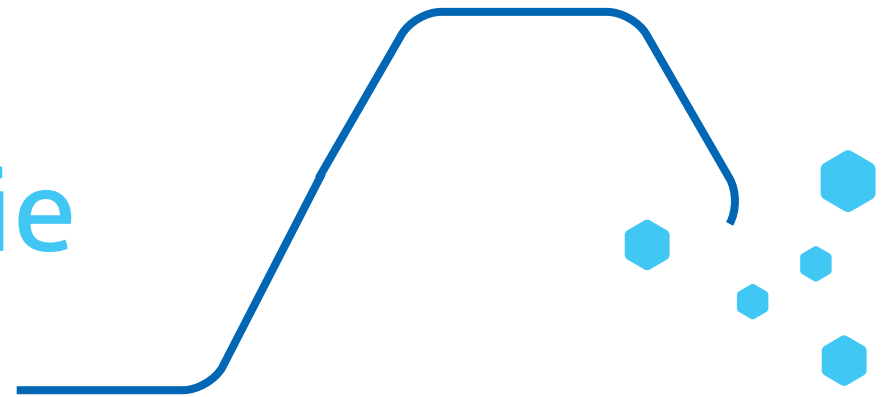




D&A

Digitaal vermogen voor de zorg

Richting, inspiratie
en perspectief





Digitaal vermogen voor de zorg

Richting, inspiratie en perspectief

Vroeg of laat krijgt iedereen te maken met gezondheidsproblemen. We vertrouwen erop dat er dan tijdig kwalitatief goede zorg beschikbaar is. Kwaliteit en toegankelijkheid van de zorg staan steeds meer onder druk door vergrijzing, de toename van chronisch zieken en personeelstekorten. Fundamentele veranderingen in de gezondheidszorg zijn noodzakelijk om een zorginfarct af te wenden.

De uitdaging

Een groeiend tekort aan personeel en oplopende kosten...

Nederland vergrijst. Eén op de vier Nederlanders zal in 2050 ouder zijn dan 65 jaar en een flink deel zelfs ouder dan 85 jaar. Een grotere zorgvraag en oplopende kosten zijn het logische gevolg. Extra complicerend is dat we tegelijkertijd te maken hebben met een groeiend personeelstekort. Als er niets verandert, is er in 2031 een tekort van 135.000 zorgprofessionals¹.

... en technologie die steeds hogere eisen stelt.

Technologie speelt een steeds grotere rol in de zorg. En die technologie wordt steeds complexer. Dat betekent dat ook de eisen aan implementatie, beheer en beveiliging steeds hoger worden. Voor een individuele zorginstelling is dat bijna niet meer te doen. En daarmee ligt er ook een personele uitdaging op ICT-vlak want ICT-professionals zijn net zo schaars als zorgprofessionals.

Digitalisering helpt

Technologische ontwikkelingen zullen nooit een complete oplossing vormen voor de uitdagingen waar de zorg mee kampt – maar ze bieden wel kansen om de zorg niet alleen kwalitatief beter te maken, maar ook betaalbaar en toegankelijk te houden. Verdere digitalisering van de zorg biedt meer dan ooit kansen voor productiviteitsverhoging en werklastermindering van zorgprofessionals: door optimale ondersteuning van mobiel werken, door robotiseren van administratieve taken, door reductie van het aantal fysieke contacten en door monitoren en begeleiden op afstand. Digitalisering biedt ook kansen voor kwaliteitsverbetering, bijvoorbeeld door het faciliteren van netwerkzorg, tijdige gegevensdeling tussen zorgverleners, beslisondersteuning en slim gebruik van inzichten uit data.

De praktijk

Digitale transformatie in golven

Drie golven van ontwikkeling...

We onderscheiden drie opeenvolgende golven in de digitalisering van de zorg. De eerste golf betreft de digitalisering van de zorgprocessen binnen een instelling of zorggroep. Hierin zijn de afgelopen jaren grote stappen gezet met de ontwikkeling van **slimme processen** geborgd in EPD's en ECD's. Hier valt nog winst te behalen door gebruikers beter op te leiden, de systemen te optimaliseren en de registratielast voor de zorgprofessionals te verminderen. Daarnaast maakt de zorg nog weinig gebruik van de grote hoeveelheid data, en in potentie dus ook inzichten, die in deze systemen besloten ligt.

Momenteel bevinden we ons midden in de tweede digitaliseringsgolf van **delen en samenwerken**. Die richt zich zowel op het delen van informatie en participatie van patiënten, als op het delen van informatie en samenwerken tussen zorgverleners onderling. Digitale gegevensuitwisseling is hierbij noodzakelijk, maar onvoldoende voor de organisatie en samenwerking van zorgprofessionals rondom en met patiënten.

Met **digitale zorg** wordt de derde digitaliseringsgolf inmiddels ook breed uitgerold. Die kenmerkt zich door een groeiend aanbod van digitale zorgdiensten, nieuwe aanbieders in de markt en een toenemend gebruik van data en analytics. Deze ontwikkelingen gaan hand in hand. Door betere inzet van data analyse begrijpen we steeds beter welke patiënten welke specifieke zorg nodig hebben en door continu monitoren kunnen we bepalen wanneer patiënten zorg nodig hebben. Deze zorg gaan we in toenemende mate digitaal aanbieden.

Evenals de eerdere golven van ontwikkeling is ook deze derde digitaliseringsgolf disruptief. De traditionele modellen van zorgverlening veranderen ingrijpend, nieuwe (technologie) aanbieders betreden de markt en nemen een deel van de zorg over.

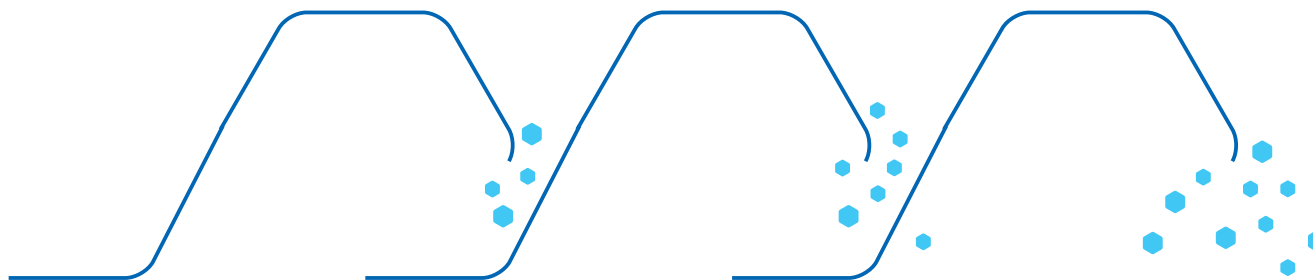
... en drie thema's ter ondersteuning.

We zijn ervan overtuigd dat de drie golven van 'slimme processen', 'delen en samenwerken' en 'digitale zorg' niet op zichzelf kunnen staan. Elke

innovatiegolf heeft behoefte aan ondersteuning van data gestuurd organiseren, digitaal verandervermogen en een betrouwbare ICT-functie. Met deze drie ondersteunende thema's komen innovaties pas goed op gang.

Allereerst is er het thema **data gestuurd organiseren**. Steeds vaker maken zorginstellingen gebruik van data om inzicht te krijgen in de performance en uitkomsten van bedrijfs- en zorgprocessen. Pas als we goed weten waar knelpunten zitten kunnen we gericht verbeteren. Tevens kunnen we op basis van inzichten uit het verleden voorspellingen doen, bijvoorbeeld over het risico op sepsis. Hiermee kunnen we complicaties voorkomen.

Iedere organisatie heeft behoefte aan goede ICT ondersteuning: ICT-specialisten die zorgdragen voor **weerbare en wendbare ICT** oplossingen die iedere dag weer beschikbaar en veilig zijn. Door de toename van de complexiteit en afhankelijkheid van ICT groeit ook de behoefte aan gekwalificeerd ICT-personeel. Hier is eveneens sprake van schaarste. Zorginstellingen kunnen deze schaarste



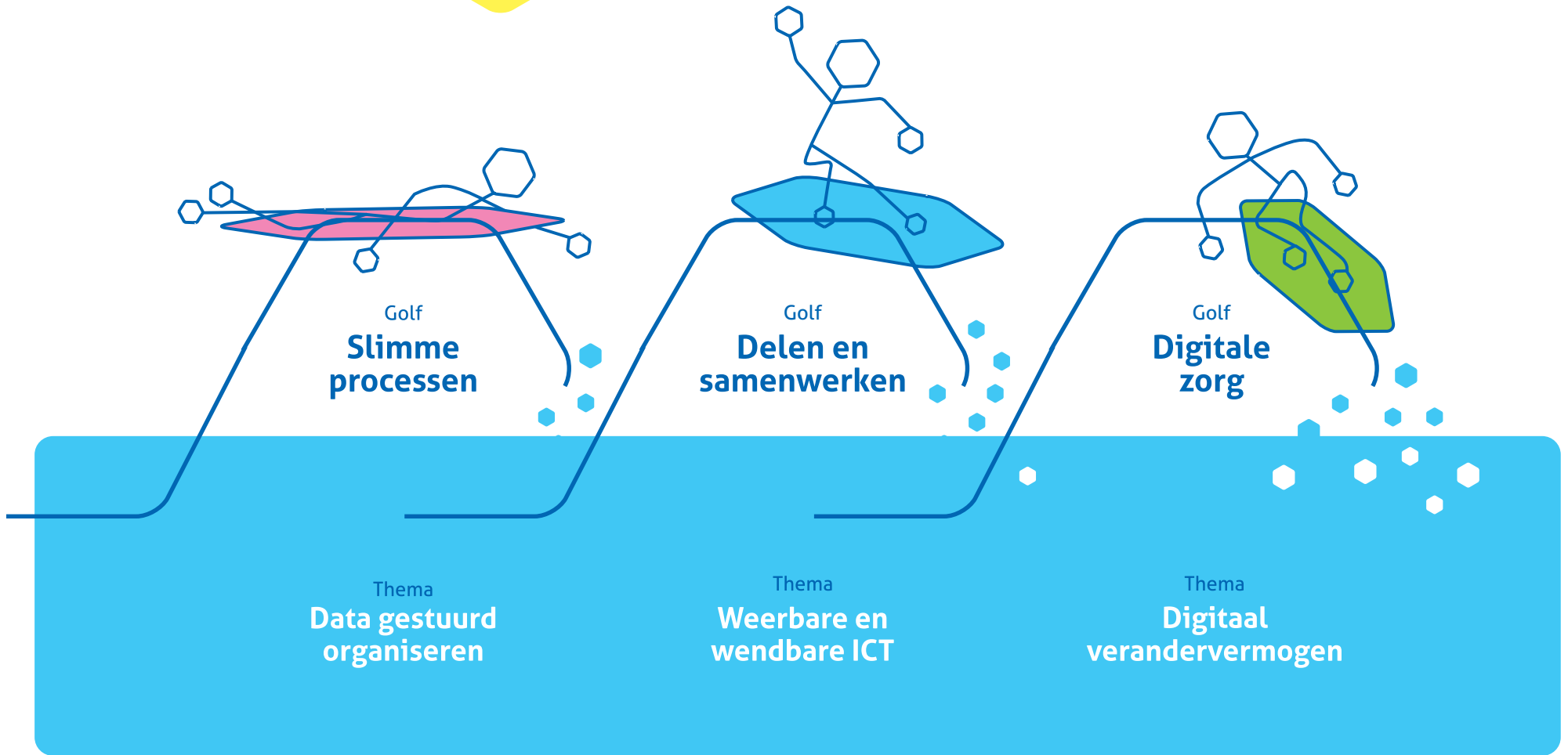
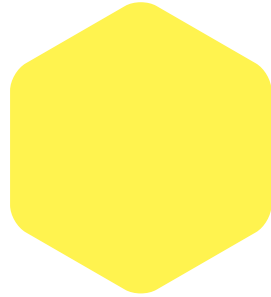
niet meer alleen oplossen. Samenwerken in netwerken van IT-specialisten en externe dienstverleners is dan ook wenselijk; transitie naar de cloud en outsourcen van ICT-diensten daar waar het kan en eigen regie en beheer waar het direct waarde toevoegt voor de zorg. Ook wendbaarheid wordt steeds belangrijker. Traditioneel projectmanagement maakt plaats voor wendbaar agile werken in multidisciplinaire teams waarbij in kleinere stappen vernieuwingen en verbeteringen worden gerealiseerd.

Tot slot kunnen we eerder genoemde drie innovatiegolven pas realiseren als we veel

aandacht besteden aan de weg van verandering. Zorgverlenende organisaties kunnen zich niet zomaar mee laten voeren op de golven. De veranderingen zijn weliswaar onontkoombaar, maar ze vereisen ook actieve sturing. Iedere organisatie zal immers zélf moeten bepalen hoe zij invulling geeft aan deze veranderingen. Een digitale strategie met roadmap vormt hiervoor de basis. Daarbij moeten zorgverleners vertrouwd raken met nieuwe digitale processen en toepassingen en nieuwe digitale vaardigheden ontwikkelen. Actief sturen op de gewenste veranderingen vraagt ook een nieuwe vorm van leiderschap. Dit **digitaal verandervermogen** speelt een

essentiële rol in het realiseren van krachtige toekomstbestendige zorg.

Organisaties die het hoofd willen blijven bieden aan de uitdagingen waar de zorg voor staat, zullen op alle drie golven en thema's beleid moeten formuleren en actie ondernemen.



Golven van ontwikkeling



1. Slimme processen

Gestandaardiseerde, efficiënte zorgprocessen en automatiseren van handwerk.

2. Delen en samenwerken

Zorgverleners werken samen in netwerken, delen digitaal gegevens met elkaar en met patiënten, cliënten en mantelzorgers.

3. Digitale zorg

Nieuwe vormen van zorg op afstand.

Randvoorwaardelijke thema's ter ondersteuning

1. Data gestuurd organiseren

Inzichten en vooruitzichten gebaseerd op data ondersteunen de digitale transformatie.

2. Weerbare en wendbare ICT

Beschikbaarheid van ICT, weerbaar, veilig en tevens wendbaar.

3. Digitaal verandervermogen

Digitale strategie, leiderschap, wendbare organisatievormen en digitale vaardigheden.

Golf 1

Slimme processen

Wat we zien

Er zijn grote stappen gezet...

Het werk in de zorg is het afgelopen decennium radicaal veranderd. Net als in andere branches is veel administratief werk gedigitaliseerd en zijn processen efficiënter geworden. Het is vooral de implementatie van zorginformatiesystemen als EPD's en ECD's die hieraan heeft bijgedragen. Ook zijn er grote stappen gezet met het integreren van het EPD en ECD met andere systemen zoals beeldmanagement-, laboratorium- en roostersystemen. Binnen zorginstellingen wordt merendeels digitaal en papierarm gewerkt. De schotten tussen specialismen en disciplines zijn opgeheven ten faveure van multidisciplinaire samenwerking en integrale zorglogistiek. EPD's hebben geleid tot betere beschikbaarheid van informatie, kortere doorlooptijd van diagnostiek en minder behoefte aan ondersteunend personeel. Helaas dragen deze verbeteringen nog onvoldoende bij aan het verbeteren van zorg. Artsen en verpleegkundigen klagen over een toegenomen registratielast en onvoldoende daadwerkelijk profijt van het EPD of ECD.

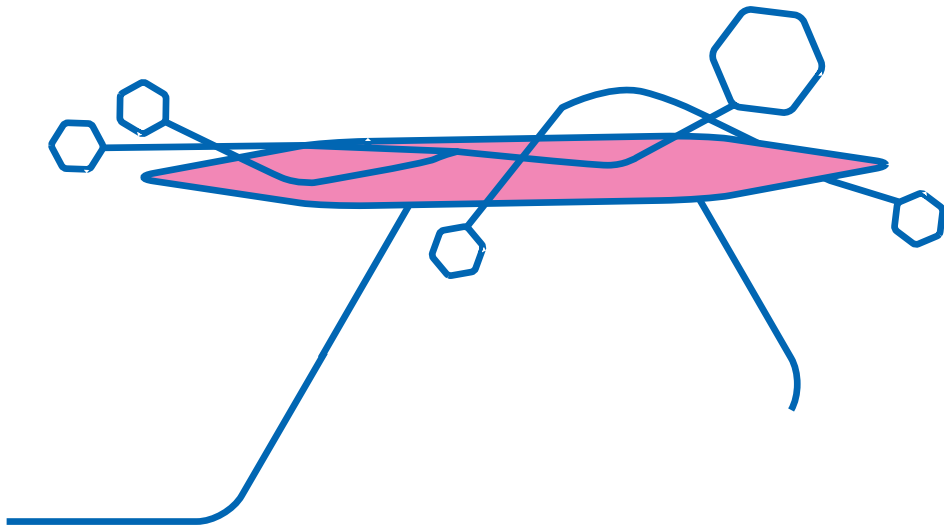
... maar er kan nog veel meer...

Het optimaliseren van zorgprocessen kan nog beter; om de kosten beheersbaar te houden, om het werken in de zorg weer attractief te maken én om de zorg kwalitatief beter te maken. Dat betekent dat processen en systemen nog slimmer ingericht moeten worden en verder met elkaar moeten integreren. Zo zorgen we bijvoorbeeld dat dubbele registraties verleden tijd worden, dat digitaal gegevens delen de norm wordt en repetitieve taken geautomatiseerd worden. Handmatige administratieve taken kunnen worden overgenomen door software robots. Dat scheelt tijd voor de zorgmedewerker en bespaart kosten bij ondersteunende processen. Het optimaliseren van de werkprocessen vraagt een continue verbeter slag. Soms door eenvoudige oplossingen of een simpele werkafpraak. In andere gevallen vraagt het om een stevige optimalisatie van het EPD, vaak in combinatie met de integratie met andere applicaties. Door slim gebruik van logistieke en procesgegevens

kunnen we de werklast beter verdelen en schaarse capaciteit slimmer inzetten. Integraal capaciteitsmanagement en data gestuurd plannen wordt steeds meer toegepast.

... mobiele toepassingen verlichten de werklast...

In toenemende mate komen gebruiksvriendelijke mobiele toepassingen beschikbaar voor artsen, verpleegkundigen en verzorgenden. Ook dat zorgt voor werklastvermindering. Registraties kunnen eenvoudig direct aan bed of bij de cliënt thuis worden gedaan in plaats van aan het einde van een dienst. Dat vergt investeringen, maar wel investeringen die ook echt toegevoegde waarde opleveren.



... en digitaal betrekken van patiënten en cliënten loont.

Onze maatschappij is in toenemende mate digitaal. Patiënten, cliënten en hun mantelzorgers zijn steeds beter in staat om digitale informatie te verwerken en zelf digitaal zaken te regelen zoals het maken van een afspraak of het aanvragen van een herhaalrecept. Net zoals we onze bankzaken grotendeels zelf online regelen, verwachten mensen dat ze deze praktische zaken ook in de zorg eenvoudig zelf kunnen doen. In een tijd van personele schaarste is dit een mooie eerste stap naar digitale dienstverlening.

**Er zijn grote stappen gezet,
maar er kan nog veel meer.**

**Mobiele toepassingen
verlichten de werklust
en digitaal betrekken van
patiënten en cliënten loont.**

Golf 2

Delen en samenwerken

Wat we zien

De aandacht voor digitale gegevensuitwisseling en digitale samenwerking groeit...

Het eenvoudig en snel delen van informatie en het samenwerken in een regio zijn in toenemende mate van belang. De zorgvragen worden complexer, de behoefte aan informatie wordt groter en de behoefte aan samenwerken neemt toe. Of het nu gaat om het verwijzen van een patiënt, om het overdragen van zorg of om multidisciplinair samenwerken, in alle gevallen is delen van zorginformatie nodig. Zowel tussen zorgverleners onderling, als tussen patiënt/cliënt en zorgverlener. De regio of het zorgnetwerk en 'passende zorg' worden steeds meer gezien als belangrijke manieren om de eerdergenoemde uitdagingen in de zorg aan te kunnen en er voor te zorgen dat de juiste zorg werkelijk op de juiste plek en op het juiste moment wordt gegeven.

De gewenste informatie is vaak wel aanwezig in digitale systemen als het EPD of ECD, maar vaak

niet digitaal beschikbaar of raadpleegbaar voor een zorgverlener in een andere organisatie.

... maar zorgverleners en patiënten/cliënten vinden elkaar digitaal nog maar beperkt...

Op zorginhoudelijk gebied weten zorgverleners elkaar doorgaans goed te vinden, echter digitale gegevensuitwisseling en digitale samenwerking tussen zorgorganisaties vindt nog maar beperkt plaats. De behoefte groeit, maar wordt slechts langzaam ingevuld. Belemmeringen zijn het gevolg van ondermeer:

- Beperkte interoperabiliteit tussen de klassieke zorginformatiesystemen;
- Een versnipperd applicatielandschap;
- Het ontbreken van een gemeenschappelijke taal;
- Een zorgstelsel wat slechts beperkt netwerkzorg en samenwerking faciliteert;
- Beperkte standaardisatie of implementatie dan

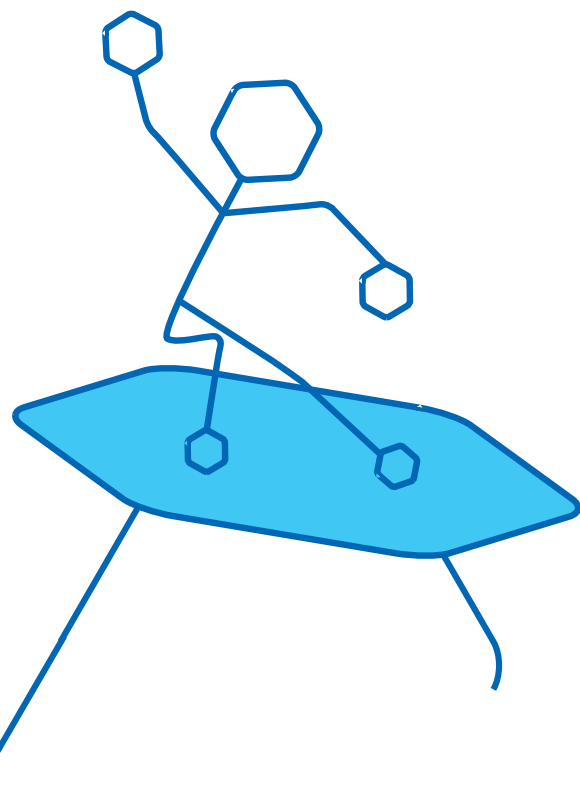
wel gebruik van standaarden voor informatie vastlegging en uitwisseling;

- Gebrek aan tooling om daadwerkelijk digitaal samen te werken over zorgorganisaties heen.

In de relatie tussen patiënt/cliënt en zorgverlener zien we vele goede initiatieven op het gebied van samen beslissen, zorg op afstand, patiënt- en cliëntportalen en ook de ontwikkeling van Persoonlijke Gezondheid Omgevingen (PGO's), waardoor patiënten/cliënten en mantelzorgers meer en meer onderdeel worden van het zorgnetwerk en regie kunnen nemen op (onderdelen) van het zorgproces en hun gezondheid en zorg.

... versnelling en sturing zijn dringend nodig.

Gedreven door de behoefte aan meer centrale sturing, krijgt het delen van zorginformatie tussen zorginstellingen en tussen patiënten/cliënten en zorgverleners steeds meer landelijke



aandacht. Vanuit de overheid wordt dit opgepakt middels wetgeving (Wegiz: Wet Elektronische Gegevensuitwisseling In de Zorg) en door het faciliteren van diverse subsidieprogramma's voor digitale gegevensuitwisseling en ontwikkeling van PGO's, ondersteund door koepel- en standaardisatie-organisaties. Een aantal van deze programma's heeft inmiddels goede resultaten geboekt. Binnen zorgorganisaties is een transformatie nodig om te zorgen dat digitale zorg en gegevensuitwisseling een integraal onderdeel wordt van de dagelijkse praktijk. Hierbij vindt

sturing plaats door een digitaliserings-roadmap om de juiste onderwerpen op het juiste moment, met de meeste impact te realiseren, om daadwerkelijk een oplossing te bieden voor de genoemde uitdagingen. Deze roadmap zal in de context van de regio en de samenwerkingspartners in de regio moeten worden opgesteld, om daadwerkelijk tot netwerkzorg en passende zorg te kunnen komen. Dat vraagt het vermogen om autonomie los te laten ten gunste van effectievere en toekomstvaste zorg. Dat vraagt lef.

De aandacht voor digitale gegevensuitwisseling en digitale samenwerking groeit, maar zorgverleners en patiënten/cliënten vinden elkaar digitaal nog maar beperkt. Versnelling en sturing zijn dringend nodig.

Golf 3

Digitale zorg

Wat we zien

Een andere kijk op gezondheidszorg is nodig...

Stijgende zorgkosten en een dreigend personeelstekort dwingen ons om kritisch te kijken naar de huidige organisatie van de zorg en opnieuw te bepalen welke zorg waar en in welke vorm het beste geboden kan worden. Een andere kijk op gezondheidszorg (onder meer ingegeven door Value Based Healthcare) en positieve gezondheid, waarbij de focus ligt op preventie in plaats van op genezen, dragen eveneens bij aan een toekomstbestendige zorg.

en digitale toepassingen bieden tal van mogelijkheden om verlichting te geven...

Door de COVID-crisis hebben we de noodzaak ervaren om meer zorg op afstand te faciliteren. “Digitaal waar het kan, fysiek waar het moet” wordt het nieuwe richtsnoer voor de organisatie van zorg. Digitale toepassingen kunnen op vele verschillende manieren worden ingezet om patiënten en cliënten te begeleiden en de

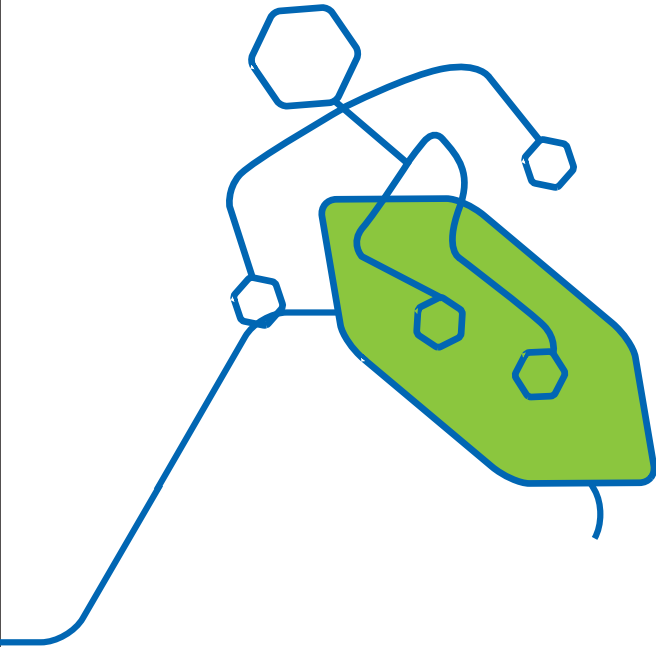
werklast van zorgmedewerkers te verminderen. In de voorbereiding op een consult met een medisch specialist kan een zorginstelling digitale hulpmiddelen inzetten om patiënten te informeren, met patiënten te communiceren, triage te doen op verwijzingen en patiënten meer regie te geven, onder andere door zelf een afspraak te plannen en diagnostische vragenlijsten in te vullen. Zo komen patiënten beter voorbereid op het spreekuur en vervallen administratieve taken bij de zorginstelling. Terwijl patiënten op de wachtlijst staan, kan de zorginstelling reeds digitaal ondersteuning en begeleiding bieden.

Door middel van thuismonitoring en telebegeleiding van patiënten met een chronische aandoening kunnen acute problemen en opnames worden voorkomen. Studies hebben aangetoond dat thuismonitoring effectief is en daadwerkelijk het aantal poliklinische bezoeken en opnames afneemt. Patiënten ervaren thuismonitoring als prettig. Samen met inzage in

de eigen medische gegevens, (bijvoorbeeld via een patiëntenportaal of PGO), en toegankelijke en begrijpelijke voorlichting kunnen chronisch zieken zo meer regie nemen over hun gezondheid.

Technologie voor thuismonitoring sleepte ziekenhuizen door het diepste dal van de coronacrisis, blijkt uit de cijfers. Een aantal ziekenhuizen zet de technologie in om patiënten vroege te ontslaan. Dat bespaarde gemiddeld vijf ligdagen per patiënt. In deze gevallen gaat het om post-klinische zorg op afstand.

In de geestelijke gezondheidszorg hebben online en hybride vormen van therapie hun effectiviteit bewezen. Ook in de langdurige zorg en de thuiszorg hebben digitale hulpmiddelen hun intrede gedaan: voor begeleiding bij het innemen van medicijnen, ondersteuning bij structuur in de dag, toezicht houden en alarmeren.



... maar implementatie van digitale zorg gaat niet vanzelf...

Zo is het voor zorgmedewerkers en zorggebruikers nog niet altijd duidelijk hoe digitale zorg het beste kan worden ingezet. Digitale zorg is niet iets 'voor erbij', maar moet een vast onderdeel zijn van het zorgproces. Hybride werken moet het nieuwe normaal worden, waarin zorg steeds meer onafhankelijk is van de fysieke locatie. Het anders organiseren van de zorg vraagt om een paradigmashift en digitaal leiderschap. Ook het ontbreken van een structurele financiering van digitale zorg vormt nog steeds een belemmering.

... een digitale strategie en integrale aanpak zijn noodzakelijk.

In veel zorginstellingen is digitale zorg vooral nog een verzameling aan experimenten. Het is van cruciaal belang om te leren van deze experimenten en vervolgens op te schalen. Succesvolle implementatie van digitale zorg vraagt een integrale aanpak waarbij behoeften vanuit de werkvloer en technische mogelijkheden zo optimaal mogelijk op elkaar worden afgestemd. Digitale zorg zorgt alleen voor minder werk en minder kosten als het de huidige fysieke zorg vervangt en er niet bovenop komt. Dit vraagt om een fundamenteel andere kijk op de inrichting van zorgprocessen, digitaal vaardige zorgmedewerkers, gebruiksvriendelijke toepassingen en intensieve begeleiding bij de verandering. Met de toename van het aantal digitale toepassingen is het van belang om een samenhangende visie te ontwikkelen over het gebruik van communicatiekanalen (portaal, app, mail) en de integratie van de digitale toepassingen

Een andere kijk op gezondheidszorg is nodig en digitale toepassingen bieden tal van mogelijkheden om verlichting te geven. Maar implementatie van digitale zorg gaat niet vanzelf.

Een digitale strategie en integrale aanpak zijn noodzakelijk.

met het proces en de systemen van de zorgprofessionals. Implementeren van digitale zorg is transformeren. Een agile ontwikkelproces met multidisciplinaire teams van zorgprofessionals, patiënten, digitale specialisten en communicatieprofessionals past het beste bij het experimentele karakter van deze innovatie.

Thema 1

Data gestuurd organiseren

Wat we zien

Door de toenemende digitalisering komt er steeds meer data beschikbaar, in het EPD/ ECD en in ehealth applicaties. Echter wordt de waarde hiervan nog niet optimaal benut. De datakwaliteit laat vaak te wensen over. Inzichten uit data worden nog beperkt gebruikt voor betere capaciteitssturing, voor de inrichting van effectieve zorgprocessen en voor inzicht in kwaliteit en uitkomsten van een behandeling. Een goed datamanagement is hierbij essentieel. Hierdoor kan data meerwaarde bieden ter verbetering van het zorgproces, in het meetbaar maken van het effect van een innovatie en in het leveren van de juiste zorg op het juiste moment.

Het zorgproces verbeteren met behulp van data...

Nog maar weinig zorginstellingen benutten voluit het potentieel van hun data, laat staan dat ze profiteren van data gestuurde inzichten. De grotere ziekenhuizen boeken de eerste successen, maar ook op een kleinschalig, pragmatisch niveau kan data al van meerwaarde zijn. Een


juist gebruik van data kan de zorgverleners en het management inzicht geven in knelpunten en verbetermogelijkheden in het zorgproces. Hierbij is het van belang databewustzijn te creëren binnen de organisatie. Door waardevolle inzichten direct terug te koppelen aan de zorgprofessionals, wordt duidelijk waarom bepaalde registraties nodig en nuttig zijn. Het motiveert medewerkers om juist en correct te registreren als men de waarde van de registratie ervaart in het zorgproces. Denk hierbij aan kwaliteits- en procesdata, maar ook aan informatie uit patiëntvragenlijsten, zoals PROMs en PREMs. Het pragmatisch inzetten van reeds beschikbare data kan leiden tot veel nieuwe inzichten. Daarbij is het verstandig om klein te beginnen en uit te bouwen, zodat competenties mee kunnen groeien. Data is hierdoor geen last meer voor de zorgverlener, maar wordt juist een hulpmiddel.

... want data maakt organisatiedoelen meetbaar.

De zorg is constant bezig met het doorvoeren van verbeteringen, maar deze complexe organisaties zijn moeilijk te sturen zonder heldere inzichten in wat wel en niet goed werkt. Hoe meet je bijvoorbeeld of telemonitoring voor een bepaalde patiëntgroep de waarde brengt die je voor ogen had en het zorgproces vereenvoudigt in plaats van het onnodig gecompliceerd maakt? Strategische doelen worden meetbaar door de inzet van data. Het geeft de mogelijkheid om te reflecteren op gedane acties en bij te sturen waar nodig. Innovaties worden beoordeeld op hun effectiviteit en verspilling kan worden tegengegaan. Data kan hierdoor bijdragen aan efficiëntere, betaalbare en passende zorg.

Data als basis voor digitale zorg voor patiënten...

Ook voor patiënten heeft het gebruik van data vele voordelen. Door het juist registreren en analyseren van uitkomsten van behandelingen, kan inzichtelijk



worden gemaakt welke behandeling medisch gezien de beste resultaten oplevert en kan het behandelplan hier op worden aangepast.

Daarnaast stimuleert uitkomstdata de betrokkenheid van patiënten. Zorgverlener en patiënt kunnen met behulp van uitkomstdata samen een keuze maken voor de best passende zorg. Hierin moeten niet alleen medische aspecten meegenomen worden, maar ook de effecten van de behandeling op de kwaliteit van leven. Door een patiënt vooraf goed te informeren over de verschillende scenario's, stellen we patiënten in staat om bewustere keuzes te maken over zijn of haar behandeling.

En data biedt nog meer kansen. Door de inzet van data zijn nieuwe zorgvormen mogelijk. Door meetwaarden te analyseren kan, bij monitoring van een patiënt op afstand, een verpleegkundige of arts worden gewaarschuwd als een interventie nodig is. Niet alleen zorginstellingen gaan hiermee aan de slag, maar ook leveranciers

ontwikkelen vele nieuwe toepassingen gebaseerd op de beschikbaarheid van data en de analyse daarvan. In sommige gevallen kunnen digitale zorgdiensten ervoor zorgen dat patiënten meer en betere zorg thuis krijgen en minder vaak naar het ziekenhuis moeten.

... en als fundament voor toekomstige ontwikkelingen.

Digitalisering zal uiteindelijk een meer disruptieve invloed hebben op de gezondheidszorg door het gebruik van advanced analytics, machine learning en Artificial Intelligence. De verwachting is dat, zodra we medische data kunnen ontsluiten en hierin patronen en relaties herkennen, we steeds beter in staat zullen zijn om ziektes en mogelijke complicaties te voorspellen en de best passende behandelmethode te kiezen. Deze technologische ontwikkelingen vragen een hoge mate van volwassenheid van data en datastructuren van een organisatie. Van belang is om dit nu op orde te krijgen, zodat daar in de toekomst op kan worden voortgebouwd.

Het zorgproces verbeteren met behulp van data, want data maakt organisatiedoelen meetbaar.

Data als basis voor digitale zorg voor patiënten en als fundament voor toekomstige ontwikkelingen.

Thema 2

Weerbare en wendbare ICT

Wat we zien

Bij elke vernieuwing en verbetering waarbij digitale middelen ingezet worden is de ondersteuning van een goed werkende ICT-functie essentieel. Zonder de ICT-specialisten is digitalisering onmogelijk. Maar voordat we nieuwe digitale functionaliteiten implementeren is het belangrijk om een goede stabiele basis te hebben die tegen een stootje kan. In de zorg kunnen we het ons niet meer veroorloven dat primaire systemen zoals het EPD/ECD, het PACS of de laboratoriumsystemen uitvallen. De techniek moet robuust zijn en de eventuele herstelprocessen snel en effectief. Ook moeten de bestaande systemen veilig zijn en de privacygevoelige data goed beschermd worden. Met andere woorden: de ICT-functie moet weerbaar zijn.

Aan de andere kant willen we in korte cycli vernieuwingen doorvoeren. We moeten wendbaar zijn zodat we in kleine stappen elke keer verbeteren en vernieuwen.

Deze weerbaarheids- en wendbaarheidsbehoefte kunnen op gespannen voet met elkaar staan. Veel veranderen kan instabiliteit in de ICT-voorzieningen veroorzaken. Werken volgens de agile aanpak gecombineerd met gestandaardiseerde (cloud) diensten maakt het mogelijk.

Het begint met beschikbaarheid en een veilige omgeving...


Dit is de basis van ICT-dienstverlening: een weerbare omgeving van applicaties die voor de zorginstelling het meest cruciaal zijn met de vereiste beschikbaarheid, compliance en security.

Cruciaal binnen elke zorginstelling is het vaststellen van die systemen en applicaties die voor de dagelijkse operatie van groot belang zijn en waarvan de beschikbaarheid gegarandeerd moet zijn. Deze applicaties behoren tot de kern van de zorginstelling. De IT-dienstverlening rond deze applicaties moet altijd gewaarborgd zijn. Proactieve monitoring, onderhoud en support zijn

de basis van de bedrijfszekerheid. IT-afdelingen van zorginstellingen die hierop gericht zijn, zijn in de basis weerbaar.

... waarbij we steeds meer bewegen naar de cloud...

Gestandaardiseerde dienstverlening vanuit een cloud concept kan bijdragen aan een weerbare en wendbare omgeving. Echter veel zorginstellingen zitten IT-technisch verstrikt in een web van legacy-applicaties en matig geïntegreerde SaaS cloud-oplossingen van externe softwareleveranciers. Ook het aantrekken en behouden van kundige en gekwalificeerde ICT-specialisten is een steeds grotere uitdaging. De gang naar de gestandaardiseerde cloud is daarom onvermijdelijk. Echter het kost zorginstellingen vaak grote moeite en maanden (of zelfs jaren) tijd om de beweging naar de cloud te maken – zonder vaak echt te doorgronden wat het allemaal inhoudt. Vaak zijn de gekozen oplossingen daardoor halfbakken. Functies en



Het begint met beschikbaarheid en een veilige omgeving waarbij we steeds meer bewegen naar de cloud en naar agile werken.

applicaties worden 'As-Is' naar de cloud verplaatst (ook wel lift-and-shift genoemd), zonder echt te profiteren van de voordelen van de cloud. Als men dan eenmaal goed en wel in de cloud zit, is het eindresultaat (en niet zelden ook de eerste rekening) vaak een grote tegenvaller.

Dat kan anders. De overstap naar de cloud kan het perfecte moment zijn om techniek en processen te vereenvoudigen, te versnellen en te verbeteren. Mits je daarbij kiest voor heldere architectuurprincipes zoals vergaande automatisering en standaardisering van generieke bouwstenen op basis van een geschikte sourcing-strategie. Op deze manier zijn grote sprongen vooruit mogelijk. Een goede basisinrichting verhoogt de weerbaarheid en vormt hét fundament voor verdere zorggedreven IT.

... en naar agile werken.

Met een solide basis van beschikbare en veilige systemen, waarbij we steeds meer gebruik maken

van cloud-gebaseerde standaard dienstverlening, willen we ook snel nieuwe functionaliteiten implementeren. Natuurlijk op een manier waar de veiligheid en de privacy van patiënten/cliënten en hun gegevens geborgd is. Langdurig doorslepende projecten die slechts één keer in de paar jaar een grote verandering mogelijk maken zijn niet meer van deze tijd. We willen veel kortcyclischer werken en in kleine stappen innovaties implementeren en evalueren. Die wendbaarheid is nodig omdat we nog aan het leren zijn hoe we digitale zorg het beste inzetten en wat effectief is. Met behulp van data inzichten verkrijgen over het daadwerkelijke effect van de vernieuwingen is hierbij cruciaal. Zo leren we tegelijkertijd meer datagestuurd te organiseren.

Thema 3

Digitaal verandervermogen

Wat we zien

Digitale toepassingen bieden tal van mogelijkheden om verlichting te geven in de huidige uitdagingen in de zorg, maar dit gaat niet vanzelf. Enerzijds komen er meer technologische innovaties beschikbaar en neemt technologie een steeds grotere plek in binnen het zorgveld. Anderzijds loopt men bij het inzetten van digitale zorg tegen vele praktische barrières aan. Het digitaal verandervermogen van een organisatie is een belangrijke succesfactor bij de implementatie van digitale zorg.

Een duidelijke digitale visie en strategie is nodig...

Leiderschap is cruciaal bij digitale transformatie. Een digitale leider begrijpt hoe de zich steeds meer digitaal ontwikkelende wereld in elkaar zit en wat de samenhang is tussen verschillende applicaties, toepassingen en keuzes hierin. Hiervoor is een digitale visie en strategie noodzakelijk. Welke doelen willen we bereiken binnen de organisatie en hoe kunnen digitale middelen hierbij ondersteunen? Bezit de organisatie genoeg

verandervermogen om de verandering aan te kunnen? Digitalisering is geen doel op zich, het moet de zorgprofessional ondersteunen in het leveren van de beste zorg voor de patiënt of cliënt. Hierin is het van belang dat er goed afgewogen keuzes worden gemaakt bij de implementatie van digitale zorgapplicaties. Van 1000 bloemen laten bloeien, naar regie op een samenhangend digitaal landschap dat optimaal hybride zorg ondersteunt.

Om digitale middelen duurzaam te implementeren binnen de organisatie moet het leiderschap ervoor zorgen dat zorgpersoneel zoveel mogelijk betrokken én digitaal vaardig wordt. Zo is voor de implementatie van applicaties samenwerking en begrip tussen de IT-afdeling en de zorg essentieel. Om digitale hulpmiddelen goed te borgen binnen het werkproces, is het vervangen van een analoge activiteit met eenzelfde digitale activiteit niet genoeg. Het vraagt om een paradigma shift, waarbij bestaande werkprocessen en protocollen opnieuw worden ontworpen vanuit digitale

mogelijkheden. Hiervoor is zowel begrip en kennis van de technische mogelijkheden als van het zorgproces noodzakelijk.

... en digitale transformatie moet instellingsbreed gedragen worden.

De digitale transformatie gaat over vertrouwen, invloed en eigenaarschap. Als het vertrouwen hoog is, zal de bereidheid om te veranderen toenemen en kan de invloed van de leiders worden vertaald naar eigenaarschap van de medewerkers voor de transformatie. Dit vertrouwen wordt onder meer bereikt door aan de transitie betekenis te geven door de doelen en de noodzakelijke inspanningen visueel en voor het zorgpersoneel zo concreet mogelijk te maken. Daarnaast vergroot het actief betrekken van medewerkers de intrinsieke motivatie om te veranderen, mede door hen vanuit vakmanschap, expertise en belangen bij te laten dragen aan de vertaling van de veranderdoelen in het eigen werk. Dat is een grote drijfveer om de veranderbereidheid te vergroten.

Digitalisering vraagt om verandering van organisatie, processen en vaardigheden...

Het opdoen van nieuwe vaardigheden, het aanpassen aan nieuwe werkprocessen en het omgaan met meerdere digitale toepassingen; een digitaal vaardig persoon van vandaag de dag bezit een complete set ICT-basisvaardigheden, informatievaardigheden, mediawijsheid en computational thinking skills om mee te kunnen gaan met de digitale veranderingen. Dit vraagt veel van een zorgprofessional, maar is niettemin van groot belang. Met de ontwikkeling van digitale vaardigheden zetten we in op het vergroten van kennis en vaardigheden gericht op digitale zelfredzaamheid van zorgverleners. Hierbij is het cruciaal om oog te hebben voor gradaties in het vaardigheidsniveau. Het gestandaardiseerd registreren in een EPD/ECD vraagt immers andere vaardigheden dan het gebruik van eHealth modules en digitale zorg toepassingen. Van belang is dat de benodigde digitale vaardigheden concreet worden gedefinieerd en dat trainingen

doelgroepgericht worden aangeboden, met aandacht voor het individu. Ook de digitale vaardigheden van patiënten en cliënten zijn een factor van belang. Als een instelling grote stappen wil zetten met digitalisering van zorg, zal ze haar patiënten/cliënten hier hulp en begeleiding bij moeten aanbieden.

... maar vooral van verandering in menselijk gedrag.

Om dit te stimuleren is het essentieel dat er aandacht is voor de impact die veranderingen hebben op de medewerkers. Het is de taak van het leiderschap om tijdens de digitale transformatie oog te hebben voor de angst en onzekerheden die veranderingen met zich meebrengen. Dit wordt gecommuniceerd via een situationeel opgesteld veranderplan. Hierin is eerlijkheid geboden over het proces, het doel en de uiteindelijke winst van de digitale toepassingen. De focus moet liggen op de meerwaarde van het inzetten van digitale zorg, zowel aan de kant van de patiënt/cliënt



Een duidelijke digitale visie en strategie is nodig en digitale transformatie moet instellingsbreed gedragen worden.

Digitalisering vraagt om verandering van organisatie, processen en vaardigheden, maar vooral van verandering in menselijk gedrag.

als aan de kant van de zorgverlener. Door zorgmedewerkers hierbij te betrekken en digitaal bewustzijn te creëren, krijgen zij inzicht in hoe digitale toepassingen hun werkproces kunnen ondersteunen en wordt de digitale transformatie van onderaf aangejaagd.



Tot slot Wat we doen

Onze ervaren adviseurs, programma- en projectmanagers beschikken over een unieke combinatie van kennis van zorgprocessen, kennis van de systemen en toepassingen én een rijke ervaring met implementatie van veranderingen en adoptie van digitale technologie. We kennen de werkprocessen van zorginstellingen en begrijpen hoe we deze het beste kunnen ondersteunen met applicaties en integraties. Of het nu gaat om het optimaliseren naar slimme processen, het realiseren van digitaal samenwerken en delen van informatie of de implementatie van digitale zorg, D&A consultants weten hoe we met u haalbare doelstellingen kunnen bepalen en bereiken. Met een heldere routekaart voor de realisatie van deze doelstellingen én begeleiding bij de uitvoering van de routekaart.

“Zorgdigitalisering met vernieuwend vakmanschap, omdat de zorg het nodig heeft.”

D&A helpt zorginstellingen met het ontwerpen van hun digitale strategie en roadmap en de implementatie van zorgprocessen en -systemen voor effectieve digitale interacties met patiënten en cliënten. Dit doen we met aandacht voor de toegevoegde waarde voor zorgprofessionals, patiënten en cliënten, kwaliteit en kosten van zorg en met aandacht voor het verandervermogen van de organisatie.

Slimme processen

D&A is al vele jaren actief met de implementatie en optimalisatie van EP-D's/ECD's, beeld- en laboratoriumsystemen, medicatiesystemen en andere zorgapplicaties. Hierbij optimaliseren we de processen en zorgen tegelijkertijd dat een complex applicatielandschap teruggebracht kan worden tot beheersbare proporties. Tijdens en na de implementatie van nieuwe digitale processen en applicaties is het noodzakelijk om de zorgverleners herhaaldelijk te trainen in digitale vaardigheden. Alleen dan wordt het beoogde rendement behaald. Het resultaat is slimme processen, tevreden zorgverleners, betere datakwaliteit én het ervaren van minder registratielast. Daarnaast zet D&A process mining en robotic process automation (RPA) in om zorgprocessen slimmer in te richten en repetitieve taken te automatiseren. Slim gebruik van mobiele devices ondersteunt artsen, verpleegkundigen en verzorgenden in hun werk en draagt eveneens bij aan werklastermindering.

Delen en samenwerken

D&A helpt regio's en samenwerkingsverbanden met het inrichten van een infrastructuur en processen voor informatiedeling. Ook ondersteunt D&A bij verschillende landelijke programma's, zoals VIPP en MedicatieOverdracht, om gegevensuitwisseling tussen zorgpartijen onderling én met patiënten, cliënten en mantelzorgers te stimuleren en te faciliteren. Daarbij werken we altijd op basis van nationale en internationale standaarden en hebben we oog voor de governance en de essentiële succesfactoren voor een duurzame samenwerking. Naast het beschikken over de juiste technologie en het gebruik van de juiste standaarden, is het noodzakelijk dat de organisatie en medewerkers de gegevensuitwisseling daadwerkelijk in het werkproces integreren. Digitale uitwisseling en samenwerking wordt zo een integraal onderdeel van de reguliere werkwijze. Regievoering en leiderschap is hierbij onmisbaar en dat begint met het bij elkaar brengen van partijen en het formuleren van de gezamenlijke ambities en doelen.

Digitale zorg

D&A begeleidt zorginstellingen bij het ontwikkelen van een digitale strategie en roadmap en het initiëren van een bij uw organisatie passend veranderplan. De transitie naar digitale zorg vraagt veel van het verandervermogen van een organisatie en stelt eisen aan de samenwerking tussen zorg en ICT. Daar ligt juist onze kracht. We brengen zorg en ICT samen in wendbare multidisciplinaire teams, zodat digitale toepassingen daadwerkelijk worden geïntegreerd in het zorgproces. We kennen de verschillende aanbieders en hun producten en geven advies om tot een samenhangend digitaal landschap te komen. We houden focus op het gewenste resultaat, met oog voor de mensen en voor de veranderingen in de organisatie.

Data gedreven organiseren

D&A helpt zorgorganisaties om meer waarde uit hun data te halen, ten behoeve van effectievere capaciteitssturing, efficiëntere processen en inzicht in uitkomsten van geleverde zorg. Dit doen we door te sturen op kwaliteit van data en door het vertalen van vragen van zorgmanagement en professionals naar dashboards en inzichten. Maar ook trainen we BI-teams in agile werken, waardoor het lerend vermogen van de organisatie verbetert. Ons doel is niet om dit vanaf dag één groots en complex in te richten, maar juist om kleine gerichte stappen te zetten die steeds meer waarde uit data halen. De eerste gerichte analyses en dashboards kunnen al veel toegevoegde waarde leveren met relatief beperkte inzet en middelen. Met die aanpak zal er toenemende aandacht komen voor het juist vastleggen van data en worden stappen gemaakt met data management en data governance.

Weerbare en wendbare ICT functie

ICT-afdelingen zijn continu in beweging. Systemen worden betrouwbaarder, veiligheid en privacy wordt steeds beter geborgd en de cloud doet zijn intrede. D&A richt zich op het selecteren van toepassingen die passen in het concept van weerbaar en wendbaar, waarbij we uiteraard ook nadrukkelijk kijken naar de rol van de cloud. Hierin werken we samen met ervaren collega's in het Conclusion ecosysteem van ICT-bedrijven die in allerlei sectoren veel kennis hebben opgedaan over het organiseren van een weerbare en wendbare ICT-functie.

Of het nu gaat om een advies over de inrichting van de ICT-organisatie en dienstverlening of om complete managed cloud services, D&A adviseert hierbij altijd vanuit een onafhankelijke positie.

Digitaal verandervermogen

D&A richt zich op bovenstaande digitale innovaties, maar met alleen focus op processen, applicaties, data en ICT worden de beoogde resultaten niet bereikt. Digitale veranderingen vragen verandervermogen en dat vermogen zit in de mens. Of het nu gaat om het digitale leiderschap, een heldere digitale strategie, een situationeel veranderplan of het ontwikkelen van digitale vaardigheden, D&A zorgt voor een krachtige mensondersteuning. Alleen dan realiseren we slimme processen, samenwerkende zorgprofessionals, regievoerende patiënten en effectieve digitale zorg.

We maken samen met de instelling een gedragen digitale strategie die zich richt op die elementen die daadwerkelijk aan de doelstellingen van de zorginstelling bijdragen. Aan die digitale strategie koppelen we een roadmap met heldere concrete stappen. We ondersteunen het leiderschap van de zorgorganisatie en daar waar nodig pakken we zelf de leidende rol. Want alleen samen kunnen we de broodnodige veranderingen echt realiseren.

We praten graag met u verder ...

Het doel is helder en de uitdagingen zijn groot. Wij zijn ervan overtuigd dat een deel van de oplossing voor de huidige problemen in de zorg in verdere digitalisering te vinden is. U heeft kunnen lezen waarom we dat denken en wat we eraan doen om het doel snel dichterbij te brengen.

We praten hier graag in meer detail met u over verder.

... dus neem gerust contact op.

Wilt u meer weten over onze visie? Of bent u benieuwd wat digitalisering voor uw organisatie kan betekenen?

Bel of mail dan gerust met
Ann Ouvry of Charles van Swieten
0418 - 57 58 60
ann.ouvry@dnagroup.nl
charles.vanswieten@dnagroup.nl



Ann Ouvry



Charles van Swieten



D&A

www.dnagroup.nl

D&A medical group B.V. | Achterweg 38, 4181 AE Waardenburg | Postbus 71, 4180 BB Waardenburg
T 0418 57 58 60 | office@dnagroup.nl | www.dnagroup.nl

copyright D&A medical group B.V.