



Digitalisering in de zorg  
Rondetafelgesprek met ziekenhuisbestuurders

# 'WE MOETEN ER SPRITZ IN KRIJGEN'



**M&I** / Partners /

adviseurs voor management en informatie

**De hoofdlijnenakkoorden beperken de financiële mogelijkheden van ziekenhuizen. Tegelijkertijd blijven de kosten voor ICT en digitalisering stijgen. Hoe breng je dat in balans? En hoe zorg je ervoor dat zorgprofessionals gemotiveerd blijven om mee werken aan de noodzakelijke innovatieslag?**

Dat waren de onderwerpen tijdens een rondetafelgesprek op uitnodiging van Patrick van Eekeren en Jan Houben van M&I/Partners. Marijntje Wetzels (Spaarne Gasthuis), Dirk de Kruif (St Antonius) en Eric Rikkert (MST) schoven aan voor een levendig gesprek met onverwachte inzichten over het terugdringen van de registratielast, het beter uitwisselen van medische gegevens en de wenselijkheid van openstelling van het ziekenhuis in het weekend. >>



Eric Rikkert (MST), Marijntje Wetzels (Spaarne Gasthuis) en Dirk de Kruif (St Antonius) zijn het aan het begin van het gesprek in elk geval over één ding eens: het gaat om zorg op de juiste plek op het juiste moment. En dat vraagt om vernieuwing en investeringen, meer dan soms wordt gedacht. 'De ICT-kosten stijgen,' vat Marijntje Wetzels samen. 'De data die patiënten aan ons toevertrouwen, blijven we veilig beheren. Dat vereist de nodige maatregelen. Tegelijkertijd dienen belangrijke basissystemen tijdig vervangen te worden en is het van belang te blijven trainen en oefenen in digitale vaardigheden. Als raad van bestuur wil je tot slot ruimte bieden voor vernieuwing en sociale innovatie. Dit vergt in toenemende mate keuzes, maar ook om andere vormen van samenwerking en nieuwe businessmodellen.' De bestuurders aa

### Andere sectoren

De bestuurders aan tafel weten waarover ze spreken, want ze delen een jarenlange belangstelling voor ICT en bedrijfsvoering. Twee van hen werkten eerder in een andere sector: de uitgeverij (Dirk de Kruif) en de grafische wereld (Eric Rikkert). 'Ik heb daar gezien hoe het mis kan gaan als mensen de veranderende wereld niet tijdig onder ogen zien,' zegt deze laatste. 'Hoewel internet een geweldige game changer was in het drukwerk, wachtten de directeuren en managers veel te lang met het aanvaarden van de consequenties van deze innovaties. Men bleef geloven in papier. Om het hoofd boven water te houden, werd er enerzijds geïnvesteerd in dure nieuwe machines en anderzijds rigoureus bezuinigd. Dat kon niet anders dan mislopen en dat gebeurde dan ook, waardoor het voortbestaan van het bedrijf in gevaar kwam. Zo moet het dus niet.'



### Voor de muziek uit

Een herkenbare situatie, waar je lessen uit kunt trekken voor de zorg, aldus Dirk de Kruif. 'Ook in de ziekenhuizen gaat de transformatie soms minder snel dan je zou willen. De neiging bestaat om alles bij het oude te laten. Onder welke steen heb jij gelegen?, denk ik weleens. Toch moet je iedereen meenemen. Het heeft geen zin om te ver voor de muziek uit te lopen, dat werkt zelfs contraproductief. Innovatie slaagt alleen met de mensen op de werkvloer. De verpleegkundige en de dokter moeten aangehaakt zijn. We hebben hun creativiteit hard nodig.'

### Datagadreven zorgpaden

Zonder ICT is dit alles niet mogelijk, daarover is iedereen aan tafel het eens. Data zijn dan van groot belang, evenals het uitwisselen ervan. De Santeon ziekenhuizen, waarvan MST en St Antonius deel uitmaken, zetten hier in het kader van Value Based Healthcare (VBHC) de laatste jaren grote stappen in. Het transparant maken van zorguitkomsten staat daarbij centraal, waarna met behulp van deze data een verbetercyclus in gang wordt gezet. Elk Santeon ziekenhuis deelt de aanpak en resultaten van dit onderzoek.





In 2018 groeide het aantal aandoeningen met een VBHC-verbetercyclus in de Santeon ziekenhuizen van acht naar elf, aldus Dirk de Kruif. Het gaat onder meer om borst-, prostaat-, long- en darmkanker, heupartrose en CVA. 'Zo leer je van elkaar hoe je je werk beter kunt doen. Als jouw collega bijvoorbeeld bij een bepaalde operatie dertig procent minder wondlekkages heeft, waardoor er veel minder ligdagen zijn, dan kun je daaruit hopelijk lering trekken.'

### Het begint te landen

Ook in het Spaarne Gasthuis wordt hard gewerkt aan innovatie en het creëren van draagvlak, aldus Marijntje Wetzels. 'Ons werd duidelijk dat er nog interne bureaucratie is en dat het soms lastig is om je als arts of verpleegkundige écht goed voor te stellen hoe je straks gaat werken. De lessons learned nemen we mee in nieuwe digitale zorg en innovatieprojecten. Verpleegkundigen en artsen beginnen een beeld te vormen van digitale zorg. Wij zien wel dat digitalisering nu nog teveel pilotgedreven is. We moeten toe naar een manier van werken waarin innovatie als vanzelf een centrale plek heeft. En innovaties mogen ook falen, niet onnodig doormodderen maar ook iets stop durven zetten. We moeten er Spritz in krijgen.'

Die drang naar innovatie moet je breed zien, vult Eric Rikkert aan. 'Het valt mij steeds meer op dat de voorzieningen in het ziekenhuis onvoldoende worden benut door de week heen. Bij veel ziekenhuizen zijn de behandelkamers van de huisartsenpost overdag leeg. Die horen bij de HAP, dus die gebruiken we niet. Waarom? Een mooie kans voor de 1,5 lijnszorg. Verder zijn de OK's en andere peperdure voorzieningen het hele weekend grotendeels buiten dienst. Een aanzienlijke onderbenutting van beschikbare capaciteit en middelen. In het bedrijfsleven werken kapitaalintensieve bedrijven 24/7, maar in de zorg is dat niet gebruikelijk, ondanks de dure infrastructuur. Uiteraard zie ik belemmeringen, maar ik vind wel dat we moeten nadenken hoe we capaciteit optimaler kunnen inzetten.'

### Optimalisering EPD

Optimalisering is zeker ook van belang voor het ziekenhuis-EPD, aldus de bestuurders aan tafel. Maar daar blijkt in de praktijk toch het een en ander aan te schorten. Het verminderen van de registratielast is een oude belofte van de EPD's, die volgens de gesprekspartners nog lang niet altijd wordt waargemaakt. Dirk de Kruif: 'Wij streven als ziekenhuis naar een vermindering van de registratielast met veertig procent in de komende vijf jaar. Dat is ambitieus, maar het is goed om scherpe doelen te stellen, zeker bij zo'n belangrijke kwestie. Ons EPD biedt daarvoor de mogelijkheden, maar er is nog verbeterpotentieel.'

De CMIO en CNIO kunnen hierbij van doorslaggevend belang zijn. Marijntje Wetzels: 'Juist zorgprofessionals overtuigen hun collega's. Veel meer dan wij als bestuurders.'

*Juist zorgprofessionals overtuigen hun collega's.  
Veel meer dan wij als bestuurders.'*

Dirk de Kruif



Marijntje Wetzels

Dirk de Kruif

### VR-bril

Een bijdrage aan de vernieuwing kan ook komen van studenten, is de ervaring van Eric Rikkert. 'Wij hebben de Universiteit Twente vlak om de hoek, en daar komen geweldige initiatieven vandaan. Een VR-bril voor kinderen bijvoorbeeld, waarmee je een virtuele tour kunt maken door de OK, zodat je minder bang bent als de operatie begint. Verder onder meer tools om de bezetting van de OK te voorspellen met behulp van AI. Of een elektronische toepassing waarmee je op basis van de uitademing longkanker kunt vaststellen. Bij dat laatste voorbeeld valt trouwens op hoe hoog de eisen zijn die aan de techniek worden gesteld. Bij een digitale toepassing moet de accuratesse zo'n beetje honderd procent zijn voordat zorgverleners ermee aan de slag gaan. Alsof mensen nooit fouten maken!'

Het koppelen van dit alles is wel een probleem, vult Dirk de Kruif aan. 'Ook wij krijgen te maken met tal van afzonderlijke projecten, bijvoorbeeld AI-toepassingen die door start-ups zijn ontwikkeld. Stuk voor stuk boeiend en zinvol. Maar ik vraag me wel eens af: hoe knopen we dat allemaal aan elkaar, zeker als het aantal toepassingen gaat groeien?'

*'Wij streven als ziekenhuis naar een vermindering van de registratielast met veertig procent in de komende vijf jaar. Dat is ambitieus, maar het is goed om scherpe doelen te stellen, zeker bij zo'n belangrijke kwestie.'*

### Betalen voor data?

Een hiermee samenhangend punt van aandacht is de vraag waarom data zo weinig worden gedeeld met andere instellingen. 'We zitten soms toch nog teveel in onze eigen bubbel. Hoe delen we onze gegevens en kunnen we de administratielast nog verder verlagen', vraagt Marijntje Wetzels zich af. 'Hoe doe je dat zorgvuldig? Welke koers kies je? Hoe voorkom je desinvesteringen en hoe houd je het betaalbaar? In onze regio is de samenwerkingsbereidheid groot, maar vinden we dit wel een lastig vraagstuk waar we samen onze tanden in gaan zetten.'

Eric Rikkert: 'Waarom vragen we geen geld voor data?, denk ik soms. Als je een bescheiden bedrag krijgt voor de data die je aan anderen levert, is dat een motivatie om ze te delen. Geanonimiseerd uiteraard. Ik denk dat we ook wat dat betreft toe moeten naar een nieuwe manier van denken over de zorg. Deels op een meer bedrijfsmatige manier, en natuurlijk altijd vanuit de waarden die we allemaal delen en die ertoe leiden dat we de optimale zorg en aandacht kunnen geven aan de patiënt.'

*'We zitten soms toch nog teveel in onze eigen bubbel. Hoe delen we onze gegevens en kunnen we de administratielast nog verder verlagen.'*



Jan Houben





## MEER INFORMATIE?

Neem contact met ons op via 030 2 270 500 of ontdek meer op [www.mxi.nl](http://www.mxi.nl).

Wilt u als zorgbestuurder ook uw visie delen over de digitale transformatie in de zorg? Dat kan! Wij organiseren geregeld rondetafelgesprekken met bestuurders in de zorg. Laat het ons weten!

## EEN GEZONDE ZORG IS OOK ONZE ZORG

M&I/Partners is een onafhankelijk ICT-adviesbureau, met ruim drie decennia ervaring in de zorg en overheid. Wij adviseren onze klanten bij het ontwikkelen van hun digitale en ICT-strategie en ondersteunen bij de bestuurlijke vragen die daaruit voortvloeien. M&I/Partners bestaat uit 100 toegewijde, eigenzinnige en vakgedreven professionals. Met ieder een eigen focus en expertise, maar een gezamenlijke passie voor het digitaal transformeren van de zorg en overheid.

Hoe? Met een heldere visie en aanpak, het juiste leiderschap en lef transformeren wij organisaties naar een digitale en wendbare organisatie. Wij brengen de werelden van business en technologie samen. Met ruim drie decennia expertise en ervaring zijn wij niet alleen in staat strategische advies op maat te geven, maar ook te ondersteunen bij de implementatie van de oplossingen. Wij stoppen pas wanneer het gewenste resultaat is behaald en de klant écht verder kan.

Ontdek meer op [www.mxi.nl](http://www.mxi.nl)