



Tussen visie en praktijk: bestuurders over data in de langdurige zorg

Wil je als zorgorganisatie in de langdurige zorg toekomstbestendig zijn? Dan kun je niet om werken met data heen. In november organiseerde Academy Het Dorp samen met het ministerie van WVS een bijeenkomst over dit onderwerp. De belangrijkste uitkomst: werken met data en AI, dat moet je vooral gaan doen. Maar hoe pak je dat aan en wat is de rol van de bestuurder daarin?

& DOOR IRIS VAN DEN BOEZEM

Gehandicaptenorganisatie Amarant was zich al behoorlijk bewust van de kracht van werken met data, vertelt bestuurder Bas van Oosterhout over het moment dat hij er ruim drie jaar geleden als bestuurder aantrad. Er werd namelijk al wél met data gewerkt. Toch ontbrak er iets wezenlijks: samenhang.

"Het waren goede ideeën, maar ze stonden nog niet optimaal in verbinding met het zorgproces en met elkaar", zegt hij daarover. Dat inzicht leidde tot een bestuurlijke herijking. In plaats

van nieuwe toepassingen toe te voegen, koos Amarant ervoor eerst te investeren in de basis: infrastructuur, applicatielandschap, informatie-management, privacy, security en governance. "Op al die lagen hadden we nog werk te doen," aldus Van Oosterhout.

Bestuurlijke spanning

De keuze van Amarant brengt een bestuurlijke spanning in beeld die meer zorgorganisaties zullen herkennen. De druk om te innoveren is groot, terwijl doelgerichte datatransformatie juist vraagt om vertraging. Herkenbaar voor Norma van Burgsteden, bestuurder bij Triade Vitree, een organisatie waar het wer-

ken met data nog in een beginstadium zit. "In onze organisatie doen we veel op 'ervaring', maar nog niet zoveel met de feiten die er zijn. Terwijl: de data hebben we gewoon in huis. We moeten ons nu eerst de vraag stellen: wat weten we en hoe kunnen we daarmee onze zorg optimaliseren?"

Ook voor Annelies Versteegden, bestuurder bij Koninklijke Visio, is dit herkenbaar. "Wij zijn een expertisorganisatie. We zijn elke dag bezig met het ontwikkelen van kennis en expertise voor mensen met een visuele beperking. Dus het werken met data is voor ons essentieel. Ook wij hebben veel geïnvesteerd in

de basis. Dat blijven we doen en tegelijkertijd willen en moeten we vooruit."

Koersvast toekomst tegemoet

Juist in die onderzoekende fase is leiderschap bepalend. De bestuurders van Amarant blijven liever weg bij snelle oplossingen of paniekreacties op personeelstekorten en kostenstijgingen, maar gaan voor koersvastheid. Van Oosterhout: "We zetten data niet in eerste instantie in om kosten te besparen of om personeelstekorten op te vangen. Wat we doen, staat altijd in dienst van onze medewerkers en cliënten. Hoe kunnen we hen het beste ondersteunen?"

De Brabantse gehandicaptenorganisatie met ongeveer 7.500 cliënten bouwde gestaag aan de basisinfrastructuur om het werken met data een

Ook Van Burgsteden is daarvan overtuigd. Wil je het goed doen, dan is toepassing van data verweven door de gehele organisatie. "In feite is de overstap naar een datagedreven organisatie een veranderkundig project", zegt ze. Werken met data beïnvloedt de cultuur van de organisatie, de werkzaamheden en de totale werkdag. Van Burgsteden vervolgt: "Als bestuurder moet ik daar oog voor hebben en houden."

Ze ziet het bovendien als haar rol om te laten zien dat angst niet nodig is, en dat werken met data ook leuk kan zijn. Groter werkplezier dat bijvoorbeeld voortkomt uit een afname van herhalende, saaie werkzaamheden, uit beter zicht op behoeften van de cliënt dankzij data-inzichten of uit meer tijd voor een gesprek met de cliënt. "Ga eens met je werknemers kijken bij een organisatie die al verder is. Het geeft vaak al rust om te zien hoe werken met data er in de praktijk uit kan zien."

Versteegden vertelt dat ze binnen de organisatie veel heeft aan het leren over de domeinen in haar organisatie heen. De onderwijstak van Visio is bijvoorbeeld al veel verder met datagericht werken. "Landelijk kunnen de schoolpres-

taties worden vergeleken en kan worden aangetoond welke interventies succesvol zijn. Een belangrijke les is om de juiste mensen bij elkaar te brengen en de juiste vragen te stellen."

De zorg voorop

Werken met data is nooit een doel op zich. Het moet altijd ondersteunend zijn aan vragen vanuit de zorg - vanuit de medewerkers en cliënten - en niet andersom. Koninklijke Visio onderzocht bijvoorbeeld met in de organisatie beschikbare data de correlatie tussen een hogere leeftijd en slecht zicht in combinatie met vallen.

"We zagen dat die correlatie heel groot is", duidt bestuurder Versteegden. Vervolgens onderzocht haar organisatie manieren om mensen met een visuele beperking te helpen voorkomen dat ze vallen. "Dat bespaart in eerste instantie veel potentieel leed bij onze cliënten. Maar ook de besparing op kosten van heupfracturen en alles wat daarbij hoort is enorm."

“**IK ZIE DATA EN AI NIET ALS HET EI VAN COLUMBUS**”

—

Veranderkundig vraagstuk

Organisaties die net beginnen met data-ondersteund werken, merken dat er ook weerstand en onzekerheid is bij medewerkers en cliënten. Het werken met data is daarom niet zomaar iets wat je van de ene op de andere dag regelt. "Het is bouwen aan de brug terwijl je erop loopt en dat is spannend", zegt Ruud de Nooij, projectleider van de negen pilots die in het programma Leren Werken met Data ondersteund worden.

Leren Werken met Data in de gehandicaptenzorg

Amarant, Triade Vitree en Koninklijke Visio zijn geïnterviewd vanuit het programma Leren Werken met Data in de gehandicaptenzorg. Dit vierjarige programma wordt uitgevoerd door Academische Werkplaats ZoTeG, ZorgTechnologie in de Gehandicaptenzorg. Het doel is om gehandicaptenzorgorganisaties op weg te helpen in de transitie naar data-ondersteund werken. Dat gebeurt met praktische video's, webinars, artikelen en andere publicaties en een sectorbreed eindadvies in 2026. Vorig jaar las je al in twee eerdere artikelen over dit programma in ICT&Health (edities #1 en #3).

In de nabije toekomst zet Versteegden graag nog een stap verder. "Willen we over de hele lijn de levens van onze cliënten verbeteren, dan moeten we onze data ook koppelen aan data van ziekenhuizen of andere bronnen. Maar dat is nog toekomstmuziek."

Toekomstbestendige zorg

Het is aan de zorgorganisaties samen om de langdurige zorg toekomstbestendig te maken. En ook daar spelen de bestuurders een belangrijke rol in. Van Burgsteden: "Uiteindelijk zijn we er samen om de zorg in Nederland op niveau te houden. Het zou dan niet moeten uitmaken of je in Limburg woont, of in Alkmaar. Ik hoop dat we elkaar de hand blijven reiken om samen steeds een tree hoger op die ladder te komen, door elkaar te helpen met data-ondersteund werken."

Naar elkaar kijken en van elkaar leren is daarbij een goed idee. Net als het leren van andere sectoren die al verder zijn met de transitie naar werken met data. Van Oosterhout: "Ook een onderzoekende blik naar buiten hoort erbij. Kijk naar de wetenschap voor verdieping en naar technologische bedrijven voor snelheid. Maar ook andere sectoren bieden waardevolle inzichten, bijvoorbeeld ter verbetering van onze zorglogistieke processen."

Versteegden stelt tot slot: "Ik zie data en AI niet als het ei van Columbus, dé oplossingen voor alles. Het zijn hulpmiddelen, instrumenten in onze gereedschapskoffer. Ze zijn ondersteunend aan de zorg die wij leveren en de expertise die we uitdragen. Als je jezelf en je organisatie deze intentie als rode draad voorhoudt, dan kan het niet anders dan dat je de juiste koers vaart." ■

Leren Werken met Data maakte een video van de interviews met deze drie bestuurders. Deze video bekijk je hier:



Een verslag van de bijeenkomst die het ministerie van WVS en Academy Het Dorp in november organiseerden, vind je hier:



GEÏNTERVIEWDEN

Bas van Oosterhout is bestuurder bij Amarant.

Norma van Burgsteden is bestuurder bij Triade Vitree.

Annelies Versteegden is bestuurder bij Koninklijke Visio.

Ruud de Nooij is projectleider in het programma Leren Werken met Data.