

Digitalisering en veranderen in de zorg

Het belang van structuur

door: Frank Willems

Digitalisering in de zorg vraagt om een ontwikkelgerichte veranderaanpak. Doorgaans richten we ons bij digitalisering vooral op de ICT. Een EPD-pakketselectie en implementatie wordt uitgevoerd, een PACS-leverancier wordt gekozen. De voorgeschreven aanpak van de leverancier of implementatiepartner wordt gevolgd. De impact die de verandering heeft op het zorgpersoneel blijft vaak onderbelicht. De volgende praktijkcase is een sprekend voorbeeld van hoe je met een digitale strategie en een situationeel gerichte veranderaanpak ervoor zorgt dat de juiste interventies worden gedaan.

In een ziekenhuis staat digitalisering niet primair op de agenda van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht en krijgt het onderwerp weinig aandacht in de jaarlijkse budgetcyclus. Ook bij de zorginstelling van deze case waren het rekencentrum en het ict-netwerk sterk verouderd en dringend aan vernieuwing toe. De artsen en verpleegkundigen wilden liever gisteren dan vandaag met mobiele devices en single sign-on aan het werk. De koppeling van het PACS met het EPD liep steeds

vast. Oorzaken: het uitblijven van noodzakelijke uitbreiding van de storage capaciteit en het ontbreken van de juiste koppelingen. Het lukte de ict-afdeling jarenlang om de dagelijkse problemen op te lossen, maar door vergrijzing en krapte op de ict-arbeidsmarkt werd de beperkte bezetting een steeds groter risico. Verschillende ict-leveranciers kwamen met veelbelovende oplossingen. Deze bleken echter te opportunistisch, te duur en te veel gericht op de techniek. De ict-manager van het ziekenhuis was ten einde raad.

De aanpak

Met behulp van het digitale strategiemodel (zie afbeelding) voerden de ict-afdeling, een aantal leden van de medische staf en een raad van bestuurslid in een aantal werksessies een probleemanalyse uit. Op basis daarvan werd een situationele veranderaanpak opgesteld. De diverse details van deze analyse en aanpak laten we hier achterwege. We beperken ons tot een samenvatting van de diagnose en hoe het ziekenhuis vanuit de gekozen focus op drie kern-elementen van het digitale strategiemodel te werk ging.

Het veranderteam

Verzamel en ontwikkel een team met digitale leiders en veranderaars. Uit de diagnose werd duidelijk dat digitalisering niet op de agenda bij de medische staf stond. Een van de artsen bleek affiniteit te hebben



De kernelementen van het digitale strategiemodel

met de techniek en diende zichzelf aan om CMIO te worden (Chief Medical Information Officer). Als lid van de medische staf werd hij vanuit de vraagkant verantwoordelijk voor digitalisering, ict-strategie, planvorming en implementatie. Samen met de ict-manager van het ziekenhuis vervulde de CMIO de rol van trekker van het veranderteam bij de digitalisering. Het veranderteam kreeg via een externe kennisinjectie een snelle en effectieve scholing over verandermanagement. Ook werden referentiebezoeken gebracht aan andere ziekenhuizen en maakte het team een studiereis naar de HIMSS. Op deze manier ontwikkelde het veranderteam vanaf het begin de kennis, de benodigde competenties, het leiderschap en de energie. Zonder twijfel cruciaal voor het welslagen van het hele proces.

Marktconsultatie

Ontwikkel een op verandering ingericht waarde-netwerk met wendbare partnerrelaties. Op basis van een sourcing analyse, leveranciersanalyse en de daarvan afgeleide sourcing strategie, werd een marktconsultatie bij de belangrijkste leveranciers uitgezet. Al snel kwam het veranderteam van het ziekenhuis tot een shortlist, waarop de meest geschikte leveranciers werden geselecteerd. De gekozen leveranciers konden ook werken aan de ontwikkeling van een toekomstig zorgplatform, waarmee in de nabije toekomst de koppeling tussen het EPD en de PACS kan

worden gerealiseerd. De ict-medewerkers werden opgeleid in regievoering op een agile manier van werken. Het veranderteam kon zich vanaf nu richten op regievoering en de veranderopgave door de digitalisering. Het team ervoer dit direct als veel constructiever dan steeds 'brandjes te moeten blussen'.

Lean vanaf begin inzetten

Ontwikkel en implementeer creatieve en nieuwe manieren van werken. In dit stadium is gekozen om eerst bij de primaire zorgprocessen met Lean aan de slag te gaan om de wachtkamertijden bij een aantal afdelingen te verkorten. Een aantal ict-medewerkers en medische stafleden werd opgeleid in Lean, zodat ze samen met het veranderteam en de leveranciers dit veranderproces konden ondersteunen. Door het werken met dagstarts, weekstarts en visueel management uit Lean bleven de betrokkenen scherp en konden knelpunten direct worden aangepakt. Dit leverde veel nieuwsgierigheid op van de rest van het ziekenhuis wat een breed gedragen gevoel teweegbracht dat de verandering nu echt was begonnen.

der behulpzaam bij. Door een heldere structuur aan te brengen kreeg het veranderteam de instrumenten in handen waarmee zij samen met het zorgpersoneel pragmatisch aan de slag kunnen. De digitalisering gaat nu over mensen en de inzet van technologie is daarbij ondersteunend geworden.

Focus

De situationele veranderaanpak in deze praktijkcase was erop gericht om via kort cyclische waves van maximaal drie maanden concrete resultaten te bereiken. Zo werden elementen van agile en scrum pragmatisch toegepast. Het veranderteam kreeg de gelegenheid om te leren en zichzelf te ontwikkelen, zodat zij na deze verandering de focus konden verleggen naar volgende vraagstukken. De Lean, agile en scrum aanpak waren hier bijzon-



Frank Willems is Managing Partner Digitale Strategie bij Quint Wellington Redwood en gastdocent digitaal leiderschap bij Hanzehogeschool en TIAS.

Dit artikel is het tweede deel van een serie. Het eerste deel verscheen in de ICT/Zorg van september 2018. Het volgende deel behandelt – wederom via een praktijkcase – het toepassen van nieuwe en verrassende combinaties van technologie en het ontwikkelen van nieuwe digitale businessmodellen.