

De toekomst van zorg

Duurzame zorg met succesvolle transformaties en data als drijvende kracht

Inhoudsopgave van onze visie op de toekomst van zorg



1. Introductie

Ontdek hoe Capgemini Invent de toekomst van de zorg ziet, gefocust op drie thema's.



2. Data in de zorg

Kwalitatieve data en datagedreven werken vormen de basis van veel noodzakelijke innovaties in de zorg.



3. Duurzaamheid in de zorg

Er wordt van de zorgsector verwacht dat zij gezondheid in een duurzaam kader ziet.



4. Transformatie in de zorg

Met alle uitdagingen waar de zorg momenteel mee te maken heeft zijn succesvolle transformaties belangrijker dan ooit.



5. Tot slot

Een korte samenvatting van de besproken punten.

"Meer dan ooit heeft de zorg behoefte aan *effectieve oplossingen* en *daadkrachtige veranderingen* om de uitdagingen van vandaag aan te pakken en de *kwaliteit, toegankelijkheid* en *betaalbaarheid* van de zorg van morgen te garanderen."

Om een toekomstbestendig zorgstelsel in 2040 te realiseren, moeten we de huidige uitdagingen in de zorg aanpakken



Al jarenlang staat het behoud van toegankelijke en betaalbare zorg in Nederland onder grote druk, mede door de dubbele vergrijzing.

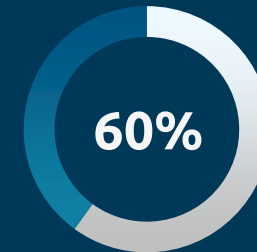


In 2008 werd al gerapporteerd dat het aantal vacatures in de gezondheidszorg met 42% was toegenomen, dat Nederland in vergelijking met andere EU-landen een bovengemiddeld zorguitgavenniveau heeft en dat de coördinatie van de zorg achterblijft door gebrekkige afstemming tussen zorgverleners, wat potentieel leidt tot ineffectieve en onveilige zorg¹. Uitdagingen die anno 2024 urgenter zijn dan ooit.

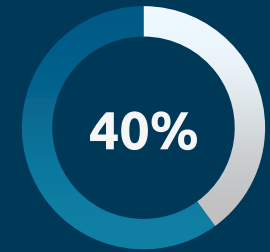


Na COVID-19 zijn de uitdagingen binnen de zorg nog duidelijker aan het licht gekomen en is de noodzaak voor verandering nog nooit zo hoog geweest.

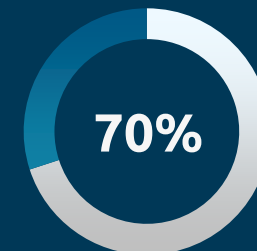
Tegen 2040 streven we ernaar dat...



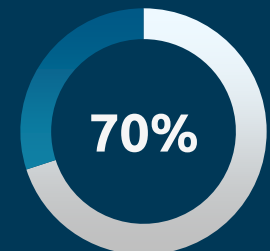
van de zorg op afstand plaatsvindt



van de zorgvraag is afgenomen door alternatieve oplossingen



van de diagnostiek en medische besluitvorming wordt ondersteund door AI



van alle zorgpaden (waar mogelijk) is gedigitaliseerd

Capgemini zet zich in voor deze toekomst door te focussen op de thema's data, duurzaamheid en transformatie in de zorg

DATA

Kwalitatieve data en datagedreven werken vormen de basis van veel noodzakelijke innovaties in de zorg. In 2040 is de zorg volledig ingericht op datagedreven werken. Cruciaal is dat datageletterdheid in alle lagen van de organisatie is ingebed en het dagelijks gebruik van data vanzelfsprekend is.

Data over burgers, patiënten en cliënten is versnipperd, waardoor niemand zicht heeft op het volledige dossier. De beperkte beschikbaarheid van data zit innovatie in de weg en beperkt de mogelijkheden om onderzoek te doen naar nieuwe behandelingen. De resultaten hiervan zien we terug in een brede toepassing van datagedreven technologieën. Het ondersteunt zorgverleners door afwijkingen te identificeren, de diagnostische nauwkeurigheid te verhogen en fouten te verminderen¹.

In 2040 is ook het eigen gezondheidsbeheer door patiënten, familie, en mantelzorgers breed toegepast in het kader van zorg op afstand en preventie. Zorgprocessen zijn efficiënter, en technologie ondersteunt zorgverleners, waardoor zij zich kunnen richten op meer tijd voor de patiënt.

DUURZAAMHEID

De zorgsector in Nederland draagt aanzienlijk bij aan vervuiling en milieubelasting, namelijk 7-8% van de totale CO₂-uitstoot, 4% van het afval, en 13% van het grondstoffengebruik in het land². Dit plaatst een grote verantwoordelijkheid op de sector om deze impact te verminderen. Terwijl de zorgsector gericht is op het verbeteren van de gezondheid, ziektepreventie, en het verhogen van de levenskwaliteit, ligt het voor de hand dat zij ook verantwoordelijkheid neemt voor het voorkomen van gezondheidsschade door vervuiling.

De eerste stappen naar verduurzaming van de zorgsector zijn gezet, waaronder het commitment van verschillende zorgpartijen aan de Green Deal 3.0. Er zijn echter nog veel kansen voor verdere verbetering. In 2040 verwachten we dat de zorgsector met behulp van data een duidelijk inzicht heeft in energieverbruik, mobiliteitsstromen, inkoop, afval, en verspilling binnen de eigen zorginstelling. Dit helpt zorginstellingen om toe te werken naar energieneutraal worden en een circulair en zero-waste beleid te ontwikkelen en te implementeren.

TRANSFORMATIE

Met alle uitdagingen waar de zorg momenteel mee te maken heeft, zijn succesvolle transformaties belangrijker dan ooit. In 2040 verwachten we een grotere acceptatie van innovaties in de zorg. In 2040 verwachten we dat de zorgsector een cultuuromslag heeft doorgemaakt, waarbij innovatief denken, daadkrachtig leiderschap, progressiviteit en wendbaarheid volledig zijn geïntegreerd in alle lagen van de sector.

Data in de zorg

De aandrijver van innovatie en transformatie

De Nederlandse zorgsector kampt met een gefragmenteerd IT-landschap en een gebrek aan effectief datamanagement



Oud-premier Mark Rutte over
het Nederlandse ICT-landschap

"Een 'spaghetti' van systemen
waarin zorgverleners
medische informatie van
patiënten opslaan"



IT uitdagingen

De huidige situatie in de zorg wordt gekenmerkt door een gefragmenteerd IT-landschap met een gebrek aan kwalitatieve data, standaardisatie, interoperabiliteit en databeschikbaarheid. Om de administratieve lasten te verminderen, patiënten toegang te geven tot hun eigen medische gegevens, de zorgsector duurzaam toegankelijk te houden, en veilige en goede zorg te bieden, is kwalitatieve en beschikbare data een essentieel middel binnen elke zorginstelling en de gehele sector.

Terugblik voorspellingen

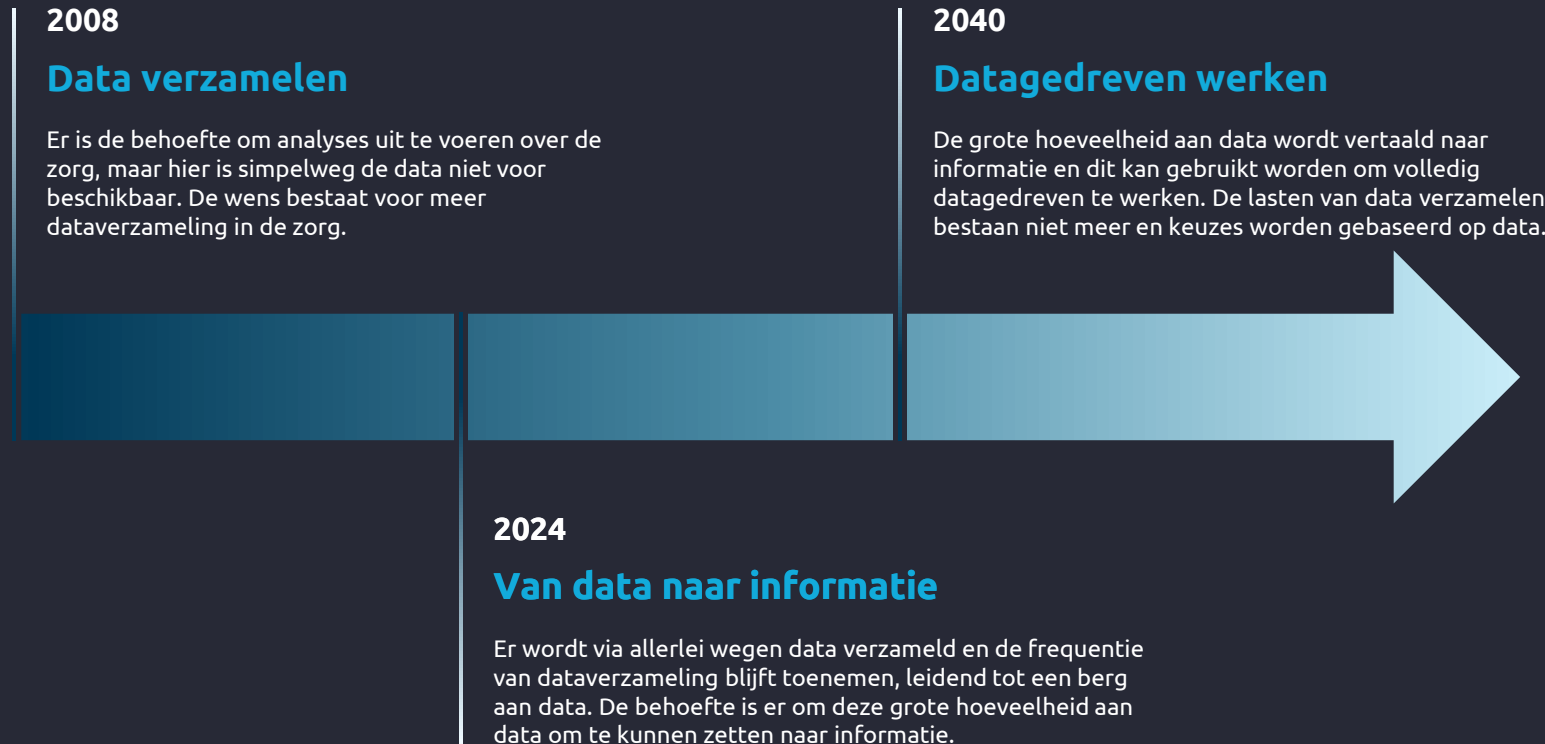
Om de huidige ontwikkelingen beter te begrijpen, is het nuttig om terug te kijken naar de voorspellingen die 16 jaar geleden werden gedaan. In de Zorgbalans 2008² van het RIVM werd al aangegeven dat er behoefte was aan gedegen analyses over de zorg, maar deze analyses waren toen nog niet mogelijk door een gebrek aan beschikbare data. Gelukkig kunnen we nu, 16 jaar later, constateren dat er grote stappen zijn gemaakt. Toch zijn er nog veel stappen te zetten.

Society 5.0

Tegelijkertijd is de beweging naar de superslimme samenleving, oftewel Society 5.0³, volop gaande. Society 5.0 verwijst naar de vijfde industriële revolutie, waarin de volgende stap na de digitalisering van productieprocessen is om alle systemen met elkaar te verbinden en te laten communiceren. De kern van Society 5.0 draait om data. De Nederlandse zorgsector maakt uiteraard deel uit van deze ontwikkeling en vormt samen met alle betrokken organisaties een complex data-ecosysteem. Verschillende technologieën en ontwikkelingen komen momenteel op ons af om de uitdagingen binnen dit data-ecosysteem aan te pakken.

In de toekomst moet de stap gezet worden naar volledig data-gedreven zorg, waarin informatie leidend is voor slimme keuzes

Kijkend naar het verleden en de toekomst is het gebruik van data in te delen in verschillende fases. Waar in het verleden vooral de 1) behoefte was aan dataverzameling, zijn we inmiddels in de tweede fase aanbeld, zoals ook al in de eerste paragraaf staat beschreven. We worden overspoeld met data en hebben nu juist de behoefte aan het filteren ervan: 2) data moet leiden tot informatie. Dit wordt steeds duidelijker met de inzet van kunstmatige intelligentie (AI), waarbij Large Language Models (LLM's) grote hoeveelheden data omzetten tot bruikbare informatie. De toekomst zal vooral gericht zijn op het juist inzetten van middelen om dit te verwezenlijken, waarin de volgende stap in de cyclus zal zijn om 3) volledig datagedreven zorg te bieden: data wordt verzameld, omgezet tot informatie en is leidend in het maken van keuzes. AI wordt momenteel gebruikt als hulpmiddel, zet al veel data om tot bruikbare informatie, maar organisaties voelen zich nog niet comfortabel genoeg om AI veilig en verantwoord te gaan gebruiken.



Hier dragen verschillende ontwikkelingen aan bij, zoals efficiënte data-uitwisseling, AI-integratie en zorg op afstand

In 2040 is data een hulpmiddel zonder daar de lasten van te voelen. Geen ellenlange registratie- en documentatieformulieren, geen dubbele administratieve handelingen en minder werken in silo's. Hiervoor zijn een aantal ontwikkelingen randvoorwaardelijk.



Kaders voor stimuleren databeschikbaarheid

Efficiënte data-uitwisseling betekent ook het beschikbaar stellen van data op grotere schaal. Binnen Nederland met een betere persoonlijke gezondheidsomgeving (PGO) voor de burger, die data voor de burger in één oogopslag beschikbaar maakt in één portaal. Buiten Nederland zal de European Health Data Space (EHDS) hier zijn invloed op hebben, waardoor data van burgers niet enkel gebonden is aan één land, maar over de grens kan worden gedeeld. Er is dus niet enkel meer data beschikbaar voor één persoon, maar deze data zal ook breder gedeeld en inzichtelijk gemaakt worden.



AI en GenAI

De integratie van AI zal een grote rol spelen in de transitie naar datagedreven werken. AI kan grote hoeveelheden patiëntgegevens analyseren, voorspellende analyses uitvoeren en zo de zorgverleners ondersteunen bij het nemen van beter geïnformeerde beslissingen. Door AI in de zorgsector te integreren, kunnen zorgverleners zich nog beter concentreren op het leveren van hoogwaardige zorg. Dit leidt tot verbeterde zorguitkomsten, verhoogde efficiëntie en uiteindelijk een hogere patiënttevredenheid. Deze technologische vooruitgangen maken het mogelijk om de zorg persoonlijker, veiliger, en effectiever te maken, wat van onschatbare waarde is in een steeds complexer wordend zorglandschap.



Zorg op afstand, hybride zorg

Door het personeelstekort en de groeiende zorgvraag is zorg op afstand belangrijker dan ooit. Daarmee verwachten we een verdere groei in medische apparaten, die gezamenlijk met AI tot meer en betere inzichten leiden. Denk hierbij aan accuratere wearables, implanteerbare sensoren en verbeterde telemonitoring-apparatuur. Deze technologie zal in combinatie met AI-gestuurde voorspellende analyses voor thuisdiagnostiek een cruciale rol spelen. Deze ontwikkelingen, gecombineerd met veilige gegevensuitwisseling via bijvoorbeeld blockchain en de integratie met elektronische patiëntendossiers, zullen zorg op afstand efficiënter en toegankelijker maken.

Om deze ontwikkelingen succesvol te adopteren is inzet van de overheid, zorgverleners en burgers essentieel

Al deze ontwikkelingen zijn slechts een greep uit de veranderingen die de zorg te wachten staan. Naast de vele mogelijkheden en het positieve beeld dat deze nieuwe technologieën met zich meebrengen, is het cruciaal dat deze innovaties succesvol worden geadopteerd. Dit geldt niet alleen voor de overheid en zorgaanbieders, maar ook voor de burgers in Nederland. Effectieve adoptie vereist betrokkenheid van alle partijen en een goed afgestemde implementatie om ervoor te zorgen dat de voordelen van deze technologieën ten volle worden benut en de zorgsector daadwerkelijk wordt verbeterd.

Zorgverleners

Zorgverleners worden uitgedaagd om het snelle tempo van innovatie bij te houden, maar hun betrokkenheid is essentieel om deze vernieuwingen succesvol in te zetten en zo bij te dragen aan betere zorg. Daarnaast moeten zorgverleners worden toegerust met wat nodig is om ze mee te krijgen in innovaties en transformaties die op hun afkomen. In de komende jaren zal er ingezet moeten worden op (betere) educatie van de zorgverleners, om hen ook volledig mee te krijgen in de stroomversnelling van innovatie.

Overheid en toezichthouders

Van de overheid en toezichthouders wordt verwacht dat deze grote hoeveelheden data goed gereguleerd worden en voldoen aan strenge bescherming (zoals de AVG). Ze moeten het voortouw pakken op het inzetten van innovatie en de regulering hiervan. Duidelijke wet- en regelgeving moet gevormd worden die de burger alle voordelen van databeschikbaarheid geeft én tegelijk beschermt tegen alle risico's.



Capgemini Invent

Capgemini Invent kan hierbij helpen. Wij beschikken over de juiste kennis en expertise om organisaties te ondersteunen bij het omarmen van data als strategisch middel. Dit stelt hen in staat om betere beslissingen te nemen, de efficiëntie te vergroten en de kwaliteit van zorg te verbeteren. Met onze expertise in datastrategie, datamanagement en end-to-end-diensten, gecombineerd met professionals die de zorg van binnenuit begrijpen, zorgen we ervoor dat we precies weten wat zorgverleners – en daarmee de eindgebruikers – echt nodig hebben.

Duurzaamheid in de zorg

Kleine stappen vandaag, grote sprongen nodig



De zorgsector moet versneld verduurzamen om een gezondere en duurzamere toekomst te realiseren



Er wordt steeds meer aandacht gevraagd voor duurzaamheid, zowel vanuit maatschappelijke verwachtingen als vanuit regelgeving. Onderbelicht is welke gevolgen klimaatverandering heeft op onze gezondheid. Denk aan extreme weersomstandigheden die voedselsystemen ontregelen of ziektes die van dieren, voedsel, water en insecten overspringen op mensen. Klimaatverandering is door de WHO zelfs uitgeroepen tot de grootste bedreiging voor de gezondheid van de mensheid⁴. Dat de zorg een opgave heeft om te verduurzamen wordt ook onderkend in het Integraal Zorgakkoord en in de Green Deal 3.0. De urgentie moet omhoog om de handen ineen te slaan voor een gezondere én duurzamere toekomst.

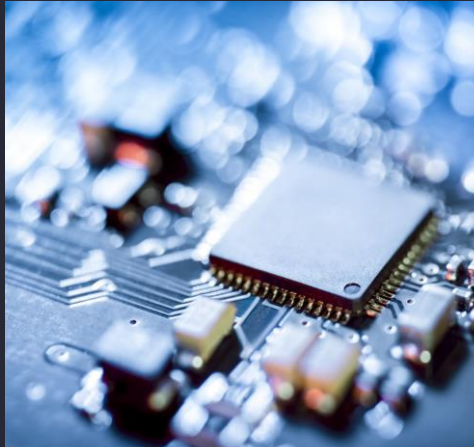
Op dit moment zijn er diverse initiatieven om de zorgsector duurzamer te maken, maar deze zijn vaak versnipperd en missen een holistische benadering. Initiatieven zoals De Groene Zorg Alliantie en De Groene OK hebben echter al een eerste stap in de goede richting gezet. In het Integraal Zorgakkoord (IZA) en via nieuwe regelgeving zoals de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), wordt er steeds meer nadruk gelegd op duurzaamheid.

Toch is er behoefte aan meer samenhang en coördinatie om substantiële en meetbare vooruitgang te boeken en zo echt impact te maken. Daarnaast moeten zorginstellingen zich voorbereiden op strengere duurzaamheidsrichtlijnen en de verplichting om hun milieu-impact te rapporteren en te reduceren.

Zorg voor de toekomst: *duurzaamheid als kompas*

Duurzame innovaties zoals AI, groene zorgfaciliteiten en digitale zorg dragen bij aan het verlagen van de ecologische voetafdruk

In de afgelopen jaren zijn er talrijke nieuwe ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid binnen de zorg zichtbaar geworden. Deze vooruitgangen vinden plaats op uiteenlopende gebieden.



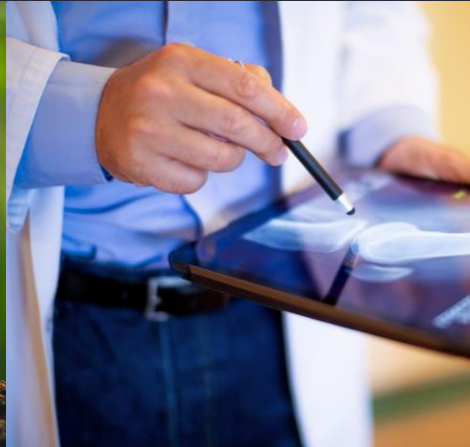
Nieuwe technologieën

Innovaties zoals kunstmatige intelligentie, geavanceerde data-analyse en robotica bieden enorme kansen voor duurzaamheid in de zorg. Deze technologieën helpen bij het optimaliseren van energieverbruik, het verminderen van afval en het efficiënter maken van logistieke processen. Ondanks hoge initiële energiebehoeften dragen ze op de lange termijn bij aan een lagere ecologische voetafdruk door processen te stroomlijnen en verspilling te verminderen⁵.



Groene gezondheidszorgfaciliteiten

Er is een groeiende trend om ziekenhuizen en andere zorginstellingen duurzaam te ontwerpen en te bouwen, met het gebruik van energie-efficiënte technologieën. Steeds vaker worden er ook groene ruimtes geïntegreerd, zoals daktuinen en binnentuinen, die het welzijn van patiënten en personeel bevorderen en bijdragen aan de duurzaamheid van de zorginstelling door het verbeteren van de luchtkwaliteit en het bevorderen van biodiversiteit.



Digitale gezondheidszorg en eHealth

De opkomst van digitale zorg en eHealth vermindert de noodzaak voor fysieke bezoeken aan zorgaanbieders, wat niet alleen de druk op de infrastructuur verlicht maar ook bijdraagt aan een lagere CO₂-uitstoot door minder reisbewegingen.



Geoptimaliseerd medicijngebruik

Jaarlijks wordt er in Nederland voor minimaal 100 miljoen euro aan ongebruikte geneesmiddelen verspild⁶. Met een toenemende focus op gepersonaliseerde geneeskunde kunnen we medicijngebruik optimaliseren, wat leidt tot minder verspilling en een meer doelgerichte behandeling. Dit vermindert de belasting voor het milieu door overproductie en minimalisatie van afval.



Preventieve zorg

Ziektepreventie wordt steeds belangrijker, met programma's die gericht zijn op het bevorderen van gezonde levensstijlen en het voorkomen van ziekten. Dit vermindert de consumptie van zorg en vermindert daarmee rechtstreeks de directe milieu-impact van de zorgsector. Daarnaast worden zorgsystemen ontlast, waardoor de sector meer tijd overhoudt aan het verder verduurzamen. En de grootste win? Een gezondere bevolking.

Capgemini Invent als een partner bij het realiseren van deze duurzaamheidsambities

Bij Capgemini Invent geloven we dat de gezondheidszorg van morgen gebouwd moet zijn op een fundament van duurzaamheid, met een minimale klimaatbelasting. Wij ondersteunen zorginstellingen in hun transitie naar een groenere toekomst, waar gezondheid en milieubescherming hand in hand gaan. Dit doen we door onze technologische expertise en diepgaande kennis van de zorgsector te combineren met een sterke focus op duurzaamheidsoplossingen.

Met onze strategische expertise en ons uitgebreide netwerk binnen zowel de zorgsector als duurzaamheidsspecialisten, zijn wij de ideale partner voor zorgorganisaties die zich willen voorbereiden op een duurzame toekomst. Wij bieden niet alleen de kennis en ervaring om een ecologisch verantwoorde transitie te maken, maar ook de kracht van ons collectieve netwerk om gezamenlijk oplossingen te realiseren. Ons streven is een gezondheidszorgsysteem dat zowel de gezondheid van mensen als de planeet beschermt, waarbij we een ecologisch netwerk van partners benutten om impactvolle en duurzame veranderingen te bewerkstelligen.

Enkele projecten omvatten

Energie-optimalisatie voor ziekenhuizen

We helpen zorginstellingen bij het meten en in kaart brengen van hun energieverbruik en bieden oplossingen voor het verminderen van hun ecologische voetafdruk door middel van energiebesparende technologieën en duurzame energiebronnen.

Implementatie van duurzame gezondheidszorgstrategieën

Samen met grote zorginstellingen ontwikkelen we ambitieuze veranderstrategieën, die focussen op het verminderen van de CO₂-uitstoot om toe te werken naar een CO₂-neutrale toekomst. We helpen daarnaast deze strategieën te implementeren.

Ondersteuning van overheidsinstanties

We werken samen met overheidsinstanties om duurzaamheidsroutekaarten te ontwikkelen en te implementeren, met maatregelen die bijdragen aan de nationale duurzaamheidsdoelstellingen.

Samen werken we aan de zorg voor de toekomst, waarin mens en milieu centraal staan

Transformatie in de zorg

Cultuuromslag, leiderschap en samenwerkingen als sleutel tot verandering

Zorgtransformaties zijn essentieel voor de kwaliteit en duurzaamheid, maar brengen verschillende uitdagingen mee



Het is duidelijk dat verandering in allerlei facetten van de zorg nodig is. Net als bij alle grote transformaties gaat dit gepaard met de nodige investeringen, energie, weerstand en uitdagingen. Veelal ontbreekt het aan samenhang, een collectieve aanpak en daadkracht. Wij begrijpen hoe we deze uitdagingen effectief kunnen aangaan en geloven dat transformaties, wanneer ze goed worden aangepakt, de zorg kunnen ondersteunen bij de noodzakelijke vooruitgang. Voor het behoud van toegankelijke, kwalitatieve, duurzame zorg en minder druk op de zorgverleners dragen we met zijn allen een grote verantwoordelijkheid om deze transformaties succesvol te doorlopen.



De noodzaak voor veranderingen in de zorg heeft verschillende oorzaken. Demografische ontwikkelingen, economische druk, schaarste aan middelen en een toenemende, complexe zorgvraag creëren een dringende behoefte aan de nodige transformaties in de zorg. Ten slotte bevinden we ons midden in de digitale revolutie en is technologische vooruitgang overal terug te vinden. Burgers verwachten deze vooruitgang ook terug te zien in de zorg, met als doel de kwaliteit van zorg te optimaliseren.



We leven in een tijd van grote verandering. Simpel gezegd waren we ooit jagers en verzamelaars, toen boeren in de agrarische samenleving, waarna we fabrieksarbeiders in de industriële samenleving werden, om uiteindelijk kenniswerkers in de informatiesamenleving te zijn. Zoals eerder genoemd bewegen we ons allen naar een nieuw tijdperk, de superslimme samenleving: Society 5.0. Regie voeren over het eigen leven, inclusief je eigen gezondheid, is een van de waarden van een waardengedreven digitale samenleving. Randvoorwaardelijk om deze regie te kunnen voeren is om op een eenvoudige wijze inzicht te hebben in je eigen medisch dossier, uitslagen en afspraken.



Gelukkig worden er al mooie successen behaald en ontstaan er diverse initiatieven binnen de zorg om deze te vergroten. Echter, er zijn nog geen grote doorbraken, en veranderingen verlopen stroef en traag. Vanuit onze visie zijn er verschillende zaken nodig om succesvolle transformaties binnen de zorg te realiseren.

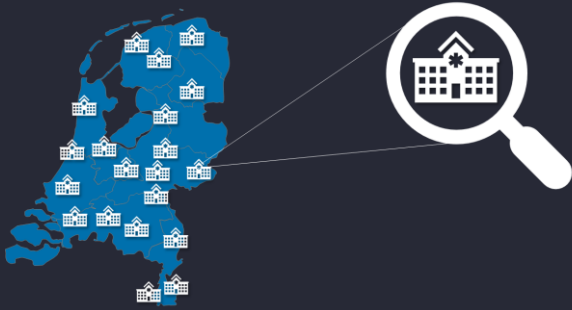
Ecosysteem



De zorgsector is een ecosysteem van verschillende partijen die constant met elkaar in wisselwerking staan en elkaar nodig hebben om effectief te functioneren, vooral in het kader van noodzakelijke transformaties. Centraal staat de burger/patiënt met een zorgvraag, die wordt ondersteund door zorgverleners die kwalitatieve zorg moeten leveren. Deze zorgverleners hebben de juiste middelen nodig en worden vertegenwoordigd via brancheorganisaties. Financiers creëren prikkels voor samenwerking, terwijl bestuurders en beleidsmakers de koers bepalen.

We willen anders, we moeten anders, we kunnen anders

Verandering vraagt om cultuur, leiderschap en samenwerking

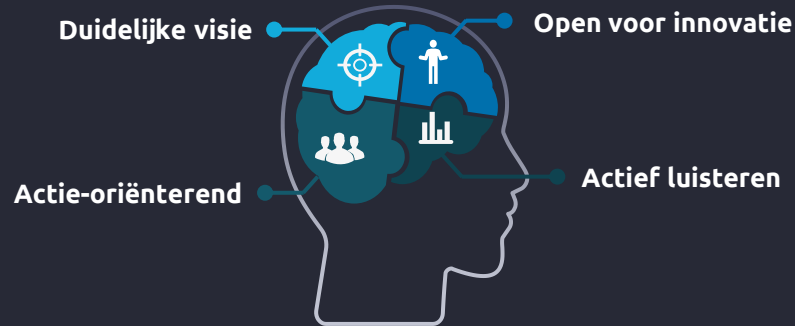


Cultuuromslag

Om aan de veranderende behoeften van patiënten en de maatschappij tegemoet te komen is zowel een lokale als stelselmatige cultuuromslag essentieel.

Een stelselmatige cultuuromslag is noodzakelijk, waarbij alle betrokken partijen hun werkwijzen en denkpatronen herzien. Dit vereist gedragsveranderingen die alle lagen van de organisatie beïnvloeden en een lerende houding en continue verbetering stimuleren. Openstaan voor elkaars wensen en doelen is essentieel. Een sectorbrede verandering bevordert samenhang, waardoor innovaties en verbeteringen sneller en effectiever kunnen worden doorgevoerd. Alleen door gezamenlijk een nieuwe koers te varen, kunnen we in 2040 toegankelijke en kwalitatieve zorg garanderen die voldoet aan de eisen van de moderne gezondheidszorg.

Daarnaast is ook een lokale cultuuromslag nodig. Organisatiecultuur omvat de normen, waarden en gewoonten die het gedrag binnen een lokale organisatie sturen. Een succesvolle cultuuromslag is essentieel voor gewenste gedragsveranderingen in zorgorganisaties, die progressief, adaptief en flexibel moeten zijn. Zorgverleners dienen een flexibele mindset te hebben, innovaties te omarmen, veranderingen als kansen te zien, kennis te delen en samen te werken aan verbetering. Hun betrokkenheid is cruciaal voor de implementatie van veranderingen en een positieve cultuurverandering.



Leiderschap

Veranderen in de zorg vraagt om transformationeel leiderschap, waarbij de leider (bestuurders en middenmanagement) zorgverleners weet te motiveren met een inspirerende visie. Het leiderschap in de zorg in 2040 vraagt om daadkracht en het maken van scherpe keuzes, waarbij een duidelijke visie en daarmee richting voor de zorgverlening wordt gegeven in kaders en richtlijnen. Leiders nemen snelle, weloverwogen beslissingen en zijn bereid om actie te ondernemen, ook als dit betekent dat bepaalde keuzes niet populair blijken te zijn. Dit vergt een cultuur waarin pilots en experimenten worden aangemoedigd, en waarin het normaal is om te leren van fouten. Ook bij het kiezen van een duidelijke koers en het stellen van kaders kan men ruimte behouden voor methodisch experimenteren en continu leren.

Leiders van zorgorganisaties moeten een open cultuur bevorderen waarin innovatie en het efficiënter inrichten van zorgprocessen gestimuleerd worden. Dit vraagt om leiders die niet alleen richting geven, maar ook actief luisteren naar hun teams en bereid zijn om beslissingen aan te passen op basis van de input van zorgpersoneel.



Samenwerkingen

Je committeren aan een gezamenlijk doel is cruciaal voor het effectief aanpakken van uitdagingen in de zorg, omdat deze alle lagen van het zorgstelsel raken. Dit vereist nauwe samenwerking tussen zorginstellingen, professionals en andere stakeholders om verspilling van middelen te voorkomen en snel vooruitgang te boeken.

Een multidisciplinaire aanpak, waarbij zorgverleners van verschillende disciplines samenwerken, is essentieel voor succesvolle veranderingen. Momenteel is dit een uitdaging, omdat voordelen niet altijd direct zichtbaar zijn en de juiste stimulans ontbreekt. Door samenwerking kunnen diverse expertises en perspectieven worden samengebracht, wat leidt tot innovatieve en haalbare oplossingen die beter aansluiten bij de zorgpraktijk. Ook samenwerking met externe partners, zoals technologiebedrijven en academische instellingen, versterkt dit proces.

Proeftuinen of pilotprojecten zijn belangrijk voor het testen van nieuwe ideeën en processen in een gecontroleerde omgeving. Het is essentieel om randvoorwaarden voor opschaling mee te nemen om de kans op succesvolle implementatie te vergroten. Regionale samenwerkingsorganisaties (RSO's) faciliteren kennisuitwisseling en coördinatie tussen zorgaanbieders, wat leidt tot meer geïntegreerde en patiëntgerichte zorg. Dit ondersteunt de noodzakelijke cultuuromslag naar continu leren en transformationeel leiderschap.

Effectief verandermanagement vereist open communicatie, gedeelde doelen en een cultuur van leren en verbeteren. Regelmatige overlegmomenten en transparante besluitvorming zijn cruciaal.

Op elk niveau binnen de zorgsector zijn specifieke randvoorwaarden nodig voor succesvolle transformaties

Landelijk niveau

Transformaties in de zorg vereisen collectieve inspanningen en duidelijke verantwoordelijkheden van verschillende partijen. Op landelijk niveau zijn organisaties zoals het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) verantwoordelijk voor het bepalen van de koers en kaders voor veranderingen. Zij creëren visies en beleid die innovatie en duurzaamheid stimuleren, terwijl ze zorgen voor een veilige en efficiënte uitvoering. Daarnaast zetten zij een ondersteunende infrastructuur voor effectief leiderschap op en coördineren samenwerkingsverbanden op nationaal en regionaal niveau.



Regionaal/lokaal niveau

Op regionaal en lokaal niveau zijn samenwerkingsverbanden en zorgaanbieders cruciaal voor succesvolle transformaties, waarbij zij zorg coördineren en zorgverleners betrekken. Organisaties moeten een cultuur van progressiviteit, flexibiliteit en continue verbetering omarmen om snel in te spelen op ontwikkelingen. Elke regio heeft zijn eigen cultuur, wat de betrokkenheid van burgers en cliënten bevordert en regionale cross-sectorale zorg mogelijk maakt. De kleinschaligheid zorgt voor vertrouwen en draagvlak, terwijl zorgverleners korte lijnen ervaren binnen hun netwerk. Intensieve samenwerking op databeschikbaarheid is essentieel, met een onafhankelijke regionale aanjager om machtsverschillen te overbruggen. De VVT-sector, vooral thuiszorg, verlicht de druk op andere zorgaanbieders, terwijl huisartsen als poortwachters en regisseurs fungeren. Tijdige beschikbaarheid van gegevens is cruciaal voor hun effectiviteit.



Bovenregionaal niveau

Bovenregionale organisaties zoals academische ziekenhuizen en RSO's spelen een cruciale rol in de implementatie en verspreiding van innovaties en geleerde lessen. Deze organisaties moeten leiderschap tonen in het bevorderen van een cultuur van innovatie, hun rol als kennis- en expertisecentra versterken, en de samenwerking met andere zorginstellingen en onderzoekspartners bevorderen. Zij vertalen de bepaalde koers en kaders in concrete doelstellingen en richten daarvoor effectieve interdisciplinaire netwerken op om kennisuitwisseling, regelmatige communicatie en feedbackmechanismen te bevorderen.

Capgemini Invent begeleidt klanten door deze zorgtransformaties met contextspecifieke veranderaanpakken

Capgemini Invent kan als partner van de zorgsector fungeren als een 'buitenboordmotor'. Wij ontwikkelen samen met de klant een contextspecifieke veranderaanpak, met extra aandacht voor de menselijke kant van verandering. We begeleiden de klant door de verschillende fases van het veranderproces heen met passende methodologieën en bewezen inzichten in verandermanagement, aansluitend op onze diepgaande ervaring in het zorglandschap.

Capgemini Invent gaat de uitdagingen aan met zijn klanten om transformaties in de zorg te realiseren, gericht op drie pijlers: cultuuromslag, daadkrachtig leiderschap en succesvolle samenwerking. Steeds meer klanten erkennen dat samenwerking essentieel is om complexe problemen aan te pakken, maar hebben vaak moeite om hiermee om te gaan, wat leidt tot suboptimale oplossingen.

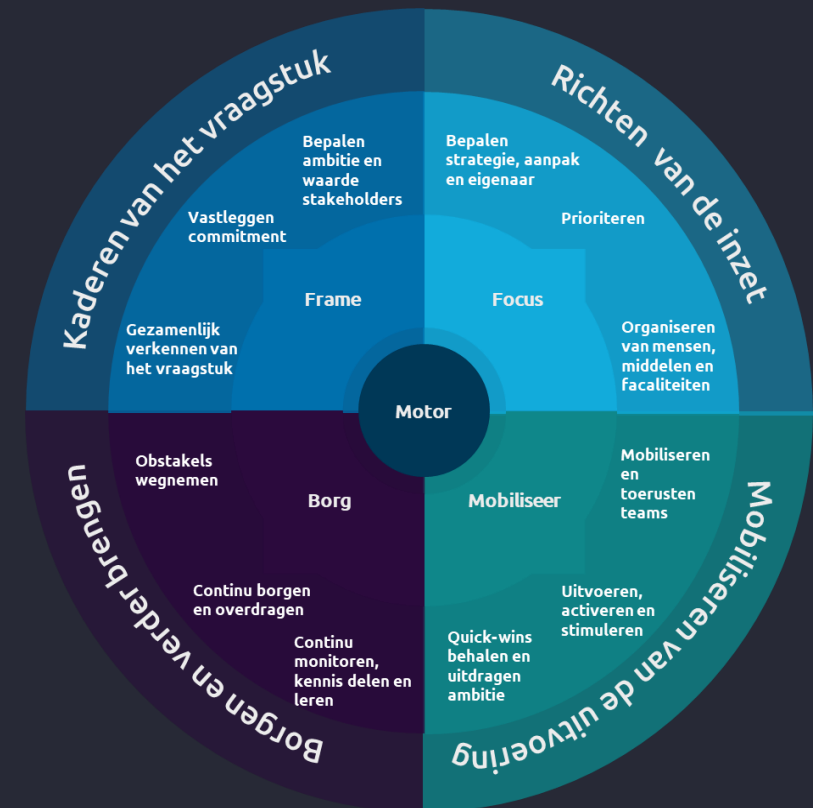
Om daadkrachtig te opereren in dit complexe landschap en onderlinge afhankelijkheden als kracht te zien, maken we gebruik van het 'Empowering Ecosystems' model. Deze methode passen we flexibel toe bij verschillende vraagstukken en samenwerkingsfasen, zodat we direct resultaten kunnen realiseren die aansluiten bij de klantcontext.

Met 'Empowering Ecosystems' als leidraad, gebruiken we wetenschappelijk onderbouwde interventies, afhankelijk van de specifieke behoeften van onze partners. Dit omvat veranderingsmodellen zoals PROSCI en Adkar, maar ook aan organisatie specifieke workshops, trainingen en interventies. We starten verander- of transformatietrajecten met een veranderingsbereidheidsonderzoek om te evalueren in hoeverre de organisatie klaar is voor verandering en welke strategie het meest effectief zal zijn.

Belangrijk voor het bereiken van resultaten in netwerken is dat er een motor is die het geheel in beweging houdt, een die de partijen motiveert en stimuleert. Wij vervullen met Capgemini Invent vaak de rol van de buitenboordmotor. Hiermee voegen wij het organiserend vermogen toe dat nodig is om tot succesvolle samenwerking te komen. Hierbij ligt de nadruk op het ondersteunen en faciliteren van de samenwerking. De eigen inzet van partners is daarbij essentieel aangezien zij de verandering doormaken.

Met de gezamenlijke inspanning van betrokken partijen en de juiste aanpak, kunnen we de noodzakelijke transformaties in de zorg succesvol realiseren. Bij Capgemini Invent staan wij klaar om als partner te fungeren door organisaties in alle fasen van hun verandertrajecten, van begin tot eind, te ondersteunen.

'EMPOWERING ECOSYSTEMS' MODEL





“Met onze expertise en aanpak dragen we bij aan de *duurzame verbetering* van de zorg, zodat deze in 2040 *toegankelijk, kwalitatief hoogstaand* en *toekomstbestendig* is.”

Om ambitieuze doelen in de zorg te realiseren is *verandering* nodig op verschillende thema's



Data

De zorgsector staat aan de vooravond van datagedreven zorg, waarbij AI en efficiënte data-uitwisseling cruciale rollen spelen in het verbeteren van zorgkwaliteit en -toegankelijkheid. Succesvolle adoptie van deze innovaties vereist betrokkenheid van zorgverleners, burgers en de overheid, met regelgeving om de voordelen van databeschikbaarheid te waarborgen en tegelijkertijd privacy te beschermen.



Duurzaamheid

Er is steeds meer aandacht voor duurzaamheid in de zorg, zowel vanuit maatschappelijke verwachtingen als vanuit regelgeving. De handen moeten ineen geslagen worden voor een gezondere én duurzamere toekomst. Er is meer behoefte aan samenhang tussen diverse initiatieven, en nieuwe ontwikkelingen zoals eHealth, nieuwe technologieën en groene gezondheidszorgfaciliteiten.



Transformatie

Transformaties in de zorg zijn essentieel om te voldoen aan de **veranderende behoeften** van patiënten en de maatschappij, en vereisen een **cultuuromslag**, **daadkrachtig leiderschap** en **succesvolle samenwerking** op alle niveaus. Met de juiste randvoorwaarden en een gezamenlijke inspanning van betrokken partijen, kunnen we de zorg in 2040 **toegankelijk, kwalitatief hoogstaand** en **duurzaam** maken.



“De toekomst van de zorg vereist *verandering*. Belangrijke stappen binnen de thema’s *data*, *duurzaamheid* en *transformatie* zijn nodig om *ambitieuze doelen* te realiseren.”

Referenties

1. RIVM. (2008). Zorgbalans 2008: De prestaties van de Nederlandse gezondheidszorg.
2. Nivel. (2022). Informatie over klimaatimpact van gezondheidszorg kan bijdragen aan groenere zorgkeuzes door burgers.
3. Capgemini. (z.d.). Society 5.0 – de Super Slimme Maatschappij.
4. World Health Organization. (2023). Climate change and health.
5. Vinuesa, R., Azizpour, H., Leite, I., Balaam, M., Dignum, V., Domisch, S., ... & Fuso Nerini, F. (2020). The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals. Nature Communications, 11, 233. <https://doi.org/10.1038/s41467-019-14108-y>
6. Nederlands Tijdschrift voor Geneeskunde. (2025). Geneesmiddelenverspilling verminderen.

Over Capgemini

Als het merk voor digitale innovatie, design en transformatie van de Capgemini Group helpt Capgemini Invent CxO's om de toekomst van hun bedrijven te verbeelden en vorm te geven. Met meer dan 30 studio's en meer dan 60 kantoren wereldwijd bestaat het uit een team van meer dan 12.500 strategen, datawetenschappers, product- en ervaringsontwerpers, merkspecialisten en technologen. Samen ontwikkelen zij nieuwe digitale diensten, producten, ervaringen en bedrijfsmodellen voor duurzame groei.

Capgemini Invent is een integraal onderdeel van Capgemini, een wereldwijde partner in bedrijfs- en technologische transformatie. Het ondersteunt organisaties bij het versnellen van hun dubbele transitie naar een digitale en duurzame wereld, terwijl het tastbare impact creëert voor bedrijven en de samenleving. Capgemini is een verantwoordelijk en divers team van 340.000 medewerkers in meer dan 50 landen. Met een sterke erfenis van meer dan 55 jaar wordt Capgemini door klanten vertrouwd om de waarde van technologie te ontsluiten en aan al hun bedrijfsbehoeften te voldoen.

Capgemini levert end-to-end diensten en oplossingen, waarbij het sterke punten combineert op het gebied van strategie, design en engineering. Dit wordt aangedreven door toonaangevende capaciteiten op het gebied van AI, cloud en data, gecombineerd met diepe branche-expertise en een uitgebreid partnernetwerk. De groep rapporteerde in 2023 een wereldwijde omzet van €22,5 miljard.

Wil je meer weten over het zorgteam binnen Capgemini Invent?



www.capgemini.com/nl-nl/toekomst-van-zorg/



Eva Lo-van Steenbergen

Director Zorg

eva.lo@capgemini.com

+31 (0) 612746713

[LinkedIn](#)

Eva heeft 10 jaar ervaring in de publieke sector en zorg. De rode lijn in haar ervaring is een combinatie van bekostiging en vraagstukken op het snijvlak van zorg en het justitiedomein. Ze heeft diverse projecten gedaan op het gebied van forensische zorg en geestelijke gezondheidszorg met een financiële component. en/of een sterke nadruk op stakeholdermanagement. Binnen Capgemini Invent leidt ze het zorgteam.



Richard Bussink

Director Zorg

richard.bussink@capgemini.com

+31 (0) 629652536

[LinkedIn](#)

Richard is verantwoordelijk voor de zorgsector binnen Capgemini Invent. De zorgsector is een dynamische sector met meer nadruk dan ooit op digitale transformatie. Deze transformatie wordt gedreven door veranderende demografie, schaarste aan zorgmedewerkers, kosten, verhoogde verwachtingen van burgers en het potentieel van data, technologie en IT. Zorg zal steeds meer op afstand plaatsvinden waar dat kan met meer focus op preventie en duurzaamheid.