

Lucien Engelen, innovatiestrateg Team TransformHealth



Digitalisering: kansen benutten door rust en focus

Regionale samenwerking in de zorg staat of valt met goede gegevensdeling. Digitalisering en kunstmatige intelligentie kunnen daarin het verschil maken. Maar wie denkt dat dit morgen al realiteit is, vergist zich, zegt innovatiestrateg Lucien Engelen. 'De impact van digitalisering wordt enorm. Maar alléén als we de basis goed neerzetten en bestuurders rust en richting geven.'

Engelen kent de wereld van zorginnovatie door en door. Al 35 jaar houdt hij zich bezig met digitale transformatie in de zorg, als adviseur, spreker en ondernemer. Hij werkte voor ziekenhuizen, overheden en internationale organisaties, en bouwde vanuit het Radboudumc het REshape Center for Innovation. Vanuit die ervaring ziet hij patronen die bestuurders kunnen helpen om digitalisering succesvol te maken.

Innovaties vragen volgens hem altijd om validatie, tijd en cultuurverandering. 'Dat kost soms jaren – en dat is maar goed ook', benadrukt hij. 'Alleen zo weet je zeker dat een toepassing veilig en betrouwbaar is.'

Realistische verwachtingen

De verleiding is groot om te geloven in snelle doorbraken. 'Soms worden er onrealistische beloftes gedaan. Zo zei Oracle-topman Larry Ellison op tv dat we dankzij AI binnen 48 uur een gepersonaliseerd kankervaccin kunnen maken. Maar we hebben het hier over de gezondheidszorg. Pas vorig jaar werd de laatste fax in de Nederlandse zorgsector ceremonieel aan een museum overhandigd.'

Dat contrast illustreert hoe groot de kloof kan zijn tussen belofte en praktijk. Toch wil Engelen niet ontmoedigen, maar juist een realistisch beeld schetsen. Hij verwijst naar de Wet van Amara: we overschatten wat technologie op korte termijn brengt, maar onderschatten de impact op de lange termijn. 'Kijk naar SkinVision, een app die huidafwijkingen kan detecteren. Het duurde zeven jaar voordat de CE-markering rond was. Logisch – je wilt zeker weten dat het werkt.'

Hoe projecten wél slagen

De grootste valkuil bij digitalisering? Dat is ongeduld, zegt Engelen. 'Veel digitale projecten starten met tijdelijk geld: subsidies van overheid, verzekeraar of fonds. Men gaat ervan uit dat het project binnen anderhalf jaar rond is. Maar echte doorbraken kosten zeven tot wel zeventien jaar.'

Daar zit ook meteen de sleutel voor succes: bestuurders die verder vooruit durven te kijken. Engelen wijst naar Singapore, waar een minister al vijftien jaar Volksgezondheid in zijn portefeuille heeft. 'Alles wat hij start, heeft een horizon van vijf tot tien jaar. Anders begint hij er niet eens aan.'

Digitalisering is een cultuurtraject

Een andere succesfactor is dat digitalisering niet als puur IT-project wordt gezien. 'Dat is een grote vergissing die veel organisaties maken bij een digitaliseringstraject', zegt Engelen. 'Een goede bestuurder begrijpt dat digitalisering niet alleen om techniek of geld draait, maar om een bredere visie. Pas dan krijgt het echt waarde.'

Volgens hem horen digitalisering en verandermanagement dichterbij HR dan bij IT. 'Het zijn veranderprocessen en daarmee cultuurtrajecten. Een verpleegkundige die opeens met een tablet werkt, een arts die patiënten via beeldscherm spreekt; dat vraagt om nieuwe vaardigheden. Soms moet je zelfs het curriculum van medische opleidingen aanpassen. Dat regel je niet vanaf de IT-afdeling.'

HR kan hierin de spil zijn, stelt hij. 'Zij zijn de echte change agents. Welke mensen halen we binnen? Hoe trainen we teams voor digitale zorg? Hoe versterken we ons verandervermogen? Dat zijn de vragen die ertoe doen.'

“

Veel digitale projecten starten met tijdelijk geld: subsidies van overheid, verzekeraar of fonds. Maar echte doorbraken kosten zeven tot wel zeventien jaar.

De opdracht voor bestuurders

Engelen ziet zichzelf als technologie-optimist én realist. 'Kunstmatige intelligentie gaat een enorme impact hebben in de zorg', zegt hij. 'Maar men denkt weleens dat het morgen al zover is, terwijl het veel langer duurt dan we dachten. Zoals ik eerder zei: duurzame verandering vraagt tijd – soms veel meer dan we hopen.'

Zijn boodschap aan bestuurders is duidelijk: kies voor rust en focus. 'Stop met fladderen van de ene bloem naar de andere. We hollen telkens achter de volgende hype aan – nu is dat AI – terwijl de basis nog niet op orde is. Het fatsoenlijk delen van informatie tussen zorginstellingen hebben we bijvoorbeeld nog steeds niet geregeld. Een beetje rust daarin brengen vind ik ook een taak voor bestuurders.'

Daarmee benadrukt hij dat de sleutel bij bestuurders ligt: eerst het basiswerk afmaken, systemen laten samenwerken en professionals ondersteunen. Alleen zo kan de zorg echt de vruchten plukken van digitalisering.

Zes acties voor bestuurders

1. Kies voor focus

Stop met telkens de nieuwste trend achterna te lopen. Begin met basisdigitalisering en gegevensdeling.

2. Positioneer innovatie strategisch

Haal digitalisering weg bij IT of financiën. Het hoort thuis op bestuursniveau.

3. Maak HR je change agent

Investeer in mensen en teams die de digitale transformatie kunnen dragen.

4. Creëer realistische tijdslijnen

Reken op 7-17 jaar voor echte doorbraken. Zorg voor duurzame financiering én koppel duidelijke KPI's aan projecten.

5. Bouw rolmodellen

Laat zien hoe het kan met inspirerende voorbeelden in de eigen organisatie.

6. Breng rust in de organisatie

Zorg voor kalmte en duidelijkheid. Niet alles hoeft morgen af – dat geeft professionals ruimte om mee te bewegen.

Leren van elkaar

De sector zorg en welzijn is continu in beweging. Juist daarom is het waardevol om af en toe stil te staan. Bij successen, leermomenten en bestuurlijke doorbraken. 'Leren van elkaar' is het kennisplatform van PFZW waarop bestuurders, hr-verantwoordelijken en CFO's uit de sector kennis delen – en inzoomen op inspirerende praktijkvoorbeelden en inzichten. Samen helpen we de sector vooruit – door te leren van elkaar!

www.pfzw.nl/lerenvan

