

Niet méér digitaal. Wel meer samenhang.

Hoe digitale
transformatie pas
werkt als we zorg
anders organiseren



morgens 

CONCLUSION



Executive Summary

Digitale transformatie in de zorg wordt nog te vaak benaderd als een technologievraagstuk, terwijl de echte opgave ligt in hoe we zorg organiseren en aansturen.

Bij Morgens Conclusion zien wij dat de grootste winst zelden ontstaat door méér digitale initiatieven, maar door betere keuzes over processen, verantwoordelijkheden, samenwerking en sturing. **Technologie is daarin geen doel op zich, maar een middel om zorg anders en slimmer te organiseren.**

Die opgave is urgent. De zorgvraag groeit, wordt complexer en zet toegankelijkheid, betaalbaarheid en werkdruk steeds verder onder druk. **Digitale transformatie is daarom geen innovatievraagstuk naast het primaire proces, maar raakt direct aan de toekomstbestendigheid van de zorg.**

Toch blijven veel organisaties steken in digitalisering. Technologie wordt toegevoegd aan bestaande werkwijzen, terwijl processen, samenwerking en governance grotendeels hetzelfde blijven. **Het gevolg is vaak meer complexiteit, extra coördinatie en beperkte verlichting voor professionals en cliënten.**

Digitale transformatie in de zorg wordt nog te vaak benaderd als een technologievraagstuk, terwijl de echte opgave ligt in hoe we zorg organiseren en aansturen.

De kern in drie zinnen

Digitale transformatie in de zorg strandt zelden op technologie, maar veel vaker op de manier waarop processen, samenwerking en sturing zijn ingericht.

De echte opgave ligt daarom niet in méér technologie, maar in andere keuzes over organiseren, samenwerken en aansturen.

Wie digitaliseert zonder te transformeren, organiseert zijn eigen inefficiëntie.





Inhoud

Executive Summary	2
De kern in drie zinnen	2
De maatschappelijke opdracht anno nu	4
Waarom de huidige aanpak tekortschiet	5
Dit is hoe Morgens digitale transformatie benadert	6
1. Herijk de Bedoeling	7
2. Maak het verschil tussen digitaliseren en transformeren expliciet	8
3. Ontwerp vanuit mens, proces en technologie	9
4. Maak bestuurlijke focus en eigenaarschap expliciet	10
5. Gebruik data en technologie als bondgenoot	11
6. Verbind organisatie, regio en keten en bouw vooruitgangskracht	12
Geen blauwdruk, wel richting	13
Onze oproep	14
Met Morgens van digitale ambitie naar structurele verbetering	15
Kies nú voor een andere manier van organiseren	16
Auteurs en contact	16



De maatschappelijke opdracht anno nu

De zorg van vandaag vraagt om een andere manier van organiseren dan die van gisteren. Niet omdat professionals hun werk niet goed doen, maar omdat drie maatschappelijke uitdagingen dat dwingend maken: de zorgvraag groeit en wordt complexer, de werkdruk voor professionals is structureel te hoog, en de betaalbaarheid van het zorgstelsel staat onder druk. In die werkelijkheid is digitalisering geen ondersteunend thema meer, maar onderdeel van de maatschappelijke opdracht om zorg toegankelijk, uitvoerbaar en kwalitatief goed te houden. Digitale transformatie is daarmee geen innovatiekeuze, maar een noodzakelijk antwoord op deze maatschappelijke opgaven.

Daarmee maken wij als Morgens de beweging van digitalisering naar digitale transformatie. Het gaat niet langer om het digitaliseren van bestaande routines, maar om het herontwerpen van zorgprocessen, samenwerking en besluitvorming.

Voor bestuurders, CIO's en leidinggevendenden in zorgorganisaties is de centrale vraag niet langer: welke technologie zetten we in? Maar: hoe richten we zorg zo in dat technologie daadwerkelijk bijdraagt?

In ziekenhuizen, GGZ-instellingen en langdurige zorginstellingen zien wij hetzelfde patroon. Organisaties die nu niet kiezen, lopen het risico dat hun digitale agenda groeit terwijl de werkbaarheid afneemt en dat zorgprofessionals vertrekken omdat het werk zwaarder, niet lichter wordt.

Juist dat maakt duidelijk dat digitale transformatie niet in de eerste plaats vraagt om nieuwe middelen, maar om andere keuzes in hoe we zorg organiseren.

Dat betekent een fundamentele verschuiving: van organisatiegericht naar netwerkgericht organiseren van zorg. Die verschuiving is logisch: zorgpaden lopen over meerdere organisaties heen, patiënten bewegen zich tussen instellingen en digitale gegevensuitwisseling maakt het mogelijk om zorg rondom de patiënt te organiseren in plaats van binnen één instelling. Fysieke en digitale zorg vormen daarin steeds minder aparte werelden en steeds meer één geïntegreerd geheel. Informatie is niet langer gebonden aan systemen of instellingen, maar ondersteunt het werk van professionals op het moment dat het nodig is.





Waarom de huidige aanpak tekortschiet

Veel organisaties spreken over digitale transformatie, terwijl zij in de praktijk vooral bezig zijn met digitalisering. Dat onderscheid is cruciaal. Digitalisering ondersteunt of vervangt bestaande activiteiten met digitale middelen. Van transformatie is pas sprake wanneer technologie leidt tot een andere inrichting van het zorgproces, een andere rolverdeling tussen professionals en patiënten, andere vormen van samenwerking en een andere manier van sturen. Digitale transformatie is daarmee geen optimalisatie van het bestaande systeem, maar een fundamentele herinrichting van hoe zorg wordt georganiseerd.



Daarom blijven zoveel digitale ambities steken. Veel initiatieven blijven hangen in pilots, subsidieregelingen of losse programma's, zonder duidelijke keuzes over opschaling, financiering en afbouw van het oude. Zoals we ook zien in de praktijk, blijft de impact van digitale initiatieven beperkt wanneer techniek niet wordt gekoppeld aan duidelijke proceskeuzes en veranderkracht.

Technologie wordt toegevoegd aan bestaande werkwijzen die inhoudelijk nauwelijks veranderen. Nieuwe toepassingen stapelen zich op, terwijl oude werkwijzen niet verdwijnen. Het gevolg is dubbel werk, extra complexiteit en te weinig merkbare verlichting. Veel initiatieven stranden bovendien in de pilotfase: wel experiment, geen structurele inbedding. Zonder duidelijke keuzes over opschaling, financiering, governance, adoptie en afbouw van het oude blijft digitale vernieuwing hangen in activiteit zonder doorbraak.

De werkelijke opgave ligt dan ook niet alleen in innovatie, maar in samenhang. Waar geen gedeelde koers is, waar eigenaarschap onduidelijk blijft, waar zorgprofessionals onvoldoende worden betrokken en waar processen niet opnieuw worden ontworpen, blijft digitale transformatie steken in goede bedoelingen. Dat vraagt om een andere benadering, niet méér initiatieven, maar betere keuzes.



Dit is hoe Morgens digitale transformatie benadert





1. Herijk de Bedoeling

Digitale transformatie begint niet bij technologie, maar bij de maatschappelijke en organisatorische bedoeling. Organisaties dienen zich af te vragen: Waarom willen we veranderen? Welke opgaven willen we oplossen? En hoe draagt digitale vernieuwing werkelijk bij aan toegankelijkheid, kwaliteit, werkbaarheid en samenwerking?

Zonder scherp antwoord op die vragen blijft digitalisering een verzameling projecten. Een heldere bedoeling is het kompas dat richting geeft aan prioriteiten, investeringen en gedrag. Dat zien we bijvoorbeeld bij **Stichting MedMij**, waar het expliciet maken van de gezamenlijke koers en bedoeling leidde tot scherpe keuzes en een gedragen strategie die richting geeft aan verdere digitalisering.





2. Maak het verschil tussen digitaliseren en transformeren expliciet

Niet ieder digitaal initiatief is een transformatie. Een nieuw portaal in een ongewijzigd proces is nog geen doorbraak. Een losse pilot zonder afbouw van oud werk ook niet.

Echte transformatie begint wanneer organisaties expliciet benoemen welk proces anders moet worden ingericht, welke stappen kunnen verdwijnen, welke rolverdelingen veranderen en welke oude werkwijzen niet langer nodig zijn. Pas dan verschuift digitalisering van hulpmiddel naar veranderkracht. In de praktijk zien we regelmatig dat digitale initiatieven zoals portalen of thuismonitoring worden toegevoegd zonder dat het onderliggende proces verandert, waardoor de impact beperkt blijft.

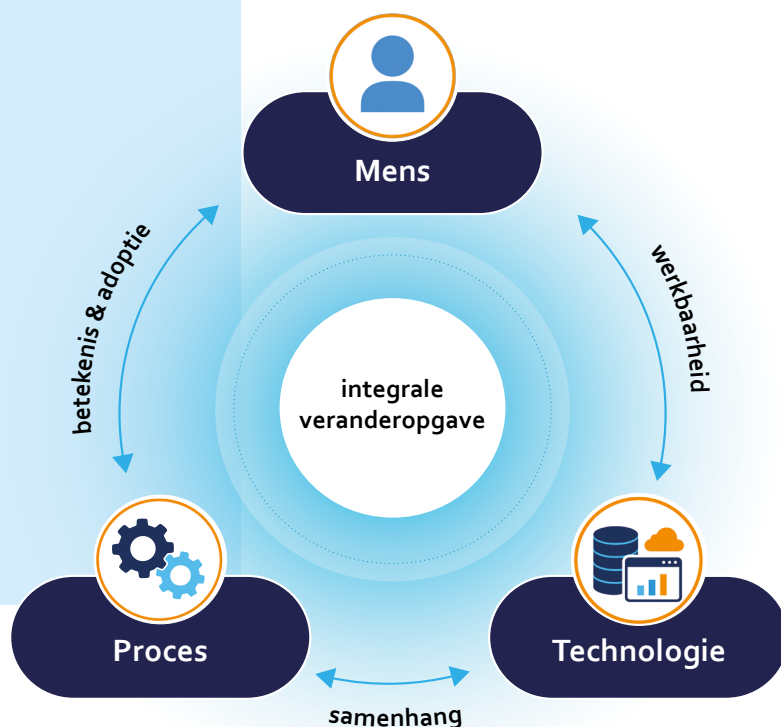




3. Ontwerp vanuit mens, proces en technologie

Duurzame digitale transformatie brengt drie dimensies in balans: mens, proces en technologie. Juist in de verbinding tussen deze drie ontstaat duurzame verandering en wordt digitale transformatie bestuurbaar. De mens vraagt om leiderschap, betrokkenheid, vaardigheden en ruimte om te leren. Het proces vraagt om herontwerp: waar zit de frictie, welke stappen voegen weinig waarde toe en hoe kan het werk eenvoudiger of slimmer worden georganiseerd?

Technologie is pas betekenisvol wanneer zij betrouwbaar is, goed aansluit op de werkprijktijk en past binnen de architectuur van de organisatie. Waar één van deze drie dimensies achterblijft, ontstaat weerstand in plaats van vooruitgang.





4. Maak bestuurlijke focus en eigenaarschap expliciet

Niet ieder digitaal vraagstuk verdient dezelfde prioriteit. Juist daarom vraagt digitale transformatie om expliciete bestuurlijke keuzes: waar zit de grootste hefboom, welke processen moeten fundamenteel anders en waar stoppen we bewust mee? Zonder die keuzes blijft de digitale agenda groeien, terwijl de impact beperkt blijft.

Digitale transformatie vraagt daarmee om duidelijk eigenaarschap en sturing die zorg, bedrijfsvoering en IT met elkaar verbindt. Er ontstaat pas werkelijke beweging wanneer bestuurders expliciet richting geven en prioriteiten stellen in wat wél en niet verandert.

Waar die scherpste ontbreekt, blijft verandering hangen in overleg, pilots en versnippering. Bestuurlijke focus is daarmee geen randvoorwaarde, maar een voorwaarde voor doorbraak.





5. Gebruik data en technologie als bondgenoot

Data en technologie zijn belangrijk, maar alleen wanneer zij het vakmanschap van professionals en de bestuurbaarheid van organisaties versterken. Dat vraagt om een stevige basis: betrouwbare gegevens, goede interoperabiliteit, samenhangende architectuur en voldoende datakwaliteit. Zonder die basis blijven AI, netwerkgzorg en datagedreven sturing kwetsbaar of oppervlakkig. Technologie krijgt pas betekenis wanneer zij helpt om knelpunten eerder te zien, keuzes beter te onderbouwen en processen daadwerkelijk eenvoudiger en slimmer te maken.





6. Verbind organisatie, regio en keten en bouw vooruitgangskracht

Veel transformatieopgaven in de zorg spelen zich niet binnen één organisatie af, maar tussen organisaties. Overdracht, zorgcoördinatie, triage en databeschikbaarheid lopen over grenzen heen. Digitale transformatie vraagt daarom om volwassen samenwerking, gedeeld eigenaarschap en duidelijke afspraken over de verhouding tussen lokale ambities, regionale uitvoering en landelijke kaders.

Zoals ook uit de tweegesprekken tussen zorgbestuurders blijkt, ligt de grootste uitdaging daarbij niet in de technologie, maar in het organiseren van samenwerking en het maken van gezamenlijke keuzes over organisatiegrenzen heen.

Tegelijk vraagt dit om meer dan structuur alleen. Het vraagt om vooruitgangskracht: het vermogen om richting, samenwerking, veranderenergie en doorzettingskracht met elkaar te verbinden in merkbare verbetering. Juist die combinatie maakt het verschil tussen praten over verandering en werkelijk anders organiseren.





Geen blauwdruk, wel richting

De uitwerking van digitale transformatie verschilt per context. In ziekenhuizen ligt de focus vaak op zorgpaden, capaciteitssturing en ketensamenwerking. In de GGZ draait het om toegang, blended behandelen en netwerkzorg. In de langdurige zorg gaat het vooral om het verlichten van werk en het versterken van de menselijke maat. In de huisartsenzorg ligt de uitdaging in het ontwikkelen van werkbare hybride modellen. En in de publieke gezondheid verschuift de opgave van registreren naar anticiperen en gezamenlijk handelen op basis van data.

Tegelijk zien wij dat deze verschillen in context niet leiden tot fundamenteel andere oplossingsrichtingen. De onderliggende opgave is steeds dezelfde: het maken van scherpe keuzes in hoe zorg wordt georganiseerd, over organisatiegrenzen heen en met technologie als integraal onderdeel van het proces.

De context verschilt, maar de richting is consistent. Niet blijven optimaliseren binnen bestaande structuren, maar zorg anders organiseren. Niet meer digitale toepassingen, maar meer samenhang tussen mens, proces, sturing en technologie.

Digitale transformatie is daarmee geen blauwdruk, maar ook geen vrijblijvende zoektocht. Zij vraagt om keuzes, focus en uitvoering binnen een gedeelde koers. Juist die combinatie maakt het verschil tussen lokale optimalisatie en structurele vooruitgang.





Onze oproep

1 Stop met het behandelen van digitale transformatie als een verzameling projecten.

3 Benoem welke processen echt anders moeten worden ingericht

2 Kies één duidelijke maatschappelijke en bestuurlijke richting.

4 Organiseer eigenaarschap over organisatiegrenzen heen.

Dit vraagt om leiders die bereid zijn hun eigen organisatiebelang soms ondergeschikt te maken aan het grotere geheel en die richting geven, ook wanneer keuzes spanning met zich meebrengen. Bouw oude werkwijzen bewust af. En investeer niet alleen in technologie, maar ook in de mensen, vaardigheden en samenwerking die nodig zijn om verandering te laten landen.

De zorg heeft geen tekort aan digitale initiatieven, maar aan organisaties die durven kiezen en die keuzes vertalen naar merkbare verbetering in de praktijk. Begin daarom vandaag met één concreet zorgproces of samenwerkingsvraagstuk dat vastloopt en maak daar een gerichte keuze in.





Met Morgens van digitale ambitie naar structurele verbetering

Bij Morgens Conclusion helpen wij zorgorganisaties om digitale transformatie daadwerkelijk werkend te krijgen in de praktijk. Niet door nog een roadmap toe te voegen, maar door scherp te maken wat er in de organisatie, het zorgproces en de samenwerking echt anders moet.

In de praktijk betekent dit dat wij samen met bestuurders, CIO's en professionals expliciet maken waar digitale vernieuwing daadwerkelijk waarde toevoegt, welke processen fundamenteel anders moeten worden ingericht en welke bestaande werkwijzen kunnen worden afgebouwd.

Veel organisaties lopen vast in de stap van richting naar uitvoering. Wij helpen om die stap concreet te maken: door eigenaarschap te organiseren over organisatie- en regiogrenzen heen en keuzes daadwerkelijk te laten landen in het dagelijks werk.

Daarbij staan niet de systemen centraal, maar het zorgproces, het professioneel vakmanschap en de samenwerking in de keten. Digitale middelen worden steeds verbonden aan concrete veranderingen in werkwijze, sturing en gedrag, zodat verbetering niet alleen zichtbaar is op papier, maar merkbaar in de praktijk.

Zo bouwen wij aan vooruitgangskracht: het vermogen om keuzes te vertalen naar samenhang, beweging en structurele verbetering.





Kies nú voor een andere manier van organiseren

De toekomst van de zorg wordt niet bepaald door de hoeveelheid technologie die beschikbaar komt, maar door het vermogen van organisaties om die technologie in te zetten voor betere zorg, slimmer werk en sterkere samenwerking.

Organisaties die de beweging weten te maken, creëren ruimte voor eenvoud, schaalbaarheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Organisaties die dat niet doen, zien hun digitale agenda groeien terwijl de werkbaarheid onder druk blijft staan.

Digitale transformatie vraagt daarom om een bewuste keuze voor een andere manier van organiseren. Niet morgen, maar nu. Want wie in een snel veranderende omgeving te weinig vooruitgang boekt, loopt het risico feitelijk achteruit te gaan.

Loop je vast in een digitale agenda zonder merkbare verbetering in de praktijk? Dan is het tijd voor scherpe keuzes. Morgens Conclusion helpt zorgorganisaties om een concrete transformatieopgave te identificeren en deze bestuurbaar en uitvoerbaar te maken.

Neem contact met ons op en ontdek waar digitale transformatie in jouw organisatie daadwerkelijk het verschil kan maken.

Auteurs



Herbert Fetter
herbert.fetter@morgens.nl



Mitchel Biessen
mitchel.biessen@morgens.nl



Kevin la Grand
kevin.la.grand@morgens.nl



Juliette van Halst
juliette.van.halst@morgens.nl

Morgens Conclusion
Kanaalpark 140
2321 JV LEIDEN
071 - 3313 640

 Morgens Conclusion
 www.morgens.nl