

Met data onderbouwen en overtuigen

Drie toepassingen
van informatiemanagement
in de zorg

Whitepaper



Inhoud

Met data onderbouwen en overtuigen	3
Drie toepassingen van informatiemanagement in de zorg	4
1 In kaart brengen	6
Visualiseer je data	11
2 Onderbouwen en focus aanbrengen	12
3 Evalueren en bijsturen	16



Met data onderbouwen en overtuigen

Drie toepassingen van informatiemanagement bij zorgvernieuwingen

Als je in de zorg werkt, weet je als geen ander dat je vakgebied zich doorlopend innoveert en vernieuwt. Succesvol veranderen kan tegenwoordig niet meer zonder goede data, waarmee je jouw beleid onderbouwt, (financiële) partners overtuigt en ambities bijstuurt. Maar het managen van informatie van binnen en buiten jouw organisatie kan complex zijn. Welke data heb je nodig en in welke bronnen vind je die? Hoe interpreteer je ze juist en hoe vertaal je ze naar acties en beleid? En wat ga je eigenlijk zelf meten?



Drie toepassingen van informatiemanagement in de zorg

In dit whitepaper leer je over drie toepassingen van informatiemanagement in de zorg:



Mura helpt je bij al deze stappen, zodat je goed beslagen ten ijs komt binnen jouw organisatie én bij partners. Dat doen we allereerst met de kennis, tips en cases in dit whitepaper. Daarnaast bieden we trainingen, inspiratiesessies en ondersteuning op maat voor jouw organisatie. Neem gerust een kijkje op onze [website](#) of neem contact op voor de mogelijkheden!



Wat is informatiemanagement?

Goed informatiemanagement gaat in de eerste plaats over data. Data kunnen je helpen bij het maken van keuzes, het aanbrengen van focus in een project of programma en het monitoren en evalueren van resultaten. Doen we goede dingen en doen we de dingen goed? Dat betekent dat de juiste informatie op het juiste moment op de juiste plek te vinden moet zijn, voor de patiënt, de zorgprofessional én de zorgbestuurder. Dat vraagt zowel iets van de systemen waar je mee werkt, als van de mensen die met deze systemen werken.

Goed informatiemanagement betekent ook dat je de beschikbare data op de juiste manier interpreteert. Informatie is meer dan cijfers alleen. Net zo relevant is wat werkt volgens zorgverleners en patiënten. Al deze kwantitatieve en kwalitatieve informatie krijgt pas betekenis in een context. Daarom gaan we met je in gesprek en met jouw stakeholders. Wat is de waarde van de informatie voor jullie en wat kun je ermee om jouw zorgverlening te verbeteren?

Datagedreven maatschappij én zorg

Innovaties als het Internet of Things, Big Data en Artificial Intelligence veranderen hoe wij met data en kennis omgaan. Ook in de zorg speelt het verzamelen, uitwisselen en analyseren van data een steeds grotere rol: data vormen zelfs steeds vaker de basis voor beslissingen en handelingen in de zorg. Dataficatie in de zorg kan op tal van manieren bijdragen aan Triple Aim: verbetering van de cliëntervaring, verbetering van de gezondheidsresultaten en beheersing of verlaging van zorgkosten. Je moet hierin wel bewuste keuzes maken. Over hoe je die keuzes samen maakt, gaat dit whitepaper.

Bron: [Datagedreven zorg, Vilans](#)



1

In kaart brengen

Hoe weet je wat nodig is?





In kaart brengen

Veel zorgvernieuwingen beginnen bij een gevoel dat de zorg beter kan. Meestal gebaseerd op knelpunten en kansen die je in de dagelijkse praktijk ervaart. De eerste stap is dan om de precieze omvang en aard van jouw vraagstuk in kaart te brengen, met behulp van data. Door bijvoorbeeld te kijken naar de huidige gezondheidssituatie van een specifieke patiëntgroep of naar toekomstige demografische ontwikkelingen in jouw regio.

Waar vind je de data die voor jullie relevant zijn? Data kunnen landelijk, regionaal, lokaal of zelfs op organisatie- of praktijkniveau beschikbaar zijn. Denk aan patiëntgegevens uit jouw eigen registratie, declaratiegegevens, het CBS, de GGD Gezondheidsmonitor, Regiobeeld.nl, ketenzorg-informatie, enzovoorts. Je kunt met data terugblikken, maar ook vooruitkijken met voorspellingen en trends. En je kunt verschillende data combineren en transformeren in voor jullie relevante informatie. Deskundig advies van Mura helpt je om de relevante gegevens te selecteren uit het enorme aanbod.

Voorbeeldvragen:

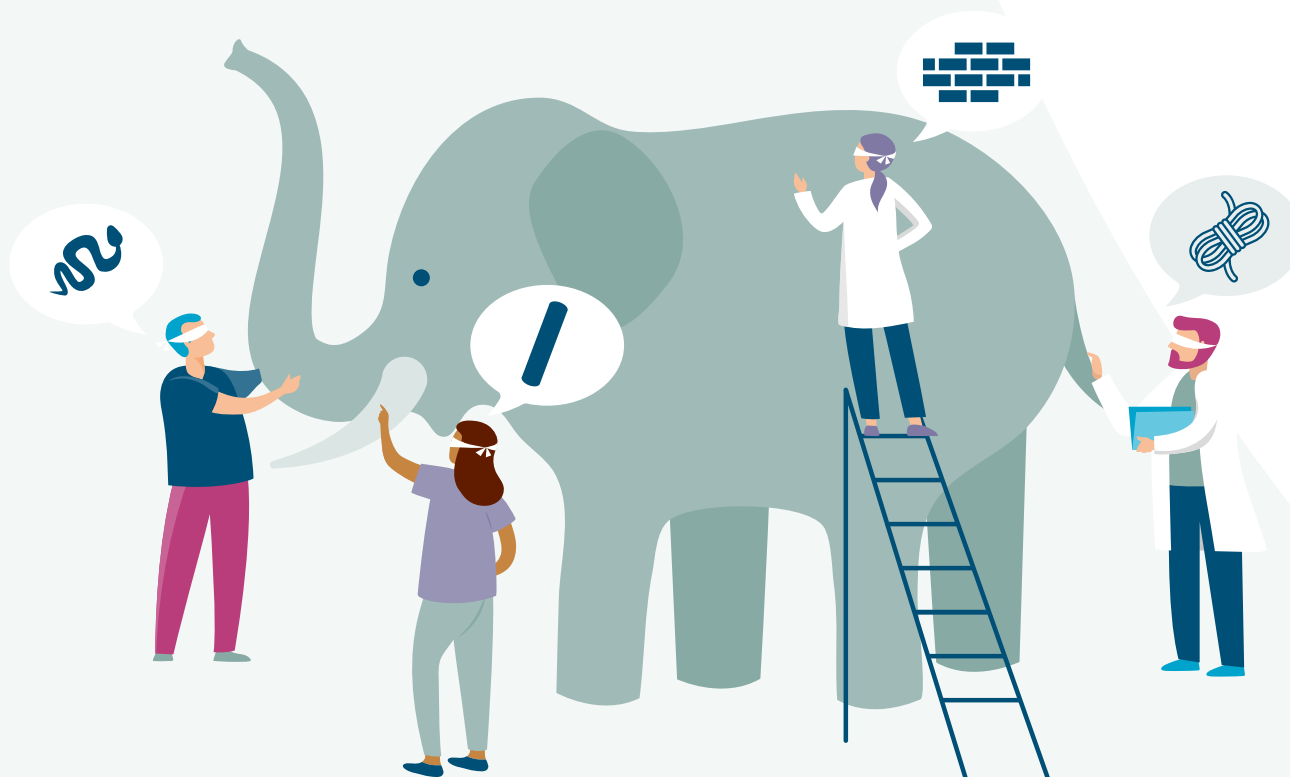
- Hoeveel medicatie schrijf ik voor? Hoeveel is dat vergeleken met anderen?
- Hoe ontwikkelt het aantal kwetsbare ouderen de komende jaren zich in mijn regio?
- Hoe vaak gaat diabetes in mijn regio voorkomen in 2025?
- Hoeveel mensen roken in mijn gemeente of wijk?
- Hoeveel GGZ-kosten maken mijn patiënten, binnen de eerste, tweede en derde lijn?
- Welke (zorg)kosten maken kwetsbare ouderen in de Wlz, WMO en Zorgverzekeringswet?
- Waar liggen de grootste problemen in de jeugd(zorg) in deze regio? En delen mijn regionale partners dat beeld?



1 + 1 = 3

Mura brengt data van verschillende partijen bij elkaar, over domeinen heen en vanuit verschillende bronnen. We kijken naar de hele 'olifant' en maken de vertaalslag naar toegankelijke informatie.

Inzicht in de data brengt partijen bij elkaar en zorgt voor een gemeenschappelijk beeld. Dat vergemakkelijkt de dialoog over de interpretatie van de cijfers en de te nemen vervolgstappen: herkennen alle partners aan tafel het beeld, wat valt op, wat is van belang, welke verklaringen zijn er?



Gebaseerd op de parabel van de zes blinden en de olifant

TIPS van informatiemanager Ellen Selten:

- Data zijn beschikbaar op verschillende niveaus, zoals op provinciaal, gemeentelijk of zelfs wijkniveau. Kijk goed naar welk niveau aansluit bij je informatiebehoefte;
- Beperk de administratielast! Maak gebruik van wat er al gemeten wordt, voordat je een nieuwe dataverzameling opzet. Dat is ook minder foutgevoelig.

Dialoog: gezamenlijk interpreteren

Data zijn altijd een middel en geen doel. Cijfers krijgen pas echt betekenis in gesprek met zorgverleners en betrokken partijen. Kennis, ervaring en inzicht van de patiënt, zorgverlener en beleidsmaker zijn hierbij onmisbaar. Breng de juiste personen bij elkaar om samen data in de juiste context te plaatsen. Stel elkaar de juiste vragen, om de data gezamenlijk te interpreteren en te transformeren in voor jou relevante informatie. Wat valt op? Wat betekenen de cijfers voor de dagelijkse praktijk? Welke aanknopingspunten zien we voor vervolgstappen? Zo gaan data leven in de praktijk!



CASUS

Regiobeeld als basis voor zorg vernieuwing

In Gelders Rivierenland vroegen partijen uit zorg, sociaal domein en gemeenten zich af: hoe organiseren we de zorg rond ouderen in onze regio optimaal? Het Regiobeeld van Mura maakte inzichtelijk hoe snel het zou gaan met de groei van de ouderen in hun regio, met de toenemende zorgvraag en de afname van het zorgpotentieel. Op basis van een aansluitende interpretatiesessie werden drie regionale hoofdonderwerpen benoemd. Marcel Knijnenburg, huisarts en voorzitter van Zorggroep Gelders Rivierenland: “Een gezamenlijk beeld van de situatie nu én in de toekomst is essentieel. Je ziet dezelfde problemen of uitdagingen. Op basis daarvan kun je samen beleid ontwikkelen met professionals uit zorg en sociaal domein.”

[> Regiobeeld als basis voor zorg vernieuwing](#)

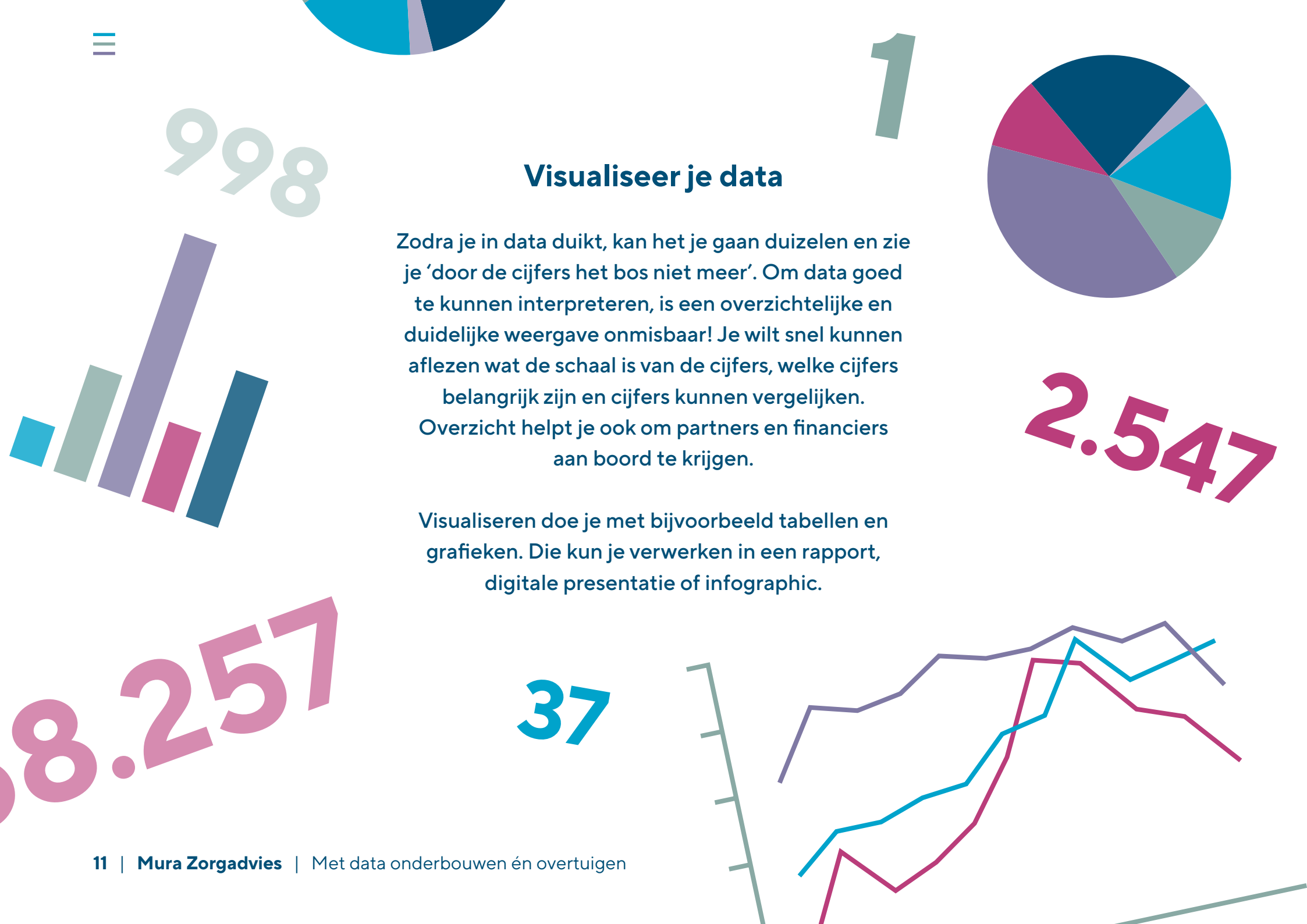


CASUS

RST Zorgverleners vernieuwt koers met data en dialoog

Met hulp van Mura ontwikkelde RST Zorgverleners een gedragen strategie op basis van regiobeelden en trends. In dialoogsessies, waarin data het startpunt vormde, ontstond beleid van onderaf dat aansluit bij regionale zorgvragen. “We willen landelijk uniform werken, maar onze werkgebieden verschillen sterk in zorgvraag en personeelsbeschikbaarheid. We moeten ons daartoe verhouden en per regio meer maatwerk bieden,” aldus directeur Peter Boudewijn. Dankzij Mura’s aanpak kon RST bewegen van landelijke uniformiteit naar regionaal maatwerk.

[> RST Zorgverleners vernieuwt koers met data en dialoog](#)



Visualiseer je data

Zodra je in data duikt, kan het je gaan duizelen en zie je 'door de cijfers het bos niet meer'. Om data goed te kunnen interpreteren, is een overzichtelijke en duidelijke weergave onmisbaar! Je wilt snel kunnen aflezen wat de schaal is van de cijfers, welke cijfers belangrijk zijn en cijfers kunnen vergelijken. Overzicht helpt je ook om partners en financiers aan boord te krijgen.

Visualiseren doe je met bijvoorbeeld tabellen en grafieken. Die kun je verwerken in een rapport, digitale presentatie of infographic.



2

Onderbouwen en focus aanbrengen

Hoe maak je de juiste keuzes?



Onderbouwen en focus aanbrengen

Vaak bevestigen data jullie gedachten, vermoedens, of zorgen. Je kunt wel zaken aannemen, maar die moet je ook hard kunnen maken. Bijvoorbeeld in een business case waarin je een oude en nieuwe, innovatieve werkwijze met elkaar vergelijkt op kwaliteit en kosten. Ook wanneer de toekomst nog een groot vraagteken is, helpen data je om vooruit te kijken en inzicht te krijgen in wat er op je afkomt.

Goed gebruik van de beschikbare informatie helpt je om focus aan te brengen in je plannen. Misschien blijkt uit de data dat je de patiëntengroep nader kunt afbakenen, dat je probleem toch anders is dan je eerst dacht, of dat je om het beeld scherper te krijgen in moet zoomen op een onderdeel van jouw zorg.

Zodra je focus hebt aangebracht, gebruik je de data om keuzes te maken en jullie oplossing te onderbouwen. Data geven immers inzicht in welke aanpak naar verwachting succesvol zal zijn. En welke niet. Jouw partners – en zeker de financiers zoals zorgverzekeraars – zijn gevoelig voor cijfermatige argumentatie. Als je hiermee inzichtelijk kunt maken wat jouw project naar verwachting oplevert aan bijvoorbeeld gezondheidswinst of kostenbesparing, sta je sterker.

TIP van informatiemanager Ellen Selten:

Je kunt een cijfermatige business case uitbreiden tot een maatschappelijke business case, waarbij je naast kwaliteit en kosten, ook de patiënttevredenheid en de tevredenheid van de zorgverlener meeneemt. Dit kun je uitvragen met behulp van kwantitatief onderzoek, maar ook met behulp van kwalitatief onderzoek voor nog meer diepgang!

CASUS

Maatschappelijke impact als stuurinformatie

Bij het evalueren van sociale initiatieven is het belangrijk om verder te kijken dan de directe effecten voor één organisatie. De maatschappelijke impact is vaak breder en raakt domeinen als zorg, welzijn en economie. Een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) laat zien wat een investering kan opleveren voor de samenleving. Zo werkten we ook bij Elliz in Company, dat begon als kleine werkplaats voor mensen die het contact met de maatschappij waren kwijtgeraakt. Inmiddels biedt de organisatie tientallen deelnemers een plek om vaardigheden op te doen en zelfvertrouwen te ontwikkelen. Maar hoe toon je de echte waarde daarvan aan? Met een MKBA brachten we niet alleen de kosten in beeld, maar ook de baten: minder eenzaamheid, meer zelfredzaamheid en betere kansen op werk. De analyse gebruikt vaste methodieken en conservatieve aannames, waardoor een realistisch beeld van de impact ontstaat. Dit ondersteunt gesprekken en keuzes die verder reiken dan één organisatie.



CASUS

Businesscase Mentaal Gezondheidsnetwerk

Het Mentaal Gezondheidsnetwerk (MGN) in Rivierenland en Gelderse Vallei staat voor een stevige transformatie: van zorg naar gezondheid. Deze verandering is uitgewerkt in het transformatieplan MGN. Om middelen doelmatig in te zetten en goed te kunnen verantwoorden, zijn een duidelijke businesscase, mijlpalenplanning en heldere KPI's nodig. De businesscase maakt inzichtelijk welke investeringen nodig zijn en welke resultaten worden verwacht. Zo ondersteunen ze de transitie en zorgen ze voor een bewuste en effectieve inzet van beschikbare middelen.

Mura stelde de businesscase niet zelf op, maar speelt wél een belangrijke rol.

We verbinden regionale partners en helpen om doelen en meetbare resultaten scherp te formuleren. Zo sluiten strategie en uitvoering beter aan op wat regionaal en lokaal nodig en haalbaar is. Dit versterkt het netwerk en helpt om de mentale gezondheid in de regio duurzaam te verbeteren.



3

Evaluëren en bijsturen

Hoe weet je of het werkt?



Evalueren en bijsturen

Een derde voorbeeld van toepassing van data in de zorg is voor het evalueren van de effecten van jouw project of vernieuwing.

Wat was het uiteindelijke effect op de kwaliteit van zorg, op zorgkosten, of op tevredenheid van patiënten en zorgverleners?

Om dit te kunnen meten, heb je een duidelijk plan met (meetbare) doelen nodig. Want pas dan weet je of een zorgvernieuwing oplevert wat je er vooraf van had verwacht. Mura helpt bij het opstellen van doelen en de vertaling hiervan naar een meetplan met indicatoren. Weten wat je wilt meten is stap één, maar de vraag hoe je dat meet is een tweede. Cijfers haal je uit bestaande registraties of openbare databronnen of je kunt zelf een nieuwe dataverzameling opzetten. Ook hier kan Mura bij helpen.

Maar een evaluatie bestaat niet alleen uit cijfers. Ook kwalitatieve informatie is belangrijk om effecten in kaart te brengen. Denk hierbij aan interviews met patiënten en zorgverleners. Ervaringen, meningen en ideeën geven kleur aan jouw resultaten.

TIP van informatiemanager Ellen Selten:

Een belangrijke les die we je graag meegeven: wacht niet tot het eind van een project voor je evalueert. Jammer als je daardoor waardevolle lessen en daarmee de kans op tussentijds bijsturen mist. Met bijvoorbeeld **actieonderzoek** ga je samen met de uitvoerders van het project kijken hoe je tussentijds kunt verbeteren en (door)ontwikkelen. Kernwoorden zijn: cyclisch, sámen, doen en directe feedback. Dat is dus lekker praktisch en niet zo theoretisch als je wellicht had gedacht!

Samen leren via LeVEL

Het ROS-netwerk, waaronder Mura, werkt mee aan **LeVEL** (Leer- en Verbeternetwerk Eerste Lijn), onderdeel van het ZonMw-programma 'Versterking organisatie eerstelijnszorg'. Binnen LeVEL speelt **actieleren** een centrale rol. Via actieleren werken regio's samen aan concrete verbeteropgaven, door te leren in en van de praktijk. Deze aanpak helpt om versneld stappen te zetten, goed aan te sluiten bij wat professionals en inwoners ervaren, en structureel te bouwen aan een lerend zorgsysteem. Mura-adviseurs zijn actief betrokken bij LeVEL en ondersteunen regio's in het land via actieleren.





QUADRUPLE AIM

Triple Aim of Quadruple Aim?

Om te beoordelen wat een zorgvernieuwing oplevert gebruiken we de principes van Triple Aim. We willen graag dat de werkwijze bijdraagt aan drie zaken:

- Kwaliteit van zorg
- Tegen verminderde of gelijkblijvende zorgkosten
- Met een zo hoog mogelijke gezondheid en patiënttevredenheid

Sommige onderzoekers voegen aan Triple Aim een vierde pijler toe, namelijk de tevredenheid van de zorgverlener. Anderen zien de tevredenheid van de zorgverlener juist als een logisch gevolg van het voldoen aan de drie pijlers van Triple Aim. Mura werkt altijd samen met én voor zorgverleners. Die vierde pijler is voor Mura daarom onlosmakelijk verbonden met het succes van een nieuwe werkwijze. Daarom spreken wij van Quadruple Aim. Dus: met een zo groot mogelijke werktevredenheid van de zorgverlener.



CASUS

Effectiviteit beweegspreekuur bewezen

In Ede en Renkum houden huisartsen gespecialiseerd in het bewegingsapparaat, een spreekuur voor mensen met beweegklachten. Deze patiënten worden doorverwezen door de eigen huisarts, met als doel een effectievere behandeling van dit type klachten in de eerste lijn. De data lieten al zien dat het aantal mensen met beweegklachten groeit, mede door de vergrijzing. Maar is deze nieuwe aanpak ook effectiever?

Frank Boersma, kaderhuisarts bewegingsapparaat: “Van de patiënten die naar mij zijn doorgestuurd, verwijs ik de helft naar de fysiotherapeut, een vijfde gaat naar een andere eerstelijns zorgaanbieder en slechts één op de tien naar de tweede lijn!”. Mura onderzocht de patiënttevredenheid en ook die is positief: meer dan tachtig procent is (zeer) tevreden over de behandeling door de kaderhuisarts. Door de positieve resultaten en grote tevredenheid wordt het spreekuur uitgebreid in de regio.

> Resultaten beweegspreekuur

CASUS

Evaluatie reablement: van onderzoek tot impact

Reablement is een aanpak die ouderen ondersteunt bij het behouden of herwinnen van zelfstandigheid. Binnen netwerk Rivierenland Samen Beter ontwikkelden we een pilot 'Samen, Op Eigen Kracht', gebaseerd op deze aanpak. Mura ging als projectleider met partners uit zorg, welzijn en ouderenvertegenwoordigers aan de slag in Culemborg. Na scholing van professionals startte het proces met een gesprek op basis van positieve gezondheid, gevolgd door een persoonlijk leefplan. Gedurende acht weken werkten zorg, welzijn en netwerk intensief samen.

Evaluatiemomenten halverwege en aan het eind brachten de voortgang in kaart. De resultaten spreken voor zich: 68 geformuleerde doelen, meer regie, betere gezondheid en hogere levenskwaliteit. De aanpak leidde tot een cultuurverandering, versterkte samenwerking en meer werkplezier. Reablement verschuift de focus van zorgvraag naar leefvraag, met blijvende impact voor de toekomst van de zorg.

> Reablement bewijst kracht in de praktijk: minder zorgvraag, meer regie voor ouderen





Sturen met data in de regio: de rol van Ellen binnen het DOK-team van Vitale Gelderse Vallei

Ellen Selten is een drijvende kracht binnen het Data, Onderzoek & Kennis (DOK) Team van netwerkorganisatie Vitale Gelderse Vallei. Dit team - bestaande uit onderzoekers van GGD-en en kennisinstellingen - is een lerend en verbindend team dat de beweging van zorg 'naar de voorkant' volgt en inzichten ophaalt én teruggeeft.

Als sparringpartner en procesbegeleider draagt het DOK-team bij aan het faciliteren van het goede gesprek en de 'lerende beweging'. Ze helpen de vijf inhoudelijke coalities bij het selecteren van passende indicatoren en begeleiden hen in het gebruik van methoden zoals reflexieve monitoring om de impact van hun werk inzichtelijk te maken.

Ellen ondersteunt de inhoudelijke coalities Mentaal Vitaal en Acute Zorg bij het monitoren en evalueren van hun voortgang. Dit doet zij door het toepassen van het logisch model en de theorie van verandering, waarmee coalities hun doelstellingen vertalen naar concrete acties en meetbare uitkomsten. Kortom, voor vragen over monitoring, evaluatie, dataverzameling en samenwerking binnen de coalities van Vitale Gelderse Vallei, kun je bij Ellen terecht.



Zo helpt Mura

Dit whitepaper gaf je inzicht en handvatten in de toepassingen van informatiemanagement bij zorgvernieuwingen in jouw organisatie. Kun je er toch nog wat hulp bij gebruiken? Mura zoekt en vindt voor iedereen een passende oplossing!

Mura neemt je graag werk uit handen:

- **We brengen je probleem of opgave in kaart**, zodat je meer inzicht krijgt in je situatie. Bijvoorbeeld met een Praktijkscan, Wijkscan of Regiobeeld.
- **We onderbouwen en brengen focus aan**, zodat je weet of je in de juiste oplossingen investeert. Dit doen we bijvoorbeeld door middel van draagvlakonderzoek of door het opstellen van een businesscase.
- **We monitoren en evalueren projecten op het behalen van doelen**, zodat je kunt aantonen wat ze opleveren. Altijd met oog voor de meerwaarde voor patiënten of inwoners.
- **Bij al deze activiteiten gaan we in dialoog** om de data gezamenlijk te interpreteren en te transformeren in voor jou relevante informatie.
- **We vertalen informatie en resultaten** naar praktisch bruikbare en visueel aantrekkelijke producten, zoals handreikingen of factsheets.

We organiseren trainingen en bijeenkomsten over data (doorgaans kosteloos). Bijvoorbeeld op het gebied van databronnen, businesscases of de toepassing van data in de praktijk. Neem contact op voor de mogelijkheden!

[> Actueel aanbod trainingen en bijeenkomsten](#)



Mura Zorgadvies werkt samen met andere ROS'sen in Nederland aan de uitwisseling en ontwikkeling van nieuwe diensten en producten rondom datagedreven werken.

We horen graag van je!

Wil je meer weten over onze organisatie en onze adviseurs?
Ga naar www.mura.nl, of neem rechtstreeks contact op met adviseur en informatiemanager Ellen Selten:
ellenselten@mura.nl
T 06 57 12 94 75

