

WHITEPAPER MET GREETJE DE GROOTH

TOEKOMSTBESTENDIGE ZORG OP BASIS VAN DATA

VRAAGT WEL OM LEF VAN DE BESTUURDER

Digitalisering, het genereren van betrouwbare data over key zorgprocessen, is geen doel op zich, maar een hefboom voor eigenaarschap, reflectie en innovatie. In gesprek met Greetje de Grooth vertelt zij over haar ervaringen als zorgbestuurder. Digitale transformatie vraagt om leiders die durven te leren, los te laten en richting te geven. Juist door data breed te delen kunnen teams zelf leren en verbeteren.

DE KERN: DURF TE VERANDEREN

De zorg staat voor een ingrijpende opgave: meer ouderen, zwaardere zorgvragen, en een krimpende beroepsgroep. Dit vraagt om fundamentele keuzes. Geen optimalisatie van het oude, maar een transformatie naar toekomstbestendige zorg. Bestuurders spelen hierin een sleutelrol, niet door alles zelf te doen, maar door de organisatie in beweging te brengen.

DE MAATSCHAPPELIJKE OPGAVE

Als cardioloog stelde Greetje zichzelf de vraag: "Ben ik een goede dokter?" Niet alleen op gevoel, maar op basis van data. Die kwetsbaarheid werd haar kracht. Ze vroeg patiënten en collega's om feedback en gebruikte de beschikbare data om zichzelf te verbeteren. Zo ontstond een cultuur van leren in plaats van alleen beheersen. Dezelfde houding nam ze mee in haar bestuursfuncties.

INHOUDSOPGAVE

- Greetje de Grooth
- Van controle naar vertrouwen
- Data als kompas voor verandering
- Leiderschap in de praktijk: leiden en loslaten
- Digitale transformatie vraagt strategisch leiderschap
- Continu verbeteren als strategie
- De les: leiderschap met lef maakt het verschil
- Bestuurders in de ouderenzorg

Greetje de Grooth

Durf te veranderen

Greetje de Grooth levert als ervaringsdeskundige een inhoudelijke bijdrage aan dit whitepaper. In haar loopbaan stelt zij de maatschappelijke opgave centraal, die zij vertaalt naar concrete langetermijndoelen. Met een heldere toekomstvisie maakt zij keuzes hanteerbaar, wat professionals houvast en lef geeft om te handelen.

Zij laat zien wat daarvoor nodig is: leiderschap dat richting geeft en ruimte biedt. Haar bestuurlijke visie rust op één overtuiging: toekomstbestendige zorg ontstaat in een lerend systeem – datagedreven, reflectief, in samenwerking en gedragen door professionals.



Greetje de Grooth
4 mei 1972
Leiden

Werkervaring

2025
Interim bestuurder, adviseur

2021 – 2025
Lid Raad van Bestuur Haagse Wijk- en Woonzorg

2019 – 2021
Hoofd Strategische programma's
Directoraat Kwaliteit en
Patiëntveiligheid
LUMC

2010 – 2019
Hoofd poliklinisch bedrijf
afdeling Hartziekten /
Interventiecardioloog
LUMC

2004 – 2010
Cardioloog in opleiding
Diverse ziekenhuizen

2000 – 2004
Arts-onderzoeker, Academisch
Medisch Centrum Amsterdam

Nevenfuncties

2021 – heden
Lid Raad van Toezicht
Cordaan Amsterdam

2018 – heden
Lid Raad van Toezicht
Wilhelmina Ziekenhuis Assen

2017 – 2021
Voorzitter/ Lid Consortium
Kwaliteit van Zorg Nederlandse
Federatie van UMC's (NFU)

2020 – 2022
Mentor O3NL

2019 – 2022
Lid Adviescommissie Vroege
Fase Financiering MKB-
ondernemers en Innovatieve
starters
RvO Nederland

2017-2020
Voorzitter werkgroep
“Landelijke Transmurale
Afspraak [LTA] Angina Pectoris”

Greetje de Grooth

Bestuurder met lef

Als cardioloog stelde Greetje zichzelf de vraag: ben ik een goede dokter? Niet alleen op gevoel, maar op basis van data. Die kwetsbaarheid werd haar kracht. Ze vroeg patiënten en collega's om feedback en gebruikte de beschikbare data om zichzelf te verbeteren. Zo ontstond een cultuur van leren in plaats van beheersen. Dezelfde houding nam ze mee in haar bestuursfuncties.

Juist door zich open op te stellen, vond ze aanknopingspunten om te groeien in haar vak. Deze houding, kritisch durven reflecteren en handelen vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid, vormt tot op de dag van vandaag het fundament van haar bestuurlijke visie.

Greetje de Grooth verbindt als bestuurder moeiteloos het medische en bestuurlijke domein. Ze begon haar loopbaan als arts-onderzoeker in het AMC en specialiseerde zich als cardioloog in verschillende ziekenhuizen. In het LUMC groeide ze door tot hoofd van het poliklinisch bedrijf Hartziekten, waar haar focus verschoof naar kwaliteitsverbetering en procesoptimalisatie.

Haar bestuurlijke ervaring kreeg een impuls toen zij hoofd strategische programma's en plaatsvervangend directeur werd bij het Directoraat Kwaliteit en Patiëntveiligheid van het LUMC. Daar zette zij koers op waardegedreven zorg, digitalisering en patiëntveiligheid. Gaandeweg ontwikkelde haar methodiek zich van klassiek kwaliteitsdenken naar systematisch verbeteren, onder andere op basis van meetbare uitkomsten.

In 2021 maakte zij de overstap naar de VVT-sector als lid van de Raad van Bestuur van Haagse Wijk- en Woonzorg. Ze zocht de maatschappelijke opgave in de ouderenzorg op en wilde ervaren hoe digitale transformatie en kwaliteitsdenken ook in kleinschalige, mensgerichte zorgomgevingen tot hun recht komen. Haar achtergrond als medisch specialist helpt haar de verbinding te maken met professionals, maar haar grootste leerschool lag in het loslaten van inhoudelijke sturing en en het leren vertrouwen op processen, data en collega's.

Greetje is ook actief als toezichthouder, onder meer bij Cordaan en het Wilhelmina Ziekenhuis Assen en levert bijdragen aan diverse landelijke werkgroepen over zorgkwaliteit en innovatie. Haar bestuursstijl is reflectief, transparant en gericht op het scheppen van condities waarin medewerkers eigenaarschap nemen en de zorg structureel verbeteren.

Van controle naar vertrouwen

Zorgbestuurders in VVT-organisaties vertragen zichzelf vaak in de digitale transformatie. Niet door onwil, maar door diepgewortelde bestuursreflexen: de hang naar zekerheid, de behoefte aan controle en de terughoudendheid om te bewegen zonder voorspelbare uitkomst.

Digitalisering en datagedreven werken wordt breed erkend als noodzakelijk, maar veel organisaties blijven hangen in analyse en intentie. Volgens Greetje ligt dat niet aan onwil, maar aan klassieke bestuursculturen waarin risicomijdend gedrag genormaliseerd is. Die houding staat haaks op de wendbaarheid die de digitale transformatie vereist. En die transformatie is geen luxe, maar bittere noodzaak.

De demografische realiteit is helder: het aantal ouderen stijgt, de zorgzwaarte neemt toe, terwijl het aantal beschikbare zorgverleners fors daalt. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek en de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid raakt het zorgsysteem overbelast als we blijven werken zoals we nu doen. Dit is geen theoretisch risico, maar een reëel toekomstbeeld.

De urgentie vraagt om fundamenteel anders denken aan de bestuurstafel. Optimalisatie van het bestaande is niet goed genoeg. Bestuurders moeten erkennen dat het huidige model niet schaalbaar is. Dat vraagt om loslaten van beheersreflexen en het toelaten van technologie, data en nieuwe organisatievormen. Het vraagt om leiderschap dat niet stuurt op zekerheid, maar op adaptiviteit en eigenaarschap. Zoals Greetje stelt: "We hebben het niet over een keuze, maar over een noodzakelijke beweging." Digitalisering maakt het mogelijk om medewerkers te ontlasten, processen te automatiseren, zorg doelmatiger en voorspelbaarder te organiseren en continu te verbeteren. En die stap begint bij een herijkte visie: van zorg als productieproces naar zorg als maatschappelijk ecosysteem, met technologie, zelfmanagement en samenwerking als kern.

Daar hoort ook bestuurlijke moed bij: het lef om te benoemen wat je niet meer gaat doen. In tijden van schaarste zijn keuzes onvermijdelijk. Wat laat je los? Waar geef je ruimte? En hoe gebruik je data om die keuzes te onderbouwen?

Wie deze beweging niet durft te maken, loopt het risico zijn organisatie buiten spel te zetten, met grote gevolgen voor medewerkers, cliënten en de samenleving.

Data als kompas voor verandering

Digitalisering vraagt veel: inspanning, expertise en de bereidheid om anders te denken. De uitkomst is zelden vooraf volledig voorspelbaar. Toch is het gebrek aan zekerheid geen reden om stil te blijven staan. De vraag is dus niet of je digitaliseert, maar hoe, met welke bedoeling en met welke focus.

Voor Greetje is digitalisering geen doel op zich, maar een hefboom voor reflectie, verbetering en eigenaarschap. Data spelen hierin een sleutelrol. Ze maken patronen zichtbaar, tonen variatie, en bieden een onderbouwde basis voor handelen. Niet de indicator zelf is leidend, maar het gesprek dat data op gang brengen. Datagedreven werken betekent bouwen aan een lerend systeem waarin feedback leidt tot voortdurende aanpassing en verbetering.

Deze benadering is diep verankerd in de Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA): een iteratieve, lerende vorm van sturing. Door data cyclisch in te zetten om beleid te toetsen en bij te stellen, ontstaat een dynamisch besturingslogica. Greetje benadrukt het belang van transparantie: veel organisaties houden dashboards binnen het MT, maar juist door data te delen met teams, cliënten en ketenpartners ontstaat een open systeem waarin leren vanzelfsprekend is.

- In de praktijk ziet Greetje dat realtime dashboards, bijvoorbeeld over zorgzwaarte, cliënttevredenheid of inzet van medewerkers, teams helpen eigenaarschap te nemen.

- Transparantie leidt tot betere samenwerking en snellere verbetering. Dit sluit aan bij het gedachtengoed van business intelligence (BI): data worden niet alleen gebruikt om terug te kijken, maar voeden besluitvorming op de werkvloer.

- Digitalisering maakt bovendien benchmarking mogelijk, mits zorgvuldig toegepast. "Vergelijk geen appels met peren," stelt Greetje, "maar leer van gelijkwaardige situaties." Wanneer data worden ingezet om verschillen bespreekbaar te maken, stimuleert dat collectief leren. Daarin verschilt een organisatie van reactief met proactief werken.

Zoals Greetje het samenvat:

"Digitalisering met een doordachte datastrategie is geen technologische luxe, maar de sleutel tot wendbaarheid en lerend vermogen in de organisatie. Alleen zo kunnen we duurzaam omgaan met minder mensen, meer complexiteit en hogere verwachtingen."

Leiderschap in de praktijk: leiden en loslaten

In veel VVT organisaties zijn de lijnen tussen het primaire proces en het management kort. En juist daardoor komt veranderkracht van de bestuurder goed van pas. Door te inspireren, ruimte en vertrouwen te geven, vergroot je je impact.

In de VVT-sector draait de zorg om nabijheid, menselijke relaties en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Volgens Greetje vraagt dit om situationeel leiderschap: aanvoelen wat een situatie nodig heeft en daarop schakelen in stijl en benadering. Belangrijk hierbij is het creëren van een omgeving waarin mensen zich gehoord en veilig voelen. Door openheid en transparantie ontstaat een cultuur van gedeelde verantwoordelijkheid waarin geleerd en verbeterd kan worden. Besturen wordt dan: condities scheppen waarin anderen kunnen excelleren.

Deze cultuurverandering is essentieel. Veel VVT-organisaties kennen nog een uitvoeringsgerichte zorgcultuur waarin medewerkers primair uitvoerders zijn. Om digitalisering en zelforganisatie mogelijk te maken, is een transformatie nodig naar één waarin professionele autonomie, vertrouwen en eigenaarschap centraal staan. Dat begint bij leiderschap: zichtbaar, reflectief en bereid om los te laten.

Maatschappelijke opgave

De VVT-sector staat op een kruispunt. Vergrijzing, toenemende zorgzwaarte en afnemende beschikbaarheid zetten het huidige zorgmodel onder druk. Het model waarin inzet van mensen centraal staat en schaalvergroting als oplossing geldt, is niet houdbaar.

De opdracht aan bestuurders gaat verder dan organisatieoptimalisatie. Het vraagt om fundamentele herziening van de manier waarop zorg is georganiseerd in een veranderende samenleving.

“We hebben geen keuze. De samenleving verandert. De zorg moet mee. Dat vraagt om bestuurders die durven te sturen op vertrouwen, data en ontwikkeling, en die daarmee de zorg fundamenteel vernieuwen.”

– Greetje de Grooth

Digitale transformatie: strategisch leiderschap vereist

Digitalisering is een strategisch veranderproces. Toch blijft de kennis over digitale transformatie op bestuursniveau vaak steken in techniek. Greetje benadrukt dat dit onvoldoende is. Bestuurders hoeven geen IT-specialist te zijn, maar wel voldoende weten om richting te geven, de juiste vragen te stellen en strategische keuzes te maken.

Digitale transformatie raakt aan mensen, processen, cultuur en structuur. Het vraagt basiskennis over thema's als interoperabiliteit, data governance, privacywetgeving en digitale volwassenheid. Modellen zoals het Digital Maturity Model for Healthcare (bijv. HIMSS of Nictiz) helpen om te bepalen waar je als organisatie staat en waar je naartoe moet.

IT-alignment is cruciaal:

Technologische keuzes moeten voortkomen uit zorginhoudelijke ambities. Dat vraagt om betrokken bestuurders, strategische inkoop en structurele investeringen. Greetje waarschuwt voor vendor lock-ins: langdurige afhankelijkheid van gesloten systemen die innovatie belemmeren. Informatiemanagement hoort daarom op bestuursniveau thuis.

Daarnaast is het trainen van digitale vaardigheden een randvoorwaarde. "We moeten niet alleen investeren in hardware, maar ook in denkvaardigheid," stelt ze. Opleiding, digitale geletterdheid en experimenteeruimte moeten structureel onderdeel zijn van elk verandertraject.

Sidenote:

Toekomstbestendige zorg en AI

AI gaat een steeds grotere rol spelen in het ondersteunen en organiseren van ouderenzorg. Niet als vervanging van mensen, maar als hulpmiddel om schaarste op te vangen, patronen eerder te herkennen en processen slimmer in te richten. Denk aan AI-gestuurde triage, vroegsignalering van achteruitgang, gepersonaliseerde dagstructuren of het voorspellen van zorgzwaarte toepassingen die direct bijdragen aan kwaliteit en doelmatigheid.

De voorwaarde is wel dat zorgorganisaties hun datahuishouding op orde hebben en professionals toerusten om AI te begrijpen en er verantwoordelijk mee om te gaan. Bestuurders die AI nu al positioneren als strategisch onderdeel van hun visie, bouwen mee aan een zorgmodel dat toekomstbestendig en mensgericht blijft.

Continu verbeteren als strategie

Een toekomstbestendige organisatie blinkt uit in cliëntgerichte zorg. Zij richt zich op preventie, persoonlijke en passende zorg en creëert een stimulerende werkomgeving. Samenwerking is essentieel. Door een cultuur van Continu Verbeteren te ontwikkelen wordt proactief gewerkt aan kwaliteit - in plaats van reactief. Deze gestructureerde aanpak leidt tot betere cliëntenzorg, efficiëntere processen, hogere medewerkerstevredenheid en duurzaam financieel beheer.

Continu Verbeteren als strategie vraagt om een cyclische en geïntegreerde werkwijze waarin leiderschap, eigenaarschap, teamwork, standaardisatie en datagedreven werken centraal staan. Door PDCA denken en werken diep te verankeren in de cultuur en het dagelijks werk ontstaat een organisatie die continu leert, zich snel aanpast en betere resultaten behaalt.

Datagedreven werken is een belangrijke hefboom van Continu Verbeteren. Het maakt verbeteringen meetbaar en gericht. Het draait om het systematisch benutten van data om te sturen, te leren en te verbeteren. Dashboards maken afwijkingen zichtbaar, patronen herkenbaar en variatie wordt bespreekbaar. Data helpen teams om onderbouwde keuzes te maken, gericht te experimenteren en effectief bij te sturen. Zo wordt zichtbaar waar verbetering mogelijk is en wat het oplevert.

Innovatie vraagt om lef: begin klein, experimenteer, leer snel. Wacht niet op het perfecte plan. Start met pilots, meet, evalueer, schaal bij en schaal op. Zet dashboards in voor iedereen, niet alleen voor het managementteam. Deel inzichten, ook buiten de eigen organisatie. Zo ontstaat een open leerklimaat.

Leiderschap is ook bij Continu Verbeteren doorslaggevend. Greetje's visie is helder: "Besturen is zorgen dat anderen kunnen excelleren." Dat vraagt om transformationeel leiderschap: Inspireren, motiveren en ruimte creëren voor eigen regie. Niet sturen op uitkomsten ("wat"), maar op condities ("hoe"): cultuur, kaders, middelen en mensen die verandering mogelijk maken. Immers, een hoge participatie van medewerkers bij Continu Verbeteren is essentieel!

Greetje pleit voor het actief bouwen aan lerende netwerken. Ontschot kennis, binnen en tussen organisaties. In regionale netwerken en intercollegiale reflectie ontstaat een ecosysteem waarin leren versnelt. Dat is de kern van open innovatie: successen en fouten delen om samen tot betere oplossingen te komen.



De les: leiderschap met lef maakt het verschil

Datagedreven werken draait niet om spreadsheets, maar om betekenisvol sturen. Data maken variatie zichtbaar, voeden het gesprek en geven zo richting aan verbetering. In een toekomstbestendige organisatie zijn data niet voorbehouden aan het management, ze behoren tot het dagelijkse werk van teams. Transparantie vergroot eigenaarschap, versnelt reflectie en stimuleert samenwerking.

Greetje sluit haar verhaal af met een aantal lessen die haar als bestuurder hebben geholpen. Geen blauwdrukken, maar praktische handvatten voor wie durft te handelen, ruimte geeft aan anderen en toch koers houdt.

Haar eerste inzicht: **start klein, leer snel**. Wachten op een sluitend businessplan leidt tot stilstand. Digitale vernieuwing vraagt om pilots, experimenten, korte cycli en feedbackgedreven werken. Deze werkwijze is geïnspireerd op agile-denken: flexibel, responsief en gericht op voortschrijdend inzicht.

Ten tweede: **maak data breed toegankelijk**. Laat dashboards niet in de bestuurskamer hangen, maar deel ze met teams, staf en cliënten. Transparantie is de basis voor gedeeld eigenaarschap. Organisaties die data open delen, versnellen hun leercurve en verbeteren hun resultaten. Voorwaarde is wel een stabiele datastructuur en heldere governance.

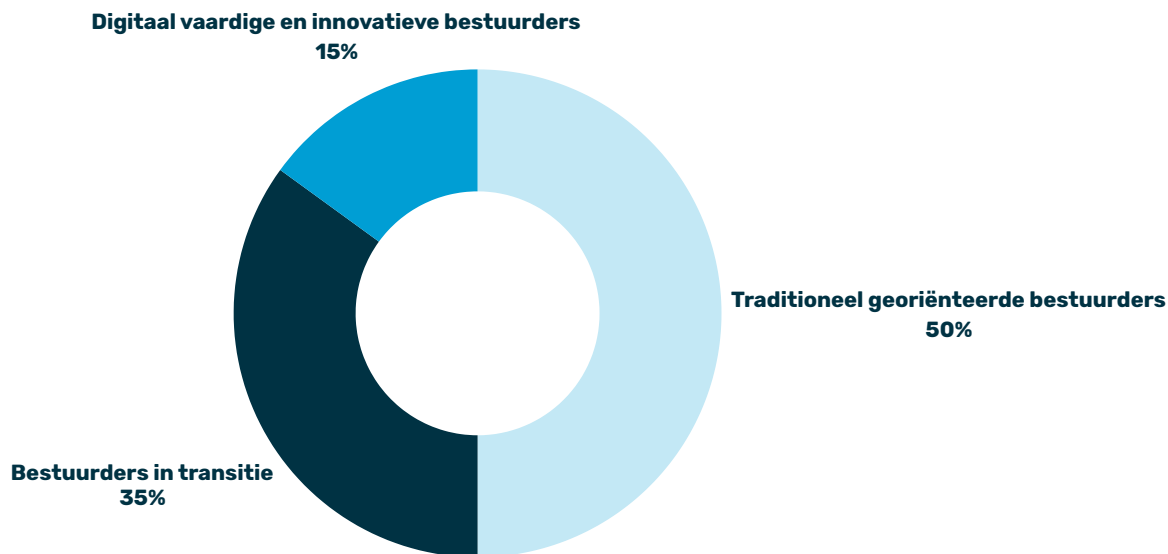
Derde inzicht: **investeer structureel in leer- en verbetervermogen**. Investeer in digitale geletterdheid, datavaardigheden, coaching en veranderkundig inzicht, zodat zij verankerd zijn in de organisatie. Niet als losse trainingen, maar als strategische interventies die een verbetercultuur voeden. Een cultuur waarin fouten gedeeld worden, lessen zichtbaar zijn en verbetering systematisch plaats vindt via PDCA-cycli.

Vierde inzicht: **zet data in om de dialoog op te starten**.

Tot slot: **benchmark met beleid**. Gebruik interne of externe vergelijkingen als spiegel, niet als scorebord. Vergelijk alleen wat vergelijkbaar is rekening houdend met context, doelgroep en schaalgrootte. Zinnige benchmarking is cruciaal om verbeterdoelen scherp te stellen en prioriteiten te kiezen, die echt effect sorteren om scherpe doelen te stellen en gericht te verbeteren.



Bestuurders in de ouderenzorg



50%

Traditioneel georiënteerde bestuurders

Deze groep richt zich voornamelijk op operationele continuïteit, financiën en compliance. Digitalisering wordt vaak gezien als een technische aangelegenheid die gedelegeerd wordt aan IT-specialisten. Er is beperkte betrokkenheid bij strategische digitale transformatie.

35%

Bestuurders in transitie

Bestuurders in deze categorie erkennen het belang van digitalisering en zijn actief bezig met het ontwikkelen van een visie op digitale transformatie. Ze investeren in hun eigen kennis en betrekken medewerkers bij veranderingsprocessen, maar de implementatie is vaak nog in ontwikkeling.

15%

Digitaal vaardige en innovatieve bestuurders

Deze bestuurders hebben een duidelijke visie op digitalisering en integreren technologie strategisch binnen hun organisatie. Ze stimuleren een cultuur van innovatie en zelforganisatie en zijn actief betrokken bij het ontwikkelen van digitale vaardigheden binnen hun teams.

* Het is belangrijk op te merken dat deze percentages indicatief zijn en kunnen variëren afhankelijk van specifieke contexten en ontwikkelingen binnen organisaties.

Deze indeling is gebaseerd op kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken, waaronder het rapport 'De succesfactoren van digitaal leiderschap in de VVT' uitgevoerd door Buro StrakZ in opdracht van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Voor bestuurders die hun digitale leiderschapsvaardigheden willen versterken, zijn er diverse trainingen en masterclasses beschikbaar, zoals de 'Masterclass Digitalisering in de VVT' georganiseerd door ActiZ.

Daarnaast biedt het boek 'Leiderschap in de Digitale Wereld' praktische inzichten voor bestuurders die zich willen verdiepen in digitale transformatie.

BRONNEN

Strategische methodieken

Value-Based Healthcare (Porter & Teisberg)

<https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMp1011024>

Lean & PDCA-cyclus

<https://www.leaninstituut.nl/wat-is-lean>

<https://www.managementsite.nl/pdca-verbetercyclus>

Kotter's 8-stappenmodel (Veranderkunde)

<https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>

Leiderschap en organisatieontwikkeling

Transformationeel Leiderschap

<https://www.managementimpact.nl/artikel/wat-is-transformationeel-leiderschap/>

Lerende Organisaties (Peter Senge)

<https://www.managementsite.nl/lerende-organisatie-kenmerken>

Psychologische veiligheid in teams (Amy Edmondson)

<https://hbr.org/2019/01/creating-psychological-safety-in-the-workplace>

Digitalisering en data in de zorg

Digital Maturity Model for Healthcare (HIMSS, Nictiz)

<https://www.nictiz.nl/publicatie/digital-health-maturity-model/>

Data Governance in de zorg

<https://www.skipr.nl/blog/data-governance-de-motor-voor-digitale-transformatie/>

Benchmarking en Business Intelligence in de VVT

<https://www.skipr.nl/blog/data-gedreven-sturen-in-de-zorg/>

<https://www.informatieprofessional.nl/artikel/business-intelligence-in-de-zorg>

De succesfactoren van digitaal leiderschap in de VVT, uitgevoerd door Buro StrakZ in opdracht van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).

Wil je dit whitepaper ontvangen of een presentatie op maat, laat het gerust weten.

Contactgegevens:

Frank Wensink
frank@daat.nu
0611094744

Greetje de Grooth
greetjedegrooth@icloud.com