# Werken aan toekomstgerichte zorg

## Optimaliseren van personeelsbeheer met data, analytics en AI



Visiestuk



# Voorwoord

In heel Europa staan gezondheidszorgsystemen onder druk. Demografische verschuivingen, toenemende complexiteit, chronische personeelstekorten en alsmaar toenemende zorgkosten dwingen bestuurders om fundamenteel na te denken over hoe ze de zorg voor de toekomst moeten inrichten.

De zorgsector staat voor grote uitdagingen: de druk op de beschikbaarheid van personeel neemt toe, terwijl de vraag naar zorg blijft groeien. Schaarse capaciteit vereist daarom een slimme en efficiënte inzet van mensen. Technologie en digitalisering kunnen hierbij een belangrijke rol spelen.

Veel zorgorganisaties hebben al stappen gezet richting digitalisering, vaak gedreven door innovatie, noodzaak en overheidsbeleid. Toch blijft de manier waarop personeel wordt ingezet en aangestuurd achter. Roosterplanning is vaak nog reactief, personeelsbeheer weinig flexibel en processen zijn inefficiënt doordat data versnipperd, verouderd of onvolledig is. Hierdoor blijven de voordelen van digitalisering grotendeels onbenut.

De vergrijzing maakt dit probleem steeds urgenter. Het gevolg is een personeels-beheer onder hoge druk, met een toenemend verloop en hoge kosten voor werving en externe inhuur. Dit zet niet alleen de begroting van zorginstellingen onder druk, maar leidt ook tot langere wachttijden en minder samenhang in de zorg voor patiënten. De uitstroom van zorgprofessionals versterkt deze problemen, waardoor een vicieuze cirkel ontstaat. Zonder modernisering van de personeelsbeheer lopen zorginstellingen het risico dat deze uitdagingen verder escaleren.

De continuïteit en kwaliteit van zorg komen dan onvermijdelijk in het geding. Door slim gebruik te maken van data en AI kan deze neerwaartse spiraal worden doorbroken. De inzet van data en AI – mits ethisch, transparant en zorgvuldig toegepast – kunnen bijdragen aan een flexibelere, en eerlijkere personeelsbeheer die klaar is voor de toekomst. De zorg staat op een kritisch kruispunt. Een betere integratie van data, analytics en AI is allang geen overbodige luxe meer voor de CIO of IT-afdeling, maar een realiteit. En eigenlijk een noodzaak om duurzame groei te realiseren en de kwaliteit van patiëntenzorg te waarborgen.

**Karin Lemmens**
Expert Workforce
KPMG Health

**Anna Vree**
Expert Nursing
KPMG Health

**Bram Schipper**
SAS Healthcare Industry

**Nicoline Mol**
SAS Healthcare Industry



© 2025 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

# Inefficiënte inzet van personeel leidt tot versnipperde zorg

In veel zorgstelsels zijn personeel en financiën nog steeds per zorgvorm georganiseerd. Hierdoor functioneren eerstelijnszorg, acute zorg, geestelijke gezondheidszorg en thuiszorg vaak als gescheiden domeinen, terwijl sociale voorzieningen op weer heel andere manieren worden aangeboden. De gevolgen zijn ernstig en veelzijdig.

De personeelsplanning wordt per instelling vaak geïsoleerd opgesteld. Dit veroorzaakt op sommige plekken dubbel werk en op andere plekken kritieke hiaten. Bovendien zorgt het voor een gebrek aan flexibiliteit, waardoor personeel nauwelijks tussen afdelingen en al helemaal niet tussen organisaties kan worden ingezet. Tijdens de eerste maanden van de COVID-19 pandemie zagen we dat het een enorme uitdaging was om personeel te verplaatsen om aan een plotselinge, onverwachte vraag te voldoen - en dit is niet veranderd.



Silo's zorgen er ook voor dat de ervaringen van medewerkers sterk uiteen kunnen lopen. Zelfs binnen één organisatie kunnen afdelingen of vakgroepen sterk verschillen in de mate van ondersteuning, ontwikkelmogelijkheden en aandacht voor een gezonde werk-privébalans.

Tot slot hebben leidinggevenden vaak geen toegang tot de juiste data. Er is meestal geen betrouwbaar, organisatiebreed inzicht in capaciteit, zorgvraag, de samenstelling van vaardigheden of het welzijn van medewerkers. Problemen worden vaak pas opgemerkt als ze urgent zijn, met directe gevolgen voor de zorgprofessionals. Roosters moeten dan op het laatste moment worden aangepast en medewerkers worden gevraagd gaten te dichten met weinig of geen voorafgaande waarschuwing.

De menselijke prijs – stress, verloop en gebrek aan continuïteit – bouwt zich stilletjes maar gestaag op. Het ergste is echter dat deze druk en het personeelsverloop, ondanks alle inzet van zorgverleners, uiteindelijk op de patiënt terugvallen. Hoe goed de intenties ook zijn, vermoeide en gestreste medewerkers kunnen simpelweg niet de best mogelijke zorg leveren.

**"In silo-systemen ligt de verantwoordelijkheid voor personeelsbeheer en prestaties vaak bij lokale of afdelingsleiders, die weinig stimulans of mogelijkheden hebben om het personeelsbeleid op organisatieniveau te overzien."**



**Karin Lemmens**
Expert Workforce
KPMG Health



© 2025 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

# Digitale innovatie werkt alleen als zorg-professionals centraal staan

Als reactie op een reeks urgente uitdagingen in de zorg, hebben veel zorgorganisaties het potentieel van digitale transformatie omarmd. Ze zien nieuwe technologieën de 'heilige graal' voor efficiëntere processen én betere uitkomsten voor patiënten. Dat potentieel is er zeker — maar alleen als zorgverleners er daadwerkelijk van profiteren. En dat is lang niet altijd het geval.

Uit gesprekken met verpleegkundigen, artsen en klinisch managers komt een duidelijk patroon naar voren: technologie wordt vaak geïntroduceerd zonder hun betrokkenheid. Hoewel veel innovaties op papier beloftevol zijn, leiden ze in de praktijk vaak tot extra werkdruk. De juiste ondersteuning bij implementatie en gebruik ontbreekt, waardoor technologie eerder belastend dan ondersteunend wordt.

**Data zonder context is betekenisloos. Technologie moet zó worden geïntroduceerd dat dit het professionele handelen ondersteunt in plaats van belemmert."**



**Anna Vree**
Expert Nursing
KPMG Health

Goed ontworpen digitale hulpmiddelen kunnen het werk en leven van zorgprofessionals écht verbeteren. Maar die positieve impact ontstaat alleen wanneer deze technologie op de juiste manier worden geïntroduceerd: als stimulans én in nauwe samenwerking met het zorgpersoneel. Het is cruciaal om zorgprofessionals vanaf de ontwerpfase, en op structurele wijze, te betrekken. Alleen dan sluiten digitale innovaties aan bij de praktijk en leveren ze daadwerkelijk waarde op.

Dat vraagt om een fundamentele verandering in hoe processen worden ingericht. Geen enkele vernieuwing zal slagen als het personeel er niet achter staat.

**Simpel gezegd, echte verandering in de zorg is alleen mogelijk als we fundamenteel anders omgaan met de planning, ondersteuning en empowerment van de mensen die die zorg leveren."**



**Karin Lemmens**
Expert Workforce
KPMG Health

Wie de gezondheidszorg echt wil moderniseren, moet het personeelsbeheer — en daarmee ook de inzet van digitale hulpmiddelen zoals workforce analytics een centrale plaats geven in de strategie en transformatie aanpak.

# Optimaliseren van personeelsplanning in de zorg met data, analytics en AI

Analytics en AI kunnen een sleutelrol spelen bij het verbeteren van het personeelsbeheer in de zorg. Door slimmere data-integratie, voorspellende analyses en het gebruik van zogeheten Agentic AI, krijgen zorgmanagers waardevolle ondersteuning bij het nemen van strategische beslissingen. Deze technologieën maken het mogelijk om:

- De zorgvraag nauwkeuriger te voorspellen, ook op de lange termijn.
- Vaardigheden beter af te stemmen op de specifieke behoeften van patiënten op afdelings- of teamniveau.
- Administratieve taken rondom het plannen van roosters en diensten te automatiseren;
- Vroegtijdige signalen van burn-out of scheve werkverdeling tussen teams te herkennen;
- Adaptieve personeelsmodellen te ontwikkelen die inspelen op de praktijk.

Binnen deze context blijkt Agentic AI bijzonder waardevol, doordat het proactief kan bijdragen aan mensgerichte, flexibele oplossingen.



© 2025 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

# De rol van Agentic AI in het herdefiniëren van de personeelsdynamiek volgens SAS

Agentic AI gaat verder dan alleen analyseren; het neemt ook gedefinieerde acties binnen vastgestelde parameters. Deze vorm van kunstmatige intelligentie kan zowel zorgprofessionals als managers ondersteunen. AI-agenten kunnen onder andere roosters opstellen, supervisors waarschuwen voor risico's, kleine aanpassingen voorstellen om vermoeidheid te voorkomen, of direct communiceren met medewerkers over roosterwijzigingen of opleidingsmogelijkheden.

Daarnaast kan Agentic AI het personeelsverloop voorspellen op basis van historische data, zodat het juiste aantal medewerkers met de juiste vaardigheden beschikbaar is. Het is belangrijk te benadrukken dat Agentic AI niet bedoeld is om het menselijk oordeel te vervangen. Integendeel: het versterkt en ondersteunt dat oordeel door patronen te herkennen, risico's te signaleren en alternatieven aan te reiken. Het gaat hier niet om rigide automatisering, maar om een flexibele, realtime respons op veranderende omstandigheden.

Natuurlijk moet de technologie technisch robuust zijn. Maar even belangrijk is dat deze betrouwbaar, uitlegbaar en ethisch verantwoord is. Dat betekent:

- **Transparantie:** medewerkers moeten begrijpen wat de AI-agent doet en waarom;
- **Gereguleerd:** zorgmanagers moeten duidelijke richtlijnen opstellen voor wanneer en hoe de AI-agent mag handelen;
- **Inclusief:** eerstelijnsprofessionals moeten actief betrokken worden bij het ontwerp;
- **Eerlijk:** gelijkheid in werkverdeling moet in elk algoritme worden ingebouwd.

Wanneer Agentic AI op deze manier wordt ingezet, kan het de administratieve last verminderen én de besluitvorming aanzienlijk verbeteren. Daarmee ontstaat er meer ruimte en tijd voor wat echt telt: zorg verlenen.

> **Deze tools bieden waardevolle inzichten die bijdragen aan een betere besluitvorming, eerlijkere planning en veerkrachtigere zorgsystemen. De toekomst is intelligent, adaptief en agentgericht"**



**Bram Schipper**
Healthcare Lead
SAS Nederland

Volgens Anna Vree, Senior Manager bij KPMG, is "de integratie van AI in personeelsbeheer en -planning een echte game changer voor de gezondheidszorg."

Echte verandering ontstaat pas wanneer technologie, processen en cultuur samenkomen en elkaar versterken. Geen enkel element staat op zichzelf.





© 2025 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

# De echte drijfveren voor verandering: vertrouwen, cultuur en samenwerking

Uit alle praktijkvoorbeelden komt één conclusie duidelijk naar voren: de bereidheid tot culturele verandering is belangrijker dan technologische paraatheid.

Je kunt beschikken over het meest geavanceerde voorspellende model, de slimste AI-agent of de meest gebruiksvriendelijke interface, maar als het personeel er geen vertrouwen in heeft, als managers er niet achter staan of als leidinggevenden er niet voor gaan, blijft de technologie ongebruikt.

Hoe ziet deze culturele verandering er in de praktijk uit? Er zijn verschillende cruciale elementen:

- **Leiderschap dat luistert:** zichtbare en expliciete steun van klinische en operationele managers voor zowel de technologie als de veranderingen die deze teweegbrengt.
- **Klinische ambassadeurs:** zorgverleners die het vertrouwen genieten van hun collega's en het gewenste gedrag al binnen de organisatie laten zien.
- **Communicatie:** frequent gesprekken voeren over wat er verandert en waarom. Leidinggevenden, klinisch managers en hoofdverpleegkundigen moeten een consistent verhaal uitdragen en openstaan voor feedback.
- **Training:** tijd vrijmaken voor medewerkers om digitale vaardigheden op te bouwen — niet als een eenmalige actie, maar als integraal onderdeel van de organisatie-cultuur; leren door te doen speelt hierbij een belangrijke rol.
- **Co-creatie:** medewerkers die actief betrokken zijn bij het ontwikkelen, testen en verbeteren van de tools die ze zelf gaan gebruiken, of die beslissingen over personeelsbeheer beïnvloeden — zodat deze echt aansluiten bij de behoeften van de zorgpraktijk.

Dit is geen verandermanagement volgens een simpel afvinklijstje, maar verandering die draait om samenwerking en cultuur van betrokkenheid.

# Verandering realiseren: vijf praktische vragen voor leiderschapsteams

Voordat wordt geïnvesteerd in een nieuw personeelsplanningssysteem of in geavanceerdere data-analyseoplossingen, is het belangrijk dat leiderschapsteams zichzelf de volgende vragen stellen:

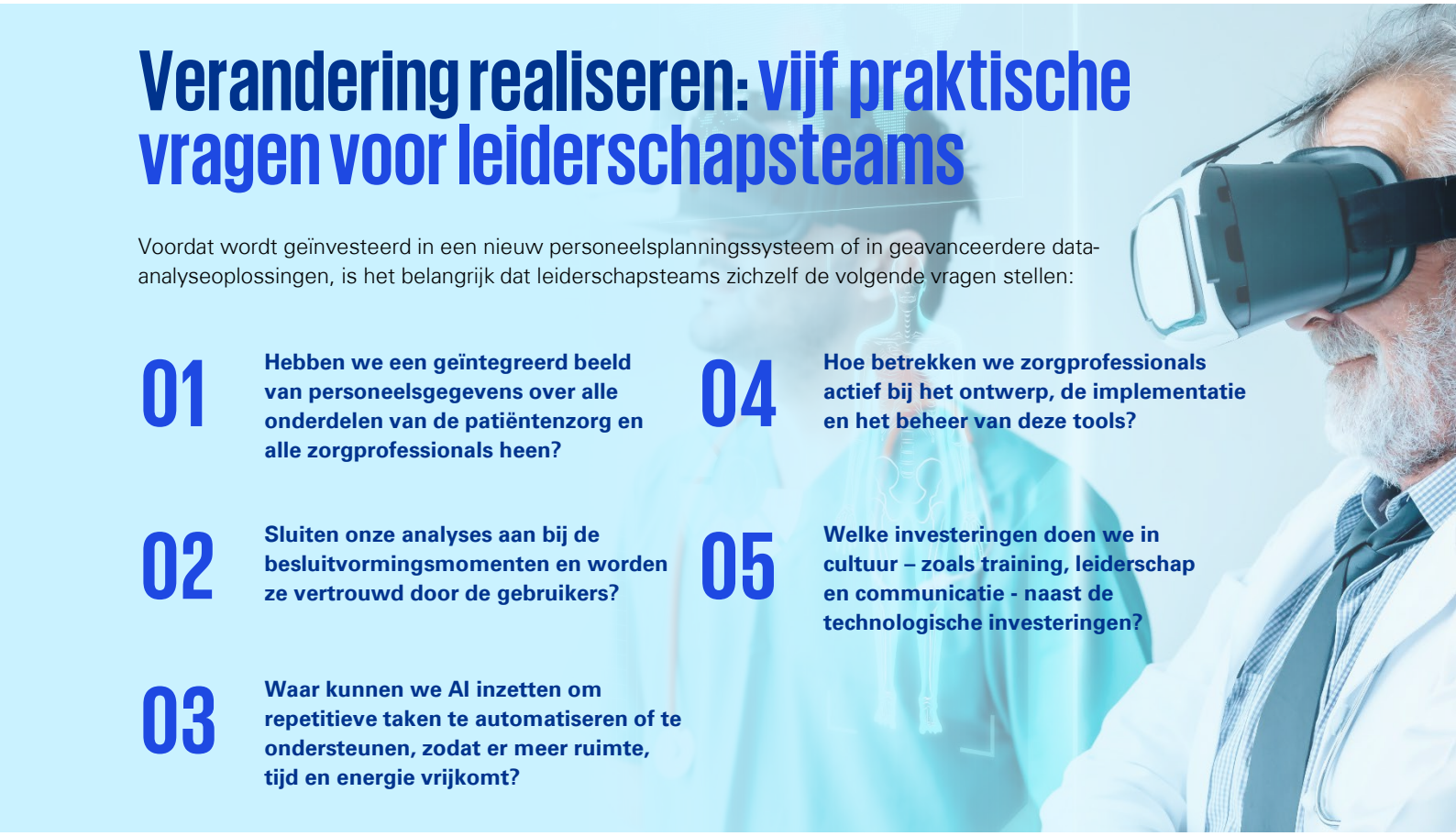
**01** **Hebben we een geïntegreerd beeld van personeelsgegevens over alle onderdelen van de patiëntenzorg en alle zorgprofessionals heen?**

**02** **Sluiten onze analyses aan bij de besluitvormingsmomenten en worden ze vertrouwd door de gebruikers?**

**03** **Waar kunnen we AI inzetten om repetitieve taken te automatiseren of te ondersteunen, zodat er meer ruimte, tijd en energie vrijkomt?**

**04** **Hoe betrekken we zorgprofessionals actief bij het ontwerp, de implementatie en het beheer van deze tools?**

**05** **Welke investeringen doen we in cultuur – zoals training, leiderschap en communicatie - naast de technologische investeringen?**





© 2025 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

# Tijd voor actie

De zorg staat op een kantelpunt. Echte transformatie begint bij degenen die dagelijks het verschil maken: de zorgprofessionals. Zonder hun betrokkenheid realiseer je geen verandering.

Technologie kan dit proces versnellen. Data, analytics en Agentic AI kunnen zorgprofessionals ondersteunen, processen verbeteren en besluitvorming versterken. Maar technologie alleen is niet genoeg. Het gaat erom tijd en ruimte te creëren voor professionals om mee te denken, te leren en samen te bouwen aan de zorg van morgen.

Door technologie en menselijk inzicht te combineren, creëren we een veerkrachtig en duurzaam zorgsysteem dat professionals ondersteunt, patiënten betere ervaringen biedt en werkbare, concrete verbeteringen realiseert. Want als transformatie niet werkt voor het personeel, werkt het nergens.

Dit is het moment om te kiezen. Kies voor een slimmere én menselijkere benadering van personeelsbeheer. Is jouw organisatie klaar om deze stap te zetten? Laten we samen in gesprek gaan — met de juiste tools, inzichten en sectorervaring, én een gedeelde ambitie voor de zorg van de toekomst.

Meer informatie:

KPMG

Healthcare Horizons Revisited

Intelligent healthcare

sas

Healthcare & AI

Healthcare Solutions & Operations



© 2025 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

# Contacts


## Karin Lemmens

**Partner Health**
**KPMG**

lemmens.karin@kpmg.nl

## Anna Vree

**Senior Manager Health**
**KPMG**

vree.anna@kpmg.nl

## Bram Schipper

**Healthcare Lead**
**SAS Nederland**

bram.schipper@sas.com

## Nicoline Mol

**Director of Sales, Public & Healthcare SAS Nederland**

nicoline.mol@sas.com



SAS en alle andere product- of servicenamen van SAS Institute Inc. zijn geregistreerde handelsmerken of handelsmerken van SAS Institute Inc. in de VS en andere landen.

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

© 2025 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit.

Alle rechten voorbehouden.