

The background of the slide features a blue-toned digital theme. A hand from the right side is pointing its index finger towards a glowing, square microchip with pins, which is the central focus. The chip is surrounded by various digital motifs: a grid of 'x' marks in the top left, a network of dots and lines, a gear with a robotic arm in the bottom left, and a camera icon labeled 'CAMERA-S.4' in the bottom right. The text 'DIGITAL TRANSFORMATION' is faintly visible near the gear. The overall aesthetic is high-tech and futuristic.

Jeroen van Oostrum, Antoon van Luxemburg & Luuk Roosen

STAND VAN ZAKEN TOEZICHT OP DIGITALISERING EN ICT IN DE ZORG ANNO 2026

ICT in perspectief

M&I/Partners/

adviseurs voor management en informatie

Managementsamenvatting

De zorgsector is de afgelopen vijf jaar in hoog tempo verder gedigitaliseerd. Deze ontwikkeling vraagt meer aandacht van Raden van Toezicht (RvT's) voor het benutten van kansen op digitalisering en ICT, het beheersen van risico's en het bewaken van compliance. De 3^e editie van ons onderzoek onder ruim 50 Raden van Toezicht laat zien dat het toezicht op digitalisering en ICT binnen Nederlandse zorgorganisaties verder is ingebed en geprofessionaliseerd.

Digitalisering staat vaker op de agenda, verantwoordelijkheden zijn duidelijker belegd en toezichthouders erkennen het belang van digitale kennis voor goed toezicht. Tegelijkertijd heeft een meerderheid van de RvT's nog niet expliciet vastgelegd vanuit welke uitgangspunten zij toezicht houdt op digitalisering en ICT. Ook richt het toezicht zich nog sterk op de eigen organisatie en op beheersing. Informatiebeveiliging, privacy en risicomanagement behoren tot de meest besproken onderwerpen, terwijl regionale samenwerking en gegevensuitwisseling juist het minst vaak aan bod komen.

Uit verdiepende interviews blijkt bovendien dat bij digitale transformaties de aandacht gemakkelijk uitgaat naar investering en implementatie, terwijl juist adoptie, veranderende werkprocessen en het daadwerkelijk realiseren van de beoogde baten bepalend zijn voor het succes.

Aanbevelingen:

- maak expliciet hoe de RvT toezicht houdt op de digitale koers;
- houd toezicht voorbij de eigen organisatiegrens;
- blijf digitale transformaties volgen tot de baten zijn gerealiseerd.



1 Inleiding

Het Nederlandse zorglandschap digitaliseert en innoveert in hoog tempo. Nederlandse zorgorganisaties investeren steeds meer in ICT. Zo stegen in Nederlandse ziekenhuizen de ICT-kosten als aandeel van de omzet in twee decennia van 4,2% in 2006 naar 5,7% in 2025 [1]. Deze stijgende investering weerspiegelt dat digitale technologieën inmiddels een onmisbare strategische factor zijn voor de zorg.

Deze grote afhankelijkheid van digitalisering stelt Raden van Toezicht (RvT's) voor nieuwe uitdagingen. RvT-leden houden toezicht én adviseren Raden van Bestuur. Dit vraagt inzicht in de kansen en risico's die digitalisering met zich meebrengt voor de continuïteit en de kwaliteit van de zorgverlening. De eerdere edities van dit onderzoek door M&I/Partners in 2021 en 2023 lieten zien dat digitalisering en ICT weliswaar toenemende aandacht kreeg van Raden van Toezicht, maar dat dit nog beperkt structureel verankerd was in de governance en agendering van deze Raden.

In de context van de continue toenemende inzet van digitalisering en technologie – denk bijvoorbeeld aan de ontwikkelingen op het gebied van Artificial Intelligence (AI) – hebben wij in 2026 een derde peiling uitgevoerd. In dit rapport leest u de resultaten van deze peiling naar de stand van zaken van het toezicht op digitalisering en ICT in de zorg anno 2026. Aan deze derde peiling deden 53 Raden van Toezicht mee, verspreid over de verschillende zorgsectoren. De resultaten uit de enquête zijn aangevuld met drie verdiepende interviews met toezichthouders.



1 Kompas voor digitale transformatie

Als kader hanteren we het 'Kompas voor digitale transformatie' [2], dat zes thema's onderscheidt voor goede digitale sturing. In figuur 1 hiernaast is dit weergegeven in een kompas.

In dit rapport belichten we de bevindingen van het onderzoek anno 2026 aan de hand van deze zes thema's:

1. Digitale bewustwording
2. Visie en strategie ontwikkelen
3. Creëren financiële randvoorwaarden
4. Transformaties vormgeven
5. Waarde, risico's en grenzen wegen
6. Samenspel bestuur & management

Onderstaande tabel geeft het aantal deelnemers, het percentage deelnemers en de verdeling per type zorgorganisaties weer:

Type zorgorganisatie	Aantal	Percentage
Care	31	58,5%
Ouderenzorg	16	30,2%
Gehandicaptenzorg	9	17,0%
Geestelijke gezondheidszorg	6	11,3%
Cure	16	30,2%
Universitair ziekenhuis	1	1,9%
Algemeen Ziekenhuis	10	18,9%
Categoriaal Ziekenhuis	5	9,4%
Geïntegreerd (cure/care)	6	11,3%
Totaal	53	100%

Tabel 1: Overzicht deelnemende organisaties aan het onderzoek



Figuur 1: Kompas voor digitale transformatie voor bestuur en management

1 Interviews met ervaren toezichthouders

Als inhoudelijke verdieping op de enquête hebben de auteurs van dit rapport drie interviews gehouden met ervaren toezichthouders. Deze gesprekken helpen om de onderzoeksresultaten te duiden vanuit de praktijk, nuances aan te brengen en zichtbaar te maken hoe toezicht op digitalisering en ICT in verschillende zorgcontexten vorm krijgt.

**Gita Gallé**

Combineert ruime bestuurlijke ervaring in de zorg met verschillende toezichthoudende rollen. Zij is CFO/COO van het Prinses Máxima Centrum, voorzitter van de RvT van Zorgbalans en toezichthouder bij Medisch Spectrum Twente. Haar brede ervaring biedt waardevolle verdieping op de rol van digitalisering binnen strategie, bedrijfsvoering en toezicht.

**Joris Arts**

Ruim twintig jaar ervaring in de zorg als zorgprofessional, bestuurder, toezichthouder, adviseur en zorginnovatie-expert. Hij is toezichthouder bij VVT-organisatie WoonZorgcentra Haaglanden, GGZ Friesland en wooncorporatie Woonwaard, en is portfoliodeskundige innovatie bij de NVTZ. Zijn expertise biedt waardevolle verdieping op de manier waarop Raden van Toezicht kunnen omgaan met innovatie, digitalisering en de veranderingen die deze ontwikkelingen van zorgorganisaties vragen.

**Ymke Fokma**

Sinds april 2025 lid van de Raad van Bestuur van het LUMC en heeft daarnaast ruime ervaring als toezichthouder, zowel binnen als buiten de zorg. Zij was onder meer lid van de Raad van Toezicht bij Basalt en Level en is momenteel toezichthouder bij NautaDutilh. Haar ervaring aan beide kanten van de bestuurstafel biedt waardevolle verdieping op de manier waarop bestuur en toezicht zich tot elkaar verhouden bij digitalisering en welke digitale kennis binnen een Raad van Toezicht nodig is om de juiste vragen te kunnen stellen.

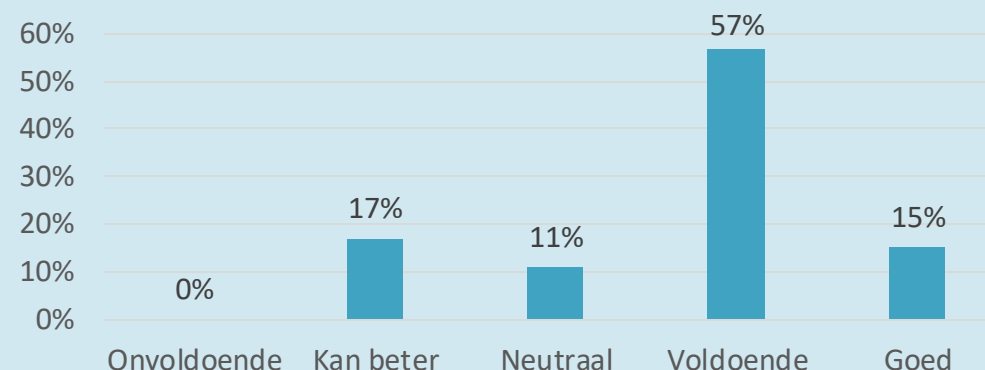
2 Digitale bewustwording

Digitale bewustwording verwijst naar het besef binnen de RvT over het belang van digitalisering en ICT, en de mate waarin toezichthouders hun eigen kennisniveau inschatten en actief bijspijkeren. Uit de eerdere edities bleek al dat nagenoeg alle toezichthouders het belang van kennis van digitalisering en ICT erkennen. In 2023 was 98% van de respondenten het eens met de stelling “*ICT-kennis is noodzakelijk voor het goed functioneren van de organisatie*”, 91% vond ICT-kennis noodzakelijk voor het goed functioneren van de Raad en 80% gaf aan dat gebrek aan ICT-kennis binnen de RvT een risico vormt voor de organisatie. Deze urgentie wordt anno 2026 nog steeds breed gedeeld: 95% van de toezichthouders erkent het cruciale belang van digitale kennis voor goed toezicht en ziet onvoldoende digitale expertise in de RvT als een risico voor de organisatie.

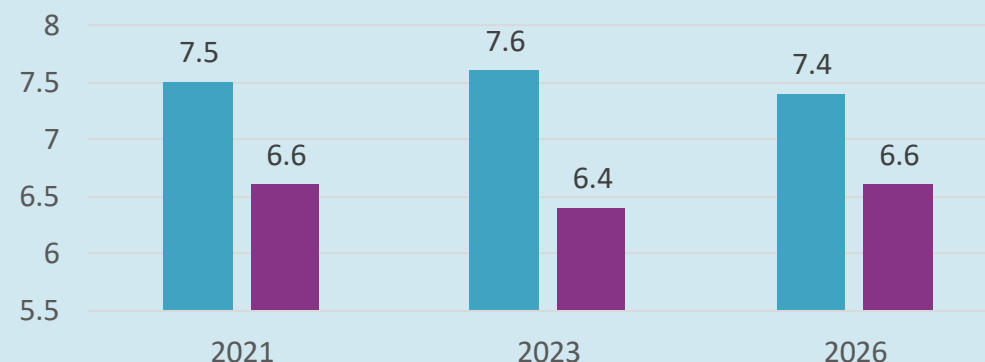
Het algemene beeld is dat Raden van Toezicht zich redelijk toegerust voelen om toezicht te houden op digitalisering en ICT, maar dat er tegelijkertijd ruimte blijft voor verdere professionalisering. Opvallend is dat toezichthouders hun eigen digitale kennis structureel hoger inschatten dan die van hun collega's. Dat verschil zien we ook in eerdere metingen terug. Dit onderstreept dat digitale deskundigheid niet alleen een individuele competentie is, maar vooral een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de Raad als geheel.

Interviewperspectief | Verschillende expertise, gezamenlijke verantwoordelijkheid

Ymke Fokma benadrukt tijdens een interview dat niet ieder RvT-lid dezelfde digitale expertise hoeft te hebben. Verschillende achtergronden en deskundigheden kunnen elkaar juist versterken. Wel is voldoende digitale basiskennis binnen de gehele Raad nodig om de juiste strategische vragen te kunnen stellen. Daarom blijft gerichte kennisontwikkeling voor zowel toezichthouders als bestuurders van belang



Figuur 2: wat vindt u van de kwaliteit van toezicht op digitalisering door uw RvT?



Figuur 3: welk rapportcijfer geeft u het kennisniveau van uzelf en uw collega-toezichthouders op digitalisering en ICT?

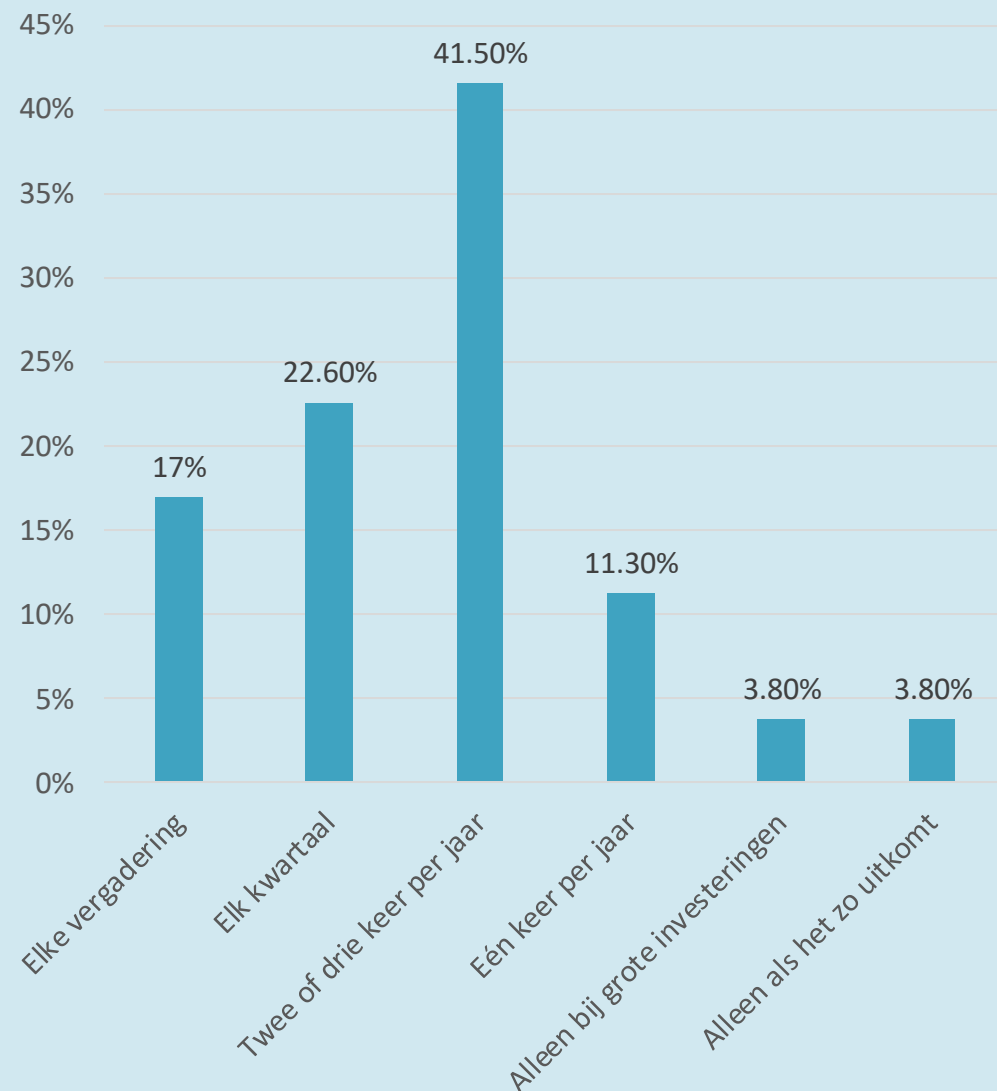
2 Digitale bewustwording

Interviewperspectief | Blijven leren van ontwikkelingen binnen én buiten de zorg

Joris Arts benadrukt het belang van een brede blik op digitalisering en innovatie. Hij haalt actief inspiratie uit andere organisaties en sectoren en vertaalt die naar vragen voor de eigen toezichtpraktijk. Volgens Arts moet digitale kennis bovendien niet beperkt blijven tot de portefeuillehouder: alle RvT-leden hebben voldoende basiskennis nodig om ontwikkelingen te begrijpen en daarover relevante vragen te kunnen stellen.

Een belangrijk resultaat van dit onderzoek is dat digitalisering en ICT steeds regelmatig op de vergaderagenda staat. Waar het onderwerp in eerdere jaren vooral ad hoc en *“als het zo uitkomt”* werd besproken, is anno 2026 een duidelijker en bewuster agenderingspatroon zichtbaar. De meest voorkomende frequentie is dat het onderwerp *“enkele keren per jaar”* of *“elk kwartaal”* aan bod komt.

De veranderende agendering blijkt ook uit de perceptie van de toezichthouders zelf: 66% van de RvT's geeft aan dat digitalisering en ICT extra aandacht verdienen op de agenda. Tegelijkertijd vindt 53% dat het onderwerp niet per se een vast agendapunt in elke vergadering hoeft te zijn. Dit wijst erop dat structurele aandacht niet noodzakelijk betekent dat digitalisering iedere vergadering afzonderlijk moet worden besproken. Belangrijker is dat RvT's bewust kiezen wanneer en op welke wijze het onderwerp wordt geagendeerd, passend bij de strategie en actuele opgaven van de organisatie.



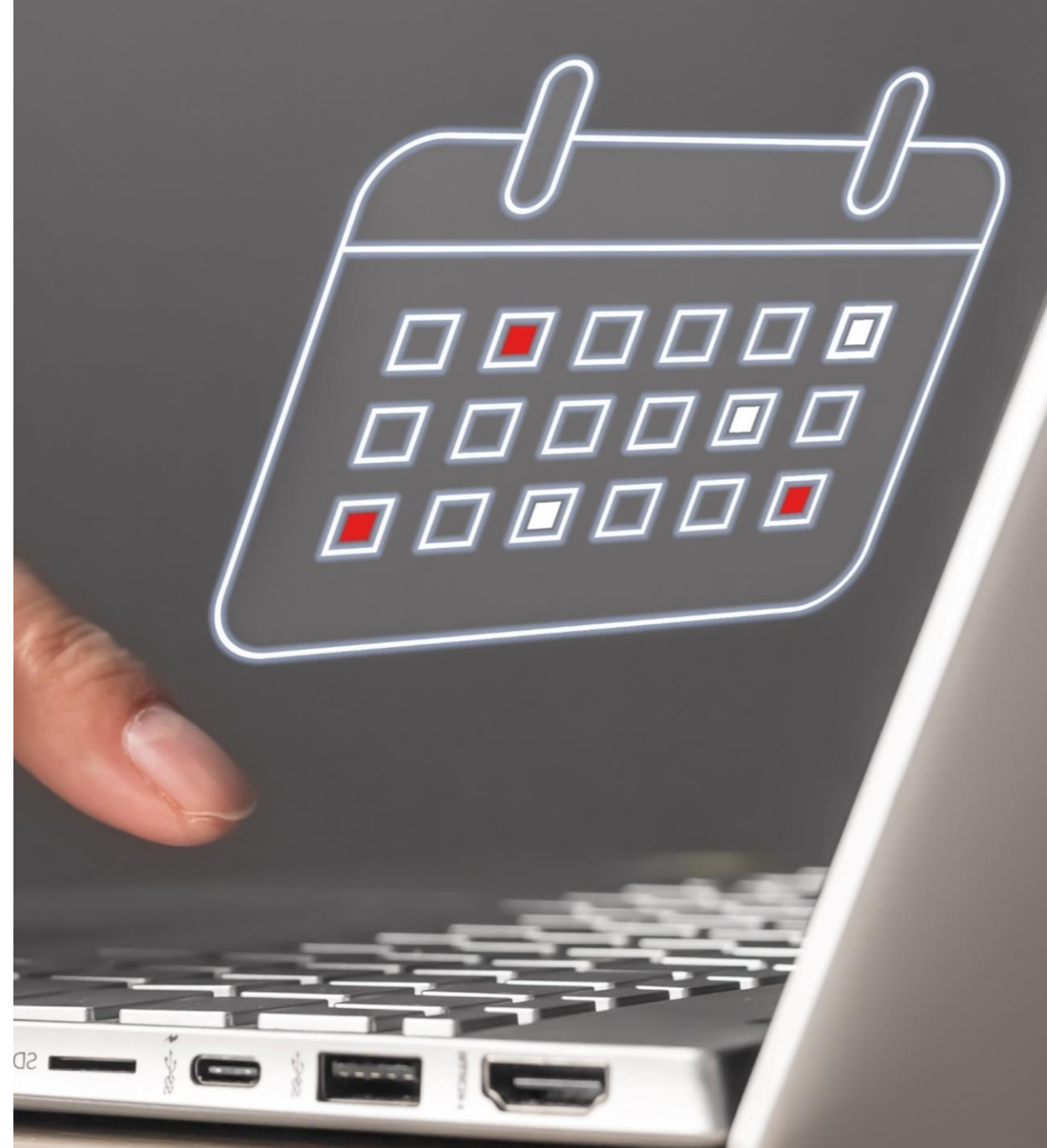
Figuur 4: Hoe vaak staat digitalisering en ICT op de agenda van RvT?

2 Digitale bewustwording

Digitalisering en ICT als onderwerp in de zelfevaluatie van RvT

Op de zelfevaluatie-agenda van de RvT is digitalisering en ICT eveneens een onderwerp. De respondenten geven aan dat hierbij aandacht is voor voldoende verdieping en professionalisering. In 2026 geeft circa 40% van de toezichthouders aan dat het onderwerp *altijd* wordt meegenomen in de evaluatie van het eigen functioneren, een stijging ten opzichte van 2023. Het aandeel RvT's dat het onderwerp *nooit* betreft bij de evaluatie is van 2021 tot 2026 gedaald van 14% naar slechts 4%.

De resultaten suggereren dat agendering steeds meer proactief plaatsvindt. Anno 2026 wordt digitalisering en ICT dus proactief ingepland op de agenda, en meegenomen tijdens de zelfreflectie, in plaats van uitsluitend reactief aan bod te komen bij een probleem of investeringsaanvraag. Dit duidt erop dat RvT's digitalisering en ICT steeds meer erkennen als een doorlopend strategisch thema. De digitale bewustwording in RvT's is daarmee toegenomen.



3 Visie & strategie ontwikkelen

De tweede pijler van het kompas betreft de aanwezigheid van een duidelijke visie en strategie voor het toezicht op digitalisering en ICT binnen de RvT. Heeft de RvT als onderdeel van de algemene toezichtvisie expliciet benoemd hoe men digitale vraagstukken wil benaderen en welke rol de RvT daarin speelt? Uit ons onderzoek blijkt dat dit ook in 2026 lang niet overal het geval is. Bij 38% van de RvT's geeft men aan dat er binnen de eigen Raad een expliciete visie op toezicht op digitalisering en ICT is opgesteld. Daarentegen is er bij 19% van de RvT's überhaupt geen formeel vastgelegde visie op het toezicht (noch algemeen, noch specifiek voor digitalisering). Deze bevindingen wijken nog weinig af van die uit het onderzoek van 2023.

Het ontbreken van een expliciete digitale toezichtvisie wil niet zeggen dat RvT's digitalisering negeren, maar wijst erop dat het onderwerp vaak niet structureel verankerd is in het toezichtraamwerk. Veel Raden varen voor digitale vraagstukken op de algemene toezichtvisie of baseren zich op een impliciete, gedeelde opvatting, in plaats van een specifiek uitgeschreven plan. Reden hiervoor is dat digitalisering vaak binnen bestaande kaders past. Het gevolg is dat de consistentie en strategische scherpheid van het digitale toezicht kan variëren binnen en tussen RvT's. Wie wel een uitgewerkte digitaliseringsvisie heeft, biedt zichzelf hiermee houvast.

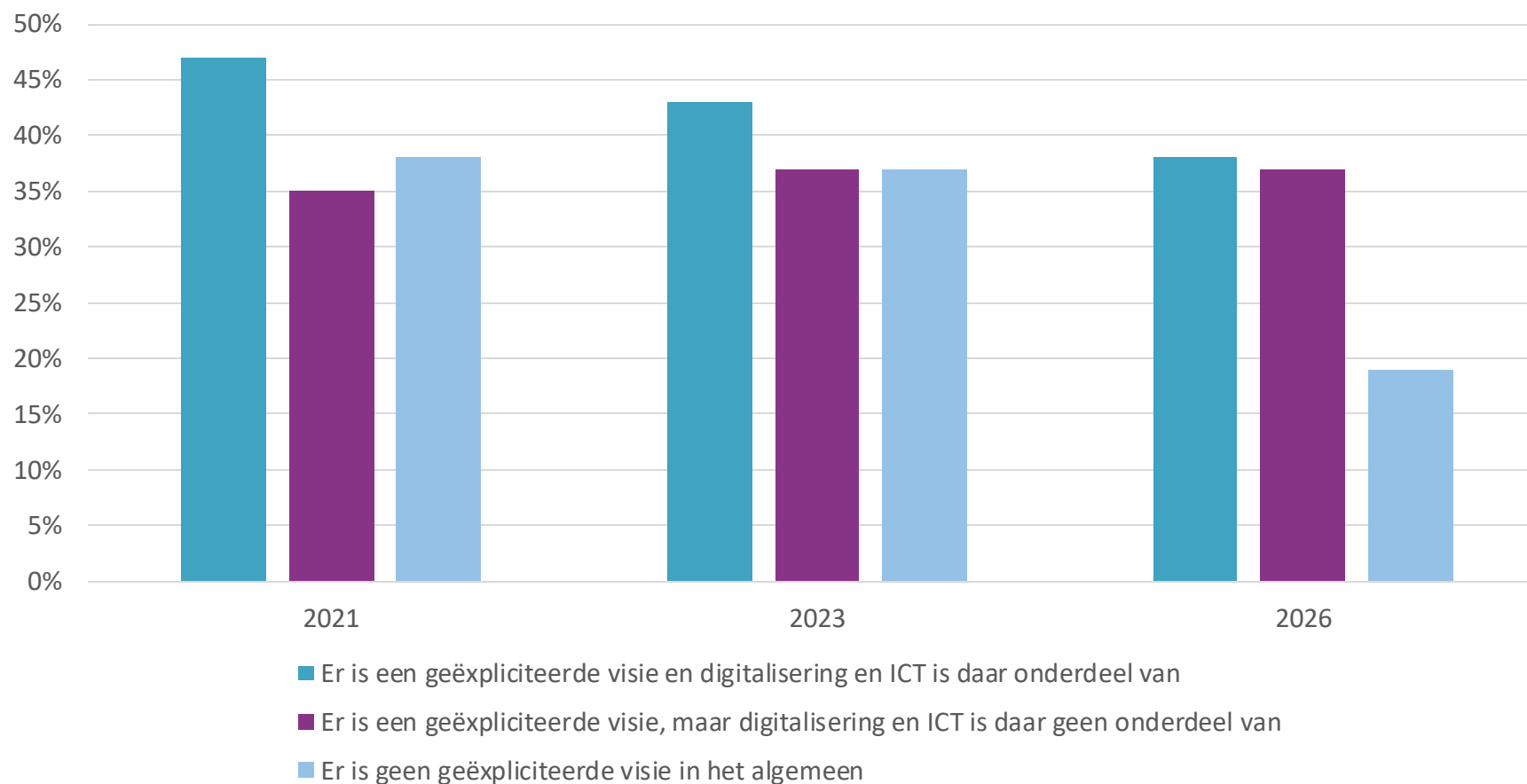
Interviewperspectief | Digitalisering is een strategische zorgopgave

Gita Gallé benadert digitalisering niet als een afzonderlijk ICT-dossier, maar als een strategisch vraagstuk dat direct raakt aan de continuïteit, kwaliteit en toegankelijkheid van zorg. Digitale keuzes hangen samen met arbeidsmarktproblematiek, regionale samenwerking en de vraag hoe met schaarse middelen goede zorg kan worden geleverd. Een digitale toezichtvisie moet daarom niet alleen beschrijven hoe de raad naar technologie kijkt, maar vooral duidelijk maken hoe digitalisering bijdraagt aan de bredere koers van de organisatie. Door digitalisering op te delen in herkenbare onderwerpen, zoals zorgtechnologie, procesdigitalisering, informatiebeveiliging, gegevensuitwisseling en AI, kan de Raad hierover gericht het gesprek voeren.

Interviewperspectief | Digitalisering is een strategische zorgopgave

Ymke Fokma plaatst vraagtekens bij de noodzaak van een afzonderlijke toezichtvisie op digitalisering. Digitalisering raakt inmiddels zoveel onderdelen van de organisatie, dat het volgens haar vooral belangrijk is dat het onderwerp goed is verweven in de bredere toezichtvisie en strategische dialoog. De vorm is daarbij minder belangrijk dan de vraag of de Raad bewust heeft bepaald welke digitale ontwikkelingen strategisch relevant zijn, waar deze worden besproken en welke kennis nodig is om hierover de juiste vragen te stellen.

3 Visie & strategie ontwikkelen



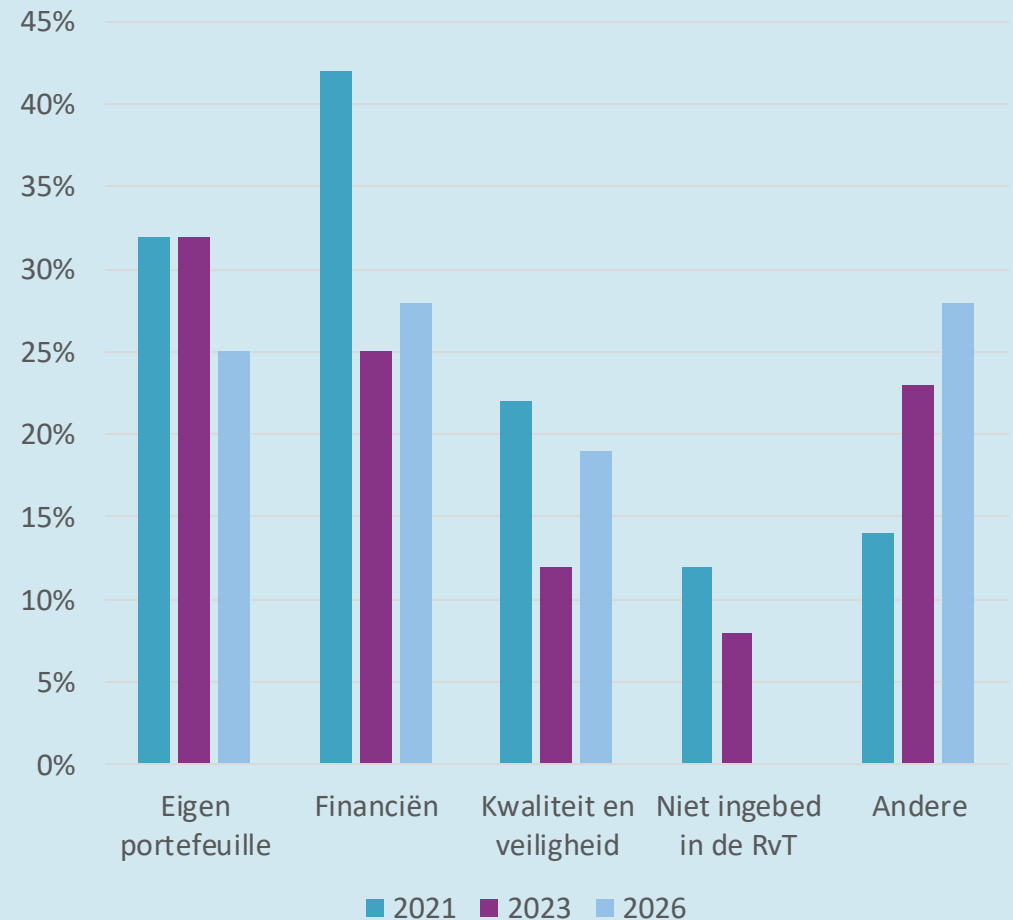
Figuur 5: Heeft uw RvT een expliciete visie op toezicht op digitalisering?

4 Samenspel binnen toezichthouderstafel

In het kompas wordt dit thema aangeduid als het ‘samenspel aan de bestuurstafel’ waarbij de interactie tussen bestuur, management en toezicht centraal staat. In dit onderzoek richten wij ons specifiek op het perspectief van de RvT en analyseren wij hoe het samenspel rondom digitalisering en ICT binnen de toezichthouderstafel is georganiseerd. Daarbij kijken wij naar de wijze waarop verantwoordelijkheden zijn verdeeld, de mate waarin expertise wordt geconcentreerd en hoe de Raad als geheel betrokken is bij dit onderwerp.

Resultaten laten zien dat digitalisering en ICT inmiddels bij alle RvT's expliciet zijn belegd. In geen enkele RvT (0%) 'zweeft' het thema nog rond zonder duidelijke portefeuilleverdeling, terwijl dit in de eerdere onderzoeken nog wel het geval was bij meerdere RvT's (12% in 2021, en 8% in 2023). Dit wijst op een verdere formalisering van het samenspel binnen de toezichthouderstafel.

Ten opzichte van eerdere jaren is sprake van een duidelijke professionaliserings-slag in de richting van dit samenspel. Anno 2026 geeft 36% van de toezichthouders aan dat “de hele” RvT zich bezighoudt met het onderwerp digitalisering en ICT. In 2021 was dit aantal 66% en in 2023 61%. Deze afname duidt niet direct op verminderde aandacht, maar juist op een meer gestructureerde taakverdeling binnen de RvT. Digitalisering en ICT wordt vaker gericht belegd bij één of enkele leden met specifieke expertise. De bevindingen uit de verdiepende interviews geven nadere duiding aan de inrichting van dit samenspel. Zo benadrukt Gita Gallé in het interview het belang van een combinatie van brede basiskennis binnen de voltallige Raad en aanvullende expertise bij één of meerdere leden met een digitaliserings- of innovatieprofiel.



Figuur 6: In welke portefeuille valt digitalisering en ICT?

4 Samenspel binnen toezichthouderstafel

Interviewperspectief | Het onderwerp bepaalt waar het gesprek wordt gevoerd

Ymke Fokma maakt in de praktijk onderscheid tussen operationele en strategische digitaliseringsvraagstukken. Onderwerpen rond infrastructuur, continuïteit, informatiebeveiliging en beheersing worden vooral in de auditcommissie besproken. Strategische transformatieprogramma's worden juist door de voltallige Raad van Toezicht behandeld. De gekozen overlegvorm beïnvloedt namelijk het gesprek: in de auditcommissie ligt de nadruk eerder op risico's, kosten en beheersing, terwijl een plenaire bespreking meer ruimte biedt voor organisatieverandering, innovatie en adoptie. De passende inrichting hangt volgens haar af van de aard en complexiteit van de organisatie.

Interviewperspectief | Kies de governancevorm die in de praktijk werkt

Joris Arts was aanvankelijk voorstander van een afzonderlijke commissie voor digitalisering en innovatie. In de praktijk bleek de discussie over de oprichting van zo'n commissie echter zoveel aandacht te vragen dat de structuur bijna een doel op zichzelf werd. Uiteindelijk kregen de onderwerpen een plaats in bestaande commissies. Informatiebeveiliging en digitale risico's worden bijvoorbeeld in de auditcommissie behandeld, terwijl zorgtechnologie en veranderinitiatieven eerder bij kwaliteit en veiligheid passen. Zijn belangrijkste inzicht is dat niet de formele structuur, maar de kwaliteit van het samenspel tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht bepalend is.



4 Samenspel binnen toezichthouderstafel

De inrichting van dit samenspel blijkt het resultaat van bewuste afwegingen. Toezichthouders zoeken enerzijds naar eenvoud en het beperken van aanvullende structuren, en anderzijds naar voldoende diepgang en specifieke deskundigheid. Deze spanning komt duidelijk naar voren in de toelichting van een van de respondenten:

“We wilden niet nog een extra commissie, ook omdat het onderwerp regelmatig plenair geagendeerd zal worden. Toch was er behoefte aan verdieping op risico’s (o.a. security) en (digitale) transformatie.”

Tegelijkertijd zien we een lichte verschuiving in hoe het onderwerp is belegd. Het aandeel van Raden die een eigen portefeuille hebben voor het onderwerp is licht gedaald: van 32% (in 2021 en 2023) naar 25%. Voor de raden die wel kiezen voor een aparte portefeuille, is de motivatie duidelijk. Zij geven aan dat digitalisering en ICT wordt gezien als een wezenlijk en onderscheidend thema, dat voldoende complex en strategisch van aard is om expliciet te worden belegd:

“Belangrijk én dusdanig ander onderwerp dat een aparte portefeuille de best passende oplossing is”

Vaker nog wordt het onderwerp ondergebracht bij bestaande portefeuilles of commissies, met name financiën. In 2026 valt 28% van de toezicht-verantwoordelijkheid voor digitalisering en ICT onder deze portefeuille. Hoewel dit een daling is ten opzichte van 2021 (42%), blijft de koppeling met financiën en bedrijfsvoering nadrukkelijk aanwezig. In dat licht kiezen sommige Raden ervoor het thema te beleggen binnen de auditcommissie, waar meerdere governance-aspecten samenkomen. Zoals één Raad toelicht:

“Digitalisering en ICT is ondergebracht in de Auditcommissie waarin de brede bedrijfsvoering wordt behandeld (financiën, ICT, digitalisering, vastgoed, risicomanagement).”



5 Financiële randvoorwaarden creëren

Effectief toezicht op digitalisering vraagt dat de RvT toeziet op de financiële randvoorwaarden waarbinnen digitale transformatie kan slagen. Digitaliseren is immers een doorgaand proces. Innovaties vragen om structurele investeringen, en niet om eenmalige projecten. Het onderzoek anno 2026 laat zien dat RvT's in de zorg hun rol ten aanzien van de financiën in relatie tot innovatie vaak als spanningsveld ervaren. Aan de ene kant moeten ze alert zijn op beheersing van kosten en risico's, aan de andere kant mogen ze de kansen voor waardecreatie niet te veel afremmen. Kenmerkend is dat veel RvT's dit vooral intensief bespreken in de context van grote investeringsbesluiten.

Digitalisering en ICT worden door RvT's meestal gezien door een financiële bril. In 2026 wordt het toezicht bij een groot deel van de RvT's nog steeds functioneel belegd bij *Financiën* of een auditcommissie. *Financiën* is anno 2026 nog steeds de meest genoemde portefeuille waar digitalisering onder valt. Deze verankering weerspiegelt dat toezichthouders digitalisering vaak benaderen als investerings- en kostenkwestie. In tegenstelling tot dit resultaat, blijkt dat strategische sturing op kosten en baten van digitalisering en ICT een relatief ondergeschoven onderwerp is. Uit de enquête blijkt dat kosten en baten tot de minst frequent besproken thema's behoren. Ter vergelijking: onderwerpen als informatiebeveiliging en risicomanagement komen bij vrijwel alle RvT's veel vaker ter sprake. Dit duidt erop dat toezichthouders moeite hebben om in hun rol waardecreatie even systematisch te bespreken als uitgaven en risico's.

Interviewperspectief | Toezichthouders zoeken grip op ICT-kosten en prestaties

Ymke Fokma ervaart dat het voor toezichthouders lastig is om de groei van ICT-investeringen, licentiekosten en personeelsomvang goed te beoordelen. Vooral in complexe organisaties, waarin zorg, onderzoek, onderwijs en decentrale ICT-activiteiten door elkaar lopen, ontbreekt snel een helder vergelijkingspunt. Onafhankelijke benchmarkinformatie kan helpen om niet alleen naar de hoogte van de kosten te kijken, maar ook naar de inrichting, capaciteit, processen en effectiviteit van de ICT-organisatie. Daarmee ontstaat een beter onderbouwd gesprek over wat een passende investering is en welke prestaties daar tegenover staan.

De sterke koppeling van digitalisering en ICT aan financiën biedt kansen én aandachtspunten. Het stimuleert dat digitalisering op de radar komt wanneer er concrete kosten of investeringen spelen, maar het risico is een te smalle invalshoek. De RvT kan veel waarde toevoegen door naast het toetsen op betaalbaarheid en risico, ook de strategie en businesscase van digitalisering in de breedte te wegen.

6 Transformaties vormgeven

Onder transformaties vormgeven verstaan we de wijze waarop Raden van Toezicht toezicht houden op de grote digitale veranderinitiatieven binnen de organisatie. Denk aan implementaties van EPD's, de introductie van hybride zorg, of de inzet van kunstmatige intelligentie (AI) in zorgprocessen en bedrijfsvoering. Uit ons onderzoek blijkt dat in 2026 de meeste Raden actief aandacht besteden aan de grote digitale transformaties in hun organisatie.

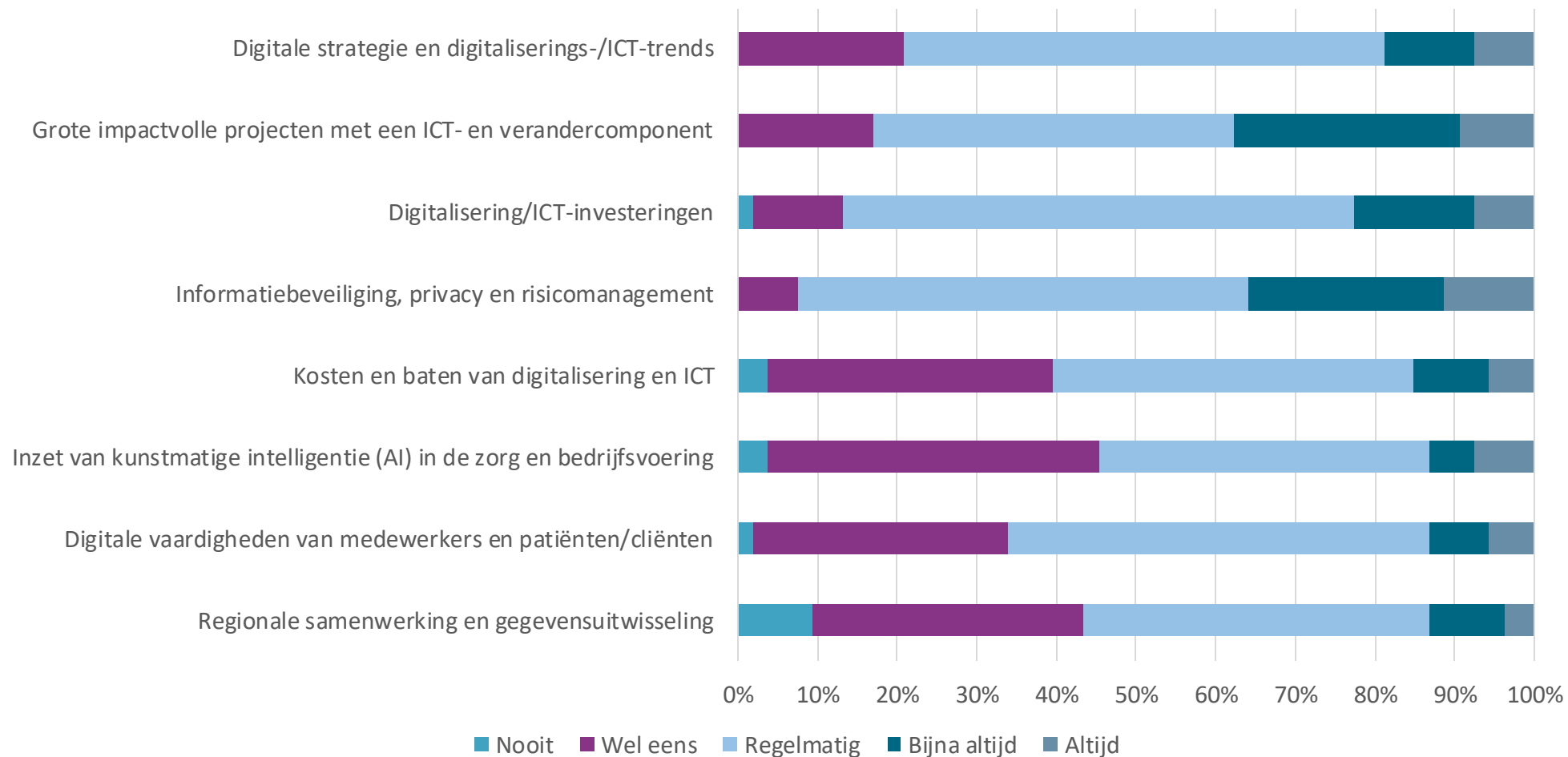
Een opvallend resultaat uit dit onderzoek is de mate van aandacht voor het onderwerp regionale digitale samenwerking en gegevensuitwisseling als onderdeel van transformatie (figuur 7, volgende pagina). Hoewel vrijwel alle toezichthouders erkennen dat het IZA en het AZWA de noodzaak om te digitaliseren vergroten, wordt het onderwerp regionale samenwerking en gegevensuitwisseling het minst vaak besproken. Veel Raden richten zich intern op de eigen organisatie en zien toezicht op regionale samenwerking nog niet als hun kerntaak. Dit is een aandachtspunt richting de toekomst: als regionale datadeling cruciaal wordt voor goede zorg, zullen ook toezichthouders daar meer op moeten sturen. Het is echter niet zo dat dit bij geen enkele RvT besproken wordt. Zo vertelde een toezichthouder hoe haar Raad van Toezicht met ICT-adviseurs uit de regio bijeenkwam om ervaringen over digitale regionale samenwerking uit te wisselen. Gegeven de toenemende verwevenheid van zorgketens en netwerkzorg adviseren wij dit onderwerp structureel aandacht te geven.

Interviewperspectief | Technologie invoeren is nog geen transformatie

Gita Gallé benadrukt dat het aanschaffen en technisch invoeren van zorgtechnologie doorgaans eenvoudiger is dan het duurzaam veranderen van werkprocessen. Toepassingen zoals sensoren, thuismonitoring en ondersteuning op afstand leveren pas waarde op wanneer medewerkers anders gaan werken, gegevens anders worden vastgelegd en cliënten passend worden ondersteund. Digitale transformatie is daarmee ook een HR- en veranderopgave. Voor de Raad van Toezicht verschuift de kernvraag van 'werkt de technologie?' naar 'werkt de nieuwe werkwijze en blijft deze bestaan wanneer de pilot is afgelopen?'



6 Transformaties vormgeven



Figuur 7: Hoe vaak worden onderwerpen rondom digitalisering en ICT besproken binnen de RvT?

7 Waarde, risico's en grenzen wegen

In dit zesde thema kijken we hoe Raden van Toezicht de balans opmaken tussen enerzijds de kansen die digitalisering biedt en anderzijds de risico's en de grenzen (o.a. ethische en wettelijke) waarbinnen die digitalisering zich moet bewegen. De algemene visie bij toezichthouders is *positief-kritisch*: men ziet de waarde en noodzaak van digitale transformatie, maar wil tegelijk de risico's beheersen en de randvoorwaarden voor verantwoorde digitalisering bewaken. Zo was in 2023 slechts 3% van de respondenten het eens met de stelling "Bij Digitalisering weegt het beperken van risico's zwaarder dan het creëren van waarde". In 2026 zien we dat 15% het met deze stelling eens is. Dit wijst erop dat een groter deel van de toezichthouders risicobeheersing zwaarder laat wegen ten opzichte van waardecreatie. Deze toegenomen aandacht voor risico's is ook terug te zien in de onderwerpen die Raden het vaakst bespreken als het gaat om digitalisering en ICT: informatiebeveiliging, privacy en risicomanagement voeren de boventoon, terwijl digitale trends en innovaties minder vaak besproken worden. Toezichthouders richten zich dus meer op risicobeheersing dan op het stimuleren van digitale vernieuwing.

Interviewperspectief | Kijk bij cybersecurity ook naar de maatschappelijke gevolgen

Ymke Fokma benadrukt dat de impact van een datalek niet voor iedere doelgroep of ieder type zorginformatie gelijk is. Gegevens over bijvoorbeeld jeugdzorg, jeugdpsychiatrie of een detentieverleden kunnen voor betrokkenen langdurige en ernstige gevolgen hebben. Toezicht op cybersecurity moet daarom verder gaan dan technische beveiligingsmaatregelen en algemene risicoscores. De aard van de gegevens, de kwetsbaarheid van de doelgroep en de mogelijke maatschappelijke schade moeten eveneens worden meegewogen. Volgens haar is de rol van brancheorganisaties en organisaties als Z-CERT voor individuele zorgorganisaties essentieel om deze verantwoordelijkheid te kunnen dragen.



7 Waarde, risico's en grenzen wegen

Nieuw in het onderzoek van 2026 is de aandacht voor de wijze waarop RvT's toezicht houden op de inzet van kunstmatige intelligentie (AI) in de zorg. AI heeft nog niet binnen alle RvT's een structurele plek op de agenda. Tegelijkertijd wordt het onderwerp bij veel Raden wel eens (41,5%) of regelmatig (41,5%) besproken. Dit laat zien dat AI nadrukkelijk in beeld is, maar de wijze waarop het toezicht hierop wordt ingericht nog in ontwikkeling is. Het is belangrijk dat RvT's zich verder verdiepen in AI en nagaan welke risico's en kansen dit voor hun organisatie met zich meebrengt. De NVTZ raadt Raden van Toezicht aan om actief met dit onderwerp aan de slag te gaan en biedt bijvoorbeeld de nationale AI-zorgcursus aan om toezichthouders hierbij te ondersteunen [3].

Interviewperspectief | Van AI-awareness naar kaderstelling

Gita Gallé ziet dat de opkomst van generatieve AI nieuwe ethische en bestuurlijke vragen oproept. Toezicht moet zich niet beperken tot de vraag welke toepassingen mogelijk zijn, maar ook ingaan op samenwerkingspartners, gegevensstromen, kwaliteit, transparantie en niet-onderhandelbare waarden. Vooral in organisaties met veel onderzoek en data is volledige begrenzing niet altijd realistisch. Juist dan zijn duidelijke spelregels nodig over toegangsbeheer, toegestane toepassingen en het gebruik van AI binnen en buiten de productieomgeving. Ook het cliëntenperspectief kan helpen om technologische mogelijkheden en maatschappelijke waarden tegen elkaar af te wegen.

Interviewperspectief | AI-gebruik begint vaak vóór formeel beleid

Joris Arts waarschuwt dat AI vaak al informeel wordt gebruikt voordat bestuur en toezicht daar volledig zicht op hebben. Enthousiaste medewerkers experimenteren zelfstandig, soms buiten de afgesproken werkomgeving. De Raad van Toezicht hoeft niet voor te schrijven hoe AI technisch moet worden toegepast, maar moet wel vragen of de organisatie weet waar AI wordt gebruikt, of dit veilig gebeurt en hoe medewerkers AI-geletterd worden gemaakt. Hij noemt verplichte basisscholing voorafgaand aan toegang tot een goedgekeurde AI-omgeving als een praktisch voorbeeld van het combineren van innovatie en beheersing.



8 Aanbevelingen

De peiling in 2026 laat zien dat het toezicht op digitalisering en ICT binnen de zorg in stijgende lijn ontwikkelt. Vergeleken met 2021 en 2023 is de agendering en adressering van het onderwerp geprofessionaliseerd en ligt de verantwoordelijkheidsverdeling binnen de RvT scherper. Tegelijkertijd blijven er punten van aandacht. Op basis van de data en onze analyse doen we de volgende aanbevelingen voor Raden van Toezicht in de zorg:

Maak de digitale koers onderdeel van het toezicht

Digitalisering raakt steeds directer aan de strategie, continuïteit en maatschappelijke opgave van zorgorganisaties. Van de RvT vraagt dit dat zij bewust bepaalt vanuit welke uitgangspunten zij toezicht houdt op de digitale koers van de organisatie. Toets of digitale ambities aansluiten op de bredere strategie, welke keuzes en prioriteiten worden gemaakt en welke kansen, risico's en afhankelijkheden daarmee samenhangen. Leg daarbij vast welke rol de RvT voor zichzelf ziet, welke digitale vraagstukken bijzondere aandacht vragen en welke informatie en deskundigheid nodig zijn om hierover het goede gesprek met de RvB te voeren. Deze uitgangspunten kunnen worden vastgelegd in een afzonderlijke toezichtvisie op digitalisering, maar ook worden geïntegreerd in de bredere toezichtvisie. Doorslaggevend is dat duidelijk is hoe digitalisering in het toezicht is verankerd en dat hierover binnen de RvT een gedeeld beeld bestaat.

Houd toezicht voorbij de eigen organisatiegrens

Digitale zorg speelt zich steeds minder binnen de grenzen van één organisatie af. Gegevensuitwisseling, regionale voorzieningen, digitale zorgpaden, leveranciers en ketenpartners maken zorgorganisaties in toenemende mate

wederzijds afhankelijk. Verbreed daarom als RvT de blik van de eigen organisatie naar het netwerk waarin zij opereert. Vraag de RvB welke digitale samenwerkingen en afhankelijkheden kritisch zijn voor de zorgverlening en hoe verantwoordelijkheden, besluitvorming, continuïteit en informatiebeveiliging over organisatiegrenzen heen zijn geregeld. Besteed daarbij ook aandacht aan gezamenlijke resultaten en knelpunten die de organisatie niet zelfstandig kan oplossen. Deze bredere toezichtblik sluit aan bij ontwikkelingen als de EHDS en de Toezichtsvisie 3.0 van de NVTZ, waarin netwerkgericht toezicht nadrukkelijk als ontwikkelrichting wordt benoemd.

Blijf digitalisering & ICT projecten volgen tot de baten realisatie

Laat het toezicht op digitale transformaties niet eindigen bij een succesvolle implementatie of go-live. Juist daarna moet blijken of een digitale oplossing daadwerkelijk wordt gebruikt, of werkprocessen duurzaam veranderen en of de beoogde effecten voor kwaliteit, toegankelijkheid, medewerkers, cliënten en bedrijfsvoering worden gerealiseerd. Vraag daarom vooraf niet alleen naar planning, budget en implementatie, maar ook naar de beoogde baten, de wijze waarop deze worden gemeten en het moment waarop deze zichtbaar moeten zijn. Blijf als RvT ook na de implementatie rapportage vragen over adoptie, procesverandering en batenrealisatie, zodat zichtbaar wordt of de oorspronkelijke doelstellingen daadwerkelijk worden bereikt. Daarmee verschuift het toezicht van sturen op oplevering naar sturen op daadwerkelijke transformatie en ontstaat een betere basis om tijdig bij te sturen, verder op te schalen of te stoppen wanneer resultaten achterblijven.

Een goede zorg is ook onze zorg

M&I/Partners begeleidt en adviseert zorginstellingen bij informatisering en digitale transformatie. Met de inzet van onze adviseurs en weloverwogen inzet van digitalisering en ICT dragen wij bij aan een betere zorg. Door de jaren hebben we bewezen een betrouwbare partner te zijn in digitale transformatie. We doen dat in de rol van adviseur, projectleider, implementatiemanager of interim-manager.

Digitaal leiderschap

Op verschillende manieren dragen wij bij aan digitaal leiderschap binnen organisaties:

- opstellen en implementeren van een digitale strategie (strategie in een digitale wereld);
- adviseren over en realiseren van een bij de digitale ambities passende (ICT-)organisatie;
- facilitering van de ontwikkeling van het digitale leiderschap/leiderschapsteam binnen organisaties;
- interim transformatie- en IT-management;
- masterclasses digitalisering voor bestuurders en toezichthouders;
- benchmarking van ICT en medische technologie.

Platform Toezichthouders digitalisering en ICT in de zorg

In het najaar organiseren we de derde platformbijeenkomst voor toezichthouders actief in de zorg met óf de betreffende portefeuille óf warme belangstelling voor het onderwerp. Deelnemen aan het platform? Stuur een bericht aan zorgtoezicht@mxi.nl.

M&I/Partners

M&I/Partners is een onafhankelijk adviesbureau met meer dan 40 jaar ervaring en ruim 100 professionals sterk. Wij begeleiden en adviseren onze klanten bij projecten op het snijvlak van management en ICT en ondersteunen organisaties bij het ontwikkelen van concrete resultaten. Wij kiezen voor opdrachten met maatschappelijke meerwaarde in de zorg en overheid. Kijk voor meer informatie op: www.mxi.nl.

Auteurs



Jeroen van Oostrum
Partner

jeroen.van.oostrum@mxi.nl



Antoon van Luxemburg
Principal adviseur

antoon.van.luxemburg@mxi.nl



Luuk Roosen
Junior adviseur

luuk.roosen@mxi.nl

Bronnen

1. ICT benchmark Ziekenhuizen 2026 (M&I/Partners)
2. Zwiggelaar & Van Luxemburg (2023), CIO 3.0: Leiden met Digitale Transformatie.
3. NVTZ; Nederlandse Vereniging van Toezichthouders en Zorg & Welzijn