

Onderzoek onder raden van toezicht

# TOEZICHT OP DIGITALISERING EN ICT IN DE ZORG



Sparrenheuvel 32, 3708 JE Zeist | (030) 2 270 500 | [info@mxi.nl](mailto:info@mxi.nl) | [www.mxi.nl](http://www.mxi.nl)

Melissa van den Berge, Patrick van  
Eekeren en Jan Houben.  
September 2023

ICT in perspectief

**M&I**/Partners/

adviseurs voor management en informatie

# TOEZICHT OP DIGITALISERING EN ICT IN DE ZORG

De zorg digitaliseert en innoveert snel. Dat stelt nieuwe eisen met betrekking tot toezicht op digitalisering, innovatie en ICT. Uit ons onderzoek onder 59 raden van toezicht in de zorg blijkt dat het percentage raden van toezicht dat hiervoor een specifieke portefeuillehouder heeft aangesteld in twee jaar tijd is verdubbeld naar 25%. Digitaliserings- en ICT-vraagstukken staan echter nog niet structureel op de agenda, terwijl dat volgens raden van toezicht wel zou moeten. Tot slot zien we dat het Integraal Zorgakkoord en krapte op de arbeidsmarkt de noodzaak tot digitalisering versnellen.

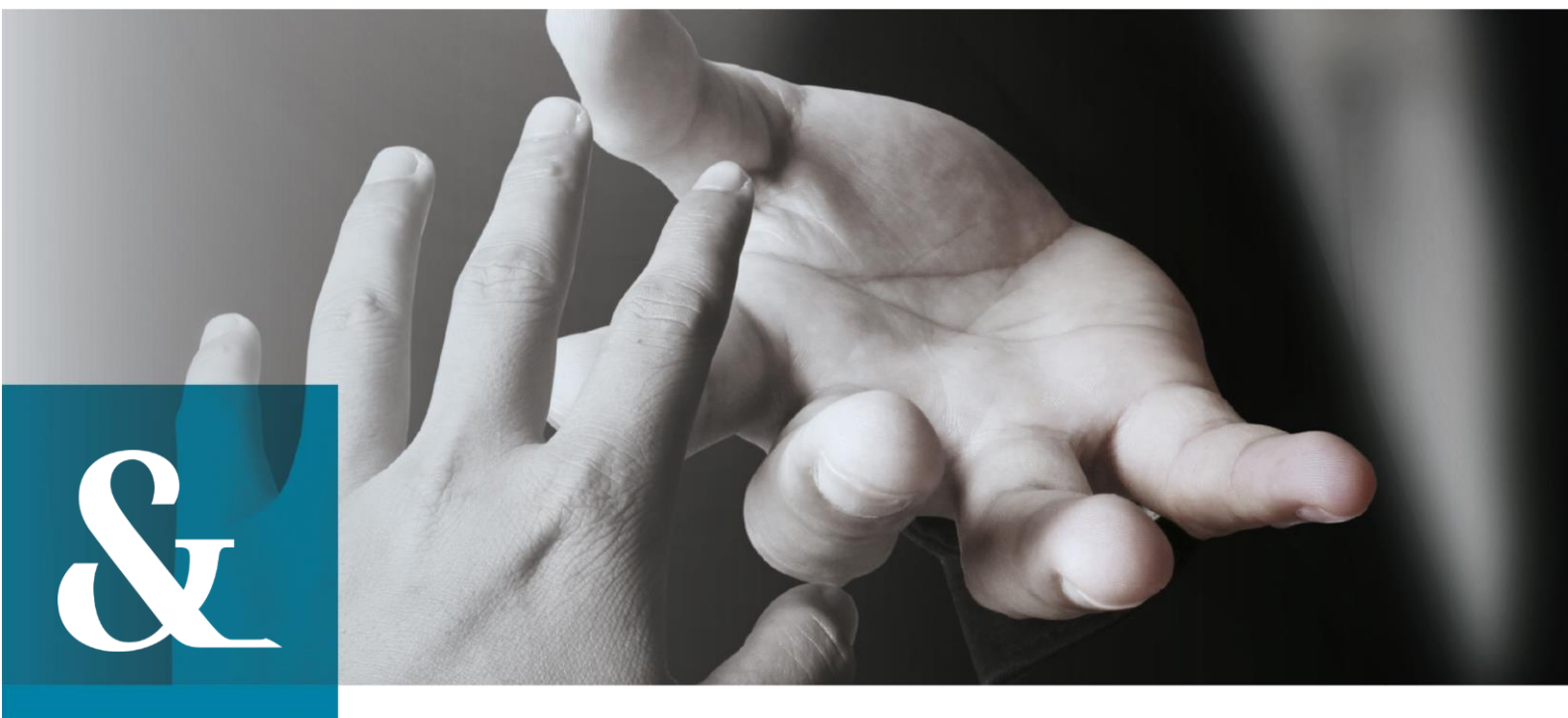
## Onze tips voor toezichthouders

1. Erken en begrijp de noodzaak van digitalisering, ICT en de implementatie van zorginnovaties
2. Zoek naar passende handvaten om digitalisering en ICT als vast onderdeel op de vergaderagenda te krijgen
3. Zorg dat de juiste expertise breed wordt ontplooid in de raad van toezicht



# INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>ORGANISATIE VAN TOEZICHT OP DIGITALISERING</b>	<b>6</b>
2.1	Portefeuillehouder(s)	6
2.2	Positionering van het toezicht	6
<b>3</b>	<b>ACTIVITEITEN RONDOM HET TOEZICHT</b>	<b>8</b>
3.1	Digitalisering en ICT op de vergaderagenda	8
3.2	Besproken onderwerpen	9
<b>4</b>	<b>KWALITEIT VAN HET TOEZICHT</b>	<b>10</b>
4.1	Goed beslagen ten ijs	10
4.2	Evaluatie en reflectie	11
4.3	Transparantie	12
<b>5</b>	<b>BESCHOUWING</b>	<b>13</b>
	<b>Bijlage</b>	<b>16</b>
	Tips om kennis en ervaring van digitalisering en ICT te vergroten	16



# 1 INLEIDING

Het Nederlandse zorglandschap innoveert en digitaliseert. Dat laat zich ook zien in stijgende ICT-kosten. Zo gaven ziekenhuizen in 2022 5,7% van hun omzet uit aan ICT<sup>1</sup>, en mag verwacht worden dat dit percentage in de toekomst verder stijgt. Met de groeiende rol van digitalisering en ICT in het zorgproces groeit ook het belang van effectieve governance en sturing op deze onderwerpen. In de afgelopen jaren hebben veel zorgorganisaties naast een CIO, ook een CMIO en soms ook een CNIO aangesteld. Ook in raden van bestuur staat het thema met de nodige aandacht op de agenda. De raad van toezicht binnen zorgorganisaties heeft als rol de raad van bestuur te controleren en heeft daarmee ook een rol ten aanzien van het thema digitalisering en ICT. Eerder onderzoek liet zien dat toezichthouders hun kennis over digitalisering overschatten<sup>2</sup>. Dat heeft in potentie grote consequenties voor het begrijpen wat de echte strategische uitdagingen zijn voor de organisatie in de context van een veranderende, digitaliserende respectievelijk digitale samenleving.

Bovenstaande vormde in 2021 voor M&I/Partners aanleiding om onderzoek te doen naar de stand van zaken van toezicht op digitalisering en ICT in de zorg. Anno 2023 onderzoeken wij de huidige stand van zaken omtrent digitalisering opnieuw en deze rapportage is daarvan het resultaat. Hierin staan de volgende vragen centraal.

- 1 In welke mate en op welke manier is toezicht op digitalisering en ICT georganiseerd?
- 2 Welke activiteiten voeren deze toezichthouders uit rondom digitalisering en ICT?
- 3 Hoe goed is het toezicht op digitalisering en ICT?

---

<sup>1</sup> <https://mxi.nl/benchmarks/ict-benchmark-ziekenhuizen>

<sup>2</sup> <https://nationaalregister.nl/kennisbank/commissarissen-overschatten-hun-kennis-over-digitalisering>

Dit jaar hebben wij de vragenlijst geactualiseerd en opnieuw uitgezet onder raden van toezicht van zorgorganisaties in Nederland. In totaal hebben 59 zorgorganisaties deelgenomen. Hierna zijn de resultaten besproken met drie leden van verschillende raden van toezicht uit zowel de cure als care. De inzichten uit deze gesprekken zijn verwerkt in de beschouwing. Het onderzoek is uitgevoerd tussen maart en juli 2023.

De onderstaande tabel geeft het aantal deelnemers, het percentage deelnemers en de verdeling per type zorgorganisaties weer: een grote variëteit en goede vertegenwoordiging.

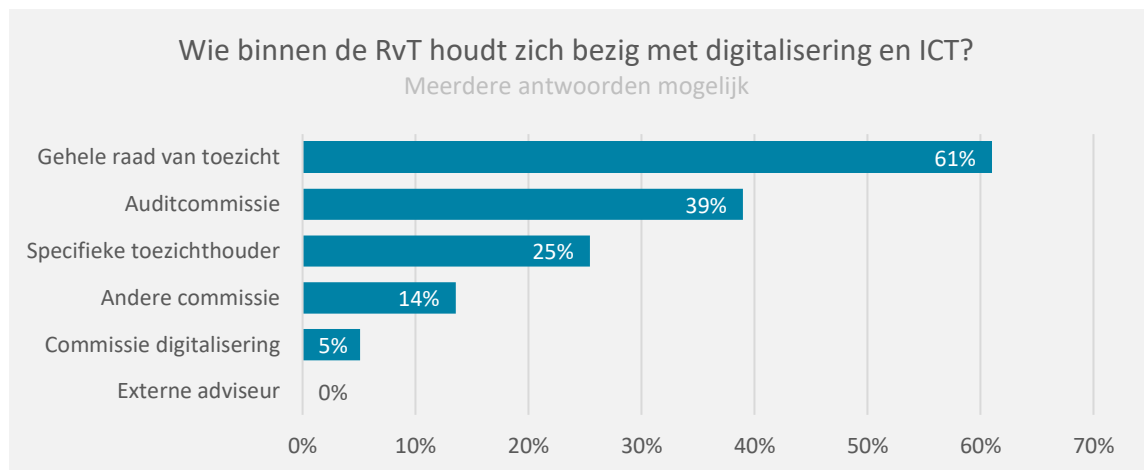
Type zorgorganisatie	Aantal	Verdeling
<b>Cure</b>	<b>21</b>	<b>35%</b>
Universitair ziekenhuis	1	2%
Algemeen ziekenhuis	15	25%
Categoriaal ziekenhuis	5	8%
<b>Care</b>	<b>38</b>	<b>65%</b>
Ouderenzorg	18	31%
Gehandicaptenzorg	17	29%
Geestelijke gezondheidszorg	3	5%
<b>Totaal</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

## 2 ORGANISATIE VAN TOEZICHT OP DIGITALISERING

In het kader van de organisatie en positionering van toezicht op digitalisering en ICT hebben we toezichthouders gevraagd wie zich binnen de raad van toezicht bezighoudt met dat onderwerp en onder welke noemer of portefeuille het is ondergebracht.

### 2.1 PORTEFEUILLEHOUDER(S)

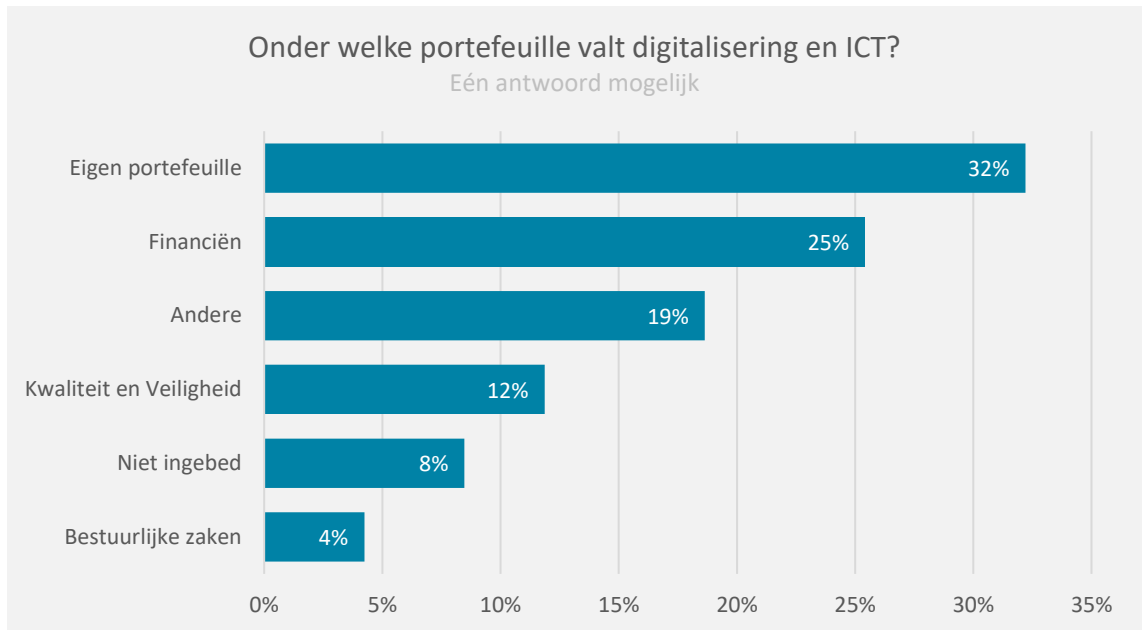
Bijna twee derde (61%) van de deelnemende raden van toezicht gaf aan dat de gehele raad zich bezighoudt met het onderwerp digitalisering en ICT. Bij 39% wordt het onderwerp (ook) door de auditcommissie besproken. Bij 25% van de raden van toezicht is er een specifiek lid dat zich ermee bezighoudt. In 2021 was dit nog slechts 13%. In een beperkt aantal gevallen buigt een commissie zoals de commissie digitalisering of kwaliteit zich over vraagstukken rondom digitalisering en ICT.



Op de stelling “Een raad van toezicht zou beter toezicht kunnen houden op digitalisering en ICT als deze een lid heeft dat zich hier specifiek op richt” was 53% het eens en 22% het oneens. Op de stelling “Elke raad van toezicht zou een commissie voor digitalisering en ICT moeten hebben” was 20% het eens en 51% het oneens.

### 2.2 POSITIONERING VAN HET TOEZICHT

Digitalisering en ICT zijn het vaakst (32%) ondergebracht in een eigen portefeuille die zich specifiek richt op alleen deze onderwerpen. Vaak is het dan ook de eerdergenoemde specifieke toezichthouder die zich daarmee bezighoudt en niet een ander lid van de raad van toezicht. Bij 25% van de raden van toezicht vallen de onderwerpen onder financiën en in 12% onder kwaliteit en veiligheid. Bij 8% van de raden van toezicht is digitalisering en ICT niet belegd en bij 4% valt het onder bestuurlijke zaken. In de overige 19% is het ondergebracht onder andere portefeuilles, zoals zorgtechnologie of cybersecurity en ICT. Daarnaast wordt het ingebed in de auditcommissie.



In 2021 werden digitalisering en ICT nog het vaakst opgenomen in de portefeuille financiën. Wel werden toen al veelal de groeiende rol en het belang van toezicht op deze onderwerpen onderkend. In 2023 gaven raden van toezicht met een aparte portefeuille aan dat digitalisering nu een belangrijk en centraal thema binnen hun organisatiestrategie is en daarom een eigen portefeuille heeft:

*“Digitalisering wordt steeds belangrijker door technologische innovatie en door een tekort aan personeel.” - Ouderenzorgorganisatie.*

en

*“Het is een integraal onderdeel van de organisatiestrategie en wordt door RvB/RvT als toponderwerp voor de komende jaren gezien.” – Algemeen ziekenhuis.*

en

*“Door het toenemende belang van dit onderwerp vonden we het passend hier een aparte portefeuille voor te creëren.” – Algemeen ziekenhuis.*

Raden van toezicht zonder aparte portefeuille vinden dat het onderwerp voldoende elders wordt besproken zoals in de auditcommissie (19%) of hebben hier geen specifieke overwegingen voor (8%). Daarnaast geven ze aan dat digitalisering en ICT strategische onderwerpen zijn die een relatie hebben met meerdere portefeuilles en daarom niet part belegd moeten worden:

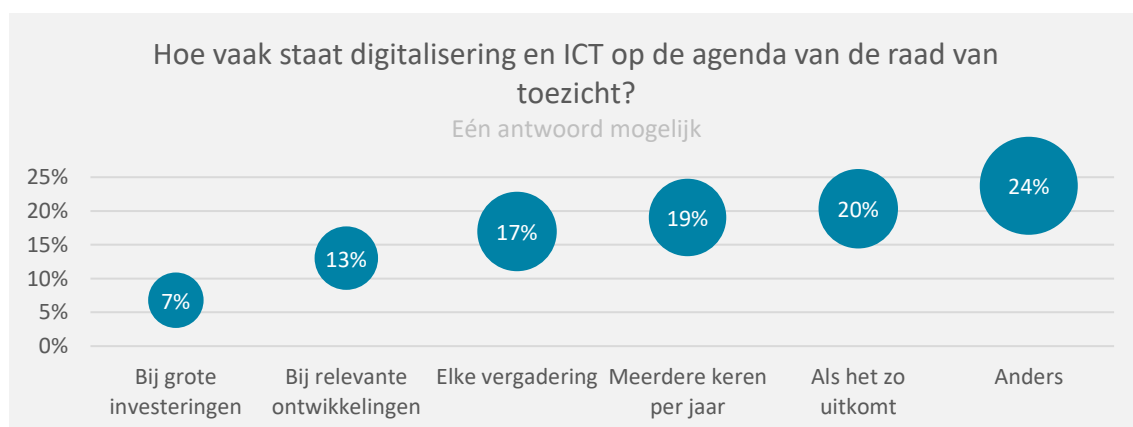
*“Het onderwerp moet integraal bekeken worden, niet afzonderlijk.”  
- Geestelijke gezondheidszorg instelling.*

## 3 ACTIVITEITEN RONDOM HET TOEZICHT

In het kader van de activiteiten die raden van toezicht uitvoeren op het gebied van digitalisering en ICT hebben wij hen gevraagd hoe vaak het op de vergaderagenda staat, hoe belangrijk zij digitalisering en ICT vinden ten opzichte van andere vraagstukken en op welke onderwerpen zij zich met name richten als het gaat over digitalisering en ICT.

### 3.1 DIGITALISERING EN ICT OP DE VERGADERAGENDA

Er is grote variatie in de frequentie waarmee digitalisering en ICT wordt geagendeerd bij de raden van toezicht. Het meest gegeven antwoord op de vraag “Hoe vaak staat digitalisering en ICT op de agenda van de raad van toezicht?” is “als het zo uitkomt” (20%). Bij 17% staat het onderwerp op de agenda bij elke vergadering, bij 17% regelmatig en bij 19% is het een jaarlijks terugkomend onderwerp. Ook gaf 20% aan dit reactief te agenderen bij relevante ontwikkelingen of grote investeringen. Bij de laatste 24% wordt het op een andere manier besproken, bijvoorbeeld elk kwartaal.



Opvallend is dat de meerderheid (61%) het wel eens was met de stelling “Digitalisering en ICT zou voor elke raad van toezicht een vast item op de vergaderagenda moeten zijn”. Een verklaring van waarom dit nu nog weinig gebeurt, is volgens sommige raden van toezicht dat het nu lastig is om het onderwerp goed te agenderen. Dit komt volgens hen door een gebrek aan breed gedragen toezichtmodellen voor het rapporteren over digitalisering en ICT:

*“Er dient een standaard formaat te worden ontwikkeld voor de rapportage over digitalisering in het jaarverslag, zoals dat voor financiën, vastgoed en kwaliteit al bestaat.”*  
- Ouderenzorgorganisatie

en

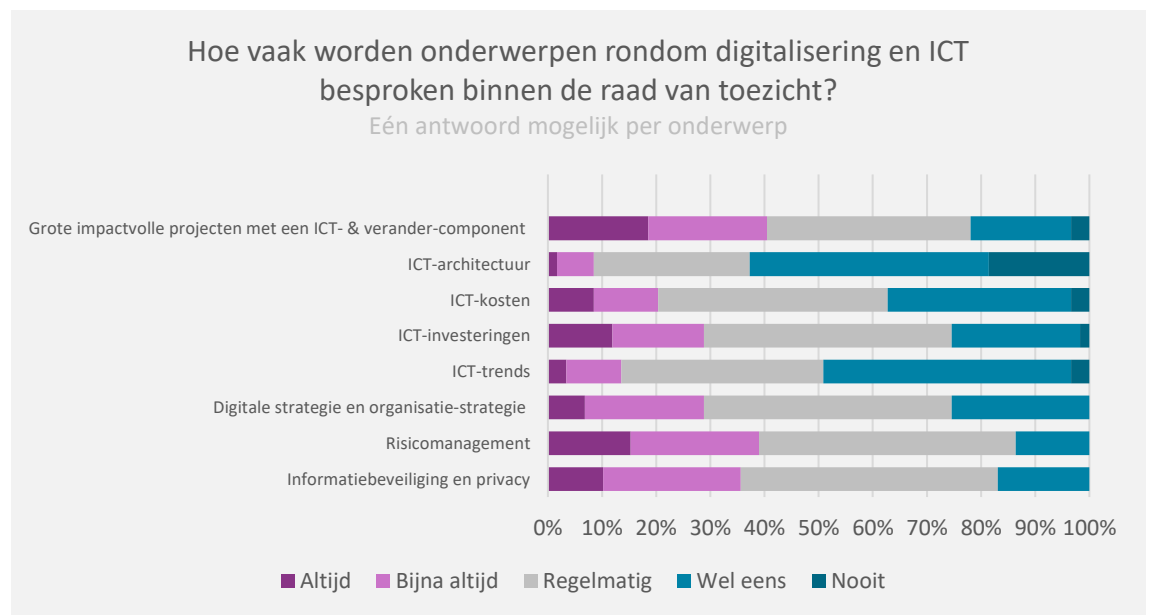
*“Financieel gezien is er de jaarrekening en de begroting. T.a.v. ICT ontbreekt een breed gedragen overzichtsmodel/toezichtmodel en ‘taal’ om te vertellen hoe het staat met de ICT-infrastructuur, ICT risico's en kansen en grote ICT innovatieprojecten en hun status.”*  
- Ouderenzorgorganisatie



In vergelijking tot andere onderwerpen/vraagstukken wordt digitalisering en ICT gemiddeld belangrijk gevonden. In een rangschikking staat digitalisering en ICT op plaats vijf en wordt voorafgegaan door kwaliteit en veiligheid, zorginhoud, financiën en HR. Acht procent van de deelnemende raden van toezicht scoorden digitalisering en ICT op de eerste plaats.

### 3.2 BESPROKEN ONDERWERPEN

Als het gaat over digitalisering en ICT tijdens vergaderingen van de raad van toezicht zijn grote impactvolle ICT-projecten (41%), risicomanagement (39%) en informatiebeveiliging en privacy (36%) de vaakst besproken onderwerpen. Daarna volgen ICT-investeringen en ICT-organisatiestrategie met respectievelijk 29% en 27%. Kosten van ICT (20%) zit in de middenmoot. De minst besproken onderwerpen zijn de ICT-trends (14%) en ICT-architectuur (9%).



Deze uitkomsten zijn in lijn met de uitkomsten uit 2021. Dat lijkt te betekenen dat raden van toezicht zich nog steeds meer richten op risicobeheersing dan het benutten van kansen door nieuwe trends en ontwikkelingen. Desondanks was slechts 3% van de respondenten het eens met de stelling “*Digitalisering en ICT brengt meer risico’s met zich mee dan kansen*”. Naast bovenstaande thema’s, kwamen in een latere open vraag ook thema’s als domotica, eHealth, zorg op afstand, en samenwerking in de regio naar voren als meest actueel voor zorgorganisaties.

## 4 KWALITEIT VAN HET TOEZICHT

De NVTZ hanteert drie aanknopingspunten voor goed toezicht: goed beslagen ten ijs, evaluatie en reflectie en transparantie<sup>3</sup>. Goed beslagen ten ijs staat voor kennisvergarig door middel van scholing. Hierbij is de raad van toezicht doorlopend bezig met kennis- en competentieontwikkeling. Evaluatie en reflectie staat voor professionalisering door middel van regelmatige evaluatie en reflectie op het eigen functioneren. Transparantie staat voor aanspreekbaarheid en verantwoording. In de vragenlijst hebben wij deze aanknopingspunten voor goed toezicht vertaald naar goed toezicht op digitalisering en ICT.

### 4.1 GOED BESLAGEN TEN IJS

Toezichthouders ondernemen meerdere activiteiten om nieuwe kennis op te doen en om op de hoogte te blijven van actuele ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en ICT. Zij lezen met name relevante boeken en artikelen (80%) en volgen opleidingen, cursussen of trainingen (56%). Daarnaast nodigen zij experts uit bij vergaderingen (54%) en bezoeken ze congressen (47%). Eenenvetig procent bezoekt collega-instellingen en eenendertig procent houdt intervisie. In de bijlage van dit rapport staat de lijst van opgehaalde tips uit 2021 voor raden van toezicht om kennis en ervaring rondom digitalisering en ICT te vergroten. Deze lijst is verrijkt met tips uit 2023.

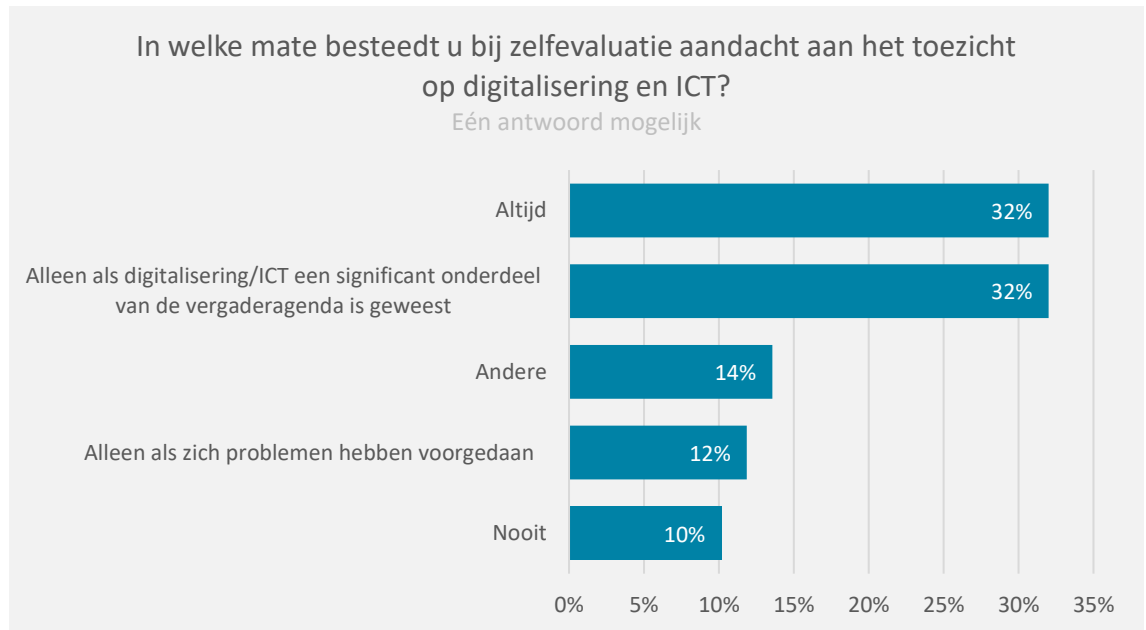


Bijna alle respondenten (98%) waren het ermee eens dat ICT-kennis noodzakelijk is voor het goed functioneren van de organisatie. Daarnaast vonden de meeste respondenten (91%) dat ICT-kennis ook noodzakelijk is voor het goed functioneren van de raad van toezicht. Ruim driekwart (80%) vond dat gebrek aan ICT-kennis binnen de raad van toezicht zelfs leidt tot risico voor de organisatie. Slechts zeven procent maakt zich zorgen over het ICT-kennishniveau binnen hun eigen raad van toezicht. Tot slot, ruim tweede derde (68%) van de organisaties gaf aan dat het Integraal Zorgakkoord (IZA) de noodzaak tot digitalisering vergoot.

<sup>3</sup> <https://www.nvtz.nl/wat-doen-we/goed-toezicht>

## 4.2 EVALUATIE EN REFLECTIE

Alle raden van toezicht gaven aan te evalueren en te reflecteren op hun eigen functioneren. Een derde (32%) van de raden van toezicht besteedt tijdens zo'n evaluatie altijd aandacht aan toezicht op digitalisering en ICT. Ook bij een derde (32%) wordt hier aandacht aan besteed, maar alleen als digitalisering en ICT een significant onderdeel van de vergaderagenda zijn geweest. Bij twaalf procent gebeurt dit alleen als zich problemen hebben voorgedaan op het onderwerp. Tien procent gaf aan dat digitalisering en ICT nooit onderdeel van evaluatie en reflectie zijn.



Collectief scoorden raden van toezicht de kwaliteit van hun toezicht op digitalisering en ICT voldoende (44%). Een vijfde (19%) scoorde hun eigen toezicht goed en vijftien procent vond dat het beter kan. De overige tweeëntwintig procent was neutraal en geen organisatie gaf haar raad een onvoldoende.

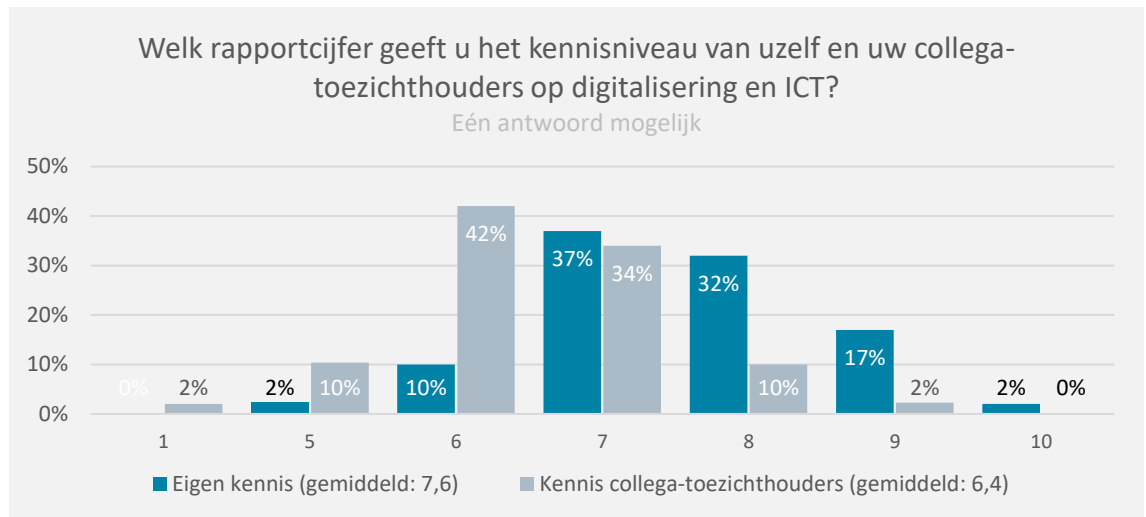


De respondenten van de vragenlijst gaven hun eigen kennis over digitalisering en ICT een gemiddeld rapportcijfer van een 7,6 (7,5 in 2021). Daarbij gaf bijna een vijfde (19%) zichzelf een negen of tien en slechts twee procent een vijf. Het rapportcijfer dat respondenten gaven voor de kennis van hun collega-toezichthouders over digitalisering en ICT was beduidend lager, namelijk een 6,4 (6,6 in 2021). Twee procent gaf hen een negen en twaalf procent een vijf of lager.

Op de stelling “Alle leden van de raad van toezicht zouden relevante ICT-kennis moeten hebben” was 27% het eens en 52% het oneens. In 2021 was het antwoord op deze stelling nog omgekeerd, namelijk 49% eens en 30% oneens. Een lid van een raad van toezicht reflecteert hierop:

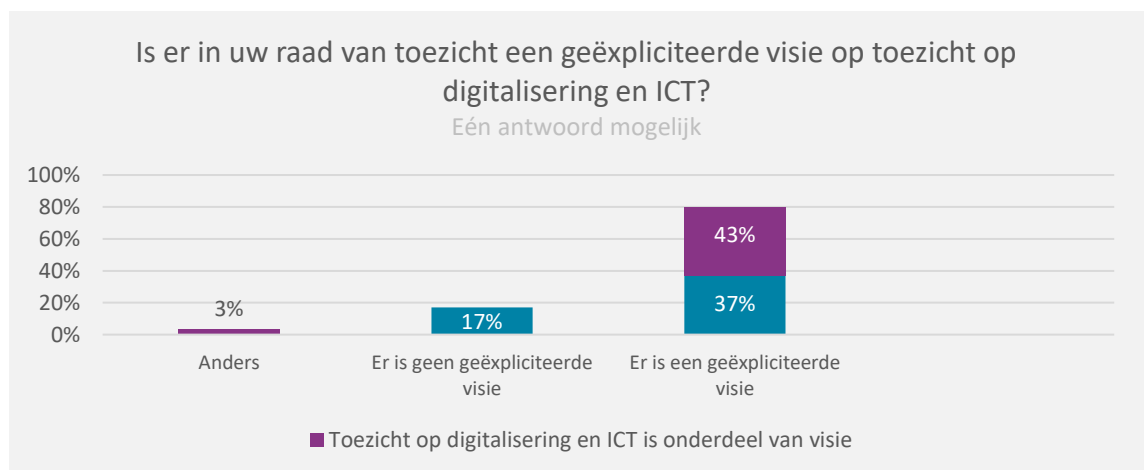
*“Kennis die je niet hebt moet je wel naar binnen halen in je raad, maar dat betekent niet dat iedereen er verstand van hoeft te hebben.”*

- geestelijke gezondheidszorg instelling



### 4.3 TRANSPARANTIE

Iets minder dan de helft (43%) van de raden van toezicht heeft een visie op toezicht op digitalisering en ICT geëxpliciteerd. Ruim een derde (37%) heeft wel een visie op toezicht in het algemeen, maar digitalisering en ICT zijn daar niet expliciet in opgenomen. In zeventien procent van de zorgorganisaties is er geheel geen geëxpliciteerde visie.



## 5 BESCHOUWING

Digitalisering en ICT staan meestal niet structureel op de vergaderagenda, terwijl dat volgens de meerderheid van de raden van toezicht wel zou moeten. Dit komt doordat het lastig is om het onderwerp goed te agenderen. In de meeste gevallen houdt de gehele raad van toezicht zich bezig met digitalisering en ICT. In een groeiend deel van de Nederlandse cure- en care-instellingen wordt een specifiek lid binnen de raad van toezicht benoemd met focus op het toezicht op digitalisering en ICT. Ook wordt in meerdere zorginstellingen een separate commissie voor deze onderwerpen opgezet. Deze ontwikkelingen overziend komen wij tot de volgende drie aanbevelingen:

### **1 Erken en begrijp de noodzaak van digitalisering, ICT en de implementatie van zorginnovaties**

Digitalisering en ICT zou voor elke raad van toezicht een vast item op de vergaderagenda moeten zijn. In slechts twee jaar tijd is het percentage raden van toezicht dat het met deze stelling eens is met bijna 10% gestegen. Digitalisering en ICT wordt dus een steeds belangrijker in de Nederlandse cure- en care-instellingen. Waar digitalisering jarenlang ondersteunend is geweest aan de bedrijfsvoering, heeft het inmiddels zijn weg gevonden in het primaire proces. De raden van toezicht zijn zich steeds meer bewust van het feit dat digitalisering en ICT een prominenter plek krijgt in het hart van de zorg. Bovendien erkennen zij een groeiende ondersteunende rol die ICT kan spelen voor de hele zorgorganisatie. Bijvoorbeeld om de krapte op de arbeidsmarkt op te vangen.

Verder versterken andere trends de noodzaak tot digitalisering en het voeren van de dialoog over dit thema. Zo versnelt de komst van het Integraal Zorgakkoord (IZA) de noodzaak tot digitalisering. Het IZA vraagt namelijk grote veranderingen in de samenwerkingsstructuren van de zorg, waarbij digitalisering een belangrijke rol moet gaan spelen. Aanvullend hieraan werd in dit onderzoek juist ook regiosamenwerking genoemd als een van de belangrijkste digitaliseringsthema's op de vergaderagenda. Reden genoeg om digitalisering, ICT en de implementatie van zorginnovaties nadrukkelijk op de vaste agenda van de hele raad van toezicht te zetten.

### **2 Zoek naar passende handvaten om digitalisering en ICT als vast onderdeel op de vergaderagenda te krijgen**

Hoewel we aanraden om digitalisering en ICT vast op de vergaderagenda te zetten, erkennen we dat dit nog lastig kan zijn. Het ontbreken van breed gedragen formats voor digitalisering (zoals voor de jaarrekening en de begroting wel bestaan) maakt het bijvoorbeeld uitdagend het onderwerp goed te agenderen. Zoek daarom naar handvaten en formats die je kunnen helpen om digitalisering makkelijker en meer structureel te agenderen. Daarnaast helpt het om het containerbegrip digitalisering te laden. Doordat het een containerbegrip is, blijft het vaak een abstract onderwerp op de agenda. Het onderwerp digitalisering is namelijk te breed om simpelweg over te praten. Hierdoor ligt spraakverwarring op de loer en eindigen discussies vaak onbevredigend.

In het kwadrant model<sup>4</sup> van M&I/Partners wordt daarom onderscheid gemaakt tussen enerzijds de meer operationele kant en risico's van digitalisering en ICT, en anderzijds de strategische en veranderkant van ICT.

- De *operationele kant* van ICT gaat over de lopende dienstverlening vanuit de ICT-afdeling aan de zorginstelling. Dit is inmiddels essentieel in de zorg, omdat de zorg zonder eigenlijk niet of nauwelijks meer kan draaien.
- De *risicokant* gaat over de kwaliteit van de beheerprocessen en de mate waarin informatieveiligheid geregeld is.

In raden van toezicht is vaak al geregeld aandacht voor de operationele kant en risico's van ICT, maar veel minder voor de strategische en veranderopgave van ICT en digitalisering. Juist deze onderwerpen verdienen aandacht. Het gaat dan dus om:

- Aandacht voor de *samenhang van de organisatiestrategie en de digitale/ICT-strategie*. Door steeds meer samenhang kan de digitale strategie niet los worden gezien van de organisatiestrategie. Dit leidt dan vervolgens tot een inhoudelijke ICT-strategie.
- Aandacht voor de *grotere verbeter- en transformatieprojecten* waarbij digitalisering een essentiële rol speelt.

#### 1. ICT-strategie en organisatiestrategie

- Staat de impact van IT op het netvlies?
- Staan technologische ontwikkelingen en consequenties vaak genoeg op de agenda?

#### 2. Grote of impactvolle programma's of IT gerelateerde programma's

- Baten?

#### 3. Standaard ICT dienstverlening: o.a. werkplekken (denk aan Citrix issue)

- Loopt dat naar verwachting?
- IT kosten

#### 4. Beheersing van risico's

- Procesmatig
- Informatieveiligheid

<sup>4</sup> Het kwadrant model van M&I/Partners; wat is er te bespreken over digitalisering en ICT?

Bron: Masterclass IT in de boardroom zorg 2022

Door met elkaar in de raden van toezicht af te spreken op welke tafel over welk onderwerp gesproken wordt en hoe daarover het gesprek gevoerd wordt, kan het toezicht op digitalisering en ICT in waarde groeien.

### 3 Zorg dat de juiste expertise breed wordt ontplooid in de raad van toezicht

Naar aanleiding van ons onderzoek in 2021 pleitten wij al voor brede ontwikkeling van expertise op het gebied van digitalisering in de raden van toezicht. Toen was in slechts 13% van alle raden van toezicht een specifiek lid dat zich bezighield met digitalisering en ICT. Anno 2023 is dit percentage bijna verdubbeld tot 25%. Dit lid is idealiter een toezichthouder die professioneel ervaring heeft met de dynamiek en complexiteit die transformaties met digitalisering in grote organisaties met zich meebrengen. Op die manier kan deze toezichthouder bijdragen aan inzichten waarmee de organisatie waarde uit digitalisering kan halen. Als deze toezichthouder ook nog professionele verantwoordelijkheid gedragen heeft voor de digitaliserings-/ICT-portefeuille in een complexe omgeving geeft dat een extra verdieping in kennis en ervaring. Tevens beschikt hij/zij over het abstractieniveau om als toezichthouder naar digitalisering te kijken. Hiervoor geldt echter dat situationeel gekeken moet worden wat nodig is om het proces op gang te brengen. Geen enkele raad van toezicht, en daarmee het benodigde profiel van toezichthouder voor digitalisering, is hetzelfde.

Hoewel het aanstellen van een specifiek lid voor digitalisering een belangrijk anker voor ontwikkeling is, is dit slechts een begin en niet het einde van de ontwikkeling. Zorg daarom voor brede ontplooiing van de raad van toezicht. Dit houdt in meerdere deskundige perspectieven op digitale transformatie in relatie tot de maatschappelijke opdracht van zorginstellingen. Richt desgewenst voor verdieping bijvoorbeeld een aparte commissie in voor digitalisering en ICT. Doordat onderwerpen daar structureel aan bod komen en praktijkervaring wordt opgehaald en gedeeld, gaat het onderwerp meer leven in de gehele raad van toezicht.

# BIJLAGE

## Verantwoording onderzoek

De deelnemers aan dit onderzoek deden de volgende aanbevelingen voor raden van toezicht om hun kennis en ervaring van digitalisering en ICT in de zorg te vergroten.

### Beurzen en congressen

- Zorg & ICT beurzen
- HIMSS
- MedicalPHIT
- Ehealth week

### Opleidingen en masterclasses

- Div. NVTZ-opleidingen
- Leergang Digicommissaris (Nationaal Register)
- Div. masterclasses (Deloitte, Gartner, KPMG, M&I/Partners, MIT, Capgemini, Rabobank)
- De nieuwe commissaris opleiding (Nyenrode)
- Tech@doptie (HAN)
- Post-academische opleiding voor strategie en leiderschap van digitale transformatie in organisaties (AOG School of Management, Rijksuniversiteit Groningen)
- ABD leergang ICT-ontwikkelingen
- Digital Transformation (TIAS School for Business and Society)

### Cursussen

- NVTZ (bijv. Toezicht op ICT verdiepende leergang)
- Smarthealth
- Skipr classes
- De nationale AI-cursus
- Responsible AI (YouTube)

### Artikelen en tijdschriften

- Zorgvisie
- Skipr
- ICT&Health
- Medisch Contact
- Financieel Dagblad

- Nulmeting Digitale Transformatie in Boardrooms NL (Nationaal Register, VNO NCW)
- Auteur Lucien Engelen

### Boeken

- De commissaris en het toezicht op IT: de eerste zeven vragen (Lineke Sneller)
- The real value of IT (Richard Hunter)
- The future of Work (Malone)
- Human + Machine (Daugherty Wilson)
- Work Rules (Lazlo Bock)
- Digital to the Core (Waller/Raskino)
- Leading Digital (Westerman/Bonnet/McAfee)
- Weapons of Math Destruction (Cathy O'Neill)
- Invisible Women (Caroline Criado Perez)
- Algoritmiseren, wen er maar aan (Jim Stolze)
- The Agile Manifesto (open source)
- Open Innovation (Chesbrough)
- The innovators dilemma (Christensen)
- The tipping point (Malcolm Gladwell)
- Nudge (Thaler/Sunstein)
- Handreiking Toezicht op IT en digitalisering (VTW)
- Het is oorlog, maar niemand die het ziet (Huib Modderkolk)
- Strategic Enterprise Architecture Management (Ahlemann)
- Quick and Nimble: Lessons From the Leading CEOs on How To Create a Culture of Innovation.
- Data driven (Curuksu)
- Digital transformation (Siebel)
- Digitalisering en IT voor commissarissen en toezichthouders (Arnoud Klerkx)
- Ontdek de groeikansen van AI (Remy Gieling)



# 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 (zowel 'in company' als via [open inschrijving](#));
- benchmarking van ICT en medische technologie.

## Platform Toezichthouders digitalisering en ICT in de zorg

Binnenkort organiseren we de eerste 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](mailto:zorgtoezicht@mxi.nl).

## M&I/Partners

M&I/Partners is een onafhankelijk adviesbureau met meer dan 35 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](http://www.mxi.nl).



**Jan Houben**  
[jan.houben@mxi.nl](mailto:jan.houben@mxi.nl)  
030 227 0500



**Patrick van Eekeren**  
[patrick.van.eekeren@mxi.nl](mailto:patrick.van.eekeren@mxi.nl)  
030 227 0500



**Melissa van den Berge**  
[Melissa.van.den.berge@mxi.nl](mailto:Melissa.van.den.berge@mxi.nl)  
030 227 0500