

Verantwoordelijkheden en taken in een organisatie waar zorg- technologie vanzelfsprekend is

Programmamanagers innovatie en adviseurs van
IIG-2 over de stip op de horizon

Inhoudsopgave

Inleiding en werkwijze	2
• De Topper	
• De sessies en deelnemers	
Taken en verantwoordelijkheden per organisatieonderdeel	4
• Cliënten, cliënten- en medewerkersvertegenwoordiging: de gebruikers van technologie	
• Primair proces: zorg leveren met technologie	
• Ondersteunende diensten: het gebruik van technologie faciliteren	
• Management en bestuur: koers en kwaliteit rondom zorgtechnologie waarborgen	
Opvallende organisatorische verschuivingen en conclusie	8
• Innovatie als collectieve beweging	
• Een data-ondersteunde organisatie	
• Ondersteunende diensten als facilitators	
• Interne cohesie, samenwerking en strategie	
• Conclusie	

Inleiding en werkwijze

Het gebruik van zorgtechnologie neemt toe, ook in de gehandicaptenzorg. Toch blijkt het duurzaam opschalen ervan in de praktijk complex. Organisaties worstelen met vragen over verantwoordelijkheden, borging, samenwerking en structuur. Het doel van opschalen is duidelijk: dat het gebruik van zorgtechnologie een geïntegreerd en vanzelfsprekend onderdeel wordt van het totale zorg- en ondersteuningsaanbod. Maar hoe kom je daar als organisatie? Wie doet er binnen de organisatie dan precies wat? En wie of welke functie is daarbij eindverantwoordelijk?

Binnen de Innovatie-impuls 2 (IIG-2) worden zeven zorgorganisaties geholpen bij deze opschalingsvraagstukken door adviseurs, en wordt gebruik gemaakt van de [InnovatieRoute](#) (met name [de borgingschecklist](#)), maar ook andere IIG-2 naslagwerken zoals de gids [Opschalen van inzet en gebruik van zorgtechnologie in de gehandicaptenzorg - geïntegreerd en vanzelfsprekend](#). Tegelijkertijd blijft er behoefte aan een concreet toekomstbeeld: een stip op de horizon die antwoord geeft op de vraag hoe een organisatie eruitziet waarin het gebruik van zorgtechnologie volledig vanzelfsprekend is.

Dit toekomstbeeld onderzochten we binnen IIG-2. We verzamelden inzichten en ervaringen van programmamanagers innovatie van de zeven zorgorganisaties die actief bezig zijn met opschaling van de inzet van zorgtechnologie en van IIG-2 adviseurs. De werkvorm die we daarvoor gebruikten is 'De Topper', ontwikkeld door Academische Werkplaats ZoTeG (ZorgTechnologie in de Gehandicaptenzorg, zie kader). Voor meer informatie over de werkvorm zie: [In-gesprek-met-behulp-van-werkvorm-De-Topper](#).

De Topper

De Topper is een fictieve zorgorganisatie waar technologie vanzelfsprekend onderdeel is van de zorg en ondersteuning. De Topper heeft dit tip-top voor elkaar: iedereen binnen deze fictieve organisatie weet wat er gedaan moet worden en wie of welke functie of afdeling waar verantwoordelijk voor is. Aan de hand van het organogram van De Topper bespraken de deelnemers welke functie of afdeling waar verantwoordelijk voor is rondom de implementatie, het gebruik en de borging van zorgtechnologie. Door de inzichten van de gezamenlijk ingevulde organogrammen te combineren, ontstaat een blauwdruk die laat zien wat zorgorganisaties te doen staat om de inzet van zorgtechnologie ook bij henzelf vanzelfsprekend te maken. Er werd daarbij niet gekeken vanuit de tekortkomingen van de huidige praktijk, maar vanuit een ideale situatie in de toekomst.

De resultaten uit de sessies zijn verzameld, geordend en puntsgewijs samengevat per organisatieonderdeel. Deze vormen de basis van de hoofdstukken die volgen.

Academische Werkplaats ZoTeG

ZoTeG staat voor '[ZorgTechnologie in de Gehandicaptenzorg](#)'. In Academische Werkplaats ZoTeG werken onderzoekers, zorgorganisaties en onderwijsinstellingen samen aan de wetenschappelijke onderbouwing van de vanzelfsprekende inzet van zorgtechnologie.

De sessies en deelnemers

De werkvorm is uitgevoerd in vijf sessies tussen 25 juni en 21 oktober 2025. Elke sessie duurde 1 tot 1,5 uur en werd begeleid door twee IIG-2 onderzoekers. De deelnemers bestonden uit twee doelgroepen:

- Programmamanagers innovatie/zorgtechnologie vanuit zes zorgorganisaties bezig met het opschalen van zorgtechnologie met ondersteuning van IIG-2 adviseurs. We organiseerden drie online sessies via Teams, steeds met twee programmamanagers. De zevende programmamanager heeft meegelezen met het resultaat;
- Adviseurs betrokken bij zorgorganisaties die ondersteuning en advies ontvangen via de IIG-2. We organiseerden twee live sessies, steeds met vier adviseurs.

Het organogram van De Topper vormde de basis van het gesprek. Per afdeling of functie in het organogram bepaalden de deelnemers de ideale (functie)omschrijving en de taken en verantwoordelijkheden met de focus op de vanzelfsprekende inzet van technologie. Eerst voor zichzelf, daarna in gesprek met elkaar.

De verzamelde antwoorden werden per sessie gedocumenteerd in Excel en vervolgens gecategoriseerd in taken en verantwoordelijkheden. Per afdeling/functie werden deze puntsgewijs samengevat.

In dit rapport presenteren we de taken en verantwoordelijkheden van organisatieonderdelen van De Topper. We hebben deze opgedeeld in vier categorieën:

- Cliënten, cliënten- en medewerkersvertegenwoordiging
- Het primaire proces
- Ondersteunende diensten
- Management en bestuur

Daarna bespreken we de vier opvallendste verschuivingen die nodig zijn om richting deze organisatie van de toekomst te gaan, gevolgd door een overkoepelende conclusie.

Taken en verantwoordelijkheden per organisatieonderdeel

Cliënten, cliënten- en medewerkersvertegenwoordiging: de gebruikers van technologie

Deze categorie brengt de groepen samen die het meest direct ervaren wat technologie in de dagelijkse praktijk betekent: cliënten, hun vertegenwoordigers in de cliëntenraad en de medewerkersvertegenwoordiging (OR). Zij geven vanuit hun eigen perspectief richting aan de inzet van zorgtechnologie, signaleren wat werkt en wat niet, en helpen de organisatie scherp te houden op gebruiksgemak, veiligheid en kwaliteit.

Bij De Topper zijn dit de taken en verantwoordelijkheden van:

Cliënten

- Delen ervaringen met technologie met hun naasten en omgeving, en geven aan wat wel en niet werkt.
- Proberen nieuwe technologie uit en stellen vragen bij onduidelijkheden.
- Koppelen terug aan begeleiders hoe technologie hen ondersteunt zodat deze informatie kan worden verwerkt in het zorgplan.
- Denken mee over nieuwe mogelijkheden voor zorgtechnologie en kiezen soms zelf voor aanschaf.
- Helpen mede-clieënten bij gebruik, bijvoorbeeld als 'Techmaatje'.

Cliëntenraad

- Brengen het perspectief van cliënten in bij keuzes rondom technologie.
- Signaleren kansen en knelpunten vanuit de praktijk en bespreken deze met de organisatie.
- Denken mee over begrijpelijke communicatie en toegankelijk gebruik van technologie.
- Bewaken dat technologie bijdraagt aan kwaliteit van leven.

OR

- Vertegenwoordigen medewerkers die dagelijks met technologie werken.
- Denken mee over veranderingen in werkprocessen als gevolg van de inzet van technologie en de impact op teams.
- Signaleren knelpunten in gebruik, scholing of werkdruk en koppelen dit terug.
- Stimuleren dat medewerkers tijdig worden betrokken bij nieuwe technologie.

Primair proces: zorg leveren met technologie

Bij een zorgorganisatie waar de inzet van zorgtechnologie vanzelfsprekend is, zit technologie verweven in het dagelijkse werk van zorgverleners. Vanaf de eerste screening bij de entree tot 24-uurs zorg op afstand en de inzet van behandelaren en begeleiders: iedereen werkt vanuit dezelfde basis dat technologie kan helpen om betere, veiligere en efficiëntere zorg te leveren.

Bij De Topper zijn dit de taken en verantwoordelijkheden van:

24-uurszorg en zorgregiecentrale

- Zijn 24 uur per dag bereikbaar, geen aparte dag- en nachtzorg.
- Bieden gedurende de nacht zorg op afstand via de zorgregiecentrale.
- Bieden reactieve monitoring en prioritering middels triage op afstand.
- Leveren beeldzorg waar passend.
- Fungeren als achterwacht en sparringpartner voor zorgmedewerkers.

Entree

- Koppelen nieuwe cliënten vanaf het begin aan passende technologie, zodat zorg en data-ondersteund werken direct goed worden ingericht.

Artsen VG en behandeling

- Zijn aanjagers van technologische inzet: zij herkennen kansen, beoordelen risico's en bepalen wanneer technologie passend is.
- Houden ontwikkelingen bij, bespreken mogelijkheden met teams en zorgen dat technologie onderdeel wordt van behandel- en zorgplannen.

Zorgverleners (begeleiders, zorgmedewerkers, locaties en flexpools)

- Kennen de wensen en doelen van cliënten en vertalen die naar passende inzet van technologie.
- Gebruiken technologie in hun dagelijkse werk, delen ervaringen en helpen andere collega's bij adoptie van technologie.
- Signaleren knelpunten en kansen en dragen bij aan borging door technologie veilig en consequent toe te passen.

Ondersteunende diensten: het gebruik van technologie faciliteren

Ondersteunende diensten zorgen ervoor dat technologie werkt, blijft werken en aansluit bij de behoeften van cliënten en medewerkers. Zij regelen de randvoorwaarden: van data en infrastructuur tot scholing, juridische kaders en financiering. Hierdoor kunnen zorgteams technologie zonder belemmeringen inzetten.

Bij De Topper zijn dit de taken en verantwoordelijkheden van:

IT, facilitair en vastgoed

- Zorgen dat technische randvoorwaarden op orde zijn: infrastructuur, software, aansluitingen, onderhoud en toekomstbestendige gebouwen.
- Ondersteunen teams bij het borgen van technologie in werkprocessen.

Financiën en inkoop

- Borgen de meerjarige financiering voor zorgtechnologie en ondersteunen bij subsidies en investeringskeuzes.

Opleiding, P&O en HR

- Screenen nieuwe medewerkers op digitale vaardigheden en leveren hierbij passende scholing.
- Ondersteunen teams, inclusief bestuurs- en MT-leden, continu in het ontwikkelen van technologische vaardigheden.

Risk & Compliance, FG en juridisch

- Denken mee over hoe innovaties veilig en verantwoord kunnen worden ingezet.
- Bieden kaders en oplossingen.

Innovatie en onderzoek

- Innovatie heeft een organisatiebrede, coördinerende rol en ondersteunt afdelingen bij implementatie en opschaling van zorgtechnologie.
- Onderzoek meet effecten van technologie, vertaalt deze naar inzichten en businesscases en volgt relevante ontwikkelingen.

Dataspecialisten

- Vormen samen een nieuwe afdeling en beheren de data-infrastructuur en zorgen dat data veilig, toegankelijk en bruikbaar is voor medewerkers en AI-toepassingen.
- Leveren analyses en rapportages die helpen bij monitoring en besluitvorming over zorgtechnologie.

Communicatie

- Laten zien wat technologie oplevert voor cliënten en medewerkers door verhalen en voorbeelden te delen.
- Zorgen voor begrijpelijke taal en eenduidige begrippen rondom zorgtechnologie.
- Promoten intern het gebruik van technologie en dragen extern uit dat de organisatie openstaat voor innovatie.
- Faciliteren regionale en interne informatiedeling over technologische ontwikkelingen.

Management en bestuur: koers en kwaliteit rondom zorgtechnologie waarborgen

Om te zorgen dat zorgtechnologie echt onderdeel is en blijft van het dagelijks werk is management en een visie nodig. Van teamleiders tot bestuur: iedere laag heeft een eigen rol in het vasthouden van de visie, het blijvend creëren van de juiste omstandigheden en randvoorwaarden en het ondersteunen van teams en medewerkers. Door een duidelijke visie en bijbehorende strategie zorgen zij voor een organisatie waarin technologie structureel is ingebed en iedereen weet wat van hem of haar verwacht wordt.

Bij De Topper zijn dit de taken en verantwoordelijkheden van:

Teamleiders en locatiemanagers

- Vertalen de visie naar de dagelijkse praktijk en stimuleren teams om technologie te gebruiken.
- Bewaken dat afspraken worden nagekomen en dat technologie goed wordt toegepast.
- Faciliteren middelen, tijd en ondersteuning en houden zicht op effectiviteit en gebruik.

Directie, MT en kwaliteit

- Bepalen de koers voor zorgtechnologie en zorgen dat deze is verankerd in plannen, begrotingen en processen.
- Monitoren voortgang en resultaten en zorgen voor een integrale aanpak tussen afdelingen.
- Onderhouden externe relaties en zorgen dat de organisatie aansluit bij regionale en sectorbrede ontwikkelingen.
- Manager kwaliteit bewaakt kwaliteitskaders rondom technologie, gebruikt data en audits om te monitoren, en werkt nauw samen met innovatie en dataspecialisten om kwaliteit en veiligheid te borgen.
- Medische directie stuurt behandelaren aan in hun rol als inhoudelijke aanjagers van technologie. Bewaakt ook de kwaliteit en veiligheid van medische technologie en de toepassing ervan.

Raad van Bestuur, bestuurders

- Nemen strategische beslissingen over technologie en borgen dat innovaties worden opgenomen in werkprocessen.
- Zorgen voor continuïteit door functies en verantwoordelijkheden goed vast te leggen.
- Houden toezicht op de monitoring en de resultaten van de inzet van technologie.

Raad van Toezicht

- Houdt toezicht op de strategische koers rondom technologie en brengt externe expertise in.
- Zorgt voor diversiteit en onafhankelijkheid in toezicht op innovatie.

Opvallende organisatorische verschuivingen en conclusie

Op basis van de opgehaalde informatie uit de sessies viel een aantal zaken op. Deze zijn hieronder gebundeld in vier organisatorische verschuivingen die 'De Topper' tot een toonaangevend voorbeeld maken.

Innovatie als collectieve beweging

Innovatie is bij De Topper niet de exclusieve verantwoordelijkheid van één team of afdeling, maar een gedeelde verantwoordelijkheid van de gehele organisatie.

Ambassadeurschap: De rol van ambassadeur voor zorgtechnologie werd bij meerdere functies en afdelingen genoemd, waaronder cliënten, begeleiders, teammanagers/teamleiders, artsen VG, OR, en zorgmedewerkers. Dit is opvallend omdat een ambassadeurschap normaliter bij één functie of afdeling is belegd, het benadrukt hoe belangrijk het is dat innovatie organisatiebreed gedragen wordt.

De rol van de innovatie-afdeling: De afdeling Innovatie blijft bestaan, maar krijgt een meer overkoepelende, coördinerende en visionaire rol ('hoog over'). Dit is noodzakelijk omdat iedere afdeling idealiter zijn eigen innovator of innovatie-rolhouder heeft. De verantwoordelijkheid van de implementatie en borging van zorgtechnologie op de locaties ligt niet meer bij de innovatie-afdeling maar bij de zorgeenheden zelf.

Een data-ondersteunde organisatie

Bij De Topper is de inzet van technologie en data-ondersteund werken volledig verankerd in de strategische en operationele processen, van de voordeur tot aan de RvB.

De voordeur: Al bij de Entree wordt de basis gelegd voor data-ondersteund werken. Idealiter geven cliënten automatisch toestemming voor het gebruik van hun data (met opt-out). Bij de intake wordt duidelijk gemaakt dat het werken met zorgtechnologie en data binnen de organisatie standaard in alle werkprocessen verwerkt zit. Verder wordt er gelijk bekeken welke zorgvragen een cliënt heeft en hoe technologie hierbij zou kunnen helpen.

De rol van AI: Er is een grote rol weggelegd voor AI. De dataspecialisten (nieuwe afdeling) zorgen voor een uitstekende data-infrastructuur met gelaagde data en gereguleerde toegang per functie die door AI-tools kan worden gebruikt om vragen te beantwoorden, van zowel medewerkers als cliënten.

Controle door data: Monitoring en audits op kwaliteitsstandaarden gebeuren steeds meer met data en AI. Hierdoor verschuift bijvoorbeeld de focus van de afdeling Kwaliteit naar de ethische aspecten van technologiegebruik. De dataspecialisten verzorgen via de data-infrastructuur rapporten voor het MT om de inzet van zorgtechnologie te monitoren.

Ondersteunende diensten als facilitators

De afdelingen gericht op Risk & Compliance, juridische zaken en gegevensbescherming zijn bij De Topper oplossingsgerichte en meedenkende afdelingen die de snelheid van innovatie waarborgen.

Van *nee* naar *hoe*: Deze afdelingen zoeken naar mogelijkheden om innovaties met risico's toch te laten slagen. Zij denken in mogelijkheden, zijn gespecialiseerd in technologie, kennen de kaders en bieden oplossingen om veilig en snel met technologie aan de slag te kunnen.

Interne cohesie, samenwerking en strategie

De succesvolle opschaling bij De Topper wordt mogelijk gemaakt door een sterke interne samenwerking en de structurele verankering van technologie in de koers.

Strategie vanuit de top van de organisatie: De RvB durft keuzes te maken vanuit de visie en is hierdoor koersvast. Daarbij is er een meerjarenplan voor zorgtechnologie met heldere resultaatverwachtingen. Minimaal één MT-lid is verantwoordelijk voor het monitoren van de doelstellingen rondom zorgtechnologie en doet dit via een formele procedure. De MT-leden vertegenwoordigen ieder een zorgeenheid waardoor er korte lijntjes zijn om informatie te delen en behoeftes op te halen. De afdeling Opleiding zorgt ervoor dat het MT continu wordt bijgeschoold om de strategische koers te begrijpen en uit te dragen.

De RvB staat alleen projecten met nieuwe technologie toe als er de intentie is om deze, bij gebleken positieve effecten, in de vaste werkprocessen op te nemen. De medezeggenschapsorganen zoals de OR en CR worden tijdig betrokken, denken mee en zijn actief om veranderingen soepel te laten verlopen.

Externe strategie: De RvT versterkt de organisatie door zorgtechnologie te beleggen bij een lid en hier actief op te werven bij wisselingen. Ze zorgen voor een diverse samenstelling waardoor de RvT ervaringen meebrengt vanuit andere sectoren die nuttig zijn voor de zorgorganisatie op het gebied van innovatie.

Borging binnen de organisatie: De continuïteit is geborgd doordat cruciale functies (zoals het MT) niet op de persoon, maar op functie en organisatiebeleid zijn geborgd (inclusief formele overdracht). In samenwerking tussen Opleiding, HR, P&O, Innovatie en Kwaliteit wordt er tijdens de onboarding van nieuwe medewerkers een zorgtechnologie-vaardigheidstest afgenomen. Op basis van scores worden medewerkers bijgeschoold waar nodig. Ook huidige medewerkers worden steeds bijgeschoold.

Aandachtspunt stroomlijning: Veel afdelingen halen intern wensen en behoeftes op. Denk aan de afd. Innovatie die kansen inventariseert voor de inzet van zorgtechnologie en de afd. Inkoop die informatie ophaalt voor gesprekken met leveranciers. Er ligt een kans om dit gestroomlijnd aan te pakken, zodat opgehaalde informatie rondom zorgtechnologie door verschillende afdelingen kan worden gebruikt.

Conclusie

De uitwerking van 'De Topper' laat zien dat een succesvolle, toekomstbestendige zorgorganisatie niet wordt gedefinieerd door één afdeling, maar door een integrale, technologie-ondersteunde structuur. In die structuur zijn alle rollen en processen optimaal op elkaar afgestemd en weet iedereen wat zijn of haar taken en verantwoordelijkheden zijn. Van begeleider tot bestuurslid, van cliënt tot directeur zorg. Dit rapport vormt een basis voor zorgorganisaties om kritisch te reflecteren op hun huidige structuur rondom zorgtechnologie. Door de vraag te beantwoorden waar de zorgorganisatie staat ten opzichte van De Topper, wordt inzicht verkregen in wat de organisatie nog te doen heeft om zelf Een Topper te worden.



Innovatie-
impuls
IIG-2

Innovatie
Route



Colofon

Een groter gevoel van eigen regie en zelfredzaamheid voor mensen met een beperking zorgt voor meer kwaliteit van leven. De vanzelfsprekende inzet van zorgtechnologie kan hierin een positief verschil maken. Om dit te bereiken, inspireren en ondersteunen we vanuit Innovatie-impuls 2 (IIG-2) zorgorganisaties om zelf aan de slag te gaan met zorgtechnologie via de [InnovatieRoute](#). We stellen onderbouwde kennis, praktische toepassingen en inzichten beschikbaar, waarmee zorgorganisaties technologie duurzaam kunnen implementeren en opschalen. Op deze manier wordt zorgtechnologie een vast onderdeel in de zorg en ondersteuning.

Dit kennisproduct is ontwikkeld binnen Innovatie-impuls 2, een programma van Vilans i.s.m. Academy Het Dorp, met subsidie van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), als onderdeel van de Toekomstagenda zorg en ondersteuning voor mensen met een beperking.

Auteur(s) en jaar van publicatie

Bob Hofstede, Agnes van der Poel, Brigitte Boon en Femke Hulzinga (2026)

Met dank aan

De programmamanagers van de opschalingsorganisaties (op alfabetische volgorde):

- Lianne Schumacher, Bartiméus
- Luuk van den Elshout – Prisma
- Marcel Bolk – Profila
- Marieke van de Kerkhof, 's Heeren Loo
- Niek Porskamp – InteraktContour
- Rick Nelissen – SGL
- Wilmy de Rooij – Ipse de Bruggen

Contact

Femke Hulzinga, onderzoeker Innovatie-impuls (IIG-2): femke.hulzinga@academyhetdorp.nl

Disclaimer

Vilans en Academy Het Dorp streven er samen met betrokkenen naar om gebruik te maken van juiste, actuele en beschikbare gegevens in publicaties. Ondanks onze zorgvuldigheid aanvaarden we daar geen aansprakelijkheid voor. Onze publicaties mag je downloaden, verveelvoudigen en naar verwijzen mits:

- Er sprake is van niet-commerciële doeleinden.
- Je beschrijft dat de publicatie van Vilans en Academy Het Dorp is, noemt eventuele auteurs en plaatst een URL of hyperlink naar de publicatie.
- Je vermeldt de [Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0 licentie](#), inclusief link.

Wil je een onderdeel gebruiken voor een eigen publicatie? Ook dan gelden de hierboven genoemde voorwaarden. De Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0 licentie is niet van toepassing op beeldmateriaal, content van derden en op onderdelen waar dit specifiek bij benoemd staat.

