

Governance van de technologiefunctie binnen de zorg

Guido Zonneveld – TU/e
Rob Poels – Twynstra Gudde
Jan Houben – M&I Partners

Datum

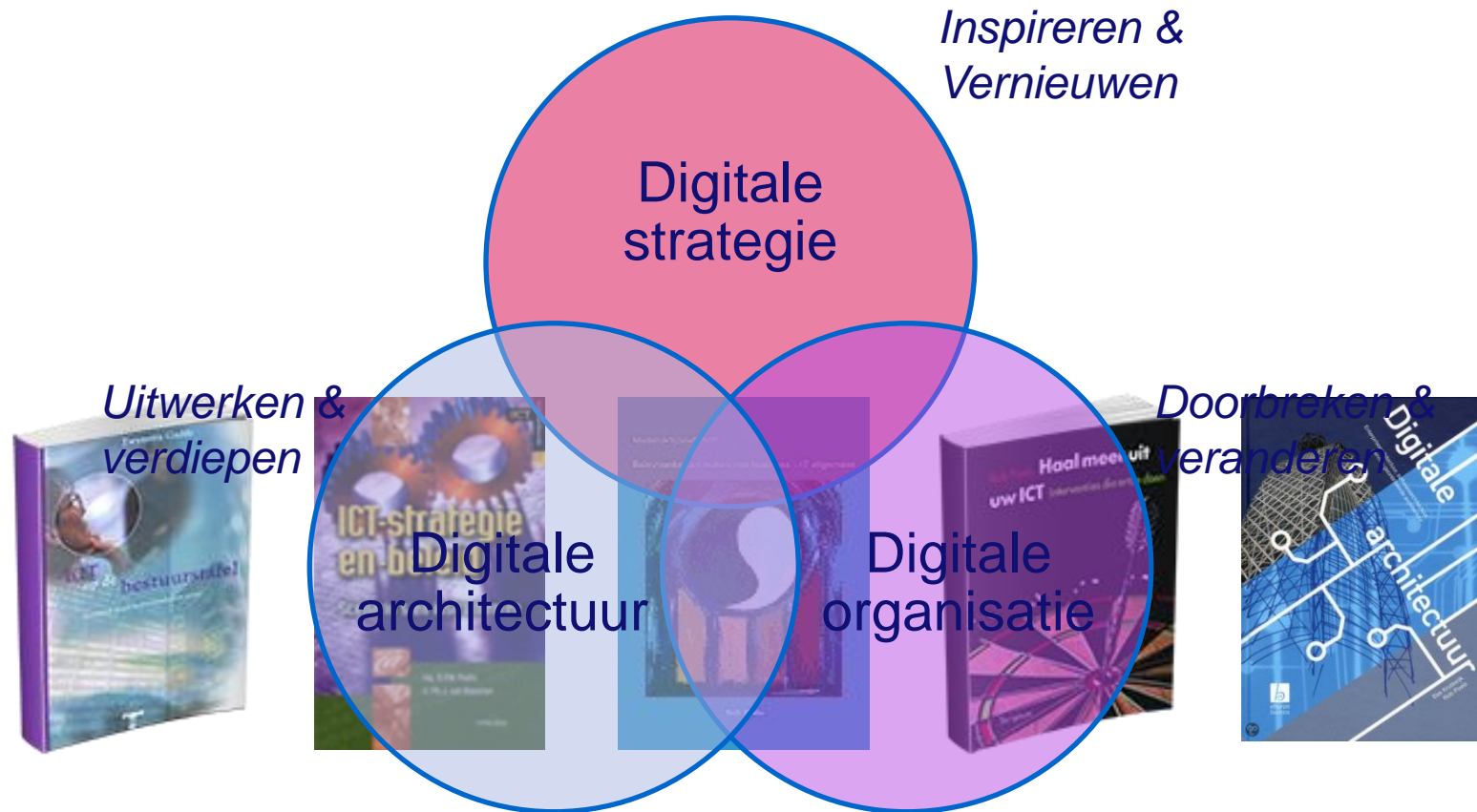


Opleider Klinische Informatica (TU/e)
CIO (BovenIJ Ziekenhuis)

- Opleiden
- Zorgtechnologie / IT
- Manager
- Programma manager



Partner Twynstra Gudde
ICT-adviespraktijk



- **Partner bij ICT-adviesbureau M&I/Partners**
- **Coach, adviseur, programma manager**



Digitale strategie **CIO 3.0**

ICT-architectuur

Digitaal leiderschap

EPD **Kosten en baten**

Value based healthcare

Datamanagement

Informatieveiligheid



Structuur en besturing van de technologiefunctie binnen een zorginstelling



1. Governance
 - Modellen
 - Gremia
2. Organisatorische inbedding
 - Verschillende technologische disciplines
 - CIO
 - CMIO, CNIO, CTO, CDO,
3. Leiderschap
 - Knoppen om aan te draaien
 - Machtspel
 - Veranderkunde

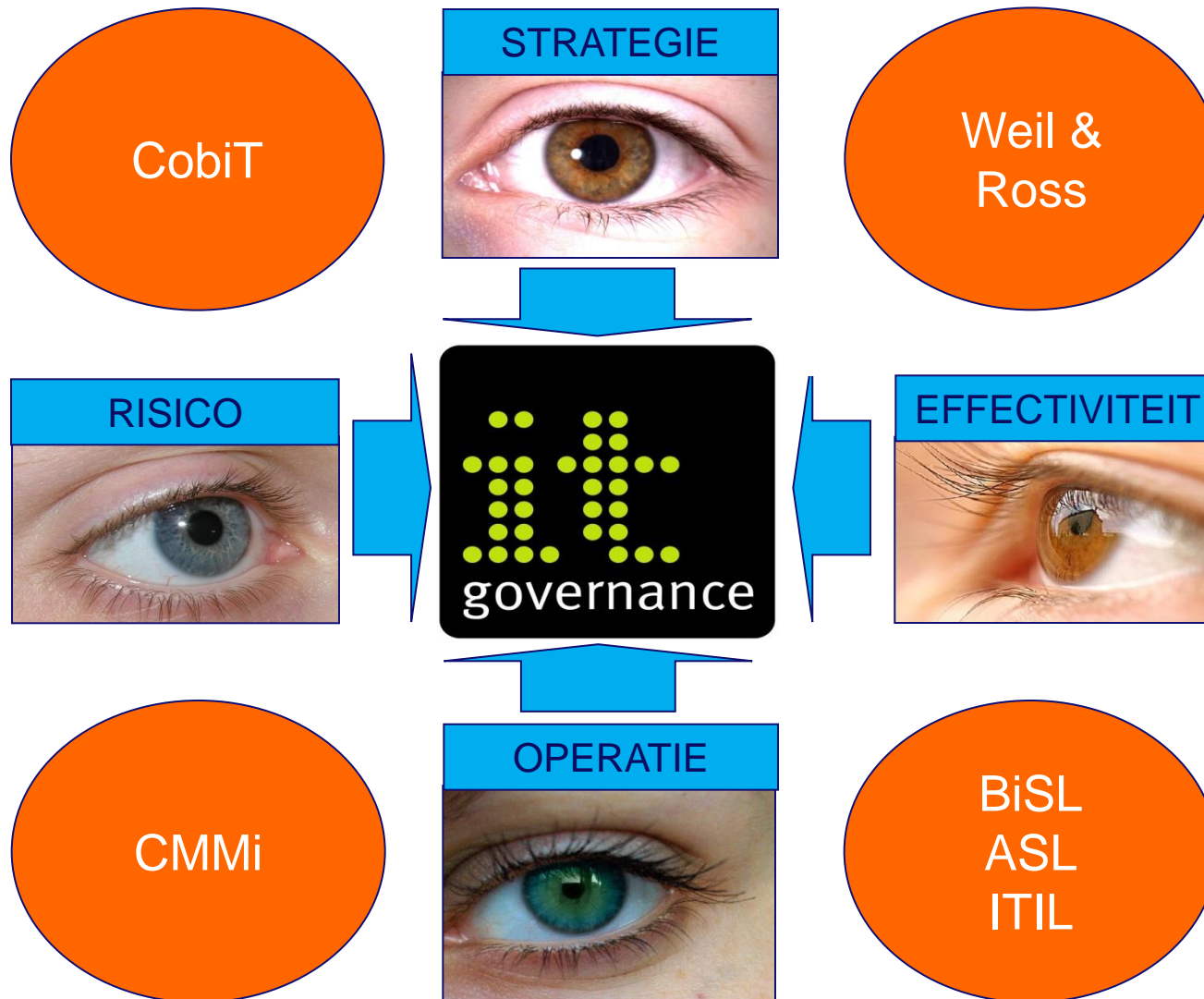
4. Verbeteren, vernieuwen of innoveren?
 - Venkatraman (Rob)
 - Waarom innovaties mislukken (Jan/Rob)

1. Governance

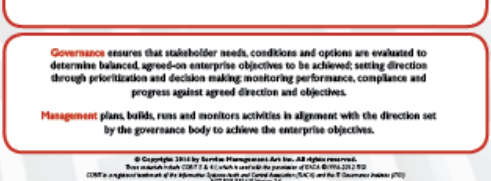
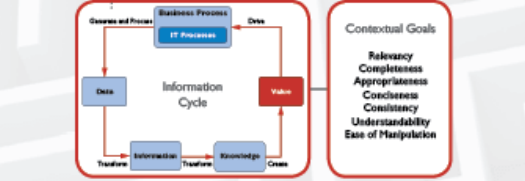
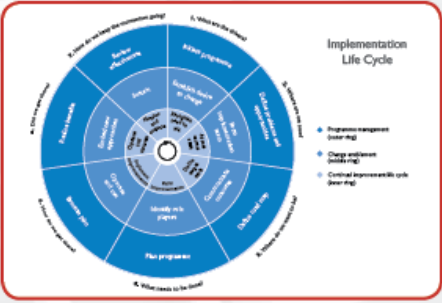
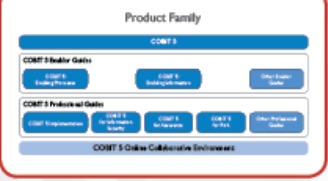
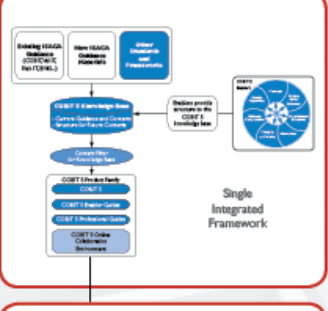
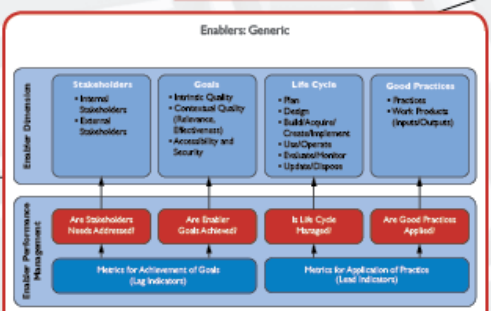
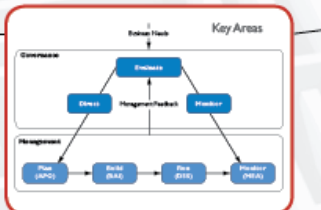
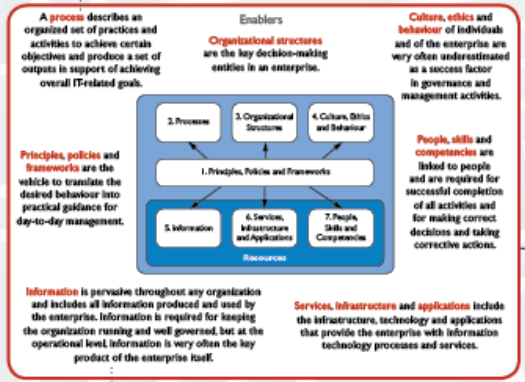
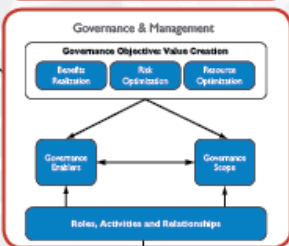
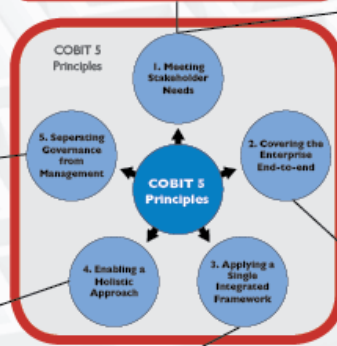
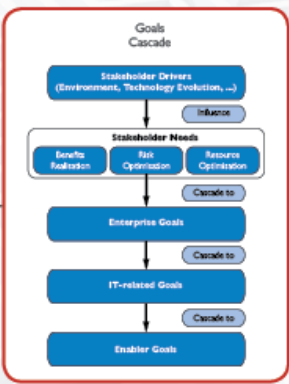
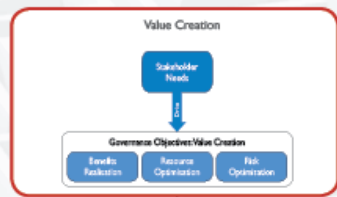
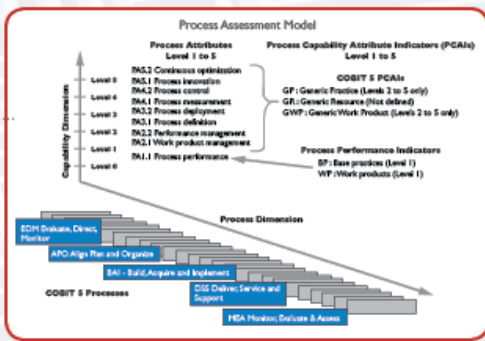
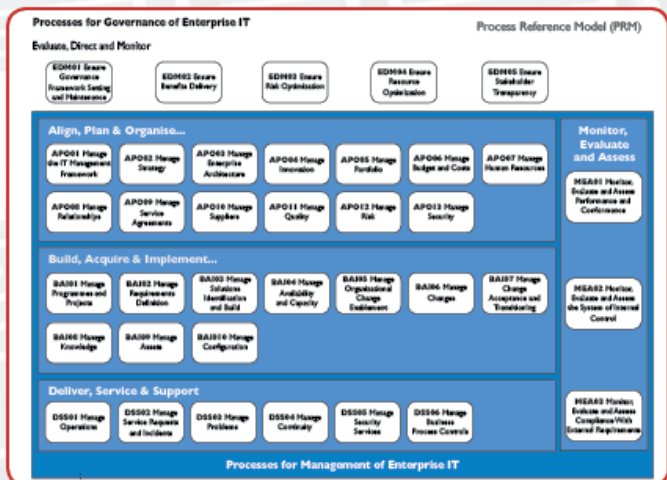
Modellen



ICT-Governance

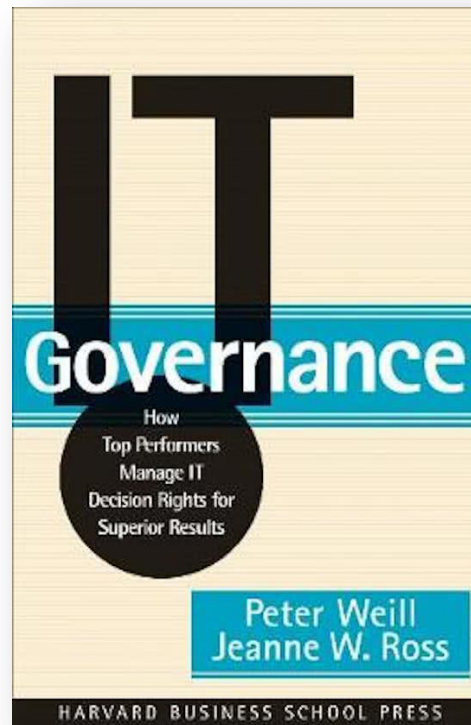


Cobit Framework



© Copyright 2011 by Service Management Art Inc. All rights reserved.
 This content is the COBIT 5.0 which is used with the permission of ISACA (© ISACA 2011).
 COBIT is a registered trademark of the Information Systems Audit and Control Institute ("ISACA") and the IT Governance Institute ("ITI").
 NIST SP 800-53 (Rev. 02)

Weill and Ross focus on " *Specifying the decision rights and accountability framework to encourage desirable behaviour in the use of IT.*"

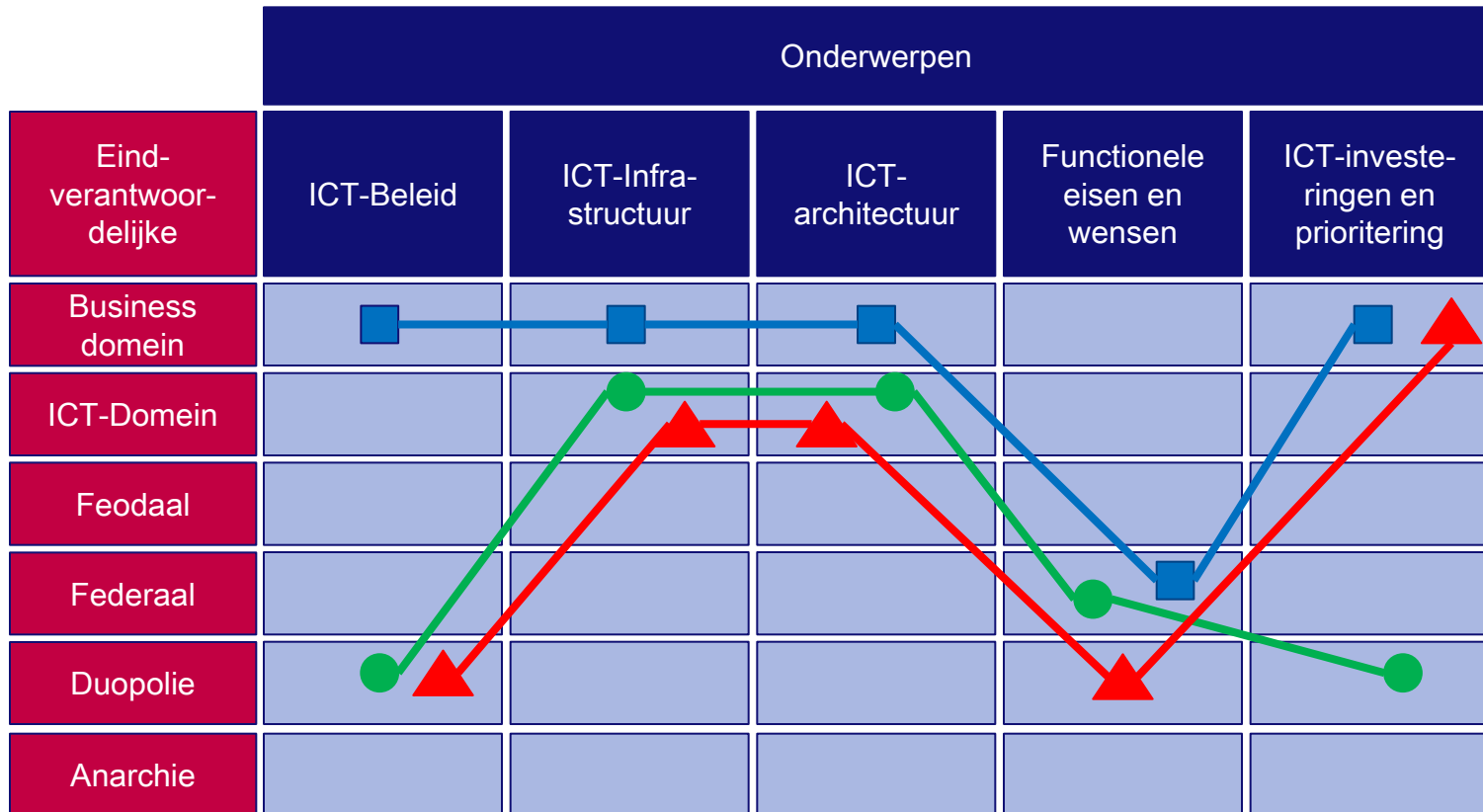


| Onderwerpen | | | | |
|-------------|---------------------|------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| ICT-Beleid | ICT-Infra-structuur | ICT-architectuur | Functionele eisen en wensen | ICT-investeringen en prioritering |

Gremia voor besluitvorming



| Decision rights or inputs for a particular IT decision | | Directie RvB | ICT manager | BU manager |
|--|--|-----------------|----------------|---------------|
| Business Monarchy | Business executive(s) | X | | |
| IT Monarchy | IT managers | | X | |
| Feudal | Business Unit managers | | | X |
| Federal | Executives + Business Unit and IT managers | X | X | X |
| IT Duopoly | IT managers + one other group | X | X | |
| | | | X | X |
| Anarchy | Each individual user | | | |



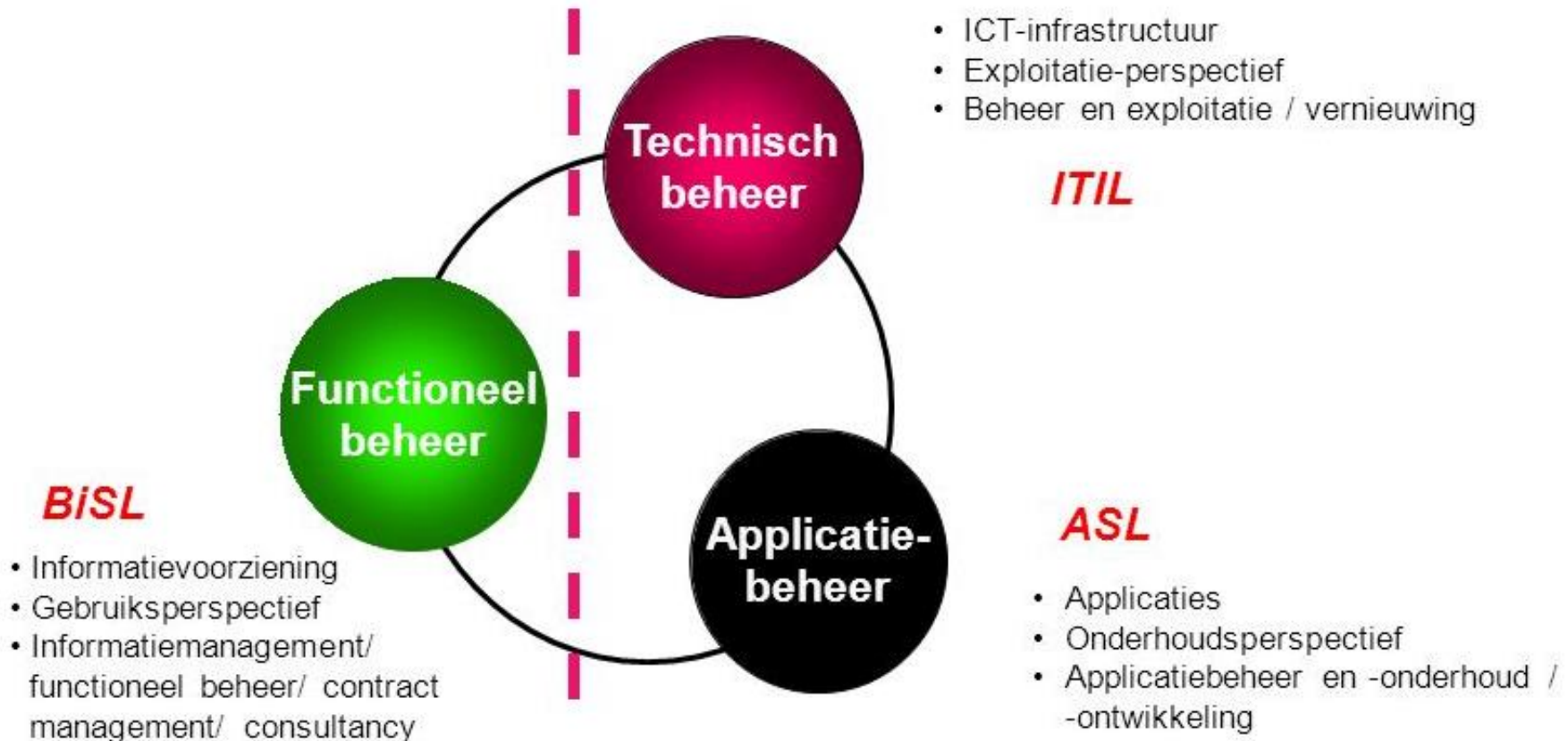
Weil & Ross – wat past bij jouw organisatie?

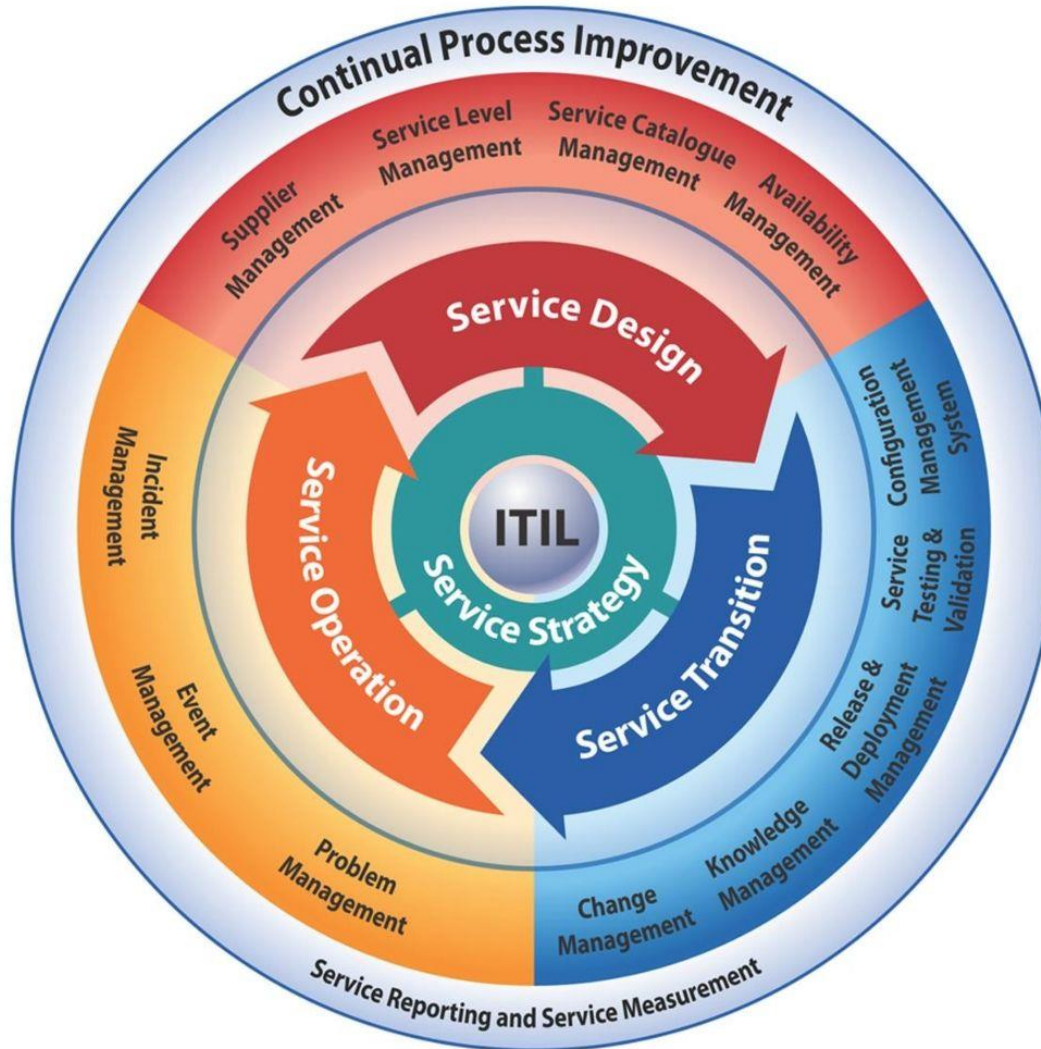


| | Onderwerpen | | | | |
|------------------------|-------------|---------------------|------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| Eind-verantwoordelijke | ICT-Beleid | ICT-Infra-structuur | ICT-architectuur | Functionele eisen en wensen | ICT-investeringen en prioritering |
| Business domein | | | | | |
| ICT-Domein | | | | | |
| Feodaal | | | | | |
| Federaal | | | | | |
| Duopolie | | | | | |
| Anarchie | | | | | |

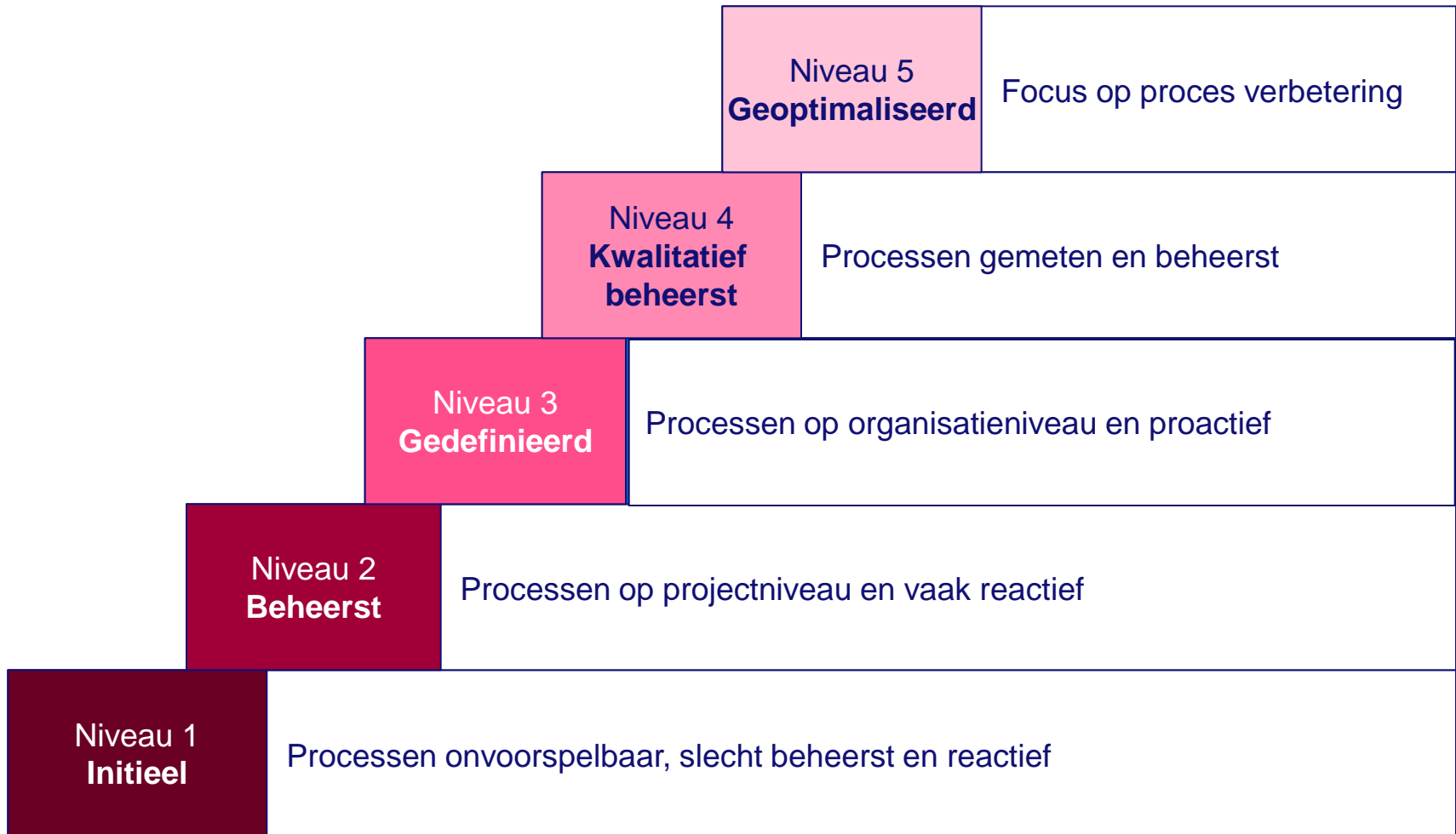
—●— = Huidige situatie

—■— = Gewenste situatie





CMMi levels



Betekenis CMMi level voor gebruikers



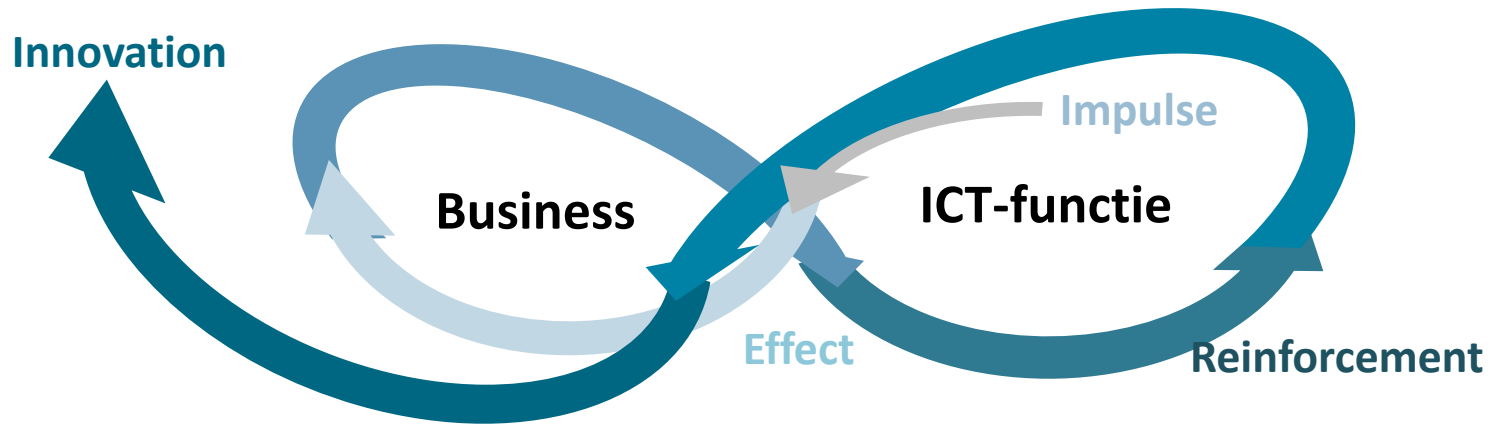
| | | |
|---|--|---|
| 5 | | Prestatie verbetert door continue monitoring op niveau 5 organisaties |
| 4 | | Gebaseerd op kwantitatieve analyses van processen en resultaten verbetert de prestaties van niveau 4 organisaties |
| 3 | | Met goed gedefinieerde processen verbeterd de prestatie van niveau 3 organisaties |
| 2 | | Plannen gebaseerd op ervaringen uit het verleden worden steeds realistischer voor niveau 2 organisaties |
| 1 | | Tijd en kosten afspraken worden zelden gehaald bij een niveau 1 organisatie |

*kans dat de afspraak wordt nagekomen

1. Governance

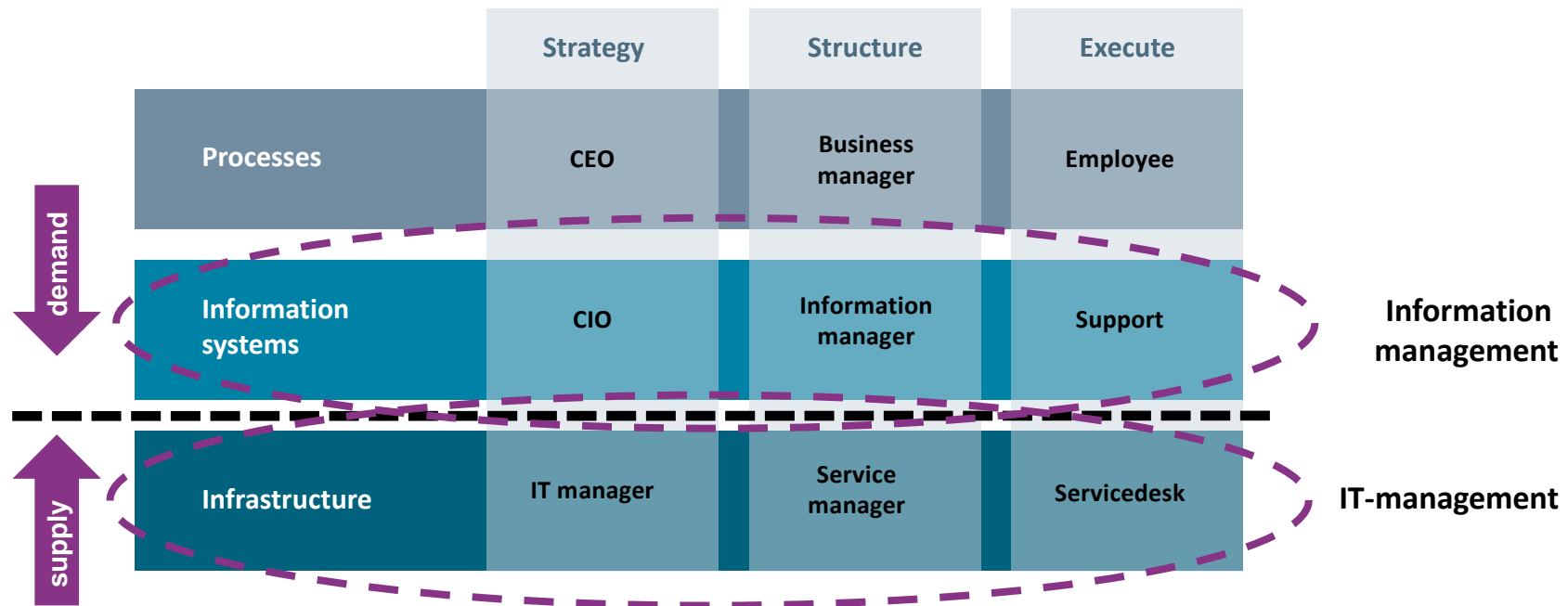
Gremia







COLLABORATION BUSINESS AND IT

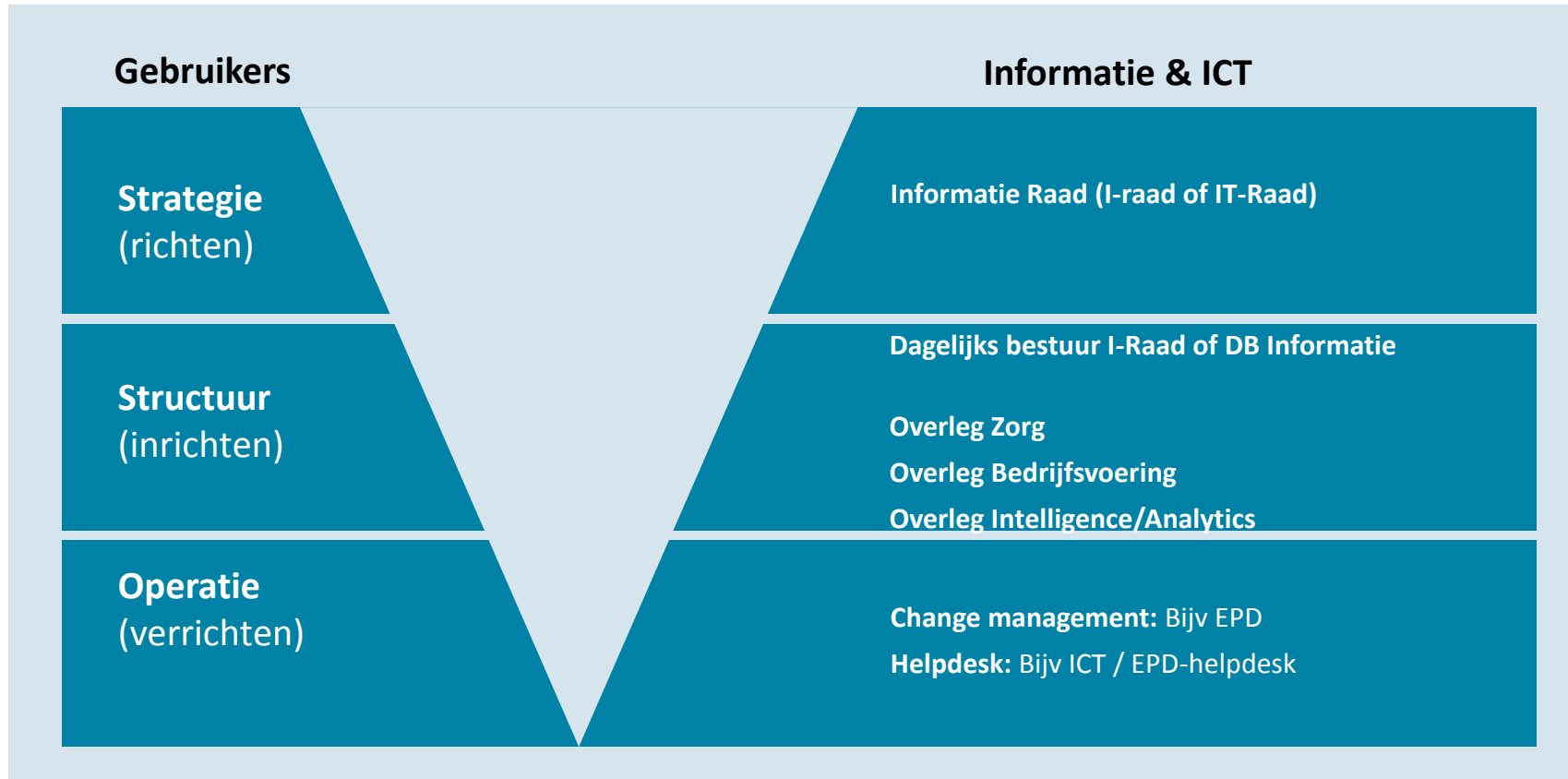


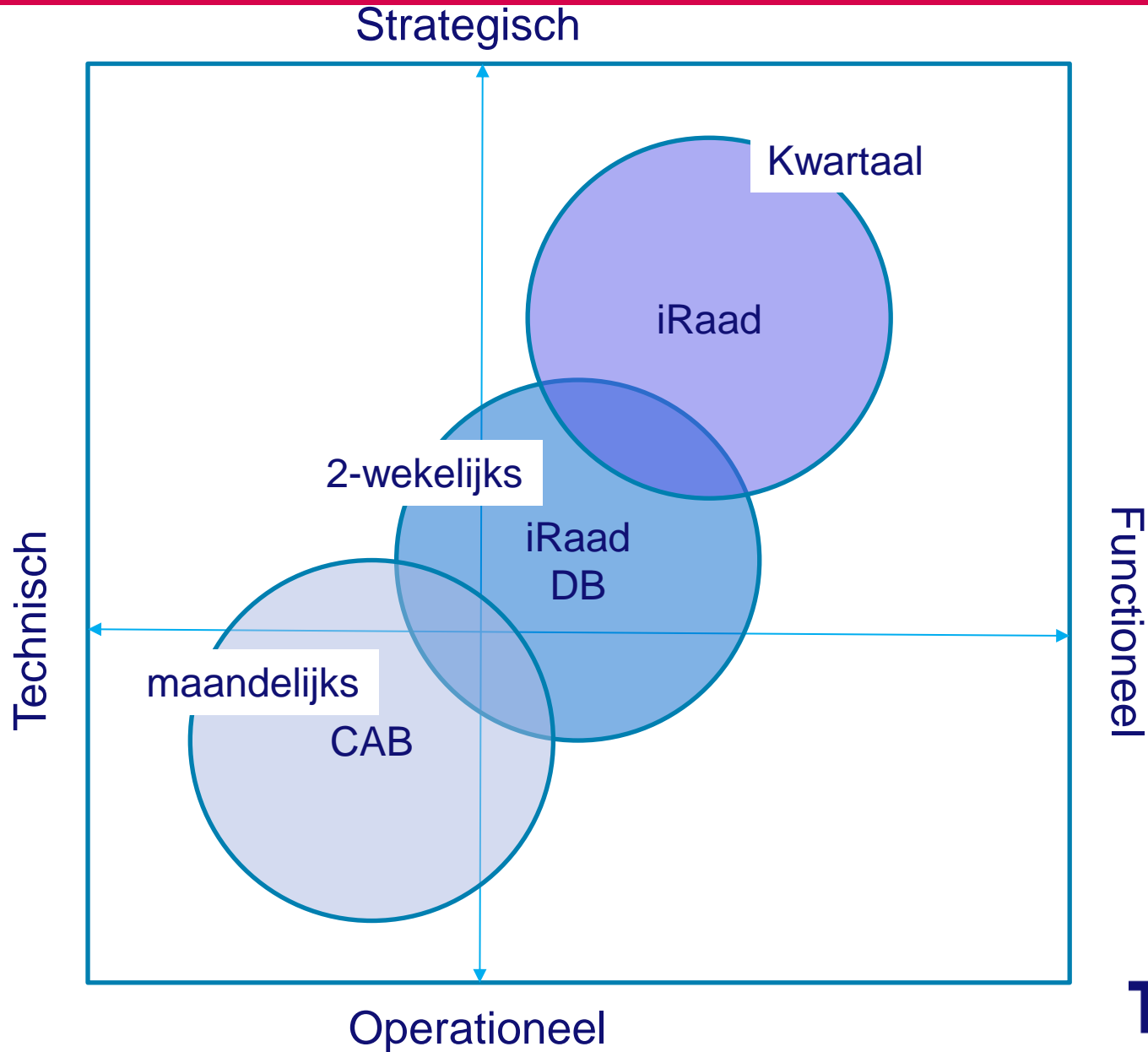
POSITIONING INFORMATION MANAGEMENT?



- Positioneren on the side of business is (certainly as a starting point) better,
- Primarily aimed at managing information(-systems) to support business

HOE OVERBRUGGEN WE DE KLOOF?





2. Organisatorische inbedding

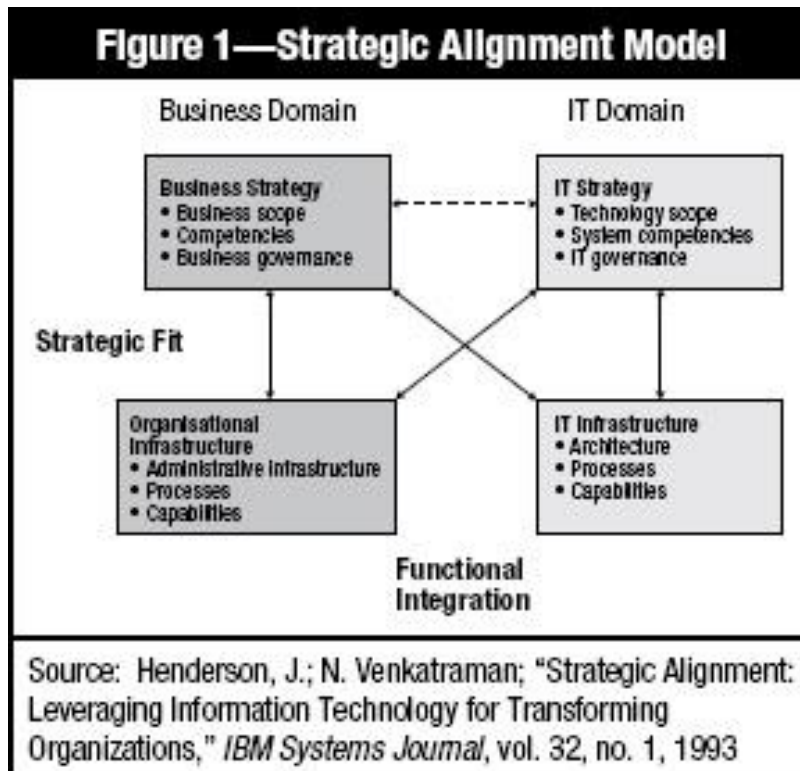
Verschillende technologische disciplines



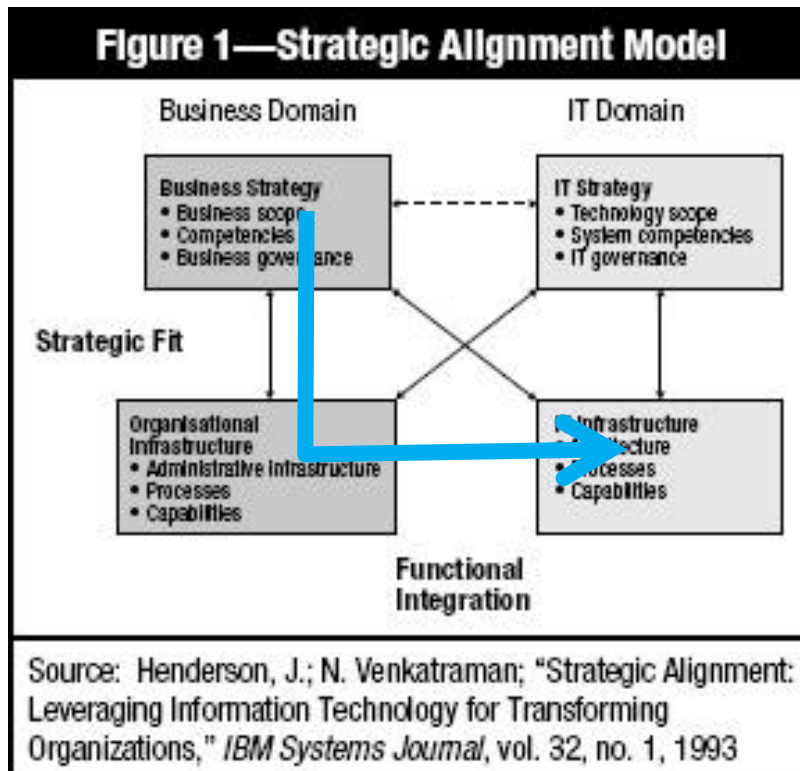
Gebruikte modellen

- **Strategic alignment model**
- **Informatiemanagement model**
- **IS-Lite**
- **Agile**
- **BI-Modal**

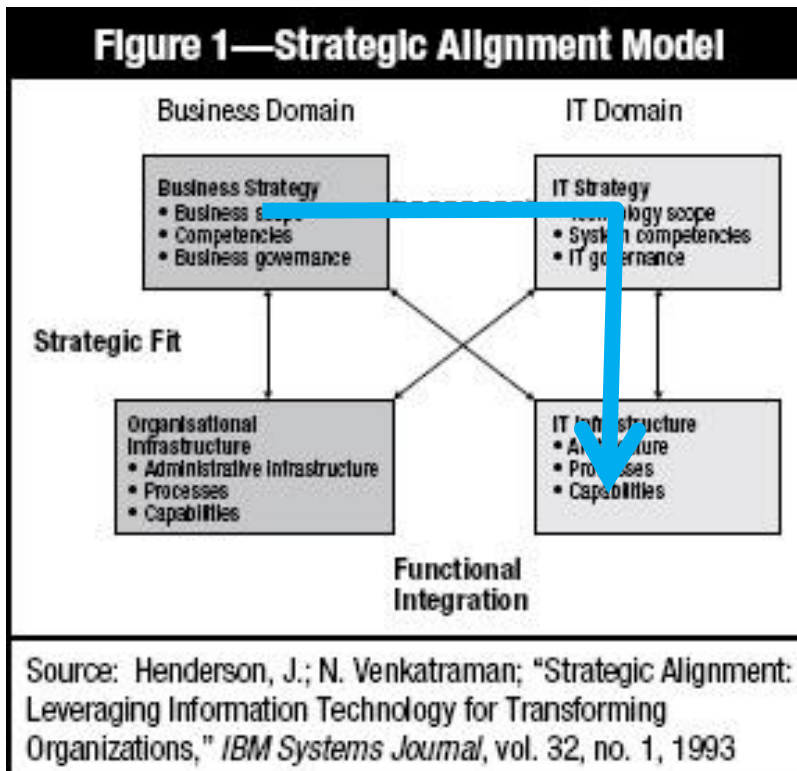
Nog andere afdelingen die met technologie bezig zijn en hun (mogelijke) samenwerking



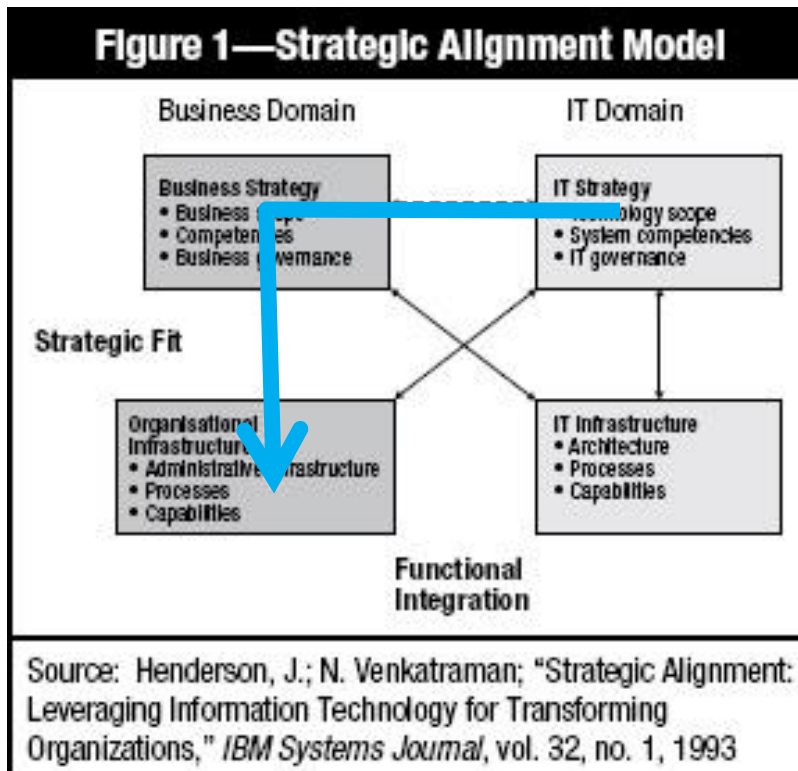
Strategy execution: ICT is ondersteunend



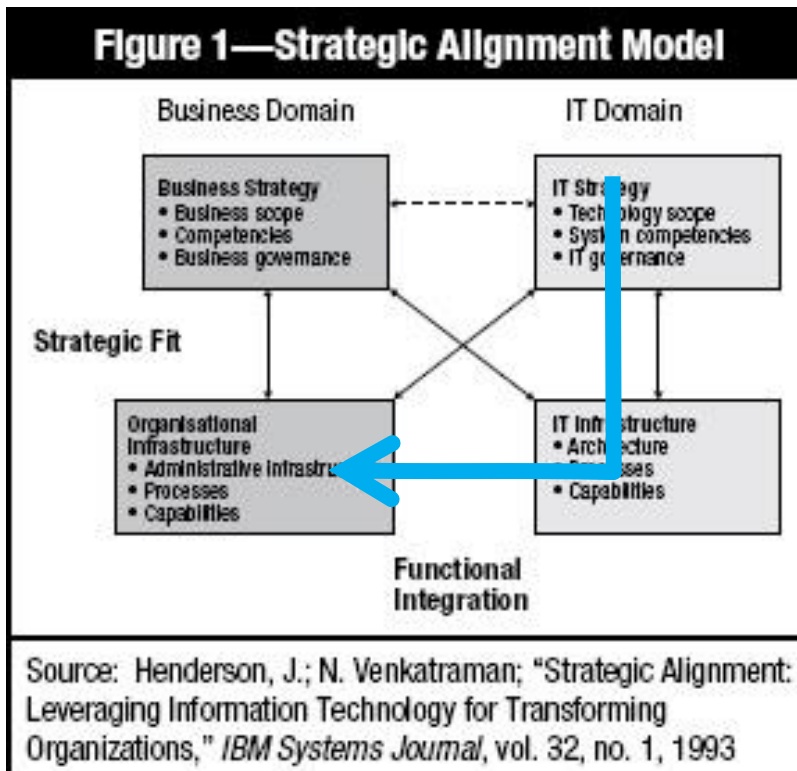
Technology transformation: ICT is vernieuwend



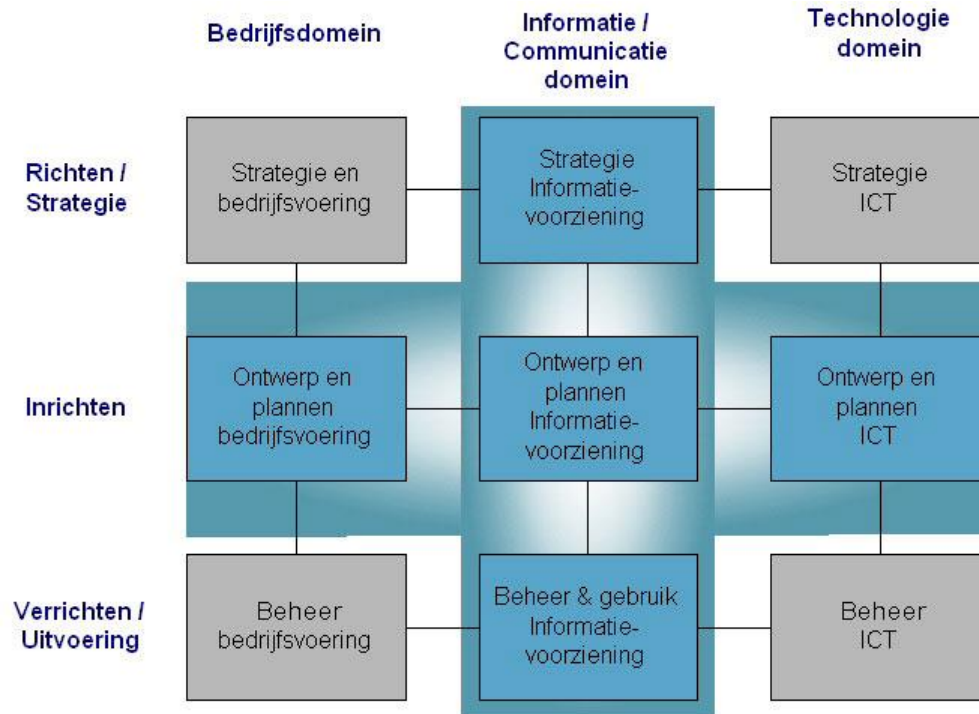
Competitive potential: ICT is onderscheidend

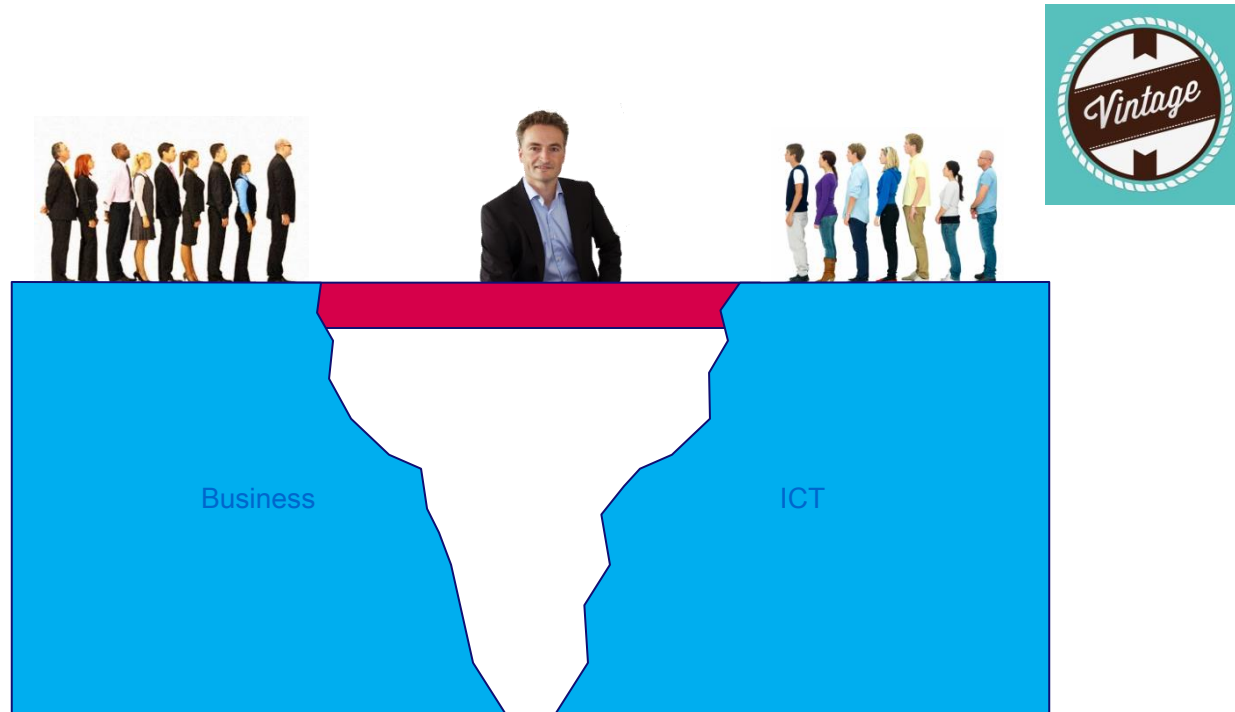


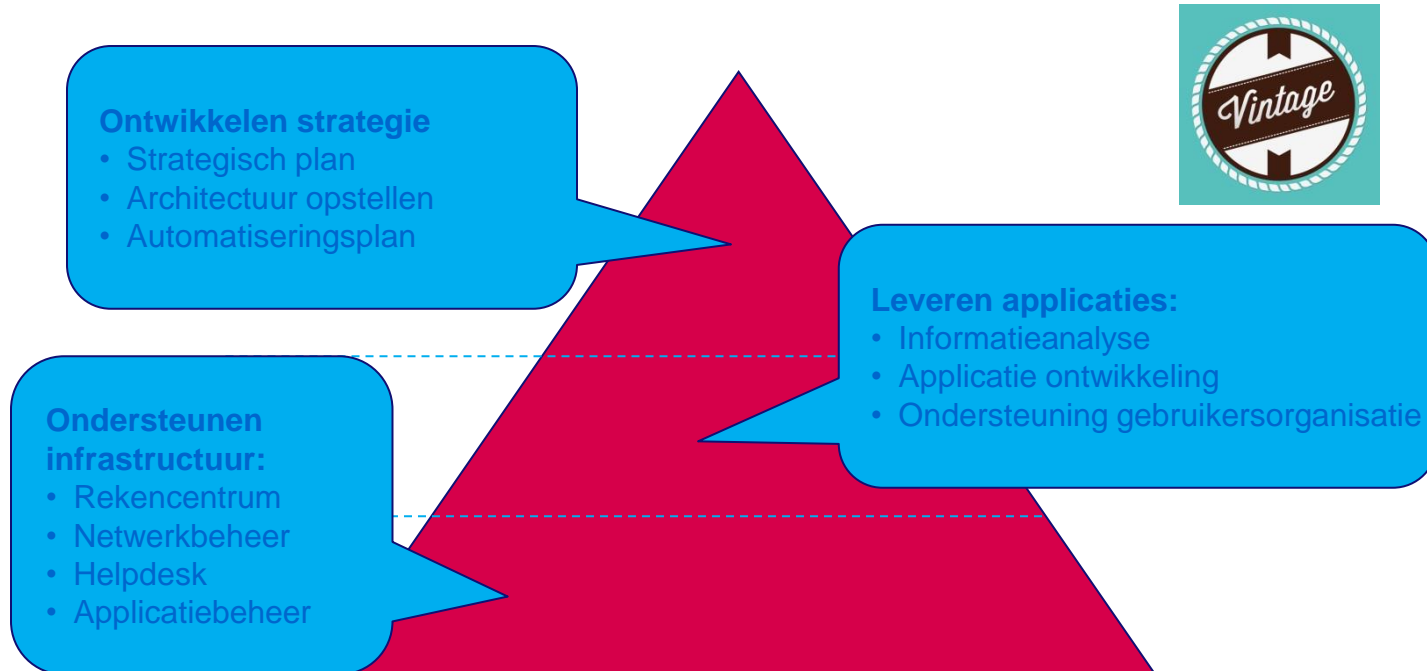
Service level: ICT is commodity

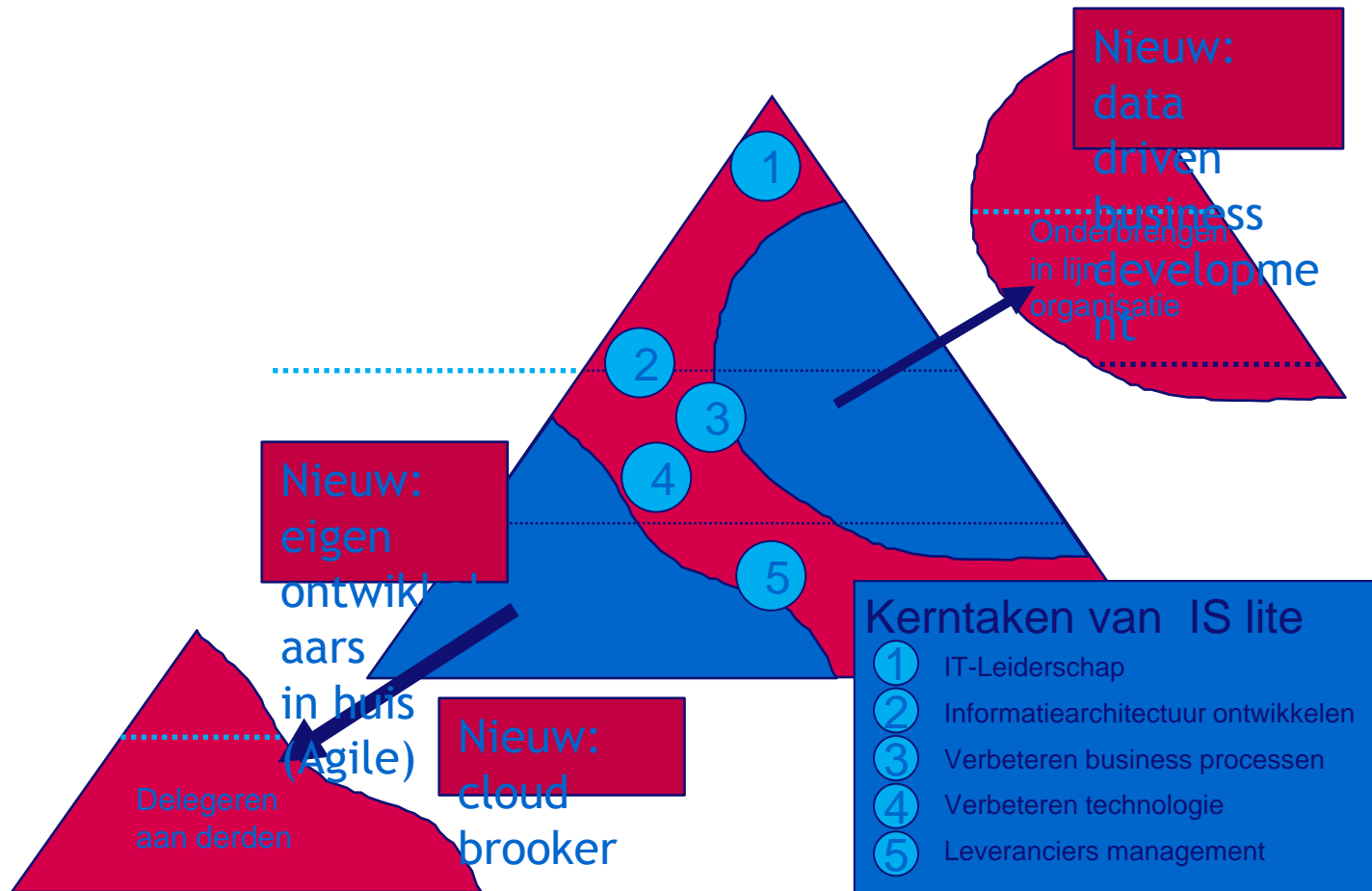


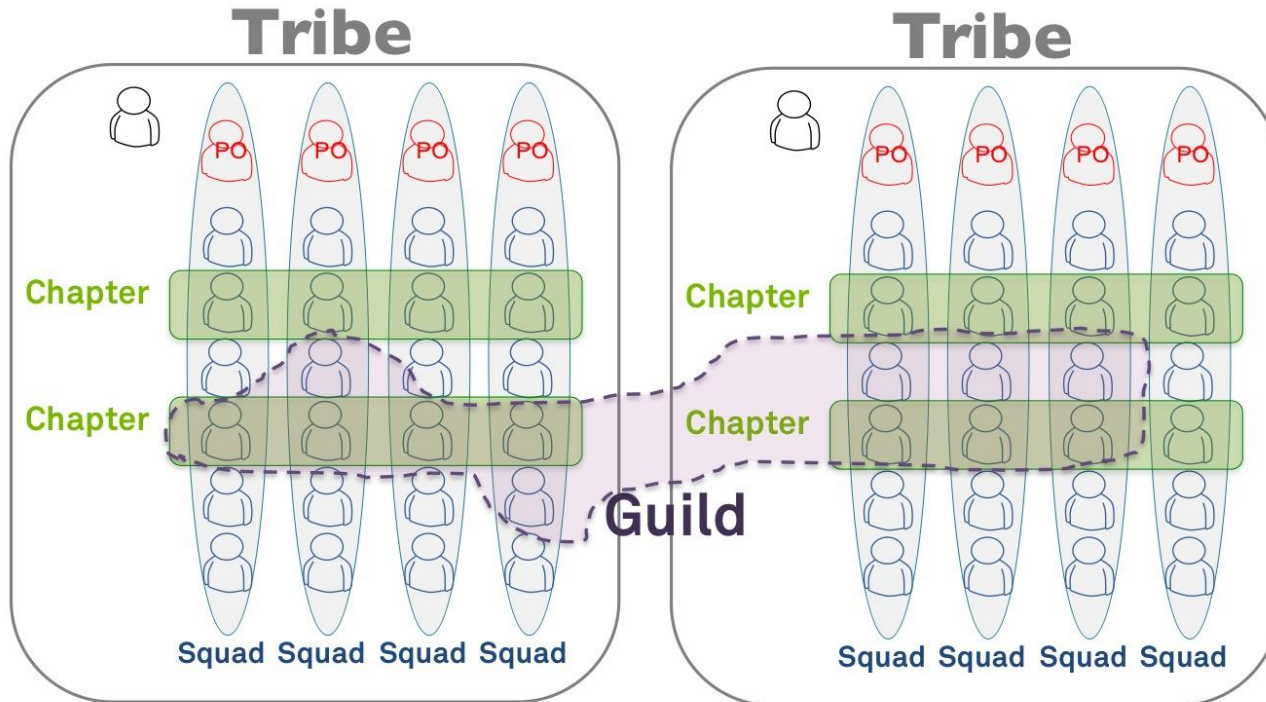
Informatiemanagement (6)











Bimodal IT = Marathon Runners + Sprinters

Think
Marathon Runner



Mode 1

Reliability

Goal

Price for performance

Value

Waterfall, V-Model,
high-ceremony IID

Approach

Plan-driven,
approval-based

Governance

Enterprise suppliers,
long-term deals

Sourcing

Good at conventional
process, projects

Talent

IT-centric, removed
from customer

Culture

Long (months)

Cycle times

Mode 2

Agility

Revenue, brand,
customer experience

Agile, Kanban,
low-ceremony IID

Empirical, continuous,
process-based

Small, new vendors,
short-term deals

Good at new and
uncertain projects

Business-centric,
close to customer

Short (days, weeks)

Think
Sprinter



Gartner.

© 2013 Gartner, Inc. All rights reserved.

Nog andere afdelingen die met technologie bezig zijn en hun (mogelijke) samenwerking



- **Klinische fysica**
- **Medische technologie**
- **Technische dienst**

Hoe te komen tot een vruchtbare samenwerking?!

Droom ziekenhuisbestuurder



Een **volwaardige, service gerichte** technologiepartner met **voorspelbare dienstverlening** die voldoet aan de **hoogste kwaliteitsstandaarden** en technologie die **maximaal onze primaire- en ondersteunende processen ondersteund** tegen minimale kosten



Kwaliteits-
borging

Service

Ontwikkelingen in het vak

- **Fijnmechanica > Electrotechniek > Elektronica > Software**

Kwaliteiten

- **Kwaliteitsborging: Convenant, ISO, NEN, IEC, NIAZ (onder druk van inspecties), proactief vervangingsinvesteringen**
- **Servicegericht “ik kom eraan!”**
- **Werken onder hoge druk met dominante artsen**

Beheers-
baar

Voorspel-
baar

Ontwikkelingen in het vak:

- **werkplekken > stand alone systemen > “enterprise” systemen > samenwerken in een netwerk**

Kernkwaliteit:

- **Beheersbaar & voorspelbaar: ITIL, ASL, BiSL, FSM, ISM, CMMi**
- **Kijkt bij veranderingen naar de impact op de totale “technologie stack”**



Ontwikkelingen in het vak:

- Focus op één systeem > meerdere systemen > integrale bedrijfsprocessen

Kernkwaliteit:

- Spreken zowel de taal van de medici, bedrijfskundigen als de mensen van de techniek
- Hebben goed zicht op de totale primaire- en ondersteunende processen en weten waar technologie van toegevoegde waarde kan zijn

Ontwikkelingen in het vak

- **Standalone apparaten, eigen interpretatie van resultaten** > apparaten verbonden aan een netwerk waarin interpretatie (deels) heeft plaatsgevonden en medische geschiedenis van patiënt paraat is.

Kernkwaliteit

- **Sparringpartner op niveau als het gaat om inzet van hoogwaardige medische technologie**

Technologiepartner: profiteren van elkaars kwaliteiten



KF

MT

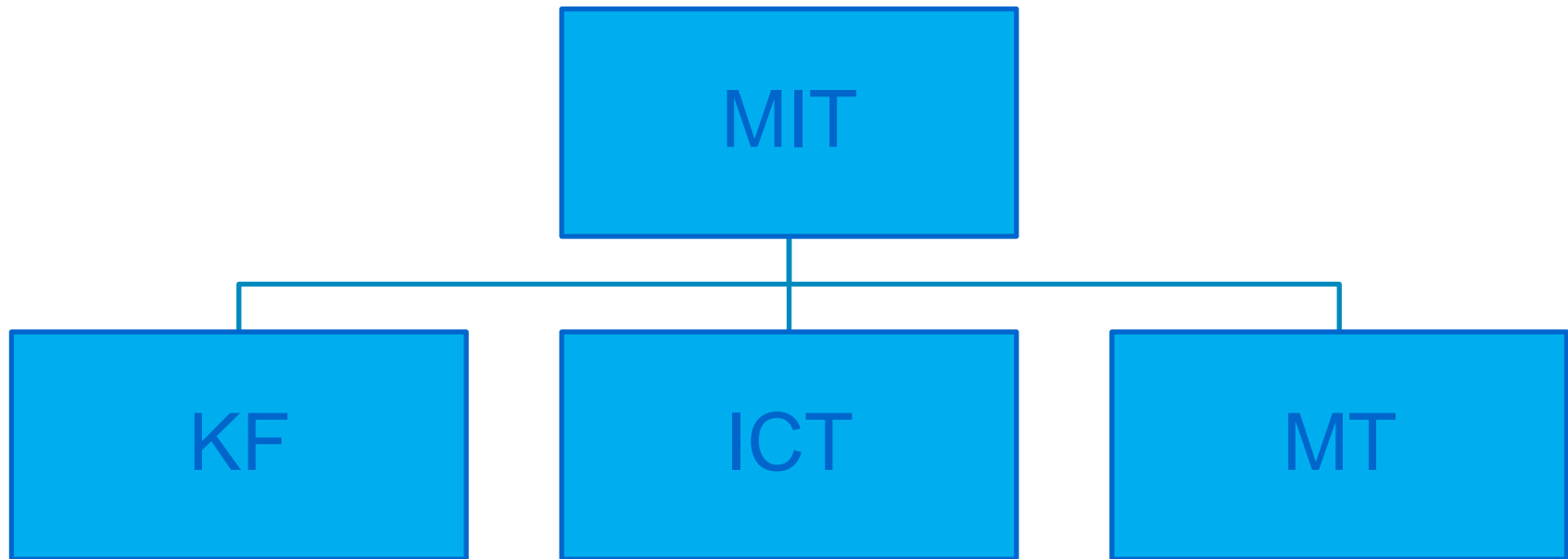
ICT

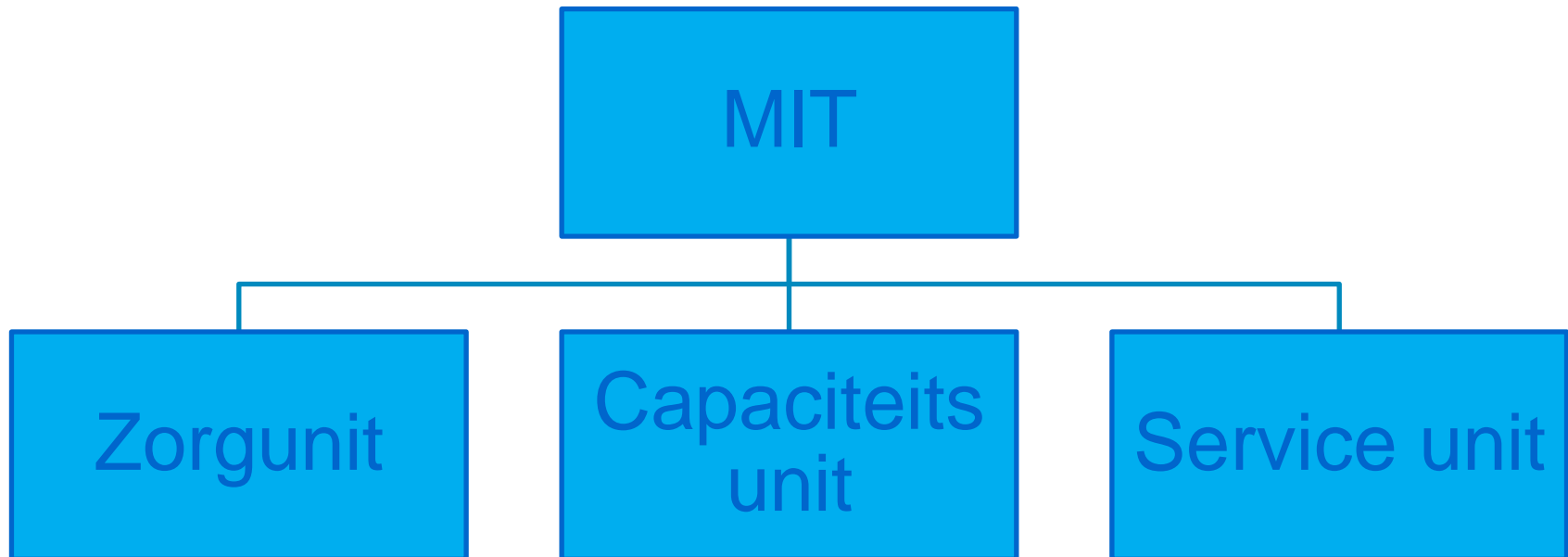
Een **volwaardige, service gerichte** technologiepartner met **voorspelbare dienstverlening** die voldoet aan de **hoogste kwaliteitsstandaarden** en technologie die **maximaal onze primaire- en ondersteunende processen ondersteund** tegen minimale kosten

IM

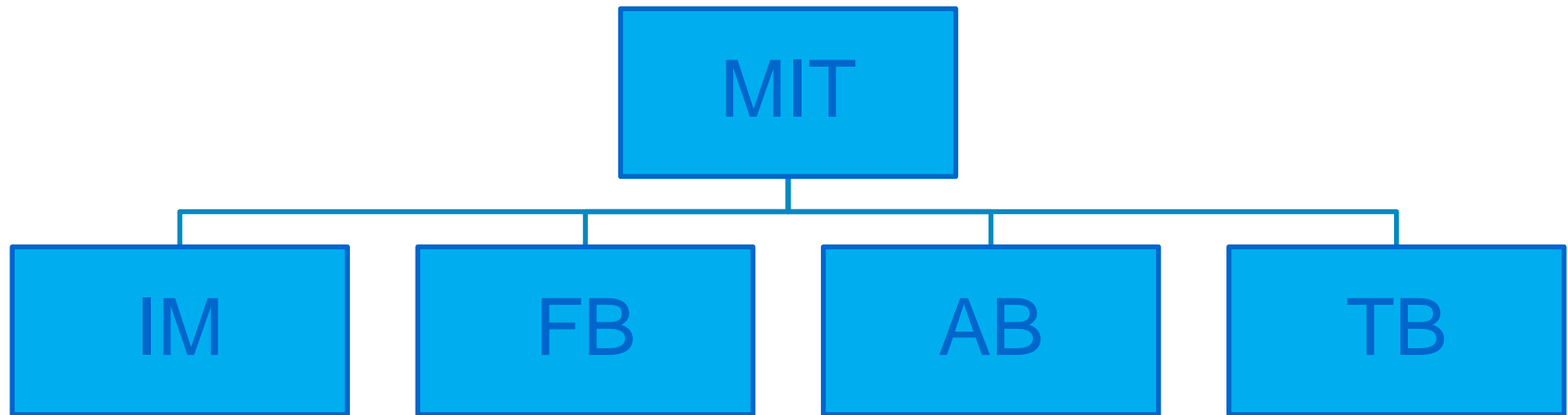


- **Mogelijke ordeningsprincipes**
 - Product of dienst (MT, ICT, KF)
 - Klant (zorgunits, service units)
 - Proces (Incident management, change management)
- **Keuze is afhankelijk van primaire doelstelling afdeling:**
 - Uniformering en efficiency
 - Klantgerichtheid
 - Betere besturing en control

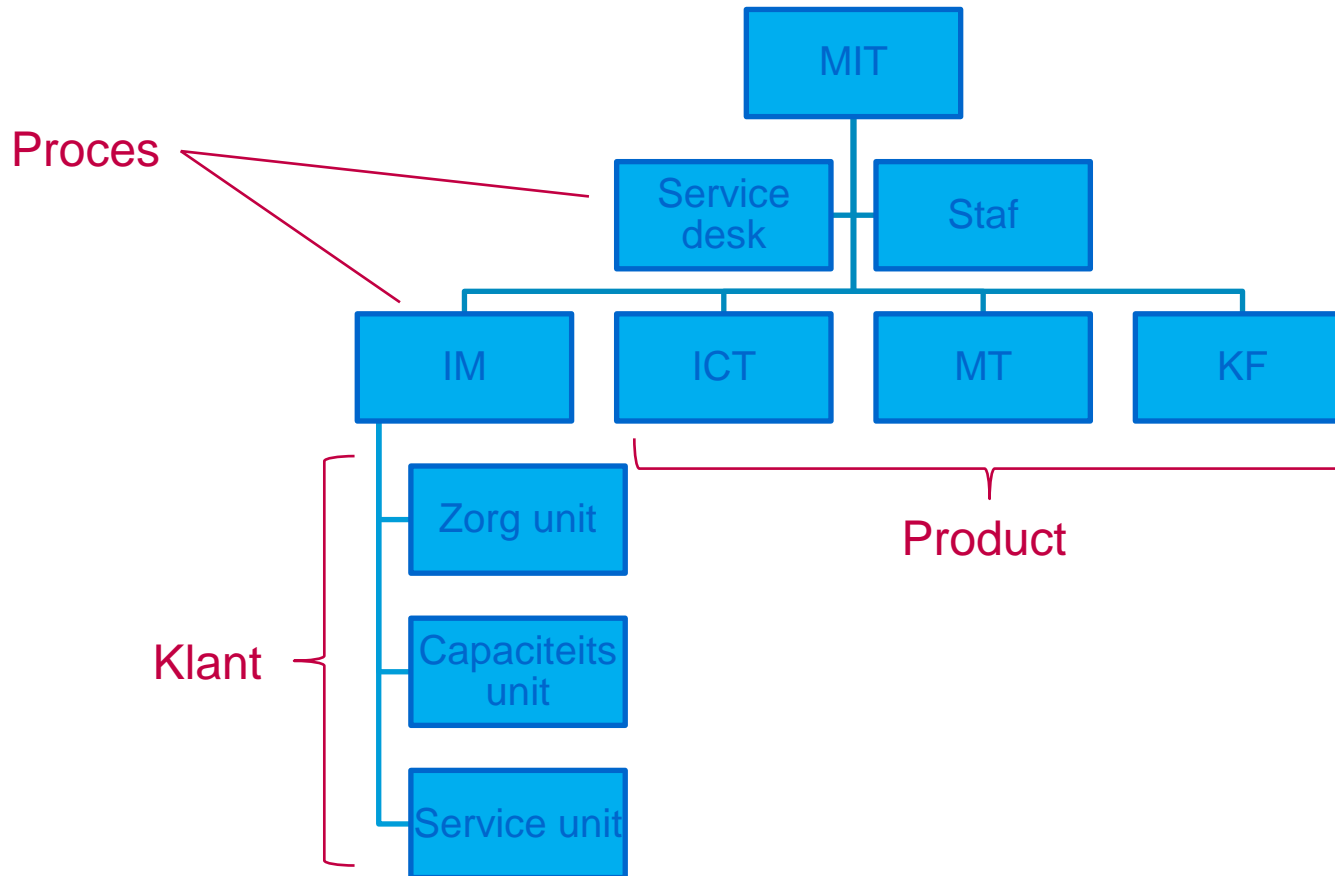




Organiseren naar intern proces



Hybride organisatie



- **Wat is het dominante organiseermodel?**
- **Past dit bij de behoefte van de organisatie?**
- **Wat zou je mogelijk aanpassen?**

2. Organisatorische inbedding

CIO



CIO (Chief Information Officer)



- The CIO (Chief Information Officer) is at the helm of the IS organization.
- CIO's primary goal is to manage IT resources to implement enterprise strategy.
- Provide technology vision and leadership for developing and implementing IT initiatives to help the enterprise maintain a competitive advantage.
- As the importance of technology has increased so has the position of the CIO.
- Must work effectively with ALL units of the company, not just IS.
- Capabilities:
 - Must have both technical and business skills.
 - Must see the business vision and how IT can help facilitate that vision.
 - Is both a strategist and operations manager.

But the Game is Changing



Outcomes:
Systems and Apps

Focus:
Technical Architecture

Users = Annoyance

Capabilities:
Systems Management



Outcomes:
Services and Solutions

Focus:
IT and Business Processes

Users = Customers

Capabilities:
IT Management



Outcomes:
Digital Business

Focus:
Business Models

Users = Partners

Capabilities:
Digital Leadership



VISIE OP DUURZAME DIGITALE TRANSFORMATIE

Duurzame digitale transformatie in de zorg gaat niet vanzelf. Essentieel daarbij is een goede inrichting van informatiemanagement. Dit is een organisatie-ontwikkeltraject waarbij wij onderstaande uitgangspunten hanteren:

- commitment van álle leden van het bestuur als vereiste; zowel “ICT als het huis moeten immers aan de bak”. Immers ICT is inmiddels onlosmakelijk verbonden met de primaire en ondersteunende processen. Zonder dat commitment gaat het niet lukken bij weerstandsmomenten.
- het gaat over deskundigheidsbevordering van ICT’ers én professionals op IM gebied;
- zo min mogelijk gebruik maken van formele reorganisatie;
- proeftuinen en blijven bijsturen;
- medezeggenschap goed betrekken;
- en toewijding.

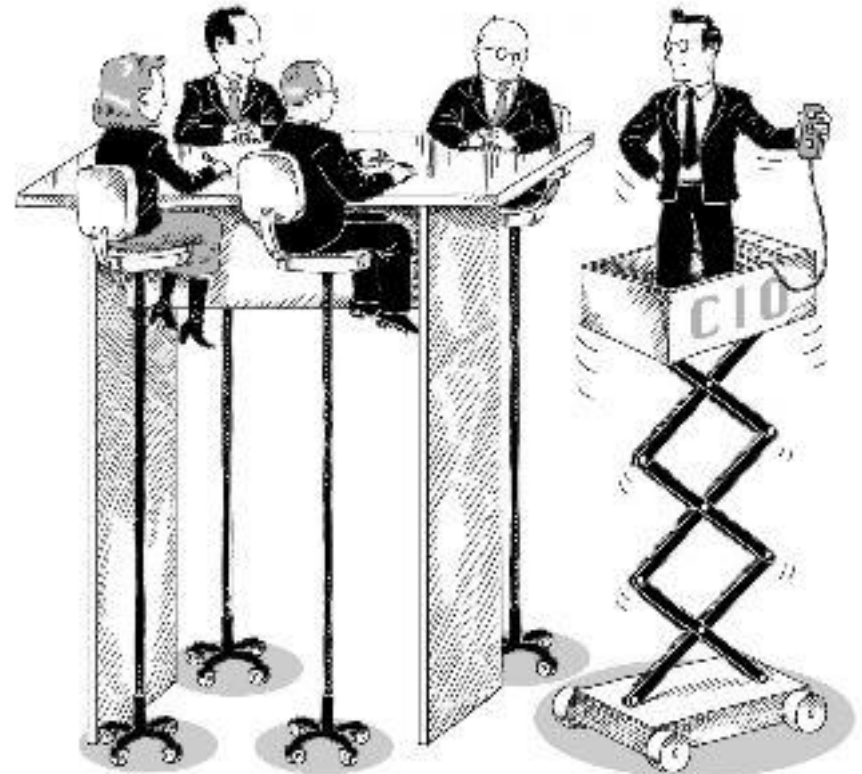
Concreet houdt dit in dat:

- de bestuurders samen met de CIO de grote lijnen in de gaten houden (minimaal maandelijks);
- de CIO, de CMIO’s en CNIO een belangrijke linking pin zijn tussen techniek en werkvloer;
- er bijvoorbeeld masterclasses digitale transformatie gehouden worden voor zorgverleners en bijvoorbeeld aanvullende coaching van betrokkenen ingezet wordt.



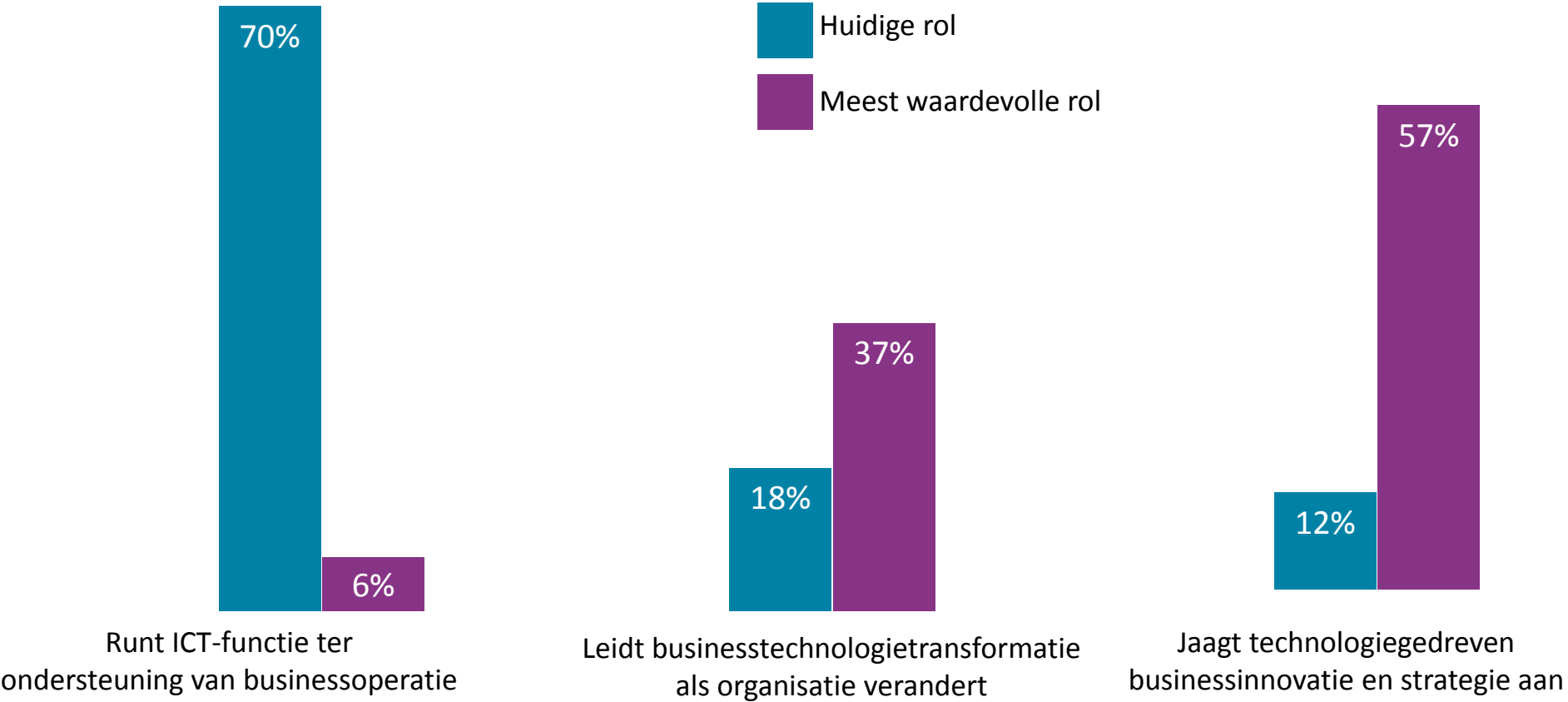
INTRODUCING CIO 3.0

Digital leadership
during business
transformation





HUIDIGE VERSUS IDEALE ROL VAN DE CIO



CIO KENMERKEN

CIO 1.0 EN 2.0

VASTE PROCESSEN
BACKOFFICE
CONTROLE
FORMELE STRUCTUREN
TECHNOLOGIESUPPORT
BEPERKTE INVLOED IN DE ORGANISATIE

CIO 3.0

INNOVATIE
KLANTINTERACTIE
SAMENWERKING
NETWERKEN
LEIDERSCHAPSROL
CENTRALE ROL IN ORGANISATIE

NIEUW ORGANISATIEMODEL

Decentraal netwerk, gericht op digitale transformatie

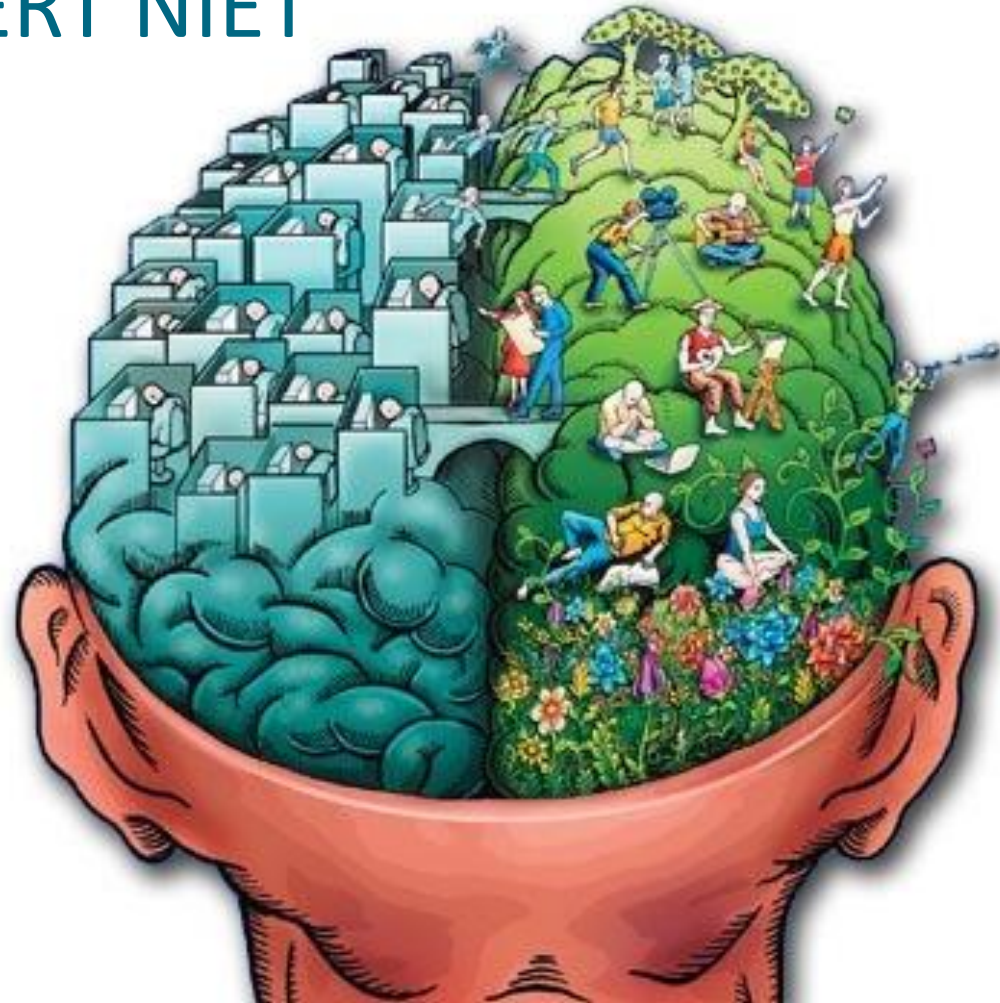
- Verkent hoe technologie de business kan veranderen
- Goed in constante (technologische) verandering
- Focus op inspelen op kansen en opschalen
- Dynamische integrale zelforganiserende teams voor veel kleinschalige IT



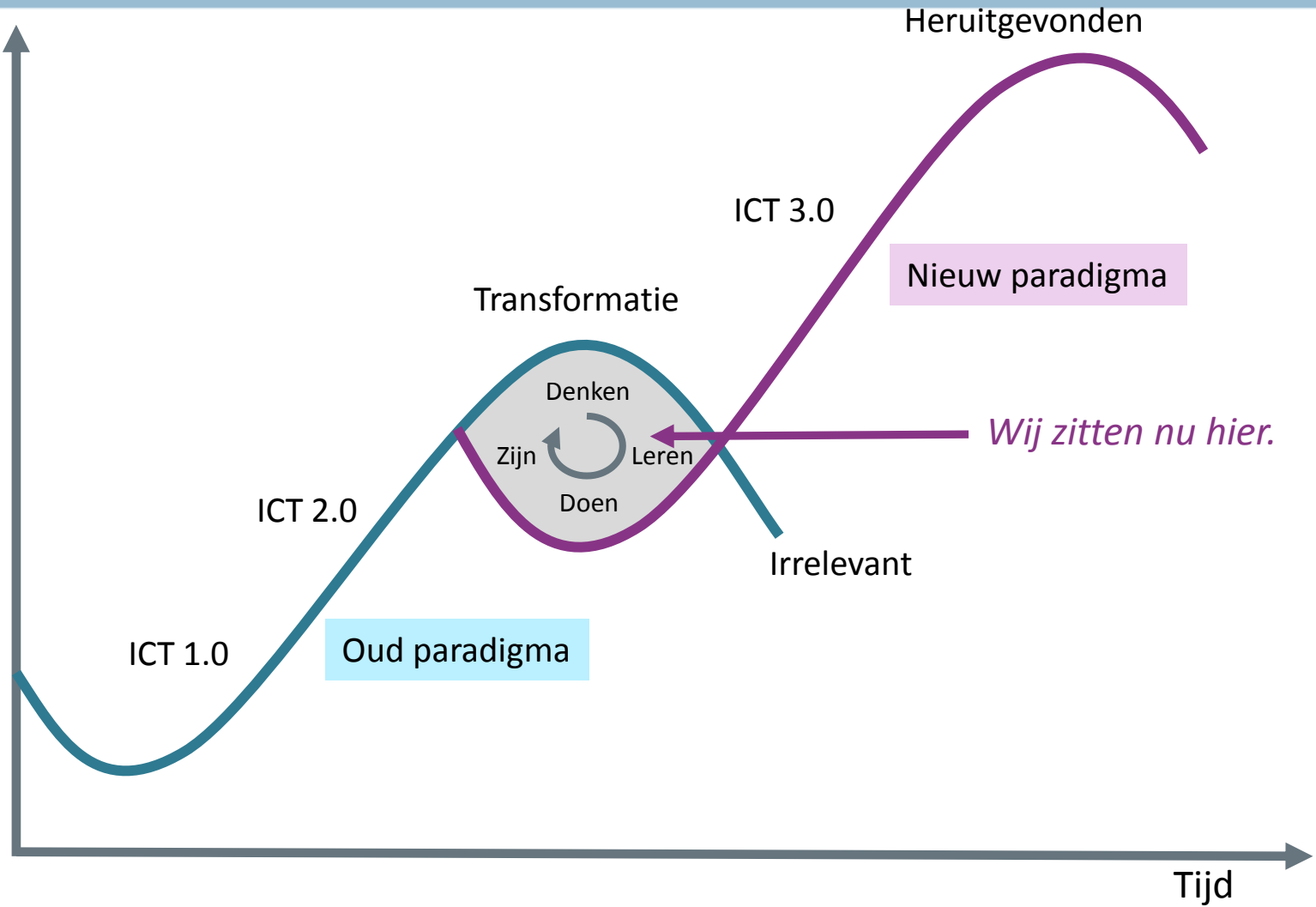
DYNAMIEK MET BESTUURDER



HARDWARE VERANDERT NIET



Niveau van ontwikkeling

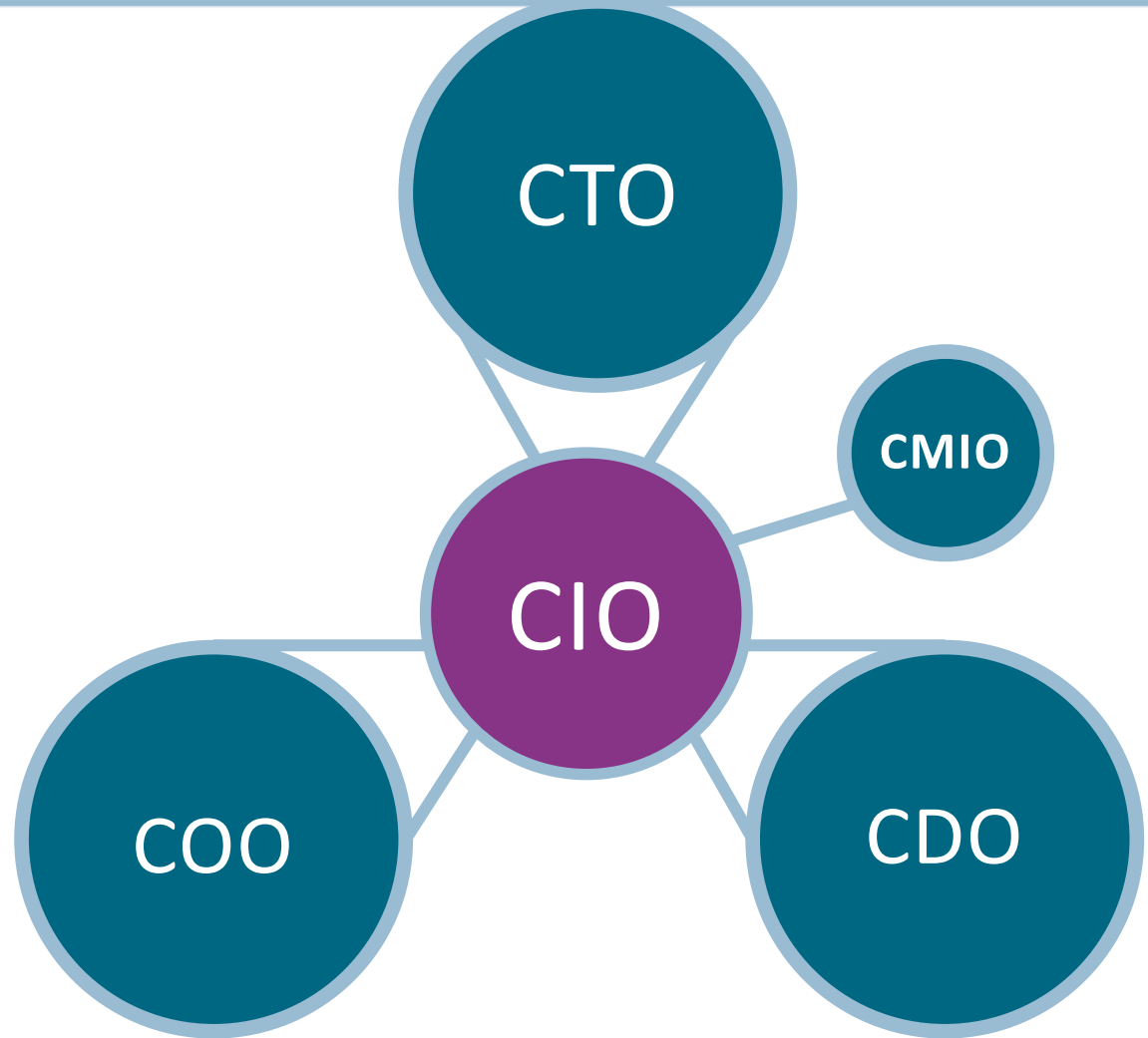


Information & Technology Leader Roles

| Role | Focus | Label |
|---------------------------------|--|-------|
| Chief Information Officer | Adjusting focus often back office & technology service improvement | CIO |
| Chief Data Officer | Emerging focus on information, its quality, policy & use | CDO |
| Chief Technology Officer | Evolving operational/embedded technology focus | CTO |
| Chief Digital Officer | Emerging external customer interaction focus | CDO |
| Enterprise (Business) Architect | Evolving model, process & integration focus | EA |

Gartner.

WAT ZIEN WIJ?

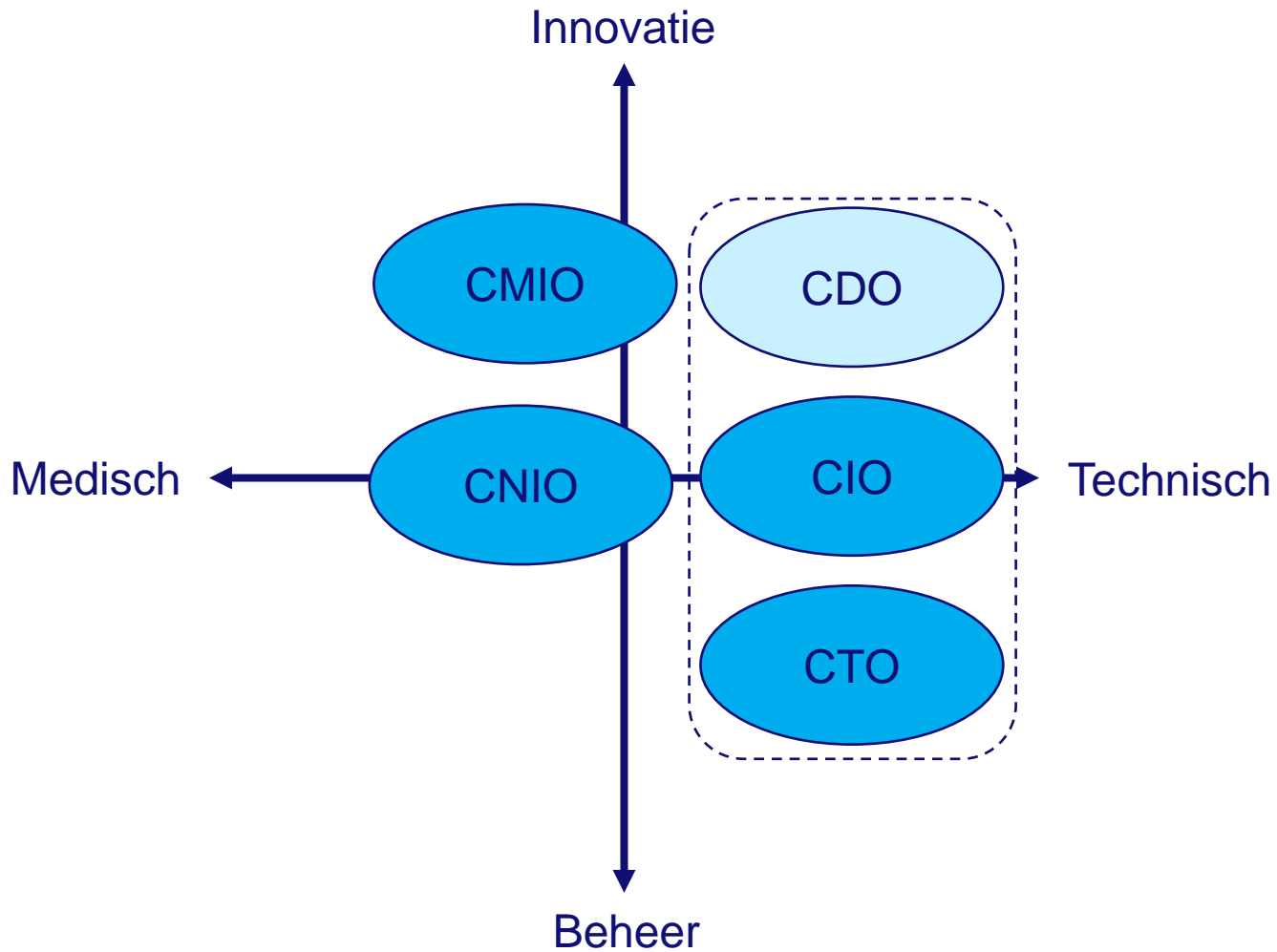


2. Organisatorische inbedding

CMIO, CNIO, CDO, CTO, ...



CXO's die iets met ICT doen



- **Chief Medical Information Officer**
 - Inmiddels zijn er ruim 50 aan de slag in NL
 - Begonnen als EPD-dokter
 - Nu doorontwikkeling in verschillende richtingen:
 - Strategisch/tactisch: waar moet het heen?
 - Data en extractie
 - EPD-doorontwikkeling
 - Medebestuur IT organisatie

- **Chief Nurse Information Officer**
 - Ontwikkeling van de rol recent gestart (ong 20 in NL)
 - gaat om voeten in de klei, plus tactisch/strategisch vermogen:
 - Welke organisatorische ontwikkelingen zijn er?
 - Welke technische mogelijkheden bieden zich aan?
 - Hoe integreren die in het werkproces?
 - Actief betrokken bij de besturing van ICT/Functioneel beheer

- **Indien KF aan boord dan (idem aan zorgunit) een manager vanuit medische inhoud en een manager vanuit bedrijfsvoering**



Leiderschap

Knoppen om aan te draaien

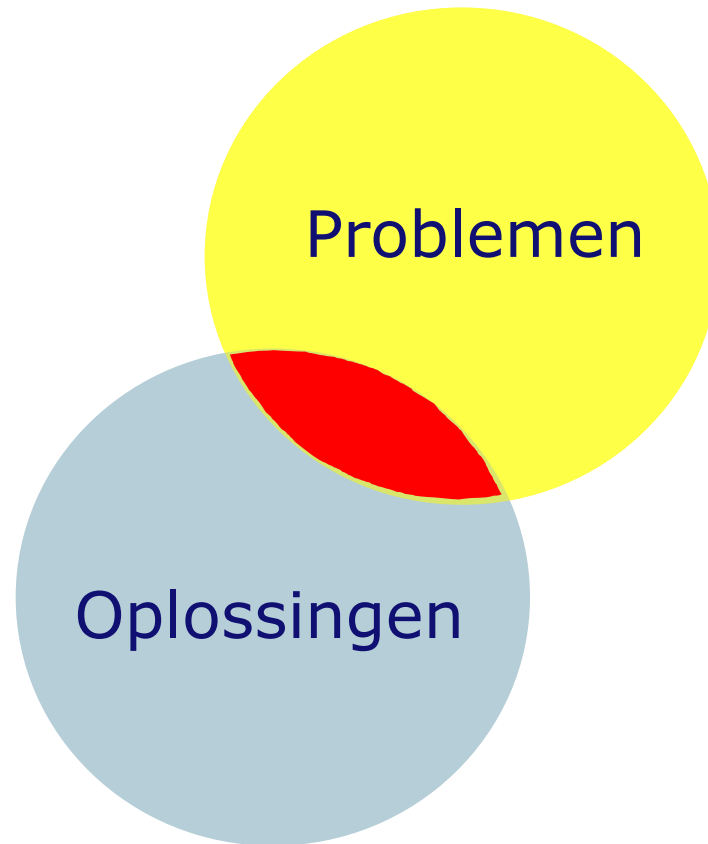


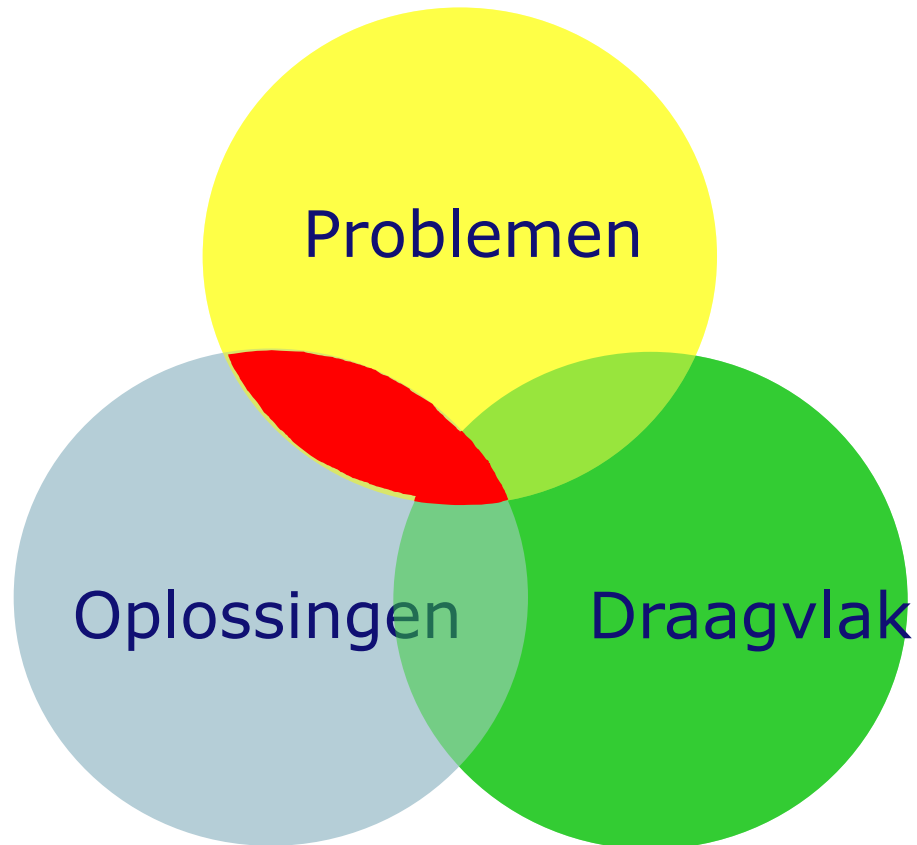
- **Governance (reeds toegelicht)**
- **Project- en programma management (stuurgroep, projectmatig werken, etc)**
- **ICT-Architectuur (komt nog aan de orde?!)**
- **Prioriteitsstelling (portfoio mgt)**
- **Spelen met belangen**

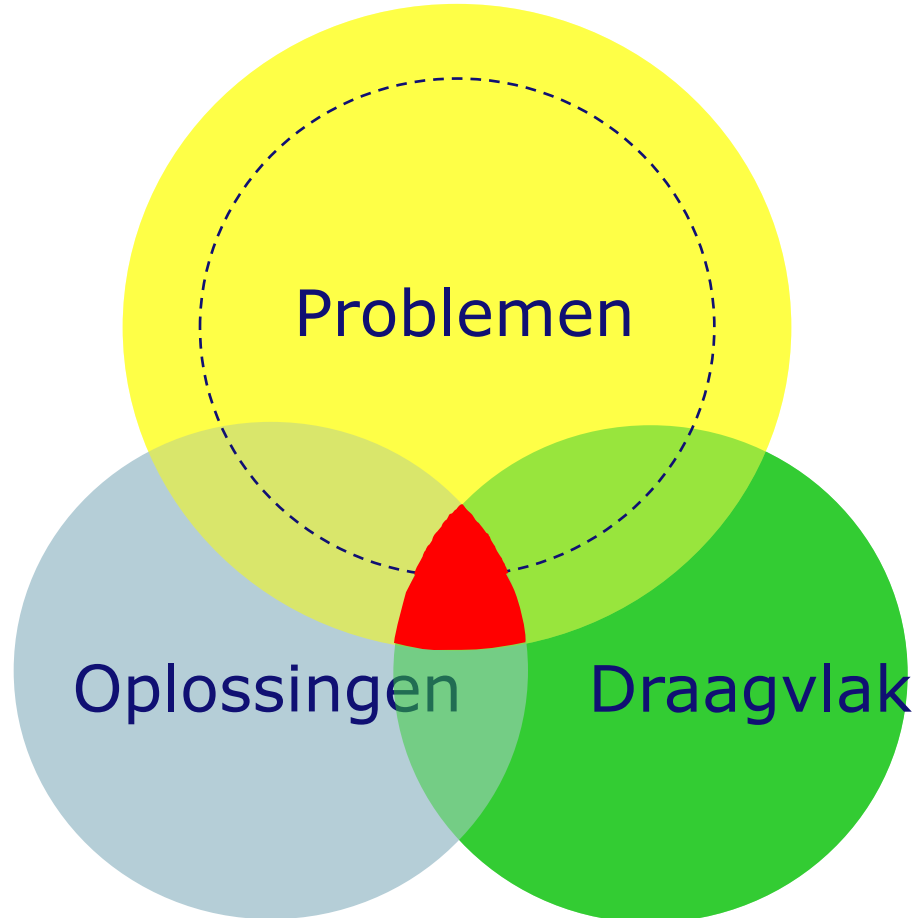
Leiderschap

Machtsspel









- **Jan, jij hebt vast nog wat zaken die hierbij naar voren kunnen komen**

Leiderschap

Veranderkunde





INGESLETEN PATRONEN EN GEAUTOMATISEERDE PROCESSEN



INGESLETEN PATRONEN ANDERS 'AUTOMATISEREN'

"Ons feilbaar denken"

Snelle brein

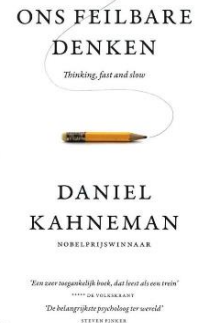
- Automatische processen
- Kan je niet tegen houden
- Geen overweging achter

- Geen ruimte voor nodig.
- We kunnen dus in de praktijk niet met feedback omgaan.
- Plaatsen onszelf vaak buiten de situatie

Trage brein

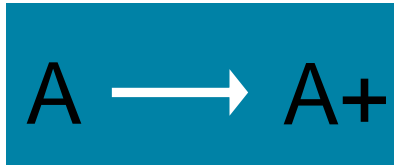
- Analyse
- Reflecteren
- Nadenken

- Ruimte voor hebben.
- Foto maken waar je zelf op staat
'Wat doe ik'.
- Het gesprek bewust gaan voeren...

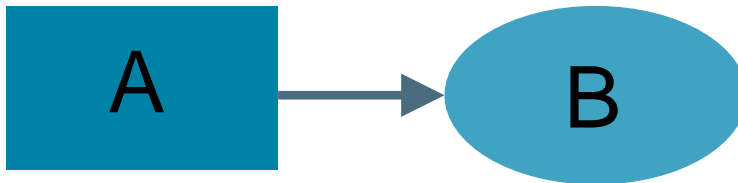




LEVELS OF CHANGE



1st order: Improvement



2nd order: Change



3rd order: Transformation

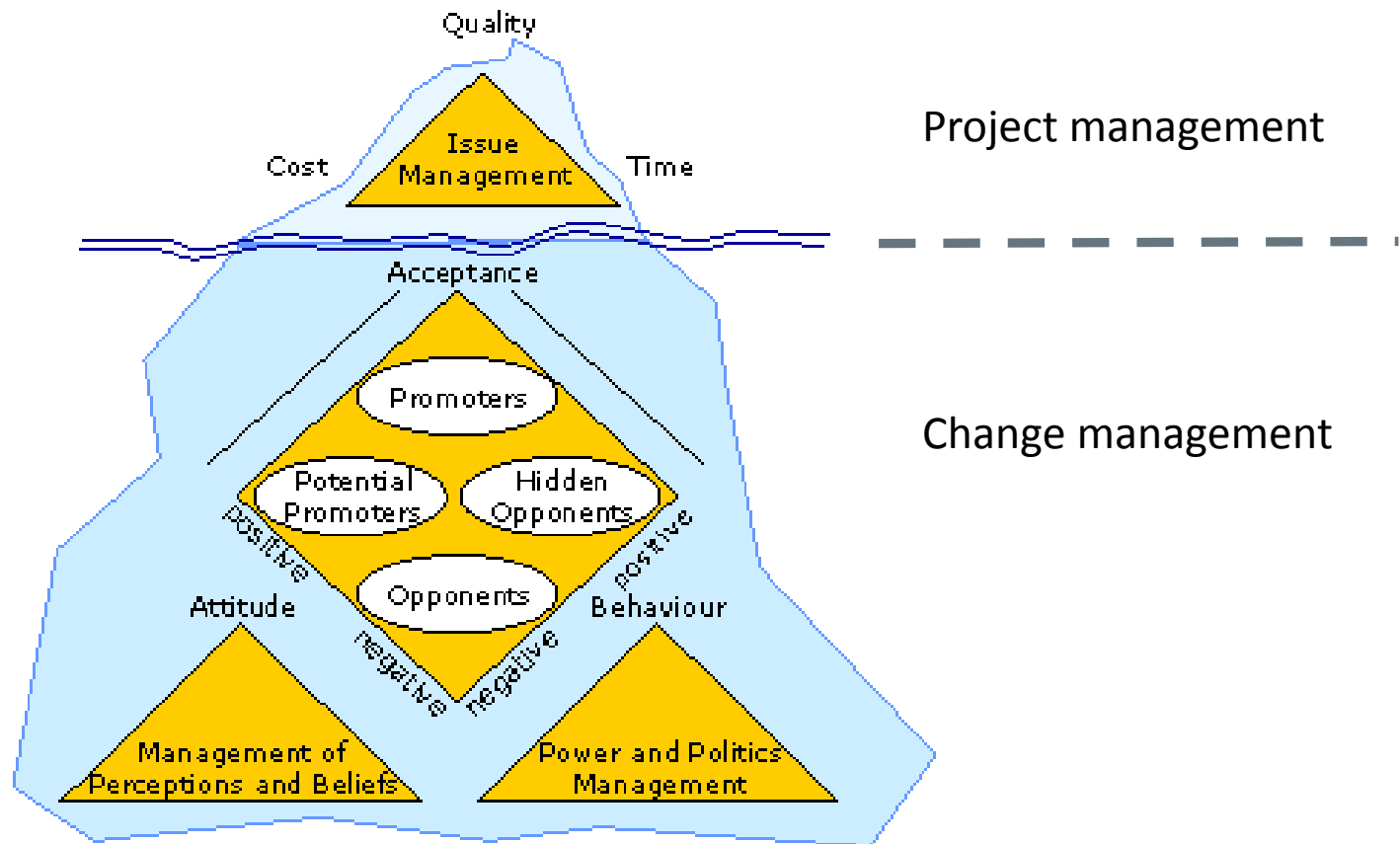


NIVEAUS VAN VERANDEREN

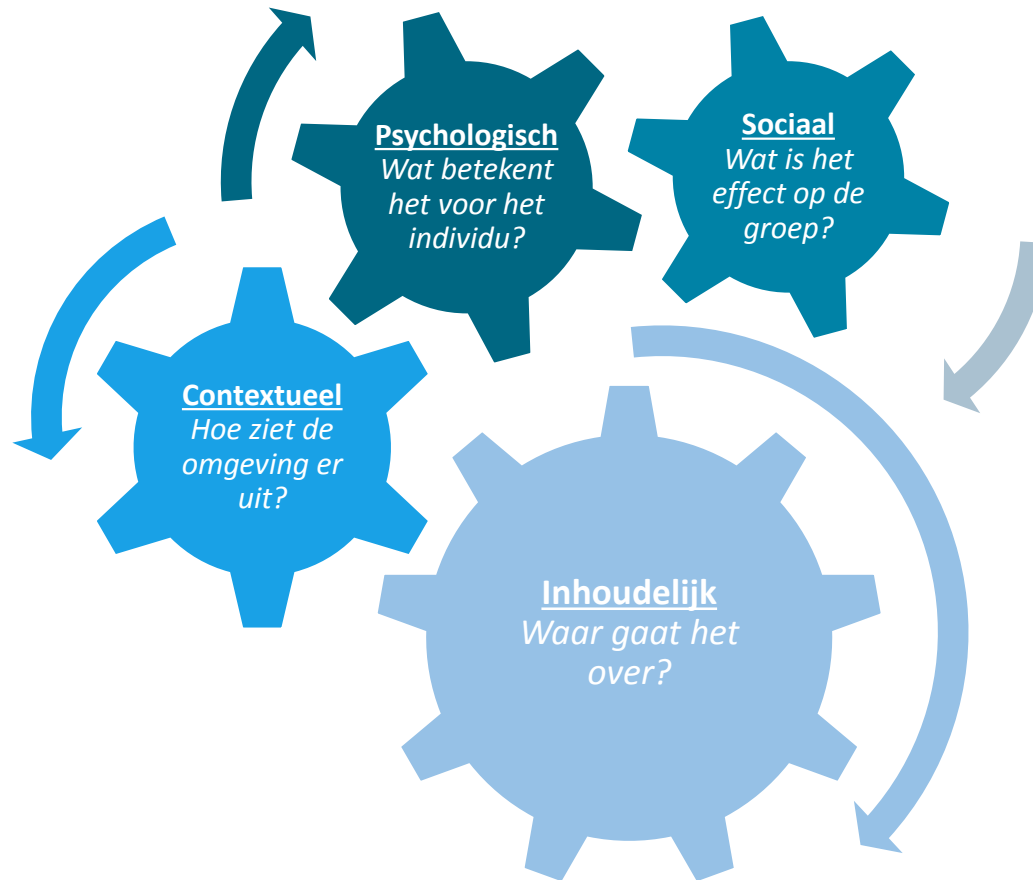
| | 1 ^E ORDE | 2 ^{DE} ORDE | 3 ^{DE} ORDE |
|---------------------|---|--|--|
| GEDREVEN DOOR | Optimalisatie | Achterstand in de ontwikkeling | Alertheid voor innovatie |
| GERICHT OP | Verbeteren van bestaande werkwijze | Integreren van nieuwe methodieken | Continue dialoog als instrument voor innovatie |
| LEREN IS GERICHT OP | Aanleren van best practices | Verbreden van repertoire, leren van andere zienswijzen | Leren te leren, zelf initiëren en faciliteren |
| AANPAK | Bekende aanpakken voor bekende issues | Nieuwe aanpak voor bekende issues | Kunnen omgaan met verschillende zienswijzen |
| CONTEXT | Zeer context gebonden en goed uitwerkbaar | Toepasbaar in verschillende situaties | Breed inzetbaar, nog lastig expliciteerbaar |



CHANGE MANAGEMENT ICEBERG



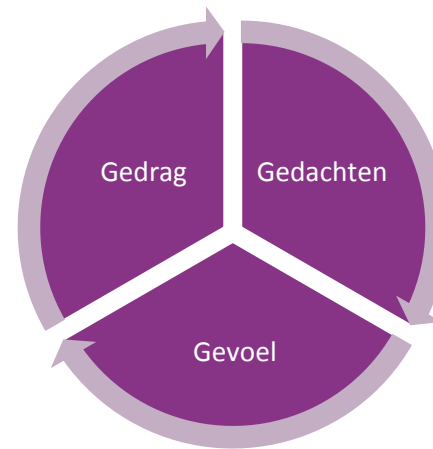
DIMENSIES VAN COMPLEXITEIT





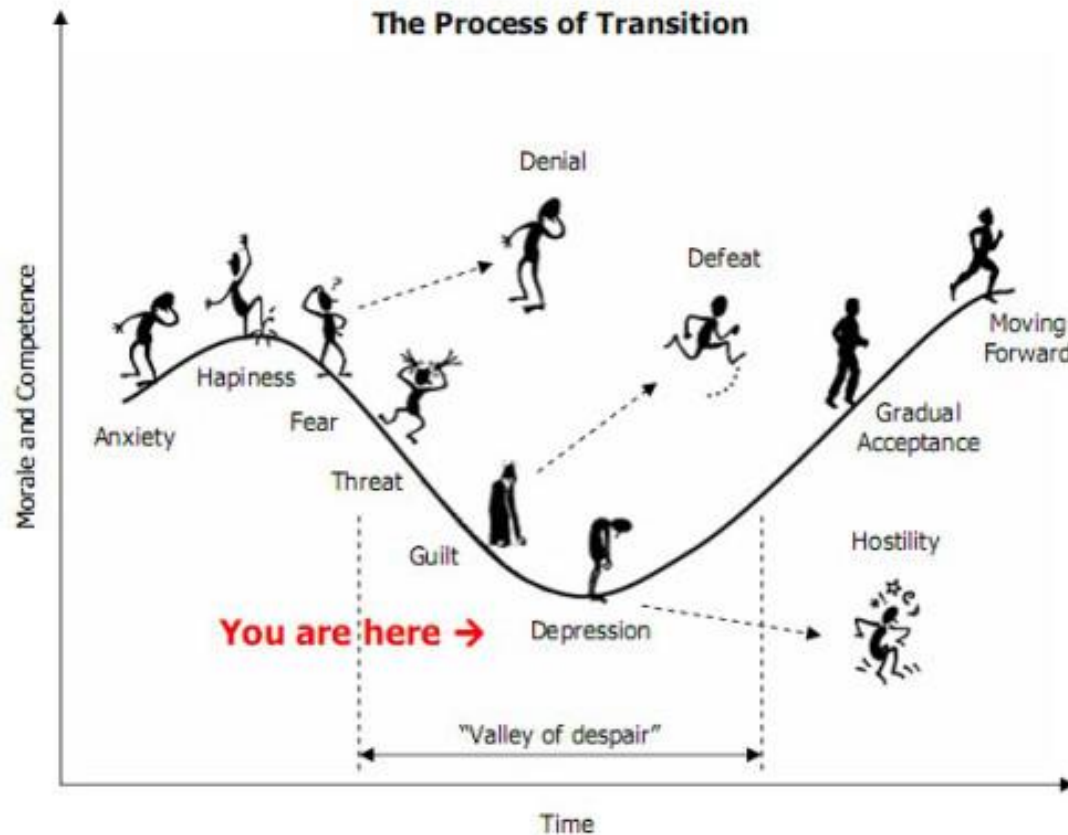
VERANDERINGEN

Het veranderen van gedrag gaat over emotie.
Daarom is 'zien, voelen en veranderen' krachtiger dan....
'Analyseren, denken en veranderen'





VALLEY OF DESPAIR



In trajecten zoals dit zijn er momenten dat de 'Valley of despair' optreedt. De kunst is dit zo snel mogelijk op te merken, te erkennen en te zorgen dat deze periode zo kort mogelijk is.

Het opmerken kan onder meer door de feedbackloop naar de programma-organisatie te organiseren en door gebruik te maken van de 'veranderingsmonitor'.



WEERSTAND HEEFT GROTE WAARDE!

Lastige zaken verdwijnen als ze er ‘gewoon’ mogen zijn.

Onderzoek en benut deze waarde.

In de zorg zit de voorwaarde voor verandering.





VAAK ZIT HET HEM DAN IN....

Begrijpen

- 'Waar heeft 'ie 't over?'
- 'Ik zie niet in waarom dat nodig is'
- 'Dit kan nooit werken!'

Geloven en motiveren

- 'Dat hebben ze al zo vaak gezegd...'
- 'Ze zeggen dít, maar ik zie ze dàt doen'
- 'Zijn ze nou helemaal...'

Kunnen en willen

- 'Hemel! Moet ik dat gaan doen?!'
- 'Wat gaat er met mij gebeuren?'
- 'Zal ik hier nadeel van ondervinden?'



VERANDERMONTOR, INZICHT PER AFDELING



Verbeteren, vernieuwen of innoveren?

Hoe hoog leg je de lat?



Wat zou een juiste ambitie zijn voor mijn ziekenhuis?



Verkenning verschillende ambitieniveaus naar thema



Wat kan ICT aan toegevoegde waarde bieden & wat heeft dit voor impact?

- ICT discipline
- Zorgprofessional
- Gebouw

- mHealth / eHealth

Huis op orde

- Thuis online afspraak maken
- Beeldcommunicatie met patiënten
- Quantified self als experiment
- TIPS voor handige apps



Huis op orde

- **Thuis online afspraak maken**
- **Beeldcommunicatie met patiënten**
- **Quantified self als experiment**

IMPACT

ICT discipline:

- Techniek installeren

Zorgprofessional

- Verdiepen en wearables en apps

Gebouw:

- Geen impact

- **Tips voor handige apps**

Integreren

- Zelfmonitoring als onderdeel van de behandeling

- eConsult

- Effectmeting om behandeling te verbeteren

- Gamification



Integreren

- **Zelfmonitoring als onderdeel van de behandeling**
- **eConsult**
- **Effectmeting om behandeling te verbeteren**
- **Gamification**

IMPACT

ICT discipline:

- Grote diversiteit van devices aansluiten, meedenken met oplossingen die beschikbaar zijn

Zorgprofessional

- Analyseren metadata & mogelijke verbeteringen in behandeling signaleren

Gebouw:

- Cubicals voor online werkzaamheden?

Innoveren

- Arts gaat naar de patiënt toe met mobile devices



- Home diagnostics



Innoveren

- **Arts gaat naar de patiënt toe met mobile devices**
- **Home diagnostics**

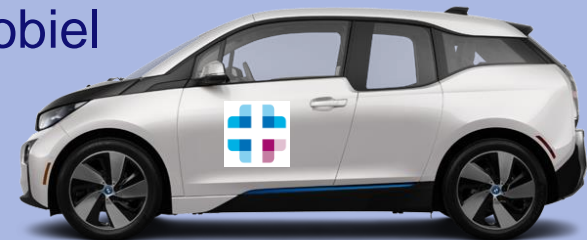
IMPACT

ICT discipline:

- Partner in netwerk van providers van oplossingen, patiënt is klant

Zorgprofessional

- Mobiel



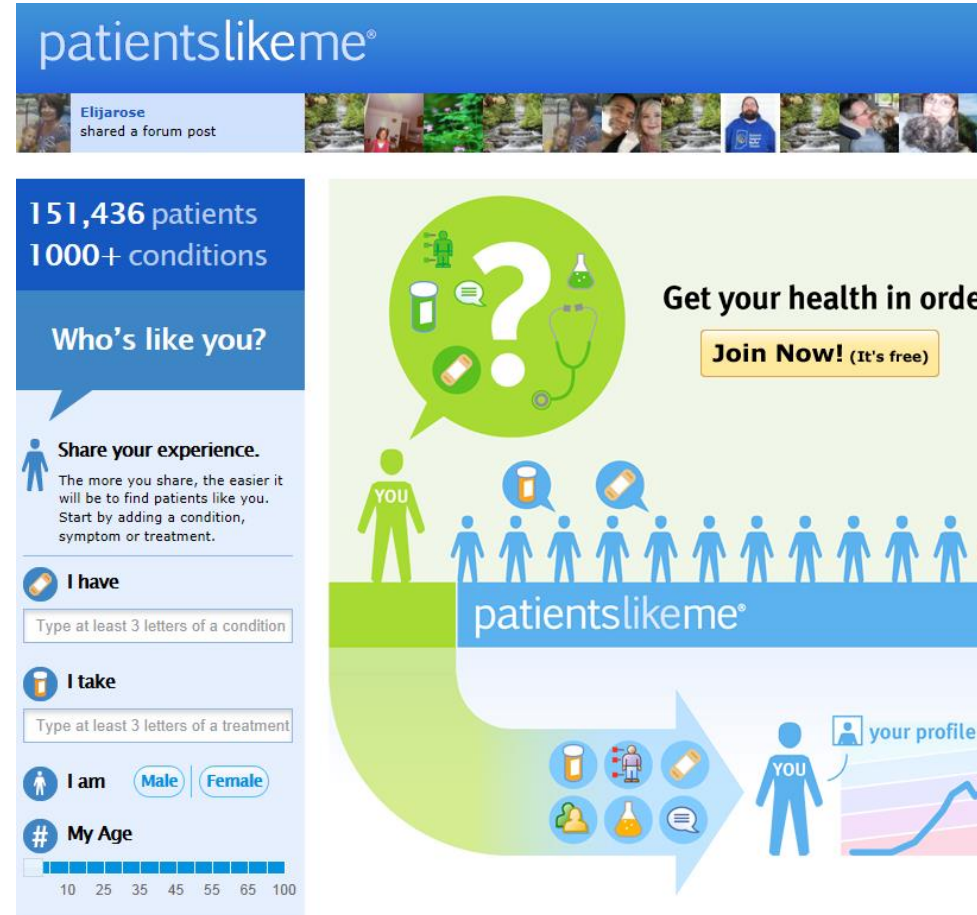
Gebouw:

- Minder m2 voor zorgprofessional

Huis op orde

- Actief meekijken op relevante communities
- Patiënten attent maken op het bestaan van communities


ParkinsonNet
Zorg voor Parkinson



The screenshot shows the homepage of patientslikeme. At the top, it says "patientslikeme®" and "Elijarose shared a forum post". Below this, it displays "151,436 patients" and "1000+ conditions". A section titled "Who's like you?" contains a "Share your experience" prompt, followed by input fields for "I have" (condition) and "I take" (treatment), and a "My Age" slider. To the right, a large graphic features a green circle with a question mark and medical icons, with the text "Get your health in order" and a "Join Now! (It's free)" button. Below this is a row of blue human icons, with one labeled "YOU". A large green arrow points from the "YOU" icon to a "your profile" icon, which is accompanied by a line graph showing an upward trend.

Huis op orde

- **Actief meekijken op relevante communities**
- **Patiënten attent maken op het bestaan van communities**

IMPACT

ICT discipline:

- -

Zorgprofessional

- Kennis opdoen van potentieel van communities

Gebouw:

- -

Integreren

- Actief participeren in communities
- Werken aan preventie



Integreren

- **Actief participeren in communities**
- **Werken aan preventie**
- **Online consult**

IMPACT

ICT discipline:

- Nieuwe vaardigheden: in de huid van zorgprofessional en patiënt kruipen

Zorgprofessional

- Deels online werken
- Vergoeding: abonnement om patiënt gezond te houden

Gebouw:

- Zorgprofessionals werken meer vanuit thuis dus meer flexplekken

Innoveren

- Zelf community sta
- Onderzoeksresultat
verzamelen & deler
- Behandeling op ma
- Personalised medic



Innoveren

- **Zelf community starten**
- **Onderzoeksresultaten verzamelen & delen**
- **Behandeling op maat**
- **Personalised medicine**

IMPACT

ICT discipline:

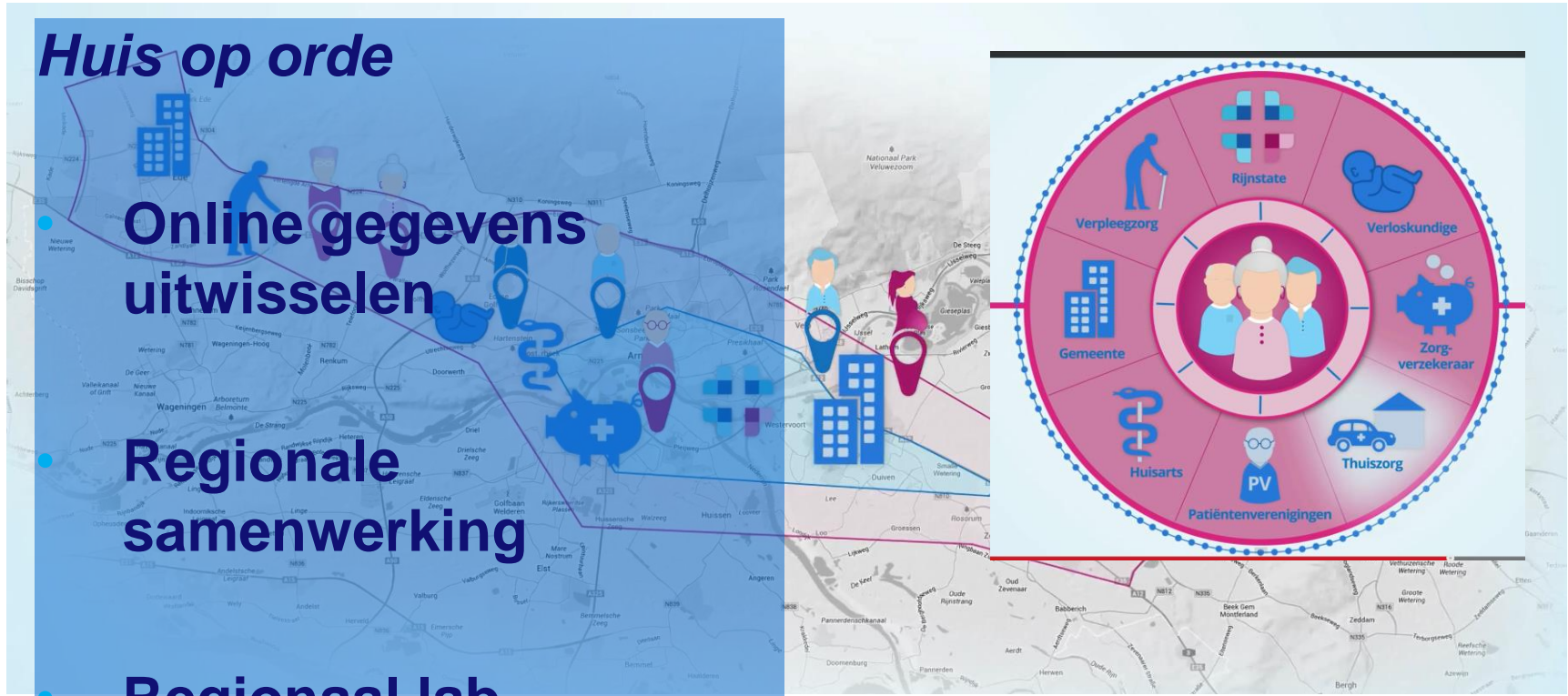
- Kent mechanismen om community levend te houden

Zorgprofessional

- Community leader

Gebouw:

- Niet relevant meer



Geplaatst op 27 augustus 2014 door: Skipr Redactie

Amsterdamse ziekenhuizen willen één lab

Vijf ziekenhuizen uit Amsterdam en Flevoland willen hun medische laboratoria samenvoegen. Dat meldt RTLZ. Het gaat om het OLVG, Lucas Andreas en het BovenIJ uit Amsterdam, en het Medisch Centrum Zuiderzee in Lelystad en het Flevoziekenhuis in Almere.

Huis op orde

- **Online gegevens uitwisselen**
- **Regionale samenwerking**
- **Regionaal lab**

IMPACT

ICT discipline:

- Koppelingen bouwen en beveiligen

Zorgprofessional

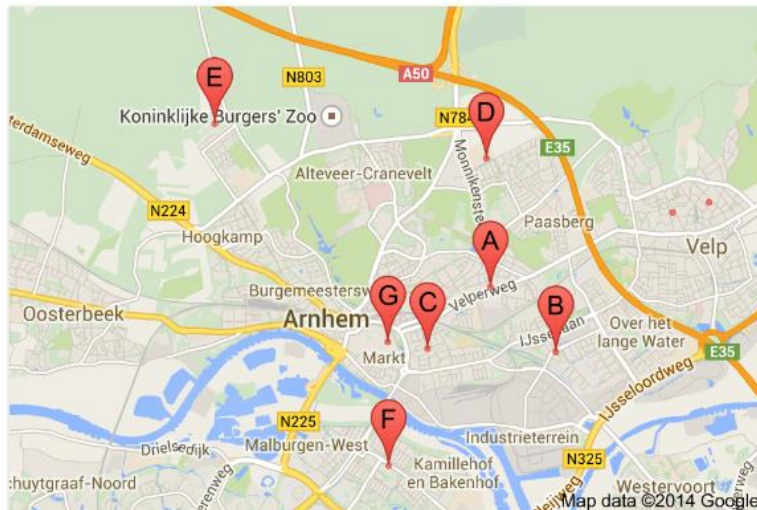
- Papierloos werken, actuele informatie zenden en ontvangen

Gebouw:

- Verbannen van de Fax

Integreren

- Huisarts kiest samen met patiënt “beste” dokter die het snelst beschikbaar is



Kaart voor gezondheidscentra arnhem

The screenshot shows the Trivago website interface. At the top, it displays "716.991 hotels" and "op 207 boekingsites". The search criteria are set to "Gelderland" for the dates "vr, 24-10" to "za, 25-10". The results are filtered by "Sterren" (4 stars), "Beoordeling" (4.5 rating), and "Prijs" (max. €167). The "Hotel zoeken" section is active. The "Grootte van het hotel" section shows options for 1-50, 51-150, and 150+ rooms. The "Beste opties" section includes filters for Wi-Fi, Wellness, Strand, Ontbijt, and Zwembad. The main search results show "Sandton Hotel de Roskam" with a 4.5 rating and a price of €69. The "Alle prijzen van 10 websites" section shows a price of €69 from Expedia.

Integreren

- **Huisarts kiest samen met patiënt “beste” dokter die het snelst beschikbaar is**
- **Specialist kijkt en doet mee in gezondheidscentrum**

IMPACT

ICT discipline:

- Verbeteren online presentatie
- zoekmachine optimalisatie

Zorgprofessional

- Direct last of plezier van ranking en beschikbaarheid

Gebouw:

- Snel en gemakkelijk bereikbaar voor patiënten (+ gratis parkeren?!)

Verbeteren, vernieuwen of innoveren?

Waarom innovaties mislukken



Stellingen

1. *ICT innovatie komt niet van de grond* door te weinig budget
2. *ICT innovatie komt niet van de grond* omdat de sector te behoudend is
3. *ICT innovatie komt niet van de grond* door de wet- en regelgeving
4. *ICT innovatie komt niet van de grond* doordat de technologie nog niet klaar is

Podcasts uitgelicht

WNL Podcast: 'Normaal levert innovatie geld op, in de zorg kost het juist geld'

15 JUL 2016

E-health-implementaties mislukken te vaak



e-health



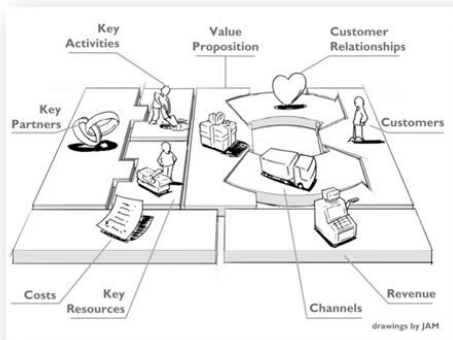
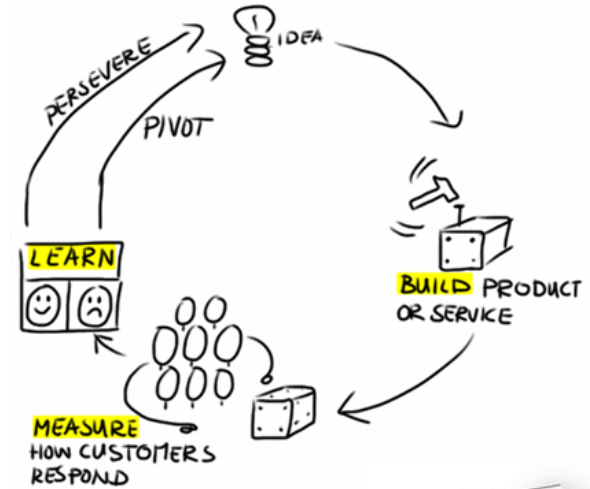
**E-health aangeboden, nog niet
veel gebruikt**



Opinie

**Logisch dat medewerkers
geen zin hebben in
innovatie**

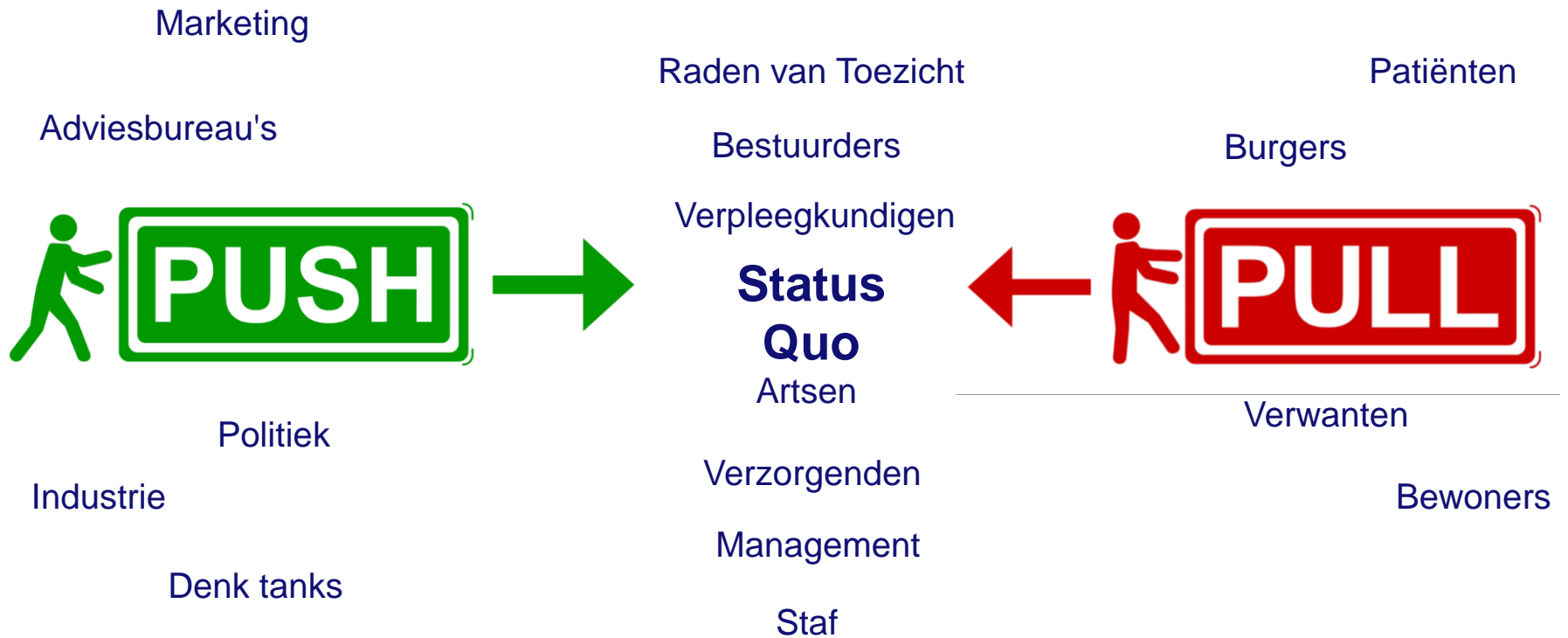
'We moeten iets met innovatie ...'



De realiteit



Krachtenspel? Status Quo wint!



We innoveren het verkeerde!



'Robot verandert hoe mensen samenwerken'

Marleen Huysman digitaal socioloog

Chirurgen werken anders met een operatierobot en de politie leert misdaden te voorspellen: *AI* heeft invloed op organisaties.



Waarom ICT innovatie niet van de grond komt in de zorg

- **De focus ligt teveel op het product, maar zou op de inbedding moeten liggen**
- **En dus mislukt het**
- **Verbetering van innovatie gaat vervolgens over beter innoveren: het versterkt de productoriëntatie, met een sausje van 'gebruikers'**
- **Wil ICT innovatie gaan werken, dan zullen er bestuurlijk randvoorwaarden moeten worden geschapen voor de inbedding in de organisatie en aanpassing van het businessmodel**