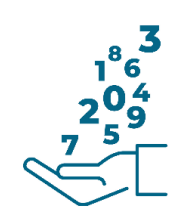




Financiering van data-ondersteund werken

Hoe doen zorgorganisaties dat?





Samenvatting

Data-ondersteund werken helpt organisaties om de kwaliteit van zorg, efficiëntie en besluitvorming te verbeteren. Het vraagt echter om gerichte investeringen in ontwikkeling, implementatie, onderhoud, techniek, personeel en consultancy.

Vijf controllers van verschillende gehandicaptenzorgorganisaties zijn begin 2026 geïnterviewd over budgettering, besluitvorming, kostenplaatsen en financieringsstromen rondom data-ondersteund werken. Deze vijf organisaties zijn te kenmerken als startend met data-ondersteund werken.

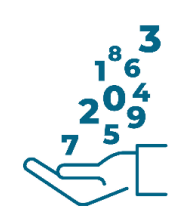
De resultaten geven eerste informatie over bovengenoemde onderwerpen en zijn input voor nader gesprek. Ongetwijfeld zijn er zorgorganisaties voor welke (een deel van) de resultaten niet gelden. We houden ons aanbevolen om ook met hen in gesprek te gaan.



Kernboodschappen

- Organisaties hebben geen budgetten specifiek voor data-ondersteund werken.
- Data-ondersteund werken wordt vooral ingezet voor processen en besluitvorming ten behoeve van de bedrijfsvoering.
- Pilots en projecten worden gefinancierd 1) vanuit innovatiebudgetten en/of 2) vanuit zorgtechnologie- of ICT-budget.
- Personeelskosten worden op diverse manieren gefinancierd:
- 1) voor support rollen vanuit ICT valt dit vaak onder de verwachte werkzaamheden; 2) structurele financiering aan afdelingen of locaties vanuit het innovatiebudget; 3) inhuur van consultants, adviseurs en experts voor ontwikkeling van bijvoorbeeld dashboards.
- Softwarematige kosten vallen vaak onder ICT. Deze kosten nemen toe.
- De meeste organisaties beheren de budgetten waar data-ondersteund werken onder vallen centraal.
- Wanneer toegekend budget voor de afdeling innovatie of zorgtechnologie wordt gebruikt voor data-ondersteund werken ligt de besluitvorming vaak bij de programmamanager of teamleider innovatie of zorgtechnologie.
- Er wordt geen gebruik gemaakt van subsidies specifiek voor data-ondersteund werken.





Inleiding

Data speelt een steeds belangrijkere rol in het versterken en toekomstbestendig maken van zorg. Wanneer zorgorganisaties data doelgericht benutten voor het verkrijgen van inzichten om de kwaliteit en efficiëntie van zorg te verbeteren, noemen we dat data-ondersteund werken. Zo draagt data bij aan beter onderbouwde besluitvorming, aan slimmere en efficiëntere processen en aan ondersteuning die beter aansluit op de behoeften van mensen met een beperking en de professionals die hen dagelijks begeleiden.

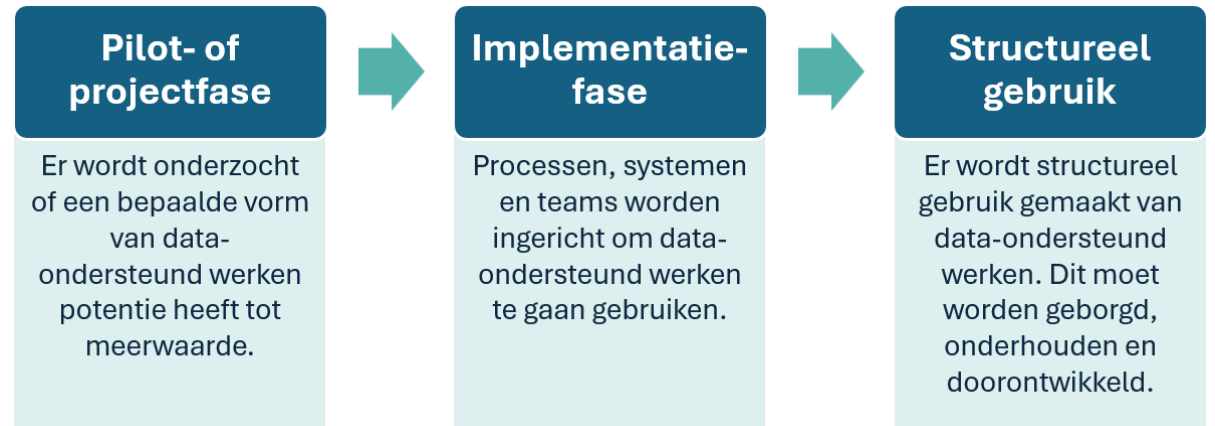
Steeds meer organisaties ontdekken de mogelijkheden en potentie van data-ondersteund werken en de korte- en langetermijneffecten hiervan op meerdere vlakken. Om effecten te kunnen realiseren, is een gerichte aanpak en bijbehorende financiering nodig.

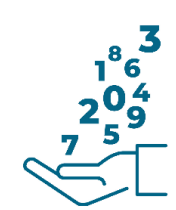
Waarvoor is financiering nodig?

Data-ondersteund werken vraagt op verschillende manieren om financiering:

- Kosten voor de technische inrichting, denk aan kosten voor software en licenties, of voor dataproducten van leveranciers.
- Kosten voor personeel, denk aan data-analisten, data-architecten en anderen.
- Kosten voor consultancy voor het inrichten en ontwikkelen van data-ondersteund werken.

We maken onderscheid tussen verschillende fases waarin data-ondersteund werken zich kan bevinden. Deze fases vragen om een vorm van investering, zowel financieel als organisatorisch:





Aanpak

In het programma Leren Werken met Data in de gehandicaptenzorg hebben adviseurs en dataspecialisten zorgorganisaties ondersteund in hun pilot¹. Ook is er onderzoek gedaan:

- De projectleiders van de pilots hebben bijgedragen aan het in kaart brengen van de effecten van data-ondersteund werken. De effecten hebben we uitgewerkt in een praatplaat "[Databronnen en effecten van data-ondersteund werken](#)".
- Controllers van de pilotorganisaties hebben bijgedragen aan het in kaart brengen van hoe data-ondersteund werken gefinancierd wordt. De aanpak en resultaten staan in dit document.

Om inzicht te krijgen in hoe gehandicaptenzorgorganisaties data-ondersteund werken financieren, zijn we in gesprek gegaan met vijf controllers van verschillende organisaties:

- Deze vijf organisaties zijn te kenmerken als startend met data-ondersteund werken.
- Deze controllers hebben als specifieke functie: business controller, concern controller of financial controller.
- De organisaties waar zij werken variëren in omvang: met cliëntaantallen tussen de 1000 tot 13.000 en met aantallen medewerkers tussen de 1400 tot 4000.
- Bij drie organisaties is een data-afdeling, bestaande uit rollen en functies als een data-engineer, data-owner en data-analist. In totaal wordt hier per organisatie tussen 2 tot 6 fte aan besteed.

Over de interviews

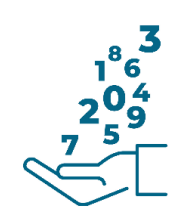
De controllers hebben informatie gedeeld over de financiële stromen en inrichting van budgetten rondom data-ondersteund werken. De interviews werden gehouden met een topiclijst die tevoren met hen werd gedeeld, met vragen over onderwerpen: budget en begroting, onderscheid ICT en data-ondersteund werken, besluitvorming over en beheer van budget, onderscheid projectmatige en structurele financiering, onderscheid ontwikkelen en implementatiekosten, gerelateerde financieringsstromen.

De interviews zijn gehouden in januari en februari 2026 en duurden 30-60 minuten. Opnamen zijn na verwerking verwijderd. Geïnterviewden en organisaties blijven anoniem in de rapportage. Ook worden geen exacte getallen en herleidbare informatie gedeeld.

Interpretatie

De resultaten geven eerste informatie vanuit controllers over hoe zorgorganisaties data-ondersteund werken financieren en zijn input voor nader gesprek. Ongetwijfeld zijn er zorgorganisaties bij welke de financiering op een andere manier georganiseerd is of voor welke (een deel van) de resultaten niet gelden. We houden ons aanbevolen om ook met hen in gesprek te gaan.





Resultaten

Geen aparte budgetten voor data-ondersteund werken

Geen van de organisaties heeft budgetten specifiek voor data-ondersteund werken begroot. Wanneer er gebruik gemaakt wordt van data-ondersteund werken valt dit onder budgetten voor afdelingen zoals innovatie, zorgtechnologie, digitale zorg, ICT, ICT-services, informatisering, en planning en control. Voor elke organisatie vallen de kosten vaak onder twee van deze genoemde afdelingen, bijvoorbeeld innovatie en digitale zorg, of innovatie en ICT. Voor specifiek data-ondersteund werken kunnen geen bedragen of percentages van de begroting genoemd worden.

Data-ondersteund werken wordt vooral ingezet voor bedrijfsvoering

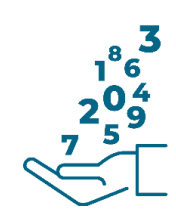
Alle organisaties maken gebruik van data voor processen en besluitvorming ten behoeve van de bedrijfsvoering. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om data-inzichten voor managementstuur-informatie, zoals financiën, HR en ziekteverzuim. De inzet van data-ondersteund werken om de zorg te verbeteren is beperkt, volgens de controllers. Ook vinden zij het onderscheid met zorgtechnologie vaak lastig te maken. Voorbeelden van data-

ondersteund werken voor zorgtoepassingen die zij noemen, zijn de data-pilots die gedaan zijn met ondersteuning van het programma Leren Werken met Data in de gehandicaptenzorg, en het gebruik van zorgtechnologie, zoals sensoren die spanning meten of slim incontinentiemateriaal.

Financiering van pilots en projecten

Wanneer organisaties onderscheid maken tussen financiering van data-ondersteund werken voor pilots en projecten enerzijds en de structurele inzet anderzijds, worden pilots en projecten gefinancierd vanuit innovatiebudgetten. Voor een afdeling of locatie die deelneemt aan een project worden kosten vanuit dit project gefinancierd, daarna kunnen ze eventueel aangeschafte materialen of software blijven gebruiken. Twee van de vijf de organisaties maken echter geen onderscheid tussen pilots en projecten en de structurele inzet van data-ondersteund werken. Bij deze organisaties valt de financiering van data-ondersteund werken onder de afdeling zorgtechnologie, informatisering of ICT-services.





Resultaten

Diverse kostenplaatsen voor licentie- en softwarekosten

Kosten voor licenties en software (zoals het ECD, HRM, BI-tool, en dataopslag) vallen vaak onder ICT, ICT-services, informatisering, een specifiek softwarebudget dat onder ICT valt of digitale zorg. In specifieke gevallen en wanneer het om pilots en projecten gaat, vallen de kosten soms onder het innovatiebudget of afdelings- of locatiebudget. Aangegeven wordt dat softwarematige kosten toenemen, omdat er met steeds meer data wordt gewerkt.

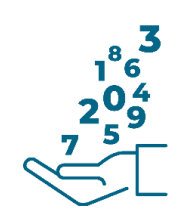
Budgetten over het algemeen centraal beheerd

Bij de meeste organisaties worden de budgetten voor data-ondersteund werken centraal beheerd. Afdelingen en locaties zijn, volgens de controllers, vaak te klein om een eigen budget te beheren, waardoor dit te veel onnodige kosten en regelingen met zich mee zou brengen. Bij een enkele organisatie worden kosten voor licenties en software gefinancierd van een afdelings- of locatiebudget wanneer het specifiek door die afdeling of locatie wordt gebruikt. Hierbij gaat bijvoorbeeld om kosten die nodig zijn voor het gebruik van specifieke zorgtechnologie.

Verschillende manieren voor begroting van personeelskosten

De organisaties verschillen als het gaat om de kostenplaatsen voor personeel. Voor sommige organisaties vallen werkzaamheden voor data-ondersteund werken onder de verwachte werkzaamheden van support rollen als een BI-specialist, ICT-medewerkers en applicatiebeheerders, en dus onder de begroting van de afdeling ICT. Wanneer zorgmedewerkers betrokken zijn bij data-ondersteund werken wordt dit vaak gefinancierd vanuit een innovatiebudget of ontvangen de afdelingen en locaties structureel een budget voor de inzet en deelname aan projecten, training of instructie. Controllers van twee organisaties gaven aan dat ontwikkelingen, voor bijvoorbeeld dashboards, worden uitbesteed via consultancy aan adviseurs en experts. In dat geval is daar budget voor beschikbaar en wordt dat per situatie beoordeeld en toegewezen.





Resultaten

Wie besluit er over de budgetten?

Toekenning van de budgetten vindt jaarlijks plaats door de Raad van Bestuur en komt voort vanuit de strategische koers. Voor budgetten die zijn toegekend voor innovatie of zorg-technologie, ligt de besluitvorming vaak bij de programma-manager of teamleider innovatie / zorgtechnologie. Binnen het budget hebben zij redelijke vrijheid voor de inzet van dit budget. ICT-gerelateerde kosten vallen onder het beheer van de manager ICT en/of directeur bedrijfsvoering. Wanneer er extra budget nodig is of er voor het volgende jaar meer kosten verwacht worden, kan dat bijvoorbeeld via een kaderbrief worden aangevraagd, waarna het MT hierover een besluit neemt. Bijvoorbeeld om verder te werken aan proof of concept, na een kansrijke pilot.

Er wordt geen gebruik gemaakt van subsidies specifiek voor data-ondersteund werken

Sommige organisaties maken gebruik van gelden uit subsidies. Deze zijn echter niet specifiek gericht op data-ondersteund werken. In sommige gevallen kunnen kleine gedeeltes van subsidies wel indirect gebruikt worden voor data-ondersteund werken, maar hier hebben de controllers geen inzicht in. Meerdere controllers noemen projecten met spraakgestuurd rapporteren waarvoor subsidie ontvangen wordt vanuit ZonMw of transitiemiddelen van zorgkantoren.





Colofon

Auteurs

Michelle van Mierlo en Agnes van der Poel

Met dank aan

Controllers van De Parabool, Elver, Gemiva, Odion en Visio
Ruud de Nooij en Ellen van den Broek
Adviseurs en onderzoekers van Academy Het Dorp

Over het programma

Deze publicatie is gemaakt in het programma 'Leren Werken met Data in de gehandicaptenzorg', dat wordt uitgevoerd door Academy Het Dorp en Academische Werkplaats ZorgTechnologie in de Gehandicaptenzorg (ZoTeG), met financiering van het ministerie van VWS. Het is onderdeel van de Toekomstagenda 'Zorg en ondersteuning van mensen met een beperking' (2023-2026). Over 'data' in de Toekomstagenda:

"We willen dat de gehandicaptensector meer inzicht krijgt in de effecten van het gebruik van data op de kwaliteit van zorg en ondersteuning, zodat zorgaanbieders bewuster kunnen kiezen voor de wijze waarop zij data gebruiken om de zorg te optimaliseren."

Voor meer informatie, bezoek de website www.lerenwerkenmetdata.nl

Bronvermelding

Alle informatie uit deze publicatie mag overgenomen worden, mits met juiste bronvermelding:
van Mierlo, M. & van der Poel, A. (2026). Financiering van data-ondersteund werken, hoe doen zorgorganisaties dat? Arnhem: Leren Werken met Data in de gehandicaptenzorg / Academische Werkplaats ZoTeG.

© Academy Het Dorp / ZoTeG / Leren Werken met Data in de gehandicaptenzorg, 2026

Kemperbergerweg 139e
6816 RP Arnhem
www.academyhetdorp.nl



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

