

Digivaardigheid zorgpersoneel

Handreiking voor HR-adviseurs

flever 

samen werken aan een
vitaal Flevoland

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	4
1. Digitaal leiderschap, wat houdt dat in?	6
Kenmerk 1 - Bewust van de noodzakelijke (digitale) transformatie	7
Kenmerk 2 - Een organisatie met visie op digitalisering	9
Kenmerk 3 - Werken volgens de organisatievisie	10
Kenmerk 4 - Stimuleer het team tot innoveren	11
Kenmerk 5 - Verbindende rol tussen alle betrokken partijen	12
Kenmerk 6 - Toegerust met basiskennis en vaardigheden & bewust van mogelijkheden	14
Kenmerk 7 - Vereiste faciliteiten voor leidinggevende	16
2. Goede voorbeelden uit de praktijk	17
3. Wist je dat?	23



Voorwoord

Flever verkent, verbindt, verrijkt en vernieuwt zorg en welzijn in Flevoland. Een hoog gegrepen ambitie. We kunnen de transitie alleen bereiken als de basis gelegd is. Deze handreiking gaat daarom over de fundering van het (toekomstige) zorgstelsel; het vergroten van digitale vaardigheden van het zorgpersoneel. We bieden HR-adviseurs deze handreiking aan om leidinggevenden te ondersteunen bij hun missie: zorgmedewerkers in staat stellen hun werk goed én met plezier te doen. Een handreiking die dus óók een bijdrage levert aan het behouden van zorgpersoneel.

Het vergroten van digitale vaardigheden is nu al een belangrijk onderwerp, omdat meer personeel dan je verwacht niet over de juiste digitale vaardigheden beschikt. Dat kan zijn dat een medewerker moeite heeft om gegevens van cliënten in een systeem te zetten of niet goed weet hoe (interne)programma's werken. Dit kost tijd en energie, waarvan je wilt dat het naar tijd met cliënten gaat. Inzetten op het verbeteren van deze vaardigheden blijft belangrijk, omdat de sector zich anders moet organiseren om aan de groeiende hulpvragen te kunnen blijven voldoen. Aan innovaties zal altijd een digitaal component verbonden zijn.

Vanuit Flever geven we in deze handreiking een mooi overzicht van wat digitaal leiderschap is. We hebben onder andere theorie aangevuld met drie interviews over digitalisering in de praktijk. Daarnaast zijn er door de tekst heen websitelinks verwerkt zodat je op een zelf gekozen moment nog meer kan verdiepen in het onderwerp. We hopen dat we het jou als HR-adviseur en/of

leidinggevende iets makkelijker hebben gemaakt door tips over de inzet van digitalisering te verwerken in deze mooi opgemaakte handreiking. De handreiking was niet tot stand gekomen zonder de medewerking van onderstaande;

Ilse van Loon (Coloriet), Jan Wiggers (WGV Zorg en Welzijn), Laura Barth (Philadelphia Zorg), Marijke Bult (Verbeter Impuls), Suzanne Verheijden (Coalitie Digivaardig in de zorg) en Ton de Bie (Stichting Forzsa)

Wil je aan de slag met de kenmerken van digitaal leiderschap voor jouw organisatie? Of wil je digitale vaardigheden gecombineerd inzetten met digitale innovatie? Neem gerust contact met mij op voor extra informatie of ondersteuning.

Hartelijke groet,

Marijs van Hoek
Adviseur Arbeidsmarkt & Onderwijs
m.vanhoek@flever.nl

Inleiding

Een medewerker die ondersteuning krijgt bij het rapporteren in het Elektronisch Cliënten Dossier (ECD) en sneller leert typen, kan bij een contract van 25 uur een tijdwinst behalen van 100,8 uur per jaar. Ik heb het met mijn beste wiskunde-skills persoonlijk berekend. En dan ook nog rekening gehouden met vakantie en ziekteverzuim. 100,8 uur meer voor de cliënt, wie wil dat niet?

De digitalisering gaat hard. Betalen met een acceptgiro is over twee jaar niet meer mogelijk las ik in de krant. We kunnen al betalen met onze pinpas, onze telefoon, een ring of zelfs met een chip onder onze huid. De digitalisering van processen is niet meer te stoppen en biedt veel voordelen voor de Nederlandse inwoner en de werknemer. Ook in de zorg.

Maar wat als je in paniek raakte bij het krantenbericht over de acceptgiro? Wat als je met stress achter de computer zit of nachtenlang wakker ligt omdat er een nieuw Elektronisch Cliënten Dossier komt waar je mee moet werken? Ik schrik keer op keer van het leed wat ik aantref achter de voordeur van zorgorganisaties. Het taboe raakt er steeds meer af maar er zijn nog te veel mensen die extra werkdruk ervaren door hun angst voor of onervarenheid met technologie.

16% van de medewerkers in de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT) beoordeelt zichzelf als digitale starter en bij de 55+'er loopt dat aantal op tot 25%. En uit recent onderzoek in de huisartsenzorg blijkt dat 24% van de

medewerkers daar een onvoldoende scoort op de zelfscan. Gelukkig is er voor de groep digitale starters sinds 2018 een landelijke beweging ontstaan. De Coalitie Digivaardig in de zorg doet er alles aan om deze doelgroep te helpen, digicoaches te voeden met informatie en projectleiders te ondersteunen met plannen, onderzoek en het delen van ervaringen. We gaan voor meer werkplezier, minder werkdruk, meer efficiëntie en goed werkgeverschap om samen een landingsbodemp te creëren voor de toenemende (en noodzakelijke) inzet van technologie in de zorg.



Suzanne Verheijden:

“Hoe mooi is het dat Flever, net als de andere 11 werkgevers-organisaties van Nederland, zich hard maakt voor dit thema om al hun regionale leden te voeden, te inspireren en een platform te geven voor hun ervaringen?”



We hoeven daarbij het wiel niet opnieuw uit te vinden, we weten inmiddels wat werkt en hoe we de digitale starter verder kunnen helpen. Maar wat te denken van die grote middengroep die efficiënter kan omgaan met Outlook of Word, alle features van het ECD wil leren benutten of nog handiger kan worden in de inzet van e-health? Ook die groep heeft onze aandacht nodig.

Hoe mooi is het dat Flever, net als de andere 11 werkgeversorganisaties van Nederland, zich hard maakt voor dit thema om al hun regionale leden te voeden, te inspireren en een platform te geven voor hun ervaringen?

De handreiking die voor u ligt is daar een concreet voorbeeld van!

Veel leesplezier!

Suzanne Verheijden

*Programmamanager Digitale Vaardigheden
Coalitie Digivaardig in de zorg*



1. Digitaal leiderschap, wat houdt dat in?

Digitaal leiderschap bestaat uit verschillende aspecten. Een leidinggevende heeft een belangrijke rol in een project dat betrekking heeft op het verbeteren van digitale vaardigheden. Zij hebben de mogelijkheid om de teams en de individuele medewerker actief te ondersteunen, afschuifsystemen en taboes te doorbreken, nieuwe werkwijzen te implementeren en de juiste omstandigheden te creëren voor het aanleren van nieuwe vaardigheden. Een ander belangrijk aspect is het meekrijgen van medewerkers: kunnen de leden van het MT de medewerkers stimuleren die moeite hebben met die digitale samenleving en de koplopers helpen om de rest mee te krijgen? Is het thema digitale vaardigheden onderdeel van de visie? Staat het in de jaarplannen? Durven directieleden en managers een voorbeeldrol te pakken? Een mooie manier om deze vragen te beantwoorden is door de zelftest voor managers in te zetten in je organisatie en vervolgens gezamenlijk de uitkomsten te bespreken.

Zelftest voor managers

Sinds eind 2019 biedt de coalitie Digivaardig-inde zorg een zelftest voor managers, directie en bestuurders. Deze [Zelftest voor managers](#), is een vragenlijst met zo'n 30 vragen waar ze hun eigen digitale vaardigheden kunnen testen én 30 vragen krijgen over digitaal leiderschap. Na het invullen ontvangt de leidinggevende een rapport per mail. Uit het rapport blijkt of iemand een analoge specialist, een digitale specialist, een analoge leider of misschien al wel een digitale leider is.

Succesfactoren en kenmerken

In het algemeen kenmerkt leiderschap zich door externe ontwikkelingen te volgen en te vergelijken met de eigen organisatie, visie te hebben en uit te dragen. Daarnaast zijn

inspireren, faciliteren, daadkracht en voorbeeldgedrag ook onderdeel van leiderschap. In het rapport [Leiderschap](#) bij digitalisering in de zorg, benoemt auteur Marco Derksen de zeven kenmerkende eigenschappen van digitaal leiderschap. In 2022 is in opdracht van het ministerie van VWS onderzoek gedaan in de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT): [Succesfactoren van digitaal leiderschap in de VVT](#). In dit onderzoeksrapport komen de zeven kenmerken terug, mét de inzichten van leidinggevendenden uit innovatieve VVT-organisaties.

In deze handreiking beschrijven we kort elk kenmerk en verwijzen daarbij naar handige tools of tips uit de praktijk.



Kenmerk 1

Bewust van de noodzakelijke (digitale) transformatie

Er zijn nog gaten in het rooster en de MT-agenda is wéér veel te vol; de meeste leidinggevenden hebben door de hoge werkdruk en arbeidsmarkttekorten alleen nog aandacht voor acute uitdagingen. De focus ligt op de korte termijn en ontnemt het zicht op de lange termijnstrategie; het zorgaanbod in de (nabije) toekomst garanderen, met de inzet van technologie. Dat is eigenlijk tegenstrijdig, omdat technologie juist een belangrijk deel van de oplossing kan zijn!

Ruimte in de agenda

Wat helpt om tijd te creëren voor de lange termijnstrategie?

- Iemand anders (tijdelijk) aan de slag laten gaan met de roosteruitdagingen;
- Eén MT-overleg vrijmaken om samen naar het meerjaren perspectief te kijken;
- Inzichtelijk maken hoe technologie kan bijdragen aan de uitdagingen (bijv. overzicht van mensen die niet zelfstandig medicatie kunnen beheren);
- Maak gebruik van beschikbare scenario's en adviesrapporten uit je sector zoals dit [adviesrapport voor de ouderenzorg](#);
- Heb als bestuurder ook aandacht voor belastbaarheid en denkruimte van leidinggevenden.

Noodzaak

Bestaat er nog twijfel over de noodzaak om te investeren in digitale vaardigheden? In dit document ([Rapport nut en noodzaak](#)) staan

10 argumenten. Voor medewerkers gaat het om het vergroten van werkplezier en het verminderen van werkdruk, verzuim en verloop. Daarnaast neemt de kwaliteit van zorg en informatiebeveiliging toe. Er is meer tijd voor de patiënt en kostbare technologie wordt beter gebruikt. Kortom, het heeft effect op medewerkers én de kwaliteit van zorg.



Geïnterviewde in het [onderzoeksrapport naar digitaal leiderschap in de VVT](#):

"De urgentie wordt mogelijk meer ingezien als het ook letterlijk zichtbaarder wordt: het zou goed zijn als we wachtlijsten meer inzichtelijk hebben. We weten dat er meer ouderen aankomen, maar waar zijn ze dan? Ergens op de telefoonlijn tussen alle instanties, waar ze steeds horen dat er geen plek is."





Perspectief

Veel zorgmanagers denken bij de inzet van technologie vooral aan de effecten op het werk van de medewerkers. Zorgtechnologie zorgt er eveneens voor dat cliënten minder afhankelijk zijn van zorgverleners. Het kan cliënten helpen om langer veilig thuis te wonen en kan bijdragen aan meer eigen regie en daarmee meer kwaliteit van leven.

In het [onderzoek](#) onder leidinggevendenden geeft 90% van de respondenten aan dat technologie een voorwaarde is voor kwaliteit van werken. Slechts 60% ziet technologie als een voorwaarde voor kwaliteit van leven voor de cliënt. Leidinggevendenden in extramurale zorg scoren zelfs 94% en 53%.



Kenmerk 2

Een organisatie met visie op digitalisering

Op dit moment zijn er niet veel organisaties met een visie op digitalisering of een organisatievisie waar digitalisering in voorkomt. Visies lijken soms abstract, maar kunnen goed werken in de praktijk, vooral in een grote organisatie. Het helpt namelijk om een meerjarenplan te maken en gericht aan de slag te gaan in plaats van afwachten wat verschillende afdelingen en teams gaan doen.

Inspiratie is beschikbaar

Voorbeelden van organisatievisies en vragen die je kunt formuleren om je visie te formuleren of te actualiseren vind je op de [website van ActiZ](#). De informatie en reflectievragen die daar aan bod komen zijn ook voor andere zorgsectoren dan de VVT de moeite waard.

Een visie en dan?

De visie helpt om richting te geven aan keuzes en te bepalen welke stappen er gezet moeten worden. En die stappen moeten vervolgens ook worden gezet. Dat kan op allerlei manieren, top-down of bottom-up. Via een speciale afdeling of functie (innovatie of zorgtech-ambassadeur) of juist niet. Elke aanpak heeft z'n voor- én nadelen. Wanneer de top van de organisatie het belang benadrukt helpt dat om medewerkers de noodzaak te laten inzien. Tegelijkertijd is niet elke medewerker daar gevoelig voor en weten zorgprofessionals vaak zélf wat ze nodig hebben in hun werk. Het is prettig als een speciale functionaris het voortouw neemt en tijd heeft, maar het is jammer als de zorgprofessional zich daar-

door niet betrokken voelt. Gelukkig kunnen de verschillende aanpakken naast elkaar bestaan. Het is belangrijk dat de leidinggevende nauw betrokken is als belangrijkste schakel naar de medewerkers om de visie in praktijk te brengen.

Belangrijkste tips:

- Zorg voor een visie op digitalisering waar de top van de organisatie op stuurt én die medewerkers stimuleert om innovatieve ideeën aan te leveren.
- Innovatieafdelingen, I-nurses en tech-ambassadeurs stimuleren en helpen bij digitalisering en innovatie. Maar het is niet uitsluitend hun verantwoordelijkheid: leidinggevende ondersteunt, monitort en stimuleert.
- Denk ook na over de digitale transformatie, dat is meer dan het inzetten van ICT-gadgets.

Meer dan coole gadgets

Digitalisering gaat vaak over dezelfde dingen digitaal doen: handige gadgets die bestaande handelingen of processen vervangen zoals Medido of een slimme bril. Optimaliseren van het bestaande en inzetten wat er beschikbaar is. Met het dalend aantal zorgprofessionals en de toenemende vergrijzing, is een digitale transformatie noodzakelijk: echt anders organiseren. Dat is meer dan een visie op digitalisering, dat is een visie op hoe je de zorg wilt en moet transformeren. Zoals bij [De Juiste Zorg op de Juiste Plek](#) wordt gekeken hoe je duurdere zorg kunt voorkomen door samen te werken en de mens centraal te stellen. Maar ook de behoefte aan zorg voorkómen door te werken aan preventie (zie ook [Alles is gezondheid](#)). Minder obesitas door gezonde voeding en meer beweging. Minder breuken door vallen te voorkomen. En daarbij kan de vaak al beschikbare techniek dan ondersteunen.

Het gaat niet alleen om techniek, maar om wezenlijk anders werken en dat vraagt om veranderbereidheid.

Marco Derksen (strategisch adviseur en docent digitale strategie) legt dit in deze podcast heel concreet uit na kritische vragen van de podcast hosts:



Digitale transformatie, maar dan concreet - BNR Nieuwsradio

Kenmerk 3

Werken volgens de organisatievisie

Het spreekt voor zich dat een visie gaat leven door het mee te nemen in het jaarplan en met het team te bespreken. Daarbij is het belangrijk dat het niet alleen gaat om 'praten over', maar dat er concrete doelen zijn: welk probleem wordt er opgelost, welk resultaat bereikt? Gaan jullie aan de slag met zelfredzaamheid, of een bepaald product bij meerdere cliënten uitproberen? Hoe concreter hoe beter! Een planning, budget en evaluatie verminderen de vrijblijvendheid. Het doel is niet om nieuwe stappen toe te voegen aan een bestaand proces, kijk ook met het team waar je mee kunt stoppen.

Angstig voor zorgtechnologie?

Veel zorgprofessionals zijn bang dat door zorgtechnologie de zorg 'koud of kil' wordt. Of dat hun functie verschaalt of vervalst. Zij worden niet ineens enthousiast als er een visie op digitalisering in het jaarplan staat. Wat wél helpt is duidelijk maken wat het op kan leveren voor de medewerker zelf en voor de cliënt/patiënt.

Veel leidinggevendenden zien digitalisering en zorgtechnologie vooral als hulpmiddel voor de medewerker. Zij kennen nog onvoldoende de kansen om (meer) kwaliteit van zorg te (blijven) bieden.

Gebruik het MT, teamoverleg of een inspiratiesessie om ervaringen te delen. Zijn die ervaringen nog niet in je eigen organisatie aanwezig? Op de website van [Zorg van Nu](#) staan allerlei innovaties. Van hulpmiddelen om zelfstandig naar het toilet te gaan, een

robothandschoen die ingezet kan worden bij krachtverlies, tot dunne darmonderzoek thuis via een camerapil en revalidatie en fysio met een VR bril. Ook bij de [kennisbank Vilans](#) is informatie te vinden over verschillende typen zorgtechnologie en wordt kennis gedeeld over best practices en pilots.

Vanzelfsprekend is de manier waarop er wordt gesproken over het belang van zorgtechnologie. Het helpt als een leidinggevende dit positief en begrijpelijk verwoordt. Het helpt niet wanneer het wordt gebracht als een noodzakelijk kwaad. "We moeten digitaliseren door het arbeidsmarktekort" klinkt natuurlijk niet als een kans. Uitleggen dat blijven investeren in nieuwe technologieën belangrijk is, omdat het past bij de waarden en visie van de organisatie, en kansen biedt voor zowel cliënten als medewerkers, is kansgerichte communicatie.

Harde en zachte kosten en baten

Evalueer de praktijksituatie goed. Wat heeft de inzet van zorgtechnologie opgeleverd, voor de cliënt, voor de medewerker en financieel? Is er extra scholing nodig, is het geschikt voor andere situaties? Wat kost het aan inwerktijd, aanschaf en gewenning? Neem mee in je evaluatie.



Kenmerk 4

Stimuleer het team tot innoveren

Bij kenmerk 3 staat beschreven dat het belangrijk is om je team te inspireren en mee te nemen in het belang van de digitale transformatie in de zorg. De digitale leider inspireert niet alleen, maar stimuleert ook het inzetten van zorgtechnologie. Hoe?

Digitale vertaalslag maken

Medewerkers kunnen over het algemeen prima aangeven tegen welke problemen ze aanlopen, maar ze leggen niet vaak het verband met een digitale oplossing. Als leidinggevende kun je zelf concrete voorstellen doen, de medewerker vragen of hij/zij heeft bedacht welke zorgtechnologie hierbij kan helpen, of een ambassadeur zorgtechnologie erbij betrekken.

Ervaringen delen

Heeft een medewerker een succesverhaal over de inzet van zorgtechnologie? Laat diegene dat enthousiasme delen door er over te vertellen of het te laten zien. Dat werkt vaak nóg beter dan het verhaal van een leidinggevende. Op allerlei plaatsen kunnen medewerkers zelf ervaren wat zorgtechnologie inhoudt: bij een innovatiehuis, het [Verpleeghuis van de toekomst](#), of de [TZA \(Technologie & Zorg Academie\)](#). Op een laagdrempelige manier kunnen mensen zelf ervaren hoe de verschillende producten werken.

Openstaan voor ideeën

De oproep om mee te denken, de ideeënbus, levert maar zelden veel inbreng op. Dat ligt niet

per se aan de oproep of de bus. Belangrijk is de houding van de leidinggevende: luister écht naar ideeën, ook als het druk is. Geef mensen de gelegenheid om iets uit te proberen en bied daarbij ondersteuning aan. Laat medewerkers pionieren zonder daar een doelstelling aan te verbinden. Met andere woorden, geef het vertrouwen dat suggesties worden gewaardeerd en dat een idee ook mag tegenvallen.

Het actief ophalen van ideeën, het leren van fouten en het belonen van ideeën draagt allemaal bij aan een innovatiecultuur, het creëren van draagvlak en het bieden van oplossingen voor wat wringt of pijn doet.



Faciliteren van medewerkers

De laatste jaren is er steeds meer aandacht voor digitale basisvaardigheden, zoals mailen, elektronisch dossier, e.d.. Helaas is er minder aandacht voor de techvaardigheden, zoals werken met slim incontinentiemateriaal, robotica

en wearables. Zorg ervoor dat je medewerkers tijd en ruimte krijgen om hun kennis van zorgtechnologie te vergroten, ondanks alle personele uitdagingen. Bied scholing aan (bijvoorbeeld via een educatieve app [Factz](#)) of via de hiervoor genoemde innovatielabs. Of speel een medewerker vrij om zich met de nieuwe technologie bezig te houden en vervolgens collega's te helpen. Bijvoorbeeld als ambassadeur zorgtechnologie of i-nurse.

[De I-nurse en de digicoach, 2 rollen uitgelegd.](#)

Kenmerk 5

Verbindende rol tussen alle betrokken partijen

Digitalisering en zorgtechnologie zijn niet van de afdeling ICT, de innovator of projectleider. Zij zijn allemaal vanuit hun vakgebied betrokken bij het onderwerp. De digitaal leidinggevende vormt de verbindende rol tussen alle betrokkenen. De leidinggevende kent de behoeften en uitdagingen op de werkvloer en heeft daarom een rol bij de keuze en implementatie van technologie, de planning, evaluatie en monitoring hiervan. Niet om alles op het bordje van de manager te leggen, maar om goed aan te sluiten bij het dagelijkse werk in de zorg.

Wat leeft er bij medewerkers?

Zorg dat je de behoeftes en voorwaarden van de uitvoerende medewerkers kent, door dit met het team te bespreken. Dat helpt om goed te bepalen welke technologie wanneer ingezet kan worden. Wanneer medewerkers meedenken ontstaat er vanzelf draagvlak. De leidinggevende kan ook goed inschatten of het team klaar is voor de nieuwe toepassing of dat er scholing of communicatie nodig is.

Kiezen voor een product

Als digitaal leidinggevende zorg je ervoor dat de oplossing het juiste antwoord is op de vraag van de medewerkers. Bij de keuze tussen producten kun je innovatoren, projectleiders en IT-collega's inschakelen. Maar blijf betrokken en kritisch op toegankelijkheid, gebruiksgemak voor cliënten en samenwerking met andere toepassingen.

Invoeren nieuwe technologie

Benadruk vanaf de start van de implementatie de meerwaarde. Zorg dat je de verschillende betrokkenen met elkaar in contact brengt. Dit helpt ook om de eerste uitdagingen snel op te lossen.

De ervaring leert dat klein beginnen beter werkt dan een organisatiebrede uitrol. Eerst testen in een team. Functioneert de nieuwe technologie naar wens en zijn de kinderziekten verholpen? Dan kan er worden opgeschaald naar meerdere teams. Blijf rekening houden met medewerkers die angstig zijn voor nieuwe techniek.





Ervaringen verzamelen en delen

Het evalueren doe je niet alleen aan het eind van het project. Vanaf dag één maak je tijd om betrokkenen naar hun ervaring te vragen. Werkt het prettig? Wat gaat er nog niet goed? Wat vinden de cliënten ervan? Wat moeten we aanpassen? Wat levert het op?

Deze ervaringen kunnen helpen om overige teamleden te enthousiasmeren. Maar ook om tot een businesscase te komen en ook op andere plekken met de nieuwe techniek aan de slag te gaan. Daarbij is het belangrijk om deze ervaringen te delen met collega-leidinggevenden.



Als digitaal leidinggevende zorg je ervoor dat de oplossing het juiste antwoord is op de vraag van de medewerkers. Bij de keuze tussen producten kun je innovatoren, projectleiders en IT-collega's inschakelen. Maar blijf betrokken en kritisch op toegankelijkheid, gebruiksgemak voor cliënten en samenwerking met andere toepassingen.



Kenmerk 6

Toegerust met basiskennis en vaardigheden & bewust van mogelijkheden

Suzanne Verheijden van Buro StrakZ heeft een onderzoek uitgevoerd naar Digitaal leiderschap. In het rapport werpt ze de volgende vraag op: Hoe kun je leidinggeven aan iets waar je geen kennis van hebt maar wat je organisatie en de samenleving overspoelt? Dat kan niet. Je hoeft geen 'digi-nerd' te zijn, maar je moet de technologie begrijpen om te overzien wat de consequenties zijn voor je processen, je dienstverlening en je medewerkers. Je moet basisvaardigheden hebben om een voorbeeldrol te vervullen. Hoe geloofwaardig ben je als je zorg op afstand via digitale tools stimuleert bij je medewerkers en zelf met een papieren agenda blijft werken?" Dat is een terechte vraag, maar in een wereld waarin elke dag weer nieuwe digitale en technische tools worden opgeleverd is het ondoenlijk om zelf alles bij te houden. Hoe krijg je zicht op de kansen en mogelijkheden?

Interne kennis benutten

Zoek naar manieren om de kennis in je eigen organisatie te vinden en te delen. Bijvoorbeeld door een masterclass te laten verzorgen door de innovatoren, of door tijdens heidagen of leiderschapssessies ook innoveren en de digitale transformatie op de agenda te zetten. Ook kan de innovator in elk plan aangeven wat ervan de leidinggevende wordt verwacht. Scholing voor het MT/de directie én de bestuurder helpt natuurlijk om die kennis op niveau te krijgen.

Inspiratie van buiten halen

- Bekijk hoe de innovatiestrategie van Sensire eruitziet: [Webinar innovatiestrategie van Sensire](#).

- De Actiz academie biedt webinars, bijeenkomsten en e-learnings aan over zorginnovatie, waarbij ook leidinggeven aan digitalisering voor managers aan bod komt [Zorginnovatie | ActiZ](#).
- Een training over zorgtechnologie in jouw sector en de manier waarop je leidinggeeft aan toenemende digitalisering is beschikbaar bij Buro StrakZ: [Training Leidinggeven aan digitalisering](#).
- Bezoek 'zusterorganisaties' die al verder zijn om van hun ervaringen te leren. Niet alleen voor de in te zetten producten, maar ook om te horen over de verandermanagementstrategie en communicatie die ze hebben gebruikt.



- Werk samen in de regio met andere zorgaanbieders. Zodat niet alleen de medewerkers, maar ook de systemen goed samenwerken. Op de site van [Anders werken in de zorg](#) werken meerdere zorgorganisaties in een regio samen. Zij kiezen een kansrijke innovatie uit, testen die op kleine schaal en voeren het daarna verder in. Van elkaars ervaringen leren en het kijken of het gewenste effect wordt bereikt zijn de kern van de aanpak.
- Of luister tijdens een ommetje eens naar een van de podcasts waarin bestuurders en leidinggevenden vertellen over hun aanpak: [Dapper digitaal leiderschap](#).



Kenmerk 7

Vereiste faciliteiten voor leidinggevende

Basisvoorwaarden

Om succesvol leiding te kunnen geven aan digitalisering en innovatieve techniek moeten basisvoorwaarden op orde zijn. Technologische basisvoorwaarden zoals goed werkende wifi, voldoende smartphones en/of tablets. En een goed uitgeruste en bereikbare ICT-afdeling voorkomt dat medewerkers het gevoel hebben een extra taak te hebben gekregen. Applicaties die onderling gekoppeld zijn en intuïtief werken vormen een andere uitdagende randvoorwaarde. Hoe regel je dat?

- Geef als MT voorrang in de begroting aan de noodzakelijke investeringen (need-to-haves) om samen met ICT de juiste ICT-randvoorwaarden te realiseren ten opzichte van de introductie van nieuwe tools (nice-to-haves).
- Stimuleer samenwerking en uitwisseling tussen ICT-afdelingen van zorginstellingen in je regio om het wiel niet opnieuw uit te vinden.

Budget

Zorg voor geormerkt budget voor zorgtechnologie op organisatieniveau en bij voorkeur ook voor een eigen innovatiebudget per locatie. Vaak loopt innovatie stuk op financiering, terwijl echt tijdbesparende technologie de investering terugverdient. Hoe krijg je dat voor elkaar?

- In het onderzoek naar de succesfactoren van digitaal leiderschap geeft een bestuurder aan: "Strategie gaat boven geld. Men denkt steeds: Ik heb er nu even geen geld voor, ik doe het even niet. Digitalisering is een fundamentele beweging die je moet doen. Je moet een strategie hanteren waarin het moet en je het geld bij elkaar moet krijgen om het te realiseren." Tegelijkertijd zijn de meeste leidinggevendenden in dit onderzoek overtuigd van de noodzaak: "We zijn allemaal doordrongen van het feit dat het een onderdeel gaat zijn van de reguliere zorg.", geeft een geïnterviewde manager aan.
- Benut een fondsenwerver voor externe financiering. Ga in gesprek met het zorgkantoor over gezamenlijke projecten, eventueel in samenwerking met werkgeversorganisaties zoals WGV Zorg en Welzijn, of Flever met behulp van transitie-middelen.

Tijd

Het is een soort vicieuze cirkel: innoveren en leren werken met nieuwe toepassingen kost tijd. Door de personeelstekorten en hoge werkdruk is er weinig tijd beschikbaar. Maar werken met deze nieuwe toepassingen gaat juist tijd besparen. Deze cirkel moeten we doorbreken, zodat medewerkers slimmer kunnen werken en

e-health en zorgtechnologie kunnen benutten. De focus ligt vaak op de problemen van de korte termijn, maar de problemen van de lange termijn zijn nog veel groter. Zoals Suzanne Verheijden schreef in [ICT & Health](#): "Als we geen tijd creëren voor medewerkers op het gebied van zorgtechnologie en digitalisering blijven we achter de feiten aanlopen." We moeten de cirkel doorbreken. Waarom? Omdat slimmer werken, digitale vaardigheden, e-health, zorgtechnologie en digitalisering in de zorg nodig zijn om de problemen die er spelen te tackelen."

Tijd vrijmaken om medewerkers te laten leren en ervaren is belangrijk, maar daarbij rekening houden met de verschillende type technologiegebruikers is net zo belangrijk. Lees [hier](#) meer over de vier typen technologiegebruikers waar je rekening mee moet houden.



"Digitalisering is een fundamentele beweging die je moet 'doen'. Je moet een strategie hanteren waarin het moet en je het geld bij elkaar moet krijgen om het te realiseren."

2. Goede voorbeelden uit de praktijk

Investeren in digivaardigheid is noodzakelijk voor iedere organisatie

Stichting Forzsa is een kleine organisatie die zich richt op het verlenen van ambulante verslavingszorg vanuit ervaringsdeskundigheid. Binnen de organisatie zijn er in korte tijd grote stappen gezet in de digitalisering. In het begin was het voor zowel de cliënten als de medewerkers even schakelen. Inmiddels is de nieuwe werkwijze routine geworden en zijn sommige werkzaamheden voor medewerkers niet alleen makkelijker, maar ook efficiënter geworden.

Ton de Bie, directeur en oprichter van stichting Forzsa: “Binnen de organisatie waren wij eerder niet zo bezig met digitalisering, maar door corona moesten werkzaamheden ineens heel anders en een stuk digitaal aangevlogen worden. Waar we voorheen bij cliënten op bezoek gingen, werden dit digitale vergaderingen. Ook het ondertekenen van documenten ging digitaal. Dan is het wel belangrijk dat zowel de medewerkers als cliënten weten welke knoppen en vlakken aangevinkt en ingevuld moeten worden, zodat het document juist ondertekend wordt.”

beter te weten hoe de tablet werkt, maar ook hoe het cliëntvolgsysteem werkt. Om te bereiken dat iedereen op eenzelfde manier werkt, is het belangrijk om daar zelf ook van op de hoogte te zijn. In het begin hebben we dus echt een groepstraining gedaan en vervolgens meer op individueel niveau, aangezien er best grote verschillen zijn qua digivaardigheid onder de begeleiders.

Trainingen

Vanuit gelden verstrekt door de overheid kon Stichting Forzsa investeren in onder andere tablets voor op locatie, het herinrichten van het cliëntvolgsysteem en in trainingen voor het personeel. De Bie: “Om medewerkers mee te nemen in de veranderingen hebben we als team verschillende trainingen gevolgd. Niet alleen om

“Ik vind het heel belangrijk om te investeren in digitalisering, want als onze medewerkers niet een beetje digivaardig zijn, kunnen zij de cliënten ook niet goed helpen.”

“Het zorgt niet alleen voor meer zelfstandigheid, maar het heeft ook invloed op een stuk flexibiliteit en efficiëntie.”



De meeste begeleiders tussen de 30 en 40 jaar hebben er minder problemen mee, maar begeleiders tussen de 40 en 60 jaar hebben soms meer moeite om de veranderingen bij te houden. Veranderingen gaan gewoon heel snel en het is niet altijd even makkelijk om dit bij te houden.”

Digitaalvaardig

De wereld wordt digitaler en steeds meer belangrijke zaken kunnen en moeten online geregeld worden. Dit geldt niet alleen voor de medewerkers in een organisatie, maar ook voor de cliënten van Stichting Forzsa. “We proberen de medewerkers zo goed mogelijk op te leiden om cliënten te helpen bij: het aanvragen van subsidies, Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning) of juist hoe ze wegwijs moeten worden bij schuldhulpverlening of het UWV. Zelfs bij het gebruik van een DigiD is er hulp nodig. Vanuit de overheid wordt steeds meer online-redzaamheid verwacht. Dit is voor onze cliënten lang niet vanzelfsprekend. Dus hierin begeleiden wij de cliënten ook, maar daarvoor is het wel belangrijk dat wij onze medewerkers blijven ondersteunen en bijscholen in digitale vaardigheden.”

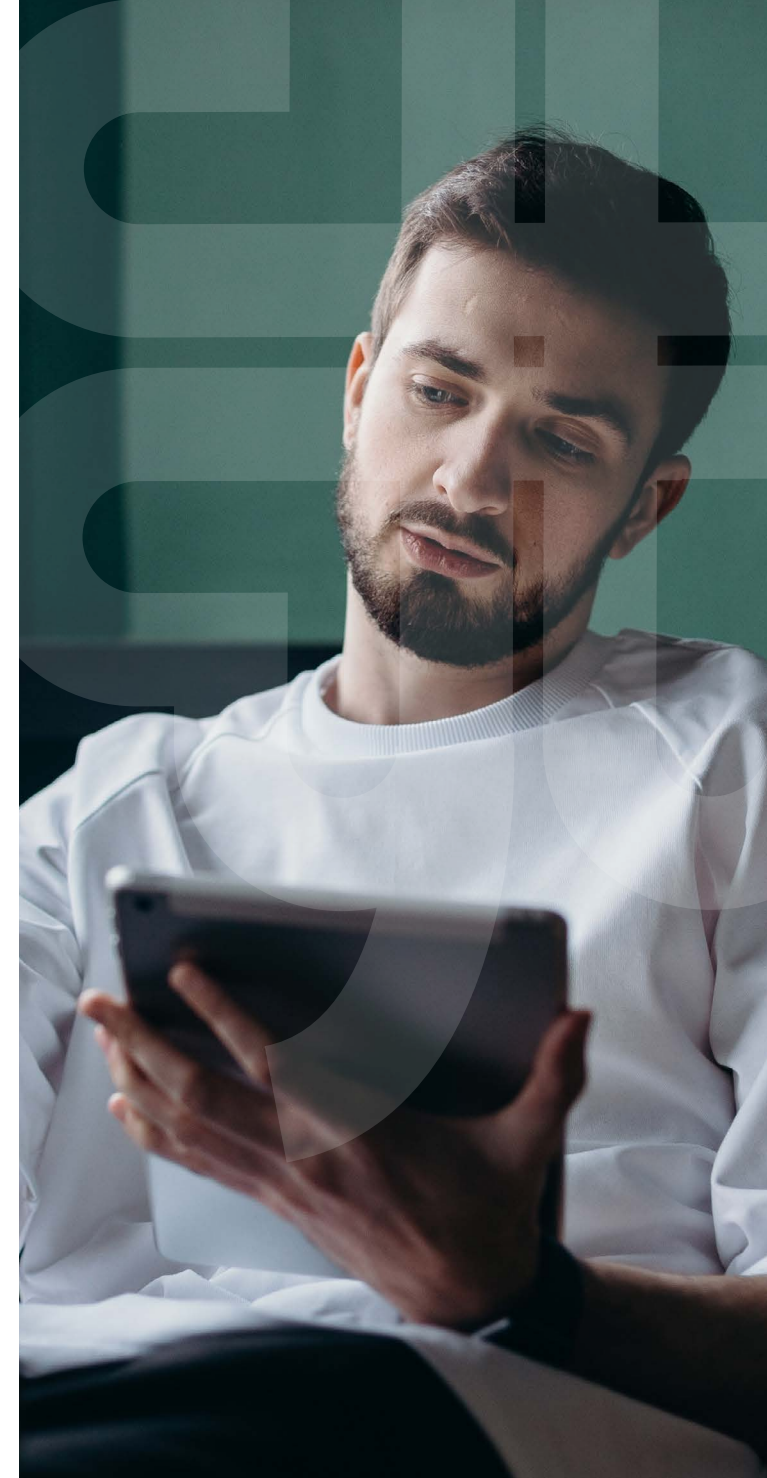
Investering

Inzetten op digitalisering binnen een organisatie vraagt nogal om een investering. Niet alleen qua geld, maar het kost ook tijd. Toch is het volgens Ton de Bie een belangrijke en noodzakelijke

investering. “Ik vind het heel belangrijk om te investeren in digitalisering, want als onze medewerkers niet een beetje digivaardig zijn, kunnen zij de cliënten ook niet goed helpen. Maar het gaat om veel meer dan alleen het cliëntgedeelte. Het gaat ook om het goed kunnen rapporteren en een net mailtje kunnen schrijven. Ook moeten begeleiders veel meer zelf opzoeken en uitzoeken waar zij een cliënt kunnen aanmelden of kunnen inschrijven voor bijeenkomsten. Ik ben van mening dat iedere organisatie er baat bij heeft als medewerkers digitaalvaardig zijn. Het zorgt niet alleen voor meer zelfstandigheid, maar het heeft ook invloed op een stuk flexibiliteit en efficiëntie.”



“Inzetten op digitalisering is bij ons een win-win. Enerzijds willen we ervoor zorgen dat medewerkers weten hoe zij intern om moeten gaan met programma's. Anderzijds moeten zij ook in staat zijn om zelf cliënten te ondersteunen met hun digivaardigheid.”



Medewerkers opleiden tot digicoaches

Ilse van Loon is bij Coloriet verantwoordelijk voor de opleiding van de digicoaches. Samen met de nieuwe digicoaches zorgt zij ervoor dat de digitalisering binnen hun zorginstelling op de kaart komt te staan.

Inzet van digicoaches

“Bij Coloriet zijn we gestart met het inzetten van digicoaches. De zorg is steeds meer aan het digitaliseren en intern merkten we dat hierin nog wat extra stappen gezet konden worden. Niet iedereen volgt de ontwikkelingen op de voet en sommige medewerkers hebben wat extra ondersteuning nodig om de onlineprogramma's, zoals onze e-learning, goed te begrijpen. Aangezien het voor sommigen soms als een grote stap voelt om hier vragen over te stellen wilden we directe collega's op de werkvloer zelf opleiden tot digicoaches, zodat de drempel voor het stellen van vragen lager wordt. Het is belangrijk dat medewerkers goed begeleid worden in deze ontwikkelingen om zo hun werkzaamheden goed, maar ook efficiënt te kunnen blijven uitvoeren. Het gaat hierin echt om het opstellen van documenten, e-mails versturen, roosters bekijken en dus ook de programma's waarmee wij werken goed te gebruiken”, vertelt Ilse.

Personeel opleiden tot digicoaches

Ilse: “In 2020 hebben wij een aanvraag gedaan voor de subsidie Training tot Digicoach.

Deze aanvraag hebben we toegekend gekregen en daardoor konden wij personeel tot digicoach laten opleiden. Tijdens de opleiding krijgen de digicoaches lessen over verschillende onderwerpen die te maken hebben met digitalisering. Zij leren dus zowel over digitale zaken, als over hoe je mensen, in dit geval collega's, op weg kan helpen met hun vragen. Deze opgedane kennis kunnen zij nu inzetten in de praktijk.”

Afstemming intern

“Toen de subsidie in beeld kwam zijn we er meteen mee aan de slag gegaan. Er was toen nog geen concreet beleid geschreven. Het is uiteindelijk een bewuste keuze geweest om de opleiding in gang te zetten en daarnaast het beleid te schrijven. Hierin is het vooral belangrijk om te kijken hoe het aangesloten kan worden op het huidige takenpakket. Is het voor een medewerker mogelijk om dit erbij te doen of moet er extra ruimte voor gemaakt worden? En waar is een digicoach wel of niet verantwoordelijk voor? Dat zijn vraagstukken die de praktijk moet uitwijzen. Voor nu moet het vanuit een strategisch oogpunt nog meer vorm gaan krijgen.”, geeft Ilse aan.

“Waar is een digicoach wel of niet verantwoordelijk voor. Dat zijn vraagstukken die de praktijk moeten uitwijzen.”





Successen tot nu toe

Ilse: “Wij zijn vrij recent gestart met digicoaches binnen de organisatie, en merken zeker al een verschil. Zo krijgen we minder vragen met betrekking tot het e-learning programma, omdat er nu iemand in de buurt is die hen kan helpen. Uiteindelijk willen we het aantal digicoaches uitbreiden in de organisatie zodat op iedere afdeling een digicoach te vinden is.”



Ga voor meer tips voor digicoaches naar [Info voor digicoaches - Digivaardiginzorg](#)



“Tijdens de opleiding krijgen de digicoaches lessen over verschillende onderwerpen die te maken hebben met digitalisering. Zij leren dus zowel over digitale zaken, als over hoe je mensen, in dit geval collega's, op weg kan helpen met hun vragen. Deze opgedane kennis kunnen zij nu inzetten in de praktijk.”





“Als digicoach help ik collega’s digivaardiger te worden.”



Inzet digicoaches

E-Digitalisering speelt binnen veel organisaties een belangrijk rol. De digivaardigheid van medewerkers staat hierin centraal. Ook als je vanuit je werk niet altijd met computers werkt, is het wel belangrijk om de basis onder de knie te hebben. Steeds meer zorg- en welzijnsorganisaties zetten digicoaches in om hun medewerkers digivaardiger te maken. Laura Barth werkt naast haar werk als coördinerend begeleider ook als digicoach binnen stichting Philadelphia Zorg in Almere. Wat haar werk inhoudt en hoe het binnen haar organisatie wordt opgepakt, vertelt ze met veel enthousiasme in dit interview.

Inzet digicoaches binnen Stichting Philadelphia Zorg

Laura: “Binnen Stichting Philadelphia Zorg ben ik een van de 14 digicoaches. Samen zetten we ons al ruim twee jaar in om collega’s binnen de organisatie digivaardiger te maken en hen zoveel mogelijk te helpen met vragen. Het gaat hierbij vooral om vragen over het Elektronisch Cliënten Dossier (ECD), roostering, Word, Excel en nog veel meer. Binnen onze organisatie hebben we een team van digicoaches, ieder van hen werkt op locatie binnen Stichting Philadelphia Zorg. Zelf zit ik op locatie en beantwoord ik ook de vragen van de mensen die op locatie werken. De medewerkers op locatie gebruiken soms weer andere programma’s dan collega’s die bijvoorbeeld ambulante werken of werkbegeleiding doen. Het is natuurlijk wel van belang dat ik goed thuis ben in de programma’s waar medewerkers van de afdeling waar ik op werk mee werken, zodat ik die kennis weer kan overdragen.”

Toegankelijkheid intern

Het doel van digicoaches op de werkvloer is het coachen van collega’s om hun digivaardigheden te verbeteren. Doordat de digicoaches zelf ook op de werkvloer staan, spreken zij dezelfde taal als degenen die hulp vragen. Het voelt dan laagdrempelig om je vraag te stellen. Er is soms veel schaamte over het niet weten hoe een programma werkt. Vragen over hoe een dossier of rapportage opgeslagen moet worden, uren moeten worden geregistreerd of juist hoe de programma’s Word of Excel werken, zijn veel voorkomend. Laura: ‘Als een medewerker in zijn vrije tijd nooit achter een laptop zit, dan is het best begrijpelijk dat iemand niet weet hoe iets werkt. Het is alleen wel belangrijk dat diegene vragen kan stellen als hij of zij niet begrijpt hoe een bepaald programma werkt. Bij Stichting Philadelphia Zorg hebben we een centrale mailbox, waar iemand terecht kan met een vraag.’



Als een vraag bij ons binnenkomt kijken we echt waar we iemand bij kunnen helpen en of we de vraag online afhandelen of dat we bij iemand aanschuiven om de vraag door te nemen. Daarnaast verwijzen wij ook naar online testen die medewerkers kunnen doen om te achterhalen hoe digivaardig zij zijn en waar zij nog ondersteuning bij kunnen gebruiken. Doordat ik veel op de werkvloer aanwezig ben, merk ik dat mensen eerder de stap durven te zetten en mij om hulp vragen. Niet iedereen heeft veel affiniteit met technologie en vindt het leuk om dingen uit te zoeken. Dan kan het fijn zijn dat iemand je meeneemt en uitleg geeft zodat je het de volgende keer zelf kan doen.”

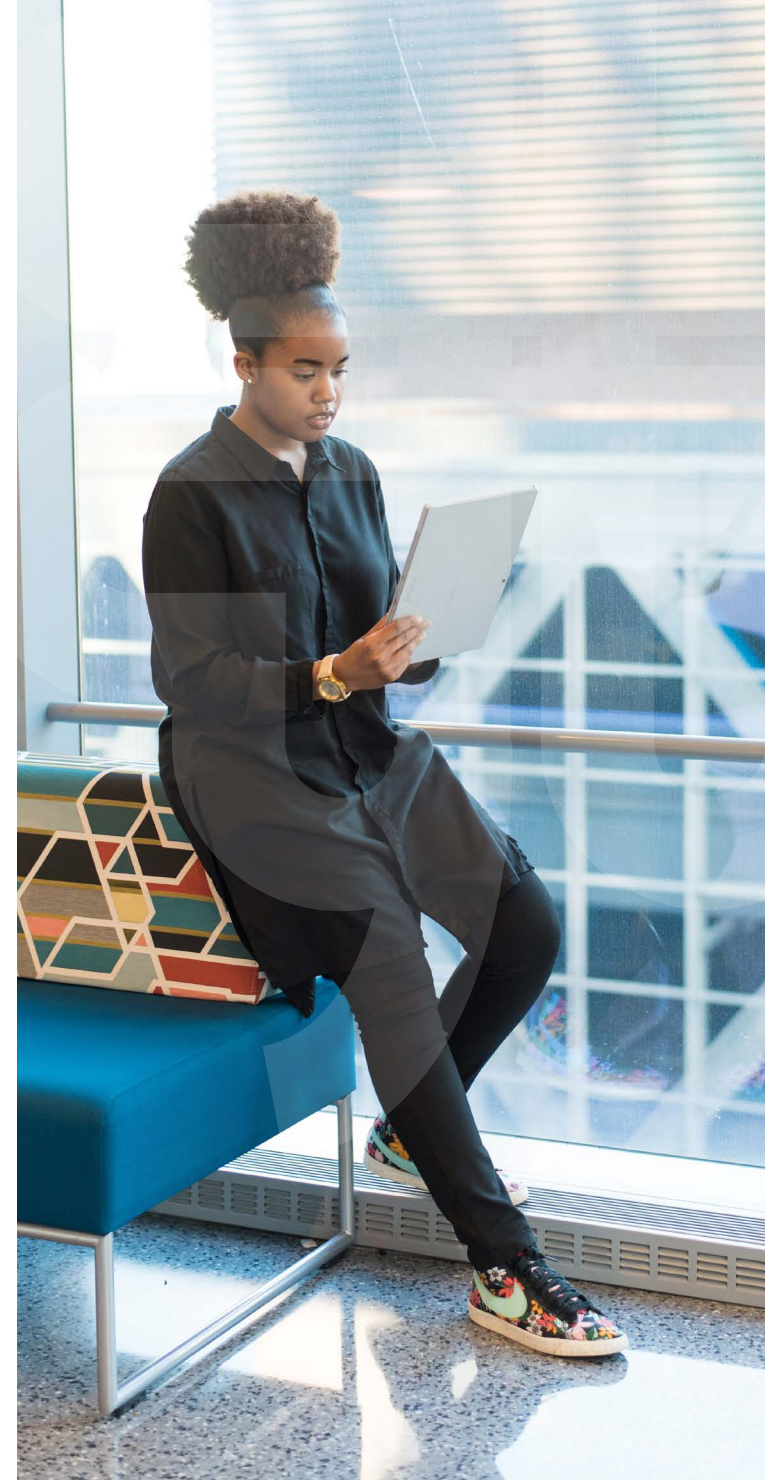
Medewerkers opleiden tot digicoach

Laura: “Binnen onze organisatie was er een oproep om je aan te melden voor een opleiding tot digicoach. Hier heb ik mij toen voor aangemeld. Zelf heb ik een achtergrond in de ICT, dus ik heb veel affiniteit met applicaties en programma's. Uiteindelijk vond ik het werken met mensen leuker, waardoor ik in de zorg aan de slag ben gegaan. Nu kan ik dit mooi combineren. Medewerkers aanzetten om ook digicoach te worden kan lastig zijn. Want niet iedereen die binnen de zorg werkt heeft affiniteit met applicaties en systemen. Toch is het niet per se noodzakelijk om een ICT-achtergrond te hebben om digicoach te worden. Kennis hebben van de

basissystemen waarmee we als organisatie werken, is soms al voldoende om iemand anders op weg te helpen. Het is echt een meerwaarde om een digicoach binnen de organisatie te hebben. Ons doel is uiteindelijk dat elke medewerker digivaardig is en indien nodig ondersteuning daarin kan krijgen.”



“Niet iedereen heeft veel affiniteit met technologie en vindt het leuk om dingen uit te zoeken. Dan kan het fijn zijn dat iemand je meeneemt en uitleg geeft zodat je het de volgende keer zelf kan doen.”



3. Wist je dat?

1. De website [ZorgInnovatie.nl](#) allerlei zorginnovaties in verschillende stadia deelt. Handig om met en van elkaar te leren.
2. Je op de website Digivaardig in de zorg inspirerende interviews met managers en bestuurders kunt vinden waarin zij hun visie geven? O.a. de voorzitter van de RvB van Carintreggeland en de directeur van de Dimence Groep.
[Interviews met managers en bestuurders - Digivaardiginzorg](#)
3. Er een overzicht is van financiële ondersteuning voor het ontwikkelen, implementeren of opschalen van zorginnovatie: [Financiële ondersteuning - Zorg voor innoveren](#).
4. Ook op de [Wegwijzer bekostiging digitale zorg 2023](#) van de NZA relevante informatie te vinden is over vergoedingsmogelijkheden.
5. Flever, net als de andere 12 werkgeversorganisaties van Nederland, zich hard maakt voor het vergroten van digitale vaardigheden om al hun regionale leden te voeden, te inspireren en een platform te geven voor hun ervaringen.
6. Er niet alleen trainingen zijn voor zorgprofessionals om kennis te maken met [zorgtechnologie](#), maar ook een training [Leiding geven aan digitalisering](#) van Buro StrakZ. En je via een educatieve app [Factz](#) kennis kunt maken met de nieuwste producten?
7. Je bij [TZA](#) producten kunt uitproberen en bekijken in het LivingLab? Kijk wat er mogelijk is bij TZA in jouw regio.

Lid van Flever?

Wilt u meer weten of direct aan de slag met vergroten van digitale vaardigheden van zorgpersoneel? Neem contact op met Marijs via m.vanhoek@flever.nl



www.flever.nl | info@flever.nl |  [@flevernl](https://www.linkedin.com/company/flevernl)

flever 

samen werken aan een
vitaal Flevoland