

Samen richting geven

aan ouderenzorg
in Midden-Brabant

VITAAL, SOCIAAL EN
TOEKOMSTBESTENDIG



Eindrapportage Digitaal vaardige medewerkers

In co-creatie met: Actief Zorg, St. Franciscus,
't Heem, Het Laar, De Leyhoeve,

Maria-oord, Mijzo, Thebe,
De Wever en ZGEM.

Auteurs: Hedwig van Ganswinkel, Lisa Kolmans,
Nicole Koopmans.

Uitgifte april 2023

Voorwoord

In het samenwerkingsverband 'Samen richting geven' werken elf VVT-organisaties in de regio Midden-Brabant samen met het Zorgkantoor VGZ en Waardigheid en Trots aan een toekomstbestendige, sociale zorg voor ouderen. Deze organisaties zijn: Actief Zorg, Amaliazorg St. Franciscus, 't Heem, Het Laar, De Leyhoeve, Maria-oord, Mijzo, Thebe, De Wever en Zorggroep Elde Maasduinen.

Fundamentele wijzigingen in de ouderenzorg zijn onvermijdelijk. De vraag is: 'Hoe bedienen we met minder mensen de groeiende groep ouderen, zonder verlies van kwaliteit van zorg en tegen aanvaardbare kosten voor cliënt en samenleving?' Ook het duurzaam inzetten van zorgmedewerkers die met plezier hun werk doen staat centraal. 'Samen richting geven' streeft naar een toekomstbestendige ouderenzorg gericht op zelfredzaamheid, eigen regie en passende zorg.

Om deze ambitie in te vullen zijn er vijf actielijnen gestart:

1. Actieve voorbereiding op ouder worden;
2. De zorgzame samenleving;
3. Juiste zorg op juiste plek en juiste moment;
4. Aandacht voor medewerkers;
5. Inzet zorgtechnologie is vanzelfsprekend.

Het doel van **actielijn 5 'Inzet zorgtechnologie is vanzelfsprekend'** is om ervaring op te doen met nieuwe zorgtechnologie, kennis uit te wisselen tussen de organisaties en de bewezen technologieën op te schalen in de regio Midden-Brabant. Deze eindrapportage digitaal vaardige medewerkers maakt onderdeel uit van **actielijn 5**.



Conclusies project Digitaal vaardige medewerker



Samen
richting
geven

1

De digicoach stimuleert aandacht voor digitale vaardigheden bij medewerkers en helpt hen bij de ontwikkeling hiervan. Digicoaches zijn goud waard, maar er is meer nodig om te komen tot een organisatiecultuur waarin digitale vaardigheden vanzelfsprekend zijn.

2

Een integrale aanpak blijkt nodig om te komen tot een digitaal vaardige organisatie. Het begin is er. Iedere organisatie doorloopt echter een eigen ontwikkelproces. Kortom: het project digitaal vaardige medewerker bleek maatwerk.

3

Het merendeel van de digicoaches werkt als zorgmedewerker. Hierdoor ontstaat het risico op verdringing van digicoach-taken doordat de zorg voorgaat. Wanneer de digicoach een functie is, is dit risico nagenoeg nihil.

4

De rol van digicoach omvat meer dan coaching van collega's. Persoonlijke inloopspreekuren, aansluiten bij werkoverleg, schrijven van handleidingen, bedenken van tips voor nieuwsbrieven en het maken van instructievideo's kosten ook tijd.

5

De digicoaches hielpen vooral de digitale starter en de aarzelende technologiegebruiker. Tegelijkertijd geven zij aan dat het lastig is om die groep medewerkers te bereiken waarbij de ontwikkeling van digitale vaardigheden aandacht behoeft.

6

Er zijn veel ontwikkelingen op het gebied van digitalisering gaande waardoor de noodzaak van digitaal vaardige medewerkers ervaren wordt. Tegelijkertijd kan duurzame aandacht hiervoor een uitdaging zijn.

7

Als meest effectieve middelen om medewerkers te bereiken noemt de digicoach: proactief rondlopen op de werkvloer, bezoeken van werkoverleg, inzet van de zelfscan en posters. Dit zijn ook de middelen die het meest worden ingezet.

8

Digicoaches en intern projectleiders verwachten in hoofdzaak betere adoptie van zorgtechnologie, gebruik van ICT-mogelijkheden en informatiebeveiliging en ook meer werkplezier en minder werkdruk voor de zorgmedewerkers.

9

De betrokkenheid van ondersteunende afdelingen ten aanzien van het belang van digitaal vaardige medewerkers is er. De mate waarin varieert per organisatie.

10

De rol van leidinggevenden, in het licht van digitaal leiderschap, is groeiende en behoeft nog aandacht om verder vorm krijgen.

Overall

Prestaties uit het verleden zijn geen garantie voor de toekomst. Ofwel: als aandacht voor ontwikkeling van digitale vaardigheden bij medewerkers in een organisatie om wat voor reden dan ook verslapt, verdampen behaalde resultaten.



Aanbevelingen project Digitaal vaardige medewerkers



1 Creëer om te komen tot een digitaal vaardige organisatie vanuit bestuurlijk niveau het besef van urgentie en realiseer dat veranderingen tijd nodig hebben.

2 Laat elke medewerker zich digitaal welkom voelen. Blijf met een open blik naar hen kijken en construeer een omgeving waarin de medewerker geen weerstand voelt, maar de ontwikkeling naar betere digitale vaardigheden omarmt.

3 Komend uit de projectorganisatie van de digitaal vaardige medewerkers en toewerkend naar borging is het belangrijk om inbedding in de lijn te effectueren en een verantwoordelijke aan te wijzen. Daarmee blijft er duurzaam aandacht voor de ontwikkeling van digitale vaardigheden bij medewerkers bestaan.

4 Leidinggevenden zijn zich bewust van de noodzaak tot ontwikkeling van digitale vaardigheden bij medewerkers. Dat is een mooie uitgangspositie om verder te bouwen. Faciliteer hen om inhoud te geven aan deze rol en organiseer dat digitale vaardigheden onderwerp van gesprek zijn

5 Vergroot de betrokkenheid van de ondersteunende afdelingen. Niet alleen kan dit een impuls geven aan de digitaal vaardige organisatie, het stelt leidinggevenden en medewerkers in staat om digitale vaardigheden verder tot ontwikkeling te brengen.

6 Onderzoek indien nodig op welke wijze de rol van digicoach het meest effectief ingezet kan worden in de organisatie. Als een rol erbij of in de vorm van een functie.

7 Ondersteun de digicoach actief in het vinden van zijn of haar rol en het ontwikkelen van hulpmiddelen om medewerkers te bereiken. Houd ook rekening met laag geletterdheid.

8 Implementeer meetinstrumenten die inzicht geven in de ontwikkeling van digitale vaardigheden bij medewerkers, zodat er (bij)gestuurd kan worden waar nodig.

9 Stimuleer kennisdeling op het niveau van de digicoach als ook op het niveau van de leidinggevenden. Dit kan hen inspireren om ook in de toekomst de ontwikkeling van de digitale vaardigheden van bij medewerkers te helpen ontwikkelen.

10 Benoem concreet de benodigde digitale vaardigheden op het functieniveau van de medewerkers. Daarmee wordt vanaf het moment van sollicitatie duidelijk wat nodig is om het werk goed uit te voeren en vormt het een gespreksonderwerp als er nog een hiaat is.



INHOUDSOPGAVE

1. DIGITAAL VAARDIGE MEDEWERKERS	1
1.2 HET PROJECT DIGITAAL VAARDIGE MEDEWERKERS.....	1
1.3 ONTWIKKELING DOELSTELLING PROJECT DIGITAAL VAARDIGE MEDEWERKERS	2
1.4 DATAVERZAMELING DIGITAAL VAARDIGE MEDEWERKERS	3
2. RESULTATEN	4
2.1 RESULTATEN EN INZICHTEN OVER DE DIGICOACH	4
2.2 RESULTATEN EN INZICHTEN OVER DE DEELNEMENDE ORGANISATIES	9
3. CONCLUSIES	14
4. TOEKOMST DIGITAAL VAARDIGE MEDEWERKERS	18
4.1 TIPS OM TE GROEIEN NAAR EEN DIGITAAL VAARDIGE ORGANISATIE	18
4.2 AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK	18
BRONNENLIJST	19
BIJLAGE 1 REKENMODEL EN UITPUTTING BUDGET VOOR DE ORGANISATIES	20
BIJLAGE 2 DOELEN PROJECT DIGITAAL VAARDIGE MEDEWERKERS 2021	22
BIJLAGE 3 DOELEN PROJECT DIGITAAL VAARDIGE MEDEWERKERS 2022	24
BIJLAGE 4 DE VIER TYPEN TECHNOLOGIEGEBRUIKERS	26
BIJLAGE 5 FACTSHEET ACTIEF ZORG	27
BIJLAGE 6 FACTSHEET ST. FRANCISCUS	28
BIJLAGE 7 FACTSHEET 'T HEEM	29
BIJLAGE 8 FACTSHEET HET LAAR	30
BIJLAGE 9 FACTSHEET DE LEYHOEVE	31
BIJLAGE 10 FACTSHEET MARIA-OORD	32
BIJLAGE 11 FACTSHEET MIJZO	33
BIJLAGE 12 FACTSHEET THEBE	34
BIJLAGE 13 FACTSHEET DE WEVER	35
BIJLAGE 14 FACTSHEET ZORGGROEP ELDE MAASDUINEN	36
BIJLAGE 15 FUNCTIEBESCHRIJVING DIGICOACH	37
BIJLAGE 16 TIPS VOOR MEER DIGITAAL VAARDIGE ORGANISATIES	38



1. Digitaal vaardige medewerkers

In de zorg wordt steeds meer gebruik gemaakt van computers, tablets, software, apps en technologische innovaties. Dat betekent dat medewerkers voortdurend in aanraking komen met digitale technologie. Het vormt inmiddels een essentieel onderdeel van hun werk. Uit onderzoek blijkt echter dat 16% van de zorgmedewerkers zichzelf scoren als digitaal starter. Voor 55-plussers is dat zelfs een op de vier. Uit onderzoek blijkt ook dat digitale starters zelfstandiger gaan werken, meer zelfvertrouwen ontwikkelen en zich meer onderdeel voelen van hun team wanneer zij digitaal vaardiger worden (Zantvoord, 2020). Op basis van de landelijke visie dat digitale vaardigheden nodig zijn om goede kwaliteit van zorg te leveren is in 2020 door tien bestuurders en het zorgkantoor VGZ aan de Transitietafel besloten om het project digitaal vaardige medewerkers in de regio Midden-Brabant uit te rollen met behulp van kwaliteitsgelden afkomstig van het ministerie van VWS.

Digitale starter of digistarter:
'Iemand die neigt naar of is negatief, wil vooral de beste zorg leveren en heeft een afkeer van alles wat met digitalisering te maken heeft.'

Digitale vaardigheden:
'Alle vaardigheden die nodig zijn om digitale technologie te benutten om de kwaliteit van de zorg te vergroten en efficiënter, makkelijker en veiliger en transparant te werken. (Zantvoord, 2020)

1.2 Het project Digitaal vaardige medewerkers

Voorafgaand aan de start van het regionale project is De Wever in juli 2019, met hulp van Buro Strakz, gestart met het trainen en inzetten van digicoaches. Het belang van digitaal vaardige medewerkers werd echter in de gehele regio Midden-Brabant gezien. Ook Actief Zorg, St. Franciscus, 't Heem, Het Laar, De Leyhoeve, Maria-oord, Mijzo (per 1 januari 2021 fusie organisatie van Schakelring, Volckaert en Riethorst Stroomland), Thebe en Zorggroep Elde Maasduinen vonden het belangrijk om hiermee aan de slag te gaan. Met de Wever in eerste instantie in de rol als penvoerder werd de regierol na de officiële start in het vierde kwartaal van 2020 overgenomen door Samen richting geven, i.c. het team zorgtechnologie van regio Midden-Brabant. Iedere deelnemende organisatie wees een interne projectleider aan. Deze was verantwoordelijk voor de opzet en uitrol van het project Digitaal vaardige medewerkers binnen de eigen organisatie.

Op basis van het door de organisaties opgegeven aantal medewerkers en de landelijke rekenregels, afkomstig van de coalitie Digivaardig in de zorg, is een begroting van het aantal digicoach-uren per organisatie gemaakt. Er werd aangenomen dat 20% van de medewerkers een digitale starter is en ten minste tien uren per jaar ondersteuning van de digicoach vraagt. Voor de overige medewerkers werden twee uren per jaar inzet van de digicoach berekend (Coalitie Digivaardig in de zorg, juni 2020). Om de digicoaches op te leiden en te trainen volgden ze opleidingen bij Buro Strakz. De kosten van deze opleidingen evenals de inzet van de uren van de digicoaches zijn bekostigd vanuit het budget. Zie [bijlage 1](#) voor zowel de landelijke rekenregels als ook de uitputting van het budget.



1.3 Ontwikkeling doelstelling project Digitaal vaardige medewerkers

Onderstaande figuur geeft schematisch de aanpassing van de doelstelling weer. Bij de start was de ondersteuning vanuit de regio gericht op inzet van de digicoach. In 2021 werd de projectdoelstelling verfijnd. Samen met de intern projectleiders ontstond namelijk het inzicht dat er behoefte was aan een integrale aanpak gericht op inbedding van digitale vaardigheden in de organisatie. Om de ingezette richting te borgen werd de doelstelling medio 2022 nogmaals aangepast.



Figuur 1 Ontwikkeling doelstelling project Digitaal vaardige medewerkers

Het project digitaal vaardige medewerker in 2020

Bij iedere deelnemende organisatie werd gestart met selectie en vervolgens training van de digicoaches door Buro Strakz. Met de inzet van de digicoach was het streven om medewerkers ondersteuning op maat te bieden bij de vergroting van hun digitale vaardigheden. Het ging zowel om medewerkers die hier zelf behoefte aan hadden als medewerkers waarbij de organisatie ruimte voor verbetering zag. Wetende dat de inzet van zorgtechnologie en verdergaande digitalisering in de zorg een vanzelfsprekendheid is, bleek na verloop van een jaar dat “alleen de inzet van een digicoach voor een paar uur per week” nog onvoldoende impact had om de digitale vaardigheden van medewerkers te vergroten.

Corona had ook invloed op de uitvoering van dit project. De zorgverlening voor de cliënten ging natuurlijk voor. Desondanks heeft het de voortgang van dit project ook bevorderd, doordat het digitale werken noodgedwongen werd ingevoerd. In het najaar van 2021 ontstond bij de deelnemende organisaties het besef dat, om te komen tot digitaal vaardige organisaties, het belangrijk is om de medewerker vanaf de onboarding actief mee te nemen in de ontwikkeling van de digitale vaardigheden behorende bij de functie. Dit betekende dat duurzame aandacht voor de ontwikkeling van digitale vaardigheden onderdeel moest worden van de cultuur van de organisatie. Dit hield in dat niet alleen de digicoach maar ook ondersteunende afdelingen, leidinggevenden en bestuur een rol hebben bij de ontwikkeling van die digitale vaardigheden van medewerkers. Er ontstond het groeiende inzicht dat er behoefte was aan een integrale aanpak waarbij de rol van digicoach en aandacht voor de ontwikkeling van digitale vaardigheden zijn ingebed in de werkprocessen van de organisatie.



Het project digitaal vaardige medewerker in 2021

Hierop voortbordurend gaf de transitietafel in het derde kwartaal van 2021 toestemming om het project ook in 2022 te continueren. Dit besluit werd genomen doordat enerzijds veel organisaties vanwege corona te weinig tijd en ruimte hadden om aan de digitale vaardigheden van medewerkers te werken. Anderzijds omdat digitale vaardigheden als een voorwaarde gezien worden om medewerkers met zorgtechnologie te kunnen laten werken. In samenspraak met alle interne

"Corona heeft helaas ook invloed gehad op de uitvoering van dit project. De zorgverlening voor de cliënten ging natuurlijk voor. Desondanks heeft het de voortgang van dit project ook bevorderd, doordat het digitale werken werd ingevoerd."

projectleiders is het doel van het project digitaal vaardige medewerkers aangepast. Naast de inzet van een digicoach werd hiermee invulling gegeven aan het concept van digitaal vaardige organisaties, waarbij medewerkers vanaf het moment van onboarding worden meegenomen bij de ontwikkeling van hun digitale vaardigheden en waarbij digitale vaardigheden onderdeel uitmaken van werkprocessen in organisaties.

Het project digitaal vaardige medewerker in 2022

Medio 2022 is nogmaals een verdiepingsslag gemaakt. Met het naderende einde van het project in het achterhoofd en de wetenschap dat behoud en verdieping van de ingezette richting een must is, werd het doel verfijnd. Zodoende structurele borging van aandacht voor de ontwikkeling van digitale vaardigheden bij medewerkers in iedere organisatie veiligstellend. Dit alles om op termijn de kwaliteit van zorg te vergroten en efficiënter, makkelijker, transparanter en veiliger te werken. Om de organisaties nog verder te ondersteunen in hun borgingsproces werd daarom de looptijd van het project van oorspronkelijk 15 maanden verlengd tot eind 2022. Parallel hieraan kon het openstaande budget ook tot eind 2022 benut worden. Voor een uitgebreide beschrijving van de doelstelling in 2021 en 2022 zie [bijlage 2](#) en [bijlage 3](#).

Het project digitaal vaardige medewerkers heeft als doel om binnen iedere deelnemende organisatie duurzaam aandacht te ontwikkelen voor de groei en borging van digitale vaardigheden bij medewerkers. De route hiernaar toe en de behaalde resultaten worden in dit rapport beschreven.

1.4 Dataverzameling digitaal vaardige medewerkers

Gedurende de looptijd van het project is veel informatie verzameld, zowel kwantitatief als kwalitatief van aard. Periodiek vonden er voortgangsgesprekken plaats met elke interne projectleider. Daarnaast werden op kwartaalbasis regionale bijeenkomsten met de intern projectleiders georganiseerd (de zogenaamde statusbijeenkomsten). In mei 2022 vond een eerste kwantitatief onderzoek plaats bij de intern projectleiders, gevolgd door een tweetal kwantitatieve onderzoeken bij intern projectleiders en digicoaches in oktober 2022. Op verzoek van de intern projectleiders zijn de medewerkers en leidinggevenden niet bevraagd om overbelasting te voorkomen. Daarnaast hebben de organisaties in het derde kwartaal van 2022 hun plannen aangeleverd ten aanzien van de wijze waarop zij digitale vaardigheden willen borgen in hun organisaties. Al deze bronnen liggen aan de basis van de bevindingen zoals beschreven in dit rapport.



2. Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het project digitaal vaardige medewerkers. In paragraaf 2.1 komen de resultaten en inzichten vanuit de digicoach aan bod. In paragraaf 2.2 worden de resultaten en inzichten op het niveau van de organisatie besproken. De resultaten van de individuele organisaties [Actief Zorg](#), [St. Franciscus](#), ['t Heem](#), [Het Laar](#), [De Leyhoeve](#), [Maria-oord](#), [Mijzo](#), [Thebe](#), [De Wever](#), en [Zorggroep Elde Maasduinen](#) zijn inzichtelijk via de factsheets in de bijlagen.

2.1 Resultaten en inzichten over de digicoach

2.1.1 Cijfers en kenmerken van de digicoaches

Bij aanvang van het project is op grond van de zogenaamde landelijke normen van de coalitie Digivaardig in de zorg (zie [bijlage 1](#)) bepaald dat er op basis van een inzet van acht uren per week, 52 digicoaches nodig zijn voor de regio Midden-Brabant. In tabel 1 staan de werkelijke aantallen digicoaches en het gevolgde aantal opleidingen tijdens de projectduur beschreven.

	Aantal
Digicoaches bij start o.b.v. de landelijke norm	52
Werkelijk aantal digicoaches start	94
Gevolgde opleidingen tot digicoach	95
Werkelijk aantal digicoaches ultimo 2022	86

Tabel 1: Aantal digicoaches en opleidingen regio Midden-Brabant

Het aantal digicoaches bij start ligt boven het aantal berekende digicoaches op basis van de landelijke norm. Een verklaring is dat vier organisaties ervoor kozen om meer digicoaches op te leiden. Zo koos De Wever (60 digicoaches versus 26 volgens de landelijke norm) ervoor om op alle vijftien locaties meerdere digicoaches te plaatsen zodat alle typen medewerkers (huishoudelijk, zorg en horeca) gericht ondersteuning kregen. Bij Zorgcentrum St. Franciscus (drie digicoaches versus één digicoach volgens de landelijke norm) is hiervoor gekozen, omdat de rol van digicoach werd ingevuld als een rol in deeltijd binnen de eigen functie. Door meer digicoaches aan te stellen was er sprake van een betere dekking over de organisatie en konden medewerkers sneller terecht met hun vragen.

Per saldo is het aantal digicoaches per ultimo 2022 (86) lager dan het aantal bij de start (94). Zo geven de intern projectleiders van vier organisaties aan dat het aantal digicoaches bij hen is gedaald, bij drie organisaties is het aantal gestegen en bij drie is het aantal ongewijzigd. De interne projectleiders geven de volgende oorzaken aan voor de afname: vertrek, ziekte en verandering van taken bij medewerkers. Ook wordt ontbrekende borging van de rol van digicoach genoemd. Verder ontstond er bij één organisatie een daling doordat de digicoach een zelfstandige functie van 24 uren werd in plaats van een rol in deeltijd bij meerdere digicoaches. Ook gaf één organisatie aan dat het aantal daalde vanwege het wegvallen van subsidie. De geografische spreiding van verschillende locaties van een

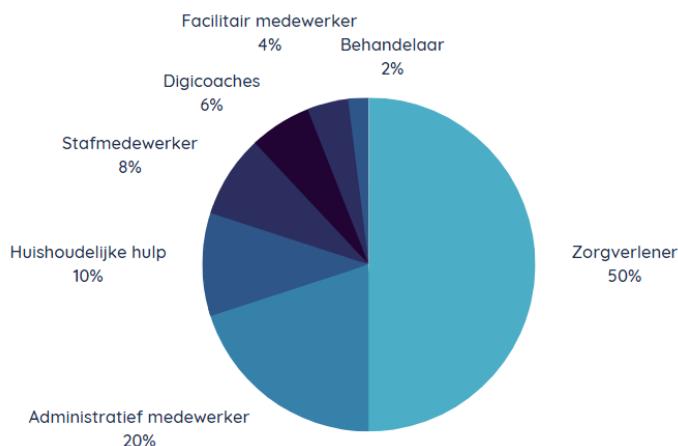
“Door corona en krapte in de zorg stond de inzet van de digicoach onder druk.”



organisatie wordt door de intern projectleiders als reden genoemd voor een stijging van het aantal digicoaches.

Kernfuncties van de digicoaches

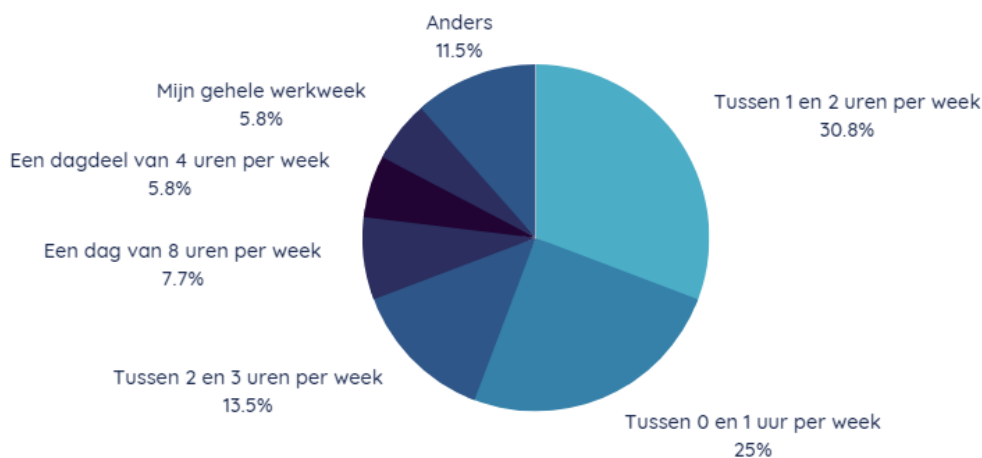
In figuur 2 zijn de kernfuncties van de digicoaches weergegeven. Een van de organisaties heeft de rol van digicoach ingevuld als een zelfstandige functie. Een tweede organisatie denkt er tijdens de afronding van het project over na om een nieuwe functie als digicoach te creëren. Bij de andere acht organisaties is de digicoach een rol in deeltijd binnen de eigen functie.



Figuur 2: Kernfuncties van de digicoach (n=50) *

2.1.2 Tijdsbesteding van de digicoaches

In figuur 3 staat weergegeven hoeveel uren per week de digicoach naar verwachting besteed aan digicoach taken. Gemiddeld besteed 69% van de digicoaches nul tot drie uren per week. Daarnaast geeft 11,5% aan dat de tijdsbesteding anders is. Als redenen worden bijvoorbeeld gegeven dat de werkzaamheden van de digicoaches tussendoor gaan of dat de hoeveelheid besteedde tijd wekelijks verschilt. In de praktijk blijkt dat de digicoaches gemiddeld genomen minder uren worden ingezet dan de acht uur per week volgens de landelijke norm.



Figuur 3: Digicoach uren per week (n=52)

*:Het aantal respondenten is bij deze vraag gecorrigeerd aangezien 2 digicoaches een foutief antwoord gaven.



Ongeveer 60% van de digicoaches geeft aan dat de gemiddelde tijdsbesteding gelijk is aan het aantal afgesproken uren. Voor 31% van de digicoaches is dit minder dan het afgesproken aantal uren. De digicoaches geven hiervoor verschillende redenen: de zorg van de cliënten gaat altijd voor (29%), het is lastig om medewerkers te traceren die behoefte hebben aan een digicoach (17%) en de

"Het is vaak niet mogelijk om tijdens werktijd met een collega te gaan zitten in verband met de bezetting."

"Er zijn meer uren besteed dan begroot waren. Er bleek meer behoefte aan digitale ondersteuning dan oorspronkelijk gedacht werd."

proactieve vraag naar digicoaches is minder groot dan verwacht (17%). Ook speelt drukte op de werkvloer een rol. Zo geeft een digicoach aan dat het vaak niet mogelijk is om tijdens werktijd met collega's te gaan zitten in verband met de bezetting. Opvallend is dat niet alle digicoaches inzicht hebben in de uren die ze in mogen zetten.

Ervaren de digicoaches voldoende tijd?

Van de digicoach geeft 52% aan dat zij voldoende tijd ervaren voor het uitvoeren van de rol. Daarentegen geeft 25% aan dat zij onvoldoende tijd ervaren en 23% dat zij 'soms' te weinig tijd ervaren.

De digicoaches die voldoende tijd ervaren geven aan dat het helpt dat er meerdere digicoaches zijn opgeleid in de organisatie of hebben zelf invloed op hun werkrooster. Het goed kunnen plannen van de werkzaamheden is helpend naast het feit dat er ook daadwerkelijk een aantal uren vrij geroosterd zijn voor de rol van digicoach.

"Ik probeer zichtbaar te zijn door tips in nieuwsbrieven te zetten en aan te sluiten in de teamoverleggen. Daar heb ik onvoldoende tijd voor."

Er worden verschillende redenen gegeven waardoor men (soms) onvoldoende tijd ervaart. Zo zijn veel andere (zorg)taken belangrijk waardoor verdringing van de werkzaamheden van de digicoach plaats vindt. Er wordt met minimale bezettingen gewerkt waardoor zorg voor gaat, terwijl digicoach-taken vaak tijdens werktijd moeten worden uitgevoerd. Ook ervaren digicoaches te weinig tijd doordat er, naast het coachen van de medewerkers, meer nodig is om de rol van digicoach goed weg te zetten.

"Er zijn taakuren ingepland, dus dat geeft de ruimte om de rol uit te voeren."

Zo kosten persoonlijke inloopsprekuren, aansluiten bij werkoverleggen, schrijven van handleidingen, bedenken van tips voor nieuwsbrieven en het maken van instructievideo's ook tijd. Daar wordt soms te weinig ruimte voor gegeven.

2.1.3 Takenpakket van de digicoaches (aantal medewerkers, categorieën, taken)

Aan de digicoaches is gevraagd welke taken zij uitvoeren. Hieronder staan de drie meest genoemde taken met daarachter het percentage digicoaches die deze taak heeft benoemd:

1. Coaching van digitale starters in het verbeteren van hun digitale vaardigheden (83%).
2. Motiveren en stimuleren van medewerkers om zelf stappen te zetten in ontwikkeling van digitale vaardigheden (77%).

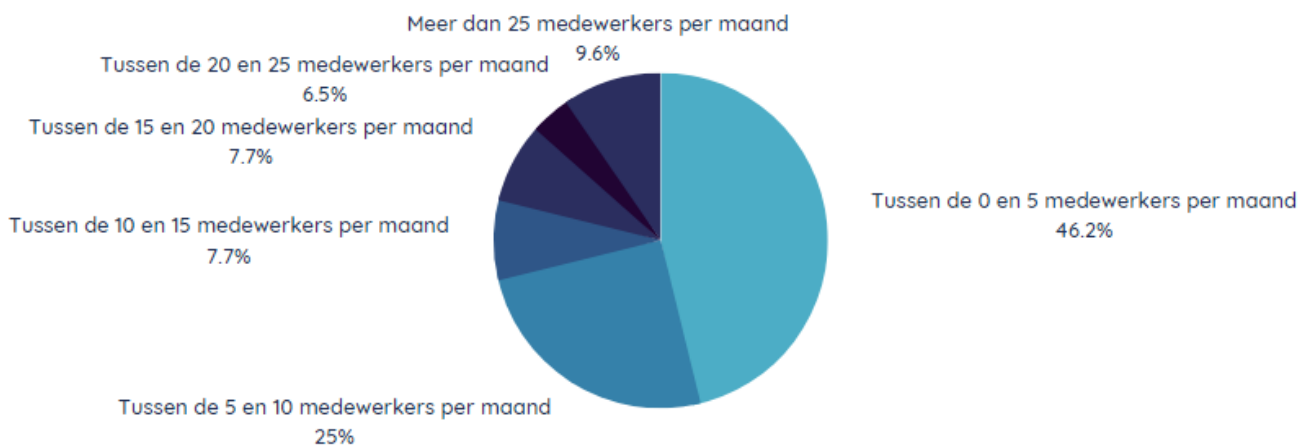


3. Het wekken van belangstelling bij medewerkers door met interne communicatiemiddelen bekendheid te geven aan de mogelijkheid tot digitale ondersteuning (44%).

Deze taken liggen in lijn met de functiebeschrijving van de digicoach ([bijlage 15](#)) zoals te vinden op digivaardigidezorg.nl. De digicoaches geven aan dat zij het monitoren van ontwikkelingen van digitale starters en periodieke evaluatie van een ontwikkelplan het minst vaak uitvoeren (15%). Daarnaast werd gaandeweg het project ook duidelijk dat digicoaches regelmatig een rol kregen toegedicht bij de implementatie van de moderne werkplek. Zij waren laagdrempelig aanspreekpunt voor medewerkers bij digitale vragen en gaven in voorkomende gevallen ook groepsonderwijs.

Hoeveel en welke medewerkers worden geholpen door de digicoach?

Figuur 4 geeft weer hoeveel medewerkers een digicoach helpt. Ongeveer 46% van de digicoaches geeft aan nul tot vijf medewerkers per maand te helpen en 25% helpt tussen de vijf en tien medewerkers per maand. De digicoaches geven aan het vaakst de digitale starter en de aarzelende technologiegebruiker te helpen. Beide categorieën ongeveer even vaak. De digitaal vaardige professional en de digitale enthousiasteling worden ook geholpen, maar duidelijk minder vaak. Tegelijkertijd geven digicoaches aan dat het lastig is om exact die groep medewerkers te bereiken waar ontwikkeling van digitale vaardigheden aandacht behoeft. Niet alle medewerkers staan open voor hulp of zijn vindbaar en ook laag geletterdheid kan parten spelen. Het vermoeden bestaat dat deze groep nog niet in alle gevallen bereikt wordt. Zie Bijlage 4 De vier typen technologiegebruikers



Figuur 4: Aantal medewerkers die geholpen worden door een digicoach (n=52)

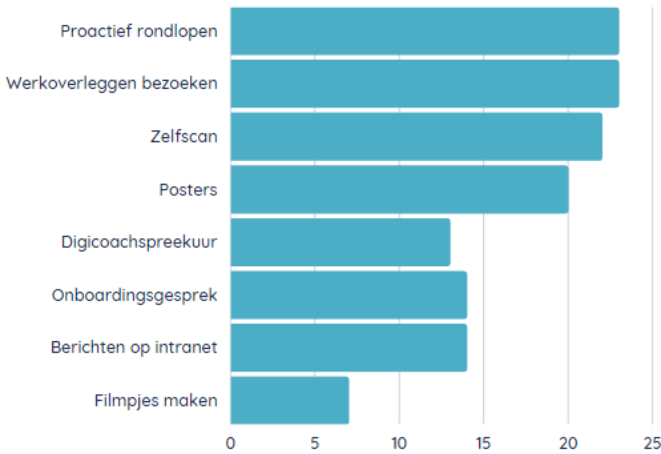
Met welke vragen komen medewerkers naar de digicoach?

Medewerkers stellen in eerste instantie vragen over algemene digitale vaardigheden en in tweede instantie over het gebruik van programma's en applicaties die je als medewerker generiek nodig hebt. Denk hierbij aan het werken met outlook, AFAS, het roosterprogramma en het ECD.



2.1.4 Ingezetste hulpmiddelen

De digicoaches maken gebruik van verschillende hulpmiddelen om medewerkers te benaderen en te stimuleren. Figuur 5 geeft weer welke hulpmiddelen zijn ingezet. De hulpmiddelen zijn gerangschikt naar beoordeelde effectiviteit door de digicoaches. Wat opvalt is dat de middelen die het meest ingezet worden over het algemeen ook als meest effectief worden gezien door de digicoaches. Zo worden proactief rondlopen, werkoverleggen bezoeken, posters en de zelfscan het meest ingezet en tegelijkertijd gezien als de meest effectieve hulpmiddelen.



Figuur 5: Ingezetste middelen in aantallen op volgorde van beoordeelde effectiviteit door de digicoaches

2.1.5 Welke immateriële opbrengst wordt verwacht?

Aan de digicoaches en intern projectleiders is gevraagd welke immateriële opbrengsten zij verwachten naar aanleiding van het project digitaal vaardige medewerkers. In figuur 6 staat de top vijf immateriële opbrengsten zoals aangegeven door de digicoaches en de intern projectleiders. Opvallend is dat beiden nagenoeg dezelfde top vijf hebben gekozen, echter plaatsen de intern projectleiders 'betere adoptie van zorgtechnologie' hoger. Toelichtend wordt aangegeven dat de immateriële opbrengsten met elkaar in verbinding staan en dat digitale vaardigheden kwalitatief betere dossiers opleveren. Een intern projectleider geeft aan dat digitale vaardigheden bij hen snellere communicatie en kennisuitwisseling oplevert. Ook wordt in dit licht een betere kwaliteit van zorg genoemd.



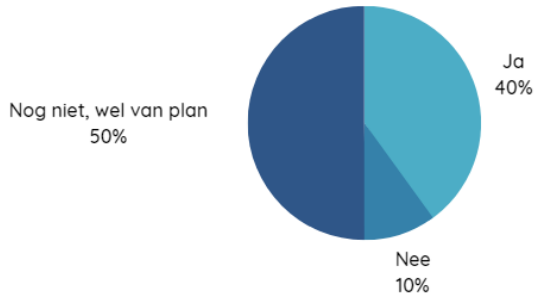
Figuur 6: Resultaten project digitaal vaardig medewerker als verwacht door de digicoaches en intern projectleiders



2.2 Resultaten en inzichten over de deelnemende organisaties

2.2.1 Metingen

Aan de intern projectleiders is gevraagd of zij metingen hebben verricht om de ontwikkeling van digitale vaardigheden bij medewerkers te kunnen monitoren. Vier van de tien organisaties verrichten metingen. Vijf organisaties hebben dit nog op de planning staan. Een organisatie geeft aan dit niet op te pakken omdat ze een kleinschalige locatie zijn.



Figuur 7: Verrichten organisaties metingen om ontwikkeling van digitale vaardigheden te monitoren (n=10)

Zelfscan

Vanuit 'Digivaardiginzorg.nl' is een zelfscan beschikbaar gesteld waarmee medewerkers een beeld krijgen van hun kennis en vaardigheden op het gebied van handelingen en programma's die nodig zijn om de basale digitale werkzaamheden efficiënt te verrichten. Drie organisaties hebben deze zelfscan in zijn geheel ingezet en zes organisaties gebruiken delen van de zelfscan of zijn voornemens om dit te doen. Wanneer een organisatie de zelfscan gedeeltelijk gebruikt, komt het voor dat zelfgemaakte vragen worden toegevoegd om zo een goed beeld te krijgen. De zelfscan wordt als een bruikbaar instrument gezien. Op sommige onderdelen wordt deze echter als te omvangrijk ervaren. Daarnaast geven de interne projectleiders aan dat het een gemis is dat resultaten worden teruggekoppeld naar de medewerker en niet op organisatieniveau.

Eigen tool om digitale vaardigheden te meten

Een tweetal organisaties heeft in aanvang van het project een webtool laten ontwikkelen waarin medewerkers hun digitale vaardigheden konden testen en leerdoelen konden bepalen. Deze tool blijkt in de loop van de tijd niet meer gebruikt te worden. Een van de intern projectleiders gaf aan hiermee gestopt te zijn. Zij ervoeren dat medewerkers zichzelf al snel een te hoge score gaven. Daarnaast konden uitkomsten niet gedeeld worden in verband met privacy, waardoor grip en inzicht op de ontwikkeling van digitale vaardigheden bij medewerkers voor de organisatie uitbleef.

2.2.2 Bewustzijn en betrokkenheid van de organisatie

Om duurzame aandacht voor de ontwikkeling van digitale vaardigheden bij medewerkers te bereiken, is het van belang dat de noodzaak door de hele organisatie heen gevoeld wordt. Ook leidinggevenden en ondersteunende afdelingen hebben een rol.

Bewustzijn in de organisatie



Bewustzijn van leidinggevenden



Figuur 8: Gemiddelde score op schaal van 1 tot 10 in hoeverre er bewustzijn wordt ervaren (n=10)



Leidde het project digitaal vaardige medewerkers tot meer bewustzijn in de organisatie?

"Bewustzijn is er, handelen in deze lijn is nog niet altijd aan de orde, daarvoor dienen patronen uit het verleden nog gedraaid te worden, dit veranderingsproces heeft ook tijd nodig en dient ook aangestuurd te worden."

Figuur 8 geeft weer dat de gemiddelde score, voor het overall bewustzijn ten aanzien van de noodzaak van ontwikkeling van digitaal vaardigheden bij medewerkers, sinds de start van het project een zeven is. Acht interne projectleiders hebben hier een voldoende op gescoord. Uit hun antwoorden valt af te lezen dat het bestaan van het project digitaal vaardige medewerkers en/of de inzet van de digicoach hiervoor belangrijke drijvers waren.

Degene die dit als onvoldoende scoren geven aan dat het begin er is, maar dat het belang van digitale vaardigheden blijvend onder de aandacht gebracht moet worden.

Leidde het project digitaal vaardige medewerkers tot meer bewustzijn bij leidinggevendend?

De interne projectleiders geven de leidinggevendend gemiddeld een zes. Eén interne projectleider geeft acht sterren op de vraag of leidinggevendend op de hoogte zijn en het belang uitdragen. Als reden wordt genoemd dat er sprake is van een vrij platte organisatie. De andere interne projectleiders geven aan dat er ruimte is voor verbetering. Ter onderbouwing: men geeft aan dat het bewustzijn er is, maar dat het tijd kost om patronen uit het verleden te veranderen. Ook wordt als reden genoemd dat men vooral bezig is alles draaiende te houden waardoor het bewustzijn nog onvoldoende gestalte krijgt. Tegelijkertijd wordt ook aangegeven dat leidinggevendend verwachten dat digitaal vaardige medewerkers tijdwinst opleveren. Uit gesprekken met interne projectleiders blijkt dat er behoefte is aan invulling van de betekenis van 'digitaal leiderschap' in houding en gedrag.

"Digitaal leiderschap in bewustwording is zeker aanwezig. Maar digitaal leiderschap in houden en gedrag is nog in ontwikkeling."

Leidde het project digitaal vaardige medewerkers tot meer betrokkenheid van ondersteunende afdelingen?

Betrokkenheid van ondersteunende afdelingen ★★★★★★★★

Figuur 9: Gemiddelde score op schaal van 1 tot 10 over ervaren betrokkenheid van ondersteunende afdelingen (n=10)

Figuur 9 laat zien dat de gemiddelde score een acht is. Alle intern projectleiders gaven dit een voldoende. Meerdere organisaties geven aan dat hun ondersteunende afdelingen een rol pakken. De mate waarin dit over de hele linie van ondersteunende afdelingen geldt is divers. Er zijn intern projectleiders die aangeven dat alle betrokkenen van ondersteunende afdelingen een rol zien of dat ondersteunende afdelingen als bijvoorbeeld: Innovatie, HR, Beleid, Ontdekken & Ontwikkelen, ICT en Communicatie een rol pakken. Daarnaast zien we dat alleen de afdeling HR als betrokken ondersteunende afdeling genoemd wordt. Ook geeft een intern projectleider aan dat ondersteunende afdelingen niet

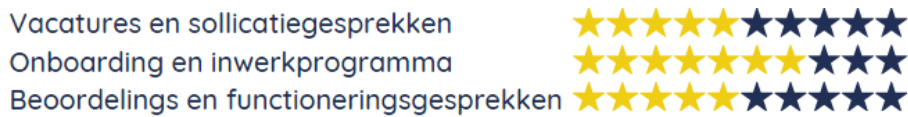
"Vanaf de start is er op een laagdrempelige manier aandacht door de inzet van de digicoach. Echter de duurzame borging van blijvende aandacht voor de ontwikkeling van digitale vaardigheden van medewerkers is nog onvoldoende ontwikkeld."



meer om het bestaan van de digicoach heen kunnen. Er is één organisatie die aangeeft dat het bij hen niet speelt vanwege kleinschaligheid.

2.2.3 Onderdeel van wervingsproces, onboarding en medewerker gesprekken

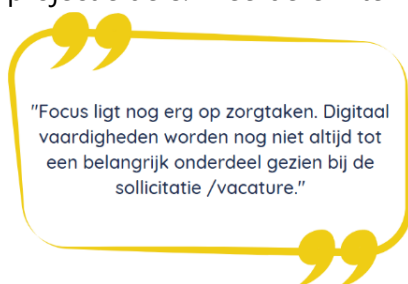
In figuur 10 zijn de gemiddelde scores weergegeven op de vraag in hoeverre digitale vaardigheden een onderdeel zijn bij processen met betrekking tot de medewerker.



Figuur 10: Gemiddelde score op schaal van 1 tot 10 in hoeverre digitale vaardigheden onderdeel zijn van..... (n=10)

Maken digitale vaardigheden onderdeel uit van vacatures en sollicitatiegesprekken?

Er wordt als score gemiddeld een vijf gegeven op de vraag of digitale vaardigheden een onderdeel zijn van vacatureteksten en sollicitatiegesprekken. Vijf organisaties hebben hierop een voldoende gescoord variërend van een zes tot een tien. Dit onderdeel is groeiende volgens de interne projectleiders. Meerdere interne projectleiders geven aan dat aandacht voor digitale vaardigheden



nog niet geborgd is in vacatureteksten en sollicitatiegesprekken, maar dat het wel onderdeel wordt van het meerjarenbeleidsplan. Tegelijkertijd is er ook een intern projectleider die aangeeft dat zij digitaal werken en dat er om digitale vaardigheden in vacatureteksten gevraagd wordt. Zij scholen nieuwe medewerkers wanneer deze vaardigheden (nog) niet aanwezig zijn.

Maken digitale vaardigheden onderdeel uit van onboarding/inwerkprogramma?

Borging tijdens onboarding en inwerkprogramma krijgt gemiddeld een zeven. Acht interne projectleiders geven een voldoende op de vraag in hoeverre digitale vaardigheden onderdeel uitmaken van de onboarding van nieuwe medewerkers. Een van de interne projectleiders die een voldoende scoorde op deze vraag gaf aan dat er bij hen een inwerkprotocol is. Hierin komen gebruik van het elektronisch cliëntdossier en digitale aftekensystemen aan bod. Daarnaast geven meerdere interne projectleiders aan dat de digicoach een belangrijke rol heeft en dat de digicoach wordt gezien als een middel om medewerkers vanaf het eerste moment te betrekken.

Maken digitale vaardigheden onderdeel uit van coaching-, beoordelings- of functioneringsgesprekken?

'Digitale vaardigheden als onderdeel van beoordelings- en functioneringsgesprekken' krijgt gemiddeld een vijf. Zeven interne projectleiders beoordeelden dit met een onvoldoende. Deze onvoldoende lijkt ingegeven door een momentopname, want meerdere interne projectleiders geven aan dat de aandacht hiervoor wel groeiende is. Tegelijkertijd wordt ook aangegeven dat digitale vaardigheden nog meer aandacht dienen te krijgen. Een aantal organisaties antwoorden dat het bespreken van digitale vaardigheden tijdens coaching- en beoordelingsgesprekken een



ontwikkelpunt is dat in de meerjarenbeleidsvisie wordt opgenomen dan wel dat een voorstel bij de Raad van Bestuur wordt ingediend om hier duurzaam aandacht aan te besteden.

2.2.4 Link met zorgtechnologie en ICT-projecten

Acht van de tien intern projectleiders zien een link tussen het project digitaal vaardige medewerkers en projecten op het gebied van zorgtechnologie en ICT. Zo wordt aangegeven dat er veel ontwikkelingen zijn op het gebied van ICT, waardoor de noodzaak van digitaal vaardige medewerkers groeit. Een nieuwe werkomgeving wordt in dit verband meerdere keren door de intern projectleiders genoemd. Er wordt in dit licht ook benoemd dat goede digitale vaardigheden leiden tot beter (en sneller) gebruik van het elektronisch cliëntdossier. Daarnaast wordt aangegeven dat betere digitale vaardigheden ondersteuning bieden bij het invullen en omgaan met roosterprogramma's. Ook is aan de intern projectleiders gevraagd welke immateriële opbrengsten zij ten opzichte van de start van het project digitaal vaardige medewerkers verwachten. Hierbij gaf 90% van de intern projectleiders aan te verwachten dat er een betere adoptie van innovatie en zorgtechnologie ontstaat en gaf 80% van de projectleiders aan dat er beter gebruik van de ICT-mogelijkheden kan ontstaan.

2.2.5 Duurzaam resultaat in de organisaties

Organisaties zien het belang van borging van duurzame aandacht voor ontwikkeling van digitale vaardigheden. Bij zeven van de organisaties wordt op het moment van de uitvraag (ultimo 2022), aan een borgingsplan gewerkt. Bij één organisatie is het borgingsplan in wording en wordt het binnenkort besproken met de Raad van Bestuur en twee organisaties geven aan dat het gereed is en akkoord is bevonden door management en bestuur.

"Het belang van duurzame ontwikkeling van digitaal vaardigheid medewerkers wordt steeds meer erkend en invulling aangegeven. Het kwaliteitsplan wordt als een middel gezien om tot borging te komen"

Op de vraag of interne projectleiders kans zagen om de Raad van Bestuur actief te betrekken, antwoorden zeven interne projectleiders dat de Raad van Bestuur betrokken is bij het project. Drie interne projectleiders geven aan dat dit gedeeltelijk gebeurd is. Vanuit de gesprekken met interne projectleiders maakten we op dat steun van bestuurders aan het project digitaal vaardige medewerkers noodzakelijk is om digitale vaardigheden structureel

in de organisatie te borgen. Acht van de tien intern projectleiders geven aan dat de digitaal vaardige medewerker onderdeel uitmaakt van het kwaliteitsplan in 2023.

Digitaal vaardig onderdeel van het kwaliteitsplan 

Figuur 11: Aantal organisaties waar digitale vaardigheden onderdeel zijn van het kwaliteitsplan (n=10)



2.2.6 Ervaren resultaat door de interne projectleiders

"Het fundament is gelegd. Een mooie basis om verder door te bouwen in 2023!"

Op de vraag of het gelukt is dat iedere medewerker beschikt over voldoende digitale vaardigheden om zijn of haar functie uit te oefenen, antwoorden alle tien de interne projectleiders dat dit deels gelukt is. Tegelijkertijd geven zij te kennen dat het geheel nog volop in ontwikkeling is en dat aandacht voor digitale vaardigheden bij medewerkers een kwestie van de lange adem is. Intern projectleiders melden verder dat veel andere onderwerpen ook aandacht vragen, waardoor het niet altijd mogelijk was om voldoende tijd en energie in het project digitaal vaardige medewerkers te stoppen. Desondanks heerst er over het algemeen een tevreden gevoel bij de intern projectleiders.

"Het vaardig maken en houden van medewerkers is geen project met een einde. Het is geen kunstje dat we aanleveren."



3. Conclusies

Het project digitaal vaardige medewerkers heeft veel inzichten opgeleverd. De belangrijkste conclusies in dit hoofdstuk op een rij:

Belang van een digitaal vaardige organisatiecultuur

In de huidige tijd zijn er veel ontwikkelingen op het gebied van ICT en technologie waardoor de noodzaak van digitaal vaardige medewerkers groeit. Ook het Integraal Zorgakkoord (IZA) en het Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) benadrukken het belang van digitalisering. Dit betekent dat digitale vaardigheden voor medewerkers een must zijn. Het project digitaal vaardige medewerkers heeft ervoor gezorgd dat er bij de deelnemende organisaties en bij leidinggevenden meer bewustzijn ontstond. Daarnaast is de betrokkenheid van ondersteunende afdelingen vergroot. Er ligt een voedingsbodem om de ontwikkeling van digitale vaardigheden bij medewerkers te continueren. Verder werd duidelijk dat iedere organisatie een eigen aanpak en tempo heeft om te komen tot een cultuur waarin digitale vaardigheden vanzelfsprekend zijn.

"Digitaal vaardig is onderdeel van onze maatschappelijke opdracht."

"Het ontwikkelen van digivaardigheden is geen losstaand project, het zit verweven in ons dagelijks werk en zelfs in ons dagelijks leven. Om het aantrekkelijk, efficiënt en makkelijk te maken aan digi-vaardigheden te werken is het voorstel vooral aan te sluiten bij bestaande processen en projecten."

Digitaal leiderschap

Het onderwerp 'digitale vaardigheden' maakt beperkt onderdeel uit van vacatureteksten en sollicitatiegesprekken. Bij onboarding- en inwerkprogramma's is hier inmiddels meer aandacht voor ontstaan bij de deelnemende organisaties. Ook de mate waarin digitale vaardigheden een gespreksonderwerp vormen bij coaching-, functioneringsgesprek en werkoverleg is groeiende. Leidinggevenden zijn een onmisbare schakel in het

voeren van gesprekken bij deze activiteiten. Zij hebben een voorbeeldrol en inspireren en faciliteren medewerkers bij de ontwikkeling van hun digitale vaardigheden. Tegelijkertijd zien we ook dat er volgens de interne projectleiders behoefte is aan handvatten om digitaal leiderschap te vertalen naar houding en gedrag.

Rol ondersteunende afdelingen

De mate van betrokkenheid van ondersteunende afdelingen wordt als positief gezien door de intern projectleiders. De betrokkenheid over de gehele breedte van ondersteunende afdelingen varieert per organisatie. Er liggen voor ondersteunende afdelingen als HR, Ontdekken & Ontwikkelen, Innovatie, ICT en Communicatie, etc., nog kansen als het gaat om het uitdragen van het belang van een digitaal vaardige organisatie. Zij kunnen een bijdrage leveren aan het formuleren en uitvoeren van beleid en aanpassen van werkprocessen om de verdere ontwikkeling van digitale vaardigheden te faciliteren.



Betrokkenheid Raad van Bestuur

De interne projectleiders ervaren de betrokkenheid van de Raad van Bestuur als belangrijk. Wanneer zij het belang van digitaal vaardige medewerkers voor de organisatie ziet, verloopt de aandacht voor digitale vaardigheden bij medewerkers en de inbedding daarvan soepeler.

Metingen en zelfscan

Metingen om digitale vaardigheden te kunnen monitoren werden beperkt ingezet. Wel zijn organisaties van plan dit in de toekomst op te pakken. De implementatie van meetinstrumenten is helpend om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van digitale vaardigheden bij medewerkers en geeft een handvat om te sturen. Organisaties zien (delen van) de zelfscan van digivaardigindezorg.nl als een bruikbaar instrument om inzicht te krijgen in de digitale vaardigheden van medewerkers. Tegelijkertijd zijn er ook organisaties die behoefte hebben om zelfgemaakte vragen toe te voegen aan (delen van) de zelfscan. Er kan nog verder nagedacht worden over de manier waarop de organisatie of digicoaches inzicht krijgen in de resultaten zodat duidelijk is welke ontwikkelpunten bij een medewerker opgepakt kunnen worden.

"De bijvangst die we als organisatie kregen was inzicht dat sommige processen nog onvoldoende op elkaar aansloten en dat laaggeletterdheid extra aandacht nodig had. Dit project was een start, niet alleen voor het digivaardig maken van medewerkers, maar het bracht bewustwording t.a.v de wijze waarop je met elkaar communiceert."

Beleid

Er zijn 86 digicoaches aan het einde van dit project. Dit is een mooi resultaat. Echter, voor het behoud van de rol van digicoach in de loop van de tijd, bleek het belangrijk hiervoor beleid te formuleren en uit te voeren. Dit verlaagt het risico op natuurlijk verloop van het aantal digicoaches door vertrek, ziekte of verandering van taken. Zonder borging dunt het bestand aan digicoaches uit en kan aandacht voor digitale vaardigheden verslapen.

Urgentiebesef

Alhoewel het belang van digitaal vaardige medewerkers inmiddels duidelijk is, ontstaat het risico dat urgentie nog niet altijd gevoeld wordt. Ervaring leert dat er vaak redenen zijn aan te wijzen waardoor aandacht verslapt: de zorg gaat voor, er zijn bezettings- of budgetproblemen of een ander project krijgt meer prioriteit. Het is goed om hier bewust van te zijn en desondanks aandacht te blijven geven aan de ontwikkeling van digitale vaardigheden bij medewerkers.

De digicoach een motor

De digicoach is niet alleen een belangrijke motor achter aandacht voor de ontwikkeling van digitale vaardigheden bij medewerkers. Het blijkt ook dat de digicoach een rol krijgt toegedicht bij de implementatie van ICT-projecten zoals de moderne werkplek. Randvoorwaarde voor succes is dat medewerkers bekend zijn met het bestaan van de digicoach. Verder is belangrijk dat medewerkers weten wie de digicoaches zijn en hoe ze ermee in contact komen.



Duidelijkheid rol en inzet digicoach

Het is voor digicoaches belangrijk dat er een duidelijk aantal uren ingeroosterd is voor de rol. Daarbij dient ook rekening gehouden te worden met werkzaamheden van de digicoach in brede zin, dus naast coaching van medewerkers is het belangrijk ook tijd te rekenen voor persoonlijke inloopsprekuren, bijwonen van werkoverleggen of maken van flyers. De digicoaches geven aan dat zij het monitoren van ontwikkelingen van digitale starters en periodieke evaluatie van een ontwikkelplan het minst vaak uitvoeren (15%). Met het oog op de duurzame ontwikkeling van digitale vaardigheden bij medewerkers lijkt hier nog een kans te liggen.

"De digicoach is een drijver ten aanzien van het bereiken van digitale vaardigheden bij medewerkers. Het blijft een uitdaging om medewerkers bewust te maken om zich op dit gebied verder te ontwikkelen."

Bereikte doelgroep en inzet middelen digicoach

Digicoaches geven aan zij het meest de digitale starters en aarzelende technologiegebruikers coachen. Tegelijkertijd geven digicoaches aan dat het lastig is om exact die groepen medewerkers te bereiken bij wie de ontwikkeling van digitale vaardigheden aandacht behoeft. Niet alle medewerkers staan open voor hulp of zijn vindbaar. Duidelijk werd dat ook laag geletterdheid van medewerkers in de weg kan staan. Digicoaches lijken hier in hun aanpak wel rekening mee te houden. Zij zetten vooral fysieke hulpmiddelen in. Denk bijvoorbeeld aan proactief rondlopen, werkoverleggen bezoeken en de inzet van posters en de zelfscan. Dit zijn ook de middelen die zij het meest effectief achten.

"Onze digicoaches ervaren het als moeilijk om medewerkers te motiveren. Het is belangrijk om dit niet alleen aan de digicoaches over te laten. Maak gebruik van de gesprekscyclus; laat leidinggevenden de digitale vaardigheden bespreken met de werknemer, zodat zij worden aangezet tot nadenken."

Vragen aan de digicoach

Medewerkers stellen vooral vragen over algemene digitale vaardigheden en het gebruik van programma's en applicaties. Denk bijvoorbeeld aan vragen over werken met outlook, AFAS, het roosterprogramma en het ECD. Over het algemeen gaat het om vragen die helpen om hun werk (beter) te kunnen doen.

Resultaat inzet digicoach en ontwikkeling digitale vaardigheden bij medewerkers

Dit onderzoek leert dat betere digitale vaardigheden naar verwachting een bijdrage leveren aan meer werkplezier en minder werkdruk bij medewerkers. Ook lijkt er een betere adoptie van innovatie en zorgtechnologie te ontstaan naast beter gebruik van de ICT-mogelijkheden en betere informatiebeveiliging. Met de verdergaande digitalisering, de inzet van zorgtechnologie en hoge eisen aan kwaliteit van zorg, gecombineerd met krapte op de arbeidsmarkt is de inspanning om medewerkers meer digitale vaardigheden bij te brengen noodzakelijk. om in deze ontwikkelingen mee te kunnen.

"De digicoach heeft een belangrijke rol en wordt als een middel gezien bij onboarding om zorgmedewerkers vanaf het eerste moment te betrekken."

Kennis en ervaring delen

Zowel de digicoaches als de intern projectleiders waardeerden regionale bijeenkomsten en workshops. Dit bood aan hen de mogelijkheid om kennis en ervaring te delen en inspiratie op te doen. Ook de coördinerende en coachende rol van Samen richting geven was belangrijk ten aanzien van de projectvoortgang. De intern projectleiders ervoeren dat als prettig omdat zij door drukte niet altijd voldoende aan het project Digitaal vaardige medewerker toe kwamen. De website *digivaardiginde zorg.nl* en de website van *BuroStrakZ.nl* zijn eveneens belangrijke kennisbronnen. Hier wordt niet altijd als vanzelfsprekend aan gedacht.



4. Toekomst digitaal vaardige medewerkers

Vanuit de wetenschap dat de deelnemende organisaties kennis delen op het gebied van de digitaal vaardige medewerker worden in 2023 een drietal inhoudelijke workshops georganiseerd door Samen richting geven regio Midden-Brabant. Zo wordt er een workshop georganiseerd met als doel om meer inhoud te geven aan de term 'digitaal leiderschap'. Daarnaast komt er een workshop ter inspiratie en enthousiasmering voor de digicoaches in de regio. Het onderwerp van de derde workshop zal naar behoefte van de organisaties nader worden ingevuld.

4.1 Tips om te groeien naar een digitaal vaardige organisatie

In het proces van ruim twee jaren hebben we samen veel geleerd. Er zijn mooie resultaten behaald, maar wij zijn er nog niet. Door voortschrijdend inzicht ontdekten we samen met de deelnemende organisaties dat de inzet van de digicoach belangrijk is, maar onvoldoende om te komen tot een cultuur waarin digitaal vaardige medewerkers een vanzelfsprekendheid zijn. Dat vroeg om een duidelijke visie en aanpak van iedere organisatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau. In [bijlage 16](#) bevinden zich een aantal van onze lessons learned voor andere organisaties. Mocht er behoefte zijn, dan kunnen deze wellicht helpen om toe te groeien naar een digitaal vaardige organisatie.

4.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit project had vooral de focus op het stimuleren en ontwikkelen van digitale vaardigheden bij medewerkers. Er zijn geen metingen gedaan waaruit blijkt in welke mate medewerkers sneller in staat zijn om bijvoorbeeld elektronische cliënt dossiers te vullen of op andere wijze efficiënter hun werk te doen. Ook zijn er op verzoek van de intern projectleiders tijdens dit project geen enquêtes uitgezet onder medewerkers vanwege werkdruk. Wanneer er behoefte is om meer inzicht te krijgen in de mogelijke besparingen van arbeidstijd, dan adviseren wij om op dit onderdeel vervolgonderzoek te verrichten. Wanneer er behoefte is aan meer ervaringen vanuit het medewerkersperspectief zou ook hier in een vervolgonderzoek op in gegaan kunnen worden.



Bronnenlijst

Coalitie Digivaardig in de zorg. (2020). *Dealen met digitale starters*.

https://www.digivaardigindezorg.nl/wp-content/uploads/2020/12/Brochure_dealen-met-digitale-starters-voor-ICTers.pdf

Digitaal Vaardig. (2022, 31 augustus). Digivaardig in de zorg. <https://www.digivaardigindezorg.nl/>

Integraal Zorgakkoord: 'Samen werken aan gezonde zorg', (2022, 16 september)

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/09/16/integraal-zorgakkoord-samen-werken-aan-gezonde-zorg>

Samen richting geven. (2021, 12 april). Samen richting geven. <https://samenrichtinggeven.nl/>

Verheijden, S. (2022). Werken met de vier typen technologiegebruikers! *ICT & Health* (4).

https://www.burostrakz.nl/wp-content/uploads/2022/08/ICTHealth_nr4_2022_70-71-4-typen.pdf

Verheijden, S., Tjink, D., & Heijltjes, M. (2020). *Nut en noodzaak van het investeren in digitale*

vaardigheden in de zorg. <https://www.digivaardigindezorg.nl/wp-content/uploads/2020/12/Rapport-nut-en-noodzaak-van-het-investeren-in-digitale-vaardigheden.pdf>

WOZO Programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen, (2022, 4 juli)

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/07/04/wozo-programma-wonen-ondersteuning-en-zorg-voor-ouderen>

Zandvoort, J. (2020). *Eindrapport onderzoek Digitale Vaardigheden*.

<https://utrechtzorg.net/media/pages/nieuws/programma-digitaal-vaardig-levert-waardevolle-aanbevelingen-voor-zorg-en-welzijn/8e7d33b721-1655902278/digitale-vaardigheden-onderzoeksrapport-regio-utrecht-juli-2020.pdf>

Zantvoord, J., Kortland, L., & Verheijden, S. (2022). *De succesfactoren van digitaal leiderschap in de*

VVT. <https://www.actieleernetwerk.nl/wp-content/uploads/2022/07/Rapport-leiding-geven-digitalisering-VVT-VWS-StrakZ.-spread.pdf>



Bijlage 1 Rekenmodel en uitputting budget voor de organisaties

Voorbeeldberekening van een organisatie van 700 medewerkers in de zorg. Ervan uitgaand dat twee op de tien medewerkers in de ouderenzorg digistarter is

Kostensoort	Kosten bij 700 medewerkers
1. Inzet digicoaches: Verwachte inzet voor 20% digitale starters is ten minste 10 uur per jaar. Voor de overige medewerkers 2 uur per jaar (structureel)	2/10 medew van 700 x 10 uren = 1400 uur 8/10 medew van 700 x 2 uur = 1120 uur ----- Totaal 2520 uur x 50 euro per uur = € 126.000
2. Opleiden digicoaches: (Eenmalig) en evt. intervisie (eerste jaar 3 x 2 uur, en eventueel tweede jaar 2 x 2 uur)	*Out of pocket € 399 per digicoach (incl. btw) in een groep van minimaal 6, maximaal 12 deelnemers per groep. ----- Aantal digicoaches hangt af van grootte contract van de digicoach. Advies: ten minste 8 uur per week per digicoach. ----- Dan bij 2520 uur digicoach: 52 weken = 48 uur per week. Delen door 8 uur per week = 6 digicoaches nodig. ----- Dus opleidingskosten 399 x 6 coaches = € 2.394 incl. BTW ----- * Verleturen scholing: 2 x 7,5 uur x 50 euro = 750 per coach. X 6 coaches = € 4.500 ----- * Intervisie: 6 uur per digicoach dus € 300 ----- *Cateringkosten 25 euro pp = 25 x 6 = € 150
*Uitgaande van training op locatie van de zorgaanbieders en dus geen locatiekosten	
3. Verleturen scholing medewerkers: (structureel)	Eigen inschatting
4. Out-of-pocket kosten scholing: Er staan veel gratis leermiddelen op www.digivaardiginzorg.nl .	Eigen inschatting
5. Verletkosten invullen zelfscan: 30 minuten per medewerker	700 x 40 x 0,5 = € 14.000
6. Communicatiemiddelen	€ 1.000 drukwerk
7. Personele uren projectleider	€ 49.920 per jaar (gebaseerd op 60 euro x 52 weken x 16 uur)
8. Personele uren projectteam: RvB, Communicatie, HR, ICT, Zorg, Opleidingen	Kick-off ongeveer 7 personen x 1,5 uur = 10,5 uur Planbespreking 7 personen x 1 uur = 7 uur Tussenevaluaties 2 x 7 personen x 1 uur = 14 uur Totaal: ten minste 31,5 uur
TOTAAL	€ 198.264

Bron: Verheijden, S., Tjink, D., & Heijltjes, M. (2020). Nut en noodzaak van het investeren in digitale vaardigheden in de zorg. <https://www.digivaardiginzorg.nl/wp-content/uploads/2020/12/Rapport-nut-en-noodzaak-van-het-investeren-in-digitale-vaardigheden.pdf>



Uitputting budget

Op basis van de doorgegeven aantallen medewerkers en de landelijke rekenregels zijn per organisatie het aantal benodigde uren digicoaching en de aantallen digicoaches vastgesteld. Hierdoor ontstond per organisatie een beschikbaar budget. Wanneer een organisatie een keuze maakte om meer digicoaches in te zetten dan berekend volgens de landelijke norm, had dat geen invloed op de hoogte van het budget voor die organisatie.

In het derde kwartaal van 2021 werd besloten om het project ook in 2022 te continueren. Daarmee bleef het vastgestelde budget voor alle deelnemende organisaties tot eind 2022 beschikbaar. Het budget werd opgenomen via declaratie van de uren besteed aan digicoaching en de gevolgde digicoach-opleidingen tijdens de looptijd van het project. Er kon door een organisatie nooit meer gedeclareerd worden dan het beschikbaar gestelde budget.

Hieronder wordt weergegeven welke deel van het budget door de instellingen is opgenomen.

Instelling	Aantal medewerkers*	Begroot aantal uren Digicoaching	Begroot aantal digicoaches o.b.v. landelijke norm	Begroot Budget	Benut budget
De Leyhoeve	75	270	1	€ 6.987	100%
ZGEM	200	720	2	€ 18.366	100%
De Wever	3.000	10.800	26	€ 274.794	100%
Mijzo **	244	878	2	€ 22.231	44%
St. Franciscus	150	540	1	€ 13.575	100%
Het Laar	185	666	2	€ 17.048	80%
Thebe	1.042	3.751	9	€ 96.020	100%
't Heem	250	900	2	€ 22.758	100%
Maria-oord	50	180	1	€ 4.791	100%
Actief Zorg	718	2.584	6	€ 65.463	51%
Totaal	5914	21.291	52	€ 550.134	90%

Tabel 1 Begrote aantallen digicoaches met de inzet in uren en begroot budget met uitputting.

* het aantal medewerkers zoals dat bij de start van het project is doorgegeven.

** Bij aanvang van project waren dit de organisaties Schakeling en Volckaert



Bijlage 2 Doelen project digitaal vaardige medewerkers 2021

Doelstelling voortzetten project digitaal vaardige medewerkers “Samen richting geven regio Midden-Brabant” 2022

Inleiding

De ouderenzorgorganisaties in Midden-Brabant zijn allemaal overtuigd van de noodzaak om aandacht te besteden aan het digivaardig maken van haar medewerkers blijkens hun deelname aan het project. Daarnaast streven zij ernaar dat de inzet van zorgtechnologie vanzelfsprekend is. Om dat te bereiken is het noodzakelijk dat medewerkers/zorgprofessionals over voldoende digitale vaardigheden beschikken.

Inmiddels hebben alle organisaties, die deelnemen aan het project, digicoaches aangesteld en opgeleid. Een paar organisaties hebben hier een plan voor gemaakt, echter nog niet alle organisaties zijn hier mee bezig. Sommige organisaties zijn pas recent gestart met de inzet van digicoaches.

Aanleiding

Een van de belangrijkste succesfactoren in het digitaal vaardig maken van medewerkers is de inzet van een geschoolde digicoach. Maar de inzet van een digicoach alleen is niet genoeg! De misvatting bestaat dat we met de inzet van een paar uurtjes per week van de digicoach, het doel kunnen behalen dat een hele organisatie digitaal vaardig is. Een misvatting die ervoor zorgt dat digicoaches in die paar uurtjes die ze krijgen (minimaal 8 uur inzet per week blijkt het meest effectief, maar niet iedereen wordt voor die uren uit geroosterd) moeten leuren, trekken en zwemmen. Hierdoor ontstaan niet de gewenste resultaten. Het gemis van een totaal aanpak waarbij de functie of rol van een digicoach is ingebed in de werkprocessen van de organisatie ligt hieraan ten grondslag.

Gewijzigde aanpak

Waar de aanpak vanuit de regio eerst voornamelijk gericht was op het ondersteunen bij werven/opleiden van digicoaches en het delen van kennis /ervaring tussen organisaties, is ons voorstel om vanaf q3/ 2022 organisaties te ondersteunen bij de opzet van een integrale aanpak gericht op inbedding van digitale vaardigheden in werkprocessen.

Deze totaal aanpak omvat veel: naast het faciliteren van de digicoach in uren en het creëren van een supportteam, ligt er voor de intern projectleider een opgave om het draagvlak bij het management en de Raad van bestuur zichtbaar en bespreekbaar te maken. Er ligt een opgave voor HR-professionals om te zorgen voor opname van digitale competenties in de functieprofielen zodat iedereen weet wat er minimaal verwacht wordt. En een werkwijze te hanteren waarbij nieuwe medewerkers vanaf het eerste moment van onboarding meegenomen wordt in de noodzaak van digitaal vaardig zijn.

Door de inzet van een intern projectleider en een implementatie coach ondersteunen we de organisaties gericht op gewenste cultuurverandering. Op weg, van de vaak voorkomende hulp en



afschuifcultuur naar een cultuur waarin digitaal vaardig zijn een competentie is die (aangepast op functieniveau) van iedere medewerker verwacht wordt in de organisatie.

Deze nieuwe aanpak draagt bij om de hele organisatie digitaal vaardiger te maken: Een harde voorwaarde om de inzet van zorgtechnologie vanzelfsprekend te maken.

Voorstel

Om bovenstaande te realiseren vragen we om een langere doorlooptijd tot minimaal december 2022 en een extra investering in het project digitaal vaardige medewerkers. Daarbij onderscheiden we 3 speerpunten:

1. Ondersteunen bij projectmatige aanpak, de inbedding in werkprocessen en cultuurverandering als voorwaarde om actielijn 5 'de inzet van zorgtechnologie is vanzelfsprekend' te realiseren.
2. Delen van kennis en expertise tussen de organisaties.



Bijlage 3 Doelen project digitaal vaardige medewerkers 2022

Doelstelling Project Digitaal vaardige Organisaties: Regio Anders Werken Midden Brabant 2022.

Het belang van digitaal vaardig zijn wordt binnen de deelnemende organisaties erkend en uitgedragen. De inzet van een digicoach is mooi, maar bij lange na niet genoeg om te komen tot een cultuur waar digitaal vaardige medewerkers vanzelfsprekend zijn. Dat vraagt om een duidelijke visie van iedere organisatie waarmee op strategisch, tactisch en operationeel niveau een aanpak in werking gezet wordt. Met als doel dat alle medewerkers digitale vaardigheid ontwikkelen en uitdragen om zo samen de kwaliteit van zorg in de toekomst te vergroten en efficiënter, makkelijker, transparanter en veiliger te werken.

Hoe te bereiken:

- De rol van digicoach wordt structureel in de organisatie ingebed;
- Iedere medewerker ervaart een werkklimaat waarbinnen ruimte is om digitale vaardigheden* en hierop voortbordurend digitaal eigenaarschap** te ontwikkelen onder andere door:
 - Alle medewerkers worden vanaf het allereerste moment van onboarding gestimuleerd om de benodigde digitale vaardigheden behorende bij hun functie te ontwikkelen;
 - Digitale vaardigheden behoren standaard tot de competenties van medewerkers en maken onderdeel uit van het functieprofiel.
- Leidinggevenden dragen digitaal leiderschap*** uit en borgen digitale vaardigheden bij medewerkers doordat het een gespreksonderwerp is tijdens coachings-, functioneringsgesprekken en werkoverleg;
- De werkprocessen binnen de organisatie worden zo ingericht dat de toepassing van (zorg)technologie een vanzelfsprekende plek heeft:
 - Alle afdelingen van HR, O&O, Communicatie, Beleid, Innovatie tot en met de Zorgafdelingen, hebben waar nodig in samenwerking en vanuit hun verantwoordelijkheden de werkprocessen hierop afgestemd.
- Alle (ondersteunende) afdelingen als bijvoorbeeld HR, O&O, Communicatie, Beleid, Innovatie tot en met de Zorgafdelingen herkennen het belang van Digitaal Vaardige Organisaties en dragen dit organisch en als vanzelf uit.

Een organisatie stuurt bij de invulling van haar digitale infrastructuur op meer medewerkerstevredenheid en/of klantvriendelijkheid. Dit geldt zowel voor nieuwe toepassingen als ook voor wijzigingen binnen de bestaande infrastructuur.

Doelstelling 2022 vanuit regio voor iedere organisatie:

- Vóór 1 juli 2022: iedere organisatie heeft een borgingsplan opgesteld waarin het doel van digitaal leiderschap met bijbehorende subdoelstellingen opgenomen is.
- Vóór 1 september 2022: is het borgingsplan met de eigen Raad van Bestuur besproken.
- Na 1 september 2022: aandacht voor invulling van digitaal leiderschap binnen de organisatie.



* digitale vaardigheden: alle vaardigheden die nodig zijn om digitale technologie te benutten om de kwaliteit van zorg te vergroten en efficiënter, makkelijker, veilig en transparant te werken. (Bron: Presentatie Iedereen digitaal vaardig van Buro Strakz)

**digitaal eigenaarschap: jezelf in houding en gedrag verantwoordelijk voelen voor de ontwikkeling van je digitale vaardigheden.

***een digitaal leider: heeft bewustzijn en creëert het, heeft visie en draagt het uit, doet mee en geeft het goede voorbeeld, inspireert en faciliteert, heeft en stimuleert digitale vaardigheden.

(Bron: Presentatie Iedereen digitaal vaardig van Buro Strakz)



Bijlage 4 De vier typen technologiegebruikers

1. Analoge idealisten zijn niet enthousiast over technologie. Ze houden zich zo ver mogelijk van de digitalisering in de zorg. De analoge idealisten zullen altijd een keuze proberen te maken voor een oplossing zonder nooit digitaal vaardiger zullen worden, hebben analoge idealisten een aversie tegen het aanleren van digitale vaardigheden.

2. Aarzelende technologiegebruikers hebben niet heel veel kennis over technologie. Ze hebben veel moeite met digitale middelen. Ze hebben veel tijd nodig om aan nieuwe technologie te wennen en ermee leren om te gaan. Vaak is die tijd er niet, dus voelen ze een hoge tijdsdruk om de vaardigheden onder de knie te krijgen. Ze stellen zich terughoudend tegenover digitalisering op en twijfelen vaak aan zichzelf of ze het wel zullen leren en leunen veel op collega's. In tegenstelling tot de analoge idealist zijn aarzelende technologiegebruikers niet per definitie tegen technologie. Als digitale middelen bewezen meerwaarde hebben voor de cliënt of voor het werk, dan gaan aarzelende technologiegebruikers overstag. Mits zij goed gefaciliteerd worden.

3. Digivaardige professionals weten de weg met digitale middelen prima te vinden, maar spannen zich niet bovenmatig in om met de nieuwste digitale middelen te werken. Ze beheersen de basis van digitale vaardigheden. Wanneer er een nieuwe techniek wordt geïmplementeerd nemen ze rustig de tijd het zichzelf te leren. Ze hebben vertrouwen in zichzelf. Ze zien de voordelen van technologie in tijdsbesparing en het kunnen leveren van betere zorg. Het is voor digivaardige professionals heel belangrijk dat het doel van het middel helder is. Door voldoende kennis en vaardigheden kunnen ze kritisch onafhankelijk oordelen over de voordelen van elke tool. Digivaardige professionals zijn digitaal vaardig genoeg voor in de nabije toekomst. Het is wel zaak daaraan te blijven werken.

4. Digitale enthousiastelingen maken veel gebruik van digitale middelen. Ze zien digitalisering als een vanzelfsprekendheid en zijn er ook naast werk veel mee bezig. Ze zoeken en testen nieuwe middelen op eigen initiatief en doen suggesties voor het gebruiken ervan binnen de (eigen) werkzaamheden. Ze lopen qua kennis voor op veel de van collega's, wat maakt dat ze collega's kunnen helpen of ontlasten. Door hun enthousiasme zijn ze soms minder kritisch op digitale middelen omdat ze slechts de voordelen ervan zien.



DE ANALOGE IDEALIST
(OOK WEL DE 'DIGISTARTER')

DE AARZELENDE
TECHNOLOGIEGEBRUIKER

DE DIGIVAARDIGE
PROFESSIONAL

DE DIGITALE
ENTHOUSIASTELING

Bron: Verheijden, S. (2022). Werken met de vier typen technologiegebruikers! *ICT & Health* (4). https://www.burostrakz.nl/wp-content/uploads/2022/08/ICTHealth_nr4_2022_70-71-4-typen.pdf



Bijlage 5 Factsheet Actief Zorg

Actief Zorg



Cijfers 2020 - 2022

Te coachen medewerkers: 718*
 Digicoaches start: 6
 Digicoaches eind: 8
 Opleidingen: 6
 Digicoachuren: 1260 (49%)
 Uitputting budget: 51%

*Het aantal medewerkers zoals dat bij de start van het project is doorgegeven.

Doelen

1. Digicoach maakt onderdeel uit van de medewerkersreis
2. Digicoaches werken nauw samen met de ICT-afdeling
3. Het werken met digicoaches is Actief Zorg breed geïmplementeerd
4. Digivaardigheid van medewerkers is vergroot

Procesbeschrijving van de projectleider

We zijn het project gestart met een groep enthousiaste digicoaches waarmee we zijn gaan experimenteren hoe we de medewerkers konden benaderen en welke vragen er leefden. De bijvangst die we als organisatie kregen was inzicht dat sommige processen nog onvoldoende op elkaar aansloten en dat laaggeletterdheid extra aandacht nodig had. Dit project was een start, niet alleen voor het digivaardig maken van medewerkers, maar het bracht bewustwording t.a.v de wijze waarop je met elkaar communiceert. Kortom veel geleerd. Er is gebleken dat de rol van digicoach van blijvende waarde is. De digicoach en aandacht voor digitale vaardigheden krijgt dan ook een structurele rol in de toekomst van onze organisatie.

"Digitaal leiderschap is belangrijk. Goed voorbeeld door leidinggevenden en RVB doet goed volgen."

"De bereikbaarheid van de digicoaches is geslaagd, medewerkers raken steeds meer vertrouwd met digitale aspect van hun functie!"

"De rol van de digicoach krijgt steeds meer een structureel karakter."

Hoe denken de digicoaches over de ...

Belangrijkste taken:

1. Coaching van digitale starters
2. Motiveren en stimuleren van medewerkers

Belangrijkste middelen:

1. Speciaal e-mailadres
2. Spreekuur



Verwachte resultaten:

1. Meer werkplezier
2. Minder werkdruk
3. Betere adoptie van innovaties en technologie

Het project digivaardig heeft geleid tot meer ...

Bewustzijn in de organisatie
 Bewustzijn van de leidinggevenden
 Betrokkenheid ondersteunende afdelingen



Learnings

1. Durf te experimenteren met de digicoaches. Niet alleen op het gebied van digivaardigheid, maar zoek ook met hen naar manieren om medewerkers te bereiken op het gebied van communiceren, het aanreiken van informatie, etc.
2. Zorg met je digicoaches voor een afspiegeling van je medewerkers, zodat je uiteindelijk een team digicoaches hebt van allerlei leeftijden, vakkundigheden en met allerlei verschillende talenten, die elkaar kunnen aanvullen.

Advies van de projectleider: "Laat het vuurtje leiden door positiviteit. Werk vanuit kracht en talent en kies je digicoach door die kwaliteiten die de betreffende medewerker heeft."

Samen richting geven



Bijlage 6 Factsheet St. Franciscus

St. Franciscus



Cijfers 2020 - 2022

Te coachen medewerkers: 150*
 Aantal digicoaches start: 3
 Aantal digicoaches eind: 5
 Aantal opleidingen: 3
 Digicoachuren: 692 (128%)
 Uitputting budget: 100%

*Het aantal medewerkers zoals dat bij de start van het project is doorgegeven.

Doelen

1. Alle nieuwe medewerkers worden actief benaderd door een digicoach in de eerste maand na indiensttreding
2. Zichtbaarheid van de digicoaches vergroten

Procesbeschrijving van de projectleider

Bij St. Franciscus zijn wij in juli 2021 gestart met drie digicoaches. Zij hebben de cursus gevolgd bij Bureau Straks en zouden ongeveer twee uur per week als digicoach besteden. Wij merkten toen dat zij veelal tijdens het werk gevraagd werden om even te helpen of mee te kijken en dat het lastig was om afspraken te maken met medewerkers. In februari 22 zijn wij gestart met een digicoach spreekuur van 2 uur op donderdagmiddag. Medewerkers (en vrijwilligers) konden hier langskomen met vragen. Dit digicoach spreekuur is i.v.m. een lage opkomst en roosterproblematiek in juli 2022 gestopt. Mogelijk dat dit later weer wordt opgepakt. De digicoaches zijn wel bereikbaar via een eigen mail en op de werkvloer. Binnen St. Franciscus werkt dat voor nu het beste.

"Maak het klein zodat het behapbaar wordt, Leidinggevendenden kunnen aandacht aan de ontwikkeling van digitale vaardigheden besteden tijdens functionerings- gesprekken"

"Digicoachspreekuren worden slecht bezocht als zorg in de knel komt"

De digicoach

Belangrijkste taken:

1. Organisatiebreed delen van tips
2. Coaching van digitale starters

Belangrijkste middelen:

1. Proactief rondlopen
2. Posters ophangen

Verwachte resultaten:

1. Beter gebruik ICT-mogelijkheden
2. Betere adoptie zorgtechnologie
3. Minder werkdruk

Het project digivaardig heeft geleid tot meer ...

Bewustzijn in de organisatie



Bewustzijn van de leidinggevendenden



Betrokkenheid ondersteunende afdelingen



Learnings

1. Onze digicoaches ervaren het als moeilijk om medewerkers te motiveren. Het is belangrijk om dit niet alleen aan de digicoaches over te laten. Maak gebruik van de gesprekscyclus; laat leidinggevendenden de digitale vaardigheden bespreken met de werknemer, zodat zij worden aangezet tot nadenken.
2. Het project digivaardig blijft aandacht behoeven. Het aanstellen van digicoaches of het inzetten van een digicoachspreekuur is maar het begin.

Advies van de projectleider: "Er zijn veel projecten met technologie die ervoor kunnen zorgen dat medewerkers hun werk beter en efficiënter kunnen uitvoeren. Belangrijk om te benadrukken dat dit alleen mogelijk is met goede digitale vaardigheden."

Samen richting geven



Bijlage 7 Factsheet 't Heem

't Heem



Cijfers 2020 - 2022

Te coachen medewerkers: 250*
 Digicoaches start: 6
 Digicoaches eind: 4
 Opleidingen: 6, waarvan 2 via het beschikbare budget.
 Digicoachuren: 2816 (313%)
 Uitputting budget: 100%

*Het aantal medewerkers zoals dat bij de start van het project is doorgegeven.

Doelen

1. Een digicoach is het aanspreekpunt voor collega's op het gebied van hun digitale vaardigheden.
2. Faciliteren van medewerkers in het verbeteren van hun digitale kwaliteiten.

Procesbeschrijving van de projectleider

We zijn gestart met digicoaches op de werkvloer, zodat zij zichtbaar zijn en snel kunnen acteren. Dit werkt goed. Alleen is er sprake van verdringing met de reguliere zorgtaken. We hebben te weinig gemeten om een compleet beeld te kunnen geven. Er zijn stappen gezet in het digitaalvaardiger worden, maar dit kan beter en breder voor alle medewerkers. We denken nu aan een andere invulling van de digicoach: via een functie i.p.v. een rol. Dit staat nog aan het begin van uitwerking, maar MT-leden zijn hier positief over.

"digicoaches vertrekken sneller omdat ze door hun profiel bovengemiddeld inzetbaar zijn"

"De digicoach heeft last van verdringing van werkzaamheden doordat zorg voor gaat."

Hoe denken de digicoaches over de ...

Belangrijkste taken:

1. Coaching van digitale starters
2. Motiveren en stimuleren van medewerkers

Belangrijkste middelen:

1. Proactief rondlopen
2. Werkoverleg bezoeken

Verwachte resultaten:

1. Beter gebruik van ICT-mogelijkheden
2. Betere adoptie zorgtechnologie
3. Meer werkplezier bij medewerkers

Het project digivaardig heeft geleid tot meer ...

Bewustzijn in de organisatie



Bewustzijn van de leidinggevenden



Betrokkenheid ondersteunende afdelingen



Learnings

1. Digistarters hebben schroom, door digicoaches dichtbij de werkvloer en collega's aanwezig te laten zijn, was het mogelijk om snel hulpvragen van medewerkers te inventariseren en ondersteuning te bieden.
2. Zoek actief contact op met andere organisaties die je op basis van hun ontwikkelingen kunnen inspireren.
3. Neem de tijd om 'digitaalvaardige medewerkers' constructief en zorgvuldig te implementeren in je organisatie.

Advies van de projectleider: "Bespreken in MT en met voorbeelden laten zien wat er goed gaat en beter kan. RvB mee laten werken op werkvloer en zo het belang laten zien"



Bijlage 8 Factsheet Het Laar

Het Laar



Het Laar

Cijfers 2020 - 2022

Te coachen medewerkers: 185*
 Digicoaches start: 2
 Digicoaches eind: 2
 Opleidingen: 2
 Digicoachuren: 527 (79%)
 Uitputting budget: 80%

*Het aantal medewerkers zoals dat bij de start van het project is doorgegeven.

Doelen

1. Algemene bewustwording van de noodzaak van digitaal vitaal bij Het Laar.
2. Vergroten vaardigheid medewerkers op digitaal vlak.
3. Minder werkdruk en meer werkplezier.

Procesbeschrijving van de projectleider

In juli 2021 hebben we de collega's bij Het Laar actief benaderd om de zelfscan te doorlopen. Daarna hebben we op meerdere manieren begeleiding geboden door onze digicoaches. Dichtbij teams zijn is een belangrijke sleutel om hulp te durven vragen. De uitrol van projecten zoals de Moderne werkplek, Ascom en het Leermanagementsysteem vielen ook in het afgelopen jaar. Daardoor is de noodzaak van goede adoptie versterkt. Het borgingsplan is opgesteld en op MT-niveau besproken in juli 2022. Dit vroeg om nadere uitwerking. We hebben dit vertaald in ons kwaliteitsplan voor 2023 en 2024, waarbij we willen inzetten op vernieuwing, verduurzaming en aangenaam werken bij het Laar. We werken ernaar toe dat alle collega's eind 2023 alle systemen kunnen gebruiken.

"We hebben het fundament gelegd, er ligt een mooie basis om door te bouwen in 2023"

"Een digitaal vitale organisatie levert efficiënt werken op en daardoor meer tijd voor bewoners"

Hoe denkt de digicoach over de ...

Belangrijkste taken:

1. Adviserende rol verbeteren digitale systemen
2. Coaching van digitale starters

Belangrijkste middelen:

1. Zelfscan
2. Berichten op intranet

Verwachte resultaten:

1. Beter gebruik van ICT-mogelijkheden
2. Minder werkdruk
3. Meer werkplezier

Het project digivaardig heeft geleid tot meer ...

Bewustzijn in de organisatie ★★★★★★★★
 Bewustzijn van de leidinggevenden ★★★★★★★★
 Betrokkenheid ondersteunende afdelingen ★★★★★★★★

Digiweetjes



Learnings

1. Elk resultaat begint met een kleine steen in de vijver. Dit project met deze subsidie was die kleine steen. Het was het hulpmiddel om via een projectmatige aanpak en met strategische visie het thema Digitaal Vitaal op de strategische agenda te krijgen.
2. Het resultaat van een innovatie komt voor 75% uit sociale innovatie en voor 25% uit technische innovatie.
3. Het is niet een project met een begin en een einde, maar een voortdurende ontwikkeling.

Advies van de projectleider: "Neem sociale innovatie op in je jaardoelen / meerjaren ambities. Investeren daarin loont, stop niet bij het binnenhalen van technologische innovaties. Meekrijgen van managers en (zorg)professionals in je organisatie maakt het verschil voor de toekomst "

Samen richting geven



Bijlage 9 Factsheet De Leyhoeve

De Leyhoeve



Cijfers 2020 - 2022

Te coachen medewerkers: 75*
 Digicoaches start: 1
 Digicoaches eind: 1
 Opleidingen: 1
 Digicoachuren: 270 (100%)
 Uitputting budget: 100%

*Het aantal medewerkers zoals dat bij de start van het project is doorgegeven.

Doelen

1. Kwaliteit van zorg en efficiency van werken verbeteren door het verbeteren van de digitale vaardigheden van alle medewerkers.
2. Vergroten eigenaarschap van digitale vaardigheden medewerkers.
3. Digitaal leiderschap vanuit de organisatie versterken.

Procesbeschrijving van de projectleider

Het is belangrijk om gegevens met anderen uit te wisselen. Dat was/is de meerwaarde van de projectgroep die is geformeerd met meerdere organisaties. Doordat de lijnen in onze organisatie en met de bestuurder kort zijn, was het plan snel goed gekeurd en werd het gedragen. In samenwerking met de projectleider zorgtechnologie, communicatie adviseur en de digicoach hebben we voor een aantal maanden vooruit gepland. We zijn begonnen om kleine digitrigger (medewerkers enthousiast maken) op te hangen in de gezamenlijke ruimtes of door tijdens vergaderingen het gesprek aan te gaan door middel van stellingen. Dat was belangrijk om iedereen enthousiast te krijgen voor het invullen van de scan. Momenteel wordt er een analyse gedaan op de scan.

"Niet alle medewerkers geven graag toe dat ze niet zo digivaardig zijn dus moet je hen op de eerste plaats kunnen bereiken en dan enthousiast proberen te krijgen"

"Digitale vaardigheden moeten vastgezet worden in de organisatie. In het functiehuis is digitale onboarding al opgenomen."

Hoe denken de digicoaches over de ...

Belangrijkste taken:

1. Adviseren verbeteren digitale systemen.
2. Motiveren en stimuleren van medewerkers.

Belangrijkste middelen:

1. Zelfscan
2. Proactief rondlopen

Verwachte resultaten:

1. Beter gebruik ICT-mogelijkheden
2. Beter informatiebeveiliging
3. Hogere kwaliteit van zorg

Het project digivaardig heeft geleid tot meer ...

Bewustzijn in de organisatie



Bewustzijn van de leidinggevenden



Betrokkenheid ondersteunende afdelingen



Rapportcijfers medewerkers

Word: 7,3	Sharepoint: 5,2
Outlook: 7,6	Teams: 6,7

Learnings

1. Betrokken digicoaches en projectleider, zorgen voor een lage drempel waardoor medewerkers snel binnen lopen of contact zoeken als het nodig is. Dus men blijft nooit lang lopen met vragen.
2. De digistarters, die het minst vaardig waren, dat waren er vier binnen onze organisatie, zijn direct door onze digicoach begeleid bij de vragen die ze hadden.
3. Geef E-learnings rondom de ontwikkeling van digitale vaardigheden van medewerkers een plaats in de Directe Leeromgeving, zodoende zijn ze voor iedereen beschikbaar.

Advies van de projectleider: "Het belang wordt in onze organisatie gedragen door de bestuurder. Dit is van onmiskenbare waarde. Zij is zich bewust van het feit dat een digivaardige medewerker sterker in zijn/haar werk is en op de toekomst voorbereid is met alle verbindingen die in systemen of door zorgtechnologie tot stand komen."



Bijlage 10 Factsheet Maria-oord

Maria-oord



Cijfers 2020 - 2022

Te coachen medewerkers: 50*
 Digicoaches start: 4
 Digicoaches eind: 4
 Opleidingen: 6
 Digicoachuren: 116 (64%)
 Uitputting budget: 100%

*Het aantal medewerkers zoals dat bij de start van het project is doorgegeven.

Doelen

1. De rol van digicoach wordt structureel in de organisatie ingebed.
2. Medewerkers weten de digicoaches te vinden en doen dit ook.
3. Leidinggevenden en managers dragen digitaal leiderschap uit en borgen digitale vaardigheden bij medewerkers doordat het een gespreksonderwerp is tijdens functioneringsgesprekken.

Procesbeschrijving van de projectleider

Er is een start gemaakt, maar het is een langdurig proces waar we aan moeten blijven werken. Aandacht voor digitale vaardigheden wordt inmiddels benoemd in het kwaliteitsplan, maar er zijn nog stappen te zetten. Onze digicoaches zijn enthousiast. Ze plaatsen elke maand een stukje in de nieuwsbrief. Er zijn/worden posters en flyers met informatie verspreid en er is een gedeelde mailbox aangemaakt voor de digicoaches.

"Digicoaches worden betrokken bij implementatie van nieuwe ontwikkelingen."

"Het zijn specifieke vragen, hoe ze ergens moeten inloggen, hoe het nieuwe programma werkt en waar ze iets terug kunnen vinden"

Hoe denken de digicoaches over de ...

Belangrijkste taken:

1. Coaching van digitale starters
2. Overgang naar teams bespoedigen en begeleiden

Belangrijkste middelen:

1. Proactief rondlopen
2. Werkoverleg bezoeken

Verwachte resultaten:

1. Betere leermogelijkheden
2. Minder werkdruk
3. Meer werkplezier

Het project digivaardig heeft geleid tot meer ...

Bewustzijn in de organisatie



Bewustzijn van de leidinggevenden



Betrokkenheid ondersteunende afdelingen



Learnings

1. Introductie van de nieuwe digitale werkomgeving is een natuurlijke gebeurtenis om aandacht voor de ontwikkeling van digitale vaardigheden bij medewerkers te krijgen. Dan wordt de sense of urgency ervaren.
2. Het betrekken van de digicoach bij de introductie van een nieuwe werkomgeving en het begeleiden van de collega's in het leren werken hierin, is van grote meerwaarde.

Advies van de projectleider: "Het project blijven benoemen en bespreken tijdens bijeenkomsten RvB."

Samen richting geven



Bijlage 11 Factsheet Mijzo

Mijzo



Cijfers 2020 - 2022

Te coachen medewerkers: 244*
 Digicoaches start: 4
 Digicoaches eind: 2
 Opleidingen: 4
 Digicoachuren: 336 (38%)
 Uitputting budget: 44%

*Het aantal medewerkers zoals dat bij de start van het project is doorgegeven.

Doelen

1. Mijzo maakte de keuze om de digicoaches, ICT-ambassadeurs te noemen. Deze rol wordt structureel in de organisatie ingebed.
2. Iedere medewerker ervaart een werkklimaat waarin ruimte is om digitale vaardigheden te ontwikkelen
3. Leidinggevenden en managers dragen digitaal leiderschap uit.

Procesbeschrijving van de projectleider

Mijzo is eind 2021 begonnen met het formeren van een projectgroep. In Q2 2022 is er een groot overleg geweest met een vertegenwoordiging van belanghebbenden uit de organisatie. Hier is veel erkenning voor het belang van digitaalvaardige medewerkers opgehaald en zijn er mooie voorstellen gedaan hoe invulling te geven aan dit project. De vraagstelling is middels een memo voorgelegd aan de OR. Op hun verzoek vindt er een vervolgesprek plaats met de OR en een delegatie van afdeling Ontdekken & Ontwikkelen en Innovatie over de vraag hoe we medewerkers bij dit project kunnen betrekken. Op basis hiervan wordt een voorstel opgesteld ter bespreking met de Raad van Bestuur.

"Meer digivaardigheid van medewerkers creëert op alle punten meerwaarde. Zowel voor de medewerkers, de cliënten en diens systeem en de vrijwilligers"

Hoe denken de digicoaches over de ...

Belangrijkste taken:

1. Coaching van digitale starters
2. Motiveren en stimuleren van medewerkers

Belangrijkste middelen:

1. Werkoverleg bezoeken
2. Filmpjes maken

Verwachte resultaten:

1. Meer werkplezier
2. Beter gebruik ICT-mogelijkheden

Het project digivaardig heeft geleid tot meer ...

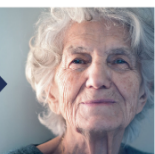
- Bewustzijn in de organisatie ★★★★★★★★★★
- Bewustzijn van de leidinggevenden ★★★★★★★★★★
- Betrokkenheid ondersteunende afdelingen ★★★★★★★★★★



Learnings

1. Het ontwikkelen van digivaardigheden is geen losstaand project, het zit verweven in ons dagelijks werk en zelfs in ons dagelijks leven. Om het aantrekkelijk, efficiënt en makkelijk te maken aan digivaardigheden te werken is het voorstel vooral aan te sluiten bij bestaande processen en projecten.
2. Organiseer een overleg met een brede afvaardiging van collega's vanuit verschillende disciplines, met als doel input te verzamelen om tot ideeën te komen hoe je binnen je organisatie kansrijk aan digitale vaardigheden kunnen werken.
3. Betrek en vraag vroegtijdig advies van de OR hoe je de medewerker bij de ontwikkeling naar digitaal vaardigheden kunt betrekken.

Advies van de projectleider: "Stel per functie de minimaal benodigde digitale vaardigheden op, maak de huidige digitale vaardigheden inzichtelijk en stel een leerpad op per functie. Zorg dat het "leuk" is om te leren. Maak van bovenstaande een overzichtelijk rapport, waarin arbeidstijd (zowel investering van de medewerkers als winst door learning) een onderdeel is"



Bijlage 12 Factsheet Thebe

Thebe

Thebe

Van alle zorg thuis!

Doelen

1. In 2025 is iedereen binnen Thebe digitaal vaardig.
2. Het Digitaal Leerlandschap wordt een plek waar iedereen een eigen bijdrage aan kan geven en op eigen niveau en tijd kan leren.

Cijfers 2020 - 2022*

Te coachen medewerkers: 1042**
 Digicoaches start: 6
 Digicoaches eind: 8
 Opleidingen: 9
 Digicoachuren: 3950 (105%)
 Uitputting budget: 100%
 *cijfers Thebe regio Midden-Brabant
 **Het aantal medewerkers zoals dat bij de start van het project is doorgegeven.

Procesbeschrijving van de projectleider

We hebben bij Thebe een Digitaal Leerlandschap ontwikkeld. Er is 1 centrale plek waar men de eigen digitale vaardigheden kan vergroten. Zo blijft het 'top of mind' bij medewerkers. Vanuit het Digitaal Leerlandschap kunnen medewerkers eenvoudig doorklikken naar de verschillende modules. Bij elke module kan men via een korte evaluatie aangeven wat men ervan vindt en wat men mist. De aanpassingen en onderwerpen die het meest genoemd worden pakken we dan snel op. Zo groeit het Digitaal Leerlandschap uit tot een plek waar iedereen een bijdrage aan kan geven en op eigen niveau en tijd kan leren.

Ben jij al aardig digivaardig?



Bezoek het Digitaal Leerlandschap en vergroot jouw digivaardigheid >

Hoe denken de digicoaches over de ...

Belangrijkste taken:

1. Belangstelling wekken met interne communicatie
2. Motiveren en stimuleren van medewerkers

Belangrijkste middelen:

1. Proactief rondlopen
2. Onboarding gesprek

Verwachte resultaten:

1. Betere informatie beveiliging
2. Betere adoptie van innovaties en technologie

Het project digivaardig heeft geleid tot meer ...

Bewustzijn in de organisatie
 Bewustzijn van de leidinggevenden
 Betrokkenheid ondersteunende afdelingen



"Digitaal leiderschap is een doel voor de langere termijn. Digitaal leiderschap is geen rol maar een mate van bewustzijn. Je begrijpt zelf dat je iets moet doen."

Learnings

1. Het vaardig maken en houden van medewerkers is geen project met een einde. Het is geen kunstje dat we aanleren.
2. Stuurinformatie en KPI's zijn nodig om duurzaam aandacht voor en betrokkenheid van bestuurders te creëren.

Advies van de projectleider: "Verandering is een constante factor. Het vergroten van het bewustzijn daarvan binnen Thebe doen we samen. Zorgmanagers hebben hierin een grote rol als digitaal leider, zorg dat ze die rol (blijvend) op zich nemen."

Samen richting geven



Bijlage 13 Factsheet De Wever

De Wever



Cijfers 2020 - 2022

Te coachen medewerkers: 3.000*
 Digicoaches start: 58
 Digicoaches eind: 53
 Opleidingen: 58
 Digicoachuren: 14.940 (138%)
 Uitputting budget: 100%

*Het aantal medewerkers zoals dat bij de start van het project is doorgegeven.

Doelen

1. De rol van digicoach duurzaam borgen in de organisatie.
2. Iedere zorgmedewerker vanaf moment van onboarding tot aan exitgesprekken duurzaam stimuleren bij de ontwikkeling van hun digitale vaardigheden.

Procesbeschrijving van de projectleider

Het project is succesvol van start gegaan, helaas door corona geen goede borging in het meerjarenplan. Hierdoor kwam het project stil te liggen. Dit jaar zijn we opnieuw gestart met het project. Veel inzichten ontstonden. Onze mijlpaal is dat het onderwerp zonder schaamte bespreekbaar is en dat men hulp vraagt. Er is bewustwording ontstaan dat laaggeletterdheid een grote rol speelt en dat we hier als organisatie meer rekening mee gaan houden in onze communicatie. Het belang van investeren in zorgtechnologen en de digivaardigheid van medewerkers is voor ons groot. Er kwamen verbeteracties zodat de rol van digicoach voor de toekomst geborgd is. Daarnaast hebben we het project eind '22 een impuls gegeven door 30 nieuwe digicoaches te scholen.

"Het belang dat digitale vaardigheden en zorgtechnologie een werkdruk verlagend effect hebben, is niet altijd de beleving van de digicoach en de medewerkers."

"Een proceseigenaar is erg belangrijk voor de voortgang en borging, deze zorgt voor de verbindingen in de organisatie tussen en met de digicoaches en stimuleert tot nieuwe ontwikkelingen."

Hoe denken de digicoaches over de ...

Belangrijkste taken:

1. Motiveren en stimuleren medewerkers
2. Coaching van digitale starters

Belangrijkste middelen:

1. Zelfscan
2. Proactief rondlopen

Verwachte resultaten:

1. Minder werkdruk
2. Meer werkplezier
3. Beter gebruik ICT-mogelijkheden

Het project digivaardig heeft geleid tot meer ...

Bewustzijn in de organisatie ★★★★★★★★
 Bewustzijn van de leidinggevenden ★★★★★★★★
 Betrokkenheid ondersteunende afdelingen ★★★★★★★★



Learnings

1. Wanneer randvoorwaarden voor de digicoach om hun werk goed uit te voeren ontbreken, ontstaat het merkbaar effect dat medewerkers geen stijging in hun digitale vaardigheden laten zien.
2. De rol van digicoach structureel borgen in de organisatie, zodat medewerkers vanaf de eerste werkdag tot aan het eindgesprek van medewerkers kunnen blijven groeien in hun digitale vaardigheden. Dit houdt ondermeer in dat een proceseigenaar aangewezen wordt, de digicoach onderdeel wordt van het meerjarenplan en de werkzaamheden van de digicoach overgedragen worden bij exit.

Advies van de projectleider: "Er is een groot tekort aan personeel, dit geeft op de werkvloer en in de organisatie een enorme druk. Het ontbreken van digitale vaardigheden bij medewerkers verhoogt de werkdruk en veroorzaakt verspillingen in talent en tijd. Soms moet werk daardoor opnieuw gedaan worden".



Bijlage 14 Factsheet Zorggroep Elde Maasduinen

ZGEM

zorggroep
elde
maasduinen

Cijfers 2020 - 2022*

Te coachen medewerkers: 200**

Digicoaches start: 2

Digicoaches eind: 1

Opleidingen: 2

Digicoachuren: 2650 (368%)

Uitputting budget: 100%

*cijfers ZGEM regio midden Brabant

**Het aantal medewerkers zoals dat bij de start van het project is doorgegeven.

Doelen

1. Alle medewerkers werken efficiënter digitaal samen in teams
2. 80% van professionals kan uitleggen waarom ZGEM zo werkt
3. Iedere professional kan digitale vaardigheden toetsen
4. De professional vraagt om hulp en ondersteuning

Procesbeschrijving van de projectleider

Gestart met 22 digicoaches (allen geschoold) heeft elk team een key-user. De tactische en strategische lagen hebben ieder een ambassadeur digivaardig. Daarnaast waren HR en communicatie betrokken voor verdere uitrol in de organisatie. Later zijn we, niet alleen door gesprekken en aansluiting bij overleggen, gaan sturen m.b.v. de gebruikersanalyse van Teams en de ADKAR-analyse. De kennis groeit. De wil om digitaal samen te werken is soms een uitdaging, wat ook samenhangt met voldoende en goed werkende devices.

Toen de digicoach nog een rol was overruledede de arbeidsmarkt krapte de invulling van de rol. Nu het een aparte functie is, blijft de focus goed. Een ander mooi moment was een inspiratiesessie door een teamcoach die deelde wat digitaal samenwerken oplevert.

"De digicoach is een aparte functie bij ons. Het zijn allemaal medewerkers uit het werkveld, ze spreken dezelfde taal en zijn laagdrempelig te bereiken"

"Helaas heb je ook met medewerkers te maken die geen tijd willen vrij maken ivm drukte in de zorg. Het is heel lastig om hen te motiveren. Onder werktijd geven ze aan geen tijd voor je te hebben en na werktijd zijn ze vrij en willen ze geen afspraak maken."

Hoe denken de digicoaches over de ...

Belangrijkste taken:

1. Coaching van digitale starters
2. Motiveren en stimuleren van medewerkers

Belangrijkste middelen:

1. Pro-actief rondlopen
2. Berichten op intranet

Verwachte resultaten:

1. Meer werkplezier
2. Hogere kwaliteit zorg
3. Beter gebruik ICT-mogelijkheden

Het project digivaardig heeft geleid tot meer ...

Bewustzijn in de organisatie



Bewustzijn van de leidinggevenden



Betrokkenheid ondersteunende afdelingen



Learnings

1. Medewerkers worden vitaler door ze te trainen in digivaardigheden en staan daardoor sneller open voor innovatie en kunnen hogere kwaliteit van zorg leveren. Bijvoorbeeld doordat bepaalde opties in applicaties gebruikt worden. Denk aan het instellen van een alarm in het ECD wanneer een hoge bloeddrukwaarde wordt ingevoerd.
2. Digitalisering is een missie in alle lagen van ZGEM, dus organisatorisch, tactisch en strategisch, dat is nodig om iedereen binnen de organisatie samen te laten werken.

Advies van de projectleider: "Digitaal samenwerken heeft de toekomst. Er zijn vele studies geweest, welke alle de voordelen laten zien. Het is een kwestie van durf en investeren, omdat het ook een cultuuromslag is, net zoals we van paard en wagen naar de industriële revolutie zijn gegaan."

Samen richting geven



Bijlage 15 Functiebeschrijving Digicoach



Extra praktijkvoorbeeld



Extra praktijkvoorbeeld Digicoach

Aanleiding voor het opnemen van deze functie als extra praktijkvoorbeeld

Digitalisering is een belangrijke ontwikkeling in de zorg, er wordt steeds meer gebruik gemaakt van technologische innovaties, zoals apps, domotica, software en robotica. Medewerkers hebben hierdoor meer digitale vaardigheden nodig om hun werk goed te kunnen (blijven) doen. Niet alle medewerkers beschikken over het vereiste vaardigheidsniveau. Om deze medewerkers en de meer ervaren medewerkers te faciliteren hun digitale vaardigheden verder te ontwikkelen, is de functie van digicoach in opkomst. De invulling kan verschillen; soms wordt het gezien als een (team-)rol, maar er zijn ook steeds meer mensen die de werkzaamheden als functie vervullen. Met de matrixvariant van FWG blijkt de functie van digicoach lastig in te delen omdat er geen kernfunctie is die volledig aansluit, vandaar dit extra praktijkvoorbeeld.

Kern van de functie

Het begeleiden en coachen van medewerkers in digitale vaardigheden.

Situatieschets

Als digicoach ben je het aanspreekpunt voor medewerkers die een stap vooruit willen (of moeten) zetten op het gebied van hun digitale vaardigheden. Je vormt samen met enkele andere digicoaches het digiteam. Je werkt samen met de afdeling ICT door veelvoorkomende problemen te signaleren en aan hen door te geven. Omgekeerd verwijst de afdeling ICT werknemers die extra ondersteuning nodig hebben door naar het digiteam. Er zijn ook medewerkers die laaggeletterd zijn of veel schroom hebben voor het aanleren van nieuwe digitale vaardigheden, ook wel digitale starters genoemd. Bij digitale starters is er vaak sprake van schaamte en angst om over het onderwerp te praten, waardoor het in contact komen met een digitale starter al de eerste uitdaging is. Het werken als digicoach is voor een deel 'jonkerswerk' en de functiehouders moeten, in deze fase, hun toegevoegde waarde nog tonen en werken aan de profilering van de functie.

Plaats in de organisatie

De functie behoort tot de stafafdeling Personeel Organisatie & Opleidingen (PO&O). Je vormt met enkele andere digicoaches het digiteam en ontvangt leiding van het hoofd PO&O.

Taken/verantwoordelijkheden in hoofdlijnen:

- begeleiden en coachen van medewerkers;
- communiceren en afstemmen.

Uitwerking in activiteiten:

Begeleiden en coachen van medewerkers:

- coacht digitale starters in het verbeteren van hun digitale vaardigheden;
- monitort hun ontwikkeling en evalueert het ontwikkelplan periodiek;
- brengt de individuele leervraag in kaart en stelt samen met de medewerker een individueel ontwikkelplan op;
- motiveert en stimuleert medewerkers om zelf stappen te zetten in het ontwikkelen van digitale vaardigheden;
- geeft maatwerk trainingen, in voorkomende gevallen oepsgewijs.



Extra praktijkvoorbeeld | Digicoach 2021

2/2

Resultaat: medewerkers voelen zich ondersteund en hebben geen schroom (meer) om aan de slag te gaan met hun leerpunten wat betreft digitale vaardigheden, doordat de digicoach een veilig leerklimaat heeft gecreëerd. Door de verstrekte coaching en ondersteuning zijn de digitale vaardigheden van medewerkers verbeterd.

Communiceren en afstemmen:

- wekt belangstelling bij medewerkers door met interne communicatiemiddelen bekendheid te geven aan de mogelijkheid tot ondersteuning;
- organiseert spreekuren en inspiratiesessies waar medewerkers laagdrempelig hun vragen kunnen stellen;
- sluit aan bij teamoverleggen om vragen/problemen die er zijn met betrekking tot digitale systemen te bespreken;
- signaleert (frequente) knelpunten m.b.t. digitaal werken, stemt hierover af met de ICT-servicedesk en doet zo mogelijk verbeter suggesties;
- deelt tips organisatiebreed, zoals door het maken van instructie-video's over veel gestelde vragen;
- levert een inhoudelijke bijdrage aan les- en instructiemateriaal zoals handleidingen.

Resultaat: medewerkers weten de digicoach te vinden, knelpunten worden gesignaleerd en afgestemd met de ICT-servicedesk en medewerkers worden gestimuleerd om zichzelf te ontwikkelen op digitaal gebied.

Functie-eisen, vaardigheden en verantwoordelijkheden:

- een mbo-4 werk- en denkniveau is vereist, bij voorkeur met kennis van of ervaring met directe zorgverlening, aangevuld met basiskennis op het gebied van coaching. Kennis van door de organisatie gebruikte systemen, applicaties en digitale media is vereist voor het instrueren van anderen in het gebruik hiervan. Ontwikkelingen in het vakgebied dienen te worden bijgehouden;
 - zelfstandigheid is vereist bij het verrichten van de werkzaamheden binnen de organisatorische kaders en richtlijnen.
 - initiatief, inzicht en vindingsrijke zijn vereist voor het profileren van de functie binnen de organisatie, het coachen van medewerkers en geven van trainingen waarbij interventies worden toegepast op basis van signalen en eigen waarnemingen. Inhoudelijk is consultatie mogelijk van collega digicoaches. Organisatorisch is terugval mogelijk op hoofd PO&O;
 - sociale vaardigheden zoals tact, luisteren, wekken van vertrouwen, motiveren en stimuleren zijn vereist bij het coachen van en feedback geven aan medewerkers. Daarnaast is het wekken van belangstelling vereist bij het stimuleren van medewerkers om zichzelf te blijven ontwikkelen op digitaal gebied.
 - er is risico op het veroorzaken van materiële en immateriële schade bij het ondersteunen en coachen van medewerkers, plannen en coördineren van spreekuren en trainingen en opstellen van individuele ontwikkelplannen.
 - mondelinge uitdrucksvaardigheid is vereist bij het coachen van medewerkers en het afstemmen binnen de organisatie. Schriftelijke uitdrucksvaardigheid is vereist voor het opstellen van rapportages en individuele ontwikkelplannen;
 - bewegingsvaardigheid is vereist voor het snel en nauwkeurig werken met devices zoals een laptop, tablet en smartphone;
 - opzetten is vereist bij het coachen van medewerkers, bewaken van het leerproces van meerdere medewerkers en met betrekking tot nieuwe functionaliteiten binnen gebruikte systemen en applicaties.
 - geduld en doorzettingsvermogen zijn vereist bij het coachen van medewerkers en het stimuleren van hun digitale ontwikkeling.
 - Systematisch werken is vereist bij het geven van coaching, monitoren van het bereiken van de persoonlijke doelen en het opstellen van individuele ontwikkelplannen. Integriteit is vereist bij het omgaan met privacygevoelige informatie.
- Inconvenienten:**
- psychische belasting ontstaat door piekbelasting.

Extra praktijkvoorbeeld | Digicoach 2021

2/2

Extra praktijkvoorbeeld

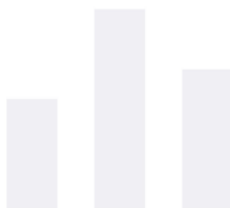


Functiegroep: 40

Kennis	Zelfst.	SV	RVI	Uitdr.	Beweg.	Oplet.	OFE	Inc.
F	F	F	D	C	A	D	C(ABAAK)	A(XXX)

Dit praktijkvoorbeeld schetst een functie die veelal als rol parttime naast eigen functie wordt vervuld. Het functie-eisenpatroon scoort hoog in de breedte van FG 40. Als een digicoach aanvullend ook een adviserende rol heeft in het kader van ontwikkeling van beleid, opleidingen en/of implementatie en verbetering van digitale systemen dan zou een indeling in FG 45 aan de orde kunnen zijn.

Neem bij twijfel hierover contact op met de Helpdesk van FWG Progressional People via servicepunt@fwg.nl.



Extra praktijkvoorbeeld | Digicoach 2021

2/2

Bijlage 16 Tips voor meer digitaal vaardige organisaties

1. Creëer vanuit het besef van urgentie de noodzaak om te komen tot een digitaal vaardige organisatie.
2. Geef iedereen in de organisatie een rol; vanaf de Raad van Bestuur tot aan leidinggevenden en medewerkers om te komen tot een cultuur waarin digitaal vaardige medewerkers vanzelfsprekend zijn.
3. Formuleer een duidelijke visie op strategisch, tactisch en operationeel niveau met een projectgroep die een brede representatie is van de organisatie.
4. Ben als Raad van Bestuur en leidinggevenden bewust van de (voorbeeld)rol in het uitstralen van digitaal leiderschap. Geef leidinggevenden een rol en verantwoordelijkheid bij de borging van digitale vaardigheden bij medewerkers:
 - Er liggen kansen om digitale vaardigheden vanaf onboarding onderdeel te laten zijn in de gesprekken met de medewerkers.
 - Biedt de leidinggevenden ondersteuning door afdelingen zoals HR, Opleidingen, ICT en Innovatie.
 - Een open cultuur waarin mensen aan durven geven wat ze nog niet kunnen is een pré.
5. Benoem een proceseigenaar, bijvoorbeeld een medewerker van de afdeling opleidingen, zodat beleid geschreven en uitgevoerd wordt waardoor er borging plaats vindt van de rol van digicoach en het risico op achteruitgang van digitale vaardigheden bij medewerkers minimaliseert.
6. Het is helpend om in functiebeschrijvingen de benodigde digitale vaardigheden op te nemen.
7. De digicoach:
 - Biedt ze een duidelijke beschrijving van de rol en geef ruimte zowel in tijd als ook in de kans om zichzelf te ontwikkelen, maar ook ruimte om middelen te ontwikkelen.
 - Kan een helpende hand bieden bij de aanschaf, introductie en implementatie van nieuwe programmatuur zodat de acceptatie- en gedragsmatige kant van de medewerker meegenomen worden.
 - Stimuleer dat digicoaches zich op de werkvloer begeven of bij een werkoverleg aanschuiven zodat ze zichtbaar zijn en collega's kunnen helpen bij de ontwikkeling van hun digitale vaardigheden.
8. Creëer een communicatiemiddel waardoor de groep met digicoaches snel en eenvoudig bereikt kan worden. Denk aan een eigen Teams-omgeving, gezamenlijke mailbox, etc.
9. Creëer als organisatie mogelijkheden voor digicoaches en leidinggevenden om ervaringen en middelen uit te wisselen en kennis te stimuleren.

