

Eindrapport onderzoek Digitale Vaardigheden

Jet Zantvoord

juli 2020 in opdracht van Utrechtzorg



Top 10 resultaten en inzichten

In één minuut op de hoogte van de belangrijkste highlights!

- 1 Uit de evaluatie van de **zorgmedewerkers** blijkt **16% digitaal starter** te zijn. Voor de 55-plusser is dat 1 op de 4.
- 2 Digitale starters creëren een succesvol **'afschuifstelsel'** om onder hun digitale taken uit te komen.
- 3 Starters die **open staan voor hulp** worden geholpen door collega's en een digicoach. Het vermoeden is dat er nog steeds medewerkers onder de radar zijn gebleven.
- 4 Digitale starters die **vaardiger** worden, werken **zelfstandiger**, hebben **meer zelfvertrouwen** en voelen zich meer een **onderdeel van hun team**.
- 5 **Digicoaching** blijkt de belangrijkste succesfactor in de gekozen aanpak. Zichtbaarheid, een proactieve benadering en een bekend gezicht maken een digicoach succesvol.
- 6 Digitale starters maken afspraken met de digicoach, maar vinden het ook fijn dat de digicoach beschikbaar is voor een snelle vraag. De wetenschap dat er een **digicoach aanwezig is op locatie**, maakt dat de starter meer durft.
- 7 Het werken aan digitale vaardigheden loont! Digitale starters geven aan met grote sprongen digitaal vaardiger te zijn geworden: van een **4,4 naar 6,4**.
- 8 Medewerkers die groeien in hun digitale vaardigheden, gaan ook **anders kijken** naar nieuwe technologieën. Ze zien het als iets wat ze kan helpen, in plaats van wat ze in de weg staat.
- 9 Leidinggevenden spelen een cruciale rol. Het **stimuleren van hun medewerkers** draagt bij aan hun ontwikkeling en de mate waarin het onderwerp bespreekbaar is binnen het team.
- 10 **Collega's** blijken belangrijke aanjagers te zijn in het **motiveren** van starters om met hun digitale vaardigheden aan de slag te gaan en kunnen die rol verder vergroten als ze geen digitale taken meer overnemen van hun minder vaardige collega's.



Top 10 aanbevelingen

- 1 Het is belangrijk voor een digicoach om **zichtbaar te zijn op een locatie**. Dit werd niet gerealiseerd in contracten van 4 uur per week. Het is belangrijk dat digicoaches een contract hebben van **minstens 8 uur** waarin zij bovendien vrijgesteld zijn van hun andere werk.
- 2 Starters ontwikkelen hun digitale vaardigheden niet vanuit de overtuiging dat zij daardoor kwalitatief betere zorg gaan leveren. Dat vraagt nog meer **aandacht voor het nut en de noodzaak** in de communicatieboodschap.
- 3 Digitale vaardigheden behoren tot de competenties van een goede zorgprofessional. Maak het verbeteren van de digitale vaardigheden **niet te vrijblijvend**. De keuze die medewerkers hebben is **hóe** zij zich willen ontwikkelen, niet **óf** zij zich willen ontwikkelen.
- 4 De technologische ontwikkelingen gaan snel. Zorg voor voldoende aandacht voor **borging** van het thema in de processen. Van onboarding tot functioneringsgesprek. Het **samenwerken** met de afdelingen communicatie, HR, opleidingen, zorgmanagement en ICT is noodzakelijk voor een goede borging.
- 5 Digicoaches hebben een pioniersfunctie en dat maakt dat er behoefte is aan **frequente overleggen** met elkaar en met de projectleider. Dat vraagt een prioriteitenstelling en een structurele planning.
- 6 De digicoaches zijn nodig om het project succesvol op te starten. Zorg dat **digicoaches zijn opgeleid** vóórdat de uitrol van het project Digitale Vaardigheden plaatsvindt.
- 7 **Leidinggevenden** zetten zich volgens de geïnterviewden nog te weinig in om hun medewerkers digitaal vaardig te maken. Zij moeten vanaf de start een **actieve en stimulerende rol** hebben.
- 8 Veel leervragen gaan over de eigen applicaties. Dat ligt niet alleen aan de digitale vaardigheden. Besteed ook aandacht aan het **makkelijker en toegankelijker maken van de applicaties** in de zorgorganisatie.
- 9 Er wordt door digicoaches gebruik gemaakt van de **landelijke website digitaalvaardigidezorg.nl**. Het vinden van de juiste informatie wordt als lastig ervaren. Wij adviseren de websitebouwer hier samen met digicoaches kritisch naar te kijken.
- 10 Wij hebben niet onderzocht wat het effect van het programma is op de kwaliteit van zorg of de tijdsbesparing die het wellicht op kan leveren. Dit zou een mooi onderwerp zijn voor een **vervolgonderzoek**.



Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Het programma Digitale Vaardigheden en het onderzoek	5
Hoofdstuk 2	Wat vertellen de cijfers over digitale starters?	10
Hoofdstuk 3	De zelfscan	14
Hoofdstuk 4	Aanpak van het project	18
Hoofdstuk 5	Digitaal vaardig worden: verplicht of vrijblijvend?	22
Hoofdstuk 6	De digitale starter	25
Hoofdstuk 7	Alles over de succesfactor digicoaching	34
Hoofdstuk 8	Overig aanbod naast digicoaching	46
Hoofdstuk 9	Leervragen en leervoorkeuren	50
Hoofdstuk 10	Overige succesfactoren	53
Hoofdstuk 11	Draagvlak en borging	57
Hoofdstuk 12	Effecten	60

1

Het programma Digitale Vaardigheden en het onderzoek



1. Het programma Digitale Vaardigheden en het onderzoek

Waarom het programma Digitale Vaardigheden?

In de zorg wordt steeds meer gebruik gemaakt van technologische innovaties, zoals domotica, apps, software en robotica. Deze ontwikkelingen zijn niet meer weg te denken en zorgprofessionals krijgen hier in hun werk onvermijdelijk mee te maken. Medewerkers moeten over voldoende digitale vaardigheden beschikken om zelfstandig met deze vernieuwingen om te gaan. Alleen zo kan er op een doelmatige en effectieve manier gebruik worden gemaakt van de digitale technologie.

Landelijke cijfers

Een deel van de zorgmedewerkers kan echter niet zelfstandig werken met digitale technologie. Uit onderzoek in opdracht van Economische Zaken blijkt dat 1,6 miljoen Nederlanders digibeet is, oftewel 'volstrekt onkundig op het gebied van computers en informaticatechnologie', zo definieert Van Dale. In dit onderzoek gebruiken we de positievere term 'digitale starter'. 2,5 miljoen Nederlanders vinden het moeilijk om te werken met digitale apparatuur. Iedereen kent wel iemand die geen internet heeft. Zij bezitten geen smartphone, geen computer of tablet. Aan de buitenkant kun je het niet zien. Soms zijn het laaggeletterden, soms ook niet. Vaak zijn het ouderen.

Eerder onderzoek naar digitale starters

Suzanne Verheijden is programmamanager van het programma Digitale Vaardigheden. In 2017 deed zij onderzoek naar digitale starters bij 's Heeren Loo. De omvang van het probleem in de zorg kreeg duidelijk vorm. Een greep uit de uitspraken die zij hoorde tijdens haar interviews met digitale starters:

"Als ik moet inloggen op een computer, breekt het zweet me uit."

"Ik moest in zoveel nieuwe applicaties werken bij mijn nieuwe werkgever dat ik door de bomen het bos niet meer zag. Ik kreeg een burn-out terwijl ik het werken met de cliënten geweldig vond!"

"Ik heb ooit de scriptie van mijn dochter van de computer verwijderd en sindsdien de computer niet meer aangeraakt."

De interviews met digitale starters gaven haar een goed beeld van de huidige situatie en de gewenste aanpak: "Er is angst, schaamte en stress en digitale starters ervaren weinig tijd om vaardigheden te verbeteren. Ze hebben gekozen om met mensen te werken en niet met technologie. Ze willen digitaal vaardiger worden, maar hebben een voorkeur voor de manier waarop: ze willen samen met anderen leren en gecoacht worden door iemand met geduld. Ze denken dat ze sneller kunnen werken als ze hun digitale vaardigheden verbeteren. Ze snappen dat technologie de toekomst heeft, maar vragen geduld om daar te komen."

► *"Digitale starters willen samen met anderen leren en gecoacht worden door iemand met geduld."*

- 's Heeren Loo, 2017 -

Deze resultaten vormden mede de basis van een meerjarenprogramma digitale vaardigheden in de gehandicaptenzorg dat 's Heeren Loo uitrolde. We leren van de eerste resultaten van dit uitgebreide programma en de bijbehorende website. Binnen de regio Utrecht is het programma doorontwikkeld naar de VVT-sector en alle ervaringen en ontwikkelde documenten kunnen gebruikt worden voor de verdere uitrol in deze regio. Suzanne Verheijden: "In dit programma adapteren we zowel het programma van 's Heeren Loo als de website, maar maken we een plan op maat voor elke deelnemende zorgaanbieder."

Definitie digitale vaardigheden

Alle vaardigheden die nodig zijn om digitale technologie te benutten om de kwaliteit van de zorg te vergroten, en efficiënter, makkelijker, veilig en transparant te werken.

Hoe ziet het programma Digitale Vaardigheden eruit?

Op 1 januari 2019 is het programma Digitale Vaardigheden uitgerold bij 14 VVT-organisaties. Dit project wordt gefinancierd met behulp van de ontwikkelgelden voor de implementatie van het kwaliteitskader van het Zilveren Kruis. Het programmamanagement wordt uitgevoerd door Utrechtzorg.

Het doel van het programma is de kwaliteit van zorg en efficiency van werken te verbeteren doordat alle medewerkers digitaal vaardiger worden. Het resultaat is dat elke medewerker beschikt over de benodigde digitale vaardigheden die nodig zijn om zijn functie goed te kunnen uitoefenen, nu en in de toekomst. Alle bestuurders van deelnemende organisaties kozen ervoor om het programma aan te bieden aan alle medewerkers uit de organisatie en niet alleen de zorgprofessionals.

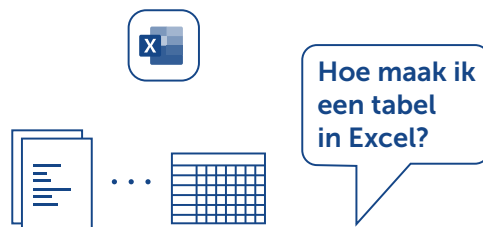
Vanuit Utrechtzorg wordt in het programma 'Digitaal vaardig' het volgende aangeboden aan de deelnemende zorgorganisaties:

Een compleet programma met

- praktijk-gestuurde en modulaire leercontent op acht digitale domeinen,
- de scholing en coaching van digitale starters door digicoaches,
- een community voor samen leren,
- een handreiking voor implementatie met onder meer een format plan van aanpak en communicatieplan, competentieprofielen, integratie van continu ontwikkelen van digitale vaardigheden in de HR-cyclus en
- een grote communicatiecampagne met ludieke middelen om medewerkers bewust te maken van de noodzaak en het nut.

Het programma kent een aantal concrete activiteiten:

1. Het werven en opleiden van digicoaches in een tweedaagse geaccrediteerde training.
2. Het (laten) invullen van de zelftest digitale vaardigheden door medewerkers en het analyseren van de groei.
3. Het uitrollen van het programma en het inzetten van deze digicoaches om de vaardigheden van medewerkers te verbeteren.
4. Het ontwikkelen en delen van allerlei communicatiemiddelen om medewerkers te motiveren.
5. Het leren van medewerkers met behulp van de kennissite: de kennissite is met financiering van VWS doorontwikkeld naar de VVT-sector.
6. Het onderling uitwisselen van kennis en ervaringen tussen projectleiders en digicoaches.



Voordelen

Het vergroten van digitale vaardigheden levert een gevoel van eigenwaarde en zelfvertrouwen op. Naar verwachting levert het ook voordelen op voor de organisatie en de cliënt, zoals extra tijd en aandacht voor de niet-digitale zorgtaken. Daarnaast kan het op lange termijn bijdragen aan de adoptie van technologie, wat uiteindelijk ook de werkdruk vermindert. Het programma kan mogelijk ook positief bij dragen aan het arbeidsmarkttekort.

Hoe zag het onderzoek naar het programma Digitale Vaardigheden eruit?

Jet Zantvoord heeft onderzoek gedaan naar het programma: wat werkt goed? Wat kan anders in het vervolg? Wat levert het op? Het doel is te leren van de uitrol van het programma in de VVT. Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen, zijn er zowel kwalitatieve als kwantitatieve methoden gebruikt.



Zelfscan

De zelfscan – een eigen beoordeling van de vaardigheden – markeerde de start van het project Digitale Vaardigheden. In de eerste maanden werden medewerkers gevraagd de zelfscan in te vullen als handige tool voor zichzelf en als nulmeting voor het onderzoek. Na de zelfscan met vragen over hun digitale vaardigheden volgden nog een aantal aanvullende onderzoeksvragen. Hierin werd bijvoorbeeld gevraagd naar het gevoel dat het werken met de computer opwekt en naar hoe men tegen e-health aankijkt.

Interviews

De interviews helpen om de kwantitatieve data uit de zelfscan en evaluatie beter te interpreteren. Uit de gesprekken met projectleiders, digicoaches en medewerkers van verschillende organisaties is veel waardevolle, verdiepende informatie gekomen. Omdat dit onderzoek zich met name richt op de zorgmedewerkers, werken de meeste geïnterviewde medewerkers in de zorg. Op enkele digitaal vaardige medewerkers na zijn er voornamelijk digitale starters geïnterviewd.

Evaluatie

In eerste instantie zou er aan het eind van het project een tweede zelfscan worden afgenomen als zogenoemde ‘eenmeting’, om vast te kunnen stellen in hoeverre men digitaal vaardiger is geworden. Er is echter na de eerste zelfscan in overleg met het zorgkantoor Zilveren Kruis en de projectleiders besloten geen tweede zelfscan af te nemen, omdat dit instrument niet toereikend is als eenmeting (T1). Hier is de evaluatievragenlijst voor in de plaats gekomen als eindmeting. In de evaluatie is bijvoorbeeld gevraagd in hoeverre iemand zich heeft ontwikkeld, wat dit voor effect heeft, hoe iemand de digicoaching heeft ervaren of wat juist redenen waren om geen afspraak te maken bij de digicoach. In dit rapport worden deze resultaten en statistisch significante relaties besproken.

Zelfscan	Interviews	Evaluatie
<ul style="list-style-type: none"> Nulmeting in de vorm van een digitale vragenlijst (papieren versie beschikbaar) Zelfevaluatie met 68 vaardigheden, verdeeld over vijf categorieën 23 aanvullende onderzoeksvragen 4628 keer ingevuld, waarvan 66% zorgmedewerker is 	<ul style="list-style-type: none"> Semigestructureerde interviews Er zijn interviews afgenomen met: <ul style="list-style-type: none"> - 12 projectleiders - 18 digicoaches - 16 medewerkers Projectleiders en digicoaches zijn een half jaar na de start van het project geïnterviewd. Medewerkers zijn iets minder dan een jaar na de start van het project geïnterviewd. 	<ul style="list-style-type: none"> Eindmeting in de vorm van een digitale evaluatievragenlijst (papieren versie beschikbaar) Hoeveelheid vragen hangt ervan af of iemand de zelfscan heeft ingevuld en de digicoach heeft bezocht. 1287 keer ingevuld, waarvan 59% zorgmedewerker is

Hoe wordt de digitaal starter gedefinieerd en vastgesteld in dit onderzoek?

Wat is een 'digitale starter'?

Het begrip 'digitale starter' is arbitrair. Een projectleider zegt hierover: "Ik vraag me af wat nu precies een digitale starter is. Is het iemand die laag scoort op de zelfscan, is er echt een hard criterium? Of is het meer wanneer iemand zich niet vaardig voelt en zich daar niet prettig bij voelt?" Ook digicoaches vragen zich dit af. "Wat is een digitale starter? Als iemand zweet op zijn voorhoofd krijgt bij het opstarten van een computer? Of als iemand niet weet hoe hij een bijlage bij een e-mail moet versturen?"

Voor het omschrijven van een digitale starter zijn zowel de daadwerkelijke digitale vaardigheden belangrijk als de houding tegenover deze vaardigheden. Onze definitie: 'Een digitale starter is iemand die zich conservatief en terughoudend opstelt ten opzichte van het aanleren van nieuwe digitale vaardigheden. De digitale starter staat stil in het leerproces als het om deze vaardigheden gaat. Dit heeft als gevolg dat met de constante verbetering die hard-, en software ondergaan de digitale starter gebruiker vasthoudt aan oude en minder efficiënte manieren om te werken met computers.'

► "Wat is een digitale starter?
Als iemand zweet op zijn voorhoofd krijgt bij het opstarten van een computer?
Of als iemand niet weet hoe hij een bijlage bij een e-mail moet versturen?"

- Digicoach -



Hoe worden digitale starters in dit onderzoek geduid?

1. Iemand wordt als digitale starter gezien wanneer diegene op de zelfscan lager scoort dan een 5,5 (onvoldoende) op een schaal van 1 tot 10.

Als zelfscan hanteren wij de lijst met basisvaardigheden die met zorgprofessionals zelf gemaakt is. Daarin staan alle vaardigheden die iemand minimaal nodig heeft in de zorg, in dit geval specifiek de VVT-sector. Deze 68 basisvaardigheden zijn opgesplitst in vijf categorieën. Een digitale starter heeft op die lijst een feitelijke score van lager dan 5,5.

2. Iemand wordt als digitale starter gezien wanneer diegene in de evaluatievragenlijst aangaf 'niet (zo) digitaal vaardig' te zijn.

Er werd gevraagd hoe digitaal vaardig men zich voelde vóór het programma Digitale Vaardigheden. De stelling luidde als volgt: Een jaar geleden zag ik mijzelf (op het werk) als: 1) niet (zo) digitaal vaardig, 2) gemiddeld digitaal vaardig of 3) zeer digitaal vaardig. De niet (zo) digitaal vaardige groep gaf hun digitale vaardigheden een rapportcijfer van gemiddeld een 4,3 op een schaal van 1 tot 10. Dit geeft aan dat de mensen in deze groep zichzelf zien als niet digitaal vaardig; in dit onderzoek wordt deze groep als de digitale starter gezien.

Gezien de schaamte en taboe rondom dit thema, is er bewust geen objectieve 'toets' ingezet om digitale vaardigheden te meten. De data voor dit onderzoek is daarentegen gebaseerd op zelfevaluatie en is daarmee wat minder objectief.

2

Wat vertellen de cijfers over digitale starters?



2. Wat vertellen de cijfers over digitale starters?

Hoeveel zorgmedewerkers zijn digitaal starter?

Projectleiders, digicoaches en andere deskundigen schatten in dat 20% van de zorgmedewerkers digitale starter is. Suzanne Verheijden (Programmamanager Digitale Vaardigheden): "Opleiders, managers en medewerkers VVT gaven eind 2018 collectief aan dat zij vermoedden dat het aantal digitale starters 20% is." De cijfers uit het onderzoek zijn lager. Dat lagere aantal is te verklaren.

1. 8,3% van de zorgmedewerkers komt als digitale starter uit de zelfscan

De zelfscan is 4628 keer ingevuld, waarvan 66% zorgmedewerker is. 8,3% hen is volgens de zelfscan digitaal starter. Bij zorgmedewerkers tussen de 50 en de 60 jaar is 12% digitaal starter en boven de 60 jaar ligt dit percentage op 19%. Hierbij moeten we rekening houden met het gegeven dat voornamelijk digitaal vaardige medewerkers de zelfscan hebben ingevuld. Projectleiders denken dan ook dat in werkelijkheid meer dan 8,3% van de zorgmedewerkers digitaal starter is.

2. Uit de evaluatie blijkt dat 16% van de zorgmedewerkers digitaal starter is

De evaluatie is 1287 keer ingevuld, waarvan 59% zorgmedewerker is. In de evaluatie heeft 16% van deze zorgmedewerkers aangegeven zichzelf te zien als niet (zo) digitaal vaardig. Zij worden binnen dit onderzoek als digitale starters gezien. Als we kijken naar medewerkers van 50 jaar of ouder is dit percentage aanzienlijk hoger: rond de 25%. Dit betekent dat 1 op de 4 zorgmedewerkers boven de 50 jaar digitaal starter is.

Suzanne Verheijden:

► "Er is veel schaamte bij starters, blijkt uit alle gesprekken in alle sectoren".

De resultaten uit de evaluatie wijzen ook op een hoger percentage digitale starters dan de zelfscan. Dit percentage komt dichterbij de verwachting en de mening van projectleiders en digicoaches. We verwachten dan ook dat deze

cijfers dichterbij de waarheid liggen. "Er is veel schaamte bij starters, blijkt uit alle gesprekken in alle sectoren", zegt Suzanne Verheijden. "Veel mensen durven de lijst niet in te vullen uit angst voor consequenties. Ze zijn bang voor gevolgen zoals het verliezen van hun baan. Door meer aandacht te geven aan het thema en te communiceren dat iedereen een tandje bij moet zetten op dit gebied neemt het taboe af en vullen mensen de zelfevaluatie vermoedelijk eerlijker in. Dit wordt bevestigd door de betrokkenen."

De zelfscan en de evaluatie

Biedt de zelfscan een reële afspiegeling van de werkelijkheid?

De scores die uit de zelfscan komen zijn hoog. De vraag is of de zelfscan een reële afspiegeling is van de werkelijkheid. Er zijn verschillende redenen om aan te nemen dat dat niet zo is. De belangrijkste reden is dat (een groot deel van de) digitale starters de zelfscan niet hebben ingevuld. Een projectleider legt uit: "Ik denk dat we te maken hebben met een selectie effect, omdat je een bepaalde doelgroep te pakken hebt. Digitale starters zullen niet geneigd zijn om de vragenlijst te maken." Het idee dat de digitale starter de zelfscan veelal niet heeft ingevuld, leeft onder veel projectleiders en digicoaches. Een projectleider vertelt: "Je weet niet precies hoeveel mensen er duiken. Aan het onderzoek doen toch vooral de mensen



mee die wat digitaal vaardiger zijn of zichzelf overschatten.” Daar sluit een digicoach zich bij aan: “De echte digitale starters – de groep die dit het hardste nodig heeft - hebben we nog niet bereikt. Zij vullen hem niet in.” De resultaten van de zelfscan bevestigen dit. De digitale starters scoren gemiddeld veelal tussen de 4,5 en 5,5 op een schaal van 1 tot 10. We weten dat er medewerkers zijn die niets kunnen op een computer, tabblad of telefoon: zij hebben de zelfscan blijkbaar niet ingevuld. Ook geeft ruim 1 op de 3 digitale starters (zorgmedewerkers) in de evaluatie aan dat zij de zelfscan niet hebben ingevuld. Daarnaast zijn er nog digitale starters die niet in beeld zijn, omdat zij zowel de zelfscan als de evaluatie niet hebben ingevuld.

Wat maakt dat digitale starters de zelfscan niet invullen?

De zelfscan wordt anoniem verwerkt, om te voorkomen dat medewerkers het gevoel hebben dat de resultaten mogelijk gedeeld worden en (negatieve) gevolgen kunnen hebben. Toch gaven projectleiders aan dat er zorgen bestonden onder digitale starters: worden mijn resultaten doorgestuurd naar mijn manager? Kan het consequenties hebben voor mijn baan? Een digicoach herkent dit en vraagt zich af of de zelfscan geen drempel opwerpt: “We weten dat er schaamte en angst heerst bij digitale starters. Het eerste wat ze moeten doen is met de billen bloot...” De digitale starter die de zelfscan wel heeft ingevuld, heeft zichzelf mogelijk overschat of sociaal wenselijk geantwoord. Bovendien legt een digicoach uit dat er digitale starters waren die het nut van de zelfscan niet inzagen. “Zij denken: ‘ik weet al dat ik er niet veel van weet en het verkeerd doe, daar heb ik die scan niet voor nodig om me dat te vertellen.’ Daar kan ik me iets bij indenken.”

Daarnaast is de zelfscan een digitale vragenlijst – wat voor een digitale starter een uitdaging is. “Sommige digitale starters openen hun mail al niet, laat staan dat zij een zelfscan invullen”, licht een digicoach toe. Ondanks dat er een papieren versie beschikbaar was, is de kans groot dat niet iedereen dit wist.

In de evaluatie werd gevraagd of iemand de zelfscan had ingevuld. Onder de zorgmedewerkers gaf 35% van de digitale starters aan de zelfscan niet te hebben ingevuld. Als belangrijkste reden gaven zij op dat ze daar geen tijd voor hadden. De werkdruk binnen de zorg en de tijdsinvestering die gepaard gaat met het invullen van een (digitale) vragenlijst heeft digitale starters ervan weerhouden de zelfscan in te vullen. Ook gaven digitale starters aan niet te weten wat de zelfscan was of waar ze deze konden invullen. Informatie over de zelfscan is onder andere via de mail en het internet verspreid; bronnen die nauwelijks worden geraadpleegd door digitale starters. Dit geven zij aan in interviews en wordt herkend door digicoaches. Het

onderstreept het belang van de persoonlijke benadering van digicoaches om digitale starters te bereiken en te ondersteunen.

Wat maakt het percentage digitale starters (16%) uit de evaluatie meer waarheidsgetrouw?

Om onderstaande redenen geloven wij dat de data uit de evaluatie dichter bij de waarheid ligt.

- Men heeft na de zelfscan kunnen ervaren dat er geen negatieve consequenties verbonden zijn aan het eerlijk invullen van de vragenlijst.
- De verwachting is dat mensen eerlijker durven te zijn over hun oorspronkelijke vaardigheden, omdat zij ook kunnen aangeven welke ontwikkeling zij hebben doorgemaakt.
- Bij de zelfscan waren sommige medewerkers bang dat de uitslagen gedeeld moesten worden met hun leidinggevend. Bij de evaluatie bestond hier geen twijfel meer over.
- De ingevulde evaluatie hoefde niet gedeeld te worden met de manager of digicoach.
- De neiging tot overschatting is bij een zelfscan groter dan bij een algemene evaluatie.
- Men raakt door het project beter bekend met de term digitale vaardigheden, welke vaardigheden daartoe behoren en wat er van een zorgprofessional verwacht wordt.
- Het taboe rondom (beperkte) digitale vaardigheden is afgelopen jaar kleiner geworden.
- In het project is er veel aandacht geweest voor het doorbreken van het taboe en het stimuleren van mensen om eerlijk te zijn over hun uitdagingen.

Wat weten we nog meer over digitale starters?

De gegevens uit zowel de zelfscan als de evaluatie worden benut. Om redenen die hierboven zijn toegelicht, zijn voor onderstaande resultaten de gegevens uit de evaluatie leidend. De resultaten uit de evaluatie worden – waar dit relevant is – kort vergeleken met die uit de zelfscan.

Functie

Gemiddeld genomen zijn er meer digitale starters onder de zorgmedewerkers, dan onder administratief medewerkers, behandelaars, stafmedewerkers en leidinggevenden. Onder stafmedewerkers en administratief medewerkers zag slechts 1% zichzelf als digitaal starter. De meeste stafmedewerkers zien zichzelf als zeer digitaal vaardig (55%). Onder zorgmedewerkers is dit percentage lager, te weten 28%.

De digitale starters bevinden zich met name onder het uitvoerend personeel. Binnen de functiegroepen facilitair medewerker, huishoudelijk hulp en catering/keuken ligt het percentage digitale starters hoger dan binnen de zorgmedewerkers. Zo is

1 op de 3 medewerkers in de huishouding en 1 op de 5 medewerkers binnen de functiegroep catering/keuken digitaal starter.

Leeftijd

Jongere medewerkers zijn digitaal vaardiger dan oudere medewerkers, blijkt uit de evaluatie. Het percentage digitale starters onder de 30 jaar is erg laag. Vanaf 40 jaar neemt het aantal digitale starters sterk toe. Er kan grofweg gesteld worden dat 1 op de 4 zorgmedewerkers boven de 50 jaar digitaal starter is. Dit is zorgwekkend. Actiz geeft in 2019 aan dat landelijk 30% van de zorgmedewerkers 55 jaar of ouder is. Het aantal zorgmedewerkers van 50 jaar of ouder ligt logischerwijs nog hoger, maar het exacte percentage is niet bekend. Dezelfde trend rondom leeftijd en digitale vaardigheden is zichtbaar in de data van de zelfscan – al liggen daar de percentages lager zoals eerder toegelicht.

Digicoaches herkennen dat met name oudere medewerkers minder digitaal vaardig zijn: “Ouderen hebben er meer moeite mee. De jongen weten niet beter, die zijn ermee opgegroeid.” Een starter zegt: “Ik denk wel eens: was ik toen maar met de kinderen meegegaan in de computer. Maar ja, daarnaast stond mijn naaimachine en die vond ik veel leuker.” De noodzaak om te werken met computers kwam pas later in hun werk. Oudere medewerkers hebben de transitie meegemaakt van analoog naar digitaal: “Toen de computers hun intrede deden op de zorglocaties, moesten we verplicht twee dagdelen een computertraining volgen. Maar je leerde alleen heel expliciet met het ECD te werken. Je leert niet hoe je moet knippen en plakken, hoe je notulen schrijft of dingen moet openen en opslaan.” Dat maakt eveneens dat bepaalde medewerkers vrij selectief digitaal vaardig zijn.

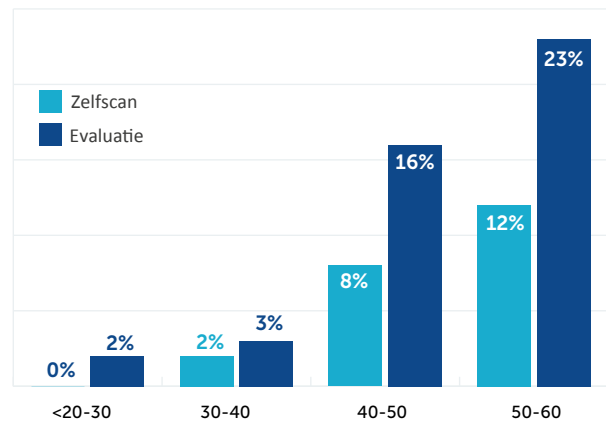
Opleidingsniveau

Over het algemeen – los van iemands functie – geldt: hoe hoger het opleidingsniveau, hoe lager het percentage digitale starters. Zo beoordeelt slechts 2% van de medewerkers met een WO-niveau zichzelf als digitaal starter. De meeste digitale starters hebben een opleidingsniveau van MBO niveau 3

► “De meeste digitale starters* hebben MBO niveau 2 of 3 en zijn ouder dan 50 jaar”.

**binnen zorgmedewerkers*

Percentage digitale starters per leeftijdscategorie

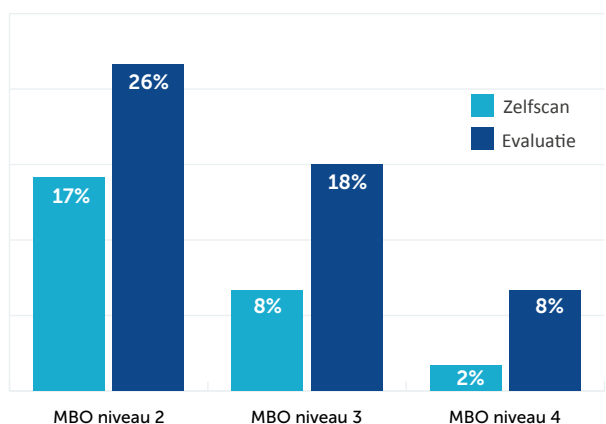


of lager. Onder medewerkers met MBO niveau 3 als hoogst genoten opleiding is 17% digitaal starter, bij MBO niveau 2 is dat 26% en bij lager beroepsonderwijs zelfs 32%.

De cijfers voor zorgmedewerkers sluiten hier dicht bij aan. Het grootste deel van de zorgmedewerkers heeft MBO niveau 3 diploma, namelijk 38%. De andere veelvoorkomende opleidingsniveaus van zorgmedewerkers zijn MBO niveau 4 (25%), HBO (17%) en MBO niveau 2 (11%). De meeste digitale starters binnen de zorgmedewerkers hebben het opleidingsniveau MBO niveau 2, gevolgd door MBO niveau 3.

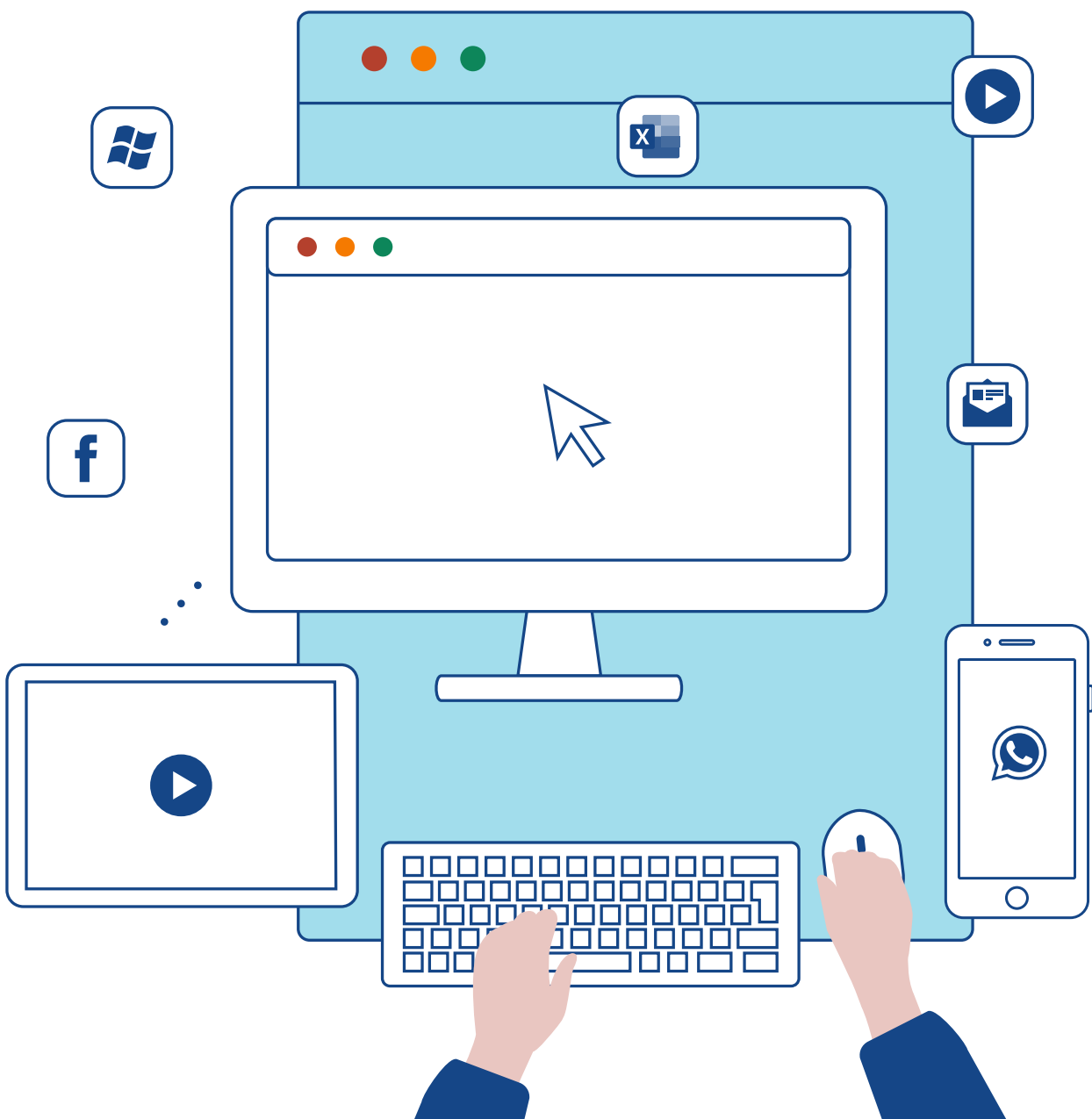
In de zelfscan geldt dezelfde regel: er zijn minder digitale starters onder hoger opgeleiden dan onder lager opgeleiden. Ook hier zien we echter terug dat de hoeveelheid digitale starters volgens de zelfscan lager ligt.

Percentage digitale starters per opleidingsniveau (zorgmedewerkers)



3

De zelfscan



3. De zelfscan

Hoe scoort men op de categorieën van de zelfscan?

Wat is/ was het doel van de zelfscan?

- Meer inzicht krijgen in de profielen van medewerkers rondom digitale vaardigheden.
- Medewerkers (en digicoaches) een tool aanbieden waarmee ze zicht krijgen op wat er van hen verwacht wordt en zien in welke vaardigheden zij zich verder kunnen ontwikkelen.

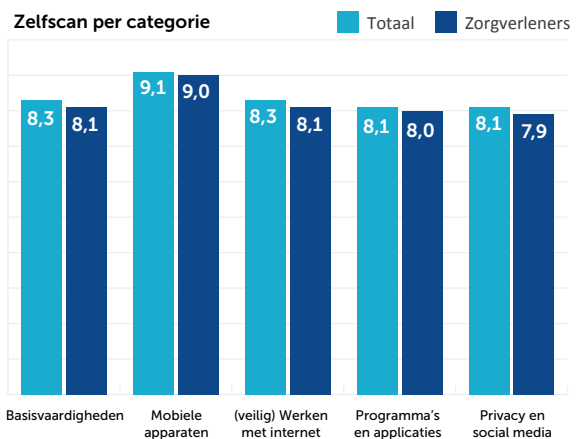
Hoe is de zelfscan opgebouwd?

In de zelfscan geven mensen zelf aan hoe goed zij zichzelf vinden in bepaalde digitale vaardigheden. Er werden vragen gesteld als: hoe handig ben je in het opstarten en veilig afsluiten van een computer? In hoeverre kun je werken met Word, PowerPoint of Excel? En kun jij je digitale loonstrook vinden? In totaal worden er 68 vaardigheden bevroegd, verdeeld over 5 categorieën.

1. **Basisvaardigheden.** Iedereen heeft een basis aan digitale vaardigheden nodig om te kunnen werken. Denk aan het aanzetten van een computer, het aanmaken van mappen, (snel)typen en bestandstypen herkennen.
2. **Mobiele apparaten.** Dit betreft de vaardigheden die nodig zijn om apparaten als een mobiele telefoon of tablet te gebruiken. Denk aan het opladen van apparaten, het werken met touchscreen, contacten toevoegen, het installeren van apps en het gebruiken van WhatsApp.
3. **(Veilig) werken met internet.** Welke vaardigheden en kennis heb je nodig om internet te gebruiken (zoekmachines, nieuw tabblad openen, delen van een link) én dit op een veilige manier te doen (veilige wachtwoorden, phishing)?
4. **Programma's en applicaties.** Elke zorgverlener heeft te maken met verschillende applicaties en systemen, zoals het ECD. Maar deze categorie betreft bijvoorbeeld ook het werken met programma's als Office (Word, PowerPoint, Outlook).
5. **Privacy en social media.** Met de komst van de AVG-wet in 2018 wordt er het nodige van medewerkers verwacht op het gebied van privacy en gegevens-beveiliging. Hoe ga je veilig om met informatie, online en offline?

Hoe scoort men op de vijf categorieën van de zelfscan?

Hieronder staan de gemiddelde scores per categorie van alle 4628 ingevulde zelfscans uit 2019. Zorgmedewerkers scoren bij iedere categorie net onder het gemiddelde van het totaal. Opvallend is de hoge score op de categorie 'mobiele apparaten'.



► In hoofdstuk 9 wordt beschreven welke specifieke vaardigheden medewerkers het makkelijkst en moeilijkst vonden.

In bijlage 1 worden de resultaten per categorie weergegeven. Voor alle categorieën geldt:

Uitvoerend personeel (zoals facilitair, keuken/catering, huishoudelijke hulp en zorgmedewerkers) scoort lager dan bijvoorbeeld administratief – en stafmedewerkers.

- Leeftijd heeft een duidelijk verband met de mate waarin iemand digitaal vaardig is. Hoe jonger iemand is, hoe hoger iemand gemiddeld scoort op de zelfscan.
- Opleidingsniveau is eveneens gerelateerd aan de mate waarin iemand digitaal vaardig is. Hoe hoger het opleidingsniveau, hoe hoger iemand gemiddeld scoort.

Scores op zelfscan zijn hoog

Wat direct opvalt zijn de hoge scores op alle categorieën binnen de zelfscan. Een projectleider merkt op: “Als je die resultaten ziet, kun je je afvragen waarom we dit project überhaupt doen. Maar niemand herkent zijn medewerkers in die hoge scores.” De verwachting is dat een groot deel van de digitale starters de zelfscan niet heeft ingevuld, wat een vertekend beeld geeft. Daarnaast is men geneigd zichzelf te overschatten bij zelfevaluaties. Digicoaches herkennen dat medewerkers zichzelf overschatten: “Ze geven zichzelf al snel een 7 of 8, maar als je dan doorvraagt ga je toch richting de 4. Mensen die het alleen invulden, hebben hem denk ik positiever ingevuld dan werkelijkheid is.” Sommige medewerkers herkennen dit zelf ook. Een aantal medewerkers is er afgelopen jaar achter gekomen dat ze minder digitaal vaardig zijn dan ze dachten, nu ze zien wat er allemaal mogelijk is op de computer. “Ik denk steeds: wat is er veel waar ik niets van wist en nog niet kan.” Hierdoor is het risico op overschatting bij een zelfscan groot; ‘men weet immers niet wat hij niet weet’.

Hoe wordt de zelfscan ontvangen?

Bij de start van het programma Digitale Vaardigheden hebben organisaties hun medewerkers gestimuleerd de zelfscan in te vullen. Bij de meeste organisaties was het invullen van de zelfscan niet verplicht, 78% gaf dan ook aan de zelfscan op eigen initiatief te hebben ingevuld. Medewerkers werden via de mail en intranet op de hoogte gesteld van het programma Digitale Vaardigheden en de zelfscan. Om de digitale starters te bereiken zijn er ook posters opgehangen, kaartjes verstuurd en prijzen verloot onder teams met een hoog invulpercentage. Sommige digicoaches zijn langs geweest in teamvergadering om zichzelf voor te stellen en medewerkers te wijzen op de zelfscan.

Wat zeggen de medewerkers over de zelfscan?

In de evaluatievragenlijst vroegen we medewerkers (die de zelfscan hadden ingevuld) wat zij van de zelfscan vonden. Een aantal medewerkers kon zich niet herinneren of zij – een jaar geleden – de zelfscan had ingevuld: “De zelfscan... Het

► “Ik heb die test gedaan. Daarna ben ik langsgegaan en heb gezegd: ‘Er is werk aan de winkel voor je!’”

- Digitale starter -

► Ondanks de positieve reacties op de zelfscan, geven medewerkers in interviews ook aan dat een lage score confronterend kan zijn. “Ik lach het weg en dan zeg ik: ‘Al die ‘eentjes’ zwemmen in het water’. Ik voel mezelf echt een sukkel dan. Maar de digicoach zei: ‘Nee, dat ben je niet. Je bent hier nu en ik ben trots op je’. Dat doet goed.” Het is belangrijk dat men na de zelfscan – zeker bij een lage score – terug kan vallen op een digicoach. Het geeft medewerkers het gevoel dat ze ondersteuning (kunnen) krijgen bij de vaardigheden waar ze laag op scoorden.

komt me wel bekend voor, maar ik weet niet meer zeker of ik hem heb ingevuld.” Degene die de zelfscan wel hebben ingevuld zijn over het algemeen positief over de zelfscan. Ze vonden het waardevol om in te vullen: de zelfscan geeft een goed beeld van welke digitale vaardigheden iemand al heeft en welke nog ontwikkeld kunnen worden. In een interview vertelt iemand: “Het was een hele lijst, waardoor je echt gaat nadenken over wat je wel en niet kan. Als ik de resultaten bekijk, dan zijn er maar een paar dingen die oké zijn. De rest moet ik aan werken en dat heb ik aan de digicoach gevraagd.” Toch zijn er ook medewerkers die daar anders over denken: “Ik wist natuurlijk zelf ook wel dat ik niet zo hoog scoorde. Daar had ik geen papiertje voor nodig.”

Vooral digitale starters die de zelfscan hebben ingevuld zijn aan de slag gegaan met de uitkomsten hiervan. Een medewerker vertelt dat ze na het invullen van de zelfscan het belang van de digicoach inzag: “Ik zag al aan de resultaten dat het te laag was. Ik dacht: ik heb echt een digicoach nodig, want dit gaat niet goed!” Ook andere medewerkers geven aan na de zelfscan een digicoach te hebben opgezocht: “Ik heb die test gedaan. Daarna ben ik langsgegaan en heb gezegd: ‘Er is werk aan de winkel voor je!’”

Wat zeggen digicoaches en projectleiders over de zelfscan?

Een digicoach vertelt: “De zelfscan geeft inzicht. Aan de andere kant is het voor een digitale starter ook heftig om lage scores te zien, die denkt dan: zie je nou wel, zo dom ben ik. Misschien worden ze wel nog onzekerder. Maar het kan ook maken dat ze denken: misschien moet ik toch wel contact opnemen met de digicoach. Het is dus tweeledig.” Andere digicoaches sluiten zich erbij aan dat de zelfscan inzicht geeft: “De meerwaarde is dat je een instrument hebt om leerdoelen te bepalen en een plan op te stellen. Het geeft duidelijk aan waar iemand nog ondersteuning kan gebruiken, je haalt er heel veel uit.”

Een ander voordeel van de zelfscan is dat het helpt om met medewerkers in contact te komen. “We hebben echt een slag kunnen slaan met de zelfscan, daarmee hebben we veel mensen weten te bereiken”, aldus een projectleider. “Iedereen die de zelfscan had ingevuld heeft ongeveer 10 minuten een gesprek gehad met een digicoach. Het idee was dat mensen daardoor de digicoaches al leerden kennen en daarna gemakkelijker terug zouden komen voor een afspraak.” Een andere projectleider legt uit hoe de zelfscan hen heeft geholpen om digitale starters te vinden: “We merkten het direct als iemand de scan niet alleen kon invullen en hulp nodig had.”

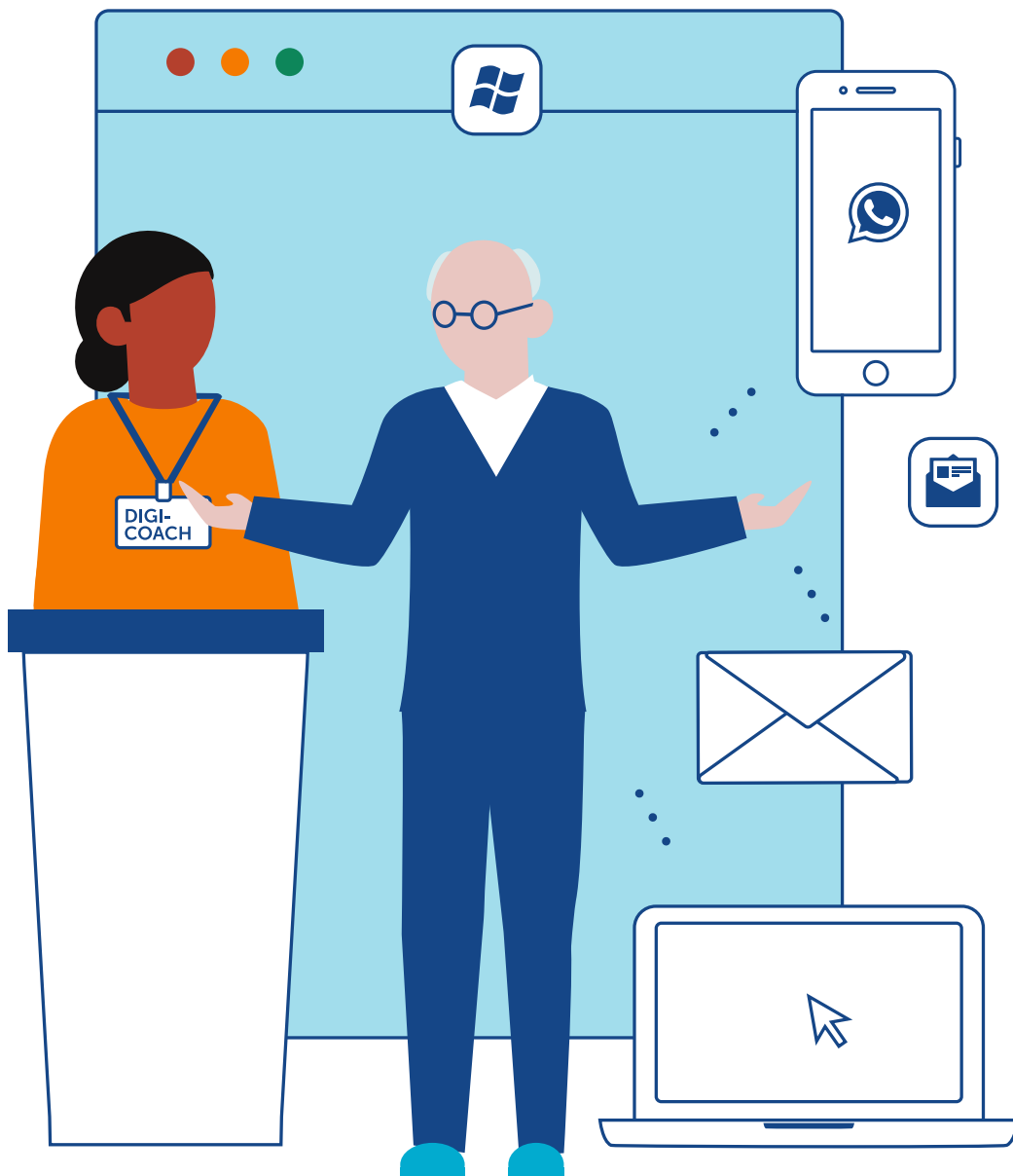
► “Vaak worden de antwoorden dan in hun eigen voordeel ingevuld. Maar dat zul je nooit helemaal tackelen.”

- Projectleider -

Niet iedere projectleider is zo enthousiast over de zelfscan. Een van de projectleiders geeft aan: “Voor ons heeft de vragenlijst afstand gecreëerd naar de mensen.” Zij vindt vragenlijst te lang en te moeilijk geformuleerd. Een andere projectleider vindt de stellingen te weinig concreet: “Vaak worden de antwoorden dan in hun eigen voordeel ingevuld. Maar dat zul je nooit helemaal tackelen.” De vraag wordt gesteld of een toets geen betere optie is: “Misschien kunnen we een skills-test afnemen, al is het dan de vraag of men die gaat invullen...” Binnen het programma Digitale Vaardigheden is er – zoals eerder toegelicht – bewust gekozen om men zelf een inschatting te laten maken, om een faalervaring te voorkomen.

4

Aanpak van het project



4. Aanpak van het project

Hoe is het project Digitale Vaardigheden bekend gemaakt binnen organisaties?

Communicatieplan

Organisaties maakten aan het begin van het project een communicatieplan. Hierin staat beschreven hoe zij medewerkers willen informeren en betrekken. Vanuit het programma Digitale Vaardigheden kregen zij onder meer het volgende aangereikt: een format van een communicatieplan, posters, ansichtkaarten, filmpjes en een informatiebrief voor leidinggevenden. In de communicatie lag de focus op de boodschap:

- Digitale vaardigheden leiden tot meer kwaliteit/tijd voor cliënt en maakt het werken prettiger.
- Digitale vaardigheden zijn geen keuze meer, maar een noodzaak.
- We doen er alles aan om je daarbij te helpen. We helpen elkaar, samen staan we sterk!

Projectleiders en digicoaches vertellen hoe ze – vooral in het begin – bezig zijn geweest dit communicatieplan uit te voeren: “Informatie op internet zetten, een nieuwsbrief schrijven en posters ophangen. Om het alvast in de week te leggen.”

► “De truc is echt dat je zichtbaar bent op locaties. Dat zit hem niet in toeters en bellen, maar in één op één contact.”

- Digicoach -

Langs op locatie

Fysieke zichtbaarheid is belangrijk, legt een digicoach uit: “De truc is echt dat je zichtbaar bent op locaties. Dat zit hem niet in toeters en bellen, maar in één op één contact.” Andere digicoaches sluiten zich hier bij aan: “Je moet proactief op pad: zelf initiatief nemen om mensen te benaderen en uitleg te geven over wat wij kunnen betekenen.” Dat kan zowel door mensen individueel aan te spreken op een locatie, als door een bezoek aan een teamoverleg, een aankondiging van een spreekuur of een T-shirt met ‘digicoach’ erop.

Mond-tot-mondreclame

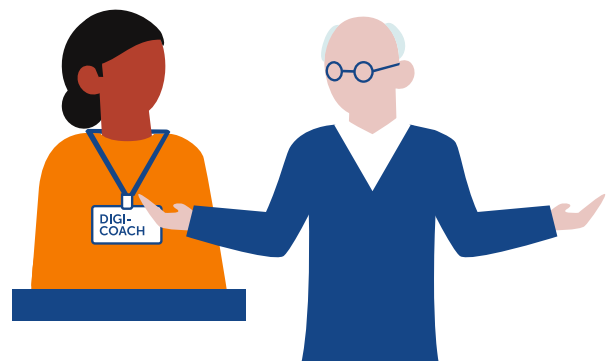
Digicoaches hebben veel baat bij de positieve verhalen die medewerkers onderling delen over hun ervaring met een digicoach. “Je ziet het nu als een olievlek verspreiden. Dan zeggen ze: ‘Ik hoorde dat je echt fijn uitlegt. Wil je mij ook helpen?’ Dus meestal heb je er één binnen een team nodig en daarna volgen er meer.” Een projectleider noemt medewerkers die reclame maken voor de digicoach ‘ambassadeurs’. Ze vertelt dat hierdoor een enorme brug geslagen wordt en het mensen over de streep helpt. Een medewerker vertelt dat ze tegen collega’s zegt: “Ga nou even met de digicoach zitten, al is het maar een half uurtje. Neem dat halfuurtje, doe het voor jezelf. Dat gaat je zo veel rust geven.”

Leidinggevende of teamcoaches

Digicoaches hebben contact opgenomen met leidinggevenden (of teamcoaches) ‘om draagvlak te creëren’, vertelt een projectleider. Een leidinggevende die zich hard maakt voor het project, stimuleert medewerkers hun digitale vaardigheden te ontwikkelen. Daarnaast heeft een leidinggevende vaak goed zicht op wie er gebaat is bij extra hulp op digitaal vlak.

Beloning

Een aantal organisaties koppelde een beloning aan het invullen van de zelfscan. Een digicoach vertelt hoe de beloning hen heeft geholpen: “We zeiden: ‘Als je de zelfscan maakt, dan krijg je een cadeaukaart.’ Die cadeaukaart konden ze ophalen na een kort gesprek met een digicoach.” Na dit korte gesprek



hoopten ze medewerkers kunnen verleiden tot het inplannen van een nieuwe afspraak. Een andere organisatie gaf een 'DiVa behandeling' – een stoelmassage – aan het team dat de meeste zelfscans had ingevuld. Er zijn ook beloningen verloot voor het invullen van de evaluatie

Het vinden van de digitale starter

Wat is er gedaan om de digitale starter te bereiken?

Projectleiders en digicoaches geven aan dat het lastig is om de digitale starters te vinden, omdat zij zichzelf niet altijd kenbaar maken. Om die reden is er nagedacht over manieren om de digitale starter te bereiken. "Je denkt al snel aan communiceren via het intranet of de mail, maar dat lezen starters natuurlijk niet", vertelt een digicoach. "Daarom hebben we iedereen thuis een kaart gestuurd om ze een fijne zomer te wensen en uit te nodigen de zelfscan te maken." Een andere digicoach geeft ook aan dat "de communicatie in het begin minder digitaal en meer mond-tot-mond" had gekund, om de starters te bereiken.

► "Je denkt al snel aan communiceren via het intranet of de mail, maar dat lezen starters natuurlijk niet".

- Digicoach -

Daarnaast geven digicoaches aan dat het persoonlijke contact met digitale starters belangrijk is. "In een overleg horen ze je uitleg aan, maar zeggen niet en plein public dat ze je hulp nodig hebben." Starters durven deze stap eerder te zetten in één op één contact met de digicoach.

Goed contact tussen de digicoach en leidinggevenden is bevorderlijk bij het 'lokaliseren' van digitale starters. Een digicoach vertelt over de signalerende functie van leidinggevenden: "Zij kunnen ons helpen met het vinden van medewerkers die nog ondersteuning kunnen gebruiken." Het is wel belangrijk dat dit vanuit een helpend en positief perspectief gedaan wordt.

Een andere tip die digicoaches en projectleiders geven is, om handig in te spelen op andere gebeurtenissen. Zo vertelt een digicoach dat er inlooptmomenten georganiseerd zijn in december, om medewerkers uit te leggen hoe ze digitaal hun kerstpakket konden bestellen. "En die gelegenheid grijpen we

meteen aan om te zeggen: 'Nu je er toch bent, heb je misschien nog meer vragen?'" Een andere organisatie gaf rond kerst een workshop over hoe je digitaal kerstkaarten verstuurt en hoe je online kunt shoppen.

Er is aanlooptijd nodig voordat het gaat lopen

"In het begin liep het niet zo hard", vertelt een digicoach. "Maar nu begint het te lopen". De digicoaches en projectleiders werden een half jaar na de start van het project geïnterviewd. Een projectleider geeft aan dat het – ten tijde van het interview – net op gang komt: "We beginnen nu de digitale starter te bereiken, in het begin helemaal niet. Maar we komen ze langzaam op het spoor." De acties die zijn ondernomen om het project bekend te maken onder medewerkers werpen uiteindelijk hun vruchten af: "Medewerkers weten ons nu te vinden en maken uit zichzelf een afspraak". Dat resulteert erin dat ook starters zich 'druppelsgewijs' aanmelden voor coaching.

Wat maakt dat er een aanlooptijd van ongeveer een half jaar nodig is? Allereerst vond men de timing niet ideaal. Vlak na de start (medio april) brak de zomerperiode aan met vakanties, waardoor het project volgens een projectleider 'geen eerlijke start' had. Een digicoach stelt: "Na de kick-off gingen er allemaal mensen op vakantie en zakte het meteen weer wat in."

Daarnaast helpt mond-tot-mondreclame starters over de streep, maar hiervoor moeten er eerst mensen gecoacht worden. Het duurt daarom even voor medewerkers via via worden aangespoord een digicoach te benaderen. Bovendien was het project nog onbekend onder medewerkers; het vraagt tijd en inspanning bekendheid te verwerven.

Tot slot benoemt een aantal projectleiders dat zij de start anders had willen aanpakken. "Ik denk dat je eerst de digicoaches moet trainen en in positie moet hebben, voor je start met de zelfscan", legt een projectleider uit. In sommige organisaties stond de zelfscan al uit, terwijl de digicoaches nog geworven werden. "We stonden al klaar voor de uitrol voordat de digicoaches getraind waren", vertelt een andere projectleider. Projectleiders raden aan om voldoende tijd te reserveren om het project goed voor te bereiden, zodat de start soepel verloopt. In oktober 2018 kozen de organisaties ervoor aan de slag te gaan met digitale vaardigheden en in januari 2019 werd het concept plan van aanpak met hen gedeeld. Toch was het voor sommige organisaties lastig om voor 1 april de digicoaches te hebben geworven, aangenomen en opgeleid.

Starters die willen duiken, kunnen duiken

Op de vraag: 'In hoeverre hebben jullie de digitale starter bereikt', is het antwoord van zowel projectleiders als digicoaches steevast: 'deels'. Een projectleider licht dit toe: "Ik denk dat we de digitale starter bereikt hebben die zelf denkt: 'Ik wil mezelf ontwikkelen' of: 'Als mijn collega het doet, dan durf ik ook'. Maar ik denk ook dat er nog een groep is die we nog niet bereikt hebben, omdat ze niet bereikt willen worden." Een andere projectleider herkent dit: "Er zitten starters bij die denken: 'Nu ga ik mijn kans grijpen, anders wordt het nooit wat'. Maar er zijn ook digitale starters tussendoor geglipt." De starters die zichzelf niet aanmelden, zijn veelal niet in beeld en zijn lastig te vinden.

Zowel projectleiders als digicoaches geloven dat er een aanzienlijke groep digitale starters wegduikt: "Je kunt als medewerker onder de zelfscan en digicoaching uitkomen." "Vanwege de vrijwilligheid", legt een andere digicoach uit, "is het lastig om starters te vangen." De enige projectleider en digicoach die het idee hadden alle digitale starters gevonden te hebben, vertellen dan ook dat er bij hen geen sprake was van vrijblijvendheid: "We hebben er een verplicht karakter aan gegeven en gezegd: 'Wij willen iedereen spreken.'"

► "Hoe vind je een digitale starter, als iemand daar niet voor uit durft te komen?"

- Digicoach -

Een digicoach stelt zichzelf hardop de vraag: "Hoe vind je een digitale starter, als iemand daar niet voor uit durft te komen?" Dit is een uitdaging volgens veel projectleiders en digicoaches. Een digicoach denkt dat dit alleen lukt als iedereen samenwerkt: "Je moet het echt met elkaar doen. Met alle leidinggevenden en alle medewerkers die wel digivaardig zijn. Het moet bespreekbaar worden en blijven." In de interviews wordt vaker benoemd dat leidinggevenden een belangrijke rol spelen. Zo vertelt een projectleider: "Je merkt dat we de echte digitale starters pas bereiken op het moment dat de teamleiders goed meewerken. En dat verschilt erg per locatie."

► **Uit de evaluatie blijkt eveneens dat leidinggevenden een essentiële rol spelen – dit wordt verder toegelicht in hoofdstuk 10.**

'Iedereen digitaal vaardig: van schoonmaker tot bestuurder'

Het uitgangspunt van het programma Digitale Vaardigheden is dat iedereen digitaal vaardiger wordt, ongeacht hoe digitaal vaardig iemand is en welke functie diegene heeft. In het implementatieplan van het programma wordt de doelgroep als volgt beschreven:

1. De digitale starter die moeite heeft om de technologische ontwikkelingen bij te houden.
2. Alle andere medewerkers die individueel een stapje verder kunnen in hun ontwikkeling.

Een aantal projectleiders zegt dat zij alle functiegroepen goed bereikt en ondersteunt. Het grootste deel van de projectleiders en digicoaches geven echter aan zich in de praktijk vooral gefocust te hebben op zorgmedewerkers en de digitale starters. "We hebben beperkt de tijd, dus we moeten kiezen naar wie de aandacht als eerste moet", legt een projectleider uit. "Dan is de zorg het belangrijkste, daar moeten de vaardigheden vooral omhoog." Andere functiegroepen zoals huishoudelijke hulp en facilitair noemt een andere projectleider 'van latere zorg': "Eerst goed de mensen ondersteunen op de werkvloer die het ook echt dagelijks gebruiken." Stafmedewerkers werken weliswaar ook dagelijks met een computer, maar hun vragen zijn van een andere, minder urgente aard: "De noodzaak van de vragen is verschillend, het kantoorpersoneel wil hun mailbox efficiënter kunnen gebruiken en een zorgmedewerker wil weten hoe hij überhaupt kan mailen." Stafmedewerkers hebben veelal specifieke vragen en zijn vaak ook geholpen met een e-learning of een training. Daarnaast zijn digitaal vaardige medewerkers via de communicatiecampagne gestimuleerd zichzelf verder te ontwikkelen, waar digitale starters meer proactief en persoonlijk zijn benaderd.

Digicoaches vertellen dat sommige managers de zelfscan hebben ingevuld of langs zijn geweest met een leervraag. Tegelijkertijd valt er onder het MT nog winst te behalen, volgens een projectleider: "Zij kunnen zich nog wel meer ontwikkelen. Laat ik het zo zeggen dat sommigen erg blij zijn dat ze een secretaresse hebben." Een andere projectleider zegt: "In het MT kunnen ze ook wel hulp gebruiken, maar ook daar is schaamte en taboe. Het lukt me niet daar bij te komen."

5

Digitaal vaardig worden: verplicht of vrijblijvend?



5. Digitaal vaardig worden: verplicht of vrijblijvend?

Wie is verantwoordelijk voor digitaal vaardige medewerkers?

In interviews gaven medewerkers antwoord op de vraag wiens verantwoordelijkheid het volgens hen is dat medewerkers (voldoende) digitaal vaardig zijn. “Voor een deel vind ik het de verantwoordelijkheid van de werkgever. De werkgever moet regelen dat we ons kunnen ontwikkelen en daar krijgen we nu ruimschoots de gelegenheid voor. Het is nu aan ons om daar gebruik van te maken.” Een andere medewerker beaamt dit: “Het moet van twee kanten komen. Ze hebben hier posters gehangen, mails gestuurd, een kaartje verstuurd en het steeds herhaald. Het is goed geregeld voor ons. Wij als medewerkers moeten daar wat mee doen. Als het maar van één kant komt, gaat het niet werken.” Blijft een medewerker “zijn kop in het zand steken”, dan zien collega’s dit met lede ogen aan. “Niet iedereen komt ervoor uit dat ze nog iets kunnen leren en dat vind ik ontzettend dom. Het wordt wel door je werkgever aangeboden, dan moet je die kans ook aangrijpen.”

“De werknemer moet kunnen voldoen aan wat er van hem wordt verwacht binnen een bepaalde functie, dat is zijn verantwoordelijkheid”, beargumenteert een medewerker. Tegelijkertijd wordt er van werkgevers verwacht dat ze medewerkers begeleiden bij nieuwe implementaties: “De organisatie kan niet zeggen: ‘Nou, hier is een nieuw systeem, doe!’ En het dan loslaten. Dat gaat niet werken, zeker in de zorg niet. De hoofdmoot is de zorg en niet de computer.” De werkgever wordt geacht goede uitleg te geven en hulp aan te bieden; het is vervolgens de verantwoordelijkheid van de medewerker hier gebruik van te maken.

Vanuit het programma Digitale Vaardigheden wordt gesteld dat de zorgmedewerker zelf verantwoordelijk is voor het op peil houden van de vaardigheden die nodig zijn voor het werk. Met het programma Digitale Vaardigheden pakken werkgevers hun verantwoordelijkheid om medewerkers hierbij te ondersteunen. Binnen het project heeft ieder een eigen rol te spelen, zo wordt er van leidinggevend (of teamcoaches) verwacht dat zij hun team stimuleren en faciliteren.

Verplicht of vrijblijvend?

Bij de kick-off in het managementteam van elke organisatie werd ervoor gekozen dat iedere medewerker basisvaardig moet zijn. Digitaal vaardig worden was geen ‘keuze’, maar een noodzaak. Dat medewerkers digitaal vaardig moeten worden ligt vast, de manier waarop zij dit doen niet. Afhankelijk van hun (leer)voorkeur mochten medewerkers veelal zelf bepalen hoe zij dit wilden aanpakken. De zelfscan en digicoaching is in veel organisaties dan ook niet verplicht gesteld. De vrijblijvendheid werd door projectleiders gewaardeerd: “Het werkt niet om de zelfscan te verplichten, dat schrikt medewerkers alleen maar af.” Tegelijkertijd is het belangrijk dat het ontwikkelen van vaardigheden – op welke manier ook – een verplicht karakter heeft. Dit is pas aan de orde wanneer je als medewerker moet aantonen basisvaardig te zijn en wanneer dit getoetst dan wel besproken wordt bij de functioneringsgesprekken. Dit is in geen enkele organisatie volledig gerealiseerd en vraagt aandacht. Suzanne Verheijden: “Ik snap dat er in tijden van arbeidsmarktkrapte niet gezegd wordt dat mensen de zorg moeten verlaten als ze niet digitaal vaardig zijn. Het is wel opvallend dat het MT vooraf in elke deelnemende organisatie stellig was. Zij gaven collectief aan dat er geen keuze was en dat iedereen aan de slag moest om zijn vaardigheden te verbeteren. Hier hebben de MT’s in de praktijk weinig op gestuurd. Dat is iets waar ik in de volgende projecten steviger op in zal zetten. We wisten namelijk vooraf al dat het verplichtende karakter – vergezeld van een enorm hulpaanbod om iemand op alle mogelijke manieren te helpen – een belangrijke succesfactor is voor het programma.”

Suzanne Verheijden:

► “Dat medewerkers digitaal vaardig moeten worden ligt vast, de manier waarop zij dit doen niet.”

Het is opvallend dat een aantal medewerkers zelf ook aangeeft dat de vrijblijvendheid ervan af mag. “Een beetje pushen mag”, zegt een van hen. Een andere medewerker legt uit: “Als je zegt: ‘Ik wil het echt niet’, word je ook niet gedwongen hier. Al zou dat soms best een beetje mogen, vind ik. Want je hebt een betaalde baan. Ik vind dat als een bedrijf zegt dat jij bepaalde vaardigheden moet bezitten, je verplicht bent om die dingen ook te kunnen.” Wanneer er meer op gestuurd wordt, zou dit ook een extra stimulans kunnen zijn, zegt een medewerker: “Er is nu in principe geen stok achter de deur, terwijl dat voor velen wel goed zou zijn.”

Projectleiders en digicoaches ervaren een dilemma: in hoeverre kunnen ze het verplicht stellen, als medewerkers worden geacht het (grotendeels) in eigen tijd te doen? Een digicoach: “Ik zou het minder vrijwillig laten zijn, als er vanuit de organisatie tijd is om hier onder werktijd aan te werken.”

In eigen tijd of in de baas zijn tijd?

Er zijn grote verschillen tussen organisaties in de afspraken rondom de uren die medewerkers maken om zichzelf te ontwikkelen. De vraag is: wie betaalt deze uren? Projectleiders, digicoaches en medewerkers kwamen met sterk uiteenlopende verhalen. De ene organisatie biedt geen vergoeding in uren, de andere organisatie biedt iedere medewerker drie uur aan op jaarbasis. Een van de geïnterviewde medewerkers vertelde zelfs dat zij onbeperkt uren mocht schrijven voor haar afspraken bij de digicoach.

Ook binnen organisaties wordt er verschillend mee omgegaan, vertelt een digicoach: “Bij ons verschilt het per locatie, per manager. De ene manager geeft veel ruimte en de ander wil dat medewerkers alles in hun eigen tijd doen.” Zelfs tussen medewerkers is het verschil groot: “De ene vindt het normaal om alles onder werktijd te doen als het werkgerelateerd is, terwijl een ander het juist zonder morren na werktijd oppakt.”



► “De grootste uitdaging is dat mensen de tijd vinden om te werken aan hun digitale vaardigheden.”

- Digicoach -

In de interviews werd gevraagd hoe de projectleiders dit zien. Enerzijds geven projectleiders aan dat de gunst vanuit de organisatie is dat men überhaupt ondersteuning kan krijgen om digitaal vaardiger te worden, maar dat dit in principe buiten werktijd plaatsvindt. Anderzijds wijzen projectleiders op het belang voor de organisatie (en cliënten) dat de medewerkers voldoende digitaal vaardig zijn: “In de praktijk zien we dat men het binnen werktijd doet – tot nu toe gedogen we dat. Het belangrijkste is dát ze ermee aan de slag gaan.”

Wat daarnaast meespeelt is het arbeidstekort, legt een projectleider uit: “We laten het toe dat ze eraan werken in de baas zijn tijd. De markt is er niet naar om te zeggen: ‘Je digitale kwaliteiten zijn onder de maat, voor jou 10 anderen’. We hebben de handen hartstikke hard nodig. We staan dus een beetje met onze rug tegen de muur. Hoe zorg je ervoor dat medewerkers hun eigen verantwoordelijkheid pakken, terwijl het ook in het belang is van de organisatie? Kun je dan zeggen dat het in eigen tijd moet, terwijl er ook zo’n krapte op de markt is?” Medewerkers die in uren worden gefaciliteerd om hun digitale vaardigheden te ontwikkelen, zijn hier doorgaans erg dankbaar voor: “Het voelt als een cadeau van de organisatie”. Een andere medewerker vertelt: “Ik mag zo lang naar de digicoach als ik nodig heb en mag al mijn uren schrijven. Dat voelt als een stukje waardering naar mij toe.” Tegelijkertijd wordt het gezien als een wisselwerking waar beide partijen iets aan hebben: “Ik stop er tijd en energie in en de organisatie betaalt het, maar die krijgt er een vaardige medewerker voor terug.”

Digicoaches en projectleiders zien ook dat de werkdruk in de zorg meespeelt. Een digicoach vertelt dat zij regelmatig hoort: “Er moet al zo veel, ik heb hier geen tijd voor, dus ik ga het niet doen.” Medewerkers willen het lang niet altijd in hun eigen tijd doen en zien tijdens hun werk geen ruimte. Ze legt uit: “De grootste uitdaging is dat mensen de tijd vinden om te werken aan hun digitale vaardigheden.” Andere digicoaches sluit zich hierbij aan: “Eigenlijk moeten medewerkers er tijd voor vrij gepland krijgen. Als het in eigen tijd moet, dan doen ze het niet. Maar ze willen het ook niet tijdens hun dienst doen, omdat dat tekort doet aan de cliënt.”

6

De digitale starter



6. De digitale starter

Hoe kijken digitale starters naar het werken op een computer?

In dit onderzoek hebben we het over een digitale starter wanneer iemand zelf in de evaluatie heeft aangegeven niet (zo) digitaal vaardig te zijn, of wanneer iemand zijn of haar eigen digitale vaardigheden als onvoldoende heeft beoordeeld met de zelfscan. In de live interviews is eveneens gevraagd hoe digitaal vaardig iemand zich voelde.

Het overgrote deel van de geïnterviewde medewerkers voelde zichzelf tot een jaar geleden (of nu nog) niet digitaal vaardig, in dit onderzoek worden zij ook als digitale starter gezien. Wat zij gemeen hebben is dat zij zich het afgelopen jaar allemaal hebben ontwikkeld, ondanks dat de één weliswaar een andere startpositie had dan de ander. Waar de één – naar eigen zeggen – van nul af aan moest beginnen, had de ander al wat basis vaardigheden onder de knie. Een van de medewerkers vertelt: “Ik kon niets. Ik durfde de computer niet eens aan of uit te zetten.” Een andere medewerker vertelt een korte anekdote naar aanleiding van de vraag hoe digitaal vaardig zij zich voelt: “Toen ik voor deze functie met een laptop thuis kwam, schoot mijn zoon in de lach en zei: ‘Wat ga jij daarmee doen?’ Dat zegt genoeg, hè?”

“Ik zit niet van ‘joepie joepie’ achter de computer”

“Dat ding gaat nooit mijn vriend worden, geloof mij!”, zegt een van de medewerkers terwijl ze naar de computer wijst. Hierin is ze niet de enige. Andere starters zeggen: “Het is niet mijn ding, ik zit niet van ‘joepie joepie’ achter de computer” en “Het is zeker niet mijn hobby.” Er zijn zelfs medewerkers die vertellen dat hun werkplezier achteruit gaat wanneer ze meer met een computer moeten werken: “Ze zeggen dat ik de tablet nu overall mee naar toe moet nemen. Nou sorry, dat verknalt het plezier in mijn werk.”

Wat is de aanleiding geweest voor starters om aan hun digitale vaardigheden te werken?

Het is duidelijk dat de meeste digitale starters niet staan te springen om met computers te werken: “Wat ik wil? Wil je een eerlijk antwoord? Ik heb liever de ouderwetse manier, zonder computers.” Toch zijn alle starters die zijn geïnterviewd – en

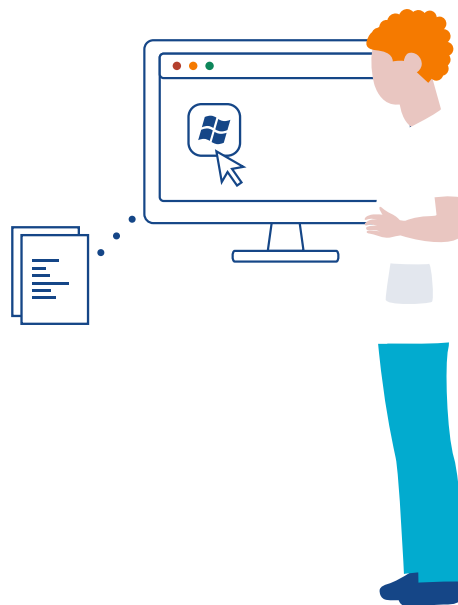
velen met hen – het afgelopen jaar aan de slag gegaan met het ontwikkelen van hun digitale vaardigheden. In de interviews werd gevraagd wat voor hen de aanleiding was om de stap te zetten om hun digitale vaardigheden te ontwikkelen.

► “Het is de moderne tijd, alles gaat per computer. Straks zie je nog een robot lopen, het zou me niets verbazen.”

- Digitale starter -

“Je ontkomt er niet aan”

Alle starters starten hun antwoord met de algemene reden: “Je ontkomt er niet aan”. Een van de medewerkers antwoordt: “Het is de moderne tijd, alles gaat per computer. Straks zie je nog een robot lopen, het zou me niets verbazen.” Ook andere medewerkers zien de groeiende afhankelijkheid van computers: “Je kunt niet meer zonder dat apparaat. Dat zou toch wat zijn, als de boel crasht en kijken wat er dan gebeurt.” Ondanks dat hun voorkeur er niet naar uitgaat, erkennen ze



dat het werken met digitale apparatuur onderdeel is van de toekomst. “Zelfs met één oog dicht zie je dat computers en telefoons overal zijn. Overal.”

Digitalisering in het werk bijhouden

Digitalisering is overal, dus ook op het werk: “Ik moet eraan geloven, het is niet meer allemaal op papier zoals vroeger.” Langzaam worden papier en fysieke agenda’s vervangen door iets digitaals: “We hebben een ECD gekregen, vergaderingen worden via de computer gepland.” Medewerkers lopen ertegenaan dat er vanuit de organisatie steeds stappen worden gezet, waar zij tegenop zien. “Er verandert steeds iets en soms gaat dat boven je pet. Maar je moet proberen erin mee te gaan, alleen dan blijft het leuk.” Dit komt in meerdere interviews terug, zo vertelt iemand: “Dan ben je net thuis in een ECD en dan gaan ze het allemaal omgooien. Dat is iets wat ik zelf vervelend vind. En niet alleen ik.” Weer een andere medewerker vertelt dat ze binnenkort met een iPad moeten werken: “Dat is wel een dingetje. Van tevoren is dat een hele hobbel, maar uiteindelijk neem ik hem wel.”

Een medewerker vertelt dat ze op het punt stond om ontslag

► “Het is 2020. Je kan eigenlijk niet meer zeggen: ‘Ik wil niets met die computer’. Je moet met de tijd mee.”

- Digitale starter -

te nemen gezien de digitale uitdagingen waar ze in de zorg tegenaan liep: “Ik had zoiets van: ik gooi de handdoek in de ring, dit wordt hem niet voor mij. Ik werd er diep ongelukkig van en sliep ’s nachts niet. Dus ik zeg tegen mijn collega’s: ‘Ik trek dat niet met die computer, ik krijg dat nooit onder de knie. Ik neem ontslag.’” Haar leidinggevende overtuigde haar echter de tijd te nemen om aan haar digitale vaardigheden te werken: “Je kunt nu wel hier weggaan, maar overal waar je gaat werken, heb je een computer nodig. Al is het in de supermarkt!” Ze heeft dankbaar gebruik gemaakt van het aanbod van haar leidinggevende. Een andere medewerker vertelt eveneens blij te zijn met de hulp die de organisatie aanbiedt: “Het is 2020. Je kan eigenlijk niet meer zeggen: ‘Ik wil niets met die computer’. Je moet met de tijd mee. Nu krijgen we die kans van de organisatie, dat is mooi.”

“Ik wil collega’s niet langer lastig vallen”

Een andere belangrijke reden om digitaal vaardiger te willen worden, is de wens om zelfstandig te kunnen werken. “Ik moest zo veel aan collega’s vragen”, legt een starter uit.

► “Ik zeg tegen mijn collega’s: ‘Ik trek dat niet met die computer, ik krijg dat nooit onder de knie. Ik neem ontslag.’”

- Digitale starter -

“Maar zij zijn ook druk met hun dingen.” Ze willen collega’s niet langer ‘lastig te vallen’ met hun vragen. “Dan hoor je: ‘Probeer het eerst zelf eens’. Dat doe ik, maar dan gaat die computer op tilt en moeten ze alsnog helpen. Dat is vervelend, want het is al druk.” Daarnaast merkt een aantal starters op dat het collega’s irriteert: “Ik moet tegenwoordig steeds vaker om hulp vragen. Dan stoort ik hen en raken ze geïrriteerd. Dat snap ik. Dus ik had zoiets van: nu moet ik het echt proberen te leren, dat is voor hen ook fijner.”

Zelfredzaam zijn in de maatschappij

Zoals eerder opgemerkt is de digitalisering is niet slechts werkgerelateerd. Een medewerker merkt op: “De hele maatschappij wordt erop ingericht. De wereld kan niet meer zonder.” Starters zijn hiervan doordrongen: “Ook buiten het werk wordt alles digitaal, zoals winkelen en bankzaken.” Digitaal vaardig zijn zorgt ervoor dat men mee kan doen in die ‘digitale maatschappij’. Digitale starters voelen hun afhankelijkheid van anderen en dit baart hen zorgen. “Telebankieren... Ik dacht: ‘Dat ga ik echt niet doen!’ Maar wat als mijn man er niet meer is? Wat dan? Ik hoop dan altijd maar dat ik eerder ga. Klinkt gek, maar ja.” Dit is een terugkerend thema binnen de interviews met starters: de een laat haar belastingaangifte door haar broer doen, de ander ziet van dichtbij wat er gebeurt als de digitaal vaardige partner wegvalt. Het zelfredzaam kunnen zijn in de maatschappij wordt dan ook gezien als belangrijke reden om digitaal vaardiger te worden.

Naast de noodzaak die zij voelen, vindt een deel van de medewerkers het ook plezierig om buiten het werk digitaal vaardiger te zijn: “Je blijft er een beetje jong door. Ik kan nu WhatsAppen en FaceTimen, in plaats van bellen. Een filmpje maken, een fotootje sturen. Dat zijn allemaal leuke dingen!”

Sneller werken

Slechts één medewerker geeft aan dat ze digitaal vaardig wilde worden om sneller te kunnen werken. “In de zorg is de werkdruk al hoog en alles moet snel”, vertelt ze. “Daarom wil ik beter worden in de computer, zodat ik mezelf niet vertraag als ik al een drukke dag heb.”

Wat betekent het om digitaal starter zijn?

In dit onderzoek wordt gekeken – in navolging van het onderzoek van Suzanne Verheijden bij 's Heeren Loo – naar de emotionele effecten die gepaard gaan met beperkt digitaal vaardig zijn. Wat doet het met je als je een digitale starter bent? Ook uit dit onderzoek blijkt dat de emotionele gevolgen niet onderschat mogen worden.

Onzekerheid en schaamte

Na de zelfscan beantwoordde iedereen nog een aantal algemene onderzoeksvragen rondom het onderwerp digitale vaardigheden. Eén van de stellingen luidde als volgt: 'Ik voel me onzeker wanneer ik met een computer moet werken.' Digitaal vaardige collega's geven aan hier vrijwel geen last van te hebben: zij geven deze stelling gemiddeld een score van 3,4 (op een 10-puntsschaal). Digitale starters geven echter aan zich wel onzeker te voeren (7,2).

In sommige gevallen gaat de onzekerheid samen met schaamte, waardoor ze een drempel ervaren om hulp te vragen. "Ik vind het lastig toe te geven dat ik het niet weet, ik word er zo onzeker van. Ik heb een laag zelfbeeld." Een digicoach herkent deze schaamte: "Een aantal mensen wilde heel zachtjes praten en per sé de deur dicht hebben." Een andere digicoach coachte een starter die altijd thuis rapporteerde, zodat collega's niet zouden zien hoeveel tijd ze daarvoor nodig had. Volgens digicoaches komt de schaamte onder starters vaak voort uit het idee dat zij de enige zijn: "Sommige medewerkers vragen: 'Ik ben zeker de slechtste?'" Een andere digicoach hoorde soortgelijke uitspraken van starters en reageerde hierop met: "Als jij de enige was geweest, dan had het Zilveren Kruis het echt niet gefinancierd!" Een van de starters vindt dat positief aan dit programma: "Het gaf het signaal af: 'Je bent niet de enige die ermee zit.'"

► "Sommige medewerkers vragen: 'Ik ben zeker de slechtste?'"

- Digitale starter -

Niet iedere digitale starter schaamt zich voor ervoor dat zijn of haar digitale vaardigheden beperkt zijn. Zo vertelt een starter dat ze zich niet schaamt en daar ook geen aanleiding toe ziet: "Collega's reageren er normaal op. Ze geven me niet het gevoel dat ik me zou moeten schamen." Zij geeft ook aan geen moeite te hebben met het vragen van hulp. Digicoaches

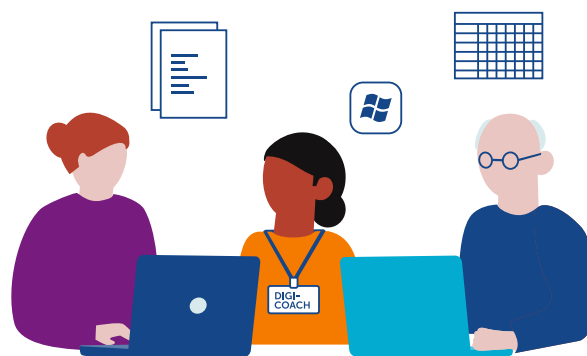
herkennen in de praktijk duidelijk het verschil tussen digitale starters die uit zichzelf op hen afstappen, starters die 'overtuigd en aangemoedigd' moet worden en de starters die het liefst duiken. Een van de digicoaches vertelt dat het meevalt met de schaamte onder digitale starters: "Ik was me er erg bewust van, omdat ik weet dat het kan spelen. Maar het valt mee, misschien omdat we één op één in gesprek gaan, rustig helpen en benadrukken dat iemand mag vertellen wat hij wil."

Stress en angst om fouten te maken

De meeste digitale starters vertellen in het interview over de angst die zij ervaren: "Zolang alles gewoon doet wat het moet doen, gaat het wel. Maar ik raak in paniek als dingen gebeuren waar ik niets vanaf weet." Digicoaches spreken medewerkers met slapeloze nachten die bang zijn een nieuwe applicatie niet onder de knie te krijgen. Uit het onderzoek blijkt dan ook dat digitale starters twee keer zoveel stress ervaren tijdens het werken met een computer dan hun digitaal vaardige collega's. Een digicoach: "Ik heb mensen bij me gehad die een burn-out hadden gehad en maanden niet konden werken, omdat de digitalisering sneller ging dan zij konden bijbenen. Dat leverde zo veel stress op dat ze uitvielen."

Veel digitale starters hebben de irreële angst en overtuiging dat zij met één verkeerde klik een onherstelbare fout kunnen maken. "Ik was altijd bang dat als ik ergens op drukte, het hele systeem op zijn kont zou gaan." Gezien de aard van de gegevens (cliëntgegevens, medicatie, etc.) voelen starters zelfs een nog grotere druk: "Weet je wat het is, het zijn allemaal belangrijke gegevens van bewoners. Het mag écht niet gebeuren dat ik dat allemaal verwijder of dat het op straat belandt."

De angst 'verlamt' starters: ze durven niet te oefenen, fouten te maken en het opnieuw te proberen. Hierdoor houdt het probleem zichzelf in stand. Een starter zegt hierover: "Het werkt niet om te zeggen: 'Hier heb je je inloggegevens en ga het maar proberen. Oefening baart kunst'". Uit het onderzoek van Suzanne Verheijden kwam naar voren dat digitale starters het liefst samen met iemand anders willen oefenen. De



digicoach biedt nu deze mogelijkheid. Een digicoach: “Ze zijn bang dat de hele computer ontploft. Wij zitten ernaast, leggen uit dat er niets kan gebeuren en oefenen samen.” Veel digitale starters benoemen hoe prettig ze het vinden dat de digicoach er is voor als het misgaat: “Het is fijn dat ze naast je zit, meekijkt en direct kan inspringen als je iets verkeerd doet.”

► “Ze had haar werkmail nog nooit geopend. Ze was bang dat als haar manager daar achter zou komen, ze haar baan sowieso zou verliezen.”

- Digicoach-

Bang voor de consequenties

Digicoaches vertellen dat ze zien dat sommige starters zich zorgen maken over de eventuele consequenties. “Ze had haar werkmail nog nooit geopend. Ze was bang dat als haar manager daar achter zou komen, ze haar baan sowieso zou verliezen.” Een andere digicoach vertelt dat een medewerker de eerste tien minuten van hun afspraak al haar frustraties en angsten op tafel gooide: “Ze was bang dat als ze rapporteerde, ze bij de verkeerde cliënt zou rapporteren en dat nooit meer weg zou gaan. Dat de familie dat dan zou zien, een klacht zouden indienen en zij haar baan misschien wel zou verliezen.” Het is logisch dat medewerkers die op deze manier vrezen voor de consequenties, het spannend vinden om ervoor uit te komen dat ze digitale starter zijn en hulp nodig hebben. Tegelijkertijd is het vermijden van hulp en het verbloemen van hun gebrekkige vaardigheden ook stressvol.

Er niet bij horen

Een aantal starters geeft in de interviews aan dat ze het gevoel hebben er niet helemaal bij te horen en ‘niet echt mee te kunnen doen’. Niet op de werkvloer én niet in de samenleving: “Dat je je eigen niet mee vindt tellen in de maatschappij. Als ik aan de telefoon zit en iemand zegt: ‘Stuur maar een mailtje’. Kon ik dat maar! Ik ben altijd al een onzekere muts, maar dat wordt hierdoor extra benadrukt. Of we kregen bijvoorbeeld een bol.com bon en dan zegt mijn man: ‘Koop maar het boek ‘computer voor dummies’. Maar ik had liever iets anders ervan gekocht.” Een andere starter geeft ook aan dat ze denkt dat zij – en andere starters – zichzelf ‘een beetje minder dan de rest’ voelen. “Ik heb het gevoel dat mijn team niets aan me heeft”, legt een starter uit. “Ik wil ook eens kunnen notuleren bij een vergadering en informatie kunnen doorsturen. Ik wil ook meedoen binnen mijn team.”

► “Ik heb het gevoel dat mijn team niets aan me heeft.”

- Digitale starter -

In een van de extra vragen na de zelfscan werd gevraagd in hoeverre iemand het idee heeft dat een digitale starter ‘er niet helemaal bij hoort’. Digitaal vaardige medewerkers geven aan dat er niet zo zeer sprake is van uitsluiting, wanneer iemand niet digitaal vaardig is. De digitale starter daarentegen voelt dit anders en geeft aan dit wel te ervaren. Dit is een interessante bevinding. Dat een starter het gevoel heeft buitengesloten te worden, wordt niet opgemerkt of ervaren door digitaal vaardige collega's.

Wat is het effect van niet digitaal vaardig zijn op de kwaliteit van zorg?

Digitalisering heeft het landschap van de zorg veranderd. De computer, tabblad en telefoon spelen een steeds grotere rol: rapporteren, medicijnregistratie, zorgapps, robotica, etc. Vanuit het programma Digitale Vaardigheden geloven we dat digitale vaardigheden onmisbaar zijn voor het leveren van kwalitatief goede zorg. Dit bleek uit het vooronderzoek van Suzanne Verheijden bij 's Heeren Loo en wordt bevestigd door verschillende voorbeelden die digicoaches en projectleiders noemen in interviews. “Het is best schrijnend wat wij soms in de praktijk tegenkomen”, vertelt een digicoach. “Laatst was er iemand die nog nooit in zijn mail had gekeken en duizenden mailtjes in de mailbox had. Hoe lezen zij dan informatie die ze echt moeten weten? Niet. Dat horen ze met geluk van iemand anders of ze horen het niet. Je hebt totaal geen idee wat voor ongelukken of bijna-ongelukken daardoor gebeuren.” Een ander voorbeeld gaat over de voorbehouden- en risicovolle



handelingen (VRH): “Ze weten niet hoe het LMS werkt, terwijl daar alle informatie in staat over VRH. Wanneer ze moeten verlenen, hoe ze zich kunnen inschrijven daarvoor en hoe ze de e-learning daarover kunnen maken.”

Sommige medewerkers doen hun rapportages op papier, welke vervolgens niet worden overgenomen in het dossier. Een projectleider: “We zetten in op persoonsgerichte zorg, maar als de rapportage van gisteren niet in het dossier staat, dan kun je vandaag ook niet adequaat handelen.” De zorgen over medewerkers die niet zelf in het elektronisch cliëntendossier kunnen zijn groot. “Zij kunnen bijvoorbeeld niet zien of er slijkgevaar is, of als er iets in het dieet is veranderd. Dat zijn de grootste risico’s: als er situaties zijn veranderd waar zij niet van op de hoogte zijn.” Ook als een medewerker het elektronisch cliëntendossier slechts deels beheerst, kan dit tot problemen leiden. “Op het moment dat iemand niet weet hoe of waar ze precies moeten rapporteren, ontstaan er fouten. Ze rapporteren niet, te laat of op de verkeerde plek. Met als gevolg dat collega’s lang moeten zoeken naar de juiste informatie of dingen over het hoofd zien. Garbage in, garbage out.”

► “Mijn functioneren staat los van hoe goed ik met een computer werk.”

- Een digitale starter -

De meeste projectleiders en digicoaches bevestigen het belang van digitale vaardigheden voor de kwaliteit van zorg. Een van de projectleiders reageerde aanvankelijk ontkennend op het effect van gebrekkige digitale vaardigheden op de ‘primaire’ zorg, maar draaide in haar antwoord bij. “Nee, er is geen kwaliteitsverlies in de primaire zorg. Alhoewel, je moet wel kunnen rapporteren en snel informatie kunnen terugvinden. Even denken. Nee, ik moet mijn antwoord herzien. Ik denk wel dat het invloed kan hebben.” Eén projectleider beargumenteert dat er geen sprake is van kwaliteitsverlies, omdat alle zorgmedewerkers erg gepassioneerd zijn over hun werk. “Als iemand digitaal starter is, doet dit niets af aan de kwaliteit van zorg die ze leveren.”

“Ik lever zorg met mijn gevoel en mijn handen, niet met een tablet”

De digitale starters die zorg leveren, vinden dat hun beperkte digitale vaardigheden geen invloed hebben op de kwaliteit van zorg die zij leveren. “Mijn functioneren staat los van hoe goed ik met een computer werk”, legt een digitale starter uit. “Ik ben een heel zorgzaam iemand en wil het graag goed doen.” Meer starters koppelen de zorg die zij leveren in eerste instantie los

Afschuifstelsel

Binnen het afschuifstelsel verleggen digitale starters de werkzaamheden die zij niet kunnen uitvoeren naar collega’s. Een digicoach legt uit: “Er wordt een helpend systeem om hen heen gebouwd. Dus als die lamp stuk is, dan lopen ze naar de receptie en zet die het wel in het systeem. Men beschermt elkaar ook allemaal en lossen het met elkaar op.” Hierdoor ervaart de starter niet de urgentie om digitaal vaardiger te worden. Daarnaast leren ze niet hoe ze het in het vervolg zelf kunnen doen, omdat een collega het van hen overneemt in plaats van uitlegt.

van de digitale handelingen: “Ik lever zorg met mijn gevoel en mijn handen, niet met een tablet.” Toch erkennen zij later in het interview het belang van een elektronisch cliëntendossier: “Natuurlijk, daar kan je niet zonder. Maar dat was vroeger ook al, maar dan stond het gewoon op papier. Als je niet bij de informatie over de cliënt kan, kan je niet werken. De computer is dus wel belangrijk nu.” Dit lijkt een tegenstrijdigheid. Hoe kan een digitale starter die het belang van een elektronisch cliëntendossier onderschrijft, tegelijkertijd zeggen dat digitaal vaardig zijn niet noodzakelijk is voor goede zorg?

Een starter verklaart dit als volgt: “Ik deed mijn werk gewoon goed. Alleen dat computergebeuren liet ik over aan collega’s”. Op deze manier kreeg ze alsnog inzicht in de rapportages, omdat collega’s deze voor haar printten. Projectleiders en digicoaches herkennen dat digitaal vaardige collega’s bepaalde ‘computertaken’ overnemen, waardoor starters het niet zelf hoeven te kunnen. Dit noemen we in dit onderzoek het ‘afschuifstelsel’.

Het verleggen van de werkzaamheden naar collega’s gebeurt volgens digicoaches zowel in alle openheid als juist met subtiele ‘smoesjes’, zoals: “Jij zit toch al achter de computer, kun jij dit even voor me rapporteren?” Digitale starters hebben met de tijd geleerd dit dusdanig slim aan te pakken, dat het amper opvalt: “Iemand ontweek bijvoorbeeld steeds de voorzittersrol bij een overleg, zodat ze geen agenda hoefde te maken en te printen. Zij pakte dan weer andere dingen op in het team.” Zo kent iedere digitale starter zijn ‘olifantenpaadjes’ volgens een digicoach: “Iedereen weet wel iemand die het voor ze doet.”

Het verschuiven van werk naar collega's brengt ook spanningen met zich mee: collega's beginnen zich op den duur te irriteren aan de vragen. Een starter vertelt dat ze het vervelend vond om collega's steeds met vragen te benaderen: "Zij denken op een gegeven moment ook: 'Zoek het zelf even uit!'" Een van de starters legt uit dat ze aanbod in ruil voor hun hulp ander werk over te nemen: "Soms vroeg ik wat en zeiden ze: 'Je legt nu extra werk bij mij neer'. En dan zei ik: 'Ja, maar ik kan dan toch andere werkzaamheden doen voor jou?' Op die manier probeerde ik eronder uit te komen." Een kwaliteitsverpleegkundige vertelt in een interview dat zij ziet dat het afschuifstelsel leidt tot een onevenredige belasting van het team.

Daarnaast bestaat er bij het 'afschuifstelsel' het risico dat er informatie uit tweede hand wordt gerapporteerd. Een digicoach legt het gevaar hiervan uit: "Als iemand aan een ander vraagt iets te rapporteren, ontstaan er fouten. Je kent het wel, als je boven iemand iets influistert is het beneden een heel ander verhaal geworden. En die gaat dat rapporteren."

Gaat digitalisering ten koste van de cliënt of komt het ze ten goede?

Digitale starters vinden dat hun digitale vaardigheden minimale impact hebben op de kwaliteit van zorg die zij leveren. Het ontwikkelen van hun digitale vaardigheden is volgens hen dan ook niet direct in het belang van de cliënt. In interviews zeggen starters hierover: "Voor cliënten maakt het niet zo uit" en "Voor de cliënt is het niet echt belangrijk. Die merken dat niet." Onder digitale starters speelt juist het gevoel dat de toenemende mate van digitale handelingen de zorg voor cliënten onder druk zet: "Ik moet nu zo veel met computers bezig zijn; dat houdt je bij de mensen weg." Een andere starter heeft er moeite mee dat de focus lijkt te verschuiven van 'cliënt' naar 'computer': "Het is meer een achterliggende gedachte, van: Ik ben niet de zorg in gegaan om met computers te werken. Dan had ik wel een ander beroep gekozen. Ik wil met die mensen bezig zijn!" Dit gevoel wordt gedeeld door anderen. Een van hen legt uit dat ze het gevoel heeft dat het werken met computers ten koste gaat van de tijd met de cliënt: "Ik zeg je eerlijk: je bent er tegenwoordig zo veel tijd mee kwijt. Het aftekenen van medicijnen op de iPad duurt soms wel een kwartier: dan is dat ding leeg of werkt er weer iets niet. Dan moet je eerst weer langs kantoor. Nou, die tijd had ik liever bij cliënten willen zijn."

Projectleiders kijken hier anders tegenaan: "Als je digitaal vaardiger wordt, kan dit tijdswinst opleveren, waardoor je meer tijd overhoudt om aan het bed te staan." De hoeveelheid tijd die nu aan de administratie wordt besteed, is onnodig: "Starters zijn onnodig veel tijd kwijt met het vullen van systemen, dat gaat ten koste van de tijd bij de cliënt." Het

kan eveneens andere medewerkers (indirect) tijd opleveren, legt een digicoach uit: "Er moet nu iemand langskomen om een wond te beoordelen, omdat de medewerker geen wondfoto kan versturen." Er is tevens uitgelegd dat binnen het afschuifstelsel er medewerkers zijn die extra werk oppakken voor de digitale starter. Ook zij zullen worden ontlast doordat hun collega zelfstandiger wordt.

"Werk aan de winkel"

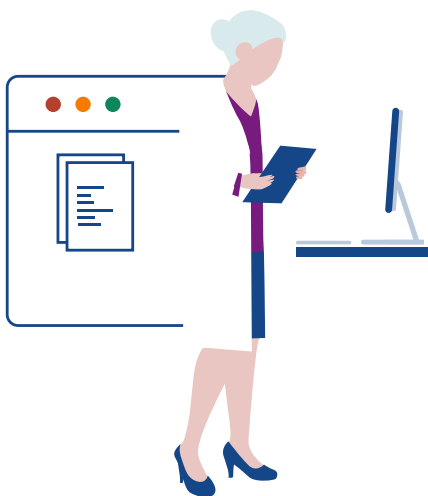
Het programma Digitale Vaardigheden is onder andere opgezet omdat we erin geloven dat digitale handelingen minder tijd kosten en foutloos kunnen wanneer je digitaal vaardig bent. De vrijgekomen tijd kan vervolgens worden besteed aan de cliënt. We leren nu dat veel digitale starters dit verband niet leggen en zelfs het tegenover gestelde ervaren. Beide overtuigingen komen wel voort uit dezelfde gedachte: de cliënt staat voorop. Ondanks dat veel digitale starters hun digitale vaardigheden hebben ontwikkeld in het afgelopen jaar, sluiten hun beweegredenen niet altijd aan bij de uitgangspunten van het programma en de landelijke heersende visie: digitale vaardigheden zijn nodig om goede kwaliteit van zorg te leveren. Starters ontwikkelen hun vaardigheden echter niet vanuit de overtuiging dat het bijdraagt aan de kwaliteit van zorg. Zij noemen meer redenen buiten de zorg om, zoals het gevoel 'er niet meer onderuit te komen' en de wens hun collega's niet langer 'lastig te vallen'.



Suzanne Verheijden, programmamanager Digitale Vaardigheden, reageert: “Daar schrik ik van. Dat betekent dat er werk aan de winkel is in de beeldvorming en het creëren van meer bewustzijn. Zeker als je ook alle voorbeelden leest waar mensen voor het eerst hun mails of een ECD openen of een protocol lezen. Elke zorgprofessional is gedreven om de best mogelijke zorg te leveren. Maar als er geen verband gelegd wordt met het nut van digitalisering en het belang van de benodigde vaardigheden om goede zorg te leveren, blijft er een gat bestaan. Het niet zien van de noodzaak leidt tot een boycot van technologie of een te relaxte houding om vaardig te worden, terwijl het 2 voor 12 is naar mijn mening. Ik verwacht dat medewerkers die hun digitale vaardigheden ontwikkelen vanuit de intrinsieke motivatie om betere zorg te leveren, er meer energie in steken en zich sneller gaan ontwikkelen! De echte digitale starter is nog helemaal niet toe aan innovatie in de zorg, aan het nut van digitalisering. Die is aan het overleven in de administratieve jungle en de vaardigheden die dat vraagt. Een basis van de basis aan het leggen. En als je de basis van de basis niet beheerst kun je simpelweg nog niet verder kijken. Maar we moeten ook nog meer aandacht hebben voor de boodschap. De grote boodschap die vertelt wat het belang is, wat het nut is en hoe digitalisering in de uitdagingen waar we voor staan een meerwaarde kan hebben voor zowel de cliënt/patiënt als de zorgverlener. Een belangrijke les dus en bovenaan de to-dolijst.”

► “We moeten ook nog meer aandacht hebben voor de boodschap.”

- Suzanne Verheijden -



Hoe kan het bewustzijn rondom het belang worden vergroot onder digitale starters?

Een projectleider: “Mensen moeten eerst begrijpen waarom het zo belangrijk is om goed te kunnen werken om een computer, voordat ze het willen leren en doen”. Hieronder worden drie manieren beschreven om dit bewustzijn te vergroten.

1. Doorbreek het ‘afschuifstelsel’

Een projectleider legt uit wat het effect is van het ‘afschuifstelsel’: “Starters voelen de urgentie niet om digitaal vaardig te worden. Ze hebben het nu wel goed geregeld voor zichzelf. Ze denken: ik heb een collega die het altijd voor me doet, dus waarom zou ik naar een digicoach gaan?” Zolang starters voelen dat zij een vangnet hebben aan digitaal vaardige collega’s die hun digitale werkzaamheden oppakken, ervaren ze niet de noodzaak om het zelf te kunnen en zichzelf te ontwikkelen.

► “Zolang jij die kar blijft trekken, blijven zij wel in die kar zitten, hoor. Zij laten zich wel trekken!”

- Kwaliteitsverpleegkundige -

Een geïnterviewde kwaliteitsverpleegkundige ziet een taak weggelegd voor de digitaal vaardige collega’s: “Zolang zij het oppakken, maken ze de ander niet verantwoordelijk. En dan houd je het in stand. Ik zeg dan ook: Zolang jij die kar blijft trekken, blijven zij wel in die kar zitten, hoor. Zij laten zich wel trekken!” Ze nodigt de digitaal vaardige medewerkers uit de verantwoordelijkheid terug te geven: “Misschien moet je eens zeggen: ‘Nu wil ik zitten, ga jij maar eens trekken’. Een digicoach ziet deze verandering langzaam plaatsvinden: “Als nu iemand vraagt: ‘Kun je dit voor me doen?’, hoort de collega te zeggen: ‘Is goed, maar dan doen we het samen’. Ik zie dat dat steeds meer gebeurt.”

2. Stel als leidinggevende de norm vast

Leidinggevend (of teamcoaches) spelen een belangrijke rol in de bewustwording van het belang van digitale vaardigheden. De leidinggevende stelt als het ware de norm vast. Een digicoach legt dit uit: “Stel je voor dat je een manager hebt die zegt: ‘Nee, wij werken niet met briefjes en uitgeprinte roosters, wij doen alles via de computer’. Dan is de noodzaak hoger om digitaal vaardig te zijn. Maar als de manager het laat gebeuren...” Het verschilt sterk per leidinggevende hoe hij of zij zich opstelt. Een projectleider: “Er wordt hier snel gegrepen naar: ‘dat is de cultuur’ en ‘ge-

drag verander je niet zomaar'. Maar je verandert het alleen als je er als manager kort bovenop zit en het bespreekbaar maakt."

► "Je verandert het alleen als je er als manager kort bovenop zit en het bespreekbaar maakt."

- *Digicoach* -

3. Zorg dat het bespreekbaar wordt binnen het team

Tot nu toe geven medewerkers in de interviews aan dat er binnen hun team weinig wordt gepraat over digitale vaardigheden. Zo weten ze ook vaak niet van andere collega's hoe digitaal vaardig zij zijn, of zij naar een digicoach gaan of hoe zij naar digitalisering kijken. "Ik denk dat er meer collega's zijn die baat hebben bij een digicoach, maar we bespreken het niet zo open", vertelt een medewerker. Een andere medewerker: "Ik weet eigenlijk niet wat de anderen moeilijk vinden. Misschien is het wel goed om het daar met elkaar over te hebben." Uit het onderzoek blijkt dat met name digitale starters ervaren dat het gesprek hierover niet wordt gevoerd, terwijl digitaal vaardige medewerkers het idee hebben dat dit wel bespreekbaar is. Dit kan worden verklaard door het taboe dat starters ervaren, waar anderen zich in mindere mate van bewust zijn.

► "We moeten een leerklimaat creëren op een afdeling waarin mensen durven te vragen en de taboesfeer wordt doorbroken."

- *Projectleider* -

In een team waarin digitale vaardigheden en het eventuele gebrek hieraan, open wordt besproken, ontstaat wederzijds begrip tussen de digitale starter en de digitaal vaardige medewerkers. Wanneer de vastgestelde norm door een team wordt gedragen, wordt het normaal om elkaar hierop aan te spreken. Tegelijkertijd is er begrip voor de digitale starter die extra tijd en uitleg nodig heeft.

Een van de projectleiders benadrukt het belang van het team: "Ik denk dat wanneer er een veilige sfeer is en men elkaar onderling dingen leert, je verder komt dan met alleen losse digicoach sessies. Dat is ook belangrijk, maar

daarmee ben je er nog niet." Deze overtuiging komt voort uit het idee dat 'het team' de structurele werkomgeving is van een digitale starter en digicoaching hier slechts incidenteel deel van uitmaakt. "Er zijn genoeg collega's op een afdeling die starters mee kunnen krijgen. We moeten een leerklimaat creëren op een afdeling waarin mensen durven te vragen en de taboesfeer wordt doorbroken."

7

Alles over de succesfactor digicoaching



7. Alles over de succesfactor digicoaching

Wat is de rol van de digicoach?

Het doel van dit programma is het digitaal vaardiger maken van medewerkers in de zorg. Digicoaches spelen hierin een belangrijke rol. “Ik zie mijn rol in eerste instantie ter ondersteuning van medewerkers en als eerste aanspreekpunt bij handelingsverlegenheid ten aanzien van een computer”, licht een digicoach toe. Een andere digicoach vult aan: “De essentie is, denk ik, het instrueren van medewerkers, maar zeker ook het enthousiasmeren voor het gebruik van digitale middelen.”

▶ “Alleen nu is het geformaliseerd. Het hoeft niet meer tussen de soep en aardappelen door.”

- Digicoach -

Sommige digicoaches werden al voordat ze de rol digicoach vervulden, benaderd door collega's met vragen: “Alleen nu is het geformaliseerd. Het hoeft niet meer tussen de soep en aardappelen door.” Door het creëren van een formele rol ontstaat er meer tijd en ruimte om collega's te ondersteunen. Een digicoach hoopt dat dit een positief effect heeft: “Ik hoop dat men zich minder bezwaard voelt om op me af te stappen, omdat ik er nu de tijd voor heb en ervoor betaald word.”

De aanvragen tot digicoaching stroomden in het begin echter niet vanzelf binnen. De starter schaamt zich vaak en meldt zich niet meteen uit zichzelf. Daarom zijn digicoaches – zeker aan de start van het programma – hard bezig geweest het project (en het bestaan van digicoaching) bekend te maken onder medewerkers. Daarnaast hebben zij zich gefocust op het bereiken van de digitale starters en andere medewerkers die gecoacht wilden worden. In hoofdstuk 4 wordt beschreven wat digicoaches hebben gedaan om de digitale starter te bereiken.

Projectleiders onderstrepen het belang van de digicoaches: “Het project valt of staat met de digicoaches. De juiste digicoaches op de juiste plek. Hoe ze medewerkers meekrijgen, hun contact met de leidinggevende, hoe ze zichzelf positioneren en aanvoelen waar en welke hulp nodig is.” De digicoaches worden gezien als sleutel tot succes en zijn daarom onmisbaar. De hoge mate waarin het project afhankelijk is van (de kwaliteit van) digicoaches baart projectleiders ook zorgen. “Voor dit project zijn we afhankelijk van hoe de digicoaches hun werk doen. Als je kijkt naar wat er daadwerkelijk gebeurt in afspraken en of de digitale starter wordt gevonden, zijn we sterk afhankelijk van de kwaliteit van de digicoach. Wat is iemands karakter en hoeveel energie en tijd steekt iemand erin?” Een andere projectleider pleit er daarom voor het selecteren van digicoaches serieus te nemen en het contact met hen te structureren.

Een ander risico van de afhankelijkheid van digicoaches is het stilvallen van het project zodra er iemand vertrekt of uitvalt. Dit gebeurde bij één organisatie: “De digicoaches gingen één voor één weg, waardoor het project op zijn gat heeft gelegen.”

Wat maakt een digicoach succesvol?

Het is duidelijk dat digicoaches een sleutelpositie hebben binnen de project Digitale Vaardigheden. Het is daarom belangrijk om te weten wat nodig is om een digicoach succesvol te laten zijn. Hoe krijg je medewerkers – en in het bijzonder digitale starters – over de streep om hun digitale vaardigheden te ontwikkelen? Digicoaches staan voor de lastige taak de drempel te verlagen voor medewerkers die zich terughoudend opstellen ten opzichte van het aanleren van nieuwe digitale vaardigheden. De volgende drie factoren maken een digicoach succesvol:

1. **Zichtbaarheid.** Zichtbaarheid van de digicoaches is heel belangrijk en wordt gezien als randvoorwaardelijk. “Voordat je mensen kunt helpen, moeten mensen je kunnen vinden. En als ze weten wie je bent, moeten ze nog op je af dūrven stappen”, legt een digicoach uit. “In het begin ben je dus vooral bezig om zichtbaar te worden en mensen te vertellen: ‘Ik ben er voor je, we kunnen dit samen doen.’”

► “Voordat je mensen kunt helpen, moeten mensen je kunnen vinden.”

- Digicoach -

Ook projectleiders geven aan dat dit tijd kost: “Zoiets krijg je niet in één keer van de grond. Je moet het blijven communiceren, blijven herhalen.” Het letterlijk zichtbaar zijn op de locatie helpt: “Op locaties aanwezig zijn, herkenbaar zijn door bijvoorbeeld T-shirts, vaste personen en tijden per locatie.” Digicoaches vinden het raadzaam de locaties onderling te verdelen: “We hebben de locaties verdeeld: één gezicht per locatie. Zodat wij bekend raken met de locatie en zij met ons.” Het is hierin belangrijk dat het aantal locaties per digicoach behapbaar blijft, op die manier kan de digicoach genoeg tijd doorbrengen op die locatie(s). In de interviews met medewerkers vroegen we hoe zij hun eerste afspraak met een digicoach maakten. Meestal spraken zij de digicoach aan wanneer deze op hun locatie was: “Heel toevallig was er een digicoach aanwezig op de locatie. Ik zag het aan dat blauwe ding waar ‘digi’ op stond. Die was bezig met een collegaatje en ik zag dus hoe dat werkte. Dus ik zeg: ‘Goh, dat lijkt mij ook wel wat!’, toen hebben we meteen een afspraak gemaakt.” Een andere medewerker vertelt dat ze al had gehoord van de digicoaches:



“Ik dacht al bij mezelf: daar moet ik toch eens contact mee opnemen. Maar dat schiet er dan toch bij in, omdat je druk bent. Maar omdat ze daar zat, op de locatie, dacht ik: hup, ik stap meteen op haar af.”

2. **Proactieve (persoonlijke) benadering.** Digicoaches moeten actief aan de slag om hun zichtbaarheid te vergroten: een proactieve en persoonlijke benadering is hierbij essentieel. “Er zijn digicoaches die denken: ze bellen me niet, ze mailen me niet, wat raar. Maar zitten wachten tot de vragen jouw kant op komen, gaat niet werken”, legt een projectleider uit. Dit idee wordt herkend en beaamd door andere projectleiders: “Ik merk dat de meeste digitale starters worden gevonden in teams waar de digicoach medewerkers proactief benadert en dicht op het team zit. Een digicoach die iets meer afwachtend te werk gaat, kan niet iedereen over die drempel heen trekken.” Ook digicoaches zelf herkennen dit: “Je moet als digicoach ook zelf initiatief nemen en actief op pad gaan. Als ik op mijn eigen kamer blijf zitten, dan gebeurt er niet veel.”

Digicoaches met een proactieve houding gaan langs bij vergaderingen, staan in contact met leidinggevenden, zijn veel op locatie aanwezig en spreken daar medewerkers persoonlijk aan. Een digicoach beaamt het belang van zelf initiatief nemen: “Je moet echt zelf op mensen afstappen,

► “Je moet echt zelf op mensen afstappen, anders gaat het niet lopen.”

- Digicoach -

anders gaat het niet lopen.” Dit is echter niet voor iedere digicoach weggelegd. “De ene digicoach is er makkelijker in dan de ander”, geeft een projectleider toe. “De ene zegt: ‘Ik ben gewoon even langsgelopen en geef wat tips’. De ander vindt het niet prettig om 1 op 1 met mensen te werken en bijna als PR medewerker de organisatie in te gaan.” Een digicoach: “Om zelf op iemand af te stappen en het initiatief te nemen... Dat vond ik een uitdaging en nog steeds wel.” Digicoaches die niet op medewerkers afstapten gaven verschillende redenen. Waar het bij de een niet bij zijn of haar persoonlijkheid past, had het bij de ander te maken met een onderliggende overtuiging. Zo gaf een digicoach aan bang te zijn zorgmedewerkers ‘lastig te vallen’, omdat zij al een hoge werkdruk hebben. Een andere digicoach beredeneert: “Het is hun eigen verantwoordelijkheid. Ik ga niet als een speurhond over de afdelingen lopen.”

► “Ik kende de digicoach al, dat was fijn.”

- Een digitale starter -

3. **Bekend gezicht.** Voor medewerkers die het spannend vinden om een digicoach te benaderen – zoals de meeste digitale starters – helpt het als ze de digicoach kennen. Een medewerker vertelt: “Ik kende de digicoach al, dat was fijn. Nu was het laagdrempelig om contact te leggen. Ik had het moeilijker hebben gevonden als ik hem niet kende.” Een digicoach vertelt dat een medewerker tegen haar zei: “Oh, ben jij de digicoach? Nu ik weet dat jij het bent, durf ik wel te zeggen dat ik er helemaal niks van kan.” Een projectleider herkent dit: “Als digicoaches bekend zijn in een team, komen mensen sneller met vragen naar diegene toe.”

Voor de digicoaches die nieuw waren op een locatie, vraagt het tijd om er bekend te worden. Een digicoach merkt op: “Zo van lieverlee druppelden de eerste medewerkers binnen, als ze je gezicht gaan kennen.” Hoe snel een digicoach een bekend gezicht krijgt, is afhankelijk van de vorige twee factoren. Hoe zichtbaar is de digicoach en hoe proactief zoekt hij of zij medewerkers op?

Een digitale starter had een afspraak had met een digicoach die zij niet kende: “Van te voren had ik liever een bekende als digicoach gehad, dit was wel een drempel.” Toch verdween dit gevoel al snel: “De drempel was in het begin van de eerste afspraak al verdwenen.” De digitale starter legde uit dat dit kwam door de veilige sfeer die de digicoach creëerde, waardoor haar zenuwen al snel zakten. Het hebben van een ‘bekend gezicht’ helpt medewerkers om de eerste stap te zetten: het benaderen van een digicoach. Het heeft volgens medewerkers en digicoaches geen invloed op de kwaliteit van de daadwerkelijke coaching.

Wat zijn de belangrijkste eigenschappen van een goede digicoach?

Digicoaches spelen een essentiële rol in het digitaal vaardiger maken van medewerkers in de zorg. Wie is de juiste persoon om deze rol in te vullen en welke kwaliteiten moet diegene hebben? Wat is ervoor nodig de veilige sfeer te creëren waarin ook digitale starters durven te leren, te proberen en te falen? Uit de interviews kwam een aantal belangrijke eigenschappen naar voren.

- **Geduldig.** Het geduld van digicoaches wordt erg gewaardeerd. Een medewerker over de digicoach: “Ze neemt rustig de tijd en probeert het op een andere manier uit te leggen als ik het niet heb begrepen. Daardoor voel je je niet zo stom.” De geduldige houding van digicoaches stelt medewerkers gerust en creëert de veilige setting die nodig is, legt een digitale starter uit: “Rustig uitleggen, rustig oefenen. Ja, de digicoach creëert een hele veilige oefenomgeving.” Collega’s of familie geven soms minder geduldig uitleg, met averechts effect: “Mijn man zit in de ICT, maar daar heb je niks aan. Hij zegt dan: ‘Snap je het nou nog niet?’ Daar word ik onrustig van.”

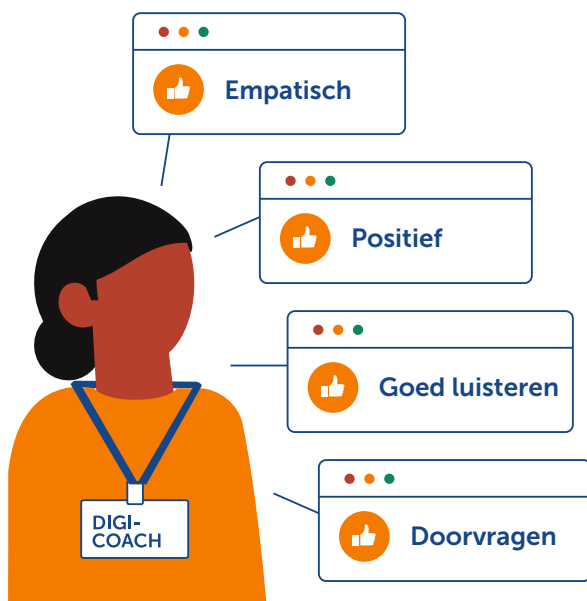
Ook digicoaches geven het belang aan van geduld: “Je wilt dat het beklijft en dat gaat niet één-twee-drie. Je moet soms wel twee, drie, vier keer iets uitleggen en daar moet je geduld voor hebben.” Volgens een medewerker maakt die geduldige houding het makkelijker om met nieuwe vragen naar de digicoach terug te gaan: “Je mag altijd kloppen en binnenkomen. Ze heeft altijd een glimlach. Geen scheve gezichten.”



- **Empathisch.** Digicoaches horen vaak dat digitale starters negatief over zichzelf praten. Digicoaches vertellen hierover in de interviews: “Hoe vaak ik wel niet heb gehoord: ‘Je zult me wel dom vinden.’” Een digicoach moet in staat zijn zich in te leven in anderen, zodat de digicoach de emoties van een digitale starter beter begrijpt en hier rekening mee kan houden.

Een digicoach vertelt dat digicoaching niet alleen om het aanleren van vaardigheden gaat: “Je moet empathisch zijn, met mensen kunnen meevoelen... Ik denk dat dat het belangrijkste is. Anders kom je nergens.” Een medewerker zegt hierover: “Een digicoach moet zich goed kunnen verplaatsen in iemand die echt bang is voor zo’n ding [computer], zoals ik.” Empathisch vermogen maakt een digicoach toegankelijk, wat cruciaal is: “Starters moeten naar je toe durven komen, terwijl ze vaak onzeker zijn.” Daarnaast zorgt het voor een veilige sfeer tijdens de coaching.

- **Positief.** Wanneer men nieuwe dingen leert, werkt positieve bekrachtiging (zoals het geven van complimenten) beter dan negatieve bekrachtiging. Een medewerker herkent dit: “Ik krijg zelfvertrouwen door de steun van de digicoach. Zij zegt dingen als: ‘Doe maar, dat kan je wel!’ en: ‘Ja, goed gedaan!’ Dan durf je het wel te doen. Maar als iemand zegt: ‘Oe, je doet het verkeerd!’, dan doe je een stap terug.”



De positieve insteek van een digicoach is daarom – zeker bij digitale starters – essentieel. “Het is al spannend genoeg voor ze, achter zo’n computer zitten. Dus ik probeer het positief en luchtig te houden”, zegt een digicoach. Een andere digicoach legt uit hoe zij zorgt voor een positieve benadering: “Ik benoem altijd wat ze goed doen en print bijvoorbeeld certificaten uit.”

Een digicoach moet in staat zijn de negatieve gedachtes en gevoelens om te vormen naar positieve: “Ik zeg dan: ‘Het is niet erg dat je niet zo veel weet, het is vooral knap dat je deze stap zet!’” Medewerkers vinden het fijn dat digicoaches hen niet veroordelen: “Zij vindt het niet erg dat ik het allemaal niet kan, dat maakt haar niets uit.” Als je als digicoach het onzekere gevoel bij digitale starters kunt wegnemen, ontstaat er ruimte om te leren en kan het zelfvertrouwen groeien.

- **Goed luisteren.** Door goed te luisteren creëer je een veilige sfeer en straal je vertrouwen uit: zeker voor het coachen van starters is dit belangrijk. Digitale starters zijn vaak onzeker over hun beperkte vaardigheden en schamen zich hiervoor. Digicoaches geven aan dat het juist bij deze groep belangrijk is hier aandacht voor te hebben: “Je merkt dat het iets met ze doet, daarom heb je bij de eerste afspraak ook echt de tijd nodig om het daarover te hebben. Om ze te laten ventileren.” Digitale starters vertellen wat hen dwarszit, blokkeert en frustreert. Een digicoach legt uit dat het belangrijk is hiernaar te luisteren: “Ze voelen ze zich gehoord en dat maakt de weg vrij om toch samen aan de digitale vaardigheden te werken.”
- **Doorvragen.** Door goed door te vragen – zoals een goede coach betaamt – krijg je een beter beeld van wie er voor je zit, wat diegene wil leren en hoe hij of zij het liefste leert. Een digicoach: “Het is vooral veel vragen: wat kun je wel, wat vind je nog moeilijk? Je moet goed kunnen doorvragen om erachter te komen wat iemand nodig heeft.” Hoe duidelijker het beeld van iemands hulpvragen, hoe beter de aanpak op deze persoon aangepast kan worden. Digicoaching ziet er per medewerker anders uit, vertelt een digicoach: “Er is niet één manier, je moet echt kijken wie je voor je hebt, want iedereen is anders.” Op die manier bewandelt iedere medewerker een gepersonaliseerd traject: “Je reikt ze dingen aan – op maat – wat ze nodig hebben.”

Hoe digitaal vaardig moet een digicoach zijn?

Digicoaches geven aan dat het niet nodig is om alles te weten op gebied van digitale vaardigheden: “Je moet wel een bepaalde basis aan digitale vaardigheden hebben, maar je hoeft echt niet alles te weten. Dat kan ook niet, er is veel te veel.” Zeer digitaal vaardig zijn als digicoach kan zelfs een hindernis zijn, beargumenteert een digicoach die ICT’er is: “Het is soms lastig schakelen voor mij als er iemand komt die echt totaal niks weet van de computer.”

▶ “Je geeft het signaal af dat het helemaal niet erg is als je iets niet weet.”

- Digicoach -

Weten digicoaches het antwoord op een vraag niet? Dan lossen ze dit direct op: “Ik zoek het antwoord gewoon op, daar leer ik zelf ook van. En ik leg direct uit hoe je iets opzoekt via Google!” Een digicoach noemt een bijkomend voordeel: “Je geeft het signaal af dat het helemaal niet erg is als je iets niet weet.” Een projectleider herkent dit: “We hadden een digicoach die erg toegankelijk was voor de starter, omdat ze zelf ook wat ouder was en nog niet alles wist.” Een digicoach kan er ook voor kiezen de vraag niet zelf te beantwoorden: “Ik verwijs ze door naar iemand die er wel veel vanaf weet.” Dit noemen we de ‘digiweten’.

Gebruik maken van bestaande kennis in de organisatie: de digiweten

Digicoaches geven als tip goed in kaart te hebben wie je waarvoor kan benaderen: wie zijn de digiweten? Of een digiweet zijn of haar collega goed kan helpen, hangt zowel af van het kennisniveau als de manier waarop diegene het uitlegt. Het is belangrijk dat een digiweet helder en vriendelijk kan uitleggen, zeker wanneer hij of zij een digitale starter voor zich heeft. Een projectleider vertelt dat vooral de digicoaches die bekend zijn met de teams weten wie ze voor welke vragen kunnen benaderen. Een digicoach: “Ik weet wel waar de pareltjes zitten die veel weten over bepaalde applicaties, dus daar verwijs ik wel naar door.” Deze ‘pareltjes’ worden onder andere ingezet als super users op een locatie.

Lang niet alle digicoaches maken al gebruik van de digiweten. Een aantal digicoaches vertelt nog niet goed te weten waar bepaalde kennis te halen is en wil hier meer inzicht in krijgen. Een van hen noemt een manier om hier achter te komen: “We moeten bij trainingen in de gaten houden wie het als eerste oppakt en kijken of we hen kunnen betrekken.” Een projectleider heeft de wens de inzet van digiweten meer te structu-

reren, maar voorziet een probleem: “Het lastige is dat alleen de uren van de digicoach en de projectleider worden vergoed. Dus op het moment dat wij anderen daarbij betrekken dan merk je dat er wat moeilijkheden ontstaan over de urenverantwoording.”

Hoe vind je de ideale digicoach?

De manier waarop digicoaches werden geselecteerd verschilde sterk per organisatie. Het advies was om mensen uit de eigen organisatie te benutten voor tenminste 8 uur per week. Er werd een competentieprofiel en een voorbeeld functiebeschrijving gedeeld die de organisaties konden gebruiken. Het ging om de rol van digicoach binnen de eigen functie en niet als nieuw in te schalen functie.

De ene organisatie had een officiële sollicitatieprocedure met in- en externe kandidaten, in andere organisaties wezen teammanagers één medewerker per team aan als digicoach. Een officiële sollicitatieprocedure heeft voordelen, beargumenteert een projectleider: “Onze digicoaches hadden zelf aangegeven dit graag te willen doen, ze wilden het echt graag. Hun bevologenheid en enthousiasme nemen ze mee in hun werk.” Medewerkers die van bovenaf worden aangewezen als digicoach zijn mogelijk minder gemotiveerd en geven prioriteit aan hun ‘originele’ baan. Daarnaast biedt een selectieprocedure de mogelijkheid om kandidaten te beoordelen op een aantal essentiële eigenschappen en andere wensen. Een projectleider vertelt dat haar belangrijkste tip gaat over de werving van digicoaches: “Bedenk goed wat je zoekt in een digicoach en selecteer een aantal stevige mensen. Het valt of staat echt met de digicoaches.” Welke eigenschappen een ideale digicoach heeft, is eerder al besproken.

Op de volgende pagina staan enkele andere wensen waar rekening mee gehouden kan worden.

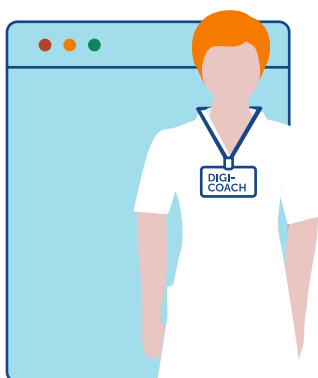
Een interne of externe digicoach?

Voor beide opties valt iets te zeggen. Een interne medewerker als digicoach kent de organisatie al en mogelijk ook de medewerkers op de locatie waar hij of zij digicoach is. Zoals eerder uitgelegd werkt het drempelverlagend als de digicoach een bekend gezicht heeft. Een projectleider: "Een voordeel van interne digicoaches is dat medewerkers hen al kennen, dus stappen ze sneller af op de digicoach." Daarnaast kennen interne medewerkers de organisatie-specifieke applicaties, zoals het roostersysteem, de (online) leeromgeving en het intranet. Het inwerken kost hierdoor minder tijd dan bij externe digicoaches.

Toch zien projectleiders ook het voordeel van externe digicoaches: "Managers selecteerden de digicoaches uit hun eigen team. Maar gedurende het project denk ik vaker aan externe digicoaches." Externe digicoaches die van buitenaf voor deze rol in dienst zijn gekomen kunnen het coachen hun volledige prioriteit geven. Daarnaast nemen externen vaak een frisse blik mee.

Zorgmedewerkers als digicoach?

Interne digicoaches vervullen deze rol meestal naast hun 'reguliere' baan, waardoor zij hun aandacht moeten verdelen. Zeker onder zorgprofessionals is dit een uitdaging, vertelt een projectleider: "We hebben een personeelstekort, dus dat is een spanningsveld." Door dit tekort is het lastig om een zorgfunctie en digicoaching te combineren: "Je merkt dat de prioriteit verschuift, dan zeggen ze: 'Ik heb vandaag geen tijd, want het dossier moet in orde.'" De zorg blijft vaak de eerste prioriteit. Een digicoach die daarnaast in de zorg werkt, geeft aan dat het lastig is tijd voor digicoaching vrij te maken: "Met de werkzaamheden die ik heb, is het moeilijk om tijd te blokken. Ik doe het nu een beetje hap snap tussendoor." Een andere digicoach werd gevraagd wat ze de grootste uitdaging vond en antwoordde: "Tijd vrijmaken om als digicoach te werken en niet-cliëntgebonden taken te kunnen doen." Externe digicoaches kunnen een uitkomst bieden: "Ik zou graag één of twee



externe digicoaches aantrekken, die hier speciaal voor worden ingezet en niet worden belemmerd door de drukte in de zorg."

Het voordeel van zorgmedewerkers als digicoach is dat zij bekend zijn met zorgapplicaties. Zij kunnen hierdoor gemakkelijk andere zorgmedewerkers meenemen in de belangrijkste programma's. Daarnaast hebben zij een goed beeld van wie er op de werkvloer hulp nodig heeft. Dit geldt uiteraard ook voor andere functies: zo is een stafmedewerker beter bekend met applicaties die men op kantoor gebruikt. Het is daarom raadzaam om digicoaches met verschillende achtergronden en specialismen aan te nemen. De meeste organisaties hebben dan ook een grote variëteit aan digicoaches wat betreft hun achtergrond. Een greep uit de genoemde functies van digicoaches: HR adviseur, zorgmedewerker, ICT'er en receptionist.

► Digicoaches met een klein contract zijn minder slagvaardig.

Kleine of grote contracten?

Er is een groot verschil in de contracturen van digicoaches: van 2 tot 32 uur per week en alles daartussenin. De meeste projectleiders hebben in de praktijk gemerkt dat grotere contracten beter werken. De belangrijkste reden is dat met een klein contract van 4 uur een digicoach minder gedaan krijgt, legt een projectleider uit: "Soms hebben ze die 4 uur alleen al nodig voor het maken van afspraken en komen ze niet eens aan coachen toe." Dit wordt herkend door andere projectleiders: "Ik merk wel een spanningsveld: iemand kan niet van zijn 4-urige contract daadwerkelijk 4 uur coachen. Dat gaat gewoon niet." Een andere projectleider erkent dat digicoaches minder 'slagvaardig' zijn met zo'n klein contract, en daarmee het gehele project. Voor projectleiders is het een reden om in het vervolg geen kleine contracten meer te geven: "Ik ga af van de kleine contractjes. De mensen met een groter contract zijn nog meer betrokken bij de locatie, kun je sneller mee schakelen en zijn flexibeler in het maken van afspraken." Ook geven digicoaches aan dat er veel tijd opgaat aan andere werkzaamheden dan coachen: "Er komen allerlei administratieve taken bij, zoals reageren op de mail, afspraken inplannen en het online zetten van informatie. Dat kost allemaal ook veel tijd." Naast deze administratieve taken is het belangrijk dat een digicoach tijd heeft om aan zijn of haar zichtbaarheid te werken, door bekend te raken op de locatie, in gesprek te gaan met sleutelfiguren en vergaderingen te bezoeken. Een digicoach met een groter contract houdt meer tijd over om te coachen. Daarnaast is er nog een voordeel aan grotere contracten: "Het is het fijnste als je bijvoorbeeld een hele dag

► “Het is het fijnste als je bijvoorbeeld een hele dag aanwezig bent, zodat mensen in en uit kunnen lopen.”

- Digicoach -

aanwezig bent, zodat mensen in en uit kunnen lopen.” Door op vaste momenten op een locatie aanwezig te zijn, groeit de zichtbaarheid en komen medewerkers sneller met vragen naar de digicoach.

Begeleiding van digicoaches

Alle digicoaches hebben de tweedaagse training gevolgd van Buro Strakz. Hierin maken ze o.a. kennis met de basis van coaching, oefenen ze met vormen van weerstand en leren ze hoe ze kunnen inspelen op verschillende leervoorkeuren. Door middel van rollenspellen en casuïstiek oefenen ze met digicoaching: “Ik herken de situaties als ik coach, ik denk steeds: deze heb ik gehad in een casus, en deze heb ik gehad in een casus!” De training is goed ontvangen onder digicoaches: “Ik raad alle digicoaches aan de training te volgen, die is leerzaam en leuk.” Daarnaast werd er gedurende het programma intervisie aangeboden door Utrechtzorg. Digicoaches uit verschillende organisaties deelden vragen, ervaringen en tips, bijvoorbeeld over het bereiken van de digistarter en het borgen van het project in de organisatie. “Je hoort ook verhalen uit de andere organisaties en je krijgt weer tips mee”, vertelt een digicoach. Projectleiders geven aan dat het lastig was om de digicoaches uit de zorg vrij te plannen voor intervisie.

Organisaties zijn vrij om te bepalen hoe zij de begeleiding van digicoaches verder vormgeven. Een aantal projectleiders geeft aan om de drie á vier weken een overleg met alle digicoaches te hebben: “Wat loopt goed? Waar moeten we nog actie op ondernemen?” Ook worden er ideeën verzonnen om de aandacht van medewerkers te krijgen en te behouden. Andere projectleiders geven echter aan dat deze overleggen lastig te realiseren zijn: “Ik zou het contact met hen meer willen structureren. Bijvoorbeeld door één keer in de maand samen te komen met alle digicoaches. Maar dat valt bijna niet in te plannen.” Digicoaches herkennen deze uitdaging: “Niet iedereen kan er altijd bij zijn. Je merkt dat de digicoaches die zelf ook in de zorg werken moeite hebben om te komen.” Zowel digicoaches als projectleiders geven aan dat er behoefte is aan frequente overleggen, maar dat het de digicoaches (en projectleiders) aan tijd ontbreekt.

Randvoorwaarden voor digicoaches

Digicoaches geven een aantal belangrijke randvoorwaarden aan om hun functie goed uit te kunnen oefenen. Ten eerste is het wenselijk dat ze een laptop en een werktelefoon hebben. “Ik mis een werktelefoon. Digitale starters bellen liever dan mailen, dus dat is soms onhandig.” Ten tweede moeten digicoaches in een aparte ruimte terecht kunnen wanneer zij gaan coachen: “We moeten rustig kunnen praten en oefenen, zonder dat er anderen bij zijn.” Niet iedere locatie heeft deze mogelijkheid, waardoor de digicoach en de medewerker soms in een hoekje van een ruimte moeten zitten. Dat werkt niet prettig: “Het is vertrouwelijk, dus je wilt wat privacy. Daarnaast moeten medewerkers zich concentreren, dus het is fijn als het stil is.” De wens om te leren in een eigen ruimte tijdens de coaching wordt gedeeld door medewerkers.

Daarnaast is het belangrijk dat ‘alles werkt’ op technisch vlak. Zo zijn er locaties waar de internetverbinding dusdanig instabiel is, dat het een beperking vormt tijdens de coaching. Daarnaast wekt het frustratie op bij medewerkers. Een projectleider zegt: “Je kunt je medewerkers wel digitaal vaardig maken, maar als er op een locatie nog geen wifi is, dan heeft dat niet zo veel zin. Het moet wel werken, dat is een belangrijke randvoorwaarde. Als het niet werkt, dan houdt het op.”



Een afspraak met de digicoach

Hoe maak je een afspraak bij de digicoach?

Hoe maakt een medewerker een afspraak met een digicoach en is dat voor iedereen haalbaar? Een digitale starter beschrijft in een interview dat ze alleen per mail een afspraak kon maken met een digicoach: “Stuur maar een mail”, zei ze. Dus ik zeg: ‘Nee, ik wil een digicoach spréken’, want ik wist niet hoe ik een mail moest sturen. Dan heb ik al gelijk zoiets van: laat maar. Maar toen liep er blijkbaar ook een digicoach hier rond, die heb ik aan haar jasje getrokken.” Voor digitale starters is het extra belangrijk dat digicoaches op locatie aanwezig en benaderbaar zijn, omdat het contact leggen via digitale wegen voor sommigen niet mogelijk is.

► “Stuur maar een mail’, zei ze. Dus ik zeg: ‘Nee, ik wil een digicoach spréken’, want ik wist niet hoe ik een mail moest sturen.”

- Digitale starter -



Over het algemeen zijn de digicoaches goed bekend onder medewerkers. Men weet dat er digicoaches zijn, waarvoor en hoe ze hen kunnen benaderen. Dit blijkt uit de evaluatie. Dat wijst erop dat de acties die digicoaches hebben ondernomen hun vruchten hebben afgeworpen. Uiteraard kan er sprake zijn van een bias, omdat de evaluatievragenlijst mogelijk vooral de medewerkers heeft bereikt die al op het programma Digitale Vaardigheden gefocust waren. Een klein percentage gaf aan niet te weten of de digicoach hen kan helpen en daarom geen afspraak te maken. Er lijkt bij hen onduidelijkheid te bestaan over wat de digicoach doet en of dat relevant is. In de evaluatie geeft een medewerker bijvoorbeeld aan: “Ik weet niet of het relevant is. Het is me onduidelijk waar het precies voor is.” Een andere medewerker schrijft: “Ik heb geen idee of het relevant is voor het werk wat ik doe.”

Hoe vond men het om een afspraak te maken bij een digicoach?

Uit de evaluatie blijkt dat met name medewerkers die niet (zo) digitaal vaardig zijn het spannender vonden om langs te gaan bij een digicoach dan digitaal vaardige medewerkers. In tegenstelling tot digitaal vaardige medewerkers, moesten sommige digitale starters een drempel over. Een medewerker vertelt dat ze opzag tegen de eerste afspraak: “Ik dacht: hoe zal ze me vinden? Je bent bang dat je het niet goed doet, iemand je dom vindt. Of dat je iets kapot maakt.” De starters die het spannend vonden, voelden zich echter al snel na de kennismaking op hun gemak. Niet alle digitale starters vonden het spannend om bij een digicoach langs te gaan: “De introductie was erg uitnodigend en vriendelijk, daardoor voelde ik geen spanning.”

Op wiens initiatief komen medewerkers naar een digicoach?

De meeste projectleiders vinden het belangrijk dat het programma Digitale Vaardigheden een vrijblijvend karakter heeft: “De digicoaches zorgen dat ze zichtbaar zijn, maar we laten het uit de medewerkers zelf komen. We leggen niets op.” Dit zien we terug in de resultaten van de evaluatie. Medewerkers geven hierin aan dat het hun eigen keuze is geweest om naar een digicoach te gaan. Dit betekent overigens niet dat deze medewerkers niet zijn gestimuleerd door hun leidinggevende, collega's of de digicoach zelf. “Vaak hebben ze een zetje nodig, voor ze daadwerkelijk een afspraak maken”, legt een digicoach uit. Een medewerker vertelt: “Mijn manager wees me op de digicoach en zei dat ze me goed zou kunnen helpen. Dus toen heb ik een afspraak gemaakt.” Digicoaches vinden het belangrijk dat leidinggevend (en teamcoaches) hun medewerkers aanmoedigen om digitaal vaardiger te worden. De verschillen hierin tussen leidinggevend zijn echter groot, blijkt uit de verhalen van digicoaches.

oefenen: “Zo lang de digicoach naast me zit, is het veilig. Nu kijkt ze nog mee en kan ze inspringen. Op de werkvloer moet ik het straks zelf doen.” Omdat medewerkers oefenen met nieuwe vaardigheden, gaat het meestal niet in één keer goed. Alle digicoaches benadrukken het belang van herhaling: “Moeten we 10 keer oefenen? Dan oefenen we 10 keer. Net zo lang tot iemand het kan en zich er goed bij voelt.”

5. Stimuleer de medewerker te oefenen in de praktijk

Nieuwe kennis en vaardigheden beklijven alleen als het in de praktijk voldoende wordt toegepast. Medewerkers geven dit in interviews aan: “Ze kunnen het nog zo goed uitleggen, maar als je het niet in de praktijk kan oefenen, dan ben je het zo weer kwijt.” Medewerkers kunnen op verschillende manieren worden gestimuleerd om te oefenen in de praktijk. Digicoaches printen bijvoorbeeld handleidingen uit of geven ‘huiswerk’ mee. Medewerkers die opdrachten meekregen waren daar allemaal blij mee: “Ik ben de opdrachten gaan doen, zonder hulp van anderen. Iedere keer kwam ik een stapje verder.” Sommige medewerkers die geen huiswerk kregen, hadden daar wel behoefte aan: “Ik zou dat wel willen, oefenen is goed!” Overigens kijkt niet iedere medewerker er zo naar: “Ik denk niet dat huiswerk gewaardeerd zou worden, we hebben het al zo druk.” Digicoaches kunnen het beste per medewerker afstemmen waar iemand behoefte aan heeft.

► **Benieuwd wat digicoaching oplevert?**
Dit wordt beschreven in hoofdstuk 12.

Digicoaching en de ICT servicedesk

Sommige projectleiders en digicoaches ervaren het verschil tussen de digicoaches en de ICT servicedesk als een grijs gebied. Een digicoach vraagt zich hardop af: “Waar eindigen de taken van de servicedesk en beginnen wij met de instructie? Dat loopt nu nog door elkaar. Zowel wij als de servicedesk zijn bijvoorbeeld mailaccounts aan het aanvragen en wachtwoorden aan het resetten.” Ook voor medewerkers is het soms onduidelijk waarvoor ze naar de digicoach gaan en wanneer ze de ICT servicedesk bellen.

Projectleiders pakten hun rol in dit vraagstuk: “Ik heb met ICT besproken welke vragen zij vaak binnen krijgen en hoe de servicedesk en digicoaches kunnen samenwerken.” Enerzijds kunnen digicoaches extra aandacht besteden aan vragen waar ICT vaak voor wordt benaderd, zodat medewerkers het in het vervolg zonder de servicedesk kunnen. De samenwerking werkt echter ook andersom volgens de digicoach: “We heb-

ben nogal wat ‘veelplegers’ in de organisatie die vaak bellen met dezelfde vraag. De servicedesk trekt dan aan de bel en verwijst hen naar ons.” Als zij op afstand merken dat iemand meer hulp nodig heeft, neemt de digicoach het over om rustig uitleg te geven. Een goede samenwerking zorgt ervoor dat ze elkaar juist versterken.

Het verschil tussen de servicedesk en digicoaches is de aard van de hulp die zij bieden. De lijn van de ICT servicedesk staat soms roodgloeiend: daar ligt de focus op het acuut oplossen van een technisch probleem. Een digicoach helpt medewerkers digitaal vaardiger te worden. Bij digicoaching is er de ruimte om medewerkers stap voor stap te leren hoe ze een handeling uiteindelijk zelf kunnen doen. Een medewerker legt uit: “We nemen het niet over, maar leggen het uit. Dat is een verschil tussen een ondersteuner op de servicedesk en een digicoach.” Het coachende aspect van digicoaching is voor digitale starters minstens even belangrijk als de digitale kennis, volgens digicoaches. “Wij zorgen dat ze zich veilig voelen en daardoor dingen op de computer kunnen leren.”

De cijfers rondom digicoaching

In ongeveer 50% van de gevallen kwam men bij de digicoach langs voor een korte vraag. Het contactmoment duurde tussen de 5 á 10 minuten.

Gemiddelde duur
afspraak:



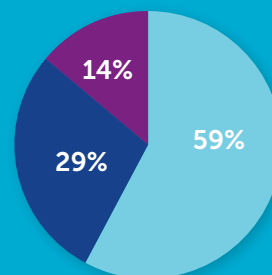
De andere 50% van de contactmomenten van de digicoach kwamen medewerkers voor een ingeplande afspraak.

Veruit de meeste medewerkers hadden één afspraak (58%) of twee afspraken (27%).

65% van alle afspraken was met zorgmedewerkers.

Populariteit digicoaching
onder zorgmedewerkers

■ Digitale starters
■ Gemiddeld digitaal vaardig
■ Zeer digitaal vaardig



Digicoaches herkennen dat medewerkers op eigen initiatief een afspraak maken. Dit was echter niet direct vanaf het begin het geval, vertelt een digicoach: “In het begin was ik de initiatiefnemer. Nu we bekender worden en men ons weet te vinden, komen ze ook naar ons toe.” Als het eenmaal begint te lopen, is er sprake van een sneeuwbaaleffect: hoe meer medewerkers bij een digicoach zijn geweest, hoe meer collega’s er volgen. “De mond-tot-mond reclame werkt goed, daardoor gaat het lopen”, legt een digicoach uit.

Bij aanvang van het project kozen alle bestuurders en MT ervoor om te zeggen dat iedereen basisvaardig moest zijn en dat dit statement voorzien zou zijn van een positieve boodschap: we helpen je op alle mogelijke manieren om dat te bereiken. In een aantal gevallen werden medewerkers verplicht door hun leidinggevende om naar een digicoach te gaan. Zulke verplichte afspraken zijn “niet de insteek van het project”, volgens een projectleider die het vrijblijvende karakter hoog in het vaandel heeft. Hier bevindt zich een spanningsveld, volgens een andere projectleider: “Net als dat we verwachten dat je kan lezen en schrijven, verwachten we ook dat je een minimaal niveau aan digitale vaardigheden hebt.” Mag een leidinggevende digicoaching verplicht stellen wanneer iemands digitale vaardigheden onder de maat zijn? Een medewerker vertelt in een interview hoe dit bij haar ging: “Mijn manager heeft me aangeboden gebruik te maken van digicoaching. Of nouja, ‘aangeboden’... Ik moet digitaal vaardiger worden, anders mag ik het werk niet blijven doen wat ik nu doe.” Een projectleider gelooft dat zo’n aanpak averechts werkt: “Je schrikt een digitale starter daarmee verder af. Zij ervaren al angst, dat wordt alleen maar erger als je zegt: ‘Je moet er nu aan werken, want anders...’”

► In hoofdstuk 5 wordt er dieper ingegaan op de discussie waar de verantwoordelijkheid ligt en in hoeverre het ontwikkelen van digitale vaardigheden een vrijblijvende keuze is.



Geen afspraak, maar langslopen

Wat waren redenen om géén afspraak te maken met een digicoach?

Onder de 766 zorgmedewerkers die de evaluatie hebben ingevuld, geeft 71% aan geen afspraak te hebben gehad met een digicoach. Hen is gevraagd aan te geven wat de reden hiervoor was. Medewerkers die zeer tot gemiddeld digitaal vaardig zijn vinden zichzelf al voldoende vaardig om hun werk goed te kunnen doen en ontwikkelen hun vaardigheden – zo nodig – liever op een andere manier. Hoe zij hun vaardigheden het liefst ontwikkelen, lees je onder het hoofdstuk 9.

Onder digitale starters binnen de zorg gingen relatief meer medewerkers naar een digicoach. In plaats van de gemiddelde 29% binnen zorgmedewerkers, ging van de starters – die de evaluatie hebben ingevuld – 59% naar de digicoach. De overige 41% vroegen we wat maakte dat zij geen afspraak hebben gemaakt. Ze noemen dat ze wel een afspraak willen maken, maar hier nog niet aan toegekomen zijn. Een ander veel genoemde reden is dat ze er geen tijd voor hebben. We weten echter uit het onderzoek bij 's Heeren Loo dat deze redenen soms als uitvlucht worden gebruikt om niet met de billen bloot te hoeven.

Medewerkers geven ook aan hun vragen aan collega’s te stellen, of – zoals een enkeling aangeeft – aan hun kinderen. De meest genoemde reden is interessant en bijzonder informatief: ze geven aan even langs te lopen bij een digicoach, waardoor een ‘echte afspraak’ niet meer nodig is. “De digicoach was aanwezig in het huis, dus een afspraak was niet nodig. Ik liep voor vragen gewoon langs”, licht een medewerker toe. Dat deze medewerker geen afspraak had, wil dus niet zeggen dat hij of zij geen hulp van een digicoach heeft gekregen.

Even langslopen of een afspraak maken?

De niet (zo) digitaal vaardige medewerkers geven vaak aan dat zij de digicoach aanspreken op het moment dat zij een vraag hebben, in plaats van een afspraak te maken. “Ik loop liever langs op het moment dat ik hulp nodig heb, dan blijft het beter hangen”, legt een medewerker uit. Digicoaches herkennen dat medewerkers langskomen met een korte vraag over iets waar ze op dat moment tegenaan lopen. “Als ik op locatie kom, krijg ik meer vragen. Ze lopen even bij me langs en vragen of ik ergens mee kan helpen.” De hulp die een digicoach dan biedt wordt niet als ‘afspraak’ gezien, omdat het vaak gaat om vijf minuten.

► “Als ik weet dat de digicoach er is, dan durf ik veel meer.”

- Digitale starter -

Medewerkers vinden het enorm waardevol dat er iemand aanwezig is waar ze terecht kunnen met vragen. Het feit dat een digicoach op de locatie aanwezig is, geeft digitale starters een gevoel van veiligheid: “Als ik weet dat de digicoach er is, dan durf ik veel meer. Ik weet dan dat als er iets mis gaat, ik bij de digicoach kan aankloppen.” Het idee dat er een digicoach is om op terug te vallen geeft ‘een gevoel van houvast’, ‘voelt fijn’ en ‘geeft rust’. Een medewerker: “Als ik dan niet weet of ik het kan of als ik bang ben om iets fout te doen, dan vraag ik het gewoon even.” Digicoaches herkennen dit: “Zonder ons durven ze minder. Ze wachten dan bijvoorbeeld met printen tot de dag dat ik aanwezig ben, voor het geval het mis gaat.”

In eerste instantie was het idee dat digicoaches met name langere, mogelijk terugkerende afspraken zouden hebben met medewerkers. Vanuit het onderzoek en de (financiële) verantwoording werd dan ook gevraagd naar hoeveel medewerkers er zijn gecoacht, het aantal vervolgspraken en hoe zo’n afspraak eruit zag. De focus lag op de daadwerkelijke ingeplande coachafspraken. Nu leren we dat digicoaching tevens voor een belangrijk deel bestaat uit het beschikbaar zijn voor korte vragen en ad hoc hulp bieden. Het aanwezig zijn op locatie is hiervoor een voorwaarde.

Hoe is een coachafpraak opgebouwd?

De interviews met digicoaches en medewerkers geven een beeld van hoe een gemiddelde coachafpraak verloopt. Een (eerste) coachafpraak kent vier belangrijke elementen.

1. Laat een starter zijn hart luchten en bied een luisterend oor

Sommige digitale starters gaan gebukt onder schaamte en onzekerheid. Dit belemmert een open houding tegenover het aanleren van nieuwe vaardigheden. Leren staat immers gelijk aan oefenen, fouten maken en opnieuw proberen: iets wat veel digitale starters liever vermijden. Om die reden is het belangrijk deze gevoelens te erkennen en een plek te geven, vertellen digicoaches. Ze raden aan hier de tijd voor te nemen: “De eerste 10 minuten voelen niet zo productief, omdat ze hun verhaal kwijt moeten en hun gevoel willen delen. Maar pas daarna zijn ze rustiger en kunnen ze aan de slag.”

2. Bespreek wat iemand wil leren

Veel digicoaches gebruiken de resultaten van de zelfscan bij het bespreken van de leerdoelen: “We nemen samen de scan door om te kijken wat ze nog moeten en willen leren.” Wel behoudt de medewerker zelf de regie: “Iemand weet zelf waar hij het meest tegenaan loopt en waar hij mee wil beginnen.” Medewerkers waarderen dit. Eén van hen zegt: “Er wordt niets door je strot geduwd, zo van: je moet dit of dat. Je mag zelf aangeven wat je wil leren en waar je interesse in hebt.” Op basis van de leerdoelen kan er een plan gemaakt worden: wat wil iemand wanneer leren? Dit plan geeft richting aan de coachafspraken en biedt structuur.

3. Leg het stap voor stap uit

“Blijf aansluiten op het niveau van de ander”, geeft een digicoach als tip. “Wat voor jou logisch en vanzelfsprekend is, is dat niet altijd voor de ander.” Het is daarom belangrijk de uitleg in kleine stappen op te knippen en te checken of de medewerker het heeft begrepen. Tijdens digicoaching is er voldoende tijd om rustig uitleg te geven, in tegenstelling tot hulp vragen op de werkvloer. Collega’s nemen het over of leggen het te snel uit, in verband met de werkdruk. Dit tempo ligt vaak te hoog. Een starter vertelt: “Soms legt een collega wat uit en dan zeg ik: ‘Rustig aan, hoor! Ik werk niet voor niks in een bejaardentehuis!’”

Digicoaches hoeven zich geen zorgen te maken dat ze hierdoor te langzaam of in de kleine stappen vooruitgang boeken. “Ze zijn al blij met de kleinste dingen die je ze aanreikt, omdat het hun werk meteen makkelijker maakt”, zegt een digicoach. “Ik leerde laatst iemand dat je door copy paste geen hele teksten meer hoeft over te tikken.” Alle ogenschijnlijk ‘kleine’ leermomenten, kunnen veel verschil maken voor starters: “Voor mij is het vaak zo simpel, maar voor hen is het echt een openbaring.”

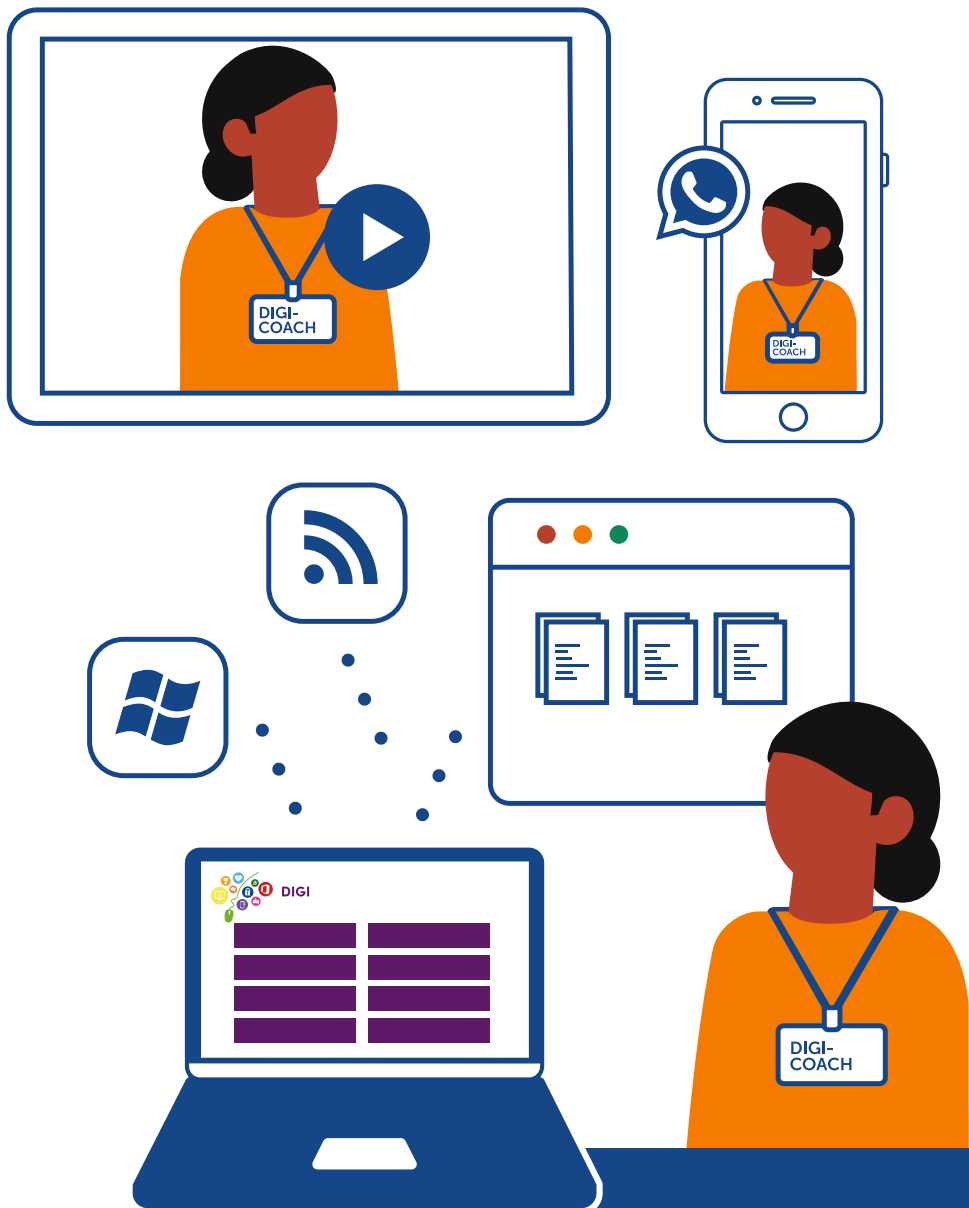
4. Laat de medewerker zo veel mogelijk zelf oefenen

“Door het zelf te doen, leer je het meest”, daarom laat een digicoach de medewerker zo veel mogelijk zelf oefenen. “Soms vinden ze dat heel spannend en hebben ze zweethanden. Maar van proberen kun je leren!”, legt een digicoach uit. Een bijkomend voordeel wanneer je de medewerker aan zet laat: “Je gaat automatisch niet te snel als je het mensen zelf laat doen. Ook kun je zo beter het niveau inschatten.”

Wanneer een medewerker hulp vraagt aan collega’s, neemt de ander het vaak over. Hierdoor leert de medewerker niet hoe hij of zij het in het vervolg zelf kan doen. Medewerkers komen vaak bij een digicoach met de wens zelfstandiger aan de slag te kunnen achter een computer. Medewerkers vinden het daarom prettig om al in een veilige omgeving te

8

Overig aanbod naast digicoaching



8. Overig aanbod naast digicoaching

Wat werd er naast digicoaching nog meer aangeboden?

Trainingen

Vanuit het programma Digitale vaardigheden werd gestimuleerd één op één hulp te bieden, omdat uit eerder onderzoek bij 's Heeren Loo bleek dat dit de wens is van starters. Toch konden medewerkers zich daarnaast bij sommige organisaties inschrijven voor verschillende trainingen – het aanbod verschilt per organisatie. Een projectleider vertelt dat er verplichte (basis)trainingen zijn gegeven aan ieder team: “Hierdoor hebben we veel mensen bereikt, omdat iedereen hem moest volgen.” Een voordeel van trainingen is dat er in relatief korte tijd veel medewerkers worden gesproken en het inzicht geeft in wie er meer hulp nodig heeft. “Je hoort mensen in een training ook wel eens roepen: ‘Nou, dat ga ik niet doen, hoor!’”, vertelt een digicoach: “Juist met die mensen ga ik contact leggen: ‘Waarom ga je het niet doen? Wat kan ik doen om je te helpen?’”

Sommige trainingen gaan over nieuwe software, maar er zijn ook vraaggerichte trainingen: “Op één locatie waren er zo veel vragen over het ECD, dat we een training hebben gemaakt met de beheerder. De digicoaches sloten ook aan om zelf nog vaardiger te worden.” Een ander team had juist behoefte aan uitleg over sociale media. De uitslag van de zelfscan, overleggen met ICT en gesprekken met teams en leidinggevenden gaven weer welke trainingen gewenst waren. “Het is zonde om dat per persoon op te pakken, want er is organisatiebreed behoefte aan uitleg, bijvoorbeeld over de AVG.”

De nadruk in de trainingen ligt idealiter op het oefenen, zegt een digicoach: “In het begin gaf ik een training met een presentatie, maar gaandeweg kwam ik erachter dat ik er beter tussen kan zitten om samen te oefenen.” Sommige organisaties bieden hun trainingen op verschillende niveaus aan: “We hebben een Excel training voor beginners, maar ook voor gevorderden.” Digicoaches geven aan dat er – met name vanuit stafafdelingen – de behoefte is aan verdiepende trainingen. Er worden ook online trainingen aangeboden – al geven digicoaches aan dat deze vooral worden gedaan door medewerkers die al digitaal vaardig zijn.

► “Op het moment dat we veel vragen krijgen over hetzelfde onderwerp, maken we instructiekaarten.”

- Digicoach -

Handleidingen

Digicoaches kregen gedurende het project een steeds beter beeld welke vragen er leven onder medewerkers. “Op het moment dat we veel vragen krijgen over hetzelfde onderwerp, maken we instructiekaarten”, vertelt een digicoach. Naast het ontwikkelen en verbeteren van handleidingen, zorgen sommige digicoaches er ook voor dat bestaande instructies beter vindbaar worden: “Die stonden her en der in het intranet-oerwoud. Ik vond het al lastig om ze te vinden, laat staan een digitale starter.”

Inloopspreekuur

Een aantal organisaties organiseert inloopspreekuren of wil dit nog realiseren: “Tijdens die uren kunnen medewerkers vrij binnenlopen en dan een korte vraag stellen aan de digicoach.” Een digicoach vertelt: “Soms zeggen ze: ‘ik wil eigenlijk nog wel meer weten’. Dus maken we een vervolgspraak.” De frequentie van deze inloopspreekuren verschilt per organisatie.



De website Digivaardiginzorg.nl

De website Digivaardiginzorg.nl is een landelijke website van de Coalitie Digivaardig in de zorg die hem cadeau kreeg van ontwikkelaar 's Heeren Loo. De site is niet aan een van de deelnemende organisaties verbonden. De leermiddelen zijn verdeeld over acht modules en zijn voor iedereen gratis toegankelijk.

In hoeverre wordt er gebruik gemaakt van Digivaardiginzorg.nl?

In hoeverre zetten digicoaches de (materialen van de) site in?

Uit de interviews met medewerkers en digicoaches blijkt dat de zelfscan wel gebruikt wordt, maar dat de leermiddelen op de site nog weinig worden ingezet. Slechts een aantal digicoaches gebruikt de website om de basis uit te leggen aan digitale starters. Dit deden ze echter vooral in het begin: "Nu doe ik dat een stuk minder, ik weet niet precies waarom." De meeste digicoaches geven echter aan de materialen op de website niet tot nauwelijks te gebruiken. De redenen hiervoor zijn uiteenlopend: "Ik moet heel eerlijk zeggen dat ik de website zelf nog niet goed heb bekeken", "Ik kan de vragen die ik krijg zelf beantwoorden" of "Ik ben er nog niet aan toe gekomen". Daarnaast geven digicoaches duidelijk aan dat zij tijdens hun afspraak het liefst naast de medewerker gaan zitten, uitleg geven en vervolgens vooral de medewerker zelf laten oefenen. Hier komt de website vaak niet aan te pas.



Wel geeft een aantal digicoaches aan medewerkers naar de site te verwijzen: "Ik verwijs wel naar de site, het stond bijvoorbeeld ook in de mail in mijn handtekening. Ik hoor alleen niet terug of ze dit gedaan hebben of wat ze ervan vonden." Ook andere digicoaches die naar de site verwijzen, betwijfelen in hoeverre medewerkers hier in de praktijk gebruik van maken. Digicoaches gebruiken materialen in hogere mate wanneer zij een training geven: "Ik ga een training over Powerpoint geven, daarvoor gebruik ik materiaal van de site." Andere digicoaches geven aan materialen te hebben gebruikt voor een basistraining 'PC vaardigheden' en een training over AVG. Ook worden filmpjes of artikelen van de site gebruikt voor bijvoorbeeld nieuwsbrieven.

In hoeverre maken medewerkers gebruik van de site?

De meeste medewerkers die geïnterviewd zijn hadden niet van de site gehoord. Twee medewerkers vertelden dat ze er wel eens van hadden gehoord, maar hem tot op heden niet hadden bezocht: "Wat leuk dat je me eraan herinnert, ik zal er eens naar kijken." Één medewerker vertelde dat de digicoach de site wel had gebruikt tijdens een afspraak: "Ze heeft er eens wat van uitgeprint, daar heb ik thuis wel profijt van."

In de evaluatie is gevraagd hoe men hun digitale vaardigheden heeft ontwikkeld naast digicoaching. De website digitaalvaardiginzorg.nl stond ook tussen de lijst met mogelijke manieren waarop men zich ontwikkeld heeft. Slechts 10% van de respondenten gaf aan de site geraadpleegd te hebben.

Wat zeggen de bezoekerscijfer van de website?

De bezoekersaantallen van de website laten zien dat de meest bezochte pagina's verwijzen naar de zelfscan voor de VVT, gehandicaptenzorg en managers. Medewerkers van de organisaties die meededen aan dit onderzoek gebruikten echter een andere 'onderzoekslink' buiten deze website om. Het bezoek is anoniem dus we hebben geen cijfers over het aantal bezoeken van de deelnemende zorgorganisaties.

Digicoaches gaven al aan de website in te zetten bij digitale starters die de basis moeten leren en voor basistrainingen. Dit blijkt ook uit de bezoekersdata van de website. De meeste gedownloadde leermiddelen zijn namelijk de 'complete basistraining digitale vaardigheden' en 'basiskennis computer'. Kijkend naar de categorieën waarbinnen de meeste leermiddelen gedownload zijn, valt dit ook op. Veruit de meeste downloads vallen onder de categorie 'basisvaardigheden', gevolgd door de categorie 'Office & 365'.

Wat is de feedback van digicoaches op de site?

De digicoaches is gevraagd wat zij vonden van de website. Het taalgebruik op de site werd als prettig ervaren: "Ik vond de woordkeuze heel fijn, het is erg laagdrempelig. Niet te lange zinnen of te moeilijke woorden." Ook waren digicoaches positief over de uitstraling van de site en de content die ze vonden: "Wat ik vond, zag er goed uit!"

► "Er is heel veel op de site. Misschien te veel. Er zit zo veel content in, dat je door de bomen het bos niet meer ziet."

- Digicoach -

Digicoaches gaven echter aan dat het lastig was om te vinden wat ze zochten. "Er is heel veel op de site. Misschien te veel. Er zit zo veel content in, dat je door de bomen het bos niet meer ziet." Een digicoach vertelt dat ze daarom de site niet tijdens digicoaching gebruikt: "Ik kan niet snel vinden wat ik zoek." Er wordt om diezelfde reden getwijfeld in hoeverre een digitale starter uit de voeten kan met de site: "Ik vind het lastig om een starter naar de site te verwijzen. Ik denk dat het voor hen te veel klikken is, te onoverzichtelijk."

Een andere digicoach geeft aan de indeling van de site niet optimaal te vinden: "Hij oogt heel vriendelijk en toegankelijk. Maar het is verwarrend, omdat er enerzijds vijf categorieën bestaan waarop de zelfscan gebaseerd is, en anderzijds er – uit mijn hoofd – 10 modules op de site staan."

Een andere wens van digicoaches is dat de instructies worden toegeschreven naar hun eigen systemen: "Er staat iets op de site over het zorgplan, maar dat is een heel ander zorgplan dan wij hebben." Dit wordt herkend door andere digicoaches: "Ik mis korte, duidelijker stappenplannen van organisatieapplicaties." Tegelijkertijd is dat een uitdaging: "Er moet gezocht worden naar een bepaald abstractieniveau, omdat iedere organisatie toch net andere afspraken heeft." Omdat er geen collectieve applicaties gebruikt worden, worden er nu eenvoudige, heldere formats ontwikkeld waar organisaties zelf een handleiding in kunnen maken. Daarnaast hebben de organisaties de optie tot een subsite met hun eigen leermateriaal aangeboden gekregen.

9

Leervragen en leervoorkeuren



9. Leervragen en leervoorkeuren

In de zelfscan gaven medewerkers aan hoe handig zij zichzelf vonden in bepaalde digitale handelingen. Op basis hiervan is een overzicht gemaakt van alle 68 uitgevraagde vaardigheden. In dit overzicht staan zowel de gemiddelde scores weergegeven van alle zorgverleners als van de digitale starters onder hen.

Deze lijst staat in bijlage 2. Naast de zelfscan wordt er in dit hoofdstuk ook verwezen naar de lijsten die digicoaches gedurende het afgelopen jaar hebben bijgehouden. Na iedere coachafpraak vulden zij een aantal gegevens in, waaronder de leervraag van de medewerker.

Welke vaardigheden vinden digitale starters het moeilijkst?

Digicoaches vertellen dat ze vaak moeten starten met het uitleggen van de meest basale handelingen. "Inloggen. Gebruikersnamen en wachtwoorden die ze niet weten. Sommigen hebben nog nooit in hun account ingelogd." Wachtwoordbeheer is daarnaast ook een zorgelijk punt: in interviews vertelden een aantal medewerkers dat ze al hun wachtwoorden opschreven op een notitieblok. Een digicoach zegt: "Ik geef ze dan als tip mee zo'n wachtwoordding te downloaden waar je al je wachtwoorden in kan beveiligen." Naast het inloggen waren er veel vragen over de mail. Hoe beantwoord je een mail, voeg je een bijlage toe of zet je een afwezigheidsassistent aan? Er waren ook medewerkers die nog nooit hun mail hadden geopend. Een medewerker: "Er was iets mis met mijn rooster. Maar gelukkig had ik net geleerd hoe ik een nieuw mailtje naar iemand kan sturen!"

► "Ik geef ze dan als tip mee zo'n wachtwoordding te downloaden waar je al je wachtwoorden in kan beveiligen."

- Digicoach -

Daarnaast komen de organisatiespecifieke applicaties veel aan bod, zoals het elektronisch cliëntendossier. Zo vertellen digicoaches over zorgprofessionals die niets wisten over het bestaan van vragenlijsten of geen bijlage (zoals een wondfoto) konden

uploaden in het dossier. Een medewerker vertelt: "Ik vind het altijd lastig om de aantekeningen van de arts terug te vinden." Ook heeft een aantal digitale starters voor het eerst hun loonstrook en hun verlofsaldo bekeken: "Dat hadden ze dan nog nooit bekeken en dan ging er een wereld voor ze open."

Andere veelgestelde leervragen gaan volgens digicoaches over het beheren van documenten. Hoe maak je een nieuw document aan en hoe sla je deze op? Daarnaast wordt het aanmaken van mappen op de computer lastig gevonden. Dit blijkt ook uit de zelfscan. Op deze vaardigheden gaven digitale starters in de zorg zichzelf een rapportcijfer (10-puntsschaal) van ongeveer een 2,8. Ook meer digitaal vaardige medewerkers hebben hier echter soms moeite mee. Zo vertelt een gemiddeld digitaal vaardige medewerker in een interview: "Ik heb voor mezelf de oplossing dat als ik iets opschrijf, ik het eerst naar mijn privé-mail stuur en hem daarna pas opsla. Als ik hem dan niet meer kan vinden, heb ik hem altijd nog in mijn mail staan. Dat is mijn omweggetje, maar ik ben het in ieder geval niet kwijt." In sommige gevallen hadden medewerkers ook niet-werkgerelateerde vragen. "Zoals iemand die me vroeg of ik mee wilde om geld op te nemen, ze had nog nooit geld gepind", vertelt een digicoach.

Uit de zelfscan bleek dat digitale starters zichzelf het minst bekwaam voelden in PowerPoint en Excel: gemiddeld gaven starters zichzelf voor beide applicaties een rapportcijfer van 2,6. Dat is op zich niet verrassend, omdat veel zorgmedewerkers dit voor hun werk niet nodig hebben. Hier is iemand pas aan toe als de basisvaardigheden op orde zijn en als de medewerker zelf graag met deze programma's leert werken. Starters scoren eveneens laag op de volgende stelling: 'Ik weet wat een datalek is en hoe ik moet handelen bij een mogelijk datalek'. Het gebrek aan kennis over datalekken, het aanmaken van wachtwoorden en inloggen in systemen kan een risico vormen voor de veiligheid van gegevens. Sinds de privacywetgeving in mei 2018 inging, is er binnen alle organisaties aandacht besteed aan de nieuwe kennis die dat vroeg van medewerkers. Voor de starter is dat echter vaak een brug te ver vanwege de terminologie en de basisvaardigheden die dat vraagt.

Welke vaardigheden vinden digitale starters het makkelijkst?

Uit de zelfscan blijkt met welke vaardigheden men het meest moeite heeft, maar ook waar men zich het meest bekwaam in voelt. Het is opvallend dat de lijst met vaardigheden waar men zichzelf het handigst in vindt niet anders is voor digitale starters dan voor de digitaal vaardige zorgverleners. Gemiddeld genomen wordt het opladen van een tablet, laptop of mobiele telefoon het makkelijkst gevonden. Daarna volgt het berichten sturen via WhatsApp. Ondanks dat zowel starters als digitaal vaardige zorgverleners dit een van de makkelijkste handelingen vinden, is er uiteraard wel een verschil in hoe bekwaam zij zich hierin voelen. Gemiddeld scoren zorgverleners een 9,3 op de basisfuncties van WhatsApp, waar digitale starters zichzelf hiervoor gemiddeld een 7,6 geven.

Wat vinden starters het moeilijkst?	Wat vinden starters het makkelijkst?
Inloggen in verschillende systemen	Opladen van mobiel, tablet en laptop
(Veilig) wachtwoordbeheer	Berichten versturen via WhatsApp
Mailen (beantwoorden, toevoegen van bijlagen)	Schermbesturing of uitloggen
Goed gebruik van het ECD	Aan- en uitzetten van de computer/tablet
Aanmaken van documenten en deze opslaan in een map	Googelen
PowerPoint en Excel	

Hoe leert men het liefst?

Leren in groepen of liever één op één?

Vanuit de digicoaches komt naar voren dat de meeste digitale starters één op één leren verkiezen boven groepstrainingen. Een van de digicoaches zegt hierover: "De persoonlijke benadering werkt. Eén op één, geen mensen die meekijken. In grotere groepen gaan ze sneller in de weerstand, want het is natuurlijk eng om toe te geven". Aan de andere kant vertelt een digicoach dat zij heeft ervaren dat het coachen in een kleine groep van drie medewerkers ook succesvol kan zijn, mits het gelijkgestemd zijn met hetzelfde niveau: "Ze voelden zich minder alleen dan wanneer ze in hun eentje hadden moeten komen. Ze hebben vaak zoiets van: 'iedereen kan het, behalve ik.' Maar dan zien ze dat dat niet zo is en wordt de schaamte ook minder."

Hoewel een enkeling zegt het leuk te vinden om in een groep te leren, geven de meeste digitale starters inderdaad aan liever één op één met een digicoach te zitten. Dit kan in de vorm van een afspraak of door even binnen te lopen met een vraag. Het belangrijkste voordeel van één op één leren is dat het tempo beter wordt aangepast aan hun persoonlijke leer-tempo. Een starter: "Normaal heb je een cursus. Dan moet je lang zitten en krijg je veel informatie. Dat gaat te snel. Tegen de tijd van de tweede cursusdag ben ik alles van de eerste dag alweer vergeten. Zo ga ik het niet leren. Dat is zonde. Maar hier heb ik één op één aandacht. Ik kan veel oefenen. Veel zelf doen. We zitten korter, maar vaker. Zo leer ik het wel. Wat wil je nog meer? Ik ben er echt blij mee." Anderen leggen uit dat één op één leren meer focus brengt en dat er meer aandacht is voor de vragen die zij specifiek hebben. Er is meer ruimte voor maatwerk. Tijdens de uitleg van de digicoaches schrijven veel starters mee: "Ik schreef alles op in mijn boekje, alle knoppen die ik moest aanklikken. Heel fijn, want daar kan ik mee uit de voeten als ik het alleen moet doen."

Naast het één op één leren worden filmpjes en handleidingen genoemd als prettige tools voor het oefenen buiten de afspraken met digicoaches. "Voor het ECD heeft de digicoach nu een handleiding voor me uitgedraaid. Fijn dat ik dat er tijdens het rapporteren naast kan houden!" Uit de evaluatie blijkt wel dat starters eerst op collega's afstappen wanneer iets niet lukt, alvorens deze tools te raadplegen.

Hoe is dit voor digitaal vaardige medewerkers?

De ervaring van digicoaches is dat digitaal vaardige medewerkers minder baat hebben bij één op één begeleiding. Zij kunnen het tempo binnen een groep goed volgen, waardoor een training goed werkt. Daarnaast hebben zij meer behoefte aan zelfstandig oefenen: een e-learning of instructie werkt voor deze groep daarom ook goed. E-learnings zijn voor digitale starters echter nog een brug te ver.

Digitaal vaardige medewerkers hebben aanzienlijk minder gebruik gemaakt van digicoaching dan starters. In de evaluatie is gevraagd op welke andere manieren zij zich hebben ontwikkeld. Hieruit blijkt inderdaad dat het volgen van e-learnings en het gebruiken van beschikbare hulpmiddelen van de organisatie veelgebruikte ontwikkelmethodes zijn. Daarnaast geven zij aan in de meeste gevallen zelf uit te zoeken hoe iets werkt, wanneer ze ergens tegenaan lopen. Zij kiezen dus een meer zelfstandige aanpak.

10

Overige succesfactoren in het programma Digitale Vaardigheden



10. Overige succesfactoren in het programma Digitale Vaardigheden

Eerder is beschreven dat digicoaches een belangrijke succesfactor zijn binnen het programma Digitale Vaardigheden. Hieronder worden nog twee succesfactoren genoemd.

1. De stimulerende werking van een betrokken leidinggevende

Zowel projectleiders als digicoaches benadrukken hoe belangrijk betrokken leidinggevenden zijn, omdat zij kunnen weten wie de starters zijn in hun team: “Managers ondervinden aan den lijve wie er minder digitaal vaardig is.” De leidinggevende kan als eerste medewerkers stimuleren om digitaal vaardiger te worden en het nut daarvan benadrukken. Het effect van een betrokken manager is groot. Een projectleider vertelt: “Je merkt dat we de digitale starters pas bereiken op het moment dat de teammanagers goed meewerken.” Een andere projectleider vertelt dat de successen worden behaald op locaties waar leidinggevenden hun medewerkers stimuleren. Voor het succes van het project is het van groot belang dat de leidinggevenden hun rol pakken: “Het aapje moet niet alleen op de schouder van de digicoach zitten.” Projectleiders en digicoaches zien een betrokken managers als succesfactor van dit project.

► **Hoe meer iemand zich gestimuleerd voelt door zijn of haar leidinggevende, hoe groter de kans dat iemand digitaal vaardiger is geworden.**

In de evaluatievragenlijst is gevraagd in hoeverre medewerkers zich gestimuleerd voelden door hun leidinggevende. Medewerkers reageerden hier vrij wisselend op. Het is interessant dat dat er sterke, significante relaties bestaan met de mate dat iemand zich gestimuleerd voelt. Zo blijkt: hoe meer iemand zich

gestimuleerd voelt door zijn of haar leidinggevende, hoe groter de kans dat iemand digitaal vaardiger is geworden. Hieruit blijkt nogmaals – vanuit het perspectief van meer dan duizend medewerkers – het belang van een betrokken leidinggevende. De resultaten van de evaluatie duiden op nog meer positieve effecten. Medewerkers die zich gestimuleerd voelen:

- zijn beter bekend met het programma Digitale Vaardigheden;
- zijn meer geneigd met de resultaten van de zelfscan aan de slag te gaan;
- zijn meer geneigd naar een digicoach te gaan;
- geven aan dat het thema ‘Digitale Vaardigheden’ leeft onder collega’s;
- praten in hun team opener over (het gebrek aan) digitale vaardigheden;
- zien meer nut in het programma Digitale Vaardigheden.

Grote verschillen tussen leidinggevenden

Het verschilt sterk hoe actief een leidinggevende stuurt op digitale vaardigheden. Zo vertelt een aantal medewerkers dat hun leidinggevende niets heeft besproken omtrent het project en dat ze het niet samen over de digicoachafspraken hebben gehad: “Ik deed het echt zelf. Mijn manager stimuleerde me niet en zei er niets over.”

Een projectleider benoemt de grote verschillen: “Op de ene locatie vertelt de teammanager hoe belangrijk het is en voelt iedereen: hier moeten we iets mee. Op de andere locatie keurt de teammanager de handgeschreven rapportages nog steeds goed”. In het laatste geval wordt er door de leidinggevende geen norm gesteld, wat juist belangrijk is om het belang van digitale vaardigheden aan te stippen. Digicoaches merken dan ook dat medewerkers die geen betrokken leidinggevende hebben minder gemotiveerd zijn en eerder afhaken. Een projectleider vertelt hoe ze heeft geprobeerd leidinggevenden te overtuigen van het belang van de zelfscan: “Je merkt wel dat het nodig was om continue te blijven hameren op de lange termijn: ‘Jongens, ik weet dat je nu tijd moet

investeren... En dat er mensen van de werkvloer af moeten om dit in te vullen. Maar weet wat dit betekent voor de lange termijn.” Het vraagt tijd van de leidinggevende, intrinsieke motivatie en een lange termijnvisie.

Er zijn gelukkig ook succesverhalen over leidinggevendenden die hun medewerkers hebben gestimuleerd. Een digitale starter vertelt het volgende: “Mijn manager zei: ‘We willen in je investeren. We vertrouwen dat het je gaat lukken en dat je gaat groeien. Dat zal in heel kleine stapjes gaan, maar neem die tijd.’ Nou, dat vond ik fantastisch natuurlijk. Ik heb dat met twee handen vastgegrepen!” Zonder deze steun van haar leidinggevende had ze – naar eigen zeggen – haar baan opgezegd.

Wanneer een organisatie zelfsturend is, mist de duidelijke rol die een leidinggevende normaliter op zich neemt: “Onze organisatie is zelfsturend, waardoor ik me wel eens afvraag hoe en bij wie je dit onderwerp moet onderbrengen.” De projectleider vervolgt: “Het is nog niet echt bij iemand belegd, dus hoe zorgen we dan toch dat het gedragen wordt? Dat is nog een slag die we willen gaan maken. De intentie is om een medewerker binnen een team een rol te geven op dit gebied.” Dit idee is vaker geopperd door projectleiders die werken binnen een zelfsturende organisatie. De medewerkers met deze toegewezen rol kunnen zich hard maken voor het project, collega’s stimuleren en contact onderhouden met de digicoach.

Collega’s stimuleren elkaar onderling
Sommige medewerkers werden meer gestimuleerd door hun naaste collega’s, dan door hun manager. Binnen een team waarin collega’s elkaar stimuleren, worden (het gebrek aan) digitale vaardigheden vaker besproken en leeft dit thema meer. Enerzijds zien we dat helpende collega’s het ‘afschuifstelsel’ in stand houden, anderzijds trekken collega’s starters over de streep om digitaal vaardiger te worden. Een van de projectleiders onderschrijft hoe belangrijk het is om het team te betrekken om ‘cultuurverandering’ teweeg te brengen: “Ik denk dat we ons niet alleen op de digitale starter moeten focussen. Ik geloof dat we een leerklimaat moeten neerzetten waarin een digitale starter van collega’s hoort: ‘Je ontkomt er niet meer aan, maar we zijn er om je te helpen.’” Collega’s hebben een belangrijke positie. Het is belangrijk om in een volgende programmatische aanpak aandacht te besteden aan hoe deze positie optimaal benut kan worden.

2. Een nauwe samenwerking om digitaal werken mogelijk te maken

Samenwerken met andere afdelingen

Uit de interviews met projectleiders blijkt dat er veelvuldig contact wordt gezocht met andere afdelingen: “We schakelen veel en doen dingen samen met andere afdelingen.” De handen worden ineengeslagen om samen sterker te staan in de uitdaging en samen te zorgen dat alle medewerkers digitaal vaardig worden en blijven. Met name de samenwerking met ICT wordt veel genoemd: “Bij de afdeling ICT zit een vrouw die inhoudelijk veel weet over welke software en hardware eraan komt, dus welke trainingen er gegeven moeten worden en waar we de digicoaches goed op kunnen inzetten. Die korte lijn is heel fijn, daar kan ik namelijk mijn plan op aansluiten.” Tegelijkertijd is het in het voordeel van ICT dat medewerkers goed worden opgeleid, om de nieuwe implementaties succesvol te laten landen.

Tegelijkertijd wordt de samenwerking met andere afdelingen ook gezocht om een structuur te creëren voor de borging: “We kijken hoe we dingen structureel kunnen beleggen in verschillende onderdelen van de organisatie. Voor als het project ophoudt te bestaan.” Een van de projectleiders vertelt over het contact dat zij had met de afdeling HR om te bespreken hoe digitale vaardigheden opgenomen konden worden als vast onderdeel in de beoordelingen.

Aansluiten bij andere projecten

Door in contact te staan met andere afdelingen ontstaat er een duidelijk beeld van de lopende en naderende projecten. Vanuit het project Digitale Vaardigheden wordt veel aangehaakt bij andere lopende projecten en dat werkt goed. Digicoaches worden bijvoorbeeld extra ingezet op locaties waar de overstap naar Office 365 wordt gemaakt en de medewerkers te helpen die daar moeite mee hebben. En er worden inloopsprekuren georganiseerd rondom de implementatie van een nieuwe leeromgeving (LMS) om achterblijvers te coachen. De diensten van een digicoach worden direct relevant, omdat zij ondersteuning bieden op een moment dat veel medewerkers met hun handen in het haar zitten.

Medewerkers hebben het idee dat ‘er al zoveel moet’ en bieden weerstand tegen nieuwe projecten. Een medewerker vertelt: “Het ene na het andere project wordt bedacht. Dat ik soms denk van: joh, laat maar even.” Dit is dan ook voor projectleiders een extra reden om aan te haken bij andere projecten: “Anders worden medewerkers moe van alles wat er wordt georganiseerd.” Een projectleider geeft dan ook als tip: “Bekijk wat er nog meer speelt waar digi-elementen in zitten. Presenteer het niet als een project apart, maar combineer het met andere dingen die spelen.”

'Mag het wat makkelijker?'

Het samenwerken met andere afdelingen – met name ICT – dient nog een ander doel. Een van de projectleiders legt dit haarfijn uit: "Het gaat niet alleen over de digitale vaardigheden van medewerkers. Als we applicaties makkelijker kunnen maken, moeten we dat doen. In plaats van dat we tegen mensen zeggen: 'Ik verwacht dat je deze instructie van 20 pagina's leest, zodat je met deze applicatie kan werken.'" Ze vindt dat er tot nu toe te snel wordt gezegd dat medewerkers vaardiger moeten worden, in plaats van dat er gekeken wordt naar de processen en applicaties zelf. "Je wilt dat de performance omhoog gaat, maar digitale vaardigheden zijn hiervan lang niet altijd de kern. Je hebt de samenwerking met ICT nodig om dat aan te pakken." Ze vraagt zich hardop af: "De vraag is: wat heeft er meer effect? Boek je meer effect door de digitale starter op weg te helpen? Of boek je uiteindelijk meer effect door de mensen die al wel vaardig zijn mee te laten denken over programma's en processen? Door hiernaar te luisteren en er actief iets mee te doen zodat het werken makkelijker wordt voor iedereen?"

▶ "Als we applicaties makkelijker kunnen maken, moeten we dat doen. In plaats van dat we tegen mensen zeggen: 'Ik verwacht dat je deze instructie van 20 pagina's leest, zodat je met deze applicatie kan werken.'"

- Projectleider -

Het project Digitale Vaardigheden opent in sommige organisaties het gesprek hierover. Projectleiders vertellen dat er opnieuw wordt gekeken of de manier waarop er nu gewerkt wordt de beste manier is. "Ik denk dat er meer bewustwording komt dat gebruiksvriendelijke programma's beter zijn. Er wordt meer gedacht vanuit de gebruiker." Zouden programma's kunnen worden geïntegreerd? Verdient de wifi verbinding extra aandacht? Kunnen applicaties intuïtiever? Hoe gemakkelijker processen en applicaties zijn hoe minder foutgevoelig ze zijn en hoe lager de drempel om ermee te werken.

De grote hoeveelheid losse applicaties vormen bijvoorbeeld voor veel starters een uitdaging, omdat deze allemaal een eigen wachtwoord hebben die met regelmaat veranderd moeten

▶ "Ik denk dat er meer bewustwording komt dat gebruiksvriendelijke programma's beter zijn. Er wordt meer gedacht vanuit de gebruiker."

- Projectleider -

worden. In een van de interviews laat een digitale starter trots zien dat ze ondertussen overal kan inloggen. "Kijk", zegt ze en ze laat een pagina zien in een notitieblok. "Ik schrijf hier alle wachtwoorden op van alle programma's en leg dit naast mijn computer." Ook bij zorginnovaties zou de drempel om het te gebruiken zo laag mogelijk moeten zijn: "We hebben zo'n bril met een camera, maar die is niet intuïtief afgesteld. Dan wordt het heel lastig pionieren als je jezelf niet vaardig genoeg voelt." Medewerkers zijn soms huiverig om ergens mee te werken wat er ingewikkeld uitziet. Een projectleider: "Sommige medewerkers niet kunnen rapporteren, maar wel Facebooken. Facebook ziet er makkelijker uit en daarom is de drempel lager." Dat iemand kan WhatsAppen of Facebooken, wil nog niet zeggen dat iemand digitaal vaardig is. Het is dan ook vaak lastig in te schatten voor collega's of leidinggevendenden hoe digitaal vaardig iemand nu echt is.

▶ "Sommige medewerkers niet kunnen rapporteren, maar wel Facebooken. Facebook ziet er makkelijker uit en daarom is de drempel lager."

- Projectleider -





11. Draagvlak en borging

Het behouden van draagvlak

In de meeste organisaties heeft het MT in het begin geholpen bij het aanjagen: een blog schrijven over digitale vaardigheden, als eerste de zelfscan maken, een nieuwsbericht over de bestuurder en zijn/haar computervragen. Met name kleinere organisaties hebben het idee korte lijnen met het hoger management te hebben en voelen zich door hen gesteund. Bij een groot aantal organisaties zwakt het draagvlak en de prioriteit af gedurende het project. “We hebben allemaal ‘ja’ gezegd tegen dit project. Maar ik merk dat het draagvlak snel wegebt” vertelt een projectleider. “Iedereen vindt het heel belangrijk dat medewerkers digitaal vaardiger worden, maar toch verschuift de prioriteit langzaam.” Een andere projectleider vertelt eveneens dat ze niet het gevoel heeft dat het overall nog de hoogste prioriteit heeft: “Dat is echt heel lastig.” Het draagvlak van bovenaf is waardevol: “Je kunt zo’n groot project niet in je eentje, met zijn tweeën of drieën trekken. Ik zie de meerwaarde van dit project wel, maar ik kan ook maar ‘zo veel’ doen.”

Daarnaast is het belangrijk dat de projectleider zelf voldoende tijd heeft voor dit project. Dit was niet altijd het geval, ook al kreeg elke organisatie ruim budget voor een projectleider: “Ik ben als projectleider onderdeel van nog acht projecten. Ik heb geen vast aantal uren voor dit project, het moet overall tussendoor.” Een projectleider kan het project niet in zijn of haar eentje dragen, maar heeft wel een essentiële rol.

Het belang van structurele aandacht voor digitale vaardigheden

Een projectmatige insteek vs. structurele inbedding

Een van de projectleiders ziet het project als een kans om in een korte, afgebakende tijd het niveau van medewerkers naar een hoger niveau te tillen. “Met dit project kunnen we een enorme boost geven aan de ontwikkeling van digitale starters”, legt een projectleider uit. “Als we nu inzetten op het verhogen van de basisvaardigheden, dan is het belangrijkste werk gedaan.” Niet iedereen kijkt op deze manier naar het project. Een digicoach zegt: “Het zou mooi zijn als het een cyclus wordt en geen eenmalig project. Het stopt nooit, je kunt altijd verder blijven ontwikkelen.” De meeste projectleiders

► “Het zou mooi zijn als het een cyclus wordt en geen eenmalig project. Het stopt nooit, je kunt altijd verder blijven ontwikkelen.”

- Projectleider -

hebben de wens de aandacht die er nu is voor digitale vaardigheden structureel in te bedden in de organisatie. “Ik ben aan het kijken hoe we dingen structureel kunnen beleggen in de organisatie, ik schakel daarom veel met andere afdelingen. Je wilt niet dat wanneer dit project afloopt, alles weer inzakkt als het niet goed is geborgd.” Het liefst zien projectleiders dat de digicoach een vaste functie wordt: “Het mooiste zou zijn als we de digicoaches kunnen houden. Je wilt eigenlijk dat – ook met het oog op de toekomst – dat mensen stappen blijven maken en uitgedaagd blijven worden. In plaats van dat je stopt wanneer iedereen een bepaalde basis heeft bereikt.” Het structureel inbedden vraagt om voldoende draagvlak.

Wat wordt er gedaan aan borging?

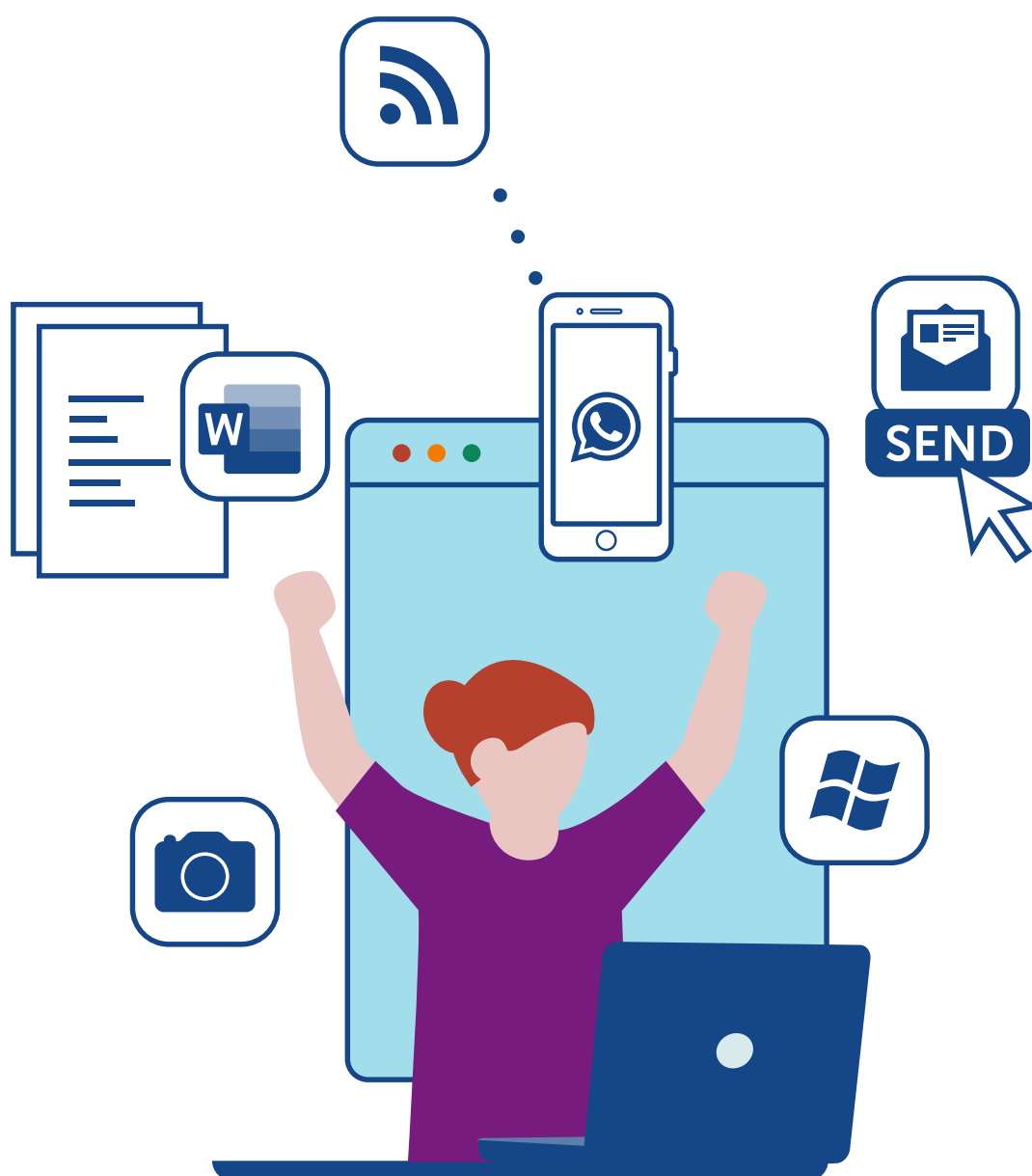
Binnen het programma Digitale Vaardigheden werden organisaties gestimuleerd ook na te denken over borging. Dit is belangrijk, want de technologische ontwikkelingen gaan zo snel dat kennis al snel weer achterhaald is. Programmamanager Suzanne Verheijden: “Er waren zo veel starters dat we wisten dat dit geen projectje van een paar maanden was, maar een programmatische aanpak en een lange adem vroeg. Tegelijkertijd is er een enorm verloop in de ouderenzorg, waardoor er voor nieuwe medewerkers een structureel aanbod moet zijn. We hebben samen gebrainstormd over inwerkprogramma’s, toevoeging van vaardigheden aan het competentieprofiel, samenwerking met ICT en borging in projecten. We hadden intervisie voor de digicoaches en werkoverleggen met de projectleider.”

In interviews werd gevraagd wat er is gedaan om de aanpak te borgen. In hoeverre er aandacht is voor de borging en hoe dit wordt aangepakt, verschilt per organisatie. De meeste projectleiders en digicoaches geven aan dat ze er in het af-

gelopen jaar voor hebben gezorgd dat er tijdens de onboarding van nieuwe medewerkers al aandacht is voor digitale vaardigheden. De bijdrage aan de onboarding is wisselend: bij de ene organisatie wordt er uitleg gegeven over wat de digicoaches doen en waarvoor je hen kan benaderen, bij de andere organisatie maken de nieuwe medewerkers ter plekke de zelfscan. Een projectleider: “Na de zelfscan vragen we: ‘Welke vaardigheden heb je en hoe kun je je verder ontwikkelen?’ We nemen namelijk altijd nog nieuwe mensen aan die hulp kunnen gebruiken bij het ontwikkelen van hun digitale vaardigheden.” Een aantal organisaties heeft bij de onboarding een nieuwe basistraining opgenomen rondom digitale vaardigheden en het gebruik van applicaties. Hierdoor zien digicoaches direct hoe ver iemand al is: “Soms zien de digicoaches mensen al stuntelen achter de computer en dan gaan ze er voorzichtig naar toe. Dan vragen ze: ‘Heb je hulp nodig? Lukt het allemaal?’ Het is een goede manier om hen meteen in contact te brengen met digicoaches.”

Daarnaast bestaat de wens om digitale vaardigheden te integreren in het functieprofiel en het mee te nemen in de functioneringsgesprekken. Vooralsnog is dit vooral een uitgesproken wens, maar het heeft op dit moment nog nergens concreet vorm gekregen. Hierbij is de steun van het hoger management van groot belang, projectleiders kunnen dit niet zelf realiseren. Suzanne Verheijden zegt over de borging: “Corona heeft een vertraging opgeleverd in het project, omdat veel digicoaches niet op de werkvloer mochten komen of terug de zorg in moesten. We gaan de komende maanden nog stevig verder investeren in de noodzakelijke borging.” Veel projectleiders zien het vormgeven van de borging als een uitdaging. Een projectleider: “De borging gaat zeker een uitdaging worden, omdat we in de organisatie veel prioriteiten hebben. Dus heeft de digicoach dan prioriteit? Of worden er andere keuzes gemaakt?”

Wat zijn de effecten van het programma Digitale Vaardigheden?



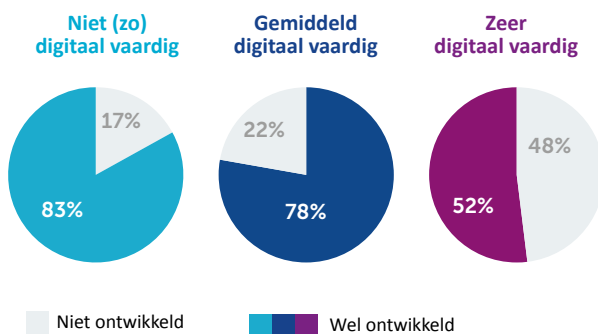
12. Wat zijn de effecten van het programma Digitale Vaardigheden?

In hoeverre zijn zorgmedewerkers digitaal vaardiger geworden?

In de evaluatie konden medewerkers zelf aangeven of ze het gevoel hadden zich afgelopen jaar ontwikkeld te hebben op het gebied van hun digitale vaardigheden. Uit de resultaten van de evaluatie komen twee belangrijke conclusies.

1. Het overgrote deel van de digitale starters heeft zich ontwikkeld

Van de zorgmedewerkers die zichzelf een jaar geleden niet (zo) digitaal vaardig vonden, heeft 83%* zich het afgelopen jaar ontwikkeld op dit gebied. Binnen de zeer digitaal vaardige zorgmedewerkers gaf de helft (52%) aan zich ontwikkeld te hebben. Hoe minder digitaal vaardig iemand zich voelde, hoe groter de kans dat diegene zich heeft ontwikkeld.

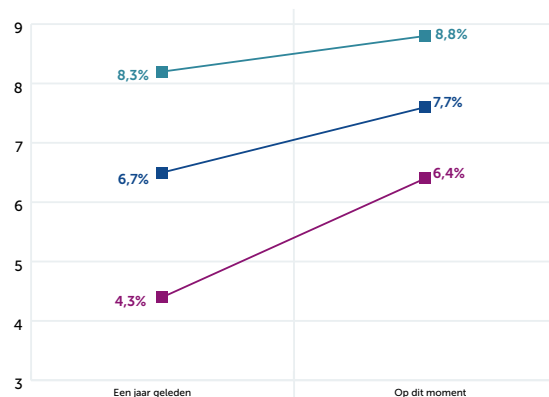


Programmamanager Suzanne Verheijden: "Dat zijn cijfers waar ik blij van word. We hebben de organisaties gestimuleerd zich voor het grootste deel van de tijd te richten op de doelgroep die de aandacht van de digicoach het hardst nodig had en dat is de starter. Prachtig om te zien dat zoveel starters zich ook echt hebben ontwikkeld."

**Dit percentage is gebaseerd op de zelfevaluatie, welke uiteraard niet door alle digitale starters is ingevuld. Digitale starters die nog altijd 'duiken', zullen deze evaluatie niet hebben ingevuld.*

2. Hoe lager het niveau aan digitale vaardigheden, hoe groter de groei

De medewerkers die zichzelf ontwikkeld hebben, schatten in hoe digitaal vaardig zij een jaar geleden waren én hoe digitaal vaardig zij op dit moment zijn. Dit deden ze op een schaal van 1 tot 10. De digitale starters geven aan zichzelf flink ontwikkeld te hebben. Starters in de zorg maakten een (ervaren) groei door van 2 volledige punten (van 4,4 naar 6,4). Door de grote stappen die starters hebben gezet, zijn zij in hun ogen van een onvoldoende, naar een voldoende gegaan. Starters maakten een significant grotere groei door dan digitaal vaardige medewerkers.



"Dit geeft aan dat het programma effect heeft", zegt Suzanne Verheijden na het zien van deze resultaten. "Starters maken grote stappen en daarmee worden de verschillen tussen medewerkers minder groot. Als de basis eenmaal gelegd is en de angst en onzekerheid verkleind is, kan er een brug gemaakt worden naar meer complexe vaardigheden en zelfs de inzet van zorgtechnologie."

Uit de evaluatie blijkt dat starters het programma Digitale Vaardigheden een belangrijke rol toeschrijven in de ontwikkeling die zij afgelopen jaar hebben doorgemaakt. In een interview wordt aan een starter gevraagd wat maakt dat

► Het programma draagt bij aan het digitaal vaardiger maken van zorgmedewerkers en in het bijzonder de digitale starters.

zij digitaal vaardiger is geworden: “Het DiVa project! Echt, wie dit heeft bedacht, heeft dat heel goed gedaan. Ik ben er zo blij mee!” Het programma draagt bij aan het digitaal vaardiger maken van zorgmedewerkers en in het bijzonder de digitale starters. Uit de evaluatie komt eveneens naar voren dat – ongeacht het niveau aan digitale vaardigheden, functie of leeftijd – medewerkers het nut van het programma inzien voor hun organisatie. Een van de geïnterviewde medewerkers werkte in de huishouding. Zij geeft aan dat het programma haar het volgende heeft doen beseffen: “Je moet niet meer denken dat digitale vaardigheden alleen iets voor zorgmedewerkers is. Het is voor iedereen.”

Wat levert het een medewerker op als hij of zij digitaal vaardiger wordt?

In het hoofdstuk over de digitale starter staat beschreven wat het – emotioneel gezien – betekent om digitaal starter te zijn. Er is eveneens onderzocht wat het digitale starters oplevert als zij hun vaardigheden ontwikkelen. De effecten zijn groot en betekenisvol.

Digitale starters zijn zelfstandiger dan een jaar geleden

Uit de evaluatie blijkt dat digitale starters minder vaak hulp hoeven te vragen en meer zelf kunnen op de computer in vergelijking tot vorig jaar. Starters vinden het een groot voordeel dat zij zelfstandiger kunnen werken. Een starter: “Het fijnste vind ik dat ik het nu zélf kan doen.” Digicoaches zien eveneens dat starters steeds meer zelf oppakken. Een digicoach vertelt: “Ik hielp iemand die haar man haar uren liet schrijven voor werk, maar dat soort dingen kan ze nu zelf. Heel leuk om te zien.” De hogere mate van zelfstandigheid vergroot het gevoel

► “Ik heb het gevoel dat mijn baan eindelijk weer van mij is, snap je?”

- Digitale starter -

van controle over hun eigen werk. Een digitale starter legt uit: “Ik heb mijn collega’s niet meer voor van alles nodig. Ik heb het gevoel dat mijn baan eindelijk weer van mij is, snap je?”

Starters hebben zich lange tijd afhankelijk gevoeld van de hulp van hun collega’s. “Het voelde gemakzuchtig om anderen mijn taken te laten doen. Zo wil ik niet zijn”, zegt een digitale starter. De zelfstandigheid is voor veel starters de reden geweest om zichzelf te ontwikkelen. “Het voelde alsof ik ze steeds moest lastigvallen en nu kan ik het zelf doen. Dat geeft zo’n goed gevoel.”

Het levert medewerkers ook privé veel op dat zij meer zelf kunnen. Zo vertelt iemand dat ze haar broer niet meer nodig heeft voor haar bankzaken, nu ze zelf kan internetbankieren. Een starter zegt: “Wat ik geleerd heb, blijft voor altijd bij mij. Ook als ik met pensioen ben en dingen moet regelen.” Een projectleider vindt het fijn dat men er ook thuis profijt van heeft: “Zo investeren we ook in de mens in de maatschappij.”

Schaamte en onzekerheid maakt plaats voor trots en zelfvertrouwen

In de interviews wordt duidelijk hoe schaamte en onzekerheid langzaam plaats heeft gemaakt voor trots. “Ik ben nu zekerder van mezelf. Het heeft echt iets veranderd in me”, zegt een starter. Starters geven dan ook aan in de evaluatie minder bang te zijn om fouten te maken op de computer dan een jaar geleden. Ze voelen zich steeds vaardiger op digitaal

► “Het begint nu ook leuker te worden, als ik eerlijk ben. Je krijgt een kick van: ‘Yes, het lukt me!’”

- Digitale starter -



gebied en dat geeft hen zelfvertrouwen. “Laatst legde ik voor het eerst iets uit aan een collega”, vertelt een digitale starter. “Pas later besepte ik dat dat de eerste keer was dat ik wist hoe iets werkte. Normaal ben ik degene met vragen. Daar krijg ik wel zelfvertrouwen van.” In een interview werd een andere digitale starter gevraagd wat het met haar doet nu ze digitaal vaardiger is. “Ik krijg een groter ego”, antwoordt ze lachend. “Grapje! Maar het doet wel wat met je zelfvertrouwen.” Uit de evaluatie blijkt dat hoe minder digitaal vaardig iemand zich een jaar geleden voelde, hoe zelfverzekerder diegene zich het afgelopen jaar is gaan voelen achter een computer.

Digicoaches herkennen dat medewerkers blij zijn met de groei die zij hebben doorgemaakt. Een digicoach vertelt over een starter: “Ze is niet meer gestrest achter die computer. Ze gaat nu echt zitten vol vertrouwen van: ik weet wat ik moet doen en ik kan niets fout doen. Net alsof er een ander persoon zit. Ze is supertrots op wat ze heeft bereikt.”

Ook collega’s en leidinggevendenden merken dat digitale starters meer zelf oppakken. Zo kreeg een starter een compliment van haar leidinggevende, omdat zij voor het eerst een mailtje had beantwoord. Meerdere starters hebben in interviews benoemd dat die erkenning van anderen hen extra bevestiging geeft.

Het werken achter de computer was ‘geen hobby’ voor de meeste digitale starters. Meerdere digitale starters geven – weliswaar voorzichtig – aan dat het plezieriger wordt. Een van hen vertelt: “Ik heb eigenlijk niets met computers, het is mijn ding niet en het interesseert me niet. Al begin ik het wel leuker te vinden, nu ik het beter kan.” Een andere digitale starter

► “Je doet weer mee, weet je wel.”

- Digitale starter -

zegt: “Het begint nu ook leuker te worden, als ik eerlijk ben. Je krijgt een kick van: ‘Yes, het lukt me!’” Een projectleider gaf in een interview aan dat ze hierop hoopte: “Ik hoop dat medewerkers met meer plezier kunnen werken met alle digitale apparaten. Nu voelen ze het vaak als ‘moeten’. Ik hoop dat ze het straks niet als last zien, maar met plezier doen.”

Starters voelen zich weer een volwaardig onderdeel van het team

Sommige digitale starters hadden het gevoel ‘een beetje minder dan de rest’ te zijn, omdat zij bepaalde digitale werkzaamheden moesten neerleggen bij collega’s. Hierdoor hadden

zij het idee niet volledig mee te draaien in het team. Een digicoach zegt hierover: “Als ze niet weten hoe een systeem werkt, richten ze het zo in dat een ander het voor hen doet. Maar zo blijven ze zich minderwaardig voelen.” Ondanks dat digitaal vaardige collega’s het niet zo ervaren, hebben starters het gevoel er niet helemaal bij te horen door hun beperkte digitale vaardigheden.

De starters die zichzelf hebben ontwikkeld, kunnen nu echter ook digitaal hun steentje bijdragen. Zij ervaren daardoor meer gelijkwaardigheid in het team. “Je doet weer mee, weet je wel”, legt een starter uit. Starters die zichzelf hebben ontwikkeld stappen langzaam uit het ‘afschuifstelsel’ en pakken hun eigen digitale werkzaamheden op.

De bovenstaande drie effecten zijn te koppelen aan een bekende, psychologische theorie van Deci en Ryan (2000). Zij stellen dat intrinsieke motivatie voortkomt uit drie basisbehoeften: autonomie, competentie en verbondenheid. De gevonden effecten komen sterk overeen met de drie basisbehoeften. De behoefte aan autonomie gaat onder andere over het zelfstandig kunnen handelen. De behoefte aan competentie gaat erom dat mensen zich competent willen voelen in hun werk, dus in dit geval ook de digitale aspecten van het werk. De behoefte aan verbondenheid duidt op het verlangen naar een goede verstandhouding met collega’s en het horen bij een team. Wordt er aan deze drie behoeften voldaan? Dan werken medewerkers met plezier, zijn ze gemotiveerd en halen ze voldoening uit hun werk. Een projectleider herkent dit: “Mensen voelen zich prettiger en comfortabeler in hun werk, daardoor draagt dit project ook bij aan werkplezier.”



Wat is de meerwaarde van digicoaching binnen het programma?

Zoals hierboven beschreven draagt het programma bij aan de ontwikkeling van medewerkers op digitaal gebied. Binnen het programma is digicoaching de belangrijkste succesfactor, zeker voor digitale starters. In principe kunnen alle medewerkers een afspraak maken bij een digicoach, maar in de praktijk maken vooral digitale starters hier gebruik van. Van de niet (zo) digitaal vaardige zorgprofessionals heeft 59% een digicoach bezocht, tegenover 14% van de zeer digitaal vaardige medewerkers.

► **Relatief gezien bezoeken vooral digitale starters een digicoach.**

Digicoaching helpt digitale starters over de streep om digitaal vaardiger te worden

Voor de meeste digitale starters is het een grote stap om hun digitale vaardigheden te ontwikkelen. Sommigen hebben zich jaren van computers en andere digitale middelen weten te houden.

► **Toch geeft in de evaluatie maar liefst 83% van de starters in de zorg aan dat zij het afgelopen jaar hun digitale vaardigheden hebben ontwikkeld en geeft ruim de helft (59%) aan een digicoach bezocht te hebben.**



Voor veel starters is het concept van de één op één begeleiding de reden geweest om de stap te zetten. "Als de digicoach er niet was geweest, had ik me niet ontwikkeld", zegt een starter. De veilige omgeving, de persoonlijke aandacht en het aangepaste leertempo helpt starters op een comfortabele manier over de streep. Digitale starters hebben er het meeste belang bij om digitaal vaardiger te worden, maar zonder digicoaching had naar verwachting een aanzienlijk deel zich niet kunnen, wil-

► **"Als de digicoach er niet was geweest, had ik me niet ontwikkeld."**

- Digitale starter -

len of durven ontwikkelen. Ondanks dat er nu een grote groep aan de slag is gegaan met het ontwikkelen van hun digitale vaardigheden, zijn er helaas nog steeds starters die 'duiken'.

De reacties van medewerkers over de digicoaches zijn lovend

Medewerkers zien digicoaching als het centrale onderdeel van het project en zijn er zeer positief over. "De digicoach is een verademing", zegt een starter. "Ze begeleidt je zo ontiegelijk goed!" Gecoachte medewerkers zijn dankbaar voor de persoonlijke begeleiding en waarderen de geduldige, positieve houding van digicoaches. Een digicoach vertelt: "Laatst zei een medewerker na afloop: 'Dit probeert mijn man me al 5 jaar uit te leggen en door jou snap ik het binnen een uur.' Mensen geven zulke leuke dingen terug over dat ze het echt heel fijn vonden. Ze voelen zich gehoord en gezien en dat is zo belangrijk." Een andere digicoach: "Alle leuke en dankbare reacties die ik krijg van medewerkers zijn allemaal kleine succesjes die hopelijk samen een groot succes vormen."

De meerwaarde van digicoaches wordt niet alleen erkend door gecoachte medewerkers, maar ook door medewerkers die geen afspraak hebben gehad bij een digicoach of zichzelf al (zeer) digitaal vaardig vonden. Alle medewerkers vinden digicoaches waardevol, ongeacht hun digitale vaardigheidsniveau, leeftijd, of functie. Zij waarderen de digicoaches gemiddeld met een 9,2 (10-puntsschaal) op de stelling: 'Het is goed dat er digicoaches zijn in onze organisatie'.

► **"De angst is weg."**

- Digitale starter -

Starters zitten met meer vertrouwen achter de computer na digicoaching

Veel starters vinden het spannend om met digitale apparaten te werken en hebben er een negatieve connotatie bij. Een digicoach legt uit: "Je merkt vooral dat ze het zien als iets wat ze moeten, wat ze niet kunnen, wat ze niet is gelukt." Toch bleken digicoaches in staat om starters op hun gemak te stellen. "Ik heb best wat huilende mensen naast me gehad. Heel sneu", vertelt een digicoach. "Maar uiteindelijk gingen ze bijna altijd weer met zelfvertrouwen de deur uit." Uit de evaluatie blijkt dat er amper nog negatieve gevoelens als spanning, onrust en onzekerheid worden ervaren na digicoaching. Dit is waardevol, omdat deze negatieve gevoelens even beperkend kunnen zijn als het gebrek aan de vaardigheden zelf.

Een digitale starter noemde in een interview de belangrijkste les die digicoaching haar heeft geleerd: "Dat ik niet bang hoeft te zijn om met een computer om te gaan. De angst is weg." Een

andere starter vertelt: “De digicoach zei steeds: ‘gewoon doen’. Ze leerde me dat ik die systemen niet kan mollen. Ik ben nu niet meer zo zenuwachtig achter de computer.” Naast dat starters minder angst ervaren, neemt ook de schaamte af. Een van hen zegt: “Ik heb geleerd niet te schromen om vragen te stellen. Uiteindelijk leer ik daarvan sneller en efficiënter werken.” Digicoaching helpt eventuele belemmerende overtuigingen weg te nemen en ruimte te maken voor een positieve houding ten aanzien van (het ontwikkelen van) digitale vaardigheden.

Starters durven meer wanneer er een digicoach in de buurt is

Er zijn ook starters die geen afspraak hebben gemaakt bij de digicoach, ‘maar bij korte vragen even bij de digicoach langsliepen’. Een digicoach die met regelmaat op de locatie aanwezig is, wordt gevonden door medewerkers die op dat moment hulp nodig hebben. Het idee dat de digicoach er is, werkt al stimulerend. “Als je wéét dat er iemand is waar je op terug kan vallen, dan durf je meer en gaat het beter”, legt

► “Als je wéét dat er iemand is waar je op terug kan vallen, dan durf je meer en gaat het beter.”

- Digitale starter -

een starter uit. Dit gevoel wordt door veel starters gedeeld. Ze vinden het prettig als een digicoach binnen bereik is, voor het geval er iets mis gaat. Die veiligheid zorgt ervoor dat ze bereid zijn meer risico te nemen.

Hoe meer medewerkers oefenen en zelf dingen uitproberen, hoe meer ze uiteindelijk leren. Een starter: “Ik wist niet hoe ik iets moest doen. Maar ik heb gewoon wat geprobeerd en het is gelukt! Hiervoor had ik nooit gedurfd gewoon maar wat te proberen.” Op het moment dat iemand er niet zelf uitkomt, kan de digicoach ‘just in time’ antwoord geven. Omdat de nieuwe informatie op het meest relevante moment gegeven wordt, beklijft dit het beste. Digicoaches kunnen dus ook indirect bijdragen aan de ontwikkeling van starters, zonder dat zij een coachingstraject doorlopen.

‘Zonder digicoaches hadden we niet dezelfde groei gezien’

Uit de data van de evaluatie lijkt het voor iemands ontwikkeling niet uit te maken of diegene wel of niet bij een digicoach is langs geweest. In beide gevallen groeit men met gemiddeld 2 punten. De coachingsafspraken lijken dus geen invloed te hebben op de mate waarin iemand zich ontwikkeld heeft. De

data is echter niet geheel representatief voor de werkelijkheid. Digicoaches zijn namelijk naast deze officiële afspraken ook op andere, meer informele manieren ondersteunend aan de ontwikkeling van medewerkers, bijvoorbeeld door ad hoc hulp te bieden wanneer iemand langskomt met een korte vraag. In de evaluatie is deze informele manier van ondersteuning niet meegenomen, waardoor er een te eenzijdig beeld ontstaat in de resultaten. Er werd namelijk alleen gevraagd of iemand een ‘officiële’ afspraak had bij een digicoach. Uit de interviews werd echter duidelijk dat de korte contactmomenten en het ‘beschikbaar zijn’ van een digicoach ook een belangrijke bijdrage leveren aan de mate waarin medewerkers zich ontwikkelen. Suzanne Verheijden: “Ik geloof dat we zonder digicoaches niet dezelfde groei hadden gezien. We zien ook dat digicoaching niet alleen draait om afspraken, maar dat digicoaches op nog meer manieren kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers. Het feit dat er een collega aanwezig is die hier tijd en uren voor heeft, maakt dat de starter zich minder schuldig voelt om tijd van hen te vragen.”

In hoeverre draagt het programma bij aan een betere kwaliteit van de zorg?

Eerder is besproken wat het effect van niet digitaal vaardig zijn is op de kwaliteit van de zorg. Ondanks dat digitale starters het zelf niet zo ervaren, zien digicoaches en projectleiders wel degelijk dat er risico's bestaan. Door het project zijn medewerkers digitaal vaardiger geworden. Een logisch gevolg zou kunnen zijn dat zij de digitale werkzaamheden zowel beter als sneller kunnen uitvoeren, waardoor er meer tijd ontstaat voor de cliënt. Een van de projectleiders ziet bijvoorbeeld dat ‘de dossiervoering een stuk is verbeterd’, nu medewerkers beter thuis zijn in het ECD. Een digicoach vertelt: “Hoeveel het op

► “Hoeveel het op dit moment bijdraagt aan de kwaliteit van zorg, durf ik niet te zeggen. Maar dát het bijdraagt wel.”

- Projectleider -

dit moment bijdraagt aan de kwaliteit van zorg, durf ik niet te zeggen. Maar dát het bijdraagt wel. Mensen houden meer tijd over voor de zorg zelf, als ze met meer zelfvertrouwen en gemak de computer bedienen.”

In dit onderzoek is echter niet met harde resultaten bewezen wat het effect is op de kwaliteit van zorg of hoeveel tijds-

winst het oplevert. Er is gekozen om dit niet op die manier te meten. Dit vraagt een zeer complex onderzoek, omdat er veel zaken zijn die invloed hebben op de kwaliteit van zorg, zoals de zorgcompetenties van de professional, de zorgzwaarte van de cliënten, de werkdruk door arbeidsmarkttekort enzovoort. We geloven nog steeds dat het ontwikkelen van digitale vaardigheden bijdraagt aan de kwaliteit van zorg. Het draagt bij aan de kwaliteit van rapportages en transparantie daarvan, wanneer een zorgmedewerker op een iPad het dossier aan de cliënt laat zien. Daarnaast verwachten we minder medicijnfouten, omdat alles op de juiste plaats geregistreerd wordt. Andere verwachtingen zijn dat het gebruik van apps rondom thuismonitoring groeit, men beter op de hoogte is van nieuwe doelen en beter op de hoogte is van protocollen (omdat ze hun mails lezen en het intranet). Ook denken we dat er sneller en prettiger gewerkt kan worden. Om dit meetbaar te maken is er vervolgonderzoek nodig. Zo kan er bijvoorbeeld door middel van een tijdsmeting achterhaalt worden hoe lang een digitale handeling duurt en wat de tijdswinst is.

In hoeverre draagt het programma bij aan het verlagen van de werkdruk?

Vooraf hadden digitale starters verwacht dat het ontwikkelen van hun digitale vaardigheden, hen iets zou opleveren in termen van tijd en werkdruk. Dit bleek uit de aanvullende onderzoeksvragen na de zelfscan. In de evaluatie geven de digitale starters echter aan geen afname in werkdruk te ervaren nu zij digitaal vaardiger zijn geworden.

Suzanne Verheijden reageert: “In eerste instantie verwacht je dat digitale starters die zichzelf ontwikkelen steeds sneller hun werk kunnen doen. Daardoor houden ze tijd over en verlaagt de werkdruk. Achteraf is het niet verrassend dat het anders loopt. Uit het onderzoek blijkt dat digitale starters veel van hun digitale werkzaamheden konden onderbrengen bij andere collega’s: nu moeten ze dit zelf oppakken. Daarnaast zijn ze het afgelopen jaar veel aan het oefenen en gaan ze langs bij een digicoach. Dit is de periode waarin ze van bewust onbekwaam naar bewust bekwaam gaan, dat kost tijd. Ze moeten door deze periode van gewenning heen voor er daadwerkelijk meer tijd over blijft en de werkdruk daalt. Maar dan nog zal het grote verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers ervoor zorgen dat de gewonnen tijd heel snel weer aan iets anders besteed wordt.”

Tegelijkertijd is de verwachting dat collega’s die voorheen de digitale starters ondersteunden in hun digitale werkzaamheden, nu meer tijd overhouden. Hoe verder het ‘afschuifstelsel’ afbrokkelt, hoe evenrediger de werkdruk

wordt verdeeld. Zo vertelde een digitale starter dat er altijd een collega mee moest naar een andere verdieping als zij iets moest scannen of printen. Nu kan ze dat zelf, waardoor haar collega tijd overhoudt voor andere dingen.

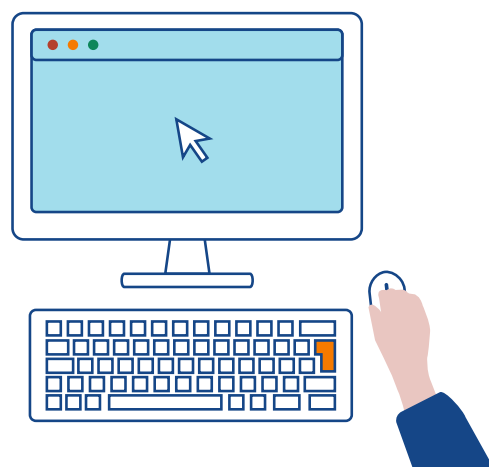
Het verband tussen digitale vaardigheden en zorgtechnologie

Suzanne Verheijden legt uit hoe dit programma zich verhoudt tot zorgtechnologie: “We hoopten met dit programma Digitale Vaardigheden een landingsbodem te creëren voor het inzetten van zorgtechnologie en e-health. De verwachting is dat als mensen beter begrijpen hoe technologie werkt, het ook sneller zullen gebruiken. Hier hebben we echter niet specifiek op ingezet en we hebben het ook niet gemeten. Samenwerking met de zorginnovator van de organisatie was ook geen

► “We zien starters die de shift-toets niet kennen, nou, dan is een robot echt een ver-van-je-bed-show!”

- Projectleider -

onderdeel van ons programma, omdat we ons echt eerst op de basis van de basis moeten focussen. Het zou onrealistisch zijn om te verwachten dat men na een jaar nu al meer gebruik maakt van zorginnovatie. Waar dat wel gebeurd is, zoals bij het beeldbellen tijdens corona is dat dus pure winst!” De interviews werden echter voor corona afgenomen. Projectleiders en digicoaches zien dan ook niet dat er op dit moment al meer gebruik wordt gemaakt van e-health.



Een projectleider legt uit dat het project met name op lange termijn bijdraagt aan zorginnovatie: “Medewerkers moeten vaardiger worden om met technologie te werken. Eerst moet de basis worden gelegd en daar zijn we nu vooral mee bezig. Maar we hebben nog een lange weg te gaan.” Een andere projectleider sluit zich hierbij aan: “We zien starters die de shift-toets niet kennen, nou, dan is een robot echt een ver-van-je-bed-show!” Digitale starters geven in de evaluatie dan ook aan zich nog onvoldoende vaardig te voelen om te werken met nieuwe technologieën. ‘Beginnen bij het begin’ is de duidelijke boodschap: in deze fase ligt de focus nog

► “Als je minder bang bent om aan knoppen te zitten, durf je ook sneller met innovaties te werken.”

- Projectleider-

op het aanleren van de basisvaardigheden. Met het project Digitale Vaardigheden worden voorzichtig de eerste stappen gezet in de juiste richting. “Als medewerkers de technologie überhaupt niet kunnen bijbenen, dan kun je er ook niet mee werken”, vertelt een digicoach.

Het is bekend dat er weerstand bestaat tegen het gebruik van digitale middelen. Een groot deel van die weerstand heeft te maken met de angst en beperkte vaardigheden van de medewerker. Wanneer medewerkers digitaal vaardiger worden, wordt de drempel lager om nieuwe technologieën in te zetten. Een projectleider legt dit uit: “Als je minder bang bent om aan knoppen te zitten, durf je ook sneller met innovaties te werken.” Medewerkers hebben volgens haar door dat ze niet meer onder de digitalisering uitkomen: “Ze hebben nu zoiets van: ‘Hoe kan ik het zo snel mogelijk leren, zodat het angstzweet me niet uitbreekt?’” Een van de digitale starters is afgelopen jaar inderdaad minder zenuwachtig geworden voor vernieuwingen: “Vroeger dacht ik: o nee... Nu vind ik het minder spannend. Als er nu iets nieuws komt, denk ik: nou, we gaan ervoor! Ik kan hulp zoeken bij de digicoach als ik er toch niet uitkom.”

► “Stel je voor dat je een elektrische steunkous aantrekker hebt, is dat natuurlijk wel prettig voor zorgmedewerkers!”

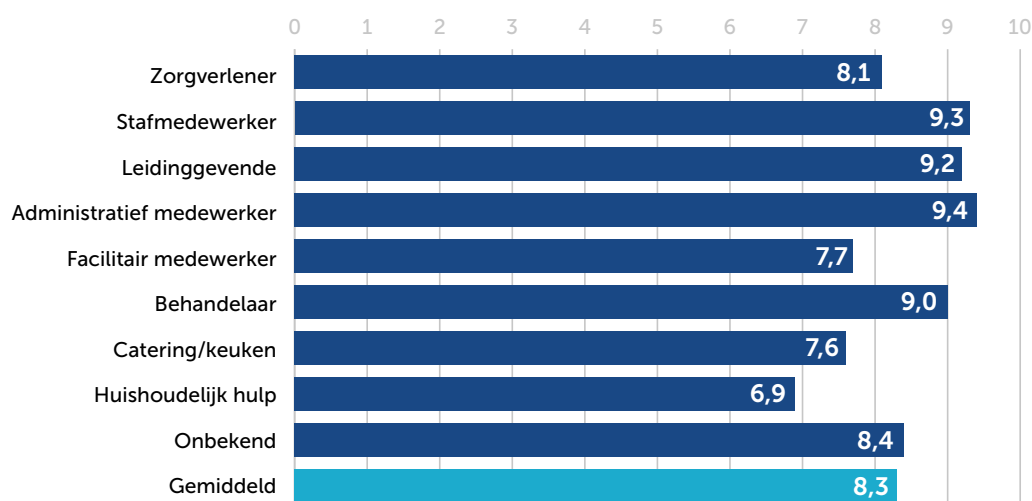
- Projectleider-

Starters beginnen anders te kijken naar e-health en zorginnovatie. “Ik zie meer acceptatie”, vertelt een digicoach. “De acceptatie van dat digitale middelen ons verder kunnen brengen.” Dit wordt herkend door projectleiders. Een van hen zegt: “Ze gaan technologie zien als iets wat ze kan helpen, in plaats van wat ze in de weg staat.” Die verandering in houding is een belangrijke stap richting het gebruik van zorginnovaties, zegt een projectleider: “Natuurlijk moet je bepaalde vaardigheden hebben, maar ook een bepaalde mindset.” Een van de geïnterviewde digitale starters denkt hardop na over hoe e-health ingezet kan worden: “Stel je voor dat je een elektrische steunkous aantrekker hebt, is dat natuurlijk wel prettig voor zorgmedewerkers!”

Basisvaardigheden

In deze categorie zijn er relatief grote verschillen tussen de functiegroepen. De administratieve medewerkers, stafmedewerkers en leidinggevenden scores het hoogst op deze categorie. Ook de verschillen bij opleidingsniveau zijn groot, van een 6,6 (lager beroepsonderwijs) tot een 9,3 (WO). Er is een duidelijk verband tussen leeftijd en score: hoe lager de leeftijd, hoe hoger de score.

Gemiddelde score per functie op de categorie 'basisvaardigheden'.



Scores op 'basisvaardigheden' per opleidingsniveau

Opleidingsniveau	Gemiddelde score
Middelbare school	7,7
Lager beroepsonderwijs	6,6
MBO niveau 2	7,5
MBO niveau 3	8,0
MBO niveau 4	8,7
HBO	9,0
WO	9,3
Gemiddeld	8,3

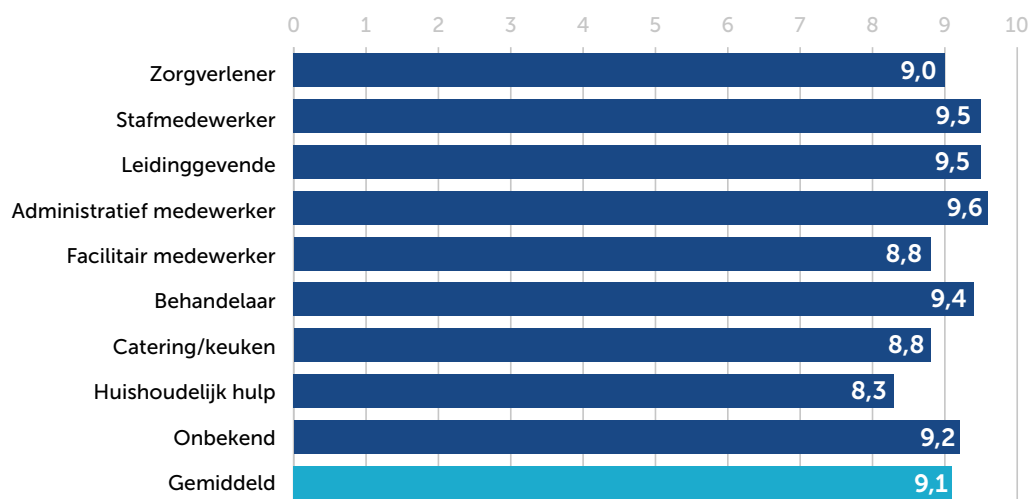
Scores op 'basisvaardigheden' per leeftijdscategorie

Leeftijdscategorie	Gemiddelde score
< 20 – 30	9,3
30 – 40	9,0
40 – 50	8,4
50 – 60	7,8
60 +	7,5
Gemiddeld	8,3

Mobiele apparaten

De scores liggen bij deze categorie dicht bij elkaar: vrijwel iedere functiegroep scoort hoog. Ook binnen de verschillende opleidingsniveaus en leeftijdscategorieën is de spreiding tussen de scores klein.

Gemiddelde score per functie op de categorie 'mobiele apparaten'.



Scores op 'mobiele apparaten' per opleidingsniveau

Opleidingsniveau	Gemiddelde score
Middelbare school	9,0
Lager beroepsonderwijs	8,2
MBO niveau 2	8,8
MBO niveau 3	9,0
MBO niveau 4	9,4
HBO	9,4
WO	9,3
Gemiddeld	9,1

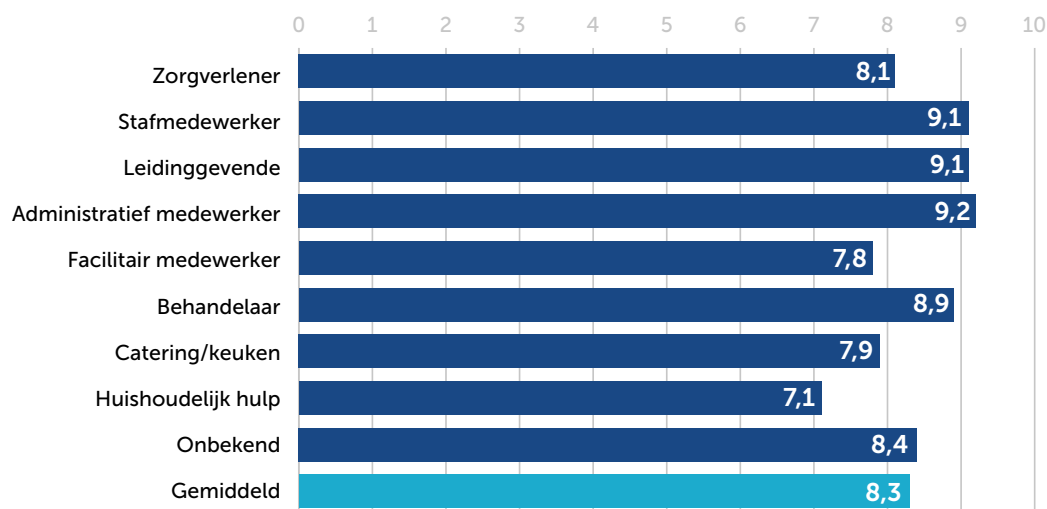
Scores op 'mobiele apparaten' per leeftijdscategorie

Leeftijdscategorie	Gemiddelde score
< 20 – 30	9,8
30 – 40	9,6
40 – 50	9,3
50 – 60	8,8
60 +	8,4
Gemiddeld	9,1

(Veilig) werken met internet

De behaalde scores per functiegroep verschillen nu meer van elkaar. Kijkend naar opleidingsniveau en leeftijdscategorie doen dezelfde trends zich voor.

Gemiddelde score per functie op de categorie '(veilig) werken met internet'.



Scores op '(veilig) werken met internet' per opleidingsniveau

Opleidingsniveau	Gemiddelde score
Middelbare school	7,8
Lager beroepsonderwijs	6,8
MBO niveau 2	7,6
MBO niveau 3	8,0
MBO niveau 4	8,6
HBO	8,8
WO	9,1
Gemiddeld	8,3

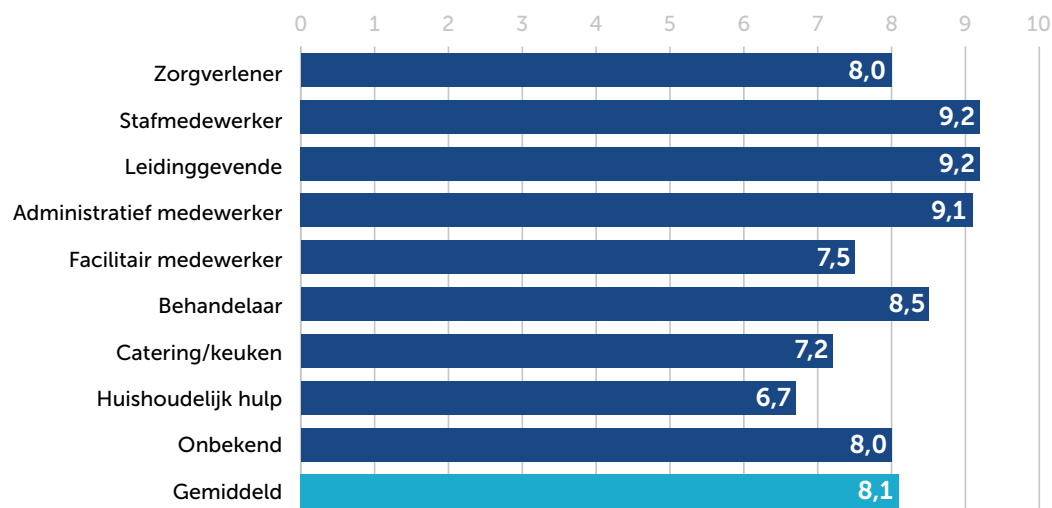
Scores op '(veilig) werken met internet' per leeftijdscategorie

Leeftijdscategorie	Gemiddelde score
< 20 – 30	9,3
30 – 40	9,0
40 – 50	8,5
50 – 60	7,7
60 +	7,3
Gemiddeld	8,3

Programma's en applicaties

Ook bij deze categorie is de spreiding groot. Zo scoren de uitvoerende medewerkers aanzienlijk lager dan kantoorpersoneel. Wat ondertussen opvalt is dat opnieuw – net als in andere categorieën – de medewerkers met het opleidingsniveau 'lager beroepsonderwijs' lager scoort dan de medewerkers die enkel de middelbare school hebben afgerond.

Gemiddelde score per functie op de categorie 'programma's en applicaties'.



Scores op 'programma's en applicaties' per opleidingsniveau

Opleidingsniveau	Gemiddelde score
Middelbare school	7,5
Lager beroepsonderwijs	6,5
MBO niveau 2	7,3
MBO niveau 3	8,1
MBO niveau 4	8,5
HBO	8,7
WO	8,9
Gemiddeld	8,1

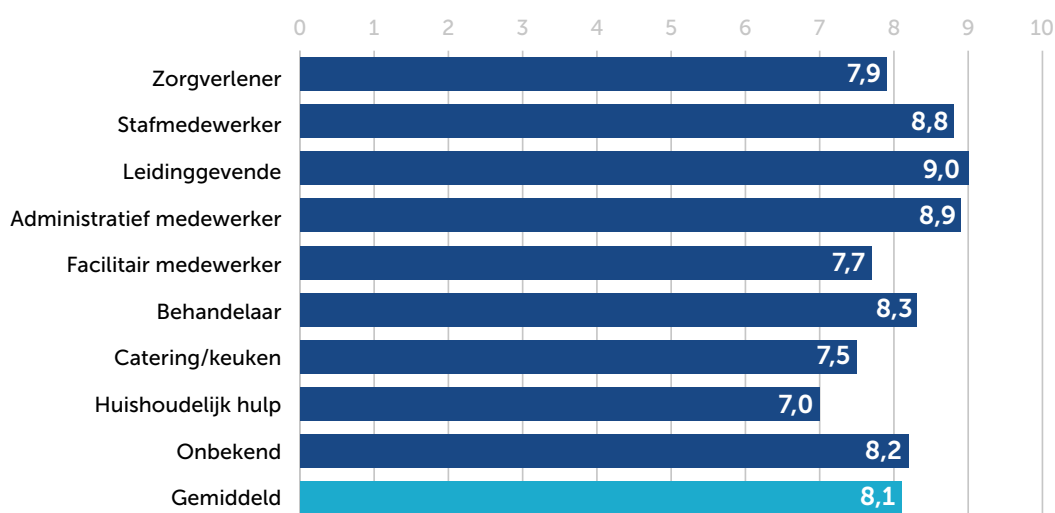
Scores op 'programma's en applicaties' per leeftijdscategorie

Leeftijdscategorie	Gemiddelde score
< 20 – 30	8,9
30 – 40	8,7
40 – 50	8,3
50 – 60	7,7
60 +	7,6
Gemiddeld	8,1

Privacy en social media

Opnieuw is een grote spreiding te zien in de behaalde scores. Ook hier herhalen zich de trends die zichtbaar zijn bij de opleidingsniveaus en leeftijdscategorieën.

Gemiddelde score per functie op de categorie 'privacy en social media'.



Scores op 'privacy en social media' per opleidingsniveau

Opleidingsniveau	Gemiddelde score
Middelbare school	7,7
Lager beroepsonderwijs	6,7
MBO niveau 2	7,6
MBO niveau 3	8,0
MBO niveau 4	8,4
HBO	8,5
WO	8,6
Gemiddeld	8,1

Scores op 'privacy en social media' per leeftijdscategorie

Leeftijdscategorie	Gemiddelde score
< 20 – 30	8,8
30 – 40	8,6
40 – 50	8,2
50 – 60	7,7
60 +	7,5
Gemiddeld	8,1

Stellingen over vaardigheden	Zorgmedewerkers	
	Gemiddelde van alle niveaus	Gemiddelde van de digitale starters
Basisvaardigheden Ik ben handig in...	8,1	4,7
de verschillende bestandstypen herkennen zoals png, jpg, doc, xls, pdf, ppt.	6,8	2,8
het aanmaken van een mapje (op de computer of tablet) en het toevoegen van documenten hieraan.	7,6	2,9
het maken van een scan van documenten, bijvoorbeeld een artikel uit een tijdschrift.	7,3	3,0
het aanmaken van een nieuw bestand, het openen van een bestaand bestand en het opslaan ervan.	7,7	3,2
het knippen, kopiëren, plakken van tekst of wijzigen van een tekst.	7,9	3,4
het gebruiken van de verkenner/zoekfunctie om bestanden te vinden.	7,8	3,8
het verschil zien tussen een persoonlijke map en een gedeelde map op de computer.	7,9	4,0
het foutloos en snel typen met meerdere vingers.	7,2	4,4
het klaarmaken van een bestand om te printen, het kiezen van een printer en vervolgens het printen.	8,4	4,8
het gebruiken van handige knoppen op het toetsenbord zoals Home, Caps Lock, Escape, Backspace, End, Delete, Tab.	8,3	4,9
mijn fysieke houding: het ervoor zorgen dat ik niet te lang, in een goede lichaamshouding, op een goede bureaustoel en op de juiste afstand van het scherm zit.	7,3	5,7
het aan, uit, harder en zachter zetten van het geluid op de computer/tablet.	8,8	5,8
het starten en afsluiten van computerprogramma's (computer) of apps (tablet).	8,9	6,3
het werken met een (aanraak-)scherm, muis en toetsenbord.	9,0	7,0
mijn scherm vergrendelen of uitloggen als ik mijn werkplek verlaat.	9,1	7,6
de computer/ tablet opstarten en volledig afsluiten op een veilige manier.	9,3	7,7
Mobiele apparaten Ik ben handig in...	9,0	6,2
het maken van een WhatsAppgroep.	8,6	4,4
het zoeken en installeren van een app op een telefoon of tablet.	8,6	4,5
het maken en versturen van foto's via WhatsApp, mail of sms met de telefoon en/of tablet.	9,0	6,0
het toevoegen van contactpersonen op mijn telefoon en/of tablet.	9,1	6,5
het gebruik van de basisfuncties van WhatsApp om snel met collega's te communiceren.	9,3	7,6
het opladen van een tablet, laptop en een mobiele telefoon.	9,5	8,2
(Veilig) werken met internet Ik ben handig in...	8,1	4,0
het aanmaken van een 'account' voor een online programma, een webshop, of social media.	7,5	2,7
het weten wat 'opslaan in de Cloud' betekent.	7,1	2,9
het bepalen of via een zoekservice verstrekte informatie betrouwbaar én juist is en waar nodig actie ondernemen.	7,2	2,9
het maken van bewuste keuzes in het gebruik van het mobiele netwerk (downloaden, streamen) op mijn mobiele apparaten.	8,0	3,0
Het begrijpen wat een phishing e-mail is, deze herkennen en weten wat ik ermee moet doen.	7,1	3,2

het downloaden en opslaan van een document of foto van internet.	8,1	3,5
het herkennen of een website beveiligd is en wat dat betekent (het slotje/ https).	7,9	3,7
het delen van een link van internet met iemand, bijvoorbeeld via mail, social media of WhatsApp.	8,1	3,7
het openen van, en werken in een nieuwe webpagina naast een reeds geopende pagina.	8,2	3,8
Het begrijpen wat een SPAM-mail is, deze herkennen en weten wat ik ermee moet doen.	8,1	3,8
het bewust omgaan bij het online plaatsen en betalen van een bestelling via websites of bestelsystemen.	8,3	4,2
het kiezen en maken van een Wi-Fi-verbinding of netwerk op mijn telefoon, computer of tablet.	8,3	4,3
het gebruik maken van veilige wachtwoorden en weten hoe ik ze moet bewaren.	8,1	4,4
het aan- en afmelden voor het ontvangen van een nieuwsbrief in mijn mailbox (om bijvoorbeeld vakinhoudelijk op de hoogte te blijven).	8,5	4,6
het uitloggen op een met een wachtwoord beveiligde website.	8,5	5,1
het invullen van een online formulier.	8,7	5,2
het gebruiken van een zoekmachine (zoals Google) op internet.	9,3	7,2
Programma's en applicaties Ik ben handig in...	8,0	4,7
het uitleggen waar het programma PowerPoint voor is en een eenvoudige presentatie kunnen maken.	6,9	2,6
het uitleggen waar het programma Excel voor is en een eenvoudige lijst kunnen maken.	6,9	2,6
het versturen van een agendaverzoek en het reageren op een agendaverzoek.	7,1	3,3
het gebruiken van mappen in mijn mailbox om deze op orde te houden.	7,6	3,3
het maken van een melding van een digitale storing op de daarvoor vastgelegde manier.	6,9	3,6
het invullen van mijn contactgegevens en vindbaar zijn op de portal/het intranet of andere applicatie.	7,6	3,9
het weten waar ik het (medewerkers)portaal/het intranet of KMS (Kennis Management Systeem) voor kan gebruiken bij de uitvoering van mijn werk (zoals het opzoeken van nieuwsberichten, mensen, adressen, protocollen).	7,6	4,0
het werken met Topdesk (melding, reservering, aanvraag technische dienst).	7,3	4,3
het registreren van medicatie in het daarvoor bestemde programma (zoals bijv. Medimo, Farmed).	7,4	4,4
het invoegen van bijlagen bij een e-mail en het opslaan van ontvangen bijlagen.	8,7	4,4
het programma Word, bijvoorbeeld om een brief, boodschappenlijstje of verslag te maken.	8,6	4,7
het (indien mogelijk) inloggen zowel thuis als op het werk op de portal/het intranet.	8,3	5,3
het scholingsprogramma (bijv. mijn Leeromgeving of LMS), zoals het me inschrijven voor een opleiding of indien mogelijk een e-learning volgen.	8,1	5,6
het opzoeken en inzien van salarisstroken, (reis)kosten declareren en persoonlijke gegevens aanpassen, registratie van mijn jaargesprek (bijv. Afas of eHRM).	8,7	5,6
het maken van een MIM-melding (Melding Incident Medewerker).	8,4	5,9
mijn rooster inzien en zaken aanpassen, verlof- en vakantieuren inzien en aanvragen (Bijv. Aysist of InPlanning).	8,6	6,1
het werken in het ECD. Denk aan: rapporteren, gegevens van cliënten opzoeken/toevoegen, een ondersteuningsplan lezen en bewerken (bijv. Nedap, Cura).	8,7	6,1
het maken van een MIC-melding (Melding Incident Cliënt).	8,6	6,3
het opstellen en versturen van een mail, het beantwoorden en het doorsturen van een ontvangen mail.	9,3	7,1
Privacy en social media Ik ben handig in...	7,9	4,1
het weten wat een datalek is en hoe ik moet handelen bij een mogelijk datalek.	6,3	2,7
het kiezen voor de meest veilige manier van verbinding maken met een netwerk, vanuit de gedachte dat openbare wifinetwerken niet altijd veilig zijn.	7,0	3,0
het ondersteunen van cliënten in het gebruik van social media, rekening houdend met hun behoefte aan zelfstandigheid en bescherming.	8,1	3,7
het gebruiken van rechtenvrije foto's en filmpjes van internet.	8,0	4,0
het weten met wie en via welke online kanalen je informatie over cliënten intern en extern mag delen.	7,9	4,1
het veilig omgaan met printjes van vertrouwelijke documenten, en het voorkomen van onnodige prints.	8,3	4,1
het bewust delen van foto's. Ik weet met wie dat hoe mag, en wiens toestemming ik ervoor nodig heb.	8,7	4,7
het delen van informatie op social media en het vooraf checken van de privacygevoeligheid ervan.	8,3	5,0
het bewust zijn van risico's als ik bij apps, bijvoorbeeld spelletjes, mijn persoonsgegevens invul.	8,9	5,4