



Bestuurders over technologie in de gehandicaptenzorg

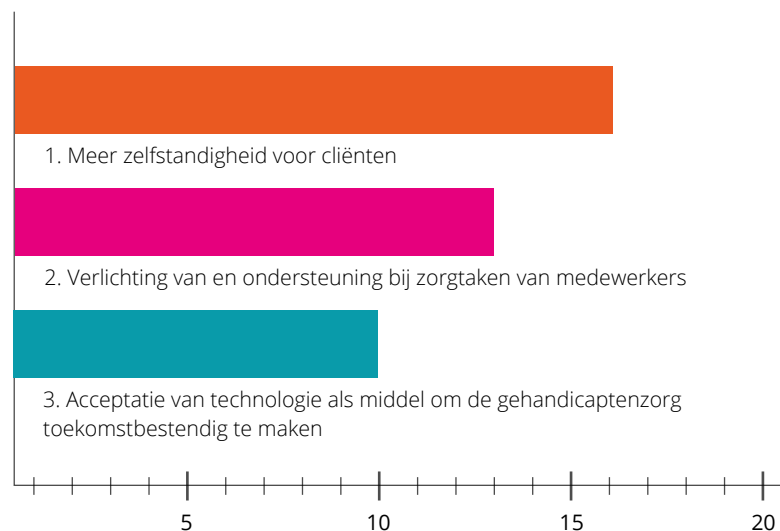
Ervaringen uit de Innovatie-impuls

Door de inzet van passende zorgtechnologie kunnen cliënten hun zelfredzaamheid en kwaliteit van leven vergroten. Ook wordt de kwaliteit van zorg bevorderd. Technologie staat prominent benoemd in beleidsnota's, zowel van systeempartijen (zoals branche- en beroepsverenigingen) als van zorgorganisaties. De arbeidsmarktproblematiek staat in die beleidsnota's ook vaak benoemd.

Zorgtechnologie moet aansluiten op een zorginhoudelijk vraagstuk van cliënten. Alleen dan is de kans op een duurzame implementatie groot. Dit kost vaak initieel meer tijd van de zorgverleners op de werkvloer. Eventuele tijdsbesparing kan echter het resultaat zijn van de borging van technologie in veranderde werkprocessen.

Dat bestuurders hier een rol in hebben is overduidelijk. Hoe zien zij hun rol? En wat zijn factoren in hun organisaties waar nog aan gewerkt moet worden? We vroegen het bestuurders eind 2020 en 2021. De reacties, tips en inspirerende voorbeelden zijn in dit document samengevat. Het biedt herkenning en inspiratie voor bestuurders die zich (meer) willen richten op het implementeren van technologie in de zorgorganisatie.

1. Wat verwachten bestuurders van de geslaagde implementatie van zorgtechnologie?



Figuur 1. Meting 2020: 21 bestuurders vinkten 3 maximaal antwoorden aan.

Bestuurders zeggen hierover:

"Technologie bevordert de zelfstandigheid van cliënten en bevordert het 'meedoen mogelijk maken'."

"Het is geslaagd als project 'beeldbellen' leidt tot duurzame inbedding in de ambulante zorg, zodat er meer contactmomenten kunnen zijn met cliënt."

"Het is geslaagd als technologie gekoppeld is aan de zorgplancycclus (PDCA) en het gebruik ook gekoppeld is aan cliëntdoelen."

"Het is geslaagd als zorgtechnologie wezenlijk verlichting en/of ondersteuning biedt in de zorgtaken van medewerkers."

"Het is geslaagd als de technologie een vanzelfsprekend en onlosmakelijk deel geworden is van de dagelijkse werkuitleiding."

Droomsenario's

Hoe ziet de organisatie van de bestuurder eruit als er (veel) meer technologie ingezet wordt? En hoe is zijn/ haar organisatie ingericht als technologie een vanzelfsprekend onderdeel van de zorg is? De antwoorden sluiten aan op de verwachtingen die zij van zorgtechnologie hebben.

"Onze droom is dat de zorgtechnologie (domotica) volledig op maat ingezet kan worden op basis van de zorgbehoefte en mogelijkheden van cliënten. Zodat cliënten optimale eigen regie, bewegingsvrijheid, privacy en veiligheid in de nacht ervaren. Dat de zorgdomotica ondersteunend en werkdruk verlagend is voor medewerkers."

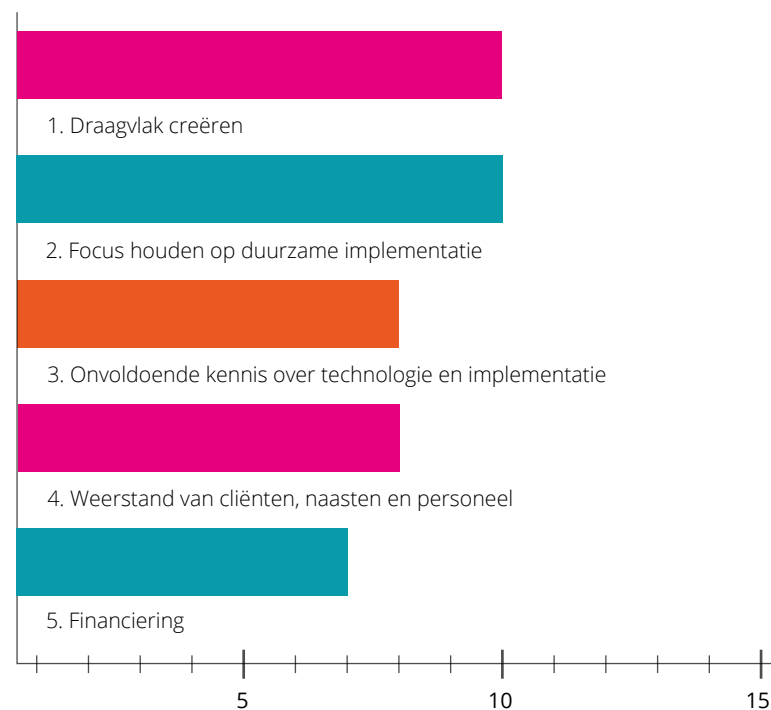
"Zorgvragers, netwerk en zorgprofessionals zien verbeteren en vernieuwen - bijvoorbeeld door middel van technologische oplossingen - als een logisch onderdeel van het mooier houden en maken van het leven."

"Op basis van data kunnen we steeds betere zorg- en dienstverlening leveren en zijn we in staat om goed in te steken op preventie. Met onze cliënten hebben we digitaal contact, en live als het moet. Technologie helpt ons om onze ambitie te realiseren: meedoen mogelijk maken."

"Dat de inzet van innovatie in de zorg een standaard onderwerp is in het gesprek over de kwaliteit van zorg."

"De organisatie is state-of-the-art ingericht om het gebruik van innovatieve technologie te faciliteren. Dit geldt zowel voor de technische kant (hardware, architectuur, spullen) als de proceskant (inrichting werkprocessen optimaal, veiligheid geborgd) en de menskant (gebruikersvriendelijk, AVG-kennis goed aanwezig)."

Wat zijn volgens bestuurders knelpunten en uitdagingen bij implementatie van technologie?



Figuur 2. Meting 2020: 21 bestuurders vinkten antwoorden aan.

Doemscenario's

En hoe ziet het doemscenario er volgens de bestuurder uit, als de implementatie van zorgtechnologie niet lukt? Het niet op orde hebben of krijgen van financiën voor de inzet van technologie is onderdeel van veel doemscenario's. Het maken van afspraken met het zorgkantoor lijkt voor de ene organisatie gemakkelijker dan voor de andere. Een ander facet van doemscenario's is dat de technologie de zorg niet wezenlijk ten positieve verandert.

"Als de manier van zorgverlening niet wezenlijk is veranderd door de inzet van technologie, waardoor het niet lukt om de noodzakelijke zorg te bieden. Technologie wordt aanvullend ingezet en zorgt niet voor een wezenlijk andere manier van denken, doen en organiseren."

"Ons doemscenario is dat we steeds te weinig kunnen doen (tijd, middelen, passende technologie) waardoor inzet van technologie geen zoden aan de dijk zet. Onze eerste zorg is tijd; de mensen die de technologie moeten gebruiken hebben tijd nodig om zich dit eigen te maken en die ontbreekt vaak. Onze tweede zorg is middelen; de aanschaf van technologie is nog het minste probleem. De jaarlijks terugkerende kosten van licenties, het onderhoud en de korte afschrijvingstermijn (houdbaarheid) van technologie vormen een veel zwaarder exploitatielast. Onze derde zorg is passende technologie; de markt is vol met allerlei technische hoogstandjes. Het grootste nadeel is dat de bij elkaar opgetelde technologische onderdelen geen werkend systeem vormen maar een lappendeken. Veel onderdelen communiceren niet met elkaar. En tenslotte: wat je vandaag koopt is morgen verouderd."

"Geen beweging vanuit systeem- en sector partijen."

"Aandachtspunt is dat medewerkers van nature niet echt ICT minded zijn. Daarnaast een nachtmerrie dat de cyberaanvallen zo hevig zijn dat er angst ontstaat, met als gevolg dat ICT niet gebruiksvriendelijk meer is (security vs. gebruiksvriendelijkheid)."

Benodigde stappen

Bestuurders benoemen enkele stappen die nodig zijn om tot het droomscenario te komen. Terugkerende aspecten zijn: visie, stimuleren, netwerken en samenwerken, en financiering.

"Ik stimuleer dat de visie wordt ontwikkeld en dat ik daar een bijdrage aan kan leveren. Dat ik anderen enthousiast kan maken en uit kan leggen waarom iets kan helpen."

"Ruimte blijven maken in tijd en financiering voor het vinden van waardevolle oplossingen voor knelpunten in de directe relatie tussen medewerker, cliënt en familie. En deze zo transparant mogelijk blijven delen met alle relevante partijen in dit netwerk."

"We zijn op zoek naar partijen die net als wij gaan voor een grote verandering van de zorg d.m.v. technologie (transitie), voeren gesprekken hierover. We willen coalitie vormen om te zorgen voor versnelling, ook financiering/zorgverzekeraars zijn hierin nodig."

"We werken actief aan een regionaal netwerk om samen met de zorgcollega's de krachten te bundelen en daar andere partijen zoals opleidingen, hogescholen en leveranciers aan te verbinden."



2. Verleden, heden en toekomst in beeld

Bij een verandering, zoals de duurzame implementatie, borging en opschaling van technologie in de gehandicaptenzorg, spelen veel factoren een rol. Hoe scoren bestuurders hun interne organisatie op de succesfactoren voor verandering? Duidelijk is dat bestuurders ambitieus zijn!

Individuele zorgorganisaties

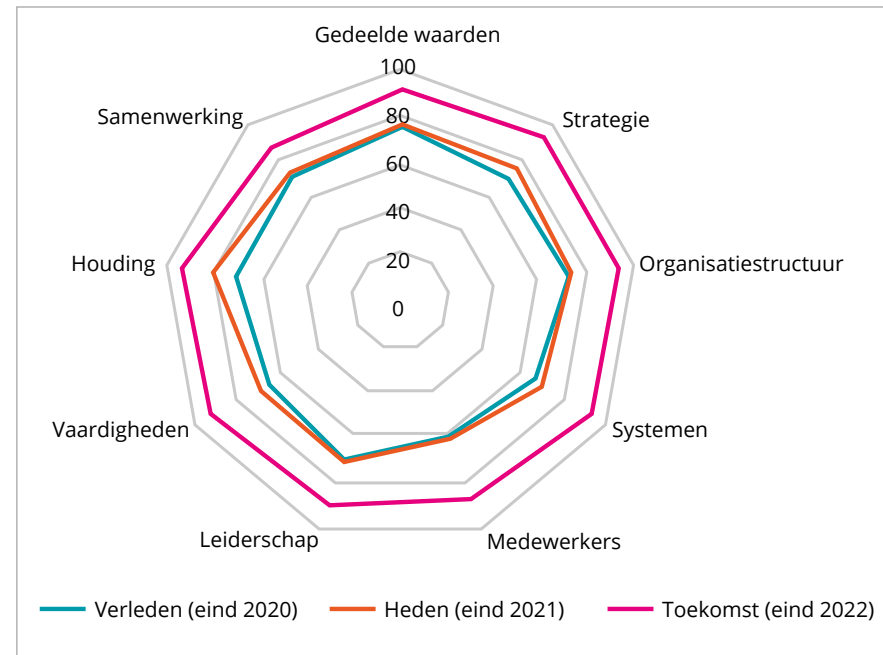
- Er zijn verschillen te zien in de startsituatie van organisaties (Verleden). Er zijn bestuurders die aangeven dat hun organisatie op 60 staat en naar 80 wil bewegen, en er zijn er die op 80 staan en naar 100 willen.
- Evenwicht: bij een aantal organisaties zijn de radars voor verleden, heden en toekomst in evenwicht. Bij een (flink) aantal andere organisaties zijn afvlakkingen en pieken te zien. Dus de ene bestuurder scoort vrij gelijkmatig over de factoren en de andere ziet (grote) verschillen tussen de factoren.
- Veel organisaties hebben in een jaar tijd vooruitgang geboekt.
- De meeste bestuurders zien nog afstand tussen de huidige en de gewenste situatie. Dit betekent dat deze organisaties, volgens de bestuurders, nog stappen kunnen zetten op het gebied van zorgtechnologie. Maar er zijn ook bestuurders die aangeven dat hun organisaties de gewenste situatie al op meerdere punten bereikt hebben.



Figuur 3. Individuele scores van bestuurders op de succesfactoren voor zorgtechnologie.

Gemiddeld genomen

- Organisaties zijn ambitieus als het gaat over zorgtechnologie – bestuurders zien een evenwicht tussen de factoren op hoge scores.
- De huidige situatie (Heden) ligt nog dichtbij de situatie een jaar geleden (Verleden).
- Op de factoren houding, strategie en leiderschap is vooruitgang geboekt.
- De afstand tussen de huidige en gewenste situatie is vooral nog groot op de factoren vaardigheden, medewerkers, systemen en organisatiestructuur.



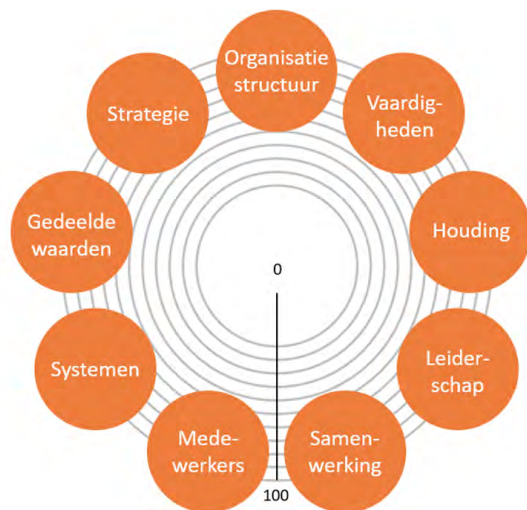
Figuur 4. Gemiddelde scores van bestuurders op de succesfactoren voor zorgtechnologie.

3. Methode

(bij Verleden, heden en toekomst in beeld)

Bestuurders scoorden 27 stellingen over zorgtechnologie in hun organisatie, zowel voor de huidige situatie als voor de gewenste situatie over een jaar. Deze stellingen vertegenwoordigen de succesfactoren uit het 7S model (McKinsey). Jester Tool ontwikkelde dit zorgtechnologie-model voor de ouderenzorg in samenwerking met ActiZ (gefinancierd door VWS). In 2020 en 2021 zijn de stellingen ingevuld door bestuurders van (resp. 21 en 17) gehandicaptenzorgorganisaties. Zij scoorden iedere stelling van 0 t/m 100.

De factoren beïnvloeden elkaar – een verandering op de ene factor brengt ook verandering op andere factoren. De factoren in het model moeten in zekere zin in evenwicht zijn; dan vormt zich een ‘cirkel’. Uitschieters naar boven of beneden geven aan het goed gaat of een uitdaging zit. De ruimte tussen de huidige en gewenste situatie op de factoren zegt iets over de ambitie van de organisatie en op welke factoren nog werk aan de winkel is.



Gedeelde waarden omvatten de normen en standaarden waarmee het gedrag en de houding van de medewerkers richting wordt gegeven. Het wordt gevormd door impliciete én expliciete waarden, die het fundament onder iedere organisatie vormen.

Strategie is het plan waarmee de doelstellingen worden bereikt, en dat de wijze formuleert waarop de organisatie reageert op veranderingen. Een goede strategie is helder geformuleerd, gericht op de langere termijn en wordt verstrekt door een sterke visie, missie en waarden.

De **organisatiestructuur** geeft weer hoe de organisatie ingericht is. Hierin wordt duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is, en hoe de formele relaties in de organisaties lopen.

De **systemen** zijn de processen en de procedures binnen de organisatie. Zij geven de dagelijkse gang van zaken weer en maken helder hoe beslissingen worden genomen. Systemen bepalen hoe men samenwerkt. Onder de systemen valt ook de technologie zelf.

Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal binnen zorgorganisaties. Het gaat over het type medewerkers dat een organisatie aan zich wil verbinden, hoeveel mensen er benodigd zijn voor de opdracht van de organisatie, en hoe deze geboeid, gebonden en behouden blijven.

Leiderschap beschrijft hoe een organisatie aangestuurd wordt door alle leidinggevendenden, hoe zij onderling met elkaar omgaan en communiceren en welke acties zij nemen. Oftewel, het omvat de managementstijl van de leidinggevendenden van de organisatie.

Vaardigheden zijn de capaciteiten die de organisatie nodig heeft om de strategie te realiseren. Het is de unieke set kennis die nodig is om de kernactiviteiten goed uit te kunnen voeren, en de competenties die nodig zijn om verder te ontwikkelen.

Houding is de manier waarop de organisatie zorgtechnologie benadert: integraal en vanuit toegevoegde waarde.

Samenwerking is de mate waarop de organisatie samenwerkt met externen bij de inzet van technologie en haar kennis deelt.

4. Hoe zien bestuurders hun eigen rol bij de duurzame implementatie van technologie?



Figuur 5. Wordcloud meting 2020

"Het verlangen creëren, daarbij stimuleren en waar nodig extra kracht inzetten om te experimenteren en te leren."

"Ik stimuleer dat de visie wordt ontwikkeld en dat ik daar een bijdrage aan kan leveren. Daarnaast dat ik anderen enthousiast kan maken en dat ik uit kan leggen aan anderen waarom iets kan helpen."

"Ruimte blijven maken in tijd en financiering voor het vinden van waardevolle oplossingen voor knelpunten in de directe relatie tussen medewerker, cliënt en familie. En deze zo transparant als mogelijk blijven delen met alle relevante partijen in dit netwerk."

Op welke manier zijn bestuurders betrokken bij de implementatie van zorgtechnologie, in de Innovatie-impuls?



Figuur 6. Wordcloud meting 2021

"Ik bespreek de voortgang met de projectleider."

"Het projectteam informeert mij over de voortgang en de resultaten."

"Ik heb 2 vlogs gemaakt op de locatie waar we technologie implementeren en deze gedeeld binnen de organisatie, om zo iedereen te informeren over datgene wat er gebeurt."

"Het stimuleren van opdrachtnemer, besluitvormingstraject helpen te bewandelen en bewaken van de opdracht."

5. Tien tips van bestuurders

Bestuurders spraken met elkaar over de inzet van technologie in de zorg en ondersteuning van cliënten, en over hun eigen rol daarin. De uitkomsten en adviezen zijn gevat in tien tips!

- 1. Bestuurder bege-leidt**
Implementatie van technologie is voor velen een nieuw vak. Daarom vraagt het van bestuurders meer dan alleen stimuleren en inspireren. Bestuurders bege-leiden implementatie van technologie in de zorg door regelmatig te luisteren naar en te praten met alle betrokkenen en op die manier echt mee te helpen organiseren.
- 2. Voor een glimlach van de cliënt**
Jouw motivatie, maar ook die van de zorgmedewerkers, is de glimlach van de cliënt. Daarom zie je toe op waardevolle inzet van de kennis en kracht van cliënten en hun naasten in het projectteam, dat de vraagverheldering en de implementatie van technologie uitvoert.
- 3. Bedrijf interne marketing**
Mensen meenemen en draagvlak creëren, dat gaat niet alleen over informeren over wat er al is gebeurd. Maar juist over het vertellen wat er nog gaat gebeuren. Vraag de afdeling communicatie om marketing technieken in te zetten, waardoor mensen zich veel eerder betrokken voelen bij het project.
- 4. IT en zorg – hetzelfde, maar verschillend**
Waardeer IT en zorg als Ying en Yang: hetzelfde maar toch verschillend. Benader beide partijen gelijkwaardig. “IT als de service-organisatie in dienst van de zorg” past slecht bij “technologie als waardevol onderdeel van de dagelijkse zorg.” Zorg en IT zetten zich samen in voor betere zorg, ieder vanuit zijn of haar expertise.

- 5. Durf hulp te vragen**
Durf een Bewust Onbekwame Bestuurder te zijn en om hulp en advies te vragen. Innovatie en digitalisering vragen nieuwe vaardigheden. Van medewerkers, maar ook van jou als bestuurder. Je toont kracht en voorbeeldgedrag door zelf ook om ondersteuning te vragen.
- 6. Meten is weten**
Technologie kan van grote betekenis zijn voor persoonsgerichte zorg. Toon dat aan met gedegen onderzoek. Laat de meerwaarde zien. En als de onderzoeksdata anders uitwijzen, durf dan te stoppen en je ergens anders op richten.
- 7. Bouw door op bestaande kennis**
Je mag je eigen wiel uitvinden, maar weet dat je sneller kan leren van succesvolle ervaringen of brilante mislukkingen van anderen. Laat het ontwikkelen van technologie aan andere, daarin bedreven partijen over. Maak gebruik van bestaande technologie.
- 8. Dwalen, falen en volharden**
Bij implementatie van technologie gaat veel mis. Dat is een belofte. Wees hiervan bewust en ga gestaag door. Blijf niet steken in pilots met nieuwe technologieën. Maak met cliënten, naasten en zorgprofessionals een keuze en werk die van a tot z samen uit.
- 9. Maak het leuk**
Innovatie is vooral ook heel leuk. Zeker als een project met cliënten, naasten en collega's samen slaagt. Dat maakt het leren leuk, brengt een glimlach op ieders gezicht en is een prachtige KPI voor succes.
- 10. Deel kennis en ervaring**
Help mensen om de inzet van technologie naar een hoger niveau te tillen binnen je organisatie. En zet jouw kennis en ervaring in om andere organisaties verder te helpen.

6. Inspirerende voorbeelden

Bestuurders over de visie en hun rol bij zorgtechnologie - een paar voorbeelden!

01



Video Lidy Evenhuis, bestuurder SGL, over haar visie op zorgtechnologie.

[Bekijk >](#)

02



WEES NIET TE BAL WATERVREES VA!

DOOR FRANK VAN WILCK

Artikel 'Sleutelrol bestuurder bij implementatie zorgtechnologie', met Peter van Wijk, bestuurder Profila Zorggroep en Lidy Evenhuis, bestuurder SGL.

[Bekijk >](#)

03



Video Suis over implementatie van zorgtechnologie, met bestuurder Hans Poortier.

[Bekijk >](#)

04



Aftermovie bestuurdersbijeenkomst 'Bege-Leiderschap bij innovatie'.

[Bekijk >](#)

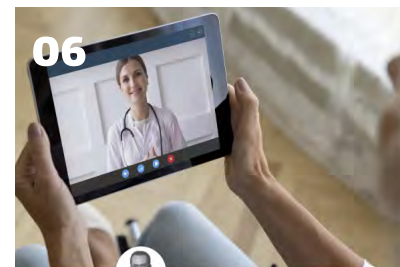
05



Artikel 'Afleren om meteen aan oplossingen te denken', met Annamiek van Dalen, bestuurder De Twentse Zorgcentra.

[Bekijk >](#)

06



WE WERKEN ERNA/ ONDERDEEL WORD

DOOR ERIC BASSANT

Artikel 'Inzet van technologie moet het nieuwe normaal worden', met bestuurder Jan van Kampen van InteraktContour.

[Bekijk >](#)

Colofon

Deze factsheet kwam tot stand binnen de Innovatie-impuls Gehandicaptenzorg (2019-2022). Dat is een programma van Volwaardig Leven, in opdracht van het Ministerie van VWS. De Innovatie-impuls heeft als doel om meer technologie in de gehandicaptenzorg in te zetten. Deze technologie moet bijdragen aan de kwaliteit van leven van cliënten en kwaliteit van zorg voor cliënten. Vilans en Academy Het Dorp voerden de Innovatie-impuls uit. [Meer over de Innovatie-impuls.](#)

Uitvoering

Metingen zijn uitgevoerd door Marko Mravunac, Valerie de Groot, Sanne van der Weegen, Lobke Kuijs en Agnes van der Poel. Ook rapporteerden zij de resultaten aan de organisaties.

Projectleiding en contact

Agnes van der Poel – agnes.van.der.poel@academyhetdorp.nl
Sanne van der Weegen – s.vanderweegen@vilans.nl

Met dank aan

Jester Tools

Vormgeving:

Marcom+design, Utrecht

© Vilans / Academy Het Dorp, 2022