



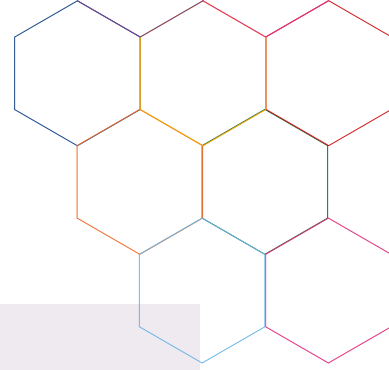
# DIGIVAARDIG IN DE ZORG

## Leiderschap bij digitalisering in de zorg

### Onderzoeksresultaten en aanbevelingen

Auteur: Marco Derksen





## Inhoud

1. Inleiding	2
2. De toekomst van de zorg	3
3. Wat is digitaal leiderschap?	5
4. Onderzoek onder managers in de zorg	7
5. Conclusies en aanbevelingen	13
6. Bronnen	15
<i>Bijlage 1</i>	16

## 1 Inleiding

Dat digitalisering een belangrijke rol speelt in de stap naar een fundamenteel andere benadering van zorg is evident. Maar dat betekent nog niet dat digitalisering in de zorg vanzelf gaat. Dit document gaat over de rol van leidinggevendenden (van teamleider tot bestuurder) in deze transformatie van de zorg. Wat zijn de kenmerken van digitaal leiderschap? En in hoeverre zien we deze kenmerken terug bij de managers in de Nederlandse zorg?

Op 25 november 2019 lanceerde de [coalitie Digivaardig in de zorg](#) een [zelftest voor managers in de zorg](#) waarmee alle leidinggevendenden in de zorg zichzelf kunnen beoordelen op het gebied van hun digitale en leiderschapsvaardigheden. Het doel van de zelftest is enerzijds om managers inzicht te geven in hun kennis en vaardigheden op het gebied van digitale technologie en anderzijds om managers in de zorg bewust te maken van hun rol in de digitale transformatie van de zorg.

We onderzochten de resultaten van de zelftest voor managers in de zorg tussen 25 november 2019 en 26 mei 2020. De zelftest werd in deze periode ruim 1000 keer ingevuld. In dit document vind je de resultaten van dit onderzoek. Ook krijg je een aantal concrete aanbevelingen voor wat je morgen kunt doen om een digitale leider te worden.

De resultaten van het onderzoek zijn in een online sessie op 11 november 2020 gepresenteerd aan circa 80 leidinggevende in de zorg. Kijk hier [de videoregistratie van deze online sessie](#) terug.



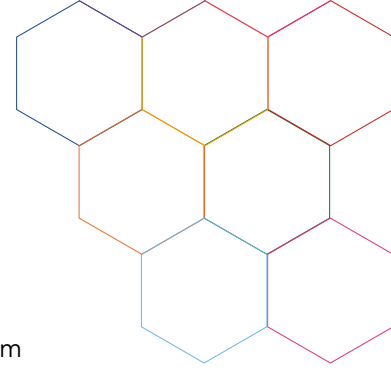
## 2

## De toekomst van de zorg

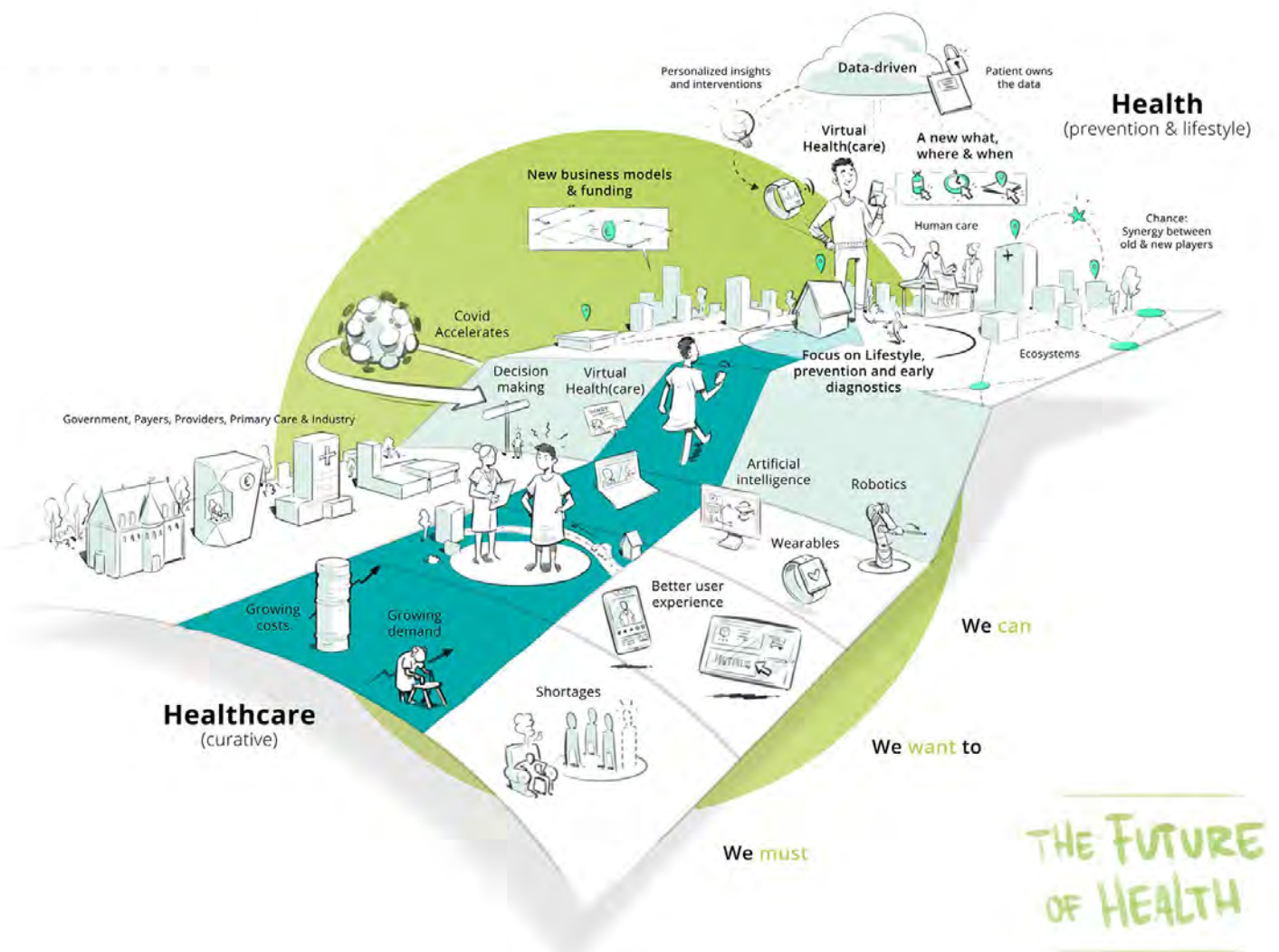
Volgens velen behoort het Nederlandse zorgstelsel tot de beste in de wereld. Toch staat deze steeds meer onder druk. Nederlandse zorginstellingen worden geconfronteerd met uitdagingen als de oplopende zorgkosten, de vergrijzing van de bevolking en het oplopend tekort aan zorgmedewerkers. De noodzaak om de zorg beter en anders te organiseren is groot.

We besteden op dit moment in Nederland ongeveer 100 miljard euro per jaar aan de zorg, oftewel bijna 6.000 euro per inwoner per jaar (CBS, 2018). Volgens het RIVM en andere bronnen groeit dit, als we op deze manier doorgaan, richting 174 miljard euro in 2040, oftewel ruim 16 procent van het BBP. Naast de financiële druk zal ook de druk op het beschikbare personeel nog verder toenemen. Volgens de voorspellingen van het RIVM zal in 2040 ongeveer een kwart van de Nederlandse beroepsbevolking in de zorg moeten werken, terwijl er nu al een chronisch tekort aan geschoolde medewerkers voor de zorg is.

De oplossing is niet alleen de bestaande zorg te optimaliseren, maar vooral het fundamenteel anders te benaderen. Deze visie is niet nieuw maar zien we terug in concepten als **Positieve Gezondheid** (Machteld Huber), **Alles is Gezondheid** (VWS) en de **Juiste Zorg op de Juiste Plek** (VWS).



Zonder in detail in te gaan op deze concepten, gaat het daarbij steeds meer om 'zorgen dat' in plaats van 'zorgen voor'. Zorgen voor is gericht op mensen verzorgen en houdt mensen afhankelijk. Zorgen dat is gericht op zorgen dat mensen gezond blijven binnen hun eigen omgeving door het voorkomen van zorg (preventie), het verplaatsen van zorg (dichterbij mensen thuis) en het vervangen van zorg (door andere zorg zoals e-health). Dit vraagt aanpassing van de mens (van cliënt tot zorgprofessional), de technologie en alle betrokken organisaties. Deloitte heeft de stappen naar deze fundamentele andere benadering van zorg op de volgende manier gevisualiseerd:



Bron: [Deloitte](#)

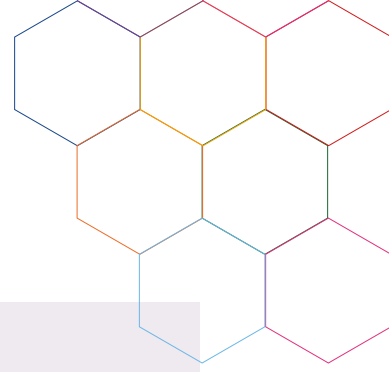


### 3

## Wat is digitaal leiderschap?

Dat digitalisering een belangrijke rol speelt in de stap naar een fundamenteel andere benadering van zorg is evident. Dat betekent echter niet dat digitalisering in de zorg vanzelf gaat. Het vraagt bestuurders en managers die een visie hebben op digitalisering en het omarmen en ermee aan de slag gaan. En misschien wel het allerbelangrijkste, het vraagt ook het vertrouwen van zorgmedewerkers, cliënten/patiënten en mantelzorgers dat digitalisering de kwaliteit van zorg verbetert.

In het kader van dit document beperken we ons tot de rol van leidinggevende in deze transformatie van de zorg (van teamleider tot bestuurder). Daarbij maken we verschil tussen management (de dingen goed doen) en leiderschap (de juiste dingen doen). Ons uitgangspunt is dat de transformatie naar een fundamenteel andere benadering van zorg vooral leiderschap vraagt.



### Leiderschap in het algemeen kenmerkt zich door:

- **hoog bewustzijn** (door continue kritisch naar binnen en buiten te kijken);
- **visie** (het in staat te zijn al dan niet samen met het team een heldere visie, ambitie en strategie vast te stellen, deze visie uit te dragen en er commitment op te krijgen);
- **actieve participatie** (zelf meedoen en daarmee voorbeeld tonen);
- **inspirerend en faciliterend** (inspireren, motiveren, faciliteren en vertrouwen geven: goede leiders zijn onderzoekend, luisterend, vragen stellend, prikkelend, uitdagend en delegerend);
- **daadkrachtig** (helder in het uitspreken van verwachtingen en verantwoordelijkheden, en aanspreken op houding en gedrag).

Leiderschap bij digitalisering vraagt naast deze leiderschapsvaardigheden ook digitale vaardigheden. En omdat het een relatief jong en dynamisch vakgebied betreft, betekent dit in voorkomende gevallen ook het kunnen omgaan met complexiteit en onzekerheid.

### Daarmee komen we tot de volgende kenmerken van de digitale leider:

- is zich bewust van de noodzakelijke transformatie van de zorg en de mogelijkheden van digitale technologie;
- heeft een visie hoe digitale middelen ingezet kunnen worden in de zorg;
- handelt daarnaar binnen zijn eigen invloedsfeer;
- inspireert en faciliteert zijn omgeving om mee te werken aan de noodzakelijke transformatie van de zorg;
- wordt gefaciliteerd door vakdeskundige mensen en middelen;
- vindt medestanders in zijn aanpak en visie;
- kan beschikken over technologie (hardware en software) die werkt en passend is en wordt gevoed met actuele kennis.



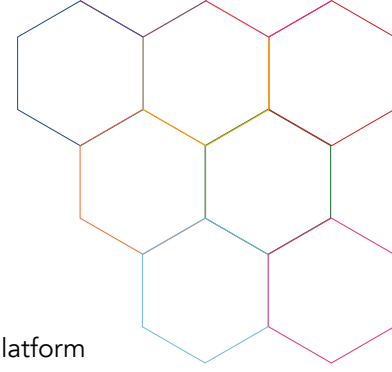
## 4

# Onderzoek onder managers in de zorg

## Doel van de zelftest

De **coalitie Digivaardig in de zorg** merkte bij de uitrol van het programma digitale vaardigheden binnen een grote groep zorgorganisaties een aantal zaken op:

- managers zijn zelf niet altijd digitaal vaardig en promoten het ook niet bij medewerkers;
- managers en directie spelen een cruciale rol bij het meerjarenprogramma dat een aanpak voor digitale vaardigheden vraagt, maar het thema staat nog niet altijd op de agenda;
- managers hebben een steeds grotere span of control en technologie kan hen helpen hun eigen werkprocessen makkelijker en efficiënter te maken;
- managers nemen besluiten rondom digitalisering en zijn met actuele kennis beter in staat hun team te faciliteren in technische oplossingen die ook echt werken;
- goed voorbeeld doet volgen: een digitaal vaardige manager die dat ook vertaalt naar zijn/haar leiderschap neemt zijn/haar team mee naar de zorg van de toekomst.



Op 25 november 2019 lanceerde de coalitie Digivaardig in de zorg van ECP IPlatform voor de informatiesamenleving een **zelftest voor managers in de zorg**. Dit is een vervolg op de zelftest digitale vaardigheden voor medewerkers in de gehandicaptenzorg en ouderenzorg die eerder dat jaar werden gelanceerd. Inmiddels zijn er ook zelftesten voor de medewerkers van ggz, ziekenhuizen en huisartsenpraktijken.

Het doel van de zelftest is enerzijds om managers inzicht te geven in hun kennis en vaardigheden op het gebied van digitale technologie en anderzijds om managers in de zorg (van teamleider tot bestuurder) bewust te maken van hun rol in de digitale transformatie van de zorg.

## Opzet van de zelftest

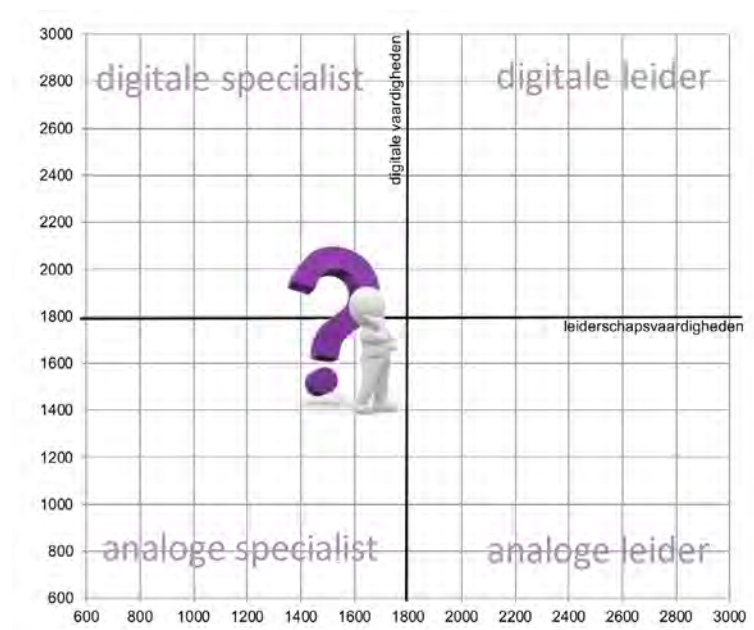
De zelftest bestaat uit 5 onderdelen:

- bewustzijn;
- visie;
- doen (meedoen en het goede voorbeeld geven);
- inspireren en faciliteren;
- digitale vaardigheden.

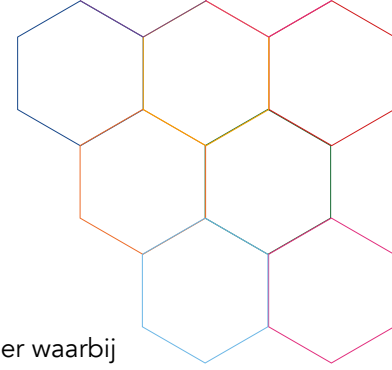
De eerste 4 onderdelen kun je samenvatten als 'leiderschapsvaardigheden'.

In totaal zijn er 60 meerkeuzevragen: 30 vragen op het gebied van digitale vaardigheden en 30 vragen op het gebied van leiderschap bij digitalisering in de zorg.

Met de zelftest kan iedere leidinggevende in de zorg (van teamleider tot bestuurder) zichzelf beoordelen op het gebied van zijn/haar digitale en leiderschapsvaardigheden. Van bewustzijn, visie en doen naar inspireren en faciliteren.







Als resultaat krijgt de leidinggevende een typering van zichzelf als digitale leider waarbij we onderscheid maken in:

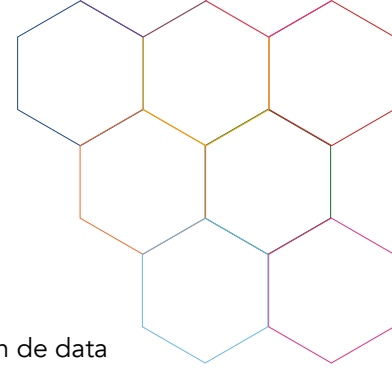
- **Analoge specialist:** Je staat aan het begin van je digitale carrière. Je basisvaardigheden vragen nog wat aandacht.
- **Digitale specialist:** Je bent heel handig in het inzetten van digitale middelen, maar gebruikt die kennis nu nog vooral in je eigen werk.
- **Analoge leider:** Je onderkent het belang van digitalisering en borgt het in processen en doelstellingen. Je kunt zelf nog groeien in je eigen digitale vaardigheden
- **Digitale leider:** Je bent digitaal vaardig en vertaalt dat in je leiderschap. Je bent klaar voor de zorg van de toekomst.

## Resultaten

Voor de analyse van de scores van de zelftest is uitgegaan van de data die is verzameld van 25 november 2019 tot en met 26 mei 2020. In deze periode van 6 maanden hebben 1122 mensen deelgenomen aan de zelftest waarbij na opschoning van de data 804 deelnemers overbleven. De grootste groep van deelnemers waren managers uit de care-sector.

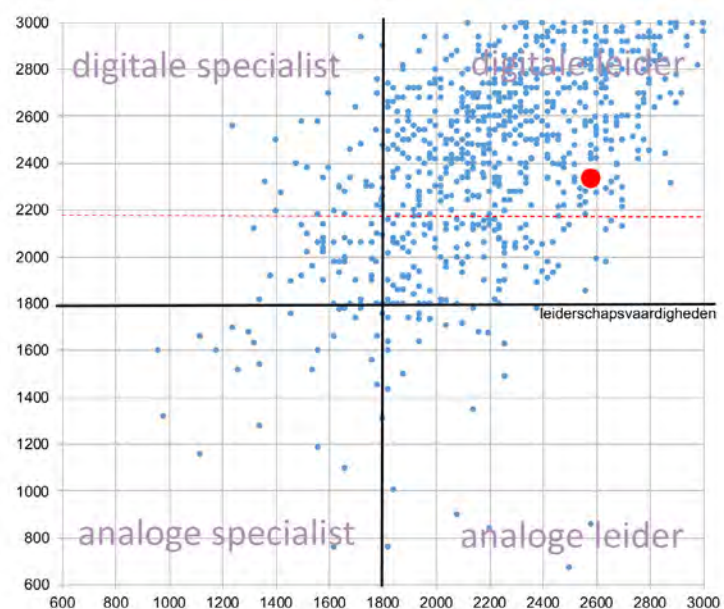
### Aantal ingevulde zelftesten

	Anders	Care	Cure	Onbekend	Totaal
Anders	53	138	33	0	224
Bestuurder	4	38	7	0	49
Directeur	12	33	11	0	56
Manager	45	265	59	5	374
Teamleider	15	63	13	2	93
Onbekend	0	4	2	2	8
Totaal	129	541	125	9	804



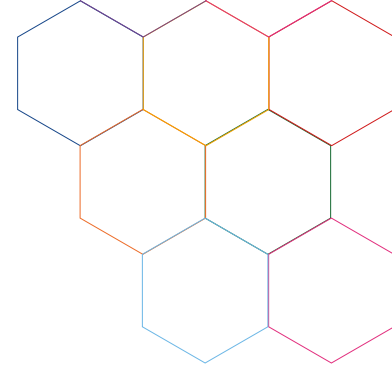
Als we naar de individuele scores kijken, dan valt op dat een vrij groot deel van de data (ca. 30 procent) niet bruikbaar is omdat deelnemers de vragenlijst snel hebben doorlopen en overal zelfde score hebben ingevuld of hebben gekozen voor 'niet van toepassing'. Wellicht waren het deelnemers of digicoaches die de test alleen even wilden bekijken?

Verder valt op dat nagenoeg alle deelnemers zichzelf erg hoog scoren op zowel digitale vaardigheden als leiderschapsvaardigheden en daarmee zichzelf classificeren als digitale leider. Daar kunnen verschillende redenen voor zijn. Vragen zijn te eenvoudig en onvoldoende onderscheidend, deelnemers zijn koplopers op het gebied van digitaal leiderschap of de deelnemers overschatten zichzelf. Het is dan ook aan te bevelen om de vragen nog eens kritisch te bekijken en eventueel aan te vullen met interviews. Het beeld wordt in ieder geval door de coalitiepartners in de praktijk niet herkend.



### Scores per sector en functie

Als we naar de scores per groep kijken, dan zijn er geen significante verschillen. Bestuurders uit de cure-sector scoorden zichzelf het laagst als het gaat om digitale vaardigheden. Teamleiders uit de care-sector scoorden zich in het algemeen het laagst als het gaat om de leiderschapsvaardigheden.

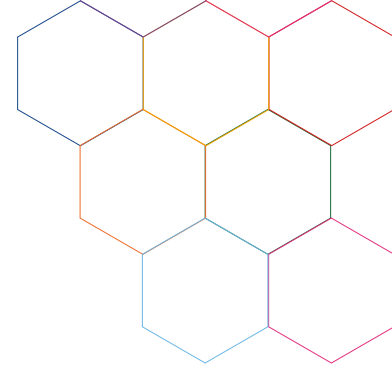


Gemiddelde score in zelftest op onderdeel digitale vaardigheden (in %)

	Anders	Care	Cure	Onbekend	Totaal
<b>Anders</b>	75	80	80		<b>79</b>
<b>Bestuurder</b>	74	79	69		<b>77</b>
<b>Directeur</b>	80	85	76		<b>82</b>
<b>Manager</b>	80	82	80	84	<b>82</b>
<b>Teamleider</b>	72	76	80	85	<b>76</b>
<b>Onbekend</b>		81	87	84	<b>83</b>
<b>Totaal</b>	<b>77</b>	<b>81</b>	<b>79</b>	<b>84</b>	<b>80</b>

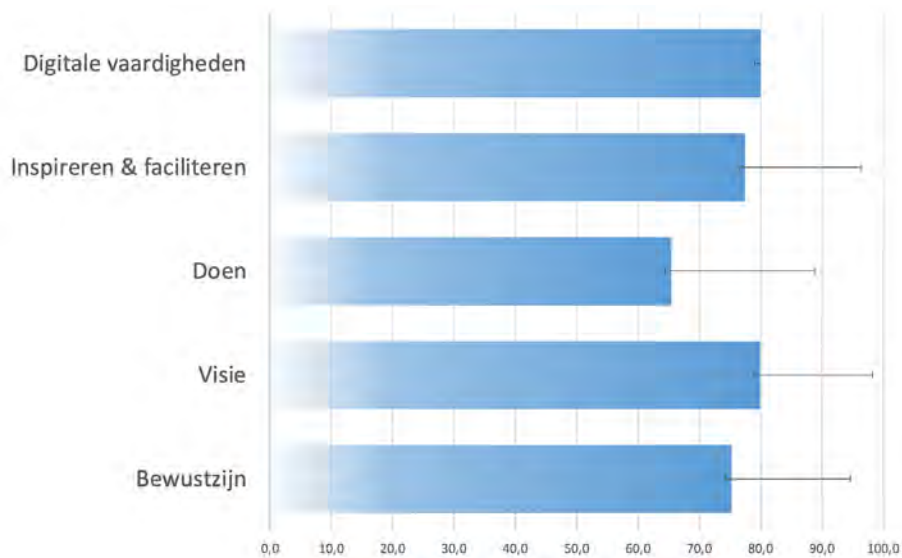
Gemiddelde score in zelftest op het onderdeel leiderschapsvaardigheden (in %)

	Anders	Care	Cure	Onbekend	Totaal
<b>Anders</b>	71	73	70		<b>72</b>
<b>Bestuurder</b>	75	80	71		<b>78</b>
<b>Directeur</b>	76	77	70		<b>75</b>
<b>Manager</b>	71	74	72	67	<b>73</b>
<b>Teamleider</b>	72	69	75	84	<b>75</b>
<b>Onbekend</b>		72	71	86	<b>83</b>
<b>Totaal</b>	<b>72</b>	<b>74</b>	<b>72</b>	<b>75</b>	<b>73</b>



### Scores per vaardigheid

Als we naar de scores per vaardigheid kijken, dan valt op dat zowel de digitale vaardigheden als de leiderschapsvaardigheden in het algemeen erg hoog scoren bij de deelnemers waardoor nagenoeg alle deelnemers uitkomen in het kwadrant dat de digitale leider typeert. Als we specifiek kijken naar de kenmerken van de leiderschapsvaardigheden, dan scoort visie het hoogst, gevolgd door inspireren & faciliteren, bewustzijn en doen. Vooral deze laatste, de actieve participatie of het zelf mee doen en daarmee het voorbeeld tonen, scoort significant lager dan de andere kenmerken.



In bijlage 1 vind je de scores per vraag en een nadere analyse per onderdeel.



## 5

# Conclusies en aanbevelingen

Wat kun je nu morgen al doen om een digitale leider te zijn? Op basis van het onderzoek en eigen ervaringen uit de praktijk, geven we de volgende 10 tips om morgen mee aan de slag te gaan:

1. Verdiep je in de *toekomst van zorg* en dan met name in de verschuiving van focus op zorg naar focus op gezondheid. Denk daarbij aan concepten als **Positieve Gezondheid** (Machteld Huber), **Alles is Gezondheid** (VWS) en de **Juiste Zorg op de Juiste Plek** (VWS) en de impact daarvan op de zorg.
2. Lees het *strategisch plan* van je organisatie en beoordeel of de onderdelen van het plan over ICT of digitale technologie gaan over digitalisering of over digitale transformatie. Bij digitalisering wordt digitale technologie ingezet om bestaande processen te optimaliseren. Het gaat daarbij vaak om het automatiseren van handmatige taken waarbij de nadruk ligt op digitale technologie. Bij digitale transformatie gaat het om het anders inrichten van processen. Alhoewel digitale technologie daarbij een belangrijke rol speelt, ligt de nadruk vooral op de mensen. Let wel, veel organisaties hebben het over digitale transformatie, terwijl het dan eigenlijk gaat over digitalisering.



3. Schrijf in maximaal 1 A4 waarom jouw organisatie, afdeling of team digitale technologie zou moeten inzetten, wat je dan precies zou willen verbeteren of veranderen en hoe je dit zou willen doen. Maak er een kort en krachtig verhaal van dat je in ca. 1 minuut aan collega's kunt vertellen. Gebruik dit verhaal ook als *elevator pitch* voor je collega's en medewerkers. En, was jouw verhaal overtuigend en waren ze enthousiast?
4. Doe de [online Nationale AI-cursus](#) die voor iedereen gratis beschikbaar is. Artificiële intelligentie (AI) is één van de veelbelovende technologieën die de zorg gaan veranderen. Wat zou AI voor jouw organisatie, afdeling of team kunnen betekenen? In mei 2021 komt er ook een Nationale AI-cursus speciaal voor de zorg beschikbaar.
5. Kies een digitale dienst die jullie al gebruiken of waar jullie aan werken (bijv. een e-healthapp) en toets aan de hand van de [aanpak begeleidingsethiek van ECP](#) of de (beoogde) digitale dienst ook voldoet aan de waarden en normen van jullie organisatie en cliënten. Het is belangrijk dat cliënten, mantelzorgers, huisartsen, specialisten en zorgmedewerkers worden betrokken bij de ontwikkeling van digitale diensten of producten. De aanpak begeleidingsethiek van ECP biedt daarvoor een gestructureerde en gevalideerde aanpak.
6. Loop een *dagje stage* bij een organisatie die jij als voorbeeld ziet op het inzetten van digitale technologie. Dat hoeft niet per se in de zorg te zijn, dat kan ook in een andere sector zijn. Als je daar zelf geen contacten hebt, vraag dan iemand uit jouw netwerk om te bemiddelen of kijk ook eens op websites zoals [www.dagstage.nl](http://www.dagstage.nl) ter inspiratie.
7. Abonneer je op een beperkt aantal kwalitatieve magazines, nieuwsbrieven en/of podcasts (zie bronnen 3 t/m 6). Blok een *vast moment in je agenda* om te lezen, luisteren, schrijven en kennis te delen (bijv. iedere ochtend een uurtje aan het begin van de werkdag).
8. *Deel structureel inspirerende voorbeelden en ervaringen* met je team, of wissel digitips uit met elkaar. Dit kan al heel eenvoudig via een en gezamenlijke Whatsapp-groep of een wekelijkse emailniewsbrief. Stimuleer je collega's om daar actief aan mee te doen.
9. Bezoek eens een Permanent Future Lab of nodig ze eens uit in jouw team om samen met je medewerkers helemaal te laten onderdompelen in de *mogelijkheden van digitale technologie*. Ervaar zelf wat het is om aan de slag te gaan met AI, VR en robotics. De Permanent Future Labs zijn te vinden via <https://permanentfuturelab.wiki/>
10. Lees het [onderzoeksrapport naar de resultaten van het aanpakken van digitale vaardigheden door Utrechtzorg](#) en het [rapport 'Nut en noodzaak van het investeren in digitale vaardigheden in de zorg'](#) en realiseer je dat digitale vaardigheden belangrijk zijn voor elke zorgprofessional. Bedenk op basis van de rapporten 3 interventies om de digitale vaardigheden van jouw medewerkers te verbeteren.

Heel veel succes met en plezier in je stappen naar digitaal leiderschap in de zorg!



## 6

## Bronnen

1. **SER-verkenning Zorg voor de toekomst**  
(Rapport SER, juni 2020)
2. **Naar nieuwe zorg en zorgberoepen (de contouren)**  
(Rapport Zorginstituut Nederland, 2015)
3. **ICT & Health**
4. **Skipr**  
[www.skipr.nl/thema/leiderschap](http://www.skipr.nl/thema/leiderschap)  
[www.skipr.nl/thema/tech](http://www.skipr.nl/thema/tech)
5. **Podcastserie Dapper Digitaal Leiderschap in de Zorg**
6. **Podcastserie Digitaal Leiderschap van ActiZ**  
(Alleen voor leden)
7. **Jan de Boer, Hans Donkers en Nart Wieland,**  
**Steeds Beter - Op weg naar digitaal leiderschap, 2020**



## Bijlage 1: Resultaten van de Zelftest voor managers in de zorg per vraag

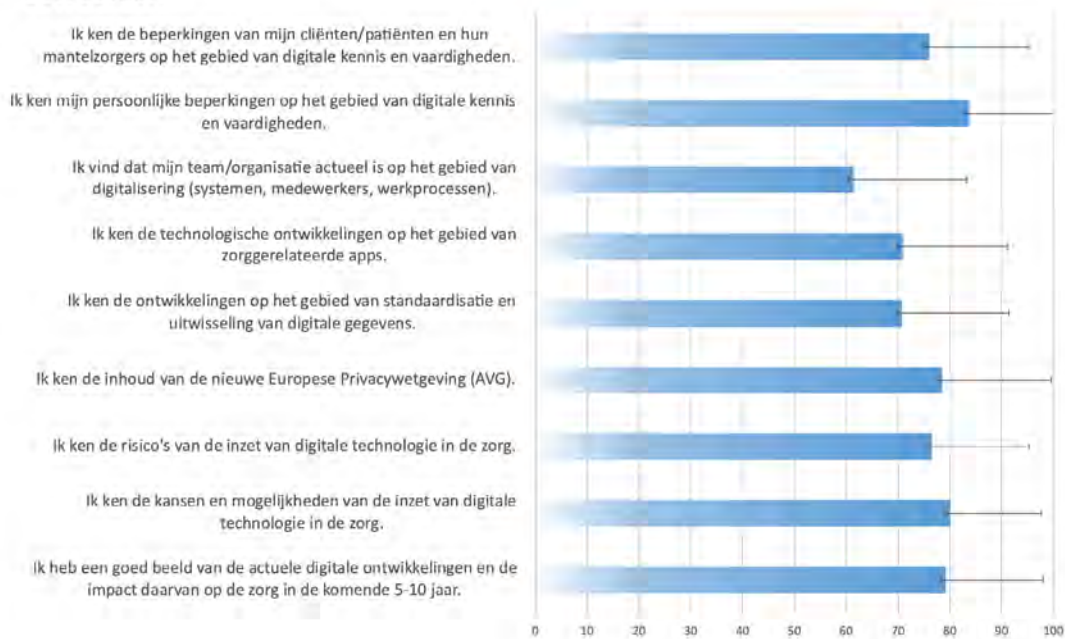
Hieronder vind je per onderdeel de resultaten per vraag en een analyse.

### Bewustzijn

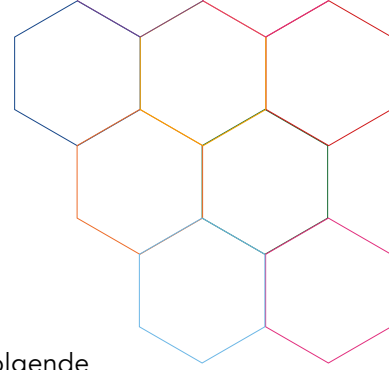
Eén van de belangrijke kenmerken van leiderschap is een hoog bewustzijn. In de zorg betekent dit het bewust zijn van de noodzaak om de zorg beter en anders te organiseren waarbij de oplossing niet is de bestaande zorg te optimaliseren, maar vooral de zorg fundamenteel anders te benaderen. De juiste zorg op de juiste plek. Bewustzijn krijg je door kritisch te blijven kijken naar jezelf, de organisatie en de samenleving.

Het bewustzijn is bij de deelnemers in het algemeen hoog. We zien een wat lagere score bij inschatting van de kennis en vaardigheden van eigen team/organisatie. De hoogste score zien we bij zelfbewustzijn van de persoonlijke beperkingen op het gebied van digitale kennis en vaardigheden.

#### BEWUSTZIEN

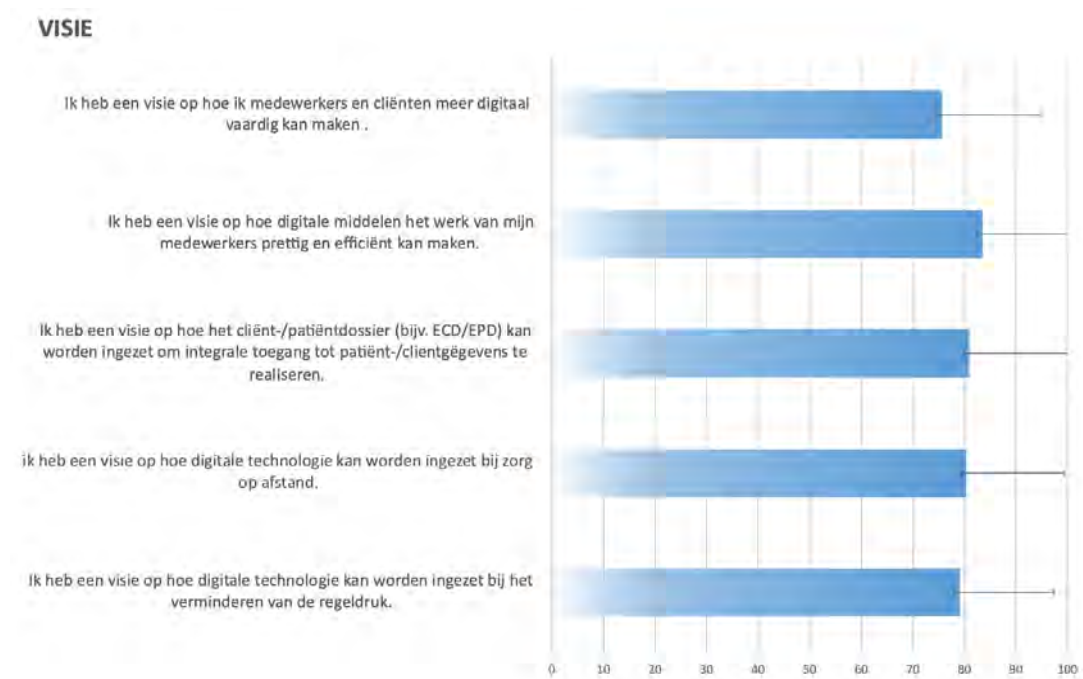




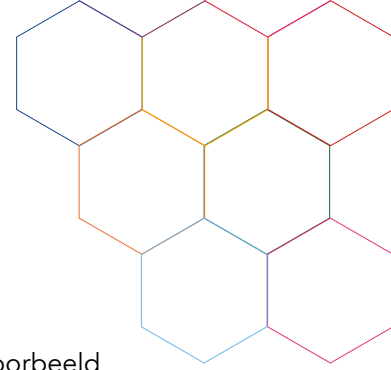


## Visie

Vanuit het bewustzijn om de zorg beter en anders te organiseren, komt de volgende stap en dat is het hebben van een visie op dat beter en anders organiseren. Leiderschap betekent dat je in staat bent om, al dan niet samen met het team, een heldere visie vast te stellen, deze visie uit te dragen en daar commitment op te krijgen. Denk daarbij aan een visie op hoe de juiste zorg op de juiste plek vorm te geven binnen de eigen omgeving of hoe patiënt- of datagedreven te werken. Wat vraagt dit van de vaardigheden van alle betrokkenen en hoe kan dat worden vertaald naar een korte- en langetermijnvisie?



Als we kijken naar de individuele scores, dan valt vooral de lagere score op bij de vraag hoe medewerkers en cliënten digitaal vaardiger te maken.

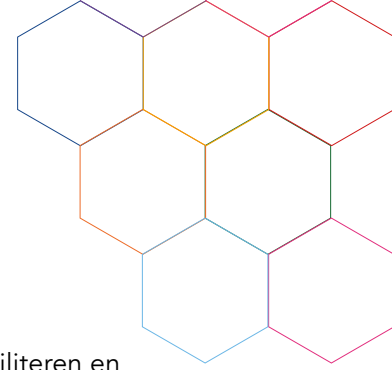


## Doen

Actieve participatie, het zelf meedoen als leidinggevende en daarmee het voorbeeld tonen, is misschien wel het meest onderschatte kenmerk van leiderschap. Het vertalen van de visie naar strategie voor eigen organisatie, afdeling of team. Met alle betrokkenen afstemmen hoe het anders kan en moet en vervolgens ook doen. Klein beginnen met experimenteren, daarin zelf het voortouw nemen en bij succes opschalen. Daadkrachtig zijn, helder uitspreken van verwachtingen en verantwoordelijkheden, en alle betrokkenen aanspreken op houding en gedrag.

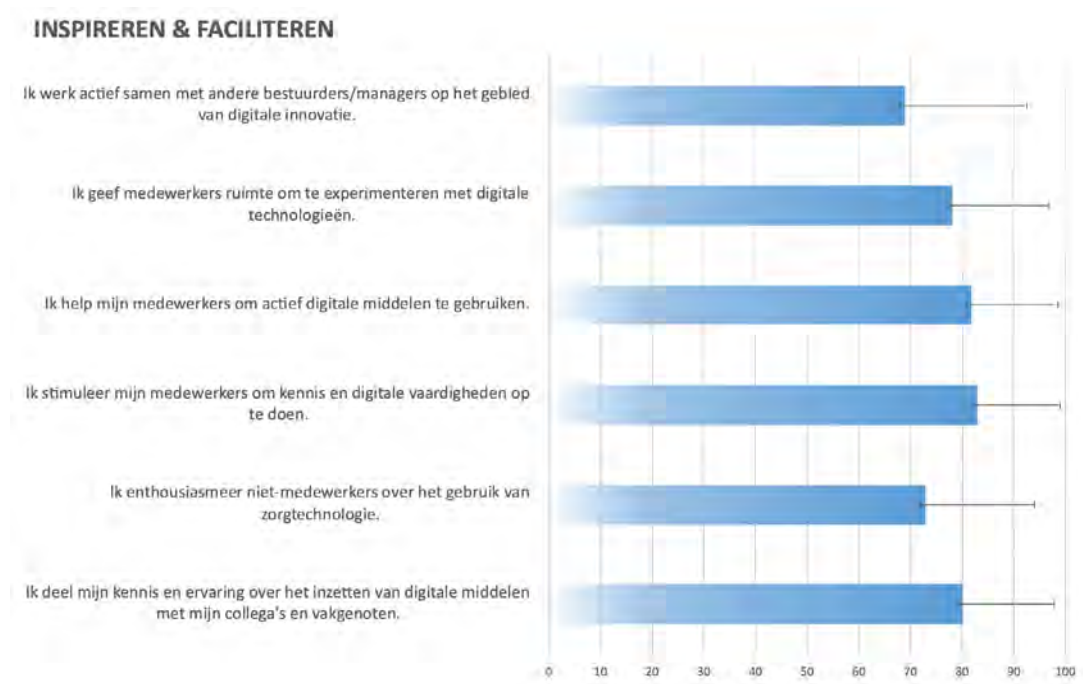


Het doen scoort van alle kenmerken het laagst en vraagt daarmee ook de meeste aandacht. Vanuit de zelftest zijn dat vooral het maken van een kosten-batenanalyse van de inzet van digitale middelen en de evaluatie van de resultaten na de inzet van digitale technologie. Ook de actieve participatie of het zelf testen van digitale tools scoort laag (met hoge spreiding).



## Inspireren en faciliteren

Een belangrijk kenmerk van leiderschap is anderen inspireren, motiveren, faciliteren en vertrouwen geven. Dat begint met het delen van kennis, anderen de ruimte geven om daar zelf mee aan de slag te gaan en te leren. Het is een belangrijke stap in de ontwikkeling (professionalisering) van mensen en daarmee de organisatie.

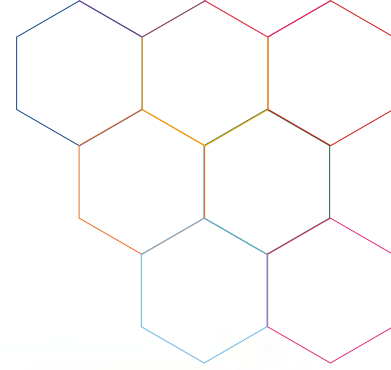


Als we naar de individuele scores kijken voor de vragen in deze categorie, dan scoren de deelnemers in het algemeen hoog. De lage score voor actieve samenwerking met andere bestuurders/managers is opmerkelijk. Dit duidt dat erop dat er nog (te) weinig team/afdeling/organisatie-overstijgend wordt gewerkt.

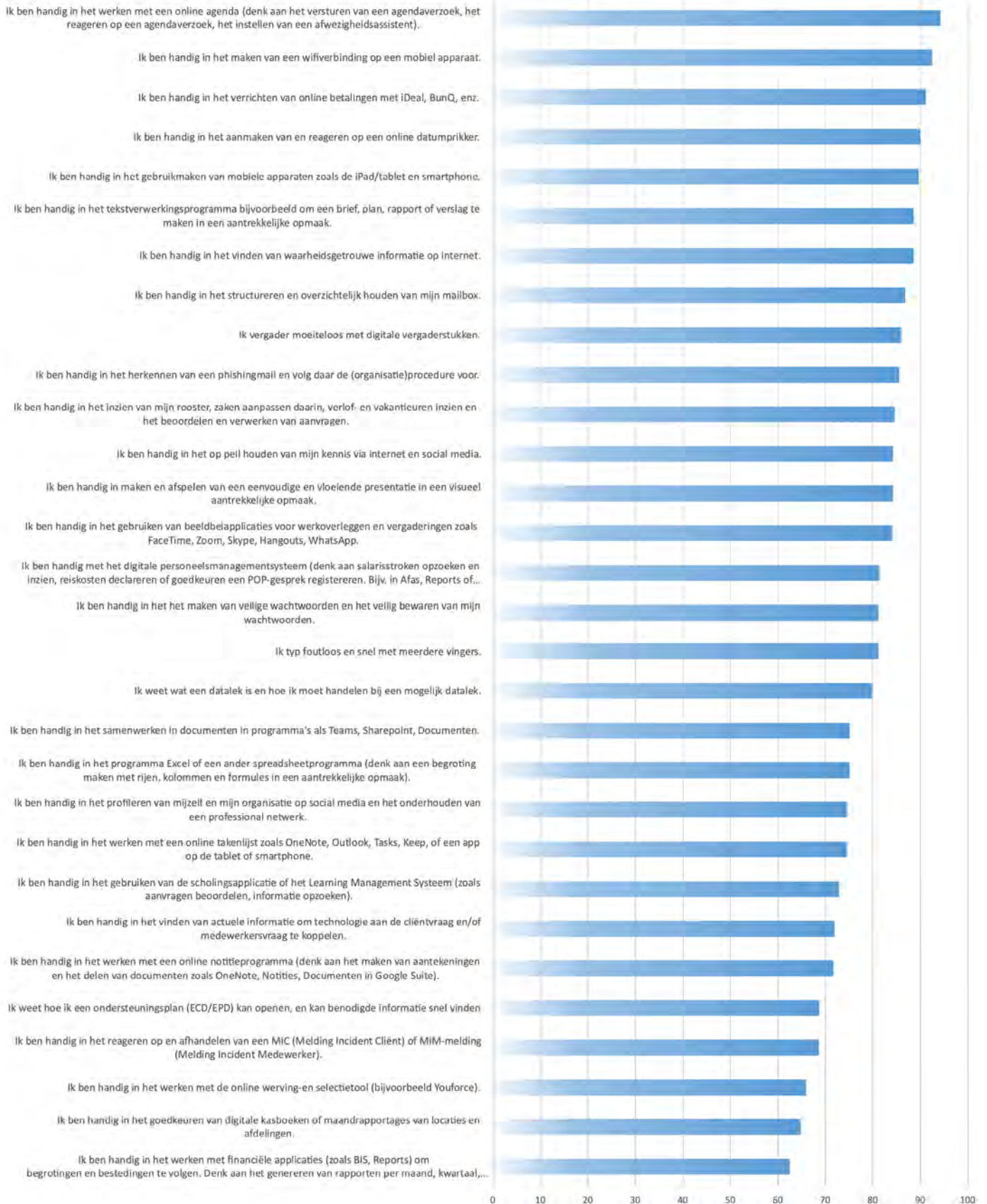
## Digitale vaardigheden

Over de scores van de digitale vaardigheden kunnen we kort zijn; deze zijn in het algemeen erg hoog. Zoals eerder aangegeven kunnen daar verschillende redenen voor zijn. De vragen kunnen te eenvoudig en/of onvoldoende onderscheidend zijn, de deelnemers aan de zelftest kunnen bovengemiddeld geïnteresseerd zijn in het onderwerp en scoren daarmee automatisch hoog of de deelnemers overschatten zichzelf. Kwalitatief onderzoek middels enkele interviews zou hier meer inzicht in kunnen geven.

De scores van de digitale vaardigheden (gesorteerd):



## DIGITALE VAARDIGHEDEN



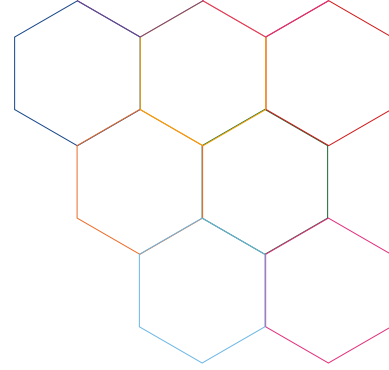


## Colofon:

Door Marco Derksen in opdracht van  
de coalitie Digivaardig in de zorg

April 2021

Vormgeving: Vlijt Ontwerp



Tel: 070 41 90 309  
info@digivaardigindezorg.nl

**[www.digivaardigindezorg.nl](http://www.digivaardigindezorg.nl)**