Hanze

share your talent.
move the world.

Ervaren positie, rol en facilitering van Digicoaches en Ambassadeurs Zorgtechnologie



Datum:
22-10-2026

Onderzoek partners:
Anders Werken In de Zorg (AWIZ) Drenthe, Health Noord en drie VVT organisaties

Auteurs:
Ellie Lukkien (e.a.m.lukkien@pl.hanze.nl)
Anita Weekamp (j.t.weekamp@ pl.hanze.nl)
Erik Soepenberg (g.d.soepenberg@pl.hanze.nl)

Inhoudsopgave

1. Aanleiding en onderzoeksvraag 5

1.1. Hoofdvraag 5

2. Hoe is het onderzoek uitgevoerd? 6

2.1. Enquête: ervaringen van digicoaches en ambassadeurs 6

2.2. Interviews en focusgroepen: verdieping vanuit meerdere perspectieven 6

2.3. Generaliseerbaarheid 7

3. Wat laat het onderzoek zien? 8

3.1. De rollen worden gewaardeerd, maar de invulling verschilt 8

3.2. Vooral directe hulp, minder structurele begeleiding 8

3.3. Autonomie zonder voldoende invloed of feedback 9

3.4. Tijd, middelen en ondersteuning zijn ongelijk verdeeld 9

3.5. Technologie roept ook vragen en onzekerheid op 9

3.6. Wat hebben digicoaches en ambassadeurs nodig? 9

4. Aanbevelingen: van losse inzet naar structurele ondersteuning 10

4.1. Structurele inbedding van innovatiemanagement in de organisatie 10

4.2. Versterken en formeel verankeren 11

4.3. Kwaliteit en bezetting: selecteer en ontwikkel op passende competenties 12

4.4. Professionalisering en toekomstbestendigheid: maak leren, samenwerken en kennisdelen onderdeel van de rol 13

4.5. Van aanbevelingen naar uitvoering 14

5. Vooruitblik 15

Kern

Digicoaches en ambassadeurs zorgtechnologie helpen collega's op weg met digitale toepassingen en nieuwe zorgtechnologie. Die nabijheid wordt gewaardeerd en is belangrijk voor de dagelijkse zorg. Tegelijkertijd zijn de rollen niet overal even duidelijk georganiseerd. Ondersteuning gebeurt vaak ad hoc, terwijl tijd, middelen, scholing, feedback en betrokkenheid bij innovatie niet altijd goed zijn geregeld.

De aanbevelingen zijn weergegeven in onderstaande afbeelding en in de factsheet. sd1oogwiqk01824
De aanbevelingen vallen als puzzelstukjes in elkaar. De belangrijkste aanbeveling is voorwaardelijk; zorg voor structurele inbedding van innovatiemanagement. Dit is weergegeven door de buitenste blauwe rand. Laat daarnaast de rollen niet afhankelijk zijn van individuele inzet alleen. Leg vast wie waarvoor verantwoordelijk is, zorg voor passende tijd en middelen, betrek de werkvloer vroeg bij innovatie en organiseer structurele scholing, uitwisseling en feedback.

In hoofdstuk 4 worden de aanbevelingen nader toegelicht.



1. Aanleiding en onderzoeksvraag

Zorgorganisaties zetten betrokken medewerkers in om collega's te helpen bij het gebruik van digitale applicaties en zorgtechnologie. Zij zijn vaak het eerste aanspreekpunt op de werkvloer en verbinden zorgteams met bijvoorbeeld ICT, locatiemanagers en innovatieprofessionals. Voor deze rollen worden verschillende namen gebruikt, zoals digicoach, techambassadeur, superuser en ambassadeur zorgtechnologie. De taken en verantwoordelijkheden verschillen per organisatie. In dit rapport gebruiken we de termen die in de drie onderzochte organisaties gangbaar zijn: digicoach en ambassadeur zorgtechnologie.

Deze medewerkers ondersteunen de invoering en het dagelijks gebruik van technologie en versterken digitale vaardigheden[1]. Er bestaan vragen over taakverdeling, ondersteuning en continuïteit: soms is er veel verloop, zijn verwachtingen onduidelijk of ontbreken tijd en middelen. Daarom onderzoekt AWIZ Drenthe samen met drie organisaties uit de sector Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT) hoe de rollen nu worden ingevuld.
Het onderzoek is uitgevoerd door het lectoraat Organisatieontwerp & -verandering van De Hanze, gefaciliteerd door Health Noord. De betrokken onderzoekers waren Ellie Lukkien, Erik Soepenberg en Anita Weekamp.

1.1. Hoofdvraag

Hoe worden de rollen van digicoach en ambassadeur zorgtechnologie binnen de drie deelnemende zorgorganisaties ingevuld en gefaciliteerd, welke knelpunten en ondersteuningsbehoeften ervaren betrokkenen, en wat is nodig om deze rollen duurzaam te versterken en te laten aansluiten op de ontwikkeling van zorgtechnologie?

De deelvragen gingen over uitvoering en middelen, rolverdeling, knelpunten, aansluiting op ontwikkelingen en ondersteuningsbehoeften. Hoofdstuk 4 vertaalt de bevindingen naar aanbevelingen.

[1] Verheijden. *Minder geleur met een ambassadeur* (2025)

2. Hoe is het onderzoek uitgevoerd?

Het onderzoek combineerde een enquête met interviews en focusgroepen. Door deze methoden te combineren, konden de onderzoekers zowel de ervaringen van digicoaches en ambassadeurs in kaart brengen als die ervaringen verdiepen met perspectieven van zorgmedewerkers, managers en ondersteunende functies. Het onderzoek was bedoeld om in beperkte tijd en met beperkte middelen een zorgvuldig, richtinggevend beeld te krijgen. Het is een signalerend onderzoek.

2.1. Enquête: ervaringen van digicoaches en ambassadeurs

Voorafgaand aan het opstellen van de enquête is literatuuronderzoek gedaan naar de rollen en zijn functieomschrijvingen opgevraagd bij de deelnemende organisaties. De vragenlijst is opgesteld in overleg met AWIZ Drenthe en de projectleiders innovatie van de VVT instellingen. Voor een belangrijk deel is gebruikgemaakt van het Job Characteristics Model [2]. Dit model kijkt naar vijf kenmerken van werk die samenhangen met motivatie, tevredenheid en prestaties:

- Variatie in vaardigheden: vraagt de rol om verschillende digitale, communicatieve en coachende vaardigheden?
- Taakidentiteit en taakbelang: is duidelijk wat de rol inhoudt en welke bijdrage het werk levert aan collega's, zorgprocessen en cliënten?
- Taaksignificantie: wordt het werk als belangrijk en betekenisvol ervaren?
- Autonomie: is er ruimte om de eigen werkwijze te bepalen en initiatieven te nemen?
- Feedback: krijgt de medewerker terugkoppeling waarmee die de rol kan verbeteren?

Daarnaast bevatte de vragenlijst stellingen over de algemene tevredenheid.

De enquête is uitgezet onder alle bekende digicoaches en ambassadeurs zorgtechnologie van de drie organisaties: 71 medewerkers in totaal. Na een herinnering waren 47 vragenlijsten geheel of gedeeltelijk ingevuld; 42 daarvan waren volledig.

De respondenten verschilden onder meer in de tijd dat zij de rol vervulden. Bij 9 respondenten was dat korter dan zes maanden, bij 6 tussen zes en twaalf maanden, bij 18 één tot twee jaar en bij 14 langer dan twee jaar. Ook verschilde de opleidingsachtergrond tussen organisaties, waar bij de ene organisatie slechts 4 % van de digicoaches en ambassadeurs over HBO-niveau beschikt, is dat bij de andere organisatie 50%.

2.2. Interviews en focusgroepen: verdieping vanuit meerdere perspectieven

Na de eerste analyse van de enquête zijn interviews en focusgroepgesprekken gehouden. Er is gesproken met 42 medewerkers. Er is gewerkt met aparte semigestructureerde topiclijsten voor digicoaches en ambassadeurs, zorgmedewerkers, managers/ bestuurders en medewerkers in ondersteunende functies zoals ICT-medewerkers en projectleiders innovatie. Zo konden ervaringen uit de enquête verder worden onderzocht en konden ook de verwachtingen van anderen over de rollen worden meegenomen.

[2] Hackman & Oldham (1976)

Alle gesprekken vonden op locatie plaats; daardoor kon ook de werkomgeving worden bekeken en konden observaties worden gedaan.

2.3. Generaliseerbaarheid

Hoewel generaliseerbaarheid niet het doel was van dit onderzoek, is tijdens het onderzoek een hoge mate van datasaturatie waargenomen. Er blijken tussen de organisaties veel overeenkomsten te zijn.

De eerste bevindingen zijn op 10 juni 2025 anoniem besproken tijdens een workshop op de ledendag van de Technologie Zorg Academie (TZA). Dit leverde een bevestiging op van zowel de inzichten uit het onderzoek als ook de bruikbaarheid van de aanbevelingen. Daarnaast organiseerden de onderzoekers samen met AWIZ Drenthe een bijeenkomst met ca. 15 innovatieprofessionals, digicoaches en ambassadeurs van andere zorgorganisaties. Daar is onderzocht in welke mate de bevindingen herkenbaar en de aanbevelingen bruikbaar zijn. Er blijkt een grote mate van herkenbaarheid te zijn en ook de aanbevelingen blijken breed bruikbaar te zijn.

Deze bijeenkomsten fungeerden als een praktijktoets op herkenbaarheid en toepasbaarheid van de aanbevelingen, maar waren geen onafhankelijke toets van de werking of effectiviteit van de aanbevelingen.

3. Wat laat het onderzoek zien?

De onderzoeksresultaten laten zien dat de rol van digicoach en ambassadeur zorgtechnologie breed gewaardeerd wordt en steeds belangrijker wordt binnen de VVT. Tegelijkertijd ervaren veel respondenten aanzienlijke uitdagingen in het uitvoeren van deze rol.

3.1. De rollen worden gewaardeerd, maar de invulling verschilt

Digicoaches en ambassadeurs ervaren hun werk over het algemeen als afwisselend en betekenisvol. Ze gebruiken digitale kennis, communicatieve vaardigheden en coaching om collega's te helpen. Veel voldoening komt voort uit het direct ondersteunen van collega's en het idee bij te dragen aan betere zorgprocessen. Tegelijkertijd wordt de rol in de praktijk vaak ingevuld op basis van persoonlijke mogelijkheden, beschikbare tijd en eigen inzicht.

De enquête laat zien dat ongeveer twee derde van de respondenten het eens of sterk eens is met de stelling dat er voldoende afwisseling in de werkzaamheden zit. Toch antwoordde bijna een derde neutraal. Ook ziet niet iedereen even duidelijk hoe het eigen werk bijdraagt aan betere zorgprocessen.
De resultaten wijzen daarmee op betrokkenheid en betekenis, maar ook op ruimte om de bijdrage van de rol zichtbaarder te maken.

Tussen de organisaties worden ook verschillen in ervaren tevredenheid en ervaren ondersteuning, feedback en duidelijkheid gemeten.
Door de beperkte aantallen en de opzet van het onderzoek kunnen we niet vaststellen waardoor deze verschillen ontstaan. Wel zijn er aanwijzingen dat opleidingsachtergrond van invloed is op hoe de rol wordt ingevuld. Dit dient nader te worden onderzocht.

3.2. Vooral directe hulp, minder structurele begeleiding

In de dagelijkse praktijk beantwoorden digicoaches vooral vragen over telefoons, applicaties en digitale systemen. Ze zijn een laagdrempelig aanspreekpunt, helpen nieuwe medewerkers op weg en vangen vragen op die anders rechtstreeks bij ICT of applicatiebeheer terechtkomen. Die nabijheid wordt gewaardeerd.

De keerzijde is dat het werk vaak ad hoc blijft. Het structureel volgen van digitale vaardigheden, het herkennen van medewerkers die extra begeleiding nodig hebben en het in kaart brengen van hun ontwikkeling gebeurt weinig. Daarmee komt een deel van de oorspronkelijke ambitie van de rol – medewerkers duurzaam digitaal vaardiger maken – minder uit de verf.

De rollen van digicoaches en ambassadeurs zijn bovendien niet overal op dezelfde manier georganiseerd (ook niet op verschillende locaties van dezelfde organisatie). Ook waar rolbeschrijvingen op papier bestaan, zijn die niet altijd bekend of passend. Medewerkers en leidinggevenden hebben daarnaast niet altijd hetzelfde beeld van de taken. Een medewerker verwoordde dat zo: "Het verschil? [tussen digicoach en ambassadeur] Ik heb geen idee, als ik een vraag heb ga ik naar wie er beschikbaar is." Een locatiemanager gaf juist deze omschrijving: "De ambassadeur is er voor de directe ondersteuning van de medewerkers, de digicoaches denken meer over de lange termijn wat er nodig is." Die uitspraken illustreren dat verwachtingen uiteenlopen.

3.3. Autonomie zonder voldoende invloed of feedback

Digicoaches en ambassadeurs ervaren doorgaans veel vrijheid om hun werk zelf in te richten. Dat kan prettig zijn, maar betekent niet automatisch dat zij voldoende invloed hebben. Uit gesprekken blijkt dat medewerkers niet altijd kunnen meedenken over projecten, de keuze voor technologie of de verdeling van middelen. Ook hebben sommigen weinig zicht op wat er organisatiebreed speelt.

Feedback op het functioneren is beperkt. Een compliment komt wel voor, maar gerichte terugkoppeling over de uitvoering en ontwikkeling van de rol is er in minder dan de helft van de gevallen. Dit maakt het lastiger om van ervaringen te leren en om verwachtingen op elkaar af te stemmen.

3.4. Tijd, middelen en ondersteuning zijn ongelijk verdeeld

Het primaire zorgproces krijgt vaak voorrang. Daardoor kan het lastig zijn om tijd vrij te maken voor ad-hocvragen, overleg of verdieping. De meeste respondenten noemen uren niet direct als hun grootste knelpunt. Toch houden zij hun uren niet altijd consequent bij en hebben zij niet altijd zicht op hoeveel tijd de rol vraagt. De beschikbare tijd kan daardoor ongemerkt bepalen hoe ver de rol wordt ontwikkeld.

De praktische middelen zoals beschikbare hard- en software verschillen tussen de organisaties. Basis faciliteiten blijken niet bij iedere organisatie voldoende op orde te zijn, zo hebben de medewerkers niet altijd de toegang tot de noodzakelijke systemen en wordt er soms gebruik gemaakt van de eigen laptop of telefoon. Ondersteuning vanuit ICT, de innovatiefunctionaris en de eigen leidinggevende wordt verschillend ervaren.

Respondenten geven daarnaast aan behoefte te hebben aan vervolgtrainingen, het opfrissen van systeemkennis en ondersteuning bij coachen en begeleiden. De enquêteresultaten lijken op beperkt gebruik van trainingen te wijzen. Die uitkomst vraagt wel om voorzichtigheid: de organisaties bieden ook starttrainingen en vervolgtrainingen aan, en het is niet duidelijk wat respondenten precies als ‘training’ hebben meegeteld.

3.5. Technologie roept ook vragen en onzekerheid op

Zorgmedewerkers verwachten dat technologie een grotere rol gaat spelen, onder meer door de groeiende zorgvraag en de krapte op de arbeidsmarkt. Dat betekent niet dat iedereen zich daar prettig bij voelt of zich digitaal vaardig genoeg voelt. Dat blijkt uit uitspraken van medewerkers:

- “Zelf vind ik het niks al dat digitale, ik werk in de zorg voor het contact met mensen.”
- “Die technologie is soms echt vernederend voor de bewoners.”
- “Ik heb er niks mee, maar gelukkig kan mijn dochter mij dan helpen.”

Deze citaten laten zien waarom invoering van technologie niet alleen om systemen draait. Medewerkers moeten de meerwaarde kunnen begrijpen, vragen kunnen stellen en zich gesteund voelen bij het leren gebruiken ervan. Dit vraagt dan ook om een voedende innovatieve cultuur waarin medewerkers worden ondersteund in het onvermijdbare gebruik van zorgtechnologie.

3.6. Wat hebben digicoaches en ambassadeurs nodig?

Uit het onderzoek komt vooral de behoefte naar voren aan duidelijkheid over de rol, aan betere praktische facilitering waar die ontbreekt, en aan scholing en meer contact met collega’s in vergelijkbare rollen. Respondenten willen weten wat er binnen de organisatie gebeurt en eerder betrokken worden bij ontwikkelingen. Ook is er behoefte aan rolmodellen en aan overleg waarin ervaringen worden gedeeld. De kern van de bevindingen is daarmee niet dat de rollen geen waarde hebben, maar dat die waarde nu te afhankelijk is van individuele inzet en lokale omstandigheden.

4. Aanbevelingen: van losse inzet naar structurele ondersteuning

De belangrijkste aanbevelingen zijn geordend in vier hoofdthema's. Deze thema's hangen onderling samen. Concrete adviezen raken vaak meerdere thema's.

4.1. Structurele inbedding van innovatiemanagement in de organisatie

Wat zien we? De verantwoordelijkheid voor innovatie en de begeleiding van digicoaches en ambassadeurs is verdeeld over verschillende functies. Locatiemanagers hebben niet altijd zicht op de invulling van de rollen en voelen zich daar niet vanzelfsprekend verantwoordelijk voor. Tegelijkertijd heeft de projectleider innovatie niet altijd de bevoegdheid om de rol aan te sturen. Ook wordt initiatief vanuit medewerkers niet altijd opgevolgd en is leren en ontwikkelen niet overal structureel ingebed. Hoewel de organisaties aangegeven innovatie belangrijk te vinden, is er slechts in geringe mate sprake van een innovatieve cultuur.

Wat is nodig? Leg vast wie verantwoordelijk is voor de implementatie en adoptie van innovaties en voor de kwaliteit en continuïteit van de bezetting van de rollen. Positioneer innovatiemanagement stevig op strategisch én tactisch niveau. Wijs een functionaris aan die integraal verantwoordelijk is voor de positionering, ondersteuning en inzet van digicoaches en ambassadeurs, met een duidelijk mandaat en korte lijnen naar locatiemanagers en het managementteam. Zorg voor een stevige positionering van de projectleider innovatie. Het is belangrijk en noodzakelijk om de regie op innovatie stevig(er) te verankeren in de organisatie. De benaming en positionering van de innovatiefunctie moeten dat weerspiegelen. De rol vraagt om voldoende ruimte om organisatie brede ontwikkelingen te coördineren, prioriteiten af te stemmen en de praktijk te verbinden met het strategische beleid. Verantwoordelijkheden en randvoorwaarden moeten duidelijk zijn.

Het versterken van rollen, verhelderen van verantwoordelijkheden en het creëren van eigenaarschap op elk niveau – strategisch, tactisch en operationeel- is essentieel voor succesvolle innovatie in de zorg. Zorg daarom voor integratie op deze drie niveaus.

- **Strategisch**: het managementteam bepaalt de visie op innovatie, verbindt die aan de koers van de organisatie en geeft zelf het voorbeeld door ruimte te bieden aan initiatief en experiment.
- **Tactisch**: versterk de rol en mandaten van de innovatiemanager in relatie tot de locatiemanagers. Ken expliciete bevoegdheden toe rond de coördinatie en aansturing van digicoaches en ambassadeurs. Stel een supportteam samen voor de ambassadeurs bestaande uit medewerkers van meerdere disciplines.
- **Operationeel**: locatiemanagers en teams zorgen dat medewerkers de tijd, middelen en ondersteuning krijgen om hun rol uit te voeren en nieuwe werkwijzen in de praktijk te brengen.

Tenslotte is het noodzakelijk dat er een innovatieve cultuur wordt gecreëerd. Dit vraagt meer dan een formele structuur. Medewerkers moeten merken dat hun ideeën serieus worden genomen, dat

experimenteren mogelijk is en dat er ruimte is om te leren. Stel daarom niet alleen beleid op, maar laat in de dagelijkse praktijk zien dat initiatief welkom is. Een supportteam met verschillende disciplines, zoals zorg, ICT en innovatie, kan helpen om signalen vanaf de werkvloer te beoordelen en verder te brengen.

4.2. Versterken en formeel verankeren

Wat zien we? Medewerkers en leidinggevenden hebben niet altijd hetzelfde beeld van de rollen van digicoach en ambassadeur zorgtechnologie. Rolbeschrijvingen bestaan soms wel, maar zijn onbekend of sluiten niet aan bij de praktijk. Daardoor verschilt de invulling per persoon en locatie en is het voor collega's niet altijd duidelijk bij wie zij met welke vraag terechtkunnen. Digicoaches en ambassadeurs denken mee over nieuwe toepassingen, maar ervaren niet altijd invloed op de keuze of aanschaf ervan. Soms wordt hun voorstel afgewezen omdat er geen budget is, zonder dat de financiële kaders vooraf duidelijk waren. Dit kan initiatief ontmoedigen. Ook ontbreken op sommige locaties de benodigde apparatuur of toegangen tot systemen.

Een ambassadeur zei hierover: "Sta toch eens open voor de werkvloer, echt niet alles wat wij voorstellen is voor ons eigen gemak, het gaat ons altijd om de cliënt." Een andere ambassadeur vertelde: "Laat ons toch meedenken, er wordt door de innovatiemanagers helemaal niet gedacht aan wat de werkvloer nodig heeft. Echt mensen, er komen best goede ideeën van de werkvloer, nu is er ….. aangeschaft voor ons, nou daar zaten we helemaal niet op te wachten."

Wat is nodig?
Om de rollen te versterken en formeel te verankeren kunnen er drie aanbevelingen worden opgesteld.
Heldere rolafbakening en formele positionering binnen de organisatie
Stel heldere rolbeschrijvingen op en bespreek deze actief met het managementteam, locatiemanagers, zorgteams en de digicoaches en ambassadeurs zelf. Leg taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en grenzen vast. Gebruik de beschrijvingen vervolgens in teamoverleggen, introducties en bijeenkomsten van de rolhouders, zodat verwachtingen regelmatig worden afgestemd.

Een bruikbaar uitgangspunt is om het onderscheid tussen beide rollen te verbinden aan de fase waarin een technologie zich bevindt:

- De **ambassadeur zorgtechnologie** heeft vooral een rol in de verkennende en initiërende fase: het signaleren van behoeften op de werkvloer, het helpen onderzoeken van mogelijke technologische oplossingen en het meedenken over de keuze en invoering van technologie.
- De **digicoach** ondersteunt vooral wanneer technologie onderdeel is geworden van het dagelijkse werk: collega's helpen bij het gebruik van applicaties en systemen en hun digitale vaardigheden versterken.

In de praktijk kunnen de rollen elkaar aanvullen en soms door één persoon worden vervuld. Wel vragen ze om verschillende competenties en moet bij iedere innovatie duidelijk zijn welke bijdrage van welke rol wordt verwacht.

Ontwikkel voor nieuwe digicoaches en ambassadeurs een praktisch informatie- en introductiepakket. Neem daarin informatie op over: de rol- en taakomschrijving, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, benodigde competenties, beschikbare scholing, overlegmomenten en afspraken over samenwerking met ICT, management en innovatie.

Doorontwikkeling van de rol ambassadeur zorgtechnologie
Geef rol van ambassadeur een steviger plek. In de resultaten komt naar voren dat deze rol nog niet in alle onderzochte organisaties wordt ingevuld, terwijl de praktijk vraagt om medewerkers die niet alleen vragen oplossen, maar ook technologie helpen verkennen en invoeren. Overweeg daarom een structurele functie of meer toegekende uren, eventueel met inzet op meerdere locaties. Maak de ambassadeur een

volwaardige gesprekspartner van innovatiemanagement. Stel vooraf duidelijke selectiecriteria op en maak helder dat deelname aan scholing, overleg en kennisdeling bij de rol hoort.

Duidelijkheid over budget en mandaat
Betrek digicoaches en vooral ambassadeurs in een vroeg stadium bij het verkennen en beoordelen van innovaties, in ieder geval vóór belangrijke investeringsbeslissingen. Hun praktijkkennis kan helpen om te beoordelen of technologie aansluit bij de behoeften van medewerkers en cliënten. Maak tegelijk inzichtelijk welke budgetten en financiële grenzen gelden, wie besluiten neemt en hoe voorstellen worden afgewogen. Zo weten rolhouders waar zij invloed op hebben en waarom besluiten worden genomen.

Zorg daarnaast voor de praktische randvoorwaarden: een passende laptop en telefoon, toegang tot relevante applicaties en systemen en een duidelijk aanspreekpunt bij ICT. De ervaringen laten zien dat dit binnen en tussen organisaties uiteenloopt. Breng daarom per locatie in kaart wat ontbreekt en maak afspraken over een basisniveau van faciliteiten.

Besteed ook aandacht aan de beschikbare tijd. Dat uren niet vaak expliciet als knelpunt worden genoemd, betekent niet dat er genoeg tijd is. Wanneer de rol vooral ad hoc wordt uitgevoerd en uren niet consequent worden bijgehouden, blijft de werkelijke tijdsinvestering onduidelijk. Breng daarom eerst globaal in kaart hoeveel tijd de rol vraagt en stem de beschikbare uren vervolgens af op de verwachtingen. Als de organisatie een professionelere en meer proactieve invulling verwacht, moet daar ook tijd voor worden vrijgemaakt.

Stroomlijn tot slot de communicatie over projecten en nieuwe toepassingen. Gebruik een beperkt aantal herkenbare kanalen en maak duidelijk waar actuele informatie te vinden is. Een medewerker zei: “Het is helemaal niet bekend wat er allemaal is en waar de organisatie mee bezig is. Ik mis dat. Mijn advies zou zijn om transparant te maken wat er allemaal is en veel meer te delen. Waarom is er bijvoorbeeld geen uitleenbibliotheek, zodat je dingen kunt uitproberen”? Een overzicht van lopende innovaties en - waar mogelijk - mogelijkheden om technologie te testen kunnen helpen om medewerkers tijdig te informeren en beter te betrekken.

4.3. Kwaliteit en bezetting: selecteer en ontwikkel op passende competenties

Wat zien we? De rollen worden geregeld ingevuld door medewerkers die zijn gevraagd of er min of meer toevallig in terecht zijn gekomen. De onderlinge verschillen in wijze van invulling zijn groot en soms is er sprake van veel verloop. De opleidingsachtergrond verschilt eveneens tussen organisaties. Er worden weinig selectiecriteria gehanteerd bij de invulling van de rollen. Het model van Hershey & Blanchard gericht op taakvolwassenheid[3] kan helpen bij duiding.

In gesprekken beschouwen digicoaches en ambassadeurs zichzelf vaak als vaardig, terwijl er tegelijk behoefte is aan versterking van digitale, communicatieve en coachende vaardigheden. Hoewel medewerkers niet altijd over de benodigde competenties beschikken, kunnen zij werkzaamheden blijven uitvoeren binnen hun comfortzone en ervaren zij geen tekortkomingen. Medewerkers krijgen dan de ruimte om te functioneren in de fase *onbewust onbekwaam.* Daar waar medewerkers al eerder scholing en ervaring hebben opgedaan, bevinden zij zich vaker in de fase *bewust onbekwaam* of *bewust bekwaam* en zijn daardoor succesvoller in hun rol. Een digicoach zei: “Zonder mijn scholing en ervaring als … zou ik deze rol niet kunnen uitoefenen. Ik begrijp niet hoe de anderen dat doen, want het wordt niet aangeboden door de organisatie.”

Wat is nodig? Kijk kritisch naar de huidige bezetting en selecteer rolhouders op basis van motivatie, belangstelling, communicatieve en digitale vaardigheden, beschikbare tijd en ontwikkelpotentieel. Breng in kaart welke competenties al aanwezig zijn en welke nog ontwikkeld kunnen worden. Niet iedereen hoeft bij de start alles te beheersen, maar er moet wel een passend ontwikkelplan zijn.

[3] Hershey & Blanchard, *wat is situationeel leiderschap* (2025)

Gebruik periodieke ontwikkelgesprekken om verwachtingen, functioneren en scholingsbehoeften te bespreken. Laat medewerkers vooraf een zelfevaluatie invullen op basis van de afgesproken competenties. Geef als innovatiemanager gerichte feedback en maak concrete afspraken over verdere ontwikkeling. Leg daarbij –in overleg met de leidinggevende- ook vast wie opvolging geeft aan de gemaakte afspraken.

Een model voor ontwikkelfasen, zoals het model van Hersey en Blanchard, kan helpen om het gesprek over leren en taakvolwassenheid te structureren. Gebruik zo'n model als reflectie-instrument.

4.4. Professionalisering en toekomstbestendigheid: maak leren, samenwerken en kennisdelen onderdeel van de rol

Wat zien we? Digicoaches en ambassadeurs ervaren weinig onderlinge verbinding. Overleggen en trainingen worden niet altijd bijgewoond en de rol kan daardoor vrijblijvend blijven. Tegelijkertijd geven medewerkers aan dat uitwisseling juist nuttig kan zijn. Een digicoach zei: "Overleggen zouden zo zinvol kunnen zijn. Dan kun je van elkaar leren en ideeën delen met andere locaties. Maar nu komt het gros niet. Dan hebben de overleggen natuurlijk weinig toegevoegde waarde."

Wat is nodig? Spreek duidelijk af welke deelname bij de rol hoort en faciliteer die deelname in de personeelsplanning. Organiseer ten minste één keer per halfjaar een gezamenlijke overleg- en intervisiedag voor digicoaches en ambassadeurs. Vraag vooraf om agendapunten, zodat actuele vragen uit de praktijk worden besproken. Stimuleer daarnaast het delen van voorbeelden van wat werkt, bijvoorbeeld via een gezamenlijke plek voor werkwijzen, tips en praktijkervaringen.

Bied structurele scholing en opfrismomenten aan op twee gebieden: de digitale toepassingen zelf én het begeleiden van collega's. Denk aan coaching, uitleg geven, omgaan met onzekerheid en het herkennen van medewerkers die extra ondersteuning nodig hebben. Maak ook meeloopdagen en rolmodellen onderdeel van de ondersteuning, zodat beginnende digicoaches en ambassadeurs kunnen zien hoe anderen de rol invullen. Twee keer per jaar een meeloopmoment of praktijkuitwisseling kan hiervoor een concreet begin zijn.

Maak leren en ontwikkelen niet alleen afhankelijk van vrijwillige belangstelling. Spreek af welke scholing nodig is bij de start en welke vervolgactiviteiten bij de rol horen. De bevinding dat het volgen van training in de enquête beperkt wordt aangekruist moet daarbij zorgvuldig worden geïnterpreteerd, omdat niet duidelijk is welke activiteiten respondenten als training beschouwen. Inventariseer daarom eerst welke scholing daadwerkelijk wordt gevolgd en wat medewerkers nodig hebben.

De resultaten laten zien dat het herkennen van collega's die extra ondersteuning nodig hebben en het volgen van hun ontwikkeling weinig gebeurt. Maak dit een structureler onderdeel van de rol. Bespreek hoe digicoaches signalen kunnen delen met de juiste betrokkenen en hoe medewerkers vervolgens passende hulp krijgen. Verbind dit waar mogelijk aan bestaande inwerkprogramma's, e-learning en teamtrainingen. Houd de werkwijze praktisch en voorkom dat er een extra registratielast ontstaat.

Bij een duidelijk beschreven rol mag de organisatie ook meer verwachten in de uitvoering. Maak daarom samen met digicoaches en ambassadeurs enkele haalbare afspraken over wat zij doen en hoe ervaringen worden teruggekoppeld, bijvoorbeeld via praktijkvoorbeelden, signalen over terugkerende vragen en feedback van teams. Gebruik deze informatie vooral om ondersteuning en scholing te verbeteren, niet om een omvangrijke administratie op te tuigen. Bespreek periodiek wat werkt en wat aanpassing vraagt.

Versterk ten slotte de positie van ambassadeurs in het innovatieproces. Betrek hen bij het ontwikkelen van de innovatievisie, bij de voorbereiding van implementaties en bij de evaluatie ervan. Zij kunnen signalen van de werkvloer verbinden met tactische en strategische keuzes. Maak ook zichtbaar wat met hun inbreng gebeurt. Dat vergroot de kans dat medewerkers zich serieus genomen voelen en dat nieuwe toepassingen beter aansluiten op de dagelijkse zorg.

4.5. Van aanbevelingen naar uitvoering

De vier aanbevelingen hangen samen en vragen om een fundament van structurele inbedding van innovatiemanagement in de bedrijfsvoering. Daarnaast aandacht voor het versterken en formeel verankeren van de rollen, aandacht voor de kwaliteit van de bezetting en de professionalisering en toekomstbestendigheid van de rollen. In de afbeelding die bij Kern staat weergegeven is te zien hoe deze onderwerpen als puzzelstukje in elkaar grijpen.

Heldere rolbeschrijvingen werken pas als er ook mandaat is; scholing heeft weinig effect als medewerkers geen tijd krijgen om het geleerde toe te passen; en betrokkenheid bij innovatie vraagt om een cultuur waarin ideeën daadwerkelijk worden besproken. Begin daarom met het expliciet beleggen van verantwoordelijkheid en het vastleggen van de rollen. Breng daarna per organisatie en locatie in kaart welke middelen, uren, scholing en overlegstructuren nodig zijn. Evalueer periodiek samen met ambassadeurs zorgtechnologie, digicoaches, leidinggevenden en zorgteams of de afspraken in de praktijk werken.

Houd de uitvoering proportioneel: maak de bijdrage van digicoaches en ambassadeurs zichtbaar zonder onnodige administratie te creëren. Het doel is niet om extra procedures op te tuigen, maar om de rollen beter te ondersteunen en hun bijdrage aan de dagelijkse zorg en de invoering van technologie duurzaam te maken.

5. Vooruitblik

Het onderzoek richtte zich op drie zorgorganisaties, maar de overeenkomsten die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen maken de inzichten relevant voor andere organisaties binnen de VVT. De twee validatiesessies die plaats hebben gevonden bevestigen deze relevantie. De resultaten zijn echter niet zonder meer te generaliseren. Vervolgonderzoek kan uitwijzen welke bevindingen breder herkenbaar zijn en welke oplossingen per organisatie verschillen.

Het onderzoek heeft naast dit rapport ook praktische hulpmiddelen opgeleverd: een puzzelwerkvorm om de aanbevelingen te bespreken, casuïstiek voor gesprekken over innovatie en de positie van digicoaches en ambassadeurs, en activerende stellingen om met de aanbevelingen aan de slag te gaan. Deze materialen zijn op te vragen bij de onderzoekers.

De centrale boodschap is dat digitale ondersteuning op de werkvloer waardevol is, maar niet op goede bedoelingen alleen kan rusten. Heldere verantwoordelijkheden, passende tijd en middelen, invloed op innovatie en structurele mogelijkheden om te leren en kennis te delen, zijn nodig om de rollen duurzaam te laten bijdragen aan goede zorg.

share your talent.
move the world.

Contactgegevens:
Ellie Lukkien
(e.a.m.lukkien@pl.hanze.nl)
Anita Weekamp
(j.t.weekamp@pl.hanze.nl)
Erik Soepenberg
(g.d.soepenberg@pl.hanze.nl)