

Innovatie met sociale technologie: voor een toekomstbestendig sociaal werk

Sebastiaan Stam,
Véronique van Hoogmoed &
Bettine Pluut, november 2023



Inleiding

Net als in andere sectoren neemt ook in het sociaal werk de arbeidsmarktproblematiek toe. Uit de AZW-werkgeversenquête blijkt dat in 2022 57% van de vacatures lastig vervulbaar was en 40% van de medewerkers te maken had met langdurige onderbezetting op de werkvloer (AZW, 2022).

De inzet van technologie kan het werkplezier en de capaciteit van sociaal werkers en de aantrekkelijkheid van het vak verhogen. In dit rapport laten we aan de hand van een onderzoek bij drie sociaalwerkorganisaties zien waar kansen voor de toekomst liggen.

De inzet van technologie is een proces van sociale innovatie en betekent experimenteren, investeren en doorzetten. Sociaal Werk werkt! vroeg Pluut & Partners daarom om onderzoek te doen naar de inspanningen en ervaringen van drie sociaalwerkorganisaties. De uitkomsten van dit onderzoek wil Sociaal Werk werkt! benutten voor het ondersteunen van organisaties bij de inzet van sociale technologie. De opdracht aan Pluut & Partners luidde als volgt:

Volg drie casussen binnen sociaalwerkorganisaties, onderzoek de kansen en uitdagingen van sociale technologie voor het verkleinen of oplossen van arbeidsmarktproblemen en breng op basis hiervan een advies uit voor de branche.

Door middel van een interactieve opzet hebben wij, naast het beantwoorden van de hoofdvraag, geprobeerd een bijdrage te leveren aan de volgende doelen:

- Deelnemers vergroten hun kennis over wat het gebruik van sociale technologie bevordert of belemmert en welke bijdrage zij daar zelf aan kunnen leveren.

- De organisaties die deelnemen aan het onderzoek zijn beter in staat om sociale technologie te implementeren en benutten.

Wat is sociale technologie?

In deze rapportage definiëren we sociale technologie als volgt: *Sociale technologie is de verzamelterm voor elektronisch instrumentarium, ingezet door professionals en cliënten in zorg en welzijn, om door middel van verbinding en interactie de kwaliteit van leven en samenleven positief te beïnvloeden, teneinde inclusie en participatie te bereiken.* (op basis van Nieuwboer et al., 2020)

Deze rapportage begint met de onderzoeksopzet en de beschrijving van de drie casussen. We nemen de lezer vervolgens mee in het sociale technologiekompas en presenteren hierna de resultaten, conclusies en aanbevelingen van het onderzoek. We wensen de lezer veel leesplezier!

Onderzoeksoopzet

Casusselectie

Samen met Sociaal Werk werkt! (SWW) hebben we drie casussen geselecteerd. Dit deden we aan de hand van het *Conceptual Model for eHealth* van Shaw et al. (2017, bijlage 5.2). Daarnaast keken we naar de bekendheid van de technologie en de mogelijke impact van de technologie op het oplossen van arbeidsmarktproblematiek.

We kozen uiteindelijk de volgende drie casussen:

1. De 'Social Support'-app bij Stichting Compass
2. 'Growpad' bij MEEVivenz
3. De VR-bril bij Surplus.

We lichten de drie casussen op de volgende pagina's verder toe.

Documentenstudie

Na de casusselectie ontvingen we van de drie organisaties documenten die meer inzicht gaven in het gebruik van de sociale technologieën binnen hun organisatie.

We analyseerden deze documenten op missie & visie, gebruiksinstructies en de ontwikkel-, communicatie- of implementatiestrategie. Deze documenten zijn vervolgens selectief en axiaal gecodeerd. In combinatie met de bekende literatuur hebben we hiervan de topiclijst voor de (groeps-) interviews afgeleid.

Groepsinterviews

Tijdens de dertien (groeps-)interviews hebben we de bevindingen uit de documentenstudie getoetst en verrijkt. We achterhaalden of de papieren werkelijkheid ook in de praktijk zo werd ervaren. Daarnaast spraken we over de mening van deelnemers over de inzet van sociale technologie. Als afsluiter van de interviews hebben we de deelnemers gevraagd waar Sociaal Werk werkt! hen bij de inzet van sociale technologie kan ondersteunen. Aan de interviews namen in totaal 18 mensen deel. De topiclijst voor de interviews is te vinden in bijlage 5.3.

Observaties

Bij Stichting Compass en Surplus heeft onderzoeker Sebastiaan ook de inzet van de Social Support app en de VR-bril geobserveerd. Bij Growpad heeft hij een bijeenkomst gevolgd met uitleg over de app en vervolgens zelf de app kunnen gebruiken.

Wereldcafé

De bevindingen van de documentenstudie, (groeps)interviews en observaties presenteerden we tijdens een wereldcafé. Het doel van dit wereldcafé was het toetsen en verrijken van de bevindingen en het gezamenlijk bepalen van aanbevelingen en vervolgacties.

In het wereldcafé zijn 18 personen uit 9 organisaties met elkaar in gesprek gegaan over de inzet van sociale technologie.

De eindrapportage is ter membercheck aan de deelnemende organisaties gedeeld.



1

De casussen

De organisatie, sociale technologie en inzet van de technologie



De inzet van de 'Social Support-app' bij jongerenwerk MC

1.1

De organisatie

Stichting Compass is een organisatie die uit twee onderdelen bestaat; het jongerenwerk MC en poppodium 'De Pul'. In dit onderzoek is gefocust op het jongerenwerk MC. Het jongerenwerk binnen Compass richt zich specifiek op het ondersteunen en betrekken van jongeren bij onder andere activiteiten in de gemeente Maashorst. Jongeren tussen de tien en de drieëntwintig jaar vormen de doelgroep. De jongerenwerkers bereiken deze jongeren onder andere door het organiseren van een breed scala aan activiteiten, zowel op hun eigen locatie als op andere plaatsen binnen en buiten de gemeente.

De sociale technologie

Om beter inzicht te krijgen in signalen die de jongerenwerkers ophalen en resultaten vast te leggen, heeft jongerenwerk MC gekozen om het gebruik van 'Google Chat' om te zetten in de 'Social Support app'. Deze app is speciaal ontwikkeld voor gebruik in het sociaal domein en biedt een gestructureerde manier om gegevens te verzamelen en te analyseren. De registraties geven niet alleen een beeld van de activiteiten en de betrokkenheid van jongeren bij de activiteiten, maar stellen het jongerenwerk ook in staat om trends en patronen te identificeren. Dit wordt ten tijde van het onderzoek nog niet gedaan.

Inzet van de sociale technologie

Stichting Compass is sinds vorig jaar gestart met het gebruik van de Social Support app, op aanraden van een buurgemeente. De jongerenwerkers zetten de Social Support in bij activiteiten die ze organiseren en tijdens de ambulante rondes die de jongerenwerkers in de gemeente maken. Inmiddels wordt de app dagelijks gebruikt door alle zeven jongerenwerkers. De bestuurder van Stichting Compass maakt eenmaal per jaar een uitdraai van de geregistreerde data om aan te leveren aan de gemeente. De jongerenwerkers zelf krijgen tweemaal per jaar een overzicht van de geregistreerde data. De jongerenwerkers registreren in de app de volgende gegevens:

- locaties: waar ze jongeren hebben ontmoet;
- het aantal jongeren dat aanwezig was;
- de onderwerpen die tijdens die ontmoetingen zijn besproken;
- de leeftijd van de jongeren;
- de reden van de melding;
- de eigen bevindingen.

De inzet van Growpad bij MEE-Vivenz

1.2

De organisatie

MEE-Vivenz is een dienstverlenende organisatie binnen het sociaal domein met als werkgebied de regio's Alblasserwaard/Vijfheerenlanden, Brabant Noord, Drechtsteden, Midden-Holland en de Zuid-Hollandse Eilanden, de BAR-gemeenten en regio Arnhem. In de begeleiding van cliënten gebruiken de professionals van MEEVivenz onder andere blended hulpverlening. Blended hulpverlening is een benadering waarbij zowel fysieke als digitale werkmethodes worden geïntegreerd om de best mogelijke ondersteuning te bieden aan cliënten.

De sociale technologie

Een van de tools die MEE-Vivenz als onderdeel van de blended hulpverlening gebruikt, is het 'GrowPad-platform'. GrowPad is een platform dat is ontwikkeld om bewoners, coaches en organisaties in het sociaal domein te ondersteunen. GrowPad stelt cliënten in staat om actief betrokken te zijn bij hun eigen welzijn en toekomst. Binnen GrowPad hebben cliënten de mogelijkheid om hun perspectief op de toekomst te ontwikkelen door hun eigen doelen te stellen. Deze doelen kunnen variëren van persoonlijke groei tot het behalen van specifieke mijlpalen. Daarbij hebben cliënten zelf de controle over welke professionals ze aan hun informatie koppelen.

Inzet van de sociale technologie

MEEVivenz is in 2022 gestart met het inzetten van Growpad. Mede mogelijk gemaakt door de subsidie 'Voor elkaar' van ZonMw is Growpad, in combinatie met ervaringsdeskundigen, ingezet in de begeleiding van jongvolwassenen met psychische kwetsbaarheid. Momenteel wordt Growpad alleen nog ingezet vanuit het subsidietraject en nog niet in de reguliere dienstverlening gebruikt.

De VR-bril bij het jongerenwerk van Surplus

De organisatie

Surplus biedt diensten aan op het gebied van woonzorg, thuiszorg, behandeling, welzijn en richt zich op community building. Binnen de diverse takken van Surplus is het jongerenwerk in de regio West-Brabant een onderdeel. Het jongerenwerk richt zich op jongeren in de leeftijdscategorie van 8 tot 27 jaar, met de focus op jongeren tussen de 12 en 23 jaar. Het jongerenwerk is onderverdeeld in vijf kernen verspreid door West-Brabant. Surplus hanteert een vijfpuntenbenadering om hun doelen in het jongerenwerk te verwezenlijken. Deze benadering omvat het fungeren als aanspreekpunt, het signaleren en consulteren van jongeren, het bevorderen van talent- en competentieontwikkeling, het aanmoedigen van vrijwilligerswerk, en het bieden van individuele begeleiding.

De sociale technologie

De visie van Surplus op het jongerenwerk is gericht op innovatie en het benutten van nieuwe mogelijkheden. Deze visie is ontstaan om ervoor te zorgen dat de diensten blijvend aansluiten op jongeren. Dit in een context van snelle digitale ontwikkeling. In lijn met deze visie hebben de jongerenwerkers geïnvesteerd in de Virtual Reality (VR) bril. De VR-bril bevat schermen die dicht bij je ogen worden geplaatst en projecteert 3D-beelden, waardoor het lijkt alsof je je binnen een virtuele wereld bevindt. Sensoren in de bril volgen je hoofdbewegingen, zodat je je kunt omdraaien en bewegen in de virtuele omgeving. Met behulp van controllers kun je interactie hebben met de virtuele wereld, waardoor je games kunt spelen, video's kunt bekijken en allerlei andere ervaringen kunt beleven.

Inzet van de sociale technologie

De VR-bril wordt sinds 2021 ingezet binnen het jongerenwerk van Surplus. De toepassingen van de bril is gevarieerd. De brillen worden dagelijks gebruikt tijdens vaste inloopmomenten als activiteit voor de jongeren en bij de momenten op de scholen als manier om contact te maken met de jongeren. Alle jongerenwerkers binnen Surplus kunnen als ze willen met de VR-bril aan de slag. Er zijn vijf VR-brillen aangeschaft zodat elke kern binnen de organisatie een eigen bril heeft.

2

Het sociale technologiekompas

Bevindingen en kansen op de pijlers van het kompas



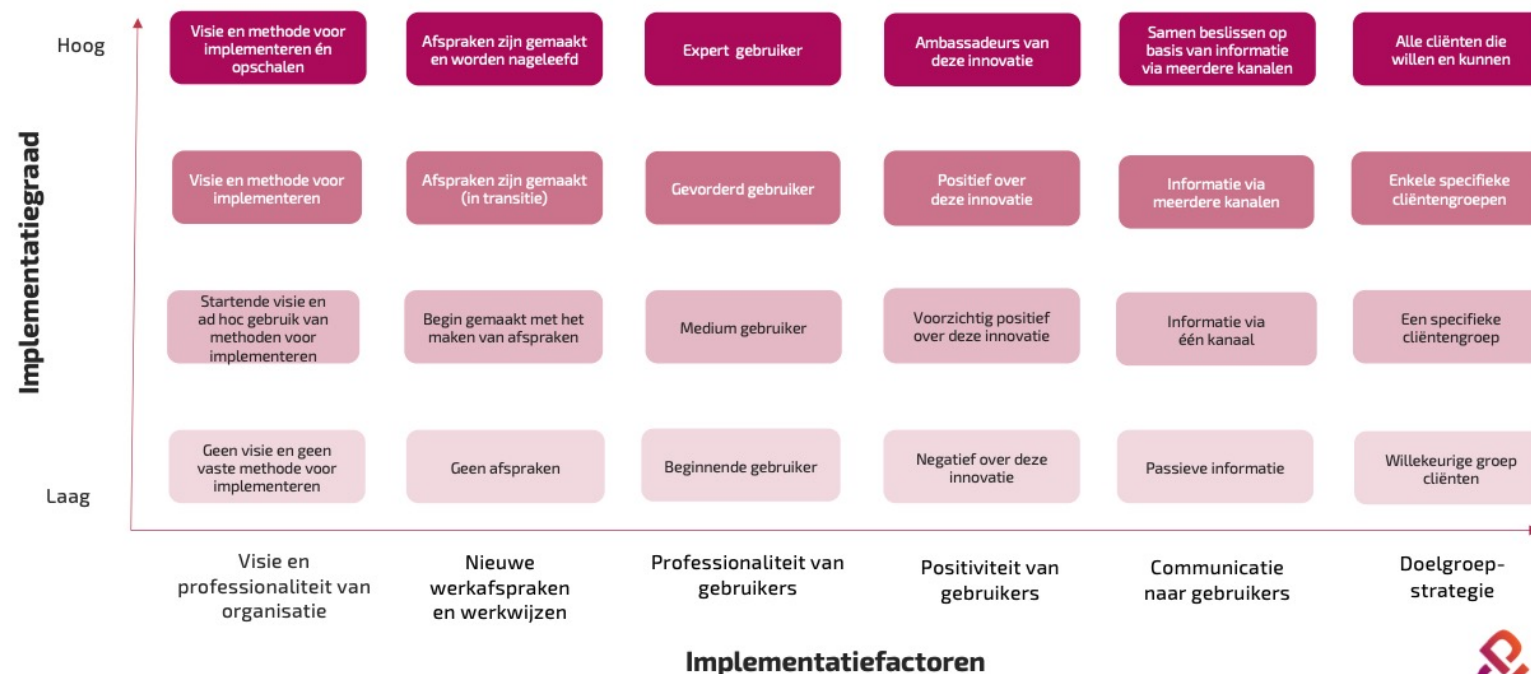
Het sociale technologiekompas

2.1

Het sociale technologiekompas diende in dit onderzoek als leidraad voor het in kaart brengen van de belangrijkste succesfactoren en ontwikkelkansen per casus. Het kompas bestaat uit zes implementatiefactoren die we op de volgende pagina's toelichten.

Ontwikkeling en theoretische basis van het kompas

Het innovatiekompas is ontwikkeld naar aanleiding van een prijsvraag voor een gratis actieonderzoek, die werd gewonnen door BeterDichtbij, een digitale communicatie-app. Zij konden beargumenteren waarom het belangrijk was om tijdens Corona te investeren in een methodiek die hielp bij het implementeren van digitale communicatie tussen professionals en zorgverleners die elkaar niet fysiek konden ontmoeten. Het kompas is gebaseerd op wetenschappelijke modellen over de adoptie van sociale technologie, zoals UTAUT (Unified theory of acceptance and use of technology), Nasss (Non-adoption, Abandonment, and Challenges to the Scale-Up, Spread, and Sustainability framework) en NPT (Normalisation Process Theory).



Uitleg van het sociale technologiekompas

De eerste succesfactor gaat over de **visie en professionaliteit van de organisatie**. Onderzoek laat zien dat wanneer er geen draagvlak, veranderbereidheid en –vaardigheid in de organisatie bestaat, opschaling uitblijft. In het onderzoek hebben we de volgende vragen gesteld:

- Is er een visie op hoe sociale technologie bijdraagt aan de strategische doelen van de organisatie?
- Is er een visie op hoe sociale technologie bijdraagt aan het verkleinen en oplossen van arbeidsmarktproblemen?
- is er een visie op hoe innovaties worden geselecteerd?
- is er een methodiek voor het implementeren en opschalen van sociale technologie?

De tweede factor betreft de mate waarin er aandacht is voor **nieuwe afspraken en werkwijzen**. Onderzoek laat zien dat we te vaak op de technologie focussen, en vergeten werkwijzen aan te passen. Dit is wel nodig voor het oplossen van arbeidsmarktproblematiek. Tijdens het onderzoek hebben we de volgende vragen gesteld:

- zijn er afspraken over wie welke taken en verantwoordelijkheden heeft rond het gebruik van de sociale technologie?

- zijn werkprocessen aangepast zodat er sprake is van arbeidsbesparing?

- is er sprake van monitoring op het werken volgens afspraken en het daadwerkelijk gebruik van de sociale technologie?

De derde en vierde factor van het sociale technologiekompas gaan over **de professionaliteit en positiviteit van gebruikers**. Adoptiemodellen uit de literatuur laten zien dat dit een belangrijke succesfactor is voor herhaaldelijk gebruik van een sociale technologie. In het onderzoek hebben we de volgende vragen geprobeerd te beantwoorden:

- hoe vaardig zijn gebruikers in het gebruik?
- is er actie ondernomen om de vaardigheid te verhogen?
- hoe enthousiast zijn gebruikers over nieuwe technologieën in het algemeen en de voorliggende sociale technologie in het bijzonder?

De vijfde factor betreft de **communicatie naar gebruikers**. Zowel professionals als cliënten moeten weten wat een nieuwe technologie behelst en hoe zij deze kunnen gebruiken. Dit betekent dat we de volgende vragen stelden tijdens het onderzoek:

- welke communicatiekanalen en –middelen worden benut voor communicatie naar medewerkers?

- welke communicatiekanalen en –middelen worden benut voor communicatie naar cliënten?

De zesde en laatste factor gaat over **doelgroepstrategie**. Dit gaat over of er goed is nagedacht over welke groepen waaraan behoefte hebben. In het onderzoek hebben we de volgende vragen geprobeerd te beantwoorden:

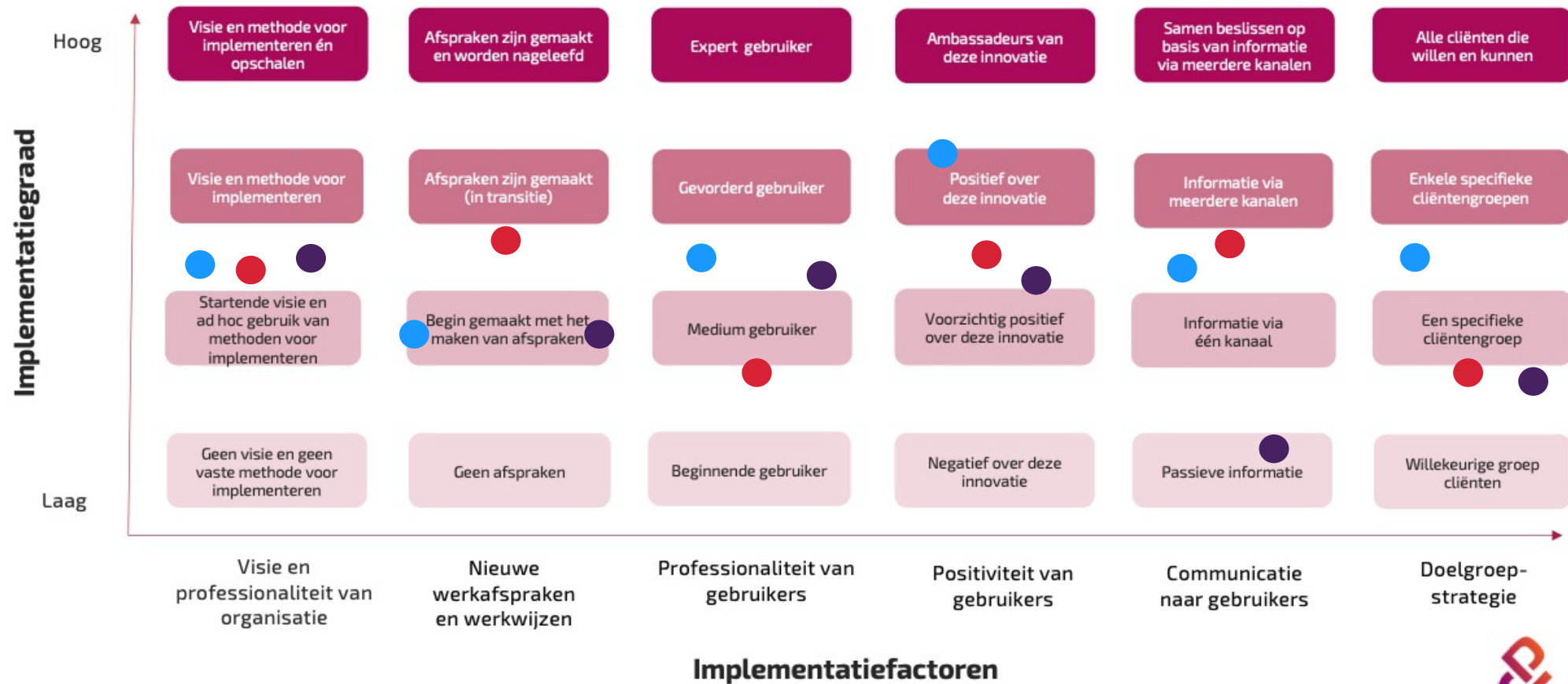
- is er nagedacht over aan wie de sociale technologie met welke doelen onder welke voorwaarden wordt aangeboden?
- In welke mate spelen hierbij overwegingen op het gebied van arbeidsmarkt een rol?

De organisaties op het sociale technologiekompas

Op de volgende pagina zijn de drie deelnemende organisaties geplot op het sociale technologiekompas. Dit is gedaan op basis van het gemiddelde score van de deelnemers aan de (groeps)interviews. Bijlage 4.1 bevat per casus de uitgebreide, kwalitatieve bevindingen per pijler op basis van de documentenstudie, groepsinterviews en observaties. In het volgende hoofdstuk presenteren we de conclusies per pijler.

Organisaties geplot op het sociale technologiekompas v.1

2.2



● Stichting Compass



● Surplus



● MEEVivenz

De organisaties op het kompas

In dit hoofdstuk vatten we de onderzoeksresultaten samen per pijler op het kompas. Hiermee beantwoorden we de vragen die we per pijler hebben gesteld.

De kansen van sociale technologie

Uit het onderzoek wordt duidelijk dat de organisaties ervaren dat sociale technologie daadwerkelijk kansen biedt voor arbeidsmarktproblematiek. Zo worden positieve effecten ervaren op sneller registreren, efficiëntere hulpverlening en makkelijker contact maken met cliënten. Daarnaast kan sociale technologie de effectiviteit en efficiëntie van het sociaal werk volgens de respondenten vergroten. Bijvoorbeeld doordat jongerenwerkers beter zicht hebben op wat er speelt onder jongeren en doordat sociaal werkers in dezelfde tijd meer cliënten kunnen begeleiden. Tegelijkertijd kwam het in de casussen ook voor dat sociale technologie tot extra werk leidde omdat het niet slim werd ingezet wordt, bijvoorbeeld doordat de technologie niet goed werkte of niet deed wat het beloofd. Dit pleit ervoor om kennis te ontwikkelen over hoe je verschillende vormen van sociale technologie optimaal kan inzetten.

Visie en professionaliteit organisatie

De deelnemende organisaties scoren wisselend op deze pijler. Er lijkt weinig te worden geïnvesteerd in het op papier zetten van een visie en strategie terwijl er wel van alles op de werkvloer gebeurt. Visies ontstaan dus door eerst praktijkervaringen op te doen. Eén van de drie organisatie heeft een heldere visie op papier op de mogelijke invloed van sociale technologie op arbeidsmarktproblematiek.

Deelnemers aan het onderzoek benadrukken het belang van het hebben van een overkoepelende visie en strategie voor de selectie en implementatie van sociale technologie binnen hun organisatie. Zo'n visie en strategie geeft richting en prioriteiten aan innovatie-inspanningen. Dit zorgt ervoor dat innovaties goed aansluiten bij de algemene doelstellingen van de organisatie én dat ze ook daadwerkelijk kunnen bijdragen aan het oplossen van arbeidsmarktproblematiek.

De organisaties lijken elk een een lerende en daarmee emergente implementatiestrategie te kiezen. Op deze manier professionaliseren zij zich. Wij zijn twee voorbeelden van methodieken die structureler worden toegepast, zoals het honingraatmodel en een toetsingskader. Deze worden door de organisaties gewaardeerd, hetgeen laat zien dat adoptie van selectie- en implementatiemethodieken een mooie ontwikkelkans is voor sociaalwerkorganisaties. Dit voorkomt ook dat je voor iedere nieuwe sociale technologie weer opnieuw een uitgebreide strategie dient te ontwikkelen.

Nieuwe werkafspraken en werkwijzen

Momenteel heeft geen van de drie deelnemende organisaties formele werkafspraken vastgelegd met betrekking tot de inzet van sociale technologie. De deelnemers aan het onderzoek geven aan dat zij in de vroege stadia van een nieuwe technologie niet de noodzaak voelen om afspraken te formaliseren. De behoefte aan formele afspraken neemt toe naarmate een innovatie zich verder ontwikkelt en op grotere schaal wordt gebruikt, geven de organisaties aan.

Door van informele naar formele afspraken toe te werken, is er de flexibiliteit om in te spelen op uitdagingen die zich voordoen tijdens het leren werken met een nieuwe technologie. Naarmate technologie grootschalig gebruikt wordt, bieden werkafspraken en richtlijnen structuur en houvast in het toepassen van technologie.

Geen van de organisaties monitort het gebruik van sociale technologie. Hier liggen kansen om te professionaliseren. Door de impact van technologie-

initiatieven lerend te evalueren, zijn organisaties in staat om tijdig aanpassingen door te voeren en de effectiviteit van sociale technologie te verbeteren. Ook kunnen zij dan elkaars ervaringskennis benutten.

Professionaliteit van de gebruiker

De belangrijkste kansen binnen de pijler 'Professionaliteit van de gebruiker' liggen na de experimenteerfase. In alle drie de organisaties heeft er tijdens de aanvang van de technologie-implementatie een scholingsperiode plaatsgevonden, waarvan de deelnemers aangeven dat dit zorgde voor een goede start.

Deelnemers erkennen dat deze initiële scholing slechts het begin is van hun leerproces. Ze benadrukken dat het opdoen van praktijkervaring de meest effectieve manier is om hun vaardigheden te verbeteren. Bovendien brengt het praktische gebruik van de sociale technologie nieuwe ideeën en mogelijkheden over de inzet aan het licht.

Om deze leerervaringen op te doen, is het van belang dat medewerkers de ruimte en tijd krijgen om te

experimenteren en hun bekwaamheid te vergroten. Maar bovenal is het aan te raden om een proces van collectief leren te faciliteren, waarbij individuele zorgverleners hun worstelingen, handigheidjes en andersoortige lessen met elkaar delen (Van Rijt et al., 2021). Voor organisaties ligt er vervolgens de opdracht om te zorgen voor borging en verspreiding van de geleerde lessen binnen en met andere organisaties.

Positiviteit van de gebruikers

In alle drie de deelnemende organisaties tonen de deelnemers, zij het voorzichtig, een positieve houding ten opzichte van de innovatie, ondanks enkele knelpunten in gebruiksvriendelijkheid en persoonlijke voorkeuren van professionals.

In alle drie de organisaties ervaren medewerkers het gebruik van de sociale technologie als vrijblijvend. Tegelijkertijd zien ze een stijging in positiviteit naarmate het gebruik groeit. Organisaties kunnen het enthousiasme over sociale technologie bevorderen, door professionals nog beter te informeren over de voordelen die het hen oplevert. Daarnaast helpt het om collega's die positief zijn over een sociale technologie andere collega's te laten helpen. Oftewel, werk met ambassadeurs.

Bij geen van de drie organisaties is er sprake van monitoring van de invloed van sociale technologie op het werkplezier van medewerkers

Zeker in de context van stijgende arbeidsmarktproblematiek, is het van belang om de impact van sociale technologie op het werkplezier van werknemers actief te monitoren.

Communicatie naar gebruikers

Binnen de pijler 'Communicatie naar gebruikers' liggen de kansen voor organisaties voornamelijk in het ontwikkelen van een doordachte communicatiestrategie met betrekking tot sociale technologie. Het is opvallend dat geen van de drie deelnemende organisaties momenteel over een communicatiestrategie beschikt.

Deelnemers benadrukken de waarde van het hebben van één duidelijk aanspreekpunt binnen de organisatie. Ze delen dat professionals met een positieve houding ten opzichte van sociale technologie een positieve invloed hebben op hun collega's en cliënten.

Doelgroepstrategie

Alle drie de organisaties slagen er goed in om al lerend te ontdekken hoe de sociale technologie in welke situatie en op welke wijze van waarde kan zijn voor de specifieke doelgroep. Eén van de drie deelnemende organisaties had bijvoorbeeld bedacht om een technologie bij een specifieke doelgroep in te zetten. Deze strategie werd tijdens het gebruik losgelaten om ruimte te bieden aan onvoorziene kansen die professionals zagen. De overige twee organisaties hebben vanaf het begin de sociale technologie breed ingezet.

Er liggen kansen om deze inzichten te delen met andere organisaties, zodat sociaalwerkorganisaties het wiel niet elke opnieuw hoeven uit te vinden.

3

Tips en aanbevelingen

Voor sociaalwerkorganisaties en Sociaal Werk werkt!



10 tips voor sociaalwerkorganisaties

Omdat alle organisaties zich nog in de beginnende tot middelste stadia van de pijlers op het sociale technologiekompas bevinden, zetten we hier de kansen en uitdagingen op de verschillende pijlers overzichtelijk op een rij.

1. **Ontwikkel een strategische visie** op de inzet van sociale technologie, die aansluit bij de organisatiedoelen en **expliciet** inspeelt op de arbeidsmarktproblematiek.

2. **Selecteer methodisch**: Maak bij het selecteren van een sociale technologie gebruik van een toetsingskader zoals het Toetsingskader inzet van eHealth (VWS, 2019) of een generiek model zoals het Quadruple Aim (Bodenheimer & Sinsky, 2014), om zowel kwaliteit van leven, efficiëntie, effectiviteit als werkplezier van de medewerker mee te nemen bij de selectie van een nieuwe technologie.

3. Zet een **benchmarkmethodiek** als het sociale technologiekompas in om de huidige status van implementatie **lerend te evalueren** en om duidelijk te identificeren waar verdere stappen kunnen worden ondernomen om de effectiviteit en efficiëntie van de sociale technologie te vergroten.

4. **Vaste opschalingsmethodiek**: kies een methodiek voor het ontwikkelen en opschalen van technologie volgens een vaste methodiek.

5. **Leer van andere organisaties**. Het benutten van goede voorbeelden van de inzet van sociale technologie van andere sociaalwerkorganisaties.

6. **Maak werkafspraken en pas processen aan**. Start met informele afspraken, experimenteer met nieuwe werkprocessen en werk op basis van de eerste ervaringen toewerk naar een meer formele aanpassing van werkprocessen en werkafspraken.

7. **Ga in gesprek met sociaal werkers** over de voordelen van het gebruik van technologie voor hun werkzaamheden om hun betrokkenheid te vergroten. Luister naar waar zij kansen zien, hoor de zorgen en ontwikkel zo voor elke sociale technologie een gedragen en gezamenlijk verhaal op maat.

8. Zet **ambassadeurs sociale technologie** in als vast aanspreekpunt en om anderen te inspireren en te begeleiden bij het gebruik van sociale technologie.

9. **Organiseer collectief leren**: zorg dat sociaal werkers lessen, fouten en handigheidjes met elkaar delen zodat ze steeds slimmer worden in de inzet van een sociale technologie.

10. Zorg voor **een positieve en niet-dwingende benadering** van het gebruik van technologie om professionals te motiveren, zoals koplopers ludiek belonen.

7 aanbevelingen voor Sociaal Werk werkt!

In navolging op de tips voor sociaalwerkorganisaties geven we hierbij onze zeven aanbevelingen voor Sociaal Werk werkt!

1. Lijst van arbeidsbesparende technologieën opstellen

Sociaal Werk werkt! kan specifiek onderzoek (laten) doen naar technologieën die van invloed zijn op de arbeidsmarktproblematiek. Door dergelijk onderzoek te verrichten en op basis hiervan een concrete lijst met sociale technologieën op te stellen, kan Sociaal Werk werkt! een waardevolle bron van informatie creëren voor werkgevers en werknemers binnen de sector. Een voorbeeld in de zorg is het onderzoek en de rapportage '13 tijdbesparende technologieën in de ouderenzorg' (Drost et al., 2021). Vervolgens kan Sociaal Werk werkt! het principe 'proudly adopted from' stimuleren waarbij steeds meer sociaalwerkorganisaties deze technologieën gaan benutten en het sociaal werk op basis daarvan innoveren en transformeren (Weggelaar, 2023)

2. Wijs op subsidies en financieringsmogelijkheden

Implementatie van sociale technologie vereist financiële ruimte. Sociaal Werk werkt! kan organisaties informeren over beschikbare subsidies en andere middelen. Extra financiële ruimte kan professionals de tijd en ruimte geven om de nodige vlieguren met een nieuwe technologie te maken en om tijdelijke aanjagers te bekostigen. Een voorbeeld hiervan is te vinden op de site van 'Het Vlieg wiel'.

3. De eigen ondersteuning lerend ontwikkelen

Het lerend ondersteunen van sociaalwerkorganisaties rondom de inzet van sociale technologie is een kans voor Sociaal Werk werkt! Met lerend ondersteunen leert Sociaal Werk werkt! terwijl het ondersteuning biedt aan organisaties in het werkveld. Een voorbeeld van een stappenplan voor het lerend ondersteunen staat in de afbeelding rechts.

Dit onderzoek was te zien als een eerste behoefte-inventarisatie en suggestie voor ondersteunende activiteiten voor de sector. Op basis hiervan kan Sociaal Werk werkt! een ondersteuningsplan maken dat periodiek gemonitord en herijkt wordt op basis van evaluatie van de ondersteuning.

Sociaal werkorganisaties lerend ondersteunen





4. Methodieken en tools selecteren

Het gebruik van een doeltreffende selectie- en implementatiemethodiek is van belang voor organisaties die met sociale technologie daadwerkelijk willen innoveren en transformeren. Daar waren de deelnemers aan het wereldcafé het over eens. Hiermee benut je de wetenschappelijke kennis over innovatie en krijgen professionals handvatten om het proces van experimenten, leren en borgen goed te doorlopen. Het zorgt er ook voor dat medewerkers effectief kunnen navigeren door het veranderingsproces. Daarnaast kan het zorgen voor meer draagvlak doordat methodieken handvatten bieden voor de participatie. Er bestaan diverse methodieken, zoals het in dit onderzoek gevonden het sociale technologiekompas, het Honingraatmodel(Suijkerbuijk et al., 2021), het Cehres-model(Van Gemert-Pijnen et al., 2011) en andere wetenschappelijke frameworks(Pluut, 2022). Sociaal Werk werkt! doet er goed aan een overzicht te maken en een handreiking te ontwikkelen voor sociaalwerkorganisaties. Wanneer sociaalwerkorganisaties bekend zijn met deze modellen en methodieken en meerdere organisaties dezelfde

methodiek gebruiken, helpt dat ook bij het leren van elkaar.

5. Benchmarking faciliteren

Benchmarking dient meerdere doelen. Het kan een aanjagende werking hebben en het kan de samenwerking en kennisuitwisseling tussen organisaties bevorderen. Het betekent dat Sociaal Werk werkt! in kaart brengt waar organisaties staan in de adoptie van een selectie van sociale technologieën. Sociaal Werk werkt! kan hiervoor inspiratie opdoen bij de Nederlandse Vereniging voor Ziekenhuizen, die periodiek de Factsheet Digitale Zorg publiceert met de algehele trends in het gebruik van technologie onder ziekenhuizen. Richting individuele ziekenhuizen zenden zij een vertrouwelijk persoonlijk rapport waarin staat hoe het ziekenhuis het doet ten opzichte van andere ziekenhuizen. Een andere vorm is het ontwikkelen van een vragenlijst op de website, waarmee organisaties zichzelf kunnen scoren. Tijdens het wereldcafé werden ook kansen gezien om het sociale technologiekompas te gebruiken en per score concrete tips te geven om een stapje hoger te komen op de pijlers van het kompas.

6. Kennisdeling organiseren

Voor organisaties kost het te veel tijd om constant te zoeken naar informatie over nieuwe technologische ontwikkelingen en kennis over succesfactoren. Sociaal Werk werkt! kan inzetten op kennisdeling over (nieuwe) sociale technologie en kennis over innoveren. We lichten vijf vormen van kennisdeling toe.

Kennisdeling via de website

De zoekterm technologie levert op de website van Sociaal Werk werkt! levert maar negen resultaten op, waarvan vier resultaten over dit onderzoek gaan. Er is dus winst te behalen in het delen van kennis over sociale technologie op de eigen website van Sociaal Werk werkt! Dit kan functioneel vormkrijgen door een onderdeel 'sociale technologie' of 'innovatie' toe te voegen aan de websitepagina's voor werkgevers, werknemers en werkzoekenden (zie als illustratie onderstaande

afbeelding). De pagina's over technologie en innovatie kunnen worden gevuld met een overzicht van technologieën, ervaringsverhalen, prikkelende blogs van bestuurders en sociaal werkers, samenvattingen van relevante onderzoeken, implementatietoolkits per technologie en checklists.

Een nieuwsbrief

Een aan technologische innovatie gewijde nieuwsbrief is een actieve manier om per kwartaal kennis te delen met geïnteresseerden. Het helpt met het up-to-date houden van kennis in het werkveld.

Een lerend netwerk

In het wereldcafé bleek dat de deelnemers het van meerwaarde vonden om samen te komen met 'lotgenoten'. Sociaal Werk werkt! kan hierop inspelen door een lerend netwerk op te zetten rondom de inzet

van sociale technologie in het sociaal werk. Daarbij is het belangrijk om kennis te nemen van de succesfactoren voor het opzetten van lerende netwerk, zoals een onafhankelijke aanjager en facilitator, concrete knelpunten adresseren, acties tijdens de bijeenkomst benoemen, accreditatie voor deelnemers en afwisseling in werkvormen (Vilans, *Waardigheid en trots voor de toekomst*). Een van de werkvormen die wij adviseren is intervisiebijeenkomsten rond specifieke technologieën, zodat mensen lessen en handigheidjes met elkaar kunnen delen en structurele knelpunten voor kunnen leggen aan Sociaal Werk werkt!, die hier vervolgens vanuit de landelijke rol actie op kan ondernemen.

Onderwerpen voor werknemers



Alles over de cao



Persoonlijke ontwikkeling



Veilig en vitaal werken



Sociaal Werker van het Jaar



Sociale technologie

7. Een communicatiecampagne

De bevindingen van dit onderzoek wijzen erop dat sociaalwerkorganisaties de potentie van sociale technologie voor het aanpakken van arbeidsmarktproblematiek beperkt zien. Sociaal Werk werkt! kan hierin verandering brengen door actief te communiceren over de mogelijkheden die sociale technologie biedt voor het werven, binden, boeien en ontlasten van sociaal werkers. We adviseren daarom een communicatiecampagne te ontwikkelen die zich op vier doelgroepen richt, met elk een maatwerkboodschap.

Bestuurders en toezichthouders

Investeren in sociale innovatie met sociale technologie is een strategische keuze die raakt aan hoe organisaties sociaal werk verlenen. Er is visie en moed van bestuurders en toezichthouders nodig omdat de kosten vaak voor de baten uitgaan. Het sociaal werk kan bovendien een belangrijke bijdrage vervullen in het realiseren van de doelstellingen van het Integraal Zorg Akkoord (IZA) en Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) als het de samenwerking met zorg-

en welzijnsorganisaties in andere sectoren zoekt. Dit alles maakt dat het onderwerp sociale technologie op de bestuurstafel hoort (Vader, 2021).

Wij adviseren Sociaal Werk werkt! om bestuurders en toezichthouders gericht te informeren over de kansen van sociale technologie. Daarbij is het belangrijk dat er een heldere boodschap wordt ontwikkeld over het waarom van sociale technologie en helder te communiceren over dat de inzet van technologie in het primaire proces vooral een transformatie- en innovatievraagstuk betreft en geen technische aangelegenheid is.

Sociaal Werk werkt! kan bestuurders en toezichthouders stimuleren de dialoog te voeren over wat dit van de organisatie en de samenwerking met andere organisaties vraagt. Om het vervolgens een prominente plek in het meerjarenplan te geven. Passende communicatievormen richting bestuurders zijn 'diners pensant', podcasts en het publiceren van interviews met bestuurders die voorop lopen.

HR-professionals

Sociaal Werk werkt! kan communicatiematerialen ontwikkelen die HR-professionals op hun beurt kunnen benutten bij de werving van sociaal werkers binnen het buiten de sector. Deze materialen laten zien hoe sociale technologie kan bijdragen aan het werkplezier van sociaal werkers en hun helpt om het verschil te maken voor cliënten. Ze laten tastbaar de meerwaarde voor cliënten en sociaal werkers zien. Een dergelijke campagne kan bijdragen aan een eigentijds imago van de doelgroep. Het ontwikkelen van deze campagne vraagt om onderzoek onder de beoogde doelgroep over welke boodschap in welke taal aanspreekt. Qua vorm kan Sociaal Werk werkt! zich laten inspireren door de communicatietoolkit die het Vliegwielt ontwikkelde voor communicatiemedewerkers in de zorg op de website [#zokanhetook](#).

Sluit digitale zorg aan bij de situatie van jouw cliënt?



Leg uit hoe het werkt...

Algemene vervolgvragen...

Welke voordelen vind jij belangrijk?

Waar zie je tegenop?

Waar maak je je zorgen om?

Innovatie-/programma-/projectmanagers sociale technologie

Innovatie-, programma- en projectmanagers vormen de spil in het implementeren van technologie. Sociaal Werk werkt! kan zich specifiek op deze groep richten met de boodschap over het belang van sociale technologie in relatie tot arbeidsmarktvraagstukken. Dit zal helpen om deze groep zich bij de selectie en implementatie te laten focussen op werkgeluk en hoe sociale technologie daadwerkelijk kan zorgen dat sociaal werkers met minder tijd meer waarde aan een grotere groep cliënten kunnen leveren. Dit kan bijvoorbeeld door middel van workshops en trainingen over wat ervoor nodig is om met technologische innovatie daadwerkelijk tot *anders organiseren* te komen, oftewel echte sociale innovatie en transformatie. Sociaal Werk werkt! kan de innovatie-, programma- en projectleiders voorzien van de nodige kennis, vaardigheden en tools om succesvolle implementaties te bevorderen. Co-creatie van werkprocessen, -afspraken en verbeteracties met sociaal werkers en cliënten is hierin een belangrijke succesfactor.

Sociaal werkers

De sociaal werkers zelf vormen de grootse groep professionals die de meerwaarde van sociale technologie moeten gaan zien. Dit kan door hen te laten zien hoe hun werk *leuker, beter en efficiënter* kan worden door de inzet van sociale technologie. Een positieve framing is hierbij belangrijk. Richting professionals klinkt het positiever om te praten over 'capaciteitsverhoging door de inzet van sociale technologie' en 'verhoging van werkplezier' in plaats van een 'arbeidsbesparing'. De campagne kan sociaal werkers bovendien oproepen om de kansen die zij zien voor de inzet van sociale technologie te delen kunnen de organisaties en cliënten actief te vragen naar hun wensen en ideeën. Ook voor de communicatie richting sociaal werkers kan Sociaal Werk werkt! inspiratie putten uit de campagnetoolkit #zokanhetook van het Vlieg wiel, die bijvoorbeeld een praatplaat voor zorgprofessionals ontwikkelden.

4

Bijlagen



4.1

De organisaties op het sociale technologiekompas



Visie en professionaliteit van de organisaties

4.1.1

Sociale technologie in de visie van de organisatie

In het strategisch plan van Stichting Compass staat de doelstelling van het jongerenwerk omschreven als: *'jongeren ondersteunen bij het maken van zelfstandige en weloverwogen keuzes in hun leven'*. In dit strategisch plan en de andere met ons gedeelde documenten wordt niet beschreven hoe sociale technologie een bijdrage aan deze doelstelling kan leveren. Er staat geen visie op papier over de inzet van sociale technologie en hun mogelijke invloed van de inzet op arbeidsmarktproblematiek. Toch scoorden de deelnemers aan de groepsinterviews Stichting Compass gemiddeld net boven het niveau van *'startende visie en ad-hoc gebruik van methoden voor implementatie'* op het sociale technologiekompas. De deelnemers geven aan dat Stichting Compass bezig is het jongerenwerk door te ontwikkelen. Dit begon met een heisessie



met het hele team, waarbij onder andere de specifieke doelgroep van de jongerenwerkers is bepaald. Een van de vervolgstappen op deze heisessie is het gebruik van de Social Support app.

De selectie van sociale technologie

Uit de documentenstudie komt geen visie naar voren op hoe de keuzes voor technologie wordt gemaakt. Dit wordt bevestigd in de interview, waarin werd uitgelegd hoe de keuze voor de Social Support app ontstond: na een tip van een buurgemeente.

Implementatie- en opschalingsmethodiek

Het uitrollen van het gebruik van de Social Support app onder jongerenwerkers verloopt spontaan en niet volgens een vooraf bepaald implementatieplan. In de documentenstudie is niets gevonden over een implementatiestrategie of- methode. In de interviews en tijdens het meelopen

vertellen deelnemers dat er mondelinge afspraken zijn gemaakt over wanneer de app moet worden ingezet. De jongerenwerkers geven aan dat het rapporteren via de app inmiddels een integraal onderdeel van hun werk is geworden, maar dat de jongerenwerkers zelf nog niets met de verzamelde data doen. De verzamelde data worden wel aan de gemeente verstrekt om meer inzicht te verschaffen in wat er onder de jongeren in de gemeente speelt.

De implementatie werd door interviewdeelnemers als positief ervaren omdat het een gezamenlijk proces is. De komende tijd zal er in samenwerking met de medewerkers worden gewerkt aan een methode voor het inspelen op bevindingen uit de geregistreerde data. Interviewdeelnemers onderschrijven dat zo'n methode nodig is als de organisatie meer met geregistreerde data wil gaan doen.

Visie en methode voor implementeren én opschalen

Visie en methode voor implementeren

Startende visie en ad hoc gebruik van methoden voor implementeren

Geen visie en geen vaste methode voor implementeren

Visie en professionaliteit van organisatie

Visie en professionaliteit van de organisaties

4.1.1

Sociale technologie in de visie van de organisatie

In het actieplan innovatie formuleert MeeVivenz de volgende visie op de inzet van technologie: *"Technologische ontwikkelingen zullen nooit een complete oplossing vormen voor de uitdagingen waar de organisaties in zorg- & welzijn mee kampen - maar ze bieden wel kansen om de zorg en hulpverlening niet alleen kwalitatief beter te maken, maar ook betaalbaar en toegankelijk te houden."*

Ook wordt in het innovatieplan geschreven over de invloed van de inzet van technologie op arbeidsmarktproblematiek: *"Verdere digitalisering biedt meer dan ooit kansen voor productiviteitsverhoging en werklastvermindering van professionals: door optimale ondersteuning van mobiel werken, door automatiseren van administratieve taken, door reductie van het aantal fysieke contacten en door*

monitoren en begeleiden op afstand."

Interviewdeelnemers herkennen en onderschrijven de gestelde visie van MEEVivenz en scoren de eigen organisatie gemiddeld tussen 'startende visie en visie' en 'methode voor implementeren' in. De deelnemers geven aan dat technologische en sociale innovaties in de gehele organisatie worden gezien, maar dat verandering langzaam gaat. *"Professionals zien nu soms geen meerwaarde in het veranderen van de manier waarop ze het al jaren doen. De digivaardigheid van medewerkers speelt hier ook een rol in."*

De selectie van sociale technologie

De inzet van Growpad is door middel van een ZonMw subsidie ingezet. De selectie van de sociale technologie gebeurt voor de subsidie is getoetst aan een toetsingskader. Deze komt niet in documentenstudie naar voren maar wordt door een van de

deelnemers in het (groeps)interview benoemd.

Implementatie- en opschalingsmethodiek

In de met ons gedeelde documenten komt geen implementatie of opschalingsmethodiek naar voren. Deelnemers aan de interviews bevestigen dat de inzet niet volgens een bepaalde methode gaat. Medewerkers hebben de ruimte gekregen om Growpad in te zetten bij cliënten waar zij kansen zagen.

Visie en methode voor implementeren én opschalen

Visie en methode voor implementeren

Startende visie en ad hoc gebruik van methoden voor implementeren

Geen visie en geen vaste methode voor implementeren

Visie en professionaliteit van organisatie

Visie en professionaliteit van de organisaties

4.1.1

Sociale technologie in de visie van de organisatie

Surplus werkt vanuit de missie *'dat jongeren de kans moeten krijgen om zichzelf te ontplooiën zodat zij zich ontwikkelen tot evenwichtige, autonome en sociale personen'*. In de aangeleverde documenten komt geen visie op de inzet van sociale technologie naar voren en de mogelijke invloed hiervan op arbeidsproblematiek. Toch beoordelen de deelnemers aan de (groeps)interviews Surplus op het sociale technologiekompas gemiddeld voorbij **'startend in visie en ad-hoc gebruik van implementatiemethoden'**. De deelnemers vertellen dat een visie ontbreekt, maar dat de VR-bril nu vooral onderzoekend wordt ingezet vanuit de 'fun-factor'.

De selectie van sociale technologie

Er is een duidelijke strategie voor het kiezen van de sociale technologie, hoewel deze niet in de documentstudie naar voren komt benoemen de deelnemers deze wel in de (groeps)interviews. De keuze voor de VR-bril is gemaakt na een combinatie van verschillende workshops in het Get-Lab van Avans, een brainstorm dag van het team en een onderzoek van een 3^e jaars hogeschool student. Uit dit proces kwam de 'digipack' een rugzak vol met technologie voor de jongerenwerker, met daarin onder andere de VR-bril.

De deelnemers aan het interview geven aan dat Surplus ruimte biedt om nieuwe innovaties voor te stellen en ermee aan de slag te gaan.

Implementatie- en opschalingsmethodiek

In de met ons gedeelde documenten wordt geen implementatiemethodiek voor de inzet van de VR-bril beschreven. Een interviewdeelnemer geeft aan dat Surplus wel gebruik maakt van een implementatiemethodiek bij implementatie van technologie, namelijk het 'honingraat model' van Vilans⁸.

De VR-bril is inmiddels een van de vaste mogelijkheden die de jongerenwerkers kunnen inzetten, maar de methodische inzet moet nog verder onderzocht worden. Samen met Avans hogeschool gaat Surplus in de komende periode werken aan het verder ontwikkelen van de inzet van de VR-bril. In het najaar van 2023 begint het actieonderzoek dat gericht is op de methodische inzet van de VR-brillen. Dit onderzoek zal in co-creatie met zowel de jongerenwerkers als jongeren worden uitgevoerd.

Visie en methode voor implementeren én opschalen

Visie en methode voor implementeren



Startende visie en ad hoc gebruik van methoden voor implementeren

Geen visie en geen vaste methode voor implementeren

Visie en professionaliteit van organisatie

Nieuwe werkwijze en werkafspraken

4.1.2

Compass

Borging van werkwijze en –afspraken binnen organisatie

In de voor de documentenstudie aangeleverde documenten zijn geen werkafspraken over het gebruik van de Social Support app vastgelegd. Ondanks het ontbreken van formele afspraken beoordelen de interviewdeelnemers Stichting Compass gemiddeld net onder het niveau van 'afspraken zijn gemaakt (in transitie)' op het sociale technologiekompas. De deelnemers vertellen in de interviews en tijdens de observatiedag dat de afspraken over het gebruik van de app weliswaar niet schriftelijk zijn vastgelegd maar wel mondeling gemaakt zijn tijdens het teamoverleg. In een van de interviews wordt genoemd dat het ontbreken van schriftelijke afspraken deels te wijten is aan het feit dat het team relatief nieuw is.

Deelnemers vertellen dat de inzet van de Social Support app inmiddels onderdeel is van het reguliere werk zonder dat hierbij formele werkprocessen zijn aangepast. Nieuwe werknemers worden bij aanvang geïnformeerd over het gebruik van de app en welke informatie er moet worden geregistreerd. Indien nodig, kunnen ze uitleg krijgen van een collega over hoe de app werkt. Omdat het gebruik van de app redelijk intuïtief is, lijkt een handleiding over de inzet niet nodig.

MEEVivenz

Borging van werkwijze en –afspraken binnen organisatie

In de door MEEVivenz aangeleverde documenten zijn geen afspraken of werkprocessen over het gebruik van Growpad vastgelegd. In de interviews wordt aangegeven dat er op dit moment ook nog geen concrete afspraken gemaakt zijn met betrekking tot het gebruik van Growpad. Doordat Growpad nog niet in de reguliere dienstverlening is opgenomen zijn er geen afspraken opgenomen in de officiële handboeken. Een van de interviewdeelnemers benadrukt dat verdere ontwikkeling van de app nodig is voordat deze volledig geïntegreerd kan worden in het werkproces.

Tijdens een van de interviews wordt gesteld dat wanneer de app verder wordt uitgerold binnen de organisatie, de inzet ervan mogelijk verplicht moet worden gesteld. Dit om ervoor te zorgen dat alle professionals de app daadwerkelijk gaan gebruiken. Op dit moment zien sommige professionals nog geen directe meerwaarde in het veranderen van de manier waarop ze al jaren hun werk doen. Het kan van meerwaarde zijn om professionals te overtuigen van de voordelen van het gebruik van Growpad op bijvoorbeeld het gebied van arbeidsbesparing zodat dit beeld verandert.

Afspraken zijn gemaakt
en worden nageleefd

Afspraken zijn gemaakt
(in transitie)



Begin gemaakt met het
maken van afspraken

Geen afspraken

Nieuwe
werkafspraken
en werkwijzen

Nieuwe werkwijze en werkafspraken

4.1.2

Surplus

Borging van werkwijze en –afspraken binnen organisatie

In de met ons gedeelde documenten komen geen formele werkafspraken over de inzet van sociale technologie naar voren. Binnen Surplus is wel een handleiding ontwikkeld hoe de VR-bril te gebruiken. De interviewdeelnemers van Surplus vertellen dat afspraken niet schriftelijk zijn vastgelegd, maar beoordelen hun eigen organisatie op het kompas gemiddeld wel als 'Begin gemaakt met afspraken'. De deelnemers geven aan dat vanuit de organisatie het gebruik van de VR-bril bijvoorbeeld wordt aangemoedigd en dat elke kern wel zijn eigen VR-bril expert heeft.

Naarmate het gebruik van de VR-bril meer methodisch en gestructureerd wordt ingezet, wordt duidelijk dat er behoefte is aan meer concrete afspraken en aanpassing van werkprocessen. Dit gaat verder dan alleen het gebruik van de bril, het omvat ook aspecten zoals de toewijzing van tijd en middelen, bijvoorbeeld hoeveel uur beschikbaar wordt gesteld voor VR-bril sessies, hoe hier tijd voor wordt vrijgemaakt tijdens een inloophmoment en hoe het gesprek met de cliënt wordt aangegaan na het gebruik ervan. Een deelnemer benadrukt: *"Ik wil graag duidelijke afspraken als we*

de bril functioneel en methodisch gaan inzetten."

Tijdens de membercheck van deze rapportage komt naar voren dat het proces dat door de deelnemers gewenst wordt aansluit op het honingraat model, de implementatiemethodiek die Surplus heeft gekozen.

Afspraken zijn gemaakt
en worden nageleefd

Afspraken zijn gemaakt
(in transitie)

Begin gemaakt met het
maken van afspraken

Geen afspraken

Nieuwe
werkafspraken
en werkwijzen

Professionaliteit van de gebruiker

4.1.3

Compass

In de met ons gedeelde documenten staat geen informatie over kennisontwikkeling of een strategie voor scholing strategie van werknemers in het gebruik van de Sociale Support app. Ondanks dat beoordelen de interviewdeelnemers Compass gemiddeld net onder het niveau van 'medium gebruiker' op het sociale technologiekompas. Ze geven aan dat bij de start van de inzet van de Social Support app collega's een training van de app-ontwikkelaar hebben gevolgd. Inmiddels delen collega's onderling kennis en uitleg over het gebruik van de app. Deelnemers merken op dat voor de functionaliteiten die ze momenteel gebruiken, het gebruik redelijk goed gaat en ze zich zelfverzekerd voelen. Er zijn echter nog andere functionaliteiten van de app die ze niet kennen en niet gebruiken.

Verder ontwikkelen

Om hun positie op het kompas te verbeteren, suggereren deelnemers dat verdere scholing of regelmatige (halfjaarlijkse) bijeenkomsten met collega's om het gebruik van de app te bespreken nuttig zouden zijn. Ook het gaan werken met meerdere functionaliteiten draagt bij aan het verder ontwikkelen van het eigen niveau.



MEEVivenz

In de met ons gedeelde documenten staat geen informatie over een kennisontwikkeling of scholingsstrategie binnen MEEVivenz. De interviewdeelnemers van MEEVivenz beoordelen de gebruikers binnen hun eigen organisatie ondanks dat gemiddeld net boven het niveau van 'Medium gebruiker' op het kompas. Deelnemers vertellen dat medewerkers van MEEVivenz bij aanvang van het project training van de ontwikkelaar gekregen hebben om vertrouwd te raken met het gebruik van de app. De deelnemers wijzen op een duidelijk verschil tussen cliënten en medewerkers als het gaat om het gebruik van de app. Opvallend is dat de beoordeling op het kompas voor zowel medewerkers als cliënten niet afhankelijk is van leeftijd of digitale vaardigheden. Een van de deelnemers benadrukt dit met de opmerking: *"De app is nu te lastig. Dus professionaliteit speelt daar nog geen rol in. Ook collega's die goed digitaal vaardig zijn hebben er moeite mee."*

Verder ontwikkelen

Deelnemers benadrukken het belang van gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid van Growpad om verder te komen. Het feit dat zelfs digitaal vaardige mensen problemen ondervinden, onderstreept de noodzaak om de app te vereenvoudigen en te zorgen dat deze beter aansluit op de behoeften van zowel medewerkers als cliënten.

Expert gebruiker

Gevorderd gebruiker

Medium gebruiker



Beginnende gebruiker

Professionaliteit van gebruikers

Professionaliteit van de gebruiker

4.1.3

Surplus

In de documentenstudie komt geen strategie op het gebied van scholing of ontwikkeling van de medewerkers naar voren ten aanzien van sociale technologie. Wel is een van de met ons gedeelde documenten een handleiding met daarin een stap-voor-stap uitleg hoe de VR-bril werkt. Deelnemers aan de interviews geven aan dat het huidige niveau ruimschoots voldoende is voor de huidige toepassing van de VR-bril binnen hun organisatie. De deelnemers scoren Surplus dan ook net boven het niveau van een 'Medium gebruiker' op het kompas.

Vanuit Avans hebben meerdere jongerenwerkers scholing gekregen over het gebruik van de VR-bril. Deelnemers aan de interviews erkennen de waarde van de scholing, maar benadrukken dat het daadwerkelijke gebruik van de bril uiteindelijk de meest waardevolle ervaring is geweest. Een deelnemer wijst erop: *"Het gewoon zelf gebruiken van de bril heeft mij ook vertrouwen gegeven om het te gaan gebruiken. Daarvoor vond ik het niet meteen een goede toevoeging."* Dit benadrukt het belang van praktijkervaring en hoe het gebruik van nieuwe technologieën het vertrouwen en de acceptatie kan vergroten.

Verder ontwikkelen

Om zich verder te ontwikkelen als gebruiker geven deelnemers aan dat vooral het blijven inzetten van de VR-bril en ervaring opdoen cruciaal is. Bovendien wijzen ze op het belang van nieuwe spellen en 'experiences' die de mogelijkheid bieden om de VR-bril op een meer methodische manier in te zetten. Deze nieuwe mogelijkheden kunnen jongerenwerkers helpen om zich verder te ontwikkelen als professionals en het volledige potentieel van de VR-bril te benutten.

Expert gebruiker

Gevorderd gebruiker

Medium gebruiker

Beginnende gebruiker

Professionaliteit van
gebruikers

Positiviteit van de gebruikers

4.1.4

Compass

In de met ons gedeelde documenten staat geen beschrijving over de inzetten op positiviteit of de mogelijke invloed van het gebruik van sociale technologie op het werkplezier van de medewerkers. De deelnemers aan de interviews zijn wel positief over de Social Support app, waarbij hun waardering gemiddeld varieert tussen 'voorzichtig positief' en 'positief' op het sociale technologiekompas. De deelnemers geven aan dat de Social Support app aanzienlijk is verbeterd sinds het begin, hoewel er nog steeds momenten zijn waarop de app niet helemaal naar behoren functioneert. Deze ontwikkeling heeft bijgedragen aan de positiviteit.

Werkplezier

De jongerenwerkers melden dat het gebruik van de app geen directe invloed heeft op hun werkplezier. Zoals een van de interviewdeelnemers opmerkt: *"Ik vind alles dat met registreren te maken heeft automatisch al niet leuk"*. Ondanks dit sentiment, erkennen de deelnemers wel dat de app hun werk gemakkelijker maakt doordat registraties nu direct kunnen worden ingevoerd in plaats van achteraf. Bovendien geloven ze dat een groter gebruik van de verzamelde data wellicht een positieve impact kan hebben, omdat ze hiermee nog beter kunnen inspelen op wat er onder

jongeren in de gemeente speelt. Een van de interviewdeelnemers benadrukt dat door het gaan gebruiken van de geregistreerde data de positiviteit over de app en invloed op het werkplezier zal toenemen; *"Dan gaat het echt leven"*.

Ambassadeurs van
deze innovatie



Positief over
deze innovatie



Voorzichtig positief
over deze innovatie

Negatief over deze
innovatie

Positiviteit van
gebruikers

Positiviteit van de gebruikers

4.1.4

MEEVivenz

In de met ons gedeelde documenten staat geen beschrijving over het gebruik van sociale technologie op het werkplezier van de medewerkers. De deelnemers van MEEVivenz waarderen hun eigen organisatie gemiddeld net boven het niveau van 'voorzichtig positief' op het kompas. De deelnemers geven aan dat hun positiviteit vooral voortkomt uit de potentiële resultaten die het gebruik van de app kan opleveren. Een van de factoren die van invloed is op hoe professionals naar sociale technologie kijken, is de positiviteit van collega's. Deelnemers geven aan dat de houding van een collega weliswaar kan helpen, maar dat deze invloed beperkt blijft tot directe collega's.

Werkplezier

Doordat dat de app niet altijd even goed en intuïtief werkt en nog niet voor elke cliënt bruikbaar is, heeft de app nog geen direct effect op het werkplezier van de deelnemers. Zoals een deelnemer opmerkt: *"Zelf ben ik promotor van de app, maar hij kan nog wel een stukje beter. Ik heb de app bij 6 van mijn 47 cliënten succesvol in kunnen zetten."*

Surplus

De door Surplus met ons gedeelde documenten geven geen informatie over het inzetten op positiviteit of de mogelijke invloed van het gebruik van sociale technologie op het werkplezier van de medewerkers. De deelnemers van Surplus zijn allemaal positief over de inzet van de VR-bril. Ze scoren de organisatie dan ook gemiddeld op 'positief over deze innovatie'. Ze geven aan dat niet alleen zichzelf, maar ook de doelgroep zeer enthousiast reageert op de VR-bril. Naast de positieve reacties benadrukken de deelnemers echter ook het belang van kritisch blijven kijken naar enkele aspecten, zoals privacy en het gebruik van online spelletjes. Een de deelnemers geeft aan *"Naast dat het allemaal leuk is, moeten we ook kritisch blijven kijken naar de VR-bril; Wat zijn de mindere punten, wat kan beter?"*

Werkplezier

De inzet van de VR-bril heeft een positief effect op het werkplezier van de deelnemers. Het gebruik van de VR-bril op scholen en tijdens inloopuren trekt jongeren aan, waardoor de bril onder andere als een effectief hulpmiddel fungeert om gemakkelijk contact te leggen. Jongerenwerkers merken bijvoorbeeld dat overlast gevende jongeren makkelijker naar de jongerencentra komen sinds de VR-bril wordt ingezet.

Ambassadeurs van
deze innovatie

Positief over
deze innovatie

Voorzichtig positief
over deze innovatie

Negatief over deze
innovatie

Positiviteit van
gebruikers

Communicatie naar de gebruikers

4.1.5

Compass

Communicatie naar medewerkers

Een communicatiestrategie over de inzet van de social support app naar collega's wordt niet beschreven in de documenten die met ons gedeeld zijn. Deelnemers aan de interviews geven aan dat de informatieoverdracht over de Social Support app naar medewerkers momenteel via een vast aanspreekpunt loopt. Deelnemers benadrukken de voordelen van de aanpak met een aanspreekpunt, doordat ze hun vragen en opmerkingen rechtstreeks bij een specifieke persoon kunnen indienen. Naast de informatie die ze van hun collega ontvangen, krijgen ze nieuwsbrieven van de ontwikkelaar. Echter, de jongerenwerkers geven aan dat ze deze nieuwsbrieven niet altijd lezen en dat het ook al een tijdje geleden is sinds de laatste nieuwsbrief is uitgekomen. Daarom scoren de deelnemers de eigen organisatie net onder 'Informatie

via meerdere kanalen' op het sociale technologiekompas.

Communicatie naar cliënten

In de gedeelde documenten komt ook geen communicatiestrategie richting cliënten naar voren. Deelnemers aan de interviews geven aan dat er naar cliënten niet actief wordt gecommuniceerd over het gebruik van de 'Social Support' app. De deelnemers geven aan dat het ook geen meerwaarde heeft voor de cliënt om meer te weten over de registratie via de 'Social Support' app.

MEEVivenz

Communicatie naar medewerkers

Uit de gedeelde documenten komt geen communicatiestrategie richting medewerkers naar voren over de inzet van Growpad. De deelnemers geven aan dat de communicatie over het gebruik van de app

naar professionals via de teamleiders en projectleider loopt. Omdat de inzet op dit moment niet actief wordt uitgebreid wordt momenteel echter geen actieve communicatie gevoerd rond het gebruik van Growpad.

Communicatie naar cliënten

Ook over communicatie richting cliënten staat in de met ons gedeelde documenten niets. Deelnemers aan de interviews geven aan dat de communicatie naar cliënten mondeling gaat via de professional die de cliënt begeleidt. De professional introduceert het gebruik van de app aan de cliënt op het moment dat hij of zij Growpad geschikt acht voor de cliënt en begeleidt de cliënt verder in het gebruik.

Samen beslissen op basis van informatie via meerdere kanalen

Informatie via meerdere kanalen

Informatie via één kanaal

Passieve informatie

Communicatie naar gebruikers

Communicatie naar de gebruikers

4.1.5

Surplus

Communicatie naar medewerkers

Bij Surplus komt in de gedeelde documenten geen communicatiestrategie op het gebied van de inzet van sociale technologie richting medewerkers naar voren. De deelnemers van Surplus geven aan dat de interne communicatie over de inzet van de VR-bril verloopt via een vast aanspreekpunt. Deze persoon fungeert tevens als het eerste aanspreekpunt voor professionals wanneer zij vragen hebben of ideeën willen delen. De deelnemers waarderen deze aanpak zeer, omdat het prettig werkt om een persoon te hebben waarbij zij zowel per e-mail als mondeling terechtkunnen met hun vragen en suggesties.

Communicatie naar cliënten

Ook over communicatie naar cliënten komt in de gedeelde documenten niets naar voren. De deelnemers aan de interviews vertellen dat dit verloopt via de professionals zelf. Hierbij kunnen de jongerenwerkers op social media gebruik maken van een eigen huisstijl. De jongerenwerkers benadrukken de effectiviteit van mond-tot-mondreclame en het inzetten van de VR-bril op scholen. Dit heeft tot gevolg dat jongeren nieuwsgierig worden en bijvoorbeeld tijdens de inloopuren de bril willen uitproberen.

Samen beslissen op basis van informatie via meerdere kanalen

Informatie via meerdere kanalen

Informatie via één kanaal

Passieve informatie

Communicatie naar gebruikers

Doelgroepstrategie

Compass

Uit de gedeelde documenten kom naar voren dat de doelgroep voor het jongerenwerk bij Stichting Compass jongeren tussen de 10 en 23 jaar omvat. Tijdens de interviews en tijdens de observatiedag vertellen deelnemers dat de organisatie de in de documenten genoemde doelgroep afgelopen jaar verder verfijnd heeft. De jongeren in de leeftijd van 10 en 23 jaar worden nu geclassificeerd op een schaal van -10 tot +10. In deze classificatie staat +10 staat voor jongeren die alles goed op de rit hebben en -10 voor jongeren die bijvoorbeeld in aanraking zijn gekomen met justitie. De jongerenwerkers van Stichting Compass richten zich met name op de jongeren binnen de range van -5 tot +5. Tijdens alle activiteiten die de jongerenwerkers met deze doelgroep ondernemen wordt de Sociale Support app gebruikt.

Specificeren van doelgroep

Deelnemers aan de interviews en de observatiedag zien mogelijkheden om de app specifieker in te zetten. Ze zien bijvoorbeeld kansen gericht te registreren bij hangjongeren, jongeren die overlast veroorzaken of op specifieke onderwerpen zoals eenzaamheid. Hierbij stellen ze wel als voorwaarde dat de

geregistreerde gegevens daadwerkelijk worden gebruikt, anders heeft het geen meerwaarde.

MEEVivenz

Uit de documentenstudie komt naar voren dat de doelgroep voor de inzet van Growpad binnen MEEVivenz gericht is op jongeren. Echter, in de interviews komt naar voren dat, op basis van de ervaringen van een van de professionals, de doelgroep is verbreed. De organisatie gaf professionals de vrijheid om de app bij meer cliënten in te zetten als zij hier kansen voor zagen. De focus verschoof naar cliënten met langere trajecten, omdat de app minder geschikt bleek voor kortlopende trajecten. Tijdens het interview gaf de professional aan dat er niet één specifieke doelgroep voor de huidige inzet van Growpad kon worden benoemd maar dat het afhangt van de cliënt of de app geschikt is.

Specificeren van doelgroep

Een van de deelnemers benadrukt het belang van vooraf nadenken over de werkbaarheid van de app voor een cliënt bij het specificeren van een doelgroep. *“Vooraf bedenk ik nu al of het werkbaar is voor een cliënt, anders probeer ik het niet.”*

4.1.6

Alle cliënten die willen en kunnen

Enkele specifieke cliëntengroepen

Een specifieke cliëntengroep

Willekeurige groep cliënten

Doelgroepstrategie

Doelgroepstrategie

Surplus

In de aangeleverde documenten is geen specifieke beschrijving gevonden van een doelgroepstrategie bij de inzet van sociale technologie. Uit de interviews en de observatiedag is naar voren gekomen dat het gebruik van de VR-bril binnen Surplus momenteel gericht is op jongeren in het algemeen. Hierdoor beoordelen de deelnemers Surplus als ruim boven het niveau van 'een specifieke doelgroep' op het kompas.

In de gedeelde documenten staat geen informatie over de overweging van de doelgroep in relatie tot arbeidsbesparing. In een van de interviews geeft een deelnemer aan dat de inzet van de VR-bril mogelijk heeft geleid tot gemakkelijker contact met jongeren. Dit heeft niet noodzakelijkerwijs heeft geleid tot arbeidsbesparing. Zoals de deelnemer verklaart: *"Het levert niet alleen tijd op, want doordat de jongeren vaker komen, besteed je meer tijd aan hen."*

Specificeren van doelgroep

De deelnemers aan de interviews zien kansen om specifieke subgroepen binnen deze doelgroep te benaderen. Ze noemen mogelijkheden op het gebied van eenzaamheid, bij jongeren met een stoornis in het autismespectrum en jongeren met een licht verstandelijke beperking. Bovendien wordt opgemerkt dat de VR-bril effectiever ingezet kan worden voor individuele begeleiding. De mogelijkheden om deze specifieke doelgroepen te bereiken hangen af van de beschikbaarheid van spellen en 'experiences' die geschikt zijn voor deze doelgroepen. Een voorbeeld hiervan is de experience die is ontwikkeld rondom steekgeweld.

4.1.6

Alle cliënten die
willen en kunnen

Enkele specifieke
cliëntengroepen

Een specifieke
cliëntengroep

Willekeurige groep
cliënten

Doelgroep-
strategie

4.2

Het ordeningskader van Shaw et al.



Het ordeningskader van Shaw et al.

5.2

Shaw et al.(2011) deelt sociale technologie in in drie domeinen:

- Gezondheid in de hand
- Communicatie over gezondheid
- Gezondheidsdata benutten

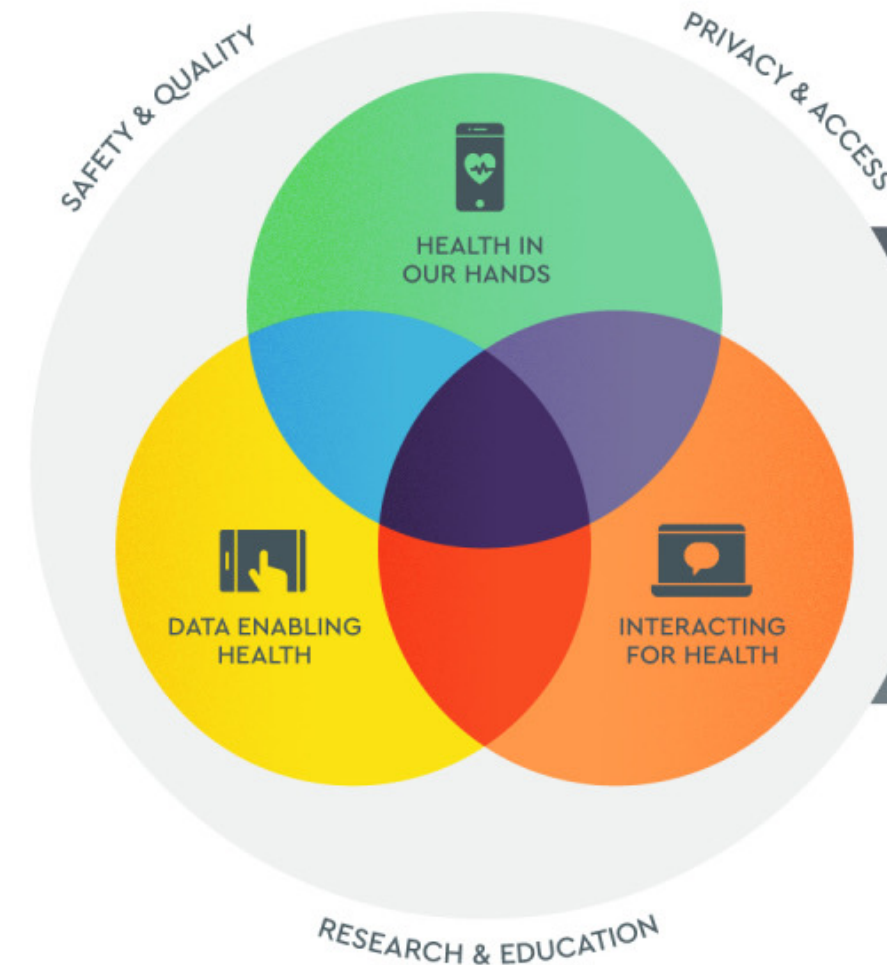
Deze drie domeinen overlappen deels. Als een toepassing in alle drie de domeinen is in te delen, is deze volgens Shaw et al. in potentie het meest impactvol.

Het domein *gezondheid in de hand* refereert naar eHealth-toepassingen die inwoners op een mobiel apparaat kunnen gebruiken zonder dat hier een zorgprofessional bij nodig is. Het helpt gebruikers hun gezondheid en welzijn te monitoren en te managen.

Het domein *communicatie over gezondheid* refereert naar eHealth-toepassingen waarmee communicatie tussen zorgverleners (onderling) en patiënten (onderling) en tussen zorgverleners en patiënten mogelijk wordt gemaakt.

Het derde domein, *gezondheidsdata benutten*, omvat het verzamelen, managen, analyseren en toepassen van gezondheidsgegevens.

Naast de drie domeinen laat het model ook de randvoorwaarden voor de inzet en het gebruik van eHealth zien.



4.3

Topiclijst en stellingen



Topiclijst (groeps)interviews

4.3.1

Ervaring met de technologie

- Kan je meer vertellen over jouw ervaring met de inzet van de technologie?
- Maakt het je werk leuker? En makkelijker? Bespaart het je tijd?
- Wat werkt wel en wat juist niet voor jou bij het inzetten? En voor de cliënt?
- Wat zou je willen veranderen aan de technologie?

sociale technologiekompas

Deelnemers plotten het niveau van de organisatie zoals zij dit zien/ervaren op het kompas

Visie en innovatieklimaat

- Heeft de organisatie een visie op de inzet van sociale technologie?
- Wordt het uitrollen van de sociale technologie via een bepaald plan gedaan?

Werkwijzen en werkafspraken

- Welke afspraken zijn gemaakt? Wat vind jij hierin goed?
- Zijn er momenten van scholing geweest?

Professionaliteit van gebruikers

- Op welk niveau zie jij jezelf? En op welk niveau de collega's/organisatie?
- Wat heb je nodig om verder te komen?

Positiviteit van gebruikers

- Hoe stond jij aan het begin tegenover het gebruik van de sociale technologie? En hoe is dat nu?
- Hoe reageren cliënten op de sociale technologie?

Communicatie naar gebruikers

- Op welke manier is de communicatie over de sociale technologie intern? En extern?

Doelgroepstrategie

- Hoe wordt bepaald welke collega's en cliënten met de sociale technologie aan de slag gaan?
- Heb jij ideeën en wensen voor een bepaalde doelgroep?

Andere technologie

- Maken jullie nog gebruik van andere sociale technologie?
- Zijn er nog wensen voor een bepaalde technologie of een toevoeging aan de huidige sociale technologie?

Sociaal Werk werkt!

- Zijn er specifieke wensen/verwachtingen die jullie hebben voor sociaal Werk Werkt?
- Waar moet Sociaal Werk Werkt! volgens jullie rekening mee houden?

Stellingen wereldcafé

4.3.2

Om praktische redenen was het niet mogelijk om een fysiek wereldcafé te houden en dus een informele dialoog te organiseren. We hebben daarom voor een online dialoog in subgroepen gekozen.

Tijdens het online wereldcafé hebben we met de deelnemers vier stellingen besproken en bediscussieerd. In deze en volgende slides hebben de we belangrijkste bevindingen bij de stellingen samengevat.

'Om te slagen moet je eerst een jaar lang tijd en geld krijgen om te kunnen pionieren'

De deelnemers benadrukken dat de benodigde tijd voor pionieren sterk afhangt van de staat van ontwikkeling van de technologie die je wilt inzetten. In het geval van een goed ontwikkelde technologie die al wijdverspreid is, is een paar maanden wellicht voldoende om te beoordelen of het meerwaarde biedt. Bij technologie die nog in ontwikkeling is, is een jaar mogelijk niet toereikend. Bovendien geven de deelnemers aan dat tijd en geld kunnen helpen om vooruitgang te boeken maar dat ook met beperkte middelen al iets bereikt kan worden. De nadruk ligt op het belang van starten, creatief omgaan met beschikbare middelen en het geleidelijk op gang brengen en ontwikkelen van sociale technologie.

'Vanwege de huidige arbeidsmarkt moet werkplezier altijd voorop staan bij de invoering van sociale technologie'

De deelnemers benadrukken dat werkplezier weliswaar belangrijk is, maar niet de primaire focus moet zijn. Het belangrijkste aspect is dat sociale technologie werknemers ondersteunt in hun taken. Wanneer medewerkers begrijpen waarom een bepaalde technologie nuttig is, volgt werkplezier vaak vanzelf. Werkplezier kan immers voortkomen uit efficiënter werken, maar de invoering van nieuwe technologie kan aanvankelijk als belastend worden ervaren vanwege de leercurve. Het is daarom van belang dat medewerkers de noodzaak van sociale technologie inzien.



Stellingen wereldcafé

4.3.2

'Sociaal Werk werkt! moet een overkoepelende visie op sociale technologie in het sociaal werk ontwikkelen'

Het belang van een visie voor het werkveld wordt door de deelnemers onderschreven. Deze kan er bijvoorbeeld aan bijdragen om gemeenschappelijke steun voor innovatie te krijgen. De deelnemers geven tegelijkertijd aan dat de behoefte aan technologie afhankelijk is van het soort organisatie en de specifieke doelgroepen. Hiervoor dient aandacht te zijn in de visie. Sociaal Werk werkt! wil niet streng gaan voorschrijven wat organisaties moeten doen, maar wel uitdragen dat er meer aandacht moet komen voor de inzet van sociale technologie.

'Als we een methodiek als het sociale technologiekompas omarmen, kunnen we samen leren en samen stappen omhoog zetten'

De deelnemers zien een waarde in het gebruik van een uniforme methodiek bij de implementatie van technologie. Ze zien in dat dit de samenwerking en coördinatie kan verbeteren. Daarbij geven ze aan dat het een goede toevoeging zou zijn als er specifieke richtlijnen en praktische tips beschikbaar zijn op verschillende niveaus van het kompas, waardoor professionals concrete handvatten krijgen om hun volgende stappen vorm te geven. Hierdoor kan de implementatie van technologie soepeler verlopen en kunnen de betrokkenen effectiever en efficiënter aan de slag gaan met deze belangrijke ontwikkelingen in hun vakgebied.

4.4

Bronnenlijst



Verwijzingen

4.4

AZW kerncijfers sociaal werk november 2022. (2022, november). [Website Sociaal Werk werkt](#)

Bodenheimer, T., & Sinsky, C. A. (2014). *From triple to quadruple aim: care of the patient requires care of the provider*. *Annals of Family Medicine*, 12(6), 573–576. <https://doi.org/10.1370/afm.1713>

Drost, Lapajian, Westhoff, Cornelisse, Leeuw en Suijkerbuijk (2021). *Tijdsbesparende technologieën in de ouderenzorg*. Significat en Vilans.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2019). *Toetsingskader “Inzet van e-health door zorgaanbieders”*. Toetsingskader | Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd.

Nieuwboer, Schell-Kiehl, Van Dam, Van 't Rood, Bakx (2020). *Expeditie Sociale Technologie: Rapportages van het inventarisatie-onderzoek Expeditie Sociale Technologie*. Breda: Lectoraat Jeugd, Gezin & Samenleving, Avans Hogeschool.

Pluut, B. (2022). *Innovatiemodellen*, Pluut & Partners. Website [Actieonderzoek Academy](#).

Shaw T, McGregor D, Brunner M, Keep M, Janssen A, Barnet S. (2011). What is eHealth (6)? *Development of a Conceptual Model for eHealth: Qualitative Study with Key Informants*. *J Med Internet Res*, 24;19(10):e324.

Suijkerbuijk, S., Van der Weegen, S., Cornelisse, C.C. , Nap H. (2021). TVZ 4. *Met technologie zinvol aan de slag in de zorg! – Het Vilans Honingraatmodel*

Vader, M. (2021). *De rol van de raad van toezicht bij innovatie: Een brede benadering van technische innovatie*, NVTZ.

Van Gemert-Pijnen, J. E., Nijland, N., van Limburg, M., Ossebaard, H. C., Kelders, S. M., Eysenbach, G., & Seydel, E. R. (2011). *A holistic framework to improve the uptake and impact of eHealth technologies*. *Journal of Medical Internet Research*, 13(4): e111

Van Rijt AM, Hulter P, Weggelaar-Jansen AM, Ahaus K, Pluut B (2021). *Mental Health Care Professionals' Appraisal of Patients' Use of Web-Based Access to Their Electronic Health Record: Qualitative Study*. *J Med Internet Res*, 27; 23 (8).

Vilans, website. *Wat deelnemen aan lerende netwerken oplevert - waardigheid en trots voor de toekomst*.

[Waardigheid en trots voor de toekomst](#)

Vliegwielen voor digitale transformatie, website. [Subsidieregelingen digitale zorg - vliegwielencoalitie](#).

Website van de Vliegwielen-campagne [Zo kan het ook](#).

Weggelaar, J.W.M. (2023). *Samen leren transformeren, inaugurele rede*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.