

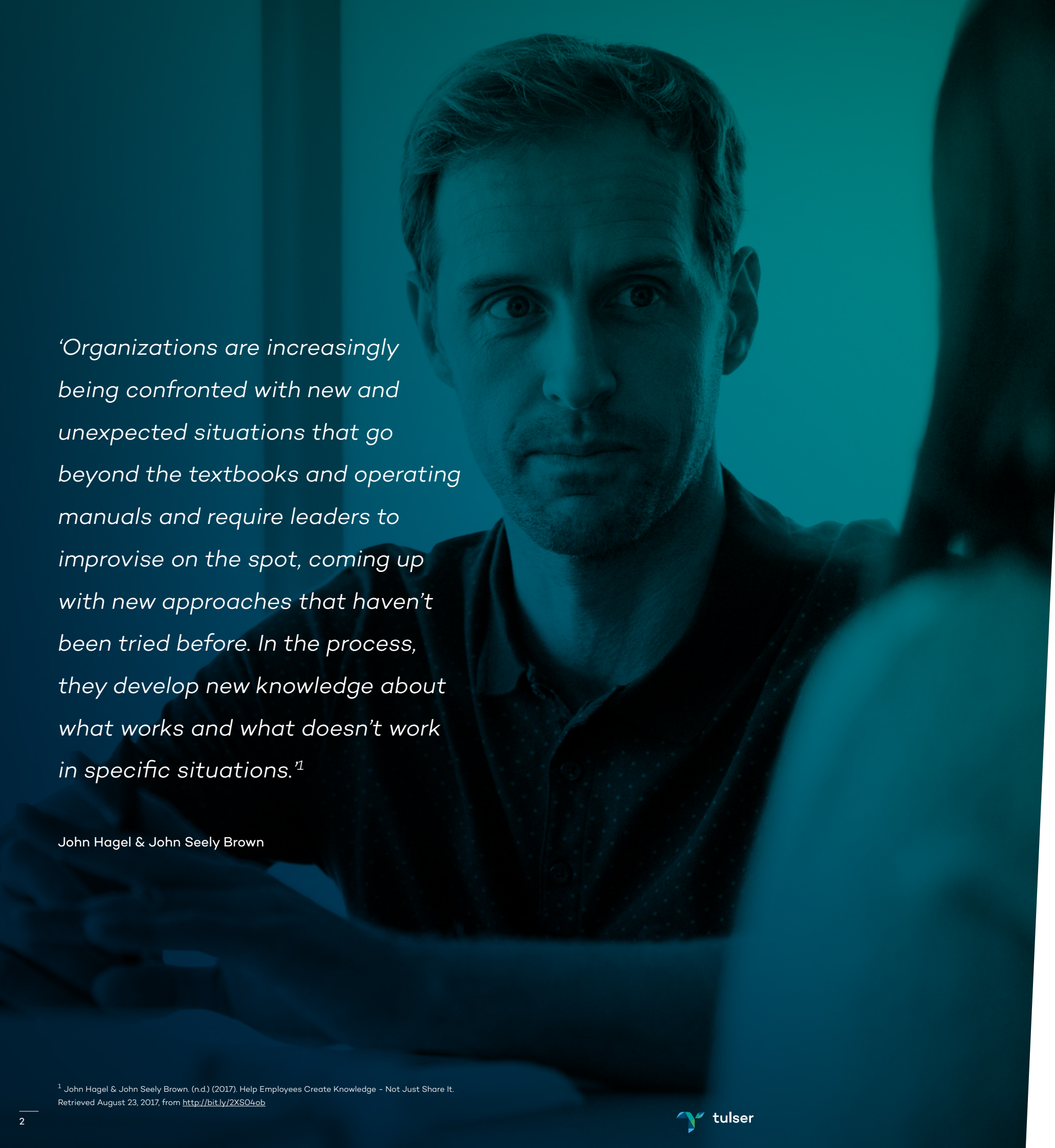
Opleidingsversnellers voor

EPD'S

Jos Arets



tulser



*'Organizations are increasingly being confronted with new and unexpected situations that go beyond the textbooks and operating manuals and require leaders to improvise on the spot, coming up with new approaches that haven't been tried before. In the process, they develop new knowledge about what works and what doesn't work in specific situations.'*¹

John Hagel & John Seely Brown

Opleidingsversnellers voor

EPD's

Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. Opleiden: een belangrijke succesfactor
3. Het EPD en opleiden: de knoppencursus voorbij
4. Het kan anders: opleidingsversnellers mét 70:20:10
5. Wat is Performance Support
6. EPD: de functies van Performance Support (EPSS)
7. EPD: de waarde van Performance Support (EPSS)
8. EPSS in de praktijk

¹ John Hagel & John Seely Brown. (n.d.) (2017). Help Employees Create Knowledge - Not Just Share It. Retrieved August 23, 2017, from <http://bit.ly/2XS04ob>

1 Inleiding

Het EPD is een middel om de zorg voor de patiënt te verbeteren. Dat kan door de zorg beter af te stemmen op de (informatie)behoefte van de patiënt, veiliger te maken, te voldoen aan de kwaliteitsstandaarden tegen betaalbare kosten. Met andere woorden: de invoering van het EPD moet ook productiviteitswinst opleveren.

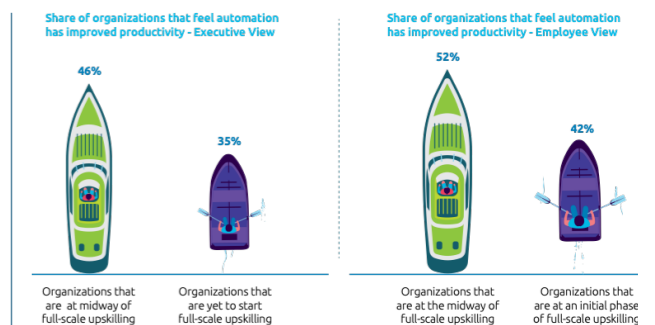
Aan ambities geen gebrek bij digitale transformaties, want dat is het geval bij de invoering van een EPD. Maar de werkelijkheid is vaak minder rooskleurig. Uit onderzoek van McKinsey (2018) blijkt dat minder dan 30% van de organisaties met succes een digitale transformatie realiseren. Dit zien wij ook terug in onze praktijk. Voor en na go-live is er veel stress en nog belangrijker: opeens blijken zorgorganisaties vrijwel niet te factureren, weten eindgebruikers onvoldoende hoe met het EPD om te gaan en ontstaan er in de dagelijkse praktijk knelpunten bij nieuwe software updates en rondom het inwerken van nieuwe zorgprofessionals. Een succespercentage van 30% is te laag naar ons idee. Dat moet en kan anders. Sneller naar succes. Vandaar ons idee over het implementeren van een **EPD mét opleidingsversnellers**.

2 Opleiden belangrijke succesfactor

Het is onnodig om er complex over te doen. Iedereen beseft dat opleiden één van de belangrijke succesfactoren is om het EPD in zorgorganisaties te laten werken. Als zorgprofessionals niet weten hoe met het EPD te werken, dan is het niet mogelijk om medicatie voor te schrijven en te verstrekken, verrichtingen bij de bron te registreren, te factureren... dan is het niet meer mogelijk om op een veilige en verantwoorde manier zorg te verlenen.

Opleiden is, zo blijkt uit het onderzoek van McKinsey (2018)² en Cap Gemini (2018)³ een belangrijke sleutel om het EPD zoals bedoeld werkend te krijgen. In de realiteit van de zorgorganisatie is het EPD tijdens de implementatie een technologie gedreven verandering. Iedereen kijkt naar ICT. Het kost letterlijk veel energie om de technologie en de nieuwe werkprocessen geïmplementeerd te krijgen. Opleiden sluit dan achter aan de rij. Onderzoek illustreert dit, want slechts 10% van de organisaties die met technologie veranderen of vernieuwen zijn hierop voorbereid met een volledig plan om op te leiden.²

Het is onterecht, onverstandig en het heeft negatieve invloed op de productiviteit van organisaties om opleiden niet meteen mee te nemen bij de implementatie. Nieuwe technologie vereist nieuwe competenties en bij kennistekorten ligt het voor de hand om op te leiden. Dus is het te verwachten dat uit het onderzoek van Cap Gemini blijkt dat organisaties die upskilling tot een prioriteit hebben gemaakt hoger scoren op productiviteit³, figuur 1.



Figuur 1 Het aantal organisaties dat ervaart dat automatisering de productiviteit verbeterd heeft³

² Boutetière, H. Et al. McKinsey (2018). *Unlocking success in digital transformations* <https://mck.co/2IEPN8y>

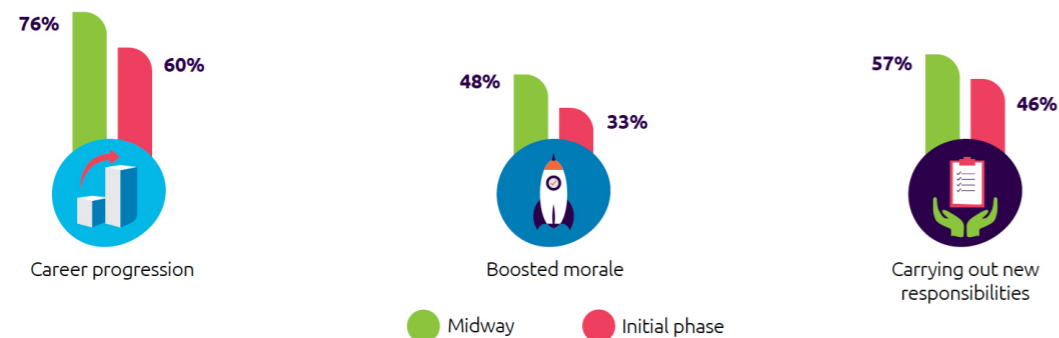
³ Crummenerl, C. et al. Cap Gemini (2018). *Upskilling your people for the age of the machine* <http://bit.ly/2XgSarm>

Upskilling staat voor:

- Verwerven van vaardigheden/competenties om het bestaande beroep (in verandering) te kunnen blijven uitoefenen. Een goed voorbeeld hiervan is het aanleren van nieuwe vaardigheden om software op computers te kunnen bedienen.
- Het aanvullen van bestaande competenties om bijvoorbeeld effectief te zijn bij de implementatie van innovaties in de zorg.
- Het aanvullen van bestaande competenties om verschillende rollen of banen te kunnen uitoefenen. Een voorbeeld hiervan is de verpleegkundige die aanvullende scholing nodig heeft om als communitymanager te functioneren voor patiëntengroepen. Dit wordt ook multi-skilling genoemd.

Een hogere productiviteit, die toe te wijzen is aan opleiden, legt een stevig fundament onder een positieve businesscase. De aannames hiervoor zijn duidelijk: iedere winst in de 'time-to-competence' leidt tot meer uren inzet en daarmee is de productiviteitswinst te verklaren. Dit geldt niet alleen voor de grote multinationals waar in dit onderzoek naar is gerefereerd, maar zeker ook voor de ziekenhuizen in Nederland.

Daarnaast heeft een effectief én tijdig scholingsbeleid positieve effecten op het verloop van de loopbaan, het saamhorigheidsgevoel en enthousiasme en op het uitvoeren van nieuwe verantwoordelijkheden⁴, figuur 2.



Figuur 2 Productiviteit in relatie tot de mate van upskilling.⁴

⁴ Crummenerl, C. et al. Cap Gemini (2018). *Upskilling your people for the age of the machine* <http://bit.ly/2XgSarm>

3 Het EPD en opleiden; de knoppencursus voorbij

Opleiden om met nieuwe software te leren werken ligt voor de hand. Hoe moet je anders leren werken met software? Het traditionele antwoord hierop is *de knoppencursus*: met software leren werken om, vaak gedetailleerd, de vele functies van een programma te ontdekken en daarmee te leren werken. Natuurlijk is *de knoppencursus* in de loop van de jaren verbeterd: van een trainer in een leslokaal met computers naar slimme blends van e-learning en korte instructievideo's. Daar staat tegenover dat het in de wereld van opleiding en training bekend is dat een knoppencursus, ook in een eigentijds jasje, onvoldoende impact heeft als gevolg van de vergeetcurve van Ebbinghaus⁵ en het transferprobleem.

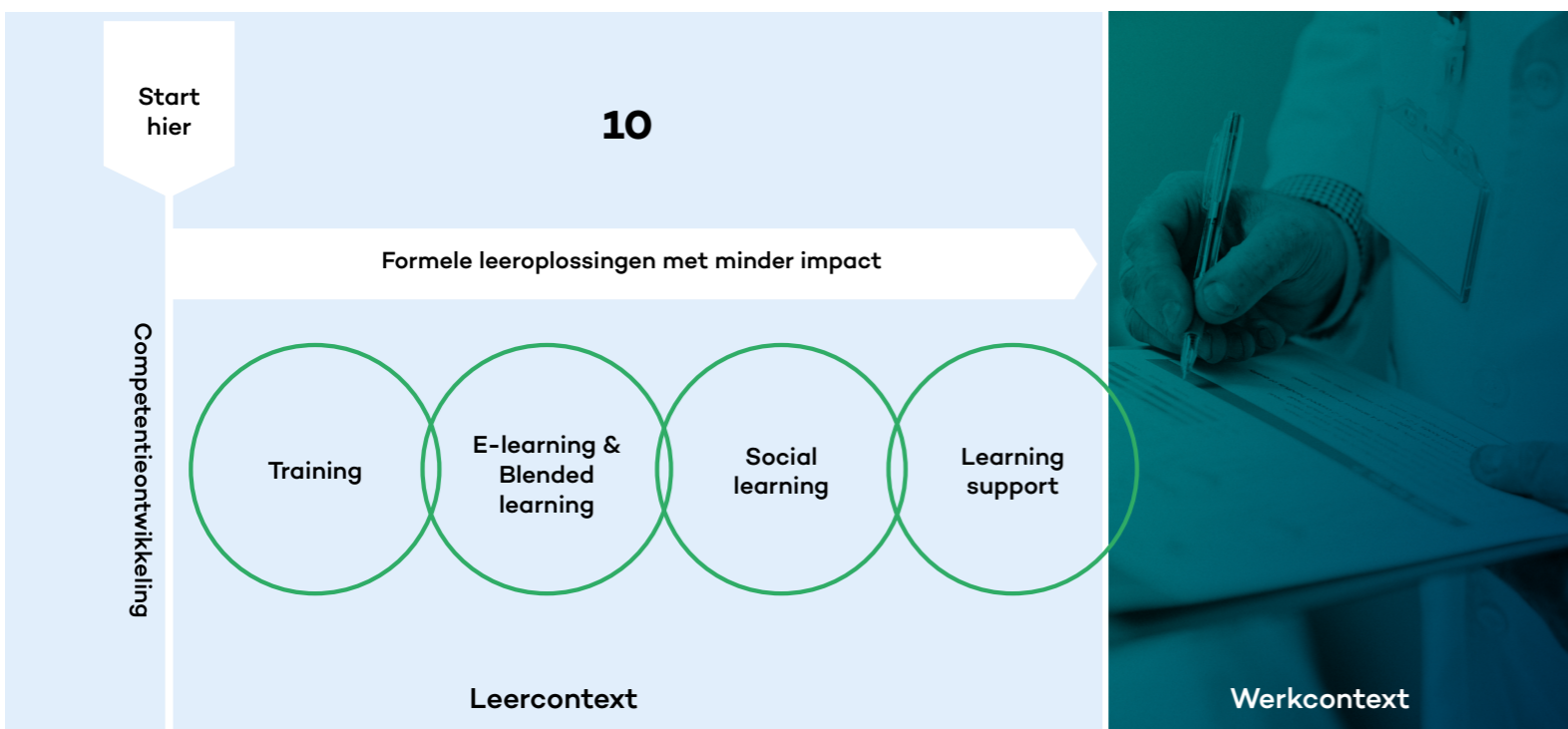
De knoppencursus is gebaseerd op de idee dat je eerst alles moet weten, voordat je met het EPD kunt werken. De start is competentieontwikkeling op basis van de veronderstelling dat er een competentietekort is om de nieuwe software te kunnen bedienen. Dat is ook zo, maar een competentietekort bij leren werken is niet effectief op te lossen met competentieontwikkeling via het formele leren. In figuur 3 is het basispatroon te zien van formele leeroplossingen: van training, e-learning of blended learning naar social learning en learning support (ondersteuning van het formele leren op de werkplek).

Veel kennis over functionaliteit en knoppen van het EPD kan een doel op zich zijn, maar dat is per saldo niet de bedoeling. De bedoeling⁶ van het EPD mét opleidingsversnellers is om bij te dragen aan veilige, kwalitatief verantwoorde en patiëntgerichte zorg. Én vooral: hoe dat te doen in de eigen praktijk. Dit laatste is geen onderdeel van de knoppencursus of van andere formele leeroplossingen.

⁵ Ebbinghaus, H. (1885). *Memory: A contribution to experimental psychology*. New York: Dover.

⁶ Arets, J. Driel van, R. (2017). EPD: van doel naar bedoeling: <http://bit.ly/31uOh1m/>

Formeel leren: Géén opleidingsversneller bij de invoering van het EPD



Figuur 3 Formele leeroplossingen hebben verminderd effect bij het leren werken met een EPD

De knoppencursus is traditioneel een kostenpost en opleiden heeft minder impact door:

niet JUST IN TIME te zijn.

Het is bij grote aantallen deelnemers onmogelijk om dichtbij go-live te trainen. Voor de meeste deelnemers komt de training te vroeg, waardoor de meeste kennis vergeten is voor go-live (vergeetcurve van Ebbinghaus).

niet JUST ENOUGH te zijn.

Te veel en te gedetailleerde kennis over allerlei functies is een veel voorkomend verschijnsel. Ontwerpers denken beter iets te veel dan te weinig met information overload tot gevolg.

niet JUST FOR YOU te zijn.

Het is voor deelnemers relevant om de inhoud exact te laten aansluiten bij de eigen context en behoeften: te personaliseren. Dat blijkt in de praktijk moeilijk te realiseren.

niet JUST IN PLACE te zijn.

De trainingen en e-learning vinden niet plaats op het moment dat het nodig is: tijdens het werken met het EPD.

De focus van de knoppencursus ligt vooral op de certificering van de deelnemers vóór go-live. Dat is geen garantie voor resultaten en effectief gedrag. Dit is nog het beste te vergelijken met het rijbewijs. De vele verkeersovertredingen zijn een duidelijke indicatie dat weten (formeel vastgelegd in het rijbewijs) niet gelijk staat aan doen. Daar komt nog bij dat door de vele software updates kennis erg snel verouderd.

Tenslotte twee relevante argumenten waarom het aanbieden van uitsluitend formele leeroplossingen onvoldoende is:

Transferprobleem

Het *transferprobleem* is in de wereld van opleiden in organisaties van alle tijden. Feitelijk gaat het erom dat de geleerde kennis in het leerecosysteem onvoldoende op de werkplek is toe te passen, of toegepast wordt. Het is volgens Pollock en Jefferson⁷ een groot probleem, omdat uit verschillende onderzoeken blijkt dat de transfer van formele leeroplossingen naar de werkcontext niet hoger is dan 10 tot 50%. Daarmee staat de effectiviteit van upskilling via het formele leren sterk onder druk. In het meest negatieve geval is slechts 10% van het geleerde op de werkplek toepasbaar. Dat is onaanvaardbaar ineffectief. Dit geldt in zekere zin ook voor het meest positieve scenario, waarin slechts de helft van het via upskilling geleerde toe te passen op de eigen werkplek.

Businessimpact

Het demonstreren van businessimpact is de volgende uitdaging. Businessimpact is mate waarin de positieve effecten van de formele leeroplossingen op de organisatieresultaten aan te tonen zijn. Al vele decennia zijn er pogingen ondernomen om meetbare businessimpact te demonstreren via het aanbieden van formele leeroplossingen. Dat lukt niet al te goed. Volgens het LinkedIn Workplace Learning Report is prioriteit nummer 1 voor CEO's om het leren te verbinden met de gewenste organisatie-resultaten. Om op die manier ook meetbare businessimpact te demonstreren. Uit het LinkedIn Workplace Learning Report blijkt dat CEO's businessimpact als de nummer één KPI zien voor het academies in organisaties, maar dat is slechts in 8% daadwerkelijk het geval en bij 4% is ROI aangetoond.⁸

⁷ Pollock, R.V. & A. Jefferson. (2012). *Ensuring Learning Transfer*. Alexandria: ASTD Press: <http://bit.ly/2Znh0TZ>

⁸ Workplace Learning Report 2017 <http://bit.ly/2ifVsmm>

4 Het kan anders: opleidingsversnellers mét 70:20:10

Anders denken over opleiden staat aan de basis van opleidingsversnellers om het EPD in te voeren met 70:20:10. Voor ons staat 70:20:10 vooral voor het principe dat mensen leren door te werken en niet uitsluitend via het volgen van 10-oplossingen. Dat komt uitstekend van pas bij de implementatie van een EPD, waarbij 10-oplossingen (knoppencursus of blended learning) alleen onvoldoende effect sorteren.

Wat is 70:20:10?

Wij bedoelen met 70:20:10 een ratio aan te geven, waarmee te illustreren is dat mensen het meeste leren door te werken. Het meeste leren in de praktijk, zoals leren autorijden vaak ook begint nadat het rijbewijs is gehaald. Zie 70:20:10 als een referentiemodel, waarbij het niet om de getallen of de ratio maar om het principe gaat.

- 70 staat voor leren door te werken of werken en daarvan leren;
- 20 gaat over het leren van en door elkaar;
- 10 staat voor de formele leeroplossingen (trainingen, e-learning, blended learning en dergelijke).

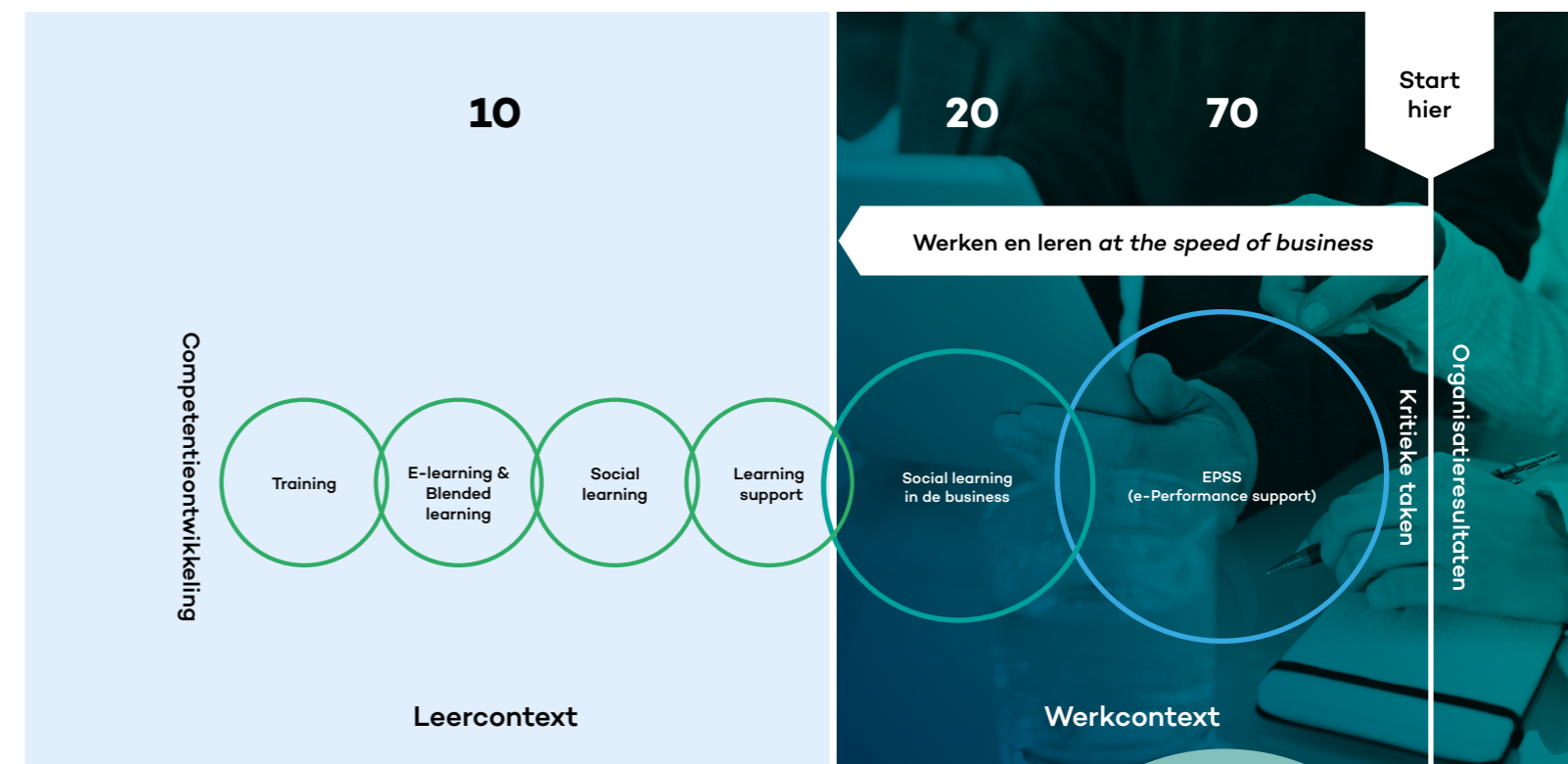
Door de toepassing van 70:20:10-principes is het mogelijk verkeerdt om te ontwerpen in vergelijking met de volgorde zoals bij traditionele leeroplossingen, zie figuur 4.

Bij verkeerdt om ontwerpen is de redenatie als volgt: welke organisatieresultaten zijn met welke kritieke taken te realiseren? Om vervolgens te starten met het ontwerpen van oplossingen in de 70 (het werk), dan de 20 (leren van elkaar) en als het dan nog nodig is de 10 (formeel leren). Deze volgorde is goed te zien in figuur 4.

Het werken en leren is geïntegreerd, én nog relevanter: werken en leren is niet meer van elkaar gescheiden. Tijdens het werken met het EPD is er performance support (oplossing in de 70) die de eindgebruiker navigeert naar de juiste (volgende) stappen én naar de juiste werkwijze (compliant met de afspraken en standaarden). Deze navigatie is performance support (taakondersteuning) en met name de elektronische variant hiervan: EPSS (Electronic Performance Support System). Dit is software die als een laag over het EPD ligt en de eindgebruiker naar de juiste stappen navigeert. Goed te vergelijken met de navigatie in de auto. Tijdens het rijden, op het moment dat het nodig, is er directe ondersteuning die *just in time is, just in place, just for you en just enough*.

⁹ Arets, e.a. (2015). 70:20:10 Naar 100% Performance. Maastricht: Sutler Media BV

EPD mét opleidingsversnellers en met 70:20:10



Figuur 4 EPD mét opleidingsversnellers in de vorm van EPSS

Dit is werken en leren *at the speed of business*. Veranderingen in de software van het EPD zijn snel aan te passen in het EPSS, zodat de navigatie consequent actueel en relevant blijft.

Wél:

- Just in time
- Just enough
- Just in place
- Just for you

Via performance support is werken en leren verbonden met de kritieke taken van de organisatie, die nodig zijn om de gewenste resultaten te boeken. Dat is, met andere woorden, een short cut (een afkorting) voor training. Naar onze stellige overtuiging is performance support de logische opvolger van e-learning als het over de (procedurele) kennis gaat, die werkenden nodig hebben om beter te presteren - en daarvan optioneel te leren. Dit is overigens niets nieuws, want in 1970 en begin 1990 dachten mensen als Gilbert, Rummler en Gery er ook zo over: guidance¹⁰ is een beter alternatief dan training:

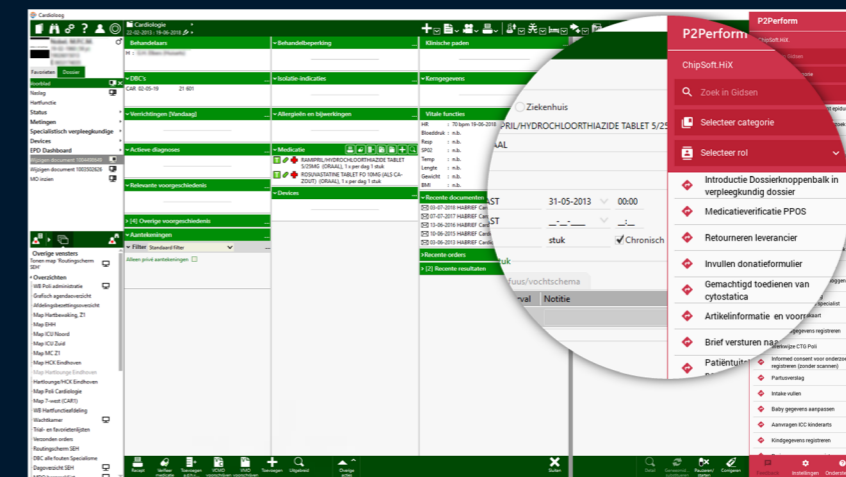
'Using guidance materials is one approach to eliminating the need for hundreds of hours of conventional training and thousands of training dollars. In fact, over half the time, Praxis analysts have found that guidance is superior to training for increasing worker accuracy, teaching complex tasks and reaching personnel at remote location'.¹¹

In het kader hiernaast een beknopt praktisch voorbeeld van de toepassing van EPSS.

¹⁰ Guidance is op te vatten als performance support: de vaak stap-voor-stap begeleiding om een kritieke taak uit te voeren conform de standaarden van de organisatie.

¹¹ Gilbert, T, Rummler, G. (owners of Praxis Corporation and probably authors). *Guidance: The Short Way Home. Praxis Reports, 1970.* Praxis Corporation, New York, 1970. Gery, G.J. (1991). *Electronic performance support systems. How and why to remake the workplace through the strategic application of technology.* Tolland: Gery Performance Press.

EPSS in de zorgpraktijk: dé opleidingsversneller voor het EPD



De navigatie via EPSS biedt gidsen (guides) per kritieke taak in de werkprocessen. Via de performance support-knop op de taakbalk opent een eindgebruiker het EPSS, figuur 5. Het EPSS toont automatisch de relevante gidsen op basis van de context (het EPD) op het scherm van de eindgebruiker.

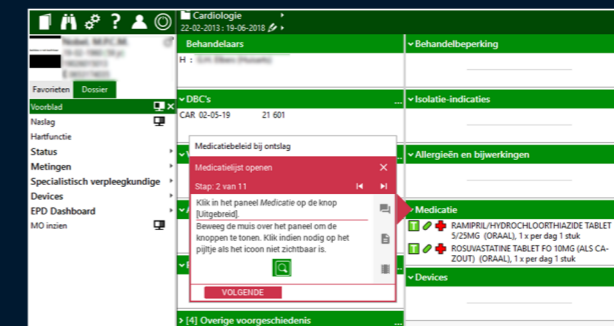
Figuur 5 Het EPSS (Permento Studio's P2Perform) in combinatie met het EPD van ChipSoft HiX¹²

Door het intypen van zoektermen of door te filteren op een specifieke categorie of rol zoekt de eindgebruiker gericht naar specifieke navigatie. De tool toont dan alle relevante navigatie voor het werken in het EPD, voor de begeleiding van een werkproces, interactieve casuïstiek en andere documenten zoals procesbeschrijvingen en micro-learningen.

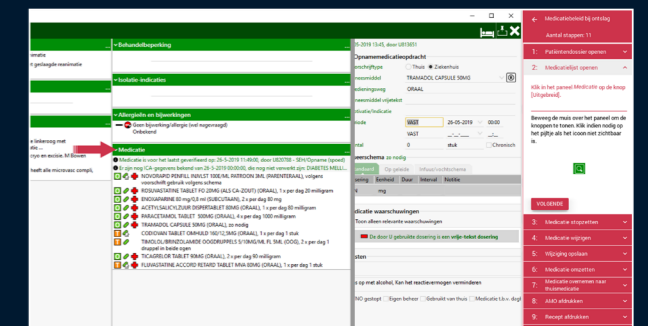
De eindgebruiker kan kiezen uit twee begeleidingsvormen:

1. **Stap voor stap**, waarbij de instructie bij het betreffende object op het EPD-scherm staat (figuur 6).
2. **Alle stappen onder elkaar**, waarbij de instructie rechts naast het EPD-scherm staat (figuur 7).

De eindgebruiker kiest zelf of de tool het betreffende object op het EPD-scherm wel/niet aanwijst (bijvoorbeeld van een knop of een veld)



Figuur 6 Performance Support op het EPD scherm



Figuur 7 Performance Support naast het EPD-scherm

¹² ChipSoft HiX is een geregistreerd handelsmerk van ChipSoft BV.

5 Wat is performance support?

Volgens ons is performance support: Een (online) hulpmiddel en resource om kritieke taken op de werkplek around the moment of need te ondersteunen met uitsluitend de contextuele kennis en informatie die nodig is om productiever, veiliger en met de vereiste kwaliteit te kunnen werken.¹³

De belangrijkste concepten in de definitie toelicht:

Around the moment of need

Performance support moet volgens velen at the moment of need beschikbaar zijn, dus op het moment dat de gebruiker er behoefte aan heeft. Online performance support kan bijvoorbeeld de uitvoering van taken naadloos ondersteunen. Denk aan de navigatie tijdens het werken met het EPD.

Contextuele kennis en informatie

Uitsluitend de kennis en (achtergrond)informatie die nodig is om de taak conform de standaarden uit te voeren, komt (online) beschikbaar via performance support. De nadruk ligt op de praktische (impliciete) kennis. Voor het gebruik van EPSS bij het EPD impliceert dit dat de navigatie exact dient aan te sluiten bij de context van de eindgebruiker met verwijzing en begeleiding naar de volgende taken én hoe die taken uit te voeren conform de standaarden van de organisatie.

Kritieke taken

Het blijkt dat mensen in de praktijk concreet gedrag vertonen om een bepaald resultaat te bereiken.

Dat concrete gedrag of set van activiteiten noemen wij een taak. Een kritieke taak is: 'het geheel van onderling samenhangende werkzaamheden waardoor het mogelijk is een vooraf bepaald (organisatie)resultaat te behalen'. De navigatie van het EPSS bij het EPD omvat minimaal alle kritieke taken die nodig zijn om de zorg te kunnen verlenen conform zoals bedoeld in termen van kwaliteit, veiligheid en patiëntgerichtheid. Het EPSS navigeert zorgprofessionals naar de vereiste zorg en draagt bij tot meer kwaliteit, veiligheid en patiëntgerichtheid. Ook als verpleegkundigen bepaalde kritieke taken zelden uitvoeren is deze kennis beschikbaar in het dynamisch werkgeheugen van het EPSS.

— **Gloria Gery (1991) Electronic Performance Support System (EPSS)/performance support**

*'EPSS (Electronic Performance Support Systems) involve an integrated electronic environment incorporating knowledge, task support, data, tools and the opportunity to communicate, which enables people to learn while they conduct complex tasks in the workplace, with minimal support or solutions by others.'*¹⁴

— **Allison Rossett and Lisa Schafer (2007) performance support 'A helper in life and work, performance support is a repository for information, processes and perspectives and guide planning in action.'**

*A helper in life and work means the information is delivered custom-made for the individual whenever it is needed (professionally as well as personally). By facilitating storage, it is possible to have 24/7/365 access to usable and relevant information. Situations demand specific reactions or behaviour of the end users, without mistakes, faults or blunders. It is possible to use performance support as preparation or support during the execution of a task (sidekick).'*¹⁵

— **Marc Rosenberg (2013) performance support**

*'A tool or other resource, from print to technology-supported, which provides just the right amount of task guidance, support, and productivity benefits to the user—precisely at the moment of need.'*¹⁶

6 EPD: de functies van performance support (EPSS)

De functies van performance support zijn:

Implementatie van kwaliteit en veiligheid op de werkvloer

Performance support creëert taakduidelijkheid. Dat is een belangwekkende winst voor organisaties en professionals, omdat hiermee de kwaliteit van werken op de werkvloer wordt verbeterd. Bij de implementatie van het EPD zijn nieuwe werkprocessen en kritieke taken de basis van het verbeteren van de zorgverlening. Het ontwikkelen van performance support in cocreatie met experts uit de praktijk creëert taakduidelijkheid en dus meer veiligheid voor zorgprofessionals.

Cocreëren & verbeteren

Online sociale performance support brengt eindgebruikers, experts en inhoudsdeskundigen op een dynamische manier met elkaar in contact. Zo kunnen ze kennis en ervaringen delen, om op die manier continu de performance support te verbeteren. De rol van beste presteerders en experts voor het maken van performance support is cruciaal. Dit is dé manier om te waarborgen dat de performance support is afgestemd op de context van de zorgorganisatie. Daarvoor is cocreatie gewenst en noodzakelijk.

Dynamisch werkgeheugen voor organisaties

Veel organisaties zien het documentmanagementsysteem als het werkgeheugen. Dat werkt tegenwoordig niet meer, omdat de documentmanagementsystemen moeilijk actueel, bruikbaar en relevant te houden zijn.¹⁷ Performance support is de logische opvolger van het documentmanagementsysteem en functioneert tegenwoordig als het dynamisch werkgeheugen van de organisatie. Hierin zijn alle kritieke taken opgenomen die nodig zijn om de gewenste resultaten te bereiken. In die zin is het dynamisch werkgeheugen van de organisatie in de vorm van performance support het kloppend kennishart. Dé centrale verzameling van alle kritieke kennis en praktische informatie die zorgprofessionals nodig hebben om beter te werken. Dit dynamisch werkgeheugen is duidelijk een opleidingsversneller en van vitaal belang om snel, eigentijds en duurzaam de implementatie van het EPD te ondersteunen.

Ontwikkeling van competent gedrag en compliant gedrag (voldoen aan de standaarden)

Met het dynamische werkgeheugen van de organisatie heeft iedere zorgorganisatie de beschikking over relevante vormen van performance support. Dat is geen keurslijf, maar een middel om conform de standaarden te werken en competent gedrag te ondersteunen. Een vorm van slimmer werken en daarvan leren als opleidingsversneller.

¹³ Arets, J., Heijnen, V. & Jennings, C. (2015). *70:20:10 naar 100% performance*. Maastricht: Sutler Media

¹⁴ Gery, G.J. (1991). *Electronic performance support systems. How and why to remake the workplace through the strategic application of technology*. Tolland: Gery Performance Press.

¹⁵ Rossett, A. & E.Mohr. (2004). *Job aids and performance support: moving from knowledge in the classroom to knowledge everywhere*. San Francisco: Pfeiffer/Wiley.

¹⁶ Rosenberg, M. *At the Moment of Need. The Case for Performance Support*. (2013) The eLearning Guild. Santa Rosa.

¹⁷ Documentmanagementsystemen bestaan gewoonlijk uit werkinstructies, protocollen en procedures. Dat was in het verleden toereikend maar het werkt niet meer. De inhoud van het documentmanagementsysteem (werkinstructies, protocollen en procedures) is te divers en voor de eindgebruiker is het allemaal te veel, te weinig praktisch en de inhoud is te vaak niet afgestemd op de eigen context. Verder blijkt het in de praktijk zeer lastig om alles actueel en betrouwbaar te houden. Daarom is performance support de logische opvolger van het documentmanagementsysteem en functioneert in die zin dan ook als het dynamische werkgeheugen voor organisaties.

7 EPD: de waarde en de business case van performance support (EPSS)

De waarde van performance support (EPSS) bij het werken met een EPD is de ondersteuning voor of tijdens de te leveren prestatie in organisaties voor zorgprofessionals – vaak met een minimum aan training. Dit is toegevoegde waarde, omdat onmiddellijk op de werkplek prestatieverbetering optreedt. Dit is niet alleen goed voor de organisatie, maar ook voor de eindgebruikers, die zich sneller competentier voelen en daardoor met meer zelfvertrouwen werken:

- Performance support vermindert de noodzaak van formele trainingen.
- Performance support leidt tot minder fouten en rework.
- Eenvoud is het kenmerk van performance support.
- Performance support en werken zijn één.
- Kennis en informatie zijn 'just a few clicks away'.¹⁸

De waarde van het werken met EPSS is te vertalen naar positieve businesscases. En dit biedt meerwaarde voor de academies/leerhuis.* Iedere positieve businesscase is een concrete opbrengst van de academie voor de zorgorganisatie. Dit belang is groot, omdat opleiden doorgaans onvoldoende of te laat geprioriteerd is bij de implementatie van het EPD, zie paragraaf 1. Voor de academie zijn er twee soorten businesscases te onderscheiden.

De businesscase EPD in vergelijking met traditioneel opleiden: sneller werken en leren

De waarde van performance support in de vorm van navigatie (EPSS) is concreet uit te drukken in een positieve businesscase in vergelijking met traditioneel opleiden:

- Slechts 10% van de eindgebruikers komen in een programma met formele leerbijeenkomsten. Dit zijn bijvoorbeeld ambassadeurs of key users die met een 70:20:10 ontwerp de overige eindgebruikers in de eigen context ondersteunen om te leren werken met het EPD en het EPSS. Dit leidt tot een aanzienlijke reductie van de out-of-pocket kosten voor training en verletkosten. Denk aan een reductie van traditionele kosten voor training van 50 -80%.
- Aanzienlijke verlaging van de belasting van de service-desk of de 10% ambassadeurs of key users.

Deze positieve businesscase loopt bij grotere ziekenhuizen in de miljoenen en hierbij is niet meegenomen de productiviteitswinst die voor alle eindgebruikers ontstaat door de verkorting van de time-to-performance.*

¹⁸ Arets, J. Heijnen, V. (2008). *Kostbaar misverstand; van training naar business improvement*. Den Haag, SDU.

¹⁹ Gewoonlijk spreken opleidingsprofessionals over time-to-competence, maar dat is in zekere zin onnauwkeurig. Het gaat natuurlijk om de time-to-performance: de tijd die nodig is om te presteren en dat gaat met navigatie (EPSS) erg snel. Dat heeft vaak vrijwel geen leereffect, tenzij dezelfde taak herhaalde malen uit te voeren is (meer kans op leereffect). Vergelijk het met navigatie, waarin wél de bestemming is bereikt (performance) maar er vaak niets is geleerd (als het om geografie gaat).

De businesscase EPD door te werken conform de bedoeling: beter werken en leren

Een krachttoer is vereist om het EPD zoals bedoeld effectief te laten werken. Hierbij ondersteunt het EPSS op twee manieren: directe navigatie van de taken en taakstappen én de beschrijving van hoe de taakstappen volgens de standaarden uit te voeren zijn. Dit levert de ingrediënten voor een aanzienlijke businesscase:

- (zorg)Professionals werken conform de standaarden en zijn compliant op basis van het EPSS. Dit levert een relevante bijdrage aan de kwaliteit en veiligheid van de zorg – en dat is met geen businesscase te betalen.
- Werken conform het doel van het EPD verwijst onder meer naar een effectieve bronregistratie. Dé basis om te kunnen factureren. De businesscase die ontstaat door onvoldoende te kunnen factureren vereist geen verdere toelichting.
- Vermijden van fouten, rework en tijdverlies door het zoeken naar de juiste informatie tijdens het werken met het EPD vormt een relevant onderdeel van de positieve businesscase.

De waarde voor de academie van opleidingsversnellers met EPSS en 70:20:10 is drieledig.

Ten eerste is opleiden van zorginhoudelijk én bedrijfseconomisch belang om het EPD zoals bedoeld te implementeren. Het is noodzakelijk dat de academie dit op een effectieve manier met het programmamanagement en de Raad van Bestuur communiceren. In paragraaf 1 staan hiervoor de argumenten.

Ten tweede is de positieve businesscase voor opleiden weliswaar overtuigend, maar niet voor iedereen even geloofwaardig. Dit is het bekende verschijnsel van de performance paradox.²⁰ De academie krijgt de opdracht om traditioneel op te leiden en dient tegelijkertijd de waarde van deze opleiding uit te drukken in een positieve businesscase. De paradox bestaat eruit dat wél een positieve businesscase de eis is, terwijl de academie niet vrij is om zelf het meest effectieve opleidingstraject te ontwerpen. Door een alternatieve benadering voor te leggen, opleidingsversnellers mét EPSS én 70:20:10, ontstaan betere kansen voor de academie om de performance paradox te vermijden.

Tenslotte blijkt de focus van traditioneel opleiden vooral te liggen op de periode vóór go-live. Dat is bij opleidingsversnellers mét EPSS én 70:20:10 niet alleen voor go-live maar ook tijdens en de jaren daarna. In de wetenschap dat het verloop circa 10 - 15% bedraagt en er ieder jaar veel software updates zijn, kan het niet anders dan dat EPSS een duurzame bijdrage levert aan opleidingsversnellers met 70:20:10 en overtuigende businesscases. Want iedereen heeft in de gaten dat tegen al die software updates niet op te trainen is.

* Het interne organisatieonderdeel, verantwoordelijk voor opleiden, is een academie, een leerhuis of een afdeling opleidingen. Voor de leesbaarheid is hier voor academie gekozen.

²⁰ Arets, J. Heijnen, V. (2008). *Kostbaar misverstand; van training naar business improvement*. Den Haag, SDU.

8 EPSS in de praktijk

Op 30 november 2018 gaat het Catharina Ziekenhuis in Eindhoven live met het EPD HiX. Het ziekenhuis werkt al met een elektronisch dossier, maar nog niet via gestandaardiseerde werkprocessen. Het is van belang dat de medewerkers leren werken met het nieuwe EPD en via nieuwe werkafspraken tot een gestandaardiseerde, eenduidige manier van werken komen.

Vraagstelling

Is het mogelijk om voor 30 november 2500 medewerkers voor te bereiden op het gebruik van een nieuw EPD (HiX) en het werken met gestandaardiseerde werkprocessen via een 70:20:10 aanpak met EPSS?

Ontwerp

Voorafgaand aan het ontwerpen van de oplossingen is samen met de Academie (afdeling O&O) een aantal uitgangspunten geformuleerd die aansluiten bij de visie op leren binnen het ziekenhuis:

Werken is leren.

Het is van belang om mensen praktijk nabij op te leiden, zoveel mogelijk in de eigen context.

Just in time:

Zo dicht mogelijk bij de go live datum zijn de mensen voorbereid, lang van tevoren is niet effectief.

Just enough:

Het is nodig om net genoeg informatie vooraf te krijgen om te starten met het nieuwe systeem. Daarna moet je de informatie kunnen raadplegen op het moment dat je het nodig hebt. Hiervoor richten we een EPSS (leverancier: Permento) in, Cato (Catharina TaakOndersteuning).

Just for you:

Het leren is gepersonaliseerd. Je krijgt alleen wat voor jou van toepassing is.

Samen leren:

Social learning is in bij het leren werken met een softwaresysteem effectief. Het draagvlak moet per afdeling georganiseerd zijn door de leidinggevende en de key users. De werkafspraken zijn in het EPSS vastgelegd.

In het figuur hierna is het ontwerp en de diverse onderdelen gevisualiseerd, uitgezet in de tijd.

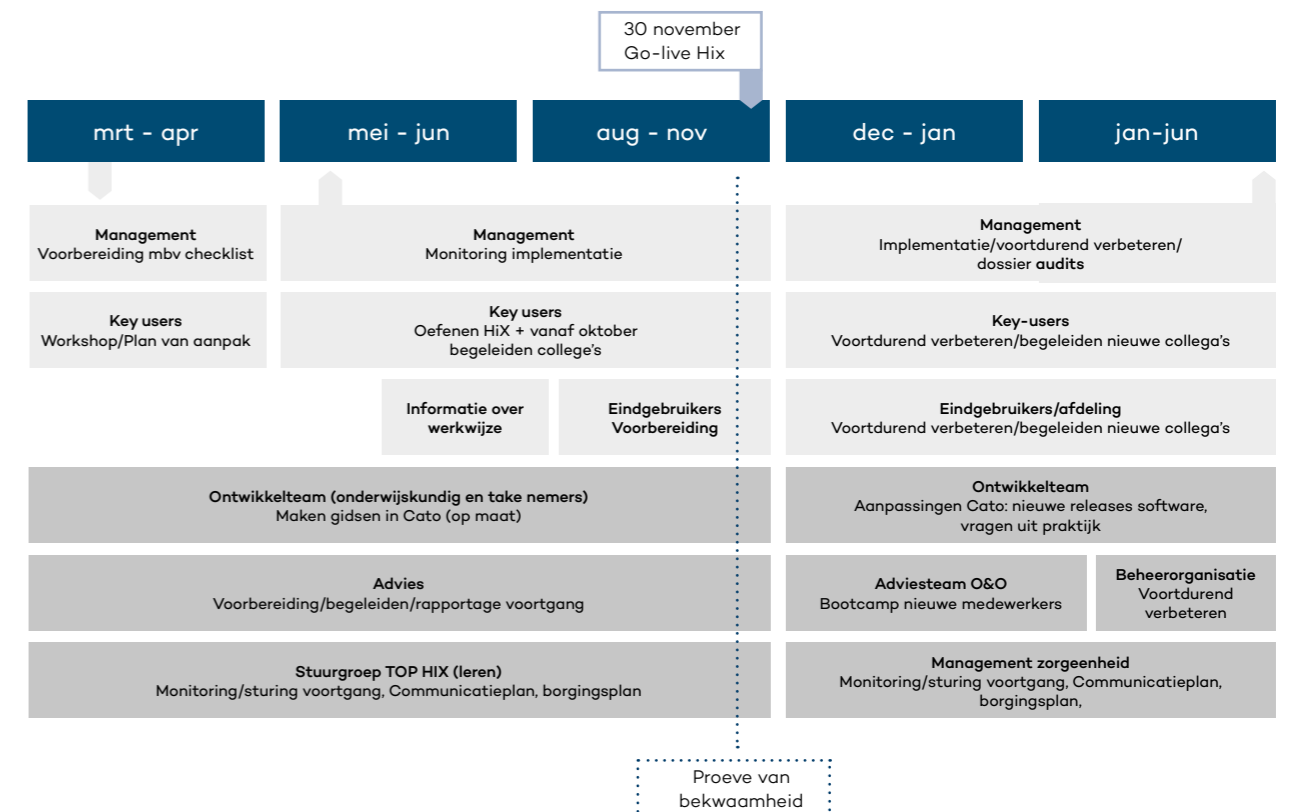
Resultaten

- 750 gidsen in het EPSS/Cato.
- Per afdeling 1 HiX Expert Trainer en 1 HiX Trainer (key users) per 10 medewerkers opgeleid. Er is substantieel minder training gegeven aan het totaal aantal medewerkers in vergelijking met een traditionele aanpak.
- Iedere afdeling op maat begeleidingsprogramma in cocreatie met adviesteam van de afdeling.
- 97% eindgebruikers geslaagd voor de proeve van bekwaamheid.
- Positieve businesscase ten opzichte van traditionele opleidingsaanpak.



Reactie uit de praktijk
(Chirurg in de nachtdienst):

“Het was erg behulpzaam dat ik Cato (EPSS) kon raadplegen tijdens de nachtdienst, ik liep daardoor niet vast en kon meteen het dossier goed invullen.”





tulser
samen waarde creëren



Permento
guiding people & processes