



DOOR TOM BRANDSMA, PEGGY GORIS, RAMON DANIËLS

Opkomst innovatienetwerken in de langdurige zorg

Innoveren in de zorg betreft het ontwikkelen en implementeren van nieuwe producten, diensten of werkwijzen die aansluiten op de behoeften van de cliënten, familie en/of medewerkers van de zorgorganisatie. Technologie wordt gezien als één van de oplossingen voor het realiseren van kwalitatief goede, betaalbare en toegankelijke zorg en voor het oplossen van het personeelstekort. Innoveren met technologie is echter complex. Zo sluit technologie nog niet altijd naadloos aan op de wensen en behoeften van eindgebruikers en is acceptatie en adoptie van technologie geen vanzelfsprekendheid. Brede implementatie en opschaling van technologie is een enorme uitdaging. In het licht van de omvang en complexiteit van bovenstaande uitdaging lijkt samenwerking evident. Maar de mate en intensiteit kan behoorlijk verschillen, al naar gelang doelen en ambities.

De Commissie Werken in de Zorg¹ adviseert om vanuit een gemeenschappelijke regionale innovatieagenda de implementatiekracht te bundelen. In Nederland zien we in toenemende mate dat zorgorganisaties, veelal samen met kennisinstellingen, onderwijsinstellingen en/of bedrijven, samenwerken in ‘innovatienetwerken’. Enkele voorbeelden van innovatienetwerken gericht op technologie zijn: de Kerngroep Zorg-technologie van de Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg; Anderswerkenindezorg, Zorgconnect Limburg; Care Innovation Center; Digital Health Center (DHC); Slimmer Leven.

De ambitie van deze netwerken is divers, evenals de structuur, intensiteit van samenwerking, governance, bekostiging en de betrokken partijen. Om organisaties te ondersteunen bij een samenwerking passend bij hun opgave en ambitie, hebben wij een ordening van typen innovatienetwerken gemaakt op basis van de intensiteit van samenwerking.

Doelen van samenwerking

Het doel van de samenwerking dicteert de intensiteit van deze samenwerking. Bij innovatienetwerken van zorgorganisaties met focus

op zorgtechnologie zien we vooral doelen als:

- Kennis en ervaring uitwisselen.
- Experimenteren met nieuwe technologie
- Testen en implementeren van ready for market technologie.
- Werken aan een gemeenschappelijke agenda van innovatiethema’s (zoals duurzame inzetbaarheid van medewerkers).

Bij alle doelen kunnen zorgorganisaties gezamenlijke acties naar ondernemers inzetten: van het feedback geven op pitches van on-

SAMENWERKING

dernemers tot afspraken over mee-financiering van ondernemers in een test en afspraken over inkoop.

Een verkenning over de gewenste samenwerking in het innovatienetwerk start stevast met het vaststellen van het gezamenlijke innovatiedoel en de waarde die de samenwerking moet opleveren. Zijn we tevreden als we onderling kennis delen? Is het argument om samen te werken het slim benutten van capaciteit? Als één organisatie test, dan kunnen andere organisaties de resultaten gebruiken. Of verwachten organisaties meer van de samenwerking, zoals implementatie- en opschalingssnelheid realiseren?

De kunst (van het samenwerken) is transparant te zijn over doelen en belangen. Onze ervaring is dat organisaties met een groot innovatief vermogen beter in staat zijn te formuleren wat de eigen ambities zijn en wat zij van samenwerking in een innovatienetwerk verwachten.

Intensiteit van samenwerking

We onderscheiden drie intensiteiten van samenwerking in een innovatienetwerk rondom zorgtechnologie: laag, midden en hoog. Elke intensiteit is te typeren met een omschrijving van de samenwerking met betrekking tot het kennisproces, het innovatieproces, de innovatieagenda, het inkoopproces en de financiën. In figuur 1 is geïllustreerd hoe betrokken partijen zich tot elkaar verhouden in een innovatienetwerk.

Laag intensief

Een innovatienetwerk dat als doel heeft om kennis te delen en capaciteit slim te benutten, volstaat met een lage intensiteit van samen-

werken, georganiseerd in een kennisnetwerk. Op basis van interesses van de individuele organisaties wordt kennis uitgewisseld over ervaringen met zorgtechnologie in de eigen organisatie. Ook kunnen gezamenlijke bijeenkomsten worden georganiseerd waar bedrijven hun (technologische) innovatie kunnen presenteren en vertegenwoordigers van zorgorganisaties en kennisinstellingen feedback geven. Een gezamenlijke innovatieagenda is nog niet opgesteld. Wel geven organisaties elkaar inzicht in de eigen innovatieagenda en innovatie-activiteiten. Op kleine schaal pakken deelnemers stappen in het innovatieproces samen op. Denk aan het pilot-testen van technologische innovaties. Financiering van het kennisnetwerk bestaat vooral uit inbreng in uren.

Midden intensief

Een innovatienetwerk dat naast kennisdelen en het benutten van capaciteiten ook het versnellen van de implementatie als doel heeft, breidt de samenwerking uit naar de midden-intensiteit. De innovatieagenda met gemeenschappelijke thema’s biedt een basis om projectmatig samen te werken met wisselende partners uit het netwerk. In deze projecten wordt gezamenlijke kennis ontwikkeld.

Delen van het innovatieproces worden samen opgepakt, zoals het testen van nieuwe zorgtechnologie en het maken van een gezamenlijk implementatieplan. Onderdelen van het inkoopproces, zoals een marktconsultatie, worden in de gezamenlijke projecten samen opgepakt. Vaak wordt het netwerk ook benut om derde geldstromen aan te vragen of te benutten. Partijen brengen eigen uren en mogelijke financiële middelen in voor het realiseren van projecten. De samenwerking is te typeren

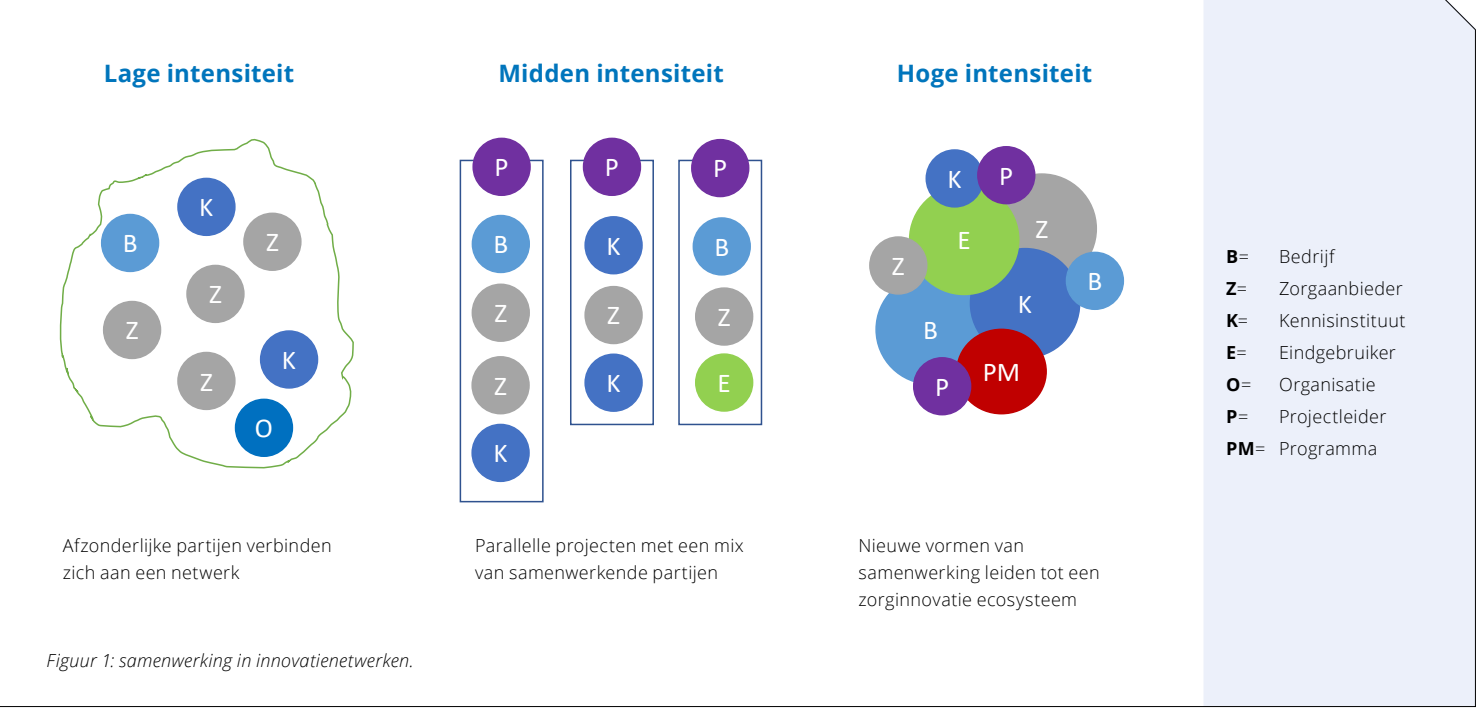
als een projectorganisatie met tijdelijke samenwerkingen voor een door het innovatienetwerk gedefinieerd project.

Hoog intensief

Waar een innovatienetwerk streeft naar het creëren van organisatie-overstijgende impact, op basis van een gemeenschappelijke regionale innovatieagenda, vindt samenwerking plaats op hoge intensiteit. Er is sprake van een gezamenlijk innovatieproces waarbij organisaties zich committeren aan tempo, inzet en resultaat. Dit gezamenlijke innovatieproces draagt bij aan eenduidigheid in taal en transparantie. Inkoop van technologie wordt gezamenlijk opgepakt en er is sprake van een regionaal innovatiebudget waar de organisaties aan bijdragen.

Een programmaorganisatie stuurt de regionale innovatieopgave en faciliteert de samenwerking. Ook bouwt de programmaorganisatie aan een levendig zorginnovatielandschap, met bijvoorbeeld startup netwerken, innovatie acceleratie programma’s en living labs met onderwijs en onderzoek. Het innovatienetwerk is onderdeel van een ecosysteem.

Tabel 1 (zie volgende pagina) toont samenvattend de onderscheiden intensiteiten in de samenwerking. In de praktijk kan een mix van diverse intensiteiten op verschillende thema’s voorkomen. Innovatienetwerken combineren zelf de elementen op basis waarvan ze met elkaar willen samenwerken, alsmede de intensiteit daarvan. Zorgorganisaties kunnen bijvoorbeeld hoog-intensief met elkaar samenwerken op het kennisproces, maar met betrekking tot de inkoop niet of nauwelijks met elkaar samenwerken. Het model biedt derhalve geen ‘harde’ afbakening tussen de intensiteiten, wel een ordening. ►



Intensiteit van samenwerking	LAGE INTENSITEIT (Kennissenetwerk)	MIDDEN INTENSITEIT (Projectorganisatie)	HOGHE INTENSITEIT (Programmaorganisatie)
Wat is het doel van samenwerken?	Kennis delen Capaciteit benutten	Kennis delen Capaciteit benutten Implementatie versnellen	Kennis delen Capaciteit benutten Implementatie versnellen Impact verhogen
Kennisproces	De deelnemende organisaties wisselen kennis en ervaringen met elkaar uit (aanpak, uitkomst, training, tool)	De deelnemende organisaties ontwikkelen gezamenlijk kennis welke voortkomt uit gemeenschappelijke innovatieprojecten.	De deelnemende organisaties vermarkten de ontwikkelde kennis in de vorm van Webinars of concrete producten / trainingen.
Innovatieproces	Iedere organisatie heeft eigen innovatieproces Geen gezamenlijk innovatieproces Incidenteel samen een stap oppakken (testen)	Organisaties doen een aantal processtappen gezamenlijk zoals bijvoorbeeld structurele ideeëngeneratie (ophalen van behoeften) en/of het opzetten van experimenten en pilots.	Er is een gemeenschappelijk innovatieproces op regioniveau (eenduidig taal) en alle stappen worden (grotendeels) gezamenlijk doorlopen.
Innovatieagenda	Er is geen gezamenlijke innovatie-agenda. Organisaties beschikken individueel over een innovatieagenda en kan er sprake zijn van kennisuitwisseling op thema's.	Er zijn door de deelnemende organisaties een aantal gemeenschappelijke innovatiethema's / problematieken vastgesteld op basis waarvan gezamenlijk wordt geïnoveerd.	Gezamenlijk vastgestelde regionale innovatieagenda waar organisaties zich aan committeren. Tevens zit aan de realisatie van de innovatieagenda een gezamenlijke resultaatverplichting.
Inkoop	Inkopen ten behoeve van innovaties worden individueel uitgevoerd	Enkele onderdelen van het inkoopproces worden gemeenschappelijk uitgevoerd, bijvoorbeeld marktconsultatie en selectie van leveranciers.	Het merendeel van het inkoopproces wordt in gezamenlijkheid uitgevoerd.
Financiën	De organisaties investeren elk individueel in tijd. Er is geen of weinig inbreng in cash.	De organisaties gaan gezamenlijk op zoek naar derde geldstromen en voegen mogelijk individuele projectgelden toe vanuit eigen bedrijfsvoering.	Er is een regionaal innovatiebudget als onderlegger voor de regionale innovatieagenda, waarbij een structurele bijdrage bestaat vanuit de zorgaanbieders (bijv. x-% van de omzet).

Tabel 1: typering intensiteiten van samenwerking.

Het lijkt erop dat veel innovatienetwerken zich in de lage- en midden intensiteit bevinden, of een mix van beide intensiteiten hanteren. Samenwerking met een hoge(re) intensiteit kan voortkomen uit de noodzaak om gezamenlijk regionale uitdagingen aan te gaan. Door te kiezen voor een gemeenschappelijke innovatie-agenda kan meer focus aangebracht worden, meer expertise gebundeld worden en meer omvang gecreëerd worden. Dit vergroot de impact en slagingskansen van innovaties.

Inbedding in innovatienetwerk

Gezien de huidige zorgcontext vinden veel onderwijsinstellingen het van belang dat studenten 'leren innoveren'. Kennis veroudert steeds sneller en leren in leergemeenschappen en communities wordt gezien als mooie aansluiting van leren bij de actuele vraagstukken uit de praktijk. In innovatienetwerken kunnen studenten, docenten en/of onderzoekers van onderwijsinstellingen participeren om (mee) te leren en innovatieprocessen te realiseren.

Innovatienetwerken met zorgtechnologie als thema bieden kansen om studenten te laten werken aan diverse opdrachten rond innoveren met zorgtechnologie. Zo werken studenten van Zuyd Hogeschool en Universiteit Maastricht bij de AWO-L Kerngroep Zorgtechnologie mee aan het testen van technologie en onderzoeken studenten van Fontys binnen de samenwerking Zorgconnect Limburg de ervaringen van zorgprofessionals met een specifieke technologie.

Het bedrijfsleven levert met zorgtechnologie een belangrijke maatschappelijke bijdrage aan de zorg van de toekomst. De investering om zorgtechnologie te ontwikkelen en op de markt te zetten is groot; het aantal zorginnovaties dat de markt haalt is echter slechts 35 procent². Samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties in een innovatienetwerk kan de slagingskansen verhogen doordat in een eerder stadium de behoeften en kenmerken van de gebruikers en de organisaties in beeld zijn en in de ontwikkel-fase tussenproducten getest kunnen worden. De feedback van de eindgebruikers wordt daarmee effectiever gebruikt voor de bijsturing en (door)ontwikkeling van het product.

Conclusie

Er ligt een stevige maatschappelijke opgave voor zorg- en welzijnsorganisaties om de zorg toekomstbestendig te organiseren. Innovatie is hierbij een belangrijk thema. Innoveren krijgt in toenemende mate vorm in regionale samenwerking. Dit is nodig om impact te realiseren en doelmatig om te gaan met beschikbare middelen en capaciteit.

In dit artikel bekeken we keuzes die in de intensiteit van samenwerking te maken zijn. Met samen innoveren ontstaan nieuwe vraagstukken die de moeite waard zijn om te belichten. Denk aan leiderschap in innovatienetwerken, eisen aan het innovatief vermogen van organisaties, ambitieuze regionale innovatieagenda, de vervlechting van opleiden en

werken, en slimme keuzes voor de inzet van arbeid. Er valt nog een hoop te leren over en van innovatienetwerken in de zorg. ■

1. Overkoepelende brief over adviezen Commissie Werken in de Zorg 2020, 5 februari 2021.
2. Geraadpleegd www.crosscare.eu op 29 maart 2021.



Tom Brandsma is eigenaar en innovator bij TB Innovators (innovatie adviesbureau) en lid lectoraat Employability Zuyd Hogeschool.

Peggy Goris is eigenaar & PEGGYGORIS, program-manager Innovatie Zorg aan Zet (regionale werkgeversorganisatie), programmamanager Gezonde wijk Brainport Smart District.

Ramon Daniëls is lector Ondersteunende Technologie in de Zorg Zuyd Hogeschool, lid Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg, en lid Innovatieplatform Sevagram.