

Opkomst zorgtechnologie- innovatienetwerken

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.

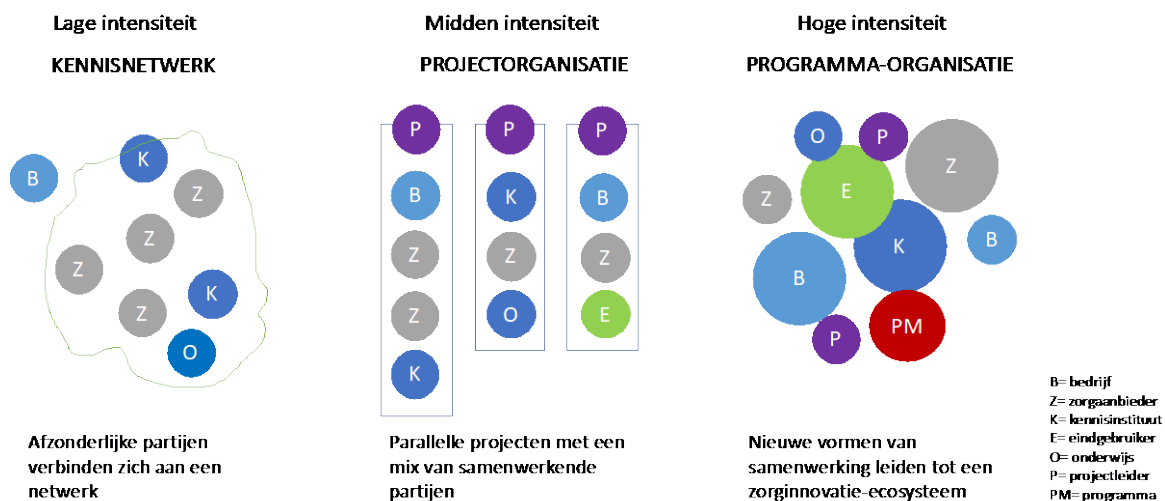
De ambitie van deze innovatienetwerken is divers, evenals de structuur, intensiteit van samenwerking, governance, bekostiging en de betrokken partijen. Om organisaties te ondersteunen bij een samenwerking passend bij hun opgave en ambitie hebben wij een ordening van typen innovatienetwerken gemaakt naar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

Gewenste samenwerking in het innovatienetwerk

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.



Figuur 1 Samenwerking in innovatienetwerken

Laag intensief

Een innovatienetwerk dat als doel heeft om kennis te delen en capaciteit slim te benutten volstaat met een lage intensiteit van samenwerken, 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. Hierbij kan worden gedacht aan het pilot-testen van technologische innovaties. Financiering van het kennisnetwerk bestaat vooral uit inbreng in uren.

Midden intensief

Een innovatienetwerk dat naast het delen van kennis 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 gezamenlijk 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 mogelijk 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

Daar 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 start-up netwerken, innovatie acceleratie programma's en living labs met onderwijs en onderzoek. Het innovatienetwerk is onderdeel van een ecosysteem.

Intensiteit van samenwerking	LAGE INTENSITEIT (Kennissenetwerk)	MIDDEN INTENSITEIT (Projectorganisatie)	HOGЕ 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 ideeëgeneratie (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 geïnnoveerd.	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

Tabel 1 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.

Inbedding van onderwijs en bedrijfsleven in een 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%ⁱ. Samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties in een innovatienetwerk kan de slagingskans verhogen doordat in een eerder stadium de behoeften en kenmerken van de gebruikers en de organisaties in beeld zijn en in de ontwikkelfase tussenproducten getest kunnen worden. De feedback van de eindgebruikers wordt daarmee effectiever gebruikt voor de bijsturing en (door)ontwikkeling van het product.

ⁱ Geraadpleegd www.crosscare.eu op 29 maart 2021