

IN UITGELICHT brengt de redactie van Zorgvisie ict een ontwikkeling of een onderwerp extra onder de aandacht van de lezer.

# Verpleeghuizen kenteren stagnerende innovatie

## HET UTRECHTSE NETWERK VOOR INNOVATIE

Het afgelopen jaar heeft de vereniging van Instellingen voor Verpleging en Verzorging in Utrecht (IVVU), in samenwerking met de leden, gebouwd aan het Innovatienetwerk Ouderenzorg Utrecht. Zorgkantoor Utrecht ondersteunt dit initiatief met een bijdrage in het kader van de regionale aanpak kwaliteitskader. Doel van het innovatienetwerk is het verbeteren van de kwaliteit van verpleeghuizen door gericht te innoveren en duurzaam te implementeren. Gezien de geboekte resultaten en de belangstelling vanuit andere regio's en landelijke stakeholders, wordt gewerkt aan een verbreding en verdieping van het innovatienetwerk in 2020.

Innovatie in de ouderenzorg is niet primair georganiseerd vanuit het **werkproces**, en medewerkers missen een visie. Maar zij blijken wel een grote behoefte te hebben aan **ondersteuning** en advies op dit gebied.

AUTEURS KEES WEEVERS EN WOUTER WOLTERS AFBEELDING BURO WISSELSTROOM

Dat zijn enkele conclusies uit onderzoek van Buro Wisselstroom, adviesbureau voor digitale zorginnovatie. Het bureau peilde de leerbehoeften bij alle 28 leden van de Instellingen voor Verpleging en Verzorging in Utrecht (IVVU). In persoonlijke gesprekken met medewerkers in diverse functies kwam naast de leerbehoeften aan de orde met welke innovaties ervaring is opgedaan, tot welke resultaten dit heeft geleid, hoe de innovatie is geïmplementeerd en welke lessen er zijn geleerd. Op basis van de onderzoeksconclusies startten de verenigde verpleeghuizen vervolgens een programma om de innovaties te verduurzamen.

Uit het onderzoek blijkt dat er over het algemeen in de instellingen behoorlijk veel gebruik gemaakt van nieuwe technische mogelijkheden. Zo gebruiken alle instellingen een elektronisch cliëntendossier (ecd) en de meeste ook sensoren met het oog op 'dwaalpreventie'.

Daarnaast schrijdt ook de robotisering van de zorg in de instellingen voor

ouderenzorg voort. Het merendeel van de innovaties sluit aan op de belangrijkste thema's van

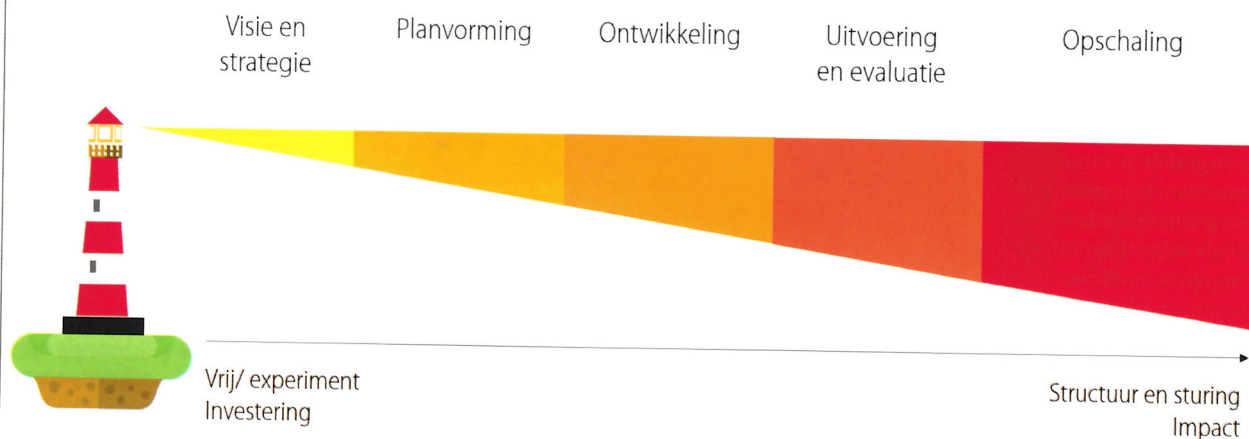
het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Toch zijn de meeste deelnemers aan het onderzoek van mening dat de innovatie niet vanuit het primaire proces wordt georganiseerd. Zaken als publiciteit over

bepaalde nieuwe technische oplossingen en de beloften van

**'ALS VISIE EN STRATEGIE OP INNOVATIE ONTBREKEN, IS HET VOOR MEDEWERKERS LASTIG OM EEN PROJECT OP TE ZETTEN'**

VS.

## Fases van innovatie en implementatie



leveranciers spelen daarbij een grotere rol. Ook positieve verhalen van andere instellingen kunnen een reden zijn om aan een innovatie te beginnen, zonder dat voldoende wordt uitgezocht of de betreffende vernieuwing wel goed bij de eigen organisatie past.

### Onvoldoende visie

De respondenten geven aan dat de eigen organisatie onvoldoende visie heeft op digitale en technologische vernieuwing. Organisaties willen veel beginnen, zo blijkt uit het onderzoek, maar implementeren weinig succesvol. Veel organisaties hebben het moeilijk met een gestructureerde aanpak van innovatie(s). Dit is in lijn met de constateringen die de Inspectie

Gezondheidszorg en Jeugd eerder deed op basis van haar proefbezoeken in het kader van de nieuwe toezichttaken op de implementatie van innovaties. Naast tijd en prioriteit worden ook bestuurlijke betrokkenheid en eigenaarschap van medewerkers genoemd als belangrijke factoren voor succesvolle innovatie en implementatie. Inhoudelijke betrokkenheid en kennis en ervaring zorgen voor een vroegtijdige verbinding van innovatie met het zorginhoudelijk proces.

Een opmerkelijke conclusie van het onderzoek is verder dat er sprake is van 'schaamte' in relatie tot technologische vernieuwing. Bijvoorbeeld doordat nieuwe toepassingen niet worden gebruikt en dat daarmee in

de visie van de deelnemers aan het onderzoek geld wordt verworven. Maar ook schaamte voor een gebrek aan technische randvoorwaarden of digitale vaardigheden.

### Opvallend open

De ouderenzorg staat wat deze constateringen betreft niet op zichzelf. Buro Wisselstroom begeleidt al twaalf jaar zorginnovaties en de bijbehorende verandertrajecten. Op basis daarvan valt te concluderen dat dit frequent en breed voorkomt in de zorgsector. Opvallend is wel de grote mate van openheid op dit vlak bij de deelnemers aan dit onderzoek. De betrokken organisaties durven zich hierin kennelijk kwetsbaar op te stellen.

Organisaties starten veel innovaties, maar daadwerkelijke implementatie blijft achter. Doordat er zoveel dingen tegelijkertijd moeten in de ouderenzorg is het moeilijk om voldoende tijd te nemen om een innovatie goed te implementeren en te laten groeien. Bij het innovatienetwerk heeft duurzaamheid dan ook de hoogste prioriteit. Daarbij gaat het uiteraard om commitment vanuit bestuur en betrokkenheid van cliënt en medewerker bij het bepalen van de inhoud van een project. Maar ook de juiste faciliteiten om de innovatie goed op te zetten en in te richten, plus sturing op structurele inzet van de innovatie zijn belangrijk. Net als de praktische digitale vaardigheden die erbij komen kij-

ken. Dit vraagt om betrokken leiderschap, aangezien innovatie nog een relatief nieuw onderwerp is op de agenda van management en bestuur. Daarbij spelen veelal vragen als: Hoe stuur ik op innovatie die loont voor mijn organisatie? Hoe stimuleer ik innovatie en structurele inzet hiervan binnen mijn organisatie? Hoe zorg ik voor voldoende kennis en vaardigheden onder mijn medewerkers?

Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat er een grote behoefte en motivatie is om te leren gericht te innoveren en duurzaam te implementeren. Een geïnterviewde verwoordt het als volgt: 'Leer mij welke stappen ik moet zetten om te komen tot duurzame innovatie.' Het volgen van masterclasses of workshops alleen is niet voldoende. Met name het leren toepassen in de praktijk (learning on the job) en het leren van elkaars ervaringen verdienen extra aandacht.

## Programma

De resultaten van het onderzoek zijn besproken met projectleiders en bestuurders tijdens bijeenkomsten van het innovatienetwerk. Daarbij kwam ook de rol van de bestuurder bij innovatie(s) aan de orde. Als vervolg hierop is met Buro Wisselstroom een uitgebreid programma voor het Innovatienetwerk Ouderenzorg Utrecht samengesteld, waarbij veel aandacht is voor de gewenste verbinding tussen theorie en praktijk en tussen management, medewerkers en

cliënten. Het programma bestaat uit de volgende onderdelen:

- A. Zesdaagse masterclassreeks met persoonlijke intervisie, waardoor de deelnemers leren om op een gestructureerde manier (zie figuur 1) te innoveren. Daarbij is veel aandacht voor hoe je praktisch invulling geeft aan de belangrijke stappen om te komen tot succesvolle implementatie, hoe je continu gebruikers betreft en zorgt dat je optimaal aansluit bij de belangen van de cliënt, medewerker én organisatie.
  - B. Opzetten van een innovatieproject in de eigen organisatie, waarbij de geleerde kennis en vaardigheden toegepast worden.
  - C. Learning on the job: individuele praktijkbegeleiding en coaching van de deelnemers bij het innovatieproces in hun werkomgeving.
  - D. Innovatienetwerkbijeenkomsten: leren van experts en elkaar door uitwisseling van kennis en ervaring.
  - E. Ontwikkeling factsheets van voor de deelnemers relevante technologische producten, inclusief beschrijving van de belangrijkste valkuilen en aandachtspunten voor een succesvolle implementatie.
  - F. Opzet en inrichting van een uitleenservice van innovatieve producten.
  - G. Bestuurdersbijeenkomsten met onder meer aandacht voor de rol van leiderschap in relatie tot innovatie en het belang van sociale innovatie.
- Zestien van de achtentwintig deelnemers van het innovatie-

## GELEERDE LESSEN

Het onderzoek levert een vijftal lessen op:

- Sta goed stil bij de aanleiding, urgentie en keuze voor innovatie, dit bespaart veel frustratie tijdens het innovatieproject zelf.
- Zorg dat behoeften in plaats van techniek het startpunt zijn van innovatieplannen.
- Neem de tijd om de innovatie in te richten naar jouw specifieke context.
- Betrek mensen vanaf het begin en continu.
- Innovatie heeft behoorlijke impact op de organisatie. Gezien de vele ontwikkelingen in de ouderenzorg en de organisatie zelf: wees realistisch over wat je kunt behappen.

Download het onderzoeksrapport via: [www.inou.nl](http://www.inou.nl)

netwerk doen actief mee aan de masterclassreeks en veertien committeren zich aanvullend aan het opzetten van een eigen innovatieproject. Inmiddels zijn vier van de zes masterclasses verzorgd. Tijdens de eerste masterclasses is veel aandacht besteed aan het leren achterhalen waar het loont om te innoveren, hoe je behoeften goed onderzoekt, hoe je vooraf de impact bepaalt van een project en hoe je dit vervolgens projectmatig goed aanpakt. Dit leidde er onder meer toe dat deelnemers in hun organisatie vragen gingen stellen over de aanleiding van lopende innovatieprojecten. Geregeld bleek dat de aanleiding onduidelijk was en daarom zijn verschillende projecten opnieuw beoordeeld.

Om een eigen project op te kunnen zetten, hebben alle deelnemers in hun organisatie behoeftenonderzoek gedaan. Als daaruit bleek dat in de eigen organisatie visie en strategie op innovatie ontbreken, was het voor medewerkers lastiger om een innovatieproject op te zetten. Om die reden is hiervoor

tijdens de looptijd van het programma nog extra aandacht ingeruimd tijdens learning on the job. Met als resultaat dat veel organisaties nu alsnog hun visie en strategie op papier zetten, zodat in de organisatie beter bepaald kan worden waar innovatie het meest loont. Bijkomend resultaat is dat er binnen organisaties een gezamenlijke aanpak ontstaat om vorm te kunnen geven aan innovatie. Daarnaast zien we dat organisaties veel bewuster inzetten op innovatie. In veel gevallen betekent dit eerst een stap terug zetten, om er vervolgens twee vooruit te kunnen zetten. ■

**Kees Weevers is algemeen secretaris van de vereniging van Instellingen voor Verpleging en Verzorging in Utrecht (IVVU). Wouter Wolters is directeur van Buro Wisselstroom, adviesbureau voor de menselijke kant van digitale zorginnovatie.**