

Buro Mei

Adviesbureau voor de menselijke kant van digitale zorginnovatie

Resultaten nulmeting innovatie regio Zuid-Holland Zuid

Auteurs: José Geertsema & Wouter Wolters
Datum: 9 december, 2020

Inleiding

In de zorg is veel in beweging. Als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen veranderen verwachtingen van de kwaliteit en dienstverlening. Daarnaast stijgt de zorgvraag als gevolg van de vergrijzing en gelijktijdig krimpt de beroepsbevolking. Vrijwel iedere zorgorganisatie heeft moeite voldoende nieuwe mensen te werven en bestaande werknemers binnen boord te houden.

De 13 WVT-organisaties die zijn aangesloten bij de Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn Zuid-Holland Zuid zien het belang en de potentie van innovatie en willen gezamenlijk een nulmeting laten doen. Deze nulmeting moet inzicht geven in hoe individuele organisaties er met innovatie voor staan en wat zij eventueel kunnen doen om innovatie verder vorm te geven binnen de organisatie. Daarnaast moet de nulmeting inzicht geven in waar de kansen liggen voor een regionale aanpak op arbeidsbesparende innovatie. Op basis van de resultaten kunnen vervolgens gericht plannen gemaakt worden voor de toekomst.

In deze rapportage delen we de belangrijkste resultaten van de nulmeting.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
Over het onderzoek.....	3
Managementsamenvatting	4
Resultaten.....	7
1. Innovatie en de organisatie	8
2. Organisatie van innovatie.....	10
3. De innovatiestrategie	12
4. Samenwerking	15
Advies.....	17
Bijlagen	19
Resultaten enquête	20

Over het onderzoek

Om de nulmeting te kunnen doen, zijn interviews uitgevoerd met de bestuurder en een stafmedewerker van 13 organisaties. In de meeste gevallen betroffen dit afzonderlijke interviews. In drie gevallen was dit een gecombineerd interview. Het interview met de bestuurder spitste zich op het belang van innovatie, de visie en strategie en de manier waarop innovatie een plek heeft in de organisatie. Het interview met de stafmedewerker richtte zich meer op hoe innovatie in de praktijk georganiseerd is en uitgevoerd wordt. Van elk gesprek is een verslag gemaakt, dat ter validatie naar de geïnterviewde is gestuurd.

We kijken terug op stuk voor stuk prettige en open gesprekken. Opvallend en prettig was dat alle gesprekken op relatief korte termijn ingepland konden worden. Ook konden alle gesprekken gevoerd worden en hoefden slechts 3 interviews verzet te worden door de impact van Corona. In geval van de enquêtes lukte het de meeste organisaties om het snel op te pakken en uit te zetten in de organisatie. Dit alles ondanks dat het voor de geïnterviewde organisaties een zeer roerige periode is. Een mooi voorbeeld van aanpakkersmentaliteit.

Om ook een beeld te krijgen van hoe innovatie in de dagelijkse praktijk beleefd wordt, is per organisatie een anonieme enquête uitgezet onder overige medewerkers. Het betreft een korte enquête bestaande uit 8 ja/nee en meerkeuzevragen welke organisaties één tot twee weken in november in de organisatie hebben uitgezet. In totaal hebben 236 mensen gereageerd.

Deze rapportage is gemaakt op basis van alle bovenstaande input. Met de rapportage proberen we zoveel mogelijk een spiegel te geven van hoe het er in de regio voor staat met innovatie en waar kansen liggen. Deze rapportage is niet bedoeld om een uitgebreid advies of aanbod te geven. Belangrijk is om eerst met elkaar de resultaten en kansen te bespreken zodat gezamenlijk betekenis hieraan gegeven kan worden. Vanuit hier kan dan verkend worden welke vervolgstappen gezet gaan worden en wat daarin de wensen en mogelijkheden tot gezamenlijke regionale aanpak zijn.

Managementsamenvatting

Vanuit de interviews en vanuit de enquêtes blijkt dat vrijwel alle organisaties doen aan innovatie en unaniem zijn over het belang van innovatie. Tijdens de interviews benoemt vrijwel iedereen daarbij arbeidsmarktproblematiek, de groeiende zorgvraag als gevolg van dubbele vergrijzing en de toename van complexere zorgvragen. In combinatie met de toenemende werkdruk en de verandering van het werk speelt deels ook de uitdaging hoe een aantrekkelijke werkgever te blijven. De meerderheid van de organisaties ervaart op dit moment nog niet echt een tekort aan personeel en richt innovaties (nog) niet expliciet op arbeidsbesparing. De verwachting is echter dat het werk in de toekomst niet meer zal lukken met de huidige personeelscapaciteit en er relatief niet méér personeel voor de zorg bijkomt. Dit benadrukt extra dat nagedacht moet worden over andere manieren van werken en zorg organiseren.

Het ontbreekt de meeste organisaties aan een visie en strategie op innovatie waardoor vaak innovatie nog niet expliciet verbonden is aan de strategische organisatiedoelen. In het verlengde daarvan heeft innovatie bij weinig organisaties een formele plek, wordt het weinig apart begroot en in veel gevallen ad hoc aangevlogen.

Deze organisaties zijn zoekende in hoe je de juiste keuzes maakt: "Wat doe je wel, wat niet en hoe houden we het behapbaar?". En zoeken organisaties in hoe je innovatie intern op een goede manier organiseert: "Hoe zorgen we dat we ook echt dingen afmaken en op een goede manier samenwerken?". De mate waarin innovatie ad hoc wordt aangevlogen, wordt versterkt door onvoldoende kennis, vaardigheden en capaciteit rondom projectleiding, het begeleiden van veranderprocessen en sociale innovatie. In het bijzonder gaat het om het aanpassen en inbedden van werkprocessen, leren aanpassen aan een veranderende context inclusief de bijbehorende vaardigheden, rolopvatting en gewoonten. Ook medewerkers (80%) geven via de enquêtes duidelijk aan meer behoefte te hebben aan begeleiding bij het toepassen van de innovatie in hun dagelijkse praktijk. Er is behoefte om te leren innoveren en implementeren en aanvullend om kennis en ervaring uit te wisselen en zo te leren van elkaar.

We merken in de interviews dat de bereidheid tot samenwerking ten tijde van Corona is gegroeid. Het opzetten van de Corona-teststraat en de gezamenlijk ontwikkelde regiovisie

zijn hier voorbeelden van. Ondanks een duidelijke interesse in samenwerking, gebeurt dit rondom innovatie tot op heden nog op beperkte schaal. De samenwerking biedt veel kansen, zeker wanneer deze aansluit op primaire werkprocessen. Om de kansen te benutten is het belangrijk om een goed fundament met elkaar te leggen. Te meer omdat er behoorlijke onderlinge verschillen zijn ten aanzien van hoe ver elke organisatie is met innovatie en welke ruimte er is om hier vorm aan te geven.

We hebben voor de nulmeting tevens kennisgenomen van de regiovisie. Een mooi gezamenlijk document met een heldere visie en concreet uitgewerkte acties waarmee in de toekomst de zorg voor iedereen toegankelijk en betaalbaar moet blijven. Dit door te werken aan het behoud en de werving van medewerkers en de ondersteuning van mantelzorgers en vrijwilligers. Ook wordt het belang onderschreven om samen te werken rondom innovatie. De concrete uitwerking missen we nog als het gaat over hoe met innovatie bij te dragen aan de beschreven doelen. Als we kijken naar de doelen vanuit de regiovisie, dan verwachten we dat een aanscherping van de regiovisie te maken is door na te gaan hoe, met behulp van regionale (keten) innovaties, de vraag naar arbeidsmarktcapaciteit verminderd kan worden.

Advies

We adviseren om van innovatie een strategische beweging te maken in de organisatie en in de regio. Deze beide onderdelen zien we in samenhang met elkaar. Wanneer een organisatie bijvoorbeeld intern goed weet wat het wil met innovatie, kan vervolgens gerichter gezamenlijk verkend worden hoe regionaal samen te werken. Kortom de strategische beweging binnen de afzonderlijke organisaties is ook van belang voor het welslagen van de strategische beweging op regioniveau. Om op beide vlakken tot resultaat te komen, adviseren we tijd, budget en ruimte te maken voor:

- Begeleiding/ sparring voor organisaties ten behoeve van het vormgeven van een visie en strategie in de eigen organisatie, begeleiding bij het strategischer aanvlagen en organiseren van innovatie en wat dit vraagt van een bestuurder. Dit helpt te zorgen dat innovatie niet slechts blijft bij een project van een projectleider

maar een strategische beweging wordt in de organisatie. Het vormgeven van visie en strategie op innovatie in de eigen organisatie zien we als een belangrijke voorwaarde en stap richting het op regioniveau vorm kunnen geven aan samenwerking op het gebied van innovatie.

- Bestuurdersbijeenkomsten op regioniveau ten behoeve van het creëren van een fundament voor regionale samenwerking op het gebied van innovatie en het aanscherpen van de regiovisie. We adviseren om binnen de samenwerking te richten op het gemeenschappelijke belang en de opgave om de zorg voor iedereen toegankelijk en betaalbaar te houden. Dit door:
 - In gedeelde verantwoordelijkheid en urgentie, de ketensamenwerking te verbeteren en de complexe zorgvragen te verminderen. Breng hiervoor in kaart hoe de toekomstige keten er uit moet zien en om welke aanpassingen dit vraagt in samenwerking en innovaties.
 - De dienstverlening in de eigen organisatie goed in beeld te brengen en na te gaan waar inzet van medewerkers deels vervangen kan worden door middel van proces- en technologische innovaties.

Concretiseer, na het leggen van het fundament, vervolgens de ambities en randvoorwaarden rondom de samenwerking met elkaar zodat iedereen een duidelijk beeld heeft bij wat er gevraagd en verwacht mag worden. Dit helpt te zorgen dat innovatie een gezamenlijk strategische beweging wordt in de regio.

- Het opleiden van personeel in het proces van gericht innoveren en duurzaam implementeren. Dit helpt te zorgen dat de interne organisatie ook in staat is om de gevormde visie en strategie in de praktijk tot uitvoering te brengen en draagt sterk bij aan duurzame innovatie.
- Het tussen medewerkers en tussen bestuurders uitwisselen van kennis en ervaringen rondom technologische innovatie, sociale innovatie en gemaakte strategische keuzes (zoals de aanleiding voor de innovatie, hoe tot keuzes is gekomen en welke argumenten een rol speelden).

Getuige de samenhang in de activiteiten van bovenstaande programma, adviseren we om als collectief financiering voor bovenstaande activiteiten aan te vragen bij het Zorgkantoor.

Resultaten

Tijdens de nulmeting stonden volgende vier vragen centraal:

1. Innovatie en de organisatie: hoe kijkt de organisatie aan tegen innovatie en wat is het belang van innovatie voor de organisatie
2. De innovatiestrategie: hoe worden keuzes gemaakt, in welke mate is er aandacht voor veranderkundige kant, in welke mate wordt er gestuurd en gemonitord op gemaakte keuzes
3. Organisatie van innovatie: wat is de plek van innovatie binnen de organisatie, waar is de verantwoordelijkheid/ opdrachtgeverschap belegd en wat is er randvoorwaardelijk geregeld
4. Samenwerking: hoe kijkt de organisatie aan tegen de samenwerking intern en met anderen in relatie tot innovatie

Hieronder werken we per vraag de belangrijkste resultaten uit.

1. Innovatie en de organisatie

Om met elkaar in gesprek te gaan over innovatie, is het belangrijk om te weten wat verstaan wordt onder innovatie. Uit de interviews en enquêtes blijkt dat iedereen hierover een beeld heeft voor zichzelf. Gelijktijdig blijkt dat er binnen organisaties geen gedeelde opvatting is over wat verstaan wordt onder innovatie. Voor de meeste organisaties heeft innovatie te maken met een andere manier van denken, kijken en organiseren ten behoeve van het verbeteren van de kwaliteit van zorg. Voor enkele organisaties gaat innovatie explicieter over iets nieuws ontwikkelen of inzetten dat nog niet bestaat binnen de organisatie of sector. Voor verschillende organisaties heeft technologie vanzelfsprekend te maken met innovatie. Vrijwel alle organisaties merken echter op dat aandacht voor de sociale kant van innovatie ook belangrijk is, zo niet het belangrijkste.

Grofweg kan gesteld worden dat hoe meer ruimte een organisatie heeft voor innovatie, hoe meer aandacht er is voor de sociale kant van innovatie waaronder aanpassing en inbedding van werkprocessen, leren aanpassen aan een veranderende context inclusief de daarbij behorende vaardigheden, rolopvatting en gewoonten etc.

Voor de meeste organisaties ligt voorop de tong dat innovatie moet bijdragen aan de kwaliteit van zorg. In mindere mate en minder expliciet wordt benoemd dat innovatie ook moet bijdragen aan een gezonde bedrijfsvoering, het verbeteren van de werkomstandigheden voor medewerkers of andere strategische organisatiedoelen.

De regio is vrijwel unaniem (98% van de geënquêteerde medewerkers) over het belang van innovatie. Vrijwel iedereen benoemt daarbij arbeidsmarktproblematiek, de groeiende zorgvraag als gevolg van dubbele vergrijzing en de toename van complexere zorgvragen. In combinatie van de toenemende werkdruk en de verandering van het werk speelt daarbij ook de vraag hoe een aantrekkelijke werkgever te blijven ten behoeve van de werving van nieuw personeel en behoud van bestaand personeel. Innovatie of zorgtechnologie wordt bij alle organisaties vermeld in organisatiestukken zoals een meerjarenbeleidsplan of een kaderbrief.

De meerderheid van de organisaties ervaart op dit moment nog niet echt een tekort aan personeel en richt innovaties (nog) niet expliciet op arbeidsbesparing. De verwachting richting de toekomst is echter duidelijk dat het werk niet meer zal lukken met de huidige

personeelscapaciteit. Ook heerst het besef dat er relatief niet méér personeel voor de zorg bijkomt. Dit benadrukt extra dat nagedacht moet worden over andere manieren van werken en andere manieren van zorg organiseren.

Hoewel iedere organisatie arbeidsmarktproblematiek op het netvlies heeft, constateren we voorzichtig (we zijn hier in de gesprekken niet uitgebreid op in gegaan) dat de arbeidsmarktontwikkelingen over het algemeen vaak nog niet vertaald zijn naar wat dit concreet betekent voor de eigen organisatie en per wanneer dit leidt tot onoverbrugbare problemen. Door de vele ontwikkelingen en uitdagingen die in het hier en nu op de organisatie afkomen, is het een grote uitdaging om voldoende tijd en ruimte te maken om naar de langere termijn te kijken en hier concreet betekenis aan te geven. Inzicht in wat de arbeidsmarktontwikkelingen per wanneer betekenen voor de organisatie kan bijdragen aan een concreter beeld van de omvang van de uitdagingen. Ook geeft het inzicht in de mate waarin een oplossing verwacht kan worden van strategische arbeidsplanning en in welke mate van innovatie binnen de eigen organisatie en de keten.

Advies

We adviseren om van innovatie een strategische beweging te maken in de organisatie. Hiervoor adviseren we ruimte vrij te maken voor begeleiding van organisaties om duiding te kunnen geven aan wat de aankomende uitdagingen specifiek betekenen voor de eigen organisatie. En om vervolgens een visie en strategie op innovatie te kunnen ontwikkelen waarbij concrete doelstellingen uitgewerkt zijn ten aanzien van randvoorwaardelijke tijd, budget en benodigde begeleiding/ ondersteuning voor medewerkers. Wanneer dit staat, kan vervolgens een start worden gemaakt met het strategischer aanvliegen en organiseren van innovatie.

2. Organisatie van innovatie

Op basis van de interviews zien we grote verschillen tussen de organisaties ten aanzien van hoe het ervoor staat met innovatie. Vaak heeft dit te maken met de omvang van de organisatie en beschikbare overhead ten behoeve van innovatie. Innovatie heeft bij weinig organisaties een formele plek en het wordt weinig apart begroot. Los van deze randvoorwaarden wordt door meerdere organisaties opgemerkt dat eerst de basis verder op orde gebracht moet worden voordat begonnen kan worden met innovatie. Het gaat dan over het op orde brengen van het ICT-landschap, vernieuwing van het elektronisch cliënten dossier, verbetering van de wifi, onderhoud of verbouw van gebouwen (als randvoorwaarde om te kunnen beginnen met leefcirkels of vernieuwing van domotica) e.d.

Er is in de breedte een gebrek aan projectleiders, in het bijzonder projectleiders met kennis en ervaring met het begeleiden van de veranderkundige kant van innovatie. Het wisselt daarom sterk wie het betreffende project begeleidt. De ene keer is dit een regiomanager de andere keer een locatiemanager, teamleider, beleidsmedewerker, verpleegkundige of kwaliteitsfunctionaris.

Waar sprake is van een duidelijke visie en strategie op innovatie, wordt gestuurd op innovatie, is het een vast agendapunt en is er gelijktijdig ruimte voor medewerkers om te komen met ideeën. Daar waar een visie en strategie op innovatie minder expliciet is of ontbreekt, zijn organisaties meer afwachtend en probeert het medewerkers te stimuleren om met ideeën te komen of enthousiast te maken voor innovatie. Bijvoorbeeld door innovatief denken, oplossend vermogen en eigenaarschap te stimuleren en te stimuleren dat mensen met ideeën durven komen. Er is niet eenduidig te stellen dat te allen tijde een bepaalde insteek de juiste is. Voorop staat de context van de organisatie. Om impact te maken met innovatie, moet de organisatie hier klaar voor zijn. Er zitten behoorlijke verschillen in de organisatie op dit vlak. Dit heeft te maken met de omvang van de organisatie maar ook met of bijvoorbeeld een organisatie recent financieel zware jaren heeft gekend en nu weer aan het opbouwen is. Sowieso kan gesteld worden dat het loont om innovatieprojecten altijd te koppelen aan de strategische doelen van de organisatie.

De meeste organisaties hebben innovatie niet apart begroot maar zijn wel gemotiveerd om ruimte in de begroting te creëren wanneer medewerkers met ideeën komen. In dergelijke gevallen constateren we vaak dat de hoeveelheid ideeën en initiatieven achterblijven. Zeer waarschijnlijk zijn deze ideeën er, echter worden deze niet kenbaar gemaakt. Mogelijk omdat medewerkers denken dat de aanleiding niet groot of belangrijk genoeg is, mogelijk hebben de ideeën weer weg door de waan van de dag of is onbekend waar je terecht kunt met een dergelijk idee. Ook kan de aanname meespelen dat jij dan ook degene bent die met het idee aan de slag moet. Dit komt voort uit het feit dat innovatie nog geen echte plek heeft binnen de organisatie. Zicht op waar het het meest loont om te innoveren is hierdoor lastig. Er is behoefte aan tijd en ruimte om na te gaan waar intern innovatie het meest loont, om projecten te begeleiden en er is duidelijk behoefte aan kennis en vaardigheden hieromtrent. Hier ligt onbenut potentieel voor de organisaties en voor de regio als geheel.

Advies

We adviseren om ruimte vrij te maken voor begeleiding van organisaties om visie en strategie op innovatie te ontwikkelen. Op basis hiervan kan bepaald worden waar innovatie het meest loont, wat dit vraagt van de organisatie (randvoorwaardelijke tijd, budget en benodigde begeleiding/ ondersteuning aan medewerkers) en hoe innovatie vervolgens georganiseerd moet worden.

We adviseren aanvullend om personeel op te leiden in het proces van gericht innoveren en duurzaam implementeren. Dit om projectleiders te leren hoe zij de menselijke kant van veranderen (sociale innovatie) in kunnen zetten. Onderdeel hiervan is hoe je samen met medewerkers en cliënten efficiënt en effectief in beeld brengt waar behoefte is aan innovatie. Het opleiden van personeel in het proces van duurzaam implementeren helpt te zorgen dat de interne organisatie ook in staat is om de gevormde visie en strategie in de praktijk tot uitvoering te brengen en te zorgen dat innovaties structureel ingezet worden in de dagelijkse praktijk.

3. De innovatiestrategie

Het ontbreekt de meeste organisaties aan een visie en strategie op innovatie. Hoewel iedereen het eens is over het belang van innovatie en een bijbehorende visie en strategie, verbinden de meeste organisaties innovatie nog niet expliciet aan de strategische doelen van de organisatie.

Door het ontbreken van een visie en strategie wordt innovatie in veel gevallen ad hoc aangevlogen. Deze organisaties zijn zoekende in hoe je de juiste keuzes maakt: "Wat doe je wel, wat niet en hoe houden we het behapbaar?". En zoeken organisaties in hoe je innovatie intern op een goede manier organiseert: "Hoe zorgen we ervoor dat we ook echt dingen af kunnen maken en op een goede manier samenwerken?". De mate waarin innovatie ad hoc wordt aangevlogen, wordt versterkt door onvoldoende kennis, vaardigheden en capaciteit rondom projectleiding, het begeleiden van veranderprocessen en sociale innovatie. In het bijzonder gaat het daarbij om het aanpassen en inbedden van werkprocessen, leren aanpassen aan een veranderende context inclusief de daarbij behorende vaardigheden, rolopvatting en gewoonten.

Ook medewerkers (80%) geven via de enquêtes duidelijk aan meer behoefte te hebben aan begeleiding bij het inzetten van de innovatie. Dit zit in tijd om te bedenken en bespreken hoe de innovatie in de praktijk gebruikt moet worden, tijd om te proberen, training, overleg met collega's om na te kunnen gaan of je het op de goede manier doet en in een nabije collega die je kan benaderen bij vragen. Organisaties erkennen het belang van het begeleiden van veranderprocessen en sociale innovatie binnen innovatieprojecten en proberen, gegeven de beperkingen, hier zo goed als mogelijk mee om te gaan.

Er wordt geconstateerd dat er onvoldoende zicht is op wie waar in de regio mee bezig is. Er is de wens om niet alleen ervaringen met technologische innovatie uit te wisselen maar nadrukkelijk ook om van elkaar te leren op het gebied van sociale innovatie.

Er ligt een duidelijke kans voor het samenwerkingsverband om te faciliteren in het leren gericht innoveren en duurzaam implementeren. Het gaat daarbij om het faciliteren van formeel leren (bijv. in de vorm van een opleidingsaanbod) als om informeel leren (faciliteren van bijeenkomsten om kennis en ervaring uit te wisselen).

Vrijwel elke organisatie doet aan innovatie. Veelgehoorde voorbeelden van projecten zijn:

- Digitale toedienregistratie en controle van medicatie
- Monitoring op afstand (met name val- en dwaalpreventie)
- Beeldbellen
- Slimme inco's
- Domotica
- Werken in de cloud
- Vernieuwing ecd

Van de geënquêteerde medewerkers geeft 90% aan dat innovatie helpt in hun dagelijkse werk. We hebben medewerkers ook gevraagd "Stel je voor dat innovaties gegarandeerd jouw werk zouden ontlasten of prettiger zouden maken. Voor welke onderdelen van je werk zou je dan een innovatie wensen?". De belangrijkste resultaten waren:

- 70%* van de medewerkers gaf aan: minder tijd hoeven besteden aan administratie
- 69% van de medewerkers gaf aan: meer aandacht voor cliënten/ bewoners kunnen hebben
- 31% van de medewerkers gaf aan: sensoren om te kunnen zien of mensen weglopen/ uit bed gaan zonder er elke keer heen te hoeven lopen.
- 30% van de medewerkers gaf aan: medicatiecontrole op afstand kunnen doen

* Meerdere antwoorden waren mogelijk bij deze vraag.

De monitoring van innovatieprojecten verdient aandacht. Niet alleen op of een project het beoogde resultaat behaalt maar ook of een succesvol project zich leent voor opschaling.

Advies

Er is grote impact te maken met een visie en strategie op innovatie binnen de organisatie. We adviseren daarom om ruimte vrij te maken voor begeleiding van organisaties om visie en strategie op innovatie te ontwikkelen. Onderdeel hiervan is om intern gezamenlijk de urgentie van innovatie met elkaar te bepalen en dit te vertalen naar een strategie. Op basis hiervan kan met innovatie gericht bijgedragen worden aan de strategische doelen van de organisatie. Ook helpt het bij het maken van afwegingen en keuzes ten aanzien van waar wel en niet op ingezet gaat worden met innovatie.

We adviseren aanvullend om personeel op te leiden in het proces van gericht innoveren en duurzaam implementeren. Onderdeel hiervan is hoe je veranderprocessen begeleidt en hoe je medewerkers goed voorbereidt en begeleid bij het inzetten van de innovatie in de dagelijkse praktijk.

We zien aanvullend dat het leren van elkaar nog beter benut kan worden. We adviseren innovatienetwerkbijeenkomsten op regioniveau te organiseren voor medewerkers en voor bestuurders. Centraal binnen deze bijeenkomsten staat het uitwisselen van kennis en ervaringen rondom technologische innovatie en sociale innovatie. Om van innovatie een strategische beweging te maken, raden we aan om bij uitwisseling van kennis en ervaring het ook met elkaar te hebben over de strategische keuzes die gemaakt zijn (zoals wat was de aanleiding voor de innovatie, op welke manier is tot keuzes gekomen en welke argumenten speelden daarbij een rol).

4. Samenwerking

We merken in de interviews dat de bereidheid tot samenwerking ten tijde van Corona is gegroeid. Voorbeelden hiervan zijn het opzetten van de Corona-teststraat en de gezamenlijk ontwikkelde regiovisie. Hoewel iedereen een duidelijke interesse heeft in samenwerking, gebeurt dit rondom innovatie tot op heden nog op beperkte schaal. “We kunnen goed met elkaar opschieten als organisaties en intern, maar het kan niet meer blijven bij praten alleen” stelt een van de geïnterviewden.

De samenwerking biedt veel kansen, zeker wanneer deze aansluit op primaire werkprocessen. Om de samenwerkingskansen te benutten is het van belang om een goed fundament met elkaar te leggen. Te meer omdat er behoorlijke onderlinge verschillen zijn ten aanzien van hoe ver elke organisatie is met innovatie en welke ruimte er is om hier vorm aan te geven.

We hebben voor de nulmeting tevens kennisgenomen van de regiovisie. Een mooi gezamenlijk document met een heldere visie en concreet uitgewerkte acties waarmee in de toekomst de zorg voor iedereen toegankelijk en betaalbaar moet blijven. Dit door te werken aan het behoud en de werving van medewerkers en de ondersteuning van mantelzorgers en vrijwilligers. Ook wordt het belang onderschreven om samen te werken rondom innovatie. De concrete uitwerking missen we nog als het gaat over hoe met innovatie bij te dragen aan de beschreven doelen. Als we kijken naar de doelen vanuit de regiovisie, dan verwachten we dat een aanscherping van de regiovisie te maken is door na te gaan hoe, met behulp van regionale (keten) innovaties, de vraag naar arbeidsmarktcapaciteit verminderd kan worden.

Advies

We zien dat samenwerking rondom innovatie grote potentie heeft. Om deze potentie te benutten is het wel van belang om een goed fundament met elkaar te leggen. We adviseren bestuurdersbijeenkomsten op regioniveau te organiseren ten behoeve van het creëren van een fundament voor regionale samenwerking op het gebied van innovatie en het aanscherpen van de regiovisie. Het vormgeven van visie en strategie op innovatie in de eigen organisatie (zie het advies bij het onderdeel *Innovatie en de organisatie* op pagina 9)

zien we als een belangrijke voorwaarde. Wanneer een organisatie intern goed weet wat het wil met innovatie, kan vervolgens gerichter gezamenlijk verkend worden hoe regionaal samen te werken.

We adviseren om binnen de samenwerking te richten op het gemeenschappelijke belang en de opgave om de zorg voor iedereen toegankelijk en betaalbaar te houden. Dit door:

- In gedeelde verantwoordelijkheid en urgentie, de ketensamenwerking te verbeteren en de complexe zorgvragen te verminderen. Breng hiervoor in kaart hoe de toekomstige keten er uit moet zien en om welke aanpassingen dit vraagt in samenwerking en innovaties.
- De dienstverlening in de eigen organisatie goed in beeld te brengen en na te gaan waar inzet van medewerkers deels vervangen kan worden door middel van proces- en technologische innovaties.

Concretiseer, na het leggen van het fundament, vervolgens de ambities en randvoorwaarden rondom de samenwerking met elkaar en spreek naar elkaar uit of de gevraagde commitment en investering geleverd kan worden. Dit zorgt dat iedereen een duidelijk beeld heeft bij wat er gevraagd en verwacht mag worden en helpt te zorgen dat vervolgens vaart gemaakt kan worden met de uitvoering van de samenwerking.

Advies

We adviseren om van innovatie een strategische beweging te maken in de organisatie en in de regio. Deze beide onderdelen zien we in samenhang met elkaar. Wanneer een organisatie bijvoorbeeld intern goed weet wat het wil met innovatie, kan vervolgens gerichter gezamenlijk verkend worden hoe regionaal samen te werken. Kortom de strategische beweging binnen de afzonderlijke organisaties is ook van het belang voor het welslagen van de strategische beweging op regioniveau. Om op beide vlakken tot resultaat te komen adviseren we tijd, budget en ruimte te maken voor:

- Begeleiding/ sparring voor organisaties ten behoeve van het vormgeven van een visie en strategie in de eigen organisatie, begeleiding bij het strategischer aanvliegen en organiseren van innovatie en wat dit vraagt van een bestuurder. Dit helpt te zorgen dat innovatie niet slechts blijft bij een project van een projectleider maar een strategische beweging wordt in de organisatie. Het vormgeven van visie en strategie op innovatie in de eigen organisatie zien we als een belangrijke voorwaarde en stap richting het op regioniveau vorm kunnen geven aan samenwerking op het gebied van innovatie.
- Bestuurdersbijeenkomsten op regioniveau ten behoeve van het creëren van een fundament voor regionale samenwerking op het gebied van innovatie en het aanscherpen van de regiovisie. We adviseren om binnen de samenwerking te richten op het gemeenschappelijke belang en de opgave om de zorg voor iedereen toegankelijk en betaalbaar te houden. Dit door:
 - In gedeelde verantwoordelijkheid en urgentie, de ketensamenwerking te verbeteren en de complexe zorgvragen te verminderen. Breng hiervoor in kaart hoe de toekomstige keten er uit moet zien en om welke aanpassingen dit vraagt in samenwerking en innovaties.
 - De dienstverlening in de eigen organisatie goed in beeld te brengen en na te gaan waar inzet van medewerkers deels vervangen kan worden door middel van proces- en technologische innovaties.

Concretiseer, na het leggen van het fundament, vervolgens de ambities en randvoorwaarden rondom de samenwerking met elkaar zodat iedereen een duidelijk beeld heeft bij wat er gevraagd en verwacht mag worden. Dit helpt te zorgen dat innovatie een gezamenlijk strategische beweging wordt in de regio.

- Het opleiden van personeel in het proces van gericht innoveren en duurzaam implementeren. Dit helpt te zorgen dat de interne organisatie ook in staat is om de gevormde visie en strategie in de praktijk tot uitvoering te brengen en draagt sterk bij aan duurzame innovatie.
- Het tussen medewerkers en tussen bestuurders uitwisselen van kennis en ervaringen rondom technologische innovatie, sociale innovatie en gemaakte strategische keuzes (zoals de aanleiding voor de innovatie, hoe tot keuzes is gekomen en welke argumenten een rol speelden).

Getuige de samenhang in de activiteiten van bovenstaande programma, adviseren we om als collectief financiering voor bovenstaande activiteiten aan te vragen bij het Zorgkantoor.

Bijlagen

Resultaten enquête

1 Geef aan wat jij verstaat onder innovatie?	%
A - Nieuwe technische oplossingen aanschaffen en gebruiken (bijv. domotica, robots in de zorg)	20,6
B - Verbeteren van bestaande manier van werken	31,52
C - Iets doen wat we nog niet eerder hebben gedaan	4,66
D - Een vraag of probleem oplossen met een nieuw idee of hulpmiddel	33,96
E - Anders/ combinatie van antwoorden	9,23

2 Doet je organisatie aan innovatie?	%
A - Ja	81,94
B - Nee	18,06

3 Vind je het belangrijk dat je organisatie innoveert?	%
A - Ja	98,46
B - Nee	1,54

4 Als er geïnnoveerd wordt binnen de organisatie, is voor jou dan duidelijk waarom?	%
A - Altijd	9,32
B - Vaak wel	65,64
C - Vaak niet	24,37
D - Nooit	0,63

5 Heb je het idee dat innovatie je helpt in je dagelijkse werk?	%
A - Ja	90,5
B - Nee	9,43

6 Word je begeleid in het gebruiken van de innovatie? (Bijvoorbeeld: is er de ruimte om de innovatie te leren kennen en leren gebruiken? Is er de ruimte om met elkaar te bedenken hoe je er mee gaat werken enz.?)	%
A - Ja	17,88
B - Ja, maar te weinig	41,63
C - Soms	27,08
D - Nee	13,35

7. Kun je aangeven welke ondersteuning je nodig denkt te hebben? (je mag meerdere antwoorden geven) *	%
A - Tijd om te proberen	64,36
B - Uitleg te krijgen van collega's	32,14
C - Tijd om te bedenken en bespreken hoe de innovatie in de praktijk gebruikt moet worden	76,12
D - Training	63,37
E - Een aandachtsvelder/ andere collega die je kan benaderen bij vragen.	55,55
F - Overleg met collega's om na te kunnen gaan of je het op de goede manier doet	57,61
G - Anders	3,35

8. Stel je voor dat innovaties gegarandeerd jouw werk zouden ontlasten of prettiger zouden maken. Voor welke onderdelen van je werk zou je dan een innovatie wensen? (je mag meerdere antwoorden geven)	%
A - Minder tijd hoeven besteden aan administratie	72,82
B - Zorg op afstand kunnen geven/ minder hoeven te reizen	14,96
C - Medicatiecontrole op afstand kunnen doen	32,81
D - Controle op afstand kunnen doen voor de nachtzorg	29,93
E - Sensoren om te kunnen zien of mensen weglopen/ uit bed gaan zonder er elke keer heen te hoeven lopen.	30,37
F - Meer aandacht voor cliënten/ bewoners kunnen hebben	71,3
G - Anders:	10,61