

---

## Tijd voor professioneel innoveren in de ouderenzorg

**Door:** Tim van de Geijn, Nancy Gregoire, Monique van den Hoed, Ramon Daniëls

**Kernwoorden:** Innovatie-organisatie, Innovation readiness, Leiderschap, Leren, Reflecteren

---

**Innoveren in de ouderenzorg is van belang. Het loont om serieus met innovation readiness (het vermogen om professioneel te innoveren met elk type innovatie) aan de slag te gaan. De Universiteit Maastricht, Zuyd Hogeschool en Sevagram doen onderzoek om zorgorganisaties te ondersteunen met kennis en tools. Innoveren is geen ad-hoc activiteit, innoveren moet je organiseren!**

### Beter worden in innoveren is noodzakelijk

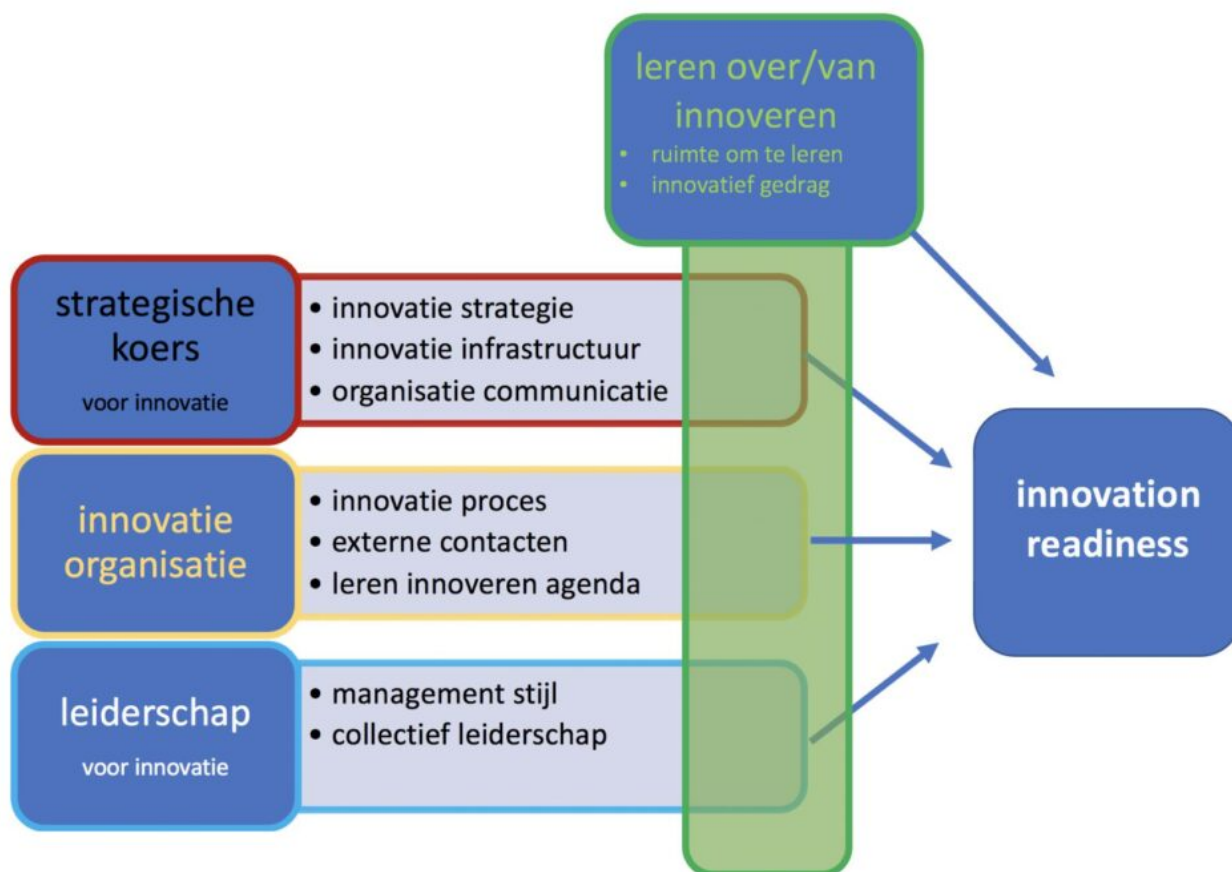
Voor elke ouderenzorgorganisatie is het belangrijk nieuwe werkwijzen, producten of diensten te implementeren die voldoen aan de behoeften van cliënten en medewerkers. Snelle veranderingen in de ouderenzorg nopen ouderenzorgorganisaties tot beter worden in innoveren. De capaciteit van een organisatie en haar professionals om te innoveren wordt *innovation readiness* genoemd (Tidd & Bessant, 2009). Voor zorgorganisaties is professioneel en gestructureerd uitvoering geven aan innoveren een uitdaging. Structuren, processen, systemen en competenties zijn namelijk vooral gericht op het bieden van kwalitatief hoogwaardige zorg.

In 2011 publiceerden Nauta e.a. (2011) een onderzoek naar professioneel innoveren van 37 Nederlandse zorgorganisaties. De conclusie van dit onderzoek was dat innoveren in de zorg in opkomst is. Er werd wel degelijk geïnnoveerd, maar met de handrem aan en bij het merendeel van de onderzochte zorgorganisaties kreeg het innovatieproces nauwelijks professioneel vorm. Sinds de publicatie hebben zorgorganisaties grote stappen gezet. Desondanks is nog maar weinig gepubliceerd over *innovation readiness*, en zeker niet binnen de ouderenzorg. In dit artikel presenteren we resultaten uit een promotieonderzoek bij de Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg (AWO-L) en laten we zien hoe ouderenzorgorganisatie Sevagram invulling geeft aan innovatiebeleid om meer *innovation ready* te worden.

### Innovation Readiness en onderzoek

Promotieonderzoek naar *innovation readiness* in de ouderenzorg wordt vanuit de Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg (AWO-L) uitgevoerd met het doel om kennis en tools te ontwikkelen die ouderenzorgorganisaties ondersteunen bij hun vermogen om te innoveren. De AWO-L wil met wetenschappelijk onderzoek een bijdrage leveren aan de verbetering van de kwaliteit van leven, zorg en werk in de langdurige ouderenzorg. Uit ons literatuuronderzoek naar wetenschappelijke studies (Van den Hoed e.a., 2022), uit rapporten en publicaties van onder andere zorgorganisaties, het ministerie en het zorgkantoor en uit interviews met experts uit de ouderenzorg komen vijf factoren voort die bijdragen aan beter worden in innoveren (figuur 1 en tabel 1).

**Figuur 1.** Factoren die bijdragen aan *innovation readiness* (Van den Hoed e.a. 2023 in bewerking)



Van den Hoed et al. 2023

Factoren die bijdragen aan innovation readiness (in bewerking)

**Tabel 1.** Innoveren organiseren in een ouderenzorgorganisatie

Factoren die bijdragen aan innovation readiness	Wat kan een ouderenzorgorganisatie organiseren om beter te worden in innoveren?
1. Formuleer een innovatiekoers	Formuleer een innovatieambitie. Organiseer innovatie (bijvoorbeeld via innovatieteams). Denk na over hoe communicatie over innovatie gaat plaatsvinden.
2. Organiseer de uitvoering van innovatie	Maak de innovatiekoers concreet door innovatieafspraken en processen intern. Ondersteun met budget, HRM-beleid en passende ICT-infrastructuur. Zoek partners om mee samen te werken. Formuleer een visie op leren van innoveren.
3. Toon leiderschap bij innovatie	Werk dagelijks samen aan innoveren, waarin iedereen zijn rol heeft: bestuurders, managers, innovatieteams, collega's, cliënten en naasten. Ondersteun leiderschap door duidelijke afspraken over besluitvorming rond innovatie.
4. Leer over en van innoveren	Leer van het innoveren zelf. Deel kennis, zodat iedereen er op voort kan bouwen. Maak innovatieruimte(n) beschikbaar. Organiseer momenten om innovatie-ervaringen te delen.

5. Schep een innovatie-gerichte cultuur	Werk samen enthousiast aan innovatie. Heb het lef om te experimenteren. Investeer in competenties van medewerkers.
-----------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **Innovatiebeleid Sevagram**

Sevagram is een ouderenzorgorganisatie in Zuid-Limburg met 23 zorgcentra, een geriatrisch revalidatiecentrum, twee hospices en thuiszorg. Sevagram is één van de zorgpartners van de AWO-L en wordt geconfronteerd met grote uitdagingen, zoals personeelstekorten, een hoge gemiddelde zorgzwaarte van cliënten en verdergaande vergrijzing. Hieronder een greep uit de wijze waarop innoveren sinds 202 is georganiseerd binnen Sevagram.

#### **Strategie, innovatiethema's, ambities en randvoorwaarden**

Sevagram richt zich op twee soorten innovaties: incrementele en radicale. Bij een incrementele innovatie worden er (kleine) veranderingen aangebracht aan een bestaand product, proces of dienst. Incrementele innovaties starten veelal op de werkvloer, waar de primaire verantwoordelijkheid ligt om deze tot stand te brengen. Radicale innovaties betreffen complexe vraagstukken die om echte vernieuwing vragen. Deze worden benaderd vanuit vier Sevagram-brede innovatiethema's: gepersonaliseerde zorg, duurzame inzetbaarheid medewerkers, veranderende arbeidsmarkt en alternatieve woonvormen. Voor deze thema's zijn ambities geformuleerd die vijf jaar beslaan, per thema is beschreven welke innovatierichtingen kansen bieden. Ter illustratie een innovatierichting van gepersonaliseerde zorg: 'Sevagram gebruikt technologie en data om proactief in te spelen op gezondheid, behoeften en wensen van de huidige en toekomstige cliënten'. In het kader van de strategie is ook besloten dat er een vast jaarlijks budget komt voor innoveren, dat innoveren onderdeel wordt van de verbetercyclus en dat er samen met de dienst HR-functieprofielen op innoveren worden ontwikkeld.

#### **Innovatie-principes en indicatoren**

Om stappen te maken naar een (meer) *innovation ready* organisatie is een gezamenlijk beeld nodig van principes voor innoveren. Voor Sevagram gaat innoveren over het samen creëren van meerwaarde voor cliënten en professionals. Een innovatie is pas geslaagd als deze op de werkvloer geïmplementeerd en geborgd is. Sevagram accepteert dat innovatietrajecten onvoorspelbaar zijn en dat het nodig is om te experimenteren met ideeën en deze te testen door onderzoek, met het doel er voortdurend van te leren en innovaties te verbeteren tot de uitkomsten helder zijn. Nauwe betrokkenheid van medewerkers in alle lagen van de organisatie is cruciaal, en leidinggevenden moeten vertrouwen op, en investeren in, het innovatief vermogen van medewerkers. Zij dienen een veilige, vertrouwde omgeving te creëren waarin diversiteit, initiatief en risico nemen worden omarmd en waar ruimte is om te experimenteren en te falen met innoveren. Daarbij is continue reflectie cruciaal voor beter worden in innoveren. Tot slot weet Sevagram dat ze niet zelf alle kennis in huis heeft en samenwerking met externe partijen van groot belang is.

Sevagram bracht indicatoren, bedoeld om op het eigen niveau van *innovation readiness* te reflecteren, onder in een "*Innovation Readiness Tool*" (zie figuur 2). Deze tool bestaat uit vier kernpunten en vier gradaties (geïnspireerd op INSEAD, 2009), lopend van 'ad hoc' naar 'optimaal'. De mate van *innovation readiness* van de organisatie wordt bepaald door de mate waarin structuur, processen en acties gericht op innoveren zijn ingebed in de gehele organisatie, de daadwerkelijke implementatie van innovaties bereikt is en er geleerd wordt van ervaringen om het potentieel tot innoveren te vergroten. In figuur 2 illustreren de oranje vakjes hoe Sevagram op het eigen niveau van *innovation readiness* in 2021 scoorde.

#### **Figuur 2.** Innovation Readiness Tool (Sevagram)

# Innovation-readiness Tool

## Optimaal

Zijn succesvol ingebed in de hele organisatie en continue leren zorgt voor optimaliseren van ons potentieel om te innoveren.

## Structureel

Voeren we consistent gepland, herhaald en gestructureerd uit in alle relevante onderdelen van de organisatie en met relevante stakeholders.

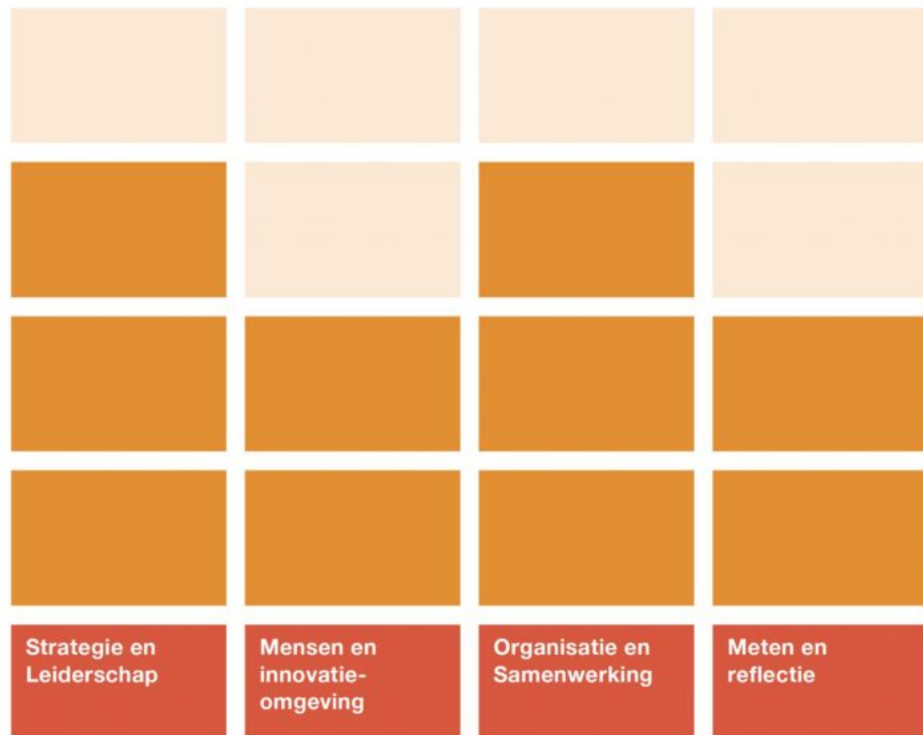
## Gefragmenteerd

Voeren we gepland en gestructureerd uit in bepaalde functies of activiteiten, maar niet consistent of verspreid over de hele organisatie.

## Ad hoc

Voeren we soms uit, maar niet gepland of consistent.

## → De vier kernpunten



## Innovatie-organisatie

Sevagram koos voor drie geledingen in de organisatie om zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau duidelijkheid te creëren over rollen, taken en verantwoordelijkheden. De verbinding tussen deze innovatieteams en de zorgteams is cruciaal voor succesvol innoveren.

### 1. Het innovatiecomité

Het innovatiecomité bestaat uit een afvaardiging van het directieteam en de programmacoördinator Innovatie, en is verantwoordelijk is voor een up-to-date en gebalanceerd portfolio, met samenhangende innovatieprojecten en passend bij de beschikbare middelen. Het innovatiecomité draagt daarmee zorg voor het portfoliomanagement, voor communicatie over en draagvlak voor het portfolio en monitort of innovatie-activiteiten naar tevredenheid verlopen. Als leden van het innovatieplatform of de innovatie-community (zie hieronder) knelpunten ervaren in de innovatieprocessen, dan worden de strategieën voor aanpak met het innovatiecomité besproken.

#### • Het innovatieplatform

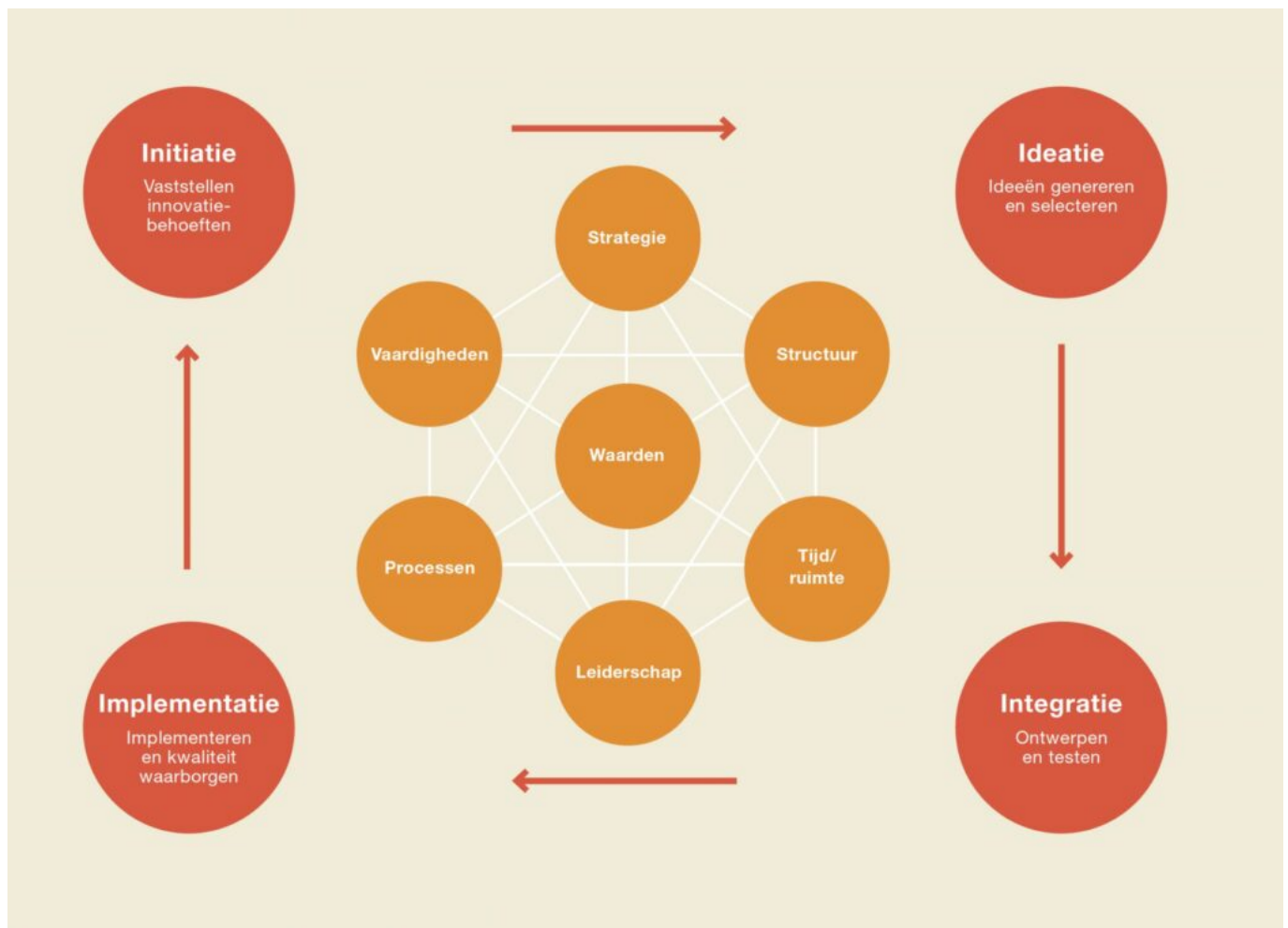
Het innovatieplatform is verantwoordelijk voor de uitvoering van het portfolio en bestaat uit de programmamanager Innovatie en drie innovators. Zij leiden innovatietrajecten gericht op de vier Sevagram-brede innovatiethema's met interprofessionele teams en met het "Model Duurzaam Innoveren" en *design thinking* als basis (zie figuur 3). Zij leggen veel nadruk op het begrijpen van behoeften van gebruikers (cliënten en professionals) en op het betrekken van gebruikers in de innovatieprocessen. Zo werden bij het project Fingerfood cliënten en hun naasten vanaf de start betrokken en werd gezamenlijk gezocht naar alternatieven om ondervoeding in het verpleeghuis te voorkomen. Het perspectief van de cliënten en hun naasten over eten met hun handen was essentieel voor het succesvol implementeren van Fingerfood. Ter objectivering van de meerwaarde en de hanteerbaarheid van innovaties voert het innovatieplatform zelf onderzoek uit of

besteedt dat uit aan kennisinstellingen. Het verblijf van het innovatieplatform is het Innovatielab, een speciaal ingerichte ruimte waar geëxperimenteerd wordt, waar creatieve methoden ingezet worden en groepen bijeenkomen om geïnspireerd te worden.

### • De innovatie-community

De centrale plek voor medewerkers om te leren innoveren zijn innovatiecommunities, leergemeenschappen voor medewerkers 'op de werkvloer'. Uitdagingen met incrementeel innoveren zijn het startpunt voor het leren. Een innovatiecommunitymanager begeleidt de leergemeenschappen, bekijkt met leden waar behoeften liggen over 'leren en innoveren' en initieert onderwijsactiviteiten. Om incrementeel innoveren meer structureel op de werkvloer in te bedden, werd een 'Innovatiebord' binnen heel Sevagram geïmplementeerd. Medewerkers geven elke dag op het Innovatiebord aan hoe tevreden zij zijn over thema's die het team zelf van betekenis vindt. Thema's kunnen per locatie verschillen en over de tijd heen veranderen. Elke dag staan alle aanwezige teamleden 15 minuten samen stil bij de eigen tevredenheid, het benoemen van knelpunten, en het komen tot ideeën voor oplossingen. Zij selecteren de beste en testen deze uit.

**Figuur 3.** Model Duurzaam Innoveren Sevagram (gebaseerd op Frankenberger e.a. (2013) en Weber & Doelen (2018))



### Het innovatieproces

Om alle betrokkenen handvatten te bieden bij het vormgeven van innovatieprocessen, hanteert Sevagram het bovenstaand Model Duurzaam Innoveren. Het innovatieproces gaat uit van vier fasen van innoveren:

- Initiatie: vaststellen van de innovatiebehoefte
- Ideatie: ideeën genereren en selecteren
- Integratie: ontwerpen van de innovatie en het testen ervan

- Implementatie: het implementeren, borgen en mogelijk opschalen van de innovatie

Het laten landen van innovaties in de dagelijkse praktijk vraagt om verandering van diverse aspecten van de organisatie, zoals strategie, vaardigheden, waarden, structuur, processen, leiderschap en tijd en ruimte. Sevagram hanteert het model voor zowel incrementele als radicale innovaties, wetende dat innovatieprocessen veelal iteratief en niet-lineair verlopen. Binnen de vier fasen van innoveren worden tools en methoden van *design thinking* toegepast, zoals het in kaart brengen van gevoelens, gedrag of gedachten van gebruikers of het beschrijven van het proces dat cliënten in de zorg via klantroutes doorlopen.

## Reflectie

We hebben de afgelopen jaren als Sevagram mooie stappen gezet met ons innovatiebeleid en plukken daar ook de vruchten van. Door het vaststellen van de innovatiethema's is er veel meer afweging over 'wat doen we wel en niet'. De impact van werken aan *innovation readiness* is dat je meer focus hebt op innovatie-activiteiten, meer mensen hebt die competent zijn, meer professioneel innoveert en meer innovaties tot implementatie brengt. Dit hebben we bij Sevagram kunnen constateren. Bewijs hiervoor is lastig want *Innovation readiness* is echt een nieuwe tak van sport; effectonderzoek naar interventies om meer innovation ready te worden is er amper.

Innovaties, zoals het Innovatiebord, het Slaapprotocol, en Telerevalidatie, komen meer dan voorheen tot implementatie en Sevagram-brede opschaling. De impact van specifieke innovaties zoals het Innovatiebord is dat zorgteams zich bewuster bezighouden met dagelijks verbeteren en innoveren van de zorg en er een beter innovatieklimaat ontstaat. Het Slaapprotocol heeft als meerwaarde dat interprofessionele teams bewust(er) slaapproblemen analyseren en een groter arsenaal aan interventiemogelijkheden tot hun beschikking hebben om het slapen van bewoners te optimaliseren en onrust in de nacht te verminderen. Telerevalidatie heeft als meerwaarde dat revalidanten meer zelfstandig, op maat en flexibel kunnen oefenen.

We beseffen dat we continu aan onze *innovation readiness* moeten blijven werken. Goede afstemming tussen de kansen die innovaties bieden en wat mogelijk is in de dagelijkse praktijk blijft een uitdaging. Onze volgende stappen zijn dan ook: de samenwerking tussen het innovatieplatform en teammanagers van de verschillende zorgcentra optimaliseren en de innovatiecommunity steviger positioneren tussen de werkvloer en het midden- en hoger management.

Vanuit het promotietraject bij de AWO-L wordt samen met het werkveld een gevalideerde vragenlijst ontwikkeld waarmee (ouderen)zorgorganisaties hun *innovation readiness* kunnen bepalen. Met deze zelfevaluatie kunnen zij ook vervolgstappen bepalen om beter te worden. We weten welke factoren *innovation readiness* bepalen, maar niet welke strategieën en acties organisaties uitzetten om meer *innovation ready* te worden. Daarom zullen we bij verschillende ouderenzorgorganisaties in Nederland in kaart brengen welke veranderingen (in strategie, organisatie, processen et cetera) zij realiseerden om meer *innovation ready* te worden en hoe zij de impact daarvan beoordelen. De casus van Sevagram illustreert dat ouderenzorgorganisaties in Nederland al heel wat stappen hebben gezet om innovation ready te worden (Zorginstituut, 2022); er kan veel geleerd worden van elkaar.

---

## Door

### **Tim van de Geijn**

Tim van de Geijn is programmanager Innovatie bij Sevagram.

### **Nancy Gregoire**

Nancy Gregoire is innovatiecommunitymanager bij Sevagram

### **Monique van den Hoed**

Monique van den Hoed is promovendus innovation readiness aan de Universiteit Maastricht en lid van de Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg.

### **Ramon Daniëls**

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

---

### **Literatuurlijst**

1. Frankenberger, K., Weiblen, T., Csik, M., & Gassman, O. (2013). **The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges. *International Journal of Product Development*, 18 (3/4), 249-273.**
2. Iske, P. (2020). *Combinatoric innovation; navigating a complex world*. Knowledge – Conscious Management.
3. Jansen, M. (2016). *Situated Novelty, Een studie naar innovatie en de governance van innovatie in de zorgpraktijk*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
4. Nauta, F., de Groot, H., & Gielen, M. (2011). *Innovatiescan Nederlandse zorg; een inventarisatie van innovatiemanagement in de Nederlandse zorgsector*. Nijmegen: Lectoraat Innovatie Publieke Sector Hogeschool Arnhem en Nijmegen.
5. Van den Hoed, M.W., Backhaus, R., De Vries, E., Hamers, J.P.H. & Daniels, R. (2022). Factors contributing to innovation readiness in health care organizations: a scoping review. *BMC Health Services Research*. **Een uitgebreide literatuurlijst is op te vragen bij [m.vandehoed@maastrichtuniversity.nl](mailto:m.vandehoed@maastrichtuniversity.nl)**