

Hoe kom je tot een gedragen koers op innovatie

Een stappenplan aan de hand van praktijkverhalen



Waardigheid
en trots voor de toekomst



Inhoud

Inleiding	3
Wat betekent innovatie eigenlijk?	5
Stap 1: De noodzaak voelbaar en zichtbaar maken	7
Stap 2: Vorm een leidend team	9
Stap 3: Creëer een koers	10
Stap 4: Communiceer de koers	14
Stap 5: Mensen in staat stellen om op een andere manier te werken	16
Stap 6: Creëer 'quick wins'	17
Stap 7: Volhouden en doorgaan	19
Stap 8: Borg de verandering	21
Colofon	23



Inleiding

Innoveren om in te kunnen spelen op ontwikkelingen als dubbele vergrijzing, meer vraag naar zorg en een toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Het is een belangrijke focus in plannen van de overheid (zie bijvoorbeeld het [WOZO Programma](#)). Dat komt vooral tot uiting wanneer het gaat om de inzet van zorgtechnologie (op grotere schaal). Voor zorgorganisaties brengt dit vragen met zich mee. Hoe zorg je dat zorgtechnologie geen doel op zich wordt bijvoorbeeld? Dat je ruimte houdt voor het maken van andere keuzes? Of dat het niet blijft bij steeds nieuwe pilots, maar dat je als organisatie ook echt de stap naar structurele inzet maakt? Belangrijk hierbij is het hebben van een stip op de horizon, een goed afgewogen

beeld waar je naar toe wilt met elkaar en waar je wel en niet aan werkt. Dit vat je in een visie en strategie of koers. Maar hoe kom je hiertoe en hoe zorg je dat er ook naar gehandeld wordt?

Om hier inzichten over op te doen, hebben we interviews afgenomen met betrokkenen van vier zorgorganisaties. Dit document dient ter inspiratie hoe je zo'n koers kan ontwikkelen en ernaar gaat werken. Het hieronder beschreven stappenplan hebben we gebaseerd op de praktijkverhalen van de vier geïnterviewde organisaties en is bedoeld voor bestuurders, beleidsmedewerkers en projectleiders van zorgorganisaties.



Het stappenplan in deze publicatie beschrijft hoe je binnen je organisatie een gemeenschappelijk beeld kan vormen over innovatie. Een visie met een strategie of een pijler voor innovatie zijn verschillende vormen die we zijn tegengekomen bij organisaties om de stip op de horizon en de weg ernaar toe te beschrijven. We hebben gekozen voor ‘koers’ als overkoepelende term in dit kennisproduct. Welke term en vorm jij kiest is afhankelijk van je doel en organisatie(context). Hoe deze termen te interpreteren en op basis waarvan je kan bepalen wat passend is voor jou wordt later in dit document toegelicht bij stap 3: ‘Creëer een koers’.

Een koers kan als onderlegger en stip op de horizon worden gebruikt bij het maken van keuzes. Het is een belangrijk startpunt voor vernieuwing. Daarnaast werkt de koers als legitimering voor verandering en als versneller. Een koers ontwikkelen en ernaar handelen gaat niet van de één op de andere dag. Ook verschilt het proces per organisatie. Toch zijn er wel degelijk gemeenschappelijke kenmerken die een handvat kunnen bieden. In de interviews die zijn gevoerd met de vier organisaties komen de 8 stappen van duurzame verandering van Kotter (1996) naar voren. Daarom lichten we

de ervaringen van andere organisaties toe aan de hand van de 8 stappen van Kotter. Dit kennisproduct dient daarbij als inspiratie om zelf aan de slag te gaan met een koers op innovatie.

Als je met de stappen van Kotter aan de slag gaat, is het niet nodig om de stappen precies zo uit te voeren zoals ze in deze publicatie staan beschreven. Zet vooral die stappen die bij jouw organisatie en context passen. Daarnaast vragen de stappen om een continu proces waarbij er steeds geëvalueerd wordt: Waar staan we nu? Kunnen we al door of moeten we misschien een stap terug? Hoe verhouden de verschillende activiteiten en de mensen die hierin een rol moeten spelen zich tot elkaar en tot het strategisch kader?

Tot slot willen we hierbij Marjan Hurkmans (Avoord), Tim van de Geijn (Sevagram), Martijn Pepping (Careyn) en Jolanda Buwalda (Omring) bedanken voor het meedenken en het delen van hun ervaringen die zij hebben opgedaan bij hun innovatiestrategie.

*Sanne van der Weegen en Dominic Vestering
Vilans*

Waarom kiezen voor een innovatiekoers?

Wij raden aan om een innovatiekoers op te stellen in plaats van een koers op technologie omdat technologie geen doel op zich zou moeten zijn en je ook wil vernieuwen door sociale innovatie. Ben je er nog niet van overtuigd waarom je zou moeten kiezen voor een innovatiekoers? Laat je dan eens inspireren door het artikel '[13 obstakels bij structureel innoveren](#)'. Deze publicatie gaat ook in op het verschil tussen verbeteren (incrementeel innoveren), vernieuwen en radicaal vernieuwen.





Wat betekent innovatie eigenlijk?

Vaak hebben mensen verschillende opvattingen over wat 'innovatie' betekent. Om spraakverwarring te voorkomen, gebruiken we in deze publicatie een typologie, geïnspireerd op het Three Horizons of Growth –model van McKinsey (2009). Dit model bestaat – zoals de naam doet vermoeden – uit drie horizons. Iedere horizon beschrijft een andere vorm van innovatie;

1. Verbeteren

(Ook wel 'incrementeel innoveren')

Het resultaat is vooraf vaak goed in te schatten, de kans van slagen is relatief groot en het idee verdient zichzelf relatief gemakkelijk terug (in geld of maatschappelijke meerwaarde).

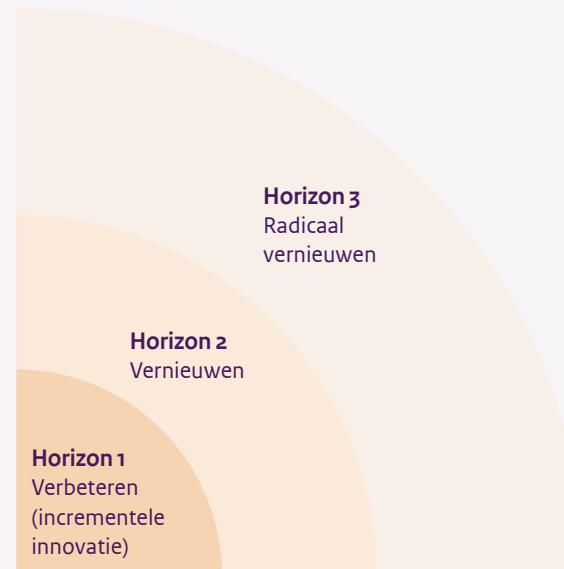
2. Vernieuwen

Gaat over het inzetten van bestaande producten of diensten in een nieuwe markt. Of nieuwe producten en diensten in de huidige markt. Deze innovaties zijn vaak meer verkennend en het resultaat is lastiger in te schatten.

3. Radicaal vernieuwen

Nieuwe producten of diensten in nieuwe markten. Niemand heeft een glazen bol, dus zekerheid heb je niet. Radicaal vernieuwen brengt nieuwe obstakels en paradigma-shifts met zich mee. De aanpak is sectoroverstijgend en de impact is in potentie heel groot.

Horizon model



➔ De horizons zijn dynamisch. Wat nu een horizon 2-innovatie is (vernieuwing), kan over een paar jaar ingeburgerd zijn en voor velen als een verbetering worden gezien (horizon 1). Zie voor meer informatie de publicatie: [‘Samen reflecteren op het werken aan een innovatiestrategie’](#).



8 stappen voor een gedragen koers op innovatie

Gebaseerd op 8 stappen van duurzame verandering van Kotter





Stap 1: De noodzaak voelbaar en zichtbaar maken



De noodzaak van aanpassen aan veranderende omstandigheden is voelbaar en zichtbaar in de zorg. Het is belangrijk om de noodzaak voor jouw organisatie expliciet te maken. Denk hierbij aan de ontwikkelingen zoals we die in de inleiding hebben genoemd. Voor welke uitdagingen staan jullie en wat zijn de uitdagingen die op jullie afkomen in jullie regio of vakgebied? Waarom moeten jullie veranderen en waar draagt die verandering dan aan bij? Denk daarbij bijvoorbeeld aan uitdagende externe vraagstukken waarmee we op korte en lange termijn zullen worden geconfronteerd. Die zetten ons ertoe om andere keuzes te maken. Zoals bijvoorbeeld de inzet van zorgtechnologieën.

Het is belangrijk om goed stil te staan bij deze stap. Wanneer de urgentie om te vernieuwen voelbaar is in de organisatie is het van belang om de noodzaak specifiek te maken voor iedere betrokkenen in de organisatie. Dus voor de organisatie zelf, maar vooral ook voor medewerkers en cliënten. Ga ervanuit dat je hier tijd en energie aan spendeert, voordat je doorgaat naar de volgende stap. Dit voorkomt namelijk hobbels verderop. Houdt daarbij naast objectieve gegevens rekening met emoties als hoop, vertrouwen, optimisme en enthousiasme.

Emoties worden ingegeven door waarden en zijn een belangrijke prikkel om over te gaan tot veranderen. Het is belangrijk om de boodschap goed te laden, met herkenbare situaties, waardoor de beweging op gang kan komen.

Acties:

- Onderzoek behoeftes, ontwikkelingen en trends voor jouw organisatie.
- Identificeer en bespreek crisissen, potentiële crisissen en grote kansen



Aanpak Sevagram

Sevagram is zes jaar geleden gestart met het opzetten van innovatiebeleid. Als eerste stap hebben zij managers, innovatoren en externe inspirerende experts geïnterviewd om de belangrijkste maatschappelijke ontwikkelingen in kaart te brengen. Vier grote innovatiethema's kwamen daaruit naar voren, waaronder duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Met een sessie in het theater voor tweehonderdvijftig medewerkers wilden zij tot een verdere verfijning van de thema's komen, met vier externe sprekers voor inspiratie. Door corona hebben zij in plaats daarvan behoeften opgehaald op de werkvloer en een sessie georganiseerd met hoger management en de externe sprekers. Hierin hebben zij de innovatiethema's verder vertaald naar innovatie-ambities: Waar willen we staan over vijf jaar? En naar innovatie-richtingen: Waar liggen concrete kansen voor innoveren? De uitkomsten zijn vervolgens met verschillende medewerkers uit de organisatie besproken om te peilen of er voldoende herkenning en draagvlak is. Na deze feedbackronde zijn ze tot definitieve innovatiethema's, ambities en richtingen gekomen.

Tijdsindicatie Sevagram:

Wat: Proces uitdenken
Tijd: 2 werkdagen
Wie: Hoger management

Wat: Presentaties externen
Tijd: 0,5 dag
Wie: Hoger management

Wat: Presentaties terugkijken
Tijd: 4 * 20 minuten aantal medewerkers
Wie: Middenkader en werkvloer

Wat: Interviews
Tijd: 40* 60 minuten
Wie: Hoger management, middenkader en werkvloer

Wat: Voorbereiden en uitwerken interviews
Tijd: 40* 120 min
Wie: Innovatie team



Tips en tools:

Raadpleeg of voer veldanalyses uit voor jouw regio en organisatie: Welke trends en ontwikkelingen zie je en verwacht je dat er komen?

- Hoe hard stijgt de zorgvraag bij welke mensen?
- Welke ziektebeelden?
- Waar zitten die zorgvragen?
- Hoe ontwikkelt het personeel?
- Hoe is de populatiegroei?
- Hoe staat het met de vergrijzing?
- Wie gaat wanneer met pensioen?

Zoek inspiratie en betrek daarbij zoveel mogelijk mensen in je organisatie:

- Ga op bezoek bij voorlopers in je eigen of een andere sector.
- Maak gebruik van scenariofilmpjes.
- Organiseer een toekomst-expositie.
- Laat mensen kiezen uit uitersten.
- Fantaseer samen ver in de toekomst om zo terug te redeneren (moonshot-denken).





Stap 2: Vorm een leidend team



Vorm een leidend team (projectteam) met mensen vanuit verschillende disciplines. Denk hierbij aan specifieke afdelingen, teams of locaties die je mee wilt nemen in deze nieuwe koers. Veel zorgorganisaties hebben een innovatieteam als leidend team. Het directieteam neemt vaak het initiatief voor het innovatieproces en het innovatieteam werkt daar een plan voor uit. Zij betrekken daar mensen bij van verschillende disciplines, locaties en lagen van de organisatie. Heb jij de opdracht gekregen tot een plan voor innovatie of ben je initiatiefnemer? Dan gaat het erom ook in jouw organisatie de juiste mensen te betrekken bij het ontwikkelen en uitrollen van het plan. Zo kan je bijvoorbeeld met teammanagers kijken welke mensen bepalend zijn voor het reilen en zeilen op de werkvloer. Weet dat hoe meer stemmen je meeneemt hoe meer draagvlak er straks is voor je koers en de veranderingen die daarmee gepaard gaan. Het is belangrijk dat het leidend team gesteund wordt door een diverse groep mensen uit de organisatie. Zowel qua inhoudelijke expertise als qua functie. Toets ook regelmatig bij collega's die kritisch zijn over de nieuwe koers! Zo weet je als projectteam wat er leeft en waar je rekening mee dient te houden.



Acties:

- Stel een groep samen met genoeg potentie om de verandering te leiden.
- Moedig de groep aan om als team samen te werken.

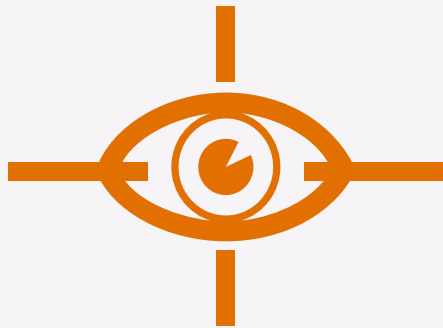


Tips en tools:

Denk daarnaast ook goed na of je in deze fase al wilt laten inspireren door externe mensen. Je maakt hen geen onderdeel van het leidend team.



Stap 3: Creëer een koers



Als jullie een leidend team gevormd hebben, is het tijd voor de ontwikkeling van een koers. Ons advies is om die vooral concreet, eenvoudig en realistisch eenvoudig te formuleren. Daarbij zet je het waarom centraal. Om welke verandering gaat het en waarom is deze verandering nodig? Je bent op zoek naar de gemene deler: waarom zou iedereen direct enthousiast moeten worden over jullie koers? Hierbij onderzoek je tegenstellingen en definieer je waar je mee aan de slag gaat en wat je laat liggen. Maak vervolgens een plan met gezamenlijke uitgangspunten. Deze stap vraagt om een gelaagde aanpak en het maken van verbindingen tussen lagen. Denk bijvoorbeeld ook aan het direct verbinden van de bedrijfsvoering met de zorg. Het vraagt ook om het onderzoeken van tegenstellingen en om te definiëren wat je laat liggen en hoe je daarmee omgaat.

Acties:

- Creëer een koers om de verandering de juiste kant op te sturen.
- Ontwikkel strategieën om de koers te bereiken.

What's in a name?

In de inleiding hebben we vermeld dat wij in deze publicatie de term koers gebruiken. Het kan best zijn dat jullie een andere term kiezen in het op te stellen plan. Bijvoorbeeld de combinatie van missie, visie en strategie. Het gaat om de beweging die je inzet. De term is daar dienend aan door een term te kiezen die goed past bij het doel van je koers en jouw organisatie(context).

Het plaatje op de volgende pagina geeft duidelijkheid over het verschil tussen missie, visie en strategie en hoe ze zich tot elkaar verhouden. Organisaties kiezen er bijvoorbeeld ook voor om een pijler 'innovatie' toe te voegen aan de algemene visie. Of om in de innovatiestrategie een (kern)thema 'zorgtechnologie' toe te voegen. 'Koers' hebben wij gekozen als de overkoepelende term voor deze elementen.



Innovatie Organisatie

Om de innovatiekracht van Sevagram te versterken en toekomstgericht te werken aan onze innovatieve ambities is een stimulerende en creatieve omgeving als voedingsbodem voor innovatie essentieel. In deze omgeving stimuleren wij creatief en ondersteunend leiderschap, werken wij binnen en buiten de organisatie samen in diverse samenstellingen, hanteren wij een proactieve flexibele houding en zijn wij in staat om wendbaar op veranderende omstandigheden en complexe vraagstukken in te spelen. Om dit mogelijk te maken kiezen wij voor de volgende innovatie organisatie.

[Lees meer](#)

Sevagram

[Bekijk voorbeeld >](#)

Dan zijn er nog verschillende manieren om met de koers om te gaan. Het is in ieder geval belangrijk om te starten vanuit een algemene visie op zorg. Sommige organisaties hebben één visie met daarin verschillende ondersteunende onderdelen (pijlers of thema's), waarvan technologie of innovatie er één is (zoals Avoord). Anderen maken een aparte koers op innovatie, weer anderen een aparte koers op technologie. Je kunt er verder voor kiezen of jullie gaan voor verbeteren, vernieuwen en/of radicaal vernieuwen.

Avoord

[Bekijk voorbeeld, pagina 22 >](#)

Careyn

[Bekijk voorbeeld, pagina 10 >](#)

Voorspel, voorkom, (ont)zorg en verbind

Digitale technologie is niet van de diversiteit binnen onze verzorgingsketen los te maken. Het is een voorwaarde voor de digitale transitie. Het is een voorwaarde voor de digitale transitie. Het is een voorwaarde voor de digitale transitie.

In deze brochure wordt de Omring gestuurd om te realiseren en te verbeteren van de kwaliteit van de zorg. Het is een voorwaarde voor de digitale transitie.

Samen reflecteren op het werken aan een innovatiestrategie

De Omring is een voorwaarde voor de digitale transitie. Het is een voorwaarde voor de digitale transitie. Het is een voorwaarde voor de digitale transitie.

Samen reflecteren op het werken aan een innovatiestrategie

De Omring is een voorwaarde voor de digitale transitie. Het is een voorwaarde voor de digitale transitie. Het is een voorwaarde voor de digitale transitie.

Omring

[Bekijk voorbeeld >](#)



Neem in jullie koers de volgende zaken mee:

- Het type zorg dat jullie leveren en de ontwikkelingen die daarbij horen.
- Wat jullie willen bereiken voor jullie cliënten. Bijvoorbeeld de mate van zelfstandigheid die jullie nastreven.
- Wat jullie willen bereiken voor jullie medewerkers en voor de organisatie. En op welke termijn?
- Wil je gaan verbeteren, vernieuwen en/of radicaal vernieuwen? Dit kan per deelonderwerp verschillen. Zie hiervoor de publicatie [‘Samen reflecteren op het werken aan een innovatiestrategie’](#).
- Op welke termijn jullie dit willen bereiken. Dit kan dus ook stapsgewijs.
- Welke rol jullie willen in innovatie. Bijvoorbeeld die van initiatiefnemer, middenmoter of die van volger. Of dat jullie pas tevreden zijn als jullie kunnen implementeren op betekenisvolle schaal.
- De prioritering van bovenstaande elementen.

Zorg in ieder geval dat jullie koers aansluit op:

- De algemene visie op zorg van de organisatie.
- De cultuur van de organisatie.
- De visie in jullie regio.
- Zie bijvoorbeeld ook het [lagenmodel van Nictiz](#)

Praktijkvoorbeeld Sevagram

Bij Sevagram zijn ze uitgekomen op de volgende innovatiethema's: gepersonaliseerde ouderenzorg, duurzame inzetbaarheid, veranderende arbeidsmarkt en alternatieve woonvormen. Een van de innovatie-richtingen bij het thema 'duurzame inzetbaarheid', is meer inzet van technologie om fysieke belasting van medewerkers te verlagen.



Praktijkvoorbeeld Omring

Bij Omring is er een [meerjaren visie digitalisering](#) die gaat van digitaal spelen, naar digitaal worden, naar digitaal zijn. Ook hebben zij een cliëntreis van de toekomst ontwikkeld vanuit het perspectief van de burger. Het gaat hierbij om de situatie van thuis, naar revalidatie tot ‘wonen met zorg’. Daarnaast is er beschreven wat dit betekent voor individueel, team- en organisatieniveau en de samenwerking met partners in het netwerk. Ook heeft Omring een roadmap ontwikkeld waarin digitale innovaties concreet worden gepland over een langere periode. Hierbij wordt niet alleen naar de verre toekomst gekeken, maar worden er ook activiteiten voortvloeiend uit het strategisch kader - zoals digitale ontwikkelingen - in het hier en nu benoemd. Ze nemen daarbij goed mee wat nodig is, zoals ict-inrichting, ict-infrastructuur, koppelingen en datamanagement. Per innovatie werken ze tot slot met innovatie-routines, waarbij ze van idee tot en met validatie bepaalde stappen doorlopen en tussentijds steeds bewust besluiten of ze stoppen of doorgaan.

Jolanda Buwalda, Omring:

‘Visie is nodig om een referentiekader voor je ambities te hebben en resultaten en opbrengsten te kunnen meten.’



Tips en tools:

Baseer de koers op een toekomstdoel in plaats van een praktisch probleem.

Een hulpmiddel bij het definiëren van de koers en vooral bij het bepalen van de strategie is een [effectenkaart](#).

Zorg ervoor dat je met de koers:

- Voldoende inhoudelijke handvatten geeft. Door ervoor te zorgen dat de koers richting geeft, praktisch is en antwoord geeft op wat er georganiseerd moet worden.
- Gebruik maakt van de juiste taal. Door te prikkelen, te stimuleren, te inspireren en door emoties een centrale plek te geven in het proces.





Stap 4: Communiceer de koers



Wanneer mensen achter een verandering staan is deze verandering makkelijker te bereiken. Het gaat erom dat je het samen doet. Echter, kan je niet iedereen betrekken. Daarom is het belangrijk om de veranderkoers op een goede manier te communiceren. Communiceer duidelijk over wat de verandering inhoudt en waarom deze nodig is. Het belangrijkste hierin is om open te staan voor andere denkbeelden. Zowel het leidende team als het management heeft hier een cruciale rol in. Zij moeten zich kwetsbaar en open op durven te stellen in de dialoog. Deze stap is vaak een wisselwerking tussen communiceren van de koers en het betrekken van – de juiste – mensen bij het proces. Door goed stil te staan bij deze stap voorkom je dat je organisatie ‘verander-moe’ wordt.

Acties:

- Gebruik alle middelen om de nieuwe visie en strategieën een plek te geven binnen de organisatie. Denk out-of-the-box: hoe bereik je mensen nou echt?
- Leer de organisatie hoe de nieuwe manier van werken werkt door het goede voorbeeld te geven.

Praktijkvoorbeeld Avoord

Op basis van hun koers heeft Avoord besloten in te zetten op ‘digitaal tenzij’. Ze hebben de visie met een [visieboekje](#) gedeeld op verschillende inspiratiedagen waar alle medewerkers voor waren uitgenodigd. Doel was om een vertaalslag van de visie te maken en bewustwording te creëren over het ‘waarom’. De visie werd onder andere gecommuniceerd met behulp van filmpjes en acteurs. Zo maakten zij de visie concreet. Een van de boodschappen? Zet jezelf als medewerker op plaats één. Als de medewerker zich goed voelt, ontstaat er ruimte om te veranderen en daar is de cliënt ook weer bij gebaat. Dit verhaal is toegelicht met voorbeelden en oplossingen die medewerkers konden uitproberen, waardoor ze het ook direct konden ervaren.

Verder heeft Avoord een concreet doel aan hun visie verbonden. Zo streven ze naar 20% van de werkzaamheden digitaal in 2024 en 35% in 2035.



Praktijkvoorbeeld Sevagram

Sevagram heeft besloten om de kracht van visualisaties te benutten om mensen mee te nemen in de nieuwe innovatiestrategie. De grote hoeveelheid informatie die medewerkers tegenwoordig moeten verwerken zorgt voor een cognitieve overload waardoor essentiële informatie wordt gemist. In samenwerking met een designer is de innovatiestrategie in een visueel verwerkt.

vonden er [innovatiemarkten](#) plaats met technologieën die al gebruikt worden binnen de organisatie. Hiervoor werden alle intra- en extramurale teams uitgenodigd, inclusief de behandelaren en medewerkers van welzijn. Tot slot vonden er inspiratiesessies voor medewerkers plaats.

Praktijkvoorbeeld Omring

Bij Omring is de visie gericht op digitalisering. Zij vinden niet dat je de visie moet communiceren, maar dat je de visie moet voorleven. Daarom doen ze zoveel mogelijk online. Denk hierbij aan de introductiedagen voor nieuwe medewerkers, het personeelsdossier, intranet en een aantal cursussen. Daarnaast nemen ze examens af met een 3D-bril. Bestuurder Jolanda Buwalda: 'De praktische vertaling én "lead by example" zijn veel belangrijker dan de visie zelf, maar de visie zelf is wel weer belangrijk om consequente beslissingen te maken in de praktische vertaling.'

Praktijkvoorbeeld Careyn

Bij Careyn hebben ze 'Innovatie themaweken' georganiseerd om innovaties onder de aandacht te brengen bij medewerkers. Gedurende die weken hebben ze dagelijks wist-je-datjes over innovatie verspreid. De ambassadeurs innovatie hebben hier een belangrijke rol in gespeeld. Dit zijn zorgmedewerkers die zich een dag per week met innovatie bezig houden. Zij haakten aan bij teamoverleggen. Daarnaast



Tips en tools:

- Vertaal de koers naar beleid. Afhankelijk van de gekozen term en daarbij behorende taal kan er nog een tussenstap nodig zijn. Een visie moet bijvoorbeeld vaak nog vertaald worden naar strategische uitgangspunten. Ontwerp beleid of pas het beleid aan op de visie.
- Externe communicatie werkt soms beter dan intern, omdat veel medewerkers intranet niet lezen.
- Kijk in de communicatie welke woorden bij jullie organisatie passen. Bij Omring noemen ze 'innovatie' bijvoorbeeld 'vindingrijk'.



Stap 5: Mensen in staat stellen om op een andere manier te werken



Gebrek aan draagvlak is een obstakel voor verandering. Daarom is het belangrijk om de verandering te faciliteren en daarmee draagvlak te ontwikkelen. Hierbij is commitment vanuit de bestuurder(s) en het management team een belangrijke randvoorwaarde. Dit draagt bij aan enthousiasme en motivatie in de teams omdat men weet dat ze er niet alleen voor staan en dat er een vangnet is. Daarnaast is het belangrijk om barrières weg te halen. Steun mensen ook bij out-of-the-box ideeën en activiteiten.

Acties:

- Haal obstakels weg.
- Verander systemen of structuren die de koers ondermijnen.
- Moedig risico nemen en vernieuwende ideeën, activiteiten en acties aan.

Praktijkvoorbeeld Sevagram

Voor Sevagram was het inrichten van innovatieprocessen van belang om gezamenlijk tot besluiten te komen over de koers en commitment te krijgen. Naast het Innovatieplatform voor de uitvoering van innovatieprocessen, is er een innovatie-comité. Dit innovatie-comité

bestaat uit een bestuurder, directeuren en een programmamanager innovatie die het portfolio van de innovatiethema's bewaakt, zorgt dat de randvoorwaarden voor innovatietrajecten optimaal zijn en knelpunten worden geslecht.

Praktijkvoorbeeld Omring

Omring heeft een meerjaren visie ontwikkeld waarin zij hebben geformuleerd dat ze van digitaal spelen, naar digitaal worden, naar digitaal zijn, willen gaan. Het bleek dat de huidige status van digitalisering in de organisatie haaks stond op waar ze naartoe wilden, dus hebben ze besloten eerst aandacht te hebben voor de benodigde randvoorwaarden. Want: "je hebt niks aan pratende bloempotten of wat dan ook als het onder de motorkap niet klopt".

Tips en tools:

Werk en ontwikkel zoveel als mogelijk samen met je communicatieafdeling zodat zij het proces goed doorleven en vanuit inhoud kennis kunnen delen. Zij zijn hierin een belangrijke speler.



Stap 6: Creëer 'quick wins'



Er ontstaat meer geloof in het succes van de nieuwe koers, als je op korte termijn successen genereert, ook wel 'quick wins' genoemd. De geïnterviewden van de betrokken organisaties gaven aan dat het best één tot twee jaar kan duren om tot nieuwe successen te komen, al kan dit ook verschillen per organisatie of locatie. Echter, zijn er vaak al veel dingen die goed gaan en passen bij de nieuw gekozen koers. Adopteer deze als 'quick wins' door te benadrukken wat er goed gaat en waarom dit past bij de nieuw gekozen koers. Bij alle 'quick wins' is het verder belangrijk om in de gaten te houden dat de innovatieve oplossing niet gelanceerd wordt wanneer die nog niet voldoet aan de wensen van de gebruiker, of de gebruiker er nog niet klaar voor is om anders te gaan werken. Tegelijkertijd is het slim om medewerkers wel steeds weer in de nieuwsgierige stand te krijgen.

Acties:

- Zorg dat mensen voelen dat ze al goed bezig zijn. Plan dit bewust.
- Creëer korte-termijn verbeteringen en zorg dat mensen hier direct resultaat van ervaren.
- Herken en beloon medewerkers die bij deze verbeteringen betrokken zijn.

Praktijkvoorbeeld Avoord

Avoord benadrukt dat deze 'quick wins' niet nieuw hoeven te zijn. Het kan juist ook iets zijn wat al werd gedaan en wat past binnen de nieuwe koers. Door de aspecten te benadrukken die al goed gaan, wordt het makkelijker voor medewerkers om zich te gaan gedragen naar die nieuwe stip op de horizon. Mogelijkheden zijn bijvoorbeeld succesvolle projecten, inspirerende cliënt- en medewerkerservaringen of een interview met een andere zorgaanbieder die ook baat heeft bij jullie nieuwe aanpak.



Praktijkvoorbeeld Careyn

Bij Careyn zijn ze ook uitgegaan van wat ze al hadden. Ze zijn gestart met laagdrempelige projecten met bewezen innovaties die snel een positief effect opleverden voor cliënten en medewerkers. Nu is er aandacht voor structurele projecten waarbij er gekeken wordt naar de opbrengsten van de 'quick win' op de langere termijn, bijvoorbeeld door gebruik te maken van 'quadruple aim'.

Quadruple aim houdt in:

1. het verbeteren van de ervaring die cliënten hebben;
2. het verbeteren van de gezondheid van populaties;
3. het verlagen van de kosten van de gezondheidszorg per capita, en;
4. het welzijn en werkplezier van de professionals vergroten. (Bodenheimer & Sinsky, 2014)



Praktijkvoorbeeld Sevagram

Sevagram heeft ervoor gekozen om lopende en nieuwe projecten te verbinden met de nieuwe innovatiestrategie en te visualiseren in een innovatiefunnel. De innovatiefunnel toont een real time overzicht van lopende en afgeronde projecten waarin ook de lessons learned worden gedeeld.

Praktijkvoorbeeld Omring

Omring combineert 'quick wins' met één of meer lange termijn-initiatieven van strategische waarde. Daarbij vinden zij het belangrijk om altijd ruimte te houden om te kunnen veranderen, of om in te springen op een kans.





Stap 7: Volhouden en doorgaan



Volgens Kotter wordt er bij verandertrajecten vaak te snel geconcludeerd en gecommuniceerd dat het gewenste resultaat bereikt is. Hierdoor stop je als organisatie met doorontwikkelen, terwijl het vaak meer tijd kost om volledig volgens de nieuwe koers te gaan werken. Je moet de urgentie blijven voelen en benadrukken dat de verandering nog niet bereikt is. Dit kan bijvoorbeeld door het laden van een collectief gevoel van ongemak; we moeten een andere kant op. Dit doe je door te onderzoeken wat (niet) werkt, af te stemmen, de aanpak te verfijnen en deze veranderingen over te brengen naar andere organisatieonderdelen. Daarbij helpt het om op zoek te gaan naar goede voorbeelden die je wijdverspreid kan delen.

Het is verder belangrijk om iedereen goed mee te nemen in de nieuw gekozen koers door hen tijd te geven om mee te denken en te werken. Het is vaak lastig om mensen uit het primair proces vrij te maken, zij zijn al druk genoeg. Toch zien we in de praktijk dat deze investering zich uitbetaalt. Uiteindelijk maken zij het verschil en moeten ze goed aan kunnen geven wat werkt en wat niet. Wat hierbij ook van belang is, is dat deze medewerkers maximaal worden toegerust, getraind en uitgedaagd om zich te committeren

aan het proces van veranderen. In dit proces kunnen bijvoorbeeld innovatie-ambassadeurs een belangrijke rol spelen.

Acties:

- Gebruik het toegenomen vertrouwen om systemen, structuren en beleid aan te passen die niet bij de koers passen.
- Promoveer, ontwikkel en neem medewerkers aan die de koers kunnen implementeren.
- Blaas het proces nieuw leven in met nieuwe projecten, thema's en 'change agents' (ambassadeurs).

Praktijkvoorbeeld Sevagram

Bij Sevagram zijn ze doorggegaan met innovatie door het implementeren professioneler aan te pakken. Dit door het bestuderen van implementatiemodellen en formats voor implementatieplannen. Zij hebben één format uitgekozen en deze passend gemaakt voor de eigen organisatie, met onderdelen als analyse van de



situatie, rollen, verantwoordelijkheden, implementatie-strategieën, acties en een begroting. Zij leggen nu stevast implementatieplannen en begrotingen voor aan het innovatie-comité voor een gezamenlijke verkenning en besluitvorming. Tot slot besteden zij veel aandacht aan het inrichten van competente teams voor implementatie, waarin een duidelijke rol is weggelegd voor medewerkers van de werkvloer.

Praktijkvoorbeeld Careyn

Bij Careyn merken ze dat verandering om een investering vraagt die zichzelf niet direct terugbetaalt. Toch gaan ze ermee door, want doorgaan zoals nu kan niet gezien de uitdagingen waar de zorg voor staat. Gedragsverandering is hierbij een continu aandachtspunt. Door scholing, training, uitleg, enthousiasme, goede voorbeelden, ruimte voor fouten en het laten zien wat ze al voor elkaar hebben gekregen als organisatie. Dit leidt soms tot onverwachte positieve bijeffecten. Zo vragen medewerkers van andere afdelingen weleens wanneer zij aan de beurt zijn.

Praktijkvoorbeeld Omring

Omring heeft inmiddels een werkwijze voor innovatie geformuleerd, die zij in de hele organisatie willen doorvoeren. De werkwijze gaat onder andere in op hoe je gesprekken met leveranciers van zorgtechnologie aanpakt. Daar kan je bijvoorbeeld het team bij betrekken dat de pilot gaat draaien. Ook kun je de leverancier vragen om de technologische oplossing te presenteren voor de cliëntenraad. Daarnaast hebben ze een tool ontwikkeld om een inschatting te maken in hoeverre je de samenwerking met de leverancier op moet zoeken. Deze kan variëren van: goede ideeën uitwisselen tot samen proberen tot iets nieuws te komen. Het gaat ook om kritisch evalueren op wat je als organisatie doet. Niet alles past nog in de nieuwe koers. Daarom moeten de activiteiten opnieuw worden afgewogen tegen in hoeverre die bijdragen aan datgene wat je als organisatie wilt bereiken.



Tips en tools:

Ga na of jullie breed genoeg kijken voor alles wat nodig is om door te gaan met de verandering. Denk ook aan:

- huisvesting
- processen/manier van werken medewerkers
- aantrekken van nieuwe medewerkers
- verantwoording
- lead by example'
- ambassadeurs
- werkgroepen





Stap 8: Borg de verandering



Door veranderingen in de organisatie te borgen, zorg je voor bestendiging van de nieuwe situatie. In deze fase gaat het vooral om de verandering door te zetten: dingen echt anders aan te gaan pakken, in lijn met de gekozen koers. Hierbij is het in kaart brengen van het effect van de nieuwe koers en dit blijven monitoren erg belangrijk. Door te meten, houd je de verandering belangrijk en kun je dingen aanpassen en voorkom je dat deze alsnog verzandt. Denk hierbij niet alleen aan de harde baten zoals doorlooptijd, kwaliteit en kosten, maar zeker ook aan zachte baten zoals medewerkerstevredenheid. Zie ook de kennisbank digitale zorg voor harde/zachte kosten/baten analyses. Uiteindelijk zijn het de medewerkers die de verandering tot een succes maken. Deze stap gaat ook over het daadwerkelijk doorvoeren van de verandering in de structuur (overleggen, taken en verantwoordelijkheden) en cultuur. Bij borging gaat het om werkzaamheden verbreden van het leidend team, naar de gehele organisatie en de (informele) processen.

Acties:

- Benadruk het verband tussen de nieuwe manier van werken en het succes van de organisatie.
- Ontwikkel middelen om te verzekeren dat er leiderschapsontwikkeling en opvolging is.

Praktijkvoorbeeld Omring

Bij Omring vinden ze dat cultuurverandering moet worden meegenomen in alle processen. Goede voorbeelden hiervan komen terug in de samenwerking met externen. Denk onder andere aan een vertaling in het meerjarencontract met het zorgkantoor en het meenemen van verwijzers waardoor zij cliënten al kunnen inlichten over de nieuwe manier van zorg. Zij willen consequent overall hun digi-voetprint op zetten. Zo hebben zij de 'onboarding' van nieuwe medewerkers tot een digitaal proces gemaakt. Ook richten zij hun kantoor in op hybride werken. Effect is dat medewerkers zich ook echt 'digitaler' gaan gedragen. Dus het gaat echt om digitaal zijn.



Praktijkvoorbeeld Sevagram

Bij Sevagram is de bewustwording groot dat het invoeren van een nieuw innovatiebeleid een innovatie op zich is. Daarom vraagt het om een andere invulling van rollen, gedrag, en leiderschap. Eenmaal per jaar gaan zij in gesprek met managers en medewerkers van de werkvloer in hun innovatie-community over de mate waarin hun organisatie klaar is voor innovatie. Daarvoor hebben zij een hulpmiddel ontwikkeld met vier indicatoren voor 'innovation readiness'. Eén indicator behelst bijvoorbeeld strategie en leiderschap;

'We innoveren vanuit strategie en houden focus, zowel voor radicale als incrementele innovaties (op de werkvloer), maar blijven wendbaar. We creëren draagvlak en communiceren helder over innovatiethema's en onze aanpak en weten medewerkers te inspireren en optimaal te betrekken in innovatieprocessen.'

De dialoog biedt de mogelijkheid het te hebben over onze waarden en principes m.b.t. innoveren en samen te reflecteren op waar we staan, en hoe we ons innovatiebeleid kunnen verbeteren.



Tips en tools:

- Houd er rekening mee dat dit echt om een cultuurverandering gaat. Van 'innovatief werken' naar 'innovatief zijn'.
- 'Lead by example'.
- Actualiseer de koers regelmatig, bijvoorbeeld door deze mee te nemen in de tweejaarlijkse kwaliteitscyclus.





Colofon

Meer weten over:

- [13 obstakels bij structureel innoveren](#)
- [De innovatie-Route](#)
- [Implementatie van het leren en verbeteren in 8 stappen](#)

Literatuur:

- Baghai, M., Coley, S., & White, D. (2000). The alchemy of growth. Basic Books.
- Bodenheimer, T., & Sinsky, C. (2014). From triple to quadruple aim: care of the patient requires care of the provider. The Annals of Family Medicine, 12(6), 573-576.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. In Museum management and marketing (pp. 20-29). Routledge.

Auteurs

Dominic Vestering
Sanne van der Weegen

Met dank aan

Avoord
Careyn
Omring
Sevagram

Met dank aan onze collega's

Simone Heilijgers
Lotte Cornelisse
Andrea Nijhuis
Joyce Theunissen
Bart van Mierlo
Henk Herman Nap
Annemarie Koopman
Kiyomid van der Veer
Johan van der Leeuw

Vormgeving

Marcom+design, Utrecht

Mei 2023

 #waardigentrots

 facebook.com/waardigheidentrots

 linkedin.com/company/waardigheidentrots

Waardigheid en trots

Waardigheid en trots is een ondersteuningsprogramma van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport dat door Vilans, het kenniscentrum voor de langdurende zorg, wordt uitgevoerd.

Churchillaan 11 | Postbus 8228 | 3503 RE Utrecht
info@waardigheidentrots.nl
www.waardigheidentrots.nl

www.waardigheidentrots.nl

