

**INNOVEREN**  

---

**IN DE ZORG**  
**=**  
**SAMENWERKEN**

**Wat? Waarom?  
Met Wie? Hoe?**

ervaringen – vragen – meningen  
oplossingen – tips en trucs

**SamenwerkingsGIDS**

---



# Inhoud

Voorwoord	4
Gebruikers als ontwerpers	8
Tip en trucs voor het betrekken van eindgebruikers	12
Samen over de brug	16
Publiek-private samenwerking: best of both worlds?	22
Samenwerken moet je organiseren	26
Voorbeeldspel: Lord of the Zorg	30
Samen de markt op	32
<i>Serious games</i> voor én door de medische markt	36
Doorontwikkeling: een gefaseerd proces	38
Slotbeschouwing	44



Beste lezer,

De behoefte aan innovatie in onze gezondheidszorg is groter dan ooit. Enerzijds omdat het er de tijd naar is: maatschappelijke en technologische ontwikkelingen stellen ons in staat om steeds weer nieuwe oplossingen te bedenken en nieuwe zorgconcepten te ontwikkelen. Maar anderzijds ook omdat het moet: de vraag naar zorg stijgt immers en ook de kosten nemen toe. Gelukkig bewijst de praktijk dat de noodzaak om te innoveren breed wordt gedeeld. Uitdagingen waar we in de zorg voor staan en waar ook de overheid zich over buigt zijn: hoe zorgen we ervoor dat innovaties de ruimte krijgen om zich in de praktijk te bewijzen? En hoe zorgen we dat bewezen succesvolle vernieuwingen ook elders worden overgenomen? Zorg voor innoveren is een initiatief waarin het ministerie van VWS participeert om, samen met andere overheidsorganisaties, vernieuwers in de zorg de weg te wijzen. Door gericht informatie te geven over relevante wet- en regelgeving en vernieuwers in contact te brengen met anderen die over die broodnodige expertise beschikken. En ook door bijeenkomsten te organiseren over relevante thema's als samenwerking, het centrale thema van deze uitgave.

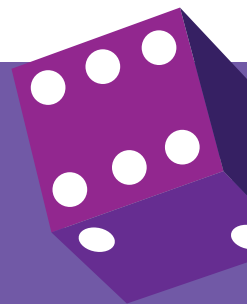
Samenwerking is een belangrijke voorwaarde voor het komen tot geslaagde innovatie. Dat blijkt ook uit de vele aansprekende voorbeelden in deze gids. Of het nu gaat om het betrekken van de eindgebruikers bij de ontwerpfase of over het financieren van je innovatie: samenwerking is het sleutelwoord. Dat geldt natuurlijk niet alleen voor degenen die innoveren, maar zeker ook voor de overheid. Voor ons is het bijvoorbeeld belangrijk om samen met zorgpartijen na te denken over het regelgevende kader waarbinnen innovatie plaatsvindt. Zo kunnen we zorgen dat ervaringen uit de dagelijkse praktijk doorklinken in ons beleid.

Deze gids vol praktijkvoorbeelden, adviezen en tips en trucs is een inspiratiebundel voor iedereen die met zorgvernieuwing bezig is. Ik hoop dat het ook u inspireert om nóg meer de samenwerking op te zoeken met anderen. Dat vergroot niet alleen uw eigen kansen op succes, maar ook die van onze gezondheidszorg.

Vriendelijke groet,

**Leon van Halder**

*secretaris-generaal Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport*



## Verantwoording en leeswijzer

Deze uitgave bevat om te beginnen de inzichten en ervaringen van tientallen innovatieprojecten die vanaf 2006 in opdracht van VWS zijn gesubsidieerd. De projecten maakten onderdeel uit van het programma [Small Business Innovation Research \(SBIR\)](#) van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en het Europese programma [Ambient Assisted Living \(AAL\)](#), dat ZonMw in Nederland uitvoert. De betrokkenen bij deze projecten – ondernemers, mensen uit de zorg, wetenschappers en beleidsmakers – hebben een actieve inbreng gehad in deze uitgave. Ook leest u inzichten en ervaringen die zorgvernieuwers met elkaar hebben gedeeld op de [SamenwerkingsTOP](#) op 28 november 2013. Deze bijeenkomst werd georganiseerd door Zorg voor innoveren, in samenwerking met de Kamer van Koophandel (voorheen Syntens Innovatiecentrum) en de RVO.

De Samenwerkingsgids is opgebouwd rond vier hoofdthema's: innoveren in samenwerking met (eind)gebruikers; publiek-private samenwerking; samenwerking ten behoeve van marktintroductie en samenwerken in financiering en doorontwikkelen van innovaties. Deze onderwerpen zijn uitgewerkt in vier themaverhalen, aangevuld en geïllustreerd met quotes, ervaringen, tips en trucs. In de artikelen in de gids zoomen we in op verschillende soorten samenwerkingspartners; zorgprofessionals, kennisinstellingen, (eind)gebruikers, financiers en andere partijen. Samenwerking met hen is onmisbaar voor innovatie in de zorg. De ervaringen die in deze gids naar voren komen, laten zien dat samenwerken niet altijd eenvoudig is en vaak niet vanzelf gaat. Maar als je het goed organiseert en samen leert van de ervaringen, levert samenwerking de mooiste resultaten op.

## Samenwerken als spel

Tijdens de [samenwerkingsTOP](#) hebben de deelnemers onder andere gewerkt met de metafoor van het spel om verschillende aspecten van samenwerking te belichten (zie ook pag. 30 voor een voorbeeld).



**spelers:** welke typen functies, mensen en organisaties heb je nodig om het spel te kunnen spelen? Wat zijn hun vaardigheden, kennis en expertise?



**voorbereiding:** wat is er nodig om goed aan de start te kunnen verschijnen?



**kansen en valkuilen:** krijg je een kanskaart of val je in de spreekwoordelijke put?



**troefkaarten:** welke hulp- en inspiratiebronnen (personen, organisaties, boeken, trainingen, websites et cetera) kun je inschakelen om het spel succesvol te spelen?



**winnen:** wanneer is het spel afgelopen; hoe wordt de 'eindscore' vastgesteld en wie doet dat?

Ter illustratie vindt u deze aspecten van samenwerking op verschillende plekken in deze gids terug.

# Gebruikers als ontwerpers

**Zonder betrokkenheid van eindgebruikers is de kans van slagen van zorginnovaties klein. Hoe doe je dat nu, eindgebruikers betrekken? En hoe vind je de balans tussen hun wensen en je eigen ideeën?**



Eenzaamheid onder ouderen is een groot maatschappelijk probleem. Eenzame ouderen hebben gemiddeld meer lichamelijke klachten en overlijden ook eerder. Het zou mooi zijn om hun sociale verbondenheid te versterken, zowel met andere ouderen

als met de familie. Samen met drie Scandinavische partners ontwikkelde Waag Society hiervoor meerdere *games* voor de iPad. De spellen zijn bedoeld om verhalen los te maken. Persoonlijke foto's zijn het startpunt om herinneringen en ervaringen met anderen te delen. Paulien Melis van Waag Society: 'Juist vanwege het persoonlijke karakter van de spellen was het belangrijk dat we ons goed inleefden in de doelgroep. Wie zijn die senioren? Hoe ziet hun leven eruit? En hoe kunnen we daarop inspelen?'

## Let op:

*Denk bij het woord 'eindgebruiker' niet alleen aan cliënten, patiënten of gewone burgers. Onder de categorie 'eindgebruikers' van een innovatie behoren zeker ook de professionals. Soms betreft een innovatie immers een vernieuwing in de uitvoering van hun dagelijks werk. In andere gevallen hebben zij een rol in het laten landen van de innovatie in het leven van hun cliënt of patiënt.*



## Voorwaarde voor acceptatie

*De waardering van eindgebruikers is cruciaal voor de acceptatie van een innovatie. Jos de Roij van Zuijdewijn en Martijn van Gulp ontwikkelden de I-Cane-blindenstok, een geavanceerde stok om ouderen en slechtzienden mobieler te maken. 'In de samenwerking met eindgebruikers besef je weer waarvoor je het doet. Zo was er een blinde vrouw. Ze zag er prachtig uit, maar door het tikken van haar stok bleef ze toch vooral een blinde. Door onze innovatie werd zij weer de vrouw die ze in de eerste plaats was.'*

## Legoblokjes

Melis en haar collega Sabine Wildevuur hielden een reeks diepte-interviews bij ouderen thuis. 'Daar namen we uitgebreid de tijd voor', zegt Melis. 'Bewust, om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. Want als je doorvraagt, kom je erachter wat er echt speelt.' In een workshop beeldden ouderen vervolgens met Legoblokjes belangrijke levensthema's uit. Wildevuur: 'Dat bleek een eenvoudige manier om het gesprek op gang te brengen. Binnen een uur ging het over relaties, dood,

eenzaamheid, geldproblemen en andere onderwerpen die senioren bezighouden.' Tijdens een tweede workshop werden de thema's in een brainstormsessie met foto's, krantenartikelen en schermen op de iPad verder uitgewerkt tot concepten voor *games*. De tijd die Waag Society besteedde aan het betrekken van eindgebruikers betaalde zich dubbel en dwars terug. Wildevuur: 'Senioren kregen het gevoel dat er echt iets voor hen werd ontwikkeld. Dat sprak ze bijzonder aan.'



### Evenwicht

Bij zorginnovaties speelt techniek vaak een grote rol. Hoe voorkom je dat techniek de overhand krijgt in een project? Of juist dat de wensen van de eindgebruiker zo ver gaan, dat de techniek er niet aan kan voldoen? Maarten Coolen is unitmanager bij Orbis Hoogstaete, dat vernieuwende woonvormen voor senioren biedt. Volgens hem moet innovatie vanuit de eindgebruiker komen. 'Technische bedrijven nemen vaak de leiding in zorginnovatieprojecten. Ze ontwikkelen een kant-en-klaar product dat wij vervolgens mogen testen. Wij willen een beter evenwicht tussen techniek en de wensen van de eindgebruiker. Daarvoor moeten zorgverleners, activiteitenbegeleiders en ouderen kunnen meedenken.'



### Taken verdeeld

Orbis Hoogstaete coördineert een Europees consortium dat een app ontwikkelt om senioren te stimuleren deel te nemen aan activiteiten. Nadat

het projectplan was goedgekeurd door het AAL-programma werden de taken verdeeld. De gemeente Trondheim en Orbis Hoogstaete onderzochten gebruikerswensen en testten de app. De Universiteit van Cyprus deed onderzoek en Philips en andere bedrijven de techniek. Dit alles conform de wensen en specificaties die Orbis en Trondheim bij cliënten hadden 'opgehaald'. Coolen: 'De wensen van de eindgebruiker vormden de basis, maar de aansluiting met de techniek is gewaarborgd via de technische partners.'



### Op koers

Suggesties, eisen en wensen van eindgebruikers, financiers en technici zijn waardevol, maar ze kunnen er ook toe leiden dat zorgvernieuwers hun idee dreigen te 'verliezen'. Hoe blijf je op koers? Volgens Paulien Melis is het cruciaal steeds voor ogen te blijven houden welk probleem je met je innovatie wilde helpen oplossen. 'Als er bijvoorbeeld technische beperkingen zijn, of je krijgt van je financier niet het volledige bedrag dat je nodig

hebt, moet je jezelf afvragen of je nog steeds een product kunt maken dat beantwoordt aan de behoeften van de eindgebruiker. Als dat niet zo is, kun je keuzes maken; zoeken naar andere financieringsbronnen bijvoorbeeld.

De keiharde waarheid is dat er soms niets te kiezen valt. Dat voorkom je nooit. Maar ook dan kun je altijd zoeken naar een oplossing die het dichtst bij de eindgebruiker ligt.'

### De rol van professionals

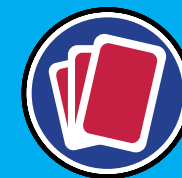
*Een innovatie kan vaak alleen maar 'landen' bij de eindgebruiker als ook zorgverleners achter de vernieuwing staan. Annechien Verkuyl van Spring: 'Met onze stoel kunnen minder mobiele senioren zelfstandig blijven opstaan. We hebben fysio- en ergotherapeuten laten meedenken over de ontwikkeling. Tijdens bijeenkomsten wisselden we kennis en ervaring uit. Ook hielden we de therapeuten op de hoogte van technische vorderingen. Hun betrokkenheid was niet alleen waardevol voor de technische ontwikkeling. De professionals vormden ook een mooi netwerk om bij de doelgroep te komen. Via hen konden we verschillende modellen testen bij senioren. Testen die uiteindelijk ons product hebben gevormd en bepaald.'*



**'We waren te veel bezig met de "techniek" van de samenwerking, met de formele kant. Terwijl het ook gaat om de "cultuur". Samenwerken is uiteindelijk toch een proces tussen mensen.'**

Hans Slijp, innovatieadviseur

# Tips en trucs voor het betrekken van eindgebruikers



**Het is goed om eindgebruikers in het hele innovatieproces te betrekken. Vanaf het verkennen van de markt, het bedenken van ideeën en ontwikkelen van concepten, tot het testen van businessmodellen. Zo kun je beter inspelen op hun specifieke wensen en behoeften.**

## Elke fase is weer anders...

- oriëntatiefase: leer de gebruikersgroep kennen; wat is hun houding ten opzichte van de innovatie?

- ontwerpfase: welke suggesties hebben gebruikers voor de uitwerking van het idee?

- testfase: hoe pakt het gebruik van de innovatie uit in het echte leven van de gebruiker? Of in zijn of haar dagelijks werk?

- implementatiefase: onder welke voorwaarden past de gebruiker een innovatie in de dagelijks praktijk (van leven of werk) in?

## People Value Canvas: de waarden

People Value Canvas is een eenvoudig model, gebaseerd op het users as designers-principe. Negen 'bouwstenen' geven tezamen antwoord op de vraag welke waarden voor een eindgebruiker van belang zijn:

1. Mensen (eindgebruikers): baken de groep goed af.
2. Behoeften: wat zijn de behoeften van je eindgebruikers?
3. Karakteristieken: wat zijn de eigenschappen van je eindgebruikers?
4. Motivatie: wat drijft eindgebruikers in een bepaalde richting?
5. Context: wat zijn de levensomstandigheden van je eindgebruiker? In wat voor context wordt de innovatie gebruikt?
6. Technologie: aan welke eisen moet de technologie voldoen voor de eindgebruiker?
7. Processen: wat komt er allemaal bij de ontwikkeling kijken?
8. Ervaring: wat zijn de ervaringen van de eindgebruiker?
9. Effect: wat is het effect van de innovatie?

Bron: *Design for an empathic society*, Sabine Wildevuur, Dick van Dijk, Anne Äyväri, Mie Bjerre, Thomas Hammer-Jakobsen, Jesper Lund, ISBN: 978-90-6369-331-2

## Zes lessen uit het ZonMw-programma Ambient Assisted Living (AAL)

**Les #1:** Weet goed wat je wilt bereiken met het betrekken van eindgebruikers. Zonder duidelijk doel kom je samen waarschijnlijk tot prachtige ideeën, maar slaag je er niet in om actuele, maatschappelijke problemen aan te wijzen en met de beoogde innovatie op te lossen.

**Les #2:** Stel de juiste vragen. Wil je bijvoorbeeld een idee toetsen bij eindgebruikers, of wil je heel concreet weten wat gebruikers vinden van je product? Hier horen verschillende vragen bij.

**Les #3:** Vind niet opnieuw het wiel uit. Je hoeft niet te onderzoeken wat anderen al hebben uitgezocht als het gaat om wensen en behoeften van een bepaalde gebruikersgroep.

**Les #4:** Betrek de juiste gebruikers in de juiste fase. Ouderen met ICT-ervaring kunnen veel betekenen in het genereren van ideeën. Ouderen die nog veel te leren hebben op dat gebied, zijn juist waardevol in de testfase.

**Les #5:** Maak er geen democratische exercitie van. Een meerderheid levert niet automatisch het beste idee op, de inbreng van creatieve individuen vaak wel. Het is jouw taak als expert om de beste ideeën te selecteren.

**Les #6:** Wacht niet tot het definitieve prototype klaar is om getest te worden. Ontwikkel prototypes van deelproducten, test ze en verbeter ze. Dan kun je tijdig bijstellen!

Bron: *Guideline 'The art and joy of user integration in AAL-projects'*



'Een valkuil binnen een samenwerking?  
Denken dat je het allemaal zelf wel weet.  
En: denken voor de ander.'

Maya Fiolet, Vrije Universiteit Amsterdam





# Samen over de brug

**Steeds vaker werken publieke en private partijen samen aan zorginnovatie. Omdat het moet – vanwege cofinancieringseisen van subsidiegevers – maar vooral ook omdat het wat oplevert.**

Samenwerking tussen publieke en private partijen is zo langzamerhand eerder regel dan uitzondering als het gaat om zorginnovatie. Niet alleen omdat veel vernieuwingsinitiatieven draaien om de inzet van nieuwe technologie, die vaak bij start-ups vandaan komt. Maar ook omdat complexe oplossingen alleen kunnen worden gerealiseerd met de inbreng

van verschillende disciplines en expertisegebieden. Thomas de Vos van Mieloo & Alexander, gespecialiseerd in logistieke technologie, ervaart de meerwaarde van zo'n publiek-private samenwerking. Zijn bedrijf ontwikkelt de software en de systemen voor 2PCS, een horloge-achtig apparaat voor ouderen, met onder meer gps, valsensoren en een hartritmemeter. De gebruiker kan in geval van nood een alarmcentrale waarschuwen, die direct contact met hem zoekt of een hulpverlener waarschuwt als dat nodig is.

## Tip:



*'Voor een goede samenwerking is continuïteit belangrijk. Maar niet alle bedrijven willen zich voor een langere termijn aan een project verbinden. Bijvoorbeeld omdat dat de flexibiliteit uit hun bedrijfsvoering haalt. Ik zeg tegen bedrijven: "We hebben twee jaar jullie bijdrage nodig. Dan zijn jullie klaar. En als er na vier jaar een patent uit het project voortvloeit, is de innovatie toch deels jullie eigendom." Daarmee kun je private partners echt over de streep trekken.'*

Laura Creemers, UMC Utrecht

## Goede redenen voor publiek-private samenwerking

*Publiek-private samenwerking is het toverwoord als het gaat om financiering van innovaties. De praktijk is echter weerbarstiger dan het mooie ideaal. Bijvoorbeeld vanwege een verschil in gerichtheid: op het algemene versus het specifieke belang. Of door het verschil in taal: publieke partijen zijn voorzichtiger en omslachtiger, private partijen concreet en direct. De kunst is om ieders waardevolle elementen te erkennen en te benutten. Bedrijven hebben goede redenen voor samenwerking. In de woorden van een CEO: 'Daarmee verwerven wij legitimiteit, we hechten aan de onafhankelijke beoordeling van het onderzoek; dat komt ons ten goede en het is goed voor onze reputatie.'*

Bron: [column van Pauline Meurs](#), bestuursvoorzitter ZonMw en hoogleraar bestuur van de gezondheidszorg aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, in: Mediator 3, december 2013



## Slim verknopen

Achter het 'horloge' schuilt een wereld van informatie, die op een slimme manier met elkaar verknoopt moet worden om de gebruiker adequaat te kunnen helpen. De Vos: 'Het gaat om veel meer dan het product dat iemand straks om zijn pols heeft. We werken

aan een oplossing voor een bepaalde behoefte van ouderen, namelijk langer zelfstandig en mobiel kunnen blijven. Die oplossing is per definitie complex en vergt uiteenlopende kennis en expertise.'

2PCS wordt ontwikkeld door een Europees consortium van negen publieke en private partijen. De Vos: 'Die hebben allemaal hun eigen

onmisbare inbreng. De universiteit van Innsbruck doet onderzoek, een Oostenrijkse zorginstelling weet alles van de vraag van cliënten en wij zijn goed in systeemintegratie. En niet te vergeten: wij weten hoe je een product op de markt brengt. Die expertise mis je weer in de wereld van de wetenschap en de zorg. Mijn ervaring is dat al deze verschillende rollen heel belangrijk zijn.'



#### **Maatschappelijk belang**

Voor veel private partijen is de wereld van de zorg (en die van de wetenschap) lastig te doorgronden. Wat trekt een bedrijf over de streep om zich aan te sluiten bij een publiek-private samenwerking rond zorginnovatie? Innovatieadviseur Hans Slijp: 'Mijn ervaring is dat je het bedrijfsleven kunt meekrijgen door het maatschappelijk belang van een initiatief te benadrukken. Je kunt laten zien dat je als onderneming maatschappelijk verantwoord bezig bent. Daarnaast geeft het groeimogelijkheden, zeker bij de ontwikkeling van een ingewikkeld product. Als bedrijf kun je een technologische voorsprong opbouwen door daaraan mee te doen.' Er moet natuurlijk ook zakelijk wat te halen zijn. Een samenwerkingsverband

waarbij Slijp betrokken was, vroeg flinke investeringen van deelnemende bedrijven, maar deze konden zij deels al meteen terugverdienen met andere opdrachten.

**'Een valkuil is dat je te veel uitgaat van vertrouwen en geen harde afspraken durft te maken. Als er iets is, drink je toch een biertje samen? Maar bij een echt verschil van inzicht helpt dat niet meer.'**

**Hans Slijp, innovatieadviseur**



#### **Verschillen benoemen**

Cruciaal voor een goede publiek-private samenwerking is het gezamenlijk vaststellen van het gedeelde belang. De ervaring leert dat je best verschillende doelen kunt hebben; een MKB-bedrijf hanteert nu eenmaal andere 'uitkomstmaten' voor succes dan bijvoorbeeld een onderzoeker aan de universiteit. Dat is niet erg, zolang je de verschillen maar

duidelijk benoemt en tegelijkertijd concreet maakt welk gezamenlijk belang je in het kader van een project wilt dienen. Daarvoor maak je als het ware een coalitie, waarbij het eigenlijk niet meer uitmaakt of je nu een private of publieke partij bent.



#### **Weerbarstiger praktijk**

Appeltje-eitje dus, zo'n publiek-private samenwerking? Niet helemaal, zo blijkt in de praktijk. Die is toch vaak weerbarstiger, zeker als een project meerdere jaren overspant. Met name kleinere private partijen kunnen niet altijd de continuïteit van hun bijdrage waarborgen, zeker als er forse investeringen van ze gevraagd worden. Niet zelden komen de beloofde (deel) producten uiteindelijk toch niet van de grond – omdat een bedrijf afhaakt of zelfs failliet gaat – en moet een consortium naar andere oplossingen zoeken. Een ander probleem zijn de hierboven genoemde verschillen in 'uitkomstmaten'. Kort samengevat: de wetenschap produceert publicaties, bedrijven maken producten en de zorg biedt diensten aan. De inspanningen die daarvoor nodig zijn, moeten in evenwicht blijven met de inbreng die het samenwerkingsverband van de partners vraagt.

**'Zeker met al die snelle ontwikkelingen is het lastig vooraf te weten welke zakelijke partners je nodig hebt. Wie kon een paar jaar geleden voorspellen dat iedereen zijn games op een tablet speelt?'**

**Sabine Wildevuur, Waag Society**



#### **Andere cultuur**

Een hiermee samenhangende uitdaging in publiek-private samenwerking zijn de soms stevige cultuurverschillen. De Vos: 'Als commercieel bedrijf zijn wij gewend snel te schakelen. In dit traject ligt de snelheid veel lager. Je merkt dat met name zorginstellingen langer nodig hebben om tot een besluit te komen.' De kunst is om vooral elkaars kracht te benutten. De 'bedachtzaamheid' van de wetenschap en de zorgsector kan het samenwerkingsverband behoeden voor overhaaste besluiten. Aan de andere kant kunnen private partijen – die de urgentie ervaren om een 'verkoopbaar' product te

realiseren– een *push* geven aan het proces. Je zult op een bepaald moment immers samen moeten overgaan van de onderzoeksfase naar een concrete toepassing.

Los van de uitdagingen die cultuurverschillen met zich meebrengen, is het ook gewoon erg leuk om verschillende werelden te leren kennen en kennis te maken met andere takken van sport, vindt De Vos. 'En het is prachtig om eens iets heel anders te kunnen doen dan – zoals in ons geval – het realiseren van een zo groot mogelijke besparing door systemen te optimaliseren. In dit project helpen we mensen aan meer mobiliteit, aan een grotere zelfstandigheid, zodat ze bijvoorbeeld weer zelf hun boodschappen kunnen doen. Daaraan kunnen bijdragen is heel bevredigend.'

Lees ook het artikel over  
publiek-private samenwerking  
op de volgende pagina.

'Op een gegeven moment gaat de trein rijden en ontstaat er ontzettend veel energie bij alle partijen. De opbrengst wordt gedeeld, zodat de cirkel blijft draaien.'

Ronald Nanninga, abcdeSIM

# Publiek-private samenwerking: best of both worlds?



Creemers zegt het onomwonden: de ene partner in een publiek-private samenwerking is meer op patiënten gericht dan de ander. 'Soms is geld een belangrijker motief om aan een innovatieprogramma mee te doen. Daarom is het goed om partijen die zich aanmelden kritisch onder de loep te nemen. Wie zijn zij? En wat zijn hun belangen?' In het biomaterialenproject waaraan Creemers meedeed, waren de motieven helder. Alle partners wilden een groot medisch probleem oplossen: lage rugpijn. En elke partner kon daaraan een unieke bijdrage leveren. Creemers: 'DSM had een biomateriaal dat waarschijnlijk geschikt kon worden gemaakt voor deze toepassing. TNO en InGell leverden hydrogels die ook konden fungeren als schokdemper in de tussenwervelschijven. En de academische partners konden onderzoeken of deze materialen toepasbaar waren voor dit doel.'



## Misverstanden voorkomen

Inhoudelijk was het een ideaal samenwerkingsverband. Dat nam niet weg dat het bedrijfsleven en de wetenschap twee behoorlijk verschillende werelden bleken te zijn, aldus Creemers. 'Bedrijven moeten én willen geld verdienen. Voortgang in het project en het behoud van intellectueel eigendom zijn heel belangrijk. Voor wetenschappers komt onderzoek meestal op de eerste plaats. Dit kan leiden tot misverstanden. Daarom is het belangrijk om ieders prioriteiten boven tafel te krijgen. En de verwachtingen die men van elkaars rol heeft. Ik weet niet of iedereen daar altijd eerlijk in is, maar het is de moeite van de onderneming zeker waard.'

## Tip:



*'Wij hebben bewust samengewerkt met onder meer de Hartstichting en de Nierstichting. Hun uitgangspunt is net als dat van ons "de gezonde mens", waardoor deze stichtingen onze filosofie en geloofwaardigheid versterken. Daarnaast is steun van sponsors onderdeel van onze financiële filosofie. Wij hebben hen nodig, maar zij ons ook, bijvoorbeeld in de vorm van promotie. Een win-winsituatie.'*

*Henri Remmers, CORPUS 'reis door de mens'*

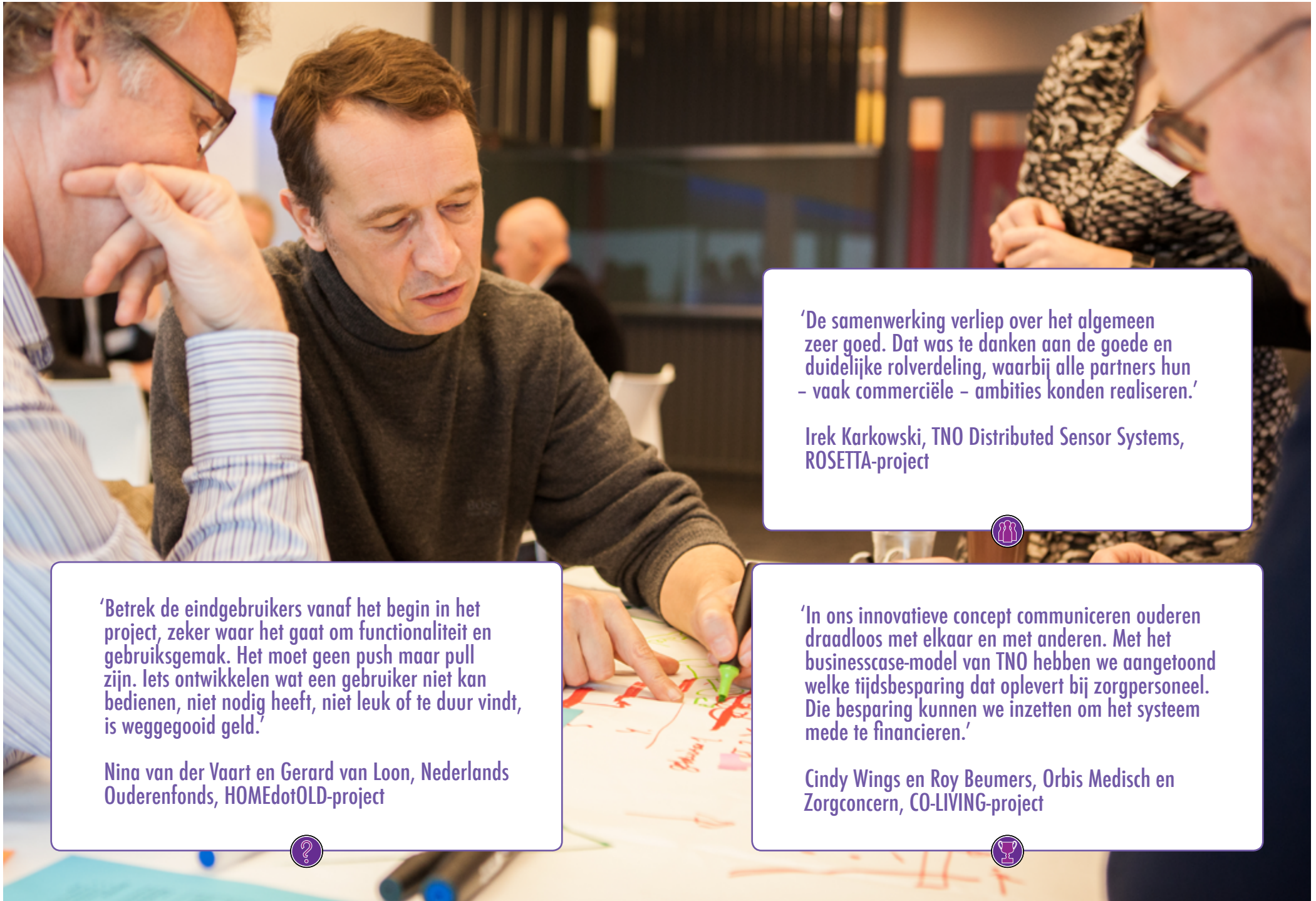


## Zakelijke afspraken

Al in het begin zijn zakelijke afspraken over de inkomsten uit het project gemaakt, vertelt Creemers. En als wetenschapper heeft zij ook meteen duidelijk aangegeven dat het resultaat van het project een *proof of concept* zou zijn. Bedrijven moesten de innovatie dus zelf uitontwikkelen. 'Het was goed dat we dit meteen bespraken. Een van de bedrijven

dacht dat de academische partners contractresearch zouden uitvoeren, waarbij het bedrijf het product aan het eind van het traject direct op de markt kon brengen. Maar zoiets is nu eenmaal niet de expertise van de academie.'

*Senior onderzoeker Laura Creemers (UMC Utrecht) werkte binnen het Biomedical Materials-programma met TNO, DSM, InGell en enkele academische partners aan biomaterialen voor de behandeling van lage rugpijn, veroorzaakt door tussenwervelschijflijtage.*



'De samenwerking verliep over het algemeen zeer goed. Dat was te danken aan de goede en duidelijke rolverdeling, waarbij alle partners hun - vaak commerciële - ambities konden realiseren.'

Irek Karkowski, TNO Distributed Sensor Systems, ROSETTA-project



'Betrek de eindgebruikers vanaf het begin in het project, zeker waar het gaat om functionaliteit en gebruiksgemak. Het moet geen push maar pull zijn. Iets ontwikkelen wat een gebruiker niet kan bedienen, niet nodig heeft, niet leuk of te duur vindt, is weggegooid geld.'

Nina van der Vaart en Gerard van Loon, Nederlands Ouderenfonds, HOMEdotOLD-project



'In ons innovatieve concept communiceren ouderen draadloos met elkaar en met anderen. Met het businesscase-model van TNO hebben we aangetoond welke tijdsbesparing dat oplevert bij zorgpersoneel. Die besparing kunnen we inzetten om het systeem mede te financieren.'

Cindy Wings en Roy Beumers, Orbis Medisch en Zorgconcern, CO-LIVING-project



# Samenwerken moet je organiseren



**In de complex georganiseerde zorgsector is samenwerking rond innovaties een must. 'Alleen red je het niet', zegt Bon Uijting van de Kamer van Koophandel.**



In de zorg ontwikkel je niet zomaar een innovatie om die vervolgens te verkopen, zoals dat op de vrije markt gebeurt. Vanwege het publiek-private karakter van samenwerking rond zorgvernieuwing heb je te maken met uiteenlopende partijen – van politiek tot bedrijfsleven – die elk hun eigen achtergrond en waarden hebben. Die waarden moet je van elkaar leren kennen én erkennen. Bon Uijting is senior adviseur Ondernemersondersteuning bij de Kamer van Koophandel. Volgens hem komen zorgvernieuwers met alleen een zakelijk verhaal niet ver. 'Je moet aansluiten op wat de andere betrokken partijen belangrijk vinden. Bijvoorbeeld de gezondheid van patiënten. En je moet rekening houden met aspecten als het gezondheidszorgsysteem en de wijze waarop het is gefinancierd.' Ook zijn zorgvernieuwers aan regels gebonden, zoals het onderzoek dat nodig is om zorginnovaties bekostigd te krijgen.



## Innovatieve concepten

De diversiteit in waarden en belangen maakt samenwerken in de zorg complex, zegt Uijting. Zorgvernieuwers hebben niet alleen te maken met bestuurders en professionals van zorgorganisaties, maar ook met zorgverzekeraars, overheden en de politiek. 'Omdat je als enige partij niet die ene, alles omvattende oplossing kunt realiseren, is samenwerken hoe dan ook nodig. Streef in zo'n samenwerking naar een innovatief concept waarin iedereen zijn eigen waarden terug vindt.'

Complicerende factor zijn de voortdurende beleidsveranderingen rond de zorg. Uijting: 'Vijf jaar geleden hadden weinig mensen de scheiding tussen de wonen en zorg voorzien. Sommige zorgvernieuwers moeten hun innovatie daarop aanpassen.' Dat is misschien lastig, maar het kan ook kansen bieden als je de juiste samenwerkingspartners om de tafel hebt. Uijting noemt als voorbeeld [Woonz.nl](http://Woonz.nl), een soort Funda voor ouderen die een zorghotel, verzorgingshuis, serviceflat of vergelijkbare service zoeken. 'Zo'n initiatief speelt in op het nieuwe beleid. [Woonz.nl](http://Woonz.nl) werkt onder meer

samen met zorgorganisaties, die hun accommodaties via de website aanbieden.'



## Juiste partners

Samenwerken is iets wat je moet organiseren, stelt Uijting. 'Het komt niet vanzelf van de grond. Je moet op zoek naar de juiste partners. Wie heb je nodig voor de realisatie en implementatie van je innovatie? Dat is een puzzel, want je hebt partners nodig op verschillende niveaus. Dus niet alleen op het niveau van de techniek bijvoorbeeld, maar ook op het gebied van organisatie.' In de zoektocht naar de juiste samenwerkingspartners is het daarnaast belangrijk om te bepalen waar de zorginnovatie ingrijpt in het proces: in het primaire proces (dus in de relatie tussen professional en cliënt) of in het secundaire proces (zoals logistiek en geldstromen). 'Bij elk proces horen andere stakeholders die samen met jou een innovatie kunnen realiseren.'



## Valkuilen bij samenwerken

Bij samenwerken kom je de nodige valkuilen tegen, maar die kun je leren omzeilen. Uijting: 'Je bent al gauw geneigd om je eigen doelen en belangen na te streven. Pas op dat je niet blijft hangen in je eigen "taal". Probeer elkaar te begrijpen en bouw samen aan vertrouwen. Een tip: praat ook eens over iets anders dan het project, en onderneem iets leuks met elkaar. De praktijk wijst uit dat dit erg goed werkt.' Een andere valkuil is techniek. 'Nieuwe zorg ontstaat vaak door nieuwe technologie. Het risico bestaat dat het bij die techniek blijft, terwijl je ook mensen nodig hebt. Neem domotica. Met huisautomatisering kunnen mensen zich prima redden, maar soms moeten zorgprofessionals toch ingrijpen. Dat betekent dat je ook de medewerkers van zorgorganisaties moet meekrijgen in je innovatie, niet alleen de cliënten.'

**Pas op dat je niet blijft hangen in je eigen "taal".  
Probeer elkaar te begrijpen en bouw samen aan vertrouwen.**



### Samenwerken per fase

De Kamer van Koophandel heeft veel ervaring met het ondersteunen van MKB-ondernemers in het samenwerkingsproces. Uijting: 'Vooral in de zogenoemde "ontdekfase" – als er nog geen marktpartijen zijn – hebben zorgvernieuwers vaak behoefte aan advies. We fungeren bijvoorbeeld als klankbord voor een businessmodel of bij het opzetten van een samenwerking. Zo kunnen we een scan maken van wat partners belangrijk vinden in de samenwerking. Dat resulteert in een goed beeld van hoe iedereen ten opzichte van elkaar staat.' De samenwerking verschilt per fase, benadrukt Uijting. 'In de idee-fase werk je bijvoorbeeld veel met bestuurders. Als het plan concreet wordt gemaakt, zit je vooral met uitvoerders van verschillende vakdisciplines aan tafel. Die kijken er weer anders tegenaan. Het is zaak om als zorgvernieuwer goed met die fasering om te gaan.'

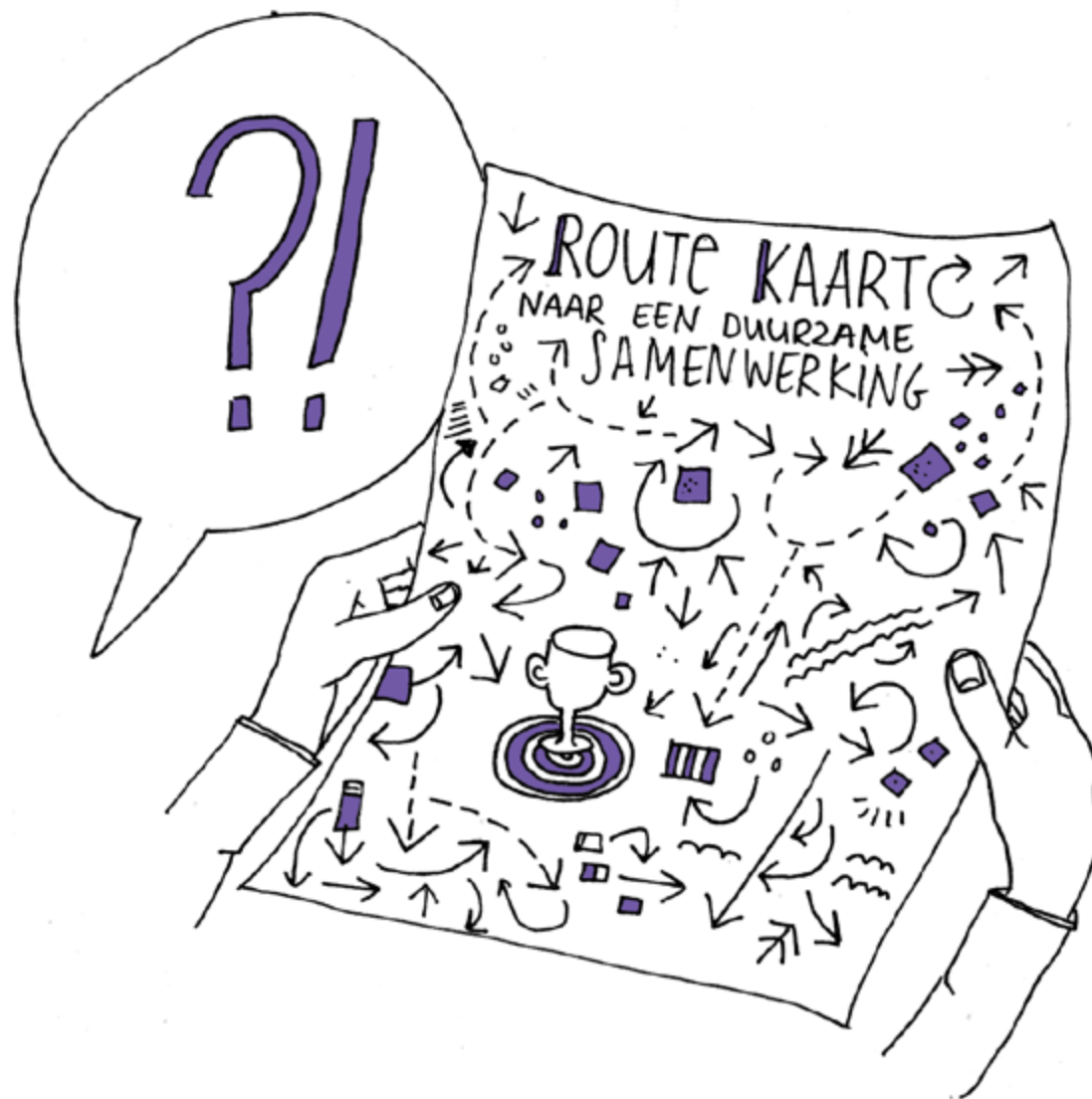
### Meer informatie

Op [het digitale Ondernemersplein](#) vinden zorgvernieuwers praktische informatie over bijvoorbeeld wetgeving, subsidies, aanbestedingen en praktijkverhalen. Er is ook een agenda met interessante activiteiten.

Via de ondernemingsdesk kunnen zorgvernieuwers bellen en mailen met ervaren adviseurs.

Telefoon: 088-5852514

Mail: [zorgvoorinnoveren@kvk.nl](mailto:zorgvoorinnoveren@kvk.nl)



# Lord of the Zorg

**Spelers:**

Bedrijven, zorginstellingen, overheden, kennisinstellingen, financiers, reclamewereld, marktonderzoekers, de concurrent

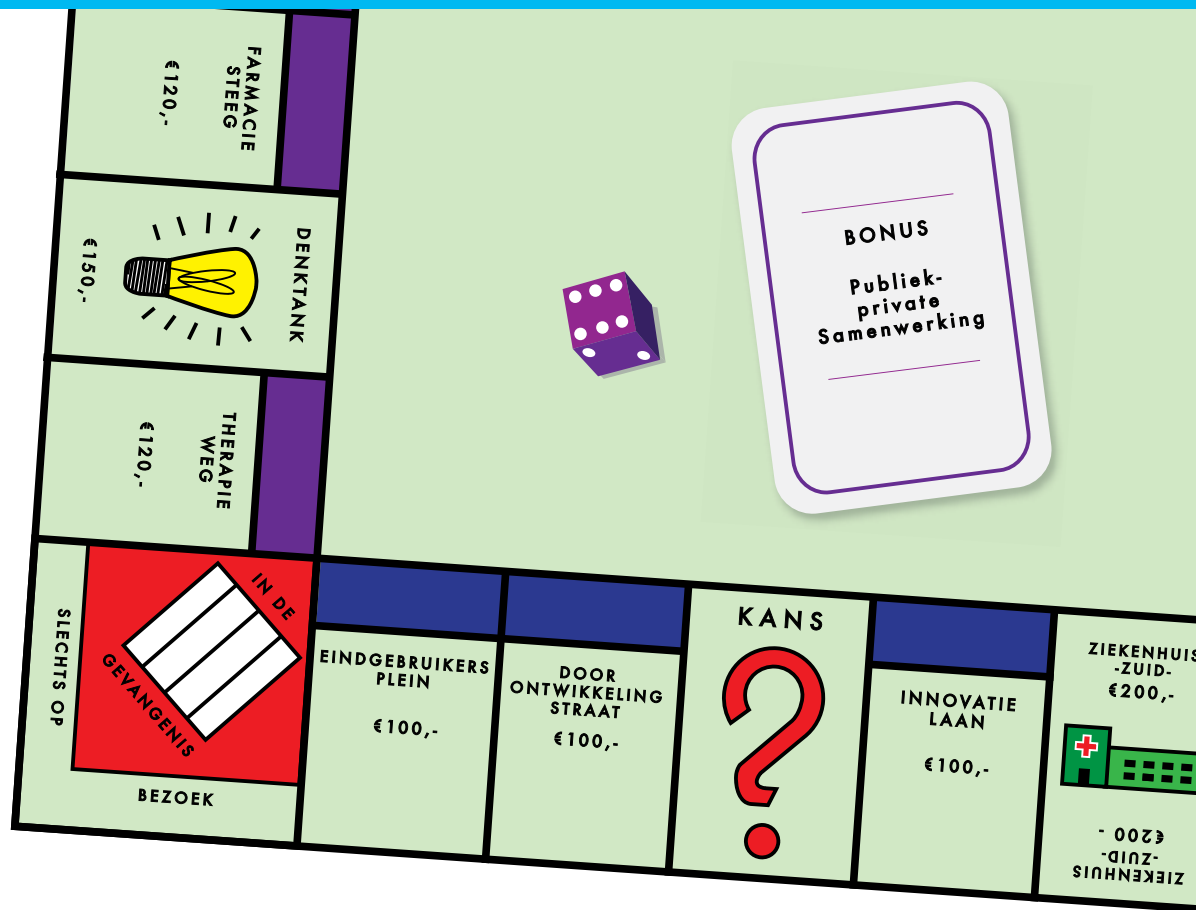
**Spelregels:**

De spelers vormen samenwerkingspartners. Hun gemeenschappelijke doel is een succesvolle marktintroductie van een nieuw zorgproduct. De spelers hebben een aantal individuele kaarten en trekken een kanskaart. Die staat voor een bepaalde gebeurtenis, als symbool voor de grilligheid van de markt. De bedoeling is dat je als groep die gebeurtenis tackelt. Daarvoor is samenwerking noodzakelijk. Leg je je beste kaart al aan het begin van het spel neer, of bewaar je die voor als het later lastig wordt? Je kunt individueel stappen zetten, maar als je samenwerkingspartners dat niet kunnen,

haalt de concurrent de groep in. Je bent even snel als de zwakste schakel.

**Finish:**

Het spel bestaat uit verschillende stappen: (1) het idee (start), (2) startkapitaal/financiering, (3) succesvolle marktintroductie, (4) productgebruik en -acceptatie, (5) succesvolle exit óf doorontwikkeling (= terug naar start). Wie de finish heeft bereikt, heeft goed samengewerkt door zijn kaarten strategisch in te zetten. Want die keuze staat constant centraal: ga ik mijn topkaarten nu al spelen om als groep verder te komen, of bewaar ik ze om er later individueel het meeste geld uit te halen? Uiteindelijk zal het samenwerkingsverband zegevieren.





# Samen de markt op

**Gefaseerde financiering en heldere afspraken blijken belangrijke voorwaarden, zowel voor een geslaagde marktintroductie als de eventuele doorontwikkeling die daarop volgt. Daarbij is het belangrijk om tijdig na te denken over de benodigde expertise in de verschillende fasen.**



Stel: je hebt een goed idee om eenzaamheid onder ouderen terug te dringen. De tweede bijeenkomst met potentiële internationale samenwerkingspartners is net begonnen als plots de deur openzwaait. Een Ierse zakenvrouw beent binnen en verkondigt: 'Hereby I demand all the intellectual property of the English versions of whatever we will make.' Deze scène heeft daadwerkelijk plaatsgevonden. Naast een perplex publiek, wekte de Ierse dame ook nog iets anders op: verscherping van het proces. Gelukkig maar, want 'gedoe over geld' kan een goed lopende samenwerking ondersteboven gooien. Het is daarom belangrijk de financiële en commerciële kanten van een product of businessconcept snel aan de orde te stellen.



## Lonkend perspectief

Een eerste stap richting marktintroductie is het uitvoeren van een markt- en octrooionderzoek. Zijn er vergelijkbare concepten op de markt en welke prijzen worden daarvoor gevraagd? Welke behoeften heeft de markt? Zijn er deelmarkten te onderscheiden? Let op: een octrooionderzoek is meestal eenmalig, maar marktonderzoek keert continu terug.

Ook het vaststellen van een gemeenschappelijk doel draagt bij aan de aanscherping van een innovatief businessconcept. Simone Vermeulen van de Kamer van Koophandel spreekt van een 'lonkend perspectief'. Als je dat samen hebt vastgesteld, zegt ze, kun je gaan nadenken over de financiering. 'En dan gaat het niet alleen over het ontwikkelingstraject, maar ook daarna, als het product al op de markt is. Daarbij moet je denken aan afspraken over de verdeling van de inkomsten.' Met het beklinden daarvan ben je er overigens nog niet. 'Laat alle partners zichzelf – gedurende het hele proces – constant de vraag blijven stellen of het gemeenschappelijke doel nog steeds in lijn is met de eigen belangen en/of waarden.'



## Gevoel voor ondernemerschap

Een duurzaam financieringsmodel is een pre voor effectieve marktintroductie, maar ook voor het vervolgtraject. Dat is de ervaring van Stephanie Klein Nagelvoort-Schuit van het Erasmus Medisch Centrum. Zij werkt samen met Ronald Nanninga van abcdeSIM aan *serious games* voor artsen, artsen in opleiding en verpleegkundigen (zie ook p. 36). Een van de samenwerkingspartners is de Stichting Beroepsopleiding voor Huisartsen (SBOH). 'Het is belangrijk dat je partners gevoel voor ondernemerschap hebben. Ieders initiële investering moet worden terugverdiend en er moeten middelen vrijkomen om vervolgsenario's te kunnen schetsen. Daarvoor is een goed businessplan noodzakelijk.'

Zelf hanteren Klein Nagelvoort-Schuit en haar gamepartners een cocreatie- en cofinancieringsmodel. 'AbcdeSIM biedt onder andere projectleiderschap, gamelicensies en commerciële exploitatie. De medische partners hebben domeinkennis en bieden startfinanciering voor de technische realisatie. Het idee is dat we binnen een langdurige relatie samen de games en de uitbreidingen hiervan ontwikkelen. Iedereen deelt uiteindelijk in de winst.'



## Stap voor stap financieren

Volgens Vermeulen van de Kamer van Koophandel kun je een financieringsplan voor een marktintroductie het beste opdelen

## Tip:

*Wees je vanaf het begin bewust van de – letterlijke – meerwaarde van je innovatie. Betrek (potentiële) betalende partijen vanaf de start bij het proces. Inventariseer vooraf de wensen en behoeften van partijen die mogelijk voor je innovatie zouden willen betalen en speel daarop in. Bron: Guideline 'The art and joy of user integration in AAL-projects'*



in fases. Je begint met financiering tot en met het zichtbare prototype, bijvoorbeeld via kleine subsidies en *friends and family* funding. Dan kom je bij de projectfinanciering, die loopt totdat het prototype van je innovatie – de bètaversie – kan worden getest. Hiervoor kunnen zorgvernieuwers bijvoorbeeld terecht bij innovatieprogramma's als Horizon 2020 of financieringsmogelijkheden vanuit de topsectoren. Voor het productierijp maken van de innovatie, de productie zelf, de marktintroductie en het opbouwen van de organisatie van een startup is een *joint venture* met de samenwerkingspartners een goede optie, aldus Vermeulen. 'Alle partners leggen een deel van hun vermogen in om het product te ontwikkelen, maar niemand heeft een meerderheidsbelang. En alle partijen blijven zelfstandig. Denk hiernaast ook aan het aantrekken van extern vermogen in de vorm van bijvoorbeeld durfkapitaal. Of klop aan bij zogeheten *informal investors*, investeerders die eigen vermogen investeren in andere bedrijven. Op onze [website](#) vinden zorgvernieuwers trouwens veel suggesties.'

**'Samenwerking is nooit een doel op zich, maar een middel om te komen tot een succesvolle marktintroductie.'**



### **Beter bereik via copromotie**

Een goed verkoopmodel maakt een businesscase sluitend. Als ondernemer kun je ervoor kiezen zelf relaties met de markt aan te gaan om je product of dienst onder de aandacht te brengen of te verkopen. Maar, zo leert de ervaring met serious games, samen met partners kun je een innovatie veel grootschaliger op de markt introduceren. Game-ontwikkelaar abcdeSIM werkt bijvoorbeeld samen met partners die onderwijs leveren aan artsen en ziekenhuizen. Het idee achter deze zogeheten copromotie is simpel: geen enkele medische instelling heeft het inzetten van serious games gebudgetteerd, maar ze hebben wel allemaal onderwijs in hun begroting opgenomen. Via de partners komt abcdeSIM daarom sneller in aanraking met de eindgebruiker dan wanneer het bedrijf dat zelf zou proberen te doen.

### **Wat moet het kosten?**

Voor de prijsbepaling van een product of dienst is nogmaals een marktonderzoek nodig. Zijn er vergelijkbare producten op de markt en wat kosten die? Daarnaast is een

relevante vraag deze: wat bespaart je doelgroep als het jouw product gaat gebruiken? Door de prijsvorming van verschillende kanten te belichten, is uiteindelijk een passende prijsbepaling mogelijk. Koppel je bevindingen eventueel daarna nog terug aan

de eindgebruikers: wat vinden zij van de vastgestelde prijs? Mensen hebben best wat over voor een mooie innovatie, maar de prijs moet uiteraard wel reëel zijn.

*Met dank aan Rob Vermeulen (ShareCare)*

### **Financieringsmogelijkheden**

*Als gevolg van de bezuinigingen gaat de subsidiekraan intussen steeds verder dicht. Ook wordt meer verantwoordelijkheid bij het veld gelegd. Subsidievoorwaarden zijn strenger en cofinanciering is steeds vaker een pre of zelfs een eis, mede vanwege daarmee aan te tonen commitment. Een financier is dus in toenemende mate ook een samenwerkingspartner.*

*De financiering die nodig is voor de ontwikkelfase kan op verschillende manieren worden verkregen. Een kleine greep uit de mogelijkheden:*

- crowdfunding (met als variant het zogeheten *friends and family funding*)
- [Pre-Seed Grants](#) van het Netherlands Genomics Initiative (NGI)
- gelden van [technologiestichting STW](#)
- calls van de topsector [Life Sciences & Health](#)
- [ZonMw-subsidies](#), bijvoorbeeld DoelmatigheidsOnderzoek of Goed Gebruik Geneesmiddelen (GGG)
- innovatiegelden zorgverzekeraars
- [Innovatiefonds Zorgverzekeraars](#).

*...en na de marktintroductie*

*Zodra een innovatie rijp is voor de marktintroductie, vindt een overgang plaats van tijdelijke naar structurele financiering. Het is belangrijk om hier in een vroeg stadium over na te denken. Er zijn in grote lijnen twee opties:*

- vergoeding vanuit het verzekerde pakket
- eigen betalingen van gebruikers, organisaties of patiënten/cliënten.

*Kijk voor meer informatie in het [Dossier Opschaling](#) en het [Dossier e-health](#) op de website van Zorg voor innoveren of op de website van de [Kamer van Koophandel](#).*

# Serious games voor én door de medische markt



Een spel waarmee specialisten in spe kunnen oefenen met de ABCDE-methodiek –‘treat first what kills first’: Airway, Breathing, Circulation, Disability, Exposure. Dat was het idee van gameontwikkelaar abcdeSIM. Ronald Nanninga: ‘Als gameontwikkelaar werken we intensief samen met het Erasmus MC en de Stichting Beroepsopleiding voor Huisartsen. Met *serious games* kunnen zij artsen en artsen in opleiding op een vernieuwende, efficiënte en kwalitatieve manier trainen.’ De medische partners stelden een ‘denktank’ van specialisten samen om de game inhoudelijk te ontwikkelen, vertelt Nanninga. ‘Samen hebben we de inhoud van het spel en de medische relevantie uitgebreid doorgesproken. Zo konden we een fysiologisch model van de mens ontwikkelen met meer dan tweehonderd parameters voor circulatie, respiratie en bewustzijn. Dat maakt de game levensecht.’



## Software hergebruiken

De eerste drie serious games van abcdeSIM zijn gericht op huisartsen en op artsen en verpleegkundigen werkzaam op de spoedeisende hulp. In het verschiet liggen nog games over brandwonden en kindergeneeskunde, die met respectievelijk het Maasstad Ziekenhuis en het Sophia Kinderziekenhuis worden ontwikkeld. Nanninga denkt ook al aan games over bijvoorbeeld traumazorg, militaire geneeskunde en een versie voor leken. ‘We kunnen onze software hergebruiken. En dankzij ons fysiologisch patiëntenmodel hoeven we ons niet te beperken tot één toepassing.’



## Budget opbouwen

Die nieuwe toepassingen en aanvullende *game levels* worden onder andere gefinancierd uit de opbrengsten van eerdere games. Nanninga: ‘Onze partners leveren medische domeinkennis en financieren de bouw van het spel. De opbrengsten delen we met hen, zodat zij hun initiële investering kunnen terugverdienen

en we budget opbouwen voor doorontwikkeling. In 2014 richtten we ons meer op verkoop van licenties buiten Nederland. We zoeken hiervoor naar lokale resellers. De eerste contacten zijn al gelegd.’

*Samen met arts-internist Stephanie Klein Nagelvoort-Schuit leidt Ronald Nanninga abcdeSIM, dat games ontwikkelt waarmee artsen, artsen in opleiding en verpleegkundigen kunnen oefenen met virtuele patiënten. IJfontein tekent voor de technische realisatie.*



*Te lief zijn voor de ander, het vooral gezellig willen houden... Een goede sfeer in de samenwerking is uiteraard belangrijk, maar laat dat het maken van heldere – en vooral zakelijke! – afspraken niet in de weg staan. Vaak kost het vinden van de juiste partners al zo veel energie, dat je al blij bent als iedereen zijn handtekening heeft gezet. Terwijl je dan eigenlijk pas begint. Samenwerken betekent blijven investeren in de relatie. En: oog houden voor ieders eigen belang, maar dan wel afgezet tegen het gezamenlijke doel. Maak zakelijke afspraken over ieders concrete bijdrage aan dat doel. Anders wordt het te veel ‘samenwerking voor ons eigen’.*

# Doorontwikkeling: een gefaseerd proces

Met dank aan Simone Vermeulen van de Kamer van Koophandel en Paulien Melis van Waag Society.

**Een zorgvernieuwing is eigenlijk nooit in één keer goed. Doorontwikkelen is dus vrijwel altijd onderdeel van het innovatieproces. Hoe houd je je samenwerkingspartners binnenboord?**



Doorontwikkelen van een innovatie in de zorg kan behoorlijk tijdrovend zijn. Soms past de techniek nog niet in het systeem van de organisatie die de innovatie afneemt. Of het is veel werk om een innovatie geschikt te maken voor andere doelgroepen. Als zorgvernieuwer wil je misschien het liefst meteen een perfect product op de markt brengen. Maar daarvoor is de werkelijkheid simpelweg te weerbarstig. De ervaring leert dat een gefaseerde aanpak beter werkt, zeker als je daarbij intensief samenwerkt met je doelgroepen. Begin tijdens de marktintroductie al met een pilot met een kleine groep, waarna je stap voor stap een steeds groter deel van je doelgroep benadert. Intussen blijf je – indien mogelijk – jouw innovatie of businessconcept op basis van tussentijdse feedback doorontwikkelen.



## Technische hoogstandjes

De wens om meteen met een perfect product te komen is al veel zorgvernieuwers fataal geworden. Een belangrijke valkuil is de techniek. Het is cruciaal om een goede balans te vinden tussen *human driven* en *technology driven* vernieuwing. Technici willen in hun producten graag technische hoogstandjes opleveren, terwijl de eindgebruiker een zo gebruiksvriendelijk mogelijke innovatie wenst. Het is daarom van belang het product tijdens de doorontwikkeling te blijven testen om te zien of het nog steeds aansluit bij de behoeften van gebruikers en bijvoorbeeld de professionals.



## Verandermanagement

Doorontwikkeling vergt niet alleen interactie met eindgebruikers, ook de onderlinge relatie tussen de samenwerkende partijen speelt een rol. De groep waarbinnen je samenwerkt is dynamisch. Deels heeft dat te maken met de verschillende fases in de

doorontwikkeling, die soms om nieuwe partners vragen. Los daarvan kunnen de onderlinge verhoudingen in de verschillende projectfasen veranderen, waardoor een samenwerkingsverband er soms voor kiest afscheid te nemen van een partner. Die vrijheid moet er zijn, bijvoorbeeld omdat een bepaalde doorontwikkeling niet bij de aard van deze partner past. Samenwerking is nooit een doel op zich. Je hoeft niet ‘knuffelig’ met elkaar in één ruimte te zitten, maar weten wat je aan elkaar hebt en voor hoe lang. Het verdient aanbeveling om in een samenwerking niet alleen technici en inhoudelijke mensen om tafel te hebben, maar ook expertise op het gebied van verandermanagement erbij te halen.

## Learning by doing

Doorontwikkeling is een kwestie van *learning by doing*. Dat wordt goed geïllustreerd met het stappenplan dat is doorlopen bij de (door)ontwikkeling van Sensotive, een innovatief product voor incontinentiezorg.\* Een wegwerpbaar sensorsticker in het incontinentiemateriaal geeft aan wanneer het verzadigd is. Met een handscanner kan een verzorgingshuismedewerker discreet aflezen of het vervangen moet worden. In de doorontwikkeling wordt het product ook geschikt gemaakt voor de thuiszorg en voor mantelzorgers.

\*Initiatiefnemer Salusion is onlangs failliet verklaard. Er wordt gewerkt aan mogelijkheden om de verkoop van Sensotive elders onder te brengen.

**‘Ik heb een paar dagen rondgelopen op de gangen van verzorgingshuizen. Ik sprak met leidinggevenden, medewerkers, bewoners en familie, en observeerde de dagelijkse gang van zaken. De hectiek op de afdelingen speelt zich dan voor je neus af. Je krijgt een beter beeld van hoe het toekomstige product zich in de bestaande werkprocessen zal gedragen. Zulke essentiële dingen zie je alleen maar als je langere tijd ergens aanwezig bent.’**

Ivan Tanis, productontwikkelaar Sensotive



# Lessen in doorontwikkeling



## Desk research

**Les #1:** 'Voer een stakeholderanalyse uit voordat je begint met de ontwikkeling van je innovatieve idee. Naast de eindgebruikers zijn er veel andere belanghebbende partijen die deel kunnen uitmaken van je netwerk. Zij dragen allemaal bij aan de inhoud en vormgeving van het uiteindelijke product.'

**Les #2:** 'Het is belangrijk een visie te ontwikkelen op wat je nu eigenlijk wilt bereiken. Schets daarom een ideaalbeeld en maak een *roadmap* die aangeeft hoe je dat beeld kunt verwezenlijken.'

## Field research

**Les #3:** 'Blijf investeren in je relaties. Voor de doorontwikkeling zijn we gaan meelopen met thuiszorgmedewerkers. Hoe zitten zorgprocessen in elkaar en waar lopen medewerkers en cliënten tegenaan? Door ouderen te interviewen, kregen we een beeld van de gebruikscontext. En dankzij expertsessies met mantelzorgers en familieleden konden we in kaart brengen welke oplossingen voor incontinentieproblemen belanghebbenden aandragen. Zorg ervoor dat je al die partijen blijvend op

de hoogte houdt van de voortgang van je innovatie.'

**Les #4:** 'Alle stakeholders hebben een mening over je innovatieve product. In ons geval zitten thuiszorgmedewerkers er – bijvoorbeeld vanwege hun vaak strakke roosters – misschien helemaal niet op te wachten dat ze een melding krijgen wanneer ze het incontinentiemateriaal van een cliënt moeten vervangen. Het is daarom van belang kritisch te blijven over de gevolgen die je innovatie kan hebben. Durf je koers bij te stellen. In zo'n geval kan hulp van een verandermanager nuttig zijn.'

## Proof of concept

**Les #5:** 'Als je prototype klaar is, test het dan meteen in de praktijk. Wacht niet tot je innovatie voor honderd procent is afgerond, maar verzamel feedback zodat je kunt doorontwikkelen. Wij hebben ons prototype getest op bijvoorbeeld rolstoelen en bedden via onze contacten bij een verzorgingstehuis. Dat konden we doen doordat we goed hadden geïnvesteerd in de relaties met de mensen daar.'

## Testcases met prototypes

**Les #6:** 'Wees eerlijk over de status van je product. Als je met een mooi marketingverhaal bij een verzorgingshuis aankomt, creëer je bepaalde verwachtingen. Maar uiteindelijk test je een functioneel prototype. Je bedoeling is een eerste reactie te krijgen op het concept: wat vinden cliënten ervan, hun familie, de zorgverleners? Wat werkt goed en wat nog niet? Op basis van deze tests ga je verder ontwikkelen.'

## Vervolg: pilots met 'eindproducten'

**Les #7:** 'Uiteindelijk wil je als zorgvernieuwer toe naar een (voorlopig) eindproduct dat zodanig is doorontwikkeld dat je ermee de markt op kunt. Wij voeren eerst nog een wat grotere pilot uit met twintig cliënten die nog thuis wonen en een mantelzorger in huis hebben. Op die manier kunnen we onderzoeken of we de doelen hebben bereikt die we in het beginstadium hadden gesteld.'

*Bron: Ivan Tanis, productontwikkelaar Sensotive*

**Goed samenwerken is  
als een spel met alleen  
maar winnaars**

**Make war, not love  
at the start of  
the project**

**Samenwerken  
is een  
werkwoord**

**Samenwerken  
is elkaar  
vertrouwen**

**Samenwerken  
maakt het  
onmogelijke  
bereikbaar**

**Ook goed  
uit elkaar gaan  
is samenwerken**

**Samenwerken  
is gunnen**

# Slotbeschouwing

‘Samenwerken, dat spreekt toch vanzelf?’ Inderdaad, niemand is er tégen; samenwerking loopt als een rode draad door elk innovatieproces. Maar hóé je effectief samenwerkt rond zorginnovatie is soms wat minder vanzelfsprekend. Dat is althans de ervaring van de zorgvernieuwers die in deze publicatie aan het woord komen. Het heeft onder meer te maken met de complexiteit van samenwerking in de zorg, stellen ze vast, alleen al vanwege de grote diversiteit aan waarden en belangen. Zorgvernieuwers hebben niet alleen te maken met bestuurders en professionals van zorgorganisaties, maar ook met zorgverzekeraars, overheden en de politiek. Samenwerken moet je daarom goed organiseren, aldus Bon Uijting van de Kamer van Koophandel (pag. 26). Het komt niet vanzelf van de grond. Volgens Uijting verschilt de samenwerking bovendien per fase. ‘Bij elk proces horen andere stakeholders die samen met jou een innovatie kunnen realiseren. Het is zaak om als zorgvernieuwer goed met die fasering om te gaan.’

## **Samenwerking: complex maar vooral ook leuk**

De uiteenlopende ervaringen die tijdens de SamenwerkingsTOP van 28 november 2013 naar voren kwamen,

illustreeren deze complexiteit. Toch is samenwerking beslist geen kwestie van louter getob. De positieve evaluatie van Thomas de Vos van Mieloo & Alexander (pag. 16) is minstens zo exemplarisch: ‘Het is ook gewoon erg leuk om verschillende werelden te leren kennen en kennis te maken met andere takken van sport.’ Een mooie aansporing om in te zetten op een goede samenwerking. Wat zijn nu de belangrijkste conclusies die we over dit thema kunnen trekken? In deze slotbeschouwing geven we een aanzet aan de hand van de vier hoofdthema’s van de SamenwerkingsTOP.

## **Innoveren in samenwerking met eindgebruikers**

Een van de belangrijkste lessen: het is goed om eindgebruikers in het hele innovatieproces te betrekken. Vanaf het verkennen van de markt, het bedenken van ideeën en ontwikkelen van concepten, tot aan het testen van de ‘bètaversies’ van een innovatie. Zo kun je beter inspelen op hun specifieke wensen en behoeften. Een ‘eindgebruiker’ is overigens niet alleen de cliënt, maar zeker ook de professional. Soms brengt een innovatie immers een vernieuwing in de uitvoering van hun dagelijks werk met zich mee. Bij het betrekken van eindgebruikers is

het zaak een goede balans te vinden; hun suggesties, eisen en wensen zijn waardevol, maar ze kunnen er ook toe leiden dat zorgvernieuwers hun idee dreigen te ‘verliezen’. Volgens Paulien Melis van Waag Society (pag. 38) is het cruciaal steeds voor ogen te blijven houden welk probleem je met je innovatie wilt helpen oplossen. Haar les: blijf altijd zoeken naar een oplossing die het dichtst bij de eindgebruiker ligt.

## **Publiek-private samenwerking**

Samenwerking tussen publieke en private partijen is eerder regel dan uitzondering als het gaat om zorginnovatie. Complexe oplossingen kunnen immers alleen worden gerealiseerd met de inbreng van verschillende disciplines en expertisegebieden. Een belangrijke uitdaging is het overbruggen van cultuurverschillen. Die uiteten zich alleen al in de gehanteerde ‘taal’: publieke partijen zijn voorzichtiger en soms omslachtiger, private partijen

eerder concreet en direct. De kunst is om ieders waardevolle kwaliteiten te benutten bij het nastreven van een gemeenschappelijk belang: het welbevinden of de gezondheid van de einddoelgroep. De ervaring leert dat je daarbij intussen best verschillende doelen kunt hebben. Een MKB-bedrijf hanteert nu eenmaal andere ‘uitkomstmaten’ voor succes dan bijvoorbeeld een onderzoeker aan de universiteit. De les: benoem deze verschillen en maak tegelijkertijd concreet welk gezamenlijk belang je dient.

## **Samenwerking ten behoeve van marktintroductie**

Voor het realiseren van financiering van een marktintroductie zijn veel suggesties naar voren gekomen. De belangrijkste: deel je plan op in fases. De eerste loopt tot en met een prototype, bijvoorbeeld te financieren met kleine subsidies of crowdfunding. Innovatieprogramma’s bieden subsidies voor de ontwikkeling van prototype

**‘Een valkuil is dat je te veel uitgaat van vertrouwen en geen harde afspraken durft te maken’**

naar bètaversie. Voor het productierijp maken en de daadwerkelijke marktintroductie is een joint venture met de samenwerkingspartners een goede vorm. Extern vermogen via durfkapitaal of investeringen door zogeheten informal investors zijn reële opties voor de financiering. Een paar belangrijke lessen: inventariseer vooraf de wensen en behoeften van partijen die kunnen bijdragen en speel daarop in. Denk al in een vroeg stadium na over het vervolgtraject, waarin je de overgang maakt van tijdelijke naar structurele financiering. En stem daarbij af over de benodigde expertise per fase.

#### **Samenwerken in doorontwikkeling**

Net als in de andere fases, is ook tijdens de doorontwikkeling de samenwerking met eindgebruikers van belang, zo hebben zorgvernieuwers ervaren. Op die manier kun je blijven toetsen of de innovatie nog steeds aansluit bij de behoeften van eindgebruikers of professionals. Daarnaast is het cruciaal te blijven investeren in de onderlinge relatie tussen de samenwerkende partijen. De samenstelling van een samenwerkingsverband is dynamisch; de verschillende stappen in de doorontwikkeling vragen soms om

nieuwe partners. Een belangrijke suggestie in dat verband: zet in een samenwerking niet alleen technici en inhoudelijke mensen om tafel, maar zorg ook voor expertise in verandermanagement. En ten slotte: blijf steeds zakelijk. Een les van gameontwikkelaar Ronald Nanninga (pag. 36): 'Deel de opbrengsten met je partners, zodat zij hun initiële investering kunnen terugverdienen en je samen budget opbouwt voor doorontwikkeling.'

#### **Blijven leren van elkaar**

De SamenwerkingsTOP was een geslaagde netwerkbijeenkomst. De deelnemers hebben het als zeer inspirerend ervaren om andere zorgvernieuwers te ontmoeten en te kunnen leren van elkaars ervaringen rond samenwerken aan innovaties. Als organisatoren beschouwen we de bijeenkomst nadrukkelijk als een start van een inspirerend proces. We willen de deelnemers én de lezers van deze publicatie oproepen om hun ervaringen en lessen te blijven delen met Zorg voor innoveren. Dat kan door een e-mail te sturen naar [info@zorgvoorinnoveren.nl](mailto:info@zorgvoorinnoveren.nl) of via de [LinkedIn-groep van Zorg voor innoveren](#). Dit biedt ons de

mogelijkheid om onze informatie aan te vullen en actueel te houden. Zoals innovatieadviseur Hans Slijp het tijdens de SamenwerkingsTOP formuleerde: 'We waren te veel bezig met de "techniek" van de samenwerking, met de formele kant. Terwijl het ook gaat ook om de "cultuur". Samenwerken is uiteindelijk toch een proces tussen mensen.'

**'Geef niet te snel op en blijf in je idee geloven. Als je lichtpuntjes in de verte blijft zien, houd die dan vast. Probeer met de juiste argumenten op dat punt te komen dat je graag wil bereiken.'**

Henri Remmers, CORPUS 'reis door de mens'





# Colofon

Deze uitgave is tot stand gekomen door een samenwerking van Zorg voor innoveren, Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (voorheen Agentschap NL), Kamer van Koophandel (voorheen Syntens Innovatiecentrum) en het ZonMw-programma Ambient Assisted Living (AAL).

Februari 2014

## **auteurs**

Carolien Hovenier (EMMA Communicatie), Erika de Joode (EMMA Communicatie), Marc van Bijsterveldt

## **eindredactie**

Marc van Bijsterveldt

## **samenstelling**

Manon Hekman, Barbara van der Linden en Mirjam Dijkema (ZonMw)

## **met dank aan**

Carla Dekker (RVO), Mark Hoogbergen (RVO), Geja Langerveld (ZonMw-programma AAL)

## **adviezen**

Roy Beumers	r.beumers@orbisconcern.nl
Maarten Coolen	m.coolen@orbisconcern.nl
Laura Creemers	L.B.Creemers@umcutrecht.nl
Mike Dorst	m.dorst@omale.nl
Maya Fiolet	m.d.fiolet@vu.nl
Irek Karkowski	irek.karkowski@tno.nl
Gerard van Loon	g.vanloon@ouderenfonds.nl
Paulien Melis	paulien@waag.org
Ronald Nanninga	nanninga@abcdesim.nl
Henri Remmers	remmers@recoproductions.nl
Jos de Rooij van Zuijdewijn	info@i-cane.org
Bon Uijting	bon.uijting@kvk.nl
Nina van der Vaart	n.vandervaart@ouderenfonds.nl
Annechien Verkuyl	annechien@intespring.nl
Simone Vermeulen	simone.vermeulen@kvk.nl
Rob Vermeulen	rob.vermeulen@sharecare.nl
Thomas de Vos	t.d.vos@mielooandalexander.com
Sabine Wildevuur	sabine@waag.org
Cindy Wings	c.wings@orbisconcern.nl

## **vormgeving en productie**

Diederik Vrijhoef & Michael Kluver (Visuele Notulen)

## **fotografie**

Mirjam Tonnaer (Visuele Notulen)



## **contact**

[info@zorgvoorinnoveren.nl](mailto:info@zorgvoorinnoveren.nl)

Zorg voor innoveren

De website [www.zorgvoorinnoveren.nl](http://www.zorgvoorinnoveren.nl) biedt nog veel meer informatie. Zorgvernieuwers vinden hier alle relevante informatie gebundeld door de vier overheidsorganisaties die een rol spelen in het innovatieproces: het ministerie van VWS, het College voor zorgverzekeringen (CVZ), de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en ZonMw.

De website biedt informatie over specifieke thema's zoals opschaling en e-health en over actuele beleidsontwikkelingen. Ook vindt u hier inspirerende praktijkvoorbeelden en kunt u concrete vragen stellen.

