



Keurmerk Fysiotherapie

Peer Review Keurmerk Fysiotherapie

## Thema 4:

# Innoveren; doen waar we al zo lang op wachten

*Versie 1.0*

Ron van Heerde

Marjo Maas

Marije de Leur

Philip van der Wees

Henri Kiers

## Inhoud

<b>Deel I. Algemene informatie.....</b>	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Inleiding.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Waarom.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Wat te doen?.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
<b>Deel II. Overzicht Thema 4 Innoveren .....</b>	<b>3</b>
<b>Deel III. Invulling van thema 4: Innoveren doen waar we al zo lang op wachten.....</b>	<b>7</b>
Voorwoord .....	7
Inleiding.....	7
Doelstellingen van thema 4.....	9
Resultaten van thema 4 .....	9
Opbouw van het programma .....	9
Bijeenkomst 1 Verkenningsfase .....	12
Bijeenkomst 2 Ideeënfase .....	14
Bijeenkomst 3 Ontwikkelfase .....	16
Bijeenkomst 4 Testfase .....	19
Literatuur.....	21
Websites.....	21
<b>Bijlagen Design Tools .....</b>	<b>22</b>
Bijlage 1 Brainstorming .....	22
Bijlage 2 Contextual Interviewing.....	23
Bijlage 3 Logboek.....	24

## Deel I. Algemene informatie

### Wat te doen

Het systeem kent een hoge mate van autonomie, eigen initiatief is belangrijk. Fysiotherapeuten zijn hoogopgeleide professionals en prima in staat om hun eigen leerproces vorm te geven aan de hand van een aantal handvatten. Wat zijn de te volgen stappen?

1. Stel een groep samen en bepaal wie de organisator is. [Kijk hier](#) om te lezen hoe je een groep kan samenstellen, wat de vereisten zijn en wat de rol van de organisator en coach is. Bij voorkeur blijft de groep gedurende tenminste 1 jaar bij elkaar. Groepen van minimaal 5 en maximaal 9 Keurmerk therapeuten uit minimaal 2 verschillende praktijk AGB-codes. Er zijn minimaal 4 bijeenkomsten per jaar. Meer bijeenkomsten mag natuurlijk ook. Eenmaal per jaar mag door een deelnemer met opgave van reden aan de groep een bijeenkomst worden gemist, maar de groep komt wel minimaal 4x bij elkaar. Mocht het gebeuren dat meerdere deelnemers niet aanwezig kunnen zijn en uiteindelijk de groep uit minder dan 5 deelnemers bestaat dan verplaatst u de bijeenkomst.
2. Elk kalender jaar meldt de organisator de groep aan in PE online. Zie hiervoor [de handleiding](#) op onze website. Aanmelden kan vanaf november tot en met maart. (Na het opnieuw aanmelden van de groep in een nieuw kalenderjaar kent PE online een ander ID-nummer toe aan de groep).
3. De groep kan starten met de bijeenkomsten zodra er accreditatie is verleend door het Keurmerk. U ontvangt per email een bevestiging van accreditatie.
4. Kies één van de thema's waar je als groep het hele jaar mee aan de slag gaat. Uitgebreide informatie van de verschillende thema's is [hier](#) te vinden.
5. Plan een afspraak met je groep en ga aan de slag met het gekozen thema. Als de coach bekend is neem deze dan ook mee in de planning. Zie hiervoor deel 2, 3 en 4 van dit document: de inhoud.
6. Voer de presentie van de deelnemers in het PE Online keurmerk systeem. U upload ook een getekende aftekenlijst wanneer u de presentie opvoert. Zie hiervoor de handleiding op onze website. U voert geen presentie op in PE online voor de aanwezige coach d.m.v. het bignummer van de coach, maar de coach tekent wel de presentielijst.
7. Het Keurmerk probeert aan iedere groep een coach te koppelen. Uw voorkeur voor een coach zal indien mogelijk overgenomen worden. Een coach koppeling vindt niet plaats door derden, nadat wij een coach hebben gekoppeld ontvangt u hier per email een bevestiging over zodat organisator en coach in contact komen met elkaar.

Vrijwel iedere deelnemer aan het in dit document geschetste peer review proces heeft de bijeenkomsten als leuk en leerzaam ervaren. Een snelle check of het proces door uw groep goed is doorlopen is de vraag "was het leuk, en was het leerzaam?" Wij wensen u veel plezier met de verdere verdieping in het helpen van mensen met beweegproblemen.

### Waarom

Er kan jarenlang gediscussieerd worden over het begrip kwaliteit en hoe dit te meten zonder tot een consensus te komen. Wij zijn ervan overtuigd dat de beste manier om kwaliteit te stimuleren en te garanderen voortkomt uit intrinsieke motivatie en het leren van elkaar. Daarvoor moet de therapeut kunnen reflecteren op het eigen handelen, en moet hij in staat zijn de handelingen van een collega op een positieve wijze van feedback te voorzien. Op deze wijze wordt kwaliteit gewaarborgd doordat de therapeut deelneemt aan continu verbeterproces, wat veel meer garanties geeft op het leveren van het

brede begrip kwaliteit dan individuele uitkomsten of procesmetingen. Wij hebben daarom niet het begrip kwaliteit gedefinieerd, maar wel gedefinieerd wat een kwalitatief goede therapeut is:

*“De kwalitatief hoogwaardige fysiotherapeut is doordrongen van de noodzaak zijn beredenering en argumenten te expliciteren en te laten toetsen door andere betrokkenen bij het zorgverlenersproces.”*

Deze explicitering beslaat naast een cognitieve ook een morele dimensie. Is wat ik doe juist in relatie tot de patiënt en in relatie tot de kwaliteit van de samenleving?

Het criterium om te toetsen of een therapeut hieraan voldoet is als volgt omschreven:

*“De andere betrokkenen bij het zorgverlener proces, of vervangers daarvan, kunnen je volgen, begrijpen en accorderen wat resulteert in het hebben van vertrouwen in hetgeen de fysiotherapeut doet. De fysiotherapeut kan van zichzelf aangeven in welke context hij aan bovenstaand criterium voldoet.”*

Dit betekent dat het van groot belang is dat keurmerk deelnemers hun handelen op eigen initiatief ter toetsing voorleggen aan andere betrokkenen binnen het zorgproces. Het is de verantwoordelijkheid van de te vormen peer review groep zelf om de noodzakelijke competenties voor deze “peer assessment” te oefenen.

Heeft u vragen of ondervindt u problemen? Wij helpen u graag. U bereikt ons per e-mail via [info@keurmerkfysotherapie.nl](mailto:info@keurmerkfysotherapie.nl) of op telefoonnummer 038 – 303 1600.

Wij wensen u heel veel succes en plezier met de Keurmerk Peer Review!

Het Keurmerk team.

## Deel II. Overzicht Thema 4 Innoveren

Wat	Details	Tijd
Doel	De doelstellingen voor dit thema zijn gerelateerd aan innovatie. Je ontwikkelt verschillende ideeën over zorginnovaties, hierbij ontwikkel je een plan van aanpak om het idee om te zetten in een ontwerp en je presenteert het uiteindelijke ontwerp voor de innovatie aan relevante stakeholders.	
Omvang	Gedurende het jaar 4 bijeenkomsten van 2 uur volledig gefocust op het thema.	
<b>1<sup>ste</sup> Bijeenkomst Verkenningfase</b>		
Vorbereiding 1 <sup>ste</sup> bijeenkomst	Als voorbereiding bedenk je het volgende zodat je dit in 5 minuten kan presenteren/pitchen: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wat wil je veranderen? Wat is het onderliggende probleem, de behoefte, de uitdaging?</li> <li>2. Wat is de gewenste situatie? Hoe ziet de nieuwe situatie eruit?</li> <li>3. Hoe wil je dat aanpakken? Hoe denk je dat op te lossen?</li> <li>4. Voor wie is de innovatie bedoeld en wie heeft er voordeel bij?</li> </ol>	
Uitvoering	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kennismaken</li> <li>2. Pitchen</li> <li>3. Kiezen</li> <li>4. Definiëren</li> <li>5. Evalueren</li> </ol>	10 min 30 min 40 min 30 min 10 min
<b>2<sup>de</sup> en 3<sup>de</sup> Bijeenkomst Ideeënfase</b>		
Vorbereiding 2 <sup>de</sup> bijeenkomst	Bedenk in 2/3-tallen welke innovatieve oplossingen er zijn bij het geherdefinieerde probleem Visualiseer je oplossing, dat helpt bij het presenteren tijdens bijeenkomst 2. Houd een interview met de stakeholders in de eigen omgeving. (Zie bijlagen 2)	
Uitvoering	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terugblikken</li> <li>2. Presenteren</li> <li>3. Brainstormen</li> <li>4. Samenvatten</li> <li>5. Evalueren</li> </ol>	5 min 30 min 60 min 10 min 15 min

3 <sup>de</sup> Bijeenkomst Ontwikkelfase		
Vorbereiding 3 <sup>de</sup> bijeenkomst	Besprek met mensen uit je doelgroep de verschillende oplossingen en inventariseer alvast de voor- en nadelen daarvan. Haal er eventueel een expert bij, bijvoorbeeld een ICT-er, een verandermanager, een ontwerper, een wetenschapper of een andere specialist op het gebied van de innovatie. Ook studenten die zich bezighouden met het onderwerp zijn goede partners in het ontwikkelproces. Je kunt overwegen om een expert uit te nodigen bij bijeenkomst 3.	
Uitvoering	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terugblikken</li> <li>2. Beoordelen en prioriteren</li> <li>3. Ontwerpen/Prototyping</li> <li>4. Reflectie</li> <li>5. Evalueren en vooruitblikken</li> </ol>	15 min 30 min 30 min 30 min 15 min
4 <sup>de</sup> Bijeenkomst Testfase		
Vorbereiding 4 <sup>de</sup> bijeenkomst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan een (online) bijeenkomst met een representatieve groep stakeholders</li> <li>• Maak een PowerPoint / Prezi / Infographic / video van het ontwerp.</li> <li>• Verdeel de rollen onder de PR-groep voor de bijeenkomst, zoals presentator, gespreksleider en notulist.</li> </ul>	
Uitvoering	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kennismaken</li> <li>2. Doelstelling verhelderen</li> <li>3. Uitvoering</li> <li>4. Vragen</li> <li>5. Feedback</li> <li>6. Wrap-up en afsluiting</li> <li>7. Evaluatie</li> </ol>	5 min 5 min 15 min 15 min 15 min 15 min

## Deel III. Invulling van thema 4: Innoveren doen waar we al zo lang op wachten

### Voorwoord

Dit thema is ontwikkeld door Radboudumc IQ Healthcare in samenwerking met Keurmerk Fysiotherapie. In de zorg- en welzijnssector vinden belangrijke veranderingen plaats, dit vraagt van zorgprofessionals dat ze op een andere manier leren kijken naar de veranderingen en uitdagingen in de dagelijkse praktijk. Het thema ‘*innoveren; doen waar we al zo lang op wachten*’ past in deze ontwikkelingen. Speciale dank gaat uit voor de constructieve inbreng van Merlijn Smits (Radboudumc Heelkunde), Keurmerk Coaches en Coach Trainers.

### Inleiding

Het leveren van goede zorg wordt steeds complexer en als zorgprofessional heb je niet meer alle passende oplossingen. In de komende jaren ontstaat een toenemende kloof tussen de zorgvraag en de beschikbare zorg. Daarnaast zullen de zorgkosten verder stijgen en dreigen deze onbetaalbaar te worden. In de publicatie ‘De Juiste Zorg op de Juiste Plek’ worden drie doelstellingen geformuleerd: 1) het voorkomen van (duurdere) zorg, 2) het verplaatsen van zorg dichterbij mensen thuis, en 3) het vervangen van zorg door andere zorg:

- [www.vtv2018.nl](http://www.vtv2018.nl)
- <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/04/01/de-juiste-zorg-op-de-juiste-plek>
- <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/04/30/lerende-evaluatie-juiste-zorg-op-de-juiste-plek>

Om te anticiperen op de toekomst en aan te sluiten bij deze doelstellingen is het nodig om te breken met standaard werkwijzen en een bredere en innovatievere blik te ontwikkelen, het improvisatievermogen aan te spreken en experimenteerruimte te nemen.

In het nieuwe beroepsprofiel van de fysiotherapeut 2020 worden de verschillende rollen van de fysiotherapeut beschreven, zoals de ‘innovatieve rol’ die als volgt omschreven wordt: *“De fysiotherapeut levert een bijdrage aan innovatie binnen de hele fysiotherapeutische zorgketen. De fysiotherapeut heeft kennis van (de veranderingen in) het zorgveld en signaleert kansen en mogelijkheden voor verandering en vernieuwing van de fysiotherapeutisch zorg in de eigen werkomgeving en setting. De fysiotherapeut laat nieuwe zorgconcepten aansluiten bij de behoeften van patiënten/doelgroep en betreft relevante disciplines en patiënten bij de ontwikkeling en implementatie hiervan. De fysiotherapeut heeft een academische grondhouding: kritisch, zelfstandig, innovatief en analytisch; de fysiotherapeut is zowel gebruiker van als participant aan onderzoek.* Daarvoor worden de volgende sleutelcompetenties genoemd:

*De fysiotherapeut:*

- *Initieert, implementeert en evalueert zorginnovaties, zoals nieuwe behandelmethodieken, technologie, zorgpaden en kwaliteitsstandaarden*
- *Deïmplementeert verrichtingen of interventies die niet zinnig, doelmatig en effectief zijn bevonden of ingezet kunnen worden*
- *Leverd een bijdrage aan wetenschappelijk onderzoek en/of de ontwikkeling van kwaliteitsstandaarden.*

Dat betekent dat het begrip ‘innovatie’ opgevat moet worden in de breedste zin van haar betekenis en niet beperkt is tot een concreet product, zoals een eHealth toepassing. De titel van dit thema ‘Innoveren: doen waar we al zo lang op wachten’ impliceert dat innovatie zowel gericht kan zijn op het verbeteren van de organisatie van de zorg, het zorgproces als de ‘waarde’ van de zorg.<sup>1,2</sup> Het ontwerpen van een innovatie gebeurt bij voorkeur in co-creatie met de belanghebbenden bij de innovatie, zoals zorgprofessionals, verzekeraars, maatschappelijke organisaties, cliënten en hun naasten ([www.coutinho.nl/ontwerpenvoorzorgennwelzijn](http://www.coutinho.nl/ontwerpenvoorzorgennwelzijn)). Deze kijk op innovatie sluit aan bij de ontwikkelingen in de designwereld die gericht zijn op het veroorzaken van gewenste veranderingen in zorg en welzijn: *design for change*. Het creëren van veranderbereidheid en draagvlak voor de verandering maakt daarbij onderdeel van het ontwerpproces.<sup>3</sup>

*Een innovatie is iedere bewust uitgevoerde waarde toevoeging gericht op resultaatverbetering (Verhagen 2019). Deze definitie geeft aan dat een innovatie zo groot of zo klein kan zijn als je zelf wilt.*

In dit thema ga je samen met je peer reviewgroep een innovatie ontwerpen die een toegevoegde waarde heeft voor cliënten en hun naasten, zorgprofessionals, zorgorganisaties of andere belanghebbenden bij de gezondheid van de wijk, de regio of een andere doelgroep. Dat kan van alles zijn (zie beroepsprofiel) een zelfhulp-app, een game, een behandelprotocol, een communicatietool, een implementatie- of de-implementatieplan, een training, een voorlichtingsvideo, een samenwerkingsvoorstel, profilering, een nieuwe marktpositie, alles wat bijdraagt aan de verbetering van de zorg.

*Herbert Simon: “Design is changing existing situations into preferred ones”*

De innovatie kan voortkomen vanuit een bestaande behoefte die je hebt gesignaleerd of een uitdaging die je hebt gezien. Misschien is er tijdens de eerdere peer review bijeenkomsten al een idee ontstaan.

Er zijn een aantal vragen die je hierbij kunt stellen:

- Wat is het probleem, de behoefte of de uitdaging?  
Stel jezelf de vraag wat je ‘echt blij’ zou maken waarvoor ‘je echt voor zou willen gaan’, wat inspireert me.
- Wat is de huidige situatie en wat is de gewenste situatie?
- Wat is de innovatie?



- Hoe kunnen fysiotherapeuten bijdragen aan de innovatie?
- Voor wie is de innovatie primair bedoeld? Wie kunnen nog meer van de innovatie profiteren?

Aan de ontwikkeling van een zinvolle innovatie is een subsidie verbonden voor de drie beste ontwerpen. De innovatiecommissie van Stichting Keurmerk Fysiotherapie zal eens per jaar een keuze maken voor de drie beste ontwerpen waardoor het mogelijk wordt het ontwerp daadwerkelijk uit te voeren en op grotere schaal beschikbaar te maken voor collega fysiotherapeuten. De stichting Keurmerk zal je ook helpen bij het vinden van subsidies voor het uitwerken van je innovatieve idee indien dat gewenst is.

#### Doelstellingen van thema 4

- a. Je reflecteert kritisch op je eigen handelen, je dagelijkse praktijk, of op de fysiotherapie in het algemeen.
- b. Je ontwikkelt met je peer review groep (PR-groep) verschillende ideeën over wenselijke zorginnovaties op basis van bestaande problemen, behoeftes of gesignaleerde kansen.
- c. Je reflecteert met je PR-groep kritisch en verplaatst en staat open voor de ideeën van anderen.
- d. Je evalueert met je PR-groep de verschillende ideeën op basis van criteria en maakt daarin keuzes.
- e. Je ontwikkelt met je PR-groep een plan van aanpak om het gekozen idee om te zetten in een ontwerp.
- f. Je reflecteert met je PR-groep kritisch op de samenwerking binnen de groep en draagt bij aan het wegnemen van belemmeringen in de samenwerking.
- g. Je presenteert het uiteindelijke ontwerp voor de innovatie aan stakeholders.

#### Resultaten van thema 4

- a. Een haalbaar en bruikbaar ontwerp voor een innovatie (de implementatie van de innovatie ligt buiten de scope van dit thema).
- b. Ieder lid van de groep heeft bijgedragen aan het ontwerpproces en het resultaat.
- c. Ieder lid van de groep heeft kritisch gereflecteerd op de samenwerking binnen de groep en het resultaat.

#### Opbouw van het programma

Er zijn veel verschillende modellen beschikbaar om tot een innovatie te komen. De aanpak waar we voor kiezen is een ontwerpgerichte aanpak waarbij de stakeholders van de innovatie actief betrokken worden.<sup>3</sup> De ontwerpgerichte aanpak, die vanuit de literatuur ook wel bekend is als 'ontwerpgericht onderzoek' of 'design thinking'.<sup>4</sup> De methode kenmerkt zich door een kort-cyclisch karakter: je genereert ideeën (divergeren) en je maakt keuzes (convergeren). Figuur een laat het proces van divergeren en convergeren zien in de 'design diamond'.<sup>5</sup> Kortom: je werkt in meerdere rondes naar het ontwerp voor je innovatie.

Het Peer Review programma bestaat uit 4 bijeenkomsten van 2 uur, waarvan minstens 2 bijeenkomsten onder leiding van een coach die voor dit thema getraind is. We raden je aan om voor bijeenkomst 1 en bijeenkomst 3 een coach te vragen. Het is belangrijk dat als er geen coach aanwezig is dat iemand uit de PR-groep deze rol op zich neemt. In die bijeenkomsten volgen we de verschillende ontwerpfasen om na de 4<sup>e</sup> bijeenkomst te komen tot een bruikbaar ontwerp. Houd een logboek bij tijdens elke fase en evalueer dit aan het einde van elke bijeenkomst.

In de vier bijeenkomsten volgen we de verschillende fasen van 'design thinking' (zie figuur 1 en 2).

*Het peer review proces richt zich alleen op het ontwerp van de innovatie, niet op het implementeren of evalueren ervan.*

### **Bijeenkomst 1 Verkenningfase**

Stap 1: verkennen van ideeën voor innovaties en een keuze maken voor een innovatief idee dat uitgewerkt wordt in de volgende fasen (divergeren).

Stap 2: formuleren van de gewenste situatie en doelen van de innovatie: het design statement. (convergeren).

### **Bijeenkomst 2 Ideeënfase**

Stap 3: Ideeënfase: het bedenken en ontwerpen van meerdere oplossingsrichtingen (divergeren). Betrek de stakeholders hierbij.

### **Bijeenkomst 3 Ontwerpfase**

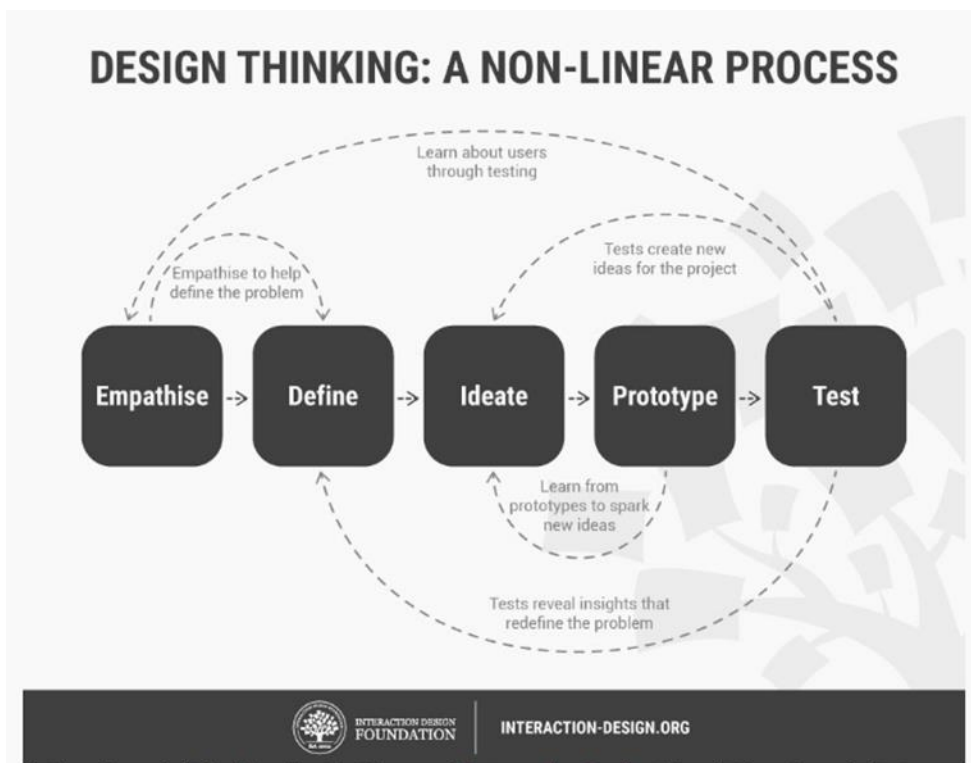
Stap 4: Ontwikkelfase: het representeren van een oplossingsrichting in een fysieke vorm (een schema, model, schets, tekening). Het doel hiervan is met minimale inspanning een model van het ontwerp voor de innovatie te ontwikkelen.

### **Bijeenkomst 4**

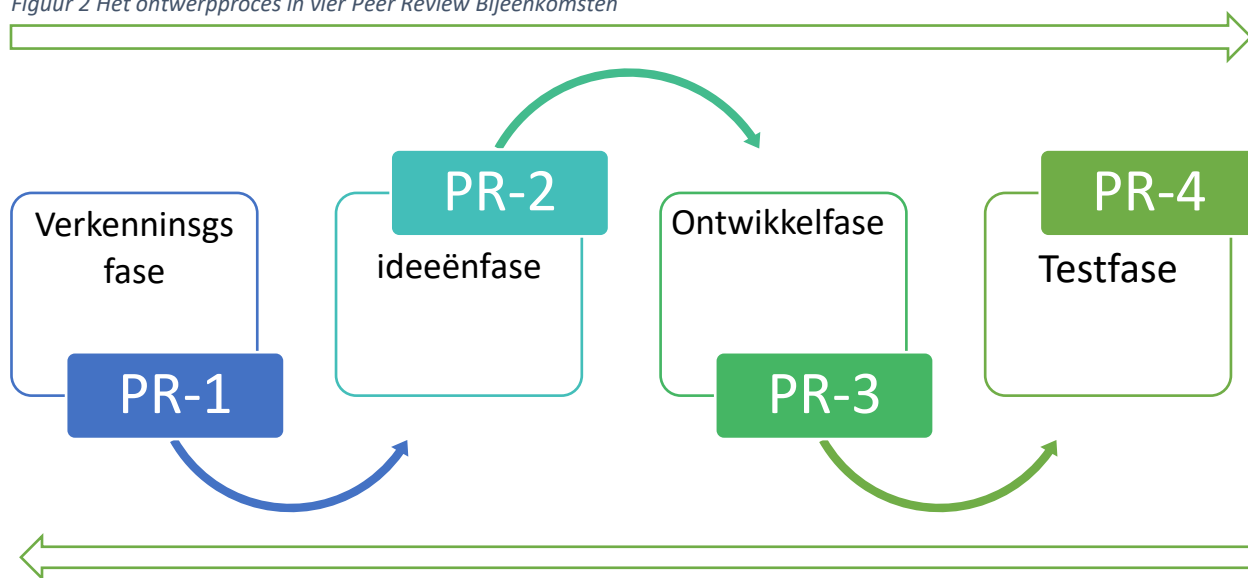
Stap 5: Test: het voorleggen van deze oplossing aan stakeholders en het vragen om feedback. Op basis van de test worden vervolgens het probleem van de stakeholders en de eisen aan de oplossing nader gedefinieerd en worden er nieuwe oplossingsrichtingen ontwikkeld en getest, totdat er een ontwerp is dat voldoet aan het steeds nader gespecificeerde doel van het ontwerp. Het mag duidelijk zijn dat we in het kader van dit thema de cyclus maar 1 keer doorlopen, tenzij je zelf besluit om de cyclus te herhalen of het idee wordt omarmd door Keurmerk of een andere organisatie die de uitwerking wil ondersteunen.

*Het Keurmerk peer review proces richt zich alleen op het ontwerpen van een oplossing, niet op het implementeren of evalueren ervan.*

Figuur 1: het proces van design thinking in de vijf stappen.



Figuur 2 Het ontwerpproces in vier Peer Review Bijeenkomsten



### Studiebelasting

Voor de voorbereiding en uitvoering van dit thema is in totaal 20 uur. Je kunt tussen voorbereiding en uitvoering enigszins schuiven.

## Bijeenkomst 1 Verkenningfase

In de 1<sup>e</sup> bijeenkomst presenteert de PR-groep een aantal ideeën voor een innovatie. Alle ideeën worden verzameld. De PR-groep maakt uiteindelijk een keuze voor het idee dat uitgewerkt gaat worden in de volgende bijeenkomsten.

Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat het al vast staat welk idee wordt uitgewerkt. De eerste bijeenkomst is echt een verkenning van allerlei ideeën.

Doelstellingen:

- Verkennen van verschillende ideeën voor een innovatie
- Kiezen van het idee dat uitgewerkt gaat worden
- Definiëren van het idee: het 'Challenge Statement'.

### Vorbereiding bijeenkomst 1

De eerste bijeenkomst wordt een 'mini-hackathon'. Een hackathon is bedoeld om creatieve oplossingen te verzinnen voor een complex probleem ('hacken'). Tijdens de bijeenkomst inventariseer je met je peer PR-groep ideeën voor een innovatie en maak je een keuze voor het idee dat je als groep wilt uitwerken. Dat idee kan betrekking hebben op allerlei aspecten van de gezondheidszorg waar fysiotherapeuten een rol in spelen. De hackathon wordt begeleid door een Peer Review coach. Als voorbereiding op de hackathon bedenk je het volgende:

1. Wat wil je veranderen? Wat is het onderliggende probleem, de behoefte, de uitdaging?
2. Wat is de gewenste situatie? Hoe ziet de nieuwe situatie eruit?
3. Hoe wil je dat aanpakken? Hoe denk je dat op te lossen?
4. Voor wie is de innovatie bedoeld en wie heeft er voordeel bij?

Jouw pitch duurt maximaal 5 minuten. Als je een PowerPoint o.i.d. maakt, dan maximaal 3 slides en maak je een korte 'pitch' (presentatie) van jouw idee. Je kunt ook voor een andere presentatievorm kiezen zoals een Prezi of video.

Hieronder zijn een aantal websites die je kunt gebruiken ter inspiratie.

<https://www.zorginnovatie.nl>

<https://zorgvoorinnoveren.nl>

<https://www.healthvalley.nl/innovaties>

<https://www.zorgvoorinnoveren.nl>

<https://www.zorgvoorinnoveren.nl/financiering/aanbiedersroute>

<https://www.cz.nl/zorgaanbieder/zorginkoopbeleid/zorginnovatie>

<https://www.menzis.nl/zorgaanbieders/zorginnovatie>

<https://www.zilverenkruis.nl/zorgaanbieders/innovatie>

<https://www.dejuistezorgopdejuisteplek.nl/?gclid=EAlaIqobChMI1ZTHkazy6wIVweF3Ch1EmwtNEAMYASAAEgJxevD BwE>

<https://www.de-eerstelijns.nl/thema/strategie-en-innovatie/>

<https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/gezond-leven/>

<https://www.radboudumc.nl/reshape>

<http://www.pwc.com/us/en/health-industries/top-health-industry-issues.html>

## Bijeenkomst 1 mini-hackathon in schema

Activiteit	Inhoud	Tijd
Kennismaken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennismaking en uitspreken van verwachtingen met betrekking tot dit thema.</li> <li>• Bespreken doelstellingen en gewenste opbrengsten van dit thema.</li> </ul>	10 min
Pitchen	Iedere deelnemer pitcht zijn idee in 2,5 - 5 minuten. Na iedere pitch krijgt iedere toehoorder de mogelijkheid om maximaal 2 vragen te stellen om het idee te verhelderen. Geef in deze ronde geen commentaar.	30 min
Kiezen	<p>De PR-groep maakt een keuze welk idee verder ontwikkeld gaat worden op basis van de volgende criteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovatieve karakter: is het idee vernieuwend?</li> <li>• Impact: staat de te verwachten tijd, moeite en kosten die voor de innovatie geïnvesteerd moet worden in verhouding tot de beoogde opbrengst?</li> <li>• Toekomstbestendigheid: sluit de innovatie aan bij de te verwachten ontwikkelingen in de zorg?</li> <li>• Waarde: heeft de beoogde innovatie toegevoegde waarde voor cliënten / zorgverleners / organisaties?</li> <li>• Haalbaarheid: is het haalbaar om het idee in een ontwerp om te zetten binnen vier bijeenkomsten van 2 uur?</li> </ul>	40 min
Definiëren	<p>De coach of voorzitter nodigt de PR-groep uit het gekozen idee te herdefiniëren naar een concrete beschrijving van maximaal 250 woorden: Challenge Statement (zie voorbeeld 1 en de bijlage)</p> <p>Er zijn een aantal vragen die je hierbij kunt stellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is het probleem, de behoefte of de uitdaging?</li> <li>• Wat is de huidige situatie en wat is de gewenste situatie?</li> <li>• Wat is het idee voor de innovatie?</li> <li>• Wie heeft er belang bij de innovatie?</li> </ul>	30 min
Evalueren	<p>Korte evaluatie van het proces en de opbrengsten. Vooruitblik op de voorbereidende opdracht voor de volgende bijeenkomst en het bespreken van ieders bijdrage aan de voorbereiding. Je kunt een keuze maken om de voorbereiding 2-tallen uit te voeren.</p>	10 min

	Zorg dat het logboek is ingevuld met de activiteiten, resultaten en gemaakte afspraken	
--	--	--

Voorbeeld 1: Challenge Statement: *“Mantelzorgers van mensen met beginnende dementie (doelgroep) moeten gemakkelijker met zorgprofessionals kunnen afstemmen over zorgtaken (uitdaging / probleem), zodat ze met minder stress de juiste ondersteuning aan hun naaste kunnen geven (gewenste situatie)”.*

## Bijeenkomst 2 Ideeënfase

De 2<sup>e</sup> bijeenkomst is een brainstormbijeenkomst een beetje vergelijkbaar met de mini-hackathon in bijeenkomst 1, maar nu beperken we ons tot het gekozen idee uit fase 1. In fase 2 verzamelen er alle mogelijke oplossingen voor dat ene idee, we gaan dus divergerend te werk.

Doelstelling: het bedenken van meerdere innovatieve oplossingen voor het ‘Challenge Statement’ uit de 1<sup>e</sup> bijeenkomst.

John Naisbitt: “We are drowning in data, but starving for insight”

Linus Pauling: “You can’t have good ideas unless you have lots of ideas”

## Vorbereiding

Bedenk in 2-tallen of 3-tallen voorafgaand aan de 2<sup>e</sup> bijeenkomst welke innovatieve oplossingen er zijn bij het geherdefinieerde probleem (Challenge Statement). Houd hierbij rekening met alle mogelijke betrokken stakeholders, dit kunnen cliënten, zorgprofessionals, praktijken, organisaties of andere belanghebbenden zijn. Probeer outside-the-box oplossingen te bedenken, denk creatief en vraag informatie bij de doelgroep of bij experts op dit gebied. Verplaats je in de doelgroep (empathize). Visualiseer je oplossing, dat helpt bij het presenteren tijdens bijeenkomst 2. Houd een interview met de stakeholders in de eigen omgeving. In bijlage 2 staat een voorbeeld hoe je dat kunt doen.

## Hulpmiddelen

Er zijn verschillende hulpmiddelen beschikbaar om tot innovatieve oplossingen te komen. Als je daar behoefte aan hebt, kijk dan naar de tools in de bijlagen en de verwijzingen naar de verschillende websites.

## Opbrengsten

Aan het einde van de 2<sup>e</sup> bijeenkomst is er een keuze gemaakt voor een paar mogelijke oplossingen voor de 'challenge statement'.

Activiteit	Inhoud	Tijd
Terugblikken	Kijk terug op de opbrengsten van de vorige bijeenkomst. Verhelder de doelstelling van deze bijeenkomst. Breng de 'Challenge Statement' nog even in herinnering om deze bijeenkomst te focussen.	5 min
Presenteren	Presenteer de innovatieve oplossingen die voor de 'Challenge Statement' zijn bedacht in de voorbereiding. Let tijdens de presentatie van de oplossingen van je collega's op het volgende: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luister goed</li> <li>• Stel je oordeel uit, reageer niet te snel</li> <li>• Stel verhelderende vragen, zonder oordeel.</li> </ul>	30 min
Brainstormen	Verzamel met de PR-groep, vrijelijk associërend, verschillende mogelijke oplossingen. Niet meer dan dat. Het gaat hier niet om convergeren, maar divergeren. Kies voor minimaal drie oplossingen.	60 min
Samenvatten	Maak een lijst van de verschillende oplossingen die voor de 'challenge statement' zijn bedacht.	10 min
Evalueren	Korte evaluatie van het proces. Vooruitblik op de voorbereidende opdracht voor de volgende bijeenkomst en het bespreken van ieders bijdrage aan de voorbereiding. Je kunt een keuze maken om de voorbereiding 2- of 3-tallen uit te voeren.	15 min

### Bijeenkomst 3 Ontwikkelfase

In de 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> bijeenkomst is de aandacht gericht geweest op het signaleren van het probleem, het formuleren van de 'Challenge Statement' en het verzamelen van ideeën voor een innovatieve oplossing. Nu verschuiven we de focus naar het daadwerkelijk ontwikkelen van de innovatieve oplossing, het ontwerp dat je in de volgende fase (testfase) voorlegt aan een paar mensen uit je doelgroep om voor feedback. Dat betekent dat je sommige oplossingen die aangedragen zijn los moet laten of de voordelen van verschillende oplossingen combineert. We gaan dus in deze fase convergerend te werk. In praktijk is dit natuurlijk een zich herhalend proces van ontwerpen, testen, evalueren en bijstellen, dat is niet haalbaar binnen dit thema.

De meeste prototypes die voor zorg en welzijn worden gemaakt, zijn geen op zichzelf staande producten of diensten. Ze gaan pas leven als ze door mensen worden gebruikt.

Tijdens het ontwerpproces zal het meer dan eens voorkomen dat er besloten moet worden welke inzichten of ideeën voorrang moeten krijgen boven andere omdat ze meer potentie hebben. Het is goed om dat eerst helder te krijgen alvorens aan het eerste ontwerp te beginnen.

#### Doelstelling

- Het ontwerpen van een model voor de innovatie dat klaar is om voor te leggen aan een groep stakeholders voor feedback.

#### Opbrengsten

- Eerste ontwerp voor de innovatieve oplossing

#### Vorbereiding bijeenkomst 3

Besprek met mensen uit je doelgroep de verschillende oplossingen en inventariseer alvast de voor- en nadelen daarvan. Haal er eventueel een expert bij, bijvoorbeeld een ICT-er, een verandermanager, een ontwerper, een wetenschapper of een andere specialist op het gebied van de innovatie. Ook studenten die zich bezighouden met het onderwerp zijn goede partners in het ontwikkelproces. Je kunt overwegen om een expert uit te nodigen bij bijeenkomst 3.

*Gaat de innovatie daadwerkelijk bijdragen aan de oplossing van het probleem / gewenste situatie?  
Worden we er beter van?*



### Bijeenkomst 3 in schema

Zorg dat er voor deze bijeenkomst grote tekenvellen, stiften, post-its etc. aanwezig zijn.

Activiteit	Inhoud	Tijd
Terugblikken	Breng je de 'Challenge Statement' en de aangedragen oplossingen uit fase 1 en 2 opnieuw in het vizier om niet van het pad te geraken.	5 min
	Bespreek met elkaar de resultaten van de besprekingen die je met de doelgroep hebt gehad in de voorbereiding/	10 min
Beoordelen en prioriteren	<p>Maak een overzicht van de voor- en nadelen van de verschillende oplossingen die aangedragen zijn in fase 2. Je (zie figuur 1 Decision Matrix) en geef met sterren aan hoe zwaar dat voor- of nadeel weegt op basis van de criteria waarlangs je de oplossingen wilt beoordelen, bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Te verwachten opbrengst voor de doelgroep / te verwachten impact op de gewenste situatie.</li> <li>• Draagvlak</li> <li>• Uitvoerbaarheid</li> <li>• Kosten</li> <li>• Bruikbaarheid</li> </ul> <p>Beoordeel de opties en bepaal met elkaar de kritische succeskenmerken van het ontwerp (de eigenschappen waaraan het ontwerp moet voldoen).</p> <p>Bepaal welk idee vertaald wordt in een ontwerp.</p>	30 min
Ontwerpen (prototyping)	<p>Werk op basis van de kritische succeskenmerken het idee uit. Bekijk hoe je de verschillende eigenschappen kunt combineren. Maak een schematische tekening van het ontwerp. Zorg dat je tekenmaterialen en papier ter beschikking hebt of materiaal om 3-D-modellen te maken zoals karton en tape. Houd de grote lijn in het vizier, verlies je niet in de details. Houd het simpel.</p> <p>Bepaal wat de beste vorm is waarin je het prototype kunt maken. Wat het ook is, je prototype heeft altijd een plaats in de gezondheidszorg. Maak heldere voorstelling van de context.</p> <p>Voor het maken van je prototype stel je een aantal vragen op. Deze kunnen betrekking hebben op de doelgroep:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Hoe gebruiken ze je prototype?</li> </ol>	30 min

	<p>b. Wat vinden ze makkelijk, wat moeilijk?  c. Wat vinden ze handig, wat niet?  d. Wat vinden ze verrassend, wat niet?  e. Wat is van toegevoegde waarde, wat niet?</p> <p>Voor het maken van een prototype zijn er verschillende werkvormen beschikbaar als je daar behoefte aan hebt. Kijk maar eens op <a href="https://httoolbox.weebly.com/">https://httoolbox.weebly.com/</a>.</p>	
Reflectie	<p>Reflecteer kritisch op het ontwerp.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zijn sterke en zwakke kanten?</li> <li>• Welke input heb je nodig van de stakeholders om het ontwerp te verbeteren?</li> </ul>	30 min
Evalueren en vooruitblikken	<p>Korte evaluatie van het proces en de opbrengsten.  Vooruitblik op de voorbereidende opdracht voor de volgende bijeenkomst.  Stel vast welke groep met stakeholders benaderd wordt voor het uittesten van het ontwerp.  Bespreek hoe je de verschillende oplossingen gaat toetsen bij de stakeholders. Denk bijvoorbeeld aan een video-gesprek met Zoom of een andere toepassing. Dat heeft als voordeel dat je het (met toestemming) op kunt nemen en later kunt terugkijken. Zorg er altijd voor dat 1 persoon het woord doet en de ander observeert en aantekeningen maakt.  Verdeel de taken voor het maken van de presentatie aan de stakeholders. Maak alvast een opzet voor de presentatie als voorbereiding op bijeenkomst 4.  Zorg dat het logboek is ingevuld met de activiteiten, resultaten en gemaakte afspraken.  Zorg dat het logboek is ingevuld met de activiteiten, resultaten en gemaakte afspraken.</p>	15 min

Tabel 1 Decision Matrix

	Voordelen	Nadelen
Oplossing 1		
Oplossing 2		
Oplossing 3		

## Bijeenkomst 4 Testfase

In de testfase ga je het ontwerp voorleggen aan een groep stakeholders en vraag je om feedback. Het is goed om van tevoren vast te stellen wat je graag wilt weten.

Doelstelling: het presenteren van het ontwerp voor de innovatie, het verzamelen van feedback en het verbeteren van het ontwerp.

### Vorbereiding bijeenkomst 4

- Plan een (online) bijeenkomst met een representatieve groep stakeholders bij de innovatie (niet meer dan 5). Beschouw de deelnemers als co-creators, mensen die bijdragen aan het verbeteren van het ontwerp door constructieve feedback te geven.
- Maak een PowerPoint / Prezi / Infographic / video van het ontwerp. Houd er rekening mee dat de verschillende stakeholders (zorgprofessionals, managers, cliënten etc.) niet dezelfde taal spreken. Houd het dus kort, concreet, en eenvoudig. Formuleer vooraf een aantal vragen voor de deelnemers aan de bijeenkomst. In de PowerPoint neem je de volgende informatie op:
  1. Wat is de achtergrond van het probleem, de behoefte, de uitdaging?
  2. Challenge Statement
  3. Het ontwerp voor de innovatie
  4. Vragen die constructieve feedback uitlokken

Je kunt daarvoor eventueel het business canvas model gebruiken:

<https://www.ikgastarten.nl/ondernemingsplan/ondernemingsplan-voorbeelden/de-9-bouwstenen-van-het-business-model-canvas>.

- Verdeel de rollen voor de bijeenkomst, zoals presentator, gespreksleider en notulist.

Houd bij de presentatie van de innovatie in gedachten op basis waarvan je deze keuze hebt gemaakt:

- Innovatieve karakter: is het idee vernieuwend?
- Impact: staat de te verwachten tijd, moeite en kosten die voor de innovatie geïnvesteerd moet worden in verhouding tot de beoogde opbrengst?
- Toekomstbestendigheid: sluit de innovatie aan bij de te verwachten ontwikkelingen in de zorg?
- Waarde: heeft de boogde innovatie toegevoegde waarde voor cliënten / zorgverleners / organisaties?
- Haalbaarheid: is het haalbaar om het idee in een ontwerp om te zetten binnen vier bijeenkomsten van 2 uur?

## Bijeenkomst 4 in schema

Activiteit	Inhoud	Wie	Tijd
Kennismaken	Deelnemers stellen zich aan elkaar voor.	Gespreksleider	5 min
Doelstelling verhelderen	De doelstelling van de bijeenkomst wordt verhelderd:  “Het verzamelen van feedback om het ontwerp van de innovatie te verbeteren.”	Gespreksleider	5 min
Uitvoering	Presenteer de PowerPoint of Video.	Presentator	15 min
Vragen	Nodig mensen uit om verhelderende vragen te stellen (nog geen feedback te geven).	Gespreksleider Deelnemers	15 min
Feedback	Nodig mensen uit om sterke en zwakke kanten van het ontwerp te bespreken. Vraag om verbeteringsuggesties.	Presentator Deelnemers	15 min
Wrap-up en afsluiting	Geef een samenvatting van de opbrengsten van deze bijeenkomst en check of die samenvatting klopt.  Sluit de bijeenkomst af	Gespreksleider Deelnemers	15 min
Evaluatie	De PR-groep evalueert de bijeenkomst en bepaalt welke feedback verwerkt gaat worden en welke niet.	Groep	30 min

### Afronding thema 4

Verbeter het ontwerp voor zover dat haalbaar is binnen de tijd. Als je als groep vindt dat het ontwerp rijp is om te delen met Keurmerk Fysiotherapie, stuur dan een mail naar [info@keurmerkfysotherapie.nl](mailto:info@keurmerkfysotherapie.nl) en neem de schrijvers van dit thema mee in de cc.

### Evaluatie Thema 4

Deel als Peer Review groep je mening over de sterke en zwakke kanten van dit thema en je adviezen voor het verbeteren van dit thema met de ontwerpers:

- Marjo Maas: [marjo.maas@radboudumc.nl](mailto:marjo.maas@radboudumc.nl)
- Ron van Heerde: [ron.vanHeerde@radboudumc.nl](mailto:ron.vanHeerde@radboudumc.nl)
- Keurmerk Fysiotherapie: [info@keurmerkfysotherapie.nl](mailto:info@keurmerkfysotherapie.nl)

## Literatuur

1. Taskforce Zorg op de Juiste Plek. Zorg op de juiste plek. *Organisatiethema's*. 2014.
2. Allen DS. 2020 Global Health Care Outlook. Deloitte Insights. Deloitte. [https://www2.deloitte.com/global/en/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/global-health-care-sector-outlook.html#:~:text=Related topics-,Overview,strategizing for 2020 and beyond](https://www2.deloitte.com/global/en/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/global-health-care-sector-outlook.html#:~:text=Related%20topics-,Overview,strategizing%20for%2020%20and%20beyond). Published 2020.
3. van 't Veer J, Wouters E, Veeger M, van der Lugt R. *Ontwerpen Voor Zorg En Welzijn*. 1st ed. Bussum: Coutinho; 2020.
4. Barab S, Squire K. Design-baased research: putting a stake in the ground. *J Learn Sci*. 2004;13(1):552-560. doi:10.1016/j.yjmcc.2009.07.018
5. Smit AJ. Complexe problemen oplossen: design thinking of ontwerpgericht onderzoek? *Onderwijsinnovatie*. 2018;19(2):17-24.

## Websites

[www.vtv2018.nl](http://www.vtv2018.nl)

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/04/01/de-juiste-zorg-op-de-juiste-plek>

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/04/30/lerende-evaluatie-juiste-zorg-op-de-juiste-plek>.

<https://www.zorginnovatie.nl>

<https://zorgvoorinnoveren.nl>

<https://www.healthvalley.nl/innovaties>

<https://www.zorgvoorinnoveren.nl>

<https://www.zorgvoorinnoveren.nl/financiering/aanbiedersroute>

<https://www.cz.nl/zorgaanbieder/zorginkoopbeleid/zorginnovatie>

<https://www.menzis.nl/zorgaanbieders/zorginnovatie>

<https://www.zilverenkruis.nl/zorgaanbieders/innovatie>

<https://www.dejuistezorgopdejuisteplek.nl/?gclid=EAlaIqobChMI1ZTHkazy6wIVweF3Ch1EmwtNEAMYA SAAEgJxevD BwE>

<https://www.de-eerstelijns.nl/thema/strategie-en-innovatie/>

<https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/gezond-leven/>

<https://www.radboudumc.nl/reshape>

## Bijlagen Design Tools

In deze bijlagen worden een aantal tools beschreven die je in de verschillende fasen van het ontwerpproces kunt gebruiken, wanneer je denkt dat een andere tool beter geschikt is ben je vrij om hier van gebruik te maken.

### **Bijlage 1 Brainstorming**

In de Ideeënfase kan je gebruikmaken van een brainstormsessie hier zijn een aantal online-tools voor beschikbaar. Kies er een uit die het beste past bij het gekozen Challenge Statement.

1. [www.miro.com](http://www.miro.com)
2. [www.awapp.com](http://www.awapp.com)
3. [www.mindeister.com](http://www.mindeister.com)
4. [www.invisionapp.com](http://www.invisionapp.com)
5. [www.ayoa.com](http://www.ayoa.com)
6. [www.mindomo.com](http://www.mindomo.com)
7. [www.conceptboard.com](http://www.conceptboard.com)
8. [www.ziteboard.com](http://www.ziteboard.com)
9. [www.explaineverything.com](http://www.explaineverything.com)

Ga hierbij als volgt te werk:

- Spreek een tijd af en bewaak deze ( 60 min)
- Hanteer het 'challenge statement' als uitgangspunt
- Onthoud je van een oordeel of kritiek
- Kom met de wildste ideeën
- Ga voor kwantiteit
- Bouw verder op andere ideeën
- Visualiseer met bv diagrammen of post-its met de bovengenoemde tools
- Laat de ander uitspreken en praat niet door elkaar

## Bijlage 2 Contextual Interviewing

In deze tool ga je ervaringen en inzichten verzamelen door mensen te interviewen in hun eigen praktijksituatie of leefwereld. Het voordeel bij een interview in de eigen omgeving of leefwereld is dat de mensen vaak specifiekere, accurater, levendiger en eerlijker zijn in hun antwoorden doordat ze in hun eigen vertrouwde omgeving zijn. In deze omgeving zijn vaak allerlei triggers aanwezig die helpen om specifiekere ideeën, ervaringen en herinneringen naar boven te halen. De authenticiteit is hierbij belangrijk om te achterhalen. De meerwaarde van een contextual interview is dat je gelijk de observatie kan doen tijdens je interview.

Houd rekening met de volgende punten:

- Bepaal wat je precies te weten wil komen, houdt het Challenge Statement erbij.
- Bepaal de geschikte deelnemers, waar en wanneer je hen interviewt.
- Bereid je goed voor; bepaal thema's voor het interview en protocolleer deze, houd een semigestructureerd interview. Hoe documenteer je het interview, video, geluidsopnames enz.
- Stel open vragen, niet -sturend, vraag naar specifieke ervaringen, direct member checking. Noteer de context van het interview.
- Verzamel al je documentatie en markeer de belangrijkste passages.

## Bijlage 3 Logboek

Logboek (titel project)			
Bijeenkomst 1			
Datum:			
	Wat	Wie	Wanneer
Activiteit			
Resultaat			
Gemaakte afspraken			
Bijeenkomst 2			
Datum:			
	Wat	Wie	Wanneer
Activiteit			
Resultaat			
Taken en gemaakte afspraken			
Bijeenkomst 3			
Datum:			
	Wat	Wie	Wanneer
Activiteit			
Resultaat			
Taken en gemaakte afspraken			
Bijeenkomst 4			
Datum			
	Inhoud	Wie	Wanneer
Activiteit			
Resultaat			
Taken en gemaakte afspraken			