WHITE PAPER

DE OPLOSSING WERKT. DE IMPLEMENTATIE FAALT.

CbusineZ

Partner in zorginnovatie

opera

ZORG VOOR RESULTAAT

Whitepaper voor innovatoren die verder willen dan pilots

Innovatie in de langdurige zorg faalt zelden op techniek alleen. In de praktijk loopt het mis op adoptie, besluitvorming, gedrag, eigenaarschap en opschaling. Op basis van onze analyse van succesvolle én mislukte implementatietrajecten zien we steeds dezelfde patronen terugkeren. Niet omdat de oplossing niet goed genoeg is, maar omdat de implementatie te vaak wordt benaderd als een logistieke stap in plaats van als een veranderopgave.

Deze whitepaper is geschreven voor innovatoren die hun oplossing niet alleen willen introduceren, maar ook duurzaam willen laten landen in de zorgpraktijk. We laten zien wat er in de praktijk misgaat, waarom dat gebeurt en wat succesvolle innovatoren anders doen. De inzichten zijn gebaseerd op concrete gevallen van succes en falen, en zijn vertaald naar praktische handvatten, tools en werkvormen.

Wat deze paper je biedt

In deze whitepaper delen we zes persona's van innovatoren wiens implementatie niet slaagt: de Nerd, de Evangelist, de One-Trick Pony, de People Pleaser, de Stapelaar en de Woestijnroeper. Die we hebben afgeleid uit de analyse van implementaties in de langdurige zorg. Van elke persona kun je bepaalde lessen leren.

Die bouwen we op volgens een vaste structuur:

1. Een korte beschrijving van de persona
2. Wat we fout zien gaan
3. Wat je moet doen
4. Welke tool of aanpak daarbij helpt
5. Een voorbeeld/quote uit de praktijk

#1. De Nerd



Wat typeert
- kent elk detail van zijn technologie
- gelooft dat kwaliteit vanzelf overtuigt
- vindt stakeholdermanagement maar gedoe
- praat over features, niet over mensen

Wat er fout gaat
De Nerd richt zich op de oplossing en niet op het speelveld.
Hij begrijpt niet wie er echt beslist, en al helemaal niet waarom.

Gevolg:
- iedereen vindt het “interessant”
- niemand neemt eigenaarschap
- implementatie blijft hangen

Wat er onder zit
- overtuiging dat rationaliteit wint
- onderschatting van politiek en belangen

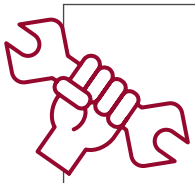
Wat we fout zien gaan

Bestuurders, managers, teamleiders, projectleiders en zorgprofessionals nemen geen besluiten alleen op basis van “meer kwaliteit” of “meer efficiëntie”. Zij vragen zich onbewust af: wat levert dit mij op, wat kost het mij, wat betekent dit voor mijn positie, mijn werkdruk, mijn zichtbaarheid en mijn invloed?

Daar gaat het vaak mis. Innovatoren presenteren hun oplossing als antwoord op een organisatorisch vraagstuk, maar missen wat voor de afzonderlijke betrokkenen echt telt. Daardoor ontstaat schijnbaar draagvlak: iedereen knikt, maar niemand beweegt. Het gevolg is vertraging, halfslachtige adoptie of een pilot die nooit opschaalt.

Wat je moet doen

Breng niet alleen de formele stakeholders in kaart, maar vooral de echte belangen achter hun gedrag. Vraag je per stakeholder niet alleen af: wat is hun rol? maar ook: wat willen ze winnen, verliezen, vermijden of behouden? Een succesvolle implementatiestrategie begint dus niet bij de oplossing, maar bij het begrijpen van de mensen die de oplossing moeten dragen, goedkeuren of gebruiken.



Tool: systeemkaart met belangen

Gebruik een systeemkaart waarin je per stakeholder vastlegt:

- formele rol
- informele invloed
- echt belang
- trigger / antitrigger
- mogelijke weerstand
- gewenste gedragsverandering

Een systeemkaart is pas waardevol als je niet alleen de organisatie, maar ook de onderliggende dynamiek zichtbaar maakt. Daarmee voorkom je dat je spreekt met de verkeerde mensen, op het verkeerde moment, met de verkeerde boodschap.

Voorbeeld
Bij succesvolle implementaties zien we dat innovatoren niet alleen het zorginhoudelijke verhaal vertellen, maar hun waardepropositie per stakeholder differentiëren. De bestuurder wil bijvoorbeeld arbeidsbesparing zien, terwijl de zorgprofessional vooral kijkt naar werkdruk, bruikbaarheid en minder gedoe in de dienst. Juist die vertaling maakt het verschil tussen interesse en adoptie. HelpSoq heeft een andere boodschap voor zorgverleners dan voor cliënten en weer een andere boodschap voor bestuurders. Zo wordt een organisatie op alle lagen geactiveerd.

“Nooit de belanghebbenden passeren. Het slechtste wat je kunt doen is een toestel introduceren zonder dat je zeker weet of zij akkoord zijn”

[René Zijderveld, HelpSoq]

#2. De Evangelist



Wat typeert
- super enthousiast over de oplossing
- geeft inspirerende demo's
- rekent op organisch draagvlak

Wat er fout gaat
De Evangelist organiseert geen ambassadeurschap.
Hij hoopt dat enthousiasme zich vanzelf vertaalt naar actie.

Gevolg:
- veel energie aan de voorkant
- geen trekkracht in de organisatie
- innovatie blijft een "leuk initiatief"

Wat er onder zit
- overschatting van intrinsieke motivatie
- onderschatting van sociale dynamiek

Wat we fout zien gaan

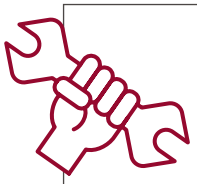
Veel trajecten lopen vast omdat een innovator ervan uitgaat dat “draagvlak” vanzelf ontstaat zodra de oplossing inhoudelijk klopt. In de praktijk is dat zelden zo. Zonder actieve ambassadeurs blijft een innovatie hangen in de projectfase of wordt zij gezien als “iets van de innovatieafdeling” in plaats van als iets van de organisatie zelf.

Daar komt bij dat innovatoren vaak te veel vertrouwen op één type ambassadeur, meestal een bestuurder of een enthousiast projectlid. Maar implementatie vraagt verschillende soorten ambassadeurs, die elk een andere rol hebben in het proces.

Wat je moet doen

Organiseer ambassadeurschap expliciet. Maak onderscheid tussen:
- bestuurlijke ambassadeurs – geven legitimiteit en richting
- operationele ambassadeurs – maken de innovatie werkbaar op de vloer
- ervaringsambassadeurs – laten collega’s zien dat het werkt in de praktijk

Succesvolle implementaties hebben niet één trekker, maar een netwerk van mensen die ieder vanuit hun eigen positie het verhaal kunnen dragen.



Tool: ambassadeursmodel in drie lagen

Werk met een eenvoudig ambassadeursmodel waarin je per laag vastlegt:
- wat zijn of haar rol is
- welke boodschap die persoon geloofwaardig kan overbrengen
- welke weerstand die persoon kan wegnemen

Dat model helpt om niet alleen draagvlak te zoeken, maar het ook daadwerkelijk te organiseren.

Voorbeeld
In succesvolle trajecten zien we dat innovatoren bewust medewerkers van de werkvloer een podium geven. Niet alleen om enthousiasme te vergroten, maar ook om de innovatie te verankeren in de praktijk. Daardoor ontstaat eigenaarschap. De innovatie wordt dan niet ervaren als een externe interventie, maar als iets dat mede door de organisatie zelf is gevormd.

“95% van onze ambassadeurs zijn mensen van de werkvloer. Zonder ambassadeurs is het trekken aan een dood paard”

[Maudy Goosen, Archipel]

#3. De One Trick Pony



Wat typeert
• gelooft heilig in één route (pilot / top-down / bottom-up)
• past strategie niet aan per context
• ziet opschaling als verlenging van pilot

Wat er fout gaat
De One Trick Pony past geen fase- of context bewuste strategie toe.

Gevolg:
• pilot werkt → opschaling faalt
• of: organisatie zegt ja → werkvloer beweegt niet

Wat er onder zit
• behoefte aan controle / eenvoud
• onvoldoende begrip van of interesse in adoptiedynamiek

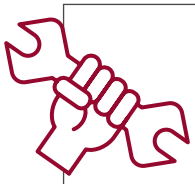
Wat we fout zien gaan

Een veelvoorkomende fout is dat innovatoren te vroeg kiezen voor één route naar opschaling: óf volledig bottom-up, óf volledig top-down, óf alleen een kleine pilot met hopen dat het zich vanzelf verspreidt. In de praktijk werkt dat zelden. Opschaling is geen lineair proces. Wat in fase één werkt, werkt niet automatisch in fase twee of drie.

Daarom stranden veel innovaties in de pilotfase of blijven ze beperkt tot enkele teams, terwijl er wel enthousiasme is. Het probleem is dan het ontbreken van een doordachte groeistrategie.

Wat je moet doen

Werk met een fasenmodel voor opschaling. In de eerste fase heb je vaak een coalition of the willing nodig: een kleine groep gemotiveerde voorlopers die de waarde van de innovatie direct ervaart. In de tweede fase is bottom-up verspreiding cruciaal, omdat collega's elkaar overtuigen op basis van praktijkervaring. In de derde fase is top-down verankering nodig, zodat de innovatie structureel onderdeel wordt van beleid, processen en financiering. Goede innovatoren kunnen schakelen tussen deze verschillende routes.



Tool: opschalingsroute in drie fasen

Gebruik een visuele opschalingsroute met drie lagen:
1. Pilot en bewijs
2. Verspreiding via gebruikers en ambassadeurs
3. Structurele borging in organisatie en governance

Per fase zijn andere keuzes nodig in communicatie, besluitvorming, ondersteuning en organiseren van eigenaarschap.

Voorbeeld

Bij Archipel leidde een bottom-up benadering tot een vliegwiel: bij Momo BedSense meldde vier locaties zich spontaan aan nadat het innovatieteam een open oproep deed. Dat enthousiasme werd veroorzaakt doordat zorg-verleners al enthousiast waren over de oplossing. In plaats van één pilot-locatie werd bewust gekozen om op alle vier de locaties te starten. Ze wilden het momentum niet voorbij laten gaan.

Momo heeft in het verleden direct contact gezocht met zorgverleners en klein-schalige gratis pilots gestart. Simpelweg door naar afdelingen van zorgorga-nisaties te bellen. Doordat medewerkers zo enthousiast werden van de oplossing, was er vervolgens veel draagvlak voor organisatiebrede opschaling.

#4. De People Pleaser



Wat typeert
- wil geen kansen missen
- begint snel met implementaties
- stelt geen eisen aan organisaties

Wat er fout gaat
De People Pleaser start zonder randvoorwaarden.

Gevolg:
- geen projectleider, geen tijd, geen eigenaarschap
- implementatie strandt
- klant zegt: “werkt niet voor ons” en verspreidt dit sentiment in de markt

Wat er onder zit
- druk om tractie te laten zien
- angst om deals te verliezen

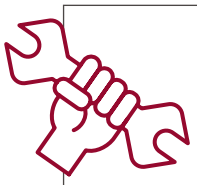
Wat we fout zien gaan

Veel innovatoren beginnen een implementatie zodra een organisatie “ja” zegt. Maar een formeel akkoord betekent nog niet dat de randvoorwaarden voor succesvolle implementatie aanwezig zijn. Daardoor starten trajecten die bijna gedoemd zijn om vast te lopen: er is geen projectleider beschikbaar, geen duidelijk eigenaarschap, geen communicatieplan, geen meetplan of geen besluit over het uitfaseren van oude werkwijzen.

Dat leidt tot teleurstelling aan beide kanten. De zorgorganisatie concludeert dat de oplossing niet werkt, terwijl het werkelijke probleem is dat de implementatievoorwaarden ontbraken.

Wat je moet doen

Zeg niet automatisch ja tegen elke organisatie die interesse toont. Stel vooraf een heldere set randvoorwaarden op waar een organisatie aan moet voldoen voordat je start. Daarmee bescherm je niet alleen je eigen succes, maar ook de kwaliteit van het traject voor de zorgorganisatie zelf. Zorgorganisaties waarderen een innovator die duidelijke randvoorwaarden stelt meer dan een people pleaser.



Tool: implementatievoorwaarden-checklist

Werk met een checklist waarin je minimaal vastlegt:

- wie intern verantwoordelijk is
- hoeveel tijd deze persoon krijgt
- welke doelen worden nagestreefd
- hoe voortgang wordt gemeten
- wie bestuurlijk aanhaakt en de oplossing uitdraagt
- hoe de oude werkwijze wordt afgebouwd
- hoe toegang tot eindgebruikers geregeld is

Deze checklist maakt expliciet wat vaak impliciet blijft — en voorkomt dat je aan een traject begint zonder fundament.

Voorbeeld

Succesvolle innovatoren geven aan dat zij pas starten als duidelijk is dat de organisatie niet alleen wil experimenteren, maar ook bereid is om keuzes te maken, tijd vrij te maken en eigenaarschap te organiseren. Dat is geen harde opstelling, maar een professionele voorwaarde om implementatie serieus te nemen. Zo heeft SUP een expliciete criterialijst die wordt doorgenomen met potentiële klanten. Als een zorgorganisatie nog niet voldoet aan de succescriteria voor implementatie, wordt dat eerst besproken voordat er gestart wordt met implementatie.

#5. De Stapelaar



Wat typeert
- wil niemand belasten
- gaat voor korte termijn verkopen en niet voor lange termijn impact
- vermijdt uitdagen met zorgorganisatie

Wat er fout gaat
De Stapelaar voegt toe zonder af te bouwen.

Gevolg:
- frustratie op de werkvloer
- innovatie voelt als extra last
- innovatie blijft altijd ‘van’ innovatieafdeling

Wat er onder zit
- conflictvermijding
- onderschatting van routines

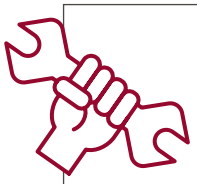
Wat we fout zien gaan

Een van de grootste fouten in implementaties is dat de nieuwe manier van werken erbij komt, terwijl de oude gewoon blijft bestaan. Dan ontstaat dubbel werk, extra complexiteit en vermoeidheid op de werkvloer. In plaats van vernieuwing ontstaat een stapeling van systemen, processen en verantwoordelijkheden.

Zolang de oude route blijft bestaan, is de nieuwe route altijd de moeilijke route. Dan wint routine het van vernieuwing.

Wat je moet doen

Maak actief ruimte voor de nieuwe werkwijze. Dat betekent niet alleen stimuleren wat nieuw is, maar ook bewust afbouwen, uitschakelen of vervangen van wat oud is. Innovatie vraagt dus niet alleen om bouwen, maar ook om durven stoppen.



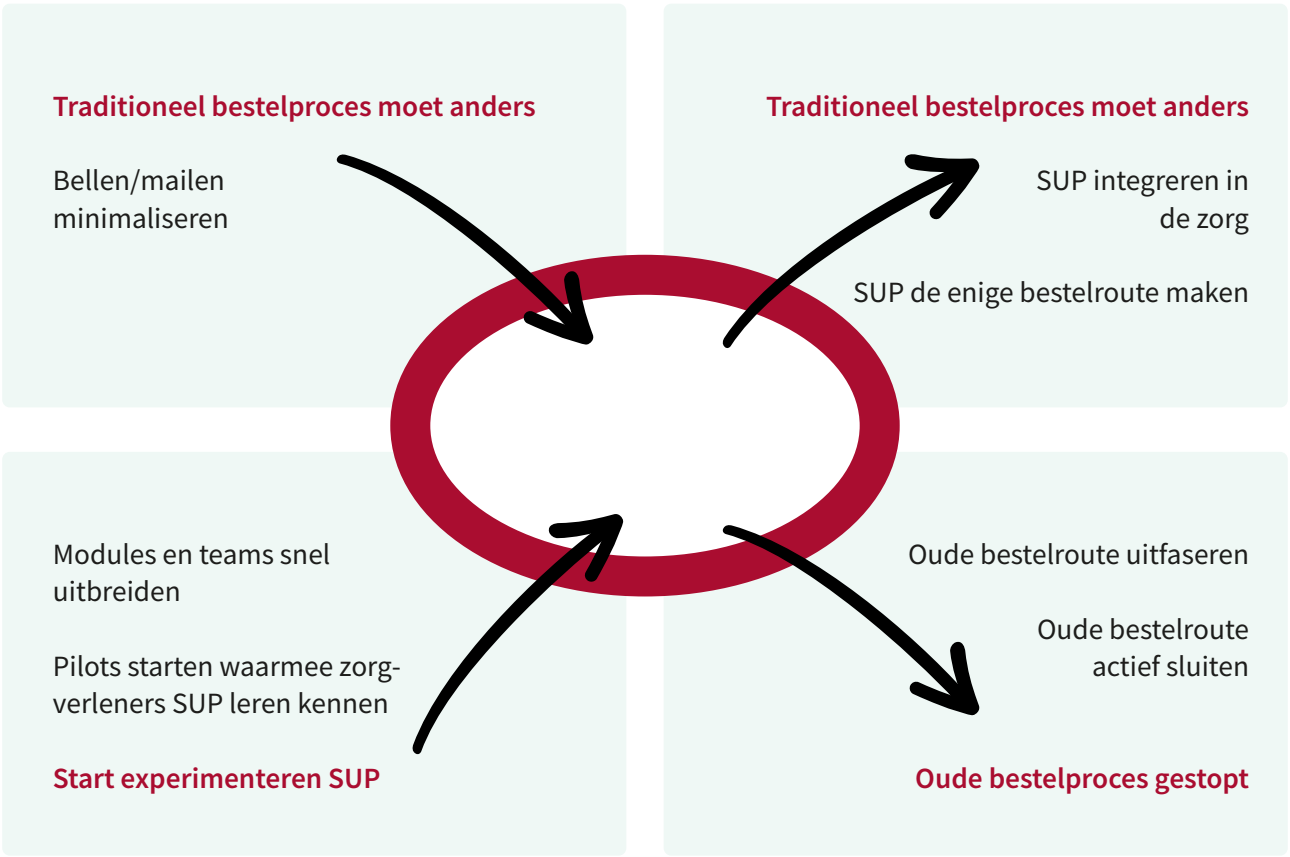
Tool: not-to-do-lijst en afbouwplan

Gebruik een not-to-do-lijst waarin je samen met de organisatie vastlegt:
- welke oude handelingen verdwijnen
- welke dubbele registraties stoppen
- welke oude systemen niet meer worden gebruikt
- wanneer de oude route echt wordt uitgefaseerd

De X-curve van Drift is hierbij een krachtige tool hierbij. De X curve laat zien dat implementatie en opschaling geen lineair proces zijn, maar een overgang waarin het oude en het nieuwe tijdelijk naast elkaar bestaan. Terwijl bestaande werkwijzen langzaam afnemen, moeten nieuwe praktijken actief worden opgebouwd, beschermd en versterkt.
Een afbouwplan is minstens zo belangrijk als een implementatieplan. Zonder afbouw blijft vernieuwing altijd kwetsbaar.

Voorbeeld
Succesvolle organisaties maken soms expliciet dat een oude route niet langer de standaard is. Daarmee wordt de nieuwe manier van werken niet optioneel, maar onderdeel van het normale proces. Dat versnelt adoptie en voorkomt dat medewerkers blijven terugvallen op wat zij al kennen.

In onderstaande figuur is een voorbeeld van de X-curve uitgewerkt voor SUP. In de zorg blijven we vaak hangen in het onderste linker kwadrant: de zorg staat bol van pilots maar is niet goed in opschalen. Ook is de zorg niet goed in het “afbouwen van oud”.



Afbeelding 1. X-curve toegepast op de implementatie van SUP

#6. De Woestijnroeper



Wat typeert
- heeft een sterk bijna onweerlegbaar verhaal
- ziet implementatie als rationeel proces
- denkt in ROI, efficiency, data

Wat er fout gaat
De Woestijnroeper onderschat het belang van energie en emotie.

Gevolg:
- innovatie is “kloppend”
- maar starten is niet aantrekkelijk
- niemand voelt eigenaarschap

Wat er onder zit
- geloof dat mensen rationeel handelen
- weinig affiniteit met sociale motivatie

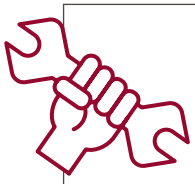
Wat we fout zien gaan

Innoveren wordt vaak te rationeel ingestoken. Er is een businesscase, een planning en een trainingsaanpak — maar weinig energie. Terwijl mensen pas echt in beweging komen als een innovatie betekenis heeft: omdat het hen helpt, omdat zij zich erin herkennen, omdat zij erbij willen horen, omdat mensen graag naar je verhaal luisteren of omdat het hen trots maakt.

Zonder positieve energie blijft een implementatie technisch juist maar sociaal vlak. Dan ontstaat geen beweging, alleen uitvoering.

Wat je moet doen

Maak implementatie niet alleen logisch, maar ook aantrekkelijk. Gebruik rituelen, spelelementen, zichtbare waardering en kleine successen om energie op te bouwen. Dat betekent niet dat innovatie “leuk” moet zijn om het leuk zijn, maar dat mensen een emotionele reden nodig hebben om mee te doen.



Tool: energie- en zichtbaarheidsinterventies

Zet bewust interventies in zoals:

- kleine successen zichtbaar maken
- teams laten ervaren wat de winst is
- gebruikers een podium geven
- collega’s laten leren van collega’s
- speelse formats of challenges gebruiken voor adoptie

Dit werkt niet als franje, maar als onderdeel van de implementatiestrategie.

Voorbeeld

Wil je dat zorgverleners de online instructie van je oplossing bekijken? Momo Medical bezorgt chocoladerepen aan zorgverleners die de instructie hebben gevolgd. Wat gebeurt er? Collega’s vragen vervolgens: “Hoe kom jij aan die reep? Die wil ik ook!”. Momo organiseert ook “Momopoly” waarbij zorgverleners geld mogen verdelen over verschillende functionaliteiten die ontwikkeld zouden kunnen worden. Syntilio, een triageplatform dat zorg op afstand faciliteert, heeft het “Syntilio triagespel” ontwikkeld. Daarin leer je wat er gebeurt als je zorg op afstand niet goed organiseert en hoe het ook kan. Faciliteer spelenderwijs leren en zorg ervoor dat mensen jouw innovatie associëren met een leuke tijd.

Slot:
wat succesvolle innovatoren anders doen

Succesvolle innovatoren behandelen implementatie niet als een toevoeging aan hun product, maar als een essentieel onderdeel van hun propositie. Zij begrijpen dat technologie pas waarde krijgt als zij ingebed raakt in gedrag, belangen, routines, besluitvorming en eigenaarschap.

De innovatoren die het verschil maken, zijn niet per se de innovatoren met de beste startpositie. Het zijn de innovatoren die het speelveld begrijpen, echte belangen durven benoemen, ambassadeurs organiseren, fase- en contextbewust opschalen, randvoorwaarden scherp maken, gedrag begeleiden, afdwingen dat mensen oude werkwijzen los durven laten en energie weten te mobiliseren.

Daarom is de belangrijkste les uit onze analyse: de techniek mag dan werken, maar de implementatie moet je ontwerpen, organiseren en leiden. Wie dat serieus neemt, vergroot de kans dat een pilot niet eindigt als proef, maar uitgroeit tot duurzame impact in de zorgpraktijk.

Auteurs

Hanneke Beerens
Nicole van Loy
Peggy de Kock
Sjim Romme

CbusineZ, Innovatiefonds Ouderenzorg (IFOZ), Innovatiefonds Gehandicaptenzorg (IFGZ) en Opera Consultancy & Implementatie.

Met dank aan:
Mijke Buijs (CZ)
Maudy Gosen (Archipel)
Maarten van Mierlo (Archipel)
Nienke Nijhof (SUP)
Yvette Sol (Momo Medical)
René Zijderveld (HelpSoq)
Diederik de Rave (Attendi)
Renco van Leeuwen (Amarijn)

CbusineZ

Partner in zorginnovatie