

Deze factoren voorspellen het succes van een innovatie

Zorginnovaties bereiken de patiënt te laat en de kosten zijn onnodig hoog. Dat kun je oplossen door je minder te richten op de inhoud en meer op het proces. Want aan de basisvoorwaarden wordt vaak niet voldaan. Dat is de kern van de oratie van Maria Jacobs, hoogleraar Implementatie van innovatie in de gezondheidszorg in Tilburg.



Maria Jacobs

Innovaties moeten worden beoordeeld op haalbaarheid in de praktijk voordat je start met de invoering, aldus Jacobs. Factoren die deze haalbaarheid bemoeilijken, moet je eerst aanpakken voordat je begint, anders is de kans op mislukken of flinke vertraging te groot.

Bij bijna de helft (46 procent) van de innovatieprojecten die Jacobs onderzocht, is dit laatste het geval. Deze projecten strandden ergens in het proces of liepen ernstige vertraging op. 'Dat leidt niet alleen tot veel frustratie maar ook tot onnodige kosten, terwijl de betaalbaarheid van de zorg toch al een probleem is', licht Jacobs toe.

Enthousiasme

De onderzoeksgroep van Jacobs ontwikkelde op basis van succesfactoren uit de literatuur een model om de kans op slagen te voorspellen. 'Maar al te vaak gaat een project van start zonder dat aan essentiële basisvoorwaarden is voldaan. Vaak vanuit enthousiasme en met de gedachte dat de problemen zich werkende weg wel zullen oplossen. Maar dat is dus heel vaak niet het geval.'

De factoren waarmee je een tijdige implementatie kunt voorspellen zijn volgens Jacobs:

1. Regel voldoende competente medewerkers. In de zorg is er altijd schaarste aan personeel, dus ook aan mensen die een onderzoek kunnen uitvoeren, maar dat is toch een voorwaarde voor succes.
2. Iedereen die bij het project betrokken is, moet de doelen en het proces scherp op het netvlies hebben staan. Vaak gaan projecten van start zonder dat hier voldoende aandacht aan is besteed.
3. Kijk goed naar uitvoerbaarheid van het project en de mate waarin het gedragen wordt in de organisatie. Ben je hier niet zeker van, stop dan met het project en ga dit eerst regelen.
4. Is aan de voorwaarden voldaan maar vrees je dat het project te ingewikkeld is op het technische of personele vlak, probeer dan de complexiteit te verminderen. Bijvoorbeeld door het project op te knippen in deelprojecten.

Voorspelmodel

In het voorspelmodel dat de onderzoeksgroep van Jacobs ontwikkelt (het is intern gevalideerd maar extern nog niet), worden al deze factoren gewogen. 'Daar rolt dan een rekenkundige kans uit op het slagen van het project. Vervolgens moet je kijken wat je wilt en wat je aandurft. Accepteer je de risico's die bij een bepaalde uitslag horen of doe je toch een stapje terug en ga je werken aan de basisvoorwaarden? Mijn idee is dat je in veel gevallen het laatste moet doen.'

Ook bij haar eigenlijke werk – Jacobs is bestuurder van bestralingsinstituut Maastrou – is meer inzicht in het succes van implementatietrajecten belangrijk. 'Ons onderzoek scoort hoog op internationale ranglijsten en we willen de resultaten daarvan snel in de kliniek hebben. Anders is het zonde van het werk en het geld, en vooral zeer teleurstellend voor de patiënten.'

Beter samenwerken

Dat is een van de achtergronden van het onderzoek naar implementatie. 'Bijvoorbeeld welke barrières er zijn in het uitrollen van een innovatie naar andere organisaties en hoe je die kunt reduceren, welke organisatorische voorwaarden belangrijk zijn, hoe je digitale innovaties kunt versnellen, hoe je implementatieprojecten het best kunt aanpakken maar ook hoe je als zorgorganisaties beter kunt samenwerken op dit vlak.'

Het enthousiasme van onderzoekers zoveel mogelijk vertalen naar de klinische praktijk zodat patiënten er van profiteren, en dokters daarbij helpen, dat is wat Jacobs eigenlijk wil. 'Alleen zo kan innovatie leiden tot betere zorg. Die betere zorg kan allerlei vormen aannemen. In onze kliniek betekent dat bijvoorbeeld een grotere kans op genezing en minder bijwerkingen. Maar ook meer service, bijvoorbeeld op het vlak van samen beslissen, is belangrijk.'

Weerbarstige uitvoering

Een grotere nadruk op het proces van implementeren is in het onderzoek van Jacobs de constante factor. 'De inhoud van innovaties heeft al genoeg aandacht, maar de weerbarstige uitvoering daarvan nog nauwelijks. Terwijl dat toch het succes van een innovatie bepaalt.'

Bij Maastrou is deze vooruitgang al meetbaar. 'We hebben het aantal direct in de praktijk gebrachte studies met positieve resultaten voor de patiënt weten te verhogen van 19 naar 25 procent. We zijn er daarmee nog niet, maar het is in elk geval een mooi begin.'

De oratie van Maria Jacobs 'Op weg naar betere innovatie-implementatie' (<https://tiu.nu/live>) wordt uitgesproken bij de aanvaarding van haar hoogleraarschap op de leerstoel Implementatie van innovatie in de gezondheidszorg aan Tilburg University op 4 september 2020.

0

Bert Bukman

ACHTERGROND

PREMIUM

De ideale zorgapp samenstellen met Clinicards

Eén digitaal zorgplatform voor alle patiënten met elke mogelijke aandoening. Roland van der Vliet van Clinicards denkt dat het haalbaar is. Door digitale 'kaarten' van klinische parameters te combineren met de juiste informatie op het juiste moment, valt de ideale zorgapp samen te stellen.

PREMIUM

Verpleeghuizen kenteren stagnerende innovatie

Innovatie in de ouderenzorg is niet primair georganiseerd vanuit het werkproces, en medewerkers missen een visie. Maar zij blijken wel een grote behoefte te hebben aan ondersteuning en advies op dit gebied.