



Digitaal leiderschap bij Thebe

In een grote organisatie als Thebe is het geen sinecure om nieuwe innovatieve werkwijzen en technologieën te introduceren. Bestuurder Jef Mol, informatiemanager Erwin van Boxtel en informatieadviseur Nynke van de Reijt – van der Meer vertellen over de strategie die zij hiervoor hanteren. ‘Als we gaan voor opschaling, dan gaan we er ook allemaal voor!’



// **Jef Mol**
Bestuurder



// **Erwin van Boxtel**
Informatiemanager



// **Nynke van de Reijt – van der Meer**
Informatieadviseur

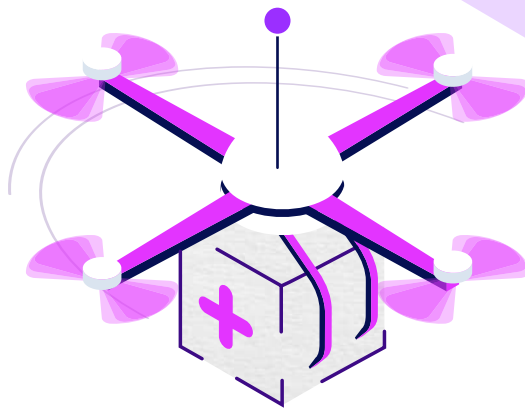
Vertrouwen in de technologie

Om een innovatie van deze schaal uit te rollen en op te schalen, moet volgens Mol een tweetal zaken kraakhelder zijn. ‘Ten eerste maak je duidelijk dat de tijd van losse pilots bij individuele locaties voorbij is. 2024 is bij ons het jaar van de Momo BedSense en iedere locatie moet er op een gegeven moment aan geloven. Dat is in een organisatie met zelfstandige teams best complex. Daar is men gewend zaken zélf uit te zoeken. Je hoort dan soms tegenwerpingen als: “bij ons is de context en situatie anders dan in andere huizen dus bij ons moet er toch apart getest worden”. Maar het punt is dat we al veel getest hebben met deze technologie en met name de medewerkers er zonder uitzondering enorm enthousiast over zijn. Ze vertrouwen deze technologie blindelings en het gebruikersgemak is groot, dat is de tweede voorwaarde die

nodig is. Dat je het hulpmiddel echt kent en vertrouwt. Dat je weet dat de tool in kwestie de werkprocessen en daarmee de kwaliteit van zorg daadwerkelijk verbetert.’

Top down versus duizend bloemen bloeien

Betekent dit dat alle innovaties bij Thebe ‘top down’ door het bestuur worden opgelegd? ‘Absoluut niet’, verzekerd Van Boxtel. ‘Als ik hier met een vrachtwagen vol bed sensoren zou komen aanrijden en zou zeggen: over een maand liggen die overal, dan gaat dat niet werken.’ Van Boxtel licht een belangrijk aspect van de innovatiestrategie van Thebe toe: ‘We werken met een model dat de Final Format Funnel heet. We zijn een innovatieve organisatie en we roepen iedereen op om vernieuwende ideeën en manieren om effectiever en doelgerichter te werken te melden. De Funnel is een trechter en aan



het begin van deze trechter is de ingang breed en mogen bij wijze van spreken alle bloemen bloeien. In deze fase wordt er volop geëxperimenteerd en draaien we vele pilots. Maar de trechter wordt natuurlijk steeds nauwer naarmate we steeds kritischer worden op geopperde ideeën. De innovaties in kwestie moeten bijdragen aan het werk- en leefplezier, en daarnaast de doelgerichtheid van het werk van Thebe vergroten. Van die vernieuwingen die door de steeds nauwere hoepels heen komen zeggen we dan op een bepaald punt: dit gaan we overal doen. Nieuw is dat we dan een bestuurlijk besluit nemen en een termijn stellen waarop we willen dat iedereen op de nieuwe situatie is overgegaan.’

Geen innovatieafdeling

Wat volgens Mol ook een belangrijk aspect is van de innovatiestrategie bij Thebe, is dat het innovatieteam niet los staat van de rest van de organisatie. ‘Het advies aan het bestuur dat iets door de Funnel is gekomen en daarom organisatiebreed moet worden uitgerold, is afkomstig van ons innovatieteam. Daarin zit een bestuurslid, managers en medewerkers vanuit de hele organisatie. Het is dus niet zo dat je een afdeling hebt die als een soort roepende in de woestijn nieuwe technologieën probeert te slijten. Dit team komt dus door een sterk participatief proces tot voorstellen én heeft de volledige rugdekking van het bestuur. Dat is wel eens anders dan wat ik heb gezien met losse innovatieafdelingen.’

Einde van de looppijp

Nynke van de Reijt-van der Meer is informatie-adviseur en projectleider van het project Momo BedSense. Zij adviseert individuele locaties over de wijze van implementatie van een nieuwe technologie op de betreffende locatie. Volgens haar begint de acceptatie van een nieuwe technologie steevast bij de medewerker die er mee aan de slag gaat. ‘In het geval van de Momo BedSense hoef ik professionals in de nachtdienst nauwelijks te overtuigen. Ze realiseren zich vrij snel dat de vaste looproutes niet meer nodig zijn omdat je op de smartphone in de app kunt zien welke bewoner in bed ligt en welke niet. Op deze manier hoeven de nachtrondes niet meer worden gelopen, wordt de bewoner niet onnodig gestoord en kan de professional zich met een gerust gevoel richten op belangrijke zorgtaken. Ik ken voorbeelden van locaties waar men de bezetting van de nachtdienst hierdoor niet meer hoeft uit te breiden. Dat gaat natuurlijk als een lopend vuurtje door onze organisatie en dan is het veel vaker: dat willen wij bij ons op locatie ook. In plaats van: dat kennen we niet dus dat hoeven we niet. We zien dat het willen gebruiken van een nieuwe technologie, positief bijdraagt aan een geslaagde implementatie op locatie.’

Anders Werken in de Zorg en de Technologie Zorg Academie

‘Wat we ons soms niet zo realiseren is dat we als VVT-sector echt uniek bezig zijn. Bijvoorbeeld door initiatieven als Anders werken in de Zorg en de Technologie Zorg

Academie (TZA). We hebben als sector op eigen kracht een bijna landelijk dekkend netwerk opgezet, waarin we samen technologie uitproberen en invoeren’, zegt Mol. ‘Waar we nog in kunnen groeien is in het vertrouwen op de uitkomsten van die trajecten. Context doet er toe, altijd, maar nu blijven we te vaak hangen in pilot na pilot en het not-invented-here syndroom. Als iets voldoende aantoonbaar werkt, neem het dan over als nieuwe werknorm, zoals we dat ook gewend zijn op medisch-inhoudelijk vlak. Zo voeren we met elkaar veel doeltreffender algehele vernieuwingen door in de zorg.’

Een laatste punt zijn de financiële randvoorwaarden. ‘We zien dat met name in de Zvw waar verzekeraars soms nog allemaal een eigen kant op gaan met vergoedingen en uren. De commissie Digitaal Denken en Doen werkt met het bureau van ActiZ hard aan meer gelijkgerichtheid op dit stuk. Binnen de Wlz is er een duidelijke beweging zichtbaar om financiële ruimte te creëren voor innovatie. In plaats van het budget hoofdzakelijk aan personeelskosten te besteden, wordt er nu meer geïnvesteerd in hybride zorg en technologische oplossingen. En voor de Wlz geldt dat je de ruimte vooral moet vrijspelen door geld dat je voorheen aan personeel uitgaf, meer richting hybride zorg en technologie gaat brengen. Samen bouwen aan meer hybride en digitale zorg vraagt krachtig leiderschap en het maken van keuzes in de verdeling van middelen.’