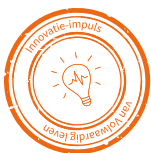




Elementen implementatie

Aandachtspunten voor je
projectplan zorgtechnologie

Mei 2022



Elementen implementatie

Aandachtspunten voor je projectplan zorgtechnologie

Dit document helpt bij het opstellen van een projectplan voor het implementeren van een technologische innovatie. Het is géén opgelegd format, wél een verzameling van elementen, ook wel bouwstenen, die idealiter voorkomen in een projectplan voor invoering van technologie in de zorg. Op de website van ZonMw vind je meer tips voor het opstellen van een [projectplan voor implementatie](#).

Je kunt de elementen gebruiken om bestaande projectplanformats in jouw organisatie aan te vullen. [De hulpmiddelen](#) die je kunt gebruiken, vind je terug in [de fases en etappes van de Innovatie-Route](#).

De gebruikte titels van paragrafen zijn richtinggevend voor de inhoud van de paragraaf. Dit zijn geen vaststaande titels voor projectplannen. Per element wordt steeds uitgelegd wat de bedoeling is en waarom dit element van belang is bij een implementatie van technologie.

We hebben [enkele voorbeeldplannen](#) van deelnemende organisaties uit de Innovatie-impuls online gezet. Het is vooral een stijlkeuze, sommige plannen zijn zo visueel, kort en krachtig als mogelijk. Andere plannen hebben meer een beleidsmatig karakter en zijn meer uitgeschreven. Zorg vooral dat je de informatie en inspiratie gebruikt, die bij jouw organisatie past.

Inleiding

Implementeren van nieuwe technologie in een organisatie gaat niet vanzelf. Om het goed te doen zijn er héél veel zaken om op te letten. Implementatie is een vakgebied geworden. Vanuit dat vakgebied is kennis ontwikkeld over hoe je implementatie van innovaties kunt aanpakken en wat wel en niet werkt. Tijdens de Innovatie-impuls is bestaande kennis¹ samengevoegd met praktijkkennis uit de implementaties van de Innovatie-impuls. Dit leidt tot onderstaande verzameling elementen.

¹ ZonMw - de Nederlandse organisatie ter stimulatie gezondheidszorgonderzoek en zorginnovatie – heeft op basis van wetenschappelijke en praktijkkennis een format, een stappenplan/checklist, voor een Implementatieplan opgesteld: <https://publicaties.zonmw.nl/maak-zelf-een-implementatieplan/>.

1. Managementsamenvatting

Er zijn altijd lezers die het plan snel willen scannen om te weten waar het over gaat. De managementsamenvatting helpt hen om dat te kunnen doen. In een paar alinea's staan het vertrekpunt (bijv. het vraagstuk van de cliënt), het beoogde doel, het resultaat, de benodigde investeringen, de belangrijkste opbrengst, tijdsduur en betrokkenen.



2. Uitgangspunten

Uitgangspunten formuleer je samen met betrokkenen binnen jouw organisatie. Zodat iedereen hetzelfde vertrekpunt heeft.

Uitgangspunten zijn bijvoorbeeld:

- De cliënt en/of naaste(n) spelen een belangrijke rol en zijn een onderdeel van het opstellen en uitvoeren van alle plannen van de deelnemende organisatie.
- De behoefte van de cliënt en/of naaste(n) vormt het uitgangspunt voor het formuleren van het zorginhoudelijke vraagstuk, waarvoor technologie (mogelijk) een oplossing gaat bieden.
- Technologie zet de organisatie in als hulpmiddel voor de cliënten en medewerkers.
- De communicatieafdeling van de organisatie speelt een cruciale rol in de creatie van draagvlak en de borging van toepassing van passende technologie op de lange termijn.
- Zoveel mogelijk loopt via al bestaande werkwijze van de organisatie.
- We betrekken de stakeholders – cliënt, naaste, ICT-afdeling, het zorgteam en andere relevante afdelingen - op de juiste wijze bij aanpassingen op bestaande werkwijze en de implementatie en borging hiervan.
- De zorgorganisatie verzorgt goede afstemming met het zorgkantoor over deze implementatie van technologie.

3. Uitkomsten van de verkenning op je vraagstuk (Fase 1 in de Innovatie-Route)

Hier beschrijf je het zorginhoudelijke vraagstuk, gebaseerd op de behoefte van de cliënt(engroep) waarop je een antwoord wilt. Licht toe hoe je daartoe gekomen bent, wie bij de totstandkoming betrokken waren en waarom je bepaalde keuzes hebt gemaakt. Daarnaast beschrijf je de belangrijkste uitkomsten en conclusies uit de gesprekken en uit het documentenonderzoek uit etappe 1 '[Aan de slag met je eerste idee](#)', zeker als deze van invloed zijn op de diverse onderdelen van de implementatie en de daaruit volgende planning.

Welke huidige organisatorische en ICT/technologische vraagstukken hebben invloed op van de gewenste oplossing voor het zorginhoudelijke vraagstuk? Wat gaat al goed of is al beschikbaar? Wat moet worden aangepast? Zijn er showstoppers waar je eerst iets aan moet doen?

4. Projectorganisatie

De implementatie van een vernieuwing vraagt goed projectmanagement. De kwaliteit van de inrichting van het projectmanagement is van grote invloed op het verloop van de implementatie.

Hier noemen we enkele onderdelen waar we graag extra aandacht op vestigen:

- Opdrachtformulering en opdrachtgever. Wie keurt je eerste plan goed, zodat je het verder kunt uitwerken? En wie is (daarmee) de opdrachtgever voor je implementatieproject?
- Samenstellen van het projectteam waarin de interne rollen helder zijn verdeeld
- Cliënten en/of naasten
- Zorgverleners
- IT
- Communicatie
- Opleidingen
- Evt. vastgoed en andere zorg-gerelateerde afdelingen

Wie zitten er structureel in je projectteam? Wie vormen een flexibele schil en zijn op afroep beschikbaar? Hoe zijn cliënten en naasten vertegenwoordigd in de projectgroep? Hoe zorg je dat communicatie vanaf het begin betrokken is bij je project? Wie heeft welke rol in het project en neemt waarvoor eigenaarschap? En waar ligt het eigenaarschap als het project straks is afgelopen en structureel moet worden ingezet?

Governance lijnen:

Wie heb je nodig in de stuurgroep voor het nemen van beslissingen? Hoe zij de RvB en management betrokken? Op welke momenten en hoe betrek je de cliëntenraad, naasten, ed.

Go-no-go momenten voor bestuur, management & cliënten en naasten van organisatie:

Welke resultaten/producten zijn nodig om een besluit te kunnen nemen?

Een escalatieproces voor issues en incidenten:

Bij wie kun je terecht en waarvoor?



5. Doel en resultaten van je project

Je begint bij het vaststellen van het doel van het project. Wat willen jullie uiteindelijk gaan bereiken? Voor wie moet het wat gaan opleveren? En hoe draagt dit bij aan de visie en ambitie van de organisatie?

Als je het doel beschreven hebt, is het belangrijk dat je ook vooraf resultaten vaststelt. Dit helpt bepalen wanneer dit project succesvol is. Daarbij gaat het om tussenresultaten én eindresultaten. Resultaten kunnen kwalitatief en kwantitatief zijn. Ga je onderzoek naar de meerwaarde van de technologie doen tijdens de implementatie? Stel dan ook nu vast op welke kritische succesfactoren je wilt gaan meten, zowel vanuit de client, als de medewerker en de organisatie. Formuleer je resultaten zo SMART mogelijk.

Enkele voorbeelden van concrete resultaten:

- Uiterlijk [datum] een door RvB geaccordeerd projectplan implementatie.
- Uiterlijk [datum/kwartaal] beginnen we bij de eerste cliënt met het implementeren van de beoogde technologie in zijn/haar dagelijkse situatie.
- We delen kennis en ervaringen met het implementeren van technologische innovaties met andere organisaties via onze website en via kennisnetwerken waarin we actief zijn.
- Op [datum] hebben we in beeld: 1) alle cliënten die mogelijk hetzelfde vraagstuk hebben, 2) de technologische oplossing(en), 3) alle cliënten(groepen) die baat kunnen hebben bij de technologische oplossing(en).
- Uiterlijk [datum] leveren we een eindrapportage over de totale implementatie, waarin we het effect van de inzet van deze technologie binnen de organisatie en voor de cliënten zichtbaar maken.

6. Draagvlak creatie en borging

Informatie geven en het op de juiste manier en het juiste moment betrekken van alle stakeholders binnen en buiten de organisatie is van groot belang als je gaat implementeren. Dit begint in de oriëntatiefase en loopt je hele project door. Wat ga je in deze implementatie doen om draagvlak te creëren en te borgen dat het een duurzaam succes wordt?

Dit omvat in ieder geval:

- Ambitie en kernboodschap van de organisatie ten aanzien van de innovatie, het zorginhoudelijke vraagstuk en de duurzame toepassing van technologie in de organisatie.
- De organisatie van interne bijeenkomsten, zoals een centrale kick-off bijeenkomst met alle interne en externe stakeholders
- Voorlichtingsbijeenkomsten voor zorgverleners, cliënten en verwanten.
- Communicatieplan voor het informeren en betrekken van de gehele organisatie, gedurende het hele project. De communicatie werk je in etappe 8 '[Maak je interne campagne](#)' verder uit. Maar daarvoor ben je er dus al met de betrokkenen mee gestart.

7. Afstemming en aanpassing huidige zorg- en serviceprocessen

Het toepassen en gebruiken van technologie in de zorg gaat altijd gepaard met veranderingen in de zorgprocessen. Een goed aangepast zorgproces laat zien dat de toegepaste technologie een hulpmiddel is voor de cliënt en zijn omgeving als antwoord op het zorginhoudelijke vraagstuk. Betrek tijdig de collega's die zich met het vastleggen van processen bezighouden.

De aanpassing van het zorgproces op het juiste gebruik van technologie, is een onlosmakelijk onderdeel van de implementatie. Bij de inpassing binnen de gevoerde zorgmethodiek besteed je aandacht aan de impact op alle betrokkenen bij het zorgproces, de registratie in het ECD, overdracht van informatie bij dienstwisselingen en de teambezetting. Door het mee te nemen in de intakeprocessen zorg je ervoor dat nieuwe cliënten gelijk gebruik kunnen maken van het nieuwe proces. Zo komt de nieuwe manier van werken voor iedereen beschikbaar en wordt het onderdeel van de standaarden van de organisatie.

De verandering heeft het ook invloed op de geleverde service en andere "niet-zorgverleningsprocessen": wie wordt gebeld als de technologie niet werkt, hoe past het binnen de ICT-afdeling en serviceorganisatie. Al deze processen vragen nieuwe afstemming, zodat de cliënt en zorgverleners ondersteuning krijgen als ze vragen hebben tijdens implementatie. En ook na implementatie, bij (lange-termijn) onderhoud van de ingezette technologie of als de cliënt uit zorg gaat of de technologie niet meer nodig heeft, blijft dit van belang.



8. Samenwerking met leveranciers

Samenwerking met leveranciers is belangrijk en start al met de verkenning van de mogelijke oplossingen bij het gekozen zorginhoudelijk vraagstuk. Veel zorgorganisaties en leveranciers hebben moeite met het opbouwen van wederzijds begrip voor de activiteiten die uitgevoerd moeten worden, omdat ze elkaars praktijk onvoldoende kennen. Creëer ruimte in je plan om dit met elkaar te verkennen.

Enkele aandachtspunten:

- De inkoop van technologie loopt volgens de werkwijze van de organisatie. Betrek inkoop daarom zodra je helder hebt aan welke eisen de technologie moet voldoen. Beschrijf hoe je samen met inkoop de ICT-afdeling, het zorgteam en andere relevante afdelingen betreft bij het inkoopproces, de inbedrijfstelling en het onderhoud van de technologie.
- De gebruiksvriendelijkheid voor cliënt en zorgverlener is essentieel. De eisen vanuit het perspectief van de cliënt en/of zorgorganisatie kunnen anders zijn dan die van de leverancier.
- Het uitdiepen van de technische aspecten van de oplossing kost tijd. Met deze kennis kan de ICT-afdeling inschatten wat de integratie met de bestaande ICT-oplossingen in de organisatie vraagt.
- Als je onderzoek uitvoert tijdens je implementatie, zorg dan dat je gebruik kunt maken van de benodigde gegevens om uitspraken te kunnen doen over de toegevoegde waarde van de ingezette technologie. Het kan zijn dat de leverancier deze gegevens in beheer heeft.
- Als je data wilt gebruiken voor het op maat maken van technologie of bijstellen van de zorg, dan zijn afspraken met de leverancier hierover ook van belang.

- Leveranciers sluiten het liefst een contract vanaf de start tot en met opschaling in je organisatie, zodat ze zeker zijn van jou als klant. Zorg dat je in ieder geval een Go/NoGo moment hebt na je eerste kleinschalige start in etappe 12, '[Het eerste echte gebruik met de eindgebruikers](#)'. Dan kun je zonder problemen stoppen als de technologie toch niet oplevert wat je ervan had verwacht.

Voor het doorlopen van keuzeproces om te komen tot technologie kun je het [stappenplan technologie uit etappe 5](#) volgen.



9. Opleiden en begeleiden van collega's, cliënten en naasten

Elke implementatie van zorgtechnologie leidt tot een aanpassing van het zorgproces waar de technologie een hulpmiddel in is. Voor een goede borging van het gebruik van de technologie ga je collega's, cliënten en naasten opleiden en begeleiden om dit goed te kunnen doen. Goede begeleiding en training vóór het in gebruik nemen is ten minste net zo belangrijk als voldoende nazorg en begeleiding ná ingebruikname van de technologie, soms tot een jaar na eerste gebruik.

Mogelijke onderdelen van de training:

- Het aanleren van het gebruik van de technologie
- Het begrijpen en leren van het aangepaste zorgproces voor alle betrokkenen.
- Als de ingepaste technologie ook data oplevert: training op de juiste interpretatie van de data.
- Trainen van digi-vaardigheden, houd daarbij rekening met grote verschillen tussen medewerkers.
- (Bij)scholing in het zorginhoudelijk aandachtsgebied, bv over stressmanagement als je de app SignaLeren inzet.

Mogelijk leidt het wijzigen van processen, het trainen van de aangepaste manier van werken en de opbrengst daarvan tot aanpassingen van bijvoorbeeld functieprofielen of taakinhoud van mensen in de organisatie. Hierbij is het belangrijk de betrokkenen tijdig mee te nemen, en dus ook HR vroegtijdig aan te haken.



10. Onderzoek en evaluatie

In etappe 10, '[Creëer je testplannen](#)', lees je hoe je kunt testen of de gekozen technologie ook echt doet wat je wilt dat het doet. Jouw aanpak ik je organisatie beschrijf je in je projectplan.

Wil je uitgebreider met onderzoek aan de slag, bijvoorbeeld om de toegevoegde waarde in beeld te brengen, dan vraagt dit meer. Onderzoek en het inzetten van technologie bij mensen in de zorg vraagt goede ethische afwegingen. Als je onderzoek uitvoert, dan kan het nodig zijn dat je het voorstel laat toetsen bij een Medisch Ethische Toetsingcommissie (METC) zoals de CMO (Commissie Mensgebonden Onderzoek). Het is dan belangrijk om onderzoekers te betrekken die dit voor je kunnen doen. De meeste organisaties hebben geen onderzoekers in dienst. Leg daarvoor contact met de Academische werkplaatsen of een hogeschool.

Als je de toegevoegde waarde van de technologie voor de client en organisatie in beeld wilt brengen is het praktisch om zoveel mogelijk aan te sluiten op wat er in jouw organisatie al bestaat en verzameld wordt, bijvoorbeeld in het ECD. Qua methoden van onderzoek gaat het om bijvoorbeeld: registratie, observaties, logboek, interviews en focusgroepen. Sommige technologische oplossingen leveren ook data op, denk aan slaap-monitoring of app-data.

Het onderzoeksteam:

- maakt onderzoeksprotocollen en legt die ter beoordeling of toetsing voor aan de METC
- stelt instructies op voor de dataverzameling (incl. verkrijgen van informed consent, als nodig), die de zorgorganisatie (groten)deels zelf uitvoert
- stelt instructies op voor data-opslag en omgaan met persoonsgegevens
- analyseert de data en verzorgt de rapportage

Daarnaast is het organiseren van feedback en inzicht in het succes van alle genomen acties in de implementatiefase – ook in relatie tot de gestelde doelen – van belang. Gebruik hiervoor [het evaluatiemodel](#).

11. Financiën & business cases

Hier beschrijf je voor welke kosten tijdens de implementatie aandacht moet zijn voor een aantal verschillende kosten overzichten en investeringen.

Inschatting kosten

- Voor het projectteam zelf, waaronder tijdsbesteding en reiskosten
- Om te komen tot de juiste contractvorming inclusief juridische ondersteuning, en evt. frictiekosten van contractaanpassingen van huidige leveranciers
- Voor de eenmalige en structurele investering van de technologie, waaronder 1) de technologie zelf 2) wijzigingen IT-infrastructuur 3) hosting en data (cloud)diensten 4) installatie, configuratie.
- Van beheer technologie: door een interne of externe servicedesk, vervanging van hardware en software updates
- Training en opleiding van cliënten, naasten en zorgverleners
- Testen, waaronder integratie tests, functionele testen, systeembelasting testen
- Doelmatigheidsonderzoek
- Communicatiemateriaal, waaronder voorlichtingsmateriaal, folders, nieuwsberichten, presentaties

Inschatting opbrengsten

- Opbrengsten in kwaliteit van zorg, meer clienttevredenheid en meer eigen regie.
- Opbrengsten in tijd, waardoor je medewerkers vrijspeelt voor inzet voor andere zorgtaken.
- Financiële opbrengsten, bv door besparing in tijd.

Kosten en opbrengsten kun je een [maatschappelijke businesscase of mini-HTA](#) in kaart brengen. Als je dat doet, dan beschrijf je hier de aanpak. Dit staat uitgebreid beschreven in etappe 15 '[Bouw de businesscase](#)'.



12. Planning

De onderdelen in onderstaande planning zijn elementen die we meegeven, maar vul je uiteraard op maat in voor jouw implementatieproject.

Elke organisatie heeft zijn eigen tempo, waar de algemene richtlijnen in onderstaande planning leidend zijn. "Afwijking van deze tijdslijnen kan zeker, zowel sneller als minder snel kan. Het vraagt een goede onderbouwing, zodat er bewustzijn is op de planning en de onderliggende beslissingen. Dat is helpend voor het eigen lerende effect van de organisatie, anderzijds voor de monitoring van het effect en bereik van de IIG."

De projectleider stelt samen met het team een planning op, zodat deze zo realistisch mogelijk is. Het is verstandig om deze tijdens overleggen erbij te pakken om te checken of jullie op schema zitten. En stakeholders hierover te kunnen blijven informeren.



13. Risico's

Bedenk vooraf alvast een aantal risico's dat je ziet voor het project, waarbij "uitloop" geen risico mag zijn, want dat is een kwestie van goed plannen.

Van een aantal risico's is het de moeite waard met elkaar te kijken wat je dan gaat doen. Als voorbeeld "wat als internet uitvalt", wat gaat er dan gebeuren? Hoe gaat iedereen daarmee om? Wat als het internet dan weer beschikbaar is? Maar ook "wat als de "digitaal vaardige collega uit het team vertrekt", hoe ga je die kennis borgen, wat is daarop te doen?

Zorg dat je de risico's periodiek met het projectteam bespreekt, zodat je zicht houdt op de actualiteit en eventuele maatregelen die je kunt of zelfs moet nemen.



