

Innovatie in de jeugdzorg

**KPMG Health voor ministerie van Volksgezondheid, Welzijn
en Sport, directie Jeugd**

—
26 mei 2023

Uw kenmerk: 201865006.025.355 / 311476:1

Ons kenmerk: A2200027612



Inhoudsopgave



I	Managementsamenvatting	3
II	Inleiding	8
III	Aanpak en Methoden	11
01	Fase 1 Innovatiespeelveld	13
02	Fase 2 Kansen en belemmeringen	25
03	Fase 3 Kennisborging	35
04	Appendix	40

Innovatie als ontwikkelgebied binnen de jeugdzorg

Aanleiding en achtergrond

De houdbaarheid van het zorgstelsel in Nederland staat onder druk, dat geldt ook voor jeugdzorg. Externe factoren, zoals arbeidsmarktproblematiek maken deze druk niet minder. Zorgaanbieders, cliënten(vertegenwoordigers), professionals, de VNG en het ministerie van VWS, stellen samen de Hervormingsagenda Jeugd op. Deze vijf partijen geven richting aan de verbetering van de hulpverlening en aan het beter beheersbaar maken van het jeugdstelsel. Waar voortgang wordt gemaakt in de overeenkomst omtrent een passend financieel kader, rest nu nog de precieze invulling en afstemming van de inhoudelijke afspraken.¹ In deze transitie speelt innovatie een rol als onderdeel en middel dat naast directe impact op relevante vraagstukken, ook helpt bij het voortstuwende van enkele kernthema's zoals het innovatiever organiseren van het werk om zo een dynamische en aantrekkelijke sector te creëren.

Om dit te realiseren, moeten we ons voorbereiden op een toekomst waarin innovatieve oplossingen – zoals het toepassen van nieuwe technologieën, efficiëntere organisatievormen of andere werkwijzen – een afname van de huidige druk op ons jeugdstelsel kunnen bewerkstelligen. In de praktijk zien we dat actoren het belang van innovaties erkennen en dus ook volop bezig zijn met innovatie. Dit gaat echter nog niet vanzelf. Instellingen lopen bij implementatie van innovaties nog tegen veel barrières aan of werken met beperkte randvoorwaarden.

Dit onderzoek brengt de staat van innovaties binnen de jeugdzorg globaal in kaart. Het gaat daarbij in op de focusgebieden qua innovatie, wie hierbij betrokken zijn en welke kansen en belemmeringen deze actoren ondervinden. Ook identificeren wij enkele algemene randvoorwaarden omtrent innovatie waarnaar de sector kan kijken om de inzet van de innovatie te ondersteunen en te accelereren.

In deze managementsamenvatting wordt een beknopt overzicht gegeven van de belangrijkste punten en bevindingen van het rapport. Een uitgebreidere uiteenzetting is in het rapport te vinden.

¹ [Kamerbrief over principeakkoord financiën Rijk en VNG Hervormingsagenda jeugd](#)

Innovatiefocus binnen de jeugdzorg

In de jeugdzorg krijgt vernieuwing en innovatie veel aandacht, mede door de transformatieopgaven en urgentie om de hulp toegankelijk, hoog van kwaliteit en betaalbaar te houden. Organisaties zijn in die zin doorlopend met leren en verbeteren bezig. Binnen de jeugdzorg zien we dat de meer specifieke innovatie-inzet zich focust rond geavanceerde technologie, cliëntmanagement en digitalisering. Dit ligt in de lijn der verwachting aangezien deze innovatiethema's doorgaans directe impact hebben op de hoofdvraagstukken binnen jeugdzorg gerelateerd aan de toegankelijkheid, kwaliteit, kostenbesparing, en arbeidsmarktproblematiek in de sector. Daarbij zijn verschillende actoren betrokken om deze innovaties mogelijk te maken. Om inzicht te geven in hoe deze actoren innoveren, en op welke wijze de actoren samenwerken, zullen we de volgende 'typen' actoren uitlichten:

- Jeugdzorgorganisaties
- Onderzoeksveld
- Start-up-landschap
- Gemeenten

Over het algemeen zijn de betrokken actoren complementair aan elkaar te werk gegaan en vinden ze elkaar snel. We zien hier vooral dat er samenwerkingsverbanden plaatsvinden tussen gemeenten, jeugdzorgorganisaties en het onderzoeksveld. Deze actoren werken veel samen in de vorm van innovatie- en onderzoeksgerichte projecten en samenwerkingsverbanden, en staan logischerwijs ook in de reguliere uitvoering veel met elkaar in contact. Tussen jeugdzorgorganisaties en het onderzoeksveld zien we dit terug in hoe jeugdzorgorganisaties bijdragen als praktijkpartner in onderzoek alsook dat grotere jeugdzorgorganisaties tevens afdelingen voor onderzoek en opleiding hebben en hier vaak academische functies onder hebben gebracht. Het start-uplandschap vindt wat minder goed de aansluiting met de bovengenoemde actoren wegens een uitdagende investeringsmarkt en drempels in het implementeren en opschalen van een innovatie. Hierbij zien we wel dat innovatienetwerken een podium bieden voor start-ups om zo toch een brug te faciliteren met het veld.

De jeugdzorgsector innoveert met name op drie dominante innovatiethema's

Over het algemeen zien we dat de actoren zich richten op drie dominante innovatiethema's. Deze thema's kunnen een significante bijdrage leveren richting de toekomstbestendigheid van de jeugdzorg. De huidige en potentiële impact van deze innovatiethema's, maar ook bijbehorende innovaties is sterk afhankelijk van aspecten zoals de mate van toepassing.

	Geavanceerde technologie	Clíéntmanagement	Digitalisering
Beschrijving	Geavanceerde technologieën, zoals XR-applicaties, serious gaming en 'spraak naar tekst'-technologie hebben de mogelijkheid op korte termijn ingezet te worden als nieuwe diensten dan wel ter ondersteuning bij administratieve en operationele taken. De mogelijke impact is groots maar vergt ook een grote investering.	Platformen bieden een nieuwe manier van cliëntmanagement. Platformen binnen de zorg bieden een (afgeschermd) digitale omgeving waar meerdere partijen elkaar vinden (multichannel), informatie kunnen delen en communiceren. Dit biedt bijvoorbeeld jongeren een veilig en snel kanaal om tot antwoorden te komen of geholpen te worden.	Digitalisering omvat het gebruik van technologie om informatie en processen te automatiseren, te beheren en te delen. Het gebruik van bijvoorbeeld wearables, zorgrobots en digitale applicaties heeft de toegankelijkheid en efficiëntie van de zorg verbeterd, en daarbij ook de kwaliteit van de zorg verhoogd.
Potentiële impact op de jeugdzorg*	Toegankelijkheid en betaalbaarheid - Geautomatiseerde monitoring stelt zorgverleners in staat inzicht te hebben in de status van meer cliënten tegelijkertijd, waarbij gerichte hulp kan worden geboden wanneer nodig. Kwaliteit en effectiviteit van zorg - Door middel van toezichthoudende sensoren kan de veiligheid van de cliënten in de gaten gehouden worden en tijdig worden ingegrepen als het geregistreerde patroon afwijkt van het normale patroon. - Aan de hand van biofeedback krijgen behandelaren inzicht in de reacties van de cliënt bij bepaalde situaties en kunnen op basis hiervan de virtuele omgeving wijzigen of ingrijpen. Dit vergroot de mogelijkheden in behandelopties. - Data-inzichten kunnen eventuele problematiek en afwijkingen snel aan het licht brengen voor een passende behandeling. - XR-applicaties kunnen gebruikt worden als tool om behandelingen effectiever te maken. Een gezonde arbeidsmarkt - Inzet van slimme brillen (AR) kan werkprocessen (en training) efficiënter maken voor zorgverleners door samenwerking tussen zorgverleners te verbeteren met teamtraining en digitale interactie. - Spraakgestuurde ECD's maken het mogelijk om notities van cliëntcontacten snel te verwerken in (elektronische) cliëntdossiers, waardoor de administratielast voor de zorgverlener verlaagd kan worden. Het helpt ook bij de beleving van werkdruk en het vergroten van werkplezier.	Toegankelijkheid en betaalbaarheid - Informatie zal toegankelijker worden, waarbij de cliënt zelf op ieder moment toegang heeft tot relevante bronnen en via digitale apps op een laagdrempelige manier contact kan zoeken. - Cliënten hebben meer regie over het algehele behandeltraject. Dit draagt bij aan een grotere onafhankelijkheid en zelfredzaamheid van cliënten. Kwaliteit en effectiviteit van zorg - Digitale platformen maken een snelle informatieoverdracht mogelijk tussen cliënt en zorgverlener. - Het zorgaanbod kan beter aansluiten bij de problematiek van de cliënt op basis van gedeelde informatie en inzicht in bijgehouden gesteldheid. Een gezonde arbeidsmarkt - Jongeren en ouders kunnen vroegtijdig steun ontvangen via preventieplatforms, wat zelfredzaamheid, veerkracht en slagvaardigheid stimuleert. - Digitale platforms bevorderen ketensamenwerking.	Toegankelijkheid en betaalbaarheid - Digitale apps dragen bij aan het toegankelijker maken van zorg voor jongeren en (pleeg)ouders. Hierbij zien we hoe apps, wearables, laagdrempelige middelen kunnen zijn voor meer preventieve zorg. - Alhoewel de aanschaf van robots een hoge kostenpost kan zijn (afhankelijk van het type en functie), kunnen zorgrobots de autonomie en zelfredzaamheid van cliënten stimuleren op lange termijn. Kwaliteit en effectiviteit van zorg - Digitale apps en platformen maken een snelle informatieoverdracht mogelijk tussen cliënt en zorgverlener. - Het zorgaanbod kan beter aansluiten bij de problematiek van de cliënt op basis van gedeelde informatie en inzicht in bijgehouden gesteldheid. - Door middel van wearables kan de veiligheid van de cliënt in de gaten gehouden worden en tijdig worden ingegrepen als het geregistreerde patroon afwijkt van het normale patroon. - Sociale robots kunnen bijdragen aan een fijnere kwaliteit van leven voor jeugd met een verstandelijke beperking. Een gezonde arbeidsmarkt - Het feit dat robots taken van zorgverleners kunnen overnemen kan leiden tot een werkdrukverlaging voor zorgpersoneel. Dit is afhankelijk van de mate van toepassing.

Waarbij de sector beschikt over kansen en belemmeringen die een rol spelen in het verder opschalen van de innovatiecapaciteit

Innovatie draagt bij aan het toekomstbestendig maken van de jeugdzorg. Het initiëren, testen, implementeren en opschalen van deze innovaties is sterk afhankelijk van de innovatiecapaciteiten en kenmerken van de sector. Hieronder hebben wij een aantal kenmerken samengevat die invloed hebben op de innovatiecapaciteit van de jeugdzorg.

+ Een hoge bereidheid tot samenwerken zorgt voor een betere inzet van middelen

Door de bestaande samenwerkingen verder te ontwikkelen, kan worden voorkomen dat energie, inzet, en budget onnodig verloren gaan; bovendien kan dit ervoor zorgen dat de beschikbare (financiële) middelen juist worden ingezet. Ook kunnen er door verder samen op te trekken schaalvoordelen worden behaald. Een gecombineerd innovatiebudget waardoor grotere investeringen mogelijk gemaakt worden, het kunnen delen van expertise en het verspreiden van risico's zijn hier enkele voorbeelden van.

+ De jeugdzorg als verweven sector biedt kansen voor meeliften in innovatie

De Nederlandse jeugdzorg is tot een bepaalde mate verweven met andere sectoren. De jeugdzorg zou meer kunnen meeliften op de innovaties die plaatsvinden in andere sectoren, bijvoorbeeld digitalisatie bij de algemene zorg en volwassenen-GGZ. Ook sectoren die verder van de jeugdzorg afstaan, hebben te maken met vergelijkbare vraagstukken. Door bewezen innovaties uit andere sectoren toe te passen binnen jeugdzorg kan er een mate van risico en inzet vermeden worden (zie Appendix III).

+ Huidige innovatieprocessen kunnen naar een hoger niveau getild worden

Veel partijen hebben al een formeel innovatieproces. Door handvaten zoals gestandaardiseerde maatstaven te introduceren, kunnen projecten beter vergeleken worden. Dit vergemakkelijkt ook het opschalen van de meest effectieve behandeling.

+ De intrinsieke motivatie als sterke basis voor een innovatiecultuur

Bouw verder op de intrinsieke motivatie van de sector. Specialisten binnen de jeugdzorg hebben een sterke mate van expertise en denken vanuit de cliënt. Deze gedachtegang is bij uitstek geschikt voor innovatie. Door zorgpersoneel de juiste tools en kennis te geven om innovatiemogelijkheden te herkennen en erop te acteren, ontstaat er een cultuur van innovatie.

- De decentralisatie van verschillende belangen, prioriteiten en budgetten

Gemeenten hebben stelselverantwoordelijkheid en kopen, naast afspraken in landelijke arrangementen, de zorg lokaal, regionaal en bovenregionaal in. Voordelen van de lokale aansluiting en context kunnen samengaan met afspraken en standaarden die om een grotere schaal vragen. Toch mist er consistentie in de praktijk door verschillende belangen, prioriteiten en budgetten, waardoor er om verschillende initiatieven en transformaties wordt gevraagd.

Dit beperkt de mate waarin schaal behaald wordt, vooral wanneer deze innovaties ook nog eens domeinoverstijgend zijn. Dit geldt in het bijzonder voor landelijke aanbieders die hun voordeel van schaal lastig weten te vertalen naar de vele jeugdzorgregio's en gemeenten. Het organiseren van samenhang en samenwerking is een opgave die regionaal aandacht vraagt, ook voor innovatie. Zowel gemeenten als aanbieders kunnen een rol hebben om een decentrale aanpak succes te laten hebben, juist door standaarden of een meer centrale schaal in innovaties te organiseren via partnerschap. Het gezamenlijk investeren maakt een businesscase eerder sluitend.

- Een versnipperd landschap dat zorgt voor wildgroei

In het versnipperde landschap van de jeugdzorg zien we een wildgroei aan innovatie-initiatieven en projecten. Deze versnippering zorgt ervoor dat er veel energie, inzet, en budget verloren gaan. De zelfstandigheid beperkt ook de mate van sectorbrede innovaties. Dit laatste lukt alleen middels gezamenlijke ontwikkelingen die toewerken naar een gedeelde visie.

- Budgetten met weinig ruimte voor innovatie en investering

Gemiddeld genomen hebben aanbieders van jeugdzorg te maken met oplopende kosten, mede door stijgende lonen, inflatie en hogere uitgaven voor energie en Personeel Niet in Loondienst (PNIL). Hoewel er ook instellingen zijn met relatief hoge rendementen, zijn veel belangrijke (systeem)partijen actief zonder winstoogmerk waarbij het uitdagend kan zijn om kostendekkend zorg te organiseren. Ook bij gezonde instellingen liggen de gerealiseerde marges binnen de jeugdzorg tussen de 0-2%. Dit betekent dat entiteiten weinig eigen middelen tot hun beschikking hebben om te innoveren. Hoewel de plannen er liggen en de bereidheid groot is, zijn de randvoorwaarden beperkt.

- Implementatie en opschaling als grootste uitdaging

Beperkte regie, een versnipperd innovatielandschap en verschillende belangen beperken sterk de mate waarin innovatie wordt opgeschaald. Ook binnen individuele entiteiten wordt het opschalen als lastig ervaren.

- De publieke opinie die druk zet op de sector

De afgelopen jaren heeft de jeugdzorg te maken gehad met forse publieke druk. Helaas overstemt de publieke opinie soms evidence-based learnings. Ook zien we dat deze publieke opinie invloed heeft op lokaal beleid alsook ook op de verdeling van aandacht tussen lichte en zware zorg, waarbij innovatie in de zware zorg onderbelicht blijft.

Vereisten en uitdagingen als kaders voor het begrijpen en ondersteunen van innovatie

De ambitie om in de jeugdzorg een stevige structuur en cultuur van kennisontwikkeling en toepassing te kunnen realiseren, houdt in dat de sector als geheel de potentie van innovatie moet erkennen en hierin moet gaan samenwerken. Om dit te waarborgen, vat dit rapport een aantal aandachtspunten samen welke de kennisinfrastructuur als aanknopingspunt kan gebruiken. Ook stellen wij een viertal randvoorwaarden die erop toezien dat innovatie op een optimale manier wordt ingericht.

Leren en verbeteren omvat ook innovatie

De houdbaarheid van het zorgstelsel in Nederland, met inbegrip van de jeugdzorg, staat onder druk. Organisaties zijn voortdurend bezig met leren en verbeteren. Om een beter stelsel te ontwikkelen en de jeugdigen en hun ouders passende ondersteuning te bieden. Er is een duidelijke focus op vernieuwing en innovatie binnen de jeugdzorg, gedreven door de noodzaak om de hulp toegankelijk, van hoge kwaliteit en betaalbaar te houden. De meer specifieke innovatie-inzet richt zich op geavanceerde technologie, cliëntmanagement en digitalisering.

Een fundament voor innovatie is aanwezig en klaar voor een volgende stap

Hoewel innovatie meer impact kan hebben, is er een actief en veelbelovend innovatielandschap binnen de jeugdzorg. Het is duidelijk dat er zowel kansen als belemmeringen zijn die de potentie van innovatie beïnvloeden. Hoewel gewenste integraliteit en specifieke oplossingen ontstaan kent opschaling beperkingen in slagkracht (duur en omvang). Het gedecentraliseerde stelsel speelt een belangrijke rol in hoe actoren zich bewegen en samenwerken, zowel binnen als buiten het veld.

Diverse stakeholders hebben elk een rol in de versterking van innovatie

Het zijn instellingen zelf die innovatie toepassen en in hun organisatie en keten organiseren. Met coördinatie en partnerschap kan gerichte afstemming en investering ontstaan om gemeenschappelijk doelen en vernieuwing te bereiken. Door de actoren in het veld te erkennen en hun krachten te bundelen, kunnen er significante stappen worden gezet. De afstemmingsstructuur heeft baat bij ondersteuning en sturing vanuit opdracht gevende gemeenten en regio's. Betrokkenheid van verzekeraars en andere domeinen, in lijn met het IZA, is daarin ook van groot belang. Ook het wegnemen van ongewenste of gepercipieerde blokkades op samenwerken, het versterken van informatie-uitwisseling en transparantie kan helpen. Het ministerie van VWS kan, als stelselverantwoordelijke en met de VNG, een rol spelen bij het faciliteren van kennisuitwisseling en het waarborgen van passende kaders voor bekostiging met uitgangspunten voor reële tarieven en prikkeling van passende zorg.

Er bestaat hierbij een aantal domein-overstijgende uitdagingen, als algemene randvoorwaarden, die invloed hebben op de implementatie en/of opschaling van zorginnovaties en daarmee ook op de daadwerkelijke impact in de praktijk:

- **Integrale samenwerking en een gedeelde visie bij het implementeren en opschalen van innovatie:** door gezamenlijk richting te geven aan de innovatie-inzet, is deze minder gefragmenteerd en beter geïntegreerd met de toekomstvisie. Collectieve belangen zorgen voor nieuwe vormen van samenwerkingen die in grotere mate complementair zijn aan elkaar en met een hoger slagingspercentage van initiatieven.
- **Herziening van de werkprocessen in lijn met de behoefte van doelmatige innovatie-inzet:** soms past een innovatie simpelweg niet binnen de huidige werkprocessen. De kennisinfrastructuur dient dan niet af te zien van de innovatie maar te onderzoeken of aanpassingen van de huidige werkprocessen de verwachte impact die de innovatie kan bieden kunnen bewerkstelligen.
- **Creëren van draagvlak onder de zorgverleners:** om de toepassing en implementatie van nieuwe werkmethoden snel op te kunnen schalen, is het van belang vroegtijdig de zorgverleners hierin mee te nemen. Door vanuit de cliënt mee te denken, kunnen innovaties beter worden gevalideerd en kan er tijdig training worden gegeven aan de zorgverleners.
- **Tijdig bespreken van en keuzes maken omtrent ethische vraagstukken die spelen rondom innovatie:** nieuwe manieren van denken en werken zullen ethische vraagstukken met zich meebrengen. Wie beslist wie er toegang krijgt tot data? In hoeverre kan en mag AI invloed hebben op de keuze van een specialist? Het is aan de kennisinfrastructuur om hiervoor tijdig richtlijnen aan te geven en deze te delen met het veld. Dat betekent niet dat deze richtlijnen onaantastbaar zijn. Periodieke herzieningsmomenten kunnen waarborgen dat de toegepaste waarden steeds breed gedeeld blijven.



Inleiding

Inleiding

Nederland is een innovatief land met een welvarend gezondheidssysteem, maar kan nog veel winst behalen in de implementatie en opschaling van zorginnovaties

Aanleiding en achtergrond

De houdbaarheid van het zorgstelsel in Nederland staat onder druk, dat geldt ook voor jeugdzorg. Externe factoren, zoals arbeidsmarktproblematiek, maken deze druk niet minder. Zorgaanbieders, cliënten(vertegenwoordigers), professionals, de VNG en het ministerie van VWS, stellen samen de Hervormingsagenda Jeugd op. Deze vijf partijen geven richting aan de verbetering van de hulpverlening en aan het beter beheersbaar maken van het jeugdstelsel.

Innovaties kunnen een grote rol spelen in het financieel beheersbaar en toekomstbestendig maken het jeugdstelsel. Om de toegankelijkheid, betaalbaarheid en kwaliteit van zorg te waarborgen en te verbeteren, moeten we ons voorbereiden op een toekomst waarin innovatieve methoden worden toegepast om een afname van de huidige druk op ons jeugdzorgstelsel te kunnen bewerkstelligen. De behoeften van jongeren veranderen voortdurend, terwijl de vraag naar professionele zorg blijft toenemen en het personeelstekort in de jeugdzorg doorzet. Innovatie kan hierin veel kansen bieden, door bijvoorbeeld het toepassen van nieuwe technologieën, efficiëntere organisatievormen of andere werkwijzen. Naast dat innovaties direct impact hebben op relevante vraagstukken, draagt innoveren ook bij aan het voorstuwende van enkele kernthema's zoals het creëren van dynamische en aantrekkelijke sector.

Het jeugddomein is mede door de decentralisatie van de jeugdzorg in volle transformatie. De ambities binnen de Hervormingsagenda bouwen voort op een eerder ingezette koers en sluiten tegelijk aan bij de afspraken en beweging die binnen het [IZA](#), het Gezond en Actief Leven Akkoord ([GALA](#)) en Programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg & welzijn ([TAZ](#)) worden nagestreefd.

In de jeugdzorg zijn innovaties belangrijk om de zorg toegankelijk te houden, te verbeteren, en slimmer te organiseren. Er gebeurt al veel, maar een globaal overzicht van het speelveld en waar kansen/belemmeringen liggen, ontbreekt. Daarom is er vanuit de Directie Jeugd bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), behoefte aan een feitelijke weergave van het speelveld en hoe het staat met innovaties in de jeugdzorg en waar mogelijke knelpunten en kansen liggen. KPMG Health is ingeschakeld om dit nader te onderzoeken.

Vraagstelling

Innovatie is een breed begrip en het in kaart brengen van “hoe het ervoor staat met innovaties binnen de jeugdzorg” is een startpunt van een nadere verdieping. Het doel van dit rapport is een weergave creëren van het innovatielandschap binnen de jeugdzorg, met haar kansen én belemmeringen. Met dit doel als uitgangspunt staan de volgende onderzoeksvragen centraal, waarbij de derde vraag ook volgt uit de initiële behoefte van de opdrachtgever om innovatie te borgen binnen de kennisinfrastructuur van de jeugdzorg:

1. Hoe ziet het huidige innovatiespeelveld eruit binnen de jeugdzorg?
2. Wat zijn de kansen en belemmeringen voor innovatie binnen de jeugdzorg?
3. Hoe kan innovatie begrepen en ondersteund worden op sectorbrede schaal?

Reikwijdte van het onderzoek

Een volledig beeld van het innovatielandschap uitdiepen en beschrijven gaat verder dan het doel en de scope van dit onderzoek.

Om voldoende diepgang te realiseren binnen de tijd en middelen voor dit onderzoek, is ervoor gekozen om de focus te richten op enkele dominante innovatiethema's binnen de jeugdzorg. Ons onderzoek is kwalitatief van opzet. Er is gewerkt met informatie vanuit een aantal bronnen, vragenlijsten en interviews. Er zijn bewust geen cijferonderzoeken of representatieve steekproeven gedaan, en derhalve zijn er geen wetenschappelijk onderbouwde uitkomsten om de omvang van innovatiekansen in euro's uit de drukken.

We zien beperkt onderzoek op het gebied van de impact en effectiviteit van innovaties in de jeugdzorg. Dit is te verklaren doordat innovatie doorgaans moeilijk te evalueren is in kosten en baten en de transparantie hierin, zeker in initiërende fases, nog vaak uitblijft. Om toch een kwalitatieve beoordeling te geven op deze aspecten is gekeken naar voorgaand onderzoek van KPMG zelf (intern en openbaar onderzoek voor klanten) en expertise binnen de zorg (KPMG Health) en onze brede innovatieadviespraktijk (KPMG Innovation Consulting). In Appendix VI geven we een aantal voorbeelden van bronnen gericht op meetbare impact van toegepaste innovaties in de zorg.

Het ontwikkelen en implementeren van nieuwe ideeën, methoden, technologieën en benaderingen die de kwaliteit en effectiviteit van de jeugdzorg verbeteren

Definities

Een belangrijk onderdeel van dit rapport is het definiëren van de term ‘innovatie’ binnen de context van jeugdzorg. Innovatie kan zich voordoen bij verschillende stakeholders en op verschillende niveaus binnen de instellingen voor jeugdzorg. Zoals binnen diagnostiek en behandeling, de organisatie en financiering van de jeugdzorg, de samenwerking tussen verschillende professionals en organisaties, alsook bij preventie en vroeg-interventie.

Derhalve is voor de doeleinden van dit rapport gekozen om innovatie te definiëren als: *het creëren van waarde door middel van nieuwe ideeën, producten, diensten of processen. Het gaat hierbij om het ontwikkelen en toepassen van nieuwe manieren van werken die bijdragen aan groei, verbetering en efficiëntie van de jeugdzorg.*

Op verzoek van VWS was het de intentie om uitkomsten te onderscheiden in typeringen voor innovatie in *productinnovatie* (het aanbieden van nieuwe producten / diensten), *technische innovatie* (eHealth/digitalisering) en *organisatorische innovatie* (introductie van nieuwe werkwijzen/samenwerking). Het begrijpen van de typering in productinnovatie, technische innovatie, en organisatorische innovatie is enorm waardevol. Vooral wanneer het gaat over hoe innovatie zich manifesteert en het herkennen van de manier hoe een innovatie wordt toegepast. Zo helpt het bijvoorbeeld bij het begrijpen dat Artificial Intelligence (AI) wordt beschouwd als technische innovatie omdat het een nieuwe technologische benadering biedt – die vervolgens wordt gebruikt in productinnovaties zoals chatbots en sensoren.

Desalniettemin werkt het maken van onderscheid tussen product-, technische en organisatorische innovatie niet altijd verhelderend wegens de complementaire aard van de typen innovaties. Het toewijzen van deze typering naar bijvoorbeeld de mogelijke impact van innovaties zorgt voor het onnodig lostrekken en toewijzen van terminologieën die van nature sterk met elkaar in verbinding staan. Ook zal dit weinig tot geen toegevoegde waarde bieden wanneer er conclusies worden getrokken of bevindingen worden gepresenteerd. Derhalve zullen we in dit onderzoek de bevindingen niet toewijzen aan de verschillende typen voor innovatie.

Wel kijken we naar een aantal inhoudelijke innovatiethema's (pagina 15). Deze thema's dienen als hoofdonderwerpen waarop innovaties inhoudelijk gericht zijn en toegepast worden in de jeugdzorg, en daarbij dus meer duidelijkheid schetsen over de mogelijke impact hiervan. Dit zal een waardevoller beeld geven van hoe innovaties zich relateren tot relevante vraagstukken, waar ook relevante conclusies uit kunnen worden getrokken.

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 bevat een korte omschrijving van de aanpak en methoden van dit onderzoek. Daarnaast gaan we in op enkele aandachtspunten die horen bij de gekozen methode.

Hoofdstuk 3 schetst een nulmeting van het huidige innovatiespeelveld, de belangrijkste innovatiethema's, welke vraagstukken hiermee beantwoord worden, en presenteert daarbij een aantal voorbeelden van innovaties uit de praktijk. Ook beschrijven we de verschillende actoren die innovatie toepassen binnen de jeugdzorg, hoe deze samenwerken en de aanpak die zij hebben.

Hoofdstuk 4 gaat in op de kansen en belemmeringen in de sector. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen specifieke innovaties en kansen om de potentie van innovatie beter te benutten.

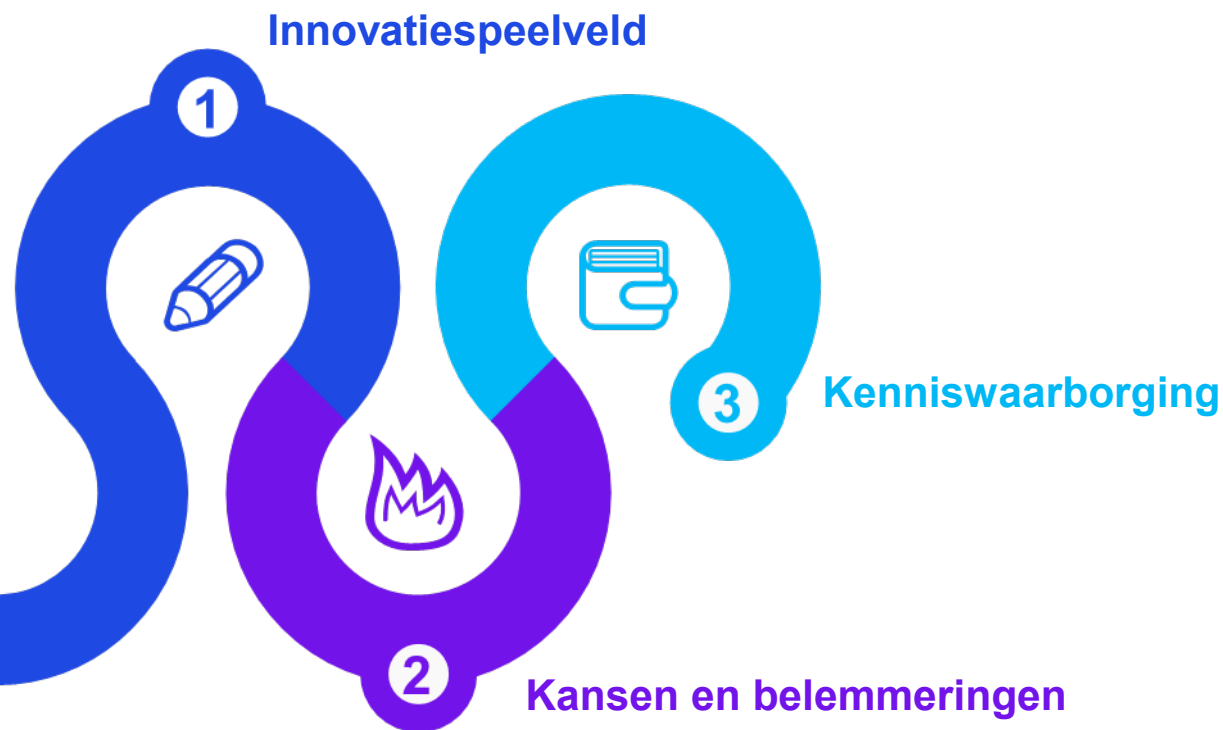
Hoofdstuk 5 geeft een ‘hoog-over’ handleiding om innovatie te waarborgen binnen de kennisinfrastructuur. De betrokken actoren zullen hierin samen moeten komen om deze verder uit te werken.



Aanpak en Methoden

Een aanpak met drie fasen om een beeld te geven van het speelveld en de potentie van innovatie binnen de jeugdzorg

In dit kwalitatieve onderzoek is gebruikgemaakt van een combinatie van bureauonderzoek, trendanalyse, vragenlijsten, interviews en expert-meningen. Vanuit de vraagstelling en een gerichte zoekstrategie is in drie fasen gekeken naar het innovatiespeelveld, de daarmee samenhangende kansen en belemmeringen, alsook adviezen voor het begrijpen en ondersteunen van innovatie aan de hand van enkele randvoorwaarden.



Fase 1: Innovatiespeelveld

Om een duidelijk beeld te krijgen van wat er omtrent innovatie plaatsvindt en welke actoren actief betrokken zijn en samenwerken in de jeugdzorg, is een globale analyse van het speelveld gemaakt. Middels bureauonderzoek, trendanalyse en gesprekken met innovatiemanagers en leidinggevenden in de sector, hebben wij een nulmeting van het innovatielandschap binnen de jeugdzorg opgesteld.



Fase 2: Kansen en belemmeringen

Na het globaal in kaart brengen van het speelveld, is onderzocht welke kansen en belemmeringen er zijn voor innovaties in de jeugdzorg. Hiervoor is ook gebruikgemaakt van de resultaten in eerste fase. In deze fase is specifiek ook aandacht besteed aan de volwassenheid van innovatieprocessen. Middels expert-ervaringen en interviews met jeugdzorgorganisaties zijn de volwassenheid en kansen en belemmeringen geduid. Hiervoor is tevens KPMG's *Innovation Capability Maturity Model* ingezet.



Fase 3: Kenniswaarborging

Fase 3 gaat in op hoe innovatie begrepen kan worden aan de hand van kernstappen uit het innovatieproces en bijbehorende randvoorwaarden. Deze kernstappen en randvoorwaarden bieden handvatten als houvast voor de kennisinfrastructuur om innovatie in de sector te ondersteunen op sectorbrede schaal.

Innovation Capability Maturity Model als lens voor innovatie in de jeugdzorg

Expertview zorg

Innovatie is een breed onderwerp dat raakt aan sector-expertise, -netwerk, innovatiemethodieken en ervaringen uit de praktijk. In dit onderzoek konden we putten uit ervaringen binnen de zorg (KPMG Health) en onze brede innovatieadviespraktijk (KPMG Innovation Consulting). Ook de ervaringen met eerdere onderzoeken naar innovatie binnen de brede gezondheidszorg zijn een waardevolle bron geweest, kijkende naar de potentiële toepassing en impact van innovaties. Het gaat dan om specifiek onderzoek van KPMG zelf (intern en openbaar onderzoek voor klanten) alsook overige (wetenschappelijke) bronnen. Denk bijvoorbeeld aan het onderzoeksrapport van het Zorginstituut Nederland: *Technologische innovaties in de zorg*¹ of het Internationale KPMG-onderzoek *Healthcare CEO Future Pulse*².

Betrokkenheid vanuit de sector

In dit onderzoek hebben we tevens kunnen terugvallen op eerdere ervaringen binnen de jeugdzorg. Waar we over jeugdzorg spreken, doelen we op de breedte waarbij we jeugdbescherming, jeugdreclassering en jeugdzorg (waaronder we ook jeugd-GGZ, jeugd-LVB, jeugd- en opvoedhulp) scharen.

Een belangrijke uitkomst is ook dat innovatie gedreven wordt door heel diverse actoren – van binnen en buiten de sector. Voor een verdieping is wel ook specifiek gekeken naar de rol van aanbieders die met veel jeugdigen en hun ouders/opvoeders in contact staan. Interviews en vragenlijsten zijn uitgezet bij een vijftal belangrijke aanbieders van jeugdzorg. Elk met vertegenwoordiging in meerdere deelmarkten met integrale positionering in de jeugdzorg en over regio's³. Vanwege de beperkte steekproef en selectie op absolute impact, is bewust gekozen voor huidige organisaties met een aanzienlijke omvang en bijvoorbeeld niet voor nieuwe toetreders of 'uitdagers'. De antwoorden en inzichten die binnen dit verdiepende deel zijn opgehaald, zijn geanonimiseerd en ggeneraliseerd.

¹ [Onderzoeksrapport: Technologische innovaties in de zorg | Rapport | Zorginstituut Nederland](#)

² [Healthcare CEO Future Pulse - KPMG Global](#)

³ [Jeugdzorg - Regio-indelingen - RegioAtlas](#)

Inzet van het Innovation Capability Maturity Model (ICMM)

Het ophalen van kansen en belemmeringen is onder meer gedaan door positionering en de aanpak van innovatie binnen de sector te vergelijken met goede praktijken (buiten de jeugdzorg). De scan die is hiervoor is gebruikt betreft het Innovation Capability Maturity Model (ICMM) van KPMG. Binnen de doelgroep test deze scan de volwassenheid van het innovatieproces; de scan is in deze opdracht uitgezet bij meerdere deelnemers van de vijf betrokken organisaties. Resultaten zijn vervolgens geduid in interviews.

Het ICMM van KPMG is een gevalideerd empirisch model dat de volwassenheid toont op innovatiecapaciteiten van een sector/bedrijf. Het ICMM bestaat uit een serie van 28 vragen die inzicht geven in de 17 kerncapaciteiten die nodig zijn om innovatie te herkennen, beoordelen, organiseren en structureren. Deze 17 kerncapaciteiten zijn ondergebracht in zes innovatiethema's. Hiermee behandelt het ICMM alle aspecten van innovatie die nodig zijn voor succes. De resultaten hiervan tonen wij in Fase 2.

De 17 kerncapaciteiten binnen het Innovation Capability Maturity Model betreffen:

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| 1. Strategic plan | 10. Measurable results |
| 2. Understanding trends | 11. Organizational learning |
| 3. Communication | 12. People |
| 4. External partners | 13. Time and budget |
| 5. Internal knowledge network | 14. Support tools |
| 6. Open innovation | 15. Leadership and inspiration |
| 7. Innovation process | 16. Cross-functional collaboration |
| 8. Portfoliomanagement | 17. Tolerance of failure |
| 9. Innovation governance | |

01

Fase 1 Innovatie- speelveld

Fase 1

Het huidige innovatiespeelveld binnen de jeugdzorg



Indeling Fase 1

De doelstelling van Fase 1 is om antwoord te geven op de eerste onderzoeksvraag:

- Hoe ziet het huidige innovatiespeelveld eruit binnen de jeugdzorg?

Om deze vraag te beantwoorden introduceren we in sectie 1.1 een aantal innovatiethema's die we onder andere zien in de zorgsector als geheel. Op basis van deze innovatiethema's scherpen we ons verder toe naar de toepassing van deze innovatiethema's in de jeugdzorg.

Vervolgens wordt in sectie 1.2 de vraagstukken in de jeugdzorg toegelicht waarop innovaties (onder de genoemde innovatiethema's) zich richten en impact kunnen hebben. Hierbij maken we onderscheid tussen de 'voorkant' en de 'achterkant' van het jeugdzorgstelsel en hoe deze vraagstukken met elkaar verbonden zijn.

Sectie 1.3 geeft vervolgens een analyse van een aantal innovaties die aan bod kwamen tijdens de gesprekken met het onderzochte segment; de jeugdzorgorganisaties. Hierin wordt toegelicht hoe innovaties impact hebben op de vraagstukken in de jeugdzorg en op wat voor wijze deze innovatieprojecten en – initiatieven worden bewerkstelligd.

Tot slot geeft sectie 1.4 een weergave van welke actoren actief zijn omtrent innovatie en op welke wijze deze actoren samenwerken en te werk gaan. Ook kijken we hier naar de financiering van innovatie in het speelveld.

1.1 Innovatiespeelveld | Innovatiethema's

Innovatie in de zorg vindt plaats op 5 innovatiethema's waarbij jeugdzorg zich richt op 3 innovatiethema's

In de jeugdzorg krijgt vernieuwing en innovatie veel aandacht, mede door de transformatieopgaven en urgentie om de hulp toegankelijk, hoog van kwaliteit en betaalbaar te houden. Organisaties zijn in die zin doorlopend met leren en verbeteren bezig. Binnen de jeugdzorg zien we dat de meer specifieke innovatie-inzet zich focust op 3 innovatiethema's.

Met oog op macrotrends, die van nature domeinoverstijgend zijn, begint dit onderzoek met een beeld van de innovaties die we zien in de zorg. Op basis van een intern onderzoek naar 45 innovaties binnen de zorg, kunnen (technologische) innovaties worden ingedeeld binnen vijf innovatie thema's:



1. **Geavanceerde therapieën** verwijst naar geavanceerde en nieuwe therapieën, apparaten, procedures en oplossingen die aan de cliënten worden verstrekt voor betere gezondheidsdiensten. Toepassing hiervan valt doorgaans onder medische specialistische zorg.



2. **Geavanceerde technologieën** verwijst naar de integratie en het gebruik van geavanceerde technologieën zoals Artificial Intelligence (AI) om functies, zoals intelligentie en automatisering, te integreren in gezondheidsapparaten, systemen en platforms.



3. **Clíéntmanagement** verwijst naar oplossingen die cliënten in zorginstellingen en op afstand (bijvoorbeeld thuis) beter managen.



4. **Digitalisering** maakt slim gebruik van computersystemen, data en de gegevensuitwisseling tussen diverse online systemen en toepassingen.



5. **Duurzaamheid** verwijst naar het gebruik van geavanceerde oplossingen/methoden om de operationele doeltreffendheid te verbeteren en de algemene impact op het milieu te verminderen. Hier gaat het vooral over uitstoot en afval van instellingen.

Er is aanzienlijke overlap tussen de vraagstukken binnen de gezondheidszorg en de jeugdzorg (toegankelijkheid, betaalbaarheid, kwaliteit en drukte op de arbeidsmarkt). Mede door deze overlap, zien we de toepassing van innovatie in de jeugdzorg zich focust op drie van deze thema's: geavanceerde technologie, cliëntmanagement (inclusief samenwerkingen) en digitalisering. Zo wordt binnen de jeugdzorg steeds meer gebruik-gemaakt van technologieën, zoals VR en AI. Dit wordt op alle vlakken in de jeugdzorg gebruikt voor zowel cliënten als de zorgverleners. Ook zien we dat cliënten (en met name ouders/opvoeders) steeds meer eigen regie nemen op het zorgproces en digitalisering maakt het mogelijk klantervaringen te verbeteren en werkdruk te verlagen.

¹ Deze educatieve game maakt leren leuk! - Robins Wereld

² IJGZ: digitale innovaties voor slimme jeugdgezondheidszorg (tno.nl)

³ Emotieradar en stress meten - cliënt leren kennen met data (vilans.nl)

Voorbeelden van deze drie componenten in de praktijk

Serious gaming: Binnen de jeugdzorg worden (online) spellen ingezet om de gezondheid van jongeren te verbeteren. De benaming 'serious game' slaat op het feit dat de spellen ingezet worden voor behandelingsdoeleinden, en daarmee niet alleen ter vermaak voor jongeren zijn. De spellen worden vaak gecombineerd met een realistische (virtuele) ervaring door inzet van een VR-bril.



Robins wereld is een online educatieve game voor kinderen met een matige tot ernstige verstandelijke beperking. De game stimuleert kinderen om te leren en maakt leren leuk.¹

Digitale platforms: Op globaal niveau is er veel beweging in de ontwikkelingen van digitale platforms. Hierin verschillen platforms in aanpak wat betreft focus op informatie bieden, interactie tussen cliënten en/of zorgverleners en ondersteuning van operationele taken van zorgverleners. Digitale platforms kunnen ook gebruikt worden voor preventie- en behandelingsdoeleinden bij jongeren, waarbij de cliënt de regie heeft.



DIGIZ bevordert de betrokkenheid van gezinnen en verbetert de communicatie tussen zorgprofessionals en cliënten, om zo passende en effectieve ondersteuning te bieden.²

Wearables: Wearables zijn apparaten die op het lichaam worden gedragen in de vorm van accessoires of kleding. Wearables zijn ontworpen om data over de gezondheid en activiteit van de cliënt, zoals hartslag, huidgeleiding en beweging, te verzamelen. Op basis hiervan kan door professionals en naasten vroegtijdig worden gehandeld. Voor de jeugdzorg is bijvoorbeeld het inzicht in stressfactoren via wearables zinvol. In het veiligheidsdomein wordt al langer met deze vorm van wearables gewerkt, onder meer in agressiebeheer.



Pluryn gebruikt wearables om real-time inzicht te verkrijgen in de fysiologische gemoedstoestand van cliënten met de focus op agressie, zelfverwondend gedrag en weglopen in de residentiële jeugdzorg.³

Binnen de jeugdzorg richten innovaties zich op de volgende vraagstukken

Innovatie in de jeugdzorg richt zich op verschillende vraagstukken, mede in aansluiting op de behoeften en uitdagingen van de sector. Deze vraagstukken omvatten enerzijds de 'voorkant' van de jeugdzorg; waar we het hebben over het leveren van jeugdzorg, en anderzijds over de 'achterkant' van de sector; waar het gaat over het organiseren van het jeugdzorgstelsel. Denk bij dit laatste aan de werkprocessen, het beleid, communicatie, etc. Kortom; de machinekamer van de sector. Waar innovatie zich doorgaans richt op vernieuwingen aan de voorkant van de sector, is de impact direct te herleiden naar de achterkant. Hieronder zijn de belangrijkste vraagstukken uitgelicht waar innovaties in de jeugdzorg impact op hebben. Deze staan in sterke verbinding met elkaar, waarbij ook de focus en impact van vele innovaties niet aan één enkel vraagstuk kunnen worden toegewezen.

De 'voorkant'

Leveren van jeugdzorg

De 'achterkant'

Organiseren van jeugdzorg



1. Hoe borgen we de toegankelijkheid en betaalbaarheid van jeugdzorg?

Een van de belangrijkste uitdagingen in de jeugdzorg is het beheersen van de kosten en het verbeteren van de toegankelijkheid van zorg. De betaalbaarheid en toegankelijkheid van jeugdzorg gaan hand in hand. Innovatie speelt een essentiële rol in het efficiënter en effectiever organiseren van jeugdzorg; denk hierbij aan efficiëntere werkprocessen, een betere samenhang in de sector, en het verlagen van administratielasten. Naast het organiseren van jeugdzorg, draagt innovatie ook bij aan de 'lever'-kant van jeugdzorg, waar preventieve hulp, effectievere behandelingen, en sneller en beter cliëntcontact de kosten kunnen drukken. Een voorbeeld kan gaan over een preventief platform waarbij jongeren op een laagdrempelige manier toegang hebben tot hulp én zorgverleners online meer jongeren tegelijkertijd kunnen ondersteunen.^{1,2}

2. Hoe bevorderen we de kwaliteit en effectiviteit van zorg?

Daarnaast richt innovatie in de jeugdzorg zich op het verhogen van de kwaliteit van de zorg die aan kinderen en jongeren wordt geboden. Dit kan bijvoorbeeld door het ontwikkelen van nieuwe behandelmethoden, het verbeteren van de opleiding en training voor zorgverleners, stimuleren van onderzoek naar de effectiviteit van verschillende vormen van zorg en behandeling en een doelmatige kennisdeling. Innovatie draagt hier ook bij aan het kunnen leveren van doeltreffende en cliëntgerichte zorg.

3. Hoe werken we naar een gezonde arbeidsmarkt?

Jeugdzorg kampt momenteel met een stevig arbeidsmarktprobleem. De zorgvraag stijgt en het verloop bij personeel is hoog. Innovaties kunnen via verschillende invalshoeken bijdragen aan het verlagen van de werkdruk. Hierbij kan het gaan over het verbeteren en faciliteren van samenwerking in de sector, het ontlasten van de eerstelijnszorg, het bevorderen van preventieve zorg, het ontlasten van administratieve taken, betere methoden voor gegevensuitwisseling en communicatie en over het betrekken van ouders en verzorgers bij de besluitvorming rondom de zorg voor hun kinderen.^{2,3}

¹ [De betere jeugdhulp is haalbaar én betaalbaar - Zorg&Sociaalweb](#)

² [Hoe maken we de jeugdzorg beter? 4 perspectieven | SER](#)

³ [Werkdruk in de jeugdzorg toegenomen | NJi](#)

1.3 Innovatiespeelveld | Innovaties in de jeugdzorg

Hoe innovatie plaatsvindt bij jeugdzorgaanbieders (I)

Voor dit onderzoek hebben we met een vijftal nationale jeugdzorgorganisaties gesproken om inzichten te verkrijgen naar de volwassenheid van de innovatiecapaciteit. Tijdens deze interviews hebben de jeugdzorgorganisaties aangegeven bezig te zijn met een aantal innovatieprojecten. Hierbij zijn de volgende zeven innovaties in meer detail besproken. De huidige en potentiële impact van deze onderstaande innovaties is sterk afhankelijk van aspecten zoals de mate van toepassing en schaal. Dit vergt verdiepend onderzoek om hier een gedetailleerd inzicht in te krijgen. Vanwege het gebrek aan beschikbaar onderzoek naar het effect van deze innovaties op de hoofdvraagstukken binnen de jeugdzorg, is hieronder beschreven impact beperkt tot een algemene beoordeling gebaseerd op de eerste indrukken van de jeugdzorgorganisaties en onderzoek naar soortgelijke innovaties.

Innovatieproject	Beschrijving	Mogelijke impact	Status
 Forensisch inzicht digitale app gebruik jeugd In het forensisch veld is onderzoek gedaan naar het digitale app-gebruik van jongeren. Op basis van deze inzichten is een app ontwikkeld ter ondersteuning aan begeleiding en het voeren van gesprekken met jongeren, maar ook ter kennisontwikkeling van hulpverleners. Het gebruik van de app tijdens gesprekken zorgt voor het ontstaan van een nieuwe manier van werken.	In samenwerking met scholen en de politie is het onderzoek via een innovatienetwerk gestart. Hierbij vervullen jeugdzorgorganisaties een rol als praktijkpartner ter validatie en voor doorontwikkeling. Resultaten van onderzoek, met verschillende jeugdzorgorganisaties in een innovatienetwerk, zijn voortgezet naar het toepassen van kennis tijdens gesprekken met jongeren. Door betrokkenheid van verschillende jeugdzorgorganisaties wordt nu ook de opschaling van dit project gestimuleerd.	Kwaliteit en effectiviteit van zorg - Deze app biedt additionele inzichten die het contact tussen client en hulpverlener verbeterd Een gezonde arbeidsmarkt - Hulpverleners kunnen getraind worden, en zich ontwikkelen, met de inzichten die opgehaald zijn in de praktijk Toegankelijkheid en betaalbaarheid - Het gebruik van kanalen die aansluiten bij jeugd (zoals apps) kan de toegankelijkheid bevorderen - Het nog beter kunnen toekennen van de juiste zorg draagt bij aan de juiste zorg op de juiste plek	Pilot Dit project zit in de afronding van de pilot waarbij gekeken wordt naar betrokkenheid van andere jeugdzorgorganisaties voor opschaling
 App om mentale weerbaarheid te stimuleren In samenwerking met verschillende partijen in de jeugdzorg is een app ontwikkeld om beter zicht te krijgen op de mentale gezondheid van jongeren en daarbij hun mentale weerbaarheid te vergroten. Deze app verzamelt data door dagelijks een aantal korte vragen te stellen en leest daarnaast passieve data uit de telefoon, zoals het aantal gezette stappen die dag. Op basis van deze gegevens hebben jongeren inzicht in hun gemoedstoestand en kunnen gesprekken met hulpverleners worden verrijkt.	Deze app is ontwikkeld door een innovatienetwerk in samenwerking met een grote groep kernpartners, onderzoekspartners en praktijkpartners. In het gehele project zijn jongeren betrokken bij de ontwikkeling van de app. Deze app wordt vanaf mei 2022 gepilot in proeftuinen waarbij professionals van jeugdzorgorganisaties gebruikmaken van de app in hun behandeling. Het doel is hier om te leren hoe het de jongeren helpt bij het krijgen van inzicht in hun emoties.	Toegankelijkheid en betaalbaarheid - Als app is deze zorg zeer toegankelijk. Door dagelijks interactie te zoeken, worden cliënten op een betaalbare manier consistent geactiveerd en gestimuleerd na te denken over hun gemoedstoestand Kwaliteit en effectiviteit van zorg - Verrijkt de geleverde zorg door een additionele bron van data - De app stimuleert bewustzijn en biedt daarbij direct zicht op eigen mentale gezondheid Een gezonde arbeidsmarkt - Doordat de zelfredzaamheid wordt vergroot, resulteert dit mogelijk in minder druk op eerstelijns hulp	Opschaling Na zich bewezen te hebben in proeftuinen is de app voor iedereen beschikbaar en wordt opschaling van inzet bij zorgverleners gestimuleerd.

Hoe innovatie plaatsvindt bij jeugdzorgaanbieders (II)

Fase 1



Fase 2



Fase 3



Een digitaal platform voor ouders met een kind met een beperking

Het platform biedt informatieve artikelen, persoonlijke verhalen, nieuwtjes, tips en webinars, waar ouders ook zelf aan kunnen bijdragen. Het helpt ouders met het vinden en uitwisselen van relevante informatie, ten behoeve van de opvoeding van hun kind(eren). Naast input van ouders, kijken zorgprofessionals mee en bewaken hier de kwaliteit van informatie.

Beschrijving

De initiatiefnemer van dit platform is een jeugdzorgorganisatie die dit financiert uit eigen middelen. De jeugdzorgorganisatie hanteert echter het principe van een open platform, wat betekent dat ook ouders waarvan het kind niet cliënt is van de organisatie, toegang hebben tot het gehele platform en alle informatie.

Mogelijke Impact

Toegankelijkheid en betaalbaarheid

- Door het 'open platform'-principe is dit platform bijzonder laagdrempelig en toegankelijk voor iedereen.

Kwaliteit en effectiviteit van zorg

- Het in contact brengen van ouders die elkaar kunnen helpen en ondersteunen draagt bij aan de zelfredzaamheid en veerkracht van de gezinnen.

Een gezonde arbeidsmarkt

- Doordat de zelfredzaamheid wordt vergroot, resulteert dit mogelijk in minder druk op eerstelijns hulp

Status

Opschaling

De innovatie is bewezen en wordt nu op grotere schaal toegepast met ontwikkelingen in aangeboden diensten



Een digitaal platform voor 24 uur per dag beschikbare hulp

Dit platform biedt toegankelijke ondersteuning door 24 uur per dag te kunnen videobellen en bellen met professionele zorgverleners. Het platform biedt de service aan (jeugd)zorgorganisaties om eigen bereikbaarheidsdiensten te ontlasten.

Dit platform biedt (jeugd)zorgorganisaties de mogelijkheid om de werkdruk binnen de eigen organisatie te verlagen door bereikbaarheidsdiensten via dit platform te bieden en mogelijke escalaties te voorkomen. Dit platform biedt ook de mogelijkheid om jongeren die op wachtlijsten staan toch te ondersteunen wanneer dat nodig is. Daarnaast vraagt het bieden van ondersteuning via bellen en videobellen doorgaans om vaardigheden die bij de zorgverleners van het platform zijn ondergebracht.

Toegankelijkheid en betaalbaarheid

- Het mogelijk toepassen van interventies op noodzakelijke momenten om intensievere en duurdere zorg in de toekomst te voorkomen
- Dit platform bevordert de toegankelijkheid door 24 uur per dag beschikbaar te zijn

Kwaliteit en effectiviteit van zorg

- Zorgverleners zijn getraind om ondersteuning te bieden via videobellen en daarmee direct beschikbaar en vaardig om de juiste zorg te leveren

Een gezonde arbeidsmarkt

- Het platform heeft specialisten in dienst die een directe last ontnemen van de dienstverleners in de praktijk
- Door videobellen zijn zorgverleners niet geografisch beperkt. Dit bevordert het verdelen van werkdruk en voorkomt regionale pieken

Opschaling

Gelanceerd in 2014 waarbij momenteel opschaling van aangesloten jeugdzorgorganisaties en manier van inzet wordt ontwikkeld



Het combineren van zorg en onderwijs

Door samenwerking aan te gaan met het onderwijs worden concepten ontwikkeld als alternatief voor gesloten jeugdzorg en ter voorkoming van uithuisplaatsing. Deze concepten worden uitgevoerd door onderwijs-zorgcombinaties gericht op meervoudige problematiek waarvoor intensieve ondersteuning op alle leefgebieden noodzakelijk is.

Kennisdeling is enorm belangrijk wanneer het gaat over jeugdzorg en onderwijs. Deze samenwerking vereist veel partners uit verschillende sectoren die gewend zijn aan andere werkwijzen. Naast verplichte licenties en vergunningen is bijvoorbeeld ook financiering anders geregeld. Dit zorgt voor uitdagingen in het initiëren en behouden van het project. Daarbij zien we ook dat opschalen naar andere regio's bemoeilijkt wordt door verschil in beleid.

Toegankelijkheid en betaalbaarheid

- Als alternatief voor gesloten zorg en uithuisplaatsing zal dit op de lange termijn kosten besparen

Kwaliteit en effectiviteit van zorg

- Intensieve ondersteuning rondom de cliënt middels samenwerking van verschillende partijen verbetert de kwaliteit van geleverde zorg
- Effectiviteit van zorg wordt bevordert door de ondersteuning op alle relevante leefgebieden in de context van de jongeren

Opschaling

Opschaling van het concept is momenteel gericht op adoptie in andere regio's

Hoe innovatie plaatsvindt bij jeugdzorgaanbieders (III)

Fase 1



Fase 2



Fase 3



Bovenregionaal plan in zorgverlening

Voor jongeren met complexe en meervoudige gezondheidsproblemen komt aparte zorgverlening. Het is de bedoeling deze zorg bovenregionaal te organiseren in Noord-Holland. Nu nog moet voor deze jongeren met zware problematiek de zorg buiten de provincie worden gezocht. Het doel is dat alle jeugdigen die uit Noord-Holland komen ook in Noord-Holland geholpen en geplaatst kunnen worden. 'Een thuis voor Noordje' betekent dat een jongere zo thuis als mogelijk kan opgroeien.



Samenwerking van regulier en speciaal kinderdagverblijf

Jeugdzorgorganisatie is met eigen speciaal kinderdagverblijf een nauwere samenwerking aangegaan een regulier kinderdagverblijf. Hierbij is de samenwerking gericht op het delen van expertise en kennis en het uiteindelijk integreren van kinderen vanuit speciale zorg naar een regulier kinderdagverblijf.

Beschrijving

Een regio-overstijgende samenwerking waarin onderwijs, jeugdzorgaanbieders en gemeenten gezamenlijk gestart zijn met het vormgeven van een bovenregionaal plan. Bij deze innovatieve aanpak wordt het de cliënt centraal gesteld waarbij de betrokken partijen samen verantwoordelijkheid pakken voor de zorg en de financiering. Het toepassen van deze aanpak in andere provincies is nog uitdagend, door de grote verschillen tussen regio's en de benodigde inzet van verschillende partijen.

Betreft een samenwerking waarbij oude verdienmodellen worden losgelaten. De jeugdzorgorganisatie in kwestie heeft hierbij aangegeven te willen krimpen ten behoeve van de jongeren. Doorslaggevend hierin is effectieve kennisdeling en het integreren van diensten in reguliere sectoren. Echter, ook bij deze domein-overstijgende samenwerking zien we dat het financieren van alleen al de kennisdeling een uitdaging is.

Mogelijke impact

Toegankelijkheid en betaalbaarheid

- Jongeren worden geholpen en geplaatst waar ze vandaan komen waarbij er minder obstakels zijn voor de toegang tot de benodigde zorg
- Bovenregionale samenwerking maakt het mogelijk lasten (en expertise) te verdelen

Kwaliteit en effectiviteit van zorg

- Jongeren staan centraal met een duidelijk streven naar zorg op de juiste plek
- Regio-overstijgende samenwerking maakt het mogelijk meerdere specialisten om de client heen te verzamelen.

Toegankelijkheid en betaalbaarheid

- Samenwerkingen met de reguliere sector bevorderen de betaalbaarheid van gehele sector op lange termijn

Kwaliteit en effectiviteit van zorg

- Middels de samenwerking kunnen de kinderdagverblijven ervoor zorgen dat kinderen met speciale zorgbehoeften consistentie en continuïteit van zorg ontvangen,
- Zorg in de reguliere setting versnelt mogelijk ook de integratie in een normale omgeving waardoor ze beter kunnen meedoen met leeftijdsgenoten

Een gezonde arbeidsmarkt

- Door een samenwerking aan te gaan en kennis te delen met de reguliere sector, verlagen we de druk op jeugdzorg op lange termijn

Status

Opschaling

Momenteel wordt opschaling en vertaling van het concept naar meer regio's gestimuleerd

Pilot

Deze samenwerking wordt momenteel toegepast bij enkele kinderdagverblijven

1.4 Innovatiespeelveld | Actorenoverzicht

In de jeugdzorg werken actoren samen op het gebied van innovatie

Actoren in de jeugdzorg zijn actief in het initiëren, deelnemen en bijdragen aan samenwerkingen gericht op innovatie. Onderstaande beschrijving geeft een 'hoog-over' beeld van deze verschillende samenwerkingen en welke actoren hierin betrokken zijn. Over het algemeen zien we veel samenwerkingen tussen gemeenten, jeugdzorgorganisaties en het onderzoeksveld.

Regionale samenwerkingsverbanden

Als verantwoordelijken voor het organiseren en financieren van de jeugdzorg, initiëren gemeenten geregeld regionale samenwerkingsverbanden met andere gemeenten en jeugdzorgorganisaties, waarbij ook onderzoeksinstituten en het sociale domein worden betrokken. Hierin stellen de gemeenten doorgaans (financiële) middelen beschikbaar vanuit een innovatiebudget. Deze regionale samenwerkingsverbanden nemen vaak een domein-overstijgende aanpak aan, gericht op praktijkvraagstukken of gewenste transformaties gebaseerd op gemeentelijke prioriteiten en beleid.

Regionale Kenniswerkplaatsen Jeugd (RKJ's)

Regionale Kenniswerkplaatsen Jeugd, gefinancierd door ZonMw, richten zich op regionale vraagstukken. Onderzoek, beleid, opleidingen, professionals uit de praktijk en ouders en jongeren komen samen om kennis en ervaring uit te wisselen en te werken aan oplossingen. ZonMw faciliteert hierbij verbinding met regionale en landelijke netwerken en kennisinstituten, zoals de Werkplaatsen Sociaal Domein, het Ondersteuningsteam Zorg voor de Jeugd, het Nederlands Jeugdinstituut, het Nederlands Centrum Jeugdgezondheid en het Kenniscentrum Kinder- en Jeugdpsychiatrie.¹

Individuele innovatieprojecten

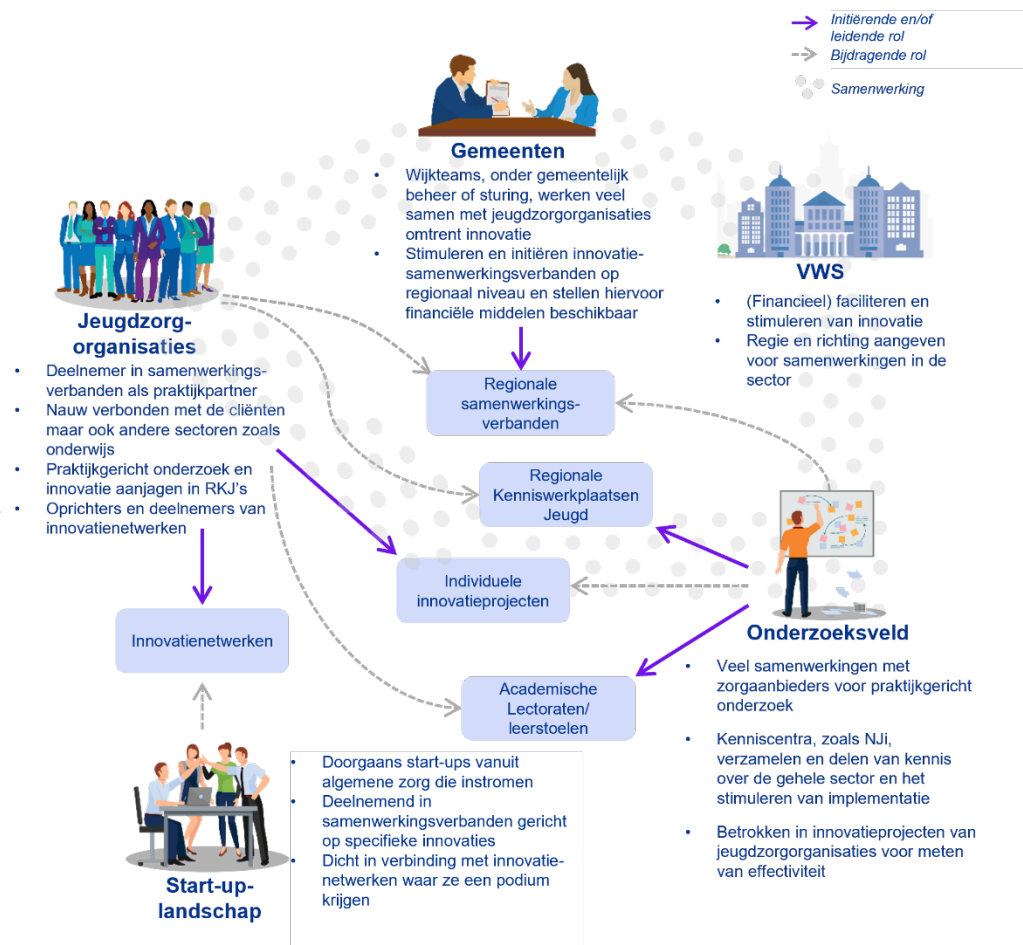
Jeugdzorgorganisaties initiëren eigen innovatieprojecten. Hierbij wordt de verbinding met het onderzoeksveld snel gevonden. Frequent worden er zelfs binnen de eigen organisatie academische functies ondergebracht. Deze innovatieprojecten omvatten een integrale aanpak waarin jeugdzorgorganisaties zich richten op problemen die ze in de praktijk ervaren.

Innovatienetwerken

Er zijn verschillende innovatienetwerken actief in de jeugdzorg, zoals Innovatie-impuls Jeugd en Garage2020, waarin jeugdzorgorganisaties aan de voet staan van deze netwerken en zich zo gezamenlijk richten op het innoveren en transformeren van de gehele sector. Deze innovatienetwerken worden daarbij ook gebruikt voor het delen van kennis en ervaring die betrokken jeugdzorgorganisaties in individuele innovatieprojecten hebben opgehaald.

Academische lectoraten

Academische lectoraten werken veel samen met het werkveld, bijvoorbeeld door middel van praktijkgerichte onderzoeksprojecten. Binnen academische lectoraten (zoals Jeugdzorg in transformatie) wordt aangestuurd op ontwikkeling van nieuwe kennis op basis van problemen uit de beroepspraktijk. Hiermee kunnen lectoraten bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe onderwijsprogramma's en het herzien van bestaande leerplannen ten behoeve van toekomstige medewerkers in de sector.



¹ Regionale kenniswerkplaatsen Jeugd (RKJ)

1.4 Innovatiespeelveld | Actorenoverzicht

Actoren die actief zijn in innovatie verschillen in aanpak en financiering (I)

Naast samenwerkingen zien we ook afhankelijkheden tussen de actoren. Dit komt doordat de actoren verschillende rollen binnen de samenwerkingsverbanden hebben. Om deze redenen hebben de actoren ook verschillen in aanpak en de wijze van financiering.

Jeugdzorgorganisaties

Aanpak

Jeugdzorgorganisaties zijn actief deelnemer in samenwerkingsverbanden en innovatienetwerken als praktijkpartner. Daarnaast hebben deze jeugdzorgorganisaties eigen innovatie-infrastructuren waarin medewerkers in consultgroepen, think tanks, living labs, project groepen, en 'innovation boards' innovatie bewerkstelligen. Ter ondersteuning van deze innovatie-infrastructuren en ontwikkeling, is de meerderheid nauw betrokken met het academische veld en heeft een klein aantal zorgaanbieders academische functies binnen de organisatie ondergebracht.



Ook zien we dat organisaties die dicht verbonden zijn met andere segmenten (integrale instellingen) kunnen meeliften op brede innovatie. Dit gebeurt bijvoorbeeld als organisaties naast jeugdzorg ook volwassenenzorg in de Zorgverzekeringswet en/of dienstverlening binnen de Wet langdurige zorg bieden. Innovatietrajecten en transformatiebewegingen, zoals digitalisering van werkprocessen, worden dan breed opgepakt. Hierbij helpt de schaal van organiseren. Naast het ontwikkelen van innovatieve oplossingen spelen jeugdzorgorganisaties een belangrijke rol bij het implementeren van innovaties in de praktijk.

Een selecte groep van grote jeugdzorgorganisaties hebben een relatief grote invloed op de sector, ook op het gebied van innovatie. Deze partijen hebben (enigszins) marge voor onderzoek en innovatie waarbij ze actief samenwerkingen opzoeken en opschaling van innovaties in de sector proberen te stimuleren.

Jeugdzorgorganisaties zijn betreffende innovatie-activiteiten afhankelijk van gemeenten, gezien de decentralisatie en verantwoordelijkheden bij gemeenten. Verschillende regio's hebben veelal ook verschillende doelstellingen, beleid en werkwijzen rondom jeugdinnovatie.

Financiering

Jeugdzorgorganisaties betrekken vaak het academische veld bij onderzoeks- en innovatietrajecten, waarbij subsidies aangevraagd worden. Regionale en nationale samenwerkingsverbanden krijgen instellingssubsidies van VWS en halen project- of onderzoeksgerichte subsidies op voor deelnemende partners. Zorgkantoren en gemeenten spelen een belangrijke rol in het stimuleren van regionale samenwerkingsinitiatieven door middel van financiering en inzet.

Onderzoeksveld

Aanpak

In samenwerking met jeugdzorgorganisaties is onderzoek gericht op problemen en uitdagingen in de praktijk. Hierbij spelen de Regionale Kenniswerkplaatsen Jeugd (RKJ's) een belangrijke rol in het identificeren van regionale vraagstukken. Er zijn verschillende onderzoeksinstituten die zich richten op onderzoek naar jeugdzorg in Nederland, waaronder het Nederlands Jeugdinstituut (NJI), het Trimbos-instituut, het Verwey-Jonker Instituut en het Nederlands Centrum Jeugdgezondheid (NCJ). Onderzoeksinstituten ontwikkelen daarbij richtlijnen, protocollen en standaarden die gebruikt worden als referentiekaders.



Onderzoeksveld

Er zijn ook verschillende kenniscentra actief op het gebied van jeugdzorg, zoals het Kenniscentrum Kinder- en Jeugdpsychiatrie, het Kenniscentrum Sociale Innovatie van de Hogeschool Utrecht en het Kenniscentrum Sport & Bewegen. Ook op het domein van jeugdzorg werken academische lectoraten en leerstoelen vaak samen met het werkveld, bijvoorbeeld door middel van praktijkgerichte onderzoeksprojecten en het opleiden van toekomstige medewerkers.

Actoren die actief zijn in innovatie verschillen in aanpak en financiering (II)

Onderzoeksveld (vervolg)

Binnen academische lectoraten (zoals Jeugdzorg in Transformatie van De Haagse Hogeschool¹, Jeugdzorg van Hogeschool van Amsterdam) en leerstoelen (zoals Intensieve Pedagogische Ondersteuning van Gezinnen van Universiteit van Amsterdam) wordt aangestuurd op ontwikkeling van nieuwe kennis op basis van problemen uit de beroepspraktijk. Hiermee dragen lectoraten en leerstoelen bij aan de ontwikkeling van nieuwe onderwijsprogramma's en het herzien van bestaande leerplannen ten behoeve van toekomstige medewerkers in de sector.

Financiering

Het onderzoeksveld in de jeugdzorg wordt mede vormgegeven door het beleid en de financiering van de overheid. Zo zijn er bijvoorbeeld subsidieprogramma's voor onderzoek naar jeugdzorg en worden er regelmatig beleids- en kennisagenda's opgesteld door de overheid en relevante organisaties. ZonMw is een Nederlandse organisatie die zich richt op het verbeteren van gezondheidsonderzoek en zorginnovatie. ZonMw financiert onderzoek, ontwikkelt kennis en stimuleert de implementatie van nieuwe kennis in de praktijk.² Aangezien een groot deel van de financiering van kennisinstituten en academische netwerken onder ZonMw of andere subsidieprogramma's van de landelijke overheid valt, zien we hier ook een sterke afhankelijkheid wat betreft richting en beleid.

Start-up-landschap

Aanpak

Het start-up-landschap in de jeugdzorg is nog relatief jong en klein, maar groeit gestaag. Dit komt mogelijk doordat de jeugdzorg niet per se een aantrekkelijke markt is voor (private) investeerders om zelf te investeren, wegens onzekere omstandigheden en druk op financiële rendementen.³

Daarnaast kan het versplinterde landschap en de complexiteit start-ups ontmoedigen om actief te worden in de sector. Wel zien we dat start-ups gericht op de brede gezondheidszorg, de jeugdzorg meenemen als



Start-up
landschap

secundair focussegment en mogelijke markt voor uitbreiding. Er zijn verschillende programma's en initiatieven vanuit ook aanbieders die start-ups ondersteunen bij het ontwikkelen van innovatieve oplossingen voor de jeugdzorg. Zo biedt Garage2020 bijvoorbeeld een podium aan start-ups om bekendheid binnen het veld te krijgen. Dit helpt ook de mogelijkheid om oplossingen te schalen. Ook verzekeraars zoeken naar samenwerking met start-ups om oplossingen te ontwikkelen die passende zorg stimuleren en die bijdragen aan het beantwoorden van arbeidsmarktvraagstukken en kostengroei. Naast actieve samenwerking met de keten zijn er ook diverse andere manieren waarop start-ups aansluiting vinden met de zorg. Een voorbeeld van dit soort innovatie-challenges zien we al in de algemene zorg, bijvoorbeeld de [Nationale Zorginnovatieprijs](#) | [Zorginnovatie](#).

Financiering

Start-ups in de jeugdzorg kunnen zichzelf op verschillende manieren financieren. Zo kunnen ze in aanmerking komen voor subsidies van bijvoorbeeld de overheid, stichtingen of fondsen. De investerende markt in de jeugdzorg is een kleinschalige markt waarbij de interesse van de investeerder vaak gebaseerd is op de maatschappelijke impact van de start-up. Tot slot genieten start-ups van subsidies die in samenwerkingsverbanden beschikbaar worden gesteld om hiermee doorontwikkeling te financieren. Het is belangrijk om te benadrukken dat het voor start-ups in de jeugdzorg vaak een uitdaging is om financiering te krijgen.

¹ZonMw-programma's | Nederlands Jeugdinstituut (nji.nl)

²Jeugdhulp in Transformatie | De Haagse Hogeschool

³SCP (2019). Ondernemerschap in de zorg.

Actoren die actief zijn in innovatie verschillen in aanpak en financiering (III)

Gemeenten

Aanpak

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor het organiseren en financieren van de jeugdzorg binnen hun gemeentegrenzen. Met de decentralisatie hebben gemeenten gemeentelijke wijkteams en wijknetwerken opgezet waarin eerstelijns hulp wordt belegd (waaronder ook volwassenenhulp kan vallen).¹ Deze teams onder gemeentelijk beheer of sturing werken veel samen met zorgorganisaties op lokaal niveau, ook op het gebied van innovatie. Wel zien we hier dat met de decentralisatie – en daarbij de belegging van verantwoordelijkheden bij gemeenten – de jeugdzorg-aanbieders ook voor initiatieven omtrent innovatie geremd worden door te moeten onderhandelen met een veelheid aan gemeenten waarin verschillende richtingen en prioriteiten worden aangehouden. Dit komt door de grote operationele verschillen tussen gemeenten omtrent beleid, prioriteiten, budgetten en aanpak. Innovatie wordt hierdoor anders belegd met een veelheid aan richtingen, wat onder andere aan de basis ligt van een wildgroei aan initiatieven. Over het algemeen staan gemeenten geregeld aan de voet van regionale samenwerkingen met andere gemeenten en partijen, zoals jeugdzorgorganisaties en onderzoeksinstituten. Hierin stellen de gemeente doorgaans (financiële) middelen beschikbaar vanuit een innovatiebudget ter ondersteuning van projecten en samenwerkingen.



Gemeenten

Financiering

Naast het aanjagen van samenwerkingen en het geven van richting hierin, spelen gemeenten een belangrijke rol bij het stimuleren van innovatie in de jeugdzorg, door bijvoorbeeld het verstrekken van subsidies voor onderzoek en ontwikkeling van nieuwe behandelmethoden. In de afgelopen jaren zijn er veel middelen mogelijk gemaakt in de zorg in de vorm van collectieve middelen en investeringsfondsen, via ZonMw bijvoorbeeld.² Deze investeringen vanuit de overheid kunnen ook de jeugdzorg bereiken. Hier is de gemeente een belangrijke schakel tussen de beschikbare middelen en de regionale samenwerkingen en projecten.

¹[Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten | Gemeenten | Rijksoverheid.nl](#)

²[Rijksoverheid stimuleert innovatie | Ondernemen en innovatie | Rijksoverheid.nl](#)

Innovatiespeelveld

Samenvatting

We begonnen dit hoofdstuk met het identificeren van de focusgebieden omtrent innovatie in de jeugdzorg. Waar we in de bredere zorg vijf innovatiethema's zien, focust de jeugdzorg zich op drie hiervan: geavanceerde technologieën, cliëntmanagement en digitalisering. Samenwerkingen hebben we hierbij onder cliëntmanagement geschaard. Hoewel we nog maar weinig voorbeelden van systematische implementatie terug zien van geavanceerde technologieën, zoals AI en VR, wordt de potentie van een aantal technologieën wel erkend onder jeugdzorgorganisaties, zoals spraak-naar-tekst technologie. Deze worden verder toegelicht in Fase 2. Daarnaast zien we dat de vraag naar digitalisering hoog is, vanuit zorgverleners, en jongeren en ouders, met een behoefte naar efficiëntere zorgprocessen en communicatiewijze. Digitalisering ondersteunt de behoefte naar regie en heeft met efficiëntere werkwijze impact op de werkdruk. Tot slot zien we veel samenwerkingsverbanden rondom cliëntmanagement waar verschillende actoren, waaronder jeugdzorgorganisaties, gemeenten, en bijvoorbeeld regulier onderwijs, zich bovenregionaal organiseren rondom de cliënt. Hierbij worden platforms ingezet gericht op de toegankelijkheid en zelfredzaamheid als preventieve jeugdzorg.

Vervolgens hebben wij gekeken naar de vraagstukken die deze innovatiethema's trachten te beïnvloeden en bevorderen. We hebben hier de opsplitsing gemaakt tussen de voorkant (het leveren van jeugdzorg) en de achterkant (het organiseren van jeugdzorg). De belangrijke vraagstukken in het organiseren van het jeugdzorgstelsel gaan over de toegankelijkheid, betaalbaarheid, kwaliteit en effectiviteit van jeugdzorg alsook een gezonde arbeidsmarkt. Deze vraagstukken staan centraal wanneer we het hebben over de daadwerkelijke en potentiële impact van innovaties.

Om deze inzichten tastbaar te maken, hebben we gekeken naar een aantal voorbeelden uit de praktijk. We zijn hiervoor in gesprek gegaan met een selectie van belangrijke jeugdzorgorganisaties. Elk met vertegenwoordiging in meerdere deelmarkten met integrale positionering in de jeugdzorg en over regio's.

Wat betreft de innovaties die in deze gesprekken naar voren kwamen, waarvan twee betrekking hebben op digitalisering en vijf op cliëntmanagement, zien we op welke wijze de verschillende innovatiethema's impact kunnen hebben op de relevante vraagstukken. Waar innovatie zich doorgaans richt op vernieuwingen aan de voorkant van de sector, kan de impact herleiden worden naar de achterkant.

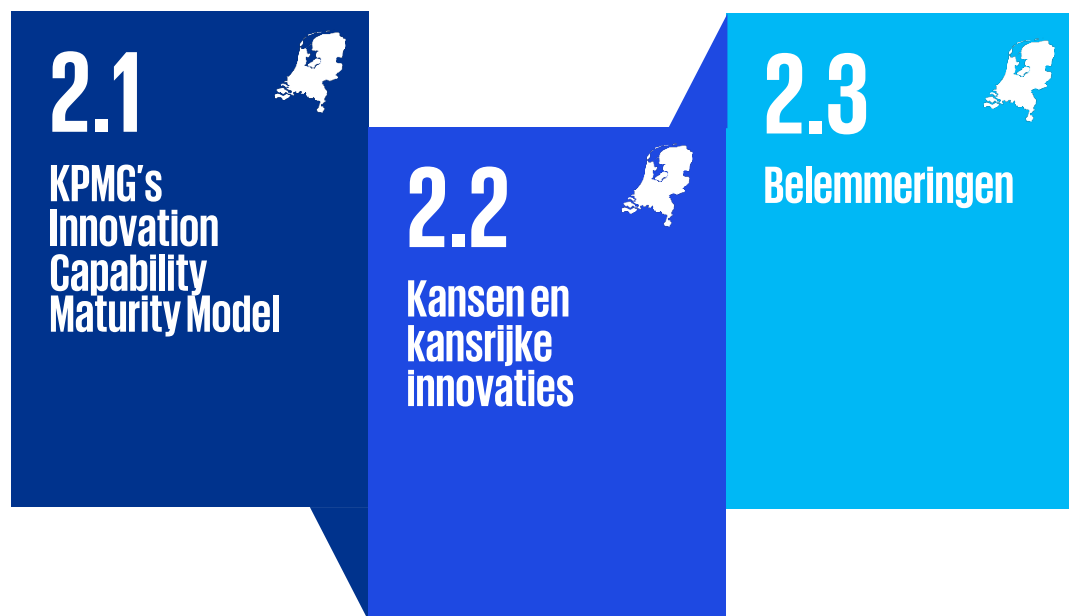
Achter de innovatieprojecten zien we een actief veld van actoren die veel samenwerkingen aangaan, gericht op bovenstaande vraagstukken. Om inzicht te bieden in de wijze waarop actoren samenwerken, en waar ze zich op richten, hebben we gekeken naar de verschillende actoren uit het veld die betrokken zijn bij innovatie binnen de jeugdzorg. Hierbij hebben we gekeken naar de onderliggende samenwerkingen (integraal versus domeinoverstijgend), in hoeverre innovaties complementair aan elkaar zijn, de inzet van innovatienetwerk en op welke wijze deze actoren zich financieren.

Over het algemeen zien we een innovatielandschap met veel potentie. Actoren beginnen elkaar steeds beter te vinden en er worden actief innovatie-activiteiten geïnitieerd. Daarbij stellen wij dat, wat betreft de innovatiecapaciteit van de gehele sector, er nog veel stappen kunnen worden gezet om juist die hoge mate aan innovatie-activiteiten te benutten om zo impact op de relevante vraagstukken te realiseren. Wat deze kansen dan zijn en welke belemmeringen hier nog voor staan, daar gaan we verder op in Fase 2.



02

Fase 2 Kansen en Belemmeringen



Indeling Fase 2

De doelstelling van Fase 2 is om antwoord te geven op de deelvraag:

- Wat zijn de kansen en belemmeringen voor innovatie binnen de jeugdzorg?

Fase 2 bouwt verder op de bevindingen en weergave van Fase 1, waarin we zijn ingegaan op de belangrijkste vraagstukken, enkele innovaties die spelen bij een selectie van jeugdzorgorganisaties, en de verschillende actoren die actief zijn in innovatie in de jeugdzorg.

Middels bureauonderzoek, in combinatie met de gevoerde gesprekken, presenteren we in Fase 2 de kansen en belemmeringen die innovatie bieden in de jeugdzorg.

Sectie 2.1 presenteert de resultaten van het Innovation Capability Maturity Model. Dit zijn 28 vragen die ingevuld zijn door een vijftal belangrijke jeugdzorgorganisaties. Als belangrijke actoren worden de inzichten gebruikt als proxy voor de volwassenheid van de innovatiecapaciteit van de sector als geheel. Nader onderzoek is daarbij gewenst ter ondersteuning aan deze eerste bevindingen.

In combinatie met de inzichten uit Fase 1, presenteren we in sectie 2.2 de kansen. Bij kansen maken wij het volgende onderscheid: 1) het benutten en verrijken van de huidige sterke punten van de sector, om daarmee de innovatiecapaciteit in de jeugdzorg te bevorderen; 2) het toepassen en implementeren van kansrijke innovaties die impact hebben op de relevante vraagstukken. Tot slot richt in sectie 2.3 zich op de belemmeringen die in de jeugdzorg spelen omtrent het bemoeilijken en vertragen van innovatie.

Middels de Innovation Capability Maturity Scan zijn algemene inzichten opgehaald

Fase 1



Fase 2

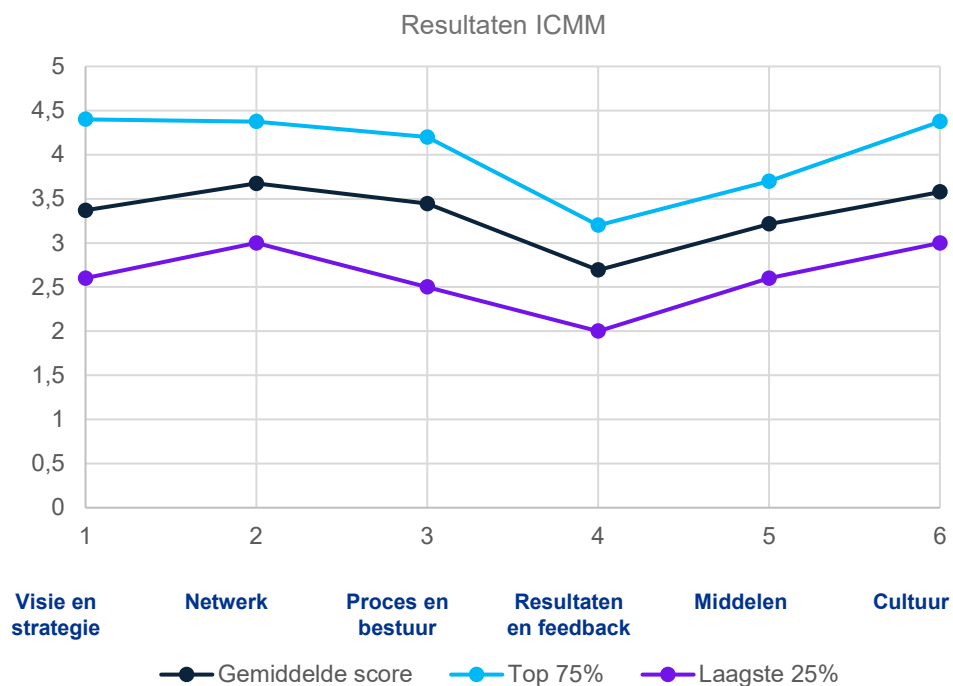


Fase 3



Participanten van het Innovation Capability Maturity Model (ICMM) beantwoorden 28 vragen met een score tussen de 1 en 5. Een hoge score geeft aan dat de participant zichzelf hier positief in beoordeeld. De scores zijn dus vanuit het perspectief van de organisatie zelf en daarbij een interpretatie van de participant over de organisatie waar zij/hij werkzaam is.

Onderstaande grafiek toont een samenvatting van de scores op zes aspecten ondersteunend aan innovatiecapaciteit. De middelste lijn geeft hierbij het gemiddelde aan. De reikwijdte geeft een indicatie van de statistische spreiding.



Kijkende naar de gemiddelde scores, zien we dat organisaties zichzelf het hoogst beoordelen op hun 'Netwerk' (3,7). Dit herkennen wij; zowel intern als extern worden de juiste mensen snel gevonden. Wel is enige nuance van toepassing. Dit netwerk activeert zich en floreert met name aan de voorkant van het innovatieproces (innovaties bedenken, activeren en valideren). Bij het daadwerkelijk implementeren en opschalen van innovatie is dit netwerk doorgaans zwakker.

Ook qua 'Cultuur' geeft de sector zich een relatief sterke score (3,6). Evident is de passie van medewerkers. Organisaties zijn intrinsiek gemotiveerd en dit vertaalt zich in een hoge bereidheid om ervaringen te delen en te willen leren van elkaar. Echter, door gebrek aan een gedeelde meetlat, alsook andere factoren, beperkt deze interactie zich nog vaak tot het delen van kennis en niet het toepassen van elkaars innovatie.

Op 'Proces en Bestuur' geeft de sector zichzelf een 3,45. We zien dat het bestuur nauw betrokken is bij innovatie en tot op zekere hoogte waarborgt dat nieuwe ideeën middels een formeel innovatieproces beoordeeld worden (denk hierbij aan een innovatiefunnel). Tijdens dit proces wordt relevante expertise betrokken. Wel zien we dat beslissingen vaak nog subjectief genomen worden op basis van 'hebben we het idee dat het werkt?' zonder dat hier een volledige onderbouwing voor is of prognose van de verwachte effectiviteit.

Participanten scoorden het meest gevarieerd op 'Visie en strategie' (3,35). Opvallend was hier dat participanten een duidelijke visie omtrent de toekomst van jeugdzorg hebben, maar dat de mate waarin hier op wordt / kan worden geacteerd, door verschillende redenen, meestal nog beperkt is.

Qua 'Middelen' bestaat meer consensus (3,2). Actoren hebben toegang tot de juiste innovatie-expertise; budget om met innovatie aan de slag te gaan is echter vaak nog beperkt.

De laagste scores geven participanten aan 'Resultaten en feedback' (2,7). Waar de impact in de jeugdzorg moeilijk in meetbare termen uit te drukken kan zijn, kan het ontbreken van een gezamenlijke meetlat en standaarden hier bijdragen aan de uitdaging. Hierdoor blijft de mogelijkheid tot evidence-based learning en feedback beperkt.

We zien kansen in het effectiever inzetten van sector kenmerken voor het bevorderen van de innovatiecapaciteit (I)

Door middel van het Innovation Capability Maturity Model, interviews en bureauonderzoek herkennen wij de volgende kansen – in de vorm van sterke punten en kenmerken van de sector – om de innovatiecapaciteit van de sector te bevorderen en daarmee de potentiële impact te benutten.

Onderwerp	Kans	Toelichting
1. Samenwerkingen	Samenwerkingsverbanden	Er is een sterke samenwerking- en netwerkvorming op het gebied van innovatie in de jeugdzorg. Verschillende partijen vinden elkaar gemakkelijk en betrekken een verscheidenheid aan actoren, waaronder gemeenten, onderzoeksinstituten, jeugdzorgorganisaties en jongeren zelf. Dit heeft geresulteerd in een groot aantal lopende initiatieven en projecten. Deze samenwerkingsverbanden zien we nog vaak op regionaal niveau, waar opschaling naar bovenregionaal niveau ook de verspreiding van de innovaties zelf zal bevorderen. Dit vraagt dus ook om coördinatie en ondersteuning van samenwerkingsverbanden op bovenregionaal niveau.
	Beschikbare subsidies en middelen	Voor innovatie worden financiële middelen beschikbaar gesteld door gemeenten. Gemeenten steken deze middelen geregeld in samenwerkingen of initiëren hiervoor nieuwe projecten waarbij verschillende actoren worden betrokken. Daarnaast vindt het academische veld, ondanks de complexiteit van subsidietrajecten, relatief goed zijn weg naar relevante subsidies ten behoeve van de samenwerkingen waarin deze instelling in deelnemen. Door het stimuleren van samenwerkingsverbanden en de nauwe contacten met het academische veld komen de benodigde middelen bij jeugdzorgorganisaties om uitdagingen en vraagstukken uit de praktijk aan te pakken. Deze beschikbare middelen uit subsidies zijn nog vaak gericht op het bedenken en initiëren van oplossingen en niet ter ondersteuning van daadwerkelijke implementatie en opschaling. Het betrekken van verzekeraars en andere domeinen biedt hierin mogelijkheden om in breder verband het implementeren en opschalen van innovatie te realiseren.
2. Verweven sector	Meeliften in transformaties	De Nederlandse jeugdzorg is tot een bepaalde mate verweven met sectoren zoals de algemene zorg, volwassenen-GGZ, zorg in de Wlz en onderwijs. Ook in deze sectoren zien we veel inspanningen omtrent innovatie. Naast specifieke innovatietrajecten gericht op bijvoorbeeld het verbeteren van behandelingen, kan het hierbij waardevol zijn om ook mee te liften in sectorbrede transformaties, zoals het digitaliseren van werkprocessen. Het is belangrijk te erkennen dat niet alle organisaties in de jeugdzorg, zoals kleine partijen die weinig aansluiting hebben met de bovengenoemde sectoren, kunnen meeliften. Daarvoor is het van belang dat bij de benodigde sectorbrede transformaties, rekening wordt gehouden met de kenmerken en capaciteiten in de sector om deze transformatie te realiseren. Het ministerie van VWS kan als stelselverantwoordelijke een rol spelen in samenwerking met VNG en het onderzoeksveld in het verspreiden van kennis en succesvolle use cases die in lijn zijn met de gewenste sectortransformatie.
	Inspiratie uit andere sectoren	Naast het meeliften met sectoren die in het verlengde van de jeugdzorg liggen, zijn ook sectoren die hier op het eerste gezicht weinig gelijkenissen mee hebben, bezig met innoveren. Denk hierbij aan een financiële sector, waar het bijvoorbeeld ook veel gaat over persoonsgevoelige informatie. Hier kan inspiratie opgehaald worden en kunnen lessen geleerd worden. Bovendien kunnen problemen die in andere sectoren zijn aangepakt, soortgelijke vraagstukken in de jeugdzorg oplossen (zie appendix III). Hier kunnen jeugdzorgorganisaties en professionals zich inzetten om gelijkenissen op te zoeken en in samenwerking met het onderzoeksveld de mogelijkheden toepasbaarheid onderzoeken. Ook verzekeraars kunnen een mooie brug slaan en kennisdeling faciliteren tussen sectoren.
	Communities	Met het oog op preventieve zorg en het innoveren hierin, is samenwerking tussen sociale domeinen en zorg noodzakelijk en stimuleert dit besteding en inzet van de juiste zorg op de juiste plek. Inzichten die verder gaan dan gezondheid, zoals woonomstandigheden, culturele verschillen, en geografie, ondersteunen regio's om preventiever te handelen. Door samen verantwoordelijkheid voor zorg en gezondheid te pakken, kan het aantal opnames verminderd worden door gerichte, preventieve en proactieve oplossingen. Dit vraagt om een ecosysteem aanpak waarin verschillende domeinen samenkomen, gezamenlijke doelen vaststellen, en krachten bundelen.

We zien kansen in het effectiever inzetten van sector kenmerken voor het bevorderen van de innovatiecapaciteit (II)



Onderwerp	Kans	Toelichting
3. Innovatieproces	Metten is weten	Veel partijen in de jeugdzorg hebben valide innovatieprocessen geïnstalleerd. Hierbij zien we dat het meten van de effectiviteit van innovaties moeilijk blijft. Om deze innovatieprocessen naar een hoger niveau te tillen helpen centrale standaarden, referentiekaders en handvatten om de effectiviteit inzichtelijk te krijgen, dezelfde taal te spreken, en projecten te vergelijken. Daarnaast zal dit ook helpen in het aanvragen van subsidies. Innovatienetwerken en onderzoeksinstituten (zoals Nji) kunnen een relevante rol spelen in het ontwikkelen van richtlijnen, protocollen en standaarden die gebruikt worden als referentiekaders. Daarnaast stimuleert kennisdeling en transparantie van jeugdzorgorganisaties het lerend effect omtrent het meten en evalueren van innovatie.
	Innovatienetwerken	We zien een aantal innovatienetwerken die zich richten op de jeugdzorg. Dit soort netwerken hebben veel expertise in innovatieprocessen en kunnen een relevante rol spelen om actoren in het veld te ondersteunen in het verspreiden van succesvolle innovaties. Het positioneren en actief inzetten van deze innovatienetwerken kan mogelijk een drijvende kracht zijn met betrekking tot de benodigde sectorbrede transformaties. Hierin is samenwerking en een goede afstemmingsstructuur gewenst met zowel lokaal als sectorbreed niveau.
4. Cultuur	Intrinsieke motivatie	De jeugdzorg geniet van gemotiveerde en gedreven medewerkers die zich graag inspannen om te innoveren. Dit is een belangrijke factor waarbij succesverhalen en enthousiasme bijdragen aan een aantrekkelijke werkplaats voor medewerkers en toekomstige medewerkers. Het positioneren van de jeugdzorg als innovatieve sector zal bijdragen aan het aantrekken van gedreven medewerkers, en mogelijk ook start-ups die zich kunnen richten op jeugdzorg. Jeugdzorgorganisaties staan hierbij aan de lat om de innovaties toe te passen en de innovatiecultuur aan te drijven.
	Tools & training	Zorgverleners zetten de cliënt centraal. Zo weten zij de klantbehoefte op maat te schatten en kennen ze de uitdagingen die hierbij komen kijken. Naast de intrinsieke motivatie van medewerkers om jeugdzorg te verbeteren, is het nodig dat ze beschikken over de juiste tools en innovatieprocessen om dit te realiseren. Denk hierbij aan zowel fysieke als digitale hulpmiddelen, zoals software applicaties alsook innovatie-frameworks en best practices. Het is belangrijk voor jeugdzorgorganisaties om (toekomstige) medewerkers te trainen in het gebruik van deze tools en innovatieprocessen zodat deze ook snel kunnen worden gevonden en ingezet. Korte lijntjes behouden met innovatienetwerken, met contactmomenten met bijvoorbeeld experts uit deze innovatienetwerken alsook andere domeinen, kan een positieve invloed hebben op de kennisdeling omtrent deze tools en innovatieprocessen.

Ook zien we kansen in de ontwikkeling van de volgende innovatiethema's (I)

De volgende twee pagina's bevatten een analyse op een negental innovaties. Dit zijn innovaties die onder de hoofd-innovatiethema's (geavanceerde technologie, cliëntmanagement en digitalisering) vallen en waar de jeugdzorgsector naar kan kijken voor mogelijke toepassingen en bijbehorende impact. Dit negental is geanalyseerd op basis van de inzichten uit bureauonderzoek, interviews, en eerdere onderzoeken naar innovatie binnen de brede gezondheidszorg, om tot bevindingen omtrent mogelijke toepassing en impact te komen

Innovatiethema	Innovaties	Mogelijke toepassing in jeugdzorg	Mogelijke impact voor jeugdzorg
 Geavanceerde technologie	1. Leefstijlmonitoring Leefstijlmonitoring is een netwerk van (bewegings)sensoren in de woning waarmee gedrag van zorggebruikers gemonitord kan worden. De sensoren bevinden zich in alle ruimtes van de woning waar de bewoner het meest aanwezig is. Hierdoor kunnen bepaalde activiteiten en bewegingen continu geregistreerd worden.	1. Leefstijlmonitoring Door middel van sensoren en AI kan onderzocht worden of het gedrag van de cliënt overeenkomt met het normale leefpatroon. Afwijkingen kunnen erop wijzen dat de cliënt zorg nodig heeft. Dit kan interessant zijn voor bijvoorbeeld cliënten met een (licht) verstandelijke beperking of gedragsstoornissen.	Toegankelijkheid en betaalbaarheid Geautomatiseerde monitoring stelt zorgverleners in staat inzicht te hebben in de status van meer cliënten tegelijkertijd, waarbij gerichte hulp kan worden geboden wanneer nodig.
	2. XR-applicaties XR-applicaties behelzen Virtual Reality (VR), Augmented Reality (AR) en Mixed Reality (MR). Een XR-applicatie kan onze perceptie van de werkelijkheid aanpassen door alternatieve sensorische informatie aan te bieden aan onze zintuigen.	2. XR-applicaties XR-applicaties bieden de mogelijkheid om jeugd op een gecontroleerde manier bloot te stellen aan reële omgevingen. XR-applicaties hebben daarom veel potentie voor diagnostiek en behandeling binnen de jeugd-GGZ. XR-applicaties worden ook bij zorgverleners ingezet voor trainingsdoeleinden.	Kwaliteit en effectiviteit van zorg - Door middel van toezichthoudende sensoren kan de veiligheid van de cliënten in de gaten gehouden worden en tijdig worden ingegrepen als het geregistreerde patroon afwijkt van het normale patroon - Aan de hand van biofeedback krijgen behandelaars inzicht in de reacties van de cliënt bij bepaalde situaties en kunnen op basis hiervan de virtuele omgeving wijzigen of ingrijpen. Dit vergroot de mogelijkheden in behandelopties. - Data-inzichten kunnen eventuele problematiek en afwijkingen snel aan het licht brengen voor een passende behandeling. - XR-applicaties kunnen gebruikt worden als tool om behandelingen effectiever te maken.
	3. Serious gaming Serious games zijn spellen die gespeeld worden om de gezondheid van een cliënt te verbeteren. De spellen worden vaak gecombineerd met een VR-bril.	3. Serious gaming Binnen de jeugdzorg worden (online) spellen ingezet om de gezondheid van jongeren te verbeteren. De benaming 'serious games' slaat op het feit dat de spellen ingezet worden voor behandelingsdoeleinden, en daarmee niet alleen ter vermaak voor jongeren zijn.	Een gezonde arbeidsmarkt Inzet van slimme brillen (AR) kan werkprocessen (en training) efficiënter maken voor zorgverleners door samenwerking tussen zorgverleners te verbeteren met teamtraining en digitale interactie.
	4. 'Sprak naar tekst'-technologie Spraak kan als objectieve marker dienen om de ernst van symptomen bij psychiatrische problematiek te meten. Onderzoek laat zien dat mensen psychiatrische problematiek-symptomen kunnen laten zien in de vorm van veranderingen in hun spraak, zoals langzamer praten, meer pauzes, monotone taalgebruik en vlakke intonatie.	4. 'Sprak naar tekst'-technologie Door het gebruik van spraakanalyses kunnen diagnoses in een vroeg stadium worden gesteld en kan de ernst van de symptomen worden voorspeld, waardoor cliënten tijdiger en doelmatiger kunnen worden geholpen.	Spraakgestuurde ECD's maken het mogelijk om notities van cliëntcontacten snel te verwerken in (elektronische) cliëntdossiers, waardoor de administratielast voor de zorgverlener verlaagd kan worden. Het helpt ook bij de beleefde werkdruk en het vergroten van werkplezier.
	5. Spraakgestuurde ECD's Spraakgestuurde ECD's kunnen gesprekken en gesproken notities automatisch omzetten naar tekst die ingevoerd kan worden in het medisch systeem.	5. Spraakgestuurde ECD's De administratieve lasten aan de kant van de zorgverlener verminderen wanneer er duidelijke richtlijnen en standaarden in bijvoorbeeld terminologie worden gevolgd. Het is mogelijk om AI-spraakanalyse te integreren om herkende indicatoren systematisch op te vangen en te noteren. Denk hierbij aan het automatisch herkennen van indicatoren wanneer het gaat over gevoelens en stress.	

Ook zien we kansen in de ontwikkeling van de volgende innovatiethema's (II)

Fase 1 Fase 2 Fase 3 

Innovatiethema	Innovaties	Mogelijke toepassing in jeugdzorg	Mogelijke impact voor jeugdzorg
Client-management 	1. Digitale platforms Platforms zijn digitale online omgevingen waarop meerdere zorgdiensten samenkomen en worden aangeboden. Op platforms kan daarbij interactie plaatsvinden met, maar ook tussen zorgaanbieders, cliënten, jongeren, en ouders en verzorgers.	1. Digitale platforms Digitale platforms kunnen worden gebruikt voor peer-contact en daarmee bijdragen aan preventie. Platforms kunnen naast preventie ook worden gebruikt voor behandeling, door middel van bijvoorbeeld praatgroepen, online dagboeken en eHealth-modules.	Toegankelijkheid en betaalbaarheid • Informatie zal toegankelijker worden, waarbij de cliënt zelf op ieder moment toegang heeft tot relevante bronnen en via digitale apps op een laagdrempelige manier contact kan zoeken. • Cliënten hebben meer regie over het algehele behandeltraject. Dit draagt bij aan een grotere onafhankelijkheid en zelfredzaamheid van cliënten. Kwaliteit en effectiviteit van zorg • Digitale platformen maken een snelle informatieoverdracht mogelijk tussen cliënt en zorgverlener. • Het zorgaanbod kan beter aansluiten bij de problematiek van de cliënt op basis van gedeelde informatie en inzicht in bijgehouden gesteldheid. Een gezonde arbeidsmarkt • Jongeren en ouders kunnen vroegtijdige steun ontvangen via preventieplatforms, wat zelfredzaamheid, veerkracht en slagvaardigheid stimuleert. • Digitale platforms bevorderen ketensamenwerking.
	Digitalisering 	1. Digitale applicaties Digitale applicaties zijn apps waarmee je kunt beeldbellen, chatten, informatie kunt inzien en zorg kunt ontvangen. Ook apps die gericht zijn op therapieën en behandelingen komen voor.	Toegankelijkheid en betaalbaarheid • Digitale apps dragen bij aan het toegankelijker maken van zorg voor jongeren en (pleeg)ouders. Hierbij zien we hoe apps, wearables, laagdrempelige middelen kunnen zijn voor meer preventieve zorg. • Alhoewel de aanschaf van robots een hoge kostenpost kan zijn (afhankelijk van het type en functie), kunnen zorgrobots de autonomie en zelfredzaamheid van cliënten stimuleren op lange termijn. Kwaliteit en effectiviteit van zorg • Digitale apps en platformen maken een snelle informatieoverdracht mogelijk tussen cliënt en zorgverlener. • Het zorgaanbod kan beter aansluiten bij de problematiek van de cliënt op basis van gedeelde informatie en inzicht in bijgehouden gesteldheid. • Door middel van wearables kan de veiligheid van de cliënt in de gaten gehouden worden en tijdig worden ingegrepen als het geregisteerde patroon afwijkt van het normale patroon. • Sociale robots kunnen bijdragen aan een fijnere kwaliteit van leven voor jeugd met een verstandelijke beperking. Een gezonde arbeidsmarkt • Het feit dat robots taken van zorgverleners kunnen overnemen kan leiden tot een werkdrukverlaging voor zorgpersoneel. Dit is afhankelijk van de mate van toepassing.

1. Digitale applicaties

Digitale applicaties zijn apps waarmee je kunt beeldbellen, chatten, informatie kunt inzien en zorg kunt ontvangen. Ook apps die gericht zijn op therapieën en behandelingen komen voor.

2. Wearables

Wearables zijn apparaten die op het lichaam worden gedragen in de vorm van accessoires of kleding. Wearables zijn ontworpen om data over de gezondheid en activiteit van de cliënt, zoals hartslag, huidgeleiding en beweging, te verzamelen. Op basis hiervan kan door professionals en naasten vroegtijdig worden gehandeld.

3. Zorgrobots

Zorgrobotica kent geen eenduidige definitie. De gemene deler van zorgrobots is dat ze programmeerbaar zijn en in staat zijn om te reageren op hun omgeving en verschillende rollen kunnen vervullen in de zorg. Er zijn zorgrobots die fysieke taken uitvoeren, zoals tillen, toedienen van eten en drinken en bieden van loopondersteuning – en er zijn zorgrobots die sociale en cognitieve ondersteuning bieden via interactie.

1. Digitale applicaties

Digitale apps hebben de potentie om enerzijds zorgaanbod te creëren dat beter voorziet in de behoefte van jongeren met een verstandelijke beperking of mentale problemen en anderzijds de zorg toegankelijker te maken voor jongeren en (pleeg)ouders.

2. Wearables

Het gebruik van wearables maakt het voor zorgverleners mogelijk om realtime en continu inzicht te verkrijgen in de psychofysiologische gemoedstoestand van cliënten.

3. Zorgrobots

Robots kunnen worden ingezet om zorgverleners en cliënten te ondersteunen in hun dagelijks leven en zo de kwaliteit van zorg te verbeteren. Robot-ondersteunende therapie wordt ook als succesvol ervaren bij jongeren met autisme en een lichte tot matige verstandelijke beperking. Zorgrobots stimuleren de communicatieve en sociale vaardigheden, zoals het aangaan van contacten. Daarnaast kunnen ze hierdoor mogelijke hindernissen en problemen in het dagelijks leven eerder en makkelijker aangeven, wat kan leiden tot een verlichting van angst.

Daarbij moet rekening gehouden worden met de volgende mogelijke belemmeringen (I)

De volgende twee pagina's bevatten een overzicht van de belemmeringen in de jeugdzorg. Zoals bij kansen, zijn deze belemmeringen gebaseerd op het Innovation Capability Maturity Model, interviews en bureauonderzoek, maar tonen de belemmeringen aan hoe factoren de innovatiecapaciteit belemmeren.

Onderwerp	Belemmering	Toelichting
1. Decentralisatie	Prikkels en prioriteiten	Met de decentralisatie van de jeugdzorg zijn gemeenten verantwoordelijk voor de organisatie en financiering van de jeugdzorg. Hierdoor hebben jeugdzorgorganisaties te maken met een groot aantal gemeenten, die elk hun eigen prioriteiten en vraagstukken hebben over waar de jeugdzorg zich op zou moeten richten. Naast de vele lokale samenwerkingen, leidt dit tot verschillen in (financiële) stimulansen waarbij een centrale richting ontbreekt. Zodra jeugdzorgorganisaties zich richten op innovaties en het implementeren hiervan op gemeente-overstijgende schaal, zijn deze organisaties genoodzaakt om in gesprek te gaan met meerdere gemeenten, wat vertragend en soms stagnerend werkt. Door het gemis van consistentie door de verschillende belangen, prioriteiten en budgetten, wordt er om verschillende initiatieven en transformaties gevraagd. Dit beperkt de mate waarin schaal behaald wordt waardoor ook de benodigde sectorbrede innovaties mogelijk onderbelicht blijven. Het vaststellen van gezamenlijke doelen met een continue afstemmingstructuur met de praktijk en opdrachtgevende gemeenten en regio's bevordert een samenhang van belangen, prioriteiten, en budgetten.
	Marktwerving en onderhandelen met gemeenten	Zorgaanbod en inkoop wordt momenteel nog vaak vastgesteld met kortetermijncontracten tussen jeugdzorgorganisaties en gemeenten, om te voorkomen dat een partij onbedoeld marktmacht krijgt. Dit zorgt indirect ook ervoor dat innovatieprojecten die binnen deze samenwerking plaatsvinden vooral op korte termijn gericht zijn waardoor innovaties waarvan de resultaten langer op zich wachten onderbelicht raken. Om innovatie te kunnen realiseren met oog voor langetermijn-transformaties, is ook langdurige samenwerking gewenst waarbij risico's en lasten worden gedeeld over tijd. Contracten die langere samenwerking borgen, zullen ook zorgen voor innovatieportfolio's waarin meer de focus ligt op innovaties die op lange termijn impactvol kunnen zijn. Door het versterken van transparantie omtrent de investeringen van jeugdzorgorganisaties op het gebied van innovaties biedt zicht op het gedeelde belang binnen deze samenwerkingen.
	Domein-overstijgend innoveren	De decentralisatie heeft ervoor gezorgd dat de jeugdzorgsector en de organisatie en financiering van deze sector sterk afwijkt van andere sectoren. Ondanks de bereidheid van deze sectoren om samen te werken aan innovatie die de grenzen van hun eigen domein overstijgt, brengen de verschillen in sectorspecifieke kenmerken uitdagingen met zich mee, waaronder administratieve uitdagingen. Denk hierbij aan het doorvoeren van een vernieuwend project tussen een jeugdzorgorganisatie en regulier onderwijs waarbij er verschil zit in het aanvragen van wijzigingen alsook de benodigde looptijd van dit soort processen. Hier zien we ook administratieve uitdagingen omtrent financiële aspecten; waar mogen de financiële middelen vandaan komen en mogen deze worden samengevoegd of niet? Ook hier biedt een ecosysteem aanpak, waarin verschillende domeinen samenkomen, gezamenlijke doelen vaststellen, en krachten bundelen, ruimte en kansen om dit soort blokkades open te breken.
2. Versnipperd landschap	Wildgroei aan initiatieven	In het versnipperde landschap van de jeugdzorg zien we een wildgroei aan innovatie-initiatieven en projecten. Net zoals in de algemene zorg, gebeurt er enorm veel op het gebied van het ontwikkelen van innovatieve oplossingen, waarin partijen bezig zijn met eigen innovatieprojecten. Hoewel dit positief klinkt, zorgt deze versnippering ervoor dat er veel energie, inzet, en budget verloren gaat. Het bemoeilijkt daarbij ook de verspreiding en adoptie van succesvolle innovaties. Door het vaststellen van een gedeelde sectorvisie en het versterken van transparantie van innovatie-initiatieven, zeker in de eerste fases, neemt het geïsoleerde karakter af.
	Sectorbrede transformatie	In een sector waarin veel partijen afzonderlijk van elkaar bezig zijn met innovatie zien we dat de benodigde sectorbrede transformatie vaak onderbelicht blijft. Een voorbeeld van een benodigde sectorbrede transformatie is het digitaliseren van werkprocessen. Hier zijn doorgaans sectorbreed innovatietrajecten voor nodig waar de sector een gezamenlijke visie ontwikkelt en samenwerkt om de transformatie te bewerkstelligen. Bij dit soort complexe trajecten kan de verantwoordelijkheid (en financiering) niet bij een of enkele partij(en) liggen.

Daarbij moet rekening gehouden worden met de volgende mogelijke belemmeringen (II)

Fase 1 Fase 2 Fase 3 

Onderwerp	Belemmering	Toelichting
3. Budget	Focus ontwikkelen innovatieve oplossingen	Er zijn veel samenwerkingsverbanden in de jeugdzorg gericht op innovatie, maar de continuïteit ervan wordt bemoeilijkt door de financiering via kortetermijn- en project-gerichte subsidies. Deze financieringsstructuur beperkt de mogelijkheid om projecten door te zetten en om partijen te ondersteunen bij het daadwerkelijk implementeren en opschalen van deze innovaties. Door de samenwerkingsverbanden te richten op het gedeelde belang waarbij aandacht wordt besteed aan de vervolgstappen kan ook in de budgettering rekening worden gehouden met de investeringen die hierbij komen kijken. Het betrekken van verzekeraars en andere domeinen biedt hierin ook mogelijkheden om in breder verband het implementeren en opschalen van innovatie te realiseren.
	Implementatie kosten	Samenwerking met het academische veld, gemeenten, en andere organisaties stelt jeugdzorgorganisaties in staat om de nodige financiële middelen te verkrijgen. Wanneer innovatieve oplossingen ontwikkeld worden en succesvol blijken, en potentiële start-ups worden aangesloten, is het de verantwoordelijkheid van jeugdzorgorganisaties om deze in de werkwijze te implementeren. Echter, met de huidige marges van 0% tot 2%, blijkt dit een enorme uitdaging. Vooral wanneer de innovaties naast implementatiekosten ook mogelijke maandelijkse kosten met zich meebrengen (zoals training, hosting, en onderhoud). Het ministerie van VWS kan als stelselverantwoordelijke en met de VNG bewaken dat er passende en reële tarieven worden betaald waarbij jeugdzorgorganisaties kunnen investeren. Dit gebeurt ook reeds, het vraagt wel voortdurend aandacht en balanceren.
4. Implementatie en opschaling	Opschaling binnen organisaties	Het implementeren en opschalen van nieuwe projecten binnen jeugdzorgorganisaties blijkt vaak een uitdaging vanwege de verschillen in regio's, werkwijzen en andere factoren. Zelfs binnen dezelfde organisatie zien we een versnippering van projecten die uiteindelijk niet worden toegepast en verspreid, waardoor de potentie van innovaties onbenut blijft. Het is voor jeugdzorgorganisaties van belang hierin transparantie te verzorgen omtrent succesvolle en minder succesvolle projecten waarbij ook betrokkenheid, van bijvoorbeeld andere vestigingen en afdelingen, wordt gestimuleerd bij de ontwikkeling, keuze en implementatie van innovaties.
5. Publieke opinie	Invloed op beleid	De jeugdzorg heeft de afgelopen jaren te maken gehad met sterke publieke druk. Helaas overstemt deze publieke opinie soms evidence-based standpunten, wat van invloed kan zijn op het beleid en de prioriteiten van bijvoorbeeld gemeenten. Dit zorgt voor een veelheid aan prikkels, waardoor het bepalen van een duidelijke richting voor innovatie en focusgebieden moeilijk is. Het vaststellen van gezamenlijke doelen en kaders door en voor het praktijkveld zorgen voor een gedegen gezamenlijke richting waarbij fluctuering van belangen en prioriteiten wordt voorkomen.
	Focus lichte zorg	In de jeugdzorg zien we dat er veel aandacht is voor lichte zorg. Er zijn veel initiatieven gericht op lichte zorg waar, in vergelijking met zware zorg, snel en laagdrempelig over kan worden gecommuniceerd. Een verklaring hiervoor is dat lichte zorg grote aantallen omvat waarbij relatief makkelijk succes kan worden geboekt. Deze focus vertaalt zich vervolgens door in een hoger aantal innovaties die zich graag richten op lichte zorg met een minder complexe zorgvraag, waardoor zware zorg onnodig onderbelicht blijft.

Kansen en belemmeringen

Samenvatting

We zijn dit hoofdstuk begonnen met een analyse op de volwassenheid van de innovatiecapaciteit. Hiervoor hebben we KPMG's Innovation Capability Maturity Model (ICMM) gebruikt. Meerdere bestuurders van een vijftal belangrijke jeugdzorg-leveranciers hebben het assessment ingevuld. Daaruit concludeerden wij dat actoren met name zichzelf goed scoren op 'Netwerk' (zowel intern als extern worden snel de juiste mensen gevonden en betrokken) met lagere scores op 'Resultaten en feedback' (meetbaarheid van innovaties, het verspreiden van innovaties en daarbij opschalen).

We zagen hierbij dat bestuurders een heldere visie hadden van de toekomst maar meestal moeite hadden om deze ook actief uit te voeren door een complex ecosysteem, afwijkende prioriteiten en beperkte financiën.

Een hoogtepunt was daarentegen weer de passie die betrokkenen uit de jeugdzorg ondervinden. Dit stimuleert het delen van kennis en is een sterke basis voor een goede arbeidscultuur.

Vervolgens hebben wij gekeken naar de kansen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen specifieke innovaties en kansen om de potentie van innovatie nog beter te benutten. Dit laatste zet in op de sterke punten van de actoren om deze nog beter te benutten dan wel om de innovatiecapaciteit van de sector op een mogelijk efficiëntere manier in te richten. De specifieke innovaties zijn voorbeelden uit de innovatiethema's die, op basis van de opgedane inzichten uit dit onderzoek, een significante impact kunnen hebben op de vragen van jeugdzorg. Hierin vatten wij een negental innovaties samen, waaronder technische innovaties, en bestuderen wij de mogelijke impact die deze kunnen hebben op de vraagstukken uit de jeugdzorg.

Ook hebben wij een aantal belemmeringen beschreven. Ook hier kijken wij naar de innovatiecapaciteit van de sector en welke onderwerpen een minder positieve impact hebben op de innovatie-uitkomsten en daarmee de potentie van de innovatie-inzet negatief beïnvloeden.

Een algemene belemmering is het gebrek aan onderzoek binnen de sector over de effectiviteit van innovatie. Een reden hiervan kan het algemene gebrek zijn aan een homogene manier van het meten van innovatie. Het meetbaar maken van de impact en effectiviteit van innovatie is lastig, zeker wanneer het gaat over aspecten zoals gezondheid, mentaliteit, en gedrag over een lange termijn en intersectoraal (jeugd wordt nu geholpen om vervolgens niet als volwassenen in de problemen te komen).¹

Over het algemeen zien we een ecosysteem waar al veel gebeurt op het gebied van innovatie. Richting de toekomst is het van belang deze cultuur en inzet omtrent innovatie verder te ondersteunen en daarbij enkele randvoorwaarden te begrijpen. Fase 3 zal hier een nadere handleiding voor geven.

¹ [Het meten van effectiviteit en efficiëntie in de integrale jeugdhulp : droom of nachtmerrie?](#)



03

Fase 3 Kennisborging

3.1

Vereisten in het
innovatieproces



3.2

Randvoorwaarden



Indeling Fase 3

De doelstelling van Fase 3 is om antwoord te geven op de vraagstelling:

- Hoe kan innovatie begrepen en ondersteund worden op sectorbrede schaal?

Fase 1 geeft een weergave van het huidige innovatielandschap binnen de jeugdzorg. Daarin zien we een sector waar al veel gebeurt! Een verscheidenheid aan actoren die dagelijks waarde creëren voor de jeugdzorg middels innovatie. In Fase 2 bouwen we hierop voort door in te gaan op de kansen en belemmeringen die spelen binnen de jeugdzorg.

Uit deze inzichten zien we dat innovatie de potentie heeft bij te dragen aan een toekomstbestendige jeugdzorg. Om dit te realiseren is het van belang dat innovatie ook gewaarborgd wordt binnen de kennisinfrastructuur van de jeugdzorg. Een gedeelde definitie van innovatie en een algemeen begrip van hoe innovatie een toegevoegde waarde kan zijn voor de jeugdzorgsector in Nederland. De ontwikkeling van de kwaliteitsstructuur voor kwaliteit en blijvend leren, zoals in de huidige Hervormingsagenda is afgesproken, biedt een veelbelovende structuur om het bovenstaande te bewerkstelligen.

Fase 3 introduceert zodoende 'hoog-over' een aantal vereisten welke dienen als houvast voor de kennisinfrastructuur om innovatie succesvol vorm te geven en op te schalen. Deze stellingen scharen we onder 'Innovatie activeren', 'Innovatiestrategie & planning' en 'Innovatie opschalen' – drie kernstappen uit het innovatieproces. Hierop volgend verdiepen wij ons in hoofdstuk 3.2 in een viertal domeinoverstijgende randvoorwaarden, toegespitst op de jeugdzorg. Deze randvoorwaarden ondersteunen dat innovatie op een effectieve wijze in het innovatielandschap wordt toegepast.

3.1 Kennisborging | Vereisten in het innovatieproces

In het innovatieproces zien we enkele vereisten die dienen als aanknopingspunt voor het ondersteunen van innovatie in de sector

Fase 2 licht de kansen en belemmeringen voor innovatie binnen de jeugdzorg toe. Daarin werd getoond dat innovatie een sterke bijdrage kan leveren aan het toekomstbestendig maken van de jeugdzorg. De ambitie is dan ook dat de jeugdzorg een stevige structuur en cultuur kent van kennisontwikkeling en innovatietoepassing. Om dit te realiseren, hebben wij op basis van de inzichten opgedaan in Fase 1 en 2 een aantal stellingen geformuleerd. Deze stellingen zijn onderverdeeld in drie kernstappen uit het innovatieproces (het proces dat erop toeziet dat een idee zich ontwikkelt tot een schaalwaardig product of dienst). Deze stellingen bieden enkele aanknopingspunten voor de kennisinfrastructuur om de potentie die innovatie de jeugdzorgsector biedt, maximaal te realiseren.

Innovatie activeren	Innovatiestrategie & planning	Innovatie opschalen
Door actoren de waarde van innovatie te tonen en te ondersteunen in de middelen, tijd en kennis, kunnen innovatiesamenwerkingen en -initiatieven worden geactiveerd	Een gedegen prioritering dient plaats te vinden om te waarborgen dat de maximale waarde behaald wordt uit de innovatie-inspanningen	Het opschalen van bewezen innovaties is cruciaal in het realiseren van een lagere werkdruk, besparing van de kosten en/of het verbeteren van de geleverde zorg
Actoren werken samen aan het creëren van een gedeelde visie voor de jeugdzorg van de toekomst	Op basis van de gedeelde visie ontstaat een strategie en een ‘hoog-over’ innovatiestappenplan	Er is in voldoende mate toegang tot financiering
Binnen de jeugdzorg heerst een begrip van hoe innovatie kan bijdragen aan het behalen van deze visie	De sector maakt gebruik van een gedeelde meetlat waarmee de effectiviteit van concepten met elkaar vergeleken kan worden	De eindgebruiker van een innovatie wordt in een vroeg stadium betrokken om zo voldoende draagvlak te creëren
Actoren willen betrokken zijn bij innovatie-activiteiten en ondervinden hier voldoende stimulans voor	Investeringen worden geprioriteerd op basis van verwachte waardecreatie (kwaliteit, kostenbesparing, cliënttevredenheid, arbeidsbesparing, etc.)	Nieuwe diensten/producten worden opgeschaald middels korte iteratieve cycli om snel bij cliënt en eindgebruiker de innovatie valideren
Er zijn voldoende middelen en personeel ter beschikking om innovatieactiviteiten te bewerkstelligen	Bij elke innovatie wordt de overweging gemaakt tussen zelf maken, verwerven en/of partneren. Hierbij kan rekening worden gehouden met sectoroverstijgende samenwerkingen	Impactvolle innovaties worden gedeeld met de sector; middelen en tijd worden beschikbaar gesteld om kennis effectief te verspreiden over de sector

3.2 Kennisborging | Randvoorwaarden

Daarnaast dienen de onderstaande randvoorwaarden als mogelijke kaders voor het optimaal toepassen van innovaties

De (potentiële) meerwaarde en bewijsvoering van de jeugdzorginnovaties zijn afhankelijk van meerdere aspecten, zoals de snelheid van introductie in de zorg en de mate van implementatie. Waar sommige innovaties mogelijk te snel met nog (te) beperkte bewijsvoering de markt op komen, duurt het bij andere innovaties lang, waardoor de gewenste impact op zich laat wachten. Daarnaast zijn er een aantal domein-overstijgende uitdagingen, als algemene randvoorwaarden, die invloed hebben op de implementatie en/of opschaling van zorginnovaties en daarmee ook op de daadwerkelijke impact in de praktijk:

Integrale samenwerking en een gedeelde visie bij implementatie en opschaling van innovaties:

Aanschaf en implementatie van innovaties gaat vaak gepaard met hoge kosten en grote inspanningen. Dit kan duurzame inzetbaarheid beïnvloeden. Experts geven aan dat schaalgrootte een belangrijke factor is voor borging en kosteneffectiviteit van innovaties. Daarnaast zien we dat sommige innovaties op veel verschillende plekken los van elkaar gepilot worden. Regionale en/of landelijke samenwerkingen, zowel binnen als buiten de sector, kunnen bevorderlijk werken om innovaties op een doelmatige en duurzame manier te implementeren en op te schalen. Een gedeelde visie zal hierbij zorgen voor meer en nieuwe vormen van samenwerking. In overeenstemming met de sector zullen gedeelde belangen ontstaan. Het grote voordeel is dat dit collectieve belangen zijn die collectief beoordeeld worden op de mate waarin zij invloed hebben op de sector als geheel. Deze tweeledige werking van meer samenwerking in combinatie met richting zal resulteren in het feit dat partijen in grotere mate complementair aan elkaar zijn met een hoger slagingspercentage van initiatieven.

Beperkte adoptie van zorgverleners om met innovaties te werken vormt een barrière voor de implementatie:

Hoewel we zien dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om de jeugdzorg te verbeteren, kunnen veranderingen in dagelijkse werkwijze altijd verzet verwachten. Onderliggend hieraan zijn drie componenten:

- 1) Zorgverleners worden vaak beperkt of te laat meegenomen bij de ontwikkeling en introductie van innovaties. De adoptiegraad zal groter zijn als gebruikers worden betrokken bij de ontwikkeling, keuze en implementatie van innovaties.
- 2) Daarnaast wordt training/scholing van medewerkers ook gezien als een belangrijke randvoorwaarde.

- 3) Het zijn de instellingen zelf die innovatie toepassen en in hun organisatie en keten organiseren. Het is dus bij deze instellingen van belang om aandacht te besteden aan transparantie en betrokkenheid binnen innovatietrajecten.

Doelmatige inzet van innovaties vraagt om aanpassing van de werkprocessen:

Het is van belang dat de toepassing van innovaties geïntegreerd wordt als een natuurlijk en gestructureerd onderdeel van de werkprocessen. Datagedreven zorg biedt bijvoorbeeld de mogelijkheid om persoonsgerichte zorg te leveren in plaats van de gebruikelijke of routineuze zorg. Dit vraagt in veel gevallen om een aanpassing van de werkprocessen, waaronder een goede integratie met de bestaande systemen. Innovaties worden nog te vaak ingepast in bestaande processen waardoor passende zorg potentieel onvoldoende benut wordt. Belangrijk is hier dat de kennisinfrastructuur openstaat voor aanpassingen aan de huidige werkprocessen wanneer inzichten hiervan de toegevoegde waarde aantonen. Een sterke samenwerking tussen de kennisinfrastructuur en de jeugdzorgorganisaties is gewenst omtrent kennisdeling en ondersteuning in deze vraagstukken.

Ethische vraagstukken spelen een rol bij de toepassing en opschaling van innovaties:

Datagedreven innovaties leveren grote hoeveelheden data op. Het is van groot belang dat deze data op een veilige manier in systemen verwerkt wordt waarbij de privacy van de zorggebruiker beschermd blijft. Een veilige data-infrastructuur, met beperkte toegang en regelmatige controles voor wat betreft herleidbaarheid van data, is een belangrijke randvoorwaarde. Daarnaast spelen ethische vraagstukken rondom privacy een rol bij de inzet van innovaties. Ook hier zorgt kennisdeling, zeker met sectoren met soortgelijke uitdagingen, voor het bevorderen van een gedegen data-infrastructuur. Dit gebeurt idealiter op sectorbreed niveau.

De ambitie om in de jeugdzorg een stevige structuur en cultuur van kennisontwikkeling en innovatietoepassing te kunnen realiseren, houdt in dat de sector als geheel de potentie van innovatie moet erkennen en hierin moet gaan samenwerken. Hiervoor hebben we in Fase 2 een aantal kansen en belemmeringen geïdentificeerd en in Fase 3 een aantal stellingen en randvoorwaarden die de jeugdzorg een startpunt zullen geven om deze ambitie te realiseren.

Het innovatieproces kan worden onderverdeeld in drie stappen. Elk van deze stappen bevat een aantal stellingen die erop toezien dat actoren binnen de jeugdzorg gaan innoveren met een gezamenlijk doel en de maximale potentie van innovatie realiseren:

Innovatie activeren

Binnen de jeugdzorg gebeurt al veel op het gebied van innovatie. Om innovatie te waarborgen binnen de kennisinfrastructuur is het van belang dat zo veel mogelijk partijen binnen de sector actief betrokken zijn bij innovatie. Een erkende en gedeelde visie helpt bij het creëren van draagvlak en stimuleert inzet naar een gezamenlijk doel. Deze inzet zal echter sterk afhankelijk zijn van de tijd en middelen die deze actoren tot hun beschikking hebben.

Innovatiestrategie & planning

Eén set criteria, samengesteld op basis van gedeelde waarden, maakt het mogelijk voorgestelde concepten/ideeën met elkaar te vergelijken en te prioriteren. Dit creëert transparantie en waarborgt dat geïnvesteerd wordt in de ideeën die de grootste bijdrage leveren aan de vraagstukken binnen de jeugdzorg.

Innovatie opschalen

De mate waarin een innovatie impact kan maken is afhankelijk van de mate waarin deze opgeschaald kan worden en sectorbreed wordt toegepast. Om dit te realiseren, dient er voldoende draagvlak voor te zijn onder de gebruikers. Dit kan onder andere door korte validatie-cycli in samenhang met de (eind)gebruikers. Eenmaal gevalideerd, moet de adoptie versneld worden. Zowel binnen de organisatie als met de gehele sector moeten succesvolle innovaties erkend en gedeeld worden.

Daarnaast zijn er een aantal domeinoverstijgende uitdagingen, als algemene randvoorwaarden, die invloed hebben op de implementatie en/of opschaling van zorginnovaties en daarmee ook op de daadwerkelijke impact in de praktijk:

- **Integrale samenwerking en een gedeelde visie bij het implementeren en opschalen van innovatie:** door gezamenlijk richting te geven aan de innovatie-inzet, is deze minder gefragmenteerd en beter geïntegreerd met de toekomstvisie. Collectieve belangen zorgen voor nieuwe vormen van samenwerkingen die in grotere mate complementair zijn aan elkaar en met een hoger slagingspercentage van initiatieven.
- **Herziening van de werkprocessen in lijn met de behoefte van doelmatige innovatie-inzet:** soms past een innovatie simpelweg niet binnen de huidige werkprocessen. De kennisinfrastructuur dient dan niet af te zien van de innovatie maar te onderzoeken of aanpassingen van de huidige werkprocessen de verwachte impact die de innovatie kan bieden kunnen bewerkstelligen.
- **Creëren van draagvlak onder de zorgverleners:** om de toepassing en implementatie van nieuwe werkmethoden snel op te kunnen schalen, is het van belang vroegtijdig de zorgverleners hierin mee te nemen. Door vanuit de cliënt mee te denken, kunnen innovaties beter worden gevalideerd en kan er tijdig training worden gegeven aan de zorgverleners.
- **Tijdig bespreken en keuzes maken omtrent ethische vraagstukken die spelen rondom innovatie:** nieuwe manieren van denken en werken zullen ethische vraagstukken met zich meebrengen. Wie beslist wie er toegang krijgt tot data? In hoeverre kan en mag AI invloed hebben op de keuze van een specialist? Het is aan de kennisinfrastructuur om hier tijdig richtlijnen voor aan te geven en deze te delen met het veld. Dat betekent niet dat deze richtlijnen onaantastbaar zijn. Periodieke herzieningsmomenten kunnen waarborgen dat de toegepaste waarden steeds breed gedeeld blijven.



04

Appendices

Appendix I: Op globaal niveau zien we een veelheid aan innovatietrends

Innovatie vindt wereldwijd plaats en is niet gebonden aan een specifieke sector. Iedere sector kent zijn eigen versnellingen en uitdagingen. De jeugdzorg is als sector ook in beweging. Al langer vanuit inhoudelijke vernieuwing en versneld vanuit de transformatie die met de decentralisatie en introductie van de Jeugdwet is ingezet. Daarbij ontstaan ook nieuwe samenwerkingen en worden werkwijzen en aanpakken uitgewisseld die de kwaliteit en effectiviteit van de jeugdzorg verbeteren. Het is voor dit onderzoek relevant om een beeld te hebben bij algemene megatrends die aan innovatie raken en vaak technologisch van aard zijn. Op basis van een wereldwijde scan kunnen er 19 megatrends geïdentificeerd worden.

Data & AI

Data zijn verzamelingen van informatie en AI is de discipline die zich richt op het ontwikkelen van algoritmen die deze waardevolle inzichten genereren

IoT/ IoB

IoB is het verzamelen en verwerken van gebruikersdata. Deze kan als bron gebruikt worden bij slimme apparaten gekoppeld of aan het internet (IoT)

Smart Wearables & Sensors

Draagbare technologische apparaten die gegevens verzamelen en communiceren met andere apparaten

Cloud / Edge computing

Technologieën voor het opslaan, verwerken en leveren van data en diensten op externe/interne servers die via internet toegankelijk zijn

Web 3.0

Een nieuwe fase van het internet die zich richt op decentralisatie, gedistribueerde toepassingen en gebruikerscontrole over gegevens

Blockchain

Een gedecentraliseerd digitaal grootboek dat transacties en gegevens opslaat en verifieert met behulp van cryptografie

Metaverse

Een virtuele 3D-wereld waarin gebruikers kunnen interageren met elkaar en digitale objecten

VR, ER & AR

VR dompelt gebruikers onder in een volledig virtuele omgeving, ER combineert de fysieke en virtuele wereld, terwijl AR virtuele elementen toevoegt aan de echte wereld

Medische Technologie

Omvat de ontwikkeling en toepassing van technologische oplossingen voor de diagnose, behandeling en preventie van ziekten en aandoeningen

Genomics / Biotechnology

Studie van de complete set genen, hun functies binnen een organisme, en hoe deze samenwerken om de eigenschappen en kenmerken van dat organisme te bepalen

Quantum computing

Het gebruik van kwantummechanica om complexe berekeningen uit te voeren op een exponentieel snellere en efficiëntere manier

Robotics

Geprogrammeerde machines die in staat zijn om taken uit te voeren en/of beslissingen te nemen zonder menselijke tussenkomst

Digital Platforms

Online diensten die gebruikers in staat stellen om content te creëren, te delen, te consumeren, en/of transacties uit te voeren

Digital Twins

Een digitale representatie van fysieke objecten, processen of systemen, die realtime gegevens verzamelen en als testruimte kunnen fungeren

Natural Language Processing

De tak van AI die zich richt op het begrijpen en verwerken van menselijke taal door computers

Cybersecurity

Het beschermen van computersystemen, netwerken en gevoelige informatie tegen ongeautoriseerde toegang

Nanomanufacturing

Nanomanufacturing is het proces van het produceren van materialen, producten en structuren op de schaal van nanometers

3D Printing

Productietechnologie waarbij driedimensionale objecten worden gemaakt door laag voor laag materialen toe te voegen

4D Printing

4D printing verwijst naar het vermogen van 3D geprinte objecten om te veranderen van vorm of functie over tijd of onder bepaalde omstandigheden

[Top 10 tech trends for next 10 years | World Economic Forum \(weforum.org\)](#)
[Top 18 New Trends in Technology for 2023 | Simplilearn](#)

Appendix II: Inspiratie uit andere sectoren

Om innovatie in de sector te analyseren is het relevant om begrip te hebben van de globale megatrends en hoe ook andere sectoren zich activeren en anticiperen in relatie tot deze innovatieve ontwikkelingen. Voor de jeugdzorg is het bijvoorbeeld relevant om te kijken naar de financiële sector en de publieke sector.

Financiële sector

Twee belangrijke trends relevant voor jeugdzorg zijn:

- Digitalisering en mobile mobilisatie – Financiële dienstverlening is geïntegreerd in alledaagse activiteiten en interacties. Digitale kanalen en tools zoals bankieren-apps bieden 24/7 toegang en hyperpersonalisatie. Door het gebruik in apps te bestuderen, krijgen financiële instellingen een steeds beter inzicht in de behoefte van hun klanten waardoor ze hun diensten kunnen personaliseren.
- Democratiseren van data – De consument geeft aan welke data hij/zij wil delen met instellingen. Middels AI-toepassingen op social media, e-gaming en e-commerce weten deze instellingen steeds beter het risicoprofiel van consumenten in te schatten.

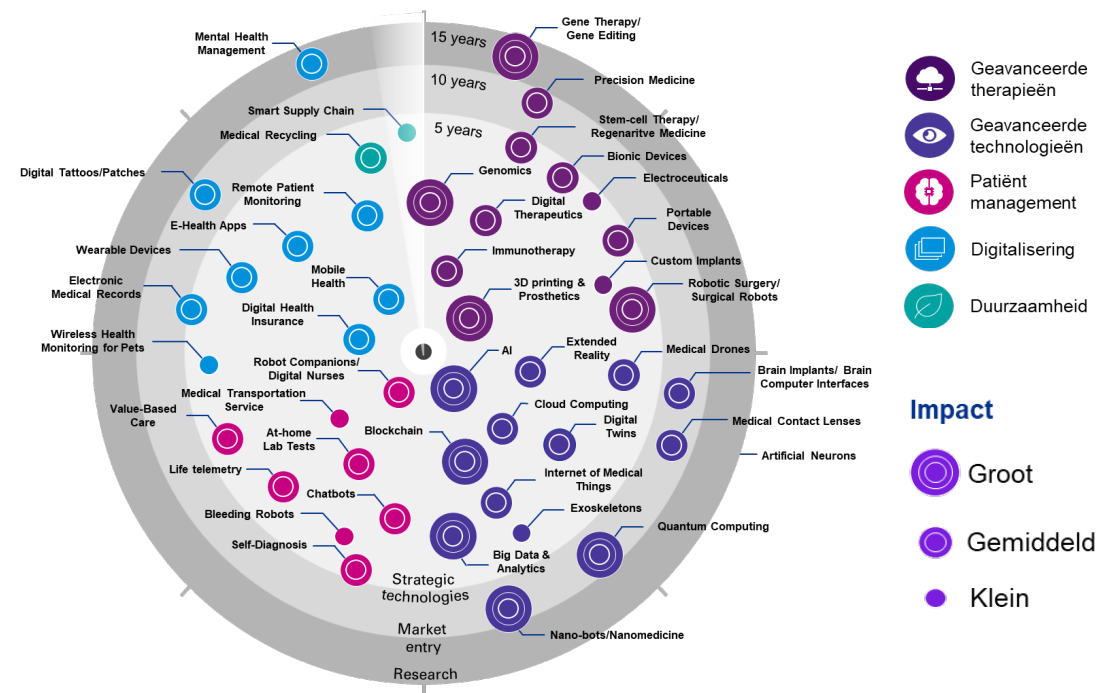
Publieke sector

Twee belangrijke innovatietrends binnen de publieke sector relevant voor de jeugdzorg zijn:

- Digitale identiteit – Publieke services raken steeds meer gebaseerd op (persoonlijke) gegevens die zijn ingevoerd door de burger. Interactie en bijvoorbeeld het verifiëren van persoonsgegevens vinden snel en efficiënt plaats met behulp van AI, gezichtsherkenning en beschermde digitale omgevingen.
- Multichanneldienstverlening – De diensten van de publieke sector dienen voor iedereen toegankelijk te zijn. Dit zien we terug in de multichannelstrategie die veel publieke instanties aanhouden. Diensten moeten beschikbaar zijn via meerdere kanalen (mobiel, e-mail, telefonisch, fysiek, etc.) en bij verschillende kanalen moet deze data ook nog gesynchroniseerd worden.

Zorgsector

Ook in de bredere zorg zien we veel (technische) innovaties. Het is van belang om op de hoogte te zijn van deze innovaties en te analyseren welke ook van toegevoegde waarde kunnen zijn binnen de jeugdzorg.



Appendix III: Meeliften op innovaties uit andere sectoren

Innovatieoverdracht, ook wel bekend als cross-industry innovation, is het proces van het herkennen en aanpassen van succesvolle innovaties uit de ene branche en deze toepassen op een andere branche. Op deze pagina vatten we enkele manieren samen waarop deze innovatieoverdracht gerealiseerd kan worden

- Houd andere branches in de gaten: blijf op de hoogte van de nieuwste trends en innovaties in andere branches door conferenties bij te wonen, branchepublicaties te lezen en te netwerken met professionals uit andere branches.
- Identificeer gemeenschappelijke uitdagingen: zoek naar gemeenschappelijke uitdagingen tussen de jeugdzorg en de andere branches. Overweeg hoe de innovatie momenteel wordt toegepast en wat de toegevoegde waarde voor de jeugdzorg zou kunnen zijn.
- Analyseer de innovatie: analyseer de innovatie die mogelijk waarde kan toevoegen aan de jeugdzorg. Identificeer hierbij de belangrijkste kenmerken en componenten die het succesvol maken. Bepaal of deze kenmerken ook van toepassing zijn in de jeugdzorg.
- Pas de innovatie aan: pas de innovatie, waar nodig, aan aan de behoeften van de jeugdzorg. Valideer de innovatie in een gecontroleerde omgeving om te zien hoe deze presteert en breng indien nodig verdere aanpassingen aan.
- Werk samen met de andere branche: zoek naar samenwerkingsmogelijkheden met de branche die de innovatie heeft ontwikkeld. Zij kunnen mogelijk aanvullende inzichten of middelen bieden om ervoor te zorgen dat deze innovatie ook binnen de jeugdzorg effectief kan worden toegepast.
- Focus op implementatie: zorg ervoor dat de kennisinfrastructuur binnen de jeugdzorg een plan heeft om de innovatie te implementeren. Dit kan gaan om het trainen van zorgverleners, het attent maken van de cliënt, maar ook om het creëren van nieuwe processen of workflows, of het aanbrengen van wijzigingen in de wijze waarop zorg geleverd / gefinancierd wordt.

Over het algemeen is de sleutel tot het effectief toepassen van innovatie uit een andere branche ruimdenkend blijven, gemeenschappelijke uitdagingen identificeren en de innovatie aanpassen aan de behoeften van jeugdzorg.

[Cross-industry innovation: A systematic literature review](#)
[Imitation processes and their application for business model innovation: An explorative study](#)
[How to use analogies for breakthrough innovations](#)

Appendix IV: Interviewbevindingen – Hoe innovatief is de jeugdzorg en waarom?

Grootste overeenkomsten	Grootste verschillen (discussiepunten)	Additionele inzichten
- Uit de interviews komt naar voren dat de jeugdzorg als sector wordt gezien als een versnipperd landschap waarin partijen met eigen innovatie bezig zijn zonder gestructureerde richting. Er is eenduidigheid over de symbolische wildgroei van initiatieven sinds de decentralisatie, waarbij gemeenten en organisaties individueel aan de slag zijn gegaan met verschillende prioriteiten en focusgebieden. - Alle interviews onderschrijven de bevinding dat er veel projecten en initiatieven worden gestart waarbij er, door gebrek aan een gestructureerde aanpak die sectorbreed wordt aangehouden, veel op de plank blijft liggen. - Daarbij wordt erkend dat partijen die dichtbij op de volwassenen-GGZ opereren en waar mogelijk integraal zijn verbonden met volwassenenzorg, kunnen meeliften op procesgerichte innovaties zoals een digitaliseringsbeweging. Hierbij genieten deze jeugdzorgpartijen mee van de beschikbare budgetten die in de volwassenenzorg worden gestoken. Jeugdzorgorganisaties die niet dichtbij de volwassenenzorg staan, zijn niet in staat om deze digitaliseringsbeweging op eigen kracht uit te voeren. - Er liggen veel academische samenwerkingen in de jeugdzorg die bijdragen aan het onderzoek binnen de sector. Hier zijn een aantal grote partijen zoals de NJI actief op onderzoek, maar een centrale functie waarin praktijkonderzoek wordt uitgevoerd met innovatie (zoals bij academische ziekenhuizen) mist nog. - De publieke opinie en de invloed hiervan op de mate van innovatie in de jeugdzorg kwam op verschillende manieren terug in de interviews. De meerderheid onderschrijft dat de lading van de publieke opinie soms evidence-based standpunten overstemt (zoals bij gesloten jeugdzorg) en prioriteiten van bijvoorbeeld een gemeente beïnvloedt.	- Meningen verschillen over de houding van de zorgaanbieders. Uit enkele interviews blijkt dat aanbieders qua innovatie als behoudend en conservatief worden gezien waarbij ze niet meegaan met wat nodig is. Uit andere interviews blijkt dat er veel verschil zit tussen partijen en in hoeverre ze in staat zijn om te innoveren. - Waar een meerderheid aangeeft dat gemeenten voor een deel samenwerkingen in de regio stimuleren, geeft een enkel interview aan dat zelfs binnen de regio's het werken met een groot aantal verschillende gemeenten de benodigde systeeminnovatie bemoeilijkt.	- Voor systeemverandering is het van belang om ook partijen te betrekken buiten de directe jeugdzorgorganisaties, zoals verzekeraars, onderwijs en politie. - Lichte zorg krijgt veel aandacht van gemeenten en innovatie-initiatieven, terwijl innovatie in de zware zorg essentieel is. Hierbij zorgen de wijze van bekostiging (de verschillen tussen lichte en zware zorg) en publieke opinie voor tegengestelde prikkels binnen de sector.

Appendix IV: Interviewbevindingen – Hoe vindt innovatie plaats in samenwerkingen?

Grootste overeenkomsten	Grootste verschillen (discussiepunten)	Additionele inzichten
1. Er lopen veel samenwerkingsverbanden binnen de jeugdzorg waarbij externe netwerken goed kunnen worden aangesproken en dezelfde soort bedrijven elkaar makkelijk en snel vinden. 2. Partijen die verbonden zijn met academische instituten en mogelijk zelf academische functies binnen de organisatie geborgd hebben, geven aan deze academische verbinding als waardevol te ervaren op het gebied van onderzoek, subsidie en netwerk. 3. Alle interviews onderschrijven dat er verschillen in prioriteiten en belangen zijn waar gemeenten, maar ook regionale kenniswerkplaatsen de samenwerkingen op aansturen. 4. Daarbij worden netwerken en verbanden als waardevol bevonden voor de opbouw van langetermijnrelaties waarin continuïteit van een afgesproken richting van onderzoek en innovatie wordt gewaarborgd. Desalniettemin ondersteunt de subsidie- en financieringsstructuur deze langetermijnprojecten niet altijd, waarbij onregelmatig budget en het gebrek aan gealloceerde financiën langetermijnprojecten bemoeilijken. 5. Uit de interviews blijkt verder dat veel partijen, naast de nodige branche- en beroepsverenigingen, kennis werkplaatsen, netwerken, en expertisecentra, dicht betrokken zijn bij partijen in de directe operationele omgeving waarbij het contact zich vooral richt op kennisdeling en gezamenlijke vraagstukken.	1. Tijdens de interviews kwamen verschillende waarderungen naar voren wanneer het ging over samenwerkingsverbanden. Waar enkelen aangeven dat de samenwerkingen goed subsidies en budgetten kunnen ophalen, geven anderen aan dat financiering (zeker op lange termijn) een enorme belemmering is van mogelijke samenwerkingen. 2. Er ligt een verschil in opinie wanneer het gaat over de houding van jeugdhulpaanbieders binnen de samenwerkingsverbanden. Hierbij wordt aan de ene kant beschreven dat er weinig commitment is bij het bepalen van de richting. Aan de andere kant onderschrijven aanbieders dat ze in regionale en landelijke verbanden veel kennis delen en zich richten op het bepalen van de focusgebieden.	1. Brancheverenigingen en netwerken werken verbindend waarin grote partijen een rol als kartrekker en koploper kunnen invullen ten opzichte van de overige partijen 2. Zorgkantoren investeren in regionale samenwerkingen waar geld beschikbaar komt. 3. De functionaliteit van samenwerkingsinitiatieven wordt enkel als waardevol bevonden zodra betrokken partijen actief een bijdrage leveren waaronder een duidelijk vastgestelde richting en coördinatie. 4. Veel samenwerkingsverbanden en netwerken lijken zich te richten op het bedenken van oplossingen en de toepasbaarheid van innovatie, waar een enkele partij zich richt op het opschalen en verspreiden van succesvolle innovaties.

Appendix IV: Interviewbevindingen – Hoe wordt innovatie gefinancierd?

Grootste overeenkomsten	Grootste verschillen (discussiepunten)	Additionele inzichten
1. Uit de interviews kwam eenduidig naar voren dat er een financiële basis ontbreekt voor het bekostigen van innovaties die de sector structureel verder helpen. 2. Daarbij wordt aangegeven dat het versnipperde landschap ook zorgt voor tegengestelde prikkels op financieel gebied. Naast dat het decentrale financiële model de benodigde regionale samenwerkingen belemmert, bemoeilijkt het ook de aansluiting bij initiatieven buiten de sector (denk hierbij aan onderwijs). 3. Veel partijen binnen de jeugdzorg zijn op het gebied van innovatie intern gericht waarbij weinig marge zorgt voor een laag budget dat in innovatie wordt gestoken. Ook de grotere partijen geven aan hoe innovatie en ontwikkelingen zoals het digitaliseren van de organisatie doorgaans ‘uit de krochten’ moet komen. 4. De financiering van samenwerkingen komt doorgaans van projectmatige subsidies. Naast dat het versnipperde (financiële) landschap zorgt voor een wildgroei aan initiatieven en belangen, erkennen partijen daarbij het gemis van een centrale financiering ten goede van een gerichte (langetermijn)ontwikkeling van de sector als geheel.	1. Hoewel veel partijen aangeven dat er in samenwerkingsverbanden (waaronder ook de academische verbindingen) goede toegang is tot subsidies en de kanalen daarbij benut worden, geven enkele partijen ook aan dat interne innovatieprojecten uit eigen project potjes worden gehaald, terwijl de potentiële subsidies wel worden erkend (‘we zouden meer met subsidies moeten doen’).	1. Private partijen investeren niet tot weinig in de jeugdzorg of in innovaties ten goede van de jeugdzorg omdat het een kleine sector is waarin weinig marktpotentie ligt. Het zou enigszins interessant worden zodra de gehele sector een product of dienst zou afnemen. 2. Productinnovaties die op de markt komen hebben vaak businessmodellen die niet aansluiten bij de mogelijke subsidies (denk hierbij aan betalingsopzetten zoals een maandelijks betaling voor hosting en training van het product). 3. In enkele gevallen bieden gemeenten financiële ondersteuning voor integrale academische functies waarbij er ruimte en geld vrijkomen voor onderzoek en innovatie.

Appendix IV: Interviewbevindingen – Hoe is innovatie intern opgezet en geborgd?

Grootste overeenkomsten	Grootste verschillen (discussiepunten)	Additionele inzichten
1. Alle interviews onderschrijven dat er enorm veel ideeën, initiatieven en oplossingen worden bedacht en geïnitieerd. Hoewel er op het 'ideation' niveau dus veel gebeurt, erkennen partijen dat er weinig projecten worden afgerond waarbij de grootste bottleneck ligt bij het implementeren en opschalen. 2. Er wordt veel gekeken naar voor de volwassenenzorg en -GGZ gevalideerde aanpakken die mogelijk kunnen worden overgenomen. 3. Het meten en valideren van innovatie wordt beschreven als complex (gezien de scope van de sector) waarbij vaak input van gedrags- en ervaringsdeskundigen, professionals en academisch onderzoek wordt ingezet. Partijen lijken doorgaans goed in staat te zijn deze input te verzamelen. Desalniettemin lijkt het erop dat het valideren van de effectiviteit tijdens een experiment of pilotfase, in veel gevallen subjectief verloopt. 4. In alle interviews wordt aangegeven dat de partijen een gestructureerde innovatie-infrastructuur hebben met actieve innovatie-/projectteams en veel draagvlak bij de directie. Hier zien we wel verschil in benadering en uitvoering van innovatieprocessen per organisatie (zie verschillen). 5. Het opschalen van oplossingen wordt als moeilijk bevonden door verschil in regio's, verschil in omvang van partijen, bureaucratische processen. "Dat kan niet bij ons" belemmert hierbij kennis- en innovatieopscaling.	1. De meeste interviews geven aan dat het bedenken van innovaties en kansrijke ideeën doorgaans probleem-/vraagstelling-/consultgericht is. We zien verschil in benaderingen zodra er een experiment of implementatie moet plaatsvinden. Denk hierbij aan centrale innovatieteams en netwerken, living labs, en projectteams. 2. Bij enkele partijen zijn de uitvoerende teams, zoals een projectteam, direct betrokken bij en verantwoordelijk voor het opschalen en meenemen van bijvoorbeeld andere locaties. Andere partijen geven aan dat zodra een innovatie aangetoond 'werkt' het opschalen top-down wordt doorgevoerd aan de hand van bijvoorbeeld een geldend advies.	1. Veel gaat over Horizon 1, denken wel na over H3 maar hier is doorgaans geen budget voor en prioriteit ligt op H1 en hoe het dagelijks opereren nu te verbeteren. 2. Partijen erkennen het belang van de adoptie vanuit professionals en hoe het soms moeilijk is om nieuwe werkwijzen in te voeren. Dit kost tijd, scholing en interne discussies. 3. Meedenken, het verbeteren van de zorg rondom het kind, en verdienmodellen loslaten overstemmen de groeiambitie.

Appendix V: Innovaties met impact op het bevorderen van kwaliteit van zorg, alsook de toegankelijkheid, betaalbaarheid en een gezonde arbeidsmarkt stimuleert.

Onderstaand overzicht toont een aantal voorbeelden van innovaties waarvan de impact kan worden doorgetrokken over de relevante vraagstukken vanuit een technologisch als organisatorisch oogpunt. De resultaten zijn zowel gebaseerd op onze inzichten opgedaan in Fase 1 als de kansen en belemmeringen zoals gepresenteerd in Fase 2. Wel raden wij aan de implementatie van deze innovaties eerst verder te valideren binnen de sector.

Kans	Onderwerp	Toelichting
Platformen	Ketensamenwerking	Platformen kunnen de verbindende factor zijn tussen actoren rondom de cliënt. Alle actoren, inclusief de cliënt zelf, hebben toegang tot benodigde informatie, wat tijd-besparend kan zijn. Helemaal wanneer er voor een platform wordt gekozen door alle partijen, is dit voor de cliënt het meest toegankelijk en kunnen er schaalvoordelen behaald worden bij het onderhouden van het platform.
	Effectieve zorg	Doordat alle betrokken partijen toegang hebben tot de benodigde informatie van de cliënt, kan de beste beslissing genomen worden qua zorgbehoeften van de cliënt.
	Preventieve zorg	Jongeren zijn goed op de hoogte van en vinden makkelijk een weg in digitale omgevingen. Platforms bieden juist voor deze doelgroep een laagdrempelige manier om aan relevante informatie te komen en indien nodig te schakelen met de juiste kanalen binnen de jeugdzorg. Daarnaast zal het verschaffen van informatie en het vinden van gelijkgestemden ook bijdragen aan de zelfredzaamheid van jongeren.
AI & 'spraak naar tekst'	Administratie	In de zorg zien we een aantal casestudies waaruit blijkt dat spraakgestuurd rapporteren zorgt voor een gemiddelde besparing van 93 uur per jaar op administratieve lasten voor een verpleegkundige. Dit maakt het bestuderen van 'spraak naar tekst'-technologie bijzonder interessant, ook voor de jeugdzorg.
	Effectieve diagnose	'AI' kan zorgpersoneel ondersteunen bij het komen tot de meest effectieve behandeling. Doordat steeds meer data beschikbaar is vanuit verschillende bronnen, kan AI een rol spelen in het verzamelen, leesbaar maken en presenteren van data aan de zorgspecialist, die op basis van haar/zijn ervaringen deze informatie kan meenemen in haar/zijn beslissing.
Wearables	Cliëntcontact	Een wearable kan een nieuw kanaal bieden voor het verbeteren van cliëntcontact. Door het verzamelen van data over langere perioden, kunnen cliënten naast eigen inzichten ook beter in gesprek gaan met hulpverleners. Inzicht in deze data kan gesprekken onderbouwen om bepaalde patronen te herkennen in bijvoorbeeld situaties van stress of angst.
	Zelfredzaamheid / preventieve zorg	Wearables verzamelen veel data en doen dit realtime. Door dit inzichtelijk te maken en op een makkelijke manier te presenteren, krijgt de gebruiker toegang tot nieuwe inzichten. De cliënt zelf in staat stellen deze data bij te houden in een eigen online omgeving, helpt bij het herkennen van patronen, het vinden van tips en ondersteuning die aangesloten zijn op deze inzichten, en zal daardoor de zelfredzaamheid en preventieve zorg bevorderen.

Appendix VI: voorbeelden van onderzoeken waarin de impact en effectiviteit van innovatie wordt benoemd

The added value of on-demand remote support: Experiences with DigiContact: 24/7 available support for independently living people with intellectual disabilities

Over de Toegevoegde waarde van het opnemen van DigiContact in een breder aanbod van diensten voor mensen met een verstandelijke beperking die zelfstandig wonen.

Promising innovations and Pilots in the Child Support Field

Over child care payment innovation in de Verenigde Staten, met bevindingen omtrent vijf innovatieve aanpakken.

Speech recognition for medical documentation: an analysis of time, cost efficiency and acceptance in a clinical setting

Een valuatie van de tijds- en kostenbesparingen die gepaard gaan met spraakherkenningstechnologie, en de potentie ervan om gezondheidsprocessen te verbeteren.

Usability and Acceptance of Wearable Biosensors in Forensic Psychiatry: Cross-sectional Questionnaire Study - PMC (nih.gov)

Over het gebruik en de acceptatie van draagbare biosensoren in forensische psychiatrie voor cliënten met milde verstandelijke beperkingen.

Virtual reality for research and treatment of psychosis — Vrije Universiteit Amsterdam (vu.nl)

Over de effecten van virtual reality-gebaseerde cognitieve gedragstherapie voor paranoïde ideaties en sociaal functioneren.

JMIR Biomedical Engineering - Immersive Virtual Reality in Health Care: Systematic Review of Technology and Disease States

Over de effecten van head-mounted immersive virtual reality voor acute behandeling van gezondheidsaandoeningen.

55 Vragen over effectiviteit - Antwoorden voor de jeugdzorg (nji.nl)

Over waar het Nederlands Jeugdinstituut staat als het gaat om het bevorderen van de effectiviteit van de jeugdzorg.

Het meten van effectiviteit en efficiëntie in de integrale jeugdhulp : droom of nachtmerrie?

Over het meten van effectiviteit en efficiëntie in de integrale jeugdzorg van België waarbij de wenselijkheid en haalbaarheid van dergelijk meetinstrument wordt onderzocht.

The growing field of digital psychiatry: current evidence and the future of apps, social media, chatbots, and virtual reality - PubMed (nih.gov)

Over het huidige bewijs en de toekomst van apps sociale media, chatbots en virtual reality.

Appendices

Appendix VII: Bronnenlijst

Hoofdbronnen:

- [De betere jeugdhulp is haalbaar én betaalbaar - Zorg&Sociaalweb](#)
- [Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten | Gemeenten | Rijksoverheid.nl](#)
- [GALA -Gezond en Actief Leven Akkoord | Rapport | Rijksoverheid.nl](#)
- [Healthcare CEO Future Pulse - KPMG Global](#)
- [Hoe maken we de jeugdzorg beter? 4 perspectieven | SER](#)
- [I-JGZ: digitale innovaties voor slimme jeugdgezondheidszorg \(tno.nl\)](#)
- [Integraal Zorgakkoord: 'Samen werken aan gezonde zorg' | Rapport | Rijksoverheid.nl](#)
- [Onderzoeksrapport: Technologische innovaties in de zorg | Rapport | Zorginstituut Nederland](#)
- [Programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg & welzijn \(overheid.nl\)](#)

Additionele bronnen:

- [Cross-industry innovation: A systematic literature review](#)
- [Deze educatieve game maakt leren leren leuk! - Robins Wereld](#)
- [Emotieradar en stress meten - cliënt leren kennen met data \(vilans.nl\)](#)
- [Het meten van effectiviteit en efficiëntie in de integrale jeugdhulp : droom of nachtmerrie?](#)
- [How to use analogies for breakthrough innovations](#)
- [Imitation processes and their application for business model innovation: An explorative study](#)
- [Jeugdhulp in Transformatie | De Haagse Hogeschool](#)
- [Jeugdzorg - Regio-indelingen – RegioAtlas](#)
- [Kamerbrief over principeakkoord financiën Rijk en VNG Hervormingsagenda jeugd](#)
- [Regionale kenniswerkplaatsen Jeugd \(RKJ\)](#)
- [Rijksoverheid stimuleert innovatie | Ondernemen en innovatie | Rijksoverheid.nl](#)
- [SCP \(2019\). Ondernemerschap in de zorg.](#)
- [Top 10 tech trends for next 10 years | World Economic Forum \(weforum.org\)](#)
- [Top 18 New Trends in Technology for 2023 | Simplilearn](#)
- [Werkdruk in de jeugdzorg toegenomen | NJi](#)
- [ZonMw-programma's | Nederlands Jeugdinstituut \(nji.nl\)](#)



kpmg.com/socialmedia

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Deze rapportage is opgesteld door KPMG Advisory N.V. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG-organisatie.

KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van dit rapport anders dan waarvoor het is opgesteld en aanvaardt geen aansprakelijkheid jegens andere partijen dan het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport – Directie Jeugd als formeel opdrachtgever.

Document Classificatie: KPMG Vertrouwelijk