


WHITEPAPER

Samenwerken Werkt!

Complexe problemen vragen om andere samenwerkingsvormen – een beschouwing op publiek-private samenwerking voor innovatie in gezondheid, zorg en welzijn.



De maatschappelijke uitdagingen in gezondheid, welzijn en zorg, zoals vergrijzing, personeelstekorten en meer-
voudige chronische aandoeningen, vragen om nieuwe
vormen van samenwerking. Geen enkele organisatie of
sector kan deze complexe, vaak veelzijdige vraag-
stukken alleen oplossen.

Publiek-private samenwerkingen (PPS) en trans-
disciplinaire onderzoeksvormen bieden een antwoord:
ze brengen overheid, wetenschap, bedrijfsleven,
maatschappelijke organisaties én eindgebruikers
samen om kennis, middelen en perspectieven te
bundelen en samen aan oplossingen voor de
vraagstukken te werken.

Juist in de gezondheidszorg, waar succesvolle
innovaties zowel technologisch als sociaal van aard
zijn, blijkt deze combinatie bijzonder waardevol.

In dit whitepaper gaan we in op de rol van publiek-
private samenwerking voor innovatie in gezondheid,
zorg en welzijn. Aangezien PPS in veel verschillende
vormen, domeinen en vraagstukken worden ingezet,
leggen we eerst kort uit op welk type PPS wij ons hier
richten. Daarna gaan we in op de meerwaarde van dit
soort samenwerking voor de verschillende stake-
holders. Bij wijze van praktisch voorbeeld, sluiten we
af met een korte beschouwing op de samenwerkings-
vormen binnen WorkTech, een zorginnovatieprogramma
voor publiek-private samenwerkingen op het gebied
van arbeidsbesparende innovaties voor zorg, gezond-
heid en welzijn.

Wat is dat nu, publiek-private samenwerking?

Al sinds de jaren tachtig vormen publiek-private programma's een essentieel onderdeel van de nationale innovatieagenda. Innovatiegerichte Onderzoeksprogramma's vormden de eerste gestructureerde PPS-instrumenten. In de jaren '90 werden PPS expliciet onderdeel van Rijksbeleid en vanaf 2013 versterken Topconsortia voor Kennis en Innovatie (TKI's) deze aanpak, waarbij overheid, kennisinstellingen en bedrijven strategisch samenwerken aan maatschappelijke uitdagingen over domeinen en belangen heen.^{1,2}

Ook binnen Medical Delta zijn we de afgelopen jaren van interdisciplinaire naar transdisciplinaire samenwerking gegaan: onderzoekers van uiteenlopende disciplines werkten al samen, nu doen zij dat nog nadrukkelijker ook met de (gezondheids)praktijk, overheden, bedrijven en (eind)gebruikers. We stimuleren de samenwerking tussen verschillende stakeholders om zo te komen tot innovatieve oplossingen voor de complexe problemen binnen gezondheid, zorg en welzijn. Dit doen we in programma's en living labs en in publiek-private samenwerkingen zoals het Zorginnovatieprogramma WorkTech.

**work
+
tech**

ZORGINNOVATIE PROGRAMMA WORKTECH

Het Zorginnovatie-programma WorkTech stimuleert publiek-private samenwerkingen op het gebied van arbeidsbesparende innovaties voor zorg, gezondheid en welzijn, door het beschikbaar stellen van PPS-subsidie. Daartoe is een open call uitgezet, die resulteerde in meer dan 40 projectideeën. De grote hoeveelheid en verscheidenheid van projectideeën laat duidelijk zien dat er veel innovatieve ideeën zijn op het gebied van arbeidsbesparende innovatie én dat er veel animo is om in gezamenlijkheid deze innovaties (door) te ontwikkelen.

WorkTech is een samenwerking van Medical Delta, InnovationQuarter en ZWconnect. Het Programma is mogelijk door de inzet van PPS-subsidie die beschikbaar is gesteld door Health~Holland ter stimulering van publiek-private samenwerkingen. Meer informatie over de gehonoreerde projecten en het opzet van het WorkTech programma is hier te vinden.



Een bewuste keuze om meer impact te maken binnen de regio, zo vertelt Medical Delta voorzitter prof. dr. Sanne de Vries: *“Wat mij telkens opnieuw opvalt, is dat publiek-private samenwerking verder gaat dan het samenbrengen van organisaties. Het gaat om het verbinden van verschillende perspectieven.*



“PPS gaat verder dan het samenbrengen van organisaties. Het gaat om het verbinden van verschillende perspectieven.”

Prof. dr. Sanne de Vries
Voorzitter Medical Delta

Juist in de zorg, waar de uitdagingen complex en urgent zijn, maakt dat het verschil. Wanneer we écht open staan voor het perspectief van de ander en samen onderzoeken, ontwikkelen en leren, vergroten we niet alleen de innovatiekracht, maar ook de waarde voor de maatschappij.”

Publiek-private samenwerking wordt traditioneel gedefinieerd als ‘een formele relatie tussen publieke organisaties (zoals universiteiten, overheden, UMC’s) en private partners (bijvoorbeeld bedrijven of zorgaanbieders) waarin beide partijen co-investeren

in kennis, geld, infrastructuur of menskracht om gezamenlijke doelen te realiseren'.^{2,3} De laatste jaren zien we verbreding van de partners in publiek-private samenwerkingen naar onder andere patiënten/inwoners en maatschappelijke partners.

Publiek-private samenwerkingen bewegen daarmee richting transdisciplinaire samenwerking. Waar PPS vooral gericht waren op sector-overstijgende samenwerking, gaat transdisciplinaire samenwerking een stap verder: het integreert wetenschappelijke, praktijkgerichte en maatschappelijke samenwerking en kennis in één gedeeld proces van probleemdefinitie, onderzoek, experimenteren en implementatie.^{4,5}

Daarmee zorgen deze vormen van samenwerking voor maatschappelijke waardecreatie, doordat onderzoek niet alleen academisch relevant is, maar ook uitvoerbaar, acceptabel en opschaalbaar binnen de (zorg)praktijk.

Vooraf bij complexe problemen, zoals het verbeteren van langdurige zorg, digitalisering of preventie, blijkt deze synergie onmisbaar om problemen, context én oplossingen goed te begrijpen. Het Kennis- en Innovatieconvenant van het maatschappelijk thema Gezondheid & Zorg verwoordt het mooi: *“Om daadwerkelijke impact te kunnen realiseren, is een goede wisselwerking tussen onderzoek en praktijk van belang. Dat begint bij goede samenwerking met die praktijk: in ecosystemen met bedrijven en publieke organisaties aan innovatie gericht op de missies”*.⁶ Daarbij is het essentieel om de eindgebruikers vanaf de start van het innovatieproces te betrekken om te zorgen dat innovaties echt toegevoegde waarde hebben in de maatschappij.⁷

INNOVATIONQUARTER

werkt als regionale ontwikkelingsmaatschappij aan strategische, economische en maatschappelijke impact voor Zuid-Holland. InnovationQuarter stimuleert innovatie door te investeren in bedrijven met groeiplannen, bedrijven te helpen met internationalisering en door bedrijven en kennisinstellingen samen sneller te laten innoveren.

ZWCONNECT

is de regionale werkgeversvereniging voor Zorg en Welzijn en biedt een sterk netwerk voor samenwerking en kennisuitwisseling op het gebied van arbeidsmarktopgaven in Zuid-Holland. Meer dan 90 zorg- en welzijnleden worden door ZWconnect ondersteund bij arbeidsmarktopgaven.

Waarde van en voor onderzoekers, bedrijven en andere stakeholders

Het idee van ‘iedereen betrekken’ is mooi en klinkt heel logisch, maar wat betekent deelname aan een publiek-private samenwerking voor de verschillende stakeholders?

Tijdens het Medical Delta Café van 10 februari 2026 vertelde Assistant Professor dr. Peter Bremen van het Erasmus MC hoe hij de samenwerking in het publiek-private WorkTech-project SMART-EMP ervaart. Binnen het project hebben alle betrokkenen een duidelijk gezamenlijk doel: sneller, betrouwbaar en toegankelijker oogonderzoek. PPS zijn een middel om dat gezamenlijke doel te behalen. Voor Bremen, als onderzoeker, zorgt de samenwerking er ook voor dat hij anders gaat kijken naar de ontwikkeling van de innovatie. Waar hij voorheen vooral gericht was op uitkomsten zoals maximale precisie en de publicatie van peer-reviewed papers, kijkt hij binnen dit project veel meer naar het gebruik en de schaalbaarheid van de innovatie. Daarbij geeft hij aan dat *“PPS dwingen tot duidelijke vragen, niet tot minder wetenschap”*.



“PPS dwingen tot duidelijke vragen, niet tot minder wetenschap.”

Peter Bremen
Onderzoeker

Binnen een PPS wordt niet alleen samengewerkt door wetenschappers met verschillende achtergronden, maar ook met bijvoorbeeld bedrijven en praktijkpartners. Vandaar dat bij de opzet van het WorkTech programma nadrukkelijk samenwerking is gezocht met organisaties die hen vertegenwoordigen.

We vroegen onze partners in het WorkTech programma Denise Fortuin (Business Developer Zorgtechnologie, InnovationQuarter) en Jennifer Janssens (Projectleider Digitale Transformatie & Data, ZWconnect) wat het belang is van publiek-private samenwerkingen voor hun respectievelijke achterban.

Publiek-private samenwerkingen helpen zorg- en welzijnsorganisaties om kennis van buiten naar binnen te halen en zo met een andere blik naar uitdagingen binnen de organisatie te kijken, benadrukt Janssens. *“Voor ons zit de waarde van publiek-private samenwerking niet alleen in het samen ontwikkelen van innovaties, maar vooral in het verbinden van praktijk, onderzoek en implementatie.”*



“De waarde van PPS zit vooral in het verbinden van praktijk, onderzoek en implementatie.”

Jennifer Janssens
Projectleider Digitale Transformatie & Data

Daardoor ontstaan oplossingen die beter aansluiten op het dagelijks werk in zorg en welzijn, sneller toepasbaar zijn en daadwerkelijk bijdragen aan duurzame arbeidsverlichting en toekomstbestendige zorg.”

“Voor bedrijven is het fijn dat onderzoekers helpen met het onderbouwen van de waarde en impact van je innovatie,” vult Fortuin aan. Subsidies die PPS stimuleren, kunnen volgens Janssens daarbij helpen om de eerste stap naar samenwerking te zetten, maar de echte waarde ontstaat pas wanneer partijen vanuit een gedeeld vraagstuk samenwerken aan oplossingen die schaalbaar, onderbouwd en bruikbaar zijn voor de praktijk. Fortuin herkent dit als Business Developer ook vanuit bedrijven: “PPS zorgen ervoor dat partijen met elkaar het gesprek kunnen voeren, het opent deuren. Hierdoor kan het balletje gaan rollen.” Beiden geven aan dat partijen leren dezelfde taal te spreken en dat ze gelijkwaardigere gesprekspartners worden door deel te nemen aan PPS.



“PPS zorgen ervoor dat partijen met elkaar het gesprek kunnen voeren, het opent deuren.”

Denise Fortuin
Business Developer Zorgtechnologie

Naast de kansen die PPS brengen aan bedrijven en zorg- en welzijnsorganisaties, zien Janssens en Fortuin ook uitdagingen. *“De moeilijkheid zit hem er in dat onderzoeksprojecten vaak vrij lang zijn, waardoor ze niet altijd passend zijn voor de ondernemer,”* zegt Fortuin. *“In een half jaar kan er heel veel veranderen voor een ondernemer, juist ook door de co-creatie die plaats vindt in de samenwerking. De grootte en duur van subsidieprojecten kan ondernemers daarom afschrikken”*. Daarnaast is het belangrijk dat de projecten niet leiden tot ‘n=1’-oplossingen, oftewel innovaties die zo specifiek zijn voor één organisatie of klant, dat ze niet schaalbaar zijn naar andere organisaties. Janssens: *“Als organisaties en professionals deelnemen aan een PPS, investeren ze niet alleen in hun eigen innovatievraag, maar ook in oplossingen die*

overdraagbaar en waardevol kunnen zijn voor de sector als geheel. Juist daarin zit voor ons de kracht: samen bouwen aan innovaties die breder toepasbaar zijn en écht verschil maken in werk en zorg.”

Uiteindelijk concluderen beiden dat publiek-private samenwerkingen ervoor zorgen dat er innovaties komen die daadwerkelijk aansluiten bij de problemen die spelen in de praktijk, en dat is positief voor zowel bedrijven als zorg- en welzijnsorganisaties.

Deze conclusie wordt onderschreven door Lisa Büller, Innovatie Coördinator bij Health~Holland: *“De uitdagingen in gezondheid en zorg zijn te complex om vanuit één perspectief op te lossen,”* zegt Büller. Daarom zet Health~Holland al jaren in op publiek-private samenwerking. *“PPS brengen kennisinstellingen, bedrijven, maatschappelijke organisaties én eindgebruikers samen. Door gezamenlijk te investeren in kennis en innovatie versnellen we niet alleen technologische ontwikkeling, maar zorgen we er ook voor dat oplossingen daadwerkelijk aansluiten bij de praktijk én bijdragen aan duurzame economische en maatschappelijke waarde.”*



“De uitdagingen in gezondheid en zorg zijn te complex om vanuit één perspectief op te lossen.”

Lisa Büller
Innovatie Coördinator

Het WorkTech programmameteam werkt nauw samen met Health~Holland, dé aanjager van PPS-programma's en projecten voor de Nederlandse Life Sciences & Health sector. Vanuit haar rol als Innovatie Coördinator ziet Büller veel verschillende PPS-programma's en -projecten. De kracht van PPS zit volgens haar in de combinatie van complementaire expertises.

“Onderzoekers zorgen voor wetenschappelijke onderbouwing, bedrijven voor ondernemerschap en implementatiekracht, maatschappelijke organisaties voor praktijkkennis en validatie, en eindgebruikers brengen het perspectief van de dagelijkse praktijk in.

Juist die wisselwerking vergroot de kans dat innovaties niet op de plank blijven liggen, daadwerkelijk opschaalbaar, toepasbaar en duurzaam worden verankerd,” zegt Büller. “PPS vergroten daarmee zowel de economische als de maatschappelijke impact.”

Een belangrijk punt is het aansluiten van de eindgebruiker en de doelgroep. *“Betrek hen vanaf de start. Innovaties slagen alleen als ze aansluiten bij de dagelijkse praktijk van maatschappelijke organisaties en de mensen voor wie ze bedoeld zijn,”* benadrukt Büller. *“PPS zijn geen doel op zich, maar een middel om samen duurzame maatschappelijke én economische impact te realiseren. Wanneer partners echt investeren in vertrouwen en langetermijnrelaties, ontstaat er een ecosysteem waarin innovatie blijvend kan groeien.”*



Dit beeld herkent Medical Delta voorzitter Sanne de Vries ook vanuit haar eerdere ervaring met PPS. *“In projecten zoals de Food Boost Challenge heb ik zelf ervaren hoe krachtig publiek-private samenwerking kan zijn. Wanneer onderwijs, bedrijven, overheden en jongeren samen werken aan een gedeeld doel, ontstaan oplossingen die niemand afzonderlijk had kunnen ontwikkelen.”* Diezelfde energie ziet ze terug in WorkTech. *“Door vroegtijdig samen te ontwerpen, te valideren en te experimenteren, creëren we innovaties die écht toepasbaar en schaalbaar zijn.”*

Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn duidelijke afspraken en open communicatie, aldus Büller. *“Een succesvolle PPS begint met een gedeeld probleem en een helder gezamenlijk doel. Het is belangrijk om vanaf het begin duidelijke afspraken te maken over rollen, verwachtingen, intellectueel eigendom en besluitvorming.”* Daarnaast vraagt samenwerking tussen verschillende werelden volgens haar om wederzijds begrip en open communicatie. *“Partijen moeten bereid zijn om elkaars taal te leren spreken en oog te hebben voor elkaars tempo, belangen en verantwoordelijkheden.”*

Het mag duidelijk zijn dat er veel enthousiasme is voor PPS, maar hoe vertalen deze ambities zich naar de praktijk? Hoe worden PPS ingevuld en welke rolverdeling ontstaan binnen consortia?

PPS in de praktijk: zorginnovatie-programma WorkTech

Op deze vragen zijn natuurlijk veel antwoorden, en elke context vraagt om een andere invulling. Voor nu zoomen we in op het zorginnovatieprogramma WorkTech, de opzet van dit programma en hoe dit in de praktijk uitpakte in samenwerkingsvormen en rolverdelingen.

Om voor subsidie in het WorkTech programma in aanmerking te komen, dienden projectconsortia te bestaan uit tenminste één kennisinstelling en één midden- en kleinbedrijf (mkb). Daarnaast is aangeraden om vanaf het begin een zorg- of welzijnsorganisatie te betrekken.

Door de voorwaarden voor de inzet van PPS-subsidie vanuit Health~Holland was het niet mogelijk om subsidie te verstrekken aan zorg- en welzijnsorganisaties (behalve UMCs). Dit beperkte de mate waarin deze organisaties betrokken konden worden in het consortium. Desondanks zien we dat bij meer dan 80% van de consortia die een projectidee indiende, een zorgorganisatie betrokken was. In ongeveer 20% hiervan fungeerde een UMC als kennisinstelling én zorgorganisatie. De consortia van de geselecteerde projecten bestaan allen uit een kennisinstelling, een zorgorganisatie en een mkb.

Over de verschillende projecten heen zijn grofweg drie samenwerkingspatronen zichtbaar.



Ten eerste zijn er projecten met een duidelijke, sequentiële rolverdeling: klinische partners leveren vroegtijdig input op randvoorwaarden en klinische relevantie en nemen de validatie voor hun rekening, terwijl technische partners en kennisinstellingen verantwoordelijk zijn voor (door)ontwikkeling van het product.

Ten tweede zijn er projecten met een geïntegreerd of hybride model, waarin één stakeholder een dubbelrol vervult (bijvoorbeeld klinisch én academisch) en daarmee zowel bijdraagt aan de wetenschappelijke onderbouwing, effectevaluatie en algoritmeontwikkeling, als aan de klinische studie en implementatie. Dit leidt tot sterkere inhoudelijke verwevenheid tussen ontwikkeling, onderzoek en praktijk.

Als laatste vorm komt een complementair partnerschapsmodel voor, waarin stakeholders elk een duidelijk afgebakend expertisegebied vertegenwoordigen, zoals klinische studieopzet of productontwikkeling. De projectpartners trekken daarbij wel gezamenlijk op in ontwerp en besluitvorming.

In sommige samenwerkingen ligt de nadruk op co-creatie in de beginfase om de innovatie goed te laten aansluiten op zorgprocessen; in andere gevallen komt de klinische partij pas prominenter in beeld in de test- en validatiefase. Daarnaast is er variatie in de mate waarin ontwikkeling en implementatie expliciet worden belegd: soms geïntegreerd bij kennis- en zorgpartners, soms primair bij het bedrijf.



Deze patronen laten zien dat er verschillende vormen mogelijk zijn van publiek-private samenwerkingen binnen eenzelfde subsidiekader. De uiteindelijke rolverdeling wordt bepaald door de inhoud van het project, expertise van de partners en de gestelde voorwaarden aan de publiek-private samenwerking. Welke vorm van samenwerken de meeste impact oplevert, kunnen we nu nog niet vaststellen omdat de projecten recent zijn gestart. Over ruim twee jaar, aan het eind van het programma, zullen we zien welke impact de projecten hebben gemaakt en wat de invloed van verschillende samenwerkingsvormen is geweest.

Samen komen we verder!

Alles bij elkaar laat deze beschouwing zien dat PPS zich ontwikkelden tot een volwassen samenwerkingsvorm voor onderzoek en innovatie in gezondheid en zorg. Door deze samenwerkingen ontstaat een krachtige aanpak die niet alleen technologische en sociale innovatie kan versnellen, maar ook de maatschappelijke impact vergroot. Daarmee sluit deze samenwerkingsvorm aan op de complexiteit en veelzijdigheid van veelgezondheidsvraagstukken.

Met een krachtig regionaal netwerk van publieke en private partners, ruime ervaring in PPS en een gedeelde ambitie om de gezondheid en zorg toekomstbestendig te maken, staan we als regio op een uitzonderlijk vertrekpunt. Tegelijkertijd blijven we investeren in het nog beter leren kennen van elkaars taal, expertises en perspectieven, zodat we verschillen kunnen overbruggen en elkaar echt gaan versterken. Vanuit dit stevige fundament bouwen we in de Medical Delta-regio doelgericht verder aan nieuwe verbindingen, innovatieve concepten en schaalbare toepassingen.

Samen kunnen we baanbrekende innovaties ontwikkelen én duurzaam implementeren, zodat ze blijvend impact hebben op de gezondheid, welzijn en zorg in Zuid-Holland en daarbuiten.

Deze whitepaper is de start van een interviewreeks met de projectconsortia uit het Zorginnovatieprogramma WorkTech. De komende maanden vertellen zij meer over hun project en de samenwerking.

Ontvang updates door je [hier](#) in te schrijven op onze maandelijkse nieuwsbrief en/of volg ons op [LinkedIn](#).

Referenties

1. **Klijn, Erik-Hans en van Twist, Mark.** Publiek-private samenwerking in Nederland, Overzicht van theorie en praktijk. *M&O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*. 3/4, 2007.
2. **van der Zee, Frans A.** Shifting PPP perspectives in research and innovation: The case of the Netherlands. [boekaut.] Knut Koschatzky en Thomas Stahlecker. *Public-private partnerships in research and innovatie: Trends and international perspectives*. Karlsruhe : FRAUNHOFER VERLAG, 2016.
3. **PPPLab Food & Water.** *Public-Private Partnerships: a Brief Introduction*. sl : PPPLab Food & Water, 2014.
4. **Leponiemi, Ulriika en Nordling, Nadja.** Transdisciplinary Innovation Ecosystems: Creating Societal Value. [boekaut.] Tanja Klenk, et al. *Societal Value of Welfare Politics, Policies and Services*. Switzerland : Palgrave Macmillan, 2024.
5. **Polk, Merrit.** Achieving the promise of transdisciplinarity: a critical exploration of the relationship between transdisciplinary research and societal problem solving. *Sustainable Science*. 9, 2014, pp. 439-451.
6. **Ministerie van Economische Zaken en Klimaat.** *Kennis- en Innovatie-convenant 2024-2027*. sl : Open Overheid, 2023.
7. **Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.** *Missies Gezondheid & Zorg 2024-2027*. 2024.