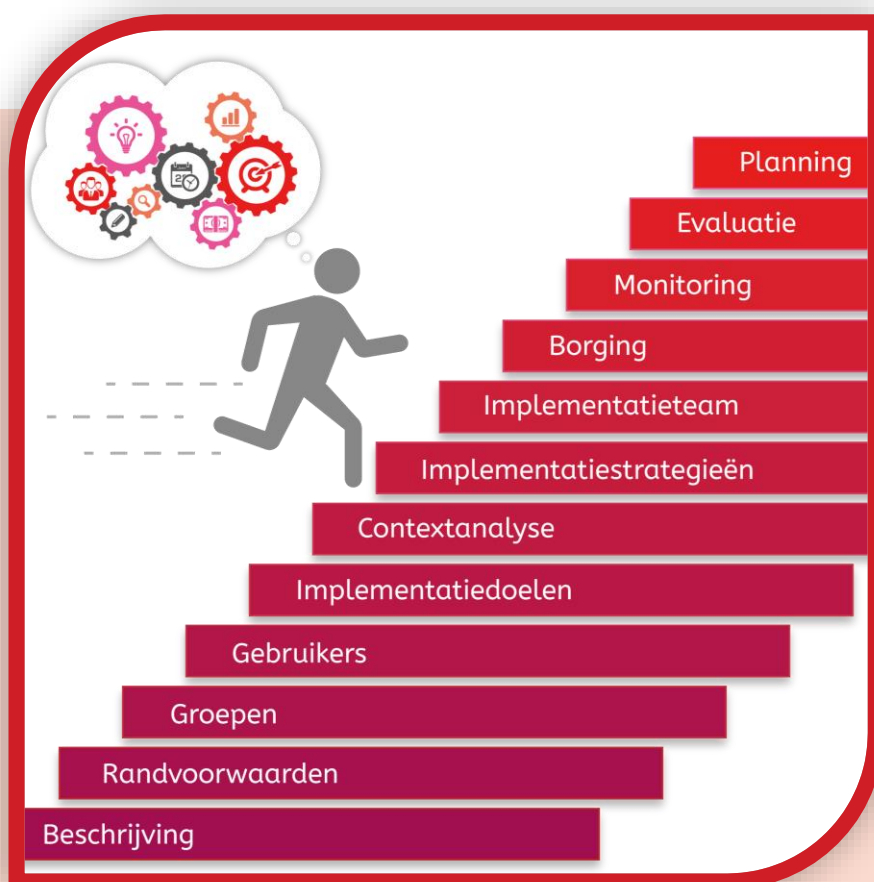


Van plan naar actie

Handreiking voor het maken van een implementatieplan



Dit is een uitgave van

Schouders Eronder
Kon. Wilhelminalaan 5 | 3527 LA Utrecht
Postbus 2758 | 3500 GT Utrecht
www.schouderseronder.nl

Juni 2021

Auteur

Susanne Tonnon
Hogeschool Utrecht, lectoraat Schulden en Incasso

Inhoud

Inleiding	4
1 Waarom een implementatieplan?	5
2 Het implementatieplan	7
1. Beschrijving interventie	7
2. Randvoorwaarden	8
3. De betrokken groepen	8
4. Gebruikers	9
5. Implementatiedoelen	9
6. Contextanalyse	10
7. Implementatiestrategieën	11
8. Implementatieteam	15
9. Borging.....	15
10. Monitoring.....	16
11. Evaluatie	16
12. Planning en budgettering	16
3 Voorbeeld	18
Literatuur	

Inleiding

Een implementatieplan is de beschrijving van een planmatige verandering in een organisatie.

Sta je voor de uitdagende taak om binnen je organisatie een nieuwe werkwijze in te voeren? Of om een bestaande werkwijze te verbeteren? Dan biedt een implementatieplan je handvatten. Deze handreiking bevat een overzichtelijke samenvatting van de belangrijkste literatuur over implementatie. Daarnaast is er een format beschikbaar waarmee je stap voor stap een implementatieplan op kunt stellen. Het format kun je [hier](#) downloaden.

Een implementatieplan is de beschrijving van een planmatige verandering in een organisatie. Zowel bij kleine als grote veranderingen is een implementatieplan een handig middel om een verandering binnen je organisatie voor te bereiden. Een verandering kan bijvoorbeeld de invoering van een interventie zijn, zoals een nieuwe budgetcursus. Het kan ook om een hele nieuwe werkwijze gaan. Een implementatieplan helpt je om te anticiperen op mogelijke knelpunten in het implementatieproces. Je gaat eerst kijken welke knelpunten je verwacht. Door op een rijtje te zetten welke strategieën je wilt inzetten om deze knelpunten te omzeilen wordt de kans op succesvolle implementatie groter. Daarnaast is een implementatieplan ook een goede voorbereidende stap voor een evaluatie van je implementatieproces.

Deze handreiking start met een antwoord op de vraag waarom een implementatieplan belangrijk is. Daarna wordt er in gegaan op de verschillende onderdelen van het implementatieplan. Ook bevat deze handreiking een format om zelf aan de slag te gaan. Tot slot is als voorbeeld een implementatieplan uitgewerkt voor de interventie [Psycho-educatie bij de aanpak van financiële problemen](#).

1

Waarom een implementatieplan?

Instellingen zijn voortdurend bezig met het verbeteren van hun beleid. Alleen al op het gebied van schuldhulpverlening voerden gemeenten in 2020 ongeveer 143 pilots uit (Bureau Bartels, 2020). Er is dus een enorme bereidheid tot innovatie. En steeds vaker zorgen de ontwikkelaars van een interventie dat hun aanpak ook beschikbaar komt voor anderen. De databank [Effectieve sociale interventies](#) van Movisie bevat anno 2021 meer dan honderd interventies die op zijn minst goed onderbouwd zijn en sommige zijn ook bewezen effectief. Zo'n onderbouwde interventie is een goed vertrekpunt, maar nog geen garantie voor succes. Want de effectiviteit van een interventie staat of valt met hoe succesvol de implementatie verloopt. En succesvolle implementatie vraagt om een planmatige aanpak.

Werkzame bestanddelen optimaal laten functioneren

Een implementatieproces is succesvol wanneer de professionals de interventie op zo'n manier uitvoeren dat de werkzame bestanddelen hun werk kunnen doen. Werkzame bestanddelen zijn de onderdelen van de interventie die zorgen voor een effect. Bijvoorbeeld: de interventie 'Psycho-educatie voor mensen met financiële problemen' zorgt er met motiverende gespreksvoering voor dat mensen plannen maken om beter met de stress om te kunnen gaan. Een belangrijk werkzaam bestanddeel van Psycho-educatie is motiverende gespreksvoering. De implementatie is alleen succesvol wanneer het de uitvoerende professionals lukt om motiverende gespreksvoering in de gesprekken toe te passen. Daarmee is de interventie nog niet gelijk effectief, maar één van de randvoorwaarden voor effectiviteit is wel gegeven. In het implementatieplan zet je dus maatregelen op een rij die zorgen dat de werkzame bestanddelen optimaal kunnen functioneren.

Rekening houden met de lokale context

Een interventie die in de ene context effectief is gebleken, kan in een andere context teleurstellen. Dat komt doordat elke organisatie haar eigen cultuur heeft, andere randvoorwaarden kent en dus ook andere implementatiebarrières. Daarom is het voor de effectiviteit van nieuwe interventies niet alleen belangrijk om een onderbouwde aanpak te kiezen, maar ook om voorafgaand aan de implementatie een contextanalyse te maken. Een contextanalyse maakt inzichtelijk welke factoren de implementatie in de weg staan of juist vooruitduwen; de zogenaamde bevorderende en belemmerende factoren. Op basis van deze contextanalyse kun je een plan maken hoe je die barrières uit de weg kunt ruimen. Dat doe je met zogenaamde implementatiestrategieën.

Implementatiestrategieën

Een implementatiestrategie is niets anders dan een interventie die erop gericht is dat professionals de verandering gaan implementeren. Bijvoorbeeld: uitleg geven aan professionals over hoe een interventie werkt is een implementatiestrategie. Met die uitleg stel je de professionals in staat om de interventie toe te passen. Afhankelijk

Een implementatieplan gebruik je altijd wanneer het implementatieproces complex is.

van de context kies je voor een bepaalde vorm van training: moeten de professionals nog de basisprincipes onder de knie krijgen, dan is een meerdaagse, interactieve training de betere keuze. Zijn de professionals onlangs al getraind, dan past een informatieve sessie. De implementatiestrategie hangt dus af van de context.

Veranderkunde in de rugzak

Welke implementatiestrategie het meest geschikt is hangt ook af van de organisatiecultuur. De ene organisatie vaart het beste bij een groepstraining, de andere heeft een voorkeur voor peer-to-peer leerprocessen, waarbij collega's elkaar feedback geven. Door rekening te houden met de voorkeuren en verwachtingen van de professionals om wie het draait, zorg je dat de verandering makkelijker is in te passen in de bestaande werkwijze en dat er draagvlak ontstaat. Aansluiten bij de organisatiecultuur is onderdeel van veranderkunde en hoort tot de 'zachte' aspecten van implementatie. Deze 'zachte' aspecten worden in deze handreiking buiten beschouwing gelaten. Voor een succesvol implementatieproces is het echter een goed idee om expertise op dit gebied in te winnen.

Valkuilen

Wanneer een implementatie zonder plan gebeurt, dan liggen verschillende valkuilen op de loer. Ten eerste zijn mensen geneigd om te onderschatten hoeveel tijd een degelijk implementatieproces kost. Met als gevolg dat er tijdnood ontstaat en dat professionals afhaken omdat de implementatie-activiteiten niet in hun agenda passen. Als tweede is er het gevaar bepaalde groepen over het hoofd te zien. Daarbij gaat het met name om professionals die niet centraal staan in de uitvoering, maar die zich later ontpoppen als cruciale schakel in het geheel. Bijvoorbeeld als een klant eerst moet worden doorverwezen naar de interventie, dan kan het gebeuren dat alle aandacht uitgaat naar de professional die de interventie toepast en dat de doorverwijzer over het hoofd wordt gezien, met als gevolg dat er geen doorverwijzingen plaatsvinden. Tot slot raakt het implementatieproces vaak in de slop zodra de uitvoering eenmaal loopt. Het gevaar is dan dat de kwaliteit van de uitvoering achteruit gaat of helemaal verdwijnt, zodra de volgende verandering wordt ingevoerd. Borging is dus een belangrijk punt van aandacht in het implementatieplan.

Wanneer maak je een implementatieplan?

Een implementatieplan is altijd een goed idee wanneer het implementatieproces complex is. De complexiteit kan erin liggen dat de interventie uit veel onderdelen bestaat, dat er heel veel stakeholders betrokken zijn, dat de organisatie of maatschappelijke context veel barrières opwerpt, of dat het om een heel lang proces gaat. Implementatieprocessen verlopen in fases van oriëntatie naar borging. Idealiter begin je meteen in de oriëntatiefase met het maken van een plan. Maar eigenlijk is het nooit te laat om een implementatieplan te maken. De praktijk wijst uit dat juist de borging vaak wordt vergeten, en zelfs in deze fase kan het nog lonen om een plan te maken.

2

Het implementatieplan

Een implementatieplan geeft antwoord op de vraag: wat moeten we doen om te zorgen dat deze interventie effectief is binnen onze context? Het is geen wetenschappelijke methode; er is dan ook geen kant-en-klare richtlijn vanuit de wetenschap voor het opstellen van een implementatieplan. Wel zijn er verschillende inzichten vanuit het implementatieonderzoek in deze handreiking verwerkt. de volgende onderdelen:

1. Beschrijving interventie
2. Randvoorwaarden
3. Betrokken groepen
4. Gebruikers
5. Implementatiedoelen
6. Contextanalyse
7. Implementatiestrategieën
8. Implementatieteam
9. Borging
10. Monitoring
11. Evaluatie
12. Planning en budgettering

Als je deze stappen allemaal hebt doorlopen, dan heb je een sterke basis voor de implementatie van je interventie.

1. Beschrijving interventie

Het implementatieplan start met een korte beschrijving van de interventie. Door de gewenste effecten en de werkzame bestanddelen van de interventie te beschrijven wordt duidelijk wat het uiteindelijke doel is van het implementatieproces: een interventie die optimaal functioneert in jouw context. Denk bij de beschrijving aan de volgende zaken:

- Wie is de profijitgroep van de interventie? Met andere woorden: op wie is de interventie gericht?
- Welke effecten kan de interventie teweegbrengen?
- Wat zijn de werkzame bestanddelen van de interventie?

Voor het maken van een uitgebreide beschrijving van de interventie met haar werkzame bestanddelen kun je gebruikmaken van de handreiking '[Wat werkt – Aan de slag met een planevaluatie!](#)'.

Een implementatieplan geeft antwoord op de vraag: wat moeten we doen om te zorgen dat deze interventie effectief is binnen onze context?

Een uitgebreide interventiebeschrijving kun je maken aan de hand van een planevaluatie.

Randvoorwaarden zijn die zaken die je geregeld moet hebben om de interventie te kunnen laten slagen.

2. Randvoorwaarden

Randvoorwaarden zijn de zaken die je geregeld moet hebben om de interventie te kunnen laten slagen. Als de interventie in een andere context is ontwikkeld is er vaak al het een en ander bekend over de randvoorwaarden. Een evaluatie van zo'n interventie bevat vaak een contextbeschrijving, waarin ook randvoorwaarden beschreven staan. Bijvoorbeeld: in de evaluatie van Psycho-educatie noemden professionals dat ze zich bezwaard voelden om Psycho-educatie toe te passen wanneer ze de spreekkamer als stressopwekkend ervoeren. Bij de implementatie van Psycho-educatie zijn rustgevende spreekkamers dus een randvoorwaarde.

Soms heeft de oorspronkelijke ontwikkelaar ook al implementatiestrategieën toegepast om te zorgen dat de interventie wordt uitgevoerd zoals bedoeld (interventietrouw). Zo is bij de ontwikkeling van Psycho-educatie met de deelnemende organisaties vooraf afgesproken dat ze intervisiegroepjes zouden organiseren, waar professionals van elkaar kunnen leren. Dit zou bij implementatie in een andere context ook gedaan kunnen worden.

Wanneer het niet gaat om een bestaande, maar om een nieuw te ontwikkelen interventie, dan kan de vraag welke randvoorwaarden er zijn worden meegenomen bij de contextanalyse.

3. De betrokken groepen

Je hebt in de vorige stap in kaart gebracht wat allemaal bekend is over de interventie. Vervolgens breng je in kaart welke groepen allemaal betrokken zijn bij de implementatie. De mate van belang en invloed van deze groepen is bepalend voor hun rol in het implementatieproces (Mendelow, 1991) en hoe jij ze het beste kunt betrekken bij het proces.

Bedenk welke groepen invloed kunnen hebben op het implementatieproces en welke groepen een zeker belang hebben bij het slagen ervan. Bepaal voor iedere groep of ze veel of weinig invloed op de implementatie hebben, en of ze veel of weinig belang bij de implementatie hebben. Op die manier ontstaan er vier groepen.

		C	A
	veel	Betrekken	Samenwerken
Invloed	weinig	D	B
		Informereren	Consulteren
		weinig	veel
		Belang	

Figuur 1: Stakeholder matrix

A: Groepen met veel invloed en veel belang vragen om nauwe samenwerking. Dit zijn onder andere de professionals die de interventie zullen uitvoeren: de gebruikers van de interventie. Deze groepen neem je later nog nader onder de loep in de contextanalyse.

B: Groepen met weinig invloed maar veel belang, willen graag gehoord worden en kunnen waardevolle inzichten inbrengen. Dit zijn bijvoorbeeld de klanten. Hun

belang kan zich ook uiten in bezorgdheid: voorzie ze tijdig van informatie om onnodige zorgen weg te nemen. Haal hun input op en zorg dat ze zich gehoord voelen. Deze groep neem je mee in de contextanalyse.

C: Groepen met veel invloed en weinig belang willen worden meegenomen in de plannen, maar zitten niet te wachten op informatie op detailniveau. Dit zijn bijvoorbeeld beleidsmakers of hoger management. Houd ze op hoofdlijnen op de hoogte en betrek ze op strategische momenten, maar overlaad ze niet met te veel informatie.

D: Groepen met weinig belang en weinig invloed vereisen een beperkte tijdsinvestering. Dit zijn bijvoorbeeld inwoners van de gemeente waar de implementatie plaatsvindt. Zorg dat zij op gezette tijden op de hoogte worden gehouden over de voortgang.

4. Gebruikers

In de stakeholder analyse heb je alle groepen op een rijtje gezet die betrokken zijn bij het implementatieproces. Tot de groepen met veel belang en veel invloed horen de professionals die een verandering in hun handelen moeten aanbrengen, wil de implementatie succesvol zijn. Dat zijn de zogenaamde 'gebruikers' van de interventie. Meestal is alle aandacht gericht op de professionals die de interventie uitvoeren en op hun leidinggevendenden. Maar ondersteuners of ketenpartners kunnen ook een cruciale schakel zijn. Om niemand te vergeten is het handig om in deze stap iedereen mee te nemen die een verandering moet doorvoeren om de implementatie tot een succes te maken.

Door middel van een 'ist'- 'soll' analyse breng je in kaart welke verandering van iedere gebruikersgroep wordt gevraagd. 'Ist' is de huidige manier van werken en 'soll' de gewenste manier van werken. Bijvoorbeeld: bij de interventie Psycho-educatie werd van schuldhulpverleners gevraagd om aan de hand van een praatplaat met hun klanten in gesprek te gaan over stress. In de oude werkwijze (ist) stelden professionals een rij feitelijke vragen als basis voor hun plan van aanpak. Bij de nieuwe werkwijze (soll) gingen professionals naast alle feitelijke vragen ook luisteren naar de emoties en stress die de klant ervoer. De ist-soll analyse laat dus enerzijds zien dat de gespreksagenda voller wordt, en anderzijds dat professionals in staat moeten zijn om een emotioneel gesprek in goede banen te leiden.

5. Implementatiedoelen

Het implementatieproces is makkelijker te sturen wanneer je van tevoren concrete doelen formuleert. Hiervoor maken wij onderscheid tussen interventiedoelen en implementatiedoelen. Het interventiedoel is hetgeen je wilt bereiken bij de klant; een implementatiedoel is hetgeen je wilt bereiken bij de professional. Bijvoorbeeld: het interventiedoel van Psycho-educatie is dat de klant weer in zichzelf gaat geloven (geloof in eigen kunnen). Het implementatiedoel is dat professionals met klanten in gesprek gaan over manieren waarop stress ze belemmert bij het oplossen van hun schulden, en wat ze daaraan kunnen doen. Je kunt het ook zien als korte- en langetermijndoelen: op de korte termijn wil je bereiken dat de professional Psycho-educatie gaat toepassen; op de lange termijn is je doel dat klanten weer in zichzelf gaan geloven. Om het implementatieproces te kunnen sturen heb je ook kortetermijndoelen nodig; een langetermijndoel kan namelijk ook worden gedwarsboemd door zaken die niets met implementatie te maken hebben.

Stel de implementatie is succesvol en de professionals voeren Psycho-educatie helemaal volgens het boekje en met goede kwaliteit uit. Je ziet dat het geloof in eigen kunnen van je klant inderdaad vooruitgaat. Maar helaas: door omstandigheden wordt de klant uit zijn huis gezet; een hele klap voor zijn geloof in eigen kunnen. Dat je het doel 'geloof in eigen kunnen vergroot' niet hebt behaald komt echter door de uithuiszetting, en niet door een mislukt implementatieproces. Het interventiedoel zegt dus relatief weinig over de kwaliteit van de implementatie. Om te kunnen sturen op succesvolle implementatie formuleer je daarom ook implementatiedoelen.

Maak het implementatiedoel concreet door het SMART te formuleren: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Bijvoorbeeld: de implementatie van Psycho-educatie is geslaagd, wanneer drie maanden na de start van de implementatie 90% van de professionals in een van de eerste drie gesprekken met de klant heeft besproken in hoeverre ze door stress worden belemmerd. Deze implementatiedoelen kun je gebruiken om gedurende het implementatieproces te sturen, en later om het implementatieproces te evalueren. Als het gelukt is om de implementatiedoelen te behalen, dan weet je dat de gewenste verandering is ingevoerd en dat de implementatie voor deze gebruikersgroep succesvol is geweest.

6. Contextanalyse

Je weet nu wat je wilt bereiken met de implementatie. Voordat je de verandering in gang zet, kijk je eerst wat deze verandering in de weg kan staan. Factoren die een verandering in de weg staan of juist helpen voortduwen noem je ook wel 'bevorderende en belemmerende factoren' (Wensing & Grol, 2017). Bijvoorbeeld: bij Psycho-educatie is achteraf aan de professionals gevraagd tegen welke belemmeringen ze zijn aangelopen. De belangrijkste implementatiebelemmering van Psycho-educatie was tijdgebrek. Het in kaart brengen van belemmerende en bevorderende factoren wordt een contextanalyse genoemd.

Doel van de contextanalyse is dat je gericht maatregelen kunt kiezen om de gevonden belemmeringen weg te nemen. Een maatregel die je neemt om belemmeringen weg te nemen noem je een 'implementatiestrategie'. Bijvoorbeeld: als je weet dat tijdgebrek een belemmering kan zijn, dan kun je vooraf met het management afspraken maken over een extra gesprek of een maximale caseload. Deze afspraken zijn een voorbeeld van een implementatiestrategie.

Belemmeringen kunnen op verschillende niveaus voorkomen, namelijk bij de gebruiker, de profijtgroep, de organisatie, de interventie, en binnen de maatschappelijke context. Hieronder staan voorbeelden van belemmeringen die vaak voorkomen.

Gebruiker

- De professionals hebben niet de benodigde vaardigheden.
- De professionals geloven niet dat de interventie werkt.

Profijtgroep

- De profijtgroep staat niet open voor de interventie.
- De profijtgroep kan de extra belasting niet aan die gepaard gaat met de interventie.

Organisatie

Doel van de contextanalyse is dat je gericht maatregelen kunt kiezen om de gevonden belemmeringen weg te nemen.

- Het management is er geen voorstander van dat professionals tijd en energie besteden aan de interventie.
- De organisatie staat niet open voor vernieuwing.

Interventie

- De interventie is ingewikkeld.
- De interventie is niet in lijn met de missie en visie van de organisatie.

Maatschappelijke context

- De geldende wet- en regelgeving staat de uitvoering van de interventie in de weg.
- Beleidsmakers vinden deze interventie niet belangrijk.

Een contextanalyse verloopt in drie stappen: 1) in kaart brengen, 2) prioriteren en 3) veranderbaarheid inschatten.

a) In kaart brengen

Een contextanalyse kun je op meerdere manieren doen. De eenvoudigste vorm is een brainstormsessie met professionals die de interventie straks gaan gebruiken. De brainstormsessie gaat over de vraag wat de implementatie in de weg kan staan. Bij een meer uitgebreide contextanalyse voer je interviews met verschillende gebruikersgroepen. Bij Psycho-educatie zijn bijvoorbeeld interviews gevoerd met schuldhulpverleners. De interviews gingen over de vragen: “Hoe werk je nu?”, “Hoe ga je na de implementatie werken?” en “Wat heb je nodig om op de nieuwe manier te gaan werken?” Bij de managers ging het om de vraag: “Wat heeft het management nodig om de nodige randvoorwaarden te scheppen?” Iedere gebruikersgroep heeft zijn eigen takenpakket in de implementatie, daarom loont het om de belemmeringen per gebruikersgroep in kaart te brengen.

b) Prioriteren

Vaak produceert zo’n contextanalyse een groot aantal factoren die belangrijk zijn bij de invoering van een interventie. Daarom is het zinvol om in de gesprekken met de gebruikersgroepen gelijk te vragen om prioritering aan te brengen. Op basis daarvan kun je besluiten met welke belemmeringen je aan de slag gaat.

c) Veranderbaarheid bepalen

Doel is om deze belemmeringen weg te nemen; dat is echter niet altijd mogelijk. Bijvoorbeeld belemmeringen in de wetgeving kun je niet zomaar veranderen. Identificeer de factoren die veranderbaar zijn. De meest invloedrijke, veranderbare belemmeringen vormen de focus van het implementatieplan.

7. Implementatiestrategieën

Implementatiestrategieën zijn in wezen niets anders dan interventies gericht op professionals. Waar een interventie probeert verandering te bewerkstelligen bij de profijtgroep (vaak de klanten) zijn implementatiestrategieën gericht op het gedrag van professionals. Strategieën hebben als doel om het de professional makkelijk te maken de interventie toe te passen. Professionals die Psycho-educatie gingen toepassen kregen bijvoorbeeld een praatplaat als geheugensteun.

De implementatie-
quicksan van Movisie
geeft een handig overzicht
van de
meest gebruikte
implementatie-
strategieën.

Er zijn twee verschillende manieren om de beste implementatiestrategieën te kiezen. Allereerst kun je implementatiestrategieën kiezen die gericht zijn op belemmeringen die je in de contextanalyse hebt geïdentificeerd. Daarnaast kun je strategieën kiezen die de verschillende gebruikersgroepen stimuleren om van de ene implementatiefase naar de volgende te bewegen. Hieronder worden beide manieren toegelicht. Bij een simpele interventie zullen beide methoden tot dezelfde uitkomst leiden. Bij grotere projecten kun je beter beide methoden gebruiken; op die manier zie je niets over het hoofd.

a) Op basis van contextanalyse

De contextanalyse heeft verschillende belemmering aangewezen die de implementatie in de weg kunnen staan. Als je weet welke belemmeringen de implementatie in de weg staan kun je implementatiestrategieën kiezen om deze belemmeringen te omzeilen. Bijvoorbeeld bij Psycho-educatie bleek dat sommige professionals weinig affiniteit hadden met de interventie. De managers gaven in interviews het advies om het management duidelijk te laten uitdragen naar de medewerkers dat de training onderdeel is van de visie van de organisatie, namelijk dat stress klanten belemmert in het meewerken aan een oplossing.

Het kiezen van een implementatiestrategie kun je op dezelfde manier doen als het kiezen van een interventie: op basis van de praktijkkennis binnen je eigen organisatie of op basis van literatuur. In beide gevallen is de specifieke belemmering het uitgangspunt: de strategie is gericht op een specifiek probleem, zoals tijdsgesprek of gebrek aan draagvlak.

Praktijkkennis is eigenlijk onmisbaar bij deze stap. Vaak weten professionals zelf het beste welk type strategie goed aansluit bij de cultuur van de eigen organisatie en kan rekenen op acceptatie. Ga na welke implementatiestrategieën succesvol zijn ingezet bij een voorgaande verandering waar dezelfde belemmering speelde. Maak ook gebruik van de kennis binnen jouw organisatie over gedragsverandering: als reminders goed werken bij gestreste klanten, dan werken reminders waarschijnlijk ook goed bij collega's met hoge werkdruk. Ga samen met collega's brainstormen en kies op basis van de eigen ervaring een implementatiestrategie.

Voor verdiepende kennis kun je in de literatuur op zoek gaan naar implementatiestrategieën die op effectiviteit zijn onderzocht. Neem ook hier de belemmering als vertrekpunt, bijvoorbeeld: wat helpt bij implementatie in geval van tijdgebrek? Ook als je een strategie kiest op basis van literatuur is het altijd handig om gebruik te maken van praktijkervaring: bespreek de uitvoerbaarheid van deze strategie met de betreffende gebruikersgroep.

Vaak weten professionals
zelf het beste welk type
strategie goed aansluit bij
de cultuur van de eigen
organisatie.

Implementatie verloopt in verschillende fases en iedere fase vraagt om specifieke implementatiestrategieën.

b) Op basis van implementatiefases

Implementatie verloopt in verschillende fases en iedere fase vraagt om specifieke implementatiestrategieën (ZonMw, 2020). Wensing en Grol, twee van de grondleggers van implementatieonderzoek in Nederland, delen implementatie in in de fases oriëntatie, inzicht, acceptatie, verandering en behoud (Wensing & Grol, 2017). Implementatiestrategieën zijn bij er deze benadering op gericht om gebruikersgroepen te stimuleren om van de ene fase naar de volgende te bewegen. Niet alle gebruikers doorlopen alle implementatiefases. Bijvoorbeeld: bij Psycho-educatie worden ook de andere afdelingen meegenomen in het implementatieplan. Hun rol is om sociale steun te geven aan hun implementerende collega's, zodat er een gevoel van draagvlak ontstaat binnen de organisatie. Hiervoor hoeven zij niet te implementeren, maar ze moeten de interventie wel kennen en accepteren. Gebruikers doorlopen de fases ook niet persé in een vaste volgorde. Het handige van het model is dat het je stimuleert om meerdere implementatiestrategieën toe te passen en om verschillende types strategieën te gebruiken.

Oriëntatie

In deze fase wordt het probleem in kaart gebracht en kiest een organisatie een bestaande interventie die dat probleem kan oplossen. Dit proces is beschreven in de [Handreiking Planevaluatie](#). Vervolgens kunnen de gebruikers van de aanstaande implementatie op de hoogte worden gebracht. In deze fase is het doel om de interesse te wekken bij de verschillende gebruikersgroepen. Hiervoor liggen informerende implementatiestrategieën het meest voor de hand. Denk bijvoorbeeld aan:

- lunchlezing of presentatie tijdens werkoverleg;
- e-mail of memo;
- artikel in vakblad of krant;
- de wandelgangen.

Wanneer de interventie door de implementerende organisatie zelf wordt ontwikkeld, ontstaat de gelegenheid om de verschillende gebruikersgroepen bij de ontwikkeling te betrekken. Op die manier kun je zorgen dat de interventie optimaal aansluit bij de implementatiecontext. Voor de gebruikers die niet direct bij het ontwikkelproces betrokken zijn geldt dat zij alsnog de fases moeten doorlopen.

Inzicht

In de volgende fase gaat het erom dat de gebruikers begrijpen wat er van hen wordt verwacht. Er ontstaat een gevoel van urgentie, wat professionals aanzet om alles gereed te maken voor implementatie. Dat is ook het moment om professionals uit te nodigen om mee te denken over aanpassingen van de interventie en de noodzakelijke randvoorwaarden, en om vaardigheidstrainingen aan te bieden.

Deze fase vraagt om educatieve strategieën, waarbij de gebruikers niet alleen informatie krijgen, maar echt met de inhoud gaan worstelen, met elkaar in gesprek gaan, input leveren en kritisch kunnen meedenken. Bijvoorbeeld:

- participatieve bijeenkomsten;
- workshops;
- vaardigheidstraining;
- peer-to-peer ondersteuning in intervisiegroepjes;

- instructie en ondersteuning door een getrainde collega;
- digitale cursussen.

Omdat iedere gebruikersgroep uit een mix van voorlopers, middengroep en achterblijvers bestaat, is het meestal handig om verschillende motiverende strategieën te combineren.

Acceptatie

Niet iedereen is meteen even gemotiveerd om met de implementatie aan de slag te gaan. Meestal kun je onderscheid maken tussen de voortrekkers, de middengroep, en de achterblijvers (Wensing & Grol, 2017). De voortrekkers zijn meestal intrinsiek gemotiveerd om te veranderen; hen dien je de ruimte te geven om alvast aan de slag te gaan en hun ervaringen met anderen te delen. De middengroep is gevoelig voor de sociale norm, ofwel wat hun collega's van de implementatie vinden en wat ze ermee doen. De achterblijvers staan kritisch tegenover de implementatie; zij zijn eerder extrinsiek gemotiveerd en gevoelig voor druk en dwang. Omdat iedere gebruikersgroep bestaat uit een mix van voorlopers, middengroep en achterblijvers, is het meestal handig om verschillende motiverende strategieën te combineren. Bijvoorbeeld door de volgende motiverende strategieën toe te passen:

- experimenteren met de nieuwe aanpak;
- sleutelfiguren en opinieleiders;
- intercollegiaal contact;
- klankbordgroep;
- feedback op basis van metingen of observaties;
- implementatiedoelen onderwerp maken van functioneringsgesprekken.

Voor acceptatie moeten ook de randvoorwaarden worden geschapen. Hiervoor zijn organisatorische implementatiestrategieën geschikt:

- bij een uitbreiding van het takenpakket de caseload aanpassen;
- het digitale registratiesysteem aanpassen;
- administratie automatiseren;
- formele samenwerkingsafspraken maken;
- juridische kaders uitzoeken.

Verandering

Wanneer men gestart is met de implementatie is het zaak om knelpunten in de uitvoering weg te nemen. In deze fase zijn faciliterende strategieën geschikt:

- peer-to-peer feedback op de vernieuwde manier van werken;
- intervisiegroepjes waar collega's van elkaar kunnen leren;
- coaching door een externe trainer of expert;
- feedback op basis van kwaliteitsmonitoring;
- detacheren van de interventie-ontwikkelaar in de gebruikerspraktijk;
- interne kenniskring;
- richtlijn aanpassen op basis van tussenevaluaties.

Behoud

Wanneer de implementatie eenmaal staat kan men aan de slag gaan om de werkwijze op een structurele manier te verankeren in de organisatie. Denk daarbij aan:

- structurele financiering regelen;
- richtlijn formaliseren;

- nieuw personeel aannemen;
- processen integreren in bestaande processen.

In het format kun je strategieën kiezen om te zorgen dat alle gebruikersgroepen van de ene implementatiefase naar de volgende bewegen. Bedenk eerst welke fases iedere groep moet doorlopen; het kan zijn dat niet iedere groep alle fases moet doorlopen.

8. Implementatieteam

Waarschijnlijk heb je inmiddels een behoorlijke lijst van implementatie-activiteiten samengesteld. Voor de uitvoering van dit plan kun je wel wat ondersteuning gebruiken! Succesvolle implementatie is gebaat bij een implementatieteam waarin voldoende expertise aanwezig is en dat op draagvlak vanuit de organisatie kan rekenen (De Groot & Van der Zwet, 2019). Op basis van je implementatiestrategieën kun je bepalen welke expertises dat zijn. Overweeg in hoeverre je de verschillende gebruikersgroepen in dat team vertegenwoordigd wilt zien.

9. Borging

Wanneer de interventie loopt is het tijd om na te denken over borging van de behaalde resultaten. Borging betekent dat de interventie ook op lange termijn met goede kwaliteit blijft lopen. Borging heeft haar eigen set randvoorwaarden. Belemmeringen voor lange-termijn-implementatie kunnen namelijk verschillen van de korte-termijn-randvoorwaarden. Het kan bijvoorbeeld gebeuren dat met verloop van tijd uit beeld raakt wat het doel van de interventie was, of welke strategie eraan ten grondslag lag. Borging zorgt ervoor dat de interventie blijft lopen, ook wanneer de trekkers van het implementatieproces uit beeld raken. Daarnaast moeten ook de implementatiestrategieën in stand worden gehouden, anders raakt de implementatie in het slop. Voorwaarde is dat de interventie voldoende is ingebed in de institutionele processen, zoals de jaarlijkse rapportage, de budgettering en de kwaliteitsbewaking. Een aantal tekenen van borging zijn:

- De uitvoerende medewerkers kunnen de interventie ook bij hoge werkdruk uitvoeren.
- De kwaliteit van de uitvoering wordt routinematig in kaart gebracht.
- De materialen worden structureel onderhouden.
- De uitvoerende medewerkers krijgen ondersteuning bij de uitvoering.
- De interventie wordt op gezette tijden doorontwikkeld.
- Nieuwe medewerkers krijgen informatie over en scholing in de nieuwe werkwijze.
- Structurele, langlopende financiering is geregeld.
- De vernieuwing is opgenomen in het managementsturingssysteem en de rapportages.
- De opbrengsten van de interventie zijn onderdeel van de jaarlijkse rapportages.
- Er blijft iemand eigenaar van de vernieuwing.

Aan de hand van de checklist in het format kun je bepalen in hoeverre er nu al sprake is van borging. Als dat niet zo is, bedenk dan welke implementatie-activiteiten nodig zijn om voor borging te zorgen.

10. Monitoring

Tijdens de implementatie is het belangrijk om te monitoren of de implementatie de goede kant op gaat. Bedenk per groep professionals indicatoren die niet alleen laten zien of de verandering is doorgevoerd, maar ook wat de kwaliteit is van de uitvoering van de nieuwe werkwijze. Geef concreet aan welke data je gaat verzamelen, op welke momenten je data gaat verzamelen en wanneer je de resultaten gaat teruggeven om bij te sturen.

Anders dan evaluatie-indicatoren zijn monitoring-indicatoren – gericht op wat professionals doen – relatief snel en eenvoudig te verzamelen, zoals het aantal gevoerde klantgesprekken. Hiermee zorg je dat je op elk moment zicht kunt krijgen op het implementatieproces. Het liefst maakt de monitoring gebruik van data die de gebruikers toch al verzamelen. Op die manier vraag je geen extra administratie.

Kwaliteitsindicatoren zijn gericht op hoe professionals de interventie uitvoeren, dus de kwaliteit. Deze indicatoren zijn meestal meer bewerkelijk om te verzamelen. Denk bijvoorbeeld aan de kwaliteit van de gespreksvoeringstechniek. De kwaliteit in beeld is meestal meer bewerkelijk dan pure registratie van handelingen, maar is net zo belangrijk. Het is ook gelijk een middel om de uitvoering op de lange termijn te borgen. Het loont dus om meteen vanaf het begin een monitoring-mechanisme in te stellen.

11. Evaluatie

Of je de implementatie als geslaagd mag beschouwen kun je het beste beoordelen op basis van een evaluatie. De evaluatie van het implementatieproces sluit aan bij de implementatiedoelen. Waar de monitoring bestaat uit een doorlopende meting is een evaluatie meestal eenmalig. Doel is om te bepalen in hoeverre de implementatiedoelen zijn behaald. De data worden meestal al vanaf het begin van het implementatieproces verzameld. Een goede kapstok voor een dergelijke evaluatie is een procesevaluatie. Daarmee breng je in kaart in welke mate de doelgroep is bereikt en in welke mate de interventie volgens plan is uitgevoerd. Voor een beschrijving hoe je een procesevaluatie opzet, zie de handreiking '[Tijdig bijsturen van een interventie](#)'.

Een implementatieplan kan helpen om focus aan te brengen in de procesevaluatie. Een procesevaluatie heeft namelijk de neiging om uit te wijken: er zijn tal van indicatoren die je kunt bedenken om de mate van implementatie te meten. Door de procesevaluatie te richten op de implementatiedoelen en de implementatiebarrières die je in het implementatieplan hebt geïdentificeerd, krijgt de procesevaluatie meer focus. Hiermee sta je gelijk in de startblokken om met de evaluatie te beginnen.

12. Planning en budgettering

De planning en budgettering zijn cruciale bouwstenen voor een haalbaar implementatieplan. Geef in de planning een overzicht van de implementatieactiviteiten per gebruikersgroep. Geef in de planning ook een inschatting van de hoeveelheid uren die de verschillende gebruikersgroepen aan de implementatieactiviteit kwijt zijn. Kijk kritisch en het liefst samen met de betreffende gebruikersgroep of jouw inschatting realistisch en haalbaar is. In het budget kun je de uren vervolgens omrekenen in kosten. Planning en budget zijn cruciale bouwstenen om de haalbaarheid van het implementatieplan te bewaken.

3

Voorbeeld

Psycho-educatie bij de aanpak van financiële problemen

Datum: juni 2021

Implementerende organisaties:

Dit implementatieplan is deels fictief en deels gebaseerd op de pilot bij drie Nederlandse gemeenten, zoals beschreven in het onderzoeksrapport 'Psycho-educatie bij de aanpak van financiële problemen' (Jungmann et al., 2019).

1. Beschrijving interventie

Profijtgroep

Wie is de profijtgroep waarop de interventie is gericht?

Psycho-educatie is gebaseerd op het inzicht dat bij mensen die langdurig stress en/of schaarste ervaren de executieve functies onder druk komen te staan. In de praktijk betekent dit dat mensen minder goed in staat zijn om probleemoplossend gedrag te vertonen, zoals ergens aan beginnen, vooruitkijken, of volhouden. Dit is onder andere het geval bij veel mensen in een stabilisatietraject richting een schuldregeling. Daarnaast is het in de stabilisatiefase helaas zo dat deze stress niet meteen kan worden weggenomen. Mensen staan voor de uitdaging om ondanks alle stress te moeten werken aan een oplossing. Het doel van Psycho-educatie is om mensen strategieën te laten ontwikkelen die hen in staat stellen om ondanks grote stress aan een oplossing voor hun problemen te werken. Deze interventie is ontwikkeld voor mensen die kampen met financiële problemen; de principes zijn echter toepasbaar bij iedereen die in zijn of haar dagelijks leven gehinderd wordt door stress en schaarste.

Werkzame bestanddelen

Wat zijn de werkzame bestanddelen van de interventie?

Zoals beschreven in de implementatiegids van Psycho-educatie wordt de interventie uitgevoerd in vier stappen:

1. De professional vertelt de klant over de effecten van stress op gedrag.
2. De professionals verkent met de klant in hoeverre de klant stress ervaart, en in hoeverre de klant hierdoor gehinderd wordt in het traject. Hierbij kan de professional gebruikmaken van de praatplaat.
3. De professional ontwikkelt met de klant copingstrategieën en hulpmiddelen om ondanks de stress toch aan zijn of haar doelen te werken en vooruitgang te boeken in het traject.
4. In de vervolgesprekken worden de strategieën geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

Zoals beschreven in de planevaluatie van Psycho-educatie worden in deze vier stappen drie werkzame bestanddelen toegepast: 1) bewustzijn van de effecten van stress op gedrag; 2) gespreksvoeringstechniek en 3) copingstrategieën.

a) Bewustzijn

De eerste twee stappen zijn erop gericht om de cliënt bewust te maken van mogelijke effecten van stress op gedrag. Hiermee wordt de klant uitgenodigd om falen toe te schrijven aan de stressvolle omstandigheden in plaats van de eigen persoon. Vermoedelijk leidt attributie van een faalervaring aan de omstandigheden tot een mildere houding jegens zichzelf (zelf-compassie), waardoor de faalervaring minder beschadigend is voor het zelfbeeld en mensen eerder geneigd zijn om het nog een keer te proberen. Daarnaast ervaren klanten dat de professional faalervaringen attribueert aan de situatie in plaats van de persoon zelf, en voelt de klant zich minder sterk veroordeeld. Dit kan een positief effect hebben op de werkaliantie tussen klant en professional.

b) Gespreksvoeringstechniek

De professionals passen motiverende gesprekstechniek toe, zoals normaliseren van problematisch gedrag, valideren van gewenst gedrag en empathisch luisteren. De professional zal bij faalervaringen de focus leggen op een mogelijke oplossing en succeservaringen attribueren aan de klant. Hiermee wordt de behoefte van de klant aan autonomie, betrokkenheid en competentie bediend. Naar verwachting zal dit een positief effect hebben op de werkaliantie en de motivatie van de klant.

c) Copingstrategieën

De laatste twee stappen zijn gericht op de ontwikkeling van de copingstrategieën en het maximaliseren van de opbrengst daarvan. Door strategieën te ontwikkelen waarmee de klant naar verwachting beter in staat is om in stressvolle situaties toch probleemoplossend gedrag te tonen, wordt het geloof in eigen kunnen versterkt. Door waar mogelijk gebruik te maken van strategieën die de klant in het verleden succesvol heeft toegepast, wordt het geloof in eigen kunnen eveneens versterkt.

Interventie-effecten

Wat zijn de effecten die de interventie teweeg kan brengen?

Op basis van theorie worden de volgende effecten verwacht: het bewustzijn van effecten van stress op gedrag kan leiden tot een toegenomen geloof in eigen kunnen bij de klant, en tot motivatie om copingstrategieën te ontwikkelen. Het toepassen van de copingstrategieën zal leiden tot probleemoplossend gedrag in stressvolle omstandigheden. Succeservaringen zullen leiden tot een groter geloof in eigen kunnen bij de klant. Uiteindelijk kan dit ertoe leiden dat klanten sneller hun persoonlijke doelen bereiken en in de context van de schuldhulpverlening zal dit bijdragen aan het oplossen van de financiële problemen van de klant.

Daarnaast kan het attribueren van ongewenst gedrag aan stress en de toepassing van gespreksvoeringstechniek een positief effect hebben op de werkaliantie tussen professional en klant.

Uit de interviews in het kader van de evaluatie van Psycho-educatie kwam het volgende naar voren: klanten rapporteerden een toegenomen bewustzijn van de effecten van stress op gedrag, meer rust en acceptatie van het eigen gedrag, een

betere zelfregulatie, minder stress, meer vertrouwen in de toekomst en meer openheid richting de professional.

Professionals rapporteerden de volgende effecten: een verbeterde relatie tussen professional en klant, een vergroot bewustzijn bij de klant van de effecten van stress op gedrag, een betere zelfregulatie en geloof in eigen kunnen, en bij de professionals zelf meer begrip voor de keuzes van de klant en daardoor meer motivatie om zich voor de klant in te zetten.

2. Randvoorwaarden

Randvoorwaarden

Wat is bekend over de randvoorwaarden voor implementatie?

Uit interviews met uitvoerende schuldhulpverleners en hun managers in het kader van de evaluatie van Psycho-educatie kwamen drie randvoorwaarden voor implementatie naar voren: de visie van de organisatie, een goede training en voldoende tijd.

a) Visie

Professionals gaven aan dat implementatie makkelijker werd wanneer de visie die aan de interventie ten grondslag ligt in lijn is met de visie van de organisatie. In dit geval had het professionals geholpen als stress volgens de organisatie zou zijn gezien als een ontregelende factor voor cliëntgedrag.

b) Training

Professionals vonden een goede training een belangrijke randvoorwaarde; in het bijzonder vonden ze het belangrijk dat in de training aandacht wordt besteed aan gesprekstechnieken bij het ontwikkelen van copingstrategieën.

c) Tijd

Professionals gaven aan dat het voor implementatie noodzakelijk is dat niet alleen in het eerste gesprek tijd wordt vrijgemaakt voor het toepassen van de interventie, maar ook in de vervolgesprekken.

Implementatiestrategieën

Welke implementatiestrategieën hebben de ontwikkelaars gebruikt?

Om te zorgen dat professionals Psycho-educatie volgens plan konden toepassen hebben de ontwikkelaars vooraf een overeenkomst met de organisaties gesloten. Daarin stond dat de deelnemende organisaties intervisiegroepjes zouden organiseren, waarin professionals ervaringen zouden kunnen uitwisselen en van elkaar zouden kunnen leren.

3. De betrokken groepen

Bepaal per groep de mate van invloed en belang. Bedenk hoe je deze groepen wilt betrekken bij het implementatieproces.

	Manier van betrekken
Schuldhulpverleners Groep A: veel belang, veel invloed	De schuldhulpverleners passen Psycho-educatie toe in hun gesprekken. Zij hebben veel belang bij het slagen van de implementatie: ze willen goed presteren in hun werk en een goede werkalliantie met de klant. Zij hebben veel invloed: zij bepalen of ze de interventie gaan gebruiken. De schuldhulpverleners worden meegenomen in de contextanalyse.
Management Groep A: veel belang, veel invloed	De managers hebben veel belang bij een succesvolle implementatie: succesvolle implementatie straalt op hen af. Ze hebben ook veel invloed: zij moeten zorgen voor de randvoorwaarden voor implementatie. Ook hun perspectief wordt meegenomen in de contextanalyse.
Klanten Groep A: veel belang, veel invloed	De klanten hebben redelijk veel invloed op de implementatie: zij kunnen bepalen in hoeverre ze meewerken aan de interventie. Ze hebben ook veel belang bij de implementatie. De klanten worden meegenomen in de contextanalyse.
Andere afdelingen Groep A: een zeker belang, een zekere invloed	Andere afdelingen hebben een zeker belang bij een succesvolle implementatie: een goede werkalliantie zal mogelijk afstralen op de reputatie van de hele organisatie. Ze hebben een zekere invloed op de implementatie: hun invloed bestaat in de mate waarin ze hun implementerende collega's steunen. Vanwege hun invloed en belang zijn de andere afdelingen meegenomen in de contextanalyse.
Ketenpartners Groep B: een zeker belang, weinig invloed	De ketenpartners hebben weinig invloed maar wel een zeker belang bij een succesvolle implementatie: een bepaalde werkwijze schept verwachtingen bij de klant over de werkwijze van ketenpartners. Vanwege hun belang bij het implementatieproces wordt in het communicatieplan vastgelegd op welke momenten de ketenpartners worden geïnformeerd over de implementatie.
Wethouder Groep C: weinig belang, veel invloed	Omdat het gaat om een kleine interventie is het belang van de wethouder bij de implementatie waarschijnlijk beperkt. Zijn invloed is echter groot. Er wordt een communicatieplan opgesteld waarin wordt vastgesteld op welke momenten de wethouder geïnformeerd zal worden, zoals de start van het implementatieproces en de uitkomst van de evaluatie. Daarnaast zal hij betrokken worden bij beslismomenten, zoals de start van de pilotfase en de definitieve implementatie.

Inwoners gemeente	De inwoners van de gemeente hebben weinig belang bij en weinig invloed op het implementatieproces. In het communicatieplan wordt vastgelegd dat ze op gezette tijden worden geïnformeerd via de nieuwsbrief en website.
Groep D: weinig belang, weinig invloed	

* De inhoud van deze tabel is niet gebaseerd op data.

4. Gebruikers

Welke groepen professionals brengen een verandering aan in hun manier van werken om de interventie te implementeren?

De gebruikers van de interventie zijn de schuldhulpverleners, hun managers en de andere afdelingen.

Beschrijf per gebruikersgroep de huidige en gewenste werkwijze. In die beschrijving kun je onderscheid maken tussen wat professionals kunnen (vaardigheden), wat ze denken en voelen (houding), en wat ze doen (gedrag). Neem ook de profijtgroep mee in deze analyse.

	IST Huidige werkwijze*	SOLL Gewenste werkwijze
Schuldhulpverleners	1. Globale kennis van de effecten van stress 2. Geen gespreksvoeringstechniek 3. Impliciete kennis gebaseerd op ervaring met copingstrategieën	1. Geven voorlichting over de effecten van stress op gedrag 2. Passen gespreksvoeringstechniek toe 3. Beschikken over een arsenaal aan copingstrategieën en coachen de klant bij het ontwikkelen van copingstrategieën
Managers	Kennen de visie van de organisatie Sturen op eerder op snelle doorlooptijden	Kennen de visie die aan Psycho-educatie ten grondslag ligt en stimuleren dat de organisatievisie en interventievisie op één lijn komen Sturen op Psycho-educatie in het kader van kwaliteit, en zorgen voor voldoende tijd voor training, intervisie en toepassing van de interventie
Andere afdelingen	Staan kritisch tegenover Psycho-educatie	Staan positief tegenover Psycho-educatie

* De inhoud van de tabel is niet gebaseerd op data.

5. Implementatiedoelen

Formuleer per gebruikersgroep een implementatiedoel. Wanneer dat doel behaald is, dan is de gewenste situatie bereikt, en is de implementatie voor deze groep geslaagd. Maak dat doel zo concreet mogelijk door het SMART te maken.

	Implementatiedoel*
Schuldhulpverleners	<p>Drie maanden na de start van de implementatie is bij 80% van de trajecten het volgende te zien:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verkennen professionals met hun klanten de effecten van stress op gedrag. 2. Ligt in de gesprekken de nadruk op oplossingen en successen. 3. Ontwikkelen klanten copingstrategieën in zowel het startgesprek als in meerdere vervolgesprekken.
Managers	<p>Zes maanden na de start van de implementatie is bij de managers het volgende te zien:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ze kennen de visie die aan Psycho-educatie ten grondslag ligt en hebben zo nodig stappen ondernomen om de interventievisie te vervlechten in de organisatievisie. 2. De opbrengsten van de interventie zijn onderdeel van de jaarlijkse rapportage. 3. De schuldhulpverleners hebben voldoende tijd voor de training, intervisie en toepassing van de interventie.
Andere afdelingen	<p>Zes maanden na de start van de implementatie zie je bij de andere afdelingen het volgende:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ze zijn op de hoogte van de interventie Psycho-educatie en de visie die daaraan ten grondslag ligt. 2. Ze rapporteren dat ze zich kunnen vinden in de visie die aan Psycho-educatie ten grondslag ligt. 3. Schuldhulpverleners denken dat hun collega's voorstanders zijn van de implementatie van Psycho-educatie.

* De inhoud van de tabel is niet gebaseerd op data.

6. Contextanalyse

Breng per gebruikersgroep de bevorderende en belemmerende factoren in kaart. Geef met een cijfer tussen 1 en 3 de mate van invloed aan: 1: 'een beetje belemmerend' of 2: 'redelijk belemmerend' of 3: 'zeer belemmerend'. Geef met ja/nee aan of een factor veranderbaar is.

	Richting	Mate van invloed*	Veranderbaar?*
	Bevorderend/ Belemmerend	1/2/3	Ja/nee
Schuldhulpverlener			
Onvoldoende tijd in de trajecten	Belemmerend	3	Ja
Communicatie met klant verloopt moeilijk (taalbeheersing, autisme, enz.)	Belemmerend	3	Nee
Crisis bij de klant	Belemmerend	3	Ja

* Deze aspecten zijn niet gebaseerd op data.

De bevorderende en belemmerende factoren zijn bij de andere gebruikersgroepen niet uitgevraagd.

7. Implementatiestrategieën

7.1 Implementatiestrategieën op basis van contextanalyse

Welke implementatiestrategieën ga je inzetten om de belemmeringen weg te nemen? Geef de implementatiestrategieën per gebruikersgroep weer.

Gebruikersgroep 1	Implementatiestrategie
Tijd	Met de manager worden afspraken gemaakt over voldoende tijd.
Beperkte communicatie	Met de professionals wordt besproken wat haalbaar is bij groepen met wie de communicatie moeilijk verloopt, en hoe de interventie optimaal kan worden ingezet bij deze groep.
Crisis	Met de professionals wordt besproken hoe de interventie met de juiste timing kan worden ingezet.

* Deze aspecten zijn niet gebaseerd op data.

De bevorderende en belemmerende factoren zijn in de evaluatie bij de andere gebruikersgroepen niet uitgevraagd.

7.2 Implementatiestrategieën op basis van implementatiefases

Welke strategie zet je per gebruikersgroep in om bij de volgende implementatiefase uit te komen?

	Oriëntatie	Inzicht	Acceptatie	Verandering	Behoud
	Gebruikers weten dat de interventie geïmplementeerd zal worden	Gebruikers begrijpen wat de implementatie van hen vraagt	Gebruikers zijn gemotiveerd om te implementeren	Gebruikers passen de interventie toe; knelpunten worden opgelost	Werkwijze is op een structurele manier ingebed in de organisatie
Schuldhelpverlener	Afdelingsoverleg	Training	Intervisie, opbrengst bij klant inzichtelijk maken	Intervisie, trekker zorgt voor ophalen en oplossen knelpunten	Implementatie bijsturen op basis van evaluatie; trekker zorgt voor inbedding
Manager	Mail en overleg	Doet mee met workshop andere afdelingen	Afspraken met medewerkers over tijdsinvestering; overleg met beleidsmedewerkers over visie	Periodiek overleg met trekker	Periodiek overleg met trekker
Andere afdelingen	Trekker geeft toelichting in het afdelingsoverleg	Workshop waarin de principes en onderliggen de visie worden behandeld	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

* Deze aspecten zijn niet gebaseerd op data.

8. Implementatieteam

Wat betekenen de belemmerende factoren voor de expertise die je nodig hebt in je implementatieteam? Wie heb je allemaal nodig voor een effectief implementatieteam?

Structureel:

- Trekker die regie voert over het implementatieproces inclusief de borging.
- Schuldhulpverlener.
- Beleidsmedewerker voor de aansluiting bij organisatie visie.

Puntsgewijs:

- Vertegenwoordigers van andere afdelingen.
- Communicatie.

9. Borging

Loop deze checklist door om te bepalen in hoeverre de interventie is verankerd binnen de organisatie. Kijk of er extra acties nodig zijn en geef die een plek in het implementatieplan.

Wat?	Borging (ja/nee)	Welke extra actie is nodig?*
De uitvoerende medewerkers kunnen de interventie ook bij hoge werkdruk uitvoeren	Ja	n.v.t.
De kwaliteit van de uitvoering wordt routinematig in kaart gebracht	Nee	Trekker aanwijzen
De materialen worden structureel onderhouden	Nee	Niet nodig
De uitvoerende medewerkers krijgen ondersteuning bij de uitvoering	Nee	Intervisie
De interventie wordt op gezette tijden doorontwikkeld	Nee	Op basis van kwaliteitsbewaking
Nieuwe medewerkers krijgen informatie over en scholing in de nieuwe werkwijze	Ja	n.v.t.
Structurele, langlopende financiering is geregeld	Ja	n.v.t.
De vernieuwing is opgenomen in het management sturingssysteem en de rapportages	Nee	Niet nodig
De opbrengsten van de interventie zijn onderdeel van de jaarlijkse rapportages	Nee	Trekker levert dit aan
Er blijft iemand eigenaar van de vernieuwing	Nee	Trekker aanwijzen

* Deze aspecten zijn niet gebaseerd op data.

10. Monitoring

Bedenk indicatoren die inzicht geven of de implementatie op koers loopt. Maak de indicatoren concreet door implementatiedoelen te vertalen naar data die gebruikers kunnen verzamelen. Bedenk wanneer je deze informatie beschikbaar moet hebben.

Schuldhulpverleners

Implementatiedoelen:

Drie maanden na de start van de implementatie is bij 80% van de trajecten het volgende te zien:

1. Verkennen professionals met hun klanten de effecten van stress op gedrag.
2. Ligt in de gesprekken de nadruk op oplossingen en successen.
3. Ontwikkelen klanten copingstrategieën in zowel het startgesprek als in meerdere vervolgesprekken.

Toepassing

Hoe weet je wanneer de verandering is doorgevoerd?

De schuldhulpverleners vertellen in de intervisiegroepjes dat ze met de klant de vier stappen doorlopen en copingstrategieën ontwikkelen.

Hoe kom je daarachter?
Welke data ga je verzamelen?

De trekker sluit aan bij intervisiegroepjes en gaat na of de vier stappen van de interventie worden doorlopen, en of er in vervolgesprekken copingstrategieën worden besproken.

Wanneer ga je dat achterhalen?
Hoe vaak en op welke momenten ga je data verzamelen?

Drie maanden na de start van de implementatie sluit de trekker aan bij alle intervisiegroepjes.

Hoe ga je bijsturen? Hoe en wanneer geef je de resultaten terug?

De observaties uit de intervisiegroepjes worden verwerkt in een trainingsinterventie die wordt ingezet via de intervisiegroepjes.

Kwaliteit

Hoe weet je dat de verandering met goede kwaliteit is doorgevoerd?

In de klantgesprekken ligt de nadruk op oplossingen en successen.

Hoe kom je daarachter?
Welke data ga je verzamelen?

Collega's sluiten bij elkaar aan bij gesprekken en geven elkaar feedback.

Wanneer ga je dat achterhalen?
Hoe vaak en op welke momenten ga je data verzamelen?

Drie maanden na de start van de implementatie sluiten collega's bij elkaar aan en geven elkaar feedback.

Hoe ga je bijsturen? Hoe en wanneer geef je de resultaten terug?

In een sessie geven schuldhulpverleners terug welke nuttige feedback ze hebben gehad.

Manager

Implementatiedoel:

Zes maanden na de start van de implementatie is bij de managers het volgende te zien:

1. Ze kennen de visie die aan Psycho-educatie ten grondslag ligt en hebben zo nodig stappen ondernomen om de interventievisie te vervlechten in de organisatievisie.
2. De opbrengsten van de interventie zijn onderdeel van de jaarlijkse rapportage.
3. De schuldhulpverleners hebben voldoende tijd voor de training, intervisie en toepassing van de interventie.

Toepassing

Hoe weet je wanneer de verandering is doorgevoerd?

De visie van de interventie wordt vermeld in beleidsstukken.

De schuldhulpverleners geven aan dat tijd geen knelpunt voor ze is.

De opbrengsten van de interventie worden vermeld in de jaarlijkse rapportage.

Hoe kom je daarachter?
Welke data ga je verzamelen?

Beleidsstukken en jaarlijkse rapportage nakijken.

In de intervisiegroepjes worden knelpunten in de uitvoering besproken.

Wanneer ga je dat achterhalen?
Hoe vaak en op welke momenten ga je data verzamelen?

Een jaar na start implementatie worden beleidstukken en jaarlijkse rapportage bekeken.

Drie maanden na de start van de implementatie sluit de trekker aan bij alle intervisiegroepjes en haalt knelpunten in de uitvoering op.

Hoe ga je bijsturen? Hoe en wanneer geef je de resultaten terug?

De trekker levert input aan voor beleidsstukken en jaarlijkse rapportage.

De observaties uit de intervisiegroepjes worden verwerkt in een trainingsinterventie die wordt ingezet via de intervisiegroepjes.

Andere afdelingen

Implementatiedoel:

Zes maanden na de start van de implementatie zie je bij de andere afdelingen het volgende:

1. Ze zijn op de hoogte van de interventie Psycho-educatie en de visie die daaraan ten grondslag ligt.

2. Ze rapporteren dat ze zich kunnen vinden in de visie die aan Psycho-educatie ten grondslag ligt.

3. Schuldhulpverleners denken dat hun collega's voorstanders zijn van de implementatie van Psycho-educatie.

Toepassing

Hoe weet je wanneer de verandering is doorgevoerd?

Leidinggevenden van andere afdelingen geven aan hoe hun medewerkers tegen de interventie aankijken.

Schuldhulpverleners geven aan hoe zij denken dat andere afdelingen tegen de interventie aankijken.

Hoe kom je daar achter?
Welke data ga je verzamelen?

De trekker presenteert eerste resultaten van de interventie aan leidinggevenden van andere afdelingen, en vraagt hoe de afdelingen tegen de interventie aankijken.

Trekker sluit aan bij intervisiegroepjes.

Wanneer ga je dat achterhalen?
Hoe vaak en op welke momenten ga je data verzamelen?

Zes maanden na start implementatie vindt een overleg plaats met leidinggevenden van verschillende afdelingen.

Zes maanden na start implementatie sluit de trekker weer aan bij intervisiegroepjes.

Hoe ga je bijsturen? Hoe en wanneer geef je de resultaten terug?

Bij gebrek aan draagvlak bij andere afdelingen wordt met de leidinggevenden een plan besproken hoe dat draagvlak kan worden versterkt.

Schuldhulpverleners delen de opbrengsten van de interventie met andere afdelingen en halen reacties op van de andere afdelingen.

* Deze aspecten zijn niet gebaseerd op data.

Literatuur

Bureau Bartels (2020). Experimenten binnen schuldhulpverlening bij Nederlandse gemeenten. Amersfoort: Bureau Bartels.

de Groot, N. & van der Zwet, R. (2019). Toolkit implementatie – Eerste hulp bij verspreiding en implementatie van sociale interventies voor interventie-ontwikkelaars en organisaties.

Fleuren, M.A.H., Paulussen, T.G.W.M., Van Dommelen, P. & Van Buuren, S. (2012). Meetinstrument voor Determinanten van Innovaties (MIDI). Den Haag: TNO.

Mendelow, A.L. (1991) 'Environmental Scanning: The Impact of the Stakeholder Concept'. Proceedings From the Second International Conference on Information Systems 407-418. Cambridge, MA.

Wensing, M. & Grol, R. (2017). Implementatie. Effectieve verbetering van de patiëntenzorg. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

ZonMw (2020). Maak zelf een implementatieplan. Geraadpleegd op 31-5-2021 op <https://publicaties.zonmw.nl/maak-zelf-een-implementatieplan/>