# Implementatieplan

Dit implementatieplan is geschreven in het kader van de cursus Interventies vormgeven en implementeren. De cursus is ontwikkeld en uitgevoerd door het lectoraat Schulden en Incasso van de Hogeschool Utrecht en gefinancierd door Schouders Eronder.

Auteur: Annemarie van der Horst, kwaliteitsmedewerker

Implementerende organisatie: Afdeling Kwaliteit, gemeente Den Haag

Datum: Mei 2022

Interventie: Kennisoverdracht

## Doel van de interventie

Het doel van deze interventie is een makkelijk werkbare vorm van kennisoverdracht vanuit afdeling Kwaliteit naar klantbegeleiders en schuldregelaars, om de vakinhoudelijke kennisontwikkeling van deze professionals te bevorderen.

## ****Profijtgroep****

Met deze interventie willen we ons primair richten op klantbegeleiders en schuldregelaars, omdat we hiermee direct het grootste aantal medewerkers binnen de afdeling Financiële hulpverlening bereiken. Als het implementeren van deze interventie succesvol blijkt, dan kan dit verder doorgevoerd worden naar de overige teams binnen de afdeling Financiële hulpverlening.

## Probleem

In 2021 stuurde de afdeling Kwaliteit een wekelijks overzicht van actuele ontwikkelingen en nieuwe kennis naar de medewerkers van de afdeling Financiële hulpverlening. De ‘wekelijkse info’ was een verzameling van actualiteiten en kennisdocumenten verzameld uit nieuwsbrieven van diverse organisaties, zoals de NVVK. **De wekelijkse info werd onvoldoende gelezen.** Begin 2022 werden de medewerkers verzocht om zelf een aantal nieuwsbrieven te lezen. Ook hierbij kwam naar voren dat de nieuwsbrieven onvoldoende gelezen werden. De wekelijkse info werd dus onvoldoende gebruikt. Daarnaast vergde het opstellen van de wekelijkse info veel tijd van afdeling Kwaliteit.

De interventie dient dan ook twee problemen aan te pakken:

1. Bereik: Hoe krijgen we de medewerkers zover dat zij informatie over actuele ontwikkelingen en nieuwe kennis gaan lezen?
2. Tijdsinvestering: Hoe zorgen we ervoor dat kennisoverdracht vanuit afdeling Kwaliteit minder tijd in beslag neemt?

N.a.v. een klein onderzoek onder medewerkers worden onderstaande **redenen voor het onvoldoende lezen** van de wekelijkse info en nieuwsbrieven gegeven:

* **Prioritering:** Geen tijd vanwege de werkzaamheden uit de caseload;
* **Timing:** De wekelijkse info werd op vrijdag gestuurd; de medewerker had daarom te weinig tijd om de info diezelfde week nog te lezen;
* **Frequentie:** een wekelijkse mailing werd als teveel ervaren;
* **Uitstelgedrag:** de medewerker parkeerde de mail om later te lezen, wat dan weer regelmatig niet gebeurde;
* **Relevantie:** Niet alle onderwerpen waren van belang voor de medewerker.

Redenen om de wekelijkse info/nieuwsbrieven wel te lezen:

* **Compleetheid:** De wekelijkse info is een compilatie van meerdere nieuwsbrieven;
* **Relevantie:** De wekelijkse info gaf een korte beschrijving van de onderwerpen, waardoor medewerkers snel konden beoordelen welke onderwerpen voor hen relevant waren.
* **Duidelijkheid:** De medewerker vond de wekelijkse info duidelijk.

Uit bovenstaand onderzoek kwamen **prioritering**, **timing**, **frequentie** en **uitstelgedrag** als redenen naar voren om de wekelijkse info niet te lezen. Relevantie werd zowel als reden voor het wel lezen als voor het niet lezen van de wekelijkse info. Onderstaand hebben we beschreven hoe we de kennisoverdracht zodanig willen veranderen dat de redenen om niet te lezen worden weggenomen.

## ****Werkzame bestanddelen****

* **Timing: De informatie wordt opgeslagen in een kennisbank. Om informatie snel vindbaar te maken** krijgt de kennisbank een duidelijke structuur. Een infograp**hic geeft een overzicht van de thema’s, waardoor informatie makkelijk vindbaar wordt. Hiermee kunnen medewerkers zelf bepalen op welk moment zij de informatie willen lezen.**
* **Uitstelgedrag: Bespreking van actualiteiten/nieuwe kennis in werkoverleg, waardoor de medewerker niet meer kan uitstellen. Daarnaast maakt de bespreking interactie mogelijk, waardoor medewerkers gemotiveerd raken om de informatie tot zich te nemen;**
* **Prioritering: in het overleg worden de positieve gevolgen besproken die uit de kennisontwikkeling voortkomen voor de voortgang in het dossier;**
* **Frequentie: kennisoverdracht wijzigen van wekelijks naar eens in de maand maakt de informatie behapbaar.**

## Gewenste effecten

Deze vorm van kennisoverdracht heeft de volgende gewenste effecten:

* De positieve gevolgen van kennisontwikkeling voor de voortgang in het dossier maakt dat kennisontwikkeling wordt gezien als onderdeel van de kerntaak van de medewerker, waarmee het gevoel van **eigenaarschap** wordt vergroot.
* Doordat medewerkers zelf kunnen bepalen welke informatie ze willen lezen wordt hun **autonomie** versterkt.
* Door de interactie voelen medewerkers **verbondenheid** met hun collega’s.
* Door de verlaagde frequentie en doordat de informatie makkelijk te vinden is wordt de behoefte aan **competentie** bediend.
* De drie basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid en het gevoel van eigenaarschap versterken de **motivatie** van medewerkers.
* Motivatie leidt tot **gebruik** van de kennisbank,
* Wat weer kan leiden tot **kennisontwikkeling** bij medewerkers.

Door kennisontwikkeling van medewerkers zullen de inwoners nog beter geholpen worden.

# Implementatieplan

## ****Interventie componenten****

**Om te zorgen voor kennisoverdracht worden de volgende interventie componenten geïmplementeerd:**

* **Kennisbank: De informatie wordt opgeslagen in een kennisbank. Om informatie snel vindbaar te maken** krijgt de kennisbank een duidelijke structuur. Een infograp**hic geeft een overzicht van de thema’s, waardoor informatie makkelijk vindbaar wordt. Hiermee kunnen medewerkers zelf bepalen op welk moment zij de informatie willen lezen.**
* **Bespreking van actualiteiten/nieuwe kennis in werkoverleg: Hierdoor kan de medewerker niet meer uitstellen. Daarnaast maakt de bespreking interactie mogelijk, waardoor medewerkers gemotiveerd raken om de informatie tot zich te nemen. In het overleg worden de positieve gevolgen besproken die uit de kennisontwikkeling voortkomen voor de voortgang in het dossier. Kennisoverdracht wijzigen van wekelijks naar eens in de maand maakt de informatie behapbaar.**

## Betrokken stakeholders

Volgens de stakeholder analyse bepaalt de mate van invloed op het implementatieproces en de mate van belang bij succesvolle implementatie hoe je bepaalde stakeholders het beste bij het proces kunt betrekken.

Stakeholders met veel invloed en veel belang bij succesvolle implementatie zijn essentiële stakeholders. Met hen kun je het beste nauw samenwerken.

* De kwaliteitsmedewerkers trekken het gehele implementatieproces.
* De kwaliteitsmedewerkers hebben maandelijks vakoverleg met de **contactpersonen kwaliteit**. In dat overleg worden actuele ontwikkelingen en nieuwe kennis aan de contactpersonen overgedragen.
* De **klantbegeleiders en schuldregelaars** geven input gedurende het implementatieproces.
* Managementteam en leidinggevenden moeten akkoord gaan met de implementatie.

Stakeholders met veel invloed, maar weinig belang bij succesvolle implementatie hoef je niet al te veel te betrekken bij het proces, maar wel tevreden houden.

* De afdeling Opleiden&Leren wordt op de hoogte gehouden over de inhoud van de Wiki-bibliotheek t.b.v. het opstellen van het interne trainingsprogramma

## Huidige en gewenste situatie

Om implementatie op een gestructureerde manier aan te pakken, moet eerst duidelijk zijn welke concrete verandering moet plaatsvinden. En die verandering verschilt per groep professionals.

Allereerst werken de **klantbegeleiders en schuldregelaren** op dit moment te weinig aan hun kennisontwikkeling. Doel van de implementatie is dat zij straks actief deelnemen aan het werkoverleg met de contactpersoon kwaliteit en zelfstandig informatie opzoeken in de Wiki-bibliotheek.

De implementatiedoelen van deze groep zijn:

* Na een half jaar hebben klantbegeleiders minimaal vijf keer deelgenomen aan werkoverleggen en hebben daar actief het gesprek gevoerd over actuele ontwikkelingen en nieuwe kennis.
* Na een half jaar hebben alle klantbegeleiders/schuldregelaars meermaals informatie opgezocht in de Wiki-bibliotheek of vragen gesteld aan de contactpersonen Kwaliteit.

De **kwaliteitsmedewerkers** doen op dit moment geen gestructureerde kennisoverdracht. Het doel van de implementatie is dat zij een Wiki-bibliotheek bouwen, vullen, onderhouden en actualiseren. Daarnaast sluiten zij maandelijks aan bij het werkoverleg met klantbegeleiders en schuldregelaars en voeren zij maandelijks een vakoverleg met de Contactpersoon Kwaliteit.

De implementatiedoelen van deze groep zijn:

* Wiki-bibliotheek is gebouwd, ingericht en na een half jaar geactualiseerd.
* Na een half jaar heeft een kwaliteitsmedewerker zes keer deel genomen aan een werkoverleg.
* Na een half jaar hebben zes vakoverleggen plaatsgevonden met contactpersoon Kwaliteit.

Op dit moment is de functie **Contactpersoon Kwaliteit** nog niet ingevuld. Straks is het de bedoeling dat de Contactpersoon Kwaliteit in het maandelijks overleg actief in gesprek gaat met klantbegeleiders en schuldregelaars over actuele ontwikkelingen en nieuwe kennis. Daarnaast functioneert de contactpersoon als vraagbaak en eerste aan spreekpunt voor klantbegeleiders en schuldregelaars.

De implementatiedoelen van deze groep zijn:

* Is na een half jaar meermaals opgezocht door klantbegeleiders/schuldregelaars met vragen over actuele ontwikkelingen en nieuwe kennis.
* Na een half jaar heeft de Contactpersoon Kwaliteit zes keer deel genomen aan een werkoverleg en actief het gesprek gevoerd met klantbegeleiders/schuldregelaars.
* Na een half jaar hebben zes vakoverleggen plaatsgevonden met contactpersoon Kwaliteit.

Het **managementteam en de leidinggevenden** zijn zich bewust van het probleem, maar hebben zelf geen actieve rol in de kennisoverdracht. In het implementatieproces zullen zij de actieve deelname van kwaliteitsmedewerkers en contactpersoon Kwaliteit aan het maandelijks overleg faciliteren. Daarnaast nemen zij kennisontwikkeling op als vast onderdeel van functioneringsgesprekken van klantbegeleiders en schuldregelaars.

De implementatiedoelen van deze groep zijn:

* MT geeft akkoord op implementatie Wiki-bibliotheek en kennisoverdracht bij werkoverleggen en de extra taken voor kwaliteitsmedewerkers en contactpersonen Kwaliteit.
* Na een half jaar is in 80% van de gevoerde functioneringsgesprekken kennisontwikkeling besproken.

De **afdeling Opleiding&Leren** stelt op dit moment het trainingsprogramma samen met de leidinggevenden. Na implementatie wordt jaarlijks een opleidingsplan opgesteld, waarop ook de afdeling Kwaliteit input levert.

De implementatiedoelen van deze groep zijn:

* Na een jaar bevat het teamopleidingsplan 80% van de kennisitems die afdeling Kwaliteit bij Afdeling Opleiding&Leren geagendeerd heeft.

## Belemmeringen en implementatiestrategieën

De **kwaliteitsmedewerkers** hebben te maken met twee belemmeringen:

* Om het tijdgebrek (zeer belemmerend) tegen te gaan wordt de ondersteuning ingeschakeld van de afdeling Leren&Ontwikkelen, van leidinggevenden en van de contactpersoon Kwaliteit.
* Als oplossing voor de afhankelijkheid van andere afdelingen (matig belemmerend) wordt het MT om akkoord gevraagd om vaart te maken met het aanstellen van contactpersoon Kwaliteit. Het MT maakt Leren & Ontwikkelen vrij om Kwaliteit te ondersteunen. Het MT informeert leidinggevenden over het besluit om kennisontwikkeling op te nemen als standaard agendapunt tijdens het functioneringsgesprek.

De **contactpersoon Kwaliteit**

* wordt ook belemmerd door tijdgebrek (matig belemmerend). Om dit tegen te gaan wordt een nieuwe medewerker in dienst genomen.
* Daarnaast ervaart de contactpersoon Kwaliteit weinig steun vanuit de leidinggevenden (zeer belemmerend). Hiervoor wordt het MT ingeschakeld om leidinggevenden te informeren over de nieuwe taken van contactpersoon Kwaliteit.

De **leidinggevenden en MT-leden** voelen zich betrokken bij de implementatiedoelen; dit is zeer bevorderend voor het implementatieproces. Zij zien het faciliteren van kennisbevordering als hun taak; ook dat is bevorderlijk voor het implementatieproces.

# Colofon

Dit implementatieplan is geschreven in het kader van de cursus Interventies vormgeven en implementeren. De cursus is ontwikkeld en uitgevoerd door het lectoraat Schulden en Incasso van de Hogeschool Utrecht en is gefinancierd door Schouders Eronder.

Schouders Eronder is een samenwerkingsverband tussen Divosa, Landelijke Cliëntenraad, NVVK, Sociaal Werk Nederland en de VNG.

© 2023 SchoudersEronder

Auteur: Annemarie van der Horst

Redactie: Susanne Tonnon, Lectoraat Schulden en incasso, Hogeschool Utrecht