

DOSSIER

# WAT WERKT BIJ implementatie van sociale interventies



kennis en aanpak van  
sociale vraagstukken

---

## Colofon

**Auteurs:** Renske van der Zwet, Nada de Groot

**Met dank aan:** Lou Repetur

**Eindredactie:** Esther den Breejen

**Redactie:** Hanneke Mateman, Jeske van der Waerden, Esther den Breejen

**Vormgeving:** De Boer & Van Dorst (Typetank)

**Infographics:** De Boer & Van Dorst (Typetank)

**Bestellen:** [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl)

Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van bronvermelding:  
© Movisie, kennis en aanpak van sociale vraagstukken

De inhoud van deze publicatie is met grote zorg samengesteld.  
Desondanks is Movisie niet aansprakelijk voor de eventuele schade die ontstaat door het gebruik van deze informatie.

februari 2018



Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

---

# Inhoud

<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>1 Feiten en cijfers</b>	<b>6</b>
1.1 Inleiding	6
1.2 Wat is implementatie?	7
1.3 Betrokken partijen	8
1.4 Fasen implementatieproces	8
<b>2 Wat werkt bij implementeren?</b>	<b>10</b>
2.1 Zicht op beïnvloedende factoren	10
2.2 Passende implementatieactiviteiten	14
2.3 Planmatig implementeren	20
2.4 Veelbelovende aanpakken	21
2.5 Conclusies	22
<b>3 Bronnenlijst</b>	<b>23</b>

# Samenvatting

**Implementeren gaat over de activiteiten die nodig zijn om een vernieuwing in de praktijk te brengen. In dit Wat Werkt bij-dossier richten we ons op het implementeren van sociale interventies: doelgerichte aanpakken of programma's in het sociale domein. Wat is er voor nodig om deze succesvol en duurzaam te implementeren?**

Implementatie is een stapsgewijs proces dat bestaat uit verschillende fasen. De mensen die met de nieuwe interventie gaan werken, maken hierin een verandering door waardoor zij met de vernieuwing willen, kunnen, gaan en blijven werken. De organisatie onderneemt daarvoor diverse activiteiten. Voor een succesvolle implementatie is het cruciaal om: (1) rekening te houden met diverse factoren die dit proces beïnvloeden, (2) passende implementatieactiviteiten aan te bieden en (3) planmatig te werken.

## Beïnvloedende factoren

Verschillende factoren kunnen het implementatieproces bevorderen dan wel belemmeren. Voor een succesvolle implementatie is inzicht in deze factoren (ook wel determinanten genoemd) onmisbaar:

### *I. Kenmerken van de innovatie*

Het verwachte voordeel van de innovatie heeft de grootste invloed. Professionals zijn eerder geneigd een innovatie over te nemen wanneer zij denken er voordeel bij te hebben. Dat kan een voordeel voor henzelf zijn (bijvoorbeeld tijdswinst), voor de cliënt/burger (bijvoorbeeld snellere/betere vooruitgang) of voor de organisatie (bijvoorbeeld meer cliënten bereiken). Professionals lijken eerder geneigd een innovatie over te nemen wanneer deze aansluit bij hun behoeften, normen, waarden, en manier van werken. Ook verspreiden simpele innovaties zich sneller dan complexe. Ruimte bieden voor lokale aanpassingen kan een goede stimulans zijn.

### *II. Kenmerken van de (toekomstige) gebruiker*

De gebruiker speelt een grote rol bij het succesvol implementeren. Voelt een gebruiker zich competent genoeg om de innovatie toe te passen? Beschikt de gebruiker over voldoende kennis en vaardigheden? Dan kan dit het proces vergemakkelijken. Verwacht iemand dat een interventie iets positiefs oplevert, of iets negatiefs kan voorkomen, dan is diens houding ook positiever en meer geneigd om de innovatie over te nemen. Als beroepsgenoten of andere *peers* de innovatie aanmoedigen, of juist ontraden, dan kan dat een cruciale rol spelen in het wel of niet overnemen van de innovatie. Ook staat de ene professional meer open voor verandering dan de andere.

### *III. Kenmerken van de organisatie*

Randvoorwaarden zoals financiële middelen, voldoende personeel, tijd en materiële voorzieningen (bijvoorbeeld apparatuur of ruimte) zijn van invloed op het implementatieproces. Vanuit het management is er een formele bekrachtiging nodig, bijvoorbeeld door de innovatie in het beleid op te nemen. Het aanstellen van een coördinator of een implementatieteam kan bevorderend werken. Ook moet er ruimte zijn voor feedback aan de gebruiker over de voortgang van het proces. Als er in een organisatie sprake is van een verandercultuur en men gewend is om, met enige regelmaat, innovaties in te voeren dan verloopt de implementatie soepeler. Belangrijke factor is sterk leiderschap: iemand die zich verantwoordelijk voelt en duidelijke sturing en richting geeft aan het proces.

#### *IV. Kenmerken van de (sociaal-politieke) context*

Of een interventie past binnen de bestaande wet- en regelgeving kan van invloed zijn op het implementatieproces. Verandert het nationale beleid en stopt de financiering voor bepaalde interventies dan verdwijnen ook deze interventies. Zonder politieke en financiële steun worden interventies niet op grotere schaal geïmplementeerd. Ernstige bezuinigingen kunnen de verkenning van innovaties ontmoedigen omdat er dan beperkt tijd voor is.

#### **Passende activiteiten**

Voor een succesvolle implementatie is het belangrijk dat de implementatieactiviteiten passen bij de fase waarin de gebruikers zich bevinden en bij de beïnvloedende factoren. Bij een interventie die gebruikers al kennen, zijn andere acties nodig dan bij een onbekende interventie. Een hele simpele interventie vraagt om andere activiteiten dan een hele complexe. Idealiter worden activiteiten daarom gekozen of ontwikkeld die zo goed mogelijk aansluiten bij de bevorderende en belemmerende factoren. Samen vormen deze implementatieactiviteiten het implementatieplan.

#### **Planmatig implementeren**

Het implementatieproces is een dynamisch proces, waarin men leert van eerdere ervaringen en waarin de aanpak wordt bijgesteld, indien nodig. Implementatiedeskundigen raden aan veel aandacht te besteden aan de planfase. In deze fase moet duidelijk zijn wat er moet veranderen en wat het doel of de beoogde uitkomst is van de implementatie. Ten tweede is het nodig om een goede analyse uit te voeren op de belemmerende en bevorderende factoren. Deze factoren kunnen een positieve of negatieve invloed hebben op het proces en worden ook wel determinanten genoemd. Tot slot worden strategieën geselecteerd die het implementatieproces, naar verwachting, soepeler doen verlopen. Na de planfase wordt er pas daadwerkelijk ingevoerd en wordt de aanpak gemonitord en geëvalueerd. Op basis van deze bevindingen wordt de aanpak bijgesteld<sup>1</sup>.

#### **Wat werkt?**

- Zorg voor een goed, toepasbare en toegankelijke interventie die aan te passen is aan de lokale context.
- Betrek de professionals bij zowel ontwikkeling, selectie, aanpassing, evaluatie van de interventie, als bij het plannen van de implementatie.
- Doe een analyse van beïnvloedende factoren vóór de start van de implementatie om de factoren die mogelijk van invloed zijn op de implementatie in kaart te brengen.
- Kies, op basis van de analyse, implementatie activiteiten die bevorderende factoren versterken en belemmerende factoren ontkrachten.
- Stem de implementatieactiviteit steeds specifiek af op de fase waarin de (sub) doelgroep zich bevindt.
- Monitor en evalueer tussendoor het resultaat en de uitvoering van de interventie en stel de aanpak bij op basis van de bevindingen.

---

<sup>1</sup> PDSA cyclus (Stals, 2012)

# 1 Feiten en cijfers

## 1.1 Inleiding

Binnen het sociale domein neemt het aantal goed doordachte en goed beschreven sociale interventies en aanpakken toe. Dit is onder meer te zien aan het groeiende aantal interventies in databanken zoals [Databank Effectieve sociale interventies](#). Deze ontwikkeling draagt bij aan een effectieve en efficiëntere aanpak van sociale problemen zoals eenzaamheid en armoede. 'Het wiel' hoeft niet opnieuw te worden uitgevonden en sociale professionals kunnen kiezen voor een aanpak die zich al bewezen heeft.

### **Implementatie gaat niet vanzelf**

Toch blijven veel succesvolle interventies op de plank van de eigenaar liggen. Of ze worden toegepast door een handvol sociale professionals en 'sterven' na afloop van de subsidieperiode 'een stille dood'. In de praktijk blijkt het lastig om interventies succesvol te verspreiden en implementeren.

Hier zijn verschillende oorzaken voor te vinden. Eén daarvan is de wijze van financiering. Om een interventie te ontwikkelen, wordt vaak gebruik gemaakt van projectsubsidie. In de praktijk betekent dit dat de ontwikkeling en de testfase worden gefinancierd, maar dat voor de verspreiding en implementatie vaak geen geld beschikbaar is (Hoogendam & Linger, 2010: 7-8). Een andere oorzaak is de beperkte aandacht voor implementatie van interventies. Interventie-eigenaren beseffen vaak onvoldoende dat voor de verspreiding en toepassing van hun interventie extra inzet nodig is. Vaak wordt gedacht dat een goed 'product' zichzelf verkoopt en vanzelf zijn weg vindt naar de eindgebruikers. Ten slotte ontbreekt bij veel organisaties de kennis over hoe je implementeren goed en planmatig aanpakt (Hoogendam & Linger, 2010: 8).

### **Verdubbelen effect**

Een goed implementatieproces is niet alleen van belang om interventies succesvol te verspreiden, maar blijkt ook van grote invloed op de effectiviteit van de interventie. Uit onderzoek blijkt dat interventies die goed geïmplementeerd zijn, twee tot twaalfmaal effectiever zijn (Durlak & DuPre, 2008). Ook raden implementatiedeskundigen aan veel aandacht te besteden aan een planmatige aanpak. Allereerst moet er in de planfase duidelijk zijn wat er moet veranderen en wat het doel of de beoogde uitkomst is van de implementatie. Ten tweede is het nodig om een goede analyse uit te voeren op de belemmerende en bevorderende factoren. Deze factoren kunnen een positieve of negatieve invloed hebben op het proces en worden ook wel determinanten genoemd. Tot slot worden strategieën geselecteerd die het implementatieproces, naar verwachting, soepeler doen verlopen. Na de planfase wordt er pas daadwerkelijk ingevoerd en wordt de aanpak gemonitord en geëvalueerd. Op basis van deze bevindingen wordt de aanpak bijgesteld.

In dit Wat Werkt bij-dossier hebben we kennis verzameld over wat werkt bij het succesvol implementeren van sociale interventies. Daarmee bieden we professionals en organisaties ondersteuning bij het succesvol implementeren van sociale interventies. Het Wat Werkt bij-dossier is een groeidocument en wordt aangevuld, indien bekend, met nieuwe inzichten over effectieve implementatie.

## 1.2 Wat is implementatie?

Implementeren gaat kortgezegd over de activiteiten die nodig zijn om een vernieuwing of verandering in de praktijk te brengen. Die vernieuwing kan bijvoorbeeld een nieuwe richtlijn, werkwijze of methode zijn. In dit dossier richten we ons op het implementeren van sociale interventies. Onder sociale interventie verstaan we een doelgerichte aanpak (bijvoorbeeld een methode of programma) in het sociale domein welke doorgaans gericht is op het voorkomen of verminderen van problemen en/of bevorderen van een positieve ontwikkeling.

In de literatuur zijn verschillende definities in omloop van het begrip implementatie. In dit dossier gaan we uit van de volgende definitie:

**Een procesmatige en planmatige invoering van vernieuwingen en/of verbeteringen met als doel dat deze een structurele plaats krijgen in het beroepsmatig handelen en/of het functioneren van de organisatie (Grol & Wensing, 2006).**

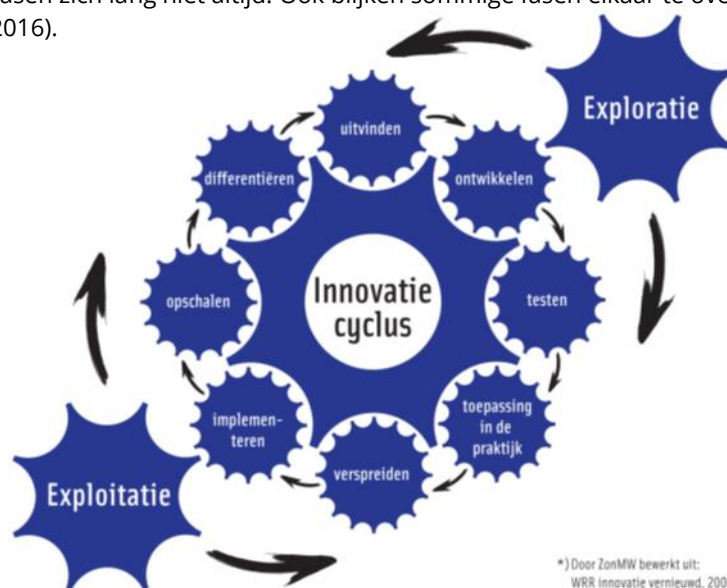
### Succesvol eindresultaat

Er zijn verschillende manieren om de mate van succes van het implementatieproces te bepalen.

- 1 De interventie wordt uitgevoerd zoals bedoeld (implementatie in enge zin). Bijvoorbeeld: de eenzaamheidsinterventie wordt door de professionals uitgevoerd zoals in het handboek beschreven staat. Er is dan sprake van programma-integriteit of interventietrouw.
- 2 De beoogde eindresultaten voor de einddoelgroep worden behaald (implementatie in brede zin). Bijvoorbeeld: het gevoel van eenzaamheid onder de deelnemers is afgenomen.
- 3 De implementatie is duurzaam. Hiermee wordt bedoeld dat wordt vastgehouden aan wat goed werkt en dat de interventie wordt doorontwikkeld op zaken die beter kunnen (Stals, 2012, p.41).

### Onderdeel innovatiecyclus

Implementatie kan gezien worden als een onderdeel van de innovatiecyclus van een interventie (figuur 1). Hierin wordt een interventie allereerst ontwikkeld, vervolgens getest, op kleine schaal toegepast en daarna geïmplementeerd. Na de implementatie volgt de fase van opschaling: dit houdt in dat de interventie op grotere schaal (vaak op andere locaties of bij andere organisaties) verspreid wordt. Ten slotte kan gedifferentieerd worden voor bijvoorbeeld specifieke doelgroepen of locaties: de interventie wordt daarvoor doorontwikkeld en vervolgens weer getest, verspreid etc. In de praktijk voltrekken deze fasen zich lang niet altijd. Ook blijken sommige fasen elkaar te overlappen (de Groot & van der Zwet, 2016).



## 1.3 Betrokken partijen

Er zijn verschillende partijen betrokken en/of van invloed op het implementatieproces. We bespreken hier de belangrijkste:

### **Interventie eigenaar/ontwikkelaar**

De ontwikkelaar is de persoon of organisatie die de interventie ontwikkeld heeft en vaak ook eigenaar is. Dat kan een sociaal ondernemer zijn, een welzijnsorganisatie, een stichting, een gemeente, een belangenvereniging of een onderzoeker aan de universiteit of hogeschool. Door tijdens de ontwikkeling al rekening te houden met bevorderende factoren voor implementatie, kan de ontwikkelaar de kans op een succesvolle implementatie vergroten.

### **Uitvoerende organisatie**

De uitvoerende organisatie is de organisatie waarbinnen de interventie in de praktijk wordt geïmplementeerd. Dit kan de ontwikkelaar zijn, maar ook een andere organisatie. De uitvoerende organisatie onderneemt verschillende implementatieactiviteiten (zie 1.4). Door hiervoor een goed implementatieplan te maken en rekening te houden met belemmerende en bevorderende factoren kan de organisatie de kans op succesvolle implementatie vergroten (zie H.2).

### **Gebruikers**

De gebruikers zijn de professionals (soms ook vrijwilligers) die de nieuwe interventie gaan toepassen in hun werk. In het implementatieproces krijgen zij te maken met verschillende implementatieactiviteiten van de uitvoerende organisatie. Het is de bedoeling dat zij hierdoor gemotiveerd raken, kennis en vaardigheden opdoen waardoor ze de interventie in hun werk kunnen toepassen.

### **Einddoelgroep of profijtgroep**

De einddoelgroep of profijtgroep zijn de mensen waarop de interventie zich richt en die (als het goed is) profiteren van de interventie.

## 1.4 Fasen implementatieproces

Het succesvol implementeren van een nieuwe interventie 'gaat niet over een nacht ijs'. Implementatie is een proces dat tijd in beslag neemt en bestaat uit verschillende fasen, zowel bij de gebruiker als bij de organisatie (figuur 2). De gebruiker maakt in vijf fasen een verandering door waardoor hij met de vernieuwing wil, kan, gaat en blijft werken. De organisatie onderneemt daarvoor bepaalde acties. Voor een blijvende en duurzame implementatie is het belangrijk dat alle fasen doorlopen worden. Het proces kan dynamisch verlopen.





## Implementatieproces gebruikers

De mensen (gebruikers) in een implementatieproces doorlopen een veranderingsproces. Na enkele fasen raken zij steeds meer geneigd om te (gaan) werken met een vernieuwing. Veel auteurs beschrijven vergelijkbare fasen die geïnspireerd zijn op twee theorieën: de 'innovatiediffusietheorie' van Rogers (1995) en de 'stages of change' van Prochaska en diClemente (1983).

Zij gaan ervan uit dat mensen min of meer vaste fasen doorlopen om een vernieuwing te omarmen en tot gedragsverandering te komen.

Grol en Wensing (2015) onderscheiden vijf fasen: *oriëntatie (1)*, *inzicht (2)*, *acceptatie (3)*, *verandering (4)* en *behoud van verandering (5)*. Tijdens de oriëntatiefase komen de gebruikers in aanraking met de nieuwe interventie en raken ze geïnteresseerd en betrokken. In de inzichtfase leren ze wat de interventie inhoudt en wat de argumentatie erachter is. Vervolgens bepalen ze in de acceptatiefase de houding ten opzichte van de interventie en beslissen gebruikers of zij de interventie willen toepassen. In de veranderingsfase gaan ze de interventie daadwerkelijk uitproberen en in de praktijk toepassen. In de laatste fase 'het behoud van verandering' wordt de interventie geïntegreerd in bestaande routines en verankerd in de organisatie. De stappen en activiteiten die de organisatie onderneemt, worden idealiter afgestemd op dit veranderingsproces bij gebruikers (zie figuur 2).

## Implementatieactiviteiten organisatie

De organisatie onderneemt in het implementatieproces verschillende stappen en activiteiten om een interventie te implementeren. Het werkt het beste als deze activiteiten aansluiten op de fase waarin de gebruikers zich bevinden. In hoofdstuk 2, op pagina 8, worden deze stappen uitgebreider beschreven.

<b>Implementatiefase bij gebruikers</b>	<b>Implementatie activiteit gericht op...</b>
1. Oriëntatie	- bewustzijn van de beoogde verandering - interesse en betrokkenheid
2. Inzicht	- kennis, begrip van de beoogde verandering - inzicht in eigen werkwijze
3. Acceptatie	- positieve houding, motivatie om te veranderen - intentie of besluit om te veranderen
4. Verandering	- invoering van de verandering in de praktijk - bevestiging van nut en effect van de verandering
5. Behoud van verandering	- integratie van de verandering in bestaande routines - verankering in de organisatie

Figuur 2 Fasen in het implementatieproces (Grol en Wensing 2015: 95)

## 2 Wat werkt bij implementeren?

Succesvol implementeren, hoe doe je dat? Wat zorgt ervoor dat het implementatie-proces goed wordt doorlopen? Wat zijn de werkzame elementen van effectieve implementatie? Hoewel de wetenschappelijke onderbouwing over het algemeen nog beperkt is, vinden we in de literatuur over implementatie van sociale interventies een aantal ingrediënten voor succesvolle implementatie. Deze kunnen houvast bieden bij het implementeren van sociale interventies. In dit hoofdstuk bespreken we de belangrijkste ingrediënten voor succesvolle implementatie:

- Zicht op beïnvloedende factoren;
- Passende implementatie strategieën;
- Een systematische planmatige aanpak.

### 2.1 Zicht op beïnvloedende factoren

Verschillende factoren kunnen het implementatieproces bevorderen dan wel belemmeren. Voor een succesvolle implementatie is inzicht in de belangrijkste beïnvloedende factoren (ook wel determinanten genoemd) onmisbaar (Fleuren et al., 2009; Stals, 2012). Uit de literatuur blijkt dat deze factoren doorgaans in vier categorieën worden verdeeld:

- I. Kenmerken van de innovatie.
- II. Kenmerken van de (toekomstige) gebruiker.
- III. Kenmerken van de organisatie waarin de innovatie wordt ingevoerd.
- IV. Kenmerken van (sociaal-politieke) context (Fleuren et al., 2012; Stals, 2012).

Deze kenmerken zijn per implementatietraject anders. Door tijdens de voorbereiding beïnvloedende factoren in kaart te brengen (ook wel een determinantenanalyse genoemd) krijg je goed zicht op de factoren die in jouw implementatietraject van invloed zijn. Zo kun je zorgen voor de juiste randvoorwaarden en de implementatieactiviteiten kiezen die inspelen op de bevorderende factoren, en de belemmerende factoren ontkrachten (zie 2.2). Er bestaan verschillende instrumenten om ze in kaart te brengen (zie 2.3).

Per categorie bespreken we de belemmerende en bevorderende factoren, bekend uit de literatuur.

#### **I. Kenmerken van de innovatie**

Er zijn verschillende factoren met betrekking tot de innovatie die van invloed zijn op het implementatieproces. Hieronder noemen we de zes belangrijkste kenmerken (Berwick, 2003; Dearing, 2009, Greenhalgh, 2004). Met name de eerste drie zijn van invloed op de mate waarin innovaties worden overgenomen (Dearing, 2009).

##### *Verwachte voordeel*

Dit kenmerk heeft de grootste invloed. Professionals zijn eerder geneigd een innovatie over te nemen wanneer zij denken dat zij er voordeel bij hebben. Als professionals er geen voordeel in zien dan zullen ze de innovatie ook niet verder overwegen. Het kan gaan om een voordeel voor zichzelf (bijvoorbeeld tijdswinst), de cliënt/burger (bijvoorbeeld snellere/betere vooruitgang) of voor de organisatie (bijvoorbeeld meer cliënten bereiken). Professionals wegen risico's en opbrengsten tegen elkaar af. Het loslaten van bekende werkwijzen en het overnemen van een onbekende innovatie gaat gepaard met veel onzekerheid over de toekomst en mogelijke risico's. Innovaties worden daarom nog vaak vermeden.

### *Compatibiliteit*

Professionals zijn eerder geneigd een innovatie over te nemen wanneer deze aansluit bij hun behoeften, normen, waarden, en manier van werken. Bijvoorbeeld als de interventie op dat moment inspeelt op wat zij belangrijk vinden of wanneer de innovatie aansluit op de huidige werkwijze.

### *Complexiteit*

Over het algemeen verspreiden simpele innovaties sneller dan ingewikkelde. Een stimulans kan zijn om ruimte te bieden voor lokale aanpassingen. Dat gaat vaak gepaard met het versimpelen van de innovatie (zie Aanpasbaarheid).

### *Aanpasbaarheid*

Het kunnen aanpassen van interventies vergroot de kans dat voor de interventie wordt gekozen (Greenhalgh, 2004; Rogers, 1995 in Blase et al., 2013). Als potentiële gebruikers de interventie kunnen aanpassen aan hun eigen behoeften wordt deze eerder overgenomen en zal deze ook beter geborgd worden.

### *Observeerbaarheid*

Het bekijken en ervaren van de uitvoering van een interventie bevordert de implementatie. Met name bij complexe innovaties, bestaande uit meerdere stappen, werkt het bevorderend om professionals kennis te laten maken met de innovatie door het bij collega's in uitvoering te zien. Wat ook werkt zijn zichtbare resultaten.

### *Uitprobeerbaarheid*

Een andere bevorderende factor is het kunnen uitproberen van een interventie. Met name wanneer er sprake is van risicovolle, kostbare en ingrijpende innovaties kan het goed uitpakken om de innovatie eerst uit te proberen op een kleinere schaal.

## **II. Kenmerken van de (toekomstige) gebruiker**

Wanneer professionals gevraagd wordt om anders te gaan werken dan zij gewend zijn, doorlopen zij een proces. De volgende kenmerken van de professional kunnen dit proces belemmeren of bevorderen.

### *Competenties*

Voelt een gebruiker zich competent genoeg om de innovatie toe te passen? Beschikt de gebruiker over voldoende kennis en vaardigheden? Dan kan dit het implementatieproces vergemakkelijken (Stals, 2012).

### *Houding*

De houding van een gebruiker jegens een innovatie is van invloed op de intentie om de innovatie te gaan gebruiken (Overstreet et al., 2013). Verwacht iemand dat een interventie iets positiefs oplevert, of iets negatiefs kan voorkomen, dan is diens houding ook positiever en meer geneigd om de innovatie over te nemen.

### *Sociale norm en druk*

Wanneer beroepsgenoten of andere *peers* het aanmoedigen, of juist ontraden, om met de innovatie te gaan werken, dan kan dat een cruciale rol spelen in het wel of niet overnemen van de innovatie (Overstreet et al., 2013).

### *Veranderingsgeneigdheid*

De ene professional staat meer open voor verandering dan de andere. Deze 'veranderingsgeneigdheid' is van invloed op het verloop van het implementatieproces en welke acties er nodig zijn (zie kader).



## Vijf typen veranderaars

Niet iedereen is even snel geneigd om een innovatie te accepteren of uit te proberen. Rogers (1995) beschrijft vijf typen professionals: innovators oftewel voorlopers, early adopters, early majority, late majority en laggards oftewel achterblijvers (Berwick, 2003; Dearing, 2009) (zie figuur 3, pagina 11). Het gaat hierbij om ideaaltypen; de praktijk zal veel diverser zijn.

*Innovators* zijn innovatief ingesteld en ondernemend. Zij nemen innovaties snel over. Ze hebben een fascinatie voor innovatie, zijn leergierig en niet bang om risico's te nemen. Innovators zijn geen opinieleiders. Ze zijn lokaal vaak minder verbonden met anderen en worden vaak gezien als vreemd en onvoorzichtig.

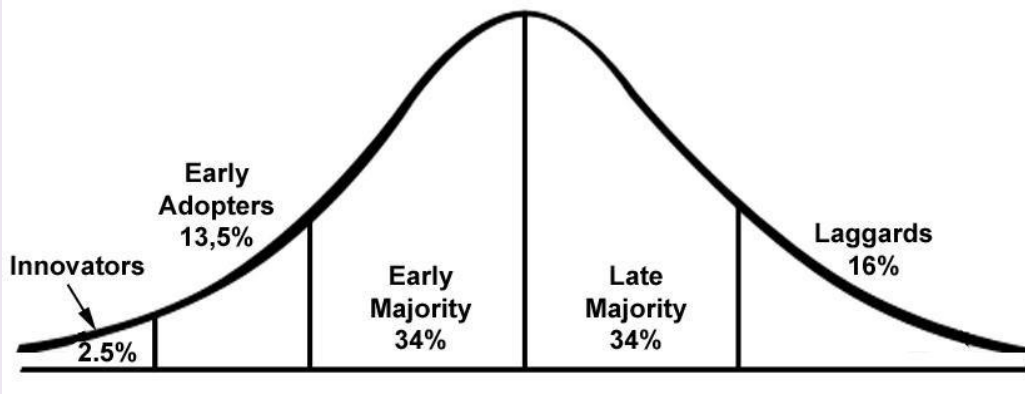
*Early adopters* (binnen deze groep vallen ook de opinieleiders) nemen meestal bovengemiddeld snel innovaties over. Dit doen zij vooral vanwege de voordelen van de innovatie. Zij zoeken innovatie (iets minder dan de innovators) en hebben daarvoor onder andere contact met innovators, maar ook met elkaar. Ze hebben veel lokale contacten. De *early adopters* kiezen vaak verschillende innovaties om uit te testen in de eigen praktijk en vinden het leuk om hun ervaringen te delen. Ze worden meestal in de gaten gehouden en gevolgd door de *early majority*.

De *early majority* is de groep die de innovatie overneemt als de opinieleiders dat hebben gedaan (sociale invloed). Zij nemen de innovatie net iets eerder over dan gemiddeld. Het is een vrij grote groep, die ongeveer uit een derde van het gehele sociale systeem bestaat. Zij hebben een overwegend lokaal perspectief en leren met name van mensen die zij goed kennen. Ze zijn voornamelijk gericht op innovaties die specifiek relevant zijn voor huidige, lokale problemen dan op algemene innovaties. Ze houden minder van risico's nemen dan *early adopters*. Zodra de innovaties concreter worden – en daarmee de risico's afnemen – komt de *early majority* in beweging. Zij hebben enige tijd nodig om de innovatie te overwegen voordat zij beslissen.

De *late majority* is ten opzichte van de *early majority* conservatiever. De *late majority* houdt de *early majority* in de gaten en neemt de innovatie over zodra dit de nieuwe status quo lijkt te zijn en vanwege de ervaren sociale druk. Ze zijn vooral op zoek naar lokaal bewijs en vinden kennis van ver weg minder betrouwbaar en interessant. Zij nemen de innovatie net iets later over dan gemiddeld en vormen (net als de *early majority*) ongeveer een derde van het sociale systeem.

*Laggards* houden alles het liefst zoals het is en zien liever geen veranderingen in hun handelen en werkzaamheden. Ze zijn wantrouwend over innovaties en richten zich vooral op dat wat beproefd is.





Figuur 3 Vijf typen professionals en de snelheid van adoptie, Rogers (1995)

Uit bovenstaande beschrijving blijkt hoe belangrijk het is dat de verschillende types met elkaar in contact zijn. Zodra de innovators en de *early adopters* een innovatie over hebben genomen, volgt de *early majority* hun voorbeeld mits zij met hen contact hebben. Dit betekent volgens Berwick (2003) dat succesvolle verspreiding van innovaties vooral samenhangt met hoe een organisatie omgaat met innovators en *early adopters* en de verbinding tussen *early adopters* en *early majority*. Berwick raadt aan om te investeren in *innovators* en *early adopters* en hen te steunen (bijvoorbeeld met extra tijd om zich te verdiepen in innovaties). Verder blijken er per type verschillende factoren te zijn waarop kan worden ingespeeld om de (toekomstige) gebruikers te inspireren en te overtuigen van de innovatie. *Innovators* en *early adopters* zijn vooral te beïnvloeden door het verwachte voordeel van de innovatie, de compatibiliteit en de mogelijkheid tot uitproberen. De *late majority* en de *laggards* zijn het beste te overtuigen wanneer een innovatie makkelijk is in gebruik en eenvoudig aan te passen en er moet gelegenheid zijn om te observeren.

### III. Kenmerken van de organisatie

Wanneer een organisatie een innovatie gaat invoeren dan kunnen de volgende factoren van invloed zijn.

#### *Randvoorwaarden*

Beïnvloedende factoren zijn randvoorwaarden zoals financiële middelen, voldoende personeel, tijd en materiële voorzieningen (bijvoorbeeld apparatuur of ruimte) (Fleuren et al., 2012; Stals et al., 2008).

#### *Bekrachtiging management*

Formele bekrachtiging van de innovatie door het management, bijvoorbeeld door de innovatie in het beleid op te nemen, heeft een positieve invloed op het implementatieproces.

#### *Implementatieteam*

De aanwezigheid van een coördinator en een zogenaamd implementatieteam werkt bevorderend. Zij houden zich bezig met de invoering van de innovatie. De aanwezigheid van een team versnelt het bewustwordingsproces, houdt vast aan de planning en kan de verschillende belangen van de innovatie binnen de organisatie uitdragen (Fixsen et al., 2005).

#### *Feedback*

Ruimte voor feedback, over de voortgang van de implementatie van de innovatie, aan de gebruiker draagt bij aan een succesvolle implementatie.

### *Organisatieveranderingen*

Een andere factor die van invloed is op het implementatieproces is de mate waarin er andere (organisatie)veranderingen gaande zijn die de invoering van de innovatie in de weg staan. Bijvoorbeeld reorganisaties, fusies, bezuinigingen, personeelsverloop of het gelijktijdige invoeren van verschillende innovaties.

### *Organisatiecultuur*

Organisaties kunnen een stimulerende en ondersteunende omgeving zijn voor het overnemen en uitproberen van innovaties of zij kunnen dit juist ontmoedigen en verhinderen (Berwick, 2003). Als er in een organisatie sprake is van een verandercultuur en men gewend is om, met enige regelmaat, innovaties in te voeren dan verloopt de implementatie soepeler.

### *Sterk leiderschap*

Sterk leiderschap is een cruciale factor voor een succesvolle implementatie (Aarons et al., 2011; Wandersman et al., 2012). Steun en voortdurende betrokkenheid vanuit het bestuur dragen bij aan de implementatie van een innovatie. Een sterke leider voelt zich verantwoordelijk voor het implementatieproces en geeft duidelijke sturing en richting aan het proces.

## **IV. Kenmerken van de (sociaal-politieke) context**

De sociaal-politieke context waarin een organisatie zich bevindt, kan een implementatie bevorderen dan wel belemmeren (Fixsen et al., 2005). Zo is bijvoorbeeld de mate waarin een interventie past binnen de bestaande wet- en regelgeving van invloed op het implementatieproces (Fleuren et al., 2012). Immers, als het nationale beleid verandert en bepaalde interventies niet meer worden gefinancierd, dan verdwijnen deze interventies. Zonder politieke en financiële steun worden interventies niet op grotere schaal geïmplementeerd (Fixsen et al., 2005). Met financiële middelen kunnen beleidsmakers het gebruik van innovaties gericht stimuleren (Greenhalgh et al., 2004). Aan de andere kant kunnen ernstige bezuinigingen de oriëntatie op en verkenning van innovaties ontmoedigen. Deze verkenningen kosten tijd en door de bezuinigingen is dit wellicht maar beperkt aanwezig.

## **2.2 Passende implementatieactiviteiten**

Een organisatie moet allerlei implementatieactiviteiten ondernemen om ervoor te zorgen dat gebruikers:

- 1 Op de hoogte zijn van de interventie (oriëntatie),
- 2 Begrijpen wat de interventie inhoudt (inzicht),
- 3 Met de interventie willen werken (acceptatie),
- 4 Met de interventie gaan werken (verandering), en
- 5 Met de interventie blijven werken (behoud).

Voor een succesvolle implementatie is het belangrijk dat de implementatieactiviteiten passen bij de fase waarin de gebruikers zich bevinden en bij de beïnvloedende factoren (zie figuur 4). Want bij een interventie die gebruikers al kennen, zijn andere acties nodig dan bij een onbekende interventie. Een hele simpele interventie vraagt om andere activiteiten dan een hele complexe. Idealiter worden activiteiten daarom gekozen of ontwikkeld die zo goed mogelijk aansluiten bij de bevorderende en belemmerende factoren. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar in de praktijk gebeurt dit nog (te) weinig (Grol en Wensing, 2015: 283). Omdat in elke fase/stap andere factoren een rol spelen, zijn er ook verschillende activiteiten nodig voor verschillende fasen van het implementatieproces. Daarbij komt nog dat verschillende (sub) groepen van gebruikers de fasen in verschillende tempo's doorlopen. Dit



brengt met zich mee dat de implementatieactiviteiten steeds specifiek moet worden afgestemd op de fase waarin de (sub) groepen van gebruikers zich bevinden. Samen vormen deze implementatieactiviteiten het implementatieplan. In deze paragraaf beschrijven we welke activiteiten bijdragen aan het succesvol doorlopen van de verschillende fasen/stappen (Grol en Wensing, 2015).

<b>Implementatiefase</b> <i>De verschillende stappen</i>	<b>Voorbeelden van implementatie activiteit</b>	<b>Beïnvloedende factoren</b>
1. Oriëntatie a. bewustzijn van de beoogde verandering b. interesse en betrokkenheid	- Verspreidingsplan ontwikkelen - Informatie afstemmen op gebruiker	<i>Kenmerken van:</i> - <i>Interventie</i> - <i>Gebruiker</i> - <i>Organisatie</i> - <i>Context</i>
2. Inzicht a. kennis, begrip van de beoogde verandering b. inzicht in eigen werkwijze	- Gebruiksvriendelijk handboek en materialen - Eenvoudige reflectiemethoden	
3. Acceptatie a. positieve houding, motivatie om te veranderen b. intentie of besluit om te veranderen	- Gebruikers betrekken tijdens ontwikkeling - Opinieleiders inzetten	
4. Verandering a. invoering van de verandering in de praktijk b. bevestiging van nut en effect van de verandering	- Training - Coaching on the job	
5. Behoud van verandering a. integratie van de verandering in bestaande routines b. verankering in de organisatie	- Inbouwen in reguliere werkprocessen - Monitoring en feedback - Samen leren en verbeteren	

*Figuur 4 Implementatieactiviteit afgestemd op fase, stap en beïnvloedende factoren (Grol en Wensing, 2015)*

## **Fase 1: Oriëntatie**

### **Stap 1a. Bewustzijn van beoogde verandering**

Professionals moeten allereerst op de hoogte zijn van de nieuwe interventie. Immers, om een nieuwe interventie te kunnen toepassen, moet een professional zich bewust zijn van het bestaan. Dit gebeurt via verspreiding: het vergroten van de belangstelling voor en kennis van de interventie (ook wel disseminatie genoemd). Het systematisch en goed gepland verspreiden van de interventie wordt vaak onderschat, toch is effectieve verspreiding een belangrijke voorwaarde om tot effectieve implementatie te komen. Het is dan ook raadzaam om tijdig een communicatie- of marketingdeskundige in te schakelen. Om professionals te informeren over een nieuwe interventie moeten de volgende stappen gezet worden:

- *Verspreidingsplan ontwikkelen en uitvoeren.* In een verspreidingsplan staat beschreven hoe de informatie over de interventie wordt verspreid naar de doelgroep. Een combinatie van massamedia en persoonlijke kanalen is hierin waarschijnlijk het meest effectief is (Grol en Wensing, 2015: p. 321). Professionals moeten regelmatig en gedurende langere tijd met de interventie worden geconfronteerd via verschillende mediakanalen: tijdschriften, vakbladen, nieuwsbrieven, pers of de nieuwe sociale media (Facebook of Twitter). Het is raadzaam om aanvullend hierop persoonlijke kanalen in te zetten: interactieve educatie via bestaande nascholingsbijeenkomsten (zoals congressen en cursussen) en lokale netwerken, met daarbij de inzet van sleutelfiguren en opinieleiders. De geboden nascholing is vaak enigszins passief, terwijl

interactieve methoden van educatie waarbij deelnemers actief betrokken worden effectiever is. Sleutelfiguren of opinieliders zijn gerespecteerde en goed geïnformeerde professionals binnen de doelgroep die binnenkomende informatie filteren en verspreiden naar hun sociale omgeving. Een andere methode om een nieuwe interventies onder de aandacht te brengen, is de inzet van adviseurs die professionals bezoeken in de eigen werkomgeving en, afhankelijk van de behoeften of vragen, informatie en instructie geven. Voor het verspreiden van interventies komen (lokale) netwerken goed van pas. Wanneer organisaties via hun netwerk in contact staan met organisaties die gebruik maken van (bewezen effectieve) interventies, zullen zij eerder geneigd zijn om te volgen (Aarons et al., 2011; Greenhalgh et al., 2004).

- *Zorgen voor kennisinfrastructuur.* Innovaties worden makkelijker overgenomen binnen organisaties die het delen en overnemen van kennis ondersteunen en aanmoedigen. Dit zijn organisaties die beschikken over een goede kennisinfrastructuur en gericht zijn op kennisontwikkeling (bijv. 'learning organizations'). Zij stimuleren bijvoorbeeld het overnemen van 'best practices' met incentives (Aarons et al., 2011; Greenhalgh, 2004). Wat ook goed werkt, is het aanwijzen of selecteren van een medewerker (innovator) die verantwoordelijk is voor het bijhouden van kennis en (wetenschappelijke) literatuur of het bijwonen van bijeenkomsten over een bepaald onderwerp (Berwick, 2003). Innovators moeten, qua tijd en geld, ondersteund worden om zich in nieuwe interventies te verdiepen.

### Stap 1b. Interesse hebben

Bij deze stap gaat het om het wekken van de belangstelling van de professionals en hen zodanig te prikkelen dat zij meer van de nieuwe interventie willen weten:

- *Informatie afstemmen op gebruiker.* De informatie over een interventie moet worden afgestemd op het perspectief of de behoeften van de professionals. Zij moeten de nieuwe interventie herkennen als relevant voor hun praktijk. Hierin is het vooral cruciaal om het relatieve voordeel van de interventie, de compatibiliteit en de simpelheid van de interventie te benadrukken en niet alleen de bewezen effectiviteit (omdat dit maar door een beperkte groep belangrijk wordt gevonden) (Dearing, 2009). Ook een toegankelijke en aantrekkelijke vormgeving van de informatie draagt bij aan het prikkelen van de interesse. Bijvoorbeeld een wervende brochure of een enthousiaste rapportage over de interventie door professionals die er al mee gewerkt hebben (*testimonials*), een persoonlijke uitleg van een consulent of ervaringsverhalen van cliënten.

## Fase 2: Inzicht

### Stap 2a. Kennis en begrip

Bij de volgende fase gaat het niet alleen om de interesse in de nieuwe interventie, maar is het doel dat professionals precies begrijpen wat de interventie inhoudt en wat de argumenten erachter zijn:

- *Gebruiksvriendelijk handboek en andere materialen.* Voor een goed begrip van de interventie spelen up-to-date, heldere, gebruiksvriendelijke informatie- en instructiematerialen (zoals handboeken, presentaties) en kernachtige boodschappen en informatie gebaseerd op de praktijk van alledag, een grote rol (Grol en Wensing, 2015). Idealiter is in deze publicaties informatie over de interventie opgenomen welke is gebaseerd op onderwijskundige inzichten (Fleuren et al., 2009; Grol en Wensing, 2015; Wandersman et al., 2012). Het betrekken van de professionals bij de ontwikkeling van deze materialen kan hieraan bijdragen (bijvoorbeeld in een proefimplementatie) (Fleuren et al., 2009). Om te voorkomen dat de informatie wordt vergeten, is het zinvol de informatie meerdere malen te herhalen en te zorgen dat deze gemakkelijk te raadplegen is (Grol en Wensing, 2015).





### Stap 2b. Inzicht in bestaande werkwijze

Behalve kennis en begrip van de nieuwe interventie moeten professionals zicht hebben op de bestaande werkwijze en waar er verbetering nodig is.

- *Eenvoudige reflectiemethoden.* Voor een goed zicht op de huidige werkwijze en waar verbetering nodig is, zijn hanteerbare methoden, die professionals helpen bij het reflecteren op hun eigen werkwijze, nodig. Hierbij kan men denken aan zelfevaluatie, intercollegiale toetsing, monitoring- en feedback systemen en benchmarks (Grol en Wensing, 2015).

## Fase 3: Acceptatie

### Stap 3a. Positieve houding en motivatie om te veranderen

Bij de acceptatiefase nemen professionals een positieve houding aan ten aanzien van de nieuwe interventie en willen zij met de interventie werken.

- *Gebruikers betrekken bij ontwikkeling.* Door de professionals al tijdens de ontwikkelfase van de interventie te betrekken, wordt het gebruikersperspectief voldoende meegenomen en de kans op acceptatie door de doelgroep verhoogd. Dit is niet alleen voor de ontwikkeling van de innovatie zelf positief, maar ook vanwege het creëren van een gedeelde taal om de innovatie en het nut ervan te beschrijven (Greenhalgh et al., 2004).
- *Mogelijkheid om innovatie aan te passen.* Voldoende mogelijkheden, advies en ondersteuning zijn nodig om de innovatie aan te passen aan de situatie en behoeften van de professionals (zonder dat dit de werkzaamheid van de innovatie aantast) (Greenhalgh, 2004; Meyers et al., 2012). De aanpassingen van de interventies moeten weloverwogen, en in samenwerking met interventie-eigenaren en onderzoekers, worden gedaan, zodat de werkzame elementen worden uitgevoerd zoals bedoeld (Dearing noemt dit 'guided adaptation').
- *Voor- en nadelen afwegen.* Professionals moeten de voor- en nadelen van een innovatie goed afwegen. Het hebben van voldoende inzicht in, en discussie over, de voor- en nadelen, kosten en baten van de interventie draagt hieraan bij. De weerstanden moeten serieus worden bespreken en de argumenten voor de innovatie duidelijk worden ingebracht.
- *Opinieelers inzetten.* De inzet van opinieelers om de professionals te beïnvloeden, kan nuttig zijn (Dearing, 2009; Greenhalgh, 2004). Expert opinieelers hebben invloed op anderen als gevolg van hun autoriteit en status. *Peer* opinieelers hebben invloed als gevolg van hun representativiteit en geloofwaardigheid. Zo kunnen bijvoorbeeld gerespecteerde collega's (*peer* opinieelers), die (positieve) ervaringen hebben met de innovatie, vertellen over de voordelen en eventuele nadelen.

### Stap 3b. Intentie, besluit om te veranderen

Professionals komen tot een besluit om de innovatie ook echt in de praktijk door te voeren. Naast een positieve houding moeten de professionals de innovatie als haalbaar en uitvoerbaar beschouwen.

- *Inventariseren knelpunten en oplossingen zoeken.* Organisatie die overwegen om met een innovatie aan de slag te gaan, doen er verstandig aan een determinantenanalyse uit te voeren zodat duidelijk is welke belemmerende en bevorderende factoren mogelijk van invloed zijn op het implementatieproces (Grol en Wensing 2015; Stals, 2012). Organisaties kunnen vervolgens een implementatieplan maken waarin implementatie-activiteiten zijn afgestemd op de determinanten

(Fleuren et al., 2012; 2009; Stals, 2012). Het maken van een implementatieplan waarin het invoeren van de innovatie wordt opgedeeld in simpele, haalbare stappen kan bijdragen aan het gevoel dat de innovatie uitvoerbaar is.

- *Observeren.* Een demonstratie van de innovatie elders (observeerbaarheid) kan ervoor zorgen dat de professionals zien dat de innovatie haalbaar en uitvoerbaar is (Greenhalgh, 2004). Een goed voorbeeld is een werkbezoek.

## Fase 4: Verandering

### Stap 4a. Invoering in de praktijk

Tijdens de veranderingsfase proberen professionals de innovatie uit in de praktijk en ondervinden zij zelf dat invoering mogelijk is.

- *Uitproberen.* Door de nieuwe werkwijze eerst op kleine schaal uit te proberen kunnen professionals er ervaring mee opdoen en de benodigde vaardigheden leren.
- *Selectie van de juiste professionals.* Organisaties moeten professionals selecteren die gekwalificeerd zijn om de innovatie toe te passen. Bepaalde competenties (bijvoorbeeld kennis van het werkterrein) kunnen niet in een training worden geleerd en moeten dus onderdeel zijn van de selectiecriteria. Belangrijke voorwaarden voor een goede selectie zijn: de beschikbaarheid van geschikte professionals binnen de organisatie, de kwaliteit van het onderwijs in het algemeen en voldoende middelen voor het aannemen van vakbekwame en deskundige professionals (Aarons et al., 2011; Fixsen et al., 2009; Meyers et al., 2012).
- *Training.* Vaak is bijscholing nodig via een gerichte training waarin geleerd wordt om met de innovatie te werken. Organisatie en interventie-eigenaren moeten zorgen voor het trainen (met aandacht voor barrières) van de professionals in het werken met de innovatie (Aarons et al., 2011; Fleuren et al., 2009; Greenhalgh., 2004; Meyers et al., 2012; Wandersman et al., 2012). Hoewel een training alleen ineffectief blijkt te zijn, is het trainen (voorafgaand aan de interventie of op de werkvloer) een efficiënte manier om kennis over achtergrondinformatie, theorie, filosofie en waarden te verstrekken. Een training kan de componenten en principes van de interventie introduceren en biedt de mogelijkheid om de nieuwe vaardigheden in een veilige trainingsomgeving te oefenen en feedback te ontvangen (Fixsen et al., 2009). Een eenmalige training is onvoldoende omdat later in de uitvoering onverwachte problemen kunnen ontstaan. *Teambased* training is bij complexe interventies waarschijnlijk meer geschikt dan individuele training (Greenhalgh et al., 2004).
- *Coaching on the job.* Aanvullend op de training moeten organisaties en interventie-eigenaren zorgen voor continue coaching van de professionals bij het toepassen van de interventie (Aarons et al., 2011; Fleuren et al., 2009; Greenhalgh et al., 2004; Meyers et al., 2012; Wandersman et al., 2012). De meeste vaardigheden leren professionals *on-the-job* met ondersteuning van een coach. Een coach kan adviseren, aanmoedigen en specifieke informatie geven over het werken met de interventie. Via begeleiding *on-the-job* wordt aanvullende ondersteuning aan professionals geboden (Fleuren et al., 2009). Tijdens het uitproberen van de innovatie kunnen er allerlei problemen voordoen die om een oplossing vragen. Hierbij kunnen tijdelijke hulpkrachten of consultants ondersteuning bieden.

### Stap 4b. Bevestiging van nut

In deze fase gaat het erom dat professionals overtuigd raken van de uitvoerbaarheid van de innovatie en dat deze hen de voordelen oplevert die men voor ogen heeft.



- *Monitoring en feedback.* Het monitoren van het handelen, en het geven van feedback over de resultaten van het werken met de nieuwe werkwijze, verhogen in deze fase de motivatie om door te gaan met de innovatie.
- *Aanpassen innovatie.* Het verder aanpassen van de innovatie aan de lokale situatie draagt ook bij aan het gevoel dat de innovatie uitvoerbaar is. Het vergroot de motivatie om ermee te (blijven) werken.

## **Fase 5: Behoud van verandering**

### **Stap 5a. Integreren in bestaande routines**

Vervolgens is het cruciaal om de innovatie structureel in te passen in de organisatie zodat professionals ermee blijven werken.

- *Inbouwen in reguliere werkprocessen.* De innovatie moet geïntegreerd worden in de reguliere werkprocessen.
- *Monitoring en feedback.* Regelmatige monitoring van, en feedback op, het werken met de nieuwe werkwijze voorkomen dat professionals terugvallen in oude patronen. Door het volgen van de vorderingen van het implementatieproces wordt ook duidelijk waar men de toepassing nog kan verbeteren. Dat kan bijvoorbeeld op basis van continue monitoring en evaluatie van het implementatieproces en de modelgetrouwheid (Aarons et al., 2011; Greenhalgh et al., 2004; Meyers et al., 2012; Novins et al., 2012; Stals, 2012). Ook kan gebruik worden gemaakt van de Plan-Do-Study-Act (PDSA) cyclus (Wandersman et al., 2012) (zie figuur 5). Door bij professionals het gebruik van de innovatie en de resultaten van de innovatie te monitoren, blijft deze zich verbeteren. Daarnaast biedt de beoordeling van professionals en het meten van modelgetrouwheid inzicht in de vooruitgang van het implementatieproces en de bruikbaarheid van selectie, training en coaching (Fixsen et al., 2009).
- *Reminders.* Blijf professionals actief op de hoogte houden van de toepassing van de innovatie (Grol en Wensing, 2015). Dat kan door middel van het geven van reminders. Een reminder is informatie die is bedoeld om een professional te herinneren aan het uitvoeren van (een deel van) een interventie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een poster op de werkplek over de nieuwe werkwijze.
- *Belonen.* Een andere manier om te zorgen dat professionals met de innovatie blijven werken, is middels beloningen voor het behalen van afgesproken doelen met betrekking tot de toepassing van de innovatie (Grol en Wensing, 2015).

### **Stap 5b. Verankering in de organisatie**

Tot slot wordt de innovatie ook volledig ingebouwd en ondersteund door de organisatie, zodat blijvende toepassing mogelijk is.

- *Opname in instellingsbeleid.* Het opnemen van de innovatie in het instellingsbeleid maakt blijvende toepassing mogelijk. Denk hierbij ook aan het inbouwen van de innovatie in de contractuele afspraken.
- *Voldoende (financiële) middelen en steun van directie en management.* Continue ondersteuning en betrokkenheid van directie en management bevorderen de implementatie en borging van de interventie. Directie en management hebben als taak om professionals de vaardigheden en ondersteuning te bieden, die nodig zijn om hun werk goed te doen (Fixsen et al., 2009). Beleid, procedures, structuren, cultuur en klimaat moeten in lijn zijn met de behoeften van professionals.



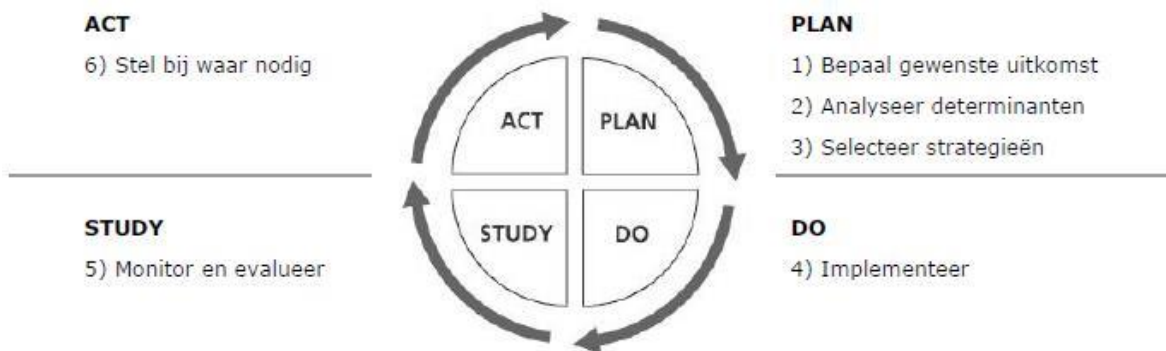
Er moeten bijvoorbeeld voldoende (financiële) middelen beschikbaar zijn om met de innovatie te blijven werken (tijd, monitoringskosten en trainingskosten etc.) (Greenhalgh et al., 2004). Denk bijvoorbeeld aan het aannemen van nieuwe medewerkers door een aangepaste werving – en sollicitatieprocedure (Aarons et al., 2011). Kortom, voldoende organisatorische, structurele en financiële omstandigheden ondersteunen de borging van de innovatie in de organisatie.

- *Samen leren en verbeteren.* Samenwerking tussen organisaties die interventies implementeren, interventieontwikkelaars en onderzoekers ondersteunt een duurzame implementatie (Aarons et al., 2011; Meyers et al., 2012). Door samen kritisch te reflecteren op de ervaringen met de implementatie van de innovatie leren alle betrokkenen hoe toekomstige implementatieactiviteiten te verbeteren. Interventie-eigenaren verbeteren de toekomstige implementatie van de innovatie door te leren van het perspectief, de inzichten en de ervaring van de professionals. Door hun constructieve feedback kunnen interventie-eigenaren (indien nodig) de innovatie aanpassen (Meyers et al., 2012).

## 2.3 Planmatig implementeren

Uit de vorige paragrafen wordt duidelijk dat verschillende factoren van invloed zijn op het implementatieproces en dat passende implementatieactiviteiten per fase cruciaal zijn. Om dit in goede banen te leiden, gaat men planmatig te werk. Planmatig betekent niet dat er een definitief plan wordt gemaakt waar niet meer van af wordt geweken. Het gaat juist om een dynamisch proces, waarin men leert van eerdere ervaringen en waarin de aanpak wordt bijgesteld, als dat nodig blijkt. Een dergelijk proces vraagt om een systematische, stapsgewijze manier van werken, om een goede planning en voorbereiding (Grol en Wensing, 2015). Verschillende tools kunnen hierbij helpen, zoals de online tool 'Maak zelf een implementatieplan' van ZonMw en de Implementatiewijzer van het Nederlands Jeugdinstituut (zie 2.4 Veelbelovende aanpakken).

Het gaat in de essentie om het doorlopen van een Plan-Do-Study-Act (PDSA) cyclus, zoals weergegeven in figuur 5. Implementatiedeskundigen raden aan veel aandacht te besteden aan de planfase. In deze fase moet allereerst duidelijk zijn wat er moet veranderen en wat het doel of de beoogde uitkomst is van de implementatie. Ten tweede is het nodig om een goede analyse uit te voeren op de belemmerende en bevorderende factoren. Deze factoren kunnen een positieve of negatieve invloed hebben op het proces en worden ook wel determinanten genoemd. Tot slot worden strategieën geselecteerd die het implementatieproces, naar verwachting, soepeler doen verlopen. Na de planfase wordt er pas daadwerkelijk ingevoerd (do) en wordt de aanpak gemonitord en geëvalueerd (study). Op basis van deze bevindingen wordt de aanpak bijgesteld (act) (Stals, 2012).



Figuur 5 Stappen in een planmatige aanpak van implementatie (Stals, 2012)

## 2.4 Veelbelovende aanpakken

Er bestaat geen kant-en-klare aanpak voor succesvol implementeren. Implementatie vraagt om maatwerk. In deze paragraaf bespreken we een aantal instrumenten en hulpmiddelen die bijdragen aan een effectieve implementatie.

### ForCA QuickScan

De [ForCA QuickScan](#) is een online vragenlijst die te gebruiken is om snel zicht te krijgen op belemmerende en bevorderende factoren die een rol spelen bij de implementatie van gedragsinterventies. Daarnaast kan de ForCA QuickScan worden gebruikt voor het evalueren van lopende implementatietrajecten. De ForCA QuickScan wordt ingevuld door degenen die betrokken zijn bij de implementatie van een interventie. Dit kan een groepsleider, trainer, professional en/of manager zijn. De ForCA QuickScan is opgebouwd rond vier domeinen: interventie, personeel, organisatie en doelgroep. Per domein worden hoofdvragen en verdiepingsvragen gesteld. Bij de hoofdvragen maakt de scan gebruik van een Visueel Analoge Schaal (VAS). De VAS bestaat uit een lijn met twee extremen (helemaal niet/helemaal wel). De verdiepingsvragen worden beantwoord met 'ja' of 'nee' (Widdershoven et al., 2013).

### Meet Instrument Determinanten van Innovaties (MIDI)

MIDI is een kort en generiek diagnose-instrument dat kan worden ingezet om inzicht te krijgen in de belemmerende en bevorderende factoren van het gebruik van een innovatie. Implementatiebegeleiders en onderzoekers zetten MIDI in om hun advies te onderbouwen en het implementatieproces te monitoren. Met dit instrument kunnen onderzoekers in kaart brengen welke determinanten (beïnvloedende factoren) het daadwerkelijk gebruik van een in te voeren of ingevoerde innovatie beïnvloeden. Op basis van deze inzichten kan men daarna gerichte invoerstrategieën ontwerpen. TNO ontwikkelde een vragenlijst die is opgebouwd uit 29 determinanten en 4 onderdelen: determinanten m.b.t. de innovatie, de gebruiker, de omgeving en de sociaal-politieke omgeving (Fleuren et al., 2012).

### Implementatiewijzer

De [Implementatiewijzer](#) van Het Nederlands Jeugdinstituut helpt implementatiebegeleiders, met behulp van gerichte vragen, met de verschillende stappen in de verandering. Er wordt bijvoorbeeld al bij de inrichting van het implementatieplan stil gestaan bij het borgen van de verandering. Dit vergroot de kans op succesvolle implementatie. In de Implementatiewijzer is de 'plan-do-study-act' cyclus verwerkt. De Implementatiewijzer biedt voor elke stap in de verandering informatie over wat werkt, handige verandermethoden en het ondersteuningsaanbod van het Nederlands Jeugdinstituut.

Voor iedere stap is er een korte test met tips. De Implementatiewijzer daagt uit tot nadenken over de aanpak van de implementatie.

### **Online tool 'Maak zelf een implementatieplan'**

Uit de literatuur blijkt dat implementatie systematisch moet worden aangepakt op basis van een analyse van de doelen en beïnvloedende factoren. Op basis van deze uitgangspunten heeft ZonMw een tool ontwikkeld om zelf een implementatieplan te maken. De uitgebreide online tool '[Maak zelf een implementatieplan](#)' biedt advies en ondersteuning bij het maken van het implementatieplan. Door de zeven stappen te volgen en de tool in te vullen ontstaat er een goed onderbouwd implementatieplan.

## 2.5 Conclusies

Op basis van de wetenschappelijke literatuur kunnen we een aantal belangrijke ingrediënten voor succesvolle implementatie beschrijven. Kort gezegd, draait het vooral om maatwerk, een systematische aanpak en het doorlopen van een stapsgewijs proces. Hierbij moet een mix van implementatieactiviteiten worden ingezet zodat men op verschillende factoren kan inspelen. Tussendoor worden de resultaten en het proces voortdurend gemonitord en geëvalueerd zodat men deze tijdig kan bijstellen en verbeteren. Verder komen uit de literatuur over implementatie de volgende werkzame elementen naar voren:

- Zorg dat de interventie een goed, toepasbaar en toegankelijk product is dat aan te passen is aan de lokale context.
- Betrek de professionals bij zowel de ontwikkeling, selectie, aanpassing, evaluatie van de interventie, alsook bij het plannen van de implementatie.
- Doe een analyse van beïnvloedende factoren vóór de start van de implementatie om de bevorderende en belemmerende factoren die mogelijk van invloed zijn op de implementatie in kaart te brengen.
- Kies, op basis van de analyse, implementatie activiteiten die bevorderende factoren versterken en belemmerende factoren ontkrachten.
- Stem de implementatieactiviteit steeds specifiek af op de fase waarin de (sub) doelgroep zich bevindt.
- Monitor en evalueer tussendoor het resultaat en de uitvoering van de interventie en stel de aanpak bij op basis van de bevindingen.

# 3 Bronnenlijst

Aarons, G.A., Hurlburt, M. & Horwitz, S.M. (2011) Advancing a conceptual model of evidence-based practice implementation in public service sectors. *Administration and Policy in Mental Health*, 38, pp. 4-23.

Boendermaker, L. (2011) Implementeren is reflecteren. Evidence-based werken en de implementatie van interventies in de Jeugdzorg. HvA publicaties, Amsterdam.

Berwick, D. M. (2003). Disseminating innovations in health care. *Journal of the American Medical Association*, 289, 1969-1975.

Blase, K. & Fixsen, D. (2013). Core intervention components: identifying and operationalizing what makes programs work. ASPE Research brief, February 2013.

Daamen, W. Wat werkt bij het implementeren van jeugdinterventies. NJI: Utrecht

Dearing, J.W. (2009). Applying Diffusion of Innovation Theory to Intervention Development. *Research on social work practice*, 19(5), pp. 503-518.

Durlak J.A. & DuPre E.P. (2008). Implementation matters: a review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *American Journal on Community Psychology*, 41, 327-50.

Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M. & Wallace, F. (2005). *Implementation research: A synthesis of the literature*. Tampa: University of South Florida, The National Implementation Research Network

Fixsen, D.L., Blase, K.A., Naoom, S.F., Wallace, F. (2009) Core implementation components. *Research on social work practice*, 19(5), pp. 531-540.

Fleuren, M., Wilde, E.J. de, Mikolajczak, J., Stals, K. & Paulussen, T. (2009). Conditioes voor effectieve invoering van jeugdinterventies: een kennissynthese. *TSG*, 87(6), pp. 245-248.

Fleuren, M.A.H., Paulussen, T.G.W.M., Dommelen, P. van & Buuren, S. van (2012). *Meetinstrument voor Determinanten van Innovaties (MIDI)*. Leiden: TNO Innovation for life.

Greenhalgh, T., Robert, G., MacFarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82, 581-629.

Grol, R. & Wensing, M. (2015) Implementatie: Effectieve verbetering van de patiëntenzorg. Maarssen: Elsevier gezondheidszorg.

Groot, N. de & Zwet, R. van der (red.) (2016) Implementeren in het sociale domein. Vernieuwingen met succes in de praktijk brengen. Movisie, Utrecht.

Hoogendam, A., & Linger, R.J. (2010). Succesvolle implementatie van sport- en bewegstimeringsinitiatieven: literatuuronderzoek en casestudy resulterend in de ontwikkeling van een instrument, de implementatiematrix. School of Human Movement and Sport, Christelijke Hogeschool Windesheim.



Meyers, D.C., Durlak, J.A. & Wandersman, A. (2012). The Quality Implementation Framework: a synthesis of critical steps in the implementation process. *American Journal of Community Psychology*, 50, 462-480.

Novins, D.K., Green, A.E., Legha, R.K. & Aarons, G.A. (2013). Dissemination and implementation of evidence-based practices for child and adolescent mental health: a systematic review. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 25, 1009-1025.

Overstreet, R.E., Cegielski, C. & Hall, D. (2013). Predictors of the intent to adopt preventive innovations: a meta-analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, pp. 936-946.

Prochaska, J.O. & DiClemente, C.C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: toward an integrative model of change. *Journal of Consulting Clinical Psychology*, 51, 390-395.

Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th ed.). New York: The Free Press.

Stals, K., Yperen, T. van, Reith, W. & Stams, G. (2008). *Effectieve en duurzame implementatie in de jeugdzorg. Een literatuurrapportage over belemmerende en bevorderende factoren op implementatie van interventies in de jeugdzorg*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Stals, K. (2012). *De Cirkel is Rond. Onderzoek naar succesvolle implementatie van interventies in de jeugdzorg*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Wandersman, A., Chien, V.H. & Katz, J. (2012). Toward an evidence-based system for innovation support for implementing innovations with quality: tools, training, technical assistance, and quality assurance/quality improvement. *American Journal of Community Psychology*, 50, 445-459.

Widdershoven, T.F.P., Bongers, I.L., Nieuwehuizen, C. van, (2013). *ForCA QuickScan: Snel zicht op bevorderende en belemmerende factoren bij de implementatie van gedragsinterventies*. Tilburg: Forensisch Consortium Adolescenten (ForCA)





