

Implementatie, borging en opschaling: werken aan impact!

Implementatie, borging en opschaling

- Waar hebben we het over?
- Waarom is het belangrijk?
- Wat kunnen we doen?

Waar hebben we het over?

Implementatie

het proces van het daadwerkelijk invoeren, uitvoeren en toepassen van een innovatie in de praktijk

Borging

Het behouden en onderhouden van een innovatie in de dagelijkse praktijk.

Opschaling

het proces waarbij een innovatie op grotere schaal wordt toegepast

Waar hebben we het over?

Implementatie



Borging



Opschaling



Waarom is een goede implementatie belangrijk?

Het voorbeeld van de zingende snelweg



De zingende weg zorgt voor onrust in Friesland

<https://www.youtube.com/watch?v=aNTSZLvcQXY>

Wat gebeurde hier?

Wat ging er volgens jullie mis bij de implementatie van deze innovatie?



Waar kunnen we op letten?

Implementatie



Borging



Opschaling



Implementatie: het gebeurt niet vanzelf

- Pak het systematisch aan
- Maak een **implementatieplan**, gebaseerd op een goede **probleemanalyse** en **evalueer** en **stuur bij**
- **Modellen** die hierbij kunnen helpen



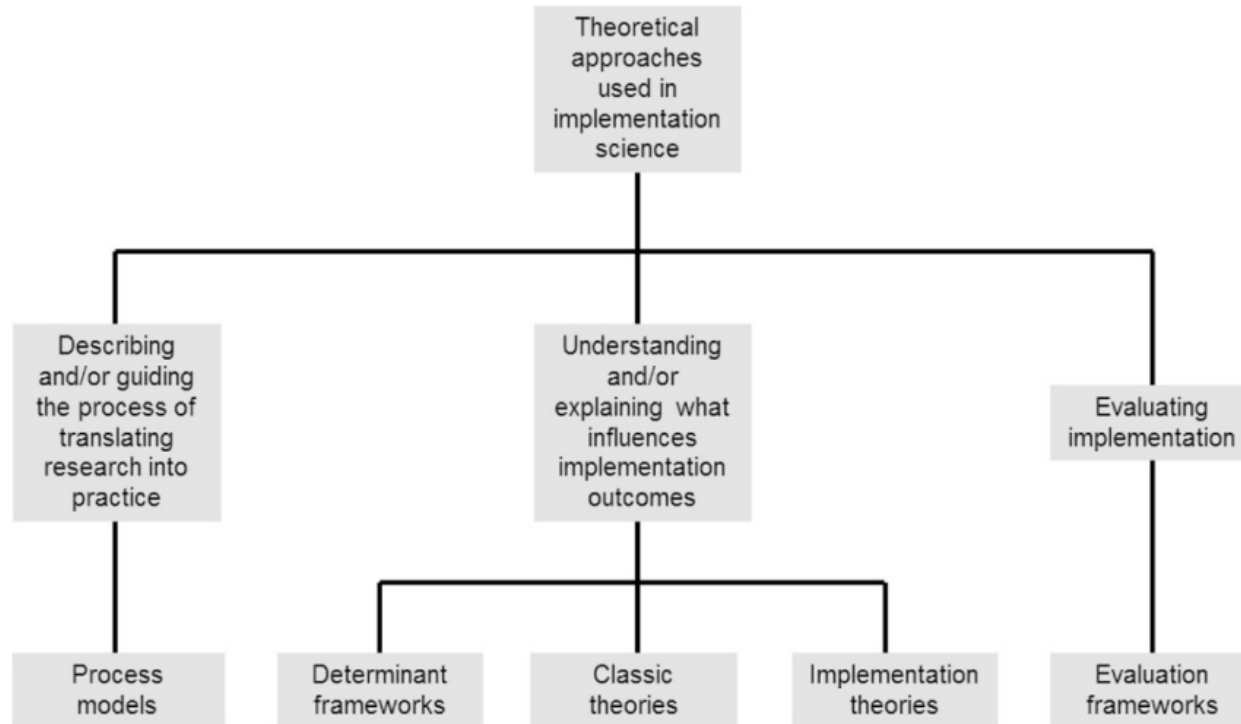


Figure 1 Three aims of the use of theoretical approaches in implementation science and the five categories of theories, models and frameworks.

Wie gebruikt een model/framework in
zijn/haar project?

COM-B

Getting to outcomes

CFIR

Theoretical domains framework

Grol & Wensing

Behaviour change wheel

Parihs framework

Knowledge to action

MIDI

RE-AIM

Dynamic sustainability framework

Procesmodel van Grol en Wensing

Doelgroep en stakeholders,
Setting, belemmerende en
bevorderende factoren

1 - Nieuwe werkwijze



2 - In kaart brengen huidige werkwijze en formuleren veranderdoelen



3 - Probleemanalyse



4 - Selectie van implementatiestrategieën



5 - Ontwikkelen, testen, uitvoeren implementatieplan

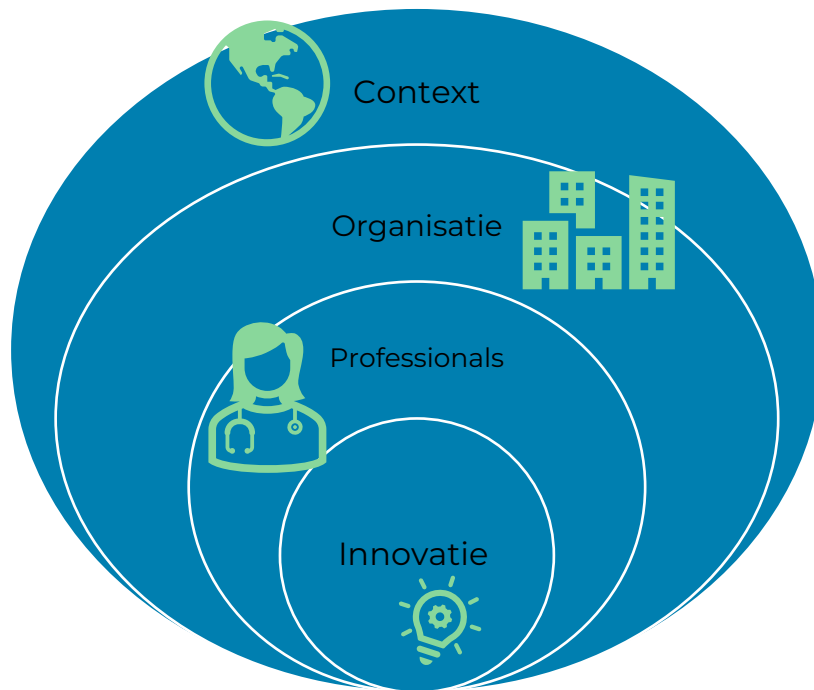


6 - Evaluatie en bijsturing

Probleemanalyse

Bijvoorbeeld de **MIDI**
en de **CFIR**

Stakeholders
betrekken!



	Koplopers	Middengroep	Achterblijvers
Motivatie om te veranderen?	Snel te porren voor veranderingen. Zien voordelen ervan in.	Wil er graag bij horen. Gevoelig voor sociale druk en de relatie met anderen.	Sceptischer tegenover verandering. Gevoeliger voor dwang en druk.
Wat vooral beïnvloeden?	Kennis	Houding	Gedrag
Wat kan helpen?	Wetenschappelijk verantwoorde informatie, van betrouwbare bronnen.	Sleutelfiguren inzetten, intercollegiale activiteiten, feedback van collega's	Praktische steun bij problemen, regels en afspraken. Beloning en sancties. Druk vanuit officiële standpunten.

Procesmodel van Grol en Wensing

Doelgroep en stakeholders,
Setting, belemmerende en
bevorderende factoren

1 - Voorstel nieuwe
werkwijze



2 - In kaart brengen
feitelijke werkwijze en
formuleren veranderdoelen



3 - Probleemanalyse



4 - Selectie van
implementatiestrategieën



5 - Ontwikkelen, testen,
uitvoeren
implementatieplan



6 - Evaluatie en bijsturing

Implementatiestrategieën

- Er zijn er veel! → ERIC lijst 73
- [Lijst met strategieën op onze website](#)



Tabel met implementatiestrategieën en voorbeelden van activiteiten op niveau van een project

Implementatiestrategieën	Voorbeelden van activiteiten op projectniveau
Informerende strategieën Bedoeld om mensen te informeren over de stand van zaken wat betreft kennis en kunde (hier aangeduid als 'kennis')	☐ Promotie-/Voorlichtingsmateriaal maken en verspreiden ☐ Voorlichting geven op een bijeenkomst ☐ Voorlichting geven op social media ☐ Publiceren in (vak)tijdschriften/-bladen
Motiverende / Draagvlakvergroten strategieën Bedoeld om mensen mee te krijgen en aan te zetten tot kennisbenutting	☐ Persoonlijk contact ☐ Bijeenkomst (netwerk, workshop, conferentie) organiseren t.b.v. draagvlak ☐ Inschakelen sleutelfiguren en opinieleiders* ☐ Intercollegiaal contact ☐ (Begeleidings)groep met stakeholders inzetten* ☐ Feedback geven op basis van metingen of observaties ☐ Reminders (zoals stickers of signalen in computerprogramma's of apps) ☐ Dialogen organiseren t.b.v. consensus*
Educatieve strategieën Bedoeld om mensen kennis en vaardigheden aan te leren zodat zij de (nieuwe) kennis in hun praktijk kunnen benutten	☐ Bijeenkomst (netwerk, workshop, conferentie) organiseren t.b.v. kennisoverdracht ☐ Training/Onderwijs geven* ☐ Interview-/Consultatie(sessie) houden/aanbieden ☐ E-learning aanbieden/samenstellen ☐ Leergemeenschap opzetten*
Organisatorische strategieën Bedoeld om processen goed te stroomlijnen en blokkades op te lossen ten behoeve van een optimale kans op kennisbenutting	☐ Nieuwe werkprocessen ontwerpen en/of invoeren ☐ (Kwaliteits)verbeter-traject initiëren ☐ Ketenzorg opzetten ☐ Datamanagement organiseren en/of inzetten* ☐ Communicatie en betrokkenheid (in- en extern) verbeteren ☐ Aansluiten bij management- en kwaliteitscycli van stakeholders ☐ Beschermen Intellectual Property en proof-of-concept ☐ Businesscase of kosten/baten balans opstellen ☐ Uitvoeren SWOT-analyse*
Faciliterende strategieën Bedoeld om in belangrijke randvoorwaarden te voorzien die kennisbenutting helpen realiseren	☐ Investeren in innoveren/implementeren (capaciteit en competenties)* ☐ Coaching, supervisie en technische ondersteuning* ☐ Aanleren verbetervaardigheden en projectmanagementvaardigheden ☐ Projectmanagement en detacheringsmogelijkheden bieden

Hoe kom je van determinant naar strategie?



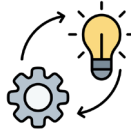
- Verschillende methoden voor selectie van implementatiestrategieën, zoals de [CFIR-Eric strategy matching tool](#) [en de implementatietool van TNO/LUMC](#)
- Empirisch bewijs voor matching methoden ontbreekt
- Meer is niet altijd beter, vaak wel een mix
- [Evalueer & stel bij](#)

Waar hebben we het over?

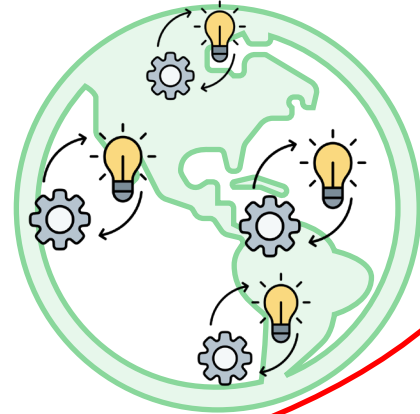
Implementatie

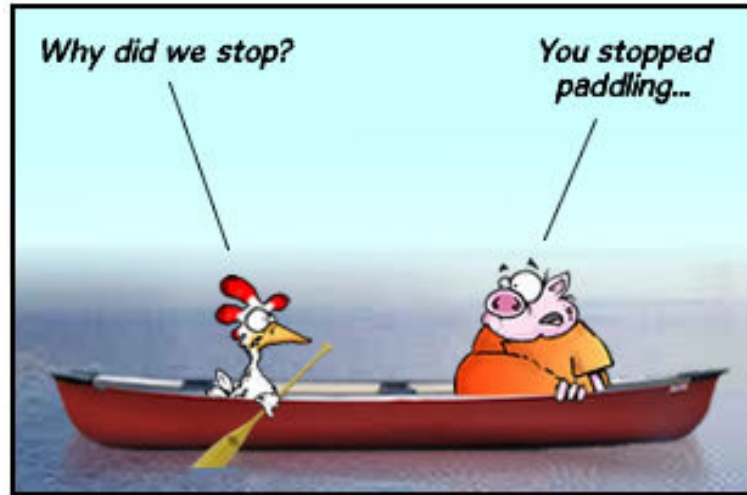


Borging

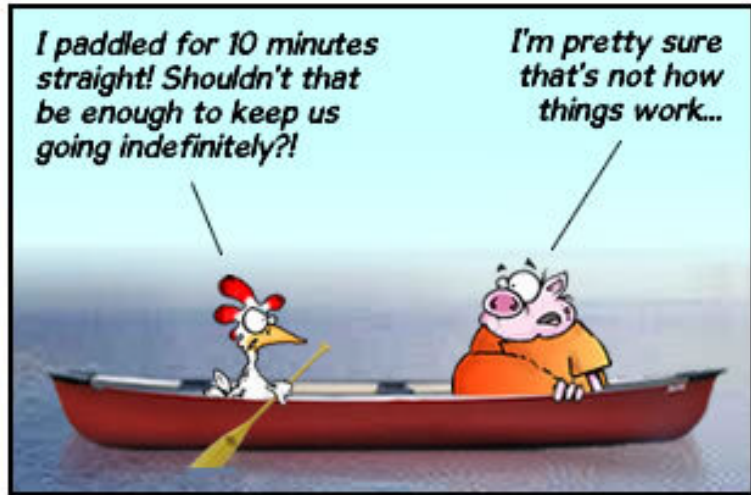


Opschaling





By Clark & Vizdos



© 2008 implementingscrum.com

Waarom nadenken over borging en opschaling?

- Is een **uitdaging** en wordt vaak niet, of te laat, over nagedacht in projecten
- **Valkuilen**
 - Het blijven zien als een project
 - Ontbreken goede randvoorwaarden (zoals tijd, middelen)
 - Personeelsverloop
 - Verslapping aandacht



Borging – waar op letten?

Herkennen jullie dit?
Hebben jullie tips?

Inhoudelijk, organisatorisch en financieel

- Hoe blijft de interventie **actueel**?
- **Wat** moet geborgd worden en monitor je dit? (Kern?)
- Eigenaar, kartrekkers (wie is verantwoordelijk?)
- Aansluiting op **visie** en **beleid** van de organisatie
- Aansluiting op **bestaande werkwijzen** en systemen
- **Draagvlak en steun** bestuur, management, medewerkers, patiënten..
- Beschikbaarheid van **middelen** en **tijd**
- Er wordt vaak veel **opgetuigd**, maar is dat vol te houden na het project?



Borgingschecklists



Checklist voor borging Verbetertraject Plus, Vilans

Aandachtspunt	Geregeld? (ja/nee)	Te ondernemen actie:
1. Kies en benoem de daadwerkelijk te borgen verbetering Welk resultaat is te verwachten? (zo concreet mogelijk, stel een norm) Hiervoor is het nodig zich te hebben op: de indicator die monitort of dit behaald is en blijft de betrouwbaarheid van de cijfers		
2. Benoem kernactiviteiten om tot het gewenste resultaat te komen Wat moet er gebeuren? Bijvoorbeeld: dagelijkse check op roodheid bij decubitus rapportage in het zorg-leefplan		
3. Maak per kernactiviteit duidelijke afspraken om tot uitvoering te komen Wie doet wat wanneer? Waar leggen we de afspraken vast?		
4. Organiseer aandacht voor specifieke doelgroepen - nieuwe medewerkers - stagiair(e)s - managers - sleutelfiguren		
5. Maak een contextanalyse		

Checklist Borging (na project fase)

1. INHOUDLIJKE BORGING				
	Ja, plan voor borging	Nog geen plan voor borging	n.v.t. geen plan voor borging nodig	Weet ik niet/nog niet over nagedacht
Wat moet er geborgd worden? Is helder beschreven waar dat uit bestaat?				
Voldoende draagvlak bij partij(en) die de interventie(s) uitvoeren – meer dan 1 persoon				
Procedures om doelgroep te bereiken (werving/ instroom)				
Zorgen voor voldoende geschoolde interventieaanbieders (bv trainers, coaches, vrijwilligers)				
Verzorgen ondersteuning, zoals scholing/bijtscholing				
Verantwoording naleving afspraken (kwaliteitsbewaking)				
Bijstellen implementatieplan naar aanleiding van geleerde lessen				
2. ORGANISATORISCHE BORGING				
	Ja, plan voor borging	Nog geen plan voor borging	n.v.t. geen plan voor borging nodig	Weet ik niet/nog niet over nagedacht
Coördinerende rol van kartrekker (projectleider)				
Structureel bij elkaar brengen/houden van verschillende stakeholders in de samenwerking				
Voldoende draagvlak en steun van collega's/ management/ interventie-aanbieders om de samenwerking voort te zetten				

Checklist voor projectleiders

delen welke taken al zijn geregeld en waar nog iets mist. Vul per taak in wat is afgesproken en wat er nog nodig is om het goed te borgen.

Eigenaar na afloop project (naam en functie)	Toont eigenaar voldoende eigenaarschap?	Gereed	Te ondernemen activiteiten om dit punt te borgen
Bestuurder		☐	
is vraagstuk waar de technologie en/of het product past bij de strategische koers van de		☐	
belegd: is toegewezen aan een eigenaar.		☐	
tar is van de technologie en/of het product: de		☐	
laten en checkt of het oplevert wat de		☐	
nie.		☐	
tonale ondersteuning beschikbaar voor		☐	
dewerker(niveau,		☐	
in strategie voor de bereikbaarheid van		☐	
technologie,		☐	
verantwoordelijk voor de resultaten		☐	
van de kosten en besparingen		☐	
heid is aangetoond.		☐	
checklist		☐	
Keuzelijsten		☐	
Versies en medewerking		☐	
Colofon		☐	

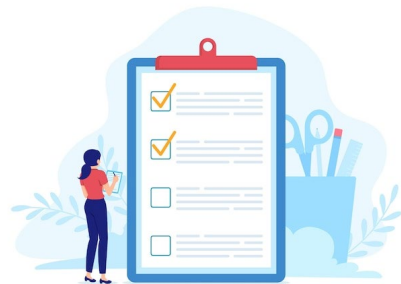


Borgingschecklist

Hoe kunt u ervoor zorgen dat een verbetering ook echt beklijft? Loop deze checklist door. Kijk of er extra acties nodig zijn en geeft die een plek in uw implementatieplan.

Wat?	Belangrijk? (zet een kruisje)	Welke extra actie is nodig? (vul in)
Ook onder tijdsdruk is de vernieuwing vol te houden		
Ook na een tijdje is iedereen ervan overtuigd dat de vernieuwing belangrijk is		
Sleutelfiguren in de organisatie geven het goede voorbeeld		
De vernieuwing sluit aan op een erkend kwaliteitssysteem (zoals HKZ)		
De vernieuwing is opgenomen in het management sturingssysteem en de rapportages		
De vernieuwing sluit aan bij de visie en het strategisch beleid van de organisatie		
De vernieuwing komt terug als regulier agendapunt bij werkbesprekingen		
Tijdens functioneringsgesprekken worden medewerkers gevraagd naar of zij werken met de vernieuwing		
Bestuur en/of management voelen zich betrokken bij de vernieuwing		
Medewerkers blijven regelmatig op de hoogte van hoe het gaat met de vernieuwing		
Cliënten blijven op de hoogte van hoe het gaat met de vernieuwing		
Er is een kosten-batenberekening gemaakt die aangeeft wat de opbrengsten zullen zijn van de vernieuwing		
Nieuwe medewerkers krijgen informatie en ook scholing in de nieuwe werkwijze		
Er blijft iemand eigenaar van de vernieuwing		
We doen af en toe een (ludieke) opfrisactie		
We vieren onze successen		

Opschaling – waar op letten?



- **Eigenaarschap**: wie onderhoudt het, wie organiseert evt training en begeleiding, wie biedt dit actief aan? Hoe regel je dit financieel?
 - ✓ Tegen kostprijs?
 - ✓ Logistieke zaken, accreditatie et cetera
- Is de innovatie **beschikbaar** en **gereed** om breed geïmplementeerd te worden?
 - ✓ Wat is de kern van de innovatie? Maatwerk?
 - ✓ Materialen zoals implementatiehandreiking, flyers, training
 - ✓ Voldoende trainers? Train-de-trainers
- Monitoring/evaluatie

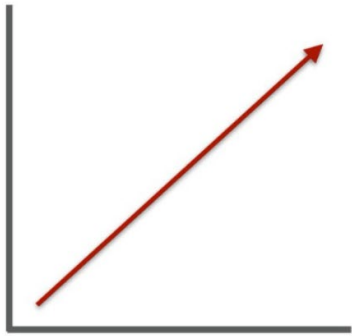
Herkennen
jullie dit?
Hebben jullie
tips?

Meer weten?

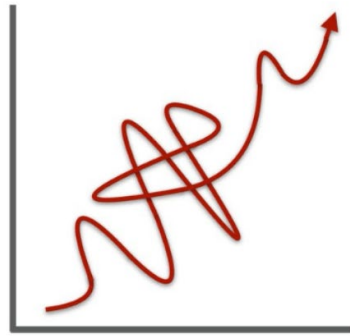
Tips op de ZonMw-website waaronder het format voor het [ZonMw implementatieplan](#).

The screenshot shows the ZonMw website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Mijn ZonMw', 'Projectendatabank', 'Werken bij', 'Contact', and language options 'NL | EN'. A search bar is also present. Below the navigation bar, there are tabs for 'Financiering vinden', 'Onderwerpen', 'Actualiteit', and 'ZonMw'. The main content area is titled 'Maak zelf een implementatieplan' and features a large image of a diverse group of people sitting around a table, smiling. To the right of the image, there is a sidebar with a red box highlighting the 'Implementatieplan' section. This section includes a list of steps: 'Goed voorbereid aan de slag', '7 onderdelen van een implementatieplan', 'Uitvoeren van het implementatieplan', and 'Innovatie opschalen'. Below this, there is a section titled 'Tools voor een implementatieplan' with links for 'Invultool: Kwaliteiten van projectleider' and 'Implementatie: vakgebied dat volwassen wordt'. At the bottom, there is a section titled 'Gerelateerde onderwerpen' with links for 'Ondersteuning bij implementatie', 'Subsidiemogelijkheden implementatie', and 'Implementatiebeleid'.

En...



what you think
it will be like



what it really
will be like



Loop je tegen weerstand aan jouw
project?





Mensen willen wel
veranderen, maar niet
veranderd worden.



We informeren, enthousiasmeren, leuren en sleuren → vanuit onze eigen overtuiging

Dat kan ik me voorstellen, maar..

Weet je wat jij zou moeten doen?

Er is een nieuw protocol voor [...] dus we moeten iedereen daarin trainen

Ik verwacht dat de huisartsen deze nieuwe interventie gaan gebruiken. Het is immers bewezen effectief en staat in de NHG-richtlijn.

We informeren onze collega's over de nieuwe werkwijze via verschillende wegen. We hebben goede argumenten, dus ik verwacht geen problemen.

Als ik jou was, zou ik..

Wat je over het hoofd ziet, is..

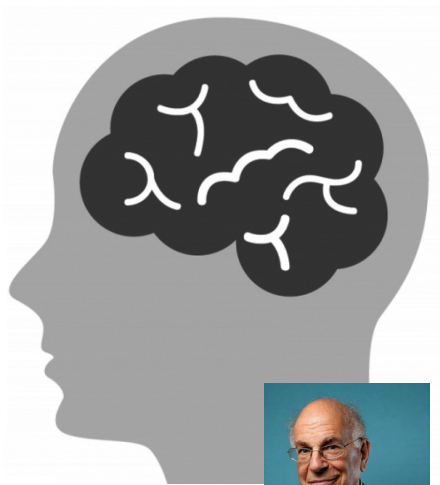


KENNIS → HOUDING → GEDRAG

alleen: de mens is niet zo rationeel als we denken...

95%

Onbewust,
irrationeel



5%

Bewust,
rationeel



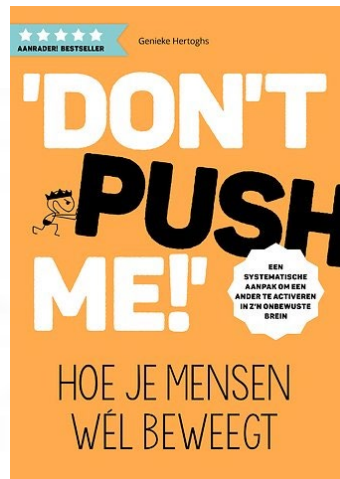
Principes die ons gedrag onbewust beïnvloeden

- Sociale bewijskracht: **als iedereen het doet, zal het wel kloppen**
- Autoriteit: **als de expert het zegt..**
- Wederkerigheid: **voor wat, hoort wat**
- Sympathie: **omdat ik je aardig vind**
- Schaarste: **als er weinig van is, moet ik het hebben**
- Commitment & consistentie: **wie a zegt, moet ook b zeggen**



Pushen heeft vaak geen zin

= vanuit je eigen belevingswereld aan een ander vertellen hoe hij de wereld moet zien; probeert het bewuste systeem aan te spreken



3 veelvoorkomende typen weerstand

autonomie

opstandigheid

zekerheid

scepticisme

energiebehoud

passiviteit



Behoefte aan autonomie → *'Jij bepaalt niet wat ik doe'*

- Gevoel dat autonomie wordt ingeperkt, bijvoorbeeld als je iets wordt opgelegd
- Gaat niet zozeer om de inhoud
- Opstandigheid, (passief) agressief, moeilijk, recalcitrant



- Keuzes geven, vrije ruimte, eigenaarschap voelen
- Bron lijkt op doelgroep of is een 'lokale held' = minder weerstand

Behoefte aan Zekerheid → *'We doen het al jaren zo..'*

- Onzekerheid, gericht op de verandering of op zichzelf
- Kritisch, ja-maar, tegenspreken, twijfel
- Is anders dan het inhoudelijk met elkaar oneens zijn. Is het een goed tegenargument, of is het onzekerheid?



- Niet doen: argumenten geven (heeft geen zin)
- Koplopers: als steeds meer mensen iets doen, volgt de rest vaak ook. Deel succesverhalen, vooral van mensen die op je lijken
- Self-persuasion: Mensen zelf redenen laten geven waarom. We hebben geen weerstand tegen onze eigen argumenten

Behoefte aan Energiebehoud → *'Het komt er niet van'*

- Je hebt ze mee maar ze doen het niet.
- Passiviteit
- Men staat er positief tegenover, maar het komt er niet van.
- Weerstand heeft te maken met prioriteiten



- Maak het verzoek zo klein en concreet mogelijk en maak de verandering zo makkelijk (en/of noodzakelijk) mogelijk om uit te voeren.
- Commitment & consistency: hoe publiekelijker, hoe krachtiger

Tot slot

- Dit zijn slechts **haakjes** voor gedragsverandering, maar belangrijkste: Zie de weerstand van de ander en neem dit serieus
- Dat je **weerstand** tegen zult komen lijkt haast onvermijdelijk en **pushen** is dan geen goed idee. Het helpt wél om na te denken over hoe je je **verhaal** over de Bühne brengt.



Bedankt voor jullie aandacht

www.zonmw.nl

MET KENNIS WERKEN AAN
EEN GOEDE GEZONDHEID VOOR IEDEREEN