

Implementatie, borging en opschaling: werken aan impact!

10 februari 2026
Anke Snijder, ZonMw



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

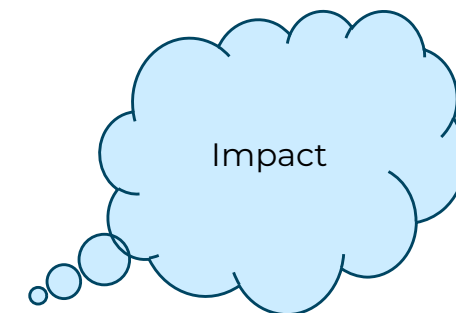
Borging

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

Opschaling

het proces waarbij een innovatie op grotere schaal wordt toegepast

Impact



Valorisatie



Waar hebben we het over?

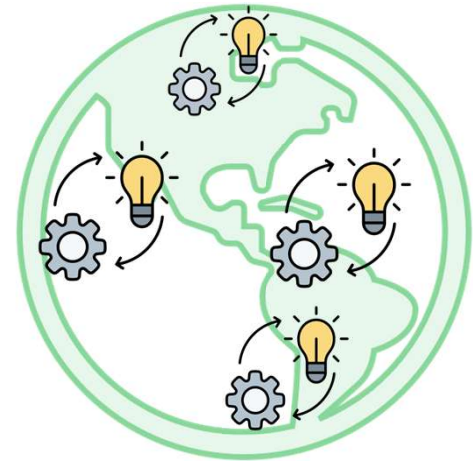
Implementatie



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 ging er mis?

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

Welk effect had dit?



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



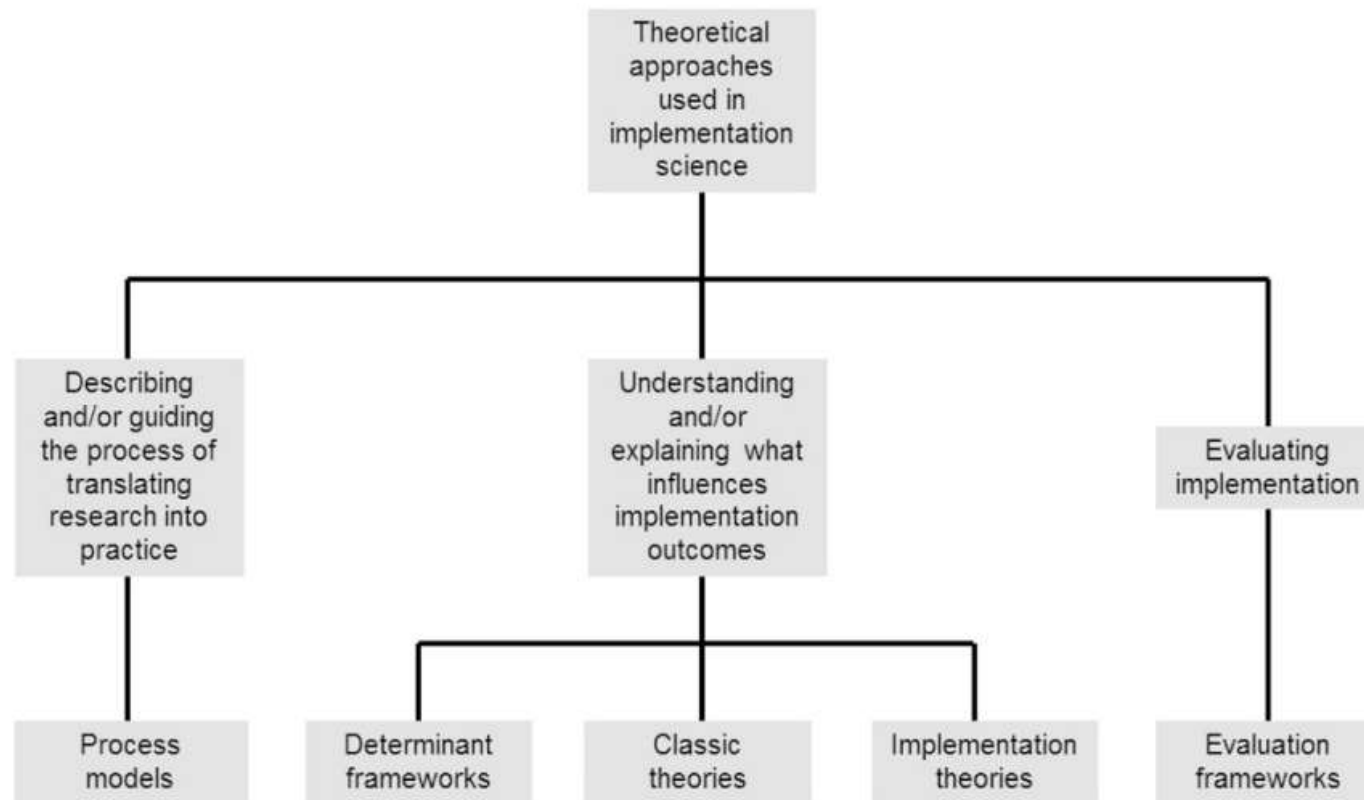
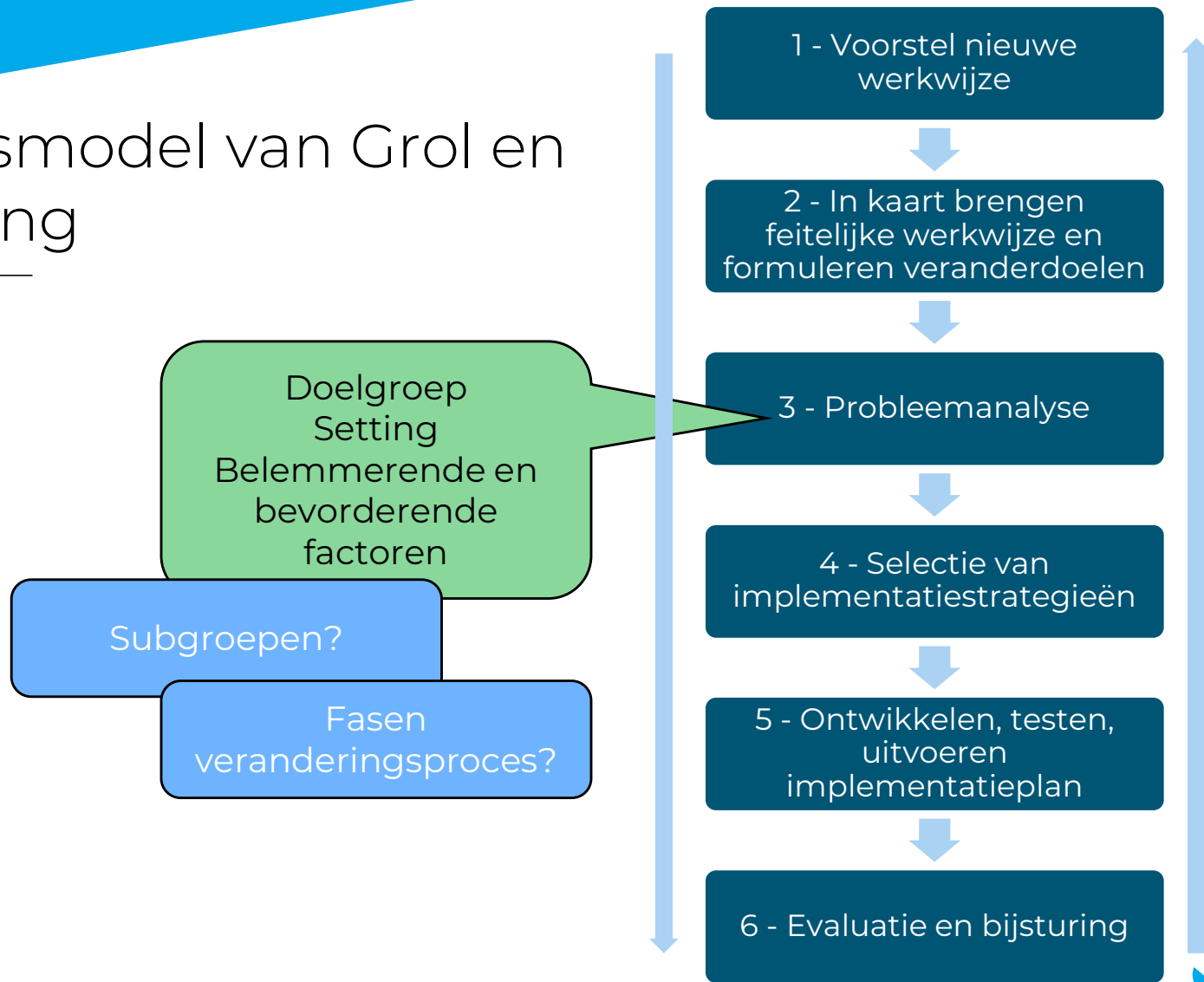


Figure 1 Three aims of the use of theoretical approaches in implementation science and the five categories of theories, models and frameworks.

Procesmodel van Grol en Wensing

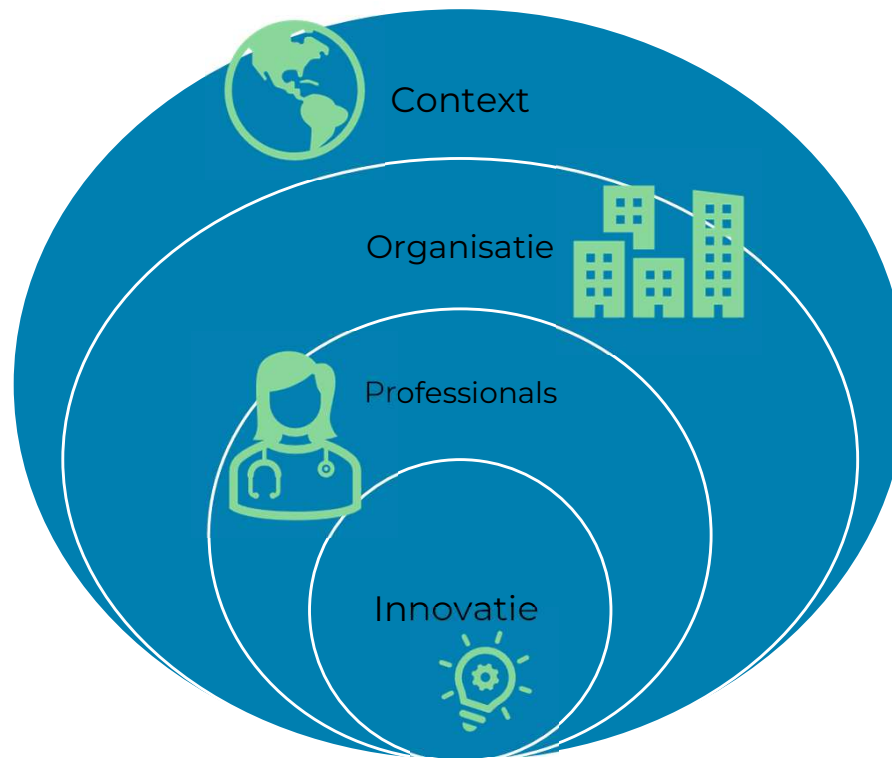


Probleemanalyse

Belemmerende en bevorderende factoren

Stakeholders
betrekken!

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



Probleemanalyse

Fasen in het veranderingsproces

Oriëntatie

- Op de hoogte zijn van het bestaan
- Interesse hebben, nieuwsgierigheid geprikkeld

Inzicht

- Kennis en begrip
- Inzicht in eigen werkwijze

Acceptatie

- Positieve houding en motivatie t.a.v. de verandering
- Besluit om te veranderen

Verandering

- Toepassing in praktijk (eerst op kleine schaal)
- Bevestiging van nut, effect en toepasbaarheid

Behoud

- Integratie in bestaande routine
- Verankering in organisatie

Probleemanalyse

Knelpunten bij de verschillende fasen

Oriëntatie

- Niet op de hoogte zijn
- Geen interesse hebben, geen noodzaak voelen

Inzicht

- Niet begrijpen
- Geen inzicht, overschatten eigen werkwijze

Acceptatie

- Negatieve houding en niet bereid te veranderen (twijfel aan uitvoerbaarheid of eigen kunnen)

Verandering

- Geen tijd, middelen, vaardigheden
- Negatieve ervaring (geen effect)

Behoud

- Terugval in oude patroon, vergeten
- Gebrek aan steun in organisatie

Probleemanalyse

Strategieën bij de verschillende fasen

Oriëntatie

- Informeren & interesse wekken
- Verspreiding via verschillende kanalen, bestaande netwerken en sleutelfiguren

Inzicht

- Kennis en inzicht
- Goede instructiematerialen en monitoring en feedback, zelftoetsing, intercollegiale toetsing

Acceptatie

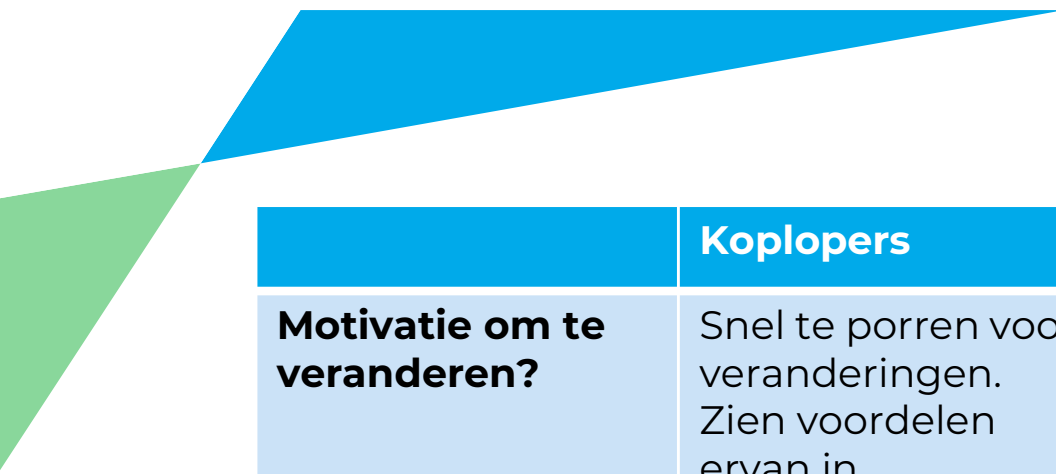
- Positieve houding en motivatie
- Demonstratie van ervaringen elders/gerespecteerde collega's; aanpassing innovatie aan wensen doelgroep

Verandering

- Invoering en bevestiging nut
- Ondersteuning (helpdesk), terugkoppeling effect en positieve reacties

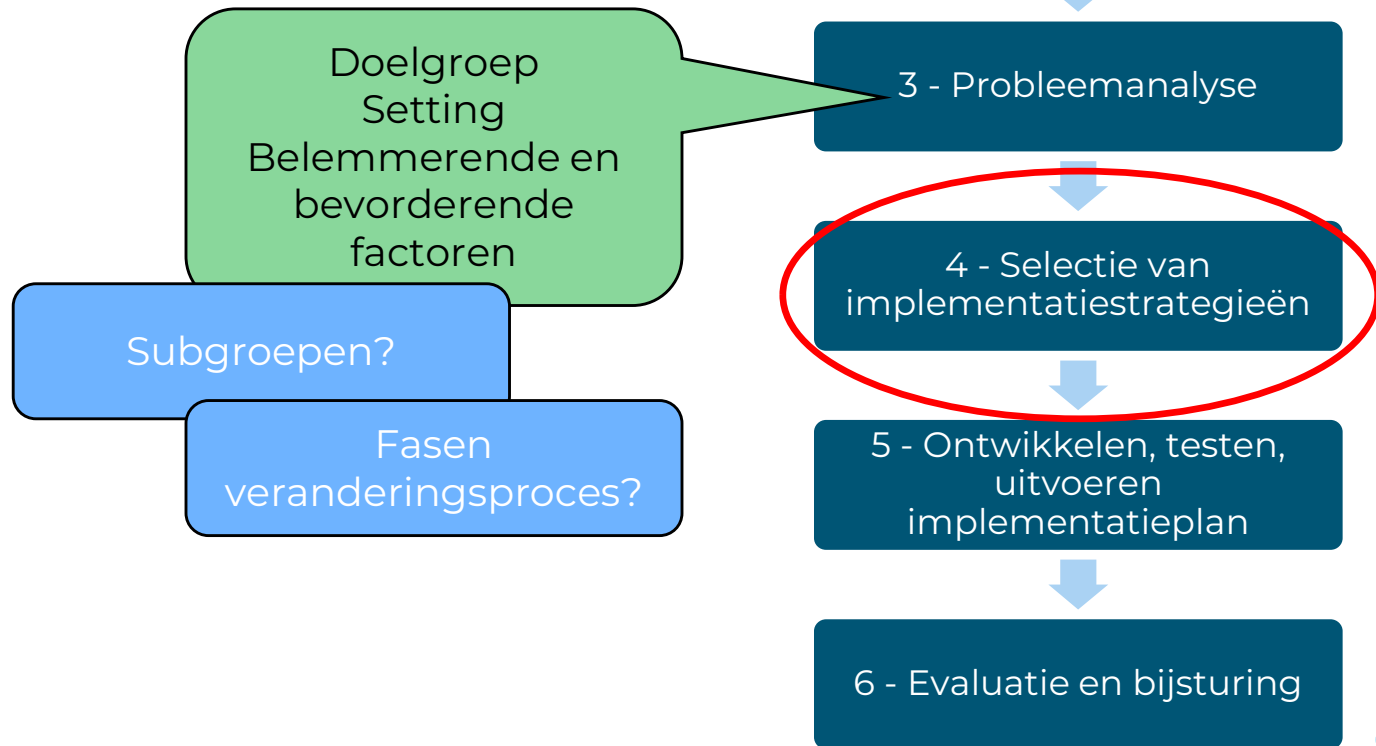
Behoud

- Verankering in eigen routine en organisatie
- Integratie in protocollen/systemen; contractuele afspraken



	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.	Vaak geneigd tot solistisch opereren. 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



Implementatiestrategieën

- Er zijn er veel! → ERIC lijst 73
- ERIC = **E**xpert **R**ecommendations for **I**mplementing **C**hange;
- [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* ☐ Intervisie-/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 detachingsmogelijkheden bieden

(Powell et al., 2015,, A refined compilation of implementation strategies: results from the Expert Recommendations for Implementing Change (ERIC) project.

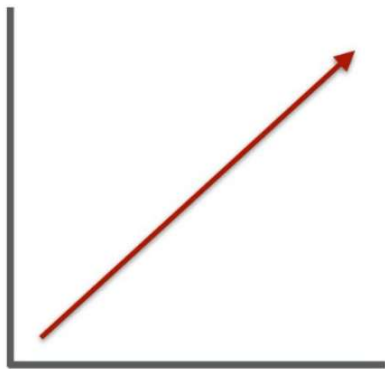
Hoe kom je van determinant naar strategie?



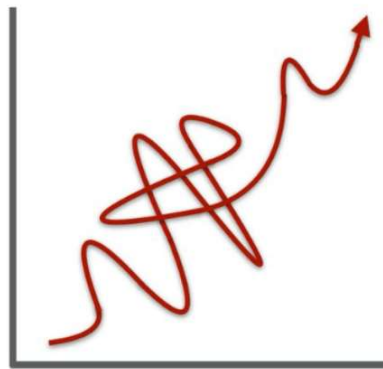
- Verschillende methoden voor selectie van implementatiestrategieën, zoals de [CFIR-Eric strategy matching tool](#) en de [implementatietool van TNO/LUMC](#)
- Empirisch bewijs voor matching methoden ontbreekt
- Meer strategieën is niet altijd beter, vaak wel een mix
- [Evalueer & stel bij](#)



Nog 2 dingen...



what you think
it will be like



what it really
will be like



Waar hebben we het over?

Implementatie



Borging



Opschaling





By Clark & Vizdos



© 2008 implementingscrum.com

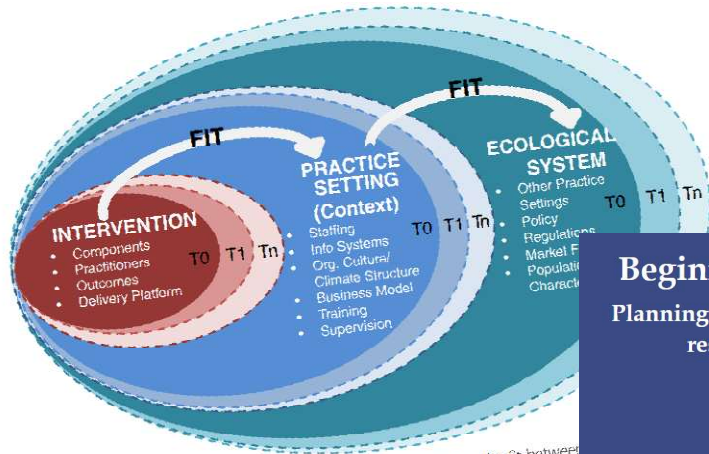


Figure 2 The dynamic sustainability framework. Illustrating the goal of maximizing the fit between the intervention and the practice setting, and the practice setting and the broader ecological system over time (represented by $T_0, T_1, \dots, T_n$), each of which has constituent components.



Intervention Scalability
Assessment Tool



Development and Application of the Scale-Up Reflection Guide (SRG)

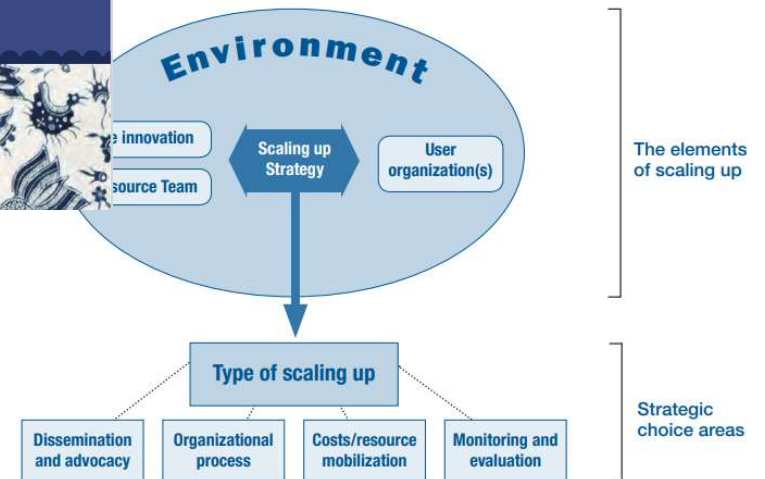
Karen Lee^{1,2}, Melanie Crane^{1,2}, Anne Grunseit^{2,3}, Blythe O'Hara¹, Andrew Milat^{1,2,3,4}, Luke Wolfenden^{2,5}, Adrian Bauman^{1,2}, Femke van Nassau⁶

Affiliations + expand

PMID: 37297616 PMCID: PMC10253157 DOI: 10.3390/ijerph20116014

Interventions in public health is complex and comprehensive, and published evidence on the process are scarce. Key aspects of the scale-up experience need to be more fully understood.

expandNet/WHO framework for scaling up



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 ipv nieuwe werkwijze
 - Gebrek aan eigenaarschap en kartrekkers
 - Ontbreken goede randvoorwaarden (zoals tijd, middelen)
 - Personeelsverloop
 - Geen aansluiting op doelen, visie, strategie
 - Verslapping aandacht



Borging – waar op letten?

Inhoudelijk, organisatorisch en financieel

- Hoe blijft de kennis **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**



Zorg voorBeter
Verbetertrajecten

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		



1. INHOUDLIJKE BORGING				
	Ja, plan voor borging	Nog geen plan voor borging	n.k.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.k.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				

Borgingschecklist voor projectleiders

Doel		Resultaat	Eigenaar na afloop project (naam en functie)	Tient eigenaar voldoende eigenaarschap?	Gereed	Te ondernemen activiteiten om dit
grote inbedding	De lange termijnvisie over het gebruik en de meewerking van de technologie en/of het product past bij de strategische koers van de organisatie.	Restuurder				
minjvisie	Her zorgvuldig: vraagstuk waar de technologie en/of het product aan gekoppeld is, is belegd: is toegewezen aan een eigenaar.					
elijke vraag	Her is duidelijk wie eigenaar is van de technologie en/of het product: de eigenaar monitor de resultaten en checkt of het product wat de bedoeling is. Zorg ook dat er een ruim ale plek is voor informatie over de technologie in de organisatie.					
delen	Er is voldoende budget en personele ondersteuning beschikbaar voor de langdurige inzet. Ook op medewerkersniveau.	MT lid				
deling	Er is voldoende aandacht in visie en strategie voor de bereikbaarheid van medewerkers om te werken met technologie.	MT lid				
	Locatiemanager/teamleiders zijn verantwoordelijk voor de resultaten op hun locatie.					
analyse	Er is een uitgebreide analyse gemaakt van de kosten en besparingen door het gebruik op lange termijn.					
	De financiële haalbaarheid is aangetoond.					

Borgingschecklist

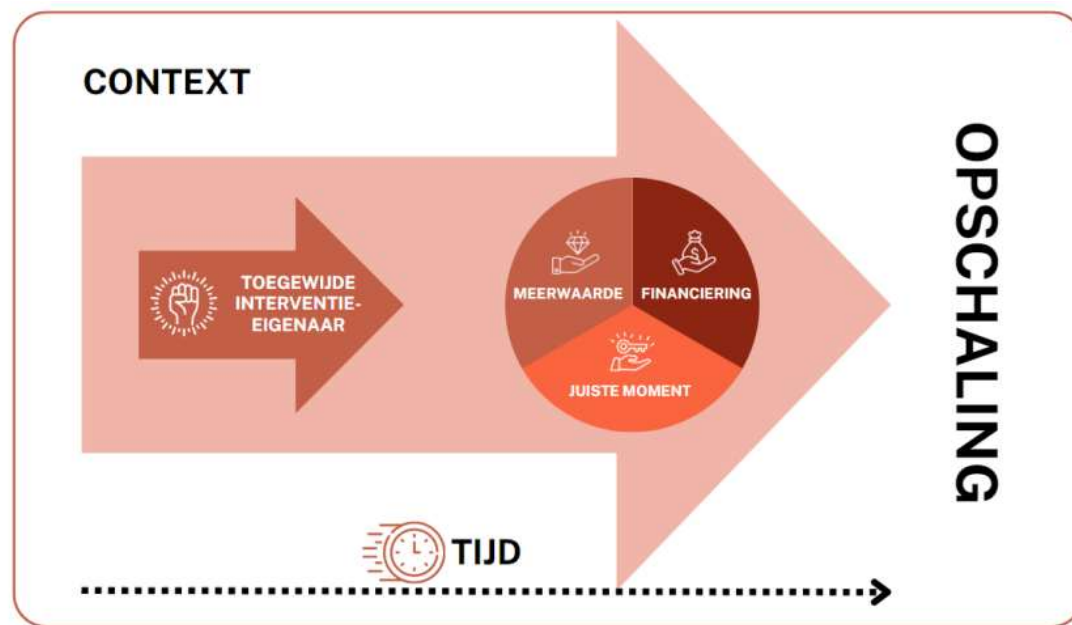
Keuzelijsten

Versies en med...

Bijvoorbeeld: spanning meten met een klein vat bij organisaties onder de afdeling Zorg. Dan is respectievelijk de directeur zorg of eigenaar/eindverantwoordelijk.

Bijvoorbeeld: gedigitaliseerde kunsten worden e-stimuleer sol. Of ICT blijft eigenaar van digitale Commissie/verpleegkundige contentversor y incontentiemateriaal.

Opschaling – waar op letten?



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 etc.
- 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
- Opschaling is **teamwork**

Teamwork

“Een zorgvernieuwer die een netwerk weet op te bouwen – met zorgprofessionals, verzekeraars, financiers, cliënten, patiënten, onderzoekers en vooral ook andere zorgvernieuwers – komt veel verder. De zorgvernieuwer als verbinder, dus.”



- Onderzoeker
- Projectmanager
- Ondernemer
- Verandermanager
- Docent
- ...

Zorg voor Innoveren

Centraal aanspreekpunt vanuit de overheid* voor zorginnovatoren

- Kennisbank
- Adviesloket
- Verbinder (netwerken)
- Financier (vouchers, bijv voor implementatie- en opschalingscoaching)



* Ministerie van VWS, NZA, Zorginstituut Nederland, Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, ZonMw

Kennisbank



Financiering

Hier lees je meer over subsidies, investeringen en de verschillende innovatieroutes in de zorg.



Implementatie

Welke implementatieveranderingen zijn er en van welke implementatie tools kan je gebruik maken?



Internationalisering

Hier vind je informatie over hoe je de internationalisering van jouw zorginnovatie kunt aanpakken.



Onderzoek

Laat jouw idee of product succesvol landen in de zorg. Wat en wie heb je nodig tijdens jouw onderzoek?



Opschaling

Bekijk de tools en ondersteuning om jouw zorginnovatie naar een hoger niveau te tillen.



Patiënt centraal

Patiëntenparticipatie is dé manier om innovaties beter te laten landen in de praktijk. Lees hier hoe je dat doet.



Samenwerking

Met wie werk je samen voor een geslaagde zorginnovatie? Samenwerking is het sleutelwoord.



Wet en- regelgeving

Als zorgvernieuwer krijg je met allerlei wetten en regels te maken. Welke precies? Dat lees je hier.



Routes naar



Financiering

Hier lees je meer over subsidies, investeringen en de verschillende innovatieroutes in de zorg.



5.

bekostiging

ring en

Meer weten?

Tips

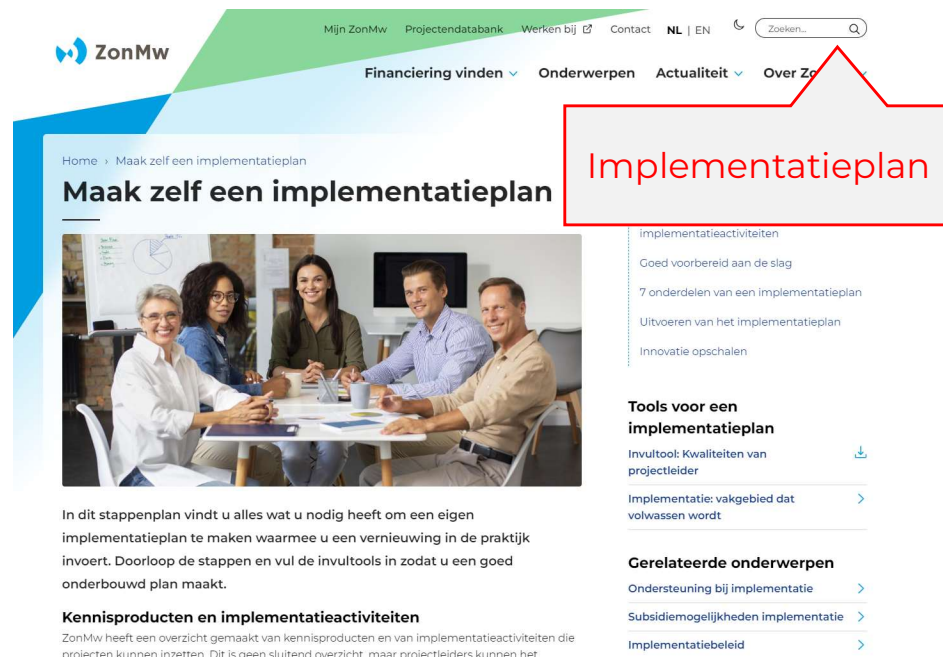
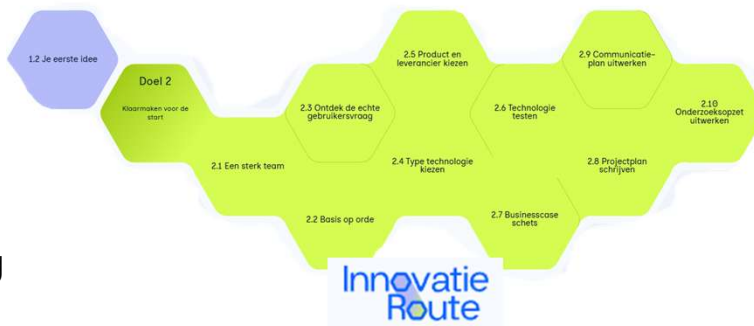
- Op de ZonMw website staan veel tips, waaronder het format voor het [ZonMw implementatieplan](#)

- Gebruik een stappenplan bijv. [Innovatieroute.nu](#)

- [100 tips om tot impact te komen](#)

- Implementatie/opschaling digitale zorg: [Vliegwiel](#)

- Kijk op [zorgvoorinnoveren.nl](#)



Wegwijzer NZA

Wegwijzer innovatie en preventie in de eerstelijnszorg

Van goed idee naar bekostiging

START

Paramedische zorg

Geldt
Geldt
Versie
Editie

Fysiotherapie – Bekostigingsopties innovatie en preventie

Bekostigingsoptie	Afspraken maken binnen vrije tarieven	Afspraken maken binnen de facultatieve prestatie	Aanvragen van een experiment binnen de Beleidsregel Innovatie voor kleinschalige experimenten
Voorwaarden Aan welke voorwaarde(n) moet u voldoen?	- Contractafspraken met zorgverzekeraar over innovatie en preventie. - Moet passen binnen prestatie zoals opgesteld.	- Contractafspraken met zorgverzekeraar. - Gezamenlijke (zorgaanbieder én zorgverzekeraar) aanvraag bij NZA.	- Contractafspraken met zorgverzekeraar. - Gezamenlijke (zorgaanbieder én zorgverzekeraar) aanvraag bij NZA. - Verplichte evaluatie.
Tijdsduur Hoe lang kunt u er gebruik van maken?	Afhankelijk van looptijd contract met zorgverzekeraar.	Afhankelijk van looptijd contract met zorgverzekeraar.	Drie jaar (met mogelijkheid tot verlenging).
Uitbetalen Wanneer krijgt u betaald?	Dit hangt af van de individuele contractafspraken met uw zorgverzekeraar.	Dit hangt af van de individuele contractafspraken met uw zorgverzekeraar.	Dit hangt af van de individuele contractafspraken met uw zorgverzekeraar.
Wanneer kiest u hiervoor?	Zorgaanbieder en zorgverzekeraars zien de toegevoegde waarde van de innovatie en het past binnen de bestaande bekostigingsstructuur.	Als de interventie niet past binnen de huidige prestaties.	Een innovatie die niet past binnen bestaande bekostiging en waar nog aanvullend onderzoek nodig is.
Voordelen	Geen aanvraag, alleen afspraak met zorgverzekeraar nodig.	- Mogelijkheid tot landelijke opschaling. - Er kan worden afgeweken van de reguliere bekostiging. - Vrije tarieven. - Mogelijkheid tot meerjarenafspraken met de zorgverzekeraar. - Als de facultatieve prestatie is vastgesteld kunnen zorgaanbieders hierover afspraken maken met de zorgverzekeraar.	- Mogelijkheid tot landelijke opschaling. - Sector overtuigende bekostiging mogelijk. - Meerjarig commitment van zorgverzekeraar en zorgaanbieder. - Er kan onder voorwaarden worden afgeweken van de reguliere bekostiging.

Deze tabel gaat verder op de volgende pagina

2025 versie 1.0

Onder paramedische zorg die wij reguleren valt fysiotherapie, oefentherapie, logopedie, ergotherapie en diëtiek. Het doel van de zorg, de vergoeding en de voorwaarden zijn verschillend, evenals de bekostiging van deze sectoren.



Naar
sectoroverzicht

Microsoft Store

Volgende pagina

Bedankt voor jullie aandacht

www.zonmw.nl

MET KENNIS WERKEN AAN
EEN GOEDE GEZONDHEID VOOR IEDEREEN