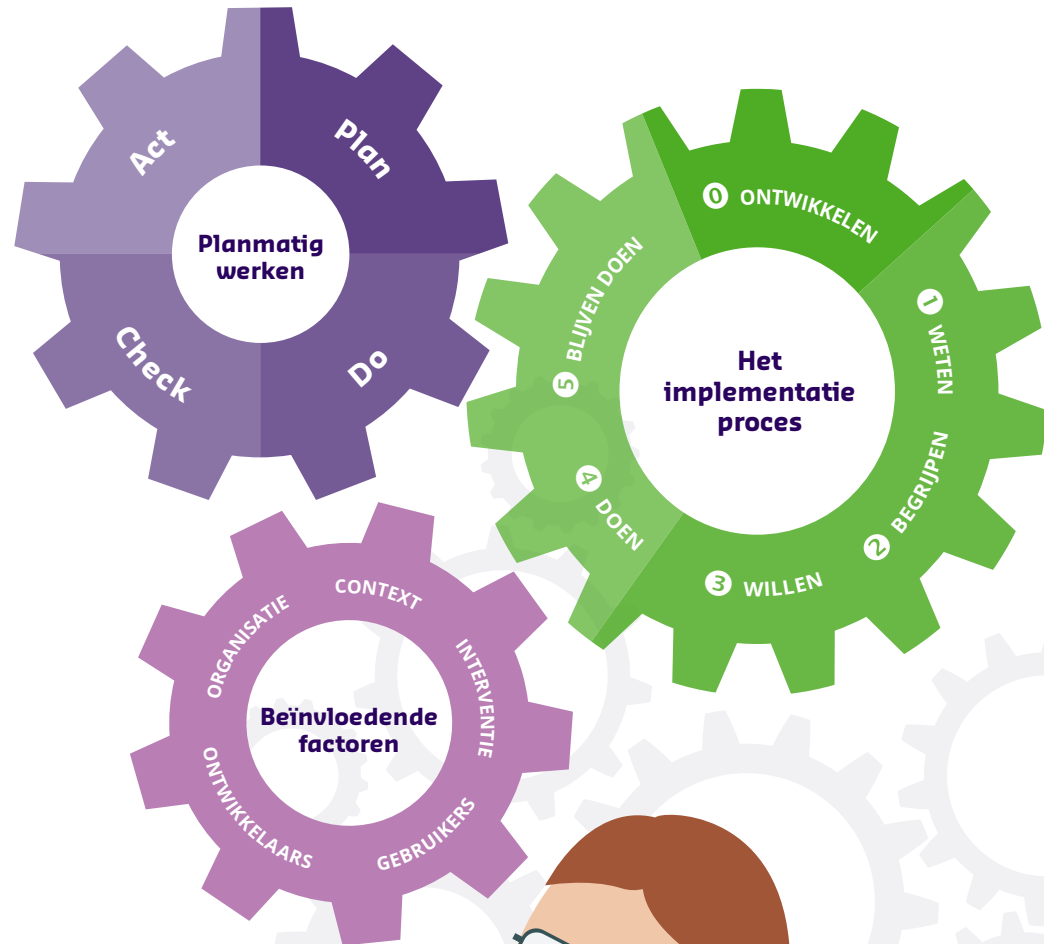




kennis en aanpak van
sociale vraagstukken



Toolkit Implementatie

Eerste hulp bij verspreiding en implementatie van sociale interventies voor interventie-ontwikkelaars en organisaties.



Voorwoord

Deze toolkit helpt organisaties en interventie-ontwikkelaars bij het succesvol verspreiden en implementeren van sociale interventies of aanpakken. Juist omdat uitvoerende organisaties en interventie-ontwikkelaars elkaar nodig hebben in het implementatieproces van interventies richten we ons in deze toolkit tot beiden. Je vindt informatie over elke fase van het implementatieproces, aangevuld met handige tips en checklists.

Wellicht heb je sommige onderdelen al goed voor elkaar, en kun je bij andere aspecten nog wel wat tips gebruiken. Deze toolkit is zo vormgegeven dat je gericht aan de slag kunt met onderdelen waar jij meer over wilt weten.

Wil je graag aan de slag met de verspreiding en implementatie van een interventie? Lees dan eerst de inleiding goed door. Hierin staat duidelijk uitgelegd wat implementatie precies is en hoe dit proces is opgebouwd. Deze basiskennis heb je nodig om interventies succesvol te implementeren.



Inhoudsopgave

Wat is implementeren?	4	Fase 0: Ontwikkelen	13
Betrokken partijen	5	→ Betrek de (beoogde) gebruikers bij de interventieontwikkeling	13
Drie ingrediënten voor succesvolle implementatie	6	→ Proefimplementatie & check implementeerbaarheid	14
		Fase 1: Weten	16
		→ Maak een communicatieplan	16
		Fase 2: Begrijpen	18
		→ Zorg voor een gebruiksvriendelijk handboek en andere materialen	18
		→ Bied eenvoudige reflectiemethoden aan	19
		Fase 3: Willen	20
		→ Verstrek per doelgroep informatie over de voor- en nadelen en kosten en baten	20
		→ Zorg voor voldoende advies en ondersteuning bij de lokale aanpassing van de interventie	22
		Fase 4: Doen	23
		→ Selecteer de juiste professionals	23
		→ Bied een training aan die past bij de interventie en de gebruikers	23
		→ Zorg voor ondersteuning coaching op de werkvloer	25
		Fase 5: Blijven doen	26
		→ Zorg voor structurele organisatorische en financiële randvoorwaarden	26
		→ Monitor & evalueer	26
		→ Verbeter de interventie en implementatie-activiteiten waar nodig	28

Wat is implementeren?

Met implementeren bedoelen we het invoeren van een vernieuwing in een organisatie. De vernieuwing kan een nieuwe werkwijze, nieuwe kennis of interventie zijn. In deze toolkit hebben we het over implementeren van nieuwe sociale interventies. Dat kan een methode, aanpak, instrument of werkwijze zijn. Het doel hiervan is dat professionals (en/ of vrijwilligers) structureel met de nieuwe interventie gaan werken.

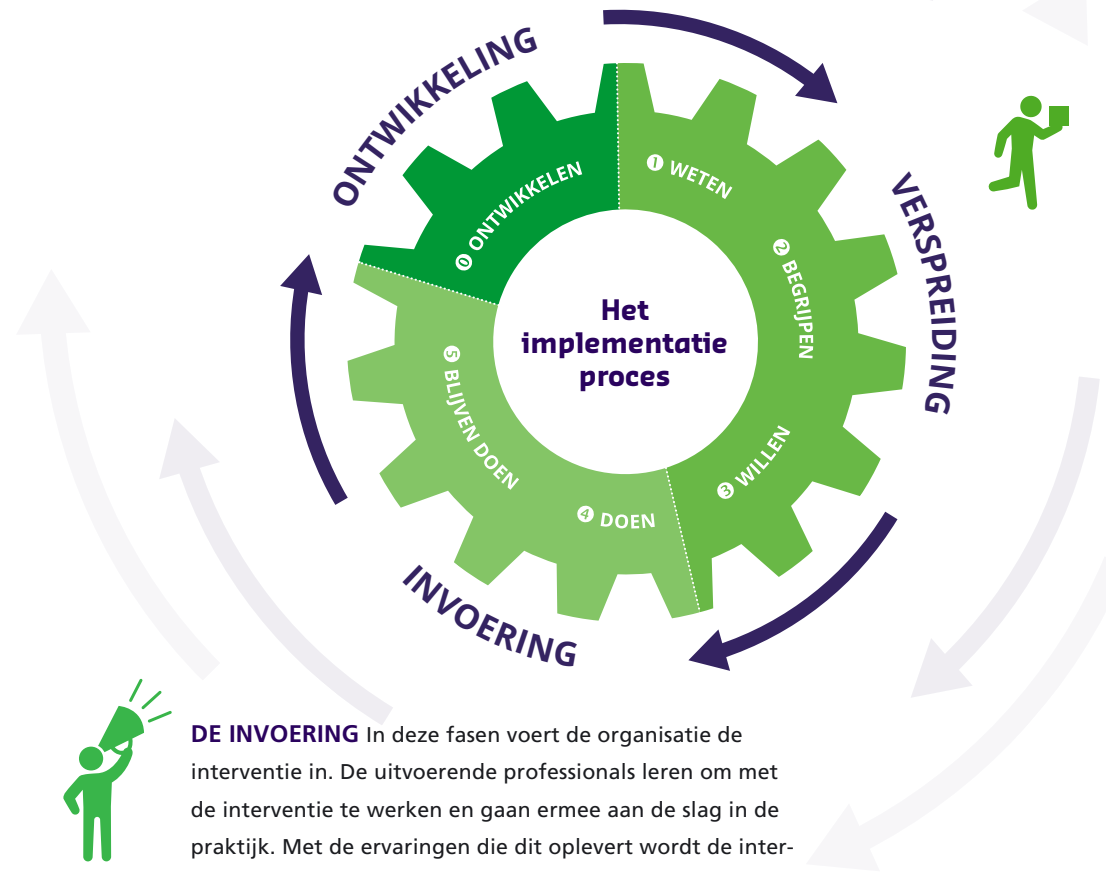
Implementeren is een proces

Succesvol implementeren is meer dan het simpelweg invoeren van een vernieuwing. Het is een stapsgewijs proces dat bestaat uit verschillende fasen. Met als doel dat mensen met de interventie willen, kunnen, gaan én blijven werken. Zowel de ontwikkelaar van de interventie als de uitvoerende organisatie stimuleert dit proces met passende implementatie-activiteiten. Het proces kan dynamisch verlopen, waarbij de fasen kunnen overlappen.

Voor een succesvolle en duurzame implementatie is het belangrijk dat alle fasen goed doorlopen worden. De ontwikkelaar of organisatie onderneemt daarvoor diverse implementatie-activiteiten die we uitgebreid bespreken in de volgende hoofdstukken.



DE ONTWIKKELING Het implementatieproces begint eigenlijk al bij de ontwikkeling van de interventie, omdat hierin de basis wordt gelegd voor succesvolle implementatie. Want een goed 'product' dat past bij de behoeften van de mensen die ermee gaan werken, kun je makkelijker implementeren. Het betrekken van de gebruikers en de profijtgroep is hierin cruciaal.



DE INVOERING In deze fasen voert de organisatie de interventie in. De uitvoerende professionals leren om met de interventie te werken en gaan ermee aan de slag in de praktijk. Met de ervaringen die dit oplevert wordt de interventie eventueel samen met de ontwikkelaar verbeterd en verankerd in de werkwijze en organisatie.



DE VERSPREIDING Deze fasen gaan over de verspreiding en communicatie rondom de interventie. Hierin ondernemen de ontwikkelaar en de uitvoerende organisatie activiteiten, zodat mensen weten dat de interventie er is, begrijpen wat het belang en de voordelen zijn en gemotiveerd raken om ermee te (willen) werken.

Betrokken partijen

Bij het implementatieproces zijn verschillende partijen betrokken. We bespreken hier de belangrijkste.



Ontwikkelaar en eigenaar

Persoon of organisatie die de interventie ontwikkeld heeft en vaak ook eigenaar is.

- ✓ Vergroot de kans op succesvolle implementatie door tijdens de ontwikkeling rekening te houden met succesfactoren.
- ✓ Ondersteunt de uitvoerende organisatie bij implementatie.



Gebruikers

De professionals of vrijwilligers die de nieuwe interventie gaan toepassen

- ✓ Krijgen te maken met verschillende implementatie-activiteiten
- ✓ Raken hierdoor gemotiveerd en in staat om de interventie toe te passen
- ✓ Gaan interventie in praktijk toepassen



Implementatieteam

Een divers samengesteld team met mensen met verschillende soorten kennis, competenties en vaardigheden.

- ✓ Onderneemt verschillende implementatie-activiteiten.
- ✓ Maakt implementatieplan en gebruikt hiervoor kennis over wat werkt bij implementeren.



Uitvoerende organisatie

Organisatie waarbinnen de interventie wordt geïmplementeerd.

- ✓ Zorgt voor een gemotiveerd implementatieteam dat de implementatie-activiteiten plant, aanstuurt, organiseert en communiceert.



De profijtgroep

De mensen waarop de interventie zich richt.

- ✓ Ervaren de interventie in de praktijk
- ✓ Profiteren van de nieuwe interventie (bijvoorbeeld: eenzaamheid is verminderd, leefbaarheid in de buurt is vergroot)

Tips voor het samenstellen van je implementatieteam

Een divers team met daarin mensen met passende functies en competenties is het meest effectief.

Denk aan:

- Leiderschapskwaliteiten
- Inhoudelijke kennis
- Praktijkervaring
- Communicatie & marketing kennis
- Coördinatie & administratieve vaardigheden

Het team heeft voldoende draagvlak bij alle belanghebbenden nodig. Betrek daarom het management en de uitvoerende professionals vanaf de start.

Drie ingrediënten voor succesvolle implementatie

Drie ingrediënten zijn cruciaal voor een succesvolle implementatie: (1) planmatig werken (2) zicht op de factoren die het implementatieproces beïnvloeden, (3) passende implementatie-activiteiten. Houd hier rekening mee als je aan de slag gaat met implementeren.

1. Planmatig werken volgens PDCA

Een goed hulpmiddel om planmatig te werken is de Plan Do Check Act-cyclus (PDCA). Dit betekent dat je begint met het maken van een goed doordacht plan (P). Dat plan voer je vervolgens uit (D) waarbij je de uitvoering en resultaten monitort en evalueert (C). Zo zie je wat goed gaat en wat niet en kun je zo nodig bijstellen (A). Evalueren en bijstellen gebeuren hierin doorlopend.

Plan

Er is voldoende tijd en aandacht nodig voor de plan-fase waarin je de implementatie voorbereid. Eerst moet duidelijk zijn wat het doel of de beoogde uitkomst is van de implementatie. Bedenk goed wat je wilt bereiken, wanneer en bij wie. Voor welke organisaties en professionals is de interventie relevant? En op welke schaal? Wil je bijvoorbeeld als ontwikkelaar dat je eenzaamheidsinterventie bekend wordt onder alle medewerkers van sociale wijkteams in Nederland die eenzaamheid als aandachtsgebied hebben? Of wil je dat een afdeling in jouw organisatie met een bepaalde interventie gaat werken? Ga ook na welke andere doelgroepen je nodig hebt om je doel te bereiken. Het

kan gaan om indirecte doelgroepen, bijvoorbeeld een gemeente die de interventie moet financieren. Maar het kan ook gaan om directe doelgroepen, bijvoorbeeld ketenpartners die bij de uitvoering van de interventie zijn betrokken.

Ten tweede breng je in de Plan-fase de belangrijkste factoren in kaart die de implementatie beïnvloeden (zie paragraaf 2). En ten slotte kies je implementatiestrategieën en activiteiten die aansluiten bij deze factoren waardoor het implementatieproces naar verwachting soepeler zal verlopen (zie paragraaf 3).

TIP Laat gebruikers meedenken over het implementatieplan. Wat zijn volgens hen belangrijke succesfactoren en implementatie-activiteiten?

TIP Bedenk ook wat nodig is voor indirecte doelgroepen zoals financiers, of bijvoorbeeld ketenpartners die bij de uitvoering zijn betrokken.

Do

Na de Plan-fase ga je het implementatieplan daadwerkelijk uitvoeren (Do). Hierbij kan het verstandig zijn om op kleine schaal te beginnen met een beperkte groep gemotiveerde gebruikers, teams of organisa-

ties. Dit geeft je de kans om je implementatieplan en de interventie te testen op geschiktheid en haalbaarheid. Op basis van de ervaringen kun je dan bijstellen.

TIP Implementeer eerst op kleine schaal en verbeter daarna zo nodig je plan en de interventie.

Check

Tijdens en na de uitvoering van de interventie monitor en evalueer je het implementatieproces. Zo kun je snel en adequaat inspringen en bijsturen wanneer dat nodig is. Door te evalueren bepaal je de waarde van de interventie. Je vergelijkt het resultaat met het vooraf gestelde doel, gaat na hoe succesvol een interventie was en vooral ook waarom. Daarom is het belangrijk om vooraf een evaluatieplan te maken. Daarin staat wat je gaat evalueren, welke vragen je wilt beantwoorden, welke informatie je daarvoor nodig hebt en hoe je die informatie gaat verzamelen (zie 5.2).

De kans op het gebruik van de bevindingen neemt toe als je rekening houdt met onderstaande punten:

- Zorg dat de resultaten relevant zijn doordat ze handvatten bieden voor beleid of verbeteracties. Zorg ervoor dat ze op tijd beschikbaar zijn en niet als mosterd na de maaltijd komen.
- Zorg dat de resultaten geloofwaardig zijn.
- Betrek de gebruiker van de bevindingen bij het gehele evaluatieproces.
- Presenteer de bevindingen op een leesbare, toegankelijke wijze.

TIP Evalueer per fase of de gewenste doelen worden behaald en wat hieraan wel en niet bijdraagt volgens betrokkenen.

TIP Zorg ervoor dat de resultaten handvatten bieden voor verbeteringen en op tijd beschikbaar zijn.

Act

Gebruik de bevindingen van je monitoring en evaluatie om de uitvoering van je interventie en het implementatieproces te verbeteren indien nodig. Monitoring en evaluatie alleen is niet voldoende, de implementatie verbetert alleen als je ook iets doet met de bevindingen ervan.

PLAN

- Beschrijf je doel en doelgroep,
 - wat wil je *waar*, *wanneer* en bij *wie* bereiken?
- Breng beïnvloedende factoren in kaart.
- Beschrijf welke implementatie-activiteiten je gaat uitvoeren.
- Zorg dat activiteiten passen bij de fasen en rekening houden met beïnvloedende factoren.
- Beschrijf hoe je dit gaat doen
 - wie, wat, waar en wanneer?

DO

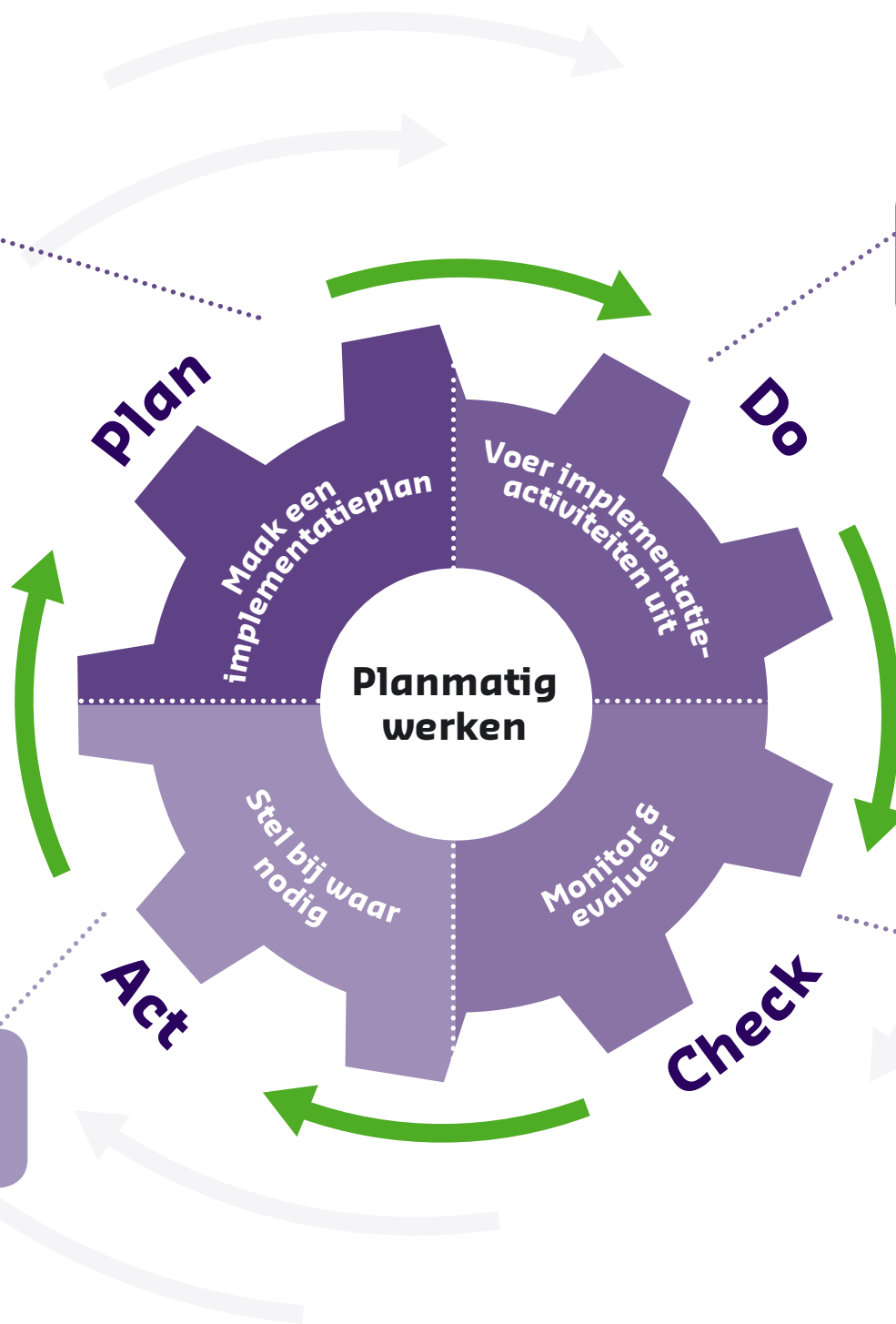
- Voer de implementatie-activiteiten gefaseerd uit.

CHECK

- Maak een evaluatieplan.
 - *wat* ga je evalueren, *welke* vragen wil je beantwoorden en *hoe* ga je de benodigde info verzamelen?
- Evalueer doorlopend: tijdens en na afloop van de implementatie-activiteiten.
- Presenteer de bevindingen leesbaar & toegankelijk.

ACT

- Verbeter je plan.
- Verbeter de interventie.



2. Zicht op beïnvloedende factoren

Voor een succesvolle implementatie is inzicht in de belangrijkste beïnvloedende factoren onmisbaar. Zo kun je zorgen voor de juiste randvoorwaarden en de implementatie-activiteiten kiezen die inspelen op de bevorderende factoren, en de belemmerende factoren wegnemen. Hieronder staat een korte checklist voor de belangrijkste succesfactoren. Er bestaan ook instrumenten om ze uitgebreid in kaart te brengen zoals de ForCA QuickScan en de MIDI- vragenlijst.

Kenmerken van de interventie zelf

Enkele kenmerken van de interventie zelf, zoals de mogelijkheid om de interventie uit te proberen en aan te passen en dat een interventie eenvoudig in gebruik is, hebben over het algemeen een positieve invloed op de verspreiding van de interventie. Kijk daarom of je in je interventie zoveel mogelijk van deze kenmerken kunt verwerken.

Kenmerken van de gebruikers

Zorg dat je je doelgroep goed in beeld hebt. Om een nieuwe interventie succesvol te implementeren is het belangrijk om te weten in welke fase van het implementatieproces de gebruikers zich bevinden. De doelgroep bevindt zich meestal niet in één en dezelfde fase. Binnen elke doelgroep bestaan namelijk mensen die een nieuwe interventie snel overnemen (*innovators*) mensen die al snel volgen (*early adopters*), mensen die eerst de kat uit de boom kijken (*early & late majority*) en mensen die niet zonder dwang een nieuwe interventie zullen toepassen (*laggards*). Kijk wie er in jouw situatie de *innovators*, *early adopters*, *early & late majority* en *laggards* zijn. *Innovators* en *early adopters*

zijn vooral te beïnvloeden door het verwachte voordeel van interventie en de mogelijkheid tot uitproberen. De *late majority* en de *laggards* zijn het beste te overtuigen wanneer een interventie makkelijk in gebruik en eenvoudig aan te passen is.

Kenmerken van de ontwikkelaar/aanbieder

De mate waarin gebruikers vertrouwen hebben in de ontwikkelaar of aanbieder van een interventie beïnvloedt de bereidheid om met een interventie aan de slag te gaan. Als ontwikkelaar/aanbieder kun je dit enigszins beïnvloeden door zoveel mogelijk aan te sluiten bij de werkwijze en stijl van de gebruikers. Als gebruikers erg gesteld zijn op wetenschappelijk onderbouwde en/of in de praktijk ontwikkelde interventies dan kun je hierop inspelen door je hierop sterk te profileren. Als je als ontwikkelaar/aanbieder in de ogen van de gebruikers niet geschikt lijkt om een interventie te implementeren dan kan het verstandig zijn om een collega naar voren te schuiven die zij wel geschikt achten.

Kenmerken van de organisatie en context

Houd er rekening mee dat verschillende kenmerken van de organisatie en de context van invloed zijn op de verspreiding van de interventie. Een voorbeeld: wanneer in je organisatie meerdere veranderingen tegelijk gaande zijn (zoals een fusie of reorganisatie), kan dat de implementatie van de interventie in de weg staan. Verder verloopt de implementatie van een interventie die aansluit bij het bestaande beleid en de wet- en regelgeving waarschijnlijk soepeler dan de implementatie van een interventie die hier niet op aansluit.

Organisatie & context

- ✓ Past de interventie bij de visie en missie van je organisatie?
- ✓ Is er voldoende commitment binnen je organisatie (zowel professionals als management-team) voor de interventie?
- ✓ Zijn de benodigde randvoorwaarden voor de implementatie van de interventie aanwezig? (financiën, personeel, competenties etc.)
- ✓ Zijn er veel veranderingen in je organisatie (reorganisatie, fusie etc.)
- ✓ Sluit de interventie aan op het bestaande beleid en wet- en regelgeving?

Interventie

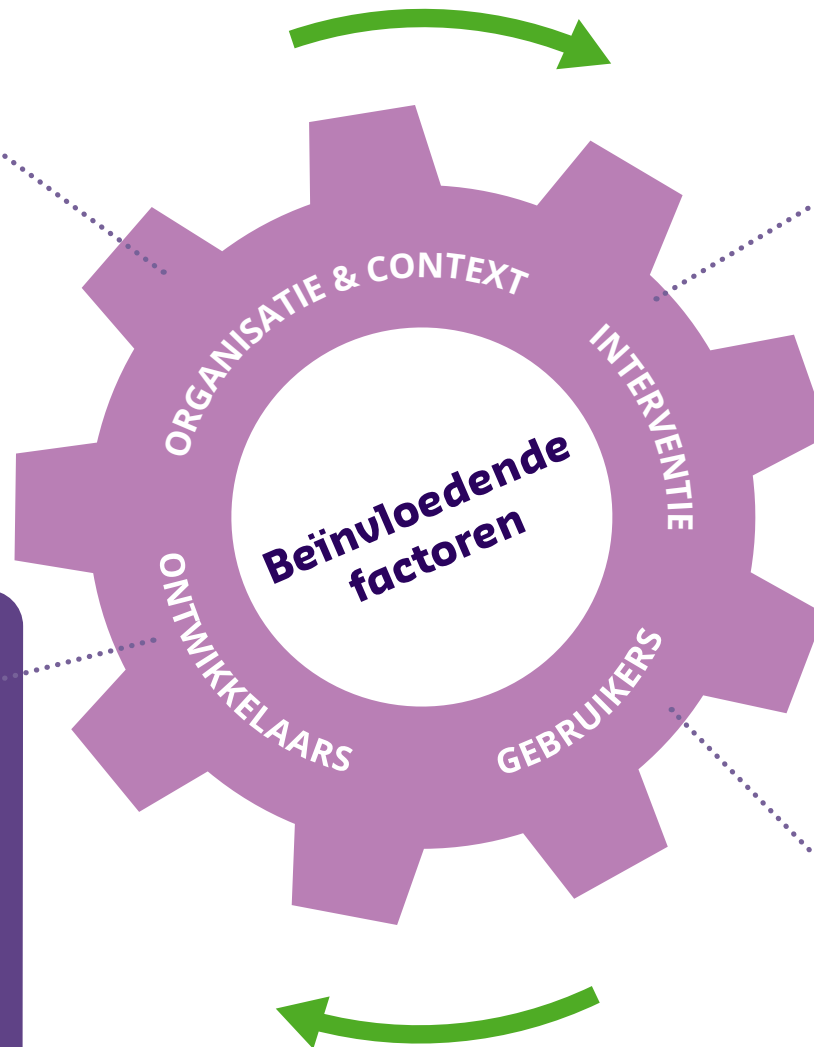
- ✓ Zijn gebruikers betrokken bij de ontwikkeling van de interventie?
- ✓ Heeft de interventie een duidelijk voordeel voor de gebruikers? (bijvoorbeeld tijdswinst, betere vooruitgang voor cliënt)
- ✓ Is de interventie eenvoudig toe te passen?
- ✓ Bestaat de mogelijkheid om de interventie uit te proberen?
- ✓ Past de interventie goed bij de huidige werkwijze?
- ✓ Is de interventie aan te passen?

Ontwikkelaars

- ✓ Wordt de organisatie door de gebruikers gezien als betrouwbaar?
- ✓ Heeft jouw organisatie veel invloed?

Gebruikers

- ✓ Zijn de gebruikers bekend met de interventie?
- ✓ Zijn de gebruikers gemotiveerd om met de interventie te werken?
- ✓ Beschikken gebruikers over de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het uitvoeren van de interventie?
- ✓ Verwacht de gebruiker met de interventie het beoogde doel bij de profijtgroep te bereiken?



3. Passende implementatie-activiteiten

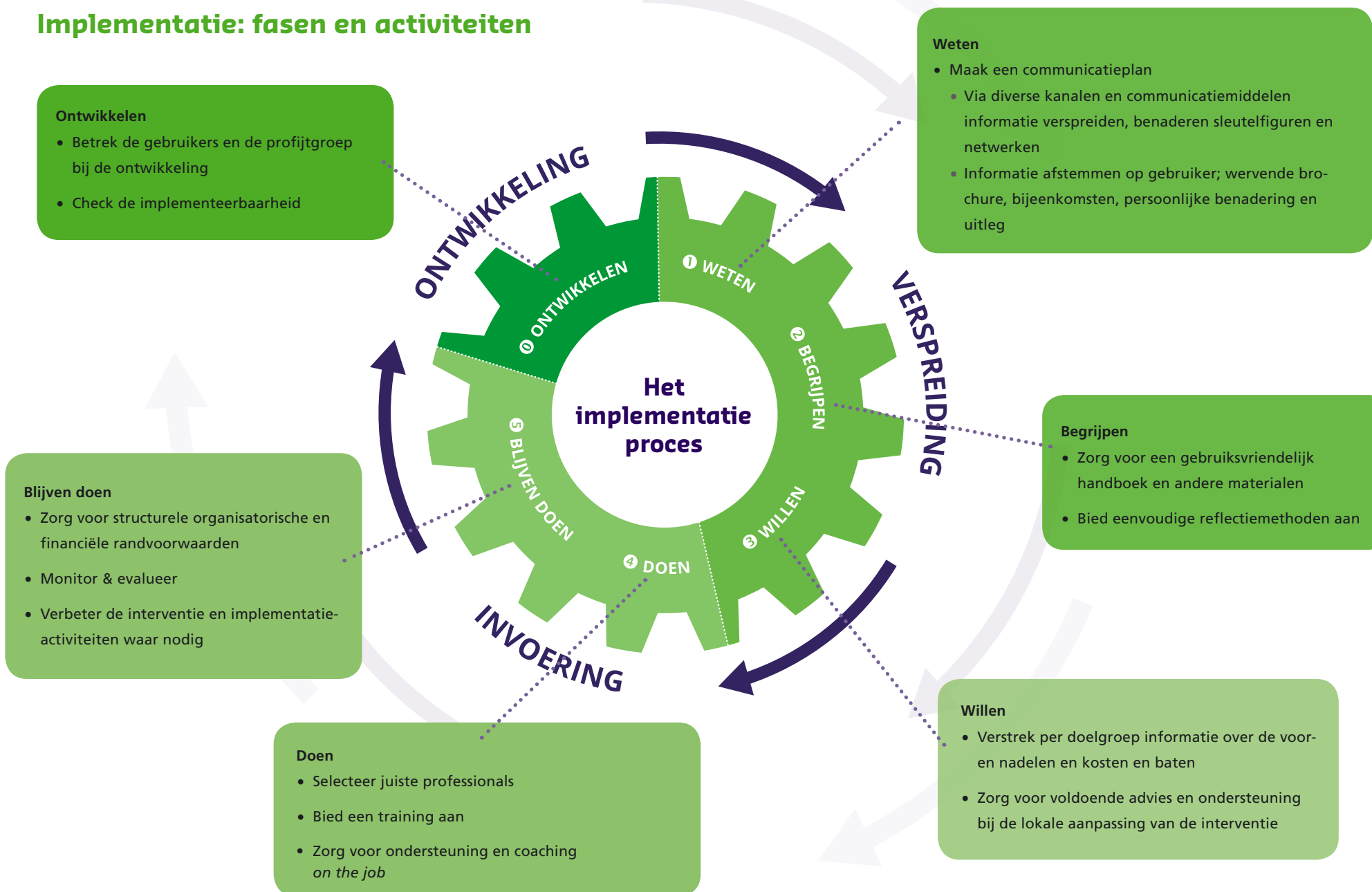
Voor een succesvolle implementatie is het belangrijk dat de implementatie-activiteiten passen bij de fase waarin de gebruikers zich bevinden en bij de beïnvloedende factoren. Een combinatie van verschillende implementatie-activiteiten heeft meestal het grootste succes. Zo vergroot je de belangstelling tijdens de verspreidingsfase via verschillende communicatiekanalen en -middelen. Terwijl je tijdens de invoeringsfase de daadwerkelijke toepassing van de interventie bevordert door middel van bijvoorbeeld ondersteuning en coaching op de werkvloer (zie 4.3). Houd er ook rekening mee dat het tempo waarin gebruikers de fasen doorlopen, kan verschillen en ook kan stagneren in één van de fasen. Mensen kunnen bijvoorbeeld niet geïnteresseerd zijn, of niet overtuigd raken van het nut van de interventie. Dan is meer, of andere inspanning vereist.

De implementatie-activiteiten beschrijf je in het implementatieplan (zie de PDCA). Een implementatieplan heeft als doel om de gebruiker zo goed en zo snel mogelijk door de verschillende implementatiefasen heen te (ver)leiden. Het kiezen van de juiste implementatie-activiteiten is lastig. In de volgende hoofdstukken beschrijven we daarom per fase welke implementatie-activiteiten bijdragen aan het succesvol doorlopen van de betreffende fase.

TOOL Implementatie Quickscan

Alhoewel er geen pasklaar recept voor succesvolle implementatie is, zijn er wel een aantal activiteiten en factoren waarvan uit de literatuur blijkt dat deze bijdragen aan succesvolle implementatie. Via de [Implementatie-Quickscan](#) krijg je snel inzicht in welke van deze activiteiten en factoren al voldoende worden ingezet en welke nog voor verbetering vatbaar zijn. De Toolkit helpt je vervolgens gericht op weg met praktische aanwijzingen bij elke van deze activiteiten en factoren.

Implementatie: fasen en activiteiten





Fase 0. Ontwikkelen

- **Betrek de gebruikers en profijtgroep bij de ontwikkeling van de interventie zodat de interventie wordt afgestemd op hun behoeften.**
- **Proefimplementatie en check implementeerbaarheid.**

Tijdens de ontwikkeling van de interventie wordt eigenlijk de basis gelegd voor succesvolle implementatie. Het ontwikkelen van een goede, effectieve interventie alleen is onvoldoende. Het is immers de bedoeling dat zowel gebruikers als de profijtgroep met de interventie aan de slag willen, dus moeten zij er ook positief tegenover staan en de interventie uitvoerbaar vinden. Het betrekken van de gebruikers en de profijtgroep in deze fase, is hiervoor cruciaal. Ook voor uitvoerende organisaties is het zinvol om als organisatie bij de ontwikkeling of proefimplementatie van een interventie betrokken te zijn. Immers, door mee te werken aan de ontwikkeling van een interventie vanuit de praktijk kun je bijdragen aan de effectiviteit en toepasbaarheid van de interventie.

0.1 Betrek de (beoogde) gebruikers bij de interventieontwikkeling

De ontwikkeling begint bij een gezamenlijke analyse van het probleem of vraagstuk en het doel (waar de interventie zich op richt). Je kunt dit doen door de toekomstige gebruikers en de profijtgroep de volgende vragen voor te leggen: Hoe kijken zij aan tegen 'het probleem' waar de interventie zich op richt? Wat zijn de mogelijke oorzaken? Wat zien zij als mogelijke oplossingsrichtingen? Hoe zien zij hun eigen rol hierin?

Laat hen ook meedenken over de interventie zelf. Wees oprecht geïnteresseerd in hun beleving, behoeften, zorgen, mogelijkheden en beperkingen en werksituatie. Hoe actiever de inbreng van de (beoogde) gebruikers en profijtgroep is, hoe beter de interventie op hen kan worden afgestemd en hoe groter het gevoel van eigenaarschap is. Ook kun je feedback vragen op je interventie zodat je je interventie beter kan afstemmen op hun voorkeuren en meningen. Zo stimuleer je de acceptatie van de interventie door de uiteindelijke gebruikers en profijtgroep. Dit draagt bij aan het draagvlak voor en de effectiviteit van de interventie.



VOORBEELD De cliëntenklankbordgroep van Veerkracht

[Veerkracht](#) is een interventie voor de begeleiding van kinderen in de vrouwenopvang, vanuit een systeemgerichte visie. Kernelementen van Veerkracht zijn: aandacht voor het kind in de intake, bieden van een positief leefklimaat, werken aan veiligheid, screening, betrekken van de vader, ondersteuning van de ouders, betrekken van het netwerk en begeleiding van kind en gezin aan de hand van een veiligheidsplan en actieplan. Veerkracht wordt uitgevoerd in instellingen voor vrouwenopvang die opvang en hulp bieden aan vrouwen en kinderen die slachtoffer zijn van huiselijk geweld.

In de projectstructuur van het Verbeterplan Vrouwenopvang, waarvan de ontwikkeling van Veerkracht deel uitmaakt, is een cliëntenklankbordgroep opgenomen, waaraan cliënten en ex-clieënten deelnamen. Via de klankbordgroep hebben cliënten hun mening gegeven over de plannen, concepten en producten van het Verbeterplan Vrouwenopvang.

0.2 Proefimplementatie & check implementeerbaarheid

Ook kun je denken aan een pilot of proefimplementatie. Bij proefimplementatie passen professionals een nieuwe interventie toe in de praktijk terwijl deze nog 'in ontwikkeling' is. Hiermee kunnen ze zelf ervaren of en hoe de interventie werkt. Je kunt ook checken wat de profijtgroep van de interventie vindt. Met deze ervaring en kennis kan de interventie doorontwikkeld en verbeterd worden. Dit gebeurt vaak in de dagelijkse werkpraktijk. Gedurende of na de proefimplementatie kun je de 'implementeerbaarheid' checken door bij de beoogde gebruikers en profijtgroep na te gaan in hoeverre:

- zij vinden dat het gebruik van de interventie hen voordeel oplevert in vergelijking met de huidige werkwijze?
- zij vinden dat de nieuwe interventie toepasbaar is in hun praktijk?
- zij beschikken over de juiste vaardigheden om de interventie uit te voeren?
- de interventie duidelijk is beschreven en of de beoogde gebruikers begrijpen wat ze moeten doen?
- zij vinden dat de interventie voldoende is aan te passen aan de eigen situatie?
- zij vinden dat de interventie gemakkelijk is uit te proberen?
- zij vinden/verwachten dat het resultaat van de interventie direct merkbaar/voldoende zichtbaar is?
- zij vinden dat de interventie betaalbaar is?



VOORBEELD Een evaluatieonderzoek naar de implementatie van Veerkracht

In 2015 is een evaluatieonderzoek uitgevoerd (Alarcon, Van Brummen & Jongepier, 2015) naar de implementatie en uitvoering van Veerkracht en naar de ervaringen met Veerkracht. De onderzoekers hebben onder andere gekeken naar (1) de ervaringen van medewerkers met de uitvoering van Veerkracht: uitvoerbaarheid en belemmeringen en, (2) de waardering van de Veerkracht-materialen (handleidingen en hulpmiddelen) door de medewerker.

Bij de uitvoerders bestaat grote tevredenheid over Veerkracht. De informatie, handleidingen en hulpmiddelen van Veerkracht worden positief gewaardeerd. Als knelpunt wordt ervaren dat Veerkracht te uitgebreid is en daardoor lastig volledig uit te voeren is. Er is behoefte aan eenduidigheid over wat de kernpunten van Veerkracht zijn die in alle gevallen moeten worden toegepast en welke activiteiten en hulpmiddelen facultatief ingezet kunnen worden. Ook is het wenselijk een aantal hulpmiddelen aan te passen om de gebruiksvriendelijkheid te vergroten.

Bron: [Movisie.nl](https://www.movisie.nl)

TIPS Hoe betrek ik de (beoogde) gebruikers en de profijtgroep?

- Betrek uitvoerend professionals en burgers/cliënten als deskundigen bij de ontwikkeling van de interventie.
- Organiseer groepsgesprekken met uitvoerend professionals en burgers/cliënten.
- Laat uitvoerend professionals en burgers/cliënten de interventie testen in een pilot of proefimplementatie.
- Neem interviews af onder uitvoerend professionals en burgers/cliënten.

Mogelijke gespreksonderwerpen

- Inventariseer 'het probleem' waar de interventie een antwoord op moet bieden
- Hoe kan je dat probleem het beste aanpakken?
- Wat zijn ideeën over en praktijkervaringen met het probleem en de interventie?
- Wat zijn sterke punten en verbeterpunten van de interventie?



Fase 1. Weten

→ **Maak een goed communicatieplan, waarin de doelgroep bij herhaling en via meerdere kanalen, wordt geïnformeerd over de interventie.**

Gebruikers kunnen pas kiezen voor een nieuwe interventie als ze op de hoogte zijn van het bestaan ervan, geïnteresseerd raken, en de meerwaarde begrijpen. Dit vraagt om actieve verspreiding van de interventie en goede communicatie. Toch wordt dit vaak onderschat.

1.1 Maak een communicatieplan

Voor zowel de interventie-ontwikkelaar als de uitvoerende organisatie is het zinvol om een goed communicatieplan te ontwikkelen. Interventie-ontwikkelaars richten zich hierbij op het bereiken van professionals en organisaties die mogelijk met hun interventie willen werken. Je kunt hier onderscheid maken tussen drie typen doelgroepen: (1) de beslissers (politici, beleidsmakers, managers, bestuurders), (2) de potentiële gebruikers (professionals/vrijwilligers) en (3) de profijtgroep (burgers/cliënten). Het zijn immers meestal de beslissers die bepalen of een organisatie met de interventie gaat werken, de gebruikers die bereid moeten zijn ermee te werken en het zijn de burgers en cliënten die ervoor open moeten staan (zie 3.1). Hierbij is

het belangrijk om de informatie af te stemmen op het perspectief en de behoeften van elke doelgroep. Je kunt hiervoor de hulp inschakelen van een communicatiemedewerker of een marketingdeskundige. Uitvoerende organisaties richten zich in hun communicatieplan met name op het bereiken van de potentiële gebruikers en de beoogde doelgroep van de interventie binnen de organisatie.

TIPS Hoe schrijf ik een communicatieplan?

In een communicatieplan staat beschreven hoe de informatie over de vernieuwing wordt verspreid naar de doelgroep. Denk aan de volgende elementen:

- Maak een duidelijke omschrijving van de doelgroepen (en eventuele subgroepen daarin) waarop de verspreiding zich moet richten.
- Beschrijf de subgroepen die verschillend benaderd moeten worden. Personen of groepen uit de doelgroepen kunnen in verschillende fasen van het implementatieproces zitten. In elke groep heb je mensen die een interventie snel overnemen, zoals *innovators*, en mensen die al snel volgen, zoals *early adopters*.
- Maak een keuze voor de meest geschikte communicatiekanalen (via media die een groot publiek bereiken of een meer persoonlijke benadering) voor verspreiding per (sub)doelgroep. Sommige (sub)groepen lezen tijdschriften en anderen raadplegen liever collega's.
- Stel vast wie de meest geschikte bronnen van verspreiding zijn; wie regelt de verspreiding naar welke doelgroep? Immers, wie een betrouwbare bron is kan per (sub)doelgroep verschillen.
- Maak een projectplan en budget voor het ontwikkelen, produceren en verspreiden van verschillende presentatiemiddelen van de interventie.



Wanneer je informatie over de interventie regelmatig en op verschillende manieren verspreid heb je de meeste kans dat je de doelgroep bereikt. Je kunt als interventie-ontwikkelaar denken aan tijdschriften, vakbladen, nieuwsbrieven, e-mails, pers of sociale media.

Voorbeelden van communicatiekanalen die uitvoerende organisaties kunnen inzetten zijn het intranet, interne nieuwsbrieven, e-mails, teamvergaderingen, presentaties etc. Het is zinvol om aanvullend hierop persoonlijke kanalen in te zetten. Dat kan bijvoorbeeld via:

- sociale netwerken van professionals (zoals lokale, regionale of landelijke samenwerkingsverbanden, nascholingsgroepen en netwerken op sociale media).
- de inzet van sleutelfiguren en opinieliders. Dit zijn goed geïnformeerde en gerespecteerde professionals met een groot netwerk die makkelijk informatie kunnen verspreiden in hun netwerk. Door in een vroeg stadium op zoek te gaan naar de sleutelfiguren en hen te betrekken bij de interventie benut je hun bijdrage het meest. Denk als uitvoerende organisatie bijvoorbeeld aan gerespecteerde collega's die je kunt betrekken bij de interventie.
- Een consulent (een getrainde collega of een expert die veel van de interventie weet) kan de professionals bezoeken in de eigen werkomgeving en afhankelijk van de behoeften of vragen informatie en instructie geven.
- Na- en bijscholingsactiviteiten (zoals trainingen, congressen en cursussen). Trainingen en congressen zijn handige plekken om je interventie onder de aandacht te brengen. Een aandachtspunt daarbij is om voldoende ruimte in te bouwen voor het stellen van vragen en onderlinge discussie en uitwisseling. Na- en bijscholingsactiviteiten waarin deelnemers actief betrokken worden, zijn effectiever dan passieve na- en bijscholingsactiviteiten.

Deze activiteiten kunnen zowel bijdragen aan het weten als aan het begrijpen en willen.

TIPS Hoe vergroot ik mijn naamsbekendheid?

- Een makkelijke manier om anderen op de hoogte brengen van je interventie is hierover via sociale media te communiceren. Je kunt het bijvoorbeeld bekend maken in LinkedIn-groepen. Denk er vooraf ook over na of je het handboek digitaal beschikbaar gaat stellen. Lees meer informatie over verschillende [verspreidingsmodellen](#).
- Maak een website over je interventie. Je kunt dan het handboek via je website onder de aandacht brengen en daar ook aanvullende materialen aanbieden. Op een website kun je bijvoorbeeld beeldmateriaal plaatsen, zoals foto's en filmpjes.
- Bedenk welke andere organisaties je kunnen helpen bij het verspreiden van je interventie – soms hebben anderen een groter, eventueel landelijk bereik.
- Ook kun je een artikel schrijven over je handboek voor relevante vakbladen.
- Tot slot kun je [opname](#) in de databank Effectieve sociale interventies overwegen.

Bron: [Hoe schrijf ik een handboek?](#)



Fase 2. Begrijpen

- **Maak een gebruiksvriendelijk handboek en andere materialen.**
- **Bied eenvoudige reflectiemethoden aan.**

2.1 Zorg voor een gebruiksvriendelijk handboek en andere materialen

Om goed te begrijpen wat de nieuwe interventie inhoudt, is het handig als er voor de uitvoerende organisatie up-to-date, nauwkeurige informatie beschikbaar is. Die in aantrekkelijke, begrijpelijke en toegankelijke taal is geschreven en is vormgegeven. Zorg dat de vorm(geving) aansluit bij de wensen van gebruikers. Sommigen lezen graag een boek of rapport, terwijl anderen dezelfde informatie liever op interactieve wijze van een website halen. Korte filmpjes of een vlog van een gebruiker kunnen ook behulpzaam zijn.

Communiceer de essentie van de interventie

In een handboek moet helder beschreven zijn wat de essentie van de interventie is. Welk deel is wel aanpasbaar en welk deel niet en wat zijn de werkzame elementen? Dit zijn essentiële componenten voor het bereiken van de uitkomsten bij de cliënten. Geef ook aan welke onder-

steuning de gebruikers hierbij kunnen verwachten. Weet je niet wat de werkzame elementen van je interventie zijn? Laat onderzoekers dat dan uitzoeken. Hoe preciezer we weten wat de werkzame elementen van een interventie zijn, hoe gemakkelijker de interventie succesvol op andere plekken kan worden uitgevoerd.

TIPS Hoe zorg je voor een heldere en aantrekkelijke vormgeving van materialen?

- Zorg voor helder en duidelijk taalgebruik en vermijd jargon.
- Zorg voor een logische en overzichtelijke presentatie van de interventie, gericht op de belangrijkste elementen in het handelen van de betrokken professionals.
- Laat de vormgeving en het taalgebruik aansluiten bij de dagelijkse problemen in het werk en de situatie waarin er met de interventie gewerkt wordt. Voor nascholing kan men bijvoorbeeld uitgebreide informatie benutten, maar voor directe instructie op de werkplek is een stroomschema handiger.
- Zorg voor een aantrekkelijke lay-out. Dat kan bijvoorbeeld door typografische vormgeving, gebruik van samenvattingen en het beperken van het aantal literatuurverwijzingen.

Bron: Grol en Wensing, 2015



TIP

Geef duidelijk aan: hiér zit de vrijheid, en dáár moet je echt precies de instructies volgen.

2.2 Bied eenvoudige reflectiemethoden aan

Accepteren dat een verandering nodig of gewenst is gaat soepeler als je goed inzicht hebt in de bestaande werkwijze en weet waar verbetering nodig is. Beginnen met een nieuwe interventie betekent vaak dat professionals de oude werkwijze moeten loslaten. Herbezinning op de eigen ervaringskennis op basis van nieuwe informatie maakt ruimte voor nieuwe inzichten. Als interventie-ontwikkelaar is het handig als je eigen eenvoudige reflectiemethoden beschikbaar hebt voor potentiële gebruikers of hen kunt wijzen op handige reflectiemethoden die beschikbaar zijn. Denk aan zelftoetsing (bijvoorbeeld een test of checklist waarbij je kritisch reflecteert op je huidige aanpak) en intercollegiale toetsing (intervisie waarbij kritisch wordt gereflecteerd op de huidige aanpak). Binnen je organisatie kun je gebruik maken van deze reflectiemethoden wanneer de professionals (nog) niet overtuigd zijn van de noodzaak van een nieuwe interventie.

TIPS Hoe stimuleer je reflectie op je huidige werkwijze?

Laat potentiële gebruikers de nieuwe interventie vergelijken met de huidige werkwijze en laat ze zelf de voor- en nadelen van de beide interventies op noemen.

TOOL Hoe schrijf ik een handboek? Een schrijfwijzer om succesvolle interventies schriftelijk overdraagbaar te maken

Deze schrijfwijzer geeft praktische aanwijzingen voor iedereen die een handboek gaat schrijven: praktijkwerkers, stafmedewerkers, medewerkers van afdelingen kwaliteit en innovatie, medewerkers van kennisinstututen, docenten en studenten van Mbo- of Hbo-instellingen en sociaal wetenschappers. Het concept schrijfwijzer is door enkele gebruikers getest en op basis van hun aanbevelingen aangepast.

Booijink, M., Kuiper, C. & Lammersen, G. (2012) [Hoe schrijf ik een handboek? Een schrijfwijzer om succesvolle interventies schriftelijk overdraagbaar te maken](#). Utrecht: Movisie.

TOOL Quickscan: hoe effectief is mijn interventie?

Deze [quickscan](#) geeft snel inzicht in hoe ver je al op weg bent als het gaat om het optimaliseren van de kwaliteit en effectiviteit van je interventie en de (nog) te nemen stappen. Deze quickscan kun je inzetten als manier om te reflecteren op de effectiviteit van de huidige werkwijze. Vervolgens kun je de huidige werkwijze vergelijken met de effectiviteit van de nieuwe werkwijze.

Om tot een effectieve interventie te komen zijn vijf stappen noodzakelijk: (1.) Goede beschrijving; (2.) Theoretische onderbouwing; (3.) Evaluatie van praktijkervaringen; (4.) Monitoring van resultaten; (5.) Effectonderzoek. De quickscan stelt een aantal vragen per stap om te ontdekken waar je interventie staat. Zo zie je snel op welke punten doorontwikkeling mogelijk is en wat het beste vertrekpunt is om verder te werken aan kwaliteitsverbetering.



Fase 3. Willen

- **Verstrek per doelgroep informatie over de voor- en nadelen en kosten en baten.**
- **Zorg voor voldoende advies en ondersteuning bij de lokale aanpassing van de interventie.**

Professionals en andere gebruikers zullen pas besluiten om de interventie te gebruiken als zij een positieve houding tegenover de interventie hebben. Hiervoor moeten zij een goede afweging kunnen maken van de voor- en nadelen, en de interventie als haalbaar en uitvoerbaar in de eigen context beschouwen. Als interventie-ontwikkelaar en als uitvoerende organisatie kun je verschillende implementatie-activiteiten toepassen om deze fase te stimuleren. We lichten deze hieronder toe.

3.1 Verstrek per doelgroep informatie over de voor- en nadelen en kosten en baten

De te verwachten kosten of risico's van een interventie zijn van invloed op de keuze om er wel of niet mee te gaan werken. Daarvoor is het nodig dat zowel de beslissers als (beoogde) gebruikers op de hoogte zijn van de voor- en nadelen en kosten en baten van de interventie. Het is belangrijk om de boodschap aan te passen aan de verschillende typen doelgroepen en (sub)doelgroepen, zodat zij de nieuwe interventie herkennen als

relevant voor hun praktijk. Onderdruk de neiging om alléén het bewijs dat de interventie werkt te benadrukken. Alhoewel dit een belangrijke factor is, geeft het eigenlijk nooit de doorslag om een interventie te kiezen. Verplaats je daarentegen in de professionals die ermee moeten gaan werken, de bestuurders die erover beslissen en de cliënten die er beter van willen worden. Op welke manier worden zij beter van de interventie?

Burgers als ambassadeurs

Als het goed is profiteren de burgers/cliënten straks van de nieuwe interventie. Als interventie-ontwikkelaar en als uitvoerende organisatie kun je overwegen om burgers/cliënten die met de interventie te maken hebben gehad in te zetten als ambassadeurs. Laat hen bijvoorbeeld middels 'testimonials' in folders of op de website of tijdens presentaties vertellen over wat de interventie hen heeft opgeleverd.

TIPS Overtuigende informatiebronnen

- Beschrijf een *best practice*: een beschrijving van een voorbeeld van een professional die de interventie succesvol toepast.
- Verzamel testimonials/recensies van enthousiaste gebruikers of profijtgroep.
- Maak een wervende brochure.
- Zorg voor een persoonlijke uitleg van een consultant.
- Maak een filmpje of vlog.



Enthousiaste deelnemers zijn vaak goede ambassadeurs om een interventie breed toegepast te krijgen. Zo kunnen burgers/cliënten andere burgers/cliënten actief benaderen, maar ook de professionals enthousiasmeren om aan de slag te gaan met de interventie.

Kosten en baten voor beslissers

Wat zijn de kosten en baten van de interventie? Vooral de beslissers (bijvoorbeeld bestuurders en management) zijn hierin geïnteresseerd. Mede onder druk van de grote veranderingen in wet- en regelgeving in het sociale domein en de daarmee gepaard gaande bezuinigingen zijn zij steeds meer geïnteresseerd in de effectiviteit en het rendement van interventies. Vaak is het mogelijk om als interventie-ontwikkelaar op basis van de eigen ervaringen een indicatie van de kosten te geven.

TIPS Benadruk in je communicatie over de interventie vooral....

- het relatieve voordeel: leg uit op welke manier de nieuwe interventie beter is dan de oude.
- de compatibiliteit: maak duidelijk hoe de interventie aansluit bij de bestaande normen en waarden van professionals en/of cliënten/burgers.
- het gebruiksgemak: leg uit hoe de interventie makkelijk toe te passen is in de praktijk.
- de aanpasbaarheid: maak duidelijk in hoeverre de interventie aangepast kan worden aan de behoeften en omstandigheden van de professionals en/of cliënten/burgers.

Als dit niet mogelijk is, geef dan ten minste aan wat de belangrijkste kostenposten zijn. Maak ook een inschatting van de veronderstelde baten. Wat levert het de cliënt en/of de uitvoerende organisatie op? Zo krijgen beslissers gemakkelijker een overzicht van de kosten-baten verhouding. In de beginfase brengen de introductie en implementatie van de interventie in de organisatie ook kosten met zich mee. Besteed daar aandacht aan! Je kunt ook hulpmiddelen aanreiken, waarmee je als organisatie de te verwachten kosten zelf kunt berekenen.

VOORBEELD De PiëzoMethodiek

De PiëzoMethodiek heeft als doel de maatschappelijke participatie te vergroten van mensen die buiten de samenleving zijn komen te staan. De methodiek volgt de cliënt, de mens. En kijkt in aansluiting op de eigen doelen, de eigen dromen en het eigen tempo wat er voor hem of haar nodig is.

In de communicatie rondom de PiëzoMethodiek worden deelnemers regelmatig als ambassadeurs ingezet. In het handboek, dat is bedoeld voor organisaties die de PiezoMethodiek inzetten, gaat aan elk hoofdstuk een portret (in foto en tekst) van de deelnemer vooraf. Ook verschijnt een paar keer per jaar het [magazine Piëzo-Nieuws](#), dat wordt samengesteld door deelnemers en vrijwilligers. Daarnaast wordt de PiëzoMethodiek in beeld gebracht in een filmpje waarin de deelnemers centraal staan.

Lees [hier](#) verder over de ervaringen van de PiëzoMethodiek met verspreiding en implementatie.



TIP Hoe breng je de kosten en baten in kaart?

Er bestaan verschillende instrumenten om de kosten en baten van je interventie in kaart te brengen:

- Effectenarena
- Effectencalculator
- Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA)
- Social Return on Investment (SROI)

Bron: [Zicht op effect](#)

3.2 Zorg voor voldoende advies en ondersteuning bij de lokale aanpassing van de interventie

Vaak moeten interventies worden aangepast aan de specifieke omstandigheden van de lokale situatie en aan de behoeften van de professionals. Dit draagt er aan bij dat ze de interventie gaan zien als haalbaar en uitvoerbaar. Ook zien professionals de interventie dan eerder als iets van zichzelf, zodat ze er verantwoordelijkheid voor willen nemen. Bij lokale aanpassingen van de interventie is het verstandig als de interventie-ontwikkelaar en de uitvoerende organisatie zoveel mogelijk met elkaar samenwerken.

Wil je als uitvoerende organisatie aanpassingen doen aan de interventie? Vraag dan voldoende advies en ondersteuning aan de interventie-ontwikkelaar. Aanpassingen van interventies moeten weloverwogen worden gedaan, zodat de werkzame elementen wel worden uitgevoerd zoals bedoeld.

Dit gaat het beste als interventie-ontwikkelaars, professionals en onderzoekers samenwerken bij aanpassingen (*guided adaptation*). Je kunt hierbij denken aan het aanbieden van een adviestraject waarbij je als ontwikkelaar van de interventie op locatie ondersteunt bij de invoering van de interventie. Maar ook een onderzoeks- en ontwikkelproject waarbij een interventie wordt aangepast voor een specifieke doelgroep behoort tot de mogelijkheden.

VOORBEELD Advies en ondersteuning bij het lokaal aanpassen van Welzijn op recept

Welzijn op recept is een aanpak waarbij mensen die kampen met psychosociale problemen worden ondersteund bij het versterken van hun gezondheid en welzijn. Kern van de aanpak is dat een huisarts of welzijnscoach de persoon met psychosociale klachten doorverwijst naar een zogenaamd 'welzijnsarrangement' van [MOvector](#).

De welzijnsarrangementen bestaan uit interventies die het welbevinden van mensen verhogen, zoals creatieve activiteiten, vrijwilligerswerk, sport en bewegen of een combinatie hiervan. Belangrijk in de aanpak van Welzijn op recept is dat de welzijnsarrangementen aansluiten bij de specifieke problematiek van de patiëntenpopulatie én bij het beschikbare aanbod van de deelnemende welzijnsorganisatie(s).

Welzijn op recept kan niet effectief worden uitgevoerd zonder de ontwikkeling van welzijnsarrangementen op maat, waarbij zowel professionals als de uiteindelijke doelgroep actief betrokken worden. Daarom is de ontwikkeling van de arrangementen integraal onderdeel van de aanpak, naast de uitvoering van het welzijnsrecept voor specifieke patiënten.



Fase 4. Doen

- **Selecteer de juiste professionals.**
- **Bied een training aan die past bij de interventie en de gebruikers.**
- **Zorg voor ondersteuning en coaching *on the job*.**

4.1 Selecteer de juiste professionals

Selecteer professionals die gekwalificeerd zijn om de innovatie toe te passen. Bepaalde competenties (bijvoorbeeld kennis van het werkkterrein) kunnen niet in een training worden geleerd en moeten dus onderdeel zijn van de selectiecriteria. Interventie-ontwikkelaars kunnen hierbij helpen door op te nemen in het handboek welke competenties professionals moeten hebben om goed met de interventie te kunnen werken. Zo kunnen uitvoerende organisaties zorgen dat professionals met passende kwalificaties geselecteerd worden om met de interventie aan de slag te gaan.

4.2 Bied een training aan die past bij de interventie en de gebruikers

Een handboek brengt een interventie meestal niet tot leven. Mensen komen er niet aan toe om deze te bestuderen of het is niet genoeg om

informatie tot je te nemen. Met een gerichte leeractiviteit, zoals een workshop, training of online module, kunnen gebruikers zich op een efficiënte manier voorbereiden op de uitvoering van de interventie en de daarvoor benodigde vaardigheden. Afhankelijk van de voorkennis van de gebruikers, de nieuwe informatie en de moeilijkheidsgraad van de interventie bepaal je als de interventie-ontwikkelaar en uitvoerende organisatie hoe de professionals zich het beste kunnen bekwamen in het uitvoeren van de interventie. In hoeverre wijkt de interventie af van de huidige werkwijze, hoe kijken gebruikers ertegenaan, willen zij investeren en welke materialen zijn behulpzaam bij de invoering? Als de nieuwe interventie aansluit bij de huidige werkwijze en aanwezige vaardigheden en de professionals gemotiveerd zijn, kan een gerichte workshop voldoende zijn. Maar vaak is de interventie meer omvattend en vraagt het nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden. Dan is een training een efficiënte manier om kennis te verstrekken over achtergrond, onderliggende theorie en principes en de specifieke onderdelen van de interventie. Ook biedt dit de mogelijkheid om de toepassing van de nieuwe interventie in een veilige trainingsomgeving te oefenen en feedback te ontvangen. Een gezamenlijke discussie en reflectie helpt bij het eigen maken van de interventie. Een online training ontwikkelen heeft als voordeel dat je een grote groep gebruikers bereikt, die op eigen tijd en plaats kunnen leren. Nadeel is dat het bij een relatief kleine doelgroep een grote investering is.



TIPS Hoe ontwikkel je een goede training?

- Doe een behoeftepeiling (inhoud en vorm) voorafgaand aan de training. Dat kan bijvoorbeeld door interviews te houden tijdens een praktijkbezoek en zo de kennis en motivatie voor de interventie te bepalen.
- Stel op basis van de behoeftepeiling de doelen vast en ontwikkel een training op maat. Zorg voor een goede mix van formele en informele (*on the job*) leeractiviteiten.
- Stimuleer actieve deelname van de deelnemers. Denk hierbij bijvoorbeeld aan oefeningen en de toepassing van interventie in casussen, rollenspellen, een kennisquiz of een discussievorm.
- Waardeer de reeds aanwezige kennis en vaardigheden van de professionals. Sluit met presentaties, oefeningen en tempo zoveel mogelijk aan bij hun niveau en hun praktijkervaring. Zet tijdens de training lokale opinieleiders of voorlopers in die als rolmodel kunnen dienen. Opinieleiders zijn goed geïnformeerde en gerespecteerde professionals met een groot netwerk die makkelijk informatie kunnen verspreiden.
- De kracht zit hem in herhaling. Een training van één dag is minder effectief dan een training die over enkele dagen of dagdelen verspreid wordt.
- Zorg voor een veilige en prettige werkleeromgeving door mensen respectvol aan te spreken, uit te nodigen hun vragen of twijfels uit te spreken, programmaonderdelen duidelijk uit te leggen en zorgvuldig in te gaan op stellingname.
- Laat medewerkers 'stretchen', haal ze uit hun comfortzone door uitdagende oefeningen, constructieve feedback en pittige vragen en stellingen.
- Stimuleer acties en experimenten in de praktijk, gevolgd door reflectie en desgewenst coaching.
- Bij een organisatiebrede invoering van een interventie is het een voordeel dat de deelnemers uit één organisatie afkomstig zijn. Zo verwerft ieder dezelfde kennis en kan het geleerde makkelijker in de praktijk worden gebracht.

(Bron: Grol en Wensing, 2015)



4.3 Zorg voor ondersteuning en coaching op de werkvloer

Ondersteuning en *on the job* coaching van uitvoerend professionals is naast een handboek en een training een ingrediënt voor succesvolle implementatie. De meeste vaardigheden die nodig zijn bij de uitvoering van de interventie leren professionals *on the job*, wanneer ze daadwerkelijk aan de slag gaan met de interventie. Door de nieuwe werkwijze eerst op kleine schaal uit te proberen, kunnen professionals er ervaring mee opdoen en de benodigde vaardigheden leren. De ondersteuning van een coach die is gespecialiseerd in de interventie heeft de voorkeur. Een coach kan advies en aanmoediging en specifieke informatie geven over het werken met de interventie. Uiteindelijk begint het leren pas echt na de training. Het is dus verstandig om als interventie-ontwikkelaar en uitvoerende organisatie tijdelijke begeleiding en advies aan te bieden aan professionals die met de interventie aan de slag willen. Ook intervisie of een terugkombijeenkomst ondersteunt professionals in het gebruik van de interventie en draagt bij aan het snel verhelpen van eventuele knelpunten in de uitvoering.

VOORBEELD training en coaching voor de vrijwilligers van Resto VanHarte

In 2005 opende het eerste restaurant van Resto VanHarte haar deuren in Den Haag. In 11 jaar is het aantal uitgebreid naar 51 locaties, verspreid over 25 gemeenten in Nederland. Een succesvolle formule dus. De ambitie is om het komende jaar te groeien van 120.000 naar 250.000 gasten en vrijwilligers.

Resto VanHarte creëert laagdrempelige ontmoetingsplaatsen voor mensen die in een sociaal isolement verkeren. Een gezamenlijk maaltijd, waar iedereen aan kan meedoen, vormt het bindmiddel. Iedere Resto heeft in de basis twee parttime professionals in dienst: de Restomanager en de Horecamanager.

In 2016 is echter een omslag gemaakt van professionals naar vrijwilligers. De vrijwilligers worden getraind op taken die eerder door de twee professionals (de Restomanager en de Horecamanager) gedaan werden. Zij volgen hiertoe een opleiding/training aan de VanHarte Academie, bestaande uit meerdere modules die tussen de 4 tot 16 uur duren. De professionals (met al hun ervaring en expertise) verdwijnen niet uit beeld, zij geven ondersteuning en coaching aan de vrijwilligers.

Bron: [Movisie.nl](https://www.movisie.nl)



Fase 5. Blijven doen

- **Zorg voor structurele organisatorische en financiële randvoorwaarden.**
- **Monitor & evalueer.**
- **Verbeter de interventie en implementatie-activiteiten waar nodig.**

Als een interventie succesvol 'geadopteerd' is door de gebruikers betekent dit niet automatisch dat ze dit blijven doen. De kans bestaat dat professionals terugvallen in hun oude routines. Structurele inbedding in je organisatie is daarom nodig. Denk aan het opstellen van organisatorische en financiële randvoorwaarden om de interventie blijvend toe te passen.

5.1 Zorg voor structurele organisatorische en financiële randvoorwaarden

Denk als organisatie al in een vroeg stadium na over welke randvoorwaarden nodig zijn voor structurele inbedding. Bedenk en beschrijf in het implementatieplan wie de interventie blijft uitvoeren, wie verantwoordelijk zijn en hoe de financiering en kwaliteitsbewaking plaatsvindt op de langere termijn. Voor structurele inbedding is het van belang om mensen te betrekken die beslissingsbevoegdheid

hebben en kunnen zorgen voor de juiste randvoorwaarden. Geef ze bijvoorbeeld een plek in je stuurgroep of werkgroep. Een van de succesfactoren voor een goede inbedding is betrokkenheid en steun vanuit directie en management. Zij kunnen ervoor zorgen dat de interventie wordt opgenomen in het instellingsbeleid, of in contractuele afspraken.

5.2 Monitor & evalueer

Voor duurzame implementatie (borging) is het handig om een monitoring- en feedbacksysteem te hebben. Hiermee kun je onder andere zichtbaar maken of de interventie is uitgevoerd zoals bedoeld en wat de resultaten zijn. Dit maakt bijvoorbeeld duidelijk dat een bepaald onderdeel van een interventie vaak overgeslagen wordt, terwijl het wel een belangrijk onderdeel is om tot goede resultaten te komen bij de profijtgroep. Dit is belangrijke feedback voor zowel professionals als voor interventie-ontwikkelaar of uitvoerende organisatie.

TOOL Hoe zet je een monitor op?

In deel 4 van de publicatie [Bouwstenen voor een effectieve sociale interventie](#) leer je in zeven stappen hoe je zelf een monitorsysteem op zet. Ook is hierin een voorbeeld van monitoring opgenomen.



Ontwikkelen

Weten

Begrijpen

Willen

Doen

Blijven doen

Door samen kritisch te reflecteren op deze bevinding kun je leren hoe de uitvoering van de interventie beter kan. Met een monitorinstrument kun je dus gemakkelijker de kwaliteit van de uitvoering van de interventie bewaken en de uitvoering van de interventie verbeteren indien nodig. Denk aan een vragenlijst en/of gesprek waarmee gebruikers van de interventie de resultaten systematisch kunnen monitoren en centraal verzamelen. Tijdens de intake wordt de startsituatie in kaart gebracht. Bij het nagesprek wordt bekeken in welke mate de beoogde resultaten behaald zijn en wat mogelijke verbeterpunten van de interventie zijn. Je kunt uitvoerende organisaties vragen om deze monitorgegevens ook aan je door te geven. Op basis van deze informatie kun je de interventie blijven verbeteren.

TOOL Hoe evalueer je de praktijkervaringen van professionals met de interventie?

In deel 3 van de publicatie [Bouwstenen voor een effectieve sociale interventie](#) vind je meer informatie over hoe je zelf de praktijkervaringen van professionals en deelnemers met de interventie onderzoekt. Ook is hierin een voorbeeld opgenomen.

In het informatieblad [Procesevaluatie bij de beoordeling van interventies](#) vind je meer informatie over het opzetten van een procesevaluatie.

VOORBEELD Het landelijke monitoringsysteem van Buurtbemiddeling

Buurtbemiddeling, van het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV), is gericht op herstel van het contact en de communicatie tussen burens met irritaties en conflicten in de dagelijkse levenssfeer. Ruziënde burens lossen onder begeleiding van twee bemiddelaars hun conflict op. Die bemiddelaars zijn vrijwilligers die een speciale training hebben gevolgd.

Het CCV heeft een landelijk online registratiesysteem opgezet en kosteloos beschikbaar gesteld aan de Buurtbemiddelingsprojecten. Dit systeem ondersteunt de bemiddelaars bij het volgen van de casus. Zo kunnen ze met één druk op de knop zien hoe het ervoor staat met de casussen die ze op dat moment begeleiden. Ook biedt het systeem veel mogelijkheden om de resultaten van Buurtbemiddeling te monitoren en inzichtelijk te maken, zowel op lokaal als landelijk niveau.

Het CCV gebruikt de aangeleverde cijfers van alle projecten om jaarlijkse Benchmarks op te stellen. Zo blijkt uit de landelijke monitorgegevens van 2016 dat 70% van de behandelde zaken naar tevredenheid wordt opgelost.

Aan de hand van deze cijfers kan elk project nagaan in hoeverre de eigen resultaten overeenkomen met of afwijken van het landelijk gemiddelde. Overigens kunnen coördinatoren met dit systeem ook heel gemakkelijk rapportages opstellen die gebruikt kunnen worden voor de verantwoording naar de opdrachtgever (bijvoorbeeld in het jaarverslag).

Bron: CCV



Je kunt als interventie-ontwikkelaar of uitvoerende organisatie zelf monitoren en evalueren, zodat je uit eerste hand hoort hoe professionals en deelnemers de interventie ervaren. Maar je kunt dit ook door een onderzoeker (bijvoorbeeld van een onderzoeksbureau, hogeschool of universiteit) laten doen. De kwaliteit is doorgaans hoger, zij zijn immers gewend om onderzoek te doen. En het kan de geloofwaardigheid van de evaluatie vergroten: een onafhankelijk onderzoeksbureau heeft geen direct belang bij de uitkomsten.

5.3 Verbeter de interventie en implementatie-activiteiten waar nodig

Samenwerking met onderzoekers kan duurzame implementatie bevorderen. Door samen de ervaringen van professionals en deelnemers met de interventie te evalueren, kom je er als interventie-ontwikkelaar en uitvoerende organisatie achter wat goed en minder goed gaat bij de uitvoering van de interventie. Zo kunnen alle betrokkenen leren hoe zowel de interventie als de toekomstige implementatie-activiteiten verbeterd kunnen worden. Door te leren van het perspectief, de inzichten en de ervaringen van professionals en deelnemers en gebruik te maken van hun constructieve feedback kun je zowel de interventie zelf als de implementatie-activiteiten optimaliseren.

VOORBEELD De intervisie en netwerkbijeenkomsten van Natuurlijk, een netwerkcoach!

Natuurlijk, een netwerkcoach! (Nen!) is een interventie die werkt aan het versterken van het sociale netwerk van mensen in kwetsbare situaties of omstandigheden, zodanig dat zij meer kwaliteit van leven en sociale steun ervaren. Ruim 50 organisaties verspreid over Nederland zetten deze methode in. De vereniging Mezzo is sinds 2009 eigenaar van de interventie en werkt aan de verspreiding, ontwikkeling en onderbouwing van de interventie op basis van praktijkervaringen en onderzoek.

Praktijkervaringen worden onder andere opgehaald tijdens intervisie en netwerkbijeenkomsten die Mezzo regelmatig organiseert voor de (lid)organisaties en de coaches die met Nen! werken. Mariët Crama, die vanuit Mezzo verantwoordelijk is voor Nen!: 'De netwerkbijeenkomsten zijn de momenten dat wij de vinger aan de pols houden. Er wordt met elkaar gereflecteerd. Vanuit Mezzo geven we resultaten van onderzoek terug en presenteren we nieuwe producten, de coördinatoren bieden ons inzicht in de praktijk. Dat is heel waardevol voor beide partijen.' De ervaringen en het onderzoek vertaalt Mezzo in nieuwe Nen!-producten die beter aansluiten bij de praktijk.

Bron: [Movisie.nl](https://www.movisie.nl)

TIPS

- Organiseer landelijke bijeenkomsten/intervisie zodat professionals hun ervaringen met de interventie kunnen uitwisselen en je als interventie-eigenaar feedback krijgt op de interventie.
- Deel en vier successen samen met de verschillende betrokkenen. Je houdt mensen enthousiast en gemotiveerd door de positieve resultaten van de interventie of de voordelen onder de aandacht te blijven brengen. Ook financiers of beslissers kunnen hiermee over de streep getrokken worden om zich blijvend te committeren. Hiervoor kun je goed de resultaten van een evaluatie gebruiken (zie 5.2).

Colofon

Auteurs: Nada de Groot en Renske van der Zwet

Eindredactie: Communicatie Movisie

Vormgeving: De Boer & van Dorst (Typetank)

Maart 2019

© Movisie, kennis en aanpak van sociale vraagstukken.

Deze publicatie is tot stand gekomen dankzij financiering van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Movisie, voor een positieve verandering

Movisie is hét landelijk kennisinstituut voor een samenhangende aanpak van sociale vraagstukken. Samen met de praktijk ontwikkelen we kennis over wat echt goed werkt en passen we die kennis toe. De unieke rol van Movisie is het versnellen van leerprocessen. We zijn alleen tevreden als we een duurzame positieve verandering voor mensen in een kwetsbare positie realiseren.

www.movisie.nl



kennis en aanpak van
sociale vraagstukken