

# Dynamisch lerend netwerk voor het vergroten van het implementatievermogen

Een verkenning van haalbaarheid, draagvlak en structuur van het  
Nederlands Implementatie Collectief

22 januari 2021



## Colofon




ZonMw stimuleert gezondheidsonderzoek en zorginnovatie  
Vooruitgang vraagt om onderzoek en ontwikkeling. ZonMw financiert gezondheidsonderzoek én stimuleert het gebruik van de ontwikkelde kennis – om daarmee de zorg en gezondheid te verbeteren.

ZonMw heeft als hoofdpdrachtgevers het ministerie van VWS en NWO.

Datum: 22 januari 2021

ZonMw  
Laan van Nieuw Oost-Indië 334  
Postbus 93245  
2509 AE Den Haag  
Tel. 070 349 51 11  
[www.zonmw.nl](http://www.zonmw.nl)  
[info@zonmw.nl](mailto:info@zonmw.nl)

### Sociale media

-  [www.facebook.com/zonmwNL](https://www.facebook.com/zonmwNL)
-  [www.twitter.com/zonmw](https://www.twitter.com/zonmw)
-  [www.linkedin.com/company/zonmw](https://www.linkedin.com/company/zonmw)
-  [www.youtube.com/ZonMwTV](https://www.youtube.com/ZonMwTV)

## Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b> .....	4
<b>1. Opdracht</b> .....	5
<b>2. Aanpak en opbrengsten</b> .....	5
<b>2.1 Survey</b> .....	5
<b>2.2 Werkgroepen</b> .....	6
<b>2.3 Gesprekken</b> .....	7
<b>2.4 Implementatienetwerken in Europa</b> .....	8
<b>2.5 Positionering</b> .....	8
<b>2.6 Structuur en governance</b> .....	9
<b>3 Conclusie verkenning</b> .....	9
<b>4. Voorstel inrichting NIC op basis van verkenning</b> .....	9
<b>4.1 Doelstelling</b> .....	9
<b>4.2 Middel</b> .....	9
<b>4.3 Doelgroepen</b> .....	9
<b>4.4 Activiteiten</b> .....	10
<b>4.5 Opzet</b> .....	12
<b>4.6 Inbedding en ondersteuning</b> .....	12
<b>Bijlage 1. Overzicht werkdocumenten voortkomend uit de NIC verkenning</b> .....	13
<b>Bijlage 2. Gesprekspartners</b> .....	14

## Samenvatting

Kennis over implementatie in Nederland is momenteel versnipperd en beperkt toegankelijk, terwijl het een onmisbaar middel is voor zorgvernieuwing. De kennis op dit terrein is onvoldoende zichtbaar en ervaringen worden nog onvoldoende uitgewisseld. Dit beeld ligt ten grondslag aan de verkenning naar de haalbaarheid, draagvlak en structuur van het Nederlands Implementatie Collectief (NIC), waarvan dit de rapportage is.

De verkenning bevestigt het beeld dat ten grondslag lag aan de verkenning en laat zien dat de behoefte aan kennis en aan uitwisseling over implementatie groot is en toe neemt. De verkenning laat zien dat er in de velden van zorg, preventie en welzijn duidelijk draagvlak aanwezig is voor het NIC. Verheugend is dat veel personen in deze velden zeer enthousiast en bereid zijn om actief bij te dragen aan het vorm en inhoud geven aan het NIC. Voor de haalbaarheid van het NIC en de te nemen vervolgstappen is dat cruciaal.

Dit enthousiasme kwam al tijdens de verkenning tot uiting in de activiteiten van meerdere werkgroepen, die mogelijke NIC-activiteiten hebben voorbereid op de thema's implementatieonderzoek, implementatie-opleidingen en -trainingen, methoden en tools, en intervisie. In het vervolg van het NIC kan op deze voorbereiding doorgepaktd worden.

Door het NIC te zien als groeimodel, kunnen we met de trekkers van de werkgroepen starten om een beweging in gang te zetten en deze gaande weg uit te bereiden. Voor de potentiële doelgroepen van het NIC (de zorgprofessionals, implementatie- deskundigen & -onderzoekers en het beleid) stellen we voor o.a. algemene bijeenkomsten, werkbijeenkomsten, opleidingen- en trainingen, intervisie en de Week van de Implementatie te organiseren (zie paragraaf 4.4.1).

ZonMw is bereid om in de opbouwperiode 2021-2023 de trekkersrol voor en organisatorische motor van het NIC op zich te nemen en de personele en materiële inzet te plegen benodigd om concreet handen en voeten te geven aan het NIC. Hierover vindt momenteel afstemming plaats met VWS. Voor inhoudelijke projectactiviteiten wordt tevens met VWS afgestemd hoe deze, zoals het vaststellen van vaardigheden en competenties (opstellen van een competentieprofiel) op het vlak van implementatiedeskundigheid (zie paragraaf 4.4.2), kunnen worden opgepakt.

Het NIC-initiatief zal succesvol zijn als het zich ontwikkelt tot een breed gedragen, dynamisch en lerend implementatienetwerk, dat het implementatievermogen van zorg, preventie en welzijn vergroot door het ontwikkelen en doen benutten van implementatiekennis en -kunde in Nederland, waardoor bewezen effectieve interventies en innovaties sneller en beter ingebed raken in het dagelijkse werk en cliënten/patiënten kunnen rekenen op de best mogelijke zorg.

# 1. Opdracht

Veranderingen in de praktijk brengen is een bekende uitdaging. Implementatie kennis en -strategieën zijn nodig om zorgvernieuwingen duurzaam te realiseren.

Er is een groeiende behoefte aan kennis en expertise om complexe veranderingen in zorg, preventie en welzijn snel en duurzaam vorm te geven. Veranderingen zijn doorgaans ingewikkeld en gaan nogal eens gepaard met urgentie. Digitalisering van zorg en de Covid-pandemie zijn daar voorbeelden van. Op dit moment is de kennis en expertise over implementatie in Nederland versnipperd, moeilijk toegankelijk en nauwelijks geborgd in organisaties of het dagelijkse werk in de praktijk van zorg, preventie en welzijn.

Dit was voor het ministerie van VWS aanleiding om ZonMw een verkenning te laten uitvoeren naar de behoefte aan en haalbaarheid van de formele<sup>1</sup> oprichting van het Nederlands Implementatie Collectief (NIC), als een netwerk gericht op de professionalisering van implementatie in zorg, preventie en welzijn. Medewerkers van het Zorginstituut Nederland, het Trimbos-instituut en Amsterdam UMC zijn samen met ZonMw opgetrokken in deze verkenning.

## 2. Aanpak en opbrengsten

De verkenning vond plaats van april tot en met december 2020 en bestond uit:

- Een online survey,
- Vier inhoudelijke werkgroepen,
- Gesprekken met stakeholders,
- Een survey en interviews over implementatienetwerken in Europa.

In de volgende paragrafen staan de belangrijkste uitkomsten weergegeven. De complete verslagen van de online survey en van de survey en interviews met implementatienetwerken in Europa zijn als losse brondocumenten toegevoegd aan deze rapportage ten behoeve van de leesbaarheid.

Behalve deze officiële onderdelen van de verkenning hebben andere activiteiten in de verkenning ook geleid tot inzichten, werkdocumenten en toekomstplannen, waar in een later stadium op kan worden doorgepakkt. Bijlage 1 bevat een overzicht van het materiaal dat nu voorhanden is.

Gevraagd was in deze verkenning ook aandacht te besteden aan de Covid-crisis. We hebben hier een aanvang mee gemaakt door er een bijeenkomst van het Expertisenetwerk Implementatie aan te besteden. Uit de bijeenkomst kwam naar voren dat de Covid-crisis in het voorbije jaar op het vlak van implementatie meerdere uitdagingen aan het licht heeft gebracht (doen opvolgen van coronaregels, introductie van bron- en contactonderzoek, lastige kennisuitwisseling tussen veel schakels en domeinen) waar het NIC in het vervolg de focus op zou kunnen leggen. Om verdere (kennis)uitwisseling op dit onderwerp mogelijk te maken, is er tevens een nieuwe *call for abstracts* opengesteld voor de European Implementation Event 2021 specifiek gericht op implementatievraagstukken gerelateerd aan de Covid-pandemie.<sup>2</sup>

### 2.1 Survey

Er is tussen juli en oktober 2020 een survey ingevuld door 255 personen met een interesse en/of specialisme in implementatie uit met name ziekenhuiszorg, jeugdzorg, preventie, ggz en sociaal domein. De survey heeft inzicht gegeven in welke sector implementatiespecialisten en -onderzoekers werken, wat zij doen en of zij behoefte hebben aan het NIC, en zo ja, wat hun behoefte is en of zij willen meewerken aan dit initiatief.<sup>3</sup>

Uit de survey blijkt dat meer dan 90% van de 255 respondenten graag wil participeren in het NIC en hieraan een actieve bijdrage wil leveren. Er is duidelijk een behoefte aan het NIC als netwerk om de breedte van implementatievraagstukken te profileren, kennisbenutting over implementatie te

<sup>1</sup> In 2014 is het NIC-initiatief informeel gestart door een aantal enthousiaste organisaties om bewustwording over het belang van effectief implementeren te stimuleren en is door deze groep o.a. driemaal een jaarlijkse week van de implementatie georganiseerd (zie [www.weekvandeimplementatie.nl](http://www.weekvandeimplementatie.nl)).

<sup>2</sup> ZonMw is co-trekker van het European Implementation Event. Voor meer informatie over de call for abstracts zie <https://implementation.eu/call-for-abstracts/>.

<sup>3</sup> Zie voor alle informatie het bijgevoegde brondocument: Resultaten van de vragenlijst Nederlands Implementatie Collectief.

stimuleren en gezamenlijk te bouwen aan nieuwe kennis over implementatieprocessen in de zorg, preventie en welzijn. Een meerderheid (71%) van de 255 respondenten wil dat implementatie een professie wordt en er een infrastructuur ontstaat waardoor het implementatiewerk binnen zorg, preventie en welzijn structureel vorm krijgt in Nederland.

De meerderheid (78.4%) van de respondenten geeft aan dat zij in de rol van o.a. implementatieadviseurs of specialisten, project- of programmaleider of onderzoeker implementatieactiviteiten als hoofdtaak van hun werk hebben. Het is duidelijk dat zij vaak in verschillende rollen tegelijkertijd werken en verschillende implementatietaken hebben, zoals het onderbouwen van aanpakken met implementatietheorieën en -modellen, stakeholdermanagement, opschaling en bevorderen van implementatie uitkomsten. Een groot aantal respondenten is nog niet aangesloten bij een implementatienetwerk.

De respondenten geven aan behoefte te hebben aan kennis op verschillende gebieden, zoals verandermanagement, implementatietheorieën, actuele innovatie-ontwikkelingen en het delen van ervaringsverhalen. De respondenten willen verdere ontwikkelingsmogelijkheden op de gebieden stakeholdermanagement, specifieke implementatieprocessen, communicatie en doorontwikkeling van implementatie-onderwerpen, zoals digitalisering, monitoring en financieringsstrategieën. Zestig procent van de respondenten van de survey wil een actieve bijdrage leveren aan de werkgroep implementatieaanpakken, tools en praktijkervaringen, 50% van de respondenten in het bij elkaar brengen en verder verspreiden van implementatiekennis en 40% in implementatie-onderzoek. Dit laat een hoge betrokkenheid zien.

De resultaten suggereren dat een hoofddoel van het netwerk zou kunnen zijn om informatie te verstrekken over beschikbare implementatiekennis en -ervaringen, en de opleidingsmogelijkheden op dit terrein. De survey laat zien dat er ook behoefte is aan het bij elkaar brengen van implementatiespecialisten in Nederland en dat het NIC een plek kan zijn die mensen op dit gebied vooruit helpt.

## 2.2 Werkgroepen

De initiatiefnemers<sup>4</sup> hebben tijdens de verkenning vier inhoudelijke werkgroepen ingericht: implementatie-onderzoek, implementatie-opleidingen en -trainingen, methoden en tools, en intervisie. De werkgroepen zijn een weergave van het gegeven dat stimuleren van kennis- kunde over implementeren zowel gaat om daadwerkelijke implementatie in de praktijk als om kennisontwikkeling over implementatie. De werkgroepen hebben tussen oktober en november 2020 vier online bijeenkomsten georganiseerd voor ruim 100 implementatiedeskundigen<sup>5</sup> om de ambities over inhoudelijke activiteiten van het NIC voor de aankomende 3 jaar te peilen en voor te bereiden.

Uit de online bijeenkomsten blijkt dat implementatiedeskundigen zich vaak alleen voelen in hun functie. Er is veel behoefte aan het uitwisselen van ervaringen. Het gaat er in implementatieprocessen om dat je dynamisch kan spelen met modellen en strategieën, passend bij de context waarin je verandering wilt zien. Implementatie is altijd maatwerk en context gebonden. Dit vraagt om reflectie. Implementatiedeskundigen weten elkaar nu vaak niet te vinden. Het ontbreekt aan een goed netwerk tussen en over organisaties, deelsectoren en vakgebieden<sup>6</sup> heen.

Beginnend implementatiedeskundigen hebben behoefte aan overzicht. Vragen die bij hen leven zijn: Wat moet ik in de basis weten over implementeren en implementatie-onderzoek? Wat is de terminologie en taxonomie die bij het onderwerp hoort? Wat definieert de kennis en kunde over implementatie en waar sluit het aan op andere vraagstukken? Hoe informeer ik zorgprofessionals op een heldere manier over implementeren en implementatie-onderzoek?

Ervaren deskundigen hebben vooral behoefte aan strategieën in complexe en grootschalige veranderingen en het delen van praktijkervaringen. Zij vragen zich bijvoorbeeld af hoe je integrale samenwerking opbouwt, en hoe je zorgt voor het opschalen en borgen van geslaagde veranderingen.

---

<sup>4</sup> ZonMw, Zorginstituut Nederland, Trimbos-instituut, Amsterdam UMC

<sup>5</sup> Er wordt onderscheid gemaakt in deskundigen die implementatieprocessen vormgeven in de praktijk en hier ondersteuning aan bieden, en experts die implementatieonderzoek doen. Sommige doen beide.

<sup>6</sup> Zoals bijvoorbeeld complexity science, innoveren, organisatiekunde, quality improvement science, health promotion bedrijfskunde, economie, communicatie, antropologie, gedragswetenschappen, psychologie, veranderkunde, science & technology studies etc.

Implementatie is multi-/transdisciplinair van aard en kent vanuit deze diversiteit een ontwikkelingsproces waarin deskundigen zoeken naar verdieping en verrijking.

### 2.3 Gesprekken

Om de behoefte en haalbaarheid van het NIC te peilen zijn meer dan 15 gesprekken gevoerd met het ministerie van VWS, programma's en netwerken, beroeps- en brancheverenigingen, kennisinstituten en universiteiten (zie bijlage 2).

Uit de gesprekken komt naar voren dat veel van de stakeholders eenzelfde visie hebben op implementatie. Die visie stelt dat implementatie start aan het begin van de ontwikkeling van kennis, daarmee hand in hand gaat, dat samenwerking met alle belanghebbenden noodzakelijk is voor implementatie en dat effectieve implementatie van kennis essentieel is om kwaliteitsverbetering in het werkveld te bewerkstelligen. Tegelijkertijd is in de gesprekken duidelijk geworden dat er vaak vragen spelen rond de verantwoordelijkheid voor implementatie. Ook stakeholders met implementatie als onderwerp in hun portefeuille stoeien met hoe ver ze daarin moeten en kunnen gaan. Ook wordt geconstateerd dat er - anders dan bij bijvoorbeeld regulier onderzoek - geen of onvoldoende regie is op implementatie en kennisbenutting. Er is ook in wisselende mate toegang tot implementatiekennis, -expertise en -ondersteuning. Alle gesprekspartners hebben interesse getoond om kennis te halen en te brengen bij het NIC en de NIC-werkgroepen.

In de verkenning zijn we ook expliciet in gesprek gegaan met het programma Zorg Evaluatie & Gepast Gebruik (ZE&GG) dat eind 2020 een implementatiekennis-platform voor de medisch-specialistische zorg heeft opgericht. Dit platform biedt mogelijkheden voor een uitbouw naar het NIC. Er zijn hierover al gesprekken gaande, waarin ook de bereidheid is getoond te verkennen of en hoe dit implementatieplatform na afloop van het ZE&GG-programma in NIC-verband kan worden voortgezet. ZE&GG wil ook implementatie expertise inzetten binnen hun programma, ze zien het NIC als een goede bron daarvoor en ook een goede partner om implementatie expertise verder mee op te bouwen in Nederland.

Ook is er een eerste gesprek gevoerd met het aanspreekpunt binnen ZonMw van Zorg voor Innoveren. Zorg voor Innoveren is een samenwerkingsverband van VWS, ZIN, NZA, RVO en ZonMw dat advies geeft over zorginnovatie en een voucherregeling kent voor het inzetten van implementatiecoaches. Zowel de advisering als de beoordeling van coaches en hun werkplannen vraagt om inhoudelijke onderbouwing, die er momenteel in beperkte mate is. Gesprekken zijn gaande hoe het NIC op deze punten inhoudelijke onderbouwing kan bieden.

Er zijn nog veel meer interessante en relevante programma's, netwerken, beroeps- en brancheverenigingen, kennisinstituten en universiteiten om mee in gesprek te gaan. Te denken valt bijvoorbeeld aan Health Holland, Het Instituut voor Briljante Mislukkingen en het Kennisbenuttingsteam van NWO. In 2021 pakken we daarom door op de gesprekken om het draagvlak voor het NIC in de volle breedte van het werkveld te verkennen.

In de gesprekken is aangegeven dat het NIC als uitdaging heeft het eigenstandige karakter van inhoud- en context specifieke implementatieprojecten en leernetwerken te behouden, maar daar wel overzicht en samenhang in kan creëren en uitwisseling tussen deze netwerken op het onderwerp implementeren kan stimuleren. Het creëren van een netwerk over projecten heen kan een kwaliteitsimpuls teweegbrengen. Het NIC kan daarmee stimuleren dat publiek geld beter benut wordt en tot duurzame impact leidt.

Uit de gesprekken nemen we verder deze tips mee:

- Ga dingen niet 'kapot' organiseren of institutionaliseren in een organisatievorm.
- Zorg voor een zo plat mogelijke structuur waarin elke input geldt.
- Begin! Start, ga niet oneindig plannen, maar start met focus, en groei. Het gaat niet om visie, maar om motivatie en ervaring opdoen.
- Stimuleer eigen initiatief en eigenaarschap.
- Start met liefhebbers (met losse werkgroepen, congressen etc.) en professionaliseer vandaaruit.
- Zorg voor een goed ondersteuningsteam, dat zicht houdt op ontwikkelingen en de organisatie, activiteiten en communicatie van het netwerk faciliteert.

- Het is zaak voor organisaties en professionals om over grenzen heen te kijken. Benadruk het multi- en interdisciplinaire karakter van implementatie en implementatieonderzoek en kijk over sectoren heen.

## 2.4 Implementatienetwerken in Europa

Met het oog op de organisatorische vormgeving van het NIC zijn acht implementatienetwerken binnen Europa onderzocht.<sup>7</sup> Er is gekeken naar de doelen, structuren, financieringsmodellen, leden en andere relevante factoren van deze netwerken. Uit de studie komen deze adviezen naar voren:

- Kies tussen a. het (tijdelijk) runnen van het netwerk vanuit een organisatie of b. het opzetten van een onafhankelijk netwerk.
  - Het is de moeite waard om op de lange termijn te streven naar onafhankelijkheid om te voorkomen dat het netwerk afhankelijk wordt van één of meer organisaties die mogelijk (in kind) financiering kunnen terugtrekken en daardoor het netwerk uit elkaar valt.
  - Indien gerund vanuit een organisatie, zorg er dan voor dat andere belanghebbenden actief betrokken zijn en ook eigenaarschap voelen voor het netwerk.
- Een centrale facilitator bij het opzetten en runnen van een implementatienetwerk is nodig; dit vergt capaciteit en (lange termijn) financiële stabiliteit. De minimaal benodigde financiering / middelen zijn:
  - Secretariële ondersteuning om de administratieve taken van het netwerk uit te voeren.
  - Het ontwikkelen en onderhouden van een website en andere communicatiekanalen.
- Om een netwerk te runnen is een trekkersgroep noodzakelijk van enthousiaste en toegewijde personen met duidelijk omschreven verantwoordelijkheden en voldoende tijd om bij te kunnen dragen aan het netwerk.
  - De trekkersgroep die het netwerk opricht kan zelfbenoemd zijn.
  - In de loop van 2-3 jaar moet deze groep worden vervangen door een gekozen bestuur.
  - Om voldoende capaciteit te garanderen, dienen minimaal 7 leden te worden benoemd, waaronder een voorzitter en een penningmeester.
  - Werk leden voor de trekkersgroep uit verschillende sectoren en domeinen, waaronder onderzoek, praktijk en beleid.
- Betaald lidmaatschap vereist activiteiten en voordelen die in ruil daarvoor aan leden kunnen worden verstrekt. Deze zullen eerst opgebouwd moeten worden.
  - Reserveer middelen voor de (door)ontwikkeling van Nederlandse implementatiekennis.
  - Laat een toekomstig bestuur besluiten over lidmaatschap, wanneer de fundamenten van het netwerk zijn gelegd en de status van het netwerk kan worden herzien.

## 2.5 Positionering

Voor een NIC-positie als Nederlands netwerk van organisaties, netwerken, programma's en projecten gelden een aantal uitgangspunten:

- Het NIC zorgt voor een actieve verbinding tussen organisaties, netwerken, programma's en projecten om te reflecteren op implementatie kennis en kunde. Niet door initiatieven en activiteiten naar zich toe te halen, maar door te enthousiasmeren, te ondersteunen en te verbinden van wat er al is.
- Het NIC laat de inhoud specifieke context en aspecten bij deze partijen, maar pakt op metaniveau bouwstenen op, die het onderwerp vorm geven.
- Het NIC gaat in op implementatievragen van het veld, stimuleert partijen en personen die met implementatie bezig zijn om met state of the art kennis en kunde te werken, stelt deze beschikbaar en ontwikkelt het door of stimuleert dat, en brengt op die manier regie aan in een veld waar dat nog (goeddeels) ontbreekt.
- Het NIC kijkt scherp welke kansen zich aandienen om implementatie-activiteiten van het NIC of anderen gefinancierd te krijgen. Het werkt alleen in samenwerking met anderen aan de verdere kennis en kunde over implementatie als die er nog niet is.
- Het NIC stimuleert kennisbenutting door zoveel mogelijk open source en online aan te bieden, waarbij stakeholders zelf eigenaarschap kunnen tonen.
- Het NIC ontzorgt andere partijen als het gaat om kennis en vaardigheden omtrent implementeren.
- Het NIC is breed en inclusief.

<sup>7</sup> Zie voor alle informatie het bijgevoegde brondocument: Implementation Networks Report.



De implementatienetwerken in Europa laten zien dat de meerwaarde van een NIC, bovenop al bestaande initiatieven, zit in het verbinden ervan. Het creëren van een infrastructuur stelt mensen en organisaties in staat elkaar te vinden.

## 2.6 Structuur en governance

Implementatiekennis moet niet statisch zijn, maar een activiteit, waarbij veranderen, praktijkleren en kennis (door)ontwikkelen hand in hand gaan, in hoge mate gestuurd door de wensen van de praktijk en de mogelijkheden van praktijkgerichte wetenschap. De consequentie hiervan is, dat ook de doorontwikkeling van bestaande kennis (en daarmee van *ambities*) slechts door samenwerking vorm en betekenis kan krijgen.

De kracht van een lerend netwerk zit hem in de dynamiek, de creativiteit, en de uitdaging van deelnemers om 'erbij te willen horen'. Zolang dat er is, is het lerend netwerk effectief. Dat is van tevoren niet te plannen en gedurende het proces ook niet helemaal te sturen. Sterker nog: juist het te sterk vastzetten van de duur, omvang, mogelijke doelen of uitkomsten, en van de weg daar naartoe, halen de energie en kracht uit het lerende netwerk. Het komt dus aan op experimenteren, ervaren en reflecteren, in plaats van plannen en sturen. Het NIC zal er daarom aan moeten bijdragen dat er goede condities en randvoorwaarden ontstaan om als lerend netwerk te functioneren en te groeien.

## 3 Conclusie verkenning

De verkenning bevestigt het beeld dat kennis en expertise over implementatie momenteel versnipperd en beperkt toegankelijk zijn, terwijl ze als middel voor zorgvernieuwing onmisbaar zijn. De behoefte aan deze kennis en aan uitwisseling daarover is groot en neemt toe. Ook werd duidelijk dat er groot enthousiasme bestaat om actief bij te dragen aan het vormgeven van het NIC.

Het NIC-initiatief zal succesvol zijn als het zich ontwikkelt tot een breed gedragen, dynamisch en lerend implementatienetwerk, dat het implementatievermogen van zorg, preventie en welzijn vergroot door het ontwikkelen en doen benutten van implementatiekennis en -kunde in Nederland, waardoor bewezen effectieve interventies en innovaties sneller en beter ingebed raken in het dagelijkse werk en cliënten/patiënten kunnen rekenen op de best mogelijke zorg.

## 4. Voorstel inrichting NIC op basis van verkenning

### 4.1 Doelstelling

Het versterken van het implementatievermogen in de zorg, preventie en welzijn zodat (bewezen effectieve) interventies en innovaties sneller en beter ingebed raken in het dagelijkse werk en cliënten/patiënten kunnen rekenen op de best mogelijke zorg.

### 4.2 Middel

Het samenbrengen, ontwikkelen en benutten van implementatiekennis en -kunde in Nederland door een dynamisch, inspirerend, laagdrempelig, lerend implementatienetwerk voor praktijk, beleid, onderwijs en onderzoek te faciliteren in de zorg, preventie en welzijn.

Dit doet het NIC door:

- Een online kennisplatform op te zetten waar kennis- en kunde over implementeren praktisch is terug te vinden
- Uitwisseling en inspiratie te organiseren in verschillende soorten bijeenkomsten
- (Door)ontwikkelen van specifieke implementatiethema's in werkgroepen
- Systematisch opbouwen van implementatie expertise door mensen aan elkaar te verbinden en gezamenlijk te reflecteren.
- Actieve communicatie om bewustzijn van het belang van implementeren te vergroten.

### 4.3 Doelgroepen

De zorgprofessionals:

- De brede groep professionals die te maken hebben met veranderprocessen in hun werk. Voor hen is een bepaalde mate van basiskennis en expliciete aandacht voor implementatie nodig om effectief met de veranderingen om te gaan waar ze dagelijks mee te maken krijgen. Voor deze doelgroep is het ook relevant om te weten waar ze desgewenst om hulp kunnen vragen bij complexe implementatievraagstukken.

De implementatiedeskundigen:

- De groep implementatie deskundigen/specialisten en onderzoekers. Zowel de startende als meer ervaren groep. Voor hen is vooral uitwisseling en intervisie relevant evenals het samen werken aan het ontwikkelen van nieuwe kennis en inzichten. Een betere toegang tot bestaande instrumenten en tools helpt hen ook hun werk effectiever vorm te geven.

Het beleid:

- Hoe we implementeren als sector bepaalt in grote mate hoe succesvol we zijn in de investeringen die we doen om de kwaliteit van de zorg te verbeteren. Het uitwisselen over implementatievraagstukken in gemeenschappelijke thema's zoals de juiste zorg op de juiste plek en het betrekken van implementatie kennis en expertise hierbij brengt mogelijk een reflectie op gang die belangrijk is om de beleidsagenda effectiever in te richten.

## 4.4 Activiteiten

### 4.4.1 *Activiteiten doelgroepen*

Uitwisseling, verbinding, training en ondersteuning is nodig omdat dan kennis gaat stromen, bijeenkomt, gebruik gaat worden, en zich verder ontwikkeld. In sommige gevallen kan dat plaatsnemen met alle doelgroepen tezamen en soms is een specifieke insteek per doelgroep passender. We stellen in elk geval de volgende activiteiten voor:

Gezamenlijke bijeenkomsten

- Breed, gericht op kennisdelen, inspiratie en reflectie
- Bedoeld voor alle NIC leden
- Neemt plaats in het voor- en najaar

Opbrengst:

- ✓ Gezamenlijke focus op aantal thema's/vraagstukken
- ✓ Informeren/inspireren van elkaar over lopende activiteiten
- ✓ Verzamelen van 'nieuws' voor achterban

Werkbijeenkomsten

- Specifiek, gericht op het verder uitwerken en door ontwikkelen van de onderwerpen van de NIC Werkgroepen (Implementatieonderzoek, implementatie-opleidingen en -trainingen, methoden en tools, en intervisie)
- Voor achterban werkgroepen, georganiseerd door de kernteams van de werkgroepen
- Frequentie en vorm naar eigen inzicht

Opbrengst:

- ✓ Verder brengen van het onderwerp
- ✓ Ontwikkeling, verbinding en reflectie
- ✓ Terugkoppeling naar brede NIC groep

Training- en scholing (masterclasses, cursussen, workshops etc.)

- Gericht op specifieke onderwerpen, vaardigheden en competenties
- Ingericht en afgestemd op de doelgroep
- Frequentie en vorm wordt afgestemd vanuit het NIC en aangejaagd door de werkgroep Opleidingen- en Trainingen

Opbrengst:

- ✓ Ontwikkelen en versterken van vaardigheden en competenties

Intervisie

- Bedoeld voor intercollegiaal leren en reflecteren
- Ingericht voor specifieke doelgroepen
- Frequentie en vorm wordt afgestemd vanuit het NIC en aangejaagd door de werkgroep Intervisie

Opbrengst:

- ✓ Persoonlijke ontwikkeling
- ✓ Verbinding met vakgenoten

Agendasetting

- Implementatie als onderwerp op de agenda krijgen tijdens bestuurlijke overleggen
- Gericht op het hoger management in relevante organisaties en instellingen
- Georganiseerd vanuit het trekkersteam van het NIC in afstemming met de adviesraad

Week van de implementatie

- Breed, bedoeld voor alle NIC leden en geïnteresseerden
- Kennis opgedaan in jaar hiervoor komt samen en wordt gedeeld
- Jaarlijks

Opbrengst:

- ✓ Samen impact genereren
- ✓ Kennis delen over implementatie, inspiratie, ontmoeting, reflectie stimuleren
- ✓ Nieuwsberichten, voorbeelden communiceren voor brede groep

#### 4.4.2 Inhoudelijke project activiteiten

Uit de analyse van de implementatienetwerken in Europa komt naar voren dat inhoudelijke project activiteiten essentieel zijn om de deelnemers ook van inhoud te kunnen voorzien. Tijdens de NIC-verkenning is in de werkgroepen aan de voorbereiding van mogelijke inhoudelijke projectmatige NIC-activiteiten gewerkt. Naast het formeel opstarten en bemensen van het netwerk is er vraag om de volgende inhoudelijke project activiteiten op te pakken ten behoeve van de verschillende doelgroepen:

- a. Vaardigheden en competenties vaststellen en stimuleren op het vlak van implementatiedeskundigheid, met het oog op het ontwikkelen en borgen van de kwaliteit van handelen,
- b. Inventariseren van relevante opleidingen en trainingen op het gebied van implementatie op alle niveaus, en in beeld brengen van de bereidheid en mogelijkheden om hier samenhang en afstemming in aan te brengen,
- c. Vergroten van de aandacht voor implementatie en impact in bestaande mbo-, hbo- en universitaire opleidingen van professionals in zorg, preventie en welzijn,
- d. (Virtueel) bijeenbrengen van kennis over en methoden voor implementatie(onderzoek),
- e. Vertalen en toetsten van implementatie (meet)instrumenten naar de Nederlandse situatie,
- f. Handvatten voor implementeren ontwikkelen en aanbieden aan zorgprofessionals en beginnend en ervaren implementatiedeskundigen,
- g. Opstarten van een implementatiekennisprogramma,
  - a. Dit programma kan bijdragen aan de realisatie van implementatie-onderdelen binnen al bestaande kennisagenda's, zoals de kennisagenda's van de Kennisplatforms JZOJP en Preventie.
  - b. Voor de verkenning van een dergelijk programma is door ZonMw budget beschikbaar gesteld in 2021.
- h. Opzetten van een systeem voor intervisie over implementatie uitdagingen,
- i. Infrastructuur opzetten voor (praktijkgericht) implementatieonderzoek, datasharing, etc.
- j. (Door)ontwikkelen van implementatiestandaarden en -handreikingen.

De werkgroepstructuur is een goede werkwijze om concrete NIC-activiteiten vanaf 2021 vorm te geven en op te starten, doorpakkend op de plannen van de werkgroepen.

#### 4.4.3 Communicatieve activiteiten

Om de doelgroepen van het NIC te bereiken, op de hoogte te houden en te informeren over aankomende activiteiten, is het essentieel om gerichte communicatieve activiteiten te ondernemen. In de verkenning zijn al een aantal kanalen opgericht waarlangs die communicatie kan plaatsvinden, te weten:

- De website: [www.nederlandsimplementatiecollectief.nl](http://www.nederlandsimplementatiecollectief.nl)
- Het [LinkedIn](#) kanaal
- Het [Twitteraccount](#)
- De nieuwsbrief (inschrijven is mogelijk via de website)

De website is op dit moment nog een vrij simpel platform dat gebruikt is om informatie over de verkenning te delen. Het is wenselijk de website om te bouwen tot een interactief platform waarop kennis verzameld kan worden, uitwisseling kan plaatsnemen en de verwijzingen naar relevante individuen, netwerken en organisaties een plek heeft. Er zijn reeds gesprekken gevoerd met het ZE&GG programma om er zorg voor te dragen dat de inspanningen die daar gepleegd worden op het ontwikkelen van een implementatieplatform goed gekoppeld zijn aan een platform van het NIC.

#### **4.5 Opzet**

Gezien de input die is opgehaald in de verkenning, stellen we voor het NIC in te richten als groeimodel. Vanuit de verkenning zijn er vier werkgroepen gestart met enthousiaste trekkers vanuit verschillende partijen. Het ligt voor de hand om de trekkers van de werkgroepen gezamenlijk als trekkersgroep van het NIC te definiëren die in elk geval de eerste drie jaar een rol speelt in de vormgeving en aanpak van het NIC. Het instellen van een klankbord of adviesgroep met personen die de verschillende doelgroepen van het NIC bedienen, kan helpend zijn om het NIC blijvend relevant voor alle partijen te houden.

#### **4.6 Inbedding en ondersteuning**

Internationale ervaringen laten zien dat ondersteuning vanuit één organisatie een goede vorm kan zijn voor een succesvol implementatienetwerk. Het ministerie van VWS, één van de opdrachtgevers van ZonMw, gaf in de gespreksronde bij monde van SG Erik Gerritsen aan inbedding van het NIC bij ZonMw te ondersteunen. ZonMw is bereid om, met goedkeuring van VWS, deze trekkersrol en -taak in de periode 2021-2023 te dragen met als belangrijk vereiste dat het NIC in die startperiode financieringsopties voor de lange termijn uitwerkt.

ZonMw staat sinds jaar en dag bekend als aanjager van implementatie, wat berust op de wettelijke opdracht om behalve onderzoek ook innovatie te stimuleren door middel van kennisbenutting en implementatie. ZonMw heeft in het veld van beleid, onderzoek, onderwijs en praktijk een intermediaire rol als het gaat om kennisontwikkeling en -benutting. Een rol die ook het NIC zal moeten krijgen om in Nederland een meer op implementatie gerichte en met implementatiekennis onderbouwde innovatie-aanpak te vestigen. Het NIC zal op die manier mee kunnen liften op de intermediaire, neutrale rol van ZonMw en toegang krijgen tot een enorm netwerk binnen zorg, preventie en welzijn.

## **Bijlage 1. Overzicht werkdocumenten voortkomend uit de NIC verkenning**

Naast de officiële onderdelen van de verkenning, hebben de acties in de verkenning zelf ook geleid tot informatie en meerdere werkdocumenten, waar in een later stadium op kan worden doorgepaktd. De werkdocumenten zijn ondergebracht en opvraagbaar bij ZonMw en bestaan uit de volgende onderdelen:

1. Werkplan NIC-verkenning
2. Projectstructuur NIC-verkenning
3. Gespreksverslagen Stakeholders
4. Verslagen online werkgroepbijeenkomsten (o.a. knelpunten, kennishiaten, behoeften, ambities aankomende drie jaar, actieplan)
  - o Rapportage Werkgroep Implementatie Onderzoek
  - o Rapportage Werkgroep Implementatie Kennisplatform Methoden & Kennis
  - o Rapportage Werkgroep Implementatie Opleiding en Training
  - o Rapportage Werkgroep Intervisie & Netwerken
5. Eerste inventarisatie opleiding- en trainingslandschap
6. Overzicht (inter)nationale implementatienetwerken
7. Rollen en verantwoordelijkheden bestuur, adviesraad, ondersteuningsteam
8. Overzicht bestaande evenementen
9. Implementatie WIKI (begrippenlijst)

## Bijlage 2. Gesprekspartners

Naam	Organisatie / netwerk	Gesproken op	Gesproken met
Karin Luidens en Jelle Boonstra	Actie Leer netwerk	1 oktober 2020	Jos en Marleen
Henk Nies en Lia Davelaar	Vilans	5 oktober 2020	Jos en Marleen
Nada de Groot en Sascha Keuzekamp	Movisie	6 oktober 2020	Pauline en Marleen
Ien van de Goor	Universiteit Tilburg & Tranzo	7 oktober 2020	Pauline en Jos
Tijn Kool en Rosella Hermens	IQ Health Care en RadboudUMC	12 oktober 2020	Pauline en Barbara
Erwin Ista	Erasmus UMC	14 oktober 2020	Pauline en Jos
Gelle Klein Ikkink	VWS (Innovatie en Zorgvernieuwing)	14 oktober 2020	Pauline en Jos
Henk Soorsma	VWS (Publieke Gezondheid)	14 oktober 2020	Jos
Marjo Knapen	NFU	27 oktober 2020	Pauline en Jos
Victor Sannes	VWS (VGP)	13 november 2020	Pauline en Jos
Margot Fleuren	V&VN	16 november 2020	Pauline
Erik Gerritsen	VWS (secretaris generaal)	18 november 2020	Pauline en Jos
Petri Embregts	Universiteit Tilburg & Tranzo	19 november 2020	Pauline
Jan Hamers	Universiteit Maastricht	24 november 2020	Pauline
Jacqueline Hoogendam en Vera Jansweijer	VWS (Langdurige Zorg)	26 november 2020	Jos
Véronique Timmerhuis	ZonMw	9 december 2020	Pauline en Jos

VWS	Kennis-instituten	Programma's /netwerken	Universiteit-en	Beroepsverenigingen	Brancheverenigingen/ Koepel-organisaties
Innovatie en zorgvernieuwing Publieke gezondheid VGP Secretaris generaal	Vilans Movisie	Actieleernetwerk Tranzo IQ healthcare	Universiteit Tilburg Radboud UMC Erasmus UMC Universiteit Maastricht	V&VN	NFU