
Aan de slag met jouw implementatieplan

22 januari 2025

Kris Pelleboer, Sophie Habets, Tineke Hoogeboom en Nicolette Kok

Welkom en Voorstellen



Kris Pelleboer
Implementatiespecialist
ZonMw cluster
Gezondheidsbescherming
Pelleboer@zonmw.nl



Sophie Habets
Implementatiespecialist
ZonMw cluster
Geestelijke gezondheid
Habets@zonmw.nl



Nicolette Kok
Projectleider kennisbenutting
ZonMw Beleid Advies en
Strategie/team Innovatie &
Ontwikkeling
Kok@zonmw.nl



Tineke Hoogeboom
Communicatieadviseur
ZonMw Beleid Advies en
Strategie/team Innovatie &
Ontwikkeling
THoogeboom@zonmw.nl

Doelen workshop

- Wat is een **implementatieplan** en wat zijn de voordelen?
- Hoe voer je een **doelgroep analyse** uit?
- Wat zijn **determinanten** en wat kun je hiermee?
- Welke **implementatiestrategieën** zijn er?



3 x een werkgroep
om ermee te oefenen

Programma

- **Implementatieplan:** waarom en onderdelen
- **Doelgroepen** bepalen en analyseren
- **Determinanten** analyseren
- *Pauze*
- **Implementatie strategieën**
- **Feedback** Implementatieplan format
- *Lunch*

Een implementatieplan... Waarom?

- Hoe het **niet** moet: De zingende weg
- (Denk)werk vooraf vergroot kans op **daadwerkelijke implementatie**
- Geeft **richting** en **structuur** aan implementatieproces

NOS Nieuws • Maandag 9 april 2018, 19:58 •
Aangepast maandag 9 april 2018, 20:09

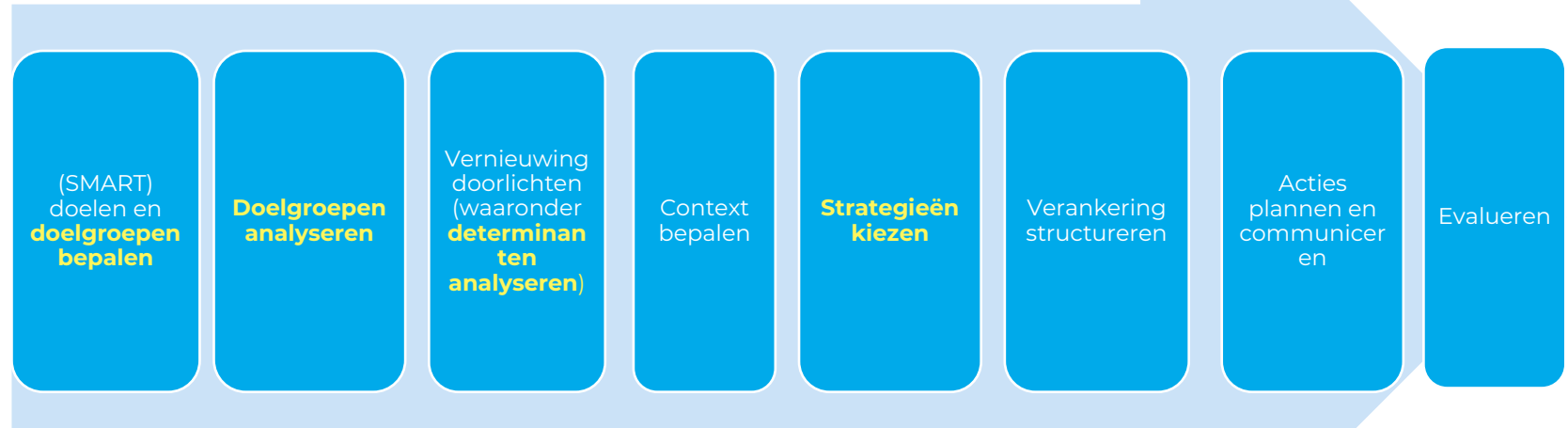
Friesland besluit na één dag al te stoppen met
'ludieke muziekweg'



Een doel zonder
plan is slechts
een **wens!**



Onderdelen implementatieplan



Doelgroepen bepalen

- Aan de hand van doelstellingen: de **doelgroepen** bepalen
- Per doelgroep aangeven:
 - Direct / indirect
 - Wat moeten ze **weten**?
 - Wat moeten ze **denken**?
 - Wat moeten ze **doen**?
- Doelen zijn **SMART**
- Korte of lange **termijn**?



- **Specifiek**
- **Meetbaar**
- **Acceptabel**
- **Realistisch**
- **Tijdsgebonden**

Omschrijf het doel **duidelijk en concreet**
Maak het resultaat **meetbaar**
Zorg ervoor dat het doel **acceptabel**
is voor de mensen die ermee aan de slag moeten
Maak het doel **realistisch**
De doelstelling heeft een duidelijke
start en einddatum



Doelgroepen analyseren

Hulpvragen

Wat is de **rol** van de doelgroep?
Welk **belang** heeft de doelgroep?
Wat **weet** de doelgroep van het onderwerp?

Wat **vindt** de doelgroep van de verandering?
Welke **motivaties** spelen een rol?

Aan welke **informatie** heeft de doelgroep behoefte?
Hoe wil de doelgroep **benaderd** worden?
Hoe is de doelgroep te **bereiken**?

...

Per doelgroep



Doelgroep bepalen

Vul in de bovenste kolom het doel van uw vernieuwing in. Kijk nu wat er moet veranderen om dat doel te bereiken. Geef dat per doelgroep aan en maak daarbij onderscheid in kennis, houding en gedrag. Formuleer deze doelen het liefst SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Zet die doelen overzichtelijk in een matrix. Maak eventueel een onderscheid in doelen op de korte of lange termijn.

Verbeterdoel van uw project:			
Doelgroepen	Wat moeten ze weten?	Wat moeten ze denken?	Wat moeten ze doen?
1			
2			
3			
4			
5			

Doelgroep analyseren

Beschrijf de kenmerken van de doelgroep met hulp van de vragen in de linker kolom. De vragen zijn hulpvragen. U kunt daar zelf vragen aan toevoegen of vervangen door andere vragen.

Hulpvragen	Doelgroep 1	Doelgroep 2	Doelgroep 3	Doelgroep 4
Wat is de rol van de doelgroep?				
Welke belang heeft de doelgroep?				
Wat weet de doelgroep van het onderwerp?				
Wat vindt de doelgroep van de verandering?				
Welke motivaties spelen een rol (zoals angst voor verlies autonomie, hang aan vrije tijd, gevoelig zijn voor klachten van patiënten)				
Aan welke informatie heeft de doelgroep behoefte?				
Hoe wil de doelgroep benaderd worden?				
Hoe is de doelgroep te bereiken?				
Denk aan kanalen, personen, organisatie, media.				

Koplopers en achterblijvers

- Koplopers / middengroep/ achterblijvers
- Groepen gaan **anders** om met veranderingen
- Wat **betekent** dit voor **aanpak**?
- Wie eerst **benaderen**?





Afstemmen op koplopers en achterblijvers

Bij vernieuwingen zijn er vaak koplopers, achterblijvers en een middengroep. Alle drie hebben verschillende drijfveren om te veranderen – of juist niet. Wat betekent dat voor uw aanpak? En is het misschien handig om eerst de ene groep en dan de andere te benaderen? Onderstaand schema helpt om die afweging te maken. Vul de open stukken in het schema in voor uw situatie.

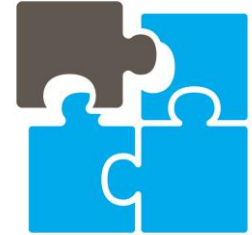
	Koplopers	Middengroep	Achterblijvers
Wie zijn het?			
Wat is de motivatie om te veranderen?	Snel te porren voor veranderingen. Zien de voordelen ervan in.	Wil er graag bij horen. Gevoelig voor sociale druk en de relatie met anderen.	Vaak geneigd tot solistisch opereren. Gevoeliger voor dwang en druk.
Wat moet u vooral beïnvloeden?	Kennis	Houding	Gedrag
Wat kan u daarbij helpen?	Goede en wetenschappelijk verantwoorde informatie, afkomstig van betrouwbare bronnen. Bijvoorbeeld artikelen en gekwalificeerde nascholing.	Sleutelfiguren inzetten, intercollegiale activiteiten en feedback van collega's. Bijvoorbeeld: teamoverleg, onderlinge afspraken, intercollegiale toetsing, kleinschalige scholingsbijeenkomsten waarbij opinieleiders de nieuwe werkwijze introduceren, consensusbijeenkomsten.	Praktische steun bij problemen, regels en afspraken. Beloning en sancties. Druk vanuit officiële standpunten. Druk vanuit (vak)organisaties, en vanuit regels die zijn opgesteld door directie en raad van bestuur.
Welke conclusie trekt u?			

Bron: Grol R, Wensing M. *Implementatie: Effectieve verbetering van de patiëntenzorg*. Maarssen: Elsevier gezondheidszorg, 2006



Aan de slag!

- Vorm 4 werkgroepjes
- 1 persoon brengt zijn/haar implementatie casus in
 - Schets kort de context van de verandering
- Samen uitwerken **doelgroepen**
 - 20 minuten met groepje aan werken
 - 5 minuten: 1 groepje terugkoppelen



Determinanten analyseren

Na doelgroep analyse volgt **determinantenanalyse**

Wat zijn **determinanten**?

- **Factoren** die de implementatie kunnen beïnvloeden
- Kunnen **belemmerend** of **bevorderend** werken
- **Sterke** en **zwakke** kanten
- **Vernieuwing** zelf en **context** allebei belangrijk

De verandering doorlichten

- **Kenmerken** van de verandering zelf
- Wat **vraagt** de verandering van **medewerkers**?
- Wat zijn de **opbrengsten** van de verandering?



Kenmerken van de verandering

Hulpvragen

Is de verandering **eenvoudig**, niet al te **complex**?

Is de verandering **helder** in woorden uit te leggen?

Is de verandering in lijn met **bestaand beleid** of een **radicale wijziging**?

Is de verandering te **combineren** met de **huidige werkwijzen**?

Is de verandering eerst op **kleine schaal** uit te proberen?

Is de doelgroep **betrokken** bij het ontwikkelen van de vernieuwing?

“Ja” = bevorderend / “Nee” = belemmerend



Voor de medewerkers

Hulpvragen

Vraagt de verandering om **kennis, houding** en **gedrag**

waarover medewerkers al beschikken?

Is er voldoende **kennis** om met de verandering te **starten**?

Is de verandering **vrijwillig** - en dus niet van **bovenaf** afgedwongen?

Is de verandering ontstaan **vanaf de werkvloer**?

Komt de verandering voort uit **onvrede of verlangen** om het **beter** te doen?

“Ja” = bevorderend / “Nee” = belemmerend



Opbrengsten van de verandering

Hulpvragen

Zijn de **kosten** voor de verandering naar verhouding?

Is de **tijdinvestering** van medewerkers in verhouding?

Levert de verandering op lange termijn **tijdwinst** op?

Levert de verandering op lange termijn **geld** op?

Verbeterd de **kwaliteit van zorg** door de verandering

Neemt het **werkplezier** toe door de verandering?

Neemt door de verandering de **tevredenheid** van patiënten toe?

Zijn de **opbrengsten** straks **zichtbaar** voor anderen?

“Ja” = bevorderend / “Nee” = belemmerend



Vernieuwing doorlichten

Het is deels afhankelijk van de vernieuwing zelf of het implementeren wil lukken. Zoek uit wat de sterke en zwakke kanten zijn van de vernieuwing. Vul de checklist in en maak daarbij onderscheid tussen de verschillende doelgroepen. Zet in de hokjes ja of nee en geef een korte toelichting met steekwoorden. Wilt u daarna de sterke en zwakke kanten in één keer kunnen overzien? Kleur alle nee-tjes rood; die werken belemmerend. En kleur alle ja-tjes groen; die helpen de implementatie op weg.

	Doelgroep 1	Doelgroep 2	Doelgroep 3	Doelgroep 4
Kijk naar de kenmerken van de vernieuwing:				
Is de verandering eenvoudig, niet al te complex?				
Is de verandering helder in woorden uit te leggen?				
Is de verandering in lijn met bestaand beleid of een radicale wijziging?				
Is de verandering te combineren met de huidige werkwijzen?				
Is de verandering eerst op kleine schaal uit te proberen?				
Is de doelgroep betrokken bij het ontwikkelen van de vernieuwing?				
Kijk naar wat de vernieuwing van medewerkers vraagt:				
Vraagt de verandering om kennis, houding en gedrag waarover uw medewerkers al beschikken?				
Is er voldoende kennis om met de verandering te starten?				
Is de verandering vrijwillig - en dus niet van bovenaf afgedwongen?				
Is de verandering ontstaan vanaf de werkvloer?				
Komt de verandering voort uit onvrede of verlangen om het beter te doen?				
Kijk naar de opbrengsten van de vernieuwing:				
Zijn de kosten voor de verandering naar verhouding?				
Is de tijdinvestering van medewerkers in verhouding?				
Levert de verandering op lange termijn tijdwinst op?				
Levert de verandering op lange termijn geld op?				
Verbeterd de kwaliteit van zorg door de verandering?				
Neemt het werkplezier toe door de verandering?				
Neemt door de verandering de tevredenheid van patiënten toe?				
Zijn de opbrengsten straks zichtbaar voor anderen?				

Gebaseerd op Grol R, Wensing M. Implementatie: Effectieve verbetering van de patiëntenzorg. Maarssen: Elsevier gezondheidszorg, 2006

Context bepalen

- Welke **Kansen** en **belemmeringen** zijn er binnen de omgeving?
- Welke **consequenties** heeft dit voor het project?



Sociale
context



Organisatorische
context



**Economische,
politieke en
juridische**
context



Sociale context



Hulpvragen

Wat **speelt er**?

Welke **mensen** en **groepen** zijn van belang ?
(neem patiënten mee in context)

Wat is hun **kennis, houding** en **gedrag**?

Wat zijn hun **verwachtingen, ervaringen** en **meningen**?

Hoe zit het met de **cultuur** binnen de verschillende sociale netwerken?

Hoe is de **werksfeer**?

Hoe is de stijl van **leiderschap**?

Waar liggen de **kansen**? Wat zijn de **bedreigingen**?



Organisatorische context



Hulpvragen

Is er **voldoende personeel** of staat iedereen onder druk?

Welk **beleid** wordt er gevoerd?

Hoe vinden **besluitvorming**processen plaats/verloopt besluitvorming?

Op welke manier is de zorg **georganiseerd**?

Hoe zijn de **taken verdeeld** tussen de verschillende disciplines?

Langs welke **kanalen communiceren** de betrokkenen?

Hoe zijn de **logistieke processen**?

Zijn er mogelijkheden voor **nascholing**?

Waar liggen de **kansen**? Wat zijn de **bedreigingen**?

Economische, politieke en juridische context



Hulpvragen

Welke contracten zijn er met **zorgverzekeraars**?

Hoe is de **wet** en **regelgeving** en staan er veranderingen op stapel?

Hoe zit met het **opleidingsbudget** en de **financiering**?

Spelen er **maatschappelijke** en **politieke ontwikkelingen**?

Zijn er **brandende kwesties** binnen de beroepsgroep?

Waar liggen de **kansen**? Wat zijn de **bedreigingen**?



Context bepalen

Vul in welke kansen en bedreigingen zich voordoen in de omgeving waarin u implementeert. En ga eens na wat daarvan de consequenties kunnen zijn voor uw project.

	Waar liggen er kansen?	Wat zijn de bedreigingen
Sociale context		
Wat speelt er? Welke mensen en groepen zijn van belang? Wat is hun kennis, houding en gedrag? Wat zijn hun verwachtingen, ervaringen en meningen? Hoe zit het met de cultuur binnen de verschillende sociale netwerken? Hoe is de werksfeer? Hoe is de stijl van leiderschap? Bedenk dat ook patiënten vaak deel uitmaken van die context. Wat weet u van hun kennis, behoeften, ervaringen, verwachtingen, houding en prioriteiten?		
Organisatorische context		
Is er voldoende personeel of staat iedereen onder druk? Welk beleid wordt er gevoerd? Hoe vinden besluitvormingsprocessen plaats? Op welke manier is de zorg georganiseerd? Hoe zijn de taken verdeeld tussen de verschillende disciplines? Langs welke kanalen communiceren de betrokkenen? Hoe zijn de logistieke processen? Zijn er mogelijkheden voor nascholing? Hoe verloopt de besluitvorming?		
Economische, politieke en juridische context		
Welke contracten zijn er met zorgverzekeraars? Hoe is de wet- en regelgeving en staan er veranderingen op stapel? Hoe zit met het opleidingsbudget en de financiering? Spelen er maatschappelijke en politieke ontwikkelingen? Zijn er brandende kwesties binnen de beroepsgroep.		

Pauze: 15 minuten



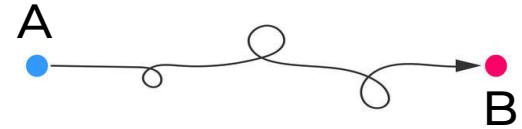


Aan de slag!

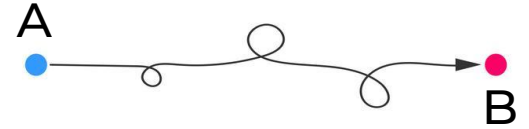
- In de werkgroepjes aan de hand van de eerder ingebrachte implementatie casus:
- Samen uitwerken **determinanten** (belemmerende & bevorderende factoren)
 - 20 minuten met groepje aan werken
 - 5 minuten: 1 groepje terugkoppelen

Implementatie strategieën: Huidige situatie beschrijven

- Wat **weet** de doelgroep nu?
- Hoe **kijkt** de doelgroep aan tegen de **verandering**?



Implementatie strategieën: Gewenste situatie beschrijven



- Kijk naar de **doelen** per doelgroep
- Wat moet de doelgroep **weten, vinden** en **doen**?

Hoe komen we **van A naar B**:

- Wat **belemmert** of **bevordert** de doelgroep om van A naar B te komen?
- Wat is er **nodig** om bij deze doelgroep de doelen te bereiken?
- Waar moet u **op letten**?
- Wat moet u **veranderen** of juist **behouden**?
- Welke **factoren** spelen een rol?

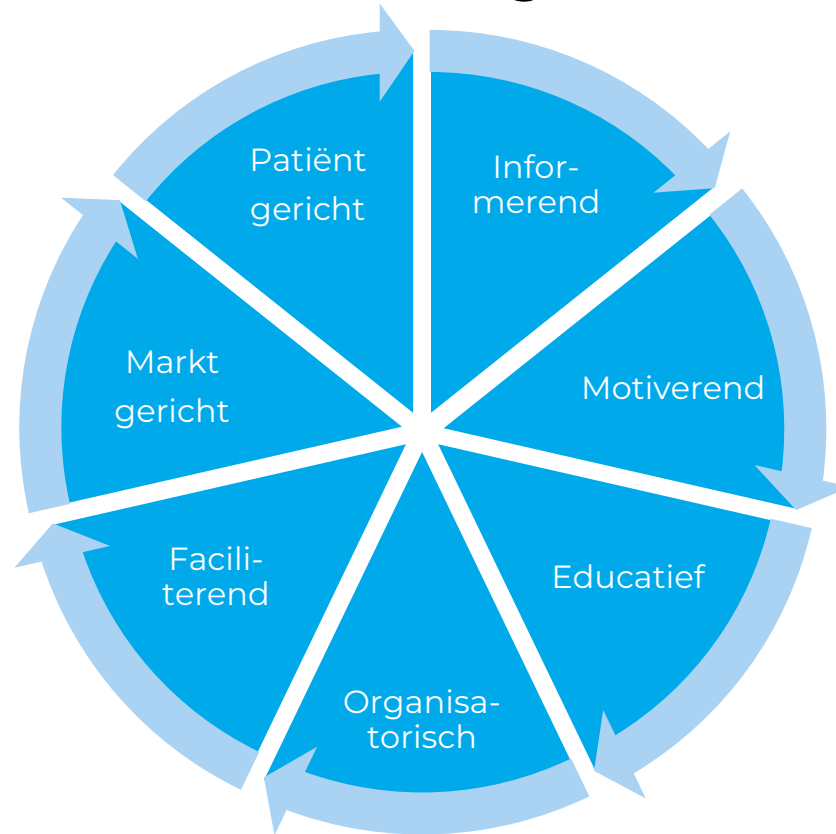


Strategie kiezen

Onderstaand schema helpt om op basis van de vorige stappen conclusies te trekken en om de juiste aanpak te kiezen. Vul voor elke doelgroep het schema in. Gebruik daarbij volop wat u tot zover te weten bent gekomen.

DOELGROEP:	
<p>A. Beschrijf de huidige situatie: Kijk naar doelgroep. Wat weet de doelgroep bijvoorbeeld nu? Hoe kijkt de doelgroep aan tegen de verandering?</p>	
<p>B. Beschrijf de gewenste situatie: Kijk naar de doelen per doelgroep. Wat moet de doelgroep weten, vinden en doen?</p>	
<p>Wat belemmert of bevordert de doelgroep om van A naar B te komen?</p> <p>Wat is er bijvoorbeeld nodig om bij deze doelgroep de doelen te bereiken? Waar moet u op letten? Wat moet u veranderen of juist behouden? Welke factoren spelen een rol?</p> <p>Val bij het bedenken van de antwoorden terug op wat u weet uit de contextanalyse, de doelgroepanalyse en de analyse van de vernieuwing.</p>	

Implementatiestrategieën





Wat is er nodig om van A naar B te komen? (vink hieronder aan)	Deze strategie past daarbij:	Deze middelen zijn zoal mogelijk:
<input type="checkbox"/> We moeten ervoor zorgen dat de doelgroep weet dat de vernieuwing bestaat en dat het ingevoerd gaat worden.	Infomerende strategie Bedoeld om mensen te informeren over de verandering	<input type="checkbox"/> persbericht <input type="checkbox"/> lezing of presentatie op congres- en studiedagen <input type="checkbox"/> e-mail <input type="checkbox"/> mailings van folders of brochure <input type="checkbox"/> artikel in vakblad of publiekstijdschrift <input type="checkbox"/> rapport <input type="checkbox"/> prikbord <input type="checkbox"/> de wandelgangen <input type="checkbox"/> LinkedIn groepen <input type="checkbox"/> tweets
<input type="checkbox"/> De doelgroep moet geïnteresseerd raken in de vernieuwing en zich bij de vernieuwing betrokken voelen.	Motiverende en draagvlakvergroten- de strategie Bedoeld om mensen mee te krijgen en aan te zetten tot de verandering	<input type="checkbox"/> persoonlijk contact <input type="checkbox"/> tweegesprek <input type="checkbox"/> netwerkbijeenkomsten <input type="checkbox"/> inschakelen sleutelfiguren en opinieleiders <input type="checkbox"/> intercollegiaal contact <input type="checkbox"/> invitational conference <input type="checkbox"/> begeleidingsgroep samenstellen die gedurende het project al kan meepraten over de relevantie en toepassing van de resultaten <input type="checkbox"/> bijeenkomsten <input type="checkbox"/> feedback op basis van metingen of observaties <input type="checkbox"/> reminders (zoals stickers of signalen in computerprogramma's)
<input type="checkbox"/> De doelgroep moet de vernieuwing kunnen toepassen. Dat vraagt om de nodige kennis en vaardigheden.	Educatieve strategie Bedoeld om mensen kennis en vaardigheden aan te leren zodat zij de verandering in praktijk kunnen uitvoeren	<input type="checkbox"/> educatieve (computer)programma's <input type="checkbox"/> workshops <input type="checkbox"/> vaardigheidstrainingen <input type="checkbox"/> kwaliteitscirkels <input type="checkbox"/> consensusgroepen <input type="checkbox"/> instructie en ondersteuning van een getrainde collega <input type="checkbox"/> scholing door opinieleiders en onder hun begeleiding oefenen, demonstratie, gastcollege <input type="checkbox"/> training <input type="checkbox"/> intervisie <input type="checkbox"/> buddy-systeem van elkaar opleiden en begeleiden



<p><input type="checkbox"/> We moeten de knelpunten in de organisatie oplossen die de vernieuwing in de weg staan.</p>	<p>Organisatorische strategie</p> <p>Bedoeld om processen goed te stroomlijnen en blokkades op te lossen zodat de vernieuwing de beste kansen maakt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> iets veranderen in de rol of taak van de zorgverlener (bijvoorbeeld een nieuwe taak erbij voor de doktersassistent) <input type="checkbox"/> samenwerkingsverbanden of teams samenstellen waarin allerlei disciplines werken aan de zorgvernieuwing en betere resultaten <input type="checkbox"/> ketenzorg opzetten rond een bepaalde aandoeningen (zoals COPD) <input type="checkbox"/> aandacht voor kennismangement (zoals elektronische patiëntendossiers) <input type="checkbox"/> met regelmaat meten en analyseren van prestaties - nieuwe werkprocessen ontwerpen <input type="checkbox"/> de communicatie (in- en extern) verbeteren
<p><input type="checkbox"/> De doelgroep moet kunnen terugvallen op iets of iemand om te kunnen veranderen en om die verandering vol te houden.</p>	<p>Faciliterende strategie</p> <p>Bedoeld om in belangrijke randvoorwaarden te voorzien die een vernieuwing succesvol helpen invoeren</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> aanleren verbetervaardigheden en projectmanagementvaardigheden <input type="checkbox"/> telefonisch advies <input type="checkbox"/> detacheren van de onderzoeker in de gebruikerspraktijk <input type="checkbox"/> gericht advies over de toepassing van de inzichten <input type="checkbox"/> bijeenkomst waar belanghebbenden elkaar kunnen ontmoeten rond een aantal vraagstellingen <input type="checkbox"/> een vertaalslag van de bevindingen naar bijvoorbeeld richtlijnen <input type="checkbox"/> instrument om tot keuzes te komen bij beslissingen in praktijk of beleid
<p><input type="checkbox"/> We moeten de druk opvoeren zodat mensen de vernieuwing gaan toepassen</p>	<p>Marktgerichte strategie</p> <p>Bedoeld om het gevoel van urgentie te vergroten, door een relatie te leggen tussen de vernieuwing en de (financiële) gevolgen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> cijfers over prestaties publiek maken <input type="checkbox"/> meedingen naar kwaliteitskeurmerk van verzekeraars <input type="checkbox"/> de organisatie nog beter positioneren en profileren <input type="checkbox"/> zorgen dat de vernieuwing vergoed kan worden via de verzekering
<p><input type="checkbox"/> We moeten patiënten inzetten om de vernieuwing succesvol te maken.</p>	<p>Patiëntgerichte strategie</p> <p>Bedoeld om vanuit de patiënten de druk te vergroten om een vernieuwing toe te passen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> schriftelijke aanmoediging om vragen te stellen tijdens de consulten <input type="checkbox"/> klachten en commentaren bijhouden en analyseren <input type="checkbox"/> investeren in therapietrouw (om ervoor te zorgen dat het nieuwe ook daadwerkelijk wordt gebruikt) <input type="checkbox"/> organiseren van bijeenkomsten waar patiënten leren actiever om te gaan met hun chronische ziekte (zelfmanagement)



Aan de slag!

- In de werkgroepjes aan de hand van de eerder ingebrachte implementatie casus:
- Samen uitwerken **implementatiestrategieën**
 - 20 minuten met groepje aan werken
 - 5 minuten: 1 groepje terugkoppelen

Feedback op ZonMw implementatieplan format

- Hoe ondersteunend was het format implementatieplan?



Meer informatie

- **ZonMw Website: “Maak zelf een implementatieplan”**
- **Format ZonMw Implementatieplan**
- **Lijst met implementatiestrategieën en -activiteiten**
- **Lijst met Kennisproducten**

The screenshot shows the ZonMw website interface. At the top, there is a navigation bar with the ZonMw logo, a search bar, and links for 'Mijn ZonMw', 'Projectendatabank', 'Werken bij ZonMw', 'Contact', 'NL | EN', 'Financiering vinden', 'Onderwerpen', 'Actualiteit', and 'Over ZonMw'. The main content area features a breadcrumb trail 'Home > Maak zelf een implementatieplan' and the title 'Maak zelf een implementatieplan'. Below the title is a photograph of five diverse professionals sitting around a table in a meeting. Underneath the photo, there is a short paragraph: 'In dit stappenplan vindt u alles wat u nodig heeft om een eigen implementatieplan te maken waarmee u een vernieuwing in de praktijk invoert. Doorloop de stappen en vul de invultools in zodat u een goed onderbouwd plan maakt.' Below this text is a link 'Kennisproducten en implementatieactiviteiten'. On the right side of the page, there is a sidebar with sections: 'Op deze pagina' containing links for 'Kennisproducten en implementatieactiviteiten', 'Goed voorbereid aan de slag', '7 onderdelen van een implementatieplan', 'Uitvoeren van het implementatieplan', and 'Innovatie opschalen'; 'Tools voor een implementatieplan' containing a link for 'Invultool: Kwaliteiten van projectleider'; 'Implementatie: vakgebied dat volwassen wordt'; and 'Gerelateerde onderwerpen' containing links for 'Ondersteuning bij implementatie' and 'Subsidievoorwaarden implementatie'.

LUNCH

tot 13:30 uur op de vide

