Hoe implementeer en borg je interventies met brede uitvoeringskaders in het sociaal domein?

Een stappenplan voor gemeenten
en maatschappelijke organisaties

Hogeschool van Amsterdam
Gemeente Rotterdam
ZonMw

I. Hoe breng je innovatie in het sociaal domein?

II. Creëer interventies met brede uitvoeringskaders: de Frontlijn-benadering

III. Hoe kun je interventies met brede uitvoeringskaders zo goed mogelijk implementeren en borgen?

Fase 1: Signaleren



Fase 2: Verkennen



Fase 3: Innoveren



Fase 4: Versterken



Fase 5: Imlementeren



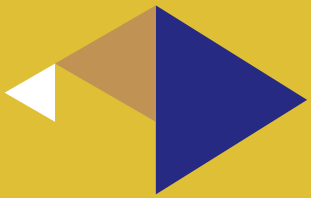
Fase 6: Borgen



Hoe breng je innovatie in het sociaal domein?

I

De oplossing ligt in het inbedden van innovatiekracht binnen de gemeente/organisatie, en specifiek bij de uitvoering.



Vraagstukken

Als het gaat om het sociaal domein zien gemeenten en maatschappelijke organisaties zich voor tal van vraagstukken, zoals:

- Hoe bereik je kwetsbare burgers eerder en beter?
- Hoe creëer je een effectieve toeleiding van schuldenaren naar de schuldhulpverlening?
- Hoe repareer je vertrouwen bij burgers die negatieve ervaringen hebben met hulpverlening?
- Hoe verschuif je het gewicht van de tweede naar de eerste en nulde lijn?
- Hoe kan de kracht van uitvoerend professionals optimaal worden ingezet?

Wat te doen met vragen als deze? Steeds eenmalige oplossingen aandragen zet geen zoden aan de dijk.

De oplossing ligt in het creëren van interventies met brede uitvoeringskaders.

Creëer interventies met brede uitvoeringskaders: de Frontlijn-benadering

II

Frontlijn werkt als organisatie met uitvoerders die zichzelf plaatsen tussen de wereld van de burger en het systeem vanuit waar ze werken. Tussen deze leef- en systeemwereld bevindt zich de ‘frontlijn’.



Meer ruimte voor uitvoerders

Professionals in het sociaal domein ervaren vaak een starheid in hun uitvoeringskaders, die zijn gekaderd door protocollen, richtlijnen en checklists. Er zijn weinig mogelijkheden om van regels af te wijken en voor afzonderlijke burgers te zoeken naar passende oplossingen.

Hoe kan er beter gebruik worden gemaakt van de innovatiekracht van uitvoerend professionals? Het antwoord ligt in het verbreden van hun uitvoeringskaders.

Het innovatieplatform PPMO Frontlijn van de gemeente Rotterdam werkt als organisatie met deze zogeheten **'brede uitvoeringskaders'.** De interventies die Frontlijn ontwikkelt en tegelijkertijd implementeert en borgt, bestaan uit het vertalen van een aantal **mindsets** en **competenties** naar verschillende praktijken, afhankelijk van wat er nodig is.

Frontlijn als innovatieplatform

Frontlijn is een projectenteam en innovatieplatform Sociaal Domein van de gemeente Rotterdam. Het bestaat uit teams van coaches en ontwikkelaars die interventies creëren om leef- en systeemwereld beter op elkaar te laten aansluiten. Kort gezegd werkt Frontlijn als volgt:

1. **Signalen in het sociaal domein opvangen**
   - Signalen van gaten in de systeemwereld (bv. mensen met problematische schulden vinden de weg naar de schuldhulpverlening niet, of vallen onderweg uit)
   - Signalen van behoeften uit de leefwereld (bv. mensen met schulden vinden het moeilijk om hun administratie op orde aan te leveren als aanmeldcriterium voor de schuldhulpverlening)
2. **Interventies ontwikkelen** vanuit wetenschappelijke inzichten en ervaringskennis
3. **Ontwikkelde interventies implementeren en borgen** bij passende uitvoeringsorganisaties in het sociaal domein

De specifieke werkwijze bestaat uit zes fasen en is beschreven in deel III.

Enkele projecten van Frontlijn

Vindplaats Schulden (VPS): signaleert betalingsachterstanden via woningcorporaties, energiemaatschappijen en zorgverzekeraars.

#Lifegoals: signaleert financiële problemen onder jongeren via voortgezet onderwijs waar Frontlijncoaches permanent aanwezig zijn.

Moeders van Rotterdam (MvR): ondersteunt kwetsbare zwangere vrouwen op alle leefgebieden, met als doel de kansen op een gezonde zwangerschap, een gezonde en veilige kraamperiode en een goede start voor het kind te vergroten.

Samen Leren: begeleiding aan huis voor ouders van kinderen uit groep 1 t/m 4 van de basisschool. Het doel is om de resultaten van kinderen op school te verbeteren door met ouders samen te kijken hoe zij thuis hieraan kunnen meehelpen, om zo een goed en gezond leerklimaat te bewerkstelligen zowel op school als thuis.

Hoe gaan uitvoerders te werk?

Uitvoerend professionals doen altijd meer dan enkel beleidskaders uitvoeren. Ze zetten wettelijke kaders tegen elkaar af en maken daarbij morele beslissingen, met als doel de burger vanuit zijn grondrechten te helpen, maar ook te begeleiden in het nakomen van zijn plichten.

Binnen de Frontlijn-benadering krijgen bestaande methodieken een nieuwe invalshoek. Outreachend werken kan bijvoorbeeld worden opgevat als het simpelweg verplaatsen van een gemeentelijke loket dichter naar de burger, maar het kan ook worden gezien als het actief benaderen van de burger, ongevraagd, om te verkennen wat er speelt en wat er nodig is. In andere woorden, de 'mindsets' van uitvoerders maken het verschil.

Smalle uitvoeringskaders	Brede uitvoeringskaders
• Beperk je tot je taak • Doe wat is afgesproken • Houd je manager uit de wind • Wijk niet af van protocol • Wees efficiënt en effectief	• Doe wat nodig is • Bied meerwaarde • Geef ieder het zijne/ bied maatwerk • Zet de burger centraal • Loop in de mist, accepteer onzekerheid

Effectiviteit

De werkzaamheid van Frontlijn is onderzocht volgens trede 4 van 5 van de effectiviteitsladder[1], en diens effectiviteit kan worden beschreven als 'plausibel'[2]. Dit betekent dat er goede aanwijzingen zijn voor effectiviteit.

Waarop zien we veranderingen?

- Afname van schulden door stabilisering van financiën en schuldregelingen
- Afname van stress door stabilisering over de verschillende levensgebieden
- Reparatie van vertrouwen in hulpverlening
- Bereiken van moeilijk-bereikbare doelgroepen, zowel zorgmissers als zorgmijders
- Toename in belangrijke vaardigheden en mindsets die zelfsturing en duurzame redzaamheid bevorderen

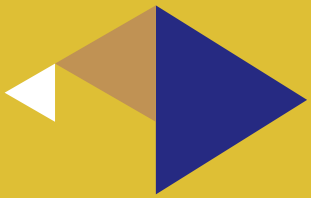
1 De effectiviteitsladder is opgesteld door Ton van Yperen en Jan Willem Veerman waarin de effectiviteit van interventies is ingedeeld in een aantal niveaus. Deze kent vijf niveaus van bewijskracht die aangeven hoe effectief een interventie is. Voor meer informatie zie www.nji.nl.

2 Dit onderzoek is uitgevoerd door Jonathan Broekhuizen en Jodi Mak. Het rapport 'Wanneer je uitvoerders de ruimte geeft' is gratis te downloaden op www.hva.nl/armoede.

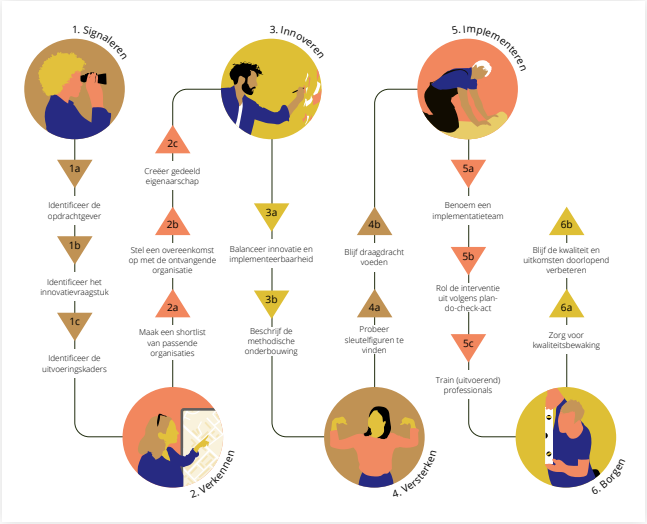
III

Hoe kun je interventies met brede uitvoerings-kaders zo goed mogelijk implementeren en borgen?

Hiervoor ontwikkelde het lectoraat Armoede Interventies samen met Frontlijn het **Frontlijnmodel voor innovatie en implementatie** (FII)



Frontlijnmodel voor Innovatie en Implementatie (FII)



Het model is gepresenteerd op lineaire wijze, echter kunnen fasen in een andere volgorde worden doorlopen of kan er steeds naar een eerdere fase worden teruggegrepen, afhankelijk van de urgentie van het doel en de tijdspanne waarin het doel wordt verwezenlijkt.

Fase 1
Signaleren



Doel van deze fase

Het verhelderen van de opdracht:

- wie is de opdrachtgever?
- wat is het innovatievraagstuk?
- wat zijn de kaders (tijd, geld, schaal, mankracht, etc.) waarbinnen het traject dient te worden uitgevoerd?

Deze fase leidt tot belangrijke input voor het verdere traject. Het gaat er in deze fase aan de ene kant om na te gaan of het innovatievraagstuk realistisch is, gezien de randvoorwaarden.
Aan de andere kant is het goed na te gaan of het innovatievraagstuk voldoende ambitieus is: pakt het de kern van het probleem aan?

In deze fase kan het gesprek hierover nog worden gevoerd: moeten we het vraagstuk nog verder aanscherpen?



STAP 1a
Identificeer de opdrachtgever

Doel: Identificeer de opdrachtgever van het innovatietraject. Innovatietrajecten kunnen op verschillende manieren worden opgezet. De eerste vraag is altijd:

Waar komt de vraag om innovatie vandaan?



Activiteit:

Als de opdrachtgever een externe organisatie is, is deze organisatie meestal ook de ontvangende organisatie bij wie de werkwijze uiteindelijk wordt geïmplementeerd. Het kan echter ook zijn dat er allereerst enkel een signalering tot innovatie komt. Bijvoorbeeld door uitvoerend professionals die in hun contact met de burger systeemfouten ontdekken. Maar het kan ook vanuit de gemeenteraad komen. In beide laatste gevallen is er vaak nog geen ontvangende organisatie geïdentificeerd en is het zaak die te vinden.



STAP 1b

Identificeer het innovatievraagstuk

Doel: Maak het innovatievraagstuk concreet.

Na het identificeren van de opdrachtgever gaat het om het signaleren van het innovatievraagstuk:

Welk innovatievraagstuk moet er opgelost worden?



Activiteit:
Innovatievraagstukken binnen het sociaal domein kunnen enorm divers zijn. Het is belangrijk goed af te bakenen wat het innovatievraagstuk behelst: wat is het doel en welke doelgroep betreft het?

Belangrijk hierbij is om het innovatievraagstuk te bespreken met de opdrachtgever. Net zoals bij cliënten de 'vraag achter de vraag' moet worden geïdentificeerd, moet dit bij de opdrachtgever ook gebeuren. De opdrachtgever ziet zelf de feitelijke vraag niet altijd helder. Als er te snel wordt gestart vanuit een te oppervlakkige innovatievraag zal het gaandeweg duidelijk worden dat men de verkeerde vraag aanpakt, wat in een later stadium moeilijker te repareren is.



STAP 1C

Identificeer de uitvoeringskaders

Doel: Afstemmen van de kaders waarbinnen het traject moet passen. Bij deze stap ontstaat ook inzicht over eerste randvoorwaarden:

Binnen welke kaders dient het innovatietraject te worden uitgevoerd? Welke middelen zijn hiervoor beschikbaar? Wat zijn de randvoorwaarden?



Activiteit:
Organisatorische en contextuele randvoorwaarden in kaart brengen.

- Hoe groot en ambitieus mag het traject zijn: hoeveel middelen zijn er beschikbaar en hoe vertaalt dat zich naar capaciteit?
- Hoeveel politiek gewicht zit er achter het innovatietraject?
- Zit het verankerd in een beleidsplan van de gemeente met daaraan verbonden targets?



Fase 2
Verkennen



Doel van deze fase

Het vinden van een organisatie die de interventie zal gaan implementeren en borgen.

Een voorwaarde is dat beide organisaties – de gevende én de ontvangende organisatie – een gedeeld eigenaarschap ervaren in het slagen van het implementatietraject. Als aan deze voorwaarde is voldaan, is deze fase afgerond.

Net zoals de eerste fase leidt ook deze fase tot belangrijke input voor de rest van het traject. Implementatie is mensenwerk: houd dus steeds de mensen in gedachten met wie het traject tot een succes moet worden gebracht. Is iedereen gemotiveerd? Zijn er geen personele wisselingen gedurende het traject? Als het antwoord op een van dergelijke vragen nee is, is dit reden tot het opnieuw voeren van gesprekken om weer tot een gezamenlijk eigenaarschap te komen.



STAP 2a

Maak een shortlist van passende organisaties

Doel: Indien er nog geen organisatie is gevonden die de interventie gaat overnemen, is het vinden van een goede match een voorwaarde voor effectieve implementatie.

De ervaring leert dat een ontvangende organisatie vaak snel gevonden kan worden, maar dat dit niet betekent dat deze organisatie ook passend is, zelfs als het management van de organisatie zegt: 'Ja, ik wil.'

Welke cultuur heeft de organisatie bijvoorbeeld? Dat is van grote invloed op een effectieve implementatie. Het is belangrijk te verkennen of de organisatie zich daaraan kan committeren. Is de organisatie 'klaar' om de interventie over te nemen?



Activiteit:
Ga na welke 2 à 4 organisaties er geschikt zijn:

Welke organisaties zouden deze interventie interessant vinden?

Let bij het maken van de shortlist op de volgende aspecten en of die passen binnen de uitvoeringskaders:

- Wat is de cultuur van de organisatie?
  Bijvoorbeeld, wat is het hoofddoel van de ontvangende organisatie binnen het systeem? (bv. de Wet Gemeentelijke Schuldhulpverlening uitvoeren) Sluit de nieuwe interventie hierbij aan?

- Wat is de financieringsstructuur en wat zijn de organisatorische kaders van de organisatie?
  Bijvoorbeeld, wordt er gestuurd op targets of staat de vraag van de burger meer centraal?



STAP 2b

Stel een overeenkomt op met de ontvangende organisatie

Doel: Uit de shortlist komen een aantal potentiële kandidaat organisaties voort. Hieruit moet één organisatie voortkomen die de interventie uiteindelijk zal adopteren:

Met welke organisatie ontstaat er in de gesprekken een gedeelde visie?



Activiteit:
De volgende stap is met elke kandidaat organisatie een of meerdere oriënterende gesprekken te voeren om draagvlak voor innovatie te polsen.

Bedenk hierbij ook wie van de organisatie je wilt spreken: je wilt in elk geval het management en de projectleiders spreken, en indien mogelijk ook de uitvoerders.

Volgens Damschroder et al. (2015) moet je hierbij letten op twee zaken:

- Ziet de ontvangende organisatie de meerwaarde van de interventie? (*Compatibiliteit*)

- Is de ontvangende organisatie bereid en gereed om de interventie over te nemen? (*Implementation readiness*)



STAP 2c
Creëer gedeeld eigenaarschap

Doel: De gevende en ontvangende organisaties zijn beide eigenaar in het proces. Hierdoor wordt voorkomen dat de interventie te vroeg 'over de schutting gegooid' wordt dan wel dat de ontvangende organisatie te laat wordt meegenomen in belangrijke besluiten gedurende het proces:

Wat is er nodig om een gedeeld eigenaarschap te creëren?



Activiteit:
Het is belangrijk dat de overdracht van eigenaarschap zo vroeg mogelijk wordt ingezet en er van begin af aan door de hele (ontvangende) organisatie (niet alleen management) wordt gewerkt aan draagkracht. Dit ontstaat door een gezamenlijk plan van aanpak te maken.

Belang van informele werkrelaties

Ook is het belangrijk naast formele bijeenkomsten werkrelaties op te bouwen die ook een mate van informaliteit hebben, vaak spontaan en één-op-één. Wissel contactgegevens uit en creëer werkrelaties waarin het normaal is om even bij elkaar 'aan te kloppen' wanneer er vragen of overwegingen oprijzen. In deze setting is meer ruimte om te brainstormen en over onderliggende zaken te praten, zoals motivaties, zorgen en andere persoonlijke dingen.



Fase 3
Innoveren



Doel van deze fase

Het doel van deze fase is het ontwikkelen van een interventie die aan het innovatievraagstuk beantwoordt én die binnen de kaders van het traject kan worden opgezet. Omdat al duidelijk is dat de interventie moet worden geïmplementeerd en geborgd, is het belangrijk dat deze kennis bij de ontwikkeling van de interventie dat steeds in het achterhoofd wordt gehouden. Namelijk, hoe complexer de interventie, des te complexer ook de implementatie. Het doel van de interventie is echter niet de implementeerbaarheid maar het oplossen van het innovatievraagstuk. De implementeerbaarheid moet daarom worden bezien als een subdoel. Daarnaast is het goed de interventie duidelijk op papier te zetten. Als aan deze twee stappen is voldaan is deze fase afgerond.



STAP 3a

Balanceer tussen innovatie en implementeerbaarheid

Doel: Nadat de opdracht duidelijk is en er gesprekken plaatsvinden met een potentiële ontvangende organisatie, richt je je op de ontwikkeling van de nieuwe interventie:

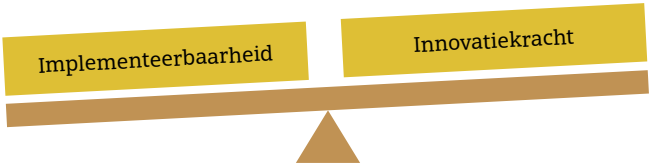
Hoe moet de interventie eruit komen te zien?



Activiteit:
Stel jezelf gedurende de ontwikkeling van de nieuwe interventie onder meer de volgende twee vragen:

- Hoe complex is de interventie om te implementeren en te borgen? *(complexiteit)*
- In hoeverre is het mogelijk de interventie aan te passen aan de unieke context van de ontvangende organisatie? *(aanpasbaarheid)*

Hierbij balanceer je tussen implementeerbaarheid en innovatiekracht.





STAP 3b

Beschrijf de methodische onderbouwing

Doel: De impact die een interventie heeft op de doelgroep zit in de mate waarin die beantwoordt aan noden en behoeften van de doelgroep. Als een interventie positieve effecten heeft, is het vervolgens zaak te kijken welke onderdelen van de interventie deze effecten voortbrengen. Dit noemen we de **werkzame bestanddelen**. Hoe duidelijker de werkzame bestanddelen zijn opgeschreven, hoe duidelijker daarmee ook de specifieke competenties zijn waarin de professionals binnen de ontvangende organisatie moeten worden getraind. Stel jezelf hierbij de vraag:

Met welke werkzame bestanddelen staat of valt de interventie?

Activiteit:
Zorg ervoor dat de interventie helder op papier komt te staan. Dit heet een methodiek- of praktijkbeschrijving. Hierdoor is de werkwijze van de interventie te begrijpen en de aanpak gemakkelijker overdraagbaar.

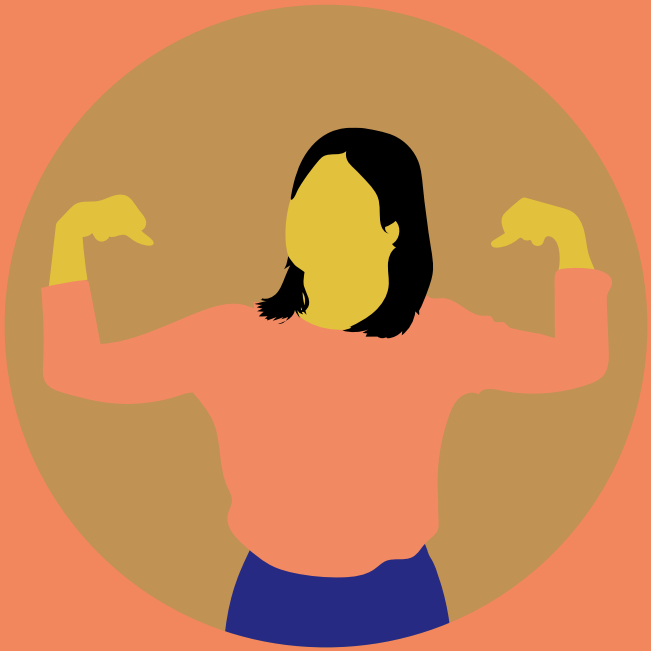
Wat is een praktijkbeschrijving?

Dit is een beknopt overzicht van de interventie, met daarin het hoofddoel, een beschrijving van de doelgroep, de werkwijze, randvoorwaarden en een overzicht van de werkzame bestanddelen.

Om tot een praktijkbeschrijving te komen kan er gebruik worden gemaakt van:
1. beschikbare documentatie (project-beschrijvingen, evaluatieonderzoek etc.),
2. kennis van professionals, binnen en buiten de organisatie



Fase 4
Versterken



Doel van deze fase

Het doel van deze fase is het vinden van stakeholders die nodig zijn om het implementatietraject tot een succes te maken. Denk hierbij aan wethouders, gemeenteraadsleden, beleidsmedewerkers binnen bepaalde afdelingen binnen een gemeente, maar ook binnen de ontvangende organisatie: de projectleiders en de uitvoerders zelf!

Hoe meer sleutelfiguren er op verschillende niveaus van het systeem het implementatie- en borgingstraject willen zien slagen, des te groter de daadwerkelijke slagingskans. Hierbij is het ook belangrijk voor ogen te houden dat draagvlak creëren niet een éénmalige activiteit is, maar dat het een proces is dat net zoals een groeiende plant constant moet worden gevoed. Als de belangrijkste sleutelfiguren zijn gevonden is deze fase afgerond.



STAP 4a

Probeer sleutelfiguren te vinden

Doel: Implementeren is mensenwerk. Effectieve implementatie is een proces waarbij veel mensen vanuit verschillende rollen betrokken zijn én vanuit hun rol groen licht moeten geven. Het gaat om gesprekken die leiden tot gedeelde inzichten rondom gedeelde doelen en hoe deze gezamenlijk bereikt kunnen worden.

Het implementatieproces wint aan kracht als er meer sleutelfiguren bij betrokken zijn. Deze mensen begrijpen de bedoeling van de interventie, het belang van het slagen van de implementatie én zijn bereid zich hiervoor hard te maken. Zo ontstaat brede draagkracht voor het implementatietraject.

Wie is er nodig om de implementatie tot een succes te maken?

Activiteit:

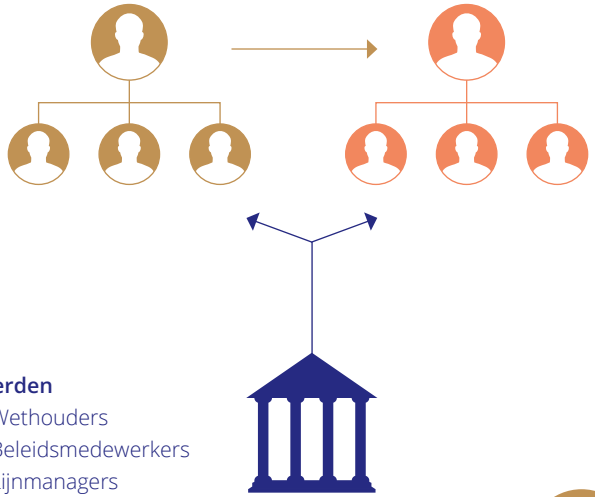
Probeer op meerdere niveaus sleutelfiguren te vinden die draagvlak versterken.

Gevende organisatie

- Management, projectleiders
- Uitvoerend professionals

Ontvangende organisatie

- Management, projectleiders
- Uitvoerend professionals, vrijwilligers, stagaires



Derden

- Wethouders
- Beleidsmedewerkers
- Lijnmanagers
- Externe organisaties
- Burgers (bv, bewonersplatforms)



STAP 4b
Blijf draagkracht voeden

Doel: Draagkracht versterken is niet een eenmalige activiteit, maar behoeft constante aandacht. Hoe meer mensen in verschillende functies en niveaus zichzelf als ambassadeur zien van het implementatie- en borgingstraject, des te meer kans van slagen het heeft:

Staan alle neuzen (nog) dezelfde kant op, of wordt het (weer) tijd om de koppen bij elkaar te steken?



Activiteit:
Vraag altijd of er nog steeds sprake is van voldoende draagkracht.

Hoe zie je een afname in draagkracht? Een van de belangrijkste signalen is simpelweg een verminderde aandacht van betrokkenen: meer radiostilte, minder aanwezigheid of input bij bijeenkomsten.

Blijkt dat er nog geen sprake is van voldoende draagvlak, zorg dan in een of meer sessies voor het voeden van draagvlak. Lukt dat niet en kan het traject niet als voorgesteld doorgaan, dan is het belangrijk dit terug te koppelen naar de opdrachtgever.

Je kunt de volgende vragen hierbij in gedachten houden:
- Wat zijn de verwachtingen vanuit alle partijen?
- Ervaart iedereen dat alles op tafel gelegd wordt?



Fase 5
Implementeren



Doel van deze fase

Het doel van deze fase is het opstarten van de daadwerkelijke implementatie van de interventie bij de ontvangende organisatie. Dit is de kern van het implementatietraject. Het succesvol doorlopen van de voorgaande fasen helpt deze fase kracht bij te zetten. De bouwstenen van deze fase zijn het benoemen van een implementatieteam, een cyclische werkwijze met alle betrokkenen en het trainen van de professionals die met de interventie aan de slag gaan. Als de interventie is geïmplementeerd, is deze fase afgerond.



STAP 5a

Benoem een implementatieteam

Doel: Een implementatieteam is de schakel tussen de gevende en de ontvangende organisatie en biedt procesregie. Hoewel implementatie een gezamenlijk proces is, is het belangrijk dat er een klein team is (of een persoon, een implementatiemanager in dat geval) die de verschillende puzzelstukjes bij elkaar kan leggen en een vinger aan de pols kan houden gedurende het proces:

Welke personen zijn geschikt om plaats te nemen in het implementatieteam?



Activiteit:
Stel een implementatieteam samen van 2 à 3 personen. Zorg voor diversiteit. Daarnaast vragen implementatiewerkzaamheden een aantal unieke competenties. Stel niet per se iemand aan die vanuit zijn huidige functie al een grote verantwoordelijkheid heeft (zoals een manager van de ontvangende organisatie), maar iemand die echt affiniteit heeft met de werkzaamheden. Denk aan de volgende competenties:

- leiderschapskwaliteiten
- inhoudelijke kennis
- praktijkervaring
- communicatie & marketingkennis
- coördinatie & administratieve vaardigheden

Tot slot is het noodzakelijk dat het implementatie-team voldoende mandaat krijgt om beslissingen te nemen gedurende het proces. Hierbij is brede draagkracht noodzakelijk, juist omdat het implementatieteam organisatie-overstijgend werkt.



STAP 5b

Rol de interventie uit volgens de plan-do-check-act cyclus

Doel: Nieuwe interventies overleven als ze in staat zijn te leren van de uitdagingen die hieruit volgen. Bij vernieuwing zijn betrokkenen vaak onzeker over rollen en verantwoordelijkheden. Teamleiders of ondersteuners die bij aanvang enthousiast zijn, kunnen aarzelen te handelen zoals afgesproken omdat 'hun mensen' in opstand komen. Dit zijn natuurlijke menselijke gedragingen die leiderschap vergen dat de uitdagingen normaliseert en zorgt voor de juiste coaching. Succesvolle implementatie vergt verandering van organisatiestructuren, van competenties van medewerkers en daarmee van de cultuur. Bovenstaande vereist een systematisch en systeemgericht handelen:

Welke (on)verwachte aandachtspunten ontstaan er gedurende het traject; hoe en wanneer pakken we deze op?

Activiteit:

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). Dit proces herhaal je meerdere malen.



Bron: Movisie (2018)



STAP 5c
Train (uitvoerend) professionals

Doel: Voor de professionals in de ontvangende organisatie, met name de uitvoerders, betekent een nieuwe interventie een verandering in hun manier van werken. Het kan bijvoorbeeld betekenen dat ze hun vertrouwde manier van werken moeten loslaten – een manier van werken waar velen zich zeker bij voelen en verbonden mee voelen. Er zal bij een groep medewerkers weerstand zijn tegen de verandering en daar is aandacht voor nodig. Daarnaast zal niet iedereen passen in het nieuwe profiel – volgens henzelf of volgens de organisatie. Medewerkers die wél gemotiveerd zijn kunnen een rol spelen als ambassadeur van de nieuwe interventie.

Hoe zorg je ervoor dat de uitvoerders de juiste competenties ontwikkelen?

Activiteit:
Er zijn verschillende activiteiten waardoor professionals met de juiste competenties bij de ontvangende organisatie aan de slag gaan.

Training: Met een nieuwe aanpak is het van belang dat a) iedereen op de hoogte is van noodzaak en inhoud van de nieuwe aanpak, b) enthousiast wordt over de nieuwe aanpak en de noodzaak van verandering zelf 'voelt' en c) de nieuwe aanpak onder de knie krijgt.

Coaching: Het is belangrijk dat iedereen het hoofddoel van de interventie begrijpt en de nieuwe werkwijze vanuit die gedachte goed toepast. Dit kan alleen als medewerkers blijven leren en (zichzelf) steeds de vraag stellen of het werk dat ze doen bijdraagt aan het doel van de interventie.

Selectie: Soms kan het nodig zijn nieuw personeel aan te trekken en huidig personeel te laten gaan.



Fase 6
Borgen



Doel van deze fase

Het doel van deze fase is ervoor te zorgen dat, na implementatie, de integriteit en effectiviteit van de interventie (duurzaam) behouden blijft. Deze fase is afgerond als medewerkers de nieuwe werkwijze goed in de vingers hebben en met voldoende kwaliteit uitvoeren. Dit kan niet bereikt worden zonder continue aandacht voor de competenties, organisatie en het leiderschap. Alle drie zijn nodig en hebben blijvend aandacht nodig.





STAP 6a
Zorg voor kwaliteitsbewaking

Doel: Voor duurzame implementatie (borging) is het belangrijk om voortdurend te monitoren en te evalueren. Bijvoorbeeld door gebruik van data over uitkomsten voor cliënten en aan de hand van intervisie. Hiermee kun je de kwaliteit van de uitvoering van de interventie bewaken én verbeteren waar nodig:

Hoe zorg je ervoor dat medewerkers bepaalde vaardigheden en kennis behouden en continu blijven reflecteren vanuit de praktijk?



Activiteit:

Je kunt jezelf hierbij de volgende vragen stellen:

- Is er een kwaliteitsbewaker aangesteld?
- Is er een eenvoudig monitorinstrument (bijvoorbeeld een checklist) om de uitvoering van de interventie te volgen?
- Wordt de interventie of het implementatieproces aangepast op basis van de feedback van gebruikers en deelnemers (indien nodig)?



STAP 6b

Blijf de kwaliteit en uitkomsten doorlopend verbeteren

Doel: Er is altijd ruimte voor doorontwikkeling. Hierin komen we dan weer terug bij de vragen waar we mee begonnen:

> **Waar zijn we als organisatie voor? Wat is het doel van ons werk? Hoe wordt onze doelgroep hier beter van?**

De geïmplementeerde interventie zal, als het goed is, aan het hoofddoel van de organisatie bijdragen, maar er zal altijd ruimte zijn voor doorontwikkeling. In die zin is implementatie nooit af.



Activiteit:

Je kunt jezelf hierbij de volgende vragen stellen:

- Worden de ervaringen met de interventie samen met de uitvoerders geëvalueerd? Waar ligt er ruimte voor verbetering?
- Wie moet wat doen om de interventie aan te passen op basis van de feedback van gebruikers?



Meer lezen over het implementeren van innovatietrajecten in het sociaal domein?



Download dan de volledige handreiking via hva.nl/armoede

Meer lezen over de Frontlijn-benadering voor vroegsignalering en integrale hulpverlening?



Download dan de volledige handreiking via hva.nl/armoede

Colofon
Deze waaier is een verkorte weergave van de handreiking 'Hoe implementeer en borg je interventies in het sociaal domein' en werd gefinancierd door ZonMw, Programma Vakkundig aan het werk.

Auteurs
Jonathan Broekhuizen
Jodi Mak
M.m.v. Leonieke Boendermaker

Hogeschool van Amsterdam,
Lectoraat Armoede Interventies

Met dank aan de managers, projectleiders, methodiekontwikkelaars en uitvoerders van zowel ppmo Frontlijn als een reeks aan ontvangende partijen binnen en buiten de gemeente Rotterdam. Zonder hun input was deze waaier niet tot stand gekomen.

©2022 Hogeschool van Amsterdam