# Inhoud

[Inhoud 1](#_Toc468102404)

[Kwaliteiten projectleider 2](#_Toc468102405)

[Doelen en doelgroep bepalen 3](#_Toc468102406)

[Formuleren van SMART doelen 3](#_Toc468102407)

[Doelgroep bepalen 4](#_Toc468102408)

[Doelgroep analyseren 5](#_Toc468102409)

[Afstemmen op koplopers en achterblijvers 6](#_Toc468102410)

[Invloed afzender nagaan 7](#_Toc468102411)

[Vernieuwing doorlichten 8](#_Toc468102412)

[Context bepalen 9](#_Toc468102413)

[Strategie kiezen 10](#_Toc468102414)

[Borgingschecklist 13](#_Toc468102415)

[Acties plannen en aanpak communiceren 14](#_Toc468102416)

[Acties op een rij 14](#_Toc468102417)

[Tijd, taken en kosten inschatten 15](#_Toc468102418)

[Kernboodschap formuleren 16](#_Toc468102419)

[Evalueren 17](#_Toc468102420)

[Problemen en oplossingen 18](#_Toc468102421)

[Communicatietips 20](#_Toc468102422)

# Kwaliteiten projectleider

De projectleider heeft een belangrijke rol bij het doen slagen van de vernieuwing. In dit schema staan kwaliteiten die een positieve invloed hebben. Gebruik het schema als checklist om de projectleider te kiezen.

*De projectleider-rol is projectcoördinatoren ingevuld door twee personen. Beide hebben hun kracht en talent optimaal benut bij het verdelen van de taken voor dit project.*

*Daarom zijn de kwaliteiten projectleider in dit project erg goed gescoord.*

| Kwaliteit | Belangrijk in deze situatie? | Heeft de persoon deze kwaliteiten? | Is die leemte op te vullen met begeleiding of hulp? | Conclusie? |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Vroegtijdig kansen en behoeften kunnen signaleren |  |  |  |  |
| Sterke communicatieve vaardigheden | **+** | Ja |  |  |
| Praktisch en planmatig ingesteld zijn | **+** | Ja |  |  |
| Flexibel en creatief kunnen omgaan met onvoorziene omstandigheden | + | Ja |  |  |
| Goed benaderbaar zijn voor anderen, makkelijk in contacten | **+** | Ja |  |  |
| Kan goed werken onder druk, weet ook goed waar zijn eigen en andermans grenzen liggen |  |  |  |  |
| Zelfvertrouwen en verantwoordelijkheidsgevoel | **+** | Ja |  |  |
| Bezielende teamspeler en teambuilder | + | Ja |  |  |
| Initiatiefrijk en inspirerend | **+** | Ja |  |  |
| Ingesleten werkwijzen en tradities aan de kaak durven stellen | + | Ja |  |  |
| Strategisch kunnen denken | **+** | ja |  |  |
| Kunnen overtuigen | **+** | ja |  |  |
| Onderhandelingsvaardigheden | **+** | ja |  |  |
| Coalities kunnen creëren | **+** | ja |  |  |
| Doorzettingsvermogen | **+** | ja |  |  |
| Kunnen kanaliseren van onzekerheden die zich voordoen als mensen oude routines moeten loslaten | **+** | ja |  |  |

*Conclusie:*

*Voor toekomstige projecten is het vooral belangrijk dat de projectleider(s) de deelnemers kunnen enthousiasmeren, en naast goede (informele) leiderschapskwaliteiten ook gemandateerd is om organisatorische en/of financiële besluiten te nemen (of in ieder geval voor te leggen voor accordering door de/een manager. Omdat het een interprofessioneel project is, zal de span of control van de projectleider altijd beperkt zijn tot een deel van het project. Om die reden is het belangrijk te investeren in commitment van de andere deelgebieden of (net als bij Wijk-Up Call! de keuze te maken voor meerdere projectcoördinatoren.*

*Gebaseerd op: Vooral doen en het assessement instrument “INVLOED’(Tomakgroep)*

# Doelen en doelgroep bepalen

## Formuleren van SMART doelen

Door een doelstelling SMART te formuleren, is de kans groter dat er in de praktijk iets van terecht komt. Een SMART-doelstelling geeft namelijk richting en houvast. De formulering maakt concreet wat er bereikt moet zijn en wanneer. Dat helpt om mensen aan te sturen die dat doel moeten zien waar te maken. SMART staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

### Specifiek

Omschrijf het doel duidelijk en concreet. Het doel moet gaan om iets waarneembaars, zoals een bepaalde actie of een bepaalde handeling. Maak ook de omvang duidelijk door het resultaat te duiden met een getal, bedrag, of percentage. Een specifieke doelstelling geeft antwoord op de zes w-vragen:

* Wat willen we bereiken?
* Wie zijn erbij betrokken?
* Waar gaan we het doen?
* Wanneer gebeurt het?
* Welke delen van de doelstelling zijn essentieel?
* Waarom willen we dit doel bereiken?

### Meetbaar

Maak het resultaat meetbaar. Je moet immers op een bepaald moment kunnen nagaan of het doel is bereikt. Hoeveel gaan we doen? En hoe kunnen we dat meten? Doe als dat kan een nulmeting, om de startsituatie te bepalen.

### Acceptabel

Zorg ervoor dat het doel acceptabel is voor de mensen die ermee aan de slag moeten. Is er draagvlak voor wat er gaat gebeuren? Is het in overeenstemming met het beleid en met de doelstellingen van de organisatie? En zijn de betrokkenen bereid zich te verbinden aan de doelstelling? U kunt het draagvlak vergroten door mensen actief te betrekken bij het kiezen van de doelstelling en bij het formuleren ervan. Het is belangrijk om ze daarbij inspraak te geven. Vooral korte-termijndoelen moeten zo laag mogelijk in de organisatie worden bepaald.

### Realistisch

Maak het doel realistisch. Een onbereikbaar doel motiveert mensen niet. Een te makkelijk doel trouwens ook niet: dat daagt mensen niet uit. Het beste is om doelen te stellen die net boven het niveau van de persoon of de organisatie liggen. Vragen die helpen zijn: Is het doel haalbaar? Is het plan uitvoerbaar? Is de inspanning die dat vraagt aanvaardbaar? Hebben de betrokkenen wel voldoende know-how, capaciteit, middelen en bevoegdheden?

### Tijdgebonden

Een SMART-doelstelling heeft een duidelijke startdatum en einddatum. Wanneer beginnen we met de activiteiten? Wanneer zijn we klaar? Wanneer is het doel bereikt?

## Doelgroep bepalen

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Verbeterdoel van uw project:  **Hoofddoel**: interprofessioneel samenwerken en samen leren in zorg en welzijn, zodat de zorg beter aansluit bij wat de cliënten nodig hebben om hun gezondheid en welzijn te optimaliseren.  Subdoel: per 1 september 2019 is een interprofessionele academische leerwerkplaats gerealiseerd in de WijkKliniek en de wijkteams van Amsterdam zuidoost. Binnen deze stagesettings lopen ca 20 studenten van MBO en HBO verpleegkunde, studenten van paramedische en zorg- en welzijnsopleidingen gezamenlijk stage en volgen zij gezamenlijk stageonderwijs. | | | |
| Doelgroepen | Wat moeten ze weten? | Wat moeten ze denken? | Wat moeten ze doen? |
| 1 Professionals | Kennis over andere disciplines Betrokken bij opleiden in zorg en/of welzijn voor ouderen  Welke complexe vraagstukken er spelen bij hun cliënten | Openstaan voor andere disciplines  Zich bewust worden van de verschillende perspectieven  zich bewust worden van de kracht van het benutten van elkaars mogelijkheden. | Zelf interprofessioneel samenwerken en studenten aanzetten tot interprofessioneel leren, samenwerken en denken. |
| 2 Docenten | Kennis over andere opleidingen, overlap en verschillen  Welke overeenkomsten benut kunnen worden om | Openstaan voor andere disciplines  Zich bewust worden van de verschillende perspectieven  zich bewust worden van de kracht van het benutten van elkaars mogelijkheden. | Zelf interprofessioneel opleiden en studenten aanzetten tot interprofessioneel leren, samenwerken en denken. |
| 3 Studenten | Leren samen te werken in zorg en welzijn voor ouderen | Openstaan voor andere disciplines  Zich bewust worden van de verschillende perspectieven  Dat ze hun perspectief als student willen laten meespelen in het opzetten van de werkwijze | Leren interprofessioneel samenwerken, hun ideeën en ervaringen delen |
| 4 Ouderenvertegenwoordigers | Dat ouderen interprofessionele zorg kunnen ontvangen die beter aansluit bij wat ouderen nodig hebben om zelfstandig thuis te blijven wonen | Openstaan voor deze benadering  Dat ze hun perspectief als toekomstig gebruiker willen laten meespelen in het opzetten van de werkwijze | Vertellen wat zij belangrijk vinden, nodig hebben en hun eigen ervaringen delen |

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.

Conclusie: het is belangrijk de doelgroep in een vroeg stadium bij de verandering te betrekken. Als iedereen het eigen perspectief terugziet in de uitwerking leidt dat tot commitment om zich voor de nieuwe werkwijze in te zetten en kan men de werkwijze met enthousiasme uitdragen (bijvoorbeeld naar nieuwe collega’s of studenten

# 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 | Professionals uit de praktijk | Docenten | Studenten | Cliëntvertegenwoordigers |
| Wat is de rol van de doelgroep? | De professionals en docenten gaan leren interprofessioneel samen te werken en op te leiden | De studenten aanleren interprofessioneel samen te werken | Het perspectief van studenten voor het voetlicht brengen, ervaringen delen | Het perspectief vanuit cliëntperspectief voor het voetlicht brengen |
| Welke belang heeft de doelgroep? | De zorg en het welzijnsaanbod te verbeteren  Interprofessionele leerwerkplaats realiseren | Goede stageresultaten in een innovatieve omgeving | Opgeleid worden conform de eisen aan de interprofessioneel georiënteerde professional van de toekomst | De zorg en het welzijn verbeteren |
| Wat weet de doelgroep van het onderwerp? | De doelgroep is geïnformeerd; heeft een training interprofessioneel opleiden en samenwerken gevolgd | Meerdere docenten geven les in het interprofessionele onderwijs, steeds meer vernieuwingen in onderwijs worden interprofessioneel aangepakt. | Als student zijn zij ervaringsdeskundig op gebied van stagelopen en onderwijs. zij hebben onderwijs gehad over interprofessioneel samenwerken | De ouderenvertegenwoordigers  Hebben veel expertise over het netwerk in de wijk |
| Wat vindt de doelgroep van de verandering? | De doelgroep is gemotiveerd | De doelgroep is gemotiveerd | De doelgroep moet gemotiveerd worden om hun inbreng in deze vernieuwing te hebben | De doelgroep is gemotiveerd |
| Welke motivaties spelen een rol ( zoals angst voor verlies autonomie, hang aan vrije tijd, gevoelig zijn voor klachten van patiënten) | Betere resultaten voor de ouderen  Leuker werk  Minder vacatures  Elkaars perspectief leren kennen | Boeiende stage  Positieve reacties van patiënten/cliënten | Interessante, leerzame stage, goede stageresultaten, mogelijkheid tot competentieontwikkeling en een veilig leerklimaat. | Betere resultaten voor ouderen  Actieve betrokkenheid  Elkaars perspectief leren kennen |
| Aan welke informatie heeft de doelgroep behoefte? | Eerst concrete informatie en daarna begeleiding bij bewustwording over interprofessioneel samenwerken en opleiden | Heldere kaders | Heldere kaders en een duidelijke, waarderende positie in het project | Duidelijke, waarderende positie in het project |
| Hoe wil de doelgroep benaderd worden? | Via de eigen praktijkbegeleiders en docenten | Regelmatig en persoonlijk | Via de bij het project betrokken docenten | Persoonlijk |
| Hoe is de doelgroep te bereiken?  Denk aan kanalen, personen, organisatie, media. | Via de eigen praktijkbegeleiders en docenten | Mail, teams collega’s, opleiders | Per mail, app en telefoon | Persoonlijk bij voorkeur telefonisch |

Conclusie:

Binnen Wijk-Up Call! was niet de gehele doelgroep vanaf de subsidieaanvrage trokken. Dat maakte dat gaandeweg het project bleek dat de urgentie niet overal gelijk liep. Bij verpleegkunde (‘onze’ span of control) ging dit heel goed, maar bijvoorbeeld Ergotherapie was als opleiding vanaf het begin betrokken, maar daarin bleek het lastig te zijn de professionals uit de praktijk te betrekken. Bij Fysiotherapie (die niet waren betrokken bij de subsidieaanvraag) waren juist de professionals enthousiast in hun deelname, maar duurde het lang voordat de opleiding aansloot. Door vooraf beter te bepalen welke doelgroep aanwezig is (of zou moeten zijn) binnen de organisatie waar deze werkwijze geïmplementeerd wordt, zijn knelpunten vooraf bekend en kunnen betrokkenen gezocht worden om deze knelpunten te hanteren.

## 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? | Docenten, professionals en studenten die vanaf de start bij het project betrokken zijn. | Docenten, professionals en studenten die vanaf de zijlijn bij het project betrokken zijn. | Nieuwe instromers gedurende het project (tgv verloop in de organisaties)  Opleiders met hele specifieke opleidingskenmerken of eigen tijdspad  Professionals zonder financiering |
| Wat is de motivatie om te veranderen? | Snel te porren voor veranderingen.  Zien de voordelen ervan in.  Komen regelmatig samen in praktijkonderwijs | Wil er graag bij horen.  Gevoelig voor sociale druk en de relatie met anderen.  Participeren in een regelmatig overleg | De voordelen van het project ervaren  Scholing aanbieden voor professionalisering van zichzelf |
| Wat moet u vooral beïnvloeden? | Kennis en bewustwording, inzien van en omgaan met knelpunten | Houding en bewustwording, inzien van en omgaan met knelpunten | Meenemen in het verhaal van het project, zodat bewustwording toeneemt.  organisatorische oplossingen zoeken  positieve ervaringen laten doormaken |
| Wat kan u daarbij helpen? | Goede en wetenschappelijk verantwoorde informatie, afkomstig van betrouwbare bronnen. Bijvoorbeeld artikelen en gekwalificeerde nascholing.  Regelmatige ontmoetingen | 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? | Zijn veranderd in werkwijze | Zijn veranderd in werkwijze maar blijven kritisch | Staan uiteindelijk open voor verandering, maar hierin is nog wel vrijblijvendheid |

*Conclusie: zie ook eerder, bijtijds betrekken van de doelgroep maakt dat er minder achterblijvers zijn en er goede keuzes gemaakt kunnen worden voor het creëren van randvoorwaarden keuzes van implementatiestrategieën om de gehele doelgroep te bereiken.*

*Bron: Grol R, Wensing M. Implementatie: Effectieve verbetering van de patiëntenzorg. Maarssen: Elsevier gezondheidszorg, 200*

## Afzender nagaan

Geef aan wie de afzender is van de vernieuwing. Beantwoord de hulpvragen om te kijken waarmee u eventueel rekening moet houden.

|  |  |
| --- | --- |
| **Hulpvragen** | **Antwoorden** |
| Wie is de afzender?  Bijvoorbeeld de bestuurder, de directeur, de kwaliteitsmanager, de zorgverzekeraar, de beroepsvereniging. | De opleidingsmanager |
| Welk belangen heeft de afzender bij de vernieuwing?  Denk aan financiën, invloed, status, timing, de samenhang met andere veranderingen. | Kwaliteitsverbetering stage  Innovatie en aandacht |
| Is er sprake van verborgen agenda’s?  Bijvoorbeeld verkapte bezuinigingen, meer efficiency. |  |
| Wat zijn relevante standpunten van de afzender?  Denk aan visie, beleid, uitspraken. | Interprofessioneel opleiden ook in de praktijk, met aandacht voor de actuele problemen van de stad |
| Wat zijn de ervaringen met de afzender? | Is laagdrempelig benaderbaar en kritisch, maar geeft het vertrouwen en mandaat voor beslissingen |
| Hoe kijken de doelgroepen aan tegen de afzender? | Positief/op afstand |
| Hoeveel overtuigingskracht of autoriteit heeft de afzender bij de verschillende doelgroepen? | Dat is afhankelijk van de doelgroep, zij heeft sowieso overtuigingskracht en autoriteit, maar meer op de docenten en enigszins op studenten (omdat zij opleidingsmanager is), maar minder naar docenten van andere opleidingen en professionals uit de praktijk. |
| Hoe en wanneer wil de afzender betrokken zijn bij de vernieuwing? | Regelmatig en op cruciale momenten |
| Welke informatiebehoefte heeft de afzender? | idem |
| Via welke kanalen is de afzender het beste te bereiken? | Mail, telefonisch en persoonlijk |

Conclusie:

De afzender (of opdrachtgever) van de nieuw te implementeren werkwijze zou iemand met beslissingsbevoegdheid binnen de organisatie(s) moeten zijn. Deze moet vertrouwen hebben in en mandaat geven aan de projectleider om onderzoek te doen bij de beoogde organisaties en om deze nieuwe werkwijze te implementeren. De opdrachtgever moet beschikbaar zijn voor overleg bij besluitvorming zodat er snel geschakeld kan worden en zich laten zien en uitdragen dat ze achter de werkwijze staat en dit ook faciliteert.

# 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:** | **Professionals** | **Docenten** | **studenten** | **cliënten** |
| Is de verandering eenvoudig, niet al te complex? | Nee, het vraagt gedragsverandering | Nee, het vraagt gedragsverandering | Nee, het is een stageplaats in ontwikkeling lerende wijs worden de studenten met onvoorspelbare dingen geconfronteerd | De cliënten een ander perspectief geconfronteerd, andere taal en andere prioriteiten. Dat kan meer vragen |
| Is de verandering helder in woorden uit te leggen? | Interprofessioneel samenwerken is een ontwikkeling, lastig in smart-termen te vangen, de interprofessionele leerwerkplaats en het doel (en nu al positieve ervaringen) zijn goed uit te leggen | Interprofessioneel samenwerken is een ontwikkeling, lastig in smart-termen te vangen, de interprofessionele leerwerkplaats en het doel (en nu al positieve ervaringen) zijn goed uit te leggen | Interprofessioneel samenwerken is een ontwikkeling, lastig in smart-termen te vangen, de interprofessionele leerwerkplaats en het doel (en nu al positieve ervaringen) zijn goed uit te leggen | Interprofessioneel samenwerken is een ontwikkeling, lastig in smart-termen te vangen, de interprofessionele leerwerkplaats en het doel (en nu al positieve ervaringen) zijn goed uit te leggen |
| Is de verandering in lijn met bestaand beleid of een radicale wijziging? | Het sluit aan op andere ontwikkelingen in zorg en welzijn, maar vraagt wel een nieuwe toepassing in beleid en organisatie | Het sluit aan op andere ontwikkelingen in zorg en welzijn, maar vraagt wel een nieuwe toepassing in beleid en organisatie | De studenten krijgen al onderwijs over interprofessioneel samenwerken, en lopen vaker stage op leerwerkplaatsen. Deze interprofessionele leerwerkplaats sluit daar goed op aan | De cliënten die zorg ontvangen weten meestal niet beter dan wat ze op dat moment krijgen. Cliënten in de langdurige zorg kunnen gaan merken dat er meer stagiaires en ook van andere opleidingen komen. |
| Is de verandering te combineren met de huidige werkwijzen? | Ja, hoewel het zoeken is naar eens structuur waarbij studenten en docenten van alle opleidingen voldoende aan bod komen | Ja, hoewel het zoeken is naar eens structuur waarbij studenten en docenten van alle opleidingen voldoende aan bod komen | Ja, hoewel het zoeken is naar eens structuur waarbij studenten en docenten van alle opleidingen voldoende aan bod komen. Hiervoor moeten studenten ook goed bij het ontwerp betrokken worden | Er moet goed gekeken worden hoe de toekomstige gebruikers (de cliënten) in de ontwerpfase mee worden genomen. |
| Is de verandering eerst op kleine schaal uit te proberen? | Ja | Ja | ja | ja |
| Is de doelgroep betrokken bij het ontwikkelen van de vernieuwing? | Ja | Ja | ja | Ja |
| **Kijk naar wat de vernieuwing van medewerkers vraagt:** |  |  |  |  |
| Vraagt de verandering om kennis, houding en gedrag waarover uw medewerkers al beschikken? | Deels | Deels | Deels | Deels |
| Is er voldoende kennis om met de verandering te starten? | Ja | Ja | Ja | ja |
| Is de verandering vrijwillig - en dus niet van bovenaf afgedwongen? | Deels | Deels | Nee | Nee |
| Is de verandering ontstaan vanaf de werkvloer? | Deels | Deels | Nee | Nee |
| Komt de verandering voort uit onvrede of verlangen om het beter te doen? | Motivatie voor verbeteren | Motivatie voor verbeteren | n.v.t. | Motivatie voor verbeteren |
| **Kijk naar de opbrengsten van de vernieuwing:** |  |  |  |  |
| Zijn de kosten voor de verandering naar verhouding? | Ja | Ja | n.v.t. | n.v.t. |
| Is de tijdinvestering van medewerkers in verhouding? | Ja | Ja | Ja | Ja |
| Levert de verandering op lange termijn tijdwinst op? | Nee | Nee | Nee | Nee |
| Levert de verandering op lange termijn geld op? | Mogelijk | Mogelijk | Nee | Nee |
| Verbetert de kwaliteit van zorg door de verandering? | Ja | Ja | Ja | Ja |
| Neemt het werkplezier toe door de verandering? | Ja | Ja | Ja | Ja |
| Neemt door de verandering de tevredenheid van patiënten toe? | Ja | Ja | Ja | Ja |
| Zijn de opbrengsten straks zichtbaar voor anderen? | Deels | Deels | ja | deels |

*Conclusie:*

*Hoewel de vernieuwing heel positief is en aansluit bij al bestaande werkwijzen zoals de leerwerkplaatsen en het interprofessioneel onderwijs, is het geen verandering die vanzelf gaat. Er moet blijvend aandacht zijn voor doel en werkwijze om de vernieuwing te borgen.*

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

# 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? | De aanwezigheid van een innovatieve zorgaanbieder is een kansrijke omgeving, waar draagvlak is om een leerwerkplaats in te ontwikkelen in samenwerking met de regio eromheen.  Cordaan is van beide zorgaanbieders de werkgever en betrokken in de stuurgroep.  Er is een ouderenadviesraad actief in Amsterdam Zuidoost. Deze groep is enthousiast en staat open voor participatie in de Wijk-Up Call! | Ondanks dat Cordaan bij de intra- en de extramurale zorg de werkgever is, is er sprake van een andere cultuur, organisatorische context, financiering en focus tussen het verzorgingshuis en de WijkKliniek die daarbinnen gehuisvest is.  De financiering van paramedici voor de doelgroep.  De druk op de zorg door onvervulde vacatures  De Coronapandemie. |
| **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? | Betrokkenheid van opleidingen en professionals is de sleutel tot samenwerken.  Ruimte creëren voor de verschillen | Er is personeelstekort en onvervulde vacatures.  De logistiek van elke opleiding is verschillend en de eisen die eraan gesteld worden ook. |
| **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. | Extramurale mogelijkheden | Financiering van voedingszorg en ergotherapie voor kwetsbare ouderen is niet geregeld in de WijkKliniek. IN de eerstelijn speelt het probleem van declarabele zorg (geen studenten) |

Conclusie:

Door vooraf de doelgroep nog beter te bepalen kunnen kansen nog beter benut worden en bedreigingen vroegtijdig gesignaleerd worden en hierop actie worden ondernomen.

# 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: | | |
| 1. Beschrijf de huidige situatie:   Kijk naar doelgroep. Wat weet de doelgroep bijvoorbeeld nu? Hoe kijkt de doelgroep aan tegen de verandering? | Er is weinig samenwerking tussen verschillende professionals en opleidingen. Met elkaar en onderling. Ouderen zijn niet direct betrokken bij dit proces. De ouderen in Amsterdam Zuidoost ervaren allerlei problemen. | |
| 1. Beschrijf de gewenste situatie:   Kijk naar de doelen per doelgroep. Wat moet de doelgroep weten, vinden en doen? | Professionals en docenten van verpleegkunde HBO en MBO en ergotherapie en fysiotherapie zijn betrokken en gemotiveerd om interprofessioneel samen te werken in de leerwerkplaats, gericht op het zorgproces en het opleiden van studenten. | |
| Wat belemmert of bevordert de doelgroep om van A naar B te komen?  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?  Val bij het bedenken van de antwoorden terug op wat u weet uit de contextanalyse, de doelgroepanalyse en de analyse van de vernieuwing. | Belemmeringen  Regelgeving rondom financiering voor de verschillende professionals  Regelgeving en verschillen in de structuur van verschillende opleidingen  Bevorderend  Enthousiasme en motivatie om te verbeteren  Nieuwsgierig naar elkaar  Veel draagvlak voor verbeteren van de zorg voor ouderen  De innovatieve kracht van de WijkKliniek  De ondersteuning door deelname in een project  • Enthousiaste betrokken in het projectteam. Zij creëren in hun organisatie draagvlak en randvoorwaarden om een vernieuwend initiatief tot een succes te maken. De studenten die zijn blijven werken nemen nu als professional actief deel aan het project en binnen het netwerk.  • Het gebruik maken van bestaande succesvolle leermethoden zoals de themabijeenkomsten, die ook online een toegevoegde waarde hebben.  • Het gebruik maken van bestaande structuren binnen de organisaties zoals die nu al binnen stages bij alle opleidingen bestaan. Elke opleiding laat studenten stagelopen, en overal begeleiden docenten en professionals deze stagiaires. Er hoeft alleen inspanning geleverd te worden om raakvlakken te zien en de bewustwording te creëren waardoor men met elkaar verder komt. We brengen mensen met elkaar in contact en zien mooie resultaten ontstaan doordat studenten, professionals en docenten het ervaren als een katalysator en samen verder willen gaan. | |
| Wat is er nodig om van A naar B te komen? (vink hieronder aan) | Deze strategie past daarbij: | Deze middelen zijn zoal mogelijk: |
| □ We moeten ervoor zorgen dat de doelgroep weet dat de vernieuwing bestaat en dat het ingevoerd gaat worden. | Informerende strategie  Bedoeld om mensen te informeren over de stand van zaken wat betreft kennis en vaardigheden (hier aangeduid als ‘kennis’) | □ **Promotie-/Voorlichtingsmateriaal maken en verspreiden**  □ **Voorlichting geven op een bijeenkomst**  □ Voorlichting geven op Social Media  □ **Publiceren in (vak)tijdschriften/-bladen** |
| □ De doelgroep moet geïnteresseerd raken in de vernieuwing en zich bij de vernieuwing betrokken voelen. | Motiverende en draagvlakvergrotende  strategie  Bedoeld om mensen mee te krijgen en aan te zetten tot kennisbenutting | □ **Persoonlijk contact**  □ **Bijeenkomst (netwerk, workshop, conferentie)** **organiseren t.b.v. draagvlak**  □ **Inschakelen sleutelfiguren en opinieleiders\***  □ **Intercollegiaal contact**  **□ (Begeleidings)groep met stakeholders inzetten\***  □ Feedback geven op basis van metingen of observaties  □ Reminders (zoals stickers of signalen in computerprogramma’s of apps)  □ Dialogen organiseren t.b.v. consensus\* |
| □ 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 (nieuwe) kennis in hun praktijk kunnen benutten | □ **Bijeenkomst (netwerk, workshop**, conferentie) organiseren t.b.v. kennisoverdracht  □ **Training/Onderwijs geven\***  □ Intervisie-/Consultatie(sessie) houden/aanbieden  **□** E-learning aanbieden/samenstellen  □ **Leergemeenschap opzetten\*** |
| □ We moeten de knelpunten in de organisatie oplossen die de vernieuwing in de weg staan. | Organisatorische strategie  Bedoeld om processen goed te stroomlijnen en blokkades op te lossen ten behoeve van een optimale kans op kennisbenutting | □ Nieuwe werkprocessen ontwerpen en/of invoeren  □ (Kwaliteits)verbeter-traject initiëren  □ **Ketenzorg opzetten**  □ Datamanagement organiseren en/of inzetten\*  □ **Communicatie en betrokkenheid (in- en extern) verbeteren**  □ Aansluiten bij management- en kwaliteitscycli van stakeholders  □ Beschermen Intellectual Property en proof-of-concept  □ Businesscase of kosten/baten balans opstellen  □ Uitvoeren SWOT-analyse\* |
| □ De doelgroep moet kunnen terugvallen op iets of iemand om te kunnen veranderen en om die verandering vol te houden. | Faciliterende strategie  Bedoeld om in belangrijke randvoorwaarden te voorzien die kennisbenutting helpen realiseren | □ **Investeren in innoveren/implementeren (capaciteit en competenties)\***  □ **Coaching, supervisie** en technische ondersteuning**\***  □ Aanleren verbetervaardigheden en projectmanagementvaardigheden  □ Projectmanagement en detacheringsmogelijkheden bieden  □ Matchmaking/Co-creatie/Dialogen met relevante stakeholders/eindgebruikers\*  □ Richtlijn maken of aanpassen  □ Keuzehulp maken of aanpassen |
| □ We moeten de druk opvoeren zodat mensen de vernieuwing gaan toepassen | Marktgerichte strategie  Bedoeld om het gevoel van eigenaarschap te vergroten, door een relatie te leggen tussen de kennis en de (financiële) gevolgen | □ Kwaliteitskeurmerk behalen  □ Imago of positie verbeteren d.m.v. cijfers of reclame  □ Zorgen dat de vernieuwing vergoed kan worden via de verzekering/zorginkoop  □ Financiële incentives ontwikkelen  □ Licenties of accreditering inzetten  □ Investeren in vervolgfinanciering\*  □ Aanpassen stimulerings-/toeslagstructuren\*  □ Aanvragen van patent  □ Cofinancieren in cash of in kind |
| □ We moeten patiënten inzetten om de vernieuwing succesvol te maken. | Patiënt-/Burgergerichte strategieën  Bedoeld om vanuit de patiënt/burger de druk te vergroten om (nieuwe) kennis te benutten | □ Samen beslissen inzetten\*  □ Keuzehulp maken  □ **Patiëntervaringen meten en gebruiken\***  □ Therapietrouw bevorderen  □ Vraag naar innovatie stimuleren  □ Zelfmanagement bevorderen  □ **Opzetten en toerusten van een gebruikersraad/patiëntenpanel\*** |
| □ We moeten relevante stakeholders (zoals eindgebruikers) betrekken zodat de nieuwe kennis zo goed mogelijk aansluit bij hun wensen. | Samenwerking bevorderende strategieën  Bedoeld om perspectieven en contexten van partijen op elkaar af te stemmen en wederzijdse competentieontwikkeling te bevorderen | □ **Relevante stakeholders actieve rol geven in projectgroep\***  □ Identificeren en betrekken van opinieleiders, best practices of voorlopers\*  □ Opzetten en toerusten van een gebruikersraad/patiëntenpanel\*  □ Geregeld overleg met relevante stakeholders  □ Aansluiten bij issues of kennisvragen van relevante stakeholders  □ Matchmaking/Co-creatie/Dialogen met relevante stakeholders/eindgebruikers\* |
| □ We moeten de kennis of boodschap die we willen verspreiden in een vorm gieten die de doelgroep makkelijk kan gebruiken. | Productgerichte strategieën  Bedoeld om afspraken te maken over de verspreiding en oplevering van bruikbare kennisproducten | □ Behoeftepeiling bij relevante stakeholders\*  □ Tussentijdse producten maken  □ Aanpassingsmogelijkheden voor eigen context en situatie expliciteren\* |

Conclusie: de hierboven geselecteerde implementatiestrategiën volgen op de eerdere analyse en keuzes bij de reeds geïmplementeerde werkwijze en wensen voor een volgende implementatie.

N.B. Deze tabel is medegeïnspireerd op de [CFIR-ERIC Matching Tool v1.0](https://cfirguide.org/choosing-strategies/). Activiteiten gemarkeerd met een sterretje (\*) komen overeen met of komen voort uit de lijst met activiteiten van CFIR-ERIC waarbij ≥35% consensus bestaat over de effectiviteit van deze activiteit.

## Borgingschecklist

Hoe kunt u ervoor zorgen dat een verbetering ook echt beklijft? Loop deze checklist door. Kijk of er extra acties nodig zijn en geeft die een plek in uw implementatieplan.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Wat?** | **Belangrijk? (zet een kruisje)** | **Welke extra actie is nodig? (vul in)** |
| Ook onder tijdsdruk is de vernieuwing vol te houden | x | Aandacht hiervoor vanwege toenemende werkdruk in zowel onderwijs als zorg, risico op terugval in gewoontes bij hoge werkdruk. |
| Ook na een tijdje is iedereen ervan overtuigd dat de vernieuwing belangrijk is |  |  |
| Sleutelfiguren in de organisatie geven het goede voorbeeld | x | Er is voor de voortzetting van Wijk-Up call! een leidende coalitie opgezet om de werkwijze te borgen. |
| De vernieuwing sluit aan op een erkend kwaliteitssysteem (zoals HKZ) |  |  |
| De vernieuwing is opgenomen in het management sturingssysteem en de rapportages |  |  |
| De vernieuwing sluit aan bij de visie en het strategisch beleid van de organisatie | x |  |
| De vernieuwing komt terug als regulier agendapunt bij werkbesprekingen |  |  |
| Tijdens functioneringsgesprekken worden medewerkers gevraagd naar of zij werken met de vernieuwing |  |  |
| Bestuur en/of management voelen zich betrokken bij de vernieuwing | x |  |
| Medewerkers blijven regelmatig op de hoogte van hoe het gaat met de vernieuwing | x |  |
| Cliënten blijven op de hoogte van hoe het gaat met de vernieuwing | x |  |
| Er is een kosten-batenberekening gemaakt die aangeeft wat de opbrengsten zullen zijn van de vernieuwing | x | Voor deelname van professionals waar de financiering van studentbegeleiding niet standaard geregeld is moet aandacht besteed worden aan wat deelname aan deze werkwijze oplevert. |
| Nieuwe medewerkers krijgen informatie en ook scholing in de nieuwe werkwijze | x |  |
| Er blijft iemand eigenaar van de vernieuwing | x |  |
| We doen af en toe een (ludieke) opfrisactie |  |  |
| We vieren onze successen |  |  |

Conclusie: doordat de nieuwe werkwijze goed aansluit en de ervaringen positief zijn heeft deze borging slechts enkele aandachtspunten. Voor komende implementaties is het belangrijk bij bestaande werkwijzen en structuren aan te sluiten om dit te bevorderen.

# Evalueren

Onderstaand schema helpt u om te evalueren of uw verandering succesvol is.

|  |  |
| --- | --- |
| **Tussentijds** | Beschrijf hoe en wanneer u tijdens het proces gaat evalueren |
| Wie? | projectleider |
| Wanneer? | Maandelijks in projectgroep en halfjaarlijks in stuurgroep |
| Hoe? | In projectbijeenkomst en stuurgroepbijeenkomst |
| Aan wie wordt er wanneer verslag gedaan? | De notulen van de projectgroepbijeenkomst worden met alle betrokkenen gedeeld, de notulen van de stuurgroepvergadering (waarin de belangrijkste stakeholders |
| **Na afloop** | Beschrijf hoe en wanneer u na afloop wilt evalueren |
| Wie? | De stuurgroep en de projectgroep |
| Wanneer? | Richting het einde van het project |
| Hoe? | In eindrapport en doormiddel van evaluaties in overleg |
| Aan wie wordt er wanneer verslag gedaan? | Aan het gehele netwerk en aan de subsidieverstrekker (ZonMW) |

Conclusie: door de projectbijeenkomsten, ook na start van de nieuwe werkwijze maandelijks voort te zetten, kwamen knelpunten vroegtijdig aan het licht, bleef iedereen betrokken en gemotiveerd en was duidelijk wat resultaten waren en tijd om keuzes te maken.

# Problemen en oplossingen

Bij elke vernieuwing kunnen er knelpunten optreden. Welke zijn dat zoal en hoe zijn die op te lossen? Vink de problemen en mogelijke oplossingen aan in onderstaand schema.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Fase | Problemen | Oplossingen |
| Oriëntatie | □ De doelgroep is niet genoeg op de hoogte van de vernieuwing  □ De doelgroep vindt de vernieuwing niet relevant, niet noodzakelijk  □ Er is niet genoeg interesse voor de vernieuwing  □ De doelgroep heeft beperkt inzicht in het eigen functioneren  □ De stukken worden niet of selectief lezen  □ De doelgroep volgt niet de nascholing | □ Via allerlei kanalen kernachtig de boodschap communiceren  □ Sleutelpersonen inschakelen  □ Wervende brochure maken en inzetten  □ Persoonlijke benadering en uitleg  □ Confrontatie met eigen handelen  □ Concurrentie bevorderen als prikkel tot bewustzijn |
| Inzicht | □ Het ontbreekt de doelgroep aan specifieke kennis  □ De doelgroep ziet niet in dat het eigen functioneren te kort schiet  □ De houding is defensief | □ Goede instructiematerialen, kernachtige boodschappen, informatie gebaseerd op problemen uit de praktijk, regelmatige herhalingen  □ Eenvoudige methode om jezelf te kunnen toetsen of methoden voor onderlinge toetsing  □ Feedback, zoals videoregistratie en observaties |
| Acceptatie | □ De motivatie om te veranderen is niet zo groot  □ De doelgroep ziet meer nadelen dan voordelen  □ Er zijn twijfels over de wetenschappelijke onderbouwing van de vernieuwing  □ Er zijn twijfels over de geloofwaardigheid van degene die de vernieuwing heeft ontwikkeld  □ De doelgroep verwacht problemen bij het toepassen van de vernieuwing  □ De doelgroep heeft weinig vertrouwen in het eigen kunnen om de vernieuwing toe te passen | □ De vernieuwing aanpassen aan de wensen van de doelgroep, lokale discussie en consensus, weerstanden bespreken, goede wetenschappelijke argumentatie, inschakelen van sleutelpersonen en opinieleiders  □ Collega’s laten demonstreren dat de vernieuwing uitvoerbaar is, knelpunten inventariseren en oplossingen zoeken, veranderplannen met haalbare doelen opstellen  □ Zoveel mogelijk de (financiële) risico’s beperken die kleven aan de verandering |
| Verandering | □ Tijdens het doorvoeren van de vernieuwing doen zich praktische knelpunten voor, zoals tijd en geld  □ Er is gebrek aan vaardigheid om de vernieuwing in praktijk te brengen  □ De eerste ervaringen met de vernieuwing zijn niet positief  □ Patiënten of collega’s werken niet mee of reageren negatief | □ Extra middelen, ondersteuning, vaardigheidstraining, hulp bij het herontwerp van zorgprocessen, hulpkrachten of consulenten inzetten  □ Informatiematerialen maken voor patiënten  □ Nieuw plan opstellen met bijgestelde doelen die wel haalbaar zijn |
| Behoud | □ De doelgroep valt terug in de oude gewoontes  □ Nieuwe inzichten zijn weer vergeten  □ Er is geen ondersteuning vanuit het management | □ Hulpmiddelen inzetten voor monitoren, feedback en reminders  □ Vernieuwing een plek geven in zorgplannen, protocollen en zorgketens  □ Voldoende middelen, steun van het management, beloning en vergoeding voor bepaalde taken  □ Vernieuwing inbouwen in contractuele afspraken |

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