

De imple men tatie wijzer

De imple men tatie wijzer

Zorginnovaties waarvan bewezen is dat ze effectief zijn, zijn de moeite van het navolgen waard. Maar het implementeren gaat niet vanzelf, zelfs niet als mensen enthousiast zijn, als er een voorbeeld beschikbaar is en als je het wiel niet opnieuw hoeft uit te vinden. Een actieve aanpak is nodig.

Deze ImplementatieWijzer helpt je daarbij. De wijzer is ontwikkeld door onderzoekers van VU medisch centrum in Amsterdam en gaat uit van het model van adaptieve implementatie: als je rekening houdt met lokale en specifieke omstandigheden van de innovatie en de betrokken instellingen, is de kans stukken groter dat de implementatie een succes wordt.

Hoe gebruik je deze ImplementatieWijzer?

De wijzer helpt om inzicht te krijgen in de aanvangscondities en in de factoren die gedurende het proces invloed hebben op het succes van de implementatie. Het proces is verdeeld in drie fases: voorbereiding, invoering en continuering. In deze fases benoemen we bevorderende en belemmerende factoren die spelen op microniveau (de werkvloer), mesoniveau (de organisatie, de onderlinge betrekkingen en afspraken) en macroniveau (de mogelijkheden en beperkingen van wet- en regelgeving, en financiering).

Checklist

De ImplementatieWijzer kan ook fungeren als checklist. Door de bevorderende en belemmerende factoren na te lopen, is het gemakkelijk te bepalen waar nog aandacht nodig is en welke onderdelen van de organisatie in orde zijn.

Van begin tot eind belangrijk...

Sommige factoren zijn het hele traject lang van invloed op het al dan niet succesvol zijn van de implementatie. Het gaat om de kenmerken van de innovatie, de beschikbaarheid van mensen en geld, operationele randvoorwaarden en organisatiecondities.

De kenmerken van de innovatie

De innovatie heeft, als het goed is, een onbetwiste meerwaarde ten opzichte van het bestaande aanbod. Die moet het hele traject lang duidelijk voor het voetlicht gebracht worden. Zeer waarschijnlijk vraagt de innovatie om constructieve en soms vergaande samenwerking: binnen organisaties, tussen organisaties, tussen disciplines. In alle fases een aandachtspunt, want een haperende samenwerking is een gevaar voor de implementatie.

- Zorg dat de innovatie bij de doelgroep aansluit.
- De innovatie moet een antwoord zijn op de behoefte van de doelgroep.
- Sluit de innovatie aan bij de beleving van de doelgroep of procedures van beroepskrachten?
- Zijn er elders reeds voorbeelden van de innovatie? Maak dan gebruik van de ervaringen. Dat levert tijdswinst op.

Mensen en geld

De sleutelfiguren in de organisaties, deelnemers van een eventuele initiatiefgroep, het personeel op de werkvloer: zijn de mensen die het moeten gaan doen enthousiast?

- Stel een projectmedewerker of implementatiedeskundige aan die al in een heel vroeg stadium alle voorbereidende werkzaamheden op zich neemt.
- Reserveer geld voor de voorbereiding.

Operationele randvoorwaarden: tijd en een goed projectplan

Er is tijd nodig om het veld, de spelers en de regio te verkennen. Als er geen netwerk of draagvlak is, moet je dat creëren.

- Een initiatiefnemer die al een netwerk heeft betekent tijdswinst, net als kunnen aanhaken bij bestaande voorzieningen.
- Stel een helder projectplan op met betrokken instanties en de te nemen stappen.
- Doe een evaluatieonderzoek. Dat geeft vertrouwen dat naast succesfactoren ook eventuele knelpunten zichtbaar worden en later mogelijk worden opgelost.

Organisatiecondities

De visie van betrokken organisaties moet passen bij de aard van de innovatie, bijvoorbeeld laagdrempelige zorg willen leveren of preventie belangrijk vinden.

- Peil de veranderingsbereidheid bij het management.
- Samenwerken met organisaties die actief zijn in zorgnetwerken scheelt tijd en maakt communicatie gemakkelijk.
- Neem angst voor concurrentie weg bij betrokken organisaties.
- Stem het moment van invoeren van de innovatie af op eventuele andere plannen zoals een reorganisatie of verbouwing.



De fase van voor bereiding

In de voorbereiding verken je het veld en breng je de initiatiefnemers bij elkaar. Je brengt de doelgroep in kaart, vindt de juiste plek. Dat kost tijd en geld. Maar een goede voorbereiding verdient zich terug.

BEVORDERENDE FACTOREN

- + Er zijn enthousiaste en actieve initiatiefnemers die de verantwoordelijkheid voor de innovatie op zich nemen. Zij houden de implementatie op de agenda en zorgen dat de aandacht niet verslapt in deze fase.

Tip: Laat als dat kan de initiatiefnemers met eigen ogen zien hoe de innovatie ergens anders al reilt en zeilt. Een goed draaiend voorbeeld inspireert en enthousiasmeert meer dan vergaderen en papierwerk.

- + Bepaal de omvang van de doelgroep zo goed mogelijk. Dat wil zeggen: grondig en degelijk en niet gebaseerd op globale schattingen.

- + Ga al in een vroeg stadium na wat de materiële randvoorwaarden van de innovatie zijn. Denk aan de locatie, ruimte, materialen en samenwerking met anderen op de locatie.

Tip: Ontmoetingscentra voor mensen met dementie en hun mantelzorgers blijken bijvoorbeeld perfect onderdak te vinden in buurt- en ouderencentra. Betaalbare en laagdrempelige huisvesting. Voor de deelnemers is het een vertrouwde plek, ze wonen er vlakbij en kwamen er soms al over de vloer, om te bijjarten of te stemmen bijvoorbeeld. De sfeer is er niet medisch en bepaalde programmaonderdelen staan ook open voor andere gebruikers van het pand, zoals een lezingencyclus over dementie.

- + De behoefte aan de innovatie is groot. De innovatie compenseert een tekort in het huidige aanbod.

BELEMMERENDE FACTOREN

De manier waarop de innovatie wordt uitgevoerd, sluit niet aan bij de wensen en behoeften van gebruikers. Bijvoorbeeld als de ruimte waar de innovatie zich afspeelt niet aantrekkelijk is of de innovatie niet aansluit bij de bestaande werkprocessen.

Tip: Voer een behoefteonderzoek uit onder de beoogde doelgroep.

micro/meso/macro niveau

checklist

BEVORDERENDE FACTOREN

- + De betrokken instanties werken op lokaal niveau goed samen. Er zijn afspraken over wie de trekkersrol heeft.

Tip: Uitgebreide samenwerking is niet altijd nodig: een kleine groep die de kar actief trekt, kan goed werken. Houd de overige spelers steeds op de hoogte en betrek hen bij de plannen, om draagvlak te krijgen en te houden. Zo voorkom je tegelijkertijd gevoelens van concurrentie.

- + Geldschieters zijn gevonden, waardoor de financiën al vroeg in orde zijn.

Tip: Geldzaken zijn niet zomaar in orde, leg dat tijdig in de week. Doe dat door bij de financiers aan te tonen wat nut en noodzaak van de innovatie zijn en laat zien dat er draagvlak is. Zorg dat er inzicht is in startkosten en structurele kosten. Als er gebruik gemaakt wordt van AWBZ-gelden, is het handig als een traditionele AWBZ-instelling als kassier optreedt.

- + Er zijn afspraken gemaakt over wie de financiële verantwoordelijkheid op zich neemt.

- + De AWBZ en/of de zorgverzekering en/of de Wmo dekken (een deel van) de kosten van de behandeling.

- + Bestaande subsidieregelingen zijn van toepassing. Denk ook aan speciale regelingen vanuit de landelijke of lokale overheid, zoals mantelzorggelden.

Tip: Het geld kan uit verschillende potjes komen. De gemeente kan bijvoorbeeld bijdragen aan het betalen van de huisvesting. Producenten kunnen het gebruik van middelen of apparatuur sponsoren.

BELEMMERENDE FACTOREN

checklist

Er is onvoldoende draagvlak voor de innovatie in alle lagen van de organisatie. —

Het is onduidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Dat brengt het gevaar met zich mee dat mensen gaan zitten afwachten wie het eerste in actie komt. —

Een te hoge werkdruk bij de betrokken instanties bemoeilijkt samenwerking doordat er simpelweg geen tijd en energie is om het implementeren voortvarend aan te pakken. —

De betrokkenen hebben verschillende belangen of er zijn (te) grote cultuurverschillen bij de deelnemende organisaties. —

Meerjarenplannen kunnen in de weg zitten doordat het geld al voor langere tijd verdeeld is. —

Tip: Laat je hierdoor niet ontmoedigen en informeer tijdig naar de stand van zaken en het goede moment om aanvragen te doen.

BEVORDERENDE FACTOREN

- + De betrokken organisaties zijn op de hoogte van de relevante wet- en regelgeving zoals de AWBZ en de Wmo en weten die zo goed mogelijk te benutten. Ze weten waar ze eventuele startsubsidies kunnen krijgen. Ze vinden de weg naar relevante instellingen.
- + Je bent in staat creatief gebruik te maken van de bestaande regelgeving.

BELEMMERENDE FACTOREN

- Er is alleen tijdelijke financiering mogelijk.
- De innovatie valt buiten de reguliere wetgeving en bestaande financieringstructuren.



De fase van **in** **voering**

We gaan beginnen. Het personeel is goed voorbereid, deskundig en gemotiveerd. De innovatie krijgt nu praktische vorm de financiering is zeker gesteld en het is duidelijk voor welke cliënten de innovatie bedoeld is.

BEVORDERENDE FACTOREN

- + Er is geschikt personeel dat voldoet aan eisen die vooraf bepaald zijn. De medewerkers beschikken over specifieke kennis en vaardigheden, zijn stressbestendig, vernieuwend, communicatief en ondernemend. Ook is er nu al oog voor hun eventuele (toekomstige) bijscholing.
- + Er is een innovatiecoördinator die (vak)inhoudelijk up-to-date is en die bovendien goede managementvaardigheden heeft.

Tip: Betrek medegebruikers tijdig en doorlopend. Als ze op de hoogte zijn van wat er gebeurt en waarom, staan ze ook beter open voor de nieuwe activiteiten en mensen die zij gaan tegenkomen.

- + Er is een goede ruimte of locatie waar de innovatie kan worden uitgevoerd of geïntegreerd. Eventuele andere gebruikers staan welwillend tegenover het gebruik van de ruimte voor de innovatie.
- + Je hebt afspraken gemaakt over hoe de innovatie binnen het reguliere werkproces wordt ingepast.
- + Je gebruikt een combinatie van strategieën om verwijzers en doelgroep op de hoogte te brengen van het nieuwe aanbod. Actief en op allerlei manieren: mondeling, schriftelijk, met beeldmateriaal. Je kunt mensen individueel benaderen of bijvoorbeeld een informatiebijeenkomst organiseren.

Tip: Zet ook de bestaande pr-middelen van je eigen organisatie of andere betrokken organisaties in en denk aan een artikel in de huis-aan-huisbladen. Goede contacten met journalisten zijn nuttig. Posters ophangen bij de huisarts, een website opzetten, met een stand op een informatiebeurs gaan staan... wees creatief!

BELEMMERENDE FACTOREN

Medewerkers van samenwerkende afdelingen en organisaties, externe verwijzers of andere belanghebbenden hebben geen tijd of interesse om zich te laten informeren en zijn daardoor niet of onvoldoende op de hoogte van de innovatie. —

Tip: Zoek uit op welke manier zij het beste benaderd kunnen worden. Onbekend maakt onbemind.

Je bereikt de doelgroep onvoldoende doordat niet duidelijk is wie wel en niet tot de doelgroep behoort of doordat de mensen niet op de juiste manier benaderd worden. —

Tip: Maak een duidelijke omschrijving van doelgroep en gebruik gevarieerde methoden om de doelgroep te bereiken, zoals lokale pers, radio, informatiebrieven, folders en posters.

De informatie heeft niet de goede toon, is bijvoorbeeld te formeel of juist te kinderachtig, en slaat daardoor de plank mis. De doelgroep voelt zich niet aangesproken en laat de innovatie links liggen. —

BEVORDERENDE FACTOREN

- + De samenwerking binnen de eigen organisatie, en indien van toepassing met andere organisaties, heeft vorm gekregen en verloopt goed. In de invoeringsfase zijn alle samenwerkende partijen nodig om de innovatie tot een succes te maken. Het contact met andere organisaties is prima, er zijn korte lijnen en men weet elkaar te vinden.

Tip: Je kunt denken aan samenwerking met andere zorg- en welzijnsinstellingen, maar ook met vervoersorganisaties en belangenverenigingen.

- + Samenwerkingsprotocollen geven houvast en brengen rust. Steeds opnieuw bepalen hoe iets moet en steeds opnieuw onderhandelen is door de protocollen immers niet nodig.

- + Er zijn afspraken over de financiën. Ten eerste over het beschikbare budget - ook voor deelactiviteiten - en de administratie. Ook is duidelijk wie verantwoordelijk is voor de kosten die met de innovatie gepaard gaan, wie zorgt voor verslaglegging en de communicatie met zorgverzekeraar en gemeente.

Tip: Leg deze afspraken over de financiën vast in het samenwerkingsprotocol.

BELEMMERENDE FACTOREN

Als de werkdruk te hoog is of als er verschillende of concurrerende belangen bij de betrokken organisaties bestaan, bemoeilijkt dat de samenwerking. —

De samenwerkingsprotocollen worden niet nageleefd omdat de medewerkers op de werkvloer de inhoud niet of onvoldoende kennen. —

Tip: Het is aan te raden om het samenwerkingsprotocol met regelmaat, bijvoorbeeld jaarlijks, te bespreken en te evalueren met de betrokken organisaties en leidinggevenden.

BEVORDERENDE FACTOREN

- + Er zijn productieafspraken met zorgverleners of de gemeente, gebaseerd op relevante wet- en regelgeving zoals de AWBZ en de Wmo.

Tip: Als de innovatie deel uitmaakt van ketenzorg, stem de productieafspraken dan af met de partners in de keten.

- + Je bent in staat creatief gebruik te maken van de bestaande regelgeving.

BELEMMERENDE FACTOREN

- De financiering dekt niet de kosten van de innovatie.
- De innovatie valt buiten de reguliere wetgeving en financieringsregelingen, waardoor structurele financiering moeilijk wordt.
- Veranderingen in de wet- en regelgeving, bijvoorbeeld in de AWBZ, zorgen voor administratieve last.

Tip: Zorg ervoor dat de administratie goed op orde is om correcte declaratie te waarborgen.



De fase van conti nuering

De kritieke fase. De implementatie is pas geslaagd als de innovatie niet langer een 'buitenbeentje' is, maar structureel een eigen plaats heeft binnen de zorg.

micro/meso/macro niveau

checklist

BEVORDERENDE FACTOREN

- + De uitgangspunten van de innovatie passen bij de tijdgeest. Ze gaat bijvoorbeeld uit van zo veel mogelijk zeggenschap voor de cliënt, van preventie, van laagdrempeligheid of samenhang in de zorg, om maar een paar actuele doelen in de zorg te noemen. Hoe beter een innovatie daar bij past, hoe meer kans op structurele inbedding.
- + De innovatie is opgenomen in de werkprocessen en zorgplannen.
- + De innovatie is geïntegreerd met de eventuele andere activiteiten die op dat moment of op dezelfde locatie plaats hebben.
- + De gebruikers of cliënten zijn positief en het aanbod is flexibel genoeg om in te spelen op hun wensen, ook als die veranderen.
- + De financiering is structureel geregeld. De kans hierop is groter als het project succesvol en wetenschappelijk geëvalueerd is.
- + Er is een goed personeelsbeleid met aandacht voor (bij)scholing.

Tip: Als je onzekerheid bij het personeel wilt voorkomen, houd je hen voortdurend op de hoogte van de ontwikkelingen. Hoe staat het met hun dienstverband? Gaan ze van een tijdelijk naar een vast verband? Wat zijn de vooruitzichten en verwachtingen? Door in gesprek te blijven voorkom je onzekerheid en voortijdig vertrek van mensen en kennis.

BELEMMERENDE FACTOREN

- Er is capaciteitsgebrek bij de betrokken organisaties waardoor adequate invoering van de innovatie in gevaar komt. —
- Als de meerwaarde van de innovatie niet wordt aangetoond of als het zwaar verlies lijdt, loopt structurele financiering gevaar. —
- Het aantal gebruikers van de innovatie is onvoldoende om het nieuwe aanbod te continueren. —

Tip: Blijvende publiciteit is nodig om mogelijke gebruikers en verwijzers op de hoogte te stellen van het nieuwe aanbod.

checklist

micro/meso/macro niveau

checklist

BEVORDERENDE FACTOREN

- + Andere hulpverleners en instellingen hebben een positief beeld van de innovatie en van het belang ervan, doordat zij bijvoorbeeld ervaren dat hun eigen werk er gemakkelijker of efficiënter door wordt.
- + De innovatie heeft een degelijke theoretische onderbouwing, wat bijdraagt aan de status ervan. Hierdoor is het gemakkelijker om financiering te verkrijgen en te behouden.
- + De samenwerking met collega's en andere instellingen is goed. Er zijn zowel goede formele als informele contacten. Samenwerkingsprotocollen worden zo nodig aangepast aan nieuwe inzichten.

Tip: Hoewel de kaarten in deze fase geschud zullen zijn, zijn er misschien nieuwe partners of omgevingsfactoren waardoor de samenwerking opnieuw punt van aandacht is en je de bestaande protocollen moet herzien.

- + De publiciteit blijft continu de aandacht houden, waardoor verwijzers, financiers, gebruikers, cliënten, hun naasten en samenwerkingspartners op de hoogte blijven van de ervaringen met de innovatie. Zet een mix van middelen in.

BELEMMERENDE FACTOREN

checklist

De betrokken afdelingen en organisaties hebben en houden weerstand. —

Het innovatieproject blijft een bijzonder project. Hierdoor is het kwetsbaar voor wegbezuinigen als het even tegenzit of blijft de financiering incidenteel in plaats van structureel. —

Tip: Zorg dat de innovatie wordt ingebed in de organisatie of in de keten zodat deze deel gaat uitmaken van de reguliere zorg en de reguliere financiering.

BEVORDERENDE FACTOREN

- + Als het project goed loopt en een goede (wetenschappelijke) evaluatie krijgt, is de kans op structurele financiering groter.
- + De productieafspraken die in de uitvoeringsfase zijn gemaakt met zorgverzekeraars of de gemeente worden voortgezet en maken deel uit van productieafspraken voor ketenzorg, voor zover van toepassing.
- + Je bent in staat creatief gebruik te maken van de bestaande regelgeving.
- + De betrokken organisaties treden gezamenlijk op in onderhandelingen over de financiering.

BELEMMERENDE FACTOREN

- Als het project zwaar verliesgevend is of als de verantwoordelijke organisaties zelf in financiële problemen zitten, loopt de structurele financiering gevaar.
- Door bezuinigingsmaatregelen of opheffen van regelingen komt de financiering van innovatie in gevaar.

Deze ImplementatieWijzer is gebaseerd op onderzoek van de afdeling Psychiatrie van VUmc en literatuur, waaronder:

Boekholdt, M. & Pepels, R.. (1994). Implementatie. Het invoeren van vernieuwingen in de ouderenzorg. In: H. Nies & S. Lokkaard (red.) De praktijk van vernieuwingswerk in de ouderenzorg. Houten/Zaventem: Bohn, Stafleu & Van Loghum, hoofdstuk 7.

Dröes, R.M., Meiland, F.J.M., Schmitz, M.J., e.a. (2003) Implementatie Model Ontmoetingscentra; een onderzoek naar de voorwaarden voor succesvolle landelijke implementatie van ontmoetingscentra voor mensen met dementie en hun verzorgers. Eindrapport. Amsterdam: Afdeling Psychiatrie/EMGO, VU medisch centrum.

Grol, R, Wensing, M. (2001) Implementatie: effectieve verandering in de patiëntenzorg. Maarssen, Gezondheidszorg: Elsevier.

Nies, H. (1994) Innovatie in de ouderenzorg. Een methodische leidraad tot zorgvernieuwing. Houten/Zaventem: Bohn, Stafleu Van Loghum.

Ontwikkeld in samenwerking met het Universitair Netwerk Ouderenzorg (UNO-VUmc) en het Centrum voor Ouderenonderzoek (CVO- VU/VUmc) in het kader van het project Implementatie van evidence-based mondzorg voor een gezonde mond en een betere kwaliteit van leven.

Afdeling Psychiatrie VUmc
Afdeling Verpleeghuisgeneeskunde VUmc
Van der Boechorststraat 7
1081 BT Amsterdam
T. 020-4448374

Tekst: Kiezel Communicatie, Rotterdam
Vormgeving: Grafisch lokaal, Rotterdam



ZonMw



