




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



Een handreiking voor gemeenten en maatschappelijke organisaties



Inleiding

Sinds 1 januari 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), de Jeugdwet en de Participatiewet. Dit betekende een verschuiving in werkzaamheden en budgetten van Rijk naar gemeenten. Ook betekende het een verschuiving naar meer verantwoordelijkheden en taken bij uitvoerende organisaties en diens professionals.

Tegelijkertijd ervaren uitvoerend professionals vaak een starheid in hun uitvoeringskaders, die doorgaans zijn gekaderd door protocollen, richtlijnen en checklists. Professionals hebben vaak weinig mogelijkheden om van regels af te wijken en voor afzonderlijke burgers te zoeken naar passende oplossingen (Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties, 2021). Echter zijn het juist professionals die direct met de burger werken die mogelijkheden voor innovatie en verbetering signaleren.

Hoe kan er beter gebruik worden gemaakt van de innovatiekracht van uitvoerend professionals en diens organisaties? Het antwoord ligt in het verbreden van hun uitvoeringskaders. Hoe deze breed te implementeren en te borgen binnen het sociale domein is het doel van deze handreiking.

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

Inleiding

Leeswijzer

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel

- 1. Signaleren
- 2. Verkennen
- 3. Innoveren
- 4. Versterken
- 5. Implementeren
- 6. Borgen

DEEL 2 - De achtergrond

- Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat?
- Implementeren, waar hebben we eigenlijk over?
- Over het onderzoek

Literatuur

Frontlijnmodel voor Innovatie en Implementatie (FII)

Deze handreiking is ontleend aan de praktijk van een innovatieplatform van de gemeente Rotterdam, PPMO Frontlijn (hierna: Frontlijn), dat sociale vraagstukken signaleert, passende interventies ontwikkelt en deze implementeert en borgt bij welzijnsorganisaties. Frontlijn werkt als organisatie met zogeheten 'brede uitvoeringskaders'. Klik op de volgende link om meer informatie te verkrijgen over wat we daarmee bedoelen: ['Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat?'](#). De interventies die Frontlijn ontwikkelt en tegelijkertijd implementeert en borgt, bestaan uit het vertalen van een aantal basiscompetenties naar verschillende praktijken, afhankelijk van wat er nodig is. Het lectoraat Armoede Interventies van de Hogeschool van Amsterdam vervaardigde een beschrijving van de Frontlijn-benadering voor vroegsignalering en integrale hulpverlening en onderzocht de effecten. De resultaten staan beschreven in *Wanneer je uitvoerders de ruimte geeft, De Frontlijn-benadering voor vroegsignalering en integrale hulp* (Broekhuizen, Mak en Van Geuns, 2022).

Vervolgens ontwikkelde het lectoraat het Frontlijnmodel voor Innovatie en Implementatie (FII) dat gemeenten en maatschappelijke organisaties kan helpen sociale innovaties te implementeren op zo'n manier dat deze het systeem als geheel verbeteren. Het model baseert zich naast de praktijk van Frontlijn op de meest recente wetenschappelijke literatuur, in het bijzonder het *Active Implementation Framework* van de implementatie-experts Bertram, Blasé & Fixen (2015). Dit framework beschrijft een implementatieproces voor reeds bestaande interventies. Omdat Frontlijn gelijktijdig aan het ontwikkelen van interventies doet hebben we dit framework aangevuld met een innovatieproces vanuit de praktijk.

Ten opzichte van bestaande implementatiemodellen is dit model uniek in ten minste twee opzichten. Ten eerste beschouwt het innovatie, implementatie en borging als onderdelen van één proces, terwijl deze in de praktijk vaak als losstaand worden gezien. Een tweede eigenschap van het model is dat het onderliggende samenwerkingsproces centraal staat.

Inleiding

Leeswijzer


DEEL 1 - Het Frontlijnmodel

1. Signaleren
2. Verkennen
3. Innoveren
4. Versterken
5. Implementeren
6. Borgen

DEEL 2 - De achtergrond

- Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat?
- Implementeren, waar hebben we eigenlijk over?
- Over het onderzoek

Literatuur



Leeswijzer

De handreiking bestaat uit twee delen.

Deel I van de handreiking gaat in op het model voor het implementeren en borgen van innovatietrajecten met brede uitvoeringskaders.

Het model bestaat uit zes fasen ([Het Frontlijnmodel voor Innovatie en Implementatie](#)). Deze fasen geven structuur aan het innovatieproces en dienen op een creatieve en intelligente manier te worden doorlopen. Dat wil zeggen: elke fase beoogt een bepaald doel, en alle activiteiten zijn enkel nuttig als ze helpen dit doel te bereiken. Ook kunnen fasen in een andere volgorde worden doorlopen of kan er naar een fase worden teruggegrepen, afhankelijk van de urgentie van het doel en de tijdspanne waarin het doel wordt verwezenlijkt. Door het model heen zijn casussen en 'inzichten vanuit de praktijk' van Frontlijn geweven, die zijn ingegeven door individuele en groepsinterviews met Frontlijn en andere individuen en partijen die werken aan implementatie en borging van interventies met brede uitvoeringskaders in Rotterdam.

Deel 2 van de handreiking gaat in op een aantal onderwerpen waarvan het belangrijk is daar kennis van te hebben bij het doorlopen van het model. Dit creëert een gedeelde taal tussen alle betrokkenen gedurende het traject.

Informatie over innovatie in de uitvoeringspraktijk met brede uitvoeringskaders

PPMO Frontlijn fungeert binnen de gemeente Rotterdam als innovatieplatform, maar waar beroept de organisatie haar innovatiekracht op? Frontlijn-professionals werken outreachend en krijgen de ruimte om in de leefwereld, in de buurt, in gesprek met burgers of andere professionals structurele problemen te signaleren en op te pakken. Bij Frontlijn noemen ze dit werken met brede uitvoeringskaders, in plaats van strak afgebakende uitvoeringskaders. Maar hoe ziet dit er precies uit? Als je daar meer over wilt weten, ga naar: ['Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat?'](#)

Informatie over implementatie

Implementatie is een veelgebruikte term, maar in de praktijk zien we dat mensen er verschillende dingen onder kunnen verstaan. Hierdoor kan gedurende het implementatieproces verwarring ontstaan over fundamentele zaken, zoals waar de focus moet worden gelegd, wat prioriteit moet krijgen en wat de beste te volgen stappen zijn. Implementeren is een wetenschappelijk veld waar inmiddels veel over is geleerd en vastgelegd. We hebben ons hiertoe gewend. Als je daar meer over wilt weten, ga naar: ['Implementeren, waar hebben we het eigenlijk over?'](#)

[Hoe implementeer en borg je interventies met brede uitvoeringskaders in het sociaal domein?](#)

Inleiding ▶

Leeswijzer

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

- 1. Signaleren ▶
- 2. Verkennen ▶
- 3. Innoveren ▶
- 4. Versterken ▶
- 5. Implementeren ▶
- 6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

- Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶
- Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶
- Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

Informatie over het onderzoek

Als je meer wilt weten over hoe het onderzoek resulteerde in deze handreiking, ga naar [‘Over dit onderzoek’](#)

Voor de leesbaarheid van de handreiking hebben we elke fase op dezelfde manier opgebouwd.

Steeds zie je de volgende onderdelen terugkomen:



De fase in vogelvlucht



Subfases: Doel + activiteit



Inzichten vanuit de praktijk



Casus



Reflectie

Inleiding ▶

Leeswijzer

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

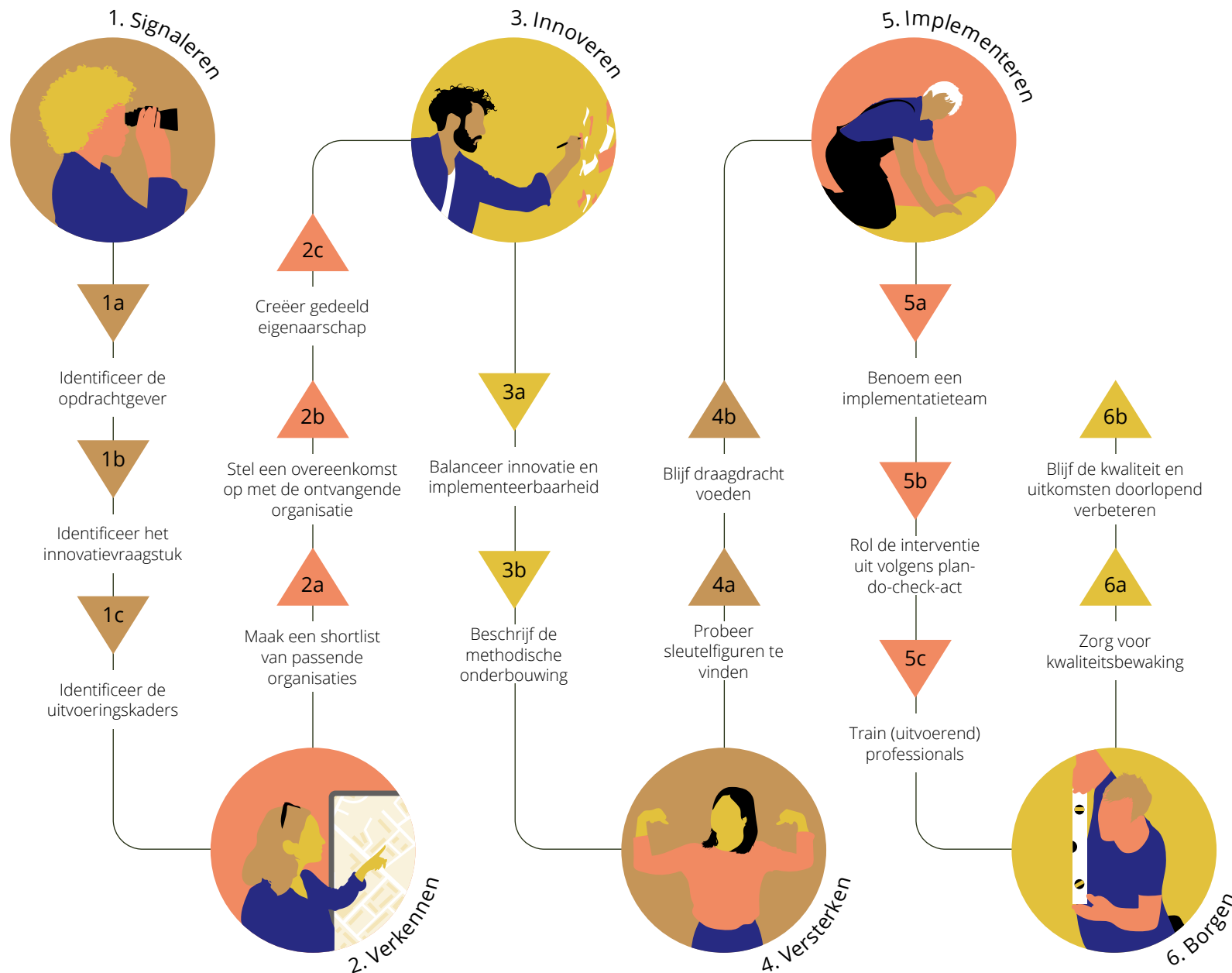
Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

Frontlijnmodel voor Innovatie en Implementatie (FII)



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

Deel 1

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

1 Signaleren

- 1a Identificeer de opdrachtgever ►
- 1b Identificeer het innovatievraagstuk ►
- 1c Identificeer de uitvoeringskaders ►



De fase in vogelvlucht

Het doel van deze fase is het verhelderen van de opdracht: wie is de opdrachtgever, wat is het innovatievraagstuk en wat zijn de kaders (tijd, geld, schaal, mankracht, etc.) waarbinnen het traject dient te worden uitgevoerd? Als de opdracht is verhelderd, is deze fase afgerond.

Deze fase leidt ook tot belangrijke input voor het verdere traject. Enerzijds: is het innovatievraagstuk realistisch, gezien de kaders? Anderzijds: is het innovatievraagstuk voldoende ambitieus, pakt het de kern van het probleem aan? In deze fase kan het gesprek hierover nog worden gevoerd: moeten we het vraagstuk aanscherpen? Zien we op voorhand al noodzaak tot extra benodigde middelen?

In de praktijk

Je moet goed kijken tussen, enerzijds, wat het systeem heeft ingericht en, anderzijds, waar gaten zitten of mensen buiten de boot vallen. Anders gezegd, waar het systeem niet mee om kan gaan. En Frontlijn moet vooral vanuit de mens kijken, wat er nodig is. Dat is ook de vrijheid die Frontlijn heeft: die gaten signaleren en het systeem daarop aanspreken. Je organiseert daarmee ook frictie. Maar die frictie is ook belangrijk om het systeem te blijven ontwikkelen.'

Inleiding ►

Leeswijzer ►

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ►

1. Signaleren

2. Verkennen ►

3. Innoveren ►

4. Versterken ►

5. Implementeren ►

6. Borgen ►

DEEL 2 - De achtergrond ►

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ►

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ►

Over het onderzoek ►

Literatuur ►

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 gevallen is er vaak nog geen ontvangende organisatie geïdentificeerd en is het zaak die te vinden. In figuur 2 staan mogelijke startpunten van innovatietrajecten.

Figuur 2. Mogelijke startpunten innovatietrajecten

	Met geïdentificeerde ontvangende organisatie	Zonder geïdentificeerde ontvangende organisatie
Met opdrachtgever (Gevraagd)	Opdracht met geïdentificeerde organisatie (sla fase 1 en 2 over, ga naar <u>fase 3</u>)	Opdracht zonder geïdentificeerde organisatie (sla fase 1 over, ga naar <u>fase 2</u>)
Zonder opdrachtgever (Ongevraagd)		Signalering van uitvoeringsinnovatie (sla fase 1 over, ga naar <u>fase 2</u>)

Geen van bovenstaande vertrekpunten leidt op zichzelf tot een beter implementatieproces. Het gaat er vooral om dat ieder vertrekpunt zijn eigen proces en aandachtspunten heeft.

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

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? PPMO Frontlijn richt zich met name op de uitvoeringspraktijk van professionals in het begeleiden van cliënten met complexe hulpvragen en kwetsbare Rotterdammers. Voorbeelden van innovatievraagstukken zijn:

- Meer bereik van kwetsbare burgers, bijvoorbeeld door het identificeren van nieuwe vindplaatsen of andere vormen van vroegsignalering;
- Een effectievere toeleiding van schuldenaren naar de schuldhulpverlening;
- Versterkte preventie en curatie in de eerste lijn door versterking van uitvoerende professionals, bijvoorbeeld door professionals bekwaamer te maken in outreachende en stress-sensitieve werkwijzen;
- Het repareren van vertrouwen bij burgers die negatieve ervaringen hebben met (gemeentelijke) hulpverlening;
- Het bereiken van burgers die tussen wal en schip vallen omdat hun problematiek of de zwaarte van de problematiek of hun hulpvraag niet goed aansluit op de hulp- en dienstverlening van bestaande loketten van de gemeente;
- Het (sneller) toeleiden van kwetsbare burgers naar (de juiste) hulp; burgers die moeite hebben met het formuleren van hun ondersteuningsvraag, en hierdoor niet de zorg en ondersteuning krijgen die zij nodig hebben;
- Het bereiken van kwetsbare bewoners die onvoldoende over de vaardigheden beschikken die nodig zijn om de juiste hulp te kunnen vragen en een stap verder te zetten in het oplossen van hun problemen.

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

Belangrijk hierbij is om het innovatievraagstuk te bespreken met de opdrachtgever. Een innovatievraag ontstaat vanuit een bepaald idee over wat het probleem is (probleemdefiniëring), bijvoorbeeld dat er niet voldoende toeleiding is van mensen met een problematische schuld naar de schuldhulpverlening. In de praktijk echter kan de opdrachtgever de vraag al op een bepaalde manier *framen*: hoe kunnen we mensen in een vroeger stadium signaleren en aanmelden? Hierbij worden de motivaties die mensen hebben om zich niet aan te melden echter niet meegenomen, bijvoorbeeld dat mensen zich bij de schuldhulpverlening niet op een prettige manier voelen bejegend en zich daarom niet aanmelden. Het kan verder zo zijn dat ervaringen van negatieve bejegening zich van mond-tot-mond verspreiden en de schuldhulpverlening in een negatief daglicht stelt. Simpelweg mensen signaleren zal in dat geval niet leiden tot de gewenste uitkomst: meer mensen succesvol begeleiden om schuldenvrij te worden.

Bovenstaande illustreert het belang van het scherp krijgen van de innovatievraag. 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.

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

1c Identificeer de uitvoeringskaders

Doel: Afstemmen van de kaders waarbinnen het traject moet passen. In dit onderdeel 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?

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶



Inzichten vanuit de praktijk

Aansluiten bij het politieke klimaat

Een onderzoek van de Rekenkamer Rotterdam concludeerde in 2017 dat 'de gemeente er niet in is geslaagd om met het schulddienstverleningsaanbod 2012-2015 het aantal inwoners met problematische schulden omlaag te brengen'. Dit creëerde momentum om het schuldenbeleid van de gemeente over een andere boeg te gooien. Er ontstond politieke wil en er werden financiële middelen vrijgemaakt om nieuwe beleidsrichtingen te verkennen. Deze werden uiteindelijk deels belegd bij PPMO Frontlijn in het uitvoeringsplan 'Reset Rotterdam: Op weg naar een schuldenvrije generatie Rotterdammers'. In de woorden van een projectleider bij Frontlijn: *'Reset Rotterdam gaf Frontlijn echt een vrijkaart, van: 'Nou, ga maar'. Hieruit ontstonden een aantal vroeg-signaleringsprojecten gecreëerd door Frontlijn.'* Tegelijkertijd geeft de projectleider aan dat dit niet altijd het geval was: *'We hebben voor deze tijd de hele decentralisering gehad, De jeugdzorg kwam net naar de gemeente toe en de Wmo kwam naar de gemeente toe. Daar ging alle aandacht heen, en in de tussentijd zijn armoede en schulden gewoon doorgegaan zoals het altijd ging, en dat was niet altijd even best: daar is destijds niet veel echte ontwikkeling op geweest.'*

De opdracht soms wettelijk verankeren

Enkele jaren geleden werd besloten het Administratief Juridisch Team (AJT) onder te brengen bij de Kredietbank Rotterdam (KBR), als voorportaal. Dit past goed bij de wettelijke kaders van het KBR, waar bijvoorbeeld ook de vroegsignalering van schulden is ondergebracht. Omdat het AJT cliënten adviseert op welke gemeentelijke voorzieningen ze een beroep kunnen doen, sluit het ook aan bij het adviesrecht voor gemeenten dat per 1 januari 2021 is ingevoerd, waarin gemeenten de rechter mogen adviseren over oplossingen zoals schuldenbewind of gemeentelijke schuldhulpverlening. De interventie geeft de uitvoerders de methodieken om deze wettelijke kaders effectief vorm te kunnen geven.

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶



Casus

De implementatie van de interventie Samen Leren

Samen Leren is een door PPMO Frontlijn ontwikkelde interventie gericht op het bevorderen van de vroege ontwikkeling en schoolprestaties van kinderen door de thuisomgeving te verstevigen en ouders belangrijke opvoedvaardigheden aan te leren. De interventie is als 'effectief volgens eerste aanwijzingen' opgenomen in de databank van effectieve jeugdinterventies (zie www.nji.nl/instrumenten).

In 2015 benaderde Stichting Aanzet Frontlijn met de concrete vraag of ze getraind konden worden in de interventie Samen Leren. Hoewel dit een commerciële activiteit was voor Frontlijn, ontstond hieruit een constructieve werkrelatie tussen beide organisaties. Zo begon Aanzet mee te denken met de doorontwikkeling van de interventie. Hoewel organisaties hier soms terughoudend of zelfs negatief op reageren, was Frontlijn juist enthousiast over het actieve meedenken. In de woorden van een projectleider van Aanzet: '[De interventie] was toen helemaal niet van ons. Wij hebben aangegeven: mogen we dit doen? Mogen we jullie huisstijl gebruiken, vertrouwen jullie ons daarin? Mogen wij stukjes uit de methodiekbeschrijving gebruiken? Dus dat is heel erg op basis van vertrouwen gegaan. Zij hebben daar groen licht voor gegeven en ze hebben ook bijvoorbeeld hun methodiekbeschrijving in een Word-bestandje gestuurd. Zo van: dan kun je het daar uit knippen en plakken. Zonder daar gelijk geld voor te willen hebben.'

Zo hielp Aanzet onder andere met het ontwikkelen van een app waardoor administratie rondom de interventie veel sneller afgehandeld kon worden. Zoals een projectleider van Aanzet beschrijft: 'Nu gaan onze medewerkers met een iPad naar een gezin en is dat allemaal heel handig digitaal, en er zit dan ook gelijk een stukje theorie in verwerkt. Dus als mensen denken: wat was ook alweer het doel van vandaag?, dan kunnen ze dat openklikken. Dus daarmee borg je ook een heel stuk kwaliteit. Dus dat is nog wel een aandachtspuntje denk ik, als je iets overdraagt aan een andere organisatie, dat je ook nadenkt – want er wordt heel erg op inhoud gedacht en op kwaliteit van de methodiek – maar je moet het ook praktisch uitvoerbaar maken, anders verlies je ook weer kwaliteit.'

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶



Uiteindelijk benaderde Frontlijn hun samenwerkingspartner met de suggestie om de interventie van hen over te nemen. De gedachtegang was dat Aanzet, naast reeds opgedane ervaring met de interventie, ook een achtergrond heeft in het onderwijs en, ook belangrijk, naast focus op uitvoering ook een gerichtheid heeft op het geven van trainingen. En hoewel Aanzet zelf deze ambitie in het begin niet had, ontstond er gaandeweg enthousiasme over het idee. De projectleider: 'Gaandeweg is dat zo goed gegaan dat je dan zelf ook echt achter zo'n interventie kan staan, omdat je die resultaten ziet, omdat je partners enthousiast zijn, omdat ouders en scholen enthousiast zijn. In het begin ben je ook nog aan het verkennen: past deze interventie bij wat wij voor ogen hebben en bij onze doelgroep. Dus dit is inderdaad een heel natuurlijk proces, en ook heel stapsgewijs.'

Vertrouwen en laagdrempelig contact blijken belangrijke succesfactoren in het implementatietraject. Samenvattend verklaart de projectleider: 'Het gaat natuurlijk over communicatie, je kwetsbaar durven opstellen en samen stappen willen maken met het hogere doel voor ogen. En elkaar ook erkennen en respecteren op elkaars professie.'

Deel 1

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

2

Verkennen

- 2a Maak een shortlist van passende organisaties ►
- 2b Stel een overeenkomst op met de ontvangende organisatie ►
- 2c Creëer gedeeld eigenaarschap ►



De fase in vogelvlucht

Het doel van deze fase is 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 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.

In de praktijk

‘Als je samen [met de ontvangende organisatie] optrekt is de beïnvloeding binnen die organisatie veel eenvoudiger. Je kunt de mensen meenemen in het proces, dat is heel anders dan wanneer je op het eind onverwacht komt binnenlopen met de boodschap: “Hallo, ik kom jou nu trainen.”’

Inleiding ►

Leeswijzer ►

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ►

1. Signaleren ►

2. Verkennen ►

3. Innoveren ►

4. Versterken ►

5. Implementeren ►

6. Borgen ►

DEEL 2 - De achtergrond ►

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ►

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ►

Over het onderzoek ►

Literatuur ►

2a Maak een shortlist van passende organisaties

Doel: Indien er nog geen organisatie is geïdentificeerd die de interventies 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 zijn, maar dat dit niet betekent dat deze organisatie ook passend is, zelfs als het management van de organisatie zegt: 'Ja, dat wil ik.' 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?

Bij deze activiteit kunnen ook (andere) gemeentelijke afdelingen ondersteunen, zoals die gericht op jeugd, werk en inkomen, of gezondheid. Zij hebben vaak een goed overzicht van welke partijen passend kunnen zijn. Daarnaast kunnen ze in sommige gevallen financiële ondersteuning bieden om ontvangende partijen te interesseren middels subsidies of overbruggingsfinanciering tussen ontwikkeling en implementatie.

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

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?

- Wat is 'de bedoeling' van de ontvangende organisatie? Past de nieuwe interventie hierin?
- Passen de bredere uitvoeringskaders van de innovatie in de organisatie?
- Is er een lerende cultuur binnen de organisatie? (learning climate)

Wat zijn de organisatorische kaders van de organisatie?

- Wordt er gestuurd op targets of staat het doel van de burger centraal?
- Wat is de caseload van de professionals? Past de nieuwe interventie hierbij of vraagt het dat er wijzigingen worden doorgevoerd in de kaders? Is dat mogelijk?
- Wat is de gemiddelde en de maximale trajectlengte? Past de nieuwe interventie hierbij of vraagt het aanpassingen in de kaders? Is dat mogelijk?

Wat is de financieringsstructuur van de organisatie?

Binnen dit onderzoek vonden we twee overkoepelende financieringsstructuren die allebei op een andere manier het implementatieproces beïnvloeden.

- Gemeentelijke of welzijnsorganisaties die hun primaire financiering halen uit het invullen van wettelijke kaders (bv. WGS of WMO)
- Welzijnsorganisaties die hun financiering halen uit bronnen buiten wettelijke kaders om.

De financieringsstructuur van de organisatie is geen uitsluitingscriterium, maar vraagt een ander implementatieproces (zie figuur 3).

Figuur 3. De financieringsstructuur beïnvloedt het implementatieproces

Primaire financiering	Soort organisatie	Implementatieproces
Financiering vanuit wettelijke kaders	Gemeentelijke en welzijnsorganisaties	Begrijpt de ontvangende organisatie de visie en staat ze hiervoor open?
Externe financiering	Welzijnsorganisaties en stichtingen	Wie zijn de financiers van de organisatie? Staan zij open voor de nieuwe interventie?

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶



Casus

De implementatie van de interventie Amigos

'Het leuke was dat bij het implementeren van de interventie er contact is gezocht met de Afdeling Jeugd van de gemeente. Zij waren bijzonder enthousiast over de professionaliteit van de ontwikkelde interventie. Ze hebben uiteindelijk veel werk verzet om samen met ons (Frontlijn) ervoor te zorgen dat de interventie werd ondergebracht door een aanbestedingstraject te organiseren en hierdoor een passende ontvangende organisatie te vinden.'

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

 **Reflectie**

Hoe kom je achter 'de bedoeling' van een organisatie?

'Als een kikker naar rechts draait en een vlieg vangt, en dan naar links draait en een andere vlieg vangt, en dan naar achteren draait en nog een vlieg vangt, heeft het doel van de kikker niet te maken met naar links of naar rechts of naar achteren draaien, maar met het vangen van vliegen.'

De bedoeling van een organisatie kan expliciet benoemd zijn, maar dat hoeft niet. Sterker nog, soms verschilt de daadwerkelijke bedoeling van de organisatie van de bedoeling die naar buiten wordt gecommuniceerd. Het helpt om daarom niet op woorden te letten (de geschreven regels), maar op het gedrag van de organisatie. De beste manier om achter het doel van een organisatie te komen is om haar een tijdje te observeren. Dan komen de ongeschreven regels naar boven. Ook helpt het om te kijken naar de opgelegde kaders van waaruit de organisatie werkt. Die worden bijvoorbeeld bepaald door wettelijke kaders (bv. wet gemeentelijke schuldhulpverlening) of financieringsovereenkomsten met resultaatafspraken (bv. afrekening op aantal mensen begeleid naar betaald werk).

Als we een niveau dieper kijken, zien we dat organisaties vaak subdoelen hebben. Een belangrijk subdoel van bijna elke organisatie is haar eigen voortbestaan garanderen. Als het niet goed gaat met een organisatie kan dit subdoel het hoofddoel onder druk zetten. Daarnaast zijn er nog de eigen doelen van afdelingen en losse individuen binnen organisaties. Het gedrag van een organisatie is niet altijd congruent met één overkoepelend doel. Vaak is het totaalgedrag van een organisatie een optelsom van het gedrag van de verschillende afdelingen en individuen, vooral als die sterk verschillen. Bij elkaar opgeteld kan dit leiden tot onlogisch of zelfs ongewenst gedrag op organisatieniveau. Denk aan een organisatie waarbij afdelingen elkaar tegenwerken of simpelweg niet goed op elkaar aansluiten waardoor mensen suboptimaal geholpen worden.

Bron: gebaseerd op Denken in Systemen, Meadows (2022)

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

2b Stel een overeenkomst op met de ontvangende organisatie

Doel: Uit de shortlist komen een aantal potentiële kandidaatorganisaties 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 kandidaatorganisatie 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*)

- Wat is de voornaamste reden dat de organisatie geïnteresseerd is in de interventie? Zien ze de interventie vooral als een middel tot realisatie van eigen doelstellingen, of staat men open om de doelstellingen van de interventie ook te bekijken?
- Sluit de interventie aan bij de huidige uitvoeringspraktijk, of is deze erg anders? Wat zou er nodig zijn om deze zoveel mogelijk aan te laten sluiten?

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

- Een organisatie kan een interventie mooi vinden en hier in principe voor openstaan, maar dat betekent nog niet dat ze hier op korte termijn hun eigen inzet en middelen aan willen verbinden.
- Is de organisatie bereid mankracht parttime of fulltime in te zetten voor het implementatieproces, bijvoorbeeld door zitting te nemen in het implementatieteam (zie subfase 5a)?

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

2c Creëer gedeeld eigenaarschap

Doel: De gevende en ontvangende organisaties hebben beide eigenaarschap 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.

Anders gezegd, gedurende het implementatie- en borgingsproces is er sprake van een gezamenlijk eigenaarschap: het is een proces waarin zowel de gevende als de ontvangende organisatie partijen actief naar het einddoel toewerken.

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 gezamenlijk een plan van aanpak te maken met daarin duidelijke afspraken. Tegelijkertijd moet er openheid zijn voor het aanpassen van afspraken op basis van procesveranderingen en voortschrijdend inzicht.

Een waarschuwing is op zijn plaats: als gedurende het proces blijkt dat het eigenaarschap te veel bij een van de twee komt te liggen, kan dit betekenen dat de gevende organisatie te snel zijn handen ervan af trekt, dan wel dat de ontvangende organisatie zich te passief ontvangend opstelt.

Een plan van aanpak volgt grofweg de volgende opzet:

- Organiseer bij aanvang van het implementatieproces een formele bijeenkomst met betrokkenen (bv. management, projectleiders en uitvoerders). Leg de gezamenlijke stip aan de horizon vast en probeer al zo veel mogelijk de weg ernaar toe in kaart te brengen, een zogenoemde *roadmap*. Vervolgens kijk je welke taken hieronder liggen en wie deze het beste kan oppakken.
- Spreek een periodiek (bv. tweewekelijks, maandelijks, driemaandelijks-afhankelijk van de benodigde intensiteit) overleg af met betrokkenen om naar de stand van zaken te kijken en waar nodig bij te sturen.

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

Belangrijk is dat deze bijeenkomsten een inhoudelijke en een operationele kant hebben. Hoeveel tijd wordt er besteed aan operationele zaken en hoeveel aan inhoudelijke zaken? Zorg dat deze twee kanten in balans zijn. Juist bij het creëren van gedeeld eigenaarschap is het belangrijk de inhoud centraal te blijven stellen.

Ook is het belangrijk naast formele bijeenkomsten werkrelaties op te bouwen die ook een mate van informaliteit hebben, vaak spontaan en een-op-een. 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. Dit kan de formele bijeenkomsten tevens voeden met nieuwe ideeën en voorstellen. Teams die op een dergelijke manier werken ervaren meer 'veerkracht' in het proces en een hogere aanwezigheidsgraad van alle betrokken partijen.

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

Reflectie

Hoe creëer je een gedeeld eigenaarschap?

Hoe creëer je gedeeld eigenaarschap? Daarvoor moeten we eerst begrijpen wat eigenaarschap is. Eigenaarschap kun je niet creëren voor een ander. Dit is logisch en inherent aan het woord, maar wordt in bestuurskundige werkwijzen van protocollen en regels toch vaak over het hoofd gezien. Ook nemen mensen, anders dan soms gedacht, op natuurlijke wijze eigenaarschap. Eigenaarschap willen hebben is menseigen.

In die zin moeten oorzaken van een gebrek aan eigenaarschap worden gezocht in de omgeving. Als mensen geen gevoel van autonomie en zelfsturing ervaren, bijvoorbeeld omdat ze vanuit hun functie taken krijgen opgelegd waar ze niet geheel en al achter staan, komt eigenaarschap onder druk te staan. Zo ook als mensen zich niet betrokken of onderdeel voelen van de groep die het proces trekt, of als ze zichzelf inwisselbaar voelen en dat hun bijdrage er niet toe doet. Deze drie condities – autonomie, betrokkenheid en competentie – maken onderdeel uit van de zelfbeschikkingstheorie.

Een centrale leervraag in het creëren van gedeelde eigenaarschap is: hoe kan een inclusieve atmosfeer gecreëerd worden waarin alle betrokkenen zich uitgenodigd voelen om bij te dragen?

Bron: gebaseerd op Self-Determination Theory, Ryan & Deci (2018)

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶



Inzichten vanuit de praktijk

Korte lijntjes opbouwen met de ontvangende organisatie

'Het gaat natuurlijk over communicatie, je kwetsbaar op durven stellen en samen stappen willen maken met het hogere doel voor ogen. En elkaar ook erkennen en respecteren in elkaars professie. Het zijn de korte lijntjes en dat je op elkaar kunt bouwen. En ik denk ook dat als je er allebei zo in staat, je het ook allebei bij elkaar in stand houdt.'

Een enthousiaste manager is niet genoeg, de cultuur van de ontvangende organisatie is essentieel...

'Het eerste probleem is dat daar inderdaad een hele andere cultuur heerst. Het is zakelijker, het is "graag of niet, wij hebben het geld, dus wij bepalen." Door die onderliggende cultuurverschillen voelt het proces voortdurend als een strijd.'

'Het werd geborgd onder een afdeling die niet dezelfde visie heeft als Frontlijn en ik denk dat we daar een beetje voorzichtig in moeten zijn. Dus daar is X vorig jaar achter gekomen van: we passen niet bij deze organisatie. Dan denk ik: ja, iets te laat!'

'Wij hebben een heel duidelijk beeld en we willen dat graag laten samensmelten, maar dat lukte niet. We hadden iets liggen en iedere keer dat je iets vertelde, werd het weer een discussie, omdat aan die andere kant de werkwijze niet helder werd. Terwijl we het hebben getoetst in de praktijk en het werkte. De verschillen bleven terugkomen omdat ze niet werden aangepakt.'

... evenals de organisatorische kaders vanuit waar de ontvangende organisatie werkt

'Dus het is een cultuur die hand in hand gaat met: wat zijn verder de randvoorwaarden, en welke autonomie neem je zelf als professional? Er kan een groot spanningsveld zijn tussen wat vereist is om mensen echt te helpen en de wettelijke kaders waarbinnen je dient te werken.'

'Tegelijkertijd kan ik me ook voorstellen dat zo'n organisatie op een gegeven moment zegt van: "Leuk dat je een mooie interventie hebt, maar wij moeten ervoor zorgen dat we op de een of andere manier 7.000 signalen door de organisatie weten te pompen, dus even weg met je methodiek." Dat kan ik me oprecht goed voorstellen. Dan strijden de behoefte en de noodzaak gewoon tegen elkaar.'

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

3

Innoveren

3a Balanceer innovatie en implementeerbaarheid ►

3b Beschrijf de methodische onderbouwing ►



De fase in vogelvlucht

Het doel van deze fase is het ontwikkelen van een interventie die aan het innovatievraagstuk beantwoordt en 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 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 gezien 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.

In de praktijk

'Ik denk dat je [als opdrachtgever] Frontlijn wel de ruimte moet geven om dingen uit te proberen, want zo merk je wat er wel of niet levensvatbaar is. Tegelijkertijd is het belangrijk – ook voor Frontlijn – dat als je iets hebt wat een succes is, dat je wel weet of dat wel of niet zou kunnen gaan landen [bij een andere organisatie]. Dat gaat wel een beetje hand in hand. Maar je moet ergens die ruimte hebben om te experimenteren zonder dat je meteen op je resultaten zit.'

Inleiding ►

Leeswijzer ►

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ►

1. Signaleren ►

2. Verkennen ►

3. Innoveren ►

4. Versterken ►

5. Implementeren ►

6. Borgen ►

DEEL 2 - De achtergrond ►

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ►

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ►

Over het onderzoek ►

Literatuur ►

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?

De interventies die PPMO Frontlijn ontwikkelt, implementeert en borgt bestaan uit het vertalen van een aantal basiscompetenties naar verschillende praktijken, afhankelijk van wat er nodig is. Deze basiscompetenties zijn beschreven in *Wanneer je uitvoerders de ruimte geeft. De Frontlijn-benadering voor vroegsignalering en integrale hulp* (Broekhuizen, Mak, Van Geuns, 2022).

Hoewel er veel kunde vereist is voor het creëren van effectieve interventies, is het ook een kunst om innovatie, implementatie en borging in balans te krijgen. Niet omdat het geen wetenschappelijke grondslag heeft, maar omdat het vinden van de balans in de praktijk staat en valt bij het voeren van gesprekken en niet bij het simpelweg volgen van een protocol. Als door de gesprekken heen de ontvangende organisatie steeds meer de meerwaarde van de interventie gaat inzien, verschuift de balans: van een focus op implementeerbaarheid naar een focus op innovatie. Zo ook als de gevende organisatie de organisatiecultuur en -structuur van de ontvangende organisatie leert begrijpen en de interventie hier binnen kan ontwikkelen.

Activiteit: Stel jezelf gedurende de ontwikkeling van de nieuwe interventie onder meer de volgende twee vragen (Damschroder et al., 2009):

- 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*)

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

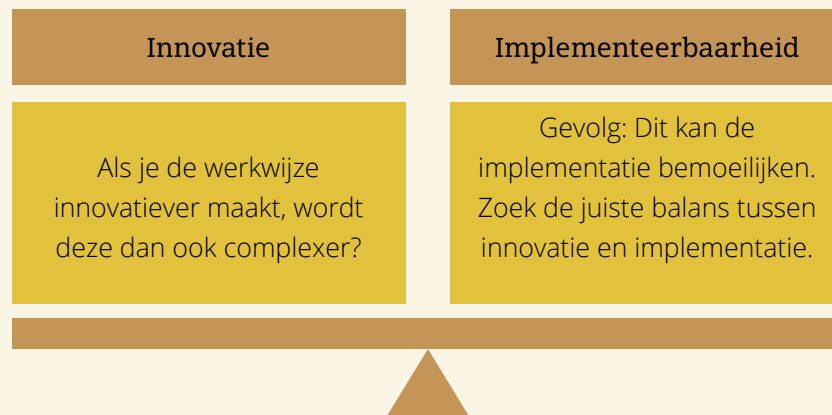
Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

Reflectie

Het ontwikkelen van een interventie die moet worden geborgd is een zoektocht naar een balans tussen innovatie en implementeerbaarheid

Een innovatieplatform is er primair op gericht effectieve projecten op te tuigen. Een vervolgstap is om deze projecten te implementeren binnen een externe organisatie. Hierin zit op voorhand al een balans: hoe innovatiever (lees: complexer) het project, hoe ingewikkelder het is om succesvol te implementeren. Zoals een uitvoerder zegt: *'Je moet ook weer niet te veel werkzame bestanddelen willen borgen. Dus we proberen het na het ontwikkelen van een interventie ook weer tot een bepaalde kern aan bestanddelen terug te brengen, zodat het makkelijker overdraagbaar wordt.'* Een manager vult aan: *'En natuurlijk ga je met elkaar in gesprek over die afbakeningen, maar je zal aan de voorkant rekening moeten houden met: is het opschaalbaar? Is het betaalbaar? Is het uitvoerbaar? Die drie dingen zijn gewoon belangrijk, omdat je anders aan het luchtfietsen bent en je het op een gegeven moment niet kwijt kan, en dan moet je aan het eind heel veel concessies doen.'*



Bron: gebaseerd op *Consolidated Framework for Implementation Research*, Damschroder et al. (2015)

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

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. Een interventie kan er van gemeente tot gemeente anders uitzien qua grootte, inrichting en manier van werken, maar zolang de werkzame bestanddelen geborgd zijn, is daarmee de impact ook geborgd. 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 methodiekbeschrijving. In *Zicht op effectiviteit* geven Veerman en Van Yperen (2008) aan dat onderzoekers zicht op de bewijskracht van interventies verkrijgen door allereerst de interventie te beschrijven wat betreft doel, doelgroep, aanpak en randvoorwaarden voor de uitvoering. Door deze explicitering is de werkwijze van de interventie te begrijpen en de aanpak gemakkelijker overdraagbaar. Vanuit hier kan de interventie steeds grondiger worden beschreven, uiteindelijk daadwerkelijk worden geëvalueerd op effectiviteit, en worden doorontwikkeld. Dit is de 'effectiviteitsladder' gaan heten, een methode die veel gebruikt wordt in het sociaal domein als het gaat om het duiden van effectiviteit van interventies.

Interventies kunnen ook beschreven worden voor opname in landelijke databanken. De meest bekende zijn die van het Nederlands Jeugdinstituut: www.nji.nl/instrumenten of die van Movisie: www.movisie.nl/databank-effectieve-sociale-interventies.

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶



Inzichten vanuit de praktijk

De ruimte om te experimenteren (en fouten te mogen maken)

'En het is gek dat ik [ontvangende organisatie] dat moest zeggen op een gegeven moment, maar ik zei: jullie [Frontlijn] moeten ook niet te braaf worden. Tuurlijk, je moet de aansluitingen hebben bij de gemeente, maar je moet wel op zoek blijven naar waar het niet goed gaat: waar zit er een gat in de werking van het systeem? En dan kan het niet anders dan dat je schuurt met bestaande entiteiten.'

'De Frontlijners, in ieder geval mijn collega's, zijn altijd degenen die zoeken naar de uitzondering op de regel: hoe kan het wel? Dan hopelijk aan de bel trekken dat er iets mee gedaan wordt of dat we zelf proberen te komen met een oplossing. Dat is een beetje het oppikken van signalen uit de praktijk maar dat is tegelijk heel erg moeilijk. Want als het systeem niet wil buigen, dan breekt het sneller dan dat het toegeeft.'

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶



Casus

De implementatie van de interventie Administratief Juridisch Team

Het Administratief Juridisch Team (AJT) helpt mensen met problematische schulden. Het brengt binnen korte tijd de administratie op orde, brengt voorliggende voorzieningen in beeld en vraagt voorzieningen aan waar nog geen gebruik van wordt gemaakt. Belangrijk is dat het ajt alle zaken op orde brengt die nodig zijn om je bij de Kredietbank Rotterdam (KBR) aan te kunnen melden.

In de woorden van een afdelingshoofd binnen de gemeente: *'Dat was nou een van de projecten die wat meer praktisch ingeregeld waren vanuit het idee: dat moet toch beter en sneller kunnen want we zien dat heel veel mensen niet goed aankomen of niet toegelaten worden tot onze kredietbank. Ook weer vanuit het idee: mensen worden niet goed aangeleverd. Heel veel van die mensen wisten echt niet wat ze allemaal moesten invullen en doen. Dus dit was niet een wetenschappelijk bedachte interventie maar veel meer van: nou, wat kunnen wij doen? Kom maar hier met die vuilniszak met administratie en bonnetjes en wij zorgen ervoor dat alles dusdanig op orde is dat je in ieder geval de schuldhulpverlening in kan. En dat was gelijk een hele mooie, want het vult een duidelijk gat op. Want de wijkteams wisten zich op dat moment geen raad met dit soort problematiek. Een andere afdeling, waar ik vond dat het eigenlijk had horen zitten, die gaf weer aan: wij zijn niet van de interventies, wij zijn van het doorverwijzen. Dus dat was echt een gat in het gehele systeem. Dus dat wilden we repareren. Toen ben ik inderdaad gaan kijken waar we dit konden onderbrengen. Zo geschiedde.'*

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

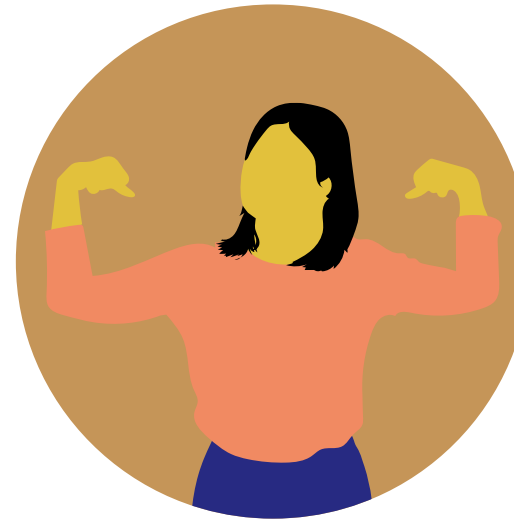
Literatuur ▶

4

Versterken

4a Probeer sleutelfiguren te vinden ►

4b Blijf draagdracht voeden ►



 De fase in vogelvlucht

Het doel van deze fase is het vinden van andere stakeholders die nodig zijn om het implementatietraject tot een succes te maken. Denk hierbij aan wethouders, gemeenteraadsleden, beleidsmedewerkers 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.

In de praktijk

'Om draagkracht te creëren zijn echt meerdere factoren belangrijk. En die moeten allemaal tegelijkertijd bij elkaar komen. Het gaat over de coalitie die je hebt bij de gemeenteraad, het gaat ook over de budgetten die er zijn, het gaat ook over de prioritering, het gaat ook over de beleidsstukken, en het gaat ook over het creëren van een momentum. Het is echt een optelsom, en als één daarvan niet goed komt, dan krijg je het gewoon niet geïmplementeerd. Wij implementeren een hele andere visie op hulpverlening, juist dan is die optelsom echt noodzakelijk.'

Inleiding ►

Leeswijzer ►

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ►

1. Signaleren ►

2. Verkennen ►

3. Innoveren ►

4. Versterken ►

5. Implementeren ►

6. Borgen ►

DEEL 2 - De achtergrond ►

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ►

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ►

Over het onderzoek ►

Literatuur ►

4a Probeer sleutelfiguren te vinden

Doel: Implementeren wordt soms gezien als een technisch recept dat gevolgd dient te worden – een stappenplan van aankondiging naar training en uiteindelijk tot borging en kwaliteitsbewaking. In de praktijk is implementatie mensenwerk. Effectieve implementatie is een proces waarbij veel mensen vanuit verschillende rollen betrokken zijn én vanuit hun rol groen licht moeten geven. Het is daarom bij uitstek een *deliberatief* proces: 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 raken. 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: er zijn veel mensen die het willen zien slagen. Dit vergroot aanzienlijk de kans dat de implementatie slaagt, omdat er vanuit verschillende niveaus op wordt ingezet.

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

Activiteit: Er moeten op meerdere niveaus sleutelfiguren zijn die draagvlak versterken. Dit heet strategisch omgevingsmanagement. Denk hierbij aan:

- Wethouder(s)
- Beleidsmedewerkers
- Lijnmanagers
- Projectleiders
- Uitvoerders
- Burgers (bv. bewonersplatforms)

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

4b Blijf draagdracht 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 te allen tijde of er nog steeds sprake is van voldoende draagkracht (Boendermaker, Perini, Dingreve, & Busschers, 2020). 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 met het management 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.

Blijvende draagkracht ontstaat als mensen elkaar eenvoudig en snel weten te vinden. Ook, of juist, als dingen anders lopen dan gepland. In andere woorden, als contact open en enigszins informeel kan verlopen. De deuren naar elkaar staan in principe altijd open. Je kunt de volgende vragen hierbij in gedachten houden:

- Wat zijn de verwachtingen vanuit alle partijen? Wordt aan ieders verwachtingen tegemoetgekomen? In de praktijk kan niet aan ieders verwachtingen worden voldaan, dat is niet erg. Het doel is echter om zo dicht mogelijk naar elkaar toe te bewegen.
- Ervaart iedereen dat alles op tafel gelegd wordt? Zo niet, dan is dat een risicofactor voor het trajectverloop.

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

 **Reflectie**

Hoe overbrug je schijnbaar onoverbrugbare verschillen in zienswijzen tussen partijen?

Een van de grootste uitdagingen om met een groep tot actie over te gaan is het omgaan met verschillen in zienswijzen. Soms worden deze na verloop van tijd pas zichtbaar. Dit is dermate vaak een bron van zorg en hindernis dat we de onoverbrugbaarheid van verschillen als de norm zijn gaan zien. Wat te doen? De voorgeschreven oplossingen houden meestal in dat mensen hun ego bij de deur moet laten. In de praktijk hebben verschillen echter meestal niet met ego te maken. Twee gedragswetenschappers aan Harvard University hebben veel onderzoek gedaan naar het overbruggen van verschillen en hebben hier lessen uit gehaald. ‘Mensen denken dat hun tegenstanders – niet zichzelf – zich onzeker, bedreigd en angstig voelen. En wanneer die tegenstanders hun argumenten afwijzen, gaan mensen ervan uit dat dat is omdat toegeven dat ze ongelijk hadden te schadelijk zou zijn voor hun ego of te bedreigend voor hun kijk op de wereld. Dergelijke percepties stellen ons in staat ons superieur te voelen en geven ons een excuus om het harde werk van het elkaar proberen te begrijpen te vermijden.’

De angst voor verschillen is in de praktijk een kortzichtige zienswijze. Verschillen kunnen ook gezien worden als een verrijkend ingrediënt in een groepsproces, wat meer staft met de werkelijkheid. Verschillen betekenen diversiteit zoals in de natuur biodiversiteit en genetische variatie een organisme versterken. Door verschillen niet uit de weg te gaan maar juist met elkaar te bestuderen ontstaan in de praktijk doorbraken. Een nieuwe manier van kijken die perspectieven verenigt.

De ironie is dat wanneer een groep het leerproces boven uitkomsten en resultaten stelt, dit in de meeste gevallen het resultaat juist ten goede komt. Maar het leerproces centraal stellen vereist vertrouwen in elkaar. En dit vereist op zijn beurt weer dat het gezamenlijke doel te allen tijde centraal blijft staan. Als verschillen een belemmerende factor worden betekent dit vaak dat het gezamenlijke doel zoek is geraakt en men als gevolg daarvan is teruggevallen in de eigen schaduw.

Bron: *Managing a Polarized Workforce: How to foster debate and promote trust*, Minson & Gino (2022)

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶



Inzichten vanuit de praktijk

Communiceer actief

'Onze projectleider was heel trouw toentertijd om iedere keer een update geven zodra er iets nieuws kwam. Dat zette ontzettend veel kracht bij aan het proces. Een aantal voorbeelden: 'Er komt een implementatiemanager, er is een nieuw team begonnen, we gaan deze richting op met het project, we moeten gaan trainen, denk eens met me mee, hoe willen jullie dat gaan doen?'

Neem mensen mee in overwegingen en beslissingen

'Wanneer wordt wel geïmplementeerd en wanneer niet en waarom? Wanneer wordt dat besproken? Met wie? Waarom wel, waarom niet? Ik denk dat dat wel heel goed is om mee te geven dat dat meer wordt gedeeld met de Frontlijn-coaches.'

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶



Casus

De implementatie van de interventie Moeders van Rotterdam

Babysterfte is in Nederland bovengemiddeld vergeleken met de rest van Europa. En in Rotterdam ook weer bovengemiddeld vergeleken met de rest van Nederland. Uit onderzoek van het Erasmus Medisch Centrum blijkt dat vrouwen die in een achterstandswijk wonen, een hogere kans hebben dat hun pasgeboren baby ziek wordt of sterft. Sociale problemen kunnen dus leiden tot medische complicaties. Deze situatie vraagt om een passend antwoord: een combinatie van goede medische én sociale zorg voor zwangere vrouwen in achterstandsposities. Dit is wat de interventie Moeders van Rotterdam (MvR) doet. Vrouwen krijgen in de interventie intensieve begeleiding vanaf de zwangerschap en de eerste levensjaren van het kind.

Moeders van Rotterdam is in juli 2015 gestart op initiatief van drie partijen: de gemeente Rotterdam en diens innovatieplatform Frontlijn, het Erasmus Medisch Centrum en Stichting De Verre Bergen. Op die manier was het een coalitie tussen een uitvoerder, een wetenschappelijke instelling en een financier. Er werd een convenant getekend voor een uitvoerings- en onderzoeksperiode van zes jaar waarin de interventie werd toegepast, verder ontwikkeld en tegelijkertijd onderzocht op effectiviteit.

Vanaf het begin was het doel de interventie voor de lange termijn te borgen. Hiervoor was destijds een denksessie belegd om te kijken: waar kan MvR nu het beste landen? Om het bereik zo breed mogelijk te trekken en samen op te trekken met de destijds nog nieuw ingevoerde wijkteams, werd een samenwerking aangegaan met een aantal wijkteams. Dit was wel het resultaat van enkele jaren aan bijeenkomsten en gesprekken om de visie en de draagkracht te creëren.

In plaats van dat deze wijkteams de interventie naast hun bestaande takenpakket moesten overnemen, werd ervoor gekozen om de coaches van MvR toe te voegen aan de wijkteams. *'Als jij als clubje apart met dat wijkteam moet werken, dan sta je achteraan in de rij. Maar als je met ze aan tafel zit, dan kan je heel veel dingen snel regelen. Dat is in de praktijk ook gebleken. Wij ontnemen in feite een zorg van het wijkteam, zo zien zij het zelf ook.'* Tegelijkertijd blijven de coaches vanuit een eigen organisatie werken waardoor aansturing op het werken vanuit interventie en competenties geborgd blijft door regelmatige intervisie.

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶



De projectleiders van MvR benoemen dat er voor het hele proces echt tijd is genomen, wat in andere implementatietrajecten vaak ontbreekt. *'We hebben wel bijna twee jaar na kunnen denken over: 'Hoe zou dat dan voor mij zijn, als ik het over de uitvoering heb?' Tuurlijk, er waren echt heel veel zorgen, maar die vragen zijn allemaal gesteld. We hebben dus pilots gedaan, om het uit te testen, met een clubje, dat dat graag wilde.'* Op sommige momenten was het alsof je 'een vierkantje in een rondje moest gaan passen', maar door de gesprekken en het zorgvuldig uitdenken van het proces zijn de interventie en de werkzame factoren ervan uiteindelijk succesvol geïmplementeerd bij de wijkteams.

Ook werd draagkracht benoemd als succesfactor. *'[Het] betekent dat het management de directie en dergelijke mee moet nemen, maar dat je ook bij de verschillende stappen het college meeneemt. Beginnend bij vooral de wethouder of wethouders. Want in dit geval, het is een brede aanpak, ging het om meerdere wethouders, die je dan eigenlijk moet proberen mee te nemen. En zij moeten uiteindelijk akkoord gaan, om daar zoveel geld in te investeren. Wat een hele belangrijke goede stap was – wat we bij de gemeentes vaak doen –, is om een traject echt gezamenlijk uit te stippelen zodat iedereen erin wordt meegenomen.'*

Deel 1

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

- 1. Signaleren ▶
- 2. Verkennen ▶
- 3. Innoveren ▶
- 4. Versterken**
- 5. Implementeren ▶
- 6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

- Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶
- Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶
- Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

5 Implementeren

- 5a Benoem een implementatieteam ▶
- 5b Rol de interventie uit volgens plan-do-check-act ▶
- 5c Train (uitvoerend) professionals ▶



De fase in vogelvlucht

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.

In de praktijk

'En je merkt: mensen vinden die mindset-verandering heel lastig. En voor mindset-verandering moet je eigenlijk jaren de tijd nemen. Je moet de tijd nemen om te kunnen trainen, maar ook om daarna te kunnen blijven oefenen en nieuwe vaardigheden aan te leren. Daar loopt het veelal op stuk. Dat is een les. Want wat blijkt vanuit die ervaringen: je moet er echt een proces van maken. En niet van: hier heb je een handleiding, we doen het een paar keer voor en daarna moet je het zelf kunnen. Want dat werkt dus gewoon niet. We zullen veel langer bij de [ontvangende] organisatie moeten blijven om ervoor te zorgen dat het bestendigt.'

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

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?

Het voordeel van een implementatieteam boven een implementatiemanager is dat je hiermee verschillende gezichtspunten kunt borgen. Zo kan er meerwaarde in zitten om in elk geval iemand vanuit de gevende en iemand vanuit de ontvangende organisaties zitting te laten nemen in het team. Op die manier heeft het team expertise over de interventie vanuit de gevende organisatie en expertise over de unieke context van de ontvangende organisatie. De kracht van een team is dat het veerkrachtiger is dan de enkeling: personele wisseling is minder ingrijpend en het team put uit een rijker palet aan kennis, ervaring en vaardigheden dan uit slechts één persoon.

Activiteit: Stel een implementatieteam samen van 2 à 3 personen. Zorg voor diversiteit aan belangrijke perspectieven. Daarnaast vragen implementatiewerkzaamheden een aantal unieke competenties. Stel niet per se iemand aan die er vanuit zijn huidige functie al een grote verantwoordelijkheid in 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 implementatieteam voldoende mandaat krijgt om beslissingen te nemen gedurende het proces. Hierbij is brede draagkracht noodzakelijk, juist omdat het implementatieteam organisatie-overstijgend werkt.

Reflectie

Een proces begeleiden: laten doen door een individu of een team?

Eenvoudige taken worden het best uitgevoerd door individuen, terwijl moeilijke taken efficiënter worden uitgevoerd door een groep. Binnen een onderzoek werd gevonden dat, voor complexe taken, teams bijna even goed waren als de meest competente individuen, plus dat teams in staat waren de taak vele malen sneller te volbrengen. Dat komt doordat ze als groep meer tegelijk konden doen, meer oplossingen genereerden, sneller oplossingen genereerden en de ruimte van oplossingsrichtingen breder verkenden.

Bron: *Are Teams Better Than Individuals at Getting Work Done?*, Watts (2021)

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

5b Rol de interventie uit volgens plan-do-check-act

Doel: Nieuwe interventies overleven als ze in staat zijn te leren van de uitdagingen die hieruit volgen. Succesvolle implementatie vergt verandering van organisatiestructuren, van competenties van medewerkers en daarmee van de cultuur. In deze fase komen allerlei onverwachte en remmende factoren naar boven. Professionals zijn onzeker over rollen, verantwoordelijkheden en hun handelen. Teamleiders of ondersteuners die in 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 intensieve coaching (Bertram et al., 2015).

Bovenstaande vereist een systematisch en systeemgericht handelen in plaats van het zoeken van technische oplossingen voor geïsoleerde problemen.

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

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

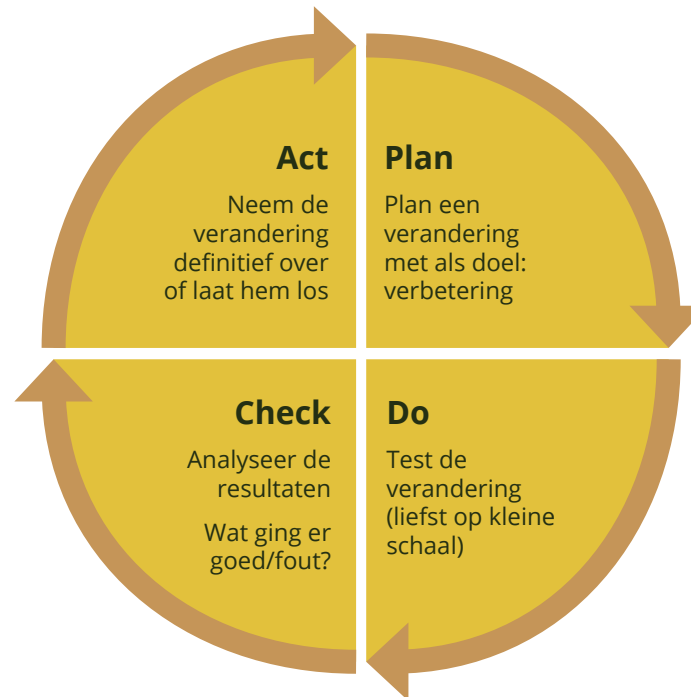
Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

Activiteit: Een goed hulpmiddel om planmatig te werken is de Plan Do Check Act-cyclus (PDCA; Movisie, 2018; figuur 4). 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). Evalueren en bijstellen gebeuren hierin doorlopend.

Figuur 4. De PDCA-cyclus



Bron: Movisie (2018)

Een eenvoudige manier om de PDCA-cyclus te hanteren is de 'stoplicht-methode'. Hierbij creëer je voor elke fase steeds een checklist met onderdelen die je werkbaar wilt hebben aan het eind van de fase. Elke twee weken komt een kernteam bij elkaar om te kijken of alle 'lichten nog op groen staan'. Zo niet, dan laat het zien waar bijsturing nodig is.

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

 **Reflectie**

De kracht van liminaal denken

De schrijver Dave Grey introduceerde de term 'liminaal denken'. Stel, je bent binnen je organisatie of privé op een probleem gestuit maar weet niet hoe je dit moet oplossen. Of anderen overtuigen je ervan dat een mogelijke verandering toch niet te verwezenlijken is en dat je beter kunt accepteren dat dingen zijn zoals ze zijn. Of dat verandering ideaal maar niet realistisch is. Argumenten waarom liggen buiten de invloedssfeer: er zijn te veel verschillende belangen of er is simpel geen tijd en geld voor. Bottomline: je probeert jezelf ervan te overtuigen dat het niet aan jezelf kan liggen, maar dat het aan de omstandigheden ligt en lag die buiten je beïnvloedingssfeer liggen en ook zullen blijven.

Liminaal denken is eigenlijk niets anders dan vastzitten in bestaande overtuigingen en gewoonten die je aangeleerd zijn door ervaringen en gewoonten. Liminaal betekent drempel. Dat is de belemmeringskant van het begrip – het is niet mogelijk en er is een limiet – lees: er is iets (blijvend) niet mogelijk. Oude overtuigingen modelleren hoe we omgaan met het heden en de toekomst. De kansvariant van liminaal denken gaat uit van een mogelijkheid om zaken te veranderen. Letterlijk is er een deur die je nog niet doorgedaan bent en waar je een nieuwe omgeving verkent.

Liminaal denken betekent: het oude bestaat niet meer, het nieuwe is nog onzeker. Het is oké om dingen niet onder controle te hebben. Hierdoor sta je open voor nieuwe perspectieven. Zo ontstaat ook creativiteit om tot oplossingen te komen.

Bron: *De Kracht van Liminaal Denken*, Grey (2016)

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

5c Trainen van (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 zich mee verbonden 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.

Stel jezelf hierbij de volgende vraag:

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.

Selectie: Een belangrijke vraag bij het implementeren van een nieuwe aanpak gaat over de mensen die voor de organisatie werken. Zijn dit de juiste mensen om de verandering mee door te zetten? Hoewel dit een confronterende vraag kan zijn (doorwerken met bestaande medewerkers lijkt makkelijker), is het noodzakelijk om hier genoeg tijd en aandacht aan te besteden. Het gaat erom medewerkers te hebben met de juiste competenties, instelling en motivatie voor de nieuwe werkwijze.

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 vanuit 'de bedoeling' blijft werken en de nieuwe werkwijze op de juiste manier toepast en blijft toepassen. Dit kan alleen als medewerkers blijven leren en (zichzelf) steeds de vraag stellen of het werk dat ze doen bijdraagt aan de bedoeling.

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoerderskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶



Inzichten vanuit de praktijk

Investeer in je personeel zodat er niet te veel personele wisselingen ontstaan

'Ik merkte dat veel uitvoerders gedurende het proces van implementatie weggingen. Dat is natuurlijk een persoonlijke keuze, maar je goede krachten gaan daarmee wel weg, en het is toch wel even lastig om bij de nieuwe aanwas dan weer dezelfde visie, de kennis, alles, weer te hebben.'

Het fuseren van huidig en nieuw personeel

'Er ontstond een fusie van mensen die kwamen vanuit de gevende organisatie en mensen die al werkte bij de gevende organisatie. Daardoor ontstond een soort van cultuurclash. Dat was echt een hele lange tijd, eigenlijk, nog steeds zoeken van: ja, hoe voegen we het allemaal samen?'

'Er kwamen mensen vanuit verschillende organisaties bij elkaar. En toen zag je echt een enorme clash in visie en hoe je dingen doet. De een zat nog volledig in het zelfredzaamheidsverhaal, terwijl de mensen van de ander het gewoon overpakten wanneer het nodig was. Terwijl anderen weer zeiden: maar het moet in dit systeem. En daar zie je dan hoe ingewikkeld het is om tot een gezamenlijke werkwijze te komen.'

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

6 Borgen

6a Zorg voor kwaliteitsbewaking ►

6b Blijf de kwaliteit en uitkomsten doorlopend verbeteren ►



De fase in vogelvlucht

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 routinematig en met voldoende kwaliteit uitvoeren. Dit kan niet bereikt worden zonder continue aandacht voor de competenties, organisatie en het leiderschap (zoals beschreven aan het begin van deze handreiking). Alle drie zijn nodig en hebben blijvend aandacht nodig.

In de praktijk

'Ik hoop dat – ondanks dat de interventie echt goed is geïmplementeerd – er een monitor op blijft, en voor langere tijd. Daar heb ik op dit moment mijn twijfels over, of dat vooraf überhaupt is afgesproken. Dat de interventie echt bestendig en geborgd blijft. En bijvoorbeeld dat wanneer nodig, we ook inzetbaar blijven om coaching on the job te geven, of een extra training als we merken dat het aan het wegzakken is. En ook dan niet alleen op het uitvoeringsniveau, maar vooral juist op het managementniveau.'

Inleiding ►

Leeswijzer ►

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ►

1. Signaleren ►

2. Verkennen ►

3. Innoveren ►

4. Versterken ►

5. Implementeren ►

6. Borgen

DEEL 2 - De achtergrond ►

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ►

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ►

Over het onderzoek ►

Literatuur ►

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 en de uitvoering van de interventie verbeteren waar nodig (Movisie, 2018).

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

Activiteit:

- 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)?

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

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 de bedoeling hebben bijgedragen, maar er zal altijd ruimte zijn voor doorontwikkeling. In die zin is implementatie nooit af.

Activiteit:

- 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?

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶



Inzichten vanuit de praktijk

Een kwaliteitsmedewerker die de inhoud van de interventie kent

'Je wilt natuurlijk dat outreachend werken en die stress-sensitieve dienstverlening ook up-to-date houden. Je wil ook niet dat dat na een jaar weer verdwijnt. Daarvoor hebben we een kwaliteitsmedewerker aangenomen, die heel erg dat stress-sensitieve werken in de vingers heeft om toch, in dat team, het gedachtegoed en dat outreachend werken goed te laten landen.'

De laatste loodjes wegen het zwaarst

'Je merkt nu dat iedereen echt een beetje denkt: is het niet een keertje klaar met die implementatie? We zijn er al, we zitten er al. Dan moet je juist gaan zeggen: "Nee, we gaan echt niet te vroeg juichen, we moeten het nog wel eventjes netjes afronden."

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶



Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat?

PPMO Frontlijn (hierna: Frontlijn), in de gemeente Rotterdam, fungeert als innovatieplatform voor het sociaal domein. Frontlijn ontwikkelt nieuwe en innovatieve methodieken en werkwijzen die zij zoveel als mogelijk ter beoordeling aanbiedt bij verkenningscommissies van bijvoorbeeld het Nederlands Jeugdinstituut (NJI). Op basis van signalen of meldingen uit het sociaal domein of een opdracht ondersteunen medewerkers van Frontlijn kwetsbare Rotterdammers die problemen ervaren. De in de praktijk opgedane ervaringen en verbeteringen leiden tot een nieuwe methodiek, project of werkwijze (interventie) die Frontlijn verder ontwikkelt en beschrijft.

Frontlijn werkt als organisatie met coaches die zichzelf plaatsen tussen de wereld van de burger en het systeem vanuit waar ze werken: een systeem dat doorgaans sterk inzet op afgebakende kaders zoals protocollen, richtlijnen en checklists. Tussen deze leef- en systeemwereld bevindt zich de 'frontlijn'. Frontlijncoaches onderscheiden zich doordat ze met brede uitvoeringskaders werken (RVS, 2017). Vanuit deze invalshoek krijgen bestaande methodieken die ze inzetten ook een andere invalshoek. Outreachend werken kan bijvoorbeeld worden opgevat als het simpelweg verplaatsen van een gemeentelijk loket dichterbij de burger, maar het kan ook worden gezien als het actief benaderen van de burger, ongevraagd, om te kijken hoe het met hem of haar gaat.

In andere woorden, de 'mindsets' van uitvoerders beïnvloeden de effectiviteit van de uitvoering. Complexiteitsonderzoekers noemen dit verschil in benadering respectievelijk een ingenieursbenadering en een tuiniersbenadering. De eerste heeft zich over vele decennia sterk ontwikkeld en zit diep verankerd in het huidige zorgsysteem. Frontlijncoaches werken juist sterk volgens de tweede benadering. Het verschil is weergegeven in figuur 5.

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat?

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

Figuur 5. Een uitvoerend professional werkt altijd vanuit een onderliggende benadering

Smalle uitvoeringskaders	Brede uitvoeringskaders
<ul style="list-style-type: none"> • Beperk je tot je taak • Doe wat is afgesproken • Houd je manager uit de wind • Wijk niet af van protocol • Wees efficiënt en effectief • Wees loyaal 	<ul style="list-style-type: none"> • Doe wat nodig is • Bied meerwaarde • Geef ieder het zijne/ bied maatwerk • Zet de burger centraal • Loop in de mist, accepteer onzekerheid • Investeer in relaties

Bron: *Wanneer vele handen het werk niet lichter maken*, Joesse, Teisman, Verschoor & Van Buuren (2019)

Deze brede uitvoeringskaders krijgen concreet gestalte doordat coaches een aantal competenties hebben. Deze negen competenties kunnen worden gegroepeerd in vijf dimensies (figuur 6). Meer verdieping hierover is te vinden in *Wanneer je uitvoerders de ruimte geeft. De Frontlijn-benadering voor vroegsignalering en integrale hulp* (Broekhuizen, Mak en Van Geuns, 2022).

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

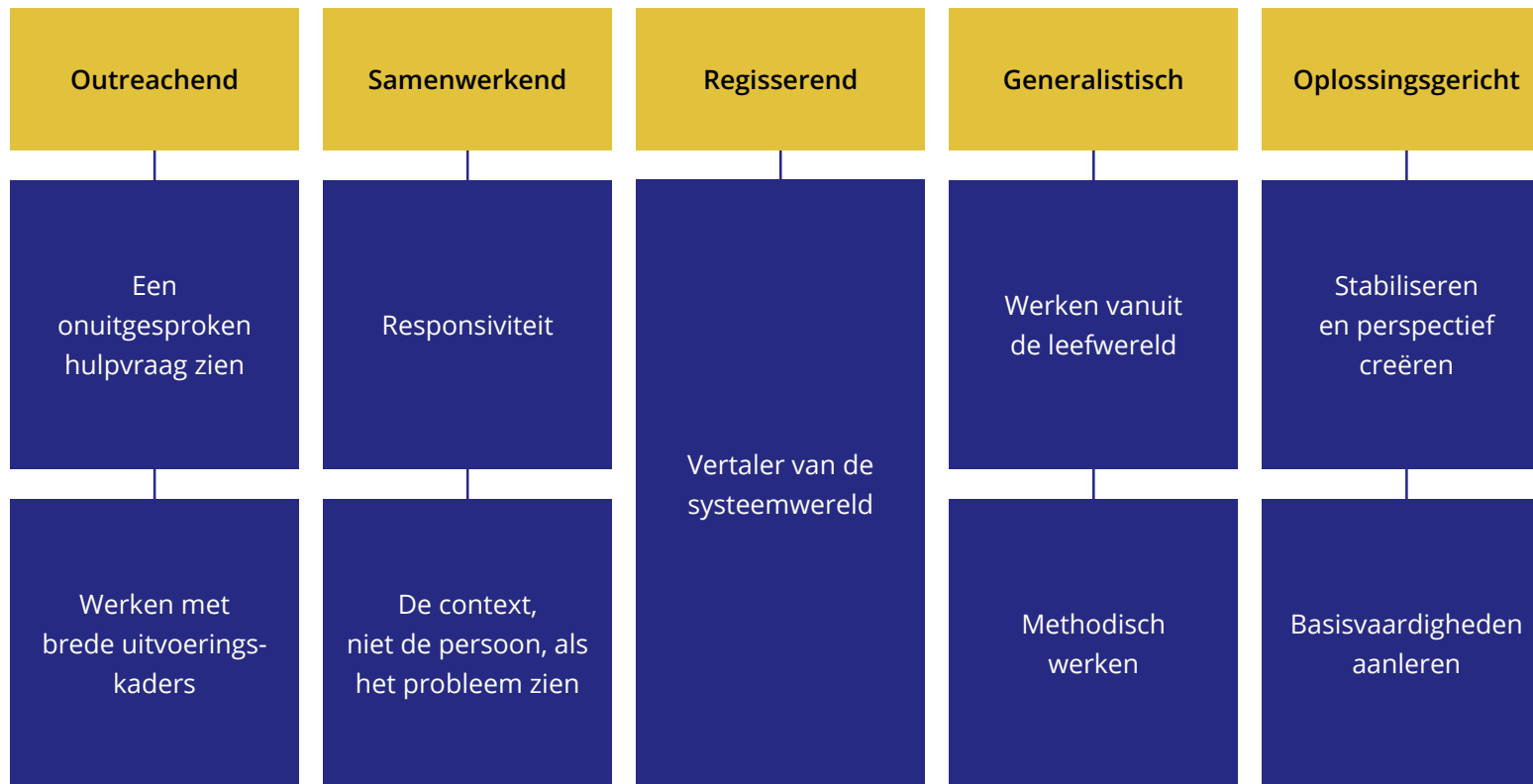
Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat?

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

Figuur 6. Competenties van Frontlijnprofessionals



Bron: *Wanneer je uitvoerders de ruimte geeft*, Broekhuizen, Mak, & Van Geuns (2022)

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

- 1. Signaleren ▶
- 2. Verkennen ▶
- 3. Innoveren ▶
- 4. Versterken ▶
- 5. Implementeren ▶
- 6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat?

- Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶
- Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

Interventies die PPMO Frontlijn ontwikkelde, implementeerde en borgde

Vroegsignaleringsprojecten voor kwetsbare burgers met financiële problemen:

- **Vindplaats Schulden (VPS):** signaleert betalingsachterstanden via wooncorporaties, energiemaatschappijen, zorgverzekeraars, evenals via gemeentelijke belasting.
- **Voedselbankproject:** signaleert via aanwezigheid op uitdeelpunten waarin contact plaatsvindt tussen gebruikers van de Voedselbank en hulpverleners die hulp aanbieden en geven. Het project is ontstaan vanuit de observatie dat een relatief grote groep mensen langer dan drie jaar ondersteuning van de voedselbank ontving zonder dat hun (financiële) situatie substantieel verbeterde.
- **#Lifegoals:** signaleert via voortgezet onderwijs waarin laagdrempelig contact wordt gelegd tussen kwetsbare scholieren en Frontlijncoaches die daar permanent aanwezig zijn.

Administratief Juridisch Team (AJT): helpt mensen met problematische schulden; het brengt binnen korte tijd de administratie op orde, brengt voorliggende voorzieningen in beeld en vraagt voorzieningen aan waar nog geen gebruik van wordt gemaakt. Belangrijk is dat het AJT alle zaken op orde brengt die nodig zijn om je bij de Kredietbank Rotterdam (KBR) aan te kunnen melden.

Moeders van Rotterdam (MvR): ondersteunt zeer 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 tot en met 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.

Amigo's: richt zich op schoolgaande kinderen (8-13 jaar) met psychosociale problemen om samen met hun ouders en leraren deze problemen te verminderen. Amigo's (jeugdhulpverleners) bieden deze kinderen persoonlijke begeleiding aan onder schooltijd op school om dit te bereiken. Samen werken ze aan speciaal op het kind afgestemde psychosociale vaardigheden, waar het kind, zijn/haar ouder(s) en leerkracht achter staan en ook aan meehelpen. Het laagdrempelige karakter zorgt ervoor dat veel ouders en kinderen openstaan voor de begeleiding.

Children's Zone (CZ): versterkt de thuissituatie door ouders vaardigheden aan te leren rondom financiën, opvoeding, gezondheid en werk. Hierdoor ontstaat er bij ouders meer ruimte om zich te richten op de opvoeding en ontwikkeling van hun kinderen, waarmee hun toekomstkansen worden vergroot.

Bron: Gemeente Rotterdam (z.d.)

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat?

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

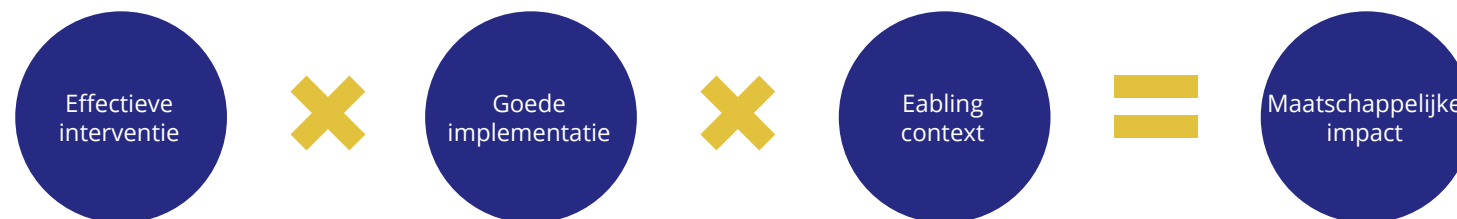
Literatuur ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over?

Door Leonieke Boendermaker

De afgelopen tien-vijftien jaar is de wetenschappelijke en praktijkkennis over wat er nodig is om interventies goed te implementeren (en borgen) enorm toegenomen. Er zijn inmiddels vele modellen en theorieën die zicht geven op factoren die goede implementatie beïnvloeden. In de basis gaat het erom dat maatschappelijke impact alleen bereikt kan worden als er sprake is van een effectieve interventie, die gepaard gaat met een effectieve implementatie in een stimulerende context (figuur 7, bron: Fixsen et al., 2019, pp. 2). Het breder verspreiden van een aanpak is alleen wenselijk als bekend is dat het om een effectieve aanpak gaat. Op zijn minst dient duidelijk te zijn dat de aanpak tot verandering leidt in de situatie van degenen op wie de interventie gericht is. Bij PPMO Frontlijn (hierna: Frontlijn) kunnen dat uiteenlopende doelgroepen zijn. Het onderzoek van Broekhuizen, Mak en Van Geuns (2022) geeft eerste aanwijzingen voor de effectiviteit van de Frontlijn-benadering voor vroegsignalering en integrale hulpverlening.

Figuur 7. Effectieve implementatie



Bron: *Implementation practice & science*, Fixsen, Blase, & Van Dyke (2019)

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

Er is al veel onderzocht over implementatie en zoals gezegd, er zijn al veel modellen ontwikkeld waarin factoren die een rol spelen bij implementatie zijn opgenomen. In deze handreiking zijn twee modellen als uitgangspunt genomen:

1. De *'Active Implementation Frameworks'* (kaders voor implementatie) van Bertram et al. (2015), uitgebreider beschreven in Fixen et al. (2019). Deze auteurs onderscheiden vijf onderdelen van (kaders voor) effectieve implementatie. Het gaat om de bruikbaarheid van een interventie, implementatiefasen, de onderling samenhang van competenties, organisatorische randvoorwaarden en leiderschap, het werken aan een lerende organisatie (*improvement cycles*) en werken met implementatieteams. Meer informatie over de *Active Implementation Frameworks* is hier te vinden: www.activeimplementation.org/frameworks
2. Het *'Consolidated Framework For Implementation Research constructs'* (CFIR) van Damschroder en collega's (2009, 2015, 2022). Dit geïntegreerde model voor onderzoek naar implementatie is gebaseerd op uitgebreid literatuuronderzoek en bevat een overzicht van alle inmiddels bekende variabelen die van invloed zijn op goede implementatie. Meer informatie over de beïnvloedende factoren is hier te vinden: cfirguide.org

Implementatiemodellen gaan uit van een 'uitontwikkeld' product dat daarna verder verspreid wordt en toegepast in andere organisaties of op andere locaties van een organisatie. Frontlijn ontwikkelt én implementeert tegelijkertijd door samen met organisaties een probleem dat in de praktijk speelt op te pakken en te werken aan oplossingen. In het Frontlijnmodel voor Innovatie en Implementatie (FII) zijn daarom delen van de beide hierbovengenoemde modellen te herkennen, maar is het toch weer nét even anders. Hieronder volgt meer uitleg over de beide modellen als achtergrond voor de in de handreiking gepresenteerde stappen.

1. Een bruikbare interventie is de basis

Aan de basis van een implementatieproces ligt een effectieve en bruikbare interventie. In het onderzoek naar de Frontlijn-werkwijze voor vroegsignalering en integrale hulpverlening is in kaart gebracht wat de werkwijze van Frontlijn inhoudt en welke competenties er nodig zijn om de aanpak goed uit te kunnen voeren (Broekhuizen, Mak en Van Geuns, 2022).

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

Om de interventie 'overdraagbaar' te maken is een dusdanig heldere beschrijving en onderbouwing nodig dat deze *'teachable, doable, learnable and assessable'* is (Fixsen et al., 2019, pp. 71). Met andere woorden: de interventie dient zo op papier te staan dat je andere mensen erin kunt opleiden, dat mensen het kunnen doen en leren in de praktijk en dat te beoordelen is of zij dat kwalitatief voldoende doen. Daarvoor is nodig:

- Een heldere beschrijving van de interventie, d.w.z. a) een duidelijke interventie-theorie, met informatie over de achterliggende filosofie, waarden en principes en b) duidelijke in- en exclusiecriteria die duidelijk maken voor wie de interventie bedoeld is.
- Een duidelijke definitie van de elementen en competenties die als kern van de interventie gezien worden. Worden die niet toegepast, dan is het niet de interventie zoals deze is bedoeld.
- Een heldere operationalisatie van de componenten van de interventie, zodanig dat duidelijk is wat de bedoeling is 'in zeggen en doen'.
- Een procedure om in kaart te brengen in welke mate de uitvoerders van de interventie deze uitvoeren zoals bedoeld (zoals ontworpen en in onderzoek effectief gebleken) (*fidelity*)

Vertaald naar Frontlijn betekent dit dat niet alleen de interventie zelf (de aanpak, stappen), maar ook de achterliggende theorie en waarden van waaruit gewerkt wordt beschreven zijn, inclusief een heldere beschrijving van de doelgroep en wie daar – op basis van welke informatie – wel en niet onder valt. Vervolgens: dat helder is opgeschreven hóe een uitvoerder van de interventie dit doet en wát voor vaardigheden/houding en toepassing van achtergrondkennis zichtbaar dient te zijn, wil er sprake zijn van 'uitvoering zoals bedoeld' (*fidelity*).

2. Implementatie verloopt in fasen

Uit onderzoek is bekend dat de implementatie van een vernieuwing een proces is van twee tot vijf jaar en vier fasen kent:

- **Verkennen:** behoeften doelgroep en organisatie in kaart brengen, verhelderen kernelementen van de aanpak, beïnvloedende factoren in kaart brengen, bewustwording etc.
- **Inrichten:** hulpbronnen (tijd, geld, steun) op orde, voorbereiden organisatie, voorbereiden medewerkers, beïnvloedende factoren in kaart brengen, implementatie strategieën ontwikkelen.
- **Startende implementatie:** nieuwe competenties toepassen, mensen coachen, stevig leiderschap/managen van de verandering.
- **Volledige implementatie:** monitoren en managen van de beïnvloedende set van factoren (competenties, organisatie, leiderschap), kwalitatief goede uitvoering bereiken en benchmarken uitkomsten, 'ongoing' verbetering van kwaliteit en uitkomsten. In deze fase vindt de *borging* van de vernieuwing plaats.

Deze fasen worden doorgaans niet netjes 'na elkaar' doorlopen. Omstandigheden binnen en buiten de organisatie kunnen ertoe leiden dat stappen uit eerdere fasen nogmaals doorlopen worden. Opnieuw trainen en coachen van medewerkers bijvoorbeeld, of opnieuw strategieën voor implementatie ontwerpen en toepassen (Boendermaker & Regeer, 2018). Dit is ook de praktijk bij Frontlijn. In de stappen die in deze handreiking zijn opgenomen is dit terug te zien.

3. Competenties, randvoorwaarden en leiderschap

Een aanpak of interventie implementeren in een organisatie vergt meer dan het trainen van medewerkers in de nieuwe aanpak. Onderzoek laat zien dat het kunnen ontwikkelen van de benodigde competenties samenhangt met keuzes in de organisatie en leiderschap.

Competenties ontwikkelen

Niet elke werkwijze past bij iedereen. Wanneer een organisatie met een aanpak aan de slag gaat is het selecteren van de juiste mensen stap één. Pas daarna komt trainen/scholen. En heel belangrijk: daarna is coaching nodig om de nieuwe aanpak ook daadwerkelijk, en kwalitatief goed toe te passen en te blijven passen. Dit kan op vele manieren: door in teamvergaderingen aandacht aan het toepassen van de werkwijze te besteden, door begeleidde intervisie te organiseren, door beelden of geluidsopnames te maken en die met een collega of in het team te bespreken, door mee te lopen met een collega en elkaar feedback te geven. Onderzoek geeft helaas nog niet veel aanwijzingen voor de frequentie waarin dit nodig is.

Organisatorische randvoorwaarden

Selectie, training en coaching vergen organisatorische inbedding (regelen van ruimten, tijd, ervaren medewerkers als coach etc.). Daarnaast helpt het om gegevens te verzamelen over de uitvoering van de aanpak, om hoeveel mensen gaat het, wat gebeurt er in de praktijk, wat vinden mensen ervan, wat zijn de uitkomsten voor cliënten? In de interviews wordt gevraagd om evaluatie momenten met cliënten. Het bespreken van dit type informatie met teams en binnen het management zorgt voor een lerende beweging in de organisatie: doen we de juiste dingen? Helpt het onze cliënten? Wat vinden we ervan? Wat zouden we anders kunnen doen? Het geeft zicht op de implementatie en de organisatorische randvoorwaarden die nodig zijn. Dit wordt wel datagestuurd werken genoemd (Van Yperen, Veerman, Bijl, 2017). Een andere manier om te blijven leren is het consequent werken met verbeter-cycli, bijvoorbeeld door in een plan, do, check, act cyclus de implementatie en uitvoering steeds te volgen en aanpassingen te doen waar nodig. Ook is het van belang dat de leidinggevenden in de organisatie zich inzetten voor goede communicatie binnen én buiten de organisatie over het doel, de aanpak en hetgeen er nodig is om de aanpak / interventie goed uit te voeren. Dat betreft dan zowel interne procedures en afspraken als afspraken met externe partners. Ook betreft dit het actief en gezamenlijk oppakken van uitdagingen die de implementatie intern én extern met zich meebrengt. In de werkwijze van Frontlijn is het opzoeken van de 'randen' in

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

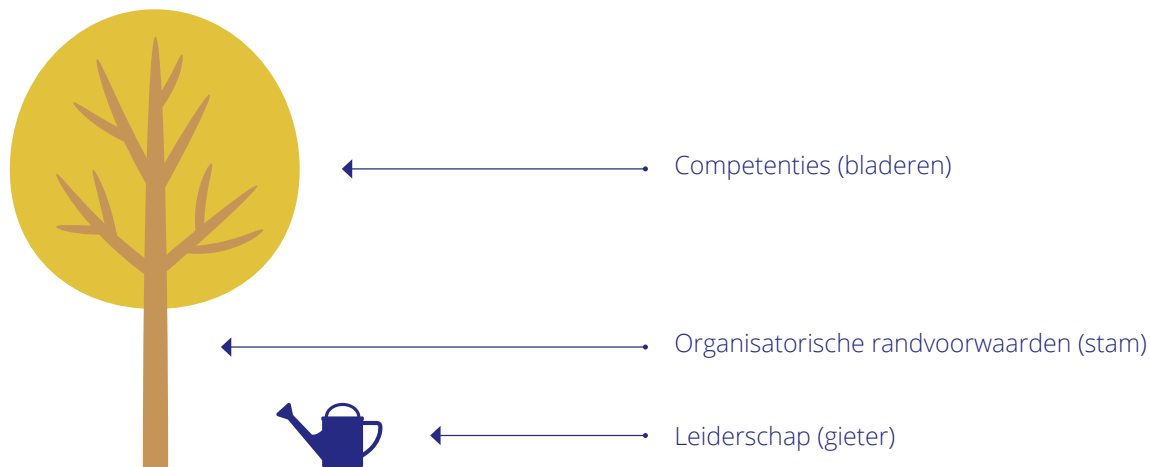
het werk belangrijk, coaches krijgen in hun werk direct met de context te maken (zie eerdergenoemde citaat op pp. 3). Des te belangrijker is het om oog te hebben voor wat dit vergt aan organisatorische randvoorwaarden en afstemming en overleg met andere organisaties (formeel en informeel) om dit werk goed te kunnen doen.

Leiderschap

Het implementeren van een vernieuwing vergt flexibel en ondersteunend leiderschap. Afhankelijk van de fase van implementatie kan dit technisch of juist faciliterend leiderschap zijn. Veranderingen vereisen leiding die oplossingsgericht is en autoriteit, netwerk en kennis inzetten om praktische problemen op het niveau van medewerkers en de organisatie op te lossen. Daarnaast is leiding nodig die zelfbewust en inhoudelijk betrokken is. Ook moet de leiding vertrouwen uitstralen en kwetsbaar durven te zijn, zodat er een cultuur van voortdurend leren kan ontstaan.

In een publicatie over de implementatie van een nieuwe werkwijze bij jeugdbescherming Amsterdam (Boendermaker & Regeer, 2018) is in dit verband het beeld gebruikt van een boom. Met de stam van de boom als symbool voor de organisatie, het leiderschap als de gieter die de boom voedt, en de blaadjes aan de takken als de competenties van de medewerkers, die de nieuwe aanpak uitvoeren. De blaadjes kunnen groeien en knoppen kunnen bloeiende bloemen worden als er sprake is van een stevige stam en de juiste voeding (figuur 8).

Figuur 8. Succesvolle implementatie vergt aandacht voor competenties, leiderschap en organisatie



Bron: *Invoeren van vernieuwingen in jeugdhulp en jeugdbescherming*, Boendermaker & Regeer (2018)

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

4. Enabling context

Uit onderzoek is inmiddels bekend dat een implementatieproces beter en sneller verloopt als er gewerkt wordt met een implementatie-team: een vaste groep die verantwoordelijk is voor het implementatieproces, met heldere rollen en taakverdeling en ook binnen het team een lerende attitude. Onder andere door het werken met plan-do-check-act cycli kan een lerende en stimulerende omgeving tot stand gebracht worden.

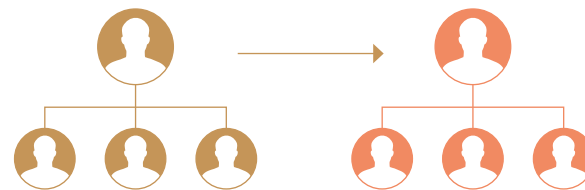
Het werken met een nieuwe aanpak in een organisatie vergt doorgaans niet alleen organisatorische aanpassingen of randvoorwaarden binnen organisaties (zie hierboven), maar ook wijzigingen in het bredere systeem, de context waarin een organisatie werkt (zie ook Damschroder et al., 2009). Organisaties kunnen ook druk voelen om mee te gaan in veranderingen als er meer organisaties om hen heen met de nieuwe werkwijze gaan werken en er kan natuurlijk druk zijn vanuit een gemeente of andere overheid om een nieuwe aanpak op te pakken. Een intern of regionaal implementatie-team helpt om de nieuwe aanpak dan op alle plekken goed neer te zetten.

De stappen in deze handreiking laten zien hoe belangrijk de bredere context is en dat het betrekken en meekrijgen van relevante partijen cruciaal is. Succesvolle implementatie is een samenspel op alle fronten (figuur 9).

Figuur 9. Succesvolle implementatie is een samenspel

Gevende organisatie

- Management, projectleiders
- Uitvoerend professionals



Ontvangende organisatie

- Management, projectleiders
- Uitvoerend professionals, vrijwilligers, stagiaires

Derden

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

Bron: auteurs.

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

5. Factoren van invloed op implementatie

In de voorgaande paragrafen werden al veel zaken genoemd die een implementatieproces beïnvloeden. De mate waarin de interventie helder en overdraagbaar is, de organisatie van het implementatieproces, de ondersteuning van professionals bij competentieontwikkeling en de organisatorische randvoorwaarden die hierbij nodig zijn en het type leiderschap dat dit vergt. En de mate waarin er sprake is van een *'enabling context'*. In het eerder genoemde CFIR model zijn al deze factoren op een rijtje gezet. Hieronder is een overzicht van deze factoren opgenomen (figuur 10). Bij de start van een nieuw innovatie- en implementatieproces kan het helpen om dit overzicht erbij te pakken en na te gaan welke factoren op welke manier een rol spelen en hoe die factoren beïnvloed kunnen worden. De stappen die in deze handreiking zijn opgenomen helpen hierbij.

Figuur 10. Overzicht CFIR pijlers (bron: cfirguide.org)

Consolidated Framework for Implementation Research Constructs		
Construct		Short Description
I. INTERVENTION CHARACTERISTICS		
A	Intervention Source	Perception of key stakeholders about whether the intervention is externally or internally developed.
B	Evidence Strength & Quality	Stakeholders' perceptions of the quality and validity of evidence supporting the belief that the intervention will have desired outcomes.
C	Relative Advantage	Stakeholders' perception of the advantage of implementing the intervention versus an alternative solution.
D	Adaptability	The degree to which an intervention can be adapted, tailored, refined, or reinvented to meet local needs.
E	Trialability	The ability to test the intervention on a small scale in the organization, and to be able to reverse course (undo implementation) if warranted.
F	Complexity	Perceived difficulty of implementation, reflected by duration, scope, radicalness, disruptiveness, centrality, and intricacy and number of steps required to implement.
G	Design Quality & Packaging	Perceived excellence in how the intervention is bundled, presented, and assembled.
H	Cost	Costs of the intervention and costs associated with implementing the intervention including investment, supply, and opportunity costs.

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over?

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

Consolidated Framework for Implementation Research Constructs		
Construct	Short Description	
II. OUTER SETTING		
A	Patient Needs & Resources	The extent to which patient needs, as well as barriers and facilitators to meet those needs, are accurately known and prioritized by the organization.
B	Cosmopolitanism	The degree to which an organization is networked with other external organizations.
C	Peer Pressure	Mimetic or competitive pressure to implement an intervention; typically because most or other key peer or competing organizations have already implemented or are in a bid for a competitive edge.
D	External Policy & Incentives	A broad construct that includes external strategies to spread interventions, including policy and regulations (governmental or other central entity), external mandates, recommendations and guidelines, pay-for-performance, collaboratives, and public or benchmark reporting.
III. INNER SETTING		
A	Structural Characteristics	The social architecture, age, maturity, and size of an organization.
B	Networks & Communications	The nature and quality of webs of social networks and the nature and quality of formal and informal communications within an organization.
C	Culture	Norms, values, and basic assumptions of a given organization.
D	Implementation Climate	The absorptive capacity for change, shared receptivity of involved individuals to an intervention, and the extent to which use of that intervention will be rewarded, supported, and expected within their organization.
1	Tension for Change	The degree to which stakeholders perceive the current situation as intolerable or needing change.
2	Compatibility	The degree of tangible fit between meaning and values attached to the intervention by involved individuals, how those align with individuals' own norms, values, and perceived risks and needs, and how the intervention fits with existing workflows and systems.
3	Relative Priority	Individuals' shared perception of the importance of the implementation within the organization.

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over?

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

Consolidated Framework for Implementation Research Constructs		
Construct		Short Description
4	Organizational Incentives & Rewards	Extrinsic incentives such as goal-sharing awards, performance reviews, promotions, and raises in salary, and less tangible incentives such as increased stature or respect.
5	Goals and Feedback	The degree to which goals are clearly communicated, acted upon, and fed back to staff, and alignment of that feedback with goals.
6	Learning Climate	A climate in which: a) leaders express their own fallibility and need for team members' assistance and input; b) team members feel that they are essential, valued, and knowledgeable partners in the change process; c) individuals feel psychologically safe to try new methods; and d) there is sufficient time and space for reflective thinking and evaluation.
E	Readiness for Implementation	Tangible and immediate indicators of organizational commitment to its decision to implement an intervention.
1	Leadership Engagement	Commitment, involvement, and accountability of leaders and managers with the implementation.
2	Available Resources	The level of resources dedicated for implementation and on-going operations, including money, training, education, physical space, and time.
3	Access to Knowledge & Information	Ease of access to digestible information and knowledge about the intervention and how to incorporate it into work tasks.
IV. CHARACTERISTICS OF INDIVIDUALS		
A	Knowledge & Beliefs about the Intervention	Individuals' attitudes toward and value placed on the intervention as well as familiarity with facts, truths, and principles related to the intervention.
B	Self-efficacy	Individual belief in their own capabilities to execute courses of action to achieve implementation goals.
C	Individual Stage of Change	Characterization of the phase an individual is in, as he or she progresses toward skilled, enthusiastic, and sustained use of the intervention.
D	Individual Identification with Organization	A broad construct related to how individuals perceive the organization, and their relationship and degree of commitment with that organization.

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over?

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

Consolidated Framework for Implementation Research Constructs		
Construct		Short Description
E	Other Personal Attributes	A broad construct to include other personal traits such as tolerance of ambiguity, intellectual ability, motivation, values, competence, capacity, and learning style.
V. PROCESS		
A	Planning	The degree to which a scheme or method of behavior and tasks for implementing an intervention are developed in advance, and the quality of those schemes or methods.
B	Engaging	Attracting and involving appropriate individuals in the implementation and use of the intervention through a combined strategy of social marketing, education, role modeling, training, and other similar activities.
1	Opinion Leaders	Individuals in an organization who have formal or informal influence on the attitudes and beliefs of their colleagues with respect to implementing the intervention.
2	Formally Appointed Internal Implementation Leaders	Individuals from within the organization who have been formally appointed with responsibility for implementing an intervention as coordinator, project manager, team leader, or other similar role.
3	Champions	"Individuals who dedicate themselves to supporting, marketing, and 'driving through' an [implementation]" [101] (p. 182), overcoming indifference or resistance that the intervention may provoke in an organization.
4	External Change Agents	Individuals who are affiliated with an outside entity who formally influence or facilitate intervention decisions in a desirable direction.
C	Executing	Carrying out or accomplishing the implementation according to plan.
D	Reflecting & Evaluating	Quantitative and qualitative feedback about the progress and quality of implementation accompanied with regular personal and team debriefing about progress and experience.

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over?

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶



Over dit onderzoek

Met subsidie van ZonMw vanuit het programma Vakkundig aan het werk deed het lectoraat Armoede Interventies van de Hogeschool van Amsterdam in 2020/21 een onderzoek naar de werkwijze en impact van Frontlijn. Dit bestond uit twee deelonderzoeken:

Deelonderzoek één resulteerde in de methodiekbeschrijving en effectrapportage *Wanneer je uitvoerders ruimte geeft. De Frontlijnbenadering voor vroegsignalering en integrale hulp* (Broekhuizen, Mak en Van Geuns, 2022).

Deelonderzoek twee resulteerde in deze handreiking voor het Frontlijnmodel voor Innovatie en Implementatie (FII). Het is gebaseerd op:

- a. Literatuur over implementatie die als basis diende voor het theoretisch kader en daarmee voor topiclijsten voor interviews;
- b. Negen (groeps- en individuele) interviews met ongeveer 25 managers, projectleiders, methodiekontwikkelaars en uitvoerders van zowel PPMO Frontlijn als een reeks aan ontvangende partijen binnen en buiten de gemeente Rotterdam. In de interviews kwamen de geleerde lessen aan de orde uit lopende en reeds afgeronde implementatietrajecten van PPMO Frontlijn tussen 2018 en (voorjaar) 2022.

Nadere informatie over het onderzoek, zoals de transcripten van de interviews en de wijze van coderen en analyseren zijn op te vragen bij de auteurs.

Deel 2

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek

Literatuur ▶



Literatuur

Bertram, R.M., Blase, K.A., & Fixsen, D.L. (2015). Improving programs and outcomes: Implementation frameworks and organization change. *Research on Social Work Practice*, 25(4), 477–487.

Boendermaker, L., & Regeer, B. (2018). *Invoeren van vernieuwingen in jeugdhulp en jeugdbescherming: voorbeelden van implementatiestrategieën*. Hogeschool van Amsterdam, Lectoraat Kwaliteit en Effectiviteit in de Zorg voor Jeugd.

Boendermaker, L., Perini, A., Dinkgreve, M., & Busschers, I. (2020). *In de praktijk loopt het vaak anders: Tool om risico's in de projectuitvoering te inventariseren bij evaluatieonderzoek naar de (invoering van) vernieuwingen: Tips voor projectleiders van onderzoek*. Hogeschool van Amsterdam, Lectoraat Kwaliteit en Effectiviteit in de Zorg voor Jeugd.

Broekhuizen, J., Mak, J. & Geuns, R. van. (2022). *Wanneer je uitvoerders de ruimte geeft. De Frontlijn-benadering voor vroegsignalering en integrale hulp*. Amsterdam: Amsterdams Kenniscentrum voor Maatschappelijke Innovatie (akmi).

Damschroder, L. J., Aron, D. C., Keith, R. E., Kirsh, S. R., Alexander, J. A., & Lowery, J. C. (2009). Fostering implementation of health services research findings into practice: a consolidated framework for advancing implementation science. *Implementation science*, 4(1), 50.

Damschroder, L., Hall, C., Gillon, L., Reardon, C., Kelley, C., Sparks, J., & Lowery, J. (2015, December). The Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR): progress to date, tools and resources, and plans for the future. In *Implementation science*, 10 (1), 12.

Damschroder, L.J., Reardon, C.M., Opra Widerquist, M.A. *et al.* Conceptualizing outcomes for use with the Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR): the CFIR Outcomes Addendum. *Implementation Sci* 17, 7 (2022).

Fixsen, D. L., Blase, K.A., Van Dyke, M.K. (2019). *Implementation practice & science. Chapel Hill*. NC: Active Implementation Research Network.

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur

Gemeente Rotterdam. (z.d.). www.rotterdam.nl/wonen-leven/frontlijn

Grey, D. (2016). *De kracht van liminaal denken: Creëer de verandering die je wilt door je manier van denken te veranderen*. Deventer: Vakmedianet Management B.V.

Joose, H., Teisman, G., Verschoor, S., & Van Buuren, A. (2019). *Wanneer vele handen het werk niet lichter maken: Een complexiteitsbenadering voor gezinnen en instanties met multiproblematiek*. Erasmus Universiteit.

Meadows, D. (2022). *Denken in Systemen: Een handleiding*. Utrecht: Ten Have.

Minson, J.A., & Gino, F. (2022). Managing a Polarized Workforce: How to foster debate and promote trust. *Harvard Business Review: March-April 2022*.

Movisie (2019). *Toolkit Implementatie: Eerste hulp bij verspreiding en implementatie van sociale interventies voor interventie-ontwikkelaars en organisaties*. Movisie.

Movisie (2018). *Implementatie-quickscan*. Geraadpleegd op 14-05-2022, van www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2018-05/Implementatie-Quickscan.pdf

Movisie (z.d.). www.movisie.nl/Databank Effectieve sociale interventies

Nederlands Jeugdinstituut (nji) (z.d.). www.nji.nl/instrumenten

Raad voor de Volksgezondheid en Samenleving (RVS) (2017). *Zonder context geen bewijs: Over de illusie van evidence-based practice in de zorg*. Raad voor de Volksgezondheid en Samenleving.

Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2018). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York City: Guilford Publications.

Scheffelaar, A., & Kuiper, C. (2017). *Wat werkt bij sociale innovatie*. Utrecht: Movisie.

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur

Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties. (2021). *Klem tussen balie en beleid*. Den Haag: Twee Kamer der Staten-Generaal.

Veerman, J.W., & van Yperen, T. (2008). Wat is praktijkgericht effectonderzoek? T.A. van Yperen & J. W. Veerman (Eds.), *Zicht op effectiviteit. Handboek voor praktijkgestuurd effectonderzoek in de jeugdzorg*. (pp. 17–34). Utrecht: Eburon.

Watts, D. (2021). *Are Teams Better Than Individuals at Getting Work Done?* Geraadpleegd op 4 juli 2022, van knowledge.wharton.upenn.edu/article/are-teams-better-than-individuals-at-getting-work-done

Yperen, T. van, Veerman, J.W., & Bijl, B. (2017). *Zicht op effectiviteit: handboek voor resultaatgerichte ontwikkeling van interventies in de jeugdsector*. Rotterdam: Lemniscaat.

Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

Colofon

Auteurs

Jonathan Broekhuizen

Jodi Mak

M.m.v. Leonieke Boendermaker

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 handreiking niet tot stand gekomen.

Onderzoeksassistentie is verleend door Dewi Blom.

Eindredactie: Louise Koopman

Opmaak en illustraties: Ontwerpburo Suggestie & Illusie

Afdeling

Lectoraat Armoede Interventies

Datum

Oktober 2022

Dit onderzoek werd gefinancierd door ZonMw, Programma Vakkundig aan het werk.



2022 Copyright Hogeschool van Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Hogeschool Amsterdam.



Inleiding ▶

Leeswijzer ▶

DEEL 1 - Het Frontlijnmodel ▶

1. Signaleren ▶

2. Verkennen ▶

3. Innoveren ▶

4. Versterken ▶

5. Implementeren ▶

6. Borgen ▶

DEEL 2 - De achtergrond ▶

Interventies met brede uitvoeringskaders, wat zijn dat? ▶

Implementeren, waar hebben we eigenlijk over? ▶

Over het onderzoek ▶

Literatuur ▶

