

Implementatie¹



TOOL IMPLEMENTATIE bij impactgedreven werken

Versie 1.2

Clemens Hosman, Gemeente Rotterdam & WIN010

Wat komt er in deze TOOL aan de orde?

- **Inhoud** Wat zijn de vragen en onderwerpen in deze tool?
- **Doel** van deze TOOL
- **Definitie** Wat bedoelen we met implementatie?
- **Implementatie binnen impactgedreven werken**
Relatie met de andere taken binnen IW
- **Kenmerken** van succesvolle implementatie
- **Ondersteunend model** voor werken aan implementatie
Stappen in het proces van werken aan implementatie
- **Welke factoren** hebben invloed op implementatie?
Hoe gaan we daarmee om?
- **Strategieën** voor het bevorderen van succesvolle implementatie
- **Monitoring van implementatie:** output monitoring

Doel van deze TOOL

Met deze TOOL willen we beleidsmedewerkers, projectleiders en managers van gemeente en welzijnsorganisaties handreikingen en een kader bieden om met succes voorgenomen beleid en gekozen interventies te implementeren.

Succesvolle implementatie is een voorwaarde om via de geselecteerde interventies de beoogde effecten, maatschappelijke bereik en impact ervan te kunnen realiseren. Weinig aandacht aan implementatie besteden kan een oorzaak zijn van weinig impact.

¹ De inhoud van deze tool is gebaseerd op een uitvoerige verkenning en analyse van Nederlandse en internationale artikelen, rapporten en modellen over implementatie. We hebben ook resultaten verwerkt van publicaties vanuit het NJi (o.a. van Yperen, Stals) en Movisie (Implementatiewijzer: wat telt; Samen werken aan wijken waarin iedereen welkom is; Implementatielessen uit de praktijk).

Wat verstaan we onder implementatie?

Implementatie verwijst naar het uitvoeren van de geselecteerde interventies gericht op het realiseren van beoogde outcomes en impact bij de gekozen doelgroepen, maar ook naar alle activiteiten die nodig zijn om een succesvolle uitvoering en de beoogde resultaten daarvan mogelijk te maken.

Voorbeelden daarvan zijn analyse van aanwezige belemmerende en bevorderende condities, een implementatiestrategie en -plan maken, werken aan noodzakelijke randvoorwaarden, output-monitoring, evalueren en verbeteren.

Relatie met de andere onderdelen van het IMPACT model

Bij het werken aan implementatie vormen de resultaten van de **voorafgaande fasen** in het IMPACT model de basis: beoogde maatschappelijke resultaten (impact), thema-analyse, keuze van aan te pakken factoren, doelgroepen analyse, interventies, werkzame elementen en de ontwikkelde samenwerking met stakeholders.

Hoewel '**maatschappelijk bereik**' doorgaans gezien wordt als een onderdeel van het implementatieproces, hebben we voor het werken aan bereik een aparte TOOL ontwikkeld. Werken aan een groot bereik is een vraagstuk op zich.

Waar relevant lichten we de relatie tussen implementatie en bereik toe.

Dit geldt ook voor **werken aan randvoorwaarden**. Het implementeren van interventies vereist ook investeren in de noodzakelijke randvoorwaarden hiervoor (o.a. beleid, capaciteit, middelen, expertise, regie). Werken hieraan vormt dan ook een onderdeel van het implementatieproces.

Omdat randvoorwaarden niet alleen nodig zijn voor implementatie maar ook voor andere taken vormt dit een apart onderdeel van het IMPACT model. Hoe we aan betere randvoorwaarden kunnen werken, bespreken we in de TOOL RANDVOORWAARDEN.

Het voorgaande onderstreept nog eens dat de verschillende taken en fasen in het IMPACT model nauw aan elkaar gerelateerd zijn. Het is bij impactgedreven werken belangrijk deze taken met elkaar te verbinden. Soms kan dit betekenen dat we in een latere fase resultaten van eerdere taken moeten aanscherpen, bijvoorbeeld meer inzicht in doelgroep segmenten.

Kenmerken van een succesvolle implementatie

- **Interventie / programma wordt uitgevoerd**
- **Frequentie van het aanbod** voldoende voor beoogd bereik in de doelgroep
- **Kwaliteit van uitvoering**
 - Expertise van aanbieders Trouw aan werkzame kernelementen
 - Aangepast: uitvoering op maat voor lokale doelgroep of segmenten daarvan
 - Toegankelijk aanbod Tevredenheid deelnemers
- **Duurzaamheid van het aanbod**
- **Een hoog bereik over langere termijn**

Een procesmodel van implementatie van interventies

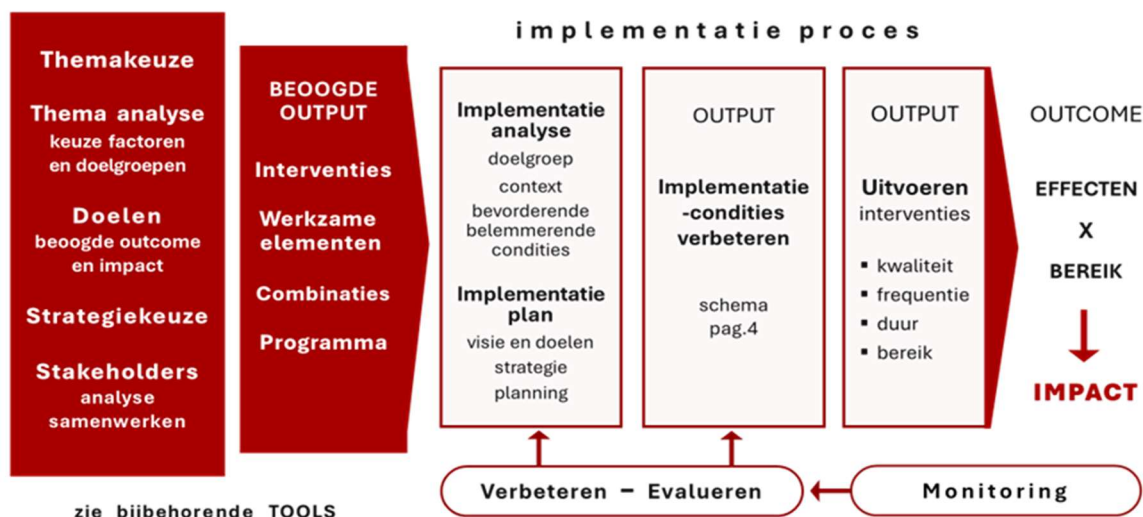
Werken aan implementatie start vanuit de resultaten van voorafgaande taken in het IMPACT model.

Na de keuze van interventies volgen nu de **fasen van het implementatieproces**:

Implementatie analyse, maken van een implementatie plan, werken aan het verbeteren van de condities voor een succesvolle implementatie en het uitvoeren van de interventies.

In het onderstaande model hebben we deze fasen schematisch weergegeven.

Wat aan implementatie vooraf gaat



INTERVENTIEPLAN

Dit komt overeen met de tweede kolom in het bovenstaande schema. Hierin beschrijven we de voorgenomen interventie of combinatie van interventies met de daarbij toegepaste werkzame elementen. Combinaties van interventies kunnen beschreven worden als een integraal programma om een maatschappelijke probleem of positieve ambitie aan te pakken.

IMPLEMENTATIEPLAN

Het gaat hier om een korte notitie die de keuzes samenvat over hoe we er voor gaan zorgen dat - in een wijk, gebied of gehele stad - het interventieplan met voldoende kwaliteit, frequentie, duurzaamheid en bereik wordt uitgevoerd om zo de uiteindelijk beoogde impact te kunnen realiseren. Jarenlange ervaringen met implementatie hebben geleerd dat implementatie niet vanzelf gaat. Problemen met implementeren kunnen ervoor zorgen werkzame interventies uiteindelijk weinig impact opleveren. Deze ervaringen en reflecties op implementatie hebben internationaal veel inzichten opgeleverd over het succesvol aanpakken hiervan.

In een **implementatieplan** beschrijven we hoe we het interventieplan gaan uitvoeren:

- Wie gaan de interventies uitvoeren, waar, wanneer, met welke frequentie en duur van het aanbod?
- Hoe gaan we werken aan werving of toeleiding?
- Beoogd bereik: hoeveel mensen (of %) van doelgroep willen we in bijv. 1 jaar bereiken en hoe gaan we op langere termijn en via meerdere kanalen de totale doelgroep bereiken?
- Hoe gaan we bevorderende condities voor succesvolle implementatie versterken en belemmerende condities voorkómen of verminderen? *(zie overzicht condities op pag.4 en checklist)*

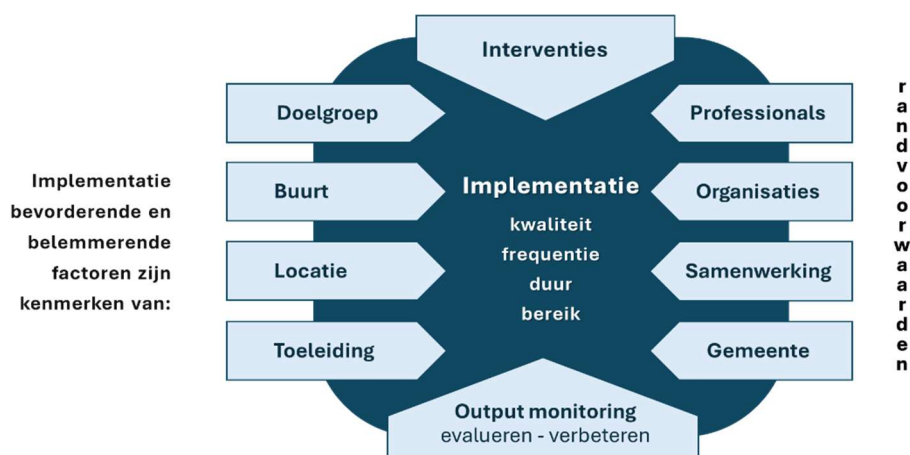
We kunnen voor een heel gebied of de hele stad één implementatieplan maken, dat vervolgens per wijk kan worden aangepast. We kunnen ook kleinschalig beginnen in 1 of 2 wijken en op basis van leerervaringen de implementatie stapsgewijs verbeteren en naar andere wijken opschalen.

Conditie die invloed hebben op het succes van implementatie

Het succes van de implementatie van interventies wordt door vele factoren beïnvloed.

Zowel implementatie bevorderende als belemmerende condities.

Het is onze taak als organisaties en professionals om daarbij succesfactoren te versterken en belemmerende condities te verminderen.



In onderstaand schema zijn met name de condities bevorderende invloed op implementatie verder uitgewerkt binnen de hierboven onderscheiden dimensies en betrokkenen.

Belemmerende factoren betreffen deels de afwezigheid van bevorderende factoren, deels de aanwezigheid van hieraan tegengestelde condities.

Interventie Goed beschreven en overdraagbaar Bewezen werkzaam, successen Bekend, aantrekkelijk, imago Simpel versus complex Richtlijnen en steun bij uitvoering Op maat gemaakt → doelgroep Kosten deelname (tijd, geld)	Toeleiding Goed werkend verwijssysteem Welzijn op recept	Professionals Bekend met interventie Motivatie, vertrouwen, enthousiasme Expertise, vaardigheden Taak visie Relatie met doelgroep Beschikbare tijd Professionele richtlijnen Lerende houding → verbeteren
Doelgroep Bekendheid met interventie Ervaren behoefte en meerwaarde Positieve houding → interventie Vertrouwen in aanbieder Kenmerken van doelgroep segmenten Samenwerken met doelgroep	Locatie Toegankelijkheid Goed bereikbaar Aantrekkelijk – vertrouwd Geschikte faciliteiten	Organisaties – Welzijn Adoptie interventie Ondersteunend beleid Implementatie plan Capaciteit en middelen Sturing
Buurt Draagvlak en positieve beeldvorming Andere deelnemers in de buurt Stimulering door sleutelfiguren	Gemeente Ondersteunend beleid Contract en afspraken Beschikbaar gesteld budget Bieden van ‘incentives’ Goed overleg over implementatie	Monitoring systeem evaluatie – feedback- verbeteren Output monitoring Betrouwbare, toegankelijke up-to-date en bruikbare informatie
	Samenwerking Afspraken met stakeholders Ervaringdeskundigen Andere aanbieders van interventie	

Dit schema is vertaald in een aparte **checklist** (bijlage). Hiermee kunnen praktijkwerkers en staf afvinken welke condities zij in hun wijk als bevorderend of juist belemmerend ervaren.

Er kan ook aangegeven worden welke acties nodig zijn om implementatie condities te verbeteren.

Implementatie strategie



Wat zijn strategische keuzes bij implementeren

- ➔ **Korte termijn aanpak of ook lange termijn aanpak uitwerken**
- ➔ Werken aan **verbeteren van welke implementatie condities?** *zie checklist*
bv. Interventies beter beschrijven, interventies op maat maken, betere marketing training uitvoerders, verwijssysteem ontwikkelen, actieve rol doelgroep meer toegankelijk maken, verbeteren randvoorwaarden, monitoring systeem
- ➔ Interventies **zelf aanbieden** of **aanbod door anderen stimuleren**
andere organisaties, professionals, stakeholders, vrijwilligers
- ➔ stapsgewijs: **eerst pilots** → **evalueren - verbeteren** → **brede implementatie**
- ➔ gericht op: **hele doelgroep** OF **stapsgewijs per segment**, eventueel 'op maat' eerst '**early adopters**' daarna andere groepen
- ➔ interventies **apart aanbieden** OF **integreren in breder programma of aanbod**

Voor werken aan **BEREIK & OPSCHALEN** en aan **RANDVOORWAARDEN** zie betreffende **TOOLS**

COMPLEXITEIT

Impactgedreven werken is niet eenvoudig. Het omvat vele taken en soorten activiteiten die we ook goed op elkaar moeten afstemmen. Dat is onvermijdelijk als we in wijken en de stad echte maatschappelijke resultaten willen boeken (impact).

Met succes interventies implementeren is één van die taken en op zich al geen simpele uitdaging.

De slechtste reactie is deze complexiteit te negeren, dus kop in zand steken.

We zullen deze complexiteit moeten leren accepteren, begrijpen en er slim mee leren omgaan.

Er zijn verschillende manieren om samen complexe uitdagingen hanteerbaar te maken².

Voorbeelden: zicht houden op de grote lijnen (bv. via IMPACT model) maar ook focussen, heldere taakverdeling gebruiken van infographics en ondersteunende richtlijnen, zicht hebben op de belangrijke succesfactoren, stapsgewijs werken, ontdekkend - lerend - verbeterend aan complexe uitdagingen werken, maar ook via scholing → meer inzicht, kennis en vaardigheden.

HELDERE VERDELING VAN TAKEN

We onderstrepen hier het belang van taken verdelen. Niet iedereen hoeft alles te weten, te kunnen en te doen bij impactgedreven werken.

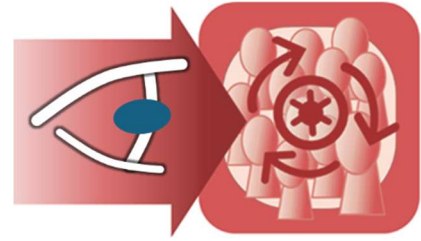
Te veel op het bord van iemand leggen blokkeert en demotiveert. Daarom is het belangrijk helder te hebben welke taken IW en ook het werken aan implementatie met zich meebrengt en die taken helder verdelen. Het kan om taakverdeling gaan tussen professionals, tussen management, beleidsmedewerkers, projectleiders en praktijkwerkers, tussen organisaties, tussen organisaties en gemeente, en tussen gemeentelijke afdelingen. Daarnaast werken aan onderlinge afstemming!

EXPERTISE

Taken verdelen betekent ook dat niet iedereen over alle kennis en vaardigheden van IW hoeft te beschikken. Ook die kunnen verdeeld worden tussen personen met verschillende taken.

² Er is een concept gemaakt van een praktische **TOOL Omgaan met Complexiteit**, waarin allerlei mogelijkheden en tips worden geboden om samen slim en efficiënt met complexiteit om te gaan.

Output monitoring



TYPEN MONITORING In deze tool gaat het over **OUTPUT MONITORING**, dat gegevens levert over de voortgang in het aanbieden van gekozen interventies aan Rotterdammers in wijken, gebieden en de stad als geheel en vervolgens de mate waarmee beoogde doelgroepen daarmee worden bereikt³.

Output monitoring onderscheidt zich van **INPUT MONITORING**: bv. geïnvesteerde uren, geld, beleid, **OUTCOME MONITORING**: gerealiseerde directe effecten op beschermende en risicofactoren en **IMPACT MONITORING**: gerealiseerde effecten op populatie of doelgroep niveau in het behalen van beoogde maatschappelijke eindresultaten op thema's (bv. meer SEV, minder eenzaamheid).

Waarom, waarvoor en voor wie is output monitoring van belang?

OUTPUT MONITORING maakt zichtbaar wanneer, in welke mate de beoogde output gerealiseerd is. Dit kan verschillende **doelen** dienen. Voor aanbieders (praktijkwerkers, organisaties), gemeente (beleidsmedewerkers, management), gemeenteraad en burgers biedt deze monitoring informatie over het **behaalde succes** in het implementeren van het beoogde interventieaanbod en van alle investeringen die daarmee gepaard gingen. Successen zijn reden tot trots en tevredenheid!

Wanneer de beoogde output (aanbod) **niet of slechts ten dele gerealiseerd** is, vormt de informatie aanleiding om na te denken over de oorzaken daarvan. Op basis daarvan kunnen we werken aan verbeteringen van de implementatie en van de belemmerende condities daarbij (zie pag. 4 en 5). Dat is met name een taak voor praktijkwerkers, projectleiders en beleidsmedewerkers. Is output ten dele gerealiseerd, dan kan dat ook inzicht in de al gemaakte voortgang bieden.

Welke informatie dient een output monitor te bieden?

- **Welke interventie** of interventies / activiteiten worden aangeboden?
- **Waar en door wie** aangeboden?
- **Aan welke doelgroep** of **segmenten** daarvan?
- **Kwaliteit** van uitvoering van de interventie
- **Bereik** van de interventie in beoogde populatie of doelgroep en **deelname**
- **Duurzaamheid** van het aanbod

³ Er wordt vanuit de gemeente, WIN10 en ook binnen de praktijk in de wijken al vele jaren hard gewerkt aan het ontwikkelen van input, output, outcome & impact monitoring. Er zijn hierover diverse publicaties: Projectbrief Monitoring binnen Jeugdpreventie (2023); Reactie op deze projectbrief (Hosman 2023); Handreikingen Monitoring Welzijn (SEV, Eenzaamheid) van WIN010 (2023); Advies over monitoring binnen impactgedreven werken (Gutterswijk en Hosman 2023). Zie ook notities over wijkprogrammering. Er zijn recent door WIN010 werkgroepen gestart rond het selecteren van bruikbare indicatoren. Andere relevante noties? *Graag aanvullen.*

Verskillende vormen van monitoring en informatie

Bij **monitoring** wordt meestal gedacht aan informatiesystemen die over lange tijd duurzaam en regelmatig op een gestandaardiseerde wijze informatie leveren bv. over de gezondheids- en welzijnstoestand van de gehele bevolking in de stad en hele wijken. Bij output monitoring gaat het om informatie over aangeboden diensten, interventies en de mate waarin die gebruikt worden door doelgroepen.

Omdat dit soort brede monitoring systemen tijdrovend en kostbaar zijn, kan ook gewerkt worden met **kleinschaliger vormen van 'op maat' monitoring**. Daarmee bedoelen we het gebruik van monitoring binnen kleinschalige pilot projecten of projecten die voorlopig nog alleen op een specifiek doelgroep segment gericht zijn, (bv. een beperkt deel van een wijk) of bij een verkennend implementatie experiment.

Bij het werken aan verbeteren van implementatie is niet alleen kwantitatieve informatie nodig. Ook kwalitatieve informatie kan erg ondersteunend zijn. Aanvullend aan monitoring kunnen ook kleinschalige **kwalitatieve evaluatiestudies** uitgevoerd worden, b.v. via interviews met aanbieders en deelnemers over hun ervaringen, of observatiestudies. Met name om implementatie bevorderende en belemmerende factoren op te sporen, kunnen dergelijke kwalitatieve studies belangrijke feedback opleveren.

Waaraan moet een monitoringsysteem voldoen om zinvolle conclusies te kunnen trekken?

Informatie uit monitoring systemen is onbruikbaar als deze niet aan een aantal basiseisen voldoet.

We beschrijven hieronder de belangrijkste **eisen**:



- **Toetsbaarheid.** Monitor gegevens moeten kunnen worden afgezet tegen cijfers over beoogde resultaten om conclusies te kunnen trekken over successen of behoefte aan verbetering.
Dat vereist ook het gebruik van tijdsindicaties voor beoogde resultaten (SMART doelen) op korte én langere termijn. Dus een lange termijn tijdpad.
- **Heldere termen.** De termen die we bij monitoring gebruiken dienen we helder, scherp en eenduidig te definiëren, ondersteund door alle gebruikers van het systeem.
bijv. Hoe worden doelgroepen of segmenten daarvan omschreven? Wanneer is sprake van een interventie, activiteit, of breder programma? Wat bedoelen we met deelname aan een interventie? Is bij het bezoeken van één sessie van een cursus sprake van deelname? Wat voor tijdsaanduidingen of duur van periodes worden er bij het scoren gehanteerd? Worden de onderdelen of factoren van een thema door iedereen eenduidig gedefinieerd?
- **Bereik.** Informatie over bereik binnen een doelgroep of populatie vaststellen betreft ook het kunnen beoordelen of er sprake is van een **selectief bereik**. Dat vereist inzicht in enkele sociale of demografische kenmerken van deelnemers.

- **Vergelijkbaarheid.** Om cijfers over gerealiseerde output tussen wijken te kunnen vergelijken dienen die gegevens in alle wijken op dezelfde wijze te worden omschreven.
- **Betrouwbaarheid en representativiteit** van monitoring data. Om monitoring data te kunnen gebruiken moeten we er zeker van kunnen zijn zij volledig en betrouwbaar zijn. Dit stelt eisen aan het systematisch registreren van die gegevens.
- **Data correct interpreteren, zinvolle conclusies trekken en bruikbare aanbevelingen formuleren,** vereist dat monitoring gegevens met meerdere stakeholders worden gedeeld en besproken in een gezamenlijk overleg. Het is wenselijk om daarbij het overzicht van mogelijke bevorderende en belemmerende factoren (pag. 4) te betrekken.
- **Motivatie.** Professionals en organisaties die tijd en energie investeren in het verzamelen, registreren en verwerken van monitoring gegevens, moeten er zeker van kunnen zijn dat deze gegevens ook daadwerkelijk gebruikt gaan worden. Gebruik ze niet alleen voor controle-doeleinden van de gemeente (verantwoording en check op het nakomen van contracten), maar ook in positieve zin voor het vieren van successen, het verbeteren van beleid en de implementatiepraktijk en mogelijk ook als een prikkel tot het verder verbeteren van randvoorwaarden.
- **Kosten-baten.** Om een monitoringssysteem levensvatbaar te houden is het van belang dat aandacht wordt besteed aan een gunstige verhouding tussen de kosten van het in stand houden van het monitoringssysteem (bv. tijdsinvesteringen door de praktijk) en baten die het systeem voor de praktijk, organisaties, de gemeente en Rotterdammers oplevert. Daarvoor kan het zinvol zijn ook de geïnvesteerde kosten in monitoren bij te houden.

