

Richtlijnen jeugdhulp en jeugdbescherming

WERKBOEK IMPLEMENTATIE

voor het maken van een organisatie-specifiek

IMPLEMENTATIEPLAN voor de

RICHTLIJNEN JEUGDHULP EN JEUGDBESCHERMING

COLOFON

Auteurs

Jolanda Spoelstra

Karlijn Stals

Nienke Foolen

© 2015

Herzien april 2017

INHOUD

Inleiding	3
1. Verhouding richtlijn t.o.v. huidige werkwijze (0-meting)	5
2. Doel bepalen en analyseren (in kaart brengen van huidige situatie)	7
3. Inrichten en uitvoeren	11
4. Monitoren en borgen	14
Bijlage 1: Tips	16
Bijlage 2: Determinantenanalyse	17
Bijlage 3: Checklist kwaliteiten projectleider	19
Bijlage 4: Aanpak kiezen	20

INLEIDING

Gebruik van professionele richtlijnen

Richtlijnen jeugdhulp en jeugdbescherming zijn op initiatief van de beroepsverenigingen¹ en met financiering van VWS ontwikkeld. De onderwerpen zijn door raadpleging van cliënten, professionals en wetenschappers tot stand gekomen en omvatten thema's waarover handelingsverlegenheid bestaat of waar veel ongewenste variatie in handelen van professionals bestaat. Doel van het ontwikkelen van richtlijnen is betere zorg voor jeugdigen en ouders door het bieden van onderbouwing van het professionele handelen op basis van wetenschap, praktijk en cliëntvoorkeuren².

Professionals zullen richtlijnen echter niet vanzelf gaan gebruiken, zo weten we uit andere werkvelden. Voor de jeugdhulp is het nieuw om met richtlijnen te werken in tegenstelling tot bijvoorbeeld huisartsen, jeugdverpleegkundigen en fysiotherapeuten. Veel professionals in de jeugdhulp en jeugdbescherming zullen nog niet weten van het bestaan van richtlijnen of bekend zijn met de voordelen ervan. Zelfs als ze dat wel weten, kost het inspanning om daadwerkelijk gebruik van richtlijnen mogelijk te maken; om richtlijnen te implementeren dus.

Richtlijnen bestaan uit diverse aanbevelingen die bijvoorbeeld aanwijzingen geven over signaleren van bepaalde problematiek, over in te zetten interventies of over samenwerking in de keten van jeugdhulp. Er kunnen verschillende redenen zijn waarom het in de praktijk lastig is om een aanbeveling toe te passen. Het niet of deels gebruik van richtlijnen heeft als mogelijk gevolg dat de einddoelgroep – kinderen, jeugdigen en hun ouders – niet profiteren van de effecten van de richtlijnen. Een systematische invoering maximaliseert de kans op het daadwerkelijk gebruik van richtlijnen³.

Lees ook de publicatie 'Aan de slag met de Richtlijnen jeugdhulp en jeugdbescherming'. Deze geeft een beknopt overzicht van de implementatie van richtlijnen en staat vol met tips om enthousiast aan de slag te gaan!

Implementatie

Onder implementatie van richtlijnen verstaan we de procesmatige en planmatige invoering van richtlijnen met als doel dat deze een structurele plaats hebben in het professionele handelen en in het beleid en aanbod van jeugdhulp- en jeugdbeschermingsorganisaties.

Richtlijnen zijn nieuw voor het werkveld van de jeugdhulp en jeugdbescherming⁴. Het implementeren van richtlijnen binnen de organisatie gaat dan ook over twee verschillende veranderingen:

A. Het 'werken met richtlijnen' in het algemeen

Bijvoorbeeld:

- *Bij organisatie X in regio Den Bosch willen we dat alle 650 medewerkers bekend zijn met de richtlijnen jeugdhulp en jeugdbescherming en weten hoe ze deze moeten gebruiken in hun dagelijks werk.*
- *In ons wijkteam willen we dat de richtlijnen bekend zijn bij alle medewerkers en een structurele plek krijgen in ons werk, in elk geval in elk casuïstiek overleg dat we hebben.*

B. Het werken met een specifieke richtlijn

Bijvoorbeeld:

- *In de wijkteams van gemeente Y willen we de richtlijn Samen beslissen over passende hulp gaan implementeren, omdat we denken dat werken met deze richtlijn bijdraagt aan het snel en zorgvuldig zoeken naar de beste hulp voor kinderen en jongeren, samen met die jongeren en ouders.*
- *Bij organisatie Z gaan we bij al onze 24-uurs voorzieningen de richtlijn Residentiele jeugdhulp implementeren, om zo onze huidige werkwijze te toetsen aan de geldende veldnorm.*

1 Beroepsvereniging van Professionals in Sociaal Werk (BPSW), Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) en Nederlandse Vereniging van pedagogen en Onderwijskundigen (NVO).

2 Gebaseerd op de Brummen-definitie; Regieraad Kwaliteit van Zorg, 2011

3 - Fleuren, M.A.H, Stals, K., Ooms, H. & Weeda, C. (2011) *Richtlijnen jeugdzorg: onderbouwing voor landelijke invoering*. Utrecht/Leiden: Nederlands Jeugdinstituut/TNO.

4 De eerste richtlijn is in 2014 gepubliceerd.

In sommige organisaties is het gedachtegoed van werken met richtlijnen (A) al normaal en is het ingebed in het dagelijks werk, voor andere organisaties en professionals is het nog volledig onbekend. Het is van belang om voldoende aandacht te besteden aan het werken met richtlijnen in het algemeen, in de volle breedte van de organisatie. Deze inspanning is breed en is het meest gericht op het vergroten van kennis van professionals, cliënten, organisatie en samenwerkingspartners, op het inbedden van richtlijnen in bestaande werkstructuren. Het helpt om richtlijnen niet te presenteren als iets heel groots en nieuws, maar als iets dat nauw aansluit bij de dagelijkse praktijk en de huidige ontwikkelingen. Geef je collega's vertrouwen dat er inhoudelijk niet heel veel verandert.

Daarnaast geldt dat het implementeren van elke nieuwe richtlijn (B) een inspanning vraagt. Deze inspanning is specifiek en raakt meer aan veranderingen in gedrag in het dagelijks werk van professionals, cliënten, organisatie en samenwerkingspartners. Hierbij is het van belang om concreet te maken welk gedrag moet veranderen, op welke wijze dat bereikt kan worden en wat er moet gebeuren om dat vol te houden.

Vaak is er zowel op het werken met richtlijnen in het algemeen (A), als op het werken met een specifieke richtlijn (B) een systematische en planmatige aanpak nodig. Een implementatieplan kan daarbij helpen.

Implementatieplan maken

Het maken van een implementatieplan bestaat uit vier onderdelen:

- 1) Verhouding richtlijn t.o.v. gebruikelijke werkwijze (0-meting)
- 2) Doel bepalen en analyseren
- 3) Inrichten en uitvoeren
- 4) Monitoren en borgen

In dit document zijn tips en tools verzameld om deze fasen te doorlopen. In de volgende hoofdstukken komen de bovenstaande fasen aan de orde, elk met uitleg, vragen om te beantwoorden en aanvullende tips en tools om nog een verdieping te maken. Het document is bedoeld om al doende een eigen implementatieplan te maken.

Dit document is gebaseerd op kennis en ervaring van de betrokken adviseurs en onderzoekers uit het invoerteam van het Programma Richtlijnen jeugdhulp en jeugdbescherming en daarnaast is dankbaar gebruik gemaakt van beschikbare implementatieplannen en –tools van o.a. ZonMw, Nederlands Jeugdinstituut en NCJ⁵.

ADVIES VANUIT HET INVOERTEAM

- Maak een apart plan voor A: het werken met richtlijnen in het algemeen en B: het werken met een specifieke richtlijn. Voor beide veranderingen zijn de tips en tools in dit document geschikt.
- Zoek formele steun bij het management om ervoor te zorgen dat aan de randvoorwaarden voor het werken met richtlijnen voldaan kan worden.
- Zoek informele steun: enthousiaste collega's of samenwerkingspartners die andere kunnen vertellen wat het werken met richtlijnen concreet betekent.

ERVARINGEN VAN COLLEGA'S

- Het verhaal achter de richtlijnen kennen en vertellen is heel belangrijk.
- Implementeren? Doe het samen!
- Houd contact met professionals. Bevraag hen: ken jij de richtlijnen, wat weet je van de beroepscode? Etc.

VERDER LEZEN

- Fleuren, M.A.H, Stals, K., Ooms, H. & Weeda, C. (2011) *Richtlijnen jeugdzorg: onderbouwing voor landelijke invoering*. Utrecht/Leiden: Nederlands Jeugdinstituut/TNO. [Klik hier](#)
- Publicatie 'Aan de slag met de Richtlijnen jeugdhulp en jeugdbescherming', zie www.richtlijnenjeugdhulp.nl/tools

⁵ Klik op de links om de webpagina's over implementatie te bekijken: [Website ZonMw](#), [Website NJi](#), [Website NCJ](#)

1. VERHOUDING RICHTLIJN T.O.V. HUIDIGE WERKWIJZE (0-METING)

1.1 Veel aanbevelingen, niet alles is nieuw

Elke richtlijn bestaat uit verschillende aanbevelingen. Dit is bijvoorbeeld afhankelijk van het aantal uitgangsvragen waarop een richtlijn gebaseerd is en de hoeveelheid bewijs die er gevonden is voor beantwoording van die vraag.

De richtlijnen zijn gebaseerd op kennis uit wetenschap, kennis uit de praktijk en kennis van cliënten. De bronnen zijn niet allemaal nieuw en de aanbevelingen in de richtlijn zullen ook niet allemaal nieuw zijn voor de organisatie, afdeling, team of individuele professional in de jeugdhulp en jeugdbescherming. Uit de proefinvoeringen van de concept-richtlijnen⁶ is gebleken dat de aanbevelingen veel herkenning en erkenning oproepen bij professionals: *“Dit doen we eigenlijk al.”* En *“Wat fijn dat nu staat beschreven wat ons werk inhoudt.”*

Echter, uit diezelfde proefinvoeringen blijkt ook dat het van belang is om goed door te vragen en met elkaar te bespreken of de aanbevelingen écht en structureel worden opgevolgd. Professionals zijn het vaak eens met de aanbevelingen in de richtlijn, maar dat betekent niet altijd dat het ook gebeurt. Er kunnen allerlei redenen zijn waarom er in de dagelijkse praktijk anders gehandeld wordt. Daarom is het van belang om de gebruikelijke werkwijze te vergelijken met de aanbevelingen in de richtlijn.

1.2 Houd je eigen werkwijze tegen het licht!

De gebruikelijke werkwijze vergelijken met de aanbevelingen in de richtlijn noemen we ook wel ‘je werkwijze tegen het licht houden’. Bestudeer een richtlijn goed en stel jezelf de vragen: Wat doe je al? Wat (nog) niet? Wat zijn de redenen om het anders te doen? Wat zou je willen veranderen? Op welke termijn? Wat is hier voor nodig en van wie?

Per richtlijn zijn er werkbladen ontwikkeld, deze ondersteunen een professional, team of organisatie bij het bepalen van de overeenkomsten en verschillen tussen de huidige werkwijze en de aanbevelingen in een richtlijn⁷.

Denk goed na met welke richtlijn je gaat starten. Is er een richtlijn die erg nodig is in de organisatie? Bijvoorbeeld omdat er handelingsverlegenheid is, omdat er een nieuw zorgaanbod ontwikkeld wordt of omdat uit interne evaluatie is gebleken dat er behoefte is aan meer kennis en kunde op een bepaald thema? Het is goed om stil te staan bij de reden voor het implementeren van juist deze richtlijn, omdat dit consequenties kan hebben voor de reacties die de richtlijn gaat oproepen en de implementatieactiviteiten die je gaat inzetten.

Met deze richtlijn(en) gaan we aan de slag:	Redenen daarvoor:

⁶ Elke richtlijn is in de conceptfase gedurende enkele maanden uitgeprobeerd in de praktijk door professionals uit verschillende organisaties.

⁷ De werkbladen vind je hier: <http://www.richtlijnenjeugdhulp.nl/over-ons/tools/>

--	--

1.3 Prioritering

Na het vergelijken van de huidige werkwijze met de aanbevelingen uit de richtlijn is het van belang om te gaan prioriteren. Welke aanbevelingen vragen verbetering? Hoe belangrijk is het voor cliënten, professionals en organisatie dat dit snel verandert? Wat kan gemakkelijk gerealiseerd worden, wat vraagt veel inspanning? Alles bij elkaar genomen: wat heeft prioriteit?

Hoofdstuk:	Dit doen we goed:	Dit kan verbeteren:	Wat heeft prioriteit?

ADVIES VANUIT HET INVOERTEAM

- Maak een prioritering bij het implementeren van een richtlijn. Op basis van de vergelijking van de eigen, huidige werkwijze en de aanbevelingen in de richtlijn is het mogelijk om concrete doelen te stellen voor implementatie.

ERVARINGEN VAN COLLEGA'S

- Het helpt om aan te sluiten bij enthousiasme van een team of afdeling, bijvoorbeeld over een specifiek thema of omdat zij hebben meegedaan aan een proefinvoering of ontwikkeling van een richtlijn.
- Denk na over hoe je de materialen toegankelijk maakt: is het voor jouw team of organisatie handig om alles digitaal te bekijken, of wil je juist van een paar richtlijnen geprinte werkkaarten voor alle collega's?

VERDER LEZEN

- De werkbladen vind je hier: <http://www.richtlijnenjeugdhulp.nl/over-ons/tools/>
- Hier kan je geprinte versies van de richtlijnen en werkkaarten bestellen: <http://www.extern.nl/bestellen/richtlijnen/>

2. DOEL BEPALEN EN ANALYSEREN (IN KAART BRENGEN VAN HUIDIGE SITUATIE)

2.1 Wat is het doel van de implementatie van richtlijnen, wat wil je er mee bereiken?

Begin niet met het implementeren van richtlijnen als je niet een (scherp) beeld hebt wat ermee wordt beoogd. Wat is het doel?

Wij willen het volgende bereiken met de implementatie van richtlijnen:

2.2 Op wie is de verandering gericht?

Ga na op wie de verandering is gericht. Welke betrokkenen zijn er? Geef aan wie met de richtlijnen moet gaan werken (de zogenoemde intermediaire gebruiker) en voor wie de effecten van de richtlijnen bedoeld zijn (eindgebruiker). Daarnaast kan het zijn dat een richtlijn ook van belang is voor anderen, die er indirect mee te maken hebben (denk aan financier, gemeente, scholen, verwijzers). Het is goed om vooraf na te denken over de voor- én nadelen van de richtlijnen voor elke gebruiker, zodat je bij het kiezen en inrichten van je veranderaanpak hier rekening mee kunt houden.

Met de richtlijnen gaan werken:	Voor wie is de richtlijn verder nog interessant?	Het effect van de richtlijnen is bedoeld voor:

Nu je het doel van de vernieuwing hebt geformuleerd (wat willen we met de implementatie van richtlijnen bereiken?) en doelgroepen hebt bepaald, kun je per doelgroep kijken wat er moet veranderen om dat doel te bereiken. Maak onderscheid in kennis, houding en gedrag. Maak in de tabel hieronder eventueel een onderscheid in doelen op korte of lange termijn.⁸

Doelgroep:	Wat moeten ze weten?	Wat moeten ze denken?	Wat moeten ze doen?
1.			
2.			
3.			

⁸ Schema overgenomen uit het [ZonMw invuldocument tools implementatieplan](#)

2.3 Wie is de opdrachtgever?

Ga na wie de opdrachtgever is van de verandering. Zorg dat je waar mogelijk personen kunt koppelen aan de verandering, zodat je hen kan aanspreken op het opdrachtgeverschap. Het opdrachtgeverschap gaat in de meeste gevallen over het budget, beslissingen nemen en noodzaak ervaren voor de verandering.

Opdrachtgever:	Afspraken met de opdrachtgever over hoe hij/zij op de hoogte wordt gehouden gedurende het verandertraject:

2.4 Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren (bedreigingen en kansen)?

Onderzoek wat de belemmerende en bevorderende factoren ('determinanten') zijn voor de implementatie van richtlijnen. Het analyseren van deze factoren helpt bij het kiezen van een juiste implementatiestrategie. Dit kun je op verschillende manieren doen.

Je kunt een **determinantenanalyse** uitvoeren door te kijken naar factoren op het niveau van de richtlijnen, de professional, de organisatie en de sociaal-politieke omgeving. In bijlage 2 vind je een overzicht van deze verschillende factoren gebaseerd op het Meetinstrument determinanten innovaties (MIDI)⁹. Het schema hieronder kun je invullen als je deze factoren wilt analyseren.

	Belemmerende factoren zijn:	Bevorderende factoren zijn:
<p>Kenmerken van de richtlijnen deze factoren hebben betrekking op de inhoud van de te implementeren richtlijn</p> <p><i>Voorbeelden hiervan zijn de mate waarin de richtlijn is beschreven in heldere stappen, de mate waarin de richtlijn is gebaseerd op feitelijk juiste kennis, de mate waarin de richtlijn aansluit bij de bestaande werkwijze, de mate waarin het gebruik van de richtlijn als complex wordt ervaren en de mate waarin de professional de richtlijn relevant vindt voor zijn/haar cliënt.</i></p>		
<p>Kenmerken van de gebruiker; de professional. Deze factoren hebben betrekking op de jeugdhulpprofessionals die met de richtlijnen werken.</p> <p><i>Voorbeelden hiervan zijn de mate waarin de professional de innovatie nuttig lijkt, het vindt passen bij zijn of haar taakomschrijving, het persoonlijk voordeel of nadeel oplevert en de mate waarin de professional sociale steun</i></p>		

⁹ Fleuren, M.A.H., Paulussen, T.G.W.M., Dommelen, P. van, & Buuren, S. van. (2014a). Towards a measurement instrument for determinants of innovations. *Int J Qual Health Care* 2014a: 1-10. doi: 10.1093/intqhc/mzu060.

<i>ervaart bij de uitvoering van de innovatie.</i>		
Kernmerken van de organisatie Dit gaat over factoren die van invloed zijn binnen de organisatie <i>Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld de mate van turbulentie binnen de organisatie, vervanging bij personeelsverloop, capaciteit, beschikbaarheid van tijd, financiële middelen, voorzieningen en materialen om de innovatie uit te kunnen voeren.</i>		
Kenmerken van de sociaal-politieke omgeving. Dit gaat de vraag of de richtlijnen aansluiten bij de bestaande wet- en regelgeving.		

Je kunt ook een contextanalyse maken door te kijken naar sociale context, organisatorische context en economische, politieke en juridische context. Zie het schema op de volgende pagina¹⁰.

	Waar liggen er kansen?	Wat zijn bedreigingen?
Sociale context Wat speelt er? Welke mensen en groepen zijn van belang? Wat is hun kennis, houding en gedrag? Wat zijn hun verwachtingen, ervaringen en meningen? Hoe zit het met de cultuur binnen de verschillende sociale netwerken? Hoe is de werksfeer? Hoe is de stijl van leiderschap? Bedenk dat ook cliënten vaak deel uitmaken van die context. Wat weet je van hun kennis, behoeften, ervaringen, verwachtingen, houding en prioriteiten?		
Organisatorische context Is er voldoende personeel of staat iedereen onder druk? Welk beleid wordt er gevoerd? Hoe vinden besluitvormingsprocessen plaats? Op welke manier is de zorg georganiseerd? Hoe zijn de taken verdeeld tussen de verschillende disciplines? Langs welke kanalen communiceren de betrokkenen? Hoe zijn de logistieke processen? Zijn er		

¹⁰ Schema overgenomen uit het [ZonMw invuldocument tools implementatieplan](#)

mogelijkheden voor nascholing? Hoe verloopt de besluitvorming?		
Economische, politieke en juridische context Welke contracten zijn er met inkopers? Hoe is de wet- en regelgeving en staan er veranderingen op stapel? Hoe zit het met het opleidingsbudget en financiering? Spelen er maatschappelijke en politieke ontwikkelingen? Zijn er brandende kwesties binnen de beroepsgroep?		

2.5 Wat is er tot dusver aan de implementatie van richtlijnen gedaan?

Het is ook van belang om na te gaan bij wat er al gebeurt is op het gebied van richtlijnen. Wat is er tot dusver aan implementatie van richtlijnen gedaan? Is er bijvoorbeeld meegedaan aan een proefinvoering? Zijn er bijeenkomsten geweest over richtlijnen? Wat ging er goed, wat ging er minder goed? Wat zou anders moeten? Hoe staat het met het draagvlak en motivatie voor het werken met richtlijnen?

Voor implementatie is het van belang om aan te sluiten bij de successen die er al zijn behaald (bijvoorbeeld een team dat enthousiast is over een richtlijn) en te leren van negatieve ervaringen (bijvoorbeeld een manier van voorlichten die niet het gewenste effect sorteerde).

Dit hebben we tot dusver gedaan:	Conclusies die we kunnen trekken zijn:

ADVIES VANUIT HET INVOERTEAM

- Onderzoek welke factoren in jouw organisatie belemmerend en bevorderend werken bij het implementeren van richtlijnen. Betrek bij deze analysefase anderen in de organisatie.

VERDER LEZEN

- TNO ontwikkelde een meetinstrument waarmee belemmerende en bevorderende factoren onderzocht kunnen worden: <https://www.tno.nl/media/1870/midivragenlijst.pdf>

- Fleuren, M.A.H., Paulussen, T.G.W.M., Dommelen, P. van, & Buuren, S. van. (2014a). Towards a measurement instrument for determinants of innovations. *Int J Qual Health Care* 2014a: 1-10. doi: 10.1093/intqhc/mzu060.

3. INRICHTEN EN UITVOEREN

3.1 Wie leidt, stuurt en coördineert de implementatie van richtlijnen? Wie vormen het implementatieteam?

Zorg dat het duidelijk is wie de implementatie leidt en wat zijn of haar taken zijn. De projectleider heeft een belangrijke rol bij het doen slagen van de implementatie. Wanneer er een team voor de implementatie van richtlijnen ('implementatieteam') wordt samengesteld is het belangrijk mensen vanuit verschillende invalshoeken te betrekken. Bijvoorbeeld: een cliënt, een communicatiemedewerker, een gedragswetenschapper en jeugdzorgwerker. In bijlage 3 vind je een schema dat je kunt gebruiken als checklist om de projectleider te kiezen.

Projectleider is/Implementatieteam is:	Taken zijn:

3.2 Welke activiteiten vormen onderdeel van je plan?

Maak gebruik van meerdere activiteiten. Dit is effectiever dan van één of enkele activiteiten gebruik maken.

Van belang zijn activiteiten in vier fases:

- Verspreiding: ervoor zorgen dat alle betrokkenen op de hoogte zijn van richtlijnen
- Adoptie: bevorderen van draagvlak voor het gebruik van richtlijnen
- Implementatie: stimuleren van het volledig en juist gebruik van richtlijnen
- Continuering: het borgen van het gebruik van richtlijnen

Fase	Dit weten we uit proefinvoeringen:	Dit kun je doen (voorbeelden):
Verspreiding	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis over 'werken met richtlijnen' ontbreekt • De richtlijnen geven veel informatie, er is behoefte aan 'tools' • Veel instrumenten/interventies zijn onbekend 	<ul style="list-style-type: none"> • voorlichting geven • presentaties, college geven • didactisch educatieve bijeenkomsten door gezaghebbende personen organiseren • materialen beschikbaar stellen • bericht in nieuwsbrief opnemen
Adoptie	<ul style="list-style-type: none"> • Richtlijn zorgt voor herkenning en erkenning • Algemene instructie is altijd nodig • Op onderdelen is meer kennis/vaardigheid nodig 	<ul style="list-style-type: none"> • keuzemogelijkheden bieden • inspraak organiseren • training en coaching op maat bieden • steun organiseren van peers, leidinggevende, management
Implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • Aandachtsfunctionaris is nodig om vol te houden • Uitwisseling met collega's is noodzakelijk • Secuur nagaan wat al lukt en wat nog niet is nodig 	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheidstraining • procesbegeleiding • intervisie en werkbegeleiding • helpdesk (veelgestelde vragen) inrichten • ondersteunende materialen benutten: handboek, protocol, formats, handleidingen etc.
Continuering	<ul style="list-style-type: none"> • Draagvlak en sturing vanuit de organisatie is nodig • Begeleiding op de werkplek is nodig • Afspraken met samenwerkingspartners zijn nodig 	<ul style="list-style-type: none"> • reminders • audit • feedback • prijsuitreiking

In het schema op de vorige pagina vind je voorbeelden van wat je per fase kunt doen. Vul onderstaand schema in (kan per richtlijn of in het algemeen). In bijlage 4 vind je een invulschema dat helpt bij het bepalen van welke activiteiten nodig zijn.

Fase	Activiteiten (een actieve formulering helpt!)
Verspreiding	- ... - ... - ... - ...
Adoptie	- ... - ... - ... - ...
Implementatie	- ... - ... - ... - ...
Continuering	- ... - ... - ... - ...

3.3 Wanneer gaan activiteiten uitgevoerd worden?

Zet op een rij wanneer je de activiteiten gaat uitvoeren. Zoek daarin een logische samenhang. Kijk bijvoorbeeld of activiteiten elkaar kunnen versterken. Geef in het schema ook aan wie wat doet. Maak ook een reële inschatting van de kosten of de tijd die je nodig hebt. Als je van plan bent om veel verschillende activiteiten uit te voeren, kan het handig zijn om per activiteit dit overzicht in te vullen. Je kunt per maand plannen, of per week, of per jaar. Dat hangt ervan af hoe lang het project loopt en hoe verfijnt de planning moet zijn.¹¹

Activiteit	Wanneer	Wie doet wat	Kosten/uren

¹¹ Schema overgenomen uit het [ZonMw invuldocument tools implementatieplan](#)

ADVIES VANUIT HET INVOERTEAM

- Maak je invoeractiviteiten zo concreet mogelijk. Wie gaat wat wanneer doen?
- Pas de richtlijn ook toe op individuele casuïstiek, daarmee gaat het leven.

ERVARINGEN VAN COLLEGA'S

- Sluit aan bij vaste momenten van kennisdelen
- Benut communicatiekanalen als intranet en nieuwsbrief
- Bedenk dat de vorm waarin je informatie gaat overbrengen belangrijk is. Maak het leuk!
- Zoek als wijkteam richtlijnenambassadeurs in de regio
- Verbind het verhaal over richtlijnen met beroepscode en tuchtrecht

VERDER LEZEN

- Maak gebruik van tools als PowerPointpresentaties, werkbladen, factsheets en posters. Je vindt ze op: <http://www.richtlijnenjeugdhulp.nl/over-ons/tools/>

4. MONITOREN EN BORGEN

4.1 Wat wil je monitoren en hoe doe je dat (hoe verzamel je feedback gedurende het implementeren)?

Hoe meet je bijvoorbeeld of en hoe professionals met richtlijnen werken en wat het effect is daarvan voor cliënten? Je kunt feedback verzamelen door bijvoorbeeld professionals en cliënten mondeling te bevragen, schriftelijk te bevragen (enquêtes of vragenlijsten), door te observeren, door audits, door het bijhouden van een document met veelgestelde vragen.

Kijk of hetgeen je wilt monitoren aansluit bij de doelen die je in de analysefase hebt geformuleerd.

Dit willen wij monitoren:	Zo gaan we dat doen:

4.2 Hoe koppel je resultaten terug?

Het monitoren en teruggeven van gegevens aan collega's, cliënten en andere betrokkenen is op zichzelf een veranderstrategie. Het zichtbaar maken van de verandering is belangrijk! Zorg voor resultaat gedifferentieerd naar doelgroep (opdrachtgever, professionals etc.) Bijvoorbeeld een rapport op teamniveau en op organisatieniveau.

Doelgroep	Zo koppelen we resultaten terug:

4.3 Hoe zorg je dat de richtlijnen in hoofd, hart en handen blijft zitten?

Om de richtlijnen in hoofd, hart en handen te krijgen en te houden, is blijvende aandacht nodig. Bijvoorbeeld door: stimuleren door reminders te blijven geven, follow-ups geven aan gebruikers, herhalen van afspraken, regelmatig nieuwe informatie sturen, netwerk inrichten voor uitwisselen ervaringen, bijeenkomsten organiseren/kijkje in de keuken, successen vieren, inbedding in kwaliteitssystematiek (denk aan handboek, functieomschrijving etc.), regelmatige bijscholing, werken met richtlijnen is onderdeel van beoordelingsgesprek

Activiteiten	Wie, wat, wanneer:

ADVIES VANUIT HET INVOERTEAM

- Monitor en geef gegevens terug aan de verschillende betrokkenen!
- Vier je successen, zodat enthousiasme blijft

ERVARINGEN VAN COLLEGA'S

- Blijf als organisatie voor je kwaliteit (en dus prijs!) staan
- Blijf richtlijnen onder de aandacht houden, bijvoorbeeld door periodiek opdrachten of oefeningen in te zetten. Zo wordt iedereen blijvend herinnerd.

VERDER LEZEN

- Maak gebruik van tools als Powerpointpresentaties, werkbladen, factsheets en posters:. Je vindt ze op: <http://www.richtlijnenjeugdhulp.nl/over-ons/tools/>

BIJLAGE 1:

Tips

De volgende tips komen uit de Implementatiewijzer van het NJi:

Doelen stellen:

- Zorg dat het doel uitnodigend is en ambitie toont.
- Voorkom een overvloed aan doelstellingen.
- Zet projectdoelstellingen om in concrete resultaatverwachtingen.
- Kijk hoe je stuurt op deze doelen. Wanneer check je of je op de juiste weg bent?

Op wie is de verandering gericht?

- Zorg dat directie, management en teamleiders de implementatie van richtlijnen belangrijk vinden. Zorg dat ze een gedeelde visie hebben en sturen op randvoorwaarden die nodig zijn om de implementatie van richtlijnen mogelijk te maken.
- Zoek als aanjager (projectleider) aansluiting, betrek medewerkers in de voorbereiding, vertrouw medewerkers, zet hen in beweging! Maak gebruik van de aanwezige kennis en ervaring in alle lagen van de organisatie.

Welke activiteiten vormen onderdeel van je plan?

- Verspreiden: het is belangrijk om eenvoudige informatie over de richtlijnen te verspreiden. Herhalen van de boodschap op verschillende manieren is belangrijk.
- Zorg dat de richtlijnproducten beschikbaar zijn
- Het is belangrijk dat de verandering gecoördineerd wordt. Zorg dat duidelijk is bij wie mensen terecht kunnen met vragen.
- Ondanks dat een planning vaak toch anders verloopt dan gedacht, is het belangrijk tempo in de verandering te houden. Timing en introductie van steeds nieuwe stappen houden het veranderproces in gang.
- Zorg dat de vragen die tijdens de implementatie op komen, onderdeel worden van de aanpak. Beloon initiatieven die passen binnen de gewenste veranderingen, pak obstructies aan.
- Stem training en coaching af op de omstandigheden en het niveau van de beoogde gebruikers. Zorg dat alle ondersteunende materialen en werkwijzen zijn ingericht, voordat je gaat trainen.
- Om de verandering blijvend onderdeel te laten zijn is het belangrijk continu feedback te geven over de uitvoering van de verandering. Toon aan dat met de verandering zichtbare of meetbare verbeteringen worden geboekt.
- Heb aandacht voor (zelf)reflectie en discussie gedurende het implementatieproces.

BIJLAGE 2:

Determinantenanalyse

Belemmerende en bevorderende factoren bij invoering

Onderstaande factoren kunnen de invoering belemmeren of juist bevorderen. Bijvoorbeeld: binnenkort worden reorganisatieplannen gecommuniceerd. Dit kan de invoering belemmeren ('Turbulentie organisatie'). Hieronder zijn de belemmerende en bevorderende factoren op het niveau van de richtlijn, de professional, de organisatie en de sociaal-politieke omgeving weergegeven. Op de achterkant van dit blad kan je aangeven welke factoren een rol spelen binnen de eigen context. Bevraag hiervoor ook je collega's, wat verwachten zij?



Deze factoren spelen bij ons:

De richtlijn

De professional

De organisatie

De sociaal politieke
omgeving

Welke oplossingen kan je bedenken voor de belemmerende factoren?

Hoe versterk je de bevorderende factoren?

BIJLAGE 3:

Checklist kwaliteiten projectleider (uit het [ZonMw invuldocument tools implementatieplan](#))

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

BIJLAGE 4:

Aanpak kiezen (uit het [ZonMw invuldocument tools implementatieplan](#))

Dit schema helpt om op basis van de vorige stappen conclusies te trekken en om de juiste aanpak te kiezen. Vul voor elke doelgroep het schema in. Gebruik daarbij volop wat u tot zover te weten bent gekomen.

DOELGROEP:	
A. Beschrijf de huidige situatie: Kijk naar doelgroep. Wat weet de doelgroep bijvoorbeeld nu? Hoe kijkt de doelgroep aan tegen de verandering?	
B. Beschrijf de gewenste situatie: Kijk naar de doelen per doelgroep. Wat moet de doelgroep weten, vinden en doen?	
Wat belemmert of bevordert de doelgroep om van A naar B te komen? Wat is er bijvoorbeeld nodig om bij deze doelgroep de doelen te bereiken? Waar moet je op letten? Wat moet je veranderen of juist behouden? Welke factoren spelen een rol?	

Wat is er nodig om van A naar B te komen? (vink hieronder aan)	Deze strategie past daarbij:	Deze middelen zijn zoal mogelijk:
<input type="checkbox"/> We moeten ervoor zorgen dat de doelgroep weet dat de richtlijnen bestaan.	<p>Informerende strategie</p> <p>Bedoeld om mensen te informeren over de verandering</p>	<input type="checkbox"/> persbericht <input type="checkbox"/> lezing of presentatie op congres- en studiedagen <input type="checkbox"/> e-mail <input type="checkbox"/> mailings van folders of brochure <input type="checkbox"/> artikel in vakblad of publicatijschrift <input type="checkbox"/> rapport <input type="checkbox"/> prikbord <input type="checkbox"/> de wandelgangen <input type="checkbox"/> LinkedIn groepen <input type="checkbox"/> tweets <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ...
<input type="checkbox"/> De doelgroep moet geïnteresseerd raken in de richtlijnen en zich bij de implementatie van richtlijnen betrokken voelen.	<p>Motiverende en draagvlak vergrotende strategie</p> <p>Bedoeld om mensen mee te krijgen en aan te zetten tot de verandering</p>	<input type="checkbox"/> persoonlijk contact <input type="checkbox"/> tweegesprek <input type="checkbox"/> netwerkbijeenkomsten <input type="checkbox"/> inschakelen sleutelfiguren en opinieleiders <input type="checkbox"/> intercollegiaal contact <input type="checkbox"/> invitational conference <input type="checkbox"/> begeleidingsgroep samenstellen die gedurende het project al kan meepraten over de relevantie en toepassing van de resultaten <input type="checkbox"/> bijeenkomsten <input type="checkbox"/> feedback op basis van metingen of observaties <input type="checkbox"/> reminders (zoals stickers of signalen in computerprogramma's) <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ...

<input type="checkbox"/> De doelgroep moet de vernieuwing kunnen toepassen. Dat vraagt om de nodige kennis en vaardigheden.	<p>Educatieve strategie</p> <p>Bedoeld om mensen kennis en vaardigheden aan te leren zodat zij de verandering in praktijk kunnen uitvoeren</p>	<input type="checkbox"/> educatieve (computer)programma's <input type="checkbox"/> workshops <input type="checkbox"/> vaardigheidstrainingen <input type="checkbox"/> kwaliteitscirkels <input type="checkbox"/> consensusgroepen <input type="checkbox"/> instructie en ondersteuning van een getrainde collega <input type="checkbox"/> scholing door opinieleiders en onder hun begeleiding oefenen, demonstratie, gastcollege <input type="checkbox"/> training <input type="checkbox"/> intervisie <input type="checkbox"/> buddy-systeem van elkaar opleiden en Begeleiden <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ...
<input type="checkbox"/> We moeten de knelpunten in de organisatie oplossen die het werken met richtlijnen in de weg staan.	<p>Organisatorische strategie</p> <p>Bedoeld om processen goed te stroomlijnen en blokkades op te lossen zodat de vernieuwing de beste kansen maakt</p>	<input type="checkbox"/> iets veranderen in de rol of taak van de zorgverlener <input type="checkbox"/> samenwerkingsverbanden of teams samenstellen waarin allerlei disciplines werken aan de zorgvernieuwing en betere resultaten <input type="checkbox"/> aandacht voor kennismanagement (zoals elektronische patiëntendossiers) <input type="checkbox"/> met regelmaat meten en analyseren van prestaties - nieuwe werkprocessen ontwerpen <input type="checkbox"/> de communicatie (in- en extern) verbeteren <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ...
<input type="checkbox"/> De doelgroep moet kunnen terugvallen op iets of iemand om te kunnen veranderen en om die verandering vol te houden.	<p>Faciliterende strategie</p>	<input type="checkbox"/> aanleren verbetervaardigheden en projectmanagementvaardigheden <input type="checkbox"/> telefonisch advies <input type="checkbox"/> detacheren van de onderzoeker in de gebruikerspraktijk

	<p>Bedoeld om in belangrijke randvoorwaarden te voorzien die een vernieuwing succesvol helpen invoeren</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> gericht advies over de toepassing van de inzichten <input type="checkbox"/> bijeenkomst waar belanghebbenden elkaar kunnen ontmoeten rond een aantal vraagstellingen <input type="checkbox"/> een vertaalslag van de bevindingen naar bijvoorbeeld richtlijnen <input type="checkbox"/> instrument om tot keuzes te komen bij beslissingen in praktijk of beleid <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ...
<p><input type="checkbox"/> We moeten de druk opvoeren zodat mensen de vernieuwing gaan toepassen</p>	<p>Marktgerichte strategie</p> <p>Bedoeld om het gevoel van urgentie te vergroten, door een relatie te leggen tussen de vernieuwing en de (financiële) gevolgen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> cijfers over prestaties publiek maken <input type="checkbox"/> meedingen naar kwaliteitskeurmerk van verzekeraars <input type="checkbox"/> de organisatie nog beter positioneren en profileren <input type="checkbox"/> zorgen dat de vernieuwing vergoed kan worden via de verzekering <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ...
<p><input type="checkbox"/> We moeten cliënten inzetten om de vernieuwing succesvol te maken.</p>	<p>Cliëntgerichte strategie</p> <p>Bedoeld om vanuit de cliënten de druk te vergroten om een vernieuwing toe te passen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> schriftelijke aanmoediging om vragen te stellen tijdens de consulten <input type="checkbox"/> klachten en commentaren bijhouden en analyseren <input type="checkbox"/> investeren in therapietrouw (om ervoor te zorgen dat het nieuwe ook daadwerkelijk wordt gebruikt) <input type="checkbox"/> organiseren van bijeenkomsten waar cliënten leren actiever om te gaan met hun hulpvraag <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ...