

Titel: Leren (en) implementeren
Duur van het project: 2020-2024
Geplande startdatum: mei 2020
Projectgroep

Projectrol	Naam	Functie	Organisatie	Rol binnen SAMEN VERDER
Projectleider/ uitvoerder	Noortje Pannebakker	- Consultant/ onderzoeker	- TNO	- Boegbeeld
Uitvoerder/ begeleider	Chris Kuiper	- Lector Transformaties in de zorg voor jeugd	- Hogeschool Leiden	- Boegbeeld
Uitvoerder/ projectlid	Laura Nooteboom	- Onderzoeker	- Curium-LUMC	- Onderzoeker werkplaats Transformatie Jeugd Gezin aan Zet
Uitvoerder/ projectlid	Ruth Spijkerboer	- Docent onderzoeker	- Hogeschool Leiden	- Trekker Leernetwerk
Adviseur	Suzan van der Pas	- Lector Sociale Innovatie - Coördinator werkplaats Sociaal Domein	- Hogeschool Leiden	- Verbinding Sociaal Domein
Adviseur	Karlijn Stals	- Implementatiekundige	- Nji	- Verbinding landelijke initiatieven

Samenvatting

Op verzoek van de leden van de werkplaats onderzoeken we wat professionals nodig hebben om nieuwe kennis en innovaties te gebruiken. Hiertoe voert SAMEN VERDER een overkoepelend ontwerpgericht onderzoek uit [1,2], gericht op het ontwikkelen van handvatten om meer en beter te 'leren (en) implementeren'; en zo de impact van de binnen SAMEN VERDER ontwikkelde kennisproducten te vergroten. De Leernetwerken vormen in dit project onze proeftuin. Als eindproduct wordt een handreiking *Beter benutten van kennis en expertise binnen de zorg voor jeugd* opgeleverd.

Regionaal, maatschappelijk vraagstuk rond veilig, gezond en kansrijk opgroeien en opvoeden

Begin 2019 hebben de bestuurlijke vertegenwoordigers van alle deelnemende partijen van de werkplaats onze lerende omgeving en verbetercyclus geëvalueerd. We beschreven de resultaten van deze evaluatie ook in de Startimpuls SAMEN VERDER. Partners zijn positief over de huidige structuur maar noemen ook verbeterpunten: de belangrijkste is het vergroten van de toepasbaarheid van kennisproducten op de werkvloer. Dit beeld wordt bevestigd door wetenschappelijk onderzoek. Het blijkt lastig om nieuwe methodieken of kennis te implementeren in de praktijk en daadwerkelijk een verbeterde manier van handelen te realiseren. Dat zien we ook terug in binnen de werkplaats uitgevoerd implementatieonderzoek [3,4,5,6]. Ook de evaluatie van de Jeugdwet constateert dat er diverse belemmeringen zijn die ervoor zorgen dat vernieuwingen die de transformatie kunnen versnellen niet altijd worden omarmd, waardoor vertraging bij de invoering van de wet is ontstaan [7]. Het invoeren van vernieuwingen is een complex proces waarbij meerdere actoren en determinanten van invloed zijn [8,9,10]. Niet alleen professionals spelen een rol bij het leveren van de gewenste zorg; de professional maakt deel uit van een organisatie, die op haar beurt weer deel uitmaakt van een bredere sociaal-politieke context. Daarom is het bij implementatievraagstukken belangrijk om al deze factoren in ogenschouw te nemen.

BELEMMERENDE FACTOREN TOEPASSEN KENNIS

Zoals beschreven in de Startimpuls, hebben we in kaart gebracht wat de belemmerende factoren voor het toepassen van kennis en innovatie volgens onze leden zijn [8, 11]. Deze inventarisatie is uitgevoerd onder innovatiefunctionarissen, de 'linking pin' tussen een organisatie en de werkplaats,

om de implementatie van kennisproducten te ondersteunen en verbeteren. Deze innovatiefunctionaris is voor 0,05 fte vrijgemaakt voor implementatietaken. De volgende drie belemmeringen zijn benoemd:

1. *De link tussen vraagstuk en kennisproduct is onduidelijk.*
Innovatiefunctionarissen zien niet altijd welk maatschappelijk vraagstuk het kennisproduct oplost. Zij adviseren de ontwikkelaars hieraan meer aandacht te besteden bij het overdragen van het kennisproduct.
2. *De fit tussen kennisproduct en de praktijkinstelling en professionals is onvoldoende.*
Functionarissen hebben in hun organisatie gezien dat kennisproducten vaak niet passen in de werkwijze en werkprocessen van de organisatie. Ook zijn de kennisproducten vaak te talig en out-dated; er wordt bijvoorbeeld weinig gebruik gemaakt van moderne media.
3. *Ontwikkelaars laten te weinig zien wat het product kan opleveren.*
Verspreidingsactiviteiten beperken zich vaak tot een congres of een handleiding/factsheet gericht op een brede doelgroep. Organisaties blijven dan met vragen zitten die het besluit tot invoeren van het kennisproduct belemmeren, zoals onduidelijkheid over de sociale impact.

De hierboven beschreven belemmeringen zijn minder aan de orde wanneer een organisatie een actieve rol heeft in een project.

LEREN (EN) IMPLEMENTEREN

We willen in de drie Leernetwerken (LNW'en) van SAMEN VERDER primair oplossingen vinden voor maatschappelijke vraagstukken op de thema's integraal werken, kwetsbare gezinnen en normaliseren. De LNW'en zijn echter ook de proeftuin voor dit overkoepelend project *Leren (en) implementeren*. In de netwerken vatten we geleerde lessen (en te leren lessen) om de transfer van ontwikkelde kennis(producten) tussen leden van SAMEN VERDER te vergroten. We maken leerlessen toepasbaar met behulp van ontwerpgericht onderzoek.

Doelstelling en vraag/taakstelling

DOELSTELLING

Inzicht verkrijgen in de wijze(n) waarop de impact van de kennisproducten en leerstructuur op de werkvloer vergroot kan worden, ten einde een betere toepassing van de nieuwste wetenschappelijke inzichten te realiseren en daarmee de zorg voor jeugd te versterken.

VRAAGSTELLING

Binnen het project staan twee vragen centraal:

- Wat zijn de werkzame elementen om professionals kennis en innovaties te laten gebruiken binnen een duurzame leerstructuur zoals SAMEN?
- In hoeverre is een Leernetwerk een goed vehicle voor het toepassen van kennis en innovaties?

OPBRENGSTEN

Wij ontwikkelen:

1. Factsheet *Hoe werken Leernetwerken aan de implementatie van kennis?*
2. Framework Leren en implementeren
3. Workshop op de jaarconferenties
4. Concept artikel voor een Nederlands peer-reviewed tijdschrift
5. Eindproduct: handreiking *Beter benutten van kennis en expertise binnen de zorg voor jeugd*

We houden bij het ontwikkelen van deze producten 'de' praktijkprofessional, haar manager en beleidsmedewerker van een gemeente die kennis en innovatie beter willen benutten in gedachten.

Doelgroep en diversiteit

We werken in dit project aan het verbeteren van de zorg voor jeugd door het beter toepassen van de nieuwste wetenschappelijke inzichten in de hulpverlening. In enge zin stimuleren we de kennistransfer

tussen leden van SAMEN VERDER. Hiermee sluit de doelgroepomschrijving aan op die van de hele werkplaats, zoals opgenomen in het samenwerkingsovereenkomst.

Participatie

De inbreng van de gezinnen is voor dit project van belang. We weten uit onderzoek dat de samenwerking met eindgebruikers in een vroeg stadium van het ontwikkelen van een interventie, de acceptatie van het eindproduct vergroot [12]. De LNW'en zijn de proeftuinen voor dit project. Via de interviews met de leden van de LNW'en is de actieve inbreng van gezinnen gegarandeerd. Voor de wijze waarop binnen LNW'en samengewerkt gaat worden met gezinnen, zie de overige projecten.

Plan van aanpak

ONTWERPGERICHT ONDERZOEK

We gebruiken in dit project ontwerponderzoek: een type (actie)onderzoek dat gericht is op het beantwoorden van praktijkvragen en tegelijkertijd ontwikkelen van ontwerpgerichte kennis [2]. Een ontwerponderzoek begint met een vooronderzoek, waarna een oplossing wordt bedacht om de praktijk te verbeteren [13]. Ontwerpgericht onderzoek dient bij uitstek praktisch nut te hebben, en tegelijk op een gedegen en controleerbare wijze worden uitgevoerd [14, p. 88]. Een ontwerpgerichte onderzoeksvraag is altijd helder in de doelstelling, en duidelijk over de afgebakende context waarin het onderzoek zich afspeelt. In het huidige vooronderzoek worden gegevens verzameld met betrekking tot de behoeften van professionals, de context, de werkzame elementen uit de literatuur, en uit de praktijk. Het vooronderzoek wordt afgesloten met het opstellen van een lijst van ontwerpeisen [15], die omgezet worden naar een concreet product, in ons geval het prototype 'Framework Leren (en) Implementeren'. In twee ontwerprondes worden verschillende prototypes ontwikkeld, die leiden tot het eindontwerp van de Handreiking *Beter benutten van kennis en expertise binnen de zorg voor jeugd*. De handreiking bestaat minimaal uit:

- een overzicht van (rand)voorwaarden om het toepassen van kennis te vergemakkelijken. We doen dit op niveau van de ontwikkelde kennis of innovatie, praktijkprofessional, de organisatie waarin zij werkt en de politiek-economische omgeving
- handvatten voor het verwerken van nieuwe kennis in het ondersteuningsaanbod voor professionals, zoals coaching en supervisie. We bouwen hierbij voort op kennis en ervaring uit een eerder project uitgevoerd binnen de werkplaats [16,17]
- uitgangspunten voor de evaluatie van de gekozen implementatiestrategie. We bouwen hierbij voort op de evaluatietool uit een onze Werkplaats Transformatie jeugd [18].

De LNW'en zijn de proeftuinen voor dit onderzoek; de prototypes worden hier uitgetoetst en geëvalueerd. We werken in dit onderzoek dan ook nauw samen met de trekkers van de LNW'en. Zij voeren ook onderzoekstaken uit gericht op het evalueren van de prototypes.

We geven hieronder een overzicht van de activiteiten:

JAAR 1-FASE 1: DE BASIS LEGGEN: 1^e half jaar

Vooronderzoek:

1. Behoeftanalyse

We brengen in kaart hoe op dit moment de implementatie van kennisproducten verloopt en op welke wijze deze implementatie idealiter zou verlopen. We werken daarvoor de eerder omschreven input van de innovatiefunctionarissen uit in een bijeenkomst. We houden aanvullend diepte-interviews met deelnemers van de LNW'en.

2. Contextanalyse

In de contextanalyse wordt de vraag beantwoord: is wat we willen haalbaar? Binnen de LNW'en werken praktijkprofessionals, gezinnen, gemeenten, Hogescholen en kennisinstituten samen aan maatschappelijke vraagstukken. De implementatieopdracht moet in deze context gezien worden. Een beschrijving van deze achtergrond vormt het startpunt van een contextanalyse (2) en geeft ook inzicht in de randvoorwaarden voor een succesvol toepassen van kennis. Dit zijn zowel de 'harde' randvoorwaarden zoals tijd en geld, als de wat lastiger grijpbare voorwaarden, zoals 'acceptatie door personeel' en 'passen binnen beleid'. Hiervoor wordt onder andere de door TNO ontwikkelde 'Meetinstrument Determinanten van Innovaties (MIDI)' gebruikt [8]. Resultaat van de activiteiten in deze fase worden samengevat in de Factsheet: *Hoe werken Leernetweken aan de implementatie van kennis?*

JAAR 1-FASE 2 DE BASIS UITWERKEN: 2^e half jaar

Vervolg vooronderzoek en formulering van de ontwerpcriteria en de randvoorwaarden

3. Literatuurstudie

We voeren een Quickscan uit in wetenschappelijke literatuur naar werkzame elementen om de belemmerende factoren uit de contextanalyse aan te pakken om zo kennis en innovaties beter te kunnen toepassen. Het expliciteren van een theoretische basis onderscheidt een ontwerpgericht onderzoek van een standaard ontwerptraject. We delen de resultaten met Leernetwerktrekkers.

4. Analyse van best practices

We bestuderen naast de literatuur ook goede praktijkvoorbeelden: Wat heeft in het verleden geholpen om praktijkprofessionals in de zorg voor jeugd, kennis en innovaties te laten gebruiken? De projectgroepleden helpen ons bij het identificeren van deze best practices.

5. Afronden vooronderzoek

We sluiten het vooronderzoek af met de formulering van een programma van eisen: de ontwerpcriteria en randvoorwaarden [19]. We delen dit programma van eisen op het jaarcongres met alle deelnemers van SAMEN VERDER.

JAAR 2 EN 3- FASE 1: 1^e half jaar: ONTWIKKELEN EN TOEPASSEN

Op basis van het programma van eisen ontwikkelen we een framework *Leren (en) implementeren*: een prototype handreiking met werkwijzen om de kennisproducten en leerstructuur ontwikkeld binnen de LNW'en breder te laten toepassen door praktijkprofessionals. Dit prototype ontwikkelen we in nauwe samenwerking met de Leernetwerk-trekkers. De prototypes worden in de praktijk van de LNW'en gebruikt en ervaringen en resultaten worden vastgelegd door de Leernetwerktrekkers.

JAAR 2 EN 3- FASE 2- 2^e half jaar: EVALUEREN

We evalueren het prototype in ieder geval met de volgende informanten:

- Deelnemers van de LNW'en.
Deelnemende praktijkprofessionals, gezinnen, ambtenaren, docenten van de Hogeschool en wetenschappers worden bevroegd op praktische bruikbaarheid en werkzame elementen. We doen dit op de bijeenkomst Samen Verder Delen.
- Leernetwerktrekkers
De trekkers evalueren elkaars prototypes (interne en externe consistentie, praktische bruikbaarheid en de mate waarin het implementatie vraagstuk is opgelost)
- Innovatiefunctionarissen
Zij reflecteren op de bruikbaarheid: (wanneer) is het toepasbaar in hun organisatie?

Op basis van de feedback wordt een nieuw verbeterd prototype vormgegeven en gepresenteerd op het jaarcongres.

JAAR 4: EINDONTWERP

Na een laatste valideringsbijeenkomst wordt het eindontwerp opgeleverd en verspreid, onder andere via de afsluitende Jaarconferentie. We schrijven aanvullend een Nederlands artikel.

Haalbaarheid

Wij achten de haalbaarheid voor het uitvoeren van dit actieonderzoek groot. Sterke punten zijn dat het vraagstuk wordt opgepakt op verzoek van de leden en dat de structuur om dit onderzoek uit te voeren al stevig staat, met een centrale rol voor de innovatiefunctionarissen.

De zorg voor jeugd heeft echter niet veel ervaring met het systematisch implementeren van bestaande kennis of innovaties [3]. Hoewel het positief is dat wij binnen SAMEN VERDER de (meeste) actoren in onze regio aan tafel hebben, ligt in dit brede ledenbestand ook de kwetsbaarheid. Verschillende factoren kunnen gedurende de loop van het project het implementatievraagstuk beïnvloeden. Een voorbeeld is de huidige onrust rondom het beleggen van het opdrachtgeverschap van zorg voor jeugd. Onrust in de politiek-economische context werkt vaak belemmerend op implementatieprocessen [8]. Deze onrust is een gegeven waarvan we ons bewust zijn, maar waarop we met dit onderzoek weinig invloed kunnen uitoefenen. De werkplaats zal hier in haar bestuurlijke gremium doorlopend aandacht aan besteden.

Communicatie

De projectleider informeert structureel de leden van SAMEN VERDER. De leden van de projectgroep verspreiden de resultaten per LNW en op de jaarconferentie. De innovatiefunctionarissen verspreiden opbrengsten binnen hun organisatie. Vorderingen van het project worden eveneens weergegeven op de website van de werkplaats en de nieuwsbrieven. Landelijke verspreiding vindt plaats via de jaarconferentie, het NJi, de website werkplaatsenjeugd.nl en door het artikel.

Expertise

Noortje Pannebakker voerde als implementatiekundige verschillende onderzoeken uit binnen de werkplaats, zoals de invoering van 1G1P en de GIZ-methodiek [3,4]. Chris Kuiper heeft ervaring met velerlei vraagstukken in de (humanisering van) zorg: cliëntgerichtheid, participatie, kwaliteitszorg, actieonderzoek en de transformatie van de zorg voor jeugd. Suzan van der Pas heeft als coördinator van de werkplaats Sociaal Domein ruime praktijkervaring met de uitdagingen van het toepassen van kennis. Karlijn Stals maakt zich als programmaleider Vakmanschap NJi sterk voor een voortdurende professionalisering van de jeugdhulp.

Publicaties

- Harder, A., Knorth, E., & Kuiper, C. (red.) (2020). Uithuisgeplaatste jeugdigen: Sleutels tot succes SWP Uitgevers ISBN 9789088509322
- Kuiper C, Verhoef J, Louw D de, Cox K. (2004) *Implementatie van EBP in het onderwijs* In: Kuiper C, Verhoef J, Louw D de, Cox K. (red.) Evidence-based practice voor paramedici. Methodiek en implementatie. Utrecht: Lemma.
- Kuiper C. (2004) *Implementatie van EBP in de paramedische beroepen*. In: Kuiper C, Verhoef J, Louw D de, Cox K. (red.) Evidence-based practice voor paramedici. Methodiek en implementatie. Utrecht: Lemma.
- Kuiper, C., Ter Beek, E., Pannebakker, F., Van Harten, L. (2018) Actieonderzoek als leidraad om te transformeren? Een voorbeeld uit de praktijk *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 96(8), 324-326 DOI 10.1007/s12508-018-0193-3
- Kuiper, C., Verhoef, J., Munten, G.(red.) (2016). *Evidence-based practice voor paramedici Gezamenlijke, geïnformeerde besluitvorming 4^e druk* Boom, Amsterdam.
- Louw D de, Kuiper C, Verhoef J, Cox K. (2004) *Implementatie van evidence-based practice*. In: Kuiper C, Verhoef J, Louw D de, Cox K. (red.) Evidence-based practice voor paramedici. Methodiek en implementatie. Utrecht: Lemma.
- Nooteboom, L.A., Mulder, E.A., Kuiper, C.H.Z., Driesschen, S.I. van den, Vermeiren R.R.J.M.(2019) Transformeren volgens ouders Een kwalitatief onderzoek naar de visie van ouders op de transformatiedoelen. *Tijdschrift voor Orthopedagogiek*. 58(4), 29-17.
- Pannebakker, N., Fleuren M., Vlasblom, E., Numans, M. Reijneveld, S. & Kocken, P. (2018). Determinants of adherence to wrap-around care in child and family services. *BMC Health Services Research*. doi: <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3774-6>
- Pannebakker, N.M., van Harten L.V. & Pannebakker, F.D. (2017). TNO-rapport De GIZ-methodiek en een gezamenlijke taal in de regio Haaglanden. https://www.awsamen.nl/wp-content/uploads/2018/07/Rapport_GIZ_als_gemeenschappelijke_taal.pdf
- Verhoef, J., Kuiper, C., Neijenhuis, K., Dekker van Doorn, C., Rosendal, H. (2019) *ZorgBasics Praktijkgericht onderzoek* (2e druk) Boom uitgeverij Amsterdam. ISBN 978-90-2440-840-5

Referenties

1. Kuiper, C., ter Beek, E., Pannebakker, F., & van Harten, L. (2018). Actieonderzoek als leidraad om te transformeren? Een voorbeeld uit de praktijk. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 96(8), 324-326.
2. Verhoef, J., Kuiper, C., Neijenhuis, K., Dekker van Doorn, C., Rosendal, H. (2019). *ZorgBasics Praktijkgericht onderzoek* (2e druk) Boom uitgeverij Amsterdam. ISBN 978-90-2440-840-5
3. Pannebakker, N., Fleuren M., Vlasblom, E., Numans, M. Reijneveld, S. & Kocken, P. (2018). Determinants of adherence to wrap-around care in child and family services. *BMC Health Services Research*. doi: <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3774-6>
4. Pannebakker, N.M., van Harten L.V. & Pannebakker, F.D. (2017). TNO-rapport De GIZ-methodiek en een gezamenlijke taal in de regio Haaglanden. https://www.awsamen.nl/wp-content/uploads/2018/07/Rapport_GIZ_als_gemeenschappelijke_taal.pdf
5. Nooteboom, L.A., Eilander, J., Kuiper, C. de Koning, C., Driesschen, S.I. van den, Vermeiren R.R.J.M, Mulder, E.A. (2019) "Transformeren volgens ouders" *Gezin aan zet* (2019) https://www.awsamen.nl/wp-content/uploads/2019/02/Ouders-Gezin-aan-Zet_Rapport.pdf;

6. Leanthe van Harten, L., Pannebakker, F. (2019) E-magazine Lerend Transformeren. TNO; <https://www.lerendtransformeren.nl/magazine/lerend-transformeren/>
7. ZonMw (2018). Eerste evaluatie Jeugdwet. Na de transitie nu de transformatie. Den Haag: ZonMw, januari 2018. Reeks evaluatie regelgeving: 43. Retrieved from <https://publicaties.zonmw.nl/eerste-evaluatie-jeugdwet/>
8. Fleuren, M., Wiefferink, K., & Paulussen, T. (2004). Determinants of innovation within health care organizations: literature review and Delphi study. *International Journal for Quality in Health Care*, 16(2), 107-123.
9. Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629.
10. Fleuren, M. A., Paulussen, T. G., Van Dommelen, P., & Van Buuren, S. (2014). Towards a measurement instrument for determinants of innovations. *International Journal for Quality in Health Care*, 26(5), 501-510.
11. Metz, A. & Louison, L. (2018) *The Hexagon Tool: Exploring Context*. Chapel Hill, NC: National Implementation Research Network, Frank Porter Graham Child Development Institute, University of North Carolina at Chapel Hill. Based on Kiser, Zabel, Zachik, & Smith (2007) and Blase, Kiser & Van Dyke (2013).
12. Grol R., Wensing, M. (2006). *Implementatie: Effectieve verbetering van de patiëntenzorg*. Maarssen: Elsevier gezondheidszorg.
13. Verdonschot, S. G. M., & Kessels, J. (2011). Ontwerpgericht onderzoek als innovatiestrategie. In *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek* (pp. 377-398). Boom Lemma.
14. Migchelbrink, F. (2007). *Actieonderzoek voor professionals in zorg en welzijn*. SWP.
15. van den Berg, E., & Kouwenhoven, W. (2008). Ontwerponderzoek in vogelvlucht. *Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, Vol. 29, No. 4, 20-26.
16. Kuiper, C., Ter Beek, E., Pannebakker, F., Van Harten, L. (2018) Actieonderzoek als leidraad om te transformeren? Een voorbeeld uit de praktijk *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 96(8), 324-326 DOI 10.1007/s12508-018-0193-3
17. van Harten, L., Pannebakker, F. (2019) *E-magazine Lerend Transformeren*. TNO; <https://www.lerendtransformeren.nl/magazine/lerend-transformeren/>
18. Nooteboom, L., Mulder, E., Kuiper, C., & Vermeiren, R. (2019). A systematic review of facilitators and barriers for professionals in providing integrated care. *International Journal of Integrated Care (IJIC)*, 19.