

# **Borgen van drie schoolinterventies**

*de uitdaging van cyclisch verbeteren*

Nederlands  
**Jeugd**  
instituut



# Borgen van drie schoolinterventies

*de uitdaging van cyclisch verbeteren*

Auteurs: MSc Marleen Wilschut (Nederlands Jeugdinstituut), MSc Cecile Chênevert (Nederlands Jeugdinstituut)

Met medewerking van:



**code  
name  
future**

**Platform  
Leerlingbemiddeling**

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Drie schoolinterventies .....</b>	<b>5</b>
1.1 Baas in eigen soap .....	5
1.2 ‘Gedrag: ik doe ertoe!’ .....	5
1.3 Leerlingbemiddeling .....	6
<b>2. Wat weten we over het implementeren van interventies .....</b>	<b>7</b>
2.1 Stadia van innoveren .....	7
2.2 Passende strategieën .....	10
2.3 Stappen in het implementeren .....	10
<b>3. De balans .....</b>	<b>14</b>
<b>4. Wat is nodig voor borging van interventies? .....</b>	<b>15</b>
4.1 Verschillende manieren van aansturen .....	15
4.2 Cyclisch verbeteren, hoe maak je het blijvend? .....	16
4.3 Verschillende niveaus, hoe werkt dat? .....	17
<b>Bijlage 1 Implementatiewijzer .....</b>	<b>19</b>
<b>Bijlage 2 Checklist verspreiding en borging van een interventie .....</b>	<b>21</b>
<b>Bijlage 3 ontwerp methodiekhandleiding .....</b>	<b>30</b>
<b>Bijlage 4 Platform leerlingbemiddeling .....</b>	<b>32</b>

## Voorwoord

Het Ministerie van Justitie heeft geld geïnvesteerd in het ontwikkelen van drie schoolinterventies gericht op gedrag. Dit met als doel het klimaat op school preventief te verbeteren. Nu wordt er vaker geïnvesteerd in nieuwe interventies. Veel minder vaak wordt vervolgens ook aandacht besteed aan de manier waarop de interventies het beste geïmplementeerd kunnen worden, terwijl dit van cruciaal belang is om te zorgen dat de interventies ook op de lange termijn blijven werken.

In opdracht van het Ministerie van Justitie is het Nederlands Jeugdinstituut aan de slag gegaan met de implementatieondersteuning bij drie schoolinterventies. De eigenaren waren hier al mee bezig, maar het Nederlands Jeugdinstituut heeft gekeken waar nog ondersteuning gewenst was. Bij de ondersteuning van de drie schoolinterventies werden een aantal dingen duidelijk. Alle drie waren geïntrigeerd door de vraag hoe je een kostensystematiek kunt inrichten waarmee je de interventie continu kan verbeteren en zicht blijft houden op het gebruik van de interventie. Oftewel in het verder verspreiden van een interventie zijn stappen te voorzien die belangrijk zijn in het duurzaam borgen van een interventie en waar bij de ontwikkeling al bij stilgestaan moet worden. Het Nederlands Jeugdinstituut heeft daarom een checklist ontwikkeld voor het verspreiden en borging van interventies zodat inzichtelijk wordt wat op landelijk niveau ingericht moet worden om te zorgen dat het op organisatieniveau geïmplementeerd en geborgd wordt.

Deze notitie is geschreven door de adviseurs van het Nederlands Jeugdinstituut met inspraak van de ontwikkelaars. Het doel van deze notitie is om zichtbaar te maken wat het vraagt om interventies duurzaam te borgen. Als eerste zullen we stilstaan bij wat de schoolinterventies inhouden en wat ze kansrijk maakt. Als tweede zullen we stilstaan bij een aantal theoretisch kaders omtrent implementeren om vervolgens de balans op te maken en helder te maken wat het vraagt om interventies duurzaam te borgen.

Marleen Wilschut, Nederlands Jeugdinstituut  
Cécile Chênevert, Nederlands Jeugdinstituut

# 1. Drie schoolinterventies

De drie schoolinterventies Baas in eigen soap (1.1), 'Gedrag: ik doe ertoe!' (1.2) en Leerlingbemiddeling (1.3) die betrokken zijn in dit project richten zich op sociale vaardigheden in het voortgezet onderwijs. Ongeveer 40% van de leraren in het voortgezet onderwijs is van mening dat de sociale vaardigheden van jongeren de laatste jaren zijn afgenomen<sup>i</sup>. Jongeren moeten leren bewust en verantwoordelijk met zichzelf en met elkaar om te gaan. Een goede sociaal emotionele ontwikkeling is de basis om psychische en/of sociale problemen te voorkomen. Er valt veel winst te halen door deze problemen voortijdig aan te pakken.

## 1.1 Baas in eigen soap

Baas in eigen soap is een integrale aanpak voor sociale vaardigheden voor de eerste twee leerjaren van het voortgezet onderwijs. Het bestaat uit teambijeenkomsten en uit een programma met leerlinglessen. In het lesprogramma staan de volgende elementen centraal: bieden van een veilige leeromgeving, stimuleren van positief gedrag van leerlingen, het vergroten van het vermogen van leerlingen tot zelfsturing en coaching, het voorkomen van ruzies en pesten en het oplossen van ruzies zonder geweld. De ontwikkelaars gaan er vanuit dat jongeren en volwassenen hun sociale competenties vooral in de praktijk ontwikkelen.

Het lesprogramma staat niet los van de andere vak lessen, maar wordt geïntegreerd in alle vakken. Dit vraagt om een actieve betrokkenheid van het hele team en alle leerlingen bij het creëren van een leeromgeving die positief gedrag stimuleert. Dit staat centraal in de teambijeenkomsten. Tijdens de lessen leren de leerlingen om bij conflicten en in andere lastige (sociale) situaties op een constructieve wijze de regie te voeren over hun houding en gedrag. Deze regie leren leerlingen te voeren door gebruik te maken van de symbolen van een camcorder. In de realitysoap van het leven op school zijn ze zelf scenarioschrijver, regisseur en hoofdrolspelers: zij zijn 'baas in eigen soap'. De lesmethode is een Nederlandse bewerking van het Amerikaanse programma RiPP (Responding in Peaceful and Positive ways), waarvan de effectiviteit in de Verenigde Staten is bewezen<sup>ii</sup>.

Baas in eigen Soap is ontwikkeld door Sardes en APS. Sardes is een advies- en onderzoeksbureau dat werkt in de sectoren onderwijs, kinderopvang, zorg en jeugd. Het aanbod aan dienstverlening is breed: van onderzoek, advies tot het ontwikkelen van programma's en methodieken. Dit met als doel om de ontwikkelings- en leeransen van kinderen en jongeren te verbeteren ([www.sardes.nl](http://www.sardes.nl)). APS is een adviesbureau dat zich richt op het ontwikkelen van krachtig leren. APS ontwerpt samen met klanten en combineert praktijk en theorie. De schoolpraktijk is voor hen altijd het vertrekpunt. Zij streven naar het bevorderen van een organisatiecultuur waarin men zich professioneel kan ontwikkelen en samen de school tot een lerende organisatie kan maken<sup>iii</sup>.

## 1.2 'Gedrag: ik doe ertoe!'

'Gedrag: ik doe ertoe!' is een interventie die zich richt op het voorkomen van antisociaal gedrag bij middelbare scholieren om zo een goed samenlevingsklimaat te creëren in de klas en daar buiten. 'Gedrag: ik doe ertoe!' bestaat uit een compleet pakket voor de eerste twee leerjaren van het voortgezet onderwijs, bestaande uit digitaal lesmateriaal, een serious game, herhalingslessen en werkbladen. Na de inzet van 'Gedrag: ik doe ertoe!' zijn leerlingen zich bewust van wat hun gedrag betekent voor hun omgeving. Ze zijn in staat te beoordelen welk gedrag in sociale situaties het leefklimaat positief beïnvloeden en welke een negatieve invloed hebben en maken op grond van dit oordeel bewuste keuzes voor hun eigen gedragsrepertoire. Zo bevordert de interventie een prosociaal leefklimaat in de school.

De interventie bestaat uit vier modules: gedrag, gedrag in de klas, gedrag in de publieke sector en gedrag in de wijk. De modules worden ingebouwd in de mentoruren. In de interventie staat digitaal

lesmateriaal centraal. Met behulp van filmpjes en activerende werkvormen werken leerlingen zowel individueel als klassikaal aan de opdrachten<sup>iv</sup>.

‘Gedrag: ik doe ertoe!’ is ontwikkeld door Codename Future. Codename Future omschrijft zichzelf als ‘De Nieuwe Uitgeverij’. Zij ontwikkelen onderwijsconcepten die jongeren maatschappelijk bewust maken en ze vaardigheden bijbrengt die nodig zijn om goed te kunnen functioneren in de samenleving. Ze weten goed wat jongeren belangrijk vinden en hoe ze aangesproken willen worden, doordat ze via hun werk en hun digitale platform veel jongeren bereiken. Nieuwe media spelen een belangrijke rol bij hun werk<sup>v</sup>.

### **1.3 Leerlingbemiddeling**

Leerlingbemiddeling is een aanpak voor scholen waarbij leerlingen als onpartijdige bemiddelaars conflicten oplossen. Leerlingbemiddeling is zowel op het basisonderwijs als in het voortgezet onderwijs toepasbaar. Leerlingbemiddeling is een manier om conflicten in en om de school op te lossen. Bij een conflict tussen twee of meer personen helpt een neutrale derde persoon (een leerlingbemiddelaar) een oplossing te vinden. De leerlingbemiddelaar oordeelt niet, legt geen besluiten op en forceert niet. De verantwoordelijkheid voor de oplossing ligt bij de anderen. De bemiddelaar controleert alleen het proces.

Leerlingbemiddeling kan worden ingezet als een op zichzelf staande activiteit. Het is echter ook goed te integreren als instrument binnen bestaande programma’s rondom sociale vaardigheden en participatie. Het instrument wordt bijvoorbeeld toegepast binnen het integrale programma ‘De Vreedzame School’.

Mogelijke doelstellingen van het programma zijn: snellere oplossing van conflicten, vergroten van de betrokkenheid van leerlingen, sociaal-emotionele vaardigheden bijbrengen, een alternatief voor sancties bieden, de sfeer op school verbeteren, een constructief leerklimaat creëren en mentoren of docenten ontlasten<sup>vi</sup>.

Leerlingbemiddeling is afkomstig uit Amerika. Het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid heeft het handboek leerlingbemiddeling geschreven. De interventie wordt inmiddels door diverse aanbieders uitgevoerd. De interventie wordt toegepast in diverse varianten. Ook kan het dienen als onderdeel binnen grotere interventies. Doordat er geen eenduidige manier van werken bestaat en de interventie niet beschikt over één eigenaar is het implementatie- en borgingsproces complex.

## 2. Wat weten we over het implementeren van interventies

Nieuwe en op effectiviteit getoetste interventies blijken maar mondjesmaat te worden opgenomen in het dagelijkse handelen van de professionals. Niet omdat de interventie niet passend is bij de visie van de instelling of de aldaar werkzame professional, maar omdat onvoldoende is nagedacht over de wijze waarop invoering plaats vindt en de randvoorwaarden (middelen en mensen) die daarvoor nodig zijn. Ook wordt er te weinig gekeken naar de achterliggende vraag, zoals waar ligt de behoefte? Dat is problematisch, omdat bekend is dat slecht geïmplementeerde en uitgevoerde interventies beduidend minder effectief zijn of zelfs averechts kunnen werken. Om meer zicht te krijgen op implementeren wordt stil gestaan bij de stadia van innoveren (2.1), passende strategieën daarbij (2.2) en stappen te zetten in het implementeren (2.3)

### 2.1 Stadia van innoveren

Bij het woord implementeren heeft iedereen een andere associatie, voor de één is implementeren veranderen, voor de ander is implementeren reflecteren. Theoretisch beschouwd is implementeren een onderdeel van innoveren en bevat dit meerdere stadia. Implementeren beschouwen we dan ook als een onderdeel van het ontstaan van vernieuwingen en wel dit deel waar het met name gaat over de daadwerkelijke toepassing van de innovatie in de praktijk. De innovaties die deze notitie betreffen zijn de hiervoor beschreven interventies. De interventie-eigenaren zijn verantwoordelijk om dit proces te stroomlijnen.

#### Een definitie:

Implementatie is een procesmatige en/of planmatige invoering van een vernieuwing of een verandering. Dit met als breed doel (ook wel: implementatie in *brede zin*) dat deze geïntegreerd is in het (beroepsmatig) handelen, in het functioneren van organisatie(s) of in de structuur van de sector en als smal doel (ook wel: implementatie in *enge zin*) dat het vraagstuk wordt uitgevoerd zoals bedoeld.

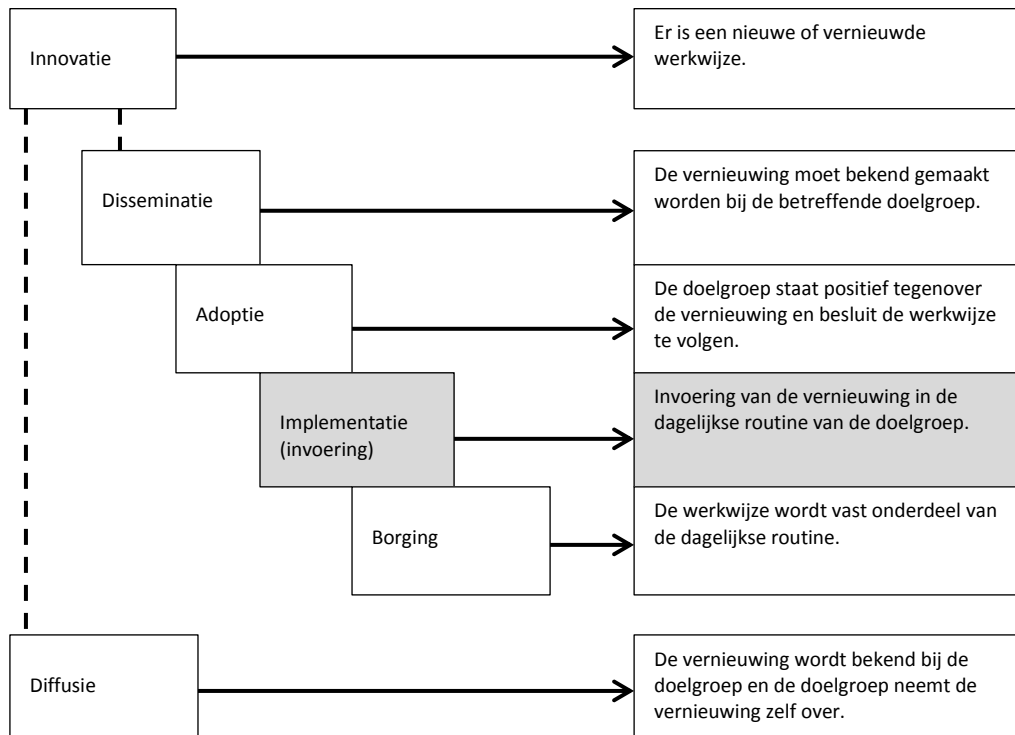
Als de vernieuwing de invoering van een interventie betreft dan is de implementatie in *brede zin* succesvol als we door invoering de beoogde verbetering van de resultaten van de hulp of zorg bereiken, bijvoorbeeld als gedragsproblemen bij kinderen aanmerkelijk minder worden in vergelijking met de oude werkwijze of als psychosociale problemen bij kinderen eerder worden gesignaleerd dan voorheen. Een implementatie in *enge zin* is succesvol als professionals een nieuwe interventie, methode of richtlijn daadwerkelijk zijn gaan gebruiken en deze op de juiste manier inzetten. In de vakliteratuur wordt dit ook wel behandelintegriteit genoemd: men doet wat men volgens het boekje hoort te doen.

Er zijn vier stadia van innoveren (meta-niveau) te onderscheiden. Wanneer er een nieuwe of vernieuwde interventie (innovatie) beschikbaar is:

1. Moet die vervolgens bekend gemaakt worden bij de doelgroep (disseminatie).
2. Als de doelgroep er positief tegenover staat zal deze besluiten de werkwijze op te volgen (adoptie).
3. Vervolgens moet de interventie (innovatie) in de dagelijkse routine van de doelgroep worden opgenomen (invoering)
4. En tot slot moet de werkwijze een vast onderdeel worden van de dagelijkse routine (borging).

Per stadia zijn verschillende strategieën te kenmerken die het proces versnellen. Daar is behoefte aan omdat de verspreiding van een interventie niet automatisch en vaak te langzaam verloopt<sup>viii</sup>. In de ondersteuning van de drie schoolinterventies is op basis van deze stadia gekeken in welk stadium de interventies zich bevonden en wat de volgende te nemen stappen zijn. Dit betreft het meta-niveau. Het

proces van implementeren wordt door de interventie-eigenaren in een dynamisch veld vormgegeven, vraagt maatwerk en is niet lineair en voorspelbaar.



Figuur 1. Fasen in een innovatieproces, definities en alternatieve benamingen (Davis & Taylor-Vaisley, 1997; Fullan, 1992; Rogers, 1995; Grol & Wensing, 2006)

### Baas in eigen soap

Baas in eigen soap verricht op dit moment verschillende activiteiten in de stadia van disseminatie tot en met de implementatie. De uitdaging is om scholen zo ver te krijgen dat ze besluiten de interventie te gaan uitvoeren. Op dit moment worden pilots gesubsidieerd uitgevoerd en dat trekt scholen vaak over de streep om met de interventie aan de slag te gaan.

Disseminatie	Binnen dit stadium hebben de ontwikkelaars van Baas in Eigen Soap aandacht gegeven aan het product via de websites en gewerkt aan een breed marketingplan veiligheid op scholen.
Adoptie	Binnen dit stadium willen de ontwikkelaars brainstormen over ‘de trigger’ voor de doelgroep. Wat haalt hen over de streep om met de interventie aan de slag te gaan? Wat zijn voordelen? Wat is een goede prijs? Daarnaast willen zij hun kostensystematiek aanpassen.
Implementatie	Binnen dit stadium willen ze een introductietraining geven aan de doelgroep, geven ze ondersteuning tijdens de uitvoering van de interventie aan interne en externe trajectbegeleiders, nemen ze evaluaties af en maken ze een implementatiehandreiking voor scholen.
Borging	Binnen dit stadium vindt op landelijk niveau nog geen uitrol plaats.



Het Nederlands Jeugdinstituut heeft de ontwikkelaars ondersteund door middel van adviesgesprekken, het schrijven van een communicatieplan en het geven van feedback op de implementatiehandreiking.

### **‘Gedrag: ik doe ertoe!’**

‘Gedrag: ik doe ertoe!’ Verricht op dit moment verschillende activiteiten in de stadia van disseminatie tot en met implementatie. De uitdaging is om de uitvoering binnen de scholen geborgd te krijgen.

Dissiminatie	Binnen dit stadium hebben de ontwikkelaars een mailing naar scholen uitgedaan, aandacht gegeven aan hun product via belangrijke fora en hun website.
Adoptie	Binnen dit stadium hebben gebrainstormd over wat de trigger kan zijn voor de doelgroep om met de interventie aan de slag te gaan. Ook hebben zij de kostensystematiek aangepast.
Implementatie	Binnen dit stadium geven ze praktische introductietrainingen aan mentoren, voeren ze intakegesprekken, maken ze een draaiboek met de school, geven ze praktische ondersteuning en nemen ze evaluaties af.
Borging	Binnen dit stadium vindt op landelijk niveau nog geen uitrol plaats .

Het Nederland Jeugdinstituut heeft de ontwikkelaars ondersteund door middel kan kennisoverdracht over implementeren, adviesgesprekken over de kostensystematiek en advies over het geven van een inhoudelijke training en het inrichten van een intervisiestructuur.

### **Leerlingbemiddeling**

De interventie kent, zoals gezegd, niet één eigenaar en wordt op verschillende manieren ingezet. Om deze redenen is er met name geïnvesteerd in activiteiten binnen de eerste twee stadia.

Disseminatie	Binnen dit stadium heeft het centrum voor Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid een netwerk van betrokken uitvoerders gecreëerd. Er is gebrainstormd over missie, visie en het uitzetten van de interventie binnen hun eigen werkveld.
Adoptie	Daarnaast heeft men ideeën uitgewisseld over ‘triggers’ voor adopties van de interventie.
Implementatie	De implementatie gebeurt maatwerkgericht en in verschillende gradaties.
Borging	Binnen dit stadium vindt op landelijk niveau nog geen uitrol plaats .

Het Nederlands Jeugdinstituut heeft de groep ondersteund in het analyseren van de stand van zaken, het overdragen van kennis over implementeren en borgen en het voorzien in individuele adviesgesprekken. Voor dit laatste is gekozen omdat de groep als geheel heeft besloten niet als eenheid te willen werken aan implementeren, maar ieder een eigen koers te varen en elkaar te ondersteunen waar nodig en gewenst.

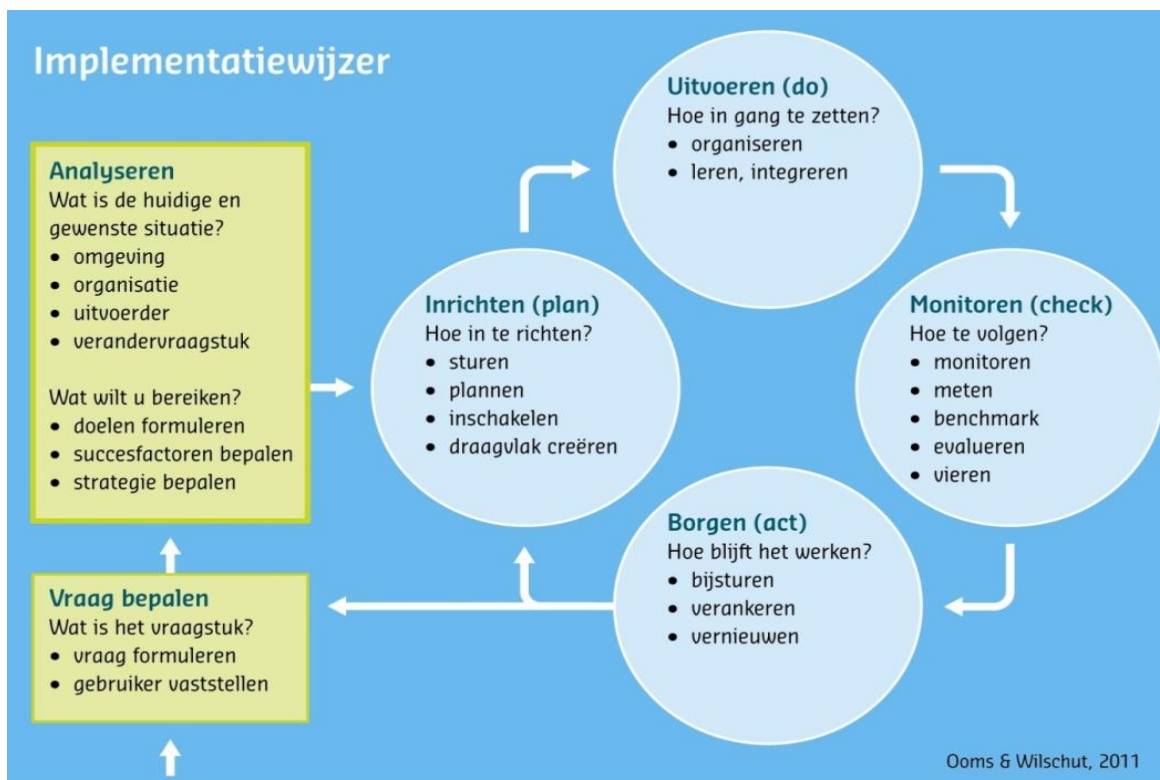
## 2.2 Passende strategieën

In het algemeen kan gezegd worden dat het invoeren van interventies maatwerk is. Ook wel een tweede orde verandervraagstuk genoemd. Op basis van de lokale context waar geïmplementeerd wordt moet gekeken worden naar welke motiverende factoren aanwezig zijn die het succes van invoering vergroten. Niet alleen moeten er top-down besluiten worden genomen en aangestuurd worden ook van onderaf dient betrokkenheid te worden vergroot en input te worden gevraagd. Een strategie die hierbij passend is, is de ontwikkelbenadering. Deze benadering kent een procesmatig karakter. Hierbij worden veranderingen geleidelijk gerealiseerd en de organisatieleden zijn betrokken bij alle fasen van de verandering. Deskundigen bieden ondersteuning door het inbrengen van hun ervaring en door het continue schakelen tussen gewenste situatie en huidige situatie.

Per stadium zijn ander soortige communicatie en educatieve strategieën nodig. In de disseminatiefasen is het van belang gezaghebbende personen aan een interventie te verbinden. Dit helpt om een interventie sneller te adopteren. Bij de borgingsfasen is het juist belangrijk om de 'achterblijvers' te verbinden aan de interventie. Zij zijn de doelgroep die niet van veranderen houdt, dus als iets eenmaal veranderd is zullen zij niet gauw geneigd zijn om het anders te doen.

## 2.3 Stappen in het implementeren

Bij het implementeren van een interventie zijn een aantal stappen te onderscheiden om van het ene stadium naar het andere stadium te komen. Deze stappen zijn: vraag bepalen & analyseren, inrichten, uitvoeren, monitoren en borgen. De stappen zijn ontleend aan de implementatiewijzer (Ooms & Wilschut, 2011). De implementatiewijzer is een digitale tool die ondersteunt in het systematisch stilstaan bij alle aspecten in het implementatieproces en geeft tips voor verdere stappen in het proces ([www.nji.nl/implementatie](http://www.nji.nl/implementatie)). Van de stappen in het implementatieproces kan gezegd worden dat als er vooraf bij de ontwikkeling van een interventie daarbij wordt stilgestaan de kans op daadwerkelijk gebruik in de praktijk wordt vergroot.



## Vraag bepalen en analyseren

Welke vraag is er vanuit ouders en jongeren waar de interventie een antwoord op biedt? Oftewel het is belangrijk eerst stil te staan bij de daadwerkelijke vraag voordat met een oplossing aan de slag wordt gegaan. Een analyse van de context, doelgroep en aanpak<sup>viii</sup> zorgt ervoor dat er gericht wordt gekeken naar motiverende factoren die het implementatieproces bevorderen.

*De ontwikkelaars van Leerlingbemiddeling werken veel samen met scholen. Vanuit de scholen kwam de vraag om ondersteuning bij conflicthantering. Er is gezamenlijk stil gestaan bij de vraag van scholen, de behoeften van leerlingen en hun ouders én de context van de school (veel drukte, weinig tijd, focus op lesinhoud) waarin de interventie zou moeten plaatsvinden. Dit heeft mede bepaald waarom er is gekozen voor de vorm van leerlingbemiddeling.*

Gemakkelijk wordt gedacht dat veranderingstrajecten vooral te kampen hebben met weerstanden bij de professionals. Echter, kenmerken van een vernieuwing zelf kunnen evenzeer een goede implementatie verhinderen, bijvoorbeeld omdat de aanpak teveel vraagt van leerlingen en mentoren omdat het niet aansluit bij hun overtuiging of manier van werken, of omdat ze er geen voordeel in zien of het niet als een verbetering beschouwen, de aanpak te complex is, niet duidelijk genoeg is en het daarmee moeilijk is op te volgen, veel te duur is of niet goed (technisch) wordt ondersteund (door middel van materialen, helpdesk, coaching on the job en dergelijke).<sup>ix</sup> De kenmerken van de organisatie kunnen belangrijk lacunes vertonen, bijvoorbeeld: de werkbegeleiders zijn niet thuis in de nieuwe werkwijze, er wordt geen ruimte geboden om de werkwijze eerst een tijdje uit te proberen, of de caseload of groepsgrootte laat de goede toepassing van de werkwijze niet toe. Voorts is de vraag of de politiek en de financier ruimte bieden voor vernieuwing, bijscholing en kwaliteitsmonitoring. Beschouwt men de ruimte voor interventie (innovatie) en implementatie als een cruciaal onderdeel van de zorg of wordt het alleen maar als ‘extra’ gezien, als ‘slagroom op de koffie’, zodat professionals in eigen tijd hun vak moeten vernieuwen?

*Bij de invoering van ‘Gedrag: ik doe ertoe!’ bleek het cruciaal om de invoering van de interventie ook in praktische zin goed te ondersteunen. De ontwikkelaars zijn daarom altijd aanwezig tijdens de eerste projectdag waarin er voor het eerst met de computers/ digitale lesmateriaal gewerkt wordt om de mentoren om in praktisch zin daarbij te ondersteunen. Dit zorgt voor minder weerstand en betere implementatie.*

## Inrichten

Om draagvlak vanaf de startfase te versterken is het van belang goed na te denken wie er bij de implementatie wordt ingezet. Wie zijn de belangrijke betrokkenen en wat hebben zij nodig om draagvlak te kunnen creëren. Vanaf het begin moet er aandacht zijn voor eigenaarschap. Vaak hangt dit op één persoon die zich verantwoordelijk maakt binnen een organisatie. Dit is kwetsbaar, want zodra deze persoon wegvalt, valt ook de verandering weg. Aandacht besteden aan een breed draagvlak in de startfase van het implementatietraject is cruciaal voor een goed vervolg. De belangrijkste doelgroep zijn de beslissers binnen scholen. Zij zijn verantwoordelijk voor het curriculum van de school en welke scholing de leerlingen krijgen. Zij moeten getriggerd en overtuigd worden van de toegevoegde waarde van de interventie en de aanpak die deze interventie heeft.

Er moet leiding gegeven worden aan de verandering. Dat kan zich richten op visie creëren, motiveren dan wel op instrueren, overtuigen, ondersteunen en delegeren. Tevens is het plannen (faciliteren van benodigde uren), budgetteren (beschikbaar stellen van budget), structureren van activiteiten van belang en controleren van belang. Dit dient voor een interventie op verschillende niveaus te gebeuren zowel op landelijk niveau (denk aan geld reserveren voor door ontwikkeling, aantrekken van trainers die professionals kunnen opleiden etc.) als wel op het niveau van de organisatie die de interventie gaat uitvoeren (denk aan introductie in de organisatie, maken van een plan van invoering etc.). Vaak wordt door de interventie eigenaren wel stil gestaan bij hoe een organisatie de interventie moet inrichten maar wordt niet stilgestaan bij de vraag hoe de eigenaar zicht blijft houden op het gebruik ervan en hoe doorontwikkeling wordt bekostigd.

*De ontwikkelaars van Baas in eigen Soap en 'Gedrag: ik doe ertoe!' creëren draagvlak op organisatieniveau door het geven van een introductietraining en het overhandigen van een implementatiehandreiking. Daarnaast werken ze aan de landelijke verspreiding door er bekendheid aan te geven via een website en een communicatieplan te ontwikkelen.*

### **Uitvoeren**

Als het inrichten is gebeurd is de vraag hoe de uitvoering in gang wordt gezet. In een bepaalde fase kan het laten spreken van een gezaghebbende figuur een effectievere methode zijn voor het verkrijgen van draagvlak dan een training. Vaak wordt er snel naar de oplossing 'training' gegrepen om mentoren om te leren gaan met de verandering. Te eenzijdig ingericht, te weinig ingebed en dus met te weinig rendement voor de praktijk in de integratie in het beroepsmatig handelen als het niet onderdeel is van een breder traject. Het betekent dat het nieuwe handelen moet gaan aansluiten bij de specifieke kenmerken van de doelgroep waarmee professionals te maken hebben. Een combinatie van strategieën is vaak succesvoller dan een eenzijdig strategie, bijvoorbeeld training in combinatie met intervisie/supervisie, werkoverleggen, interessante filmpjes etc.

De drie schoolinterventies richten zich op het vergroten van sociale vaardigheden bij leerlingen. Dat vraagt een andere manier van doceren. Docenten moeten zich niet alleen op de vak inhoud concentreren maar ook leerlingen betrekken in een positief schoolklimaat. Daar vraagt daarmee ook extra toerusting van docenten.

*De ontwikkelaars van 'Gedrag: ik doe ertoe!' geven behalve een introductietraining aan de betrokkenen van de school, ook coaching on the job tijdens de startfase van de training. Deze ondersteunen willen ze graag gaan uitbreiden met een intervisiestructuur waardoor een breder palet aan strategieën wordt ingezet tijdens de gehele uitvoering van de training.*

### **Monitoren**

Zichtbaar maken dat de verandering werkt is een belangrijke motiverende factor. Dit vraagt dat ook stil wordt gestaan op basis van welke indicatoren vast wordt gesteld dat succes wordt behaald en hoe deze indicatoren gemeten worden. Dit levert voor de implementatie een belangrijke les op: de resultaten vlak na de eerste invoering van verandering kunnen een onderschatting opleveren van de effecten die ermee bereikt kunnen worden. Monitor daarom de resultaten van implementatie in zowel enge als brede zin, koppel ze terug, leer ervan, monitor, koppel terug, leer, enzovoorts. Monitoren kan

een bijdrage leveren aan professionaliseren (verbeteringen doorvoeren), profilering (zichtbaar maken wat het oplevert) en positioneren (afzetten tegen anderen).

*De ontwikkelaars van Baas in Eigen Soap nemen tijdens en na de uitvoering evaluaties af bij scholen die werken met hun interventies. Hierdoor krijgen ze goed zicht op de tevredenheid van de betrokkenen, maar ook op de werkzame elementen en knelpunten.*

## **Borgen**

Bij het borgen gaat het erom continue en consequent af te vragen of de verandering werkt. Is het een onderdeel geworden van het dagelijkse denken en doen van de verschillende betrokkenen. Het monitoren blijft een belangrijk onderdeel zodat op basis daarvan weer bij gestuurd kan worden. Als er niet gemonitord wordt dan is de fase van borgen niet te bereiken. In de organisatie moet zichtbaar worden dat de ingezette verandering werkt.

Het borgen van is onder te verdelen in drie belangrijke kernactiviteiten:

- *Onderhouden en up-to-date houden van **de uitvoering** van de aanpak:*  
activiteiten gericht op het opleiden van nieuw personeel, het coachen van medewerkers op de uitvoering.
- *Monitoren en verbeteren van de aanpak **zelf**:*  
De cyclische ontwikkeling van de aanpak zoals activiteiten van het opstellen van heldere doelen deze operationaliseren in prestatie-indicatoren, de manier van verzameling van gegevens op gang te houden. Het voeren van een feedback en verbetergespreken.
- *Randvoorwaarden*  
Van belang is de support op organisatieniveau. Het beschikbaar stellen van middelen (zoals tijd voor coaching en overleg) voor het vasthouden van de aanpak moet in het beleid worden opgenomen. Het doel van de borging is om het als een cyclisch geheel te brengen waarbij op verschillende niveaus de aanpak wordt vormgegeven en daarbij de successen te vieren.

*Ter inspiratie.... Ouderschap blijft*

*Ouderschap blijft, een interventie voor omgangsbegeleiding bij scheiding, hebben coöperatieve methodiekontwikkeling met vijf zorgaanbieders ingericht om op basis van individuele ervaringen te komen tot een gezamenlijke interventie. Interventies waarin wordt samengewerkt lijken kansrijker dan wanneer het wiel op meerdere plekken wordt uitgevonden.*

### 3. De balans

Veel studies laten zien dat de implementatie van veranderingsprocessen moeizaam verloopt. In algemene zin blijkt dat ruim 70 procent van veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties vroegtijdig vast loopt of niet het beoogde resultaat realiseert<sup>x</sup>. Het is belangrijk stil te staan bij hoe geïmplementeerd wordt. Uit onderzoek blijkt dat het werken met een implementatieteam geformeerd vanuit verschillende lagen van de organisatie de implementatie beduidend meer effect heeft en sneller tot resultaten wordt gekomen. Het effect is dan 80% in 3,6 jaar tijd in plaats van 14% in 17 jaar tijd.<sup>xi</sup> Oftewel implementeren is even belangrijk als het ontwikkelen van een interventie, alleen wordt er vaak nog niet evenveel tijd/geld aan besteedt.

De strategie die veelal wordt gehanteerd is dat een interventie wordt ontwikkeld of ingekocht via het buitenland. Professionals worden getraind in het uitvoeren van de interventie en daarmee wordt beoogd dat iedereen enthousiast wordt om de interventie breedschalig te verspreiden. Het blijkt dat dit niet de gewenste strategie is als een paar jaar verder blijkt dat er niet veel geleerd is of beklijft en de bredere verspreiding op zich laat wachten doordat de goede structuur zowel inhoudelijk als financieel ontbreekt. Een structuur waarmee zicht wordt gehouden op het gebruik van de interventie en deze cyclisch wordt verbeterd. Oftewel ontwikkelen en implementeren zijn even belangrijk willen we rendement terug zien in de praktijk.

Bij de ontwikkeling van een interventie is het belangrijk vooraf stil te staan hoe de borging van de interventie op de lange termijn eruit gaat zien, zodat rendement ook duurzaam gaat zijn. Onderzocht is dat het verspreiden van een interventie afhankelijk van de implementeerbaarheid tussen de 2 à 4 jaar duurt<sup>xii</sup> dat is vaak niet wat interventie-eigenaren aan budget mee krijgen. Financiering wordt vaak meegegeven voor het uitvoeren van pilots. Daarmee wordt wel bereikt dat de scholen die betrokken zijn bij de pilots op gang worden geholpen maar er wordt nog geen landelijke structuur ingericht waarmee de interventie ook op de langere termijn duurzaam gaat zijn.

## 4. Wat is nodig voor borging van interventies?

Interventies die van goede kwaliteit zijn, helpen om in de sector een flinke kwaliteitsslag te maken<sup>xiii</sup>. Het is daarom belangrijk om aandacht te besteden aan een goede borging daarvan en dat gaat niet vanzelf. Dat begint met de vraag wie eigenlijk verantwoordelijk is voor de borging (4.1), wat werkt bij borging (4.2) om vervolgens antwoord te geven hoe je dit cyclisch kan vormgeven (4.3).

### 4.1 Verschillende manieren van aansturen

Het is belangrijk dat de verspreiding van de interventie wordt aangestuurd. De aansturing is op drie verschillende manieren in te richten:

- Centrale aansturing; er is één partij die de aansturing en kwaliteitsbewaking doet.
- Decentrale aansturing; er zijn meerdere partijen die de aansturing en kwaliteitsbewaking doen op lokaal of regionaal niveau
- Vrije marktprincipe; iedereen mag vrij gebruik maken van de materialen.

*Bij leerlingbemiddeling is sprake van het 'vrije marktprincipe' verschillende aanbieders mogen het materiaal op hun eigen manier gebruiken. De interventie is in handboekvorm beschikbaar en geïnteresseerde organisaties worden via maatwerktrajecten begeleid.*

Ook het doel van verspreiding kan verschillend van aard zijn<sup>xiv</sup>. Bijvoorbeeld:

- Maximale *beschikbaarheid*: de interventies zijn voor de uitvoerend professional zo breed mogelijk beschikbaar, met zo min mogelijk obstakels
- Maximale *kwaliteit*: de uitvoering van de interventie gebeurt op een wijze die garandeert dat leerlingen/mentoren handvatten krijgen die zoveel mogelijk effect sorteert
- Minimale *kosten*: de kosten van de interventie zijn zo laag mogelijk.

*Bij 'gedrag: ik doe er toe!' is doelbewust ingestoken op een kwaliteitstraject om de interventie op het niveau van theoretisch onderbouwd te krijgen.*

Als het eigenaarschap is bepaald, is deze voor een aantal dingen verantwoordelijk:

- Brede implementatie en daarvoor benodigde materialen (bijvoorbeeld handboeken) trainingsfaciliteiten en kwaliteitssystemen (bijvoorbeeld procedures voor certificering en toezicht).
- Het onderhouden van een interventie (periodieke actualisering, verder geschikt maken voor uiteenlopende toepassingen, periode evaluaties )

*Bij 'Baas in eigen soap' wordt veel aandacht besteed aan de brede implementatie en de daarvoor benodigde materialen. Zo wordt er op dit moment een implementatiehandleiding geschreven voor scholen die met 'Baas in eigen soap' aan de slag gaan.*

Als niet duidelijk is wie de eigenaar is van een interventie dan blijft ook onduidelijk wie de verantwoordelijkheid voor de implementatie, kwaliteit van de uitvoering en het onderhoud heeft. Uiteindelijk leidt dat tot organisaties die incidenteel op gang zijn gebracht en vervolgens zelf invulling geven aan de interventie op hun eigen manier. Positief is dat met de aanpassing maatwerk wordt gerealiseerd. Bovendien leert de ervaring dat aanpassing de weerstand tegen implementatie vermindert, maar voor het verder verbeteren van de kwaliteit van de interventie is het zonde als niet in gezamenlijk verband met meerdere organisaties wordt geleerd of de interventie in gezamenlijk verband wordt verbeterd. Als dit niet georganiseerd wordt is het uiteindelijke resultaat dat de interventie op verschillende manieren wordt toegepast en daarmee niet duidelijk is of de bewezen effectiviteit van het oorspronkelijke interventie net zo geldt voor de nieuwe variant. Ook geldt dat bij deze nieuwe variant zich wederom de vraag voordoet, wie is verantwoordelijk voor de kwaliteit, de implementatie en het onderhoud. Aanpassen hoeft niet het probleem te zijn maar als dit vervolgens niet gemonitord wordt dan wel.

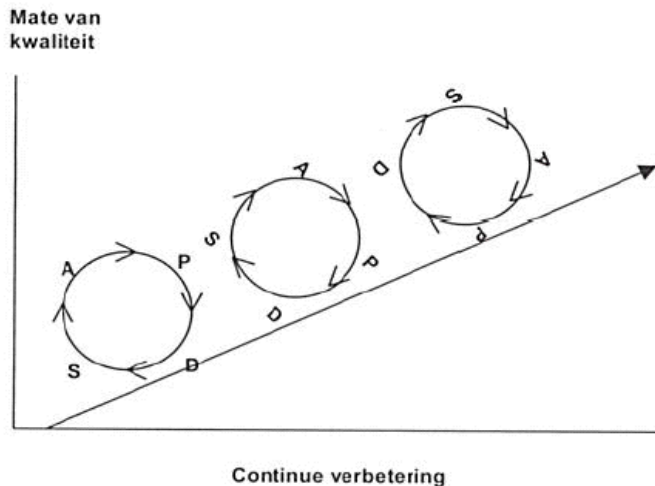
## ***4.2 Cyclisch verbeteren, hoe maak je het blijvend?***

Zichtbaar maken dat de interventie wordt uitgevoerd zoals bedoeld en het zichtbaar maken dat de interventie werkt (effect heeft voor de cliënt) is een belangrijke motiverende factor in de borging.<sup>xv</sup> Op basis van monitorresultaten kan aanscherping nodig zijn van de uitvoering van (bepaalde onderdelen van) de interventie<sup>xvi</sup>. Wanneer uit het monitoren van de uitvoering blijkt dat de interventie minder programmagetrouw wordt uitgevoerd en ook blijkt dat dit tot minder grote effecten van de interventie leidt, kan het nodig zijn activiteiten zoals opleiden en coachen te intensiveren. Wanneer de ambitie van een school is om de effecten verder te vergroten kan het nodig zijn om een interventie verder door te ontwikkelen. Onder door ontwikkelen verstaan we daarbij het uitbreiden van het handelingsrepertoire van de medewerkers, aansluitend bij de uitgangspunten en theoretische onderbouwing van de interventie, gericht op het vergroten van de effectiviteit van de interventie. Aanpassingen in de interventie als gevolg van doorontwikkeling kunnen op hun beurt leiden tot aanvullende kwaliteitscriteria en wijzigingen in de indicatoren. Uiteraard is het borgen van interventies afhankelijk van het doel van verspreiding (maximale verspreiding, maximale kwaliteit, minimale kosten) en de structuur waar langs verspreid wordt (centraal, decentraal of vrije markt principe) op andere manieren vorm te geven. Verschillende partijen (op verschillende niveaus) hebben daarin een eigen verantwoordelijkheid:

- Het niveau van de professional(s) die uitvoering geven aan de interventie
- Het niveau van de organisatie, die de professional(s) in staat stelt om optimaal werk te leveren door te voldoen aan de randvoorwaarden voor uitvoering van de interventie
- Het landelijke niveau, die organisaties in staat stelt kennis over de interventie te gebruiken.

Om de kennis die daarin wordt opgedaan mee te nemen in het onderhouden en up to date houden van de uitvoering van de aanpak, het monitoren en verbeteren van de aanpak en vasthouden van de randvoorwaarden vraagt om de niveaus van de professional(s), organisatieniveau en landelijk niveau met elkaar te verbinden.





### 4.3 Verschillende niveaus, hoe werkt dat?

Om te concretiseren wat het vraagt om deze niveaus met elkaar te laten interacteren is een checklist 'cyclisch verbeteren en borgen van een interventie' (bijlage 2) ontwikkeld op het niveau van de professional(s), het organisatie niveau en het landelijke niveau waar de inhoud van de interventie op afgestemd kan worden.

#### Inhoud van de interventie

Hoe meer handvatten de interventie zelf bevat hoe duurzamer de verspreiding en borging van een interventie vorm gegeven kan worden. Denk bijvoorbeeld aan methodiekhandleiding waarin helder wordt op welke doelgroep de interventie zich specifiek richt, aan welke doelen wordt gewerkt, meetinstrumenten die kwaliteit van uitvoering bewaken, training voor professionals, training voor verspreiders, licentievooraarden voor uitvoering etc.

*De methodiekhandleiding van 'Gedrag: ik doe er toe!' bevat een concrete beschrijving van doelgroep en doelen. De doelen zijn smart geformuleerd en er is onderscheid gemaakt tussen doelen op schoolniveau, leraarniveau en leerlingniveau. Hierdoor weet de school wat het mag verwachten van de interventie.*

De professional moet uitvoering geven aan de interventie (microniveau) . Belangrijk is dat de interventie voor de professional eenvoudig uit te voeren is, zij de relevantie van de interventie zien, geïnformeerd worden over de interventie, training krijgen, evaluatiemomenten hebben waarop ervaringen uitgewisseld kunnen worden, input kunnen leveren bijstellen van de interventie (gemotiveerd afwijken).

#### Het organisatieniveau

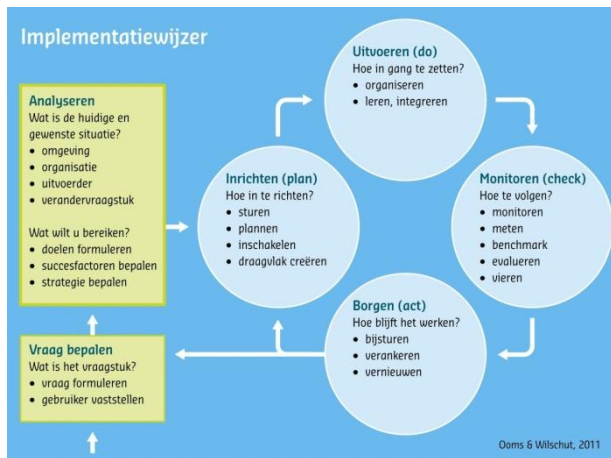
De organisatie moet de randvoorwaarden inrichten (mesoniveau). Oftewel er is een implementatieplan opgesteld waarin helder wordt hoe de manier van aansturen, communiceren, leren, monitoren en borgen is bepaald.

*De ontwikkelaars van 'Baas in eigen Soap' zijn momenteel bezig met het opstellen van een implementatieplan. Hiermee helpen ze de scholen om de implementatiecyclus binnen hun school vorm te kunnen geven. Scholen hebben hierdoor een helder kader in handen.*

### **Het landelijke niveau (macro)**

De interventie-eigenaar moet de aansturing vormgeven op landelijk of regionaal niveau. Zicht hebben op buurtinterventies, landelijke of regionale trends, de manier van verspreiden vaststellen en eventuele licentievoorwaarden. Een implementatieplan en communicatieplan hebben op landelijk niveau. Een financieringsstructuur weten in te richten waarmee doorontwikkeling wordt bekostigd. Monitoringsgegevens vanuit organisaties verzamelen en benutten voor doorontwikkeling.

# Bijlage 1 Implementatiewijzer



## Theoretische bouwstenen:

De implementatiewijzer (Ooms & Wilschut 2011) is opgebouwd uit theoretisch bouwstenen voor succesvol implementeren:

- Strategie bepaling (mate van complexiteit)
- Motiverende factoren
- Stadia van innoveren

## De implementatiewijzer:

Op basis van 20 vragen worden de stappen die belangrijk zijn bij het planmatig implementeren doorlopen en krijgt u tips en verandermethoden aangereikt die passend zijn bij uw vraagstuk. Er zijn 70 verandermethoden te vinden die u op weg helpen bij uw vraagstuk.

**Voorbeeld van tips:**

Vraag	Antwoord
<b>Vraag bepalen</b>	
1. Is het urgent om met uw vraagstuk aan de slag te gaan?	Ja
Tip: Vinden de beslissers dit ook? Dan is er geen tijd te verliezen. Er moet snel gehandeld worden. Een top-down aanpak kan in uw geval passend zijn.	

## Voor welke vraagstuk te gebruiken:

- Verspreiding en implementatie interventies
- Implementatie van rand voorwaardelijke zaken

## Wat levert de implementatiewijzer op:

- Systematisch stil staan bij de stappen die belangrijk zijn in het implementatieproces
- Praktisch gebruik van theoretische kennis over implementeren

**Eerste reacties gebruikers:**

- Heel handig, goede vragen gesteld, goede tips.
- Het helpt om systematisch alles aspecten na te gaan die belangrijk zijn in het implementatieproces.
- Het is behulpzaam, geeft houvast, inzicht en bevestiging dat je op de goede weg zit.
- Je krijgt zo'n tool natuurlijk nooit helemaal passend, maar het is een grondig, betrouwbaar en goed onderbouwde tool.

**Op de website [www.nji.nl/implementatie](http://www.nji.nl/implementatie) vindt u :**

- De digitale implementatiewijzer met rapportage in pdf
- 70 verandermethoden in te zetten bij verschillende vraagstukken
- Gratis te bestellen implementatiewaaier
- Positon paper met daarin een theoretisch kader over implementeren
- Advies en ondersteuning, middels training en coaching, zoals het trainingsaanbod 'wegwijs in implementeren'

## Bijlage 2 Checklist verspreiding en borging van een interventie

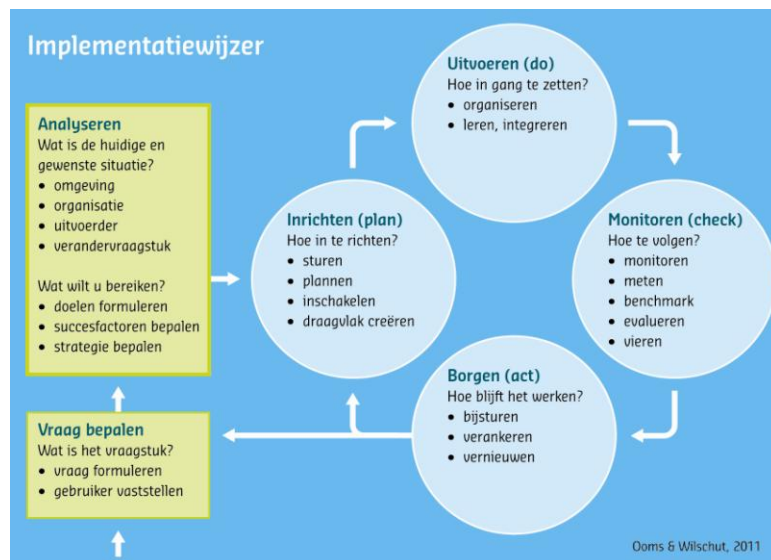
Marleen Wilschut (NJI), Petra Helmond (Universiteit Utrecht)

Met medewerking van: Herma Ooms, Stan van Haaren, Cecile Chênevert, Nienke Foolen

Deze checklist is bedoeld voor eigenaren van een interventie die verantwoordelijk zijn voor de landelijke verspreiding van een interventie waarmee ze maximale kwaliteit willen behalen. Als interventie eigenaar ben je zowel verantwoordelijk voor verspreiding op landelijk niveau als een goede implementatie binnen een organisatie<sup>xvii</sup>. In deze checklist onderscheiden we:

- Het landelijke niveau van verspreiding (macroniveau), oftewel op welke manier zorg je er als interventie eigenaar voor dat de interventie wordt gebruikt en dat maximale kwaliteit wordt geborgd.
- De inhoud van de interventie, oftewel op welke doelgroep richt de interventie zich specifiek, aan welke doelen werkt de interventie en welke handvatten biedt de interventie om dit te bereiken.
- Het organisatieniveau (mesoniveau), oftewel wat moet een organisatie inrichten om de interventie binnen de organisatie te implementeren.
- Het niveau van de professional(s) (microniveau), oftewel hoe worden de professionals betrokken bij de implementatie en welke ondersteuning krijgen zij om de interventie uit te voeren.

Voordat tot verspreiding wordt overgegaan is het belangrijk bij de ontwikkeling van de interventie al stil te staan bij de in te zetten implementatiestrategieën vanuit verschillende perspectief. Op deze manier krijgt u zicht op wat het vraagt om de interventie op de lange termijn duurzaam te borgen. Belangrijk is bijvoorbeeld om zicht te houden op het gebruik en de kwaliteit van de interventies, om geld te reserveren voor doorontwikkeling etc.



Deze checklist helpt om vanuit implementatieperspectief stappen voor verspreiding in te richten en is gebaseerd op de implementatiewijzer (Ooms & Wilschut, 2011) en de programmatafel opvoed- en opgroei-ondersteuning waarbij input vanuit de praktijk is verzameld (2011). De implementatiewijzer is een algemene tool behulpzaam bij het inrichten van verandervragen. Deze checklist is een specifiek instrument om vanuit het perspectief van de interventie eigenaar te checken of aan alle relevante

zaken voor implementatie, borging en doorontwikkeling is voldaan. Dit zodat resultaten in enge en in brede zin te monitoren en cyclisch te verbeteren zijn. De implementatiewijzer is al basis gebruikt voor deze checklist. De implementatiewijzer is digitaal te raadplegen via [www.nji.nl/implementatie](http://www.nji.nl/implementatie).

De checklist is opgebouwd uit de stappen van de implementatiewijzer (vraag bepalen, analyseren, inrichten, uitvoeren, monitoren en borgen). Per stap wordt u gevraagd om vanuit landelijk niveau (in blauwe kleuren) te kijken naar de verspreiding en de inhoud van de interventie en op organisatieniveau (groene kleuren) te kijken naar de implementatie binnen de organisatie en het betrekken en ondersteunen van professionals. Per item wordt u gevraagd een ja of nee in te vullen. Specifieke verbeterpunten die uit deze checklist naar voren komen kunt u via de implementatiewijzer inrichten.

## 1. Vraag bepalen

Implementeren begint bij het stilstaan bij de daadwerkelijke vraag en deze te matchen met een aanpak passend bij de vraag en de personen die ermee aan de slag gaan. Te vaak gaan we meteen aan de slag met een oplossing zonder goed te weten wat nu de daadwerkelijke vraag is. “Wat willen we met de interventie bereiken?” Vooral wanneer het om situaties gaat waarin de vraag nog niet geheel helder is, waar meerdere perspectieven bestaan op de vraag, op mogelijke oplossingen en op de in te zetten koers is het van belang om bij ‘vraagbepaling’ stil te staan.

1. A Inhoud interventie	Ja	Nee
Het is helder welke vraag cliënten en/of ouders hebben:		
Het is helder dat voor deze vraag nog geen oplossing is:		

## 2. Analyseren

In de fase analyseren is het van belang om te kijken naar de huidige en gewenste situatie en wat het specifieke doel is om te bereiken. Het is belangrijk om dit vanuit verschillende perspectieven (zoals, de cliënt, de professional en beleidsmaker) te bekijken.

Op landelijk niveau gaat het om vaststellen van marktaandeel, potentiële groei en kenmerken van de interventie. Op organisatieniveau gaat het om de matching van de interventie bij de huidige manier van werken in de organisatie.

2. A Landelijk niveau van verspreiden	Ja	Nee
Er is zicht op buurinterventies en wat deze verschillen van de eigen interventie:		
Er is zicht op landelijke en regionale trends:		
De strategische partners zijn bekend:		
Er is zicht op de markt en het potentieel aandeel van de interventie:		
Het is duidelijk waar de interventie tot nu toe verspreid is:		
Het is duidelijk wat de huidige afzetmarkt is tegen de daadwerkelijke groei van de afgelopen jaren:		
Er is vastgesteld bij hoeveel organisatie de interventie de aankomende wordt geïmplementeerd:		

2. B Inhoud interventie	Ja	Nee
Doelgroep van de interventie is helder beschreven: - Inclusiecriteria - Exclusiecriteria		
Doelen van de interventie zijn helder beschreven:		
Probleem en risico's waar de interventie zich op richt zijn helder beschreven:		
De interventie is opgenomen in de Databank Effectieve Interventies:		
De interventie biedt een voordeel t.o.v. de oude manier van werken*:		

2. C Organisatieniveau	Ja	Nee
De interventie sluit aan bij de huidige manier van werken*:		
De interventie is aan te passen op de lokale context (maatwerk)*:		
De kosten van de interventie zijn helder in beeld:		
De randvoorwaarden waaronder de interventie uitgevoerd moet worden zijn helder*:		
De veranderbereidheid en verandermogelijkheid van de professional is ingeschat*:		

2. D Niveau van de professional(s)	Ja	Nee
De interventie is eenvoudig uit te voeren (sluit aan bij reeds aanwezige taken en competenties van de professionals <sup>xviii</sup> ):		
De professional ziet de relevantie van de interventie*:		
De gevolgen voor anders werken zijn helder*:		

### 3. Inrichten

Bij het inrichten van het vraagstuk is aandacht besteden aan draagvlak in de startfasen van het implementatietraject en vaststellen van de manier van aansturen cruciaal voor een goed vervolg.

Op landelijk niveau gaat het om vaststellen van verspreidingsstructuur en pr en marketing en ontwikkelen van producten waarmee de verspreiding vormgegeven kan worden. Op organisatieniveau gaat het om het vaststellen van een implementatie aanpak en

3. A Landelijk niveau van verspreiden	Ja	Nee
De manier van verspreiding is vastgesteld (centraal/decentraal/vrije markt principe):		
De randvoorwaarden voor verspreiding zijn vastgesteld (bijvoorbeeld licentievoorwaarden, abonnementssysteem etc.) :		
Er is voldoende capaciteit om de landelijke vraag aan te kunnen:		
Er is een <u>trainingshandleiding</u> waarin de volgende elementen zijn omschreven: - Doel - competenties die bij de trainers vergroot worden - Doelgroep - startkwalificaties van de trainers zijn vastgesteld - Aanpak		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- begin en eind assessment</li> <li>- de indeling van de trainingsbelasting is geformuleerd (studie-uren/huiswerkopdrachten)</li> <li>- investering in middelen en tijd in kaart gebracht</li> <li>- kwaliteitscriteria</li> </ul>		
De interventie eigenaar is rechthebbend licentiehouder/voerder:		
<p>Er is een <u>communicatieplan</u> voor de landelijke verspreiding:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is een beeldmerk beschikbaar en gedeponneerd</li> <li>- Er is een regelmatige vertegenwoordiging op congressen, pers, vakbladen, social media</li> <li>- Er is een interactieve website of andersoortige virtuele omgeving beschikbaar</li> </ul>		
<p>Er is een <u>implementatieplan</u> voor de landelijke verspreiding:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doel <ul style="list-style-type: none"> <li>- beoogde verandering is gespecificeerd in prestatie-indicatoren</li> </ul> </li> <li>- Doelgroep <ul style="list-style-type: none"> <li>- de betrokkenen op verschillende lagen zijn vastgesteld</li> <li>- de benodigde competenties zijn geformuleerd</li> </ul> </li> <li>- Aanpak <ul style="list-style-type: none"> <li>- de manier van aansturen is bepaald</li> <li>- de manier van communiceren is bepaald</li> <li>- de manier van leren is bepaald</li> <li>- de manier van monitoren is bepaald</li> <li>- de manier van borgen is bepaald</li> </ul> </li> </ul>		
De financieringsstructuur is inzichtelijk gemaakt en houdt rekening met doorontwikkeling van de interventie:		

<i>3. B Inhoud interventie</i>	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
<p>Er is een <u>methodiekhandleiding</u> waarin de volgende elementen zijn omschreven (zie bijlage 3 voor uitgebreidere checklist):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doel <ul style="list-style-type: none"> <li>- competenties die bij de doelgroep vergroot worden</li> </ul> </li> <li>- Doelgroep <ul style="list-style-type: none"> <li>- indicaties en contra-indicaties van de doelgroep zijn geformuleerd</li> </ul> </li> <li>- Aanpak <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kwaliteitscriteria voor de uitvoering van de interventie zijn beschreven (bijvoorbeeld hulp moet binnen 24 uur opgestart worden)</li> <li>- Investering in middelen en tijd in kaart gebracht</li> </ul> </li> </ul>		

<i>3. C Organisatieniveau</i>	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
<p>Er is een <u>implementatieplan</u> door de organisatie opgesteld waarin de volgende elementen zijn omschreven:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doel <ul style="list-style-type: none"> <li>- beoogde verandering is gespecificeerd in prestatie-indicatoren</li> </ul> </li> <li>- Doelgroep <ul style="list-style-type: none"> <li>- de betrokkenen op verschillende lagen zijn vastgesteld</li> <li>- de benodigde competenties zijn geformuleerd</li> </ul> </li> </ul>		



- Aanpak - de manier van aansturen is bepaald - de manier van communiceren is bepaald - de manier van leren is bepaald - de manier van monitoren is bepaald - de manier van borgen is bepaald		
Er wordt door het informeren over de implementatie draagvlak gecreëerd bij middenkader en werkvloer:		
De kosten voor de uitvoering zijn weergegeven (daarin wordt onderhoud interventie meegenomen zoals methodische werkbegeleiding):		
De kosten per cliënt die gebruik maakt van de interventie zijn berekend:		
De besluitvorming helder*:		
De randvoorwaarden zijn ingericht* (zoals bijvoorbeeld financiën, aansturing, opleiding etc.):		

<i>3. D Niveau van de professional(s)</i>	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Er is een training waarin de volgende elementen zijn omschreven: - Doel - competenties die bij de professionals vergroot worden - Doelgroep - startkwalificaties van de professionals zijn geformuleerd - Aanpak - begin- en eindassessment - certificering en aansluiting op accreditatie beroepsverenigingen/competentieprofielen - de indeling van de trainingsbelasting is geformuleerd (studie-uren/ huiswerkopdrachten) - investering in middelen en tijd in kaart gebracht		

#### 4. Uitvoeren

Als het inrichten van de implementatie van de interventie is gebeurd, begint de stap van uitvoering. Het is belangrijk om ruimte voor dialoog te creëren zodat de interventie op de lokale context (maatwerk) aansluit.

Op landelijk niveau gaat het om training van organisaties en het dialoog organiseren op landelijk niveau. Op organisatieniveau gaat het erom om verschillende rollen verantwoordelijk te krijgen voor de uitvoering en de professionals te ondersteunen in het aanleren en uitvoeren van de interventie. Het betekent dat het nieuwe handelen moet gaan aansluiten bij de specifieke kenmerken van de doelgroep waarmee professionals te maken hebben. Een combinatie van strategieën is vaak succesvoller dan een eenzijdig strategie oftewel moet er niet alleen aandacht aan training worden besteedt maar ook gekeken worden hoe de interventie ingebed kan worden in intervisie/supervisie, werkoverleggen.

<i>4. A Landelijk niveau van verspreiden</i>	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Het leren is georganiseerd middels een reflectiemethode: - Er wordt interventie specifiek gewerkt aan het onderhouden van programma-integriteit op landelijk niveau		

- Er is methodiek gebonden methodische werkbegeleiding voor trainers en uitvoerders		
Er zijn trainers beschikbaar, die toerusting in organisatie kunnen verzorgen:		

4. B Inhoud interventie	Ja	Nee
De cliënten en professionals worden consequent geïnformeerd over de interventie*:		
Uitslagen van voor- en/of nameting worden besproken met cliënten (ouders en/of jeugdigen), bij voorkeur in de vorm van een profiel:		

4. C Organisatieniveau	Ja	Nee
Het leren is georganiseerd middels een reflectiemethode: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er wordt interventie specifiek gewerkt aan het onderhouden van programma-integriteit</li> <li>- Er is methodiek gebonden methodische werkbegeleiding</li> </ul>		
Er zijn verschillende personen verantwoordelijk voor de uitvoering: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur</li> <li>- Programmanagement</li> <li>- Opleider (intern/extern)</li> <li>- Supervisor</li> <li>- Teamleider</li> <li>- Professionals</li> <li>- Ondersteuning</li> </ul>		

4. D Niveau van de professional(s)	Ja	Nee
De professionals krijgen een training:		
De interventie is observeerbaar bij andere professionals*:		
De interventie is testbaar/uit te proberen*:		
Naast training krijgt de professional ook coaching in de vorm van een reflectiemethode:		
Individuele uitslagen van voor- en nametingen spelen een rol bij intervisie en supervisie (bijvoorbeeld in werkoverleg en behandelplanbesprekingen):		

## 5. Monitoren

Zichtbaar maken dat de interventie wordt uitgevoerd zoals bedoeld en het zichtbaar maken dat de interventie werkt (effect heeft voor de cliënt) is een belangrijke motiverende factor.

Op landelijk niveau gaat het om het verzamelen van data op landelijk niveau waar op basis kwaliteitsverbeteringen worden doorgevoerd. Op organisatieniveau gaat het om de inbedding van monitoring in het werkproces zodat momenten van evalueren zijn vastgelegd en benut worden voor interne kwaliteitsverbetering.

5. A Landelijk niveau van verspreiden	Ja	Nee
Er wordt kwalitatief/kwantitatief onderzoek uitgevoerd op het gebied van de interventie en de implementatie ervan:		
Er zijn monitoringsgegevens op landelijk niveau beschikbaar:		
Er zijn landelijke evaluatiemomenten afgesproken ten behoeve van landelijke doorontwikkeling en verspreiding:		
Gegevens en data worden vergeleken t.b.v. kwaliteitsverbetering:		
Er is een keuze gemaakt op kwaliteitscriteria en indicatoren waarop het programma een tijd lang gevolgd kan worden t.b.v. programma-integriteit en outcome:		
Er zijn kwaliteitsnormen (in samenspraak met de praktijk) geformuleerd t.b.v. effectpresentatie (benchmarking en PR):		
Er worden programma intergriteitsmetingen uitgevoerd: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terugkoppeling vindt plaats</li> <li>- Helder is minimale eisen uitvoering</li> <li>- Consequentie onvoldoende programma-integriteit</li> </ul>		
Er worden programma effectiviteitsmetingen uitgevoerd: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terugkoppeling vindt plaats</li> <li>- Helder is wat de minimale eisen voor de uitvoering zijn</li> <li>- Consequenties onvoldoende effectiviteit</li> </ul>		

5. B Inhoud interventie	Ja	Nee
Er zijn kwaliteitscriteria en indicatoren beschreven waarop de interventie kan wordt gevolgd t.b.v. effectmeting en programma-integriteit:		
Er zijn instrumenten beschikbaar waarmee de kwaliteitscriteria en indicatoren gemeten kunnen worden:		

5. C Organisatieniveau	Ja	Nee
Er wordt kwalitatief/kwantitatief onderzoek uitgevoerd op het gebied van de interventie en de implementatie ervan:		
Er is een database beschikbaar waar gegeven worden verzameld:		
Er zijn evaluatiemomenten afgesproken (bijvoorbeeld 1x per jaar):		
Gegevens en data worden vergeleken t.b.v. kwaliteitsverbetering:		
Voorwaarden in de praktijk gerealiseerd worden gemeten:		
Resultaten van een interventie, team of afdeling worden periodiek geanalyseerd en gerapporteerd:		

5. D Nivea van de professional(s)	Ja	Nee
Er zijn evaluatiemomenten afgesproken (in het kader van de voortgang van het werk en/of eigen toerusting):		
Inzichten die ontstaan in begeleidingsstructuur worden getoetst aan programma-elementen en de in de interventie opgenomen wat werkt kennis:		
Monitoringsgegevens worden verzameld en benut in het werk:		
Monitoringsgegevens en data worden vergeleken t.b.v. kwaliteitsverbetering:		

## 6. Borgen

Bij het borgen gaat het erom continue en consequent af te vragen of de interventie werkt. Om vervolgens op basis daarvan weer bij te sturen. Als er niet gemonitord wordt dan is de fasen van borgen niet te bereiken, dan wordt aan de slag met oplossingen die niet passend zijn bij de vraag.

Op landelijk niveau gaat het om het blijvend betrekken van partners waarmee wordt samengewerkt (uitvoerende organisatie, sociaal politieke context, buurtinterventies). Voor hen moet zichtbaar worden dat de ingezette interventie werkt en wordt doorontwikkeld op basis van hun feedback. Op organisatieniveau gaat het er om dat feedback van professionals wordt benut in het opstellen en uitvoeren van verbeteracties.

6. A Landelijk niveau van verspreiden	Ja	Nee
Er worden kwaliteitskringen georganiseerd op thema/organisatie/ lokaal/regionaal en/of landelijk niveau:		
Inzichten uit de kwaliteitskringen worden gebruikt voor de (door)ontwikkeling van de (implementatie van de) interventie:		
Er zijn kwaliteitsnormen geformuleerd t.b.v. effectpresentatie (benchmarking en PR):		
Certificering wordt onderhouden:		

6. B Inhoud interventie	Ja	Nee
De interventie is opgenomen in de DEI:		
Er wordt structureel effectonderzoek gepleegd:		
De interventie wordt op gezette tijden doorontwikkeld:		

6. C Organisationsniveau	Ja	Nee
Certificering wordt onderhouden (her-certificering):		
Inzichten die ontstaan in de begeleidingsstructuur worden getoetst aan de programma-elementen:		
Het bespreken van rapportages leidt tot het opstellen van verbeteracties:		
Resultaten van meerdere teams worden door de directie en management zichtbaar benut in het sturen van het beleid van de instelling:		
Resultaten worden aantoonbaar gebruikt voor verdere wetenschappelijke theorievorming en voor verder onderzoek:		

6. D Niveau van de professional(s)	Ja	Nee
Er is een programma voor scholing en bijscholing ten aanzien van de interventie:		
Methodisch werken is onderdeel geworden van de uitvoering:		

- Berwick, D.M. (2003). Disseminating innovations in health care. *Journal of the American Medical Association*, 289, 1969-1975.
- Carroll, C., Patterson, M., Wood, S., Booth, A., Rick, J., & Balain, S. (2007). A conceptual framework for implementation fidelity. *Implementation Science*, 2(40), 1-9.
- Dane, A. V., & Schneider, B. H. (1998). Program integrity in primary and early secondary prevention: Are implementation effects out of control? *Clinical Psychology Review*, 18, 23-45.
- De Lange, M.I., Chênevert, C. (2009). *Borgen van interventies: onderhouden en monitoren van de uitvoering*. Nederlands Jeugdinstituut: Utrecht
- Durlak, J. A., & DuPre, E. P. (2008). Implementation matters: A review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *American Journal of Community Psychology*, 41, 327-350.
- Fleuren, M.A.H., Wiefferink, C.H., & Paulussen, T.G.W.M. (2002). Belemmerende en bevorderende factoren bij de implementatie van zorgvernieuwingen in organisaties. Leiden: TNO Preventie en Gezondheid.
- Fixsen, D. L., Naoon, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M., & Wallace, F. (2005). Implementation research: A synthesis of the literature. Tampa: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, the National Implementation Research Network.
- Gearing, R. E., El-Bassel, N., Ghesquiere, A., Baldwin, S., Gillies, J., & Ngeow, E. (2011). Major ingredients of fidelity. A review and scientific guide to improving quality of intervention research implementation. *Clinical Psychology Review*, 31, 79-88.
- Mowbray, C. T., Holter, M. C., Teague, G. B., & Bybee, D. (2003). Fidelity criteria: Developmental, measurement, and validation. *American Journal of Evaluation*, 24, 315-340.
- Roosma, D., H. Ooms & J.W. Veerman (2008). Organiseren van onderzoek. In: Yperen, T.A. van, & J.W. Veerman (red.), *Zicht op effectiviteit. Handboek voor praktijkgestuurd effectonderzoek in de jeugdzorg* (p. 93-106). Delft: Eburon.
- Ooms, H., Wilschut, M., & Loon, S. (2011). *Wegwijs in implementeren*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- <sup>1</sup> \* de items die met een \* zijn aangegeven in bijlage 2 zijn motiverende factoren in de implementatie

## Bijlage 3 ontwerp methodiekhandleiding

1. Programma	Ja	Nee
Is het bekend welke periode het programma beslaat? (bijv. een jaar, 2 dagen, etc.)		
Is het bekend wat de frequentie van het aantal bijeenkomsten is? (bijv. eenmaal per week, eenmaal per maand)		
Is het bekend wat de tijdsduur van de bijeenkomsten is? (bijv. elke sessie duurt 2 uur)		
Is het bekend wat men moet doen wanneer er een bijeenkomst uitvalt (bijv. vanwege ziekte, etc.)		

2. Blootstelling programma	Ja	Nee
Wat voor een type bijeenkomsten zijn (zijn dit groep sessies, individuele gesprekken, trainingsbijeenkomsten, therapie etc.) <sup>1</sup>		
Is het bekend wat de volgorde van de bijeenkomsten is?		
Zijn er inhoudscriteria voor de bijeenkomsten geformuleerd		

3. Kwaliteit van uitvoering	Ja	Nee
Is het bekend welke methoden en technieken er worden gebruikt (zoals bijvoorbeeld motiverende gespreksvoering, modellering, cognitieve gedragstherapie, mediation?)		

4. Deelname cliënten	Ja	Nee
Is er bekend wat er van de cliënten wordt verwacht aan deelname (zoals minimaal 6 van de 8 maal aanwezig, huiswerk voorbereiden etc.)		
Is er bekend wat er wordt gedaan met uitval van cliënten?		

5. Interventievorm	Ja	Nee
Betreft het een interventie voor : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Individu (kind, ouder, leraar)</li> <li>- Groep</li> <li>- Familie</li> <li>- Multi-systeem</li> </ul>		

6. Professionals	Ja	Nee
Is bekend hoeveel professionals er per bijeenkomst aanwezig moet zijn		
Vaste/roulerende r professionals		

<sup>1</sup> Indien er geen bijeenkomsten zijn, maar bepaalde programma elementen/componenten beschrijf en beoordeel deze.

7. Integriteit versus aanpassing	Ja	Nee
Zijn er erkende aanpassingen aan het programma gedaan?		
Kerncomponenten programma: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wordt het uitgevoerd zoals bedoeld?</li> <li>- Zijn er aanpassing in de methodiek gemaakt die met elkaar erkend en vastgelegd zijn?</li> <li>- Is voor alle professionals helder wat de kerncomponenten van het programma zijn?</li> </ul>		

## Bijlage 4 Platform leerlingbemiddeling

<b>Platform Leerlingbemiddeling</b>
Bureau In Gesprek
ClickMediation
Stichting Peacemaker
Temme Consult
Transfysiko
Bureau WellesNietes
Mediation door Leerlingen (MdL)
APS
Stichting Veilig Onderwijs
Generation Why
BuroMediation
Transfysiko: Training - Mediation - Coaching - Consult
Edumonde Mediation
Onderwijsmediation
Halt Noord-Nederland
Stichting De Meeuw
Bureau ZON
Eduniek (Vreedzame School)

### Voetnoot notitie

<sup>i</sup> Website [www.leraar24.nl/dossier/825](http://www.leraar24.nl/dossier/825)

<sup>ii</sup> Bron: boek baas in eigen soap

<sup>iii</sup> Bron: [www.aps.nl](http://www.aps.nl)

<sup>iv</sup> Bron: boek Gedrag doet er toe!

<sup>v</sup> Bron: [www.codenamefuture.nl](http://www.codenamefuture.nl)

<sup>vi</sup> Bron: boek leerlingbemiddeling

<sup>vii</sup> Stals, K., Yperen, T.A. van, Reith, W., & Stams, G.J. (2008). *Effectieve en duurzame implementatie in de jeugdzorg. Een literatuurrapportage over belemmerende en bevorderende factoren op implementatie van interventies in de jeugdzorg*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

<sup>viii</sup> Berwick, D.M. (2003). Disseminating innovations in health care. *Journal of the American Medical Association*, 289, 1969-1975.

Fleuren, M.A.H., Wiefferink, C.H., & Paulussen, T.G.W.M. (2002). Belemmerende en bevorderende factoren bij de implementatie van zorgvernieuwingen in organisaties. Leiden: TNO Preventie en Gezondheid.

<sup>ix</sup> Greenahgh T, Robert G, Bate P, Kyriakidou O, Macfarlane F, Peacock R (2004): *How to Spread Good Ideas; A systematic review of the literature on diffusion, dissemination and sustainability of innovations in health service delivery and organisations*. Report for the National Co-ordinating Centre for NHS Service Delivery and Organisation R&D (NCCSDO).

<sup>x</sup> Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water. Over de dynamiek van organiseren, veranderen en leren*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt als hoogleraar Management van veranderingen in organisaties aan de Universiteit van Amsterdam op 10 februari 2000. Amsterdam: Vosiuspers.



- 
- <sup>xi</sup> Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M. & Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Tampa, FL: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network (FMHI Publication 231).
- <sup>xii</sup> Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M. & Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Tampa, FL: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network (FMHI Publication 231).
- <sup>xiii</sup> Yperen, van T., Bakker, K. (2008). *Ontwikkeling en borging jeugdinterventies*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut
- <sup>xiv</sup> Yperen, van T., Bakker, K. (2008). *Ontwikkeling en borging jeugdinterventies*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut
- <sup>xv</sup> Wilschut, M. & Jonker, A. (2011). *Bestemming bereikt? Het zichtbaar maken van successen & cyclisch verbeteren*. Utrecht: VO-Raad
- <sup>xvi</sup> De Lange, M.I., Chênevert, C. (2009). *Borgen van interventies: onderhouden en monitoren van de uitvoering*. Nederlands Jeugdinstituut: Utrecht

#### Voetnoot checklist

- Berwick, D.M. (2003). Disseminating innovations in health care. *Journal of the American Medical Association*, 289, 1969-1975.
- Caroll, C., Patterson, M., Wood, S., Booth, A., Rick, J., & Balain, S. (2007). A conceptual framework for implementation fidelity. *Implementation Science*, 2(40), 1-9.
- Dane, A. V., & Schneider, B. H. (1998). Program integrity in primary and early secondary prevention: Are implementation effects out of control? *Clinical Psychology Review*, 18, 23-45.
- De Lange, M.I., Chênevert, C. (2009). *Borgen van interventies: onderhouden en monitoren van de uitvoering*. Nederlands Jeugdinstituut: Utrecht
- Durlak, J. A., & DuPre, E. P. (2008). Implementation matters: A review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *American Journal of Community Psychology*, 41, 327-350.
- Fleuren, M.A.H., Wiefferink, C.H., & Paulussen, T.G.W.M. (2002). *Belemmerende en bevorderende factoren bij de implementatie van zorgvernieuwingen in organisaties*. Leiden: TNO Preventie en Gezondheid.
- Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M., & Wallace, F. (2005). *Implementation research: A synthesis of the literature*. Tampa: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, the National Implementation Research Network.
- Gearing, R. E., El-Bassel, N., Ghesquiere, A., Baldwin, S., Gillies, J., & Ngeow, E. (2011). Major ingredients of fidelity. A review and scientific guide to improving quality of intervention research implementation. *Clinical Psychology Review*, 31, 79-88.
- Mowbray, C. T., Holter, M. C., Teague, G. B., & Bybee, D. (2003). Fidelity criteria: Developmental, measurement, and validation. *American Journal of Evaluation*, 24, 315-340.
- Roosma, D., H. Ooms & J.W. Veerman (2008). Organiseren van onderzoek. In: Yperen, T.A. van, & J.W. Veerman (red.), *Zicht op effectiviteit. Handboek voor praktijkgestuurd effectonderzoek in de jeugdzorg* (p. 93-106). Delft: Eburon.
- Ooms, H., Wilschut, M., & Loon, S. (2011). *Wegwijs in implementeren*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- <sup>xviii</sup> \* de items die met een \* zijn aangegeven in bijlage 2 zijn motiverende factoren in de implementatie