

# Kwaliteitsinstrumenten voor verpleegkundige en verzorgende adviesraden

---

Eindrapportage project VAR's in de Nederlandse gezondheidszorg

*publieksversie*

## Kwaliteitsinstrumenten voor verpleegkundige en verzorgende adviesraden

Eindrapportage deel 2 project VAR's in de Nederlandse gezondheidszorg

*publieksversie*

Deze rapportage is het resultaat van de samenwerking tussen de Algemene Vergadering Verpleegkundigen en Verzorgenden en Compliance Consult.

Compliance Consult:  
drs. Annemieke van Ede  
drs. Wilma van der Scheer  
ir. Linda Nijeboer



AVVV:  
Ruud Kuipers verpleegkundige en VAR-consulent  
Nicolette de Heij verpleegkundige en VAR-consulent  
drs. Dennis van der Hust verpleegkundige, ambtelijk secretaris LC VAR en projectmedewerker

april 2003

**Bernadottelaan 11**  
**3527 GA Utrecht**  
**Postbus 8212**  
**3503 RE Utrecht**  
**T (030) 291 90 50**  
**F (030) 291 90 59**  
**avvv@avvv.nl**

## INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	1
1.1	Instrument 1: Resultaatgericht adviseren	1
1.2	Instrument 2: Collega-VAR's raadplegen (collegiale consultatie)	2
1.3	Instrument 3: Draagvlak & eigen positie creëren (gedragen positioneren)	4
2	Resultaatgericht adviseren	5
2.1	Het adviesproces als een cyclus	5
2.2	Plannen	6
2.3	Uitvoeren	8
2.4	Evalueren	8
2.5	Bijstellen	8
3	Collega-VAR's raadplegen (collegiale consultatie)	10
3.1	Inleiding	10
3.2	Het instrument	11
4	Draagvlak & eigen positie creëren (gedragen positioneren)	13
4.1	Inleiding	13
4.2	Stap 1: Ontwikkelen van een missie	14
4.3	Stap 2: Ontwikkelen van een visie	15
4.4	Stap 3: Toetsen van de missie en visie	16
4.5	Stap 4: Vaststellen van doelen	17
4.6	Stap 5: Bespreken missie, visie en doelen	17
4.7	Stap 6: Ontwikkelen van een notitie	18
4.8	Stap 7: Bepalen van beleidsonderwerpen	18
4.9	Stap 8: Hoe verder?	19
	Bijlage1	
	Lijst met betrokkenen bij de ontwikkeling van de kwaliteitsinstrumenten	20

## 1 INLEIDING

De VAR (Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad) is een middel om invloed uit te oefenen binnen een organisatie. Een VAR brengt adviezen uit aan management of directie over gewenste veranderingen. Of een VAR in een organisatie op lange termijn succesvol zal zijn, hangt af van drie aspecten.

- 1 de professionaliteit van de VAR;
- 2 de kwaliteit van het werk en de adviezen van de VAR;
- 3 de voortgang daarin.

VAR's kunnen hierover veel van elkaar leren. Praktische instrumenten kunnen helpen om systematisch en doordacht aan de slag te gaan. Dat komt het werk van een VAR ten goede.

Binnen het project zijn hiervoor drie instrumenten ontwikkeld:

- 1 resultaatgericht adviseren;
- 2 collega-VAR's raadplegen (collegiale consultatie);
- 3 draagvlak & eigen positie creëren (gedragen positioneren).

De instrumenten 'Collega-VAR's raadplegen' en 'Draagvlak & eigen positie creëren' zijn geschreven voor zowel VAR's als VAR's in oprichting. Het instrument 'Resultaatgericht adviseren' is vooral ter ondersteuning van opgerichte VAR's.

De instrumenten worden hierna kort toegelicht. In de hoofdstukken 2 tot en met 4 worden ze uitgebreid besproken.

### 1.1 Instrument 1: Resultaatgericht adviseren

Een VAR werkt alleen als managers en directie betrokken worden. Het instrument 'Resultaatgericht adviseren' kan VAR's helpen om de samenwerking met managers en directies op een positieve manier te beïnvloeden. Het doel van het instrument is: advies geven (dit noemen we het adviesproces) en daar zelf weer van leren. Dat is heel belangrijk voor een VAR. Want om een goed resultaat te bereiken, moet je telkens nagaan of je het goed hebt gedaan. Om dat te weten te komen, stel je vragen als:

- Worden onze doelen bereikt?
- Is dit de goede aanpak?

Zo komen we tot de conclusie dat het instrument 'Resultaatgericht adviseren' staat voor een voortdurende cyclus van plannen, uitvoeren, evalueren en verbeteren.

2

Een VAR kan bestaan door afspraken met de directie over:

- de doelstellingen van een VAR;
- de behandeling van adviezen van een VAR;
- de samenwerking tussen directie en VAR;
- de samenwerking tussen VAR en achterban;
- de positie en het draagvlak voor de VAR.

Dat betekent ook, dat de VAR niet kan werken als deze afspraken niet worden nageleefd of als er geen vertrouwen (meer) is. In dat geval moeten bestaande afspraken tussen VAR en directie opnieuw 'bezegeld' worden. Het instrument 'Resultaatgericht adviseren' kan hierbij een hulpmiddel zijn.

Door interviews met directieleden is duidelijker geworden wat voor de directie het belang is van invloed door verpleegkundigen en verzorgenden op het beleid van de instelling. Op basis van deze informatie is het instrument 'Resultaatgericht adviseren' ontwikkeld.

### **Het instrument**

In dit instrument wordt het adviesproces weergegeven met behulp van de Deming-cyclus van 'plannen - uitvoeren - evalueren - bijstellen' (deze cyclus is vergelijkbaar met het verpleegkundig proces).

Door de vier fasen 'plannen - uitvoeren - evalueren - verbeteren' langs te lopen, kan een VAR de eigen werking steeds weer kritisch bekijken. Per fase wordt aangegeven welke stappen moeten worden gevolgd. Het is belangrijk om bij het opstarten van elk advies na te denken over:

- het gewenste resultaat;
- met behulp van welke methoden (instrumenten) dit bereikt kan worden;
- en hoe het resultaat gemeten en dus geëvalueerd kan worden (indicatoren).

### **1.2 Instrument 2: Collega-var's raadplegen (collegiale consultatie)**

Het raadplegen van collega-VAR's is een methode om op een professionele manier naar de kwaliteit van het werk van de VAR te kijken. Als er een actuele vraag of probleem is, gaat de VAR daarover in gesprek met een andere VAR. Hier ligt de nadruk op wat VAR's van elkaar kunnen leren. Het doel van het instrument is: met de kennis en ervaring van een andere VAR nieuwe invalshoeken en oplossingen bedenken om verder te kunnen.

De VAR-consulenten die werkzaam zijn bij de Algemene Vergadering Verpleegkundigen en Verzorgenden (AVVV) hebben regelmatig contact met de VAR's. Ook wordt er met de VAR's gesproken op de landelijke netwerkbijeenkomsten die de stuurgroep van het LC VAR organiseert. Uit deze gesprekken blijkt, dat VAR's de uitwisseling van informatie en ervaringen met andere VAR's waarderen. VAR's willen graag inzicht krijgen in hoe een andere VAR de zaken aanpakt. Het kost leden van een VAR gemiddeld een jaar om de werkwijze van de VAR onder de knie te krijgen. Dit duurt zo lang omdat er binnen de VAR en in de organisatie voortdurend veranderingen optreden. Daar moeten de VAR-leden weer op inspelen. Iedere VAR heeft zijn eigen vraagstukken en die zijn afhankelijk van wat er speelt binnen een organisatie en van de fase waarin de VAR zich bevindt.

Door volgens een bepaalde structuur overleg te hebben met een collega-VAR kan met relatief weinig moeite veel worden geleerd. De structuur zorgt ervoor dat de belangrijke zaken worden besproken en het gesprek niet doelloos wordt. Bij de ontwikkeling van een structuur voor het raadplegen van collega-VAR's is materiaal gebruikt van onder andere het kwaliteitsinstituut voor de gezondheidszorgorganisatie CBO en de Landelijke Vereniging Wijkverpleegkundigen.

Het instrument waar we het over hebben heeft als doel:

- Verbeteren van de werking van VAR's, waardoor invloed op het zorgbeleid toeneemt;
- Vergroten van inzicht van de VAR-leden in de werking van VAR's, en de informatie van andere VAR's gebruiken voor de verdere professionalisering van de eigen VAR.
- Stimuleren van de samenwerking tussen VAR's in het algemeen, in de regio en binnen de eigen sector.

Een werkgroep binnen het VAR-project, bestaande uit projectmedewerkers en VAR-consulenten, heeft het instrument ontwikkeld. Daarna is aan een aantal VAR's gevraagd om het instrument te beoordelen, uit te proberen en tips voor aanpassingen door te geven. Deze VAR's waren enthousiast. Zij vonden het instrument goed te gebruiken. Ook vonden ze dat het gebruik leidt tot een breder beeld van de rol en activiteiten van de VAR. De tips van de VAR's zijn door de projectbegeleiders verwerkt.

### **Het instrument**

Het raadplegen van collega-VAR's kan gebruikt worden om een advies, een idee of oplossing te toetsen of andere mogelijkheden te onderzoeken. Daarnaast kan de raadpleging een probleem verhelderen.

Het raadplegen van collega-VAR's kan individueel of in groepsvorm plaatsvinden, telefonisch of door middel van een werkbezoek. Soms kan telefonisch contact met een collega-VAR voldoende zijn.

Soms is het beter om letterlijk bij elkaar in de keuken te kijken. Dit prikkelt en waarschijnlijk vallen zaken op, die de VAR die wordt bezocht vanzelfsprekend vindt.

### **1.3 Instrument 3: Draagvlak & eigen positie creëren (gedragen positioneren)**

Voor het creëren van draagvlak en een eigen positie moet een stappenplan doorlopen worden. Dit stappenplan is een hulpmiddel voor een VAR om een eigen missie, visie en doelstelling op te stellen.

Het doel van dit instrument is: overeenstemming bereiken tussen de belangrijkste partijen in de organisatie over de positie van de VAR.

Die positionering van de VAR (het 'neerzetten' van de VAR) in de organisatie is een van de moeilijkste, maar ook belangrijkste opgaven voor VAR-leden. Positionering van de VAR heeft niet alleen in de beginfase aandacht nodig, maar ook op de momenten dat de VAR vastloopt, of tijdens de overgang naar een andere fase in de ontwikkeling van de VAR. Voor positionering is afstemming met de directie en/of het management en de achterban van groot belang. Met andere woorden: een VAR kan zich nooit alleen zélf positioneren. Hiervoor is afstemming nodig met de belangrijkste partijen in de organisatie.

#### **Het instrument**

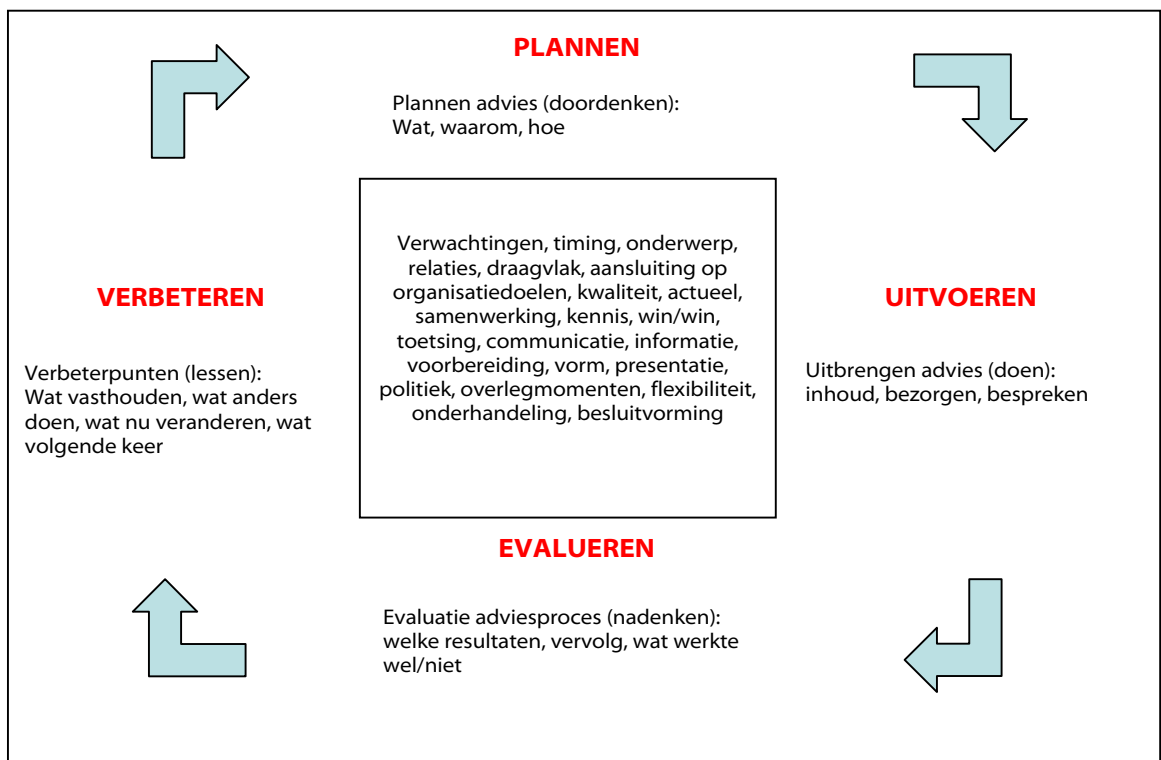
De VAR-consulenten van de AVVV zijn in de praktijk aangelopen tegen de moeilijkheden rond het positioneren van een VAR. Daarom zijn zij gestart met de ontwikkeling van het instrument 'Draagvlak & een eigen positie creëren'. Vervolgens hebben de VAR-consulenten het instrument met een aantal VAR's doorgesproken, in de praktijk gebruikt en bijgesteld.

Tijdens het doorlopen van het stappenplan is het raadzaam er een in- of externe procesbegeleider bij te betrekken, die ieder VAR-lid kan ondersteunen bij de verschillende stappen.

## 2 Resultaatgericht adviseren

### 2.1 Het adviesproces als een cyclus

Het adviesproces is een terugkerend proces. In dit instrument wordt het adviesproces met behulp van de Deming-cyclus van 'plannen - uitvoeren - evalueren - bijstellen' weergegeven als een voortdurende verbetercyclus (deze cyclus is vergelijkbaar met het verpleegkundig proces). Bij het gebruik van dit model moet bekend zijn welke factoren van invloed zijn op het resultaat, wat het gewenste resultaat moet zijn en hoe het resultaat bepaald kan worden.



Voorgaande figuur geeft het adviesproces als terugkerend verbeterproces weer. De vier fasen worden kort toegelicht. In het midden staan de instrumenten van de VAR beschreven. Onderstaand volgt een uitgebreide beschrijving van elke fase. Een aantal specifieke onderdelen worden uitgelicht (*schuin* gedrukt).



## 2.2 Plannen

6

In de *planfase* gaat het erom te bepalen:

- 1 wat het onderwerp van advies is;
- 2 waarom het belangrijk is hierover een advies uit te brengen;
- 3 hoe het adviesproces eruit gaat zien en hoe het resultaat bereikt gaat worden.

### **Wat**

Afbakenen (beperken) van het onderwerp waarover geadviseerd wordt.

### **Waarom**

- Bepalen van het doel van het advies en het gewenste resultaat.
- Als het onderwerp past binnen de doelstellingen van de VAR, wordt het resultaat zo precies mogelijk beschreven.

### **Resultaatgebieden**

Per advies moet vastgesteld worden wat het gewenste resultaat is voor de VAR. Het gaat dan vaak om meerdere resultaten op verschillende gebieden. Deze resultaatgebieden zijn af te leiden uit de doelstellingen van de VAR. Levert een advies geen enkele bijdrage aan de VAR-doelstellingen, dan zou de VAR het advies niet moeten geven. Het is van belang om per advies de gewenste resultaten zo helder mogelijk te maken. Voorbeelden zijn:

- verandering van beleid;
- verandering van gedrag;
- signalering van verbetermogelijkheden;
- promotie van een thema, idee/concept of visie.

### **Hoe**

Plannen van het adviesproces: wanneer gebeurt wat, met behulp waarvan, wie worden erin betrokken en aan wie wordt geadviseerd. Bepaald wordt welke instrumenten ingezet gaan worden, op welke wijze en door wie.

### **Het instrumentenpaneel van de VAR**

Niet alleen de inhoud van het advies bepaalt, of een advies het gewenste succes heeft. Andere zaken die van invloed zijn, zijn bijvoorbeeld de wijze waarop het advies is overgebracht: de publiciteit/reclame die eraan is gegeven, eventuele lobby, mondelinge toelichting, etc. Samen vormen deze zaken het instrumentenpaneel van de VAR. De VAR bepaalt zelf welke instrumenten worden ingezet en in welke mate. Het gaat daarbij om die zaken waarop de VAR zelf invloed heeft. Zonder volledig te willen zijn, wordt hieronder een lijst gegeven van mogelijke instrumenten van de VAR:

Communicatie	Informele relaties	Wie betrekken	Kwaliteit advies
Vorm advies	Analyse vooraf	Snelheid	Draagvlak
Keuze onderwerp	Belangen	Politiek	Toetsing bij anderen
Doelbepaling	Timing	Voorbespreking	Verankering advies
Overlegmomenten	Win/win	Aanpak	Relatie achterban
Formele relaties	Urgentie	Samenwerking	Aansluiting op organisatie-
Verwachtingen	Volgorde	Inzet VAR-leden	belangen en visie
Onderhandeling	Continuïteit	Flexibiliteit	Prioritering
Actualiteit	Consequenties	Proces van besluitvorming	Informatievoorziening
Kennis	Afbakening	Contacten	Taal
Plan	Betrokkenheid	Presentatie	Leiderschap
Onderhandelingsruimte	Duidelijkheid		

Het is aan te raden om als VAR regelmatig het instrumentenpaneel opnieuw in te vullen en te checken of de instrumenten nog te gebruiken zijn (werkt het nog goed?).

- Eventuele andere mogelijkheden worden bedacht.
- De gevolgen van het gekozen plan worden zo goed mogelijk in kaart gebracht.
- Indicatoren (ijkpunten) worden bepaald.

### Indicatoren

Indicatoren zijn die dingen waaruit blijkt of het gewenste resultaat is bereikt. Dit kan per advies verschillen. Van tevoren kan een algemene lijst van indicatoren opgesteld worden, die steeds weer gebruikt kan worden om het resultaat te toetsen.

Indicatoren zijn soms niet zo duidelijk. Bijvoorbeeld bij het onder de aandacht brengen van een bepaald thema. De bekendheid van het thema kan soms alleen gemeten worden in de 'wandelgangen' (wordt erover gesproken?). Een duidelijkere indicator is: bij hoeveel overleggen staat het thema op de agenda? Formuleer de indicatoren zo precies en meetbaar mogelijk. Het moment waarop het resultaat wordt gemeten is erg belangrijk. Zo kan iets aanvankelijk geen effect hebben, maar later alsnog bruikbaar zijn en resultaat opleveren. Vergeet daarom niet vooraf te bedenken wanneer je het resultaat bereikt wilt hebben.

Voorbeelden van indicatoren zijn:

- uitvoering van het advies;
- doorvoering van een nieuwe beleidsregel;
- bespreking op de verschillende overlegagenda's;
- opname in het jaarplan;
- bespreking door andere adviesorganen;

- vervolgvraag van de directie;
- reacties van de achterban.

### **2.3 Uitvoeren**

In de *uitvoerfase* gaat het om:

- 1 De ontwikkeling van het advies en het uitbrengen van het advies.
- 2 Het adresseren van het advies (naar wie, hoe: vorm en communicatie).

Regelmatig wordt hierbij teruggegrepen op het oorspronkelijke plan. Zo nodig wordt het plan bijgesteld.

### **2.4 Evalueren**

In de *evaluatiefase* gaat het om:

- 1 De bepaling van het resultaat.
- 2 Waardering van het bereikte resultaat met de vooraf vastgestelde indicatoren.
- 3 Evaluatie van het proces hoe dit resultaat tot stand is gekomen (met behulp van de onderdelen van het instrumentenpaneel).

#### **Evaluatie van het adviesproces**

Aan de hand van enkele stappen wordt het uitgebrachte advies en het proces dat daaraan vooraf ging geëvalueerd. De situatie wordt in kaart gebracht:

- Wat is er aan de hand? of: wat is de stand van zaken?
- Ben je tevreden, waarom wel/niet?
- Waaraan kan het liggen?
- Wat gaf de doorslag voor het resultaat?

### **2.5 Bijstellen**

In de *fase van bijstellen* gaat het om:

- 1 het trekken van lessen (leren van het proces);
- 2 het doen van aanpassingen ('reparatie') of:
- 3 het maken van afspraken voor de volgende keer (verbetering volgend advies).

### **Lessen trekken**

In de fase van bijstellen gaat het om de toepassing van wat je hebt geleerd en om het bepalen van acties die moeten gebeuren. Wat heb je geleerd over het doen en laten van de VAR en wat heb je geleerd over wat een VAR is. Alles wat over het doen en laten gaat, leert je wat je de volgende keer anders kunt doen. Het zijn gaat over de vraag waarom de VAR bestaat (het bestaansrecht). Wanneer er hierdoor problemen zijn, wordt het tijd opnieuw te bepalen waar de VAR staat binnen de organisatie (de positie) en dit af te stemmen met de directie.

In deze fase wordt het volgende bepaald:

- Wat ging goed en wil je dus vasthouden en de volgende keer weer doen?
- Wat ging minder goed en wil je de volgende keer anders doen?
- Is het bestaansrecht (zijn) van de VAR in het geding en moet je dus nieuwe afspraken maken?

### **Bestaansrecht VAR**

Het bestaansrecht van de VAR wordt bepaald door:

- De doelstellingen van de VAR (waar gaat de VAR wel en waar gaat de VAR niet over?).
- De afspraken over de manier waarop de Raad van Bestuur/directie adviezen behandelt (wat gebeurt er met een advies?).
- De relaties (hoe ga je met elkaar om?).
- De positie van de VAR (wordt de VAR erkend, is er draagvlak?).

Wanneer blijkt dat een van deze aspecten niet meer wordt nageleefd, afspraken niet nagekomen worden of het vertrouwen ontbreekt, kan de VAR niet werken: het recht van bestaan is in het geding. Als dit het geval is, zullen de bestaande afspraken tussen de VAR en de directie opnieuw 'bezegeld' of aangepast moeten worden. Zolang dat niet goed gebeurt, kan de VAR niet goed werken. Dit is zowel een probleem voor de VAR als voor de directie. Misschien hoeven de afspraken alleen maar opgefrist te worden. Het kan ook zijn dat het tijd is om afspraken te veranderen of andere afspraken te maken.

## 3 Collega-var's raadplegen (collegiale consultatie)

### 3.1 Inleiding

De afgelopen jaren is gebleken, dat VAR-leden over het algemeen veel behoefte hebben aan contact met collega's uit andere VAR's. Door op een gestructureerde manier een collega-VAR te raadplegen, kan met relatief weinig moeite veel worden geleerd. De structuur van dit instrument zorgt ervoor dat de belangrijkste zaken worden besproken en het gesprek niet voortkabbelt. Het Kwaliteitsinstituut voor de Gezondheidszorg CBO heeft al eerder een zogenoemd visitatie-instrument ontwikkeld, en de Landelijke Vereniging voor Wijkverpleegkundigen een instrument voor professionele visites. Het instrument 'Collega-VAR's raadplegen' dat wij hier beschrijven als 'collegiaal consult' is speciaal voor VAR-leden ontwikkeld.

#### **Wat is een collegiaal consult?**

Collega-VAR's raadplegen, oftewel het 'collegiaal consult', is een methode om op een professionele manier naar de kwaliteit van het werk van de VAR te kijken. De nadruk ligt daarbij op wat VAR's van elkaar kunnen leren.

#### **De doelstelling**

Door middel van het collegiaal consult gaat een VAR aan de hand van een actuele vraag en/of probleem met een andere VAR in gesprek. Zo probeert de VAR door kennis en ervaring van de andere VAR nieuwe invalshoeken en oplossingsrichtingen te bedenken om verder te kunnen.

#### **De toepassing**

Bij het raadplegen van een andere VAR kan om het volgende worden gevraagd:

- een probleem/vraag verhelderen;
- het toetsen van een idee of oplossing;
- een andere werkwijze onderzoeken;
- een advies.

Een collegiaal consult kan individueel of in groepsvorm plaatsvinden, telefonisch of door middel van een werkbezoek. In een aantal situaties kan telefonisch contact met een collega-VAR voldoende zijn. Soms is het beter om letterlijk bij elkaar in de keuken te kijken. Dit prikkelt en waarschijnlijk vallen zaken op, die de VAR die wordt bezocht vanzelfsprekend vindt.

### 3.2 Het instrument

Bij iedere vorm van raadplegen (consulteren) verloopt het proces volgens de volgende drie stappen:

- 1 de voorbereiding;
- 2 het consultatiegesprek;
- 3 de afronding.

#### *De voorbereiding*

- Vraag/probleem verhelderen  
Probeer als VAR het vraagstuk of probleem waarmee je worstelt zo duidelijk mogelijk te maken. Het doorlopen van de volgende stappen kan hierbij helpen:
  - Wat is er aan de hand?
  - Neem een duidelijke situatie en bepaal wat er feitelijk gebeurt en wat het met je doet.
  - Waarom is het een probleem/vraag van belang?
  - Benoem wat de gevolgen zijn van het probleem of van de vraag.
  - Is het een vraag/probleem van de VAR? Met andere woorden: is het probleem van belang voor de werking van de VAR?
  - Heeft de VAR invloed op de vraag/het probleem?
  - Wanneer de VAR geen invloed heeft op het oplossen van het probleem, is het zonde om hierin energie te steken. Hoe actueel het probleem ook is.
  - Wat moet er gebeuren?Bepaal de mogelijke acties. Doe dit aan de hand van de analyse en bekijk in welke mate de VAR invloed kan uitoefenen bij het oplossen van het probleem. Maak de volgende afweging: weegt de inspanning die de acties vragen op tegen het resultaat van de actie? Een collegiaal consult is een van de mogelijke acties. Soms kan bijvoorbeeld de databank of helpdesk van het LC VAR ([www.lcvar.nl](http://www.lcvar.nl)) of telefoonnummer (030) 291 90 90) ook uitkomst bieden.
- Keuze van een VAR  
Kies, afhankelijk van het vraagstuk/probleem, een VAR die nieuwe inzichten kan geven. Hiervoor kan de databank van het LC VAR ([www.lcvar.nl](http://www.lcvar.nl)) of de helpdesk van het LC VAR worden gebruikt (telefoonnummer: (030) 291 90 90).
- Contact  
Afhankelijk van de vorm waarin het consult plaatsvindt (individueel/groep/telefonisch/werkbezoek), moeten er bepaalde zaken worden afgestemd. Zoek daarom contact met de VAR en geef aan wat de vraag of het probleem is en wat de ideeën zijn over de consultatie. Zowel bij telefonische

raadpleging als bij een werkbezoek bespreek je of de andere VAR wil meewerken. Dan bespreek je op welke manier en wanneer het consult kan plaatsvinden. Wanneer voor een werkbezoek is gekozen, besteed dan in de voorbereiding ook aandacht aan:

- Welke werkvormen gebruikt worden, bijvoorbeeld interviews en bestudering van materiaal.
- Wie welke rol vervult. Dit is afhankelijk van de werkvorm, maar denk bijvoorbeeld aan een gespreksleider en notulist.
- Wie erbij aanwezig zijn.
- Wat de duur van het bezoek is.
- Een agenda.
- Welke informatie van tevoren opgestuurd kan worden.

#### *Het consultatiegesprek*

- Inleiding
  - Geef kort aan welke vraag/welk probleem centraal staat.
  - De VAR die geraadpleegd wordt, stelt eventueel vragen om de vraag/het probleem scherp te krijgen.
  - Stel met elkaar vast over welke vraag/welk probleem het consult gaat.
- Uitvoering
  - Voer de consultatie uit (het raadplegen zelf).
- Afsluiting
  - Het is zinvol om aan het eind van het gesprek de conclusies, leerpunten en eventuele adviezen met elkaar uit te wisselen.
  - Wissel ervaringen uit over het instrument 'Collega-VAR's raadplegen': wat ging goed, wat kan anders, wat kan beter.

#### *De afronding*

- Maak na een consultatiegesprek een verslag en verstuur dit ook naar de geraadpleegde VAR.
- De VAR-leden die niet bij het consult aanwezig waren, worden geïnformeerd over de ervaringen en leerpunten die het consult heeft opgeleverd.
- Eventuele oplossingen worden door de VAR-leden in kaart gebracht en vervolgstappen worden vastgesteld.
- Maak afspraken over wie verantwoordelijk is voor de afgesproken vervolgstapen.

## 4 Draagvlak & eigen positie creëren (gedragen positioneren)

### 4.1 Inleiding

Juiste positionering van de VAR (het 'neerzetten' van de VAR) in de organisatie is een van de moeilijkste en ook belangrijkste opgaven voor VAR-leden. Het vraagt niet alleen in de beginfase aandacht, maar ook op momenten dat de VAR bijvoorbeeld vastloopt, of tijdens de overgang naar een andere fase in de ontwikkeling van de VAR. Die fasen kunnen zijn: fase van legitimatie (onder andere het instellen van een VAR), fase van advisering en fase van (structurele) invloed. Wanneer de volgende stappen zorgvuldig uitgewerkt worden, kan de VAR een stevige positie in de organisatie realiseren.

De volgende stappen worden in dit plan beschreven:

- ontwikkelen van een missie;
- ontwikkelen van een visie;
- toetsen van de visie en missie;
- vaststellen van doelen;
- afstemmen van de visie en missie met de directie en de achterban;
- realiseren van een notitie van commitment (draagvlak, steun);
- prioriteit vaststellen van activiteiten en onderwerpen;
- hoe verder?

Vaak wordt pas gewerkt aan de positionering ná een periode van onderzoeken en oriënteren. Dit kan gelden voor een VAR in oprichting maar ook voor een bestaande VAR. Wanneer men een VAR wil oprichten, is het goed om vooraf te onderzoeken wat een VAR is en wat dit dan betekent, zodat er alvast een beeld over een mogelijke VAR ontstaat. Ook wanneer de VAR al langer bestaat, is het goed om achtergrondinformatie over de VAR op te zoeken voordat je start met dit plan. Een goede bron hiervoor is het VAR-handboek. Hierin staan onder andere de algemene doelen van een VAR. Praat in deze periode van onderzoeken en oriënteren met andere werknemers (de achterban) en met management en directie. Daardoor krijg je zicht op hun wensen, behoeften en verwachtingen.



De volgende tips kunnen helpen bij het uitvoeren van het stappenplan:

- Het proces van draagvlak en een eigen positie creëren neemt tijd in beslag. Houd rekening met een half jaar tot driekwart jaar en neem het als activiteit op in het jaarplan.
- Het stappenplan kan zowel door de VAR als door procesbegeleiders worden gebruikt. Het heeft de voorkeur om dit proces te laten begeleiden door een interne of externe functionaris die deskundig is op dit gebied. Ieder VAR-lid kan zich dan helemaal richten op het proces.
- Het is van belang om het stappenplan samen met de directie zorgvuldig langs te lopen. Zo ontstaat draagvlak voor wat de VAR wil en doet.
- Maak gebruik van een flap-over, zodat belangrijke en waardevolle uitspraken worden vastgelegd. Er gaan zo geen bruikbare opmerkingen verloren. Bovendien kunnen deze uitspraken misschien later worden gebruikt bij bijvoorbeeld het vaststellen van de visie of missie.
- Informeer belangrijke personen binnen de instelling informeel dat de VAR dit proces heeft ingezet.
- Ter voorbereiding van een bepaalde stap uit het stappenplan kan het wenselijk zijn dat ieder VAR-lid zelf alvast voorwerk doet.

#### **4.2 Stap 1: Ontwikkelen van een missie**

Een missie geeft de basisfunctie van de VAR weer. In de missie wordt het bestaansrecht van de VAR vastgelegd. Een missie maakt dus duidelijk wat echt belangrijk is. En het biedt een kader om vervolgens heldere doelen vast te stellen. Het is van belang dat de missie voor de hele organisatie duidelijk is, en de organisatie samenbindt en motiveert. Het is een soort 'wie zijn wij en waarvoor'-verklaring. Een missie vertelt wat het algemene doel en de identiteit van de VAR is (wat wil de VAR, wat is de VAR, waar staat de VAR voor?). Verder sluit de missie aan bij de verwachtingen van de belangrijkste (toekomstige) klanten van de VAR en is algemener dan de visie die in stap 2 wordt uitgewerkt.

De volgende vragen helpen om de missie te verwoorden:

- 1 Welke basisbehoefte vervult de VAR, voor wie?
  - 2 Wat zijn de verwachtingen van de achterban, de directie, het management en de klant?
  - 3 Wat ontbreekt er als de VAR er niet zou zijn?
  - 4 Wat is het bestaansrecht van de VAR, waarom is het zo belangrijk dat er een VAR is?
- Het is hierbij belangrijk te weten wat de VAR kan betekenen voor de belangrijkste klanten.

Een missie zegt vaak iets over de volgende onderdelen:

- De klantengroepen: wie moet geholpen/tevredengesteld worden?
- Welke behoeften van de klant worden vervuld, welke functies worden vervuld door de VAR?
- Op welke manier worden de functies vervuld?

### **Aanpak**

- 1 Laat deze stap bij voorkeur door een interne of externe functionaris begeleiden.
- 2 Ga vooraf met een aantal (toekomstige) klanten in gesprek over het doel van de VAR en mogelijke verwachtingen.
- 3 Ieder VAR-lid bereidt de bijeenkomst voor door een antwoord te geven op de bovenstaande vragen. Tijdens de bijeenkomst worden de antwoorden uitgewisseld en wordt hierover doorgepraat.
- 4 Maak bij het bespreken van de missie gebruik van een flap-over.
- 5 Formuleer een korte en krachtige missie.

### **Een voorbeeld van een missie**

*De VAR is een adviesorgaan, dat de schakel vormt tussen de directie en de verpleegkundigen en verzorgenden (V&V) in de organisatie. De VAR levert bouwstenen voor het beleid aan de directie, over zaken die het primaire proces van de organisatie betreffen. De VAR doet dit vanuit het gezichtspunt van de verpleging en verzorging, volgens de normen binnen de instelling en volgens de professionele normen die gelden in de beroepsgroep.*

### **4.3 Stap 2: Ontwikkelen van een visie**

Een visie geeft aan wat de VAR voor ogen heeft. Terwijl een missie gaat over het heden, geeft een visie aan wat een VAR in de toekomst wil bereiken. Een missie verandert niet zo veel door de jaren heen. Het wordt pas interessant wanneer doelen, bij voorkeur meetbaar, worden gesteld die leiden tot acties. Op dat moment spreken wij van een visie. In een visie wordt een groots beeld van de VAR-toekomst geschetst. Daarin gaat het vooral om de toekomstige zaken die te maken hebben met de inhoud en/of organisatie van het werk van de VAR.

Vragen die hierbij kunnen helpen zijn:

- Wat willen wij bereiken?
- Voor welk resultaat in de toekomst lopen wij echt warm?
- Wat is onze passie?
- Wat willen wij zijn en hoe willen wij dat bereiken?

In de visie van de VAR is ook terug te lezen welke factoren, doelen, normen en waarden het succes van de VAR bepalen.

**Aanpak**

- VAR-leden hebben eigen redenen om zitting te nemen in de VAR en eigen ideeën over heden en toekomst van de VAR. Door deze ideeën uit te wisselen worden ze gebruikt om de betekenis van de VAR voor management en directie vast te stellen. Gebruik dit als start en bijdrage voor de discussie over een visie.
- Er ontstaat onder VAR-leden een gedeelde, gezamenlijke visie als het gaat om de betekenis van de VAR.
- De visie wordt helder en duidelijk geformuleerd.

**Een voorbeeld van een visie**

*De VAR bestaat uit een groep verpleegkundigen en verzorgenden die uit zichzelf een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het beleid. Zowel in de instelling als regionaal. Bovendien wordt het regionaal beleid vertaald en verspreid naar de instelling en andersom.*

**4.4 Stap 3: Toetsen van de missie en visie**

Nadat de missie is vastgesteld, legt de VAR de missie en visie naast elkaar om ze met elkaar te toetsen (vergelijken). Het is van belang dat beide teksten samen een begrijpelijk geheel vormen en dat de kern van de boodschap helder is beschreven. Daarna wordt de missie en visie aan belangrijke personen (sleutelfiguren) aangeboden voor een reactie. Er wordt reactie gevraagd op onder andere de volgende punten:

- Is duidelijk wat de identiteit van de VAR is (wat is de VAR, waar staat de VAR voor)?
- Worden de verwachtingen van de belangrijkste klanten vervuld?
- Is het algemene doel van de VAR duidelijk en helder beschreven in de missie?

**Aanpak**

- Leg als VAR eerst de missie en visie naast elkaar en pas ze zo nodig aan.
- Bepaal wie sleutelfiguren (belangrijke personen) in de organisatie zijn. Bepaal aan wie de missie en visie gemakkelijk kan worden voorgelegd en bepaal wie een betrouwbaar advies kan geven.
- Maak afspraken over wie de missie en visie bij de sleutelfiguren toetst.
- De feedback van de sleutelfiguren wordt in de VAR besproken.
- Eventuele wijzigingen worden in de tekst van de missie en/of visie veranderd.

#### 4.5 Stap 4: Vaststellen van doelen

17

Op basis van de missie en visie van de VAR worden de doelen van de VAR bepaald. Ze vloeien er als het ware vanzelf uit voort. De centrale vraag is: Welk doel heeft de VAR? Bekijk dit vanuit de ogen van de achterban, maar ook vanuit de organisatie en ook vanuit jezelf als individueel VAR-lid.

##### **Aanpak en tips**

- Plan een bijeenkomst met de VAR-leden voor het vaststellen van de doelen.
- Maak gebruik van een flap-over.
- Maak gebruik van materiaal en informatie die er al is (zoals het VAR-handboek).
- Formuleer (een) heldere doel(en).

##### **Voorbeelden van doelen**

- Vanuit de verpleging en verzorging een stem hebben in het beleid van de instelling op korte termijn en op lange termijn.
- Stimuleren van de zorgontwikkeling.
- Instaan voor en verbeteren van de kwaliteit van zorg.

#### 4.6 Stap 5: Bespreken missie, visie en doelen

Het doel van deze stap is: samen met de achterban en directie de missie, visie en de doelen vast te stellen. Hiervoor is het belangrijk dat de manier waarop de missie, visie en de doelen worden gepresenteerd, goed past bij de doelgroep en de organisatie.

##### **Aanpak**

- Maak een afspraak voor een bijeenkomst met de directie.
- Bereid de presentatie van de missie, visie en de doelen goed voor:
  - bepaal voor welke doelgroep de presentatie wordt gehouden;
  - verdeel de taken;
  - bepaal wie de presentatie gaat houden;
  - probeer de presentatie zo duidelijk mogelijk te houden.
- Praat tijdens de bijeenkomst met de directie over de missie, visie en de doelen. Beantwoord de vragen, maak onduidelijkheden helder en onderhandel over belangrijke zaken als het nodig is.
- Stel op basis van de presentatie en het gesprek een gezamenlijke missie, visie en de doelen vast.

- Nadat de directie en de VAR het eens zijn over de missie, visie en de doelen, loop je dezelfde stappen langs met de achterban (de werknemers).

#### **4.7 Stap 6: Ontwikkelen van een notitie**

Wat tot nu toe is bereikt, wordt beschreven in een notitie van de VAR. De VAR schrijft een eerste versie waar de missie, visie en doelen van de VAR in staan. Uit de doelen komen de hoofdtaken voort. Ook wordt aandacht besteed aan voorwaarden, voorzieningen en communicatie. Met de directie vindt hierover afstemming plaats, om vervolgens te komen tot de uiteindelijke notitie van commitment (draagvlak, steun).

##### **Aanpak**

- De hoofdtaken van de VAR worden beschreven. Hoofdtaken zijn structurele activiteiten van de VAR die leiden tot het behalen van de doelen.
- De eisen waaraan moet worden voldaan, worden beschreven in de notitie.
- De manieren van overleg met de directie en achterban en de manier van communiceren en informeren worden beschreven.
- De laatste versie van de notitie wordt afgestemd met (leden van) de directie. Vervolgens wordt deze aangepast tot de uiteindelijke notitie.
- Wanneer de VAR en de directie het eens zijn over de notitie, wordt deze door beide partijen ondertekend.
- De achterban wordt geïnformeerd over de notitie. Het is belangrijk dat de achterban weet wat de notitie betekent voor de VAR en haar achterban.
- Het lijnmanagement wordt door de directie of het hoger management op de hoogte gebracht. Daarnaast kan het voor de VAR belangrijk zijn ook zelf het management hierover te informeren.

#### **4.8 Stap 7: Bepalen van beleidsonderwerpen**

Op basis van de notitie van commitment (draagvlak, steun) kunnen de beleidsonderwerpen samen met de directie worden vastgesteld. Daarna kan het jaarplan geschreven worden.

##### **Aanpak**

- Maak een werkafpraak met de directie
- Denk samen na over verschillende onderwerpen waarbij advies van de VAR gewenst is.

- Geef prioriteiten aan de onderwerpen. Stel hiervoor uitgangspunten op en gebruik deze als meetlat.
- Beslis voor de gekozen onderwerpen wat de VAR hiermee gaat doen. Bijvoorbeeld hoe wordt het lijnmanagement geïnformeerd, met welke resultaten en op welke termijn?
- Beperk het aantal onderwerpen waarover advies wordt gevraagd.
- Wissel voldoende informatie uit over de inhoud van het onderwerp en de bijdrage van de VAR hieraan. Stel vervolgens voor de directie (schriftelijk) een (advies)opdracht op.

Voorbeelden van beleidsonderwerpen:

- functiedifferentiatie;
- belevingsgerichte zorg;
- werkdruk.

#### **4.9 Stap 8: Hoe verder?**

Met het krijgen van steun van de directie en achterban en met het kiezen van de onderwerpen voor het komende jaar, is een groot deel van het werk gedaan. Om de cyclus verder af te maken, moeten er nog wel een aantal stappen worden gezet, namelijk:

- Schrijf, aan de hand van de gekozen beleidsonderwerpen en andere werkzaamheden, het jaarplan van de VAR.
- Bij dit jaarplan hoort een zogenaamd activiteitenplan. Hierin staan de uitgewerkte activiteiten voor het komende jaar.
- De voortgang van de activiteiten wordt tijdens het jaar beoordeeld en als het nodig is bijgesteld. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van bijvoorbeeld het overleg met de directie en achterban.
- Uiteindelijk laat het jaarverslag het verloop en het resultaat van het werk van de VAR zien. Dit kan ook weer nieuwe ideeën opleveren voor de volgende jaarcyclus.

## Bijlage 1

### Lijst met betrokkenen bij de ontwikkeling van de kwaliteitsinstrumenten

#### **Instrument Gedragen positioneren**

Ruud Kuipers *VAR-consulent*

Nicolette de Heij *VAR-consulent*

#### **Instrument Collegiaal consult**

Dennis van der Hust *projectmedewerker en ambtelijk secretaris LC VAR*

Nicolette de Heij *VAR-consulent*

Agnes Roks *VAR-consulent*

Linda Nijeboer *Compliance Consult, projectbegeleider*

#### **Instrument Resultaatgericht adviseren**

Wilma van der Scheer *Compliance Consult, projectleider*

Annemieke van Ede *Compliance Consult, projectbegeleider*