

Beleidsplan

Verpleegkundige / Verzorgende Adviesraad

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Aanleiding.....	4
3.	De VAR binnen de instelling	5
3.1	Wat is een VAR?	5
	Definitie	5
	Taken en werkzaamheden.....	5
	Gelegitimeerd adviseren	6
3.2	De VAR binnen de instelling	6
	Informeren en mee laten denken over ontwikkelingen	6
	Vroegtijdig betrekken bij beleidsontwikkeling.....	6
	Bijdragen aan het behalen van de doelstellingen van de organisatie.....	7
	Bijdragen aan het behouden van de HKZ certificering	8
	Uitwerken van de resultaten van de lunchgesprekken	9
	Signaleren van knelpunten op de werkvloer	9
	Introduceren van landelijke actuele ontwikkelingen.....	9
3.3	Missie en visie	10
	Missie	10
	Visie.....	10
3.4	Doelstelling	10
	Algemene doelstelling	10
	Subdoelen	11
3.5	Bevoegdheden.....	11
	Adviseren	11
	De VAR doet niet aan individuele belangenbehartiging.....	12
	De VAR geeft geen uitvoering aan adviezen of inhoudelijke zaken	12
3.6	Werkwijze	13
	Adviseren	13
	Overige activiteiten.....	13
	Draagvlak	14

3.7	Samenstelling en organisatie van de VAR	14
	Samenstelling.....	14
	Nieuwe leden.....	14
	Organisatie binnen de VAR.....	15
3.8	Plaats in de organisatie	15
3.9	Faciliteiten en randvoorwaarden	15
	Faciliteiten	15
	Te ontvangen	16
	Tijd op jaarbasis	16
	Overlegvormen.....	16
	Budget	16
4.	Advies	17
Nawoord	19
Literatuur	19
Bijlage I	Beslisboom.....	20
Bijlage II	Methodiek voor advisering.....	21

1. Inleiding

De betrokkenheid van de medewerkers bij het beleid van de organisatie is een belangrijk goed. Bij de huidige ontwikkelingen binnen de thuiszorg, verpleging en verzorging, waarbij veranderingen aan de orde van de dag zijn en daarmee veel onzekerheid voor betrokkenen, is het van groot belang dat medewerkers betrokken zijn en worden bij de organisatie en de vele ontwikkelingen.

Inspraak en medezeggenschap van verschillende partijen binnen de organisatie kan bijdragen aan de besluitvorming, het vormgeven van een integraal beleid, het creëren van draagvlak voor het beleid en voorkomen dat het beleid niet aansluit bij de uitvoering van de dagelijkse praktijk. De formele beïnvloeding van het beleid door alle medewerkers van de organisatie is geregeld via de Wet op de Ondernemingsraden. De inspraak en medezeggenschap van de verpleegkundige en verzorgende beroepsgroep, de kerndiscipline binnen een zorgorganisatie, kan georganiseerd worden middels een Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VAR of VVAR).

Veel thuiszorgorganisaties bevinden zich financieel in zwaar weer, onder andere door de aanbesteding van de WMO begin 2008. Waar mogelijk wordt bezuinigd en hiermee komt de kwaliteit van de zorg vaak onder druk te staan.

In veel thuiszorgorganisaties in Nederland blijkt ook de Verpleegkundige / Verzorgende Adviesraad (VAR) wegbezuinigd te worden. Terwijl juist wanneer de kwaliteit van de zorg onder druk staat, de behoefte bestaat vanuit de werkvloer om mee te denken over het beleid. Hoe kunnen we toch kwaliteit blijven leveren ondanks dat er te weinig geld is, wat is hier in de dagelijkse praktijk voor nodig?

De VAR kan hier een grote rol in spelen door de kwaliteit van zorg en van de beroepsuitoefening te bewaken, mee te denken over oplossingen en over het beleid en door de directie te attenderen op mogelijke onaanvaardbare situaties.

2. Aanleiding

De instelling heeft met de VAR inspraak en medezeggenschap van de grootste beroepsgroep en kerndiscipline in de organisatie (verpleegkundigen en verzorgenden) officieel geregeld en vastgelegd. Door verschillende omstandigheden en ontwikkelingen binnen de thuiszorg in het algemeen en specifiek binnen de instelling kwam het voortbestaan van deze VAR ook ter discussie te staan. Tijdens de bijeenkomsten in 2007 is het de VAR niet gelukt om de meerwaarde van de VAR duidelijk voor het voetlicht te brengen en in juni 2007 volgde dan ook een officiële mededeling dat de VAR opgeheven zou worden.

De leden van de VAR vinden het echter van groot belang dat de VAR blijft voortbestaan. Zij hebben dit tijdens de lunchbijeenkomst met het MT in april 2008 ook duidelijk verwoord.

De VAR leden willen in 2009 een nieuwe start maken, zodat zij hun adviserende rol richting de directie en management op het gebied van de zorginhoud en de beroepsontwikkeling voort kunnen zetten en daarmee invloed uit kunnen oefenen op de kwaliteit van zorg.

De directeur heeft de VAR hiertoe gevraagd om met een uitgewerkt plan te komen, welke tijdens de afspraak besproken zal gaan worden. De VAR geeft met deze nota uiting aan de vraag van de directeur.

De VAR leden zijn zich er van bewust dat een herstart van de VAR gedegen en grondig aangepakt moet worden. Daarom hebben zij de beroepsvereniging voor verpleegkundigen en verzorgenden (V&VN) ingeschakeld om tot een concreet stappenplan te komen, waar momenteel met enthousiasme aan gewerkt wordt. De eerste stap zal zijn om voorliggend plan te bespreken en groen licht te krijgen voor de herstart van de VAR.

3. De VAR binnen de instelling

In dit hoofdstuk zal achtereenvolgens worden beschreven wat een VAR is, wat de missie, visie en doelen van de VAR van ... zijn, wat de plaats van de VAR in de organisatie is, welke taken en bevoegdheden de VAR heeft, wat de werkwijze van de VAR is, hoe de samenstelling en de organisatie van de VAR er uit zal gaan zien en tenslotte wordt uiteengezet welke randvoorwaarden en faciliteiten de VAR nodig heeft om de gestelde doelen te behalen.

3.1 Wat is een VAR?

Definitie

De officiële definitie van een VAR luidt als volgt:

*Een Verpleegkundige en Verzorgende Advies Raad (VAR) is een onafhankelijk adviesorgaan van verpleegkundige en/of verzorgende beroepsbeoefenaren voor de directie of Raad van Bestuur.*¹

Taken en werkzaamheden

Taken en werkzaamheden van een VAR variëren per instelling, maar de belangrijkste taak van een VAR is door gerichte adviezen aan de directie of Raad van Bestuur bij te dragen aan het zorgbeleid van de instelling.

De adviezen die een VAR uitbrengt, houden altijd verband met het werk van verpleegkundigen en verzorgenden of met de zorg voor patiënten / cliënten / bewoners. De VAR praat mee over de kwaliteit van de zorg en van de beroepsuitoefening. Hiermee levert de VAR een bijdrage aan de positionering van verpleegkundigen en verzorgenden in de instelling.

De VAR adviseert vanuit een beroepsinhoudelijke optiek aan de directie of Raad van Bestuur, om de kwaliteit van zorg te waarborgen en te verbeteren en heeft daarmee een stem in het korte- en langetermijnbeleid van de organisatie. De VAR stimuleert met haar adviezen beroepsinhoudelijke ontwikkelingen binnen de organisatie.

Samengevat kan een VAR een bijdrage leveren aan:

- het verbeteren van de kwaliteit van de cliëntenzorg;
- een beleid dat aansluit bij de professionele beroepsuitoefening;
- een grotere betrokkenheid van de zorgprofessionals bij de koers van de organisatie;
- het mobiliseren van verpleegkundige en verzorgende expertise, kennis en ervaring;
- verbreding van het draagvlak voor nieuw beleid;
- het stimuleren van saamhorigheid onder de beroepsgroep.²

¹ Kolk, N. et al (2005) Handboek verpleegkundige en verzorgende adviesraden p. 15

² Kolk, N. et al (2005) Handboek verpleegkundige en verzorgende adviesraden p. 21

Gelegitimeerd adviseren

Onderwerpen waar de VAR advies over geeft, kunnen zowel door de VAR (of vanuit de achterban) als door de directie of Raad van Bestuur worden voorgesteld. Het is echter raadzaam om pas een advies uit te brengen nadat is vastgesteld dat er zowel vanuit de VAR als vanuit de directie / Raad van Bestuur behoefte en noodzaak is aan een advies over betreffend onderwerp. Communicatie hierover is dus van essentieel belang. Wanneer de behoefte en noodzaak is vastgesteld, dient er vervolgens een adviesopdracht te worden geformuleerd waar zowel de directie / Raad van Bestuur als de VAR achter staan.³

Bovenstaande methodiek van adviseren wordt ook wel gelegitimeerd adviseren genoemd. In de praktijk blijkt gelegitimeerd adviseren het meest succesvol en hierdoor wordt de kans dat een advies uiteindelijk wordt overgenomen aanzienlijk vergroot.

3.2 De VAR binnen de instelling

Ook voor de instelling heeft de VAR meerwaarde. Zoals beschreven in de inleiding zijn er veel ontwikkelingen gaande in de thuiszorg, welke veel onrust met zich meebrengen voor de medewerkers. De ontwikkelingen hebben ook gevolgen voor het beleid van de instelling en de VAR kan hierin een belangrijke rol vervullen door de kwaliteit van zorg te bewaken. Daarnaast kan de VAR ook andere rollen vervullen en deze zullen hieronder allemaal afzonderlijk worden beschreven.

Informer en mee laten denken over ontwikkelingen

Door de VAR al in een vroeg stadium mee te laten denken over de gevolgen van de ontwikkelingen voor de verpleegkundigen en verzorgenden, voor de beroepsuitoefening en voor de kwaliteit van de zorg voor de klanten van de instelling, kan voorkomen worden dat het beleid niet aansluit bij de dagelijkse praktijk en kan veel onrust en onbegrip worden weggenomen.

Vroegtijdig betrekken bij beleidsontwikkeling

Wanneer gemaakte beslissingen niet blijken aan te sluiten bij de praktijk, moeten deze vaak weer teruggedraaid worden. Dit kost veel geld en energie en het resulteert in veel onrust en onvrede bij de medewerkers! Dit kan voorkomen worden door de VAR in een vroeg stadium van de beleidsontwikkeling mee te laten denken. De VAR leden denken mee vanuit de optiek van de grootste beroepsgroep in de dagelijkse praktijk; de uitvoerders van het beleid: de verpleegkundigen en verzorgenden. Zij kunnen beoordelen of het beleid toepasbaar is in de dagelijkse praktijk of dat er wellicht andere oplossingen gezocht moeten worden.

³ Kolk, N. et al (2005) Handboek verpleegkundige en verzorgende adviesraden p. 84

Bijdragen aan het behalen van de doelstellingen van de organisatie

De VAR kan een bijdrage leveren om de doelen te behalen die gesteld zijn in het Jaarplan 2008 voor de instelling. Doelstellingen waarin de VAR een bijdrage zou kunnen leveren zijn bijvoorbeeld:

- Voortdurend verbeteren van de kwaliteit. Ook de VAR heeft als doelstelling om de kwaliteit van zorg te waarborgen en te verbeteren. De directie en de VAR hebben dus een gezamenlijk doel waarbij ze elkaar prima kunnen gebruiken en inschakelen.
- Invoering van de Normen Verantwoorde Zorg. Bij het schrijven van het beleid rondom dit onderwerp zou de VAR prima ingeschakeld kunnen worden om mee te denken hoe de invoering het beste kan gebeuren, hoe medewerkers hierover geïnformeerd moeten worden zodat ze ook daadwerkelijk naar de norm gaan handelen. Welke zaken uit de dagelijkse praktijk zijn er op van invloed dat verpleegkundigen / verzorgenden niet naar de norm handelen? Hier hebben de VAR leden als geen ander zicht op, omdat zij zelf werkzaam zijn in de dagelijkse praktijk.
- De zorg- en dienstverlening wordt nog beter afgestemd op de vraag en de wens van de klant waardoor de kwaliteit toeneemt. Uit de benchmark extramuraal en de bundeling van de klantenevaluaties komen verbeterpunten voort. De VAR kan meedenken hoe deze verbeterpunten in de dagelijkse praktijk verwerkt kunnen worden zodat de kwaliteit van zorg ook daadwerkelijk verbeterd.
- Professionaliteit van de werknemers, doordat de medewerkers zich ontwikkelen van vakmanschap naar meesterschap en toegerust zijn op de huidige en toekomstige klanten. De VAR kan een bijdrage leveren, door bijvoorbeeld themabijeenkomsten te organiseren en door de achterban te informeren over nieuwe ontwikkelingen. Ze kunnen adviseren over hoe de organisatie persoonlijk meesterschap kan stimuleren, wat is hier in de dagelijkse praktijk voor nodig, moet er scholing worden gegeven over bepaalde onderwerpen om persoonlijk meesterschap te bewerkstelligen?
- Teambased werken is van directe invloed op de beroepsuitoefening van de verpleegkundigen en verzorgenden. Daarom is het een uitstekend onderwerp voor de VAR om al in een vroeg stadium over mee te denken. Zij kunnen meedenken in het ontwikkelen van het plan. Wat zijn de gevolgen van teambased werken voor de dagelijkse praktijk? Wat hebben verpleegkundigen en verzorgenden nodig om ook daadwerkelijk teambased te werken? Zijn de beschikbare hulpmiddelen wel toereikend? De verantwoordelijkheid voor de uitrol van het plan en de hieruit voortvloeiende activiteiten ligt in de lijn.

Er dient jaarlijks een overleg plaats te vinden tussen de directie en de VAR om te bepalen in welke doelen van de instelling de VAR een bijdrage kan leveren.

Bijdragen aan het behouden van de HKZ certificering

De instelling is HKZ gecertificeerd en wil dit certificaat natuurlijk behouden. Een organisatie met een HKZ Keurmerk heeft intern de zaken goed op orde, stelt de klant principieel centraal en werkt voortdurend aan verbetering van de zorg- en dienstverlening. Het keurmerk biedt een basisgarantie voor kwaliteit. De gecertificeerde instelling heeft het werk zodanig georganiseerd, dat aan alle voorwaarden is voldaan om optimale zorg te kunnen leveren. Het perspectief van de cliënt is daarbij altijd het vertrekpunt. De VAR kan een belangrijke bijdrage leveren aan het behouden van het keurmerk en wanneer een instelling een VAR heeft, levert dit zelfs extra punten op in de HKZ normering.



Figuur 1. HKZ model

Het primaire proces vormt het hart van het HKZ-model. In dit primaire proces vindt de zorg- en dienstverlening aan de cliënt plaats. Bij het verbeteren van de kwaliteit van zorg is dit de plek waar het om draait: het directe contact tussen zorgverlener en cliënt. Dit komt overeen met de doelstellingen van de VAR.

In de binnenste ring van het HKZ model zijn de ondersteunende rubrieken uit de HKZ-normen te vinden. Deze zijn nodig om het primaire proces goed uit te kunnen voeren. Beleid staat daarbij bovenaan weergegeven. De directie dient de VAR al in een vroeg stadium mee te laten denken over het beleid.

De medewerkers staan daarna vermeld in het model. De professionals op de werkvloer zorgen in hun directe relatie met de cliënt voor de kwaliteit in de praktijk. De VAR leden vertegenwoordigen deze professionals in de beleidsvorming.

Ontwikkeling staat voor de omgeving van de organisatie. De organisatie vraagt zich hier af wat er in de omgeving speelt en hoe hierop geanticipeerd kan worden. De VAR kan hier ook in meedenken.

De werkomgeving gaat over de fysieke omgeving en de materialen waarmee de professionals werken. Is de werkomgeving optimaal toegankelijk en biedt het een prettige omgeving voor de medewerkers? Dit zijn onderwerpen waar voornamelijk de Ondernemingsraad zich mee bezig houdt. Inkoop gaat over de eisen waarin de inkoop van zorg moet voldoen wanneer deze wordt ingekocht. Dit heeft niet direct invloed heeft op de kwaliteit van zorg of de beroepsuitoefening en dus zal de VAR hierover in eerste instantie niet adviseren. Documentatie, de laatste rubriek, gaat over de eisen die aan documentbeheer en administratie worden gesteld. De VAR zal hierover alleen adviseren daar waar het invloed heeft op de kwaliteit van zorg of de beroepsuitoefening van verpleegkundigen en verzorgenden.

Uitwerken van de resultaten van de lunchgesprekken

Binnen de instelling vinden regelmatig lunchgesprekken plaats tussen de algemeen directeur en geïnteresseerde werknemers. Ook de regio- en rayonmanager organiseren regelmatig bijeenkomsten tijdens de lunch. Tijdens deze gesprekken komen onderwerpen aan bod zoals: wat wil je uit je werk halen, waarom werk je bij de instelling, wat zijn voor jouw redenen om te blijven of om te vertrekken, waarover blijf jij je verbazen in deze organisatie, waar haal je energie uit en wat kost je energie, wat zou jij echt anders aanpakken en wat zou je vooral willen behouden enzovoort. Deze gespreksonderwerpen zijn uitstekende onderwerpen waar een VAR over zou kunnen adviseren.

De resultaten van deze lunchgesprekken bieden dan ook uitstekende aanknopingspunten voor zowel de directie als voor de VAR om tot een adviesonderwerp te komen. De directie kan aan de hand van de uitkomsten van de lunchgesprekken een adviesvraag neer leggen bij de VAR. Om als VAR goed op de hoogte te zijn van de vragen die er spelen is het aan te bevelen dat er minimaal 1 VAR lid bij de lunchbijeenkomsten aanwezig is.

Signaleren van knelpunten op de werkvloer

Naast deze min of meer vaste aanknopingspunten voor adviesonderwerpen, kan de VAR ook zelf onderwerpen aandragen. Zij signaleren knelpunten op de werkvloer doordat zij zelf werkzaam zijn in de praktijk en tegen dingen aanlopen, maar ook door regelmatig in gesprek te gaan met collega's of door bijvoorbeeld een enquête uit te zetten. Om te beoordelen of de VAR het aangewezen orgaan is om over een onderwerp te adviseren of om te beoordelen of een onderwerp geschikt is om een advies over te gaan schrijven wordt de beslisboom in bijlage I gebruikt.

Introduceren van landelijke actuele ontwikkelingen

Ten slotte kan de VAR er voor zorgen dat landelijke ontwikkelingen op het gebied van de (thuis)zorg geïntroduceerd worden binnen de instelling. VAR leden houden zich op de hoogte van de actuele ontwikkelingen, onder andere door het lezen van vakliteratuur en het bezoeken van symposia en congressen. Wanneer zij een interessante en relevante ontwikkeling voor de instelling tegenkomen, dan kunnen zij dit voorleggen aan de directie. Wanneer de directie ook de behoefte en noodzaak van het onderwerp inziet en onderkent, kan er een adviesaanvraag op volgen en kan de VAR het onderwerp uitwerken in een advies.

3.3 Missie en visie

Missie

De VAR is een adviesorgaan dat de schakel vormt tussen de directie en de verpleegkundigen en verzorgenden van de instelling. De VAR levert bouwstenen voor het beleid aan de directie over zaken die het verpleegkundig en verzorgend beroep betreffen. De VAR doet dit vanuit verpleegkundige en verzorgende optiek, volgens de normen die gelden binnen de instelling en volgens de professionele normen die gelden voor de beroepsgroep.

Visie

De Verpleegkundige en Verzorgende Advies Raad van de instelling wil vanuit verpleegkundige en verzorgende optiek gedegen adviezen leveren ter ondersteuning van beleidsontwikkeling en de kwaliteit van cliëntgerichte zorg. Naast een bijdrage leveren aan het beleid en de kwaliteit van zorg, vindt de VAR het belangrijk dat de verpleegkundige en verzorgende beroepsgroep binnen de instelling zich sterker profileert, positioneert en professionaliseert.

3.4 Doelstelling

De VAR heeft een algemene doelstelling welke is op te splitsen in 3 afzonderlijke doelen. Naast deze drie doelstellingen, heeft de VAR ook enkele subdoelen opgesteld.

Algemene doelstelling

De VAR stelt zich ten doel om vanuit een beroepsinhoudelijke optiek te adviseren aan directie en management om de kwaliteit van zorg te waarborgen en te verbeteren, beroepsinhoudelijke ontwikkelingen te stimuleren en professionalisering / profilering van de beroepsgroep te bevorderen.

Deze algemene doelstelling is op te splitsen in 3 afzonderlijke doelen:

- De VAR geeft vanuit een beroepsinhoudelijke optiek gevraagd en ongevraagd advies aan directie en management teneinde de kwaliteit van zorg te waarborgen en verbeteren;
- De VAR heeft vanuit de invalshoek van de verpleging en verzorging een bijdrage in het korte en lange termijnbeleid van de instelling;
- De VAR stimuleert beroepsinhoudelijke ontwikkelingen en draagt hierdoor bij aan verdere profilering en professionalisering van het beroep van verpleegkundigen en verzorgenden.

Subdoelen

- De VAR wil laagdrempelig zijn voor de beroepsgroep;
- De VAR wil collegiale samenwerking tussen de verpleegkundigen en verzorgenden uit de verschillende teams bevorderen door elkaar beroepsinhoudelijk te informeren;
- De VAR wil adviseren over richtlijnen en procedures ter bevordering van de kwaliteit van zorg en de afstemming van de werkzaamheden tussen de verschillende teams;
- De VAR wil bevorderen dat verpleegkundig en verzorgend handelen plaatsvindt volgens de gestelde (ethische) normen en kwaliteitseisen;
- De VAR wil het gebruik van resultaten van wetenschappelijk onderzoek stimuleren;
- De VAR wil het doen van onderzoek door stagiaires / leerlingen stimuleren;
- De VAR wil de specifieke kennis, ervaring en expertise die verpleegkundigen en verzorgenden bezitten inbrengen in het beleid van de organisatie;
- De VAR wil op de hoogte zijn van landelijke, regionale en organisatorische beroepsinhoudelijke ontwikkelingen en indien relevant introduceren in de organisatie;
- De VAR wil signalen en knelpunten van de verpleegkundigen en verzorgenden op de werkvloer onderzoeken en analyseren en hiervoor beroepsinhoudelijke oplossingen aangeven in de adviezen.

3.5 Bevoegdheden

De VAR is een onafhankelijk adviesorgaan dat middels haar adviezen een wezenlijke invloed heeft op het zorgbeleid van de instelling.

De VAR heeft het recht om gevraagd en ongevraagd te adviseren. De adviezen hebben betrekking op beleid, besluiten en de uitvoering van besluiten. De adviezen zijn richtinggevend en hebben als doel de kwaliteit van zorg te bevorderen.

De adviezen zijn niet bindend maar wel zwaarwegend. Wanneer een advies wordt afgewezen wordt dit met redenen omkleed en schriftelijk teruggekoppeld aan de VAR.

Adviseren

De verpleegkundige en verzorgende Advies Raad onderscheidt twee soorten adviesprocedures:

Gevraagd advies:

- De aanvraag tot een advies moet op een zodanig tijdstip worden gedaan dat het advies van invloed kan zijn op het nemen van een besluit.
- De VAR beslist aan de hand van de beslisboom (zie bijlage I) of de adviesvraag in behandeling wordt genomen en zal volgens een vaste methodiek het advies uitwerken (zie bijlage II).
- De directie stelt de VAR in kennis van het besluit dat zij neemt betreffende het uitgebrachte advies. Indien dit afwijkt van het door de VAR uitgebrachte advies, ontvangt de VAR daarover schriftelijk en met redenen omkleed bericht.

Ongevraagd advies:

- De VAR kan, wanneer zij dit wenselijk acht, aangelegenheden die het verpleegkundig en verzorgend beroep betreffen aan de orde stellen, als deze binnen de doelstellingen van de VAR vallen. Dit zal schriftelijk plaats vinden, waarna een toelichting gegeven kan worden in overleg met de directie.
- Wanneer de VAR het voornemen heeft een onderwerp te onderzoeken om een advies uit te brengen, vindt hierover van te voren afstemming plaats met de directie.
- De directie zal de VAR schriftelijk in kennis stellen van de wijze van omgaan met het uitgebrachte advies.

Zoals eerder vermeld is gelegitimeerd adviseren het meest succesvol omdat er een gezamenlijk doel is en zowel de VAR als de directie de noodzaak tot een advies hebben vastgesteld. Er zal zoveel mogelijk worden gestreefd naar het gelegitimeerd adviseren in plaats van ongevraagd adviseren.

De VAR doet niet aan individuele belangenbehartiging

Zowel de achterban als de VAR hebben een eigen verantwoordelijkheid. De VAR heeft de focus gericht op de kwaliteit van zorg en reageert hierop vanuit de beroepsinhoud, kennis, ervaring en expertise. De VAR is dus geen vertegenwoordiger van de collega-vakgenoten, laat staan de belangenbehartiger. Waar mogelijk worden collega-vakgenoten betrokken en geïnformeerd. Wanneer ze niet enthousiast zijn, is dat de verantwoordelijkheid van de collega's zelf.

Voor individuele problemen, arbeidsvoorwaarden, werkomstandigheden en personeelsbeleid dienen collega's zich te melden bij de OR. Individuele en collectieve belangenbehartiging behoren tot het domein van de OR. De VAR concentreert zich op zaken die de professie aangaan en vertegenwoordigt de beroepsinhoud. Hiermee is direct het verschil tussen de VAR en de OR verduidelijkt.⁴

De VAR geeft geen uitvoering aan adviezen of inhoudelijke zaken

Implementatie van adviezen is tijdrovend, arbeidsintensief en vereist specifieke competenties en kennis. De VAR heeft daar niet voldoende capaciteit voor en niet de juiste mensen.

De VAR kiest er voor om met voldoende kennis(bronnen) in het advies dat wordt uitgebracht een hoofdstuk/paragraaf/tips te wijden aan de wijze waarop de inhoud van het advies volgens de VAR geïmplementeerd moet worden. De uiteindelijke implementatie ligt bij de verantwoordelijke managers in de lijn. De directie is er verantwoordelijk voor dat de managers opdracht krijgen om het advies van de VAR te implementeren.⁵

⁴ Kolk, N. et al (2005) Handboek verpleegkundige en verzorgende adviesraden p. 87

⁵ Kolk, N. et al (2005) Handboek verpleegkundige en verzorgende adviesraden p. 85

3.6 Werkwijze

De VAR leden vergaderen 12 keer per jaar 4 uur. Medewerkers zijn voor deze uren vrijgesteld van het werk. Daarnaast bestaat er structureel overleg met de directeur (1 x per kwartaal) en incidenteel met het management, de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad.

Adviseren

De VAR signaleert, onderzoekt en analyseert knelpunten binnen de organisatie en op de werkvloer. Doordat de leden van de VAR afkomstig zijn uit de verschillende teams is een goed contact met de achterban geregeld en wordt actuele informatie over knelpunten vanaf de werkvloer verkregen en kan informatie van de VAR naar de verschillende teams worden gebracht. De knelpunten die worden gesignaleerd, worden besproken binnen de vergaderingen van de VAR en worden indien nodig onder de aandacht gebracht van directie. De beroepsgroep heeft zodoende via de VAR een directe lijn met de directie. De regiodirecteur kan de VAR verzoeken om over het betreffende onderwerp een advies te schrijven. De regiodirecteur formuleert daarvoor een adviesvraag.

Daarnaast kan de directie de VAR ook in een vroegtijdig stadium betrekken bij de beleidsontwikkeling van de instelling en een specifieke adviesvraag hiertoe neerleggen bij de VAR.

Om tot een gedegen advies te komen zal de VAR gegevens verzamelen en analyseren (zie bijlage II). Vervolgens schrijven een aantal leden van de VAR een advies. Welke VAR-leden dit doen, is per adviesonderwerp verschillend en wordt bepaald door affiniteit en ervaring met, kennis over en interesse in het onderwerp. Tijdens de verschillende stadia van het adviesproces wordt feedback gegeven door de overige leden van de VAR. Doordat medewerkers van de verschillende teams samen in de VAR zitten, bestaat de mogelijkheid om ideeën en ervaringen uit te wisselen.

Wanneer het advies voltooid is ontvangt de regiodirecteur het advies. Er wordt een termijn afgesproken waarbinnen de directie op het advies reageert. De reactie en de verder te ondernemen acties binnen de organisatie worden in het gezamenlijke overleg tussen de regiodirecteur en de VAR besproken. De directie delegeert de te nemen acties bij de desbetreffende managers in de lijn.

Overige activiteiten

Naast het adviseren houdt de VAR zich bezig met de volgende zaken:

- Organiseren van een thema-bijeenkomst rond de dag van de thuiszorg (september);
- Uitbrengen van een VAR-nieuwsbrief (4 keer per jaar);
- Maken van een jaarlijks activiteitenplan;
- Opstellen van een jaarverslag;
- Creëren van draagvlak voor de VAR binnen de instelling;
- Inspelen op de resultaten / uitkomsten / onderwerpen van de lunchgesprekken;
- Bezoeken van de achterban, inventariseren van knelpunten en problemen bij de achterban en informeren van de achterban over activiteiten / resultaten van de VAR;

- Artikelen schrijven voor het organisatieblad;
- Bezoeken van symposia en congressen en trainingen.

Draagvlak

Om goed te kunnen functioneren heeft de VAR een duidelijke positie in de organisatie nodig en dient iedereen van de noodzaak van een VAR doordrongen te zijn. Dit betekent dat allereerst voorlichting over het functioneren van een VAR gegeven moet worden bij de verpleegkundigen en verzorgenden van de instelling. Hiervoor dienen het eerste jaar extra achterbanbijeenkomsten georganiseerd te worden.

Daarnaast is het zeer van belang dat er draagvlak is bij het management van de instelling en zeker bij de zorgmanagers. Daarom moet er een extra bijeenkomst worden georganiseerd om het management te informeren, ze te doordringen van de meerwaarde van de VAR en ze te wijzen op de mogelijkheid om de VAR te consulteren. Voor deze bijeenkomsten moeten extra uren worden vrijgemaakt. Voor het creëren van draagvlak moet ruim de tijd worden genomen. Over het algemeen is hier een halfjaar tot een jaar voor nodig.⁶

3.7 Samenstelling en organisatie van de VAR

Samenstelling

De regio welke de instelling beslaat, bestaat uit 8 grotere plaatsen. De VAR streeft er naar een brede basis te creëren waarbij uit elke plaats een VAR-lid wordt gezocht. Elk lid vertegenwoordigt daarmee de teams uit 1 plaats. Op deze manier kunnen alle teams worden bezocht en geïnformeerd.

Een voorzitter en secretaris worden aangewezen. Daarnaast zijn er 6 algemene leden.

Nieuwe leden

Nieuwe leden worden op basis van enthousiasme, motivatie en competenties gevraagd om zitting te nemen in de VAR. VAR-leden worden geselecteerd op variëteit en op de bereidheid tot leren op het gebied van professioneel adviseren. Hoe gevarieerder de VAR qua achtergrond is, hoe meer vraagstukken de VAR aankan. Er dient zoveel mogelijk diversiteit in kennis en in vaardigheden aanwezig te zijn en ontbrekende rollen dienen ingevuld te worden. Daarom kan het positief werken wanneer een zorgmanager / stafmedewerker of beleidsmedewerker aan de VAR wordt toegevoegd.

Om dezelfde reden wordt er gestreefd naar een evenredige verdeling van verpleegkundigen en verzorgenden.

⁶ Kolk, N. et al (2005) Handboek verpleegkundige en verzorgende adviesraden p. 74 - 76

Organisatie binnen de VAR

Binnen de VAR worden regelmatig commissies gevormd, bestaande uit tenminste 2 leden. Elke commissie heeft een ander aandachtspunt waar ze zich mee bezig houden. De aandachtspunten zijn:

- PR
- Organiseren van themabijeenkomsten (wisselend van samenstelling)
- Schrijven van adviezen (wisselend van samenstelling)

De 8 VAR leden vergaderen eens per maand 4 uur. Tijdens deze vergadering vindt terugkoppeling en feedback plaats over de werkzaamheden en activiteiten die binnen de commissies hebben plaatsgevonden.

Het is voor de commissies mogelijk om mensen buiten de VAR (binnen de instelling of daarbuiten) te consulteren indien specifieke kennis / ervaring nodig is om tot een gedegen advies richting directie / management te komen.

3.8 Plaats in de organisatie

De VAR staat als adviesorgaan los van de lijnorganisatie. De VAR functioneert als adviesorgaan voor de directie / Raad van Bestuur.

De regio welke de instelling beslaat, bestaat uit 8 plaatsen. Uit elke plaats wordt een VAR lid benoemd. Elk VAR lid is verantwoordelijk om de teams binnen "haar / zijn" dorp te informeren over de resultaten en activiteiten van de VAR, om draagvlak te creëren bij de verpleegkundigen, verzorgenden en leidinggevenden en om binnen de VAR de expertise en mening van de verpleegkundigen en verzorgenden uit "haar / zijn" dorp te vertegenwoordigen.

3.9 Faciliteiten en randvoorwaarden

Vanaf 2009 denkt de VAR onderstaande faciliteiten en randvoorwaarden nodig te hebben om de gestelde doelen te behalen:

Faciliteiten

- Ruimte om te vergaderen;
- Gebruik van computer, kopieermachine, papier, vakbladen, fax, eigen e-mailadres van ... en postvak;
- Mogelijkheid voor deskundigheidsbevordering van de VAR leden door:
 - Gelegenheid en tijd tot bezoek van (landelijke) symposia en congressen;
 - Gelegenheid en tijd tot het volgen van VAR specifieke trainingen.
- Lidmaatschap V&VN voor alle VAR-leden. Dit is voor VAR-leden belangrijk voor:
 - Korting op VAR-scholing;
 - Beroepsspecifieke informatie;
 - Landelijke en regionale ontwikkelingen;
 - Korting op landelijke en regionale VAR-bijeenkomsten;
 - Korting op symposia en bijeenkomsten.

Te ontvangen

- Jaarverslag, beleidsplan en jaarplan van de instelling
- De VAR krijgt apart bericht over ter zake doende ontwikkelingen van het management.

Tijd op jaarbasis

- Vergadertijd
12 x 4 uur = 48 uur op jaarbasis voor 8 leden (384 uur);
- Tijd voor het volgen van cursussen/ trainingen/symposia
16 uur op jaarbasis voor 8 leden (128 uur);
- Tijd voor het organiseren van themabijeenkomsten
2 keer per jaar door 2 leden a 20 uur per lid (80 uur);
- Tijd voor het bezoeken van de achterban en het creëren van draagvlak, omdat hier het eerste jaar extra tijd in zal moeten worden geïnvesteerd, wordt deze post hier apart genoemd
2 leden a 20 uur per lid (40 uur);
- Tijd voor PR activiteiten
(2 leden a 20 uur = 40 uur);
- Tijd voor het schrijven van adviezen
(2 leden a 40 uur = 80 uur);
- **Totaal op jaarbasis: 752 uur**
Dit komt neer op ongeveer 1,8 uur per VAR lid per week.

De leden van de VAR worden door de Raad van Bestuur gefaciliteerd voor hierboven staande uren.

Overlegvormen

- Minimaal 12 keer per jaar leden VAR.
- 4 keer per jaar overleg met de directeur.
- Minimaal 1 keer per jaar overleg met management, Ondernemingsraad en Cliëntenraad
- Minimaal 2 keer per jaar overleg met de achterban.

Budget

De VAR kan over een budget beschikken dat gebruikt kan worden voor het bezoeken van symposia/congressen, voor interne/externe scholing van VAR-leden, voor het organiseren van de themabijeenkomsten en voor het ontwikkelen van PR materialen. De hoogte van het budget wordt jaarlijks bepaald aan de hand van het door de directie goedgekeurde jaarplan van de VAR.

4. Advies

De VAR adviseert de directie van de instelling om de verpleegkundige en verzorgende beroepsgroep de mogelijkheid te blijven bieden om vanuit verpleegkundig en verzorgend perspectief een directe bijdrage te leveren aan beleidsontwikkelingen, kwaliteit van de zorg en cliëntgerichte zorg binnen de instelling.

De VAR wil daartoe in 2009 een doorstart maken binnen de instelling. De VAR stelt zich ten doel om vanuit een beroepsinhoudelijke optiek te adviseren aan directie en management om de kwaliteit van zorg te waarborgen en te verbeteren, beroepsinhoudelijke ontwikkelingen te stimuleren en professionalisering / profilering van de beroepsgroep te bevorderen.

De VAR wil binnen de instelling bijdragen aan:

- het verbeteren van de kwaliteit van de cliëntenzorg;
- een beleid dat aansluit bij de professionele beroepsuitoefening;
- een grotere betrokkenheid van de zorgprofessionals bij de koers van de organisatie;
- het mobiliseren van verpleegkundige en verzorgende expertise, kennis en ervaring;
- verbreding van het draagvlak voor nieuw beleid;
- het stimuleren van saamhorigheid onder de beroepsgroep;
- het stimuleren van de profilering en positionering van de beroepsgroep;
- het verbeteren van het contact tussen directie en management met de verpleegkundigen en verzorgenden;
- het behalen van de doelen van de instelling, zoals beschreven in het jaarplan van de instelling;
- de uitwerking van de resultaten van de lunchbijeenkomsten wanneer dit binnen de doelstelling van de VAR valt;

De VAR adviseert de directie om gebruik te maken van de verpleegkundige / verzorgende expertise binnen de instelling, welke gebundeld is in de VAR. Deze expertise kan optimaal benut worden door regelmatig adviesaanvragen neer te leggen bij de VAR.

Om een bijdrage te kunnen leveren aan het lange en korte termijnbeleid dient de VAR vroegtijdig te worden betrokken bij en geïnformeerd over de beleidsontwikkeling. De VAR adviseert de directie daarom om standaard binnen het beslissingstraject ten aanzien van beleidsontwikkelingen en/of veranderingen ten behoeve van cliëntenzorg en het verpleegkundig / verzorgend beroep naast de OR en de Cliëntenraad, de VAR als gesprekspartner aan te wijzen.

De VAR adviseert de directie om minimaal 1 VAR lid te faciliteren om aanwezig te kunnen zijn bij de lunchgesprekken. Dit VAR lid koppelt de resultaten terug aan de overige VAR leden. De directie kan adviesvragen neerleggen bij de VAR betreffende de uitkomsten van de lunchgesprekken.

De VAR geeft aan zoveel mogelijk gelegitimeerd te willen adviseren. Hiertoe is goede communicatie tussen de VAR en de opdrachtgever (directeur) noodzakelijk. De VAR adviseert daarom structureel, eens per kwartaal, een overleg te plannen tussen de directeur en de VAR. Tijdens dit overleg kan ook de follow-up van de gegeven adviezen plaatsvinden en nieuwe (beleids-) ontwikkelingen binnen de instelling kunnen besproken worden.

De VAR adviseert de directie dat verpleegkundigen en verzorgenden die in de adviesraad plaatsnemen een zo evenredig mogelijke vertegenwoordiging van de teams vormen. Dit resulteert volgens de VAR in een zo breed mogelijke feedback, een grote kennis- en ervaringsvertegenwoordiging vanaf de werkvloer en een zo groot mogelijk netwerk.

De VAR verzoekt directie om een positief klimaat te creëren voor de werving van nieuwe VAR leden. Hiervoor dienen de randvoorwaarden en faciliteiten die benoemt zijn in dit document, ter beschikking te worden gesteld.

De VAR adviseert de directie om een zorgmanager van de instelling te faciliteren om 6 x per jaar zitting te laten nemen in de VAR-vergadering om beleid en ontwikkelingen op de werkvloer te bespreken. De zorgmanager ondersteunt de VAR vanuit haar / zijn specifieke competenties en kennis.

De VAR adviseert om voldoende faciliteiten en randvoorwaarden ter beschikking te stellen aan de VAR leden, zodat de VAR haar meerwaarde kan tonen, zo goed mogelijk kan functioneren en haar doelstellingen kan behalen.

Nawoord

Dit advies is geschreven naar aanleiding van de wens van de VAR-leden om in 2009 een doorstart te maken met een nieuwe VAR voor de instelling. Zoals uit dit advies blijkt, moeten er nog veel zaken geregeld worden, om tot een herstart te komen. De VAR-leden zijn echter zeer gemotiveerd om een bijdrage te blijven leveren aan de kwaliteit van de cliëntenzorg en maken zich daarom sterk voor de VAR. Zij willen hun adviserende rol richting de directie en management op het gebied van de zorginhoud en de beroepsontwikkeling voort kunnen zetten en daarmee invloed uit kunnen oefenen op de kwaliteit van zorg.

Dit advies is mede tot stand gekomen door Rianne Altena, VAR adviseur van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland (V&VN). De VAR wil haar hartelijk danken voor haar professionele bijdrage aan dit advies.

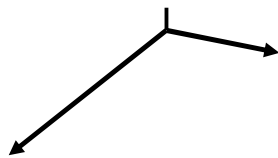
Literatuur

- *Handboek verpleegkundige en verzorgende adviesraden*. Kolk, N. et al (2005), 2^e druk. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg.
- *Jaarplan Instelling*
- *Uitnodiging voor deelname aan lunchgesprekken*
- *Reglement van de Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VAR)*
- www.hkz.nl à HKZ normen

Bijlage I Beslisboom

Dit documenten kan gebruikt worden om te beoordelen of de VAR het aangewezen orgaan is om een adviesvraag te beantwoorden of om te beoordelen of een onderwerp geschikt is om een (ongevraagd) advies over te gaan schrijven. Daarvoor dienen onderstaande vragen in de beslisboom beantwoord te worden.

- Betreft het een advies m.b.t. 1 functionaris?
- Betreft het een advies m.b.t. 1 afdeling?
- Betreft het een advies m.b.t. 1 divisie / cluster?

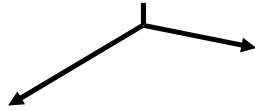


JA

Het onderwerp geldt dan niet voor alle verpleegkundigen/ verzorgenden van de instelling of voor de verpleegkundige beroepsuitoefening in het algemeen. De adviesvraag dient beantwoord te worden door het betreffende lijnmanagement, er is niet direct een adviesrol voor de VAR weggelegd.

NEE

- Betreft het een advies m.b.t. de CAO?
- Betreft het een advies m.b.t. de Arbo – wetgeving?

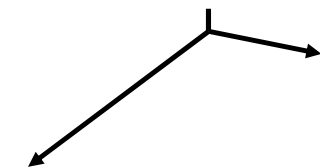


JA

Dan dient de adviesvraag beantwoord te worden door de OR, er is niet direct een adviesrol voor de VAR is weggelegd.

NEE

- Betreft het een advies m.b.t. de verpleegkundige/verzorgende beroepsuitoefening in relatie tot de zorg voor cliënten / patiënten / bewoners, onderwijs of onderzoek en valt het onderwerp van het advies binnen de doelstelling van de VAR?

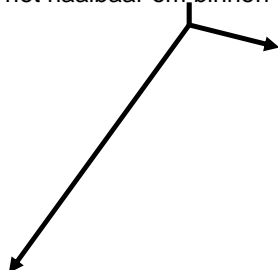


NEE

Dan dient de adviesvraag te worden afgewezen, doorverwezen of terugverwezen naar de aanvrager met een beargumenteerde reden van afwijzing. In de afwijzing kunnen suggesties worden gegeven hoe met de adviesvraag omgegaan kan worden.

JA

- Draagt het advies bij tot motivering / professionalisering van de verpleegkundigen/verzorgenden in de instelling?
- Draagt het advies bij aan de profilering van de VAR?
- Draagt het advies bij aan de verbetering van de kwaliteit van zorg?
- Leeft het onderwerp in de instelling? (sluit het aan bij het beleid, is er draagvlak?)
- Kan de VAR er op een efficiënte wijze mee aan de slag? (kost het niet te veel tijd in vergelijking tot het resultaat?)
- Levert de inspanning een vernieuwde bijdrage op? (wat gebeurt er als de VAR geen advies uitbrengt?)
- Is het haalbaar om binnen de gestelde termijn een advies uit te brengen?



NEE

Dan dient de adviesvraag te worden afgewezen, doorverwezen of terugverwezen naar de aanvrager met een beargumenteerde reden van afwijzing. In de afwijzing kunnen suggesties worden gegeven hoe met de adviesvraag omgegaan kan worden. De VAR kan in gesprek gaan met de aanvrager om antwoord te krijgen op bovenstaande vragen en zodoende een welafgewogen besluit nemen over het al dan niet adviseren.

JA De VAR zal een advies uitbrengen.

Bijlage II Methodiek voor advisering

De effectiviteit van een advies wordt bepaald door de kwaliteit van de inhoud en de acceptatie daarvan door de directie of Raad van Bestuur: *effect = kwaliteit x acceptatie*.

Elk advies komt tot stand door een aantal methodische stappen. Het werken volgens deze stappen vergroot de kwaliteit van het advies, het draagvlak voor het advies en de acceptatie van het advies. Hierdoor zal het effect van het advies zo groot mogelijk zijn.

Onderstaande methodiek en stappenplan kan gehanteerd worden.

Fase 1) Oriëntatie en Contractering

In deze fase maakt de VAR een keuze voor het adviesonderwerp.

- Hoe komt de VAR aan adviesonderwerpen:
 - adviesaanvraag vanuit directie / RvB / management
 - signalering van onderwerpen van zowel binnen als van buiten de organisatie
 - signalering van knelpunten / problemen in de verpleegkundige beroepsuitoefening
 - aansluiten bij prioriteiten van de directie / RvB

Centraal in deze fase staat de vraag: "Mag, kan en wil de VAR aan de slag met het onderwerp?" Hiervoor dienen onderstaande vragen behandeld te worden:

- Is de actualiteit en timing voor het advies goed?
 - Is er urgentiebesef voor het onderwerp bij de VAR en bij de directie / RvB / management?
 - Kan de VAR er op een efficiënte wijze mee aan de slag? Kost het adviseren niet te veel tijd en inspanning in vergelijking tot het resultaat?
 - Is het haalbaar om binnen de gestelde termijn een advies uit te brengen?
 - Heeft de VAR voldoende kennis en ervaring om het advies te behandelen of dient er gezocht te worden naar ondersteuning?
-
- *Wordt de adviesaanvraag in behandeling genomen? Dient de VAR een onderwerp ter advisering aan bij de directie of RvB? (gebruik voor de besluitvorming hierover de beslisboom op voorgaande pagina).*

Indien het onderwerp ter advisering wordt aangenomen door de VAR:

- Zorg voor legitimatie van het onderwerp door de directie / RvB / management. Ga in gesprek over het onderwerp!
- Creëer zo nodig urgentiebesef bij directie / RvB / management door het gebruik van inhoudelijke argumenten en door aan te sluiten bij het beleid van de organisatie (spreek de taal van de directie / RvB / management).
- Formuleer een schriftelijke bevestiging van een adviesopdracht.
- Zorg voor verheldering van de vraagstelling (waar dient het advies over te gaan, wat is het domein?) en van het gewenste adviesresultaat (waar moet het advies toe leiden, wat is het bereik?) door hierover met de directie / RvB / management in gesprek te gaan.

Fase 2) Gegevens verzamelen

In deze fase worden aanvullende gegevens verzameld.

Verzamel niet meer informatie dan nodig is! Verzamel informatie dat verband houdt met het domein van het te geven advies en met het bereik van het te geven advies.

Vereiste gegevens zijn te verkrijgen via:

- in- en externe netwerken
- literatuurstudies
- diverse websites
- andere VAR's
- LEVV
- V&VN
- Vergelijkbare situaties in eigen of andere organisaties
- Checklist
- Enquête
- Themabijeenkomst met discussie
- Vragenronde
- Steekproef
- Stille wand discussie etc. etc.

Fase 3) Analyse

Deze fase bestaat uit 2 stappen: gegevensanalyse en diagnosestelling.

Gegevensanalyse leidt tot een dieper inzicht in relevante factoren die betrekking hebben op het onderwerp en keuzemogelijkheden voor de aanpak ervan. Het bekijken, beoordelen en het doorzien van de gegevens is de essentie van het advieswerk, waarbij de VAR een zo objectief mogelijke houding aanneemt. Onderstaande vragen kunnen gesteld worden tijdens de gegevensanalyse:

- Diagnose actuele situatie:
 - Welke ontwikkelingen blijken uit de gegevens?
 - Wat is het probleem? Wie heeft het probleem? Wie heeft er last van? Hoe lang bestaat het probleem al?
 - Wat is er tot nu toe gedaan? Wat heeft deze aanpak opgeleverd? Is de situatie verbeterd / verslechterd? Wat gebeurt er bij ongewijzigd beleid?
 - Wie is er formeel verantwoordelijk voor een oplossing? Wie kan bijdragen aan een oplossing?

- Hoe groot is het verschil tussen de huidige en gewenste situatie?
 - Gaat het om verbeteren of compleet vernieuwen?

- Waar zitten weerstanden, blokkades en energie?
 - Waar komen de weerstanden vandaan? Waarin komen ze tot uiting? Welke conclusies kun je er uit trekken?
 - Waar liggen (mogelijke) blokkades (structuren, systemen, procedures, macht, belangen?)
 - Waar zit positieve energie? Hoe zit het met de verdeling voorlopers / (potentiële) kartrekkers, remmers en de groep er tussen in?

- Kan het eigenlijk wel?
 - Is de verandering haalbaar en realiseerbaar? Moeten ambities en doelen worden bijgesteld en / of worden gefaseerd in de tijd? Wat is nodig om de beoogde verandering wel voor elkaar te krijgen?
 - Wat kan de VAR betekenen?

Diagnosestelling gebeurt door de gegevens op verschillende wijzen tegen het licht te houden, waardoor een helder beeld ontstaat van de aard van het probleem. Dit wordt beschreven en tot onderwerp van advies gemaakt.

Fase 4) Adviesformulering

Nadat de probleemstelling is geformuleerd, wordt op methodische wijze het advies voorbereid. De kern van een advies kan zijn:

- een oplossing aandragen
- een aanbeveling doen die bijdraagt aan het vestigen van urgentiebesef
- een preventieve actie voorstellen
- een plan van aanpak voorstellen

Fase 5) Follow up

De VAR is zeer gebaat bij een gedegen follow up. Vooral omdat zichtbare effecten en resultaten van VAR adviezen de meerwaarde van de VAR bewijzen.

Als het advies eenmaal is overhandigd, doet de VAR er verstandig aan om met de directie / RvB / management af te spreken dat de VAR op de hoogte wordt gehouden van de ontwikkelingen rondom het advies. Ook tijdens reguliere gesprekken kan er worden teruggekomen op het gegeven advies.

Implementatie of invoering van het advies is *niet* de primaire verantwoordelijkheid van de VAR. Het is wel mogelijk dat adviezen over de wijze van invoering deel uitmaken van het advies. Dan is het verstandig dat de VAR ook een vinger aan de pols houdt bij de invoering.