



PRAKTISCHE FICHE – VISIE, DOELSTELLINGEN EN ACTIES

Context

De conceptualisatiefase van het project moet ertoe leiden dat een locoregionaal actieplan wordt opgesteld voor de ontwikkeling van geïntegreerde zorg voor chronisch zieken, gebaseerd op de principes van Triple Aim: nieuwe manieren vinden om te beantwoorden aan de noden van de patiënt (die hem meer tevredenheid en een betere ervaren zorgkwaliteit kan bezorgen), om een betere gezondheid van de bevolking (en van de chronische zieken in het bijzonder) te realiseren, met gebruik van de huidig beschikbare middelen en met vermindering van de ongelijkheden in de toegang tot zorg en hulpverlening en met aandacht voor de werkomstandigheden van de professionelen, met het oog op een verbetering van de levenskwaliteit.¹

Het locoregionaal actieplan vormt de leidraad voor de uitvoering van het project. In dit actieplan worden de acties van de partners beschreven die als doel hebben om de verschillende componenten voor geïntegreerde zorg te ontwikkelen. Het is gebaseerd op een analyse (stratificatie) van de risico's binnen de bevolking en van de beschikbare middelen in de activiteitzone van het project. Het is belangrijk dat dit locoregionaal actieplan start vanuit een gezamenlijke visie en gezamenlijk geformuleerde doelstellingen. Daarom gaan we in deze praktische fiche dieper in op het formuleren van een visie en doelstellingen en het vertalen van deze visie en doelstellingen naar concrete acties.

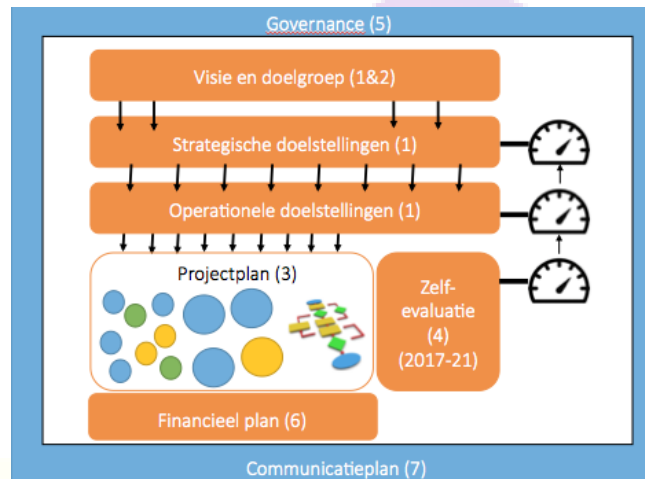
Deze praktische fiche is gebaseerd op de toelichting die werd gegeven tijdens de plenaire sessie van 13/10. De slides hiervan zijn terug te vinden op: http://www.integreo.be/sites/default/files/public/content/presentaties_informatiesessie_13102016_nl.pdf.

¹ Uit: Gids Pilotprojecten geïntegreerde zorg voor chronisch zieken



Een raamwerk voor het uitwerken van het locoregionaal actieplan

Het locoregionaal actieplan krijgt vorm door het doorlopen van een strategische cyclus. De onderstaande figuur geeft dit weer in een cascademodel bestaande uit strategievorming, implementatie en bijsturing:



De strategische bovenbouw bestaat steeds uit een weldoordachte en ambitieuze visie. Deze visie geeft weer “waar het pilotproject naartoe” wil en is het voornaamste startpunt voor het formuleren van strategische doelstellingen. Strategische doelstellingen geven aan wat we willen doen om de visie waar te maken. Strategische doelstellingen zijn gericht op de kerntaken maar dikwijls nog te abstract om te leiden tot concrete werkpakketten. De operationele doelstellingen geven richting aan de dagdagelijkse werking en zijn door hun kortere termijn focus meer actiegericht en laten toe om acties te definiëren om te bepalen “wat we gaan doen”. Zelfevaluatie via correct gedefinieerde meetpunten en opvolging op verschillende niveaus maar ook bijsturing zijn een wezenlijk onderdeel van de strategische cyclus. Daarnaast is het ook belangrijk dat dit locoregionaal actieplan een financieel plan bevat, evenals een projectplan met concrete timings, een governance structuur, een communicatieplan,...

In deze praktische fiche gaan we in op visie, strategische doelstellingen, operationele doelstellingen en de vertaling naar concrete acties. De onderdelen ‘Zelfevaluatie’, ‘Governance’ en ‘Communicatieplan’ komen in andere praktische fiches aan bod.

Wat is een visie en waarom hebben we die nodig voor ons pilotproject?

De visie van het pilotproject geeft een kort en helder antwoord op de vraag hoe we de triple aim doelstelling willen realiseren binnen de regio voor onze doelgroep over 4 jaar. Het hebben van een duidelijke en breed gedragen visie is een belangrijke succesfactor in het slagen van het pilotproject.

Kenmerken van een visie

- Kort, krachtig en resultaatgericht
Een visie is kort en krachtig, draagt een afgelijnd tijdsdoel in zich, is afgestemd op de doelgroep en bevat een resultaat (lieft meetbaar)



- **Ambitueus doel**
Een visie is een ambitueus doel, praktisch onbereikbaar, maar ook net niet (een realistische dagdroom, bijvoorbeeld: *“Anno 1980 – Microsoft wil dat ieder gezin tegen het jaar 2000 over een personal computer beschikt, Bill Gates*).
- **Geeft richting**
Een visie geeft aan waar het pilootproject naar toe wil en zorgt dat alle neuzen in dezelfde richting staan.
- **Inspireert en enthousiasmeert**
Een visie is een motor voor verandering, inspireert en enthousiasmeert, zorgt voor focus en doelgerichte innovatie. Projectmedewerkers weten waar ze nu staan en wat het verwachte eindpunt is, zodat ze elk op hun niveau hun steentje kunnen bijdragen. Voor bedrijven is aangetoond dat bedrijven met een breed gedragen visie beter presteren dan wanneer deze visie ontbreekt.
- **Breed gedragen**
Het is belangrijk dat deze visie gezamenlijk uitgewerkt wordt en gedragen wordt door alle partners in het consortium. Een gezamenlijke visie van alle partners verhoogt de kans op een succesvolle samenwerking en op een win-winsituatie voor iedereen binnen het consortium.

Valkuilen bij het uitwerken van de visie

- wollige zinnen en containerbegrippen
 - te weinig specifieke visie
 - saaie, nietszeggende, nauwelijks inspirerende of beschrijvende visie
 - een visie waarin te weinig inhoudelijke keuzes worden gemaakt uit angst om iets uit te sluiten
- In dit filmpje worden de valkuilen duidelijk gemaakt bij het opstellen van een missie, maar ze gelden ook voor het formuleren van de visie: <https://www.youtube.com/watch?v=jZqZIUGFHJM>.

Enkele voorbeelden van een visie

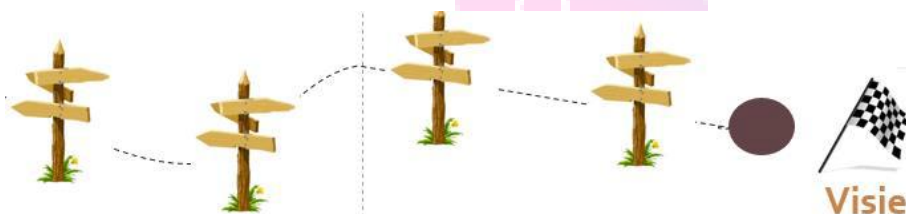
Hieronder geven we ter inspiratie een paar voorbeelden van visies:

- Alzheimer's Association: A world without Alzheimer
- Microsoft 1980: By the year 2000, we want to put a personal computer in every home
- Oxfam: A just world, without poverty
- WWF: We seek to save a planet, a world of life. Reconciling the needs of human beings and the needs of others that share the Earth
- Sony: We want to become the company most known for changing the worldwide poor quality image of Japanese products
- Disney: to be one of the world's leading producers and providers of entertainment and information



Strategische doelstellingen

Na het definiëren van de visie volgt de vertaling naar strategische doelstellingen. Dit zijn een vijftal kernachtige bewoordingen van de deelaspecten van wat we willen bereiken. Deze maken duidelijk hoe de visie zal worden uitgevoerd. Elke doelstelling kan beschouwd worden als een aparte concrete ambitie, die na voltooiing een stuk van de visie heeft waargemaakt. Deze beschrijven de uiteindelijke resultaten of effecten die het pilootproject binnen de 4 jaar beoogt. Strategische doelstellingen kunnen dus geïnterpreteerd worden als de mijlpalen richting de visie ("de paaltjes"). Kernbegrippen bij strategische doelstellingen zijn: Doel, tijdshorizonten en doelgroep.



Strategische doelstellingen worden opgesteld volgens het AMIORE principe:

- **A**mbitueus: legt ze de kern van de visie bloot?
- **M**otiverend: spreekt het de deelnemers van het pilootproject aan, motiveert het en geeft het energie?
- **I**nspirerend: vinden de deelnemers van het pilootproject het zinvol en zien ze een duidelijk verband tussen hun eigen inspanningen en het doel?
- **O**nderscheidend: is het de vertolking van de eigenheid in van het pilootproject en draagt het daarmee bij tot het onderscheidend vermogen?
- **R**elevant: vinden de projectmedewerkers, stakeholders en patiënten/cliënten het relevant?
- **E**cht: is het authentiek en geloofwaardig?

Voorbeelden van leidende vragen bij het formuleren van strategische doelstellingen zijn: Hoe gaan we de visie realiseren? Waar willen we als als pilootproject naar toe?

Vertrek bij het formuleren van strategische doelstellingen vanuit de risicostratificatie en de SWOT-analyse van de regio. Bouw verder op de sterktes en compenseer de zwaktes die geformuleerd werden in de SWOT analyse. Counter de risico's die je op je weg vindt en grijp de opportuniteiten. Strategische doelstellingen moeten door iedereen op dezelfde manier geïnterpreteerd worden, daarom is het belangrijk dat ze helder geformuleerd zijn.



Operationele doelstellingen

De relatief abstracte strategische doelstellingen kunnen vervolgens een meer concrete doorvertaling vinden in de operationele doelstellingen.

Een operationele doelstelling:

- is gebaseerd op een bovenliggende strategische doelstelling
- concretiseert deze bovenliggende strategische doelstelling
- legt de link met onderliggende processen, projecten en competenties
- heeft een kortere tijdshorizon dan de strategische doelstelling

De operationele doelstellingen moeten voldoen aan de SMART-criteria:

- **Specifiek:** Is de operationele doelstelling duidelijk en concreet? De doelstelling moet een waarneembare resultaat beschrijven waaraan een kwantitatief gegeven verbonden is. Een heldere doelstelling geeft antwoord op de vragen: Wat wil u bereiken? Wie zijn erbij betrokken? Waar gaat u het doen? Wanneer gebeurt het? Welke delen van de doelstelling zijn essentieel? Waarom wilt u dit doel bereiken?
- **Meetbaar:** Er moet een systeem, methode en procedure zijn om te bepalen in welke mate het doel op een bepaald moment bereikt wordt. Een meetbaar doel moet u kunnen vaststellen. Een meetbare doelstelling is normerend: het is een maat voor de kwaliteit van de te leveren inspanningen. Doe zo mogelijk een nulmeting, om de startsituatie te bepalen.
- **Acceptabel:** Is er draagvlak voor de operationele doelstelling? Is deze doelstelling in overeenstemming met het beleid en de strategische doelstellingen van de organisatie? Zijn de betrokkenen bereid zich te verbinden aan de doelstelling?
- **Realistisch:** Is de operationele doelstelling haalbaar? Is er een uitvoerbaar plan met aanvaardbare inspanningen? Kunnen de betrokkenen de gevraagde resultaten daadwerkelijk beïnvloeden? Hebben ze voldoende knowhow, capaciteit, middelen en bevoegdheden?
- **Tijdgebonden:** Heeft de operationele doelstelling een duidelijke timing? Wanneer begint u? Wanneer bent u klaar? Wanneer is het doel bereikt?



Voorbeelden van leidende vragen/bemerkingen bij het formuleren van operationele doelstellingen zijn:

- Wat zijn concrete werkpakketten om deze strategische doelstelling te bereiken?
- Zijn er reeds lopende initiatieven die in deze doelstellingen kaderen?
- Welke nieuwe initiatieven moeten we nemen?
- Wat willen we op korte termijn realiseren om deze doelstelling te realiseren?



Doelstelling operationaliseren: vertalen naar initiatieven op verschillende niveaus

Strategische en operationele doelstellingen uitvoeren doen we in de vorm van acties en processen. Belangrijk hierbij is dat nagedacht wordt over zowel kleine, middelgrote als grote verbeteringen:



Enkele leidende principes bij het uitwerken van de acties:

- Stem de acties af op de strategische en operationele doelstellingen: de acties zijn bedoeld om de doelstellingen te realiseren
- Zorg voor een mix van kleine, middelgrote en grote acties
- Ga snel naar successen: identificeer de quick wins en zorg voor een snelle implementatie van deze quick wins. Dit zorgt er voor dat we snel resultaat zien, wat een positieve impact heeft op het pilootproject en goesting geeft tot het realiseren van de grotere verbeteringen.



Hoe werken we de visie, doelstellingen en acties uit?

Analyse van de huidige situatie en SWOT



In het eerste deel van de conceptualisatiefase 'Huidige stand van zaken voor de pilootregio' werd een analyse gemaakt van de huidige situatie binnen de pilootregio. Enerzijds werden de aanwezige behoeften en risico's kwalitatief en kwantitatief in kaart gebracht en anderzijds werd een concrete cartografie

gemaakt van de effectieve en potentiële middelen die nuttig zouden kunnen zijn om uw project te ondersteunen. Vervolgens werd deze input gebruikt om een SWOT analyse van de regio te maken.

De input vanuit deze eerste fase vormt de basis voor het uitwerken van de visie, doelstellingen en acties.

Uitwerken van visie, doelstellingen en acties: een participatief traject

Om draagkracht en gewicht te kunnen geven aan de visie, doelstellingen en acties, is het essentieel dat alle partners binnen het consortium betrokken worden bij de uitwerking ervan. Het gezamenlijk beeld moet gedeeld worden door alle partners. Idealiter worden de visie, doelstellingen en acties uitgewerkt tijdens één of meerdere brainstorms met betrokkenheid van alle stakeholders binnen het consortium. Het vergroot de betrokkenheid en het draagvlak en het vergroot daarmee de kans op succes van het pilootproject.

Om efficiënt te kunnen werken, helpt het om ter voorbereiding op de brainstorm met een beperkte groep (bv. projectcoördinator, coach en eventueel andere leden van de projectgroep) al een eerste voorstel van visie en doelstellingen te formuleren op basis van de intentieverklaring en de SWOT analyse van de regio. Zo hoef je tijdens de brainstorm niet van een wit blad te vertrekken en kunnen de leden van het consortium op basis van deze voorbereiding de visie en doelstellingen herformuleren.

Ondersteuning via een toolbox

Voor de pilootprojecten werd een toolbox strategie-ontwikkeling uitgewerkt: een excel bestand waarin alle elementen van het locoregionaal actieplan zijn opgenomen en dat ondersteuning biedt bij het uitwerken van de verschillende stappen van het locoregionaal actieplan. Dit is een hulpmiddel ter ondersteuning van de projecten.

In dit onderdeel wordt dieper ingegaan op de aspecten van de toolbox die van belang zijn voor het uitwerken van de visie, doelstellingen en acties.



Visieontwikkeling-check

Na het uitwerken van de visie kan via deze checklijst nagegaan worden of de visie goed geformuleerd werd:

Checklijst visieontwikkeling
Geeft de visie duidelijk de richting, de doelen en het tijdplaatje aan?
Is de visie een echte aanvulling op de doelen?
Is de visie geheel in lijn met de doelen?
Zijn alle activiteiten onder te brengen onder de gestelde doelen?
Nodigt de visie uit tot actie zodat de doelen gerealiseerd kunnen worden?
Is de visie toekomstgericht, is duidelijk wat over vier jaar anders is dan nu?
Legt de visie de veranderingen niet vast op basis van aannames?
Heeft de visie een positieve emotionele lading?
Is de visie duidelijk voor iedereen waarvoor de visie bedoeld is?
Is het taalgebruik duidelijk en vrij van modekreten en jargon?
Doet de visie recht aan de creativiteit die gedurende het proces is vrijgemaakt?

Tabblad '1. Visie en doelstellingen'

In dit tabblad kunnen de visie en de strategische en operationele doelstellingen opgenomen worden. Doordat met een cascadesysteem gewerkt wordt, kan het pilootproject voor elke strategische doelstelling een aantal operationele doelstellingen opnemen in het document. Ook kan per element van de Triple Aim en per component van geïntegreerde zorg aangegeven worden of de doelstelling hierop een impact heeft. Hierdoor kan visueel nagegaan worden of alle componenten aan bod komen.

Daarnaast zijn ook de kolommen timing, indicator en verantwoordelijke voorzien.

- Timing: op niveau van de doelstelling kan al nagedacht worden welke timing vooropgesteld wordt. Dit onderdeel van het bestand moet in lijn zijn met tabblad '2. Projectplan_timing' en kan daarom best pas ingevuld worden na het definiëren van de concrete acties en de vertaling ervan in een actieplan.
- Indicator: hiervoor verwijzen we naar tabblad '3. Zelfevaluatie'. Dit onderdeel zal verder uitgewerkt worden in samenspraak met de wetenschappelijke begeleiding.
- Verantwoordelijke: dit onderdeel kan het best ingevuld worden na het uitwerken van het actieplan en het uitwerken van de governance structuur.

DOELSTELLINGEN		Triple Aim																Timing (periode)		Indicator	
STRATEGISCHE DOELSTELLING	OPERATIONELE DOELSTELLING	Evenwige patient	Mier waarden met beschikbare middelen	Geïntegreerd beveling	Quality	Jobverdedenheid zorgactoren	Empowerment van de patient	Ondersteuning maatschappij	Care-management	Werkbaarheid, veiligheid	Preventie	Overleg en coördinatie	Zorgcoördinatie	Erkent de tekorten en kan aanpak vinden, verspreiden	Schetsing van bestendigheid	Multidisciplinair gedrag	Maatschappij	Financieringssysteem	Staf (care) - organisatie	Change management	
1																					
	1.1																				
	1.2																				
	1.3																				
	1.4																				
	1.5																				



Tabblad '2. Projectplan'

In dit onderdeel van het excelbestand kunnen de concrete acties gedefinieerd worden. De vragen die hierin opgenomen zijn, zijn in lijn met de vragen uit de template 'locoregionaal actieplan'. De bedoeling van dit onderdeel is om voor elke operationele doelstelling concrete acties te formuleren. Ook hier is het cascadesysteem zichtbaar. De strategische en operationele doelstellingen kunnen overgenomen worden van tabblad '1. Visie en doelstellingen'.

1. Wat en hoe?		2. Voor wie?		3. Door wie?		4. Impact?													5. Indicatoren samengevat	6. Prioriteit en timing											
Strategische doelstelling	Operationele doelstelling	Nodige regelgeving om de actie uit te voeren	Te besteden middelen (menselijke, structurele...)	Detail: zie '5. Fin plan'	Begunsten	Inclusie-procedure	Verantwoordelijke	Betrokken partners	Ervaring patient	Meer waarde met beschikbare middelen	Gezondheid bevolking	Equity	Job-tewredenheid	Empowerment	Ondersteuning netwerkorganisatie	Verstevend netwerkorganisatie	Case management	Preventie	Overleg en coördinatie	Mandatering	Kwaliteitscultuur	Gedrag van patiënten	Gevoelens van patiënten	Ontwikkeling van een organisatie	Zorgaanpak	Overleg en coördinatie	[zie '3. Zelfevaluatie' voor meer detail]	Prioriteit	Timing	Te besteden middelen	Detail: zie '5. Fin plan'
11																															
12																															
13																															
14																															
2																															
2.1																															
2.2																															