

# De Veranderplanner

Wanneer een zorgorganisatie een verandering invoert zijn er veel factoren die het succes van deze verandering bepalen. Dit instrument, de veranderplanner, is gemaakt om voorafgaand aan een project te bepalen in hoeverre deze succesfactoren bekend zijn en waar nog aandacht aan besteed moet worden.

In de veranderplanner wordt een serie open vragen gesteld over vijf verschillende thema's: probleemverkenning, leiderschap, voorbereiding, de sociale context en borging. Deze thema's zijn van groot belang tijdens de implementatie. De vragen die gesteld worden zijn allemaal open vragen. Probeer bij iedere vraag in een aantal zinnen te verwoorden wat op dit moment uw beeld is bij dat thema. Door het invullen van de vragen wordt u gedwongen om na te denken over de inhoud van het antwoord. De bedoeling is dat u hierdoor aan het eind van de vragenlijst al een goed beeld heeft van waar mogelijk knelpunten liggen. Daarom wordt ook aan het einde gevraagd een korte samenvatting te geven. Als allerlaatste wordt ook gevraagd om een actieplan op te stellen met acties die nog moeten worden ondernomen voordat u met implementeren kunt beginnen. Op die manier heeft u na het invullen van de veranderplanner een goed beeld van waar u nu staat en een actieplan om meteen mee aan de slag te gaan!

Tip: Lees voor het invullen van de vragenlijst eerst even alle vragen door, dan weet u op welke momenten wat gevraagd gaat worden en voorkomt u dat u zaken dubbel invult.

## Inhoudsopgave:

### 1. Sitatieverkenning

- A. Hoe ziet de situatie waarvoor verandering nodig is er uit?
- B. Welke verandering gaat er plaatsvinden?
- C. Wie is er verantwoordelijk voor de keuze van de interventie?
- D. Hoe ziet de situatie er uit nadat de verandering is doorgevoerd?

### 2. Verandering en leiderschap

- A. Op welke manier wordt er bij het management van de organisatie draagvlak gecreëerd voor de verandering?
- B. Past de voorgestelde verandering binnen het beleid of de beleidsvoornemens van de organisatie?
- C. Is er een manager die direct verantwoordelijk is voor de verandering?
- D. Is er een projectleider en een projectteam die de dagelijkse activiteiten van de verandering overziet?

### 3. De verandering voorbereiden

- A. Wat is de doelgroep?
- B. Is de verandering ergens anders al met succes geïmplementeerd?
- C. Hoe wordt draagvlak gecreëerd bij de disciplines die een sleutelrol vervullen in de zorg rondom een cliënt?
- D. Op welke manier worden cliënten betrokken bij de verandering?
- E. Hoe ziet het plan voor de implementatie van de verandering er uit?
- F. Op welke manier(en) wordt informatie over de verandering naar buiten gebracht?
- G. Hoe wordt vastgesteld dat de verandering daadwerkelijk een succes is?
- H. Hoe worden werknemers gewaardeerd en beloond voor hun deelname en inzet?
- I. Welke middelen zijn nodig voor een goede implementatie van de verandering?

### 4. Versterken van sociale context

- A. Wie zijn de sleutelfiguren binnen de locatie(s) die de verandering gaan uitleggen aan de doelgroep?
- B. Hoe wordt de implementatie door de medewerkers op de werkvloer uitgevoerd?
- C. Hoe wordt het contact tussen de projectleiders en de medewerkers gewaardeerd/borgd?

### 5. Borgen en verspreiden

- A. Hoe wordt een goede borging van de verandering binnen de locatie(s) bereikt?
- B. Hoe krijgt het onderwerp van verandering een vaste plaats binnen de organisatie?
- C. Hoe wordt er gewerkt aan verspreiding van de verandering binnen de organisatie?

### 6. Samengevat

### 7. Actieplan

# 1. Situatieverkenning

## A Hoe ziet de situatie waarvoor verandering nodig is er uit?

*Is er sprake van een oplossing voor een probleem of een verbetering van de huidige situatie?*

*Welke groepen zijn er betrokken bij de situatie?*

*Waar binnen de organisatie gaat de verandering plaatsvinden?*

## B Welke verandering gaat er plaatsvinden?

*Welke interventie is er gekozen als verandering?*

*Welke andere interventies zijn er overwogen als alternatief?*

*Welke gegevens onderbouwen de gekozen interventie?*

## C Wie is er verantwoordelijk voor de keuze van de interventie?

*Wie zijn er bij de keuze van de interventie betrokken?*

*Wie heeft er uiteindelijk het laatste woord?*

## D Wat is er veranderd na implementatie van de verandering?

*Wat gaat er beter na de verandering?*

*Voor welke betrokkenen is de verandering positief en voor welke mogelijk minder positief?*

*Wat zijn de mogelijke risico's van de verandering?*

*Waarom is dit een gewenste situatie?*

## 2. Verandering en leiderschap

**A** Op welke manier wordt er bij het management van de organisatie draagvlak gecreëerd voor de verandering?

*Is het management op de hoogte van de voorgestelde verandering?*

*Op welke manier wordt het management betrokken bij de implementatie van de verandering?*

*Op welke manier kan het management invloed uitoefenen op het implementatietraject?*

**B** Past de voorgestelde verandering binnen het beleid of de beleidsvoornemens van de organisatie?

*Op welk punt sluit de verandering aan bij het beleid van de organisatie?*

*Als er een overeenkomst is, hoe kan dit dan bijdragen aan het uitvoeren van de verandering?*

*Als de verandering niet binnen het beleid past, hoe wordt er dan voldoende draagvlak gewaarborgd?*

**C** Is er een manager die direct verantwoordelijk is voor de verandering

*Wie is deze persoon?*

*Op welke manier is deze persoon betrokken bij de verandering?*

*Is het succes van de verandering van belang bij de evaluatie van voortgang en resultaten van deze persoon?*

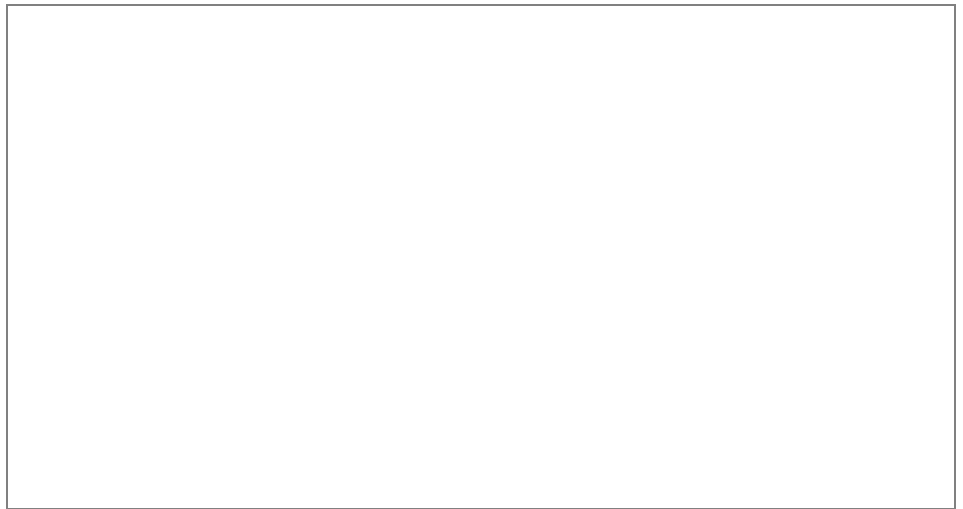
*Als nog niet bekend is welke manager verantwoordelijk is voor de verandering, welke actie moet dan ondernomen worden om hiervoor de meest geschikte persoon te vinden?*

**D** Is er een projectleider en een projectteam die de dagelijkse activiteiten van de verandering overziet?

*Wie is de projectleider*

*Welke disciplines zijn vertegenwoordigt in het team?*

*Zijn er voor de projectleider en het team voldoende middelen (tijd, geld etc.) beschikbaar?*



### 3. De verandering voorbereiden

#### A Wat is de doelgroep?

*Welke groepen gaan de gevolgen van de verandering ondervinden?*

*Zullen deze groepen de verandering allemaal als positief ervaren?*

*Op welke eenheden, faciliteiten, locaties etc. is de verandering gericht?*

#### B Is de verandering ergens anders (binnen of buiten de eigen organisatie) al met succes geïmplementeerd?

*Welke locatie is dat?*

*Waaruit blijkt dat de verandering een succes is? (Zijn de resultaten beschikbaar en is te zien hoe er gemeten is?)*

*In hoeverre komt de eigen situatie over met de "succesvolle" locatie zodat werkwijze of andere zaken overgenomen kunnen worden?*

#### C Hoe wordt draagvlak gecreëerd bij de disciplines die een sleutelrol vervullen in de zorg rondom een cliënt?

*Welke disciplines zijn het meest betrokken bij de doelgroep?*

*Op welke manier zijn deze disciplines betrokken en kunnen ze inspraak hebben?*

*Welke acties worden ondernomen om draagvlak te creëren, behouden en bevorderen?*

**D** Op welke manier worden cliënten betrokken bij de verandering?

*Is er onder de cliënten voldoende draagvlak voor de verandering?*

*Op welke manier is er tijdens het project ruimte voor de mening van cliënten?*

**E** Hoe ziet het plan voor implementatie van de verandering er uit?

*Is er voor de implementatie van de verandering al een plan beschikbaar?*

*Als er een bestaand plan is, hoe moet deze aangepast worden zodat deze voor het eigen traject bruikbaar is?*

*Als er nog geen plan is, wie gaat dat dan maken en waarop wordt het gebaseerd?*

**F** Op welke manier(en) wordt informatie over de verandering naar buiten gebracht?

*Voor welke partijen/organisaties is informatie over de verandering mogelijk interessant?*

*Wie is er verantwoordelijk voor de communicatie rondom de verandering?*

*Op welke manier wordt het communicatieplan intern onder de aandacht gebracht?*

**G** Hoe wordt vastgesteld dat de verandering daadwerkelijk een succes is?

*Wat zijn de meetbare resultaten van de verandering?*

*Waarvoor zouden de meetresultaten gebruikt kunnen worden?*

*Hoe wordt succes gedefinieerd aan de hand van de meetbare resultaten?*

**H** Hoe worden werknemers gewaardeerd en beloond voor hun deelname en inzet?

*Op welke manier kunnen medewerkers beloond worden en waardering krijgen voor hun inzet?*

*Wie is ervoor verantwoordelijk dat de beloning en waardering van werknemers plaatsvindt?*

**I** Welke middelen zijn nodig voor een goede implementatie van de verandering?

*Op welke manier worden middelen beschikbaar gemaakt voor de implementatie van het project?*

*Hoeveel duidelijkheid bestaat er over de middelen die beschikbaar zijn of komen voor het project?*

*Wie houdt het overzicht over de financiën gedurende het traject?*

## 4. Versterken van sociale context

**A** Wie zijn de sleutelfiguren binnen de locatie(s) die de verandering gaan uitleggen aan de doelgroep?

*Waarom zijn deze personen het meest geschikt om deze taak uit te voeren?*

*Hoe worden deze personen ondersteund in hun taak?*

**B** Hoe wordt de implementatie door de medewerkers op de werkvloer uitgevoerd?

*Hoe worden de medewerkers voorbereid op de implementatie van de verandering?*

*Wat is er nodig aan training en hulpmiddelen zodat de medewerkers de implementatie goed kunnen uitvoeren?*

*Welke mogelijkheden hebben de medewerkers om mee te denken en eventueel zorgen te uitten?*

**C** Hoe wordt het contact tussen de projectleider en de medewerkers gewaarborgd?

*Welke bestaande communicatielijnen over overleggen zijn er?*

*Welke nieuwe communicatielijnen moeten nog worden opgezet?*

*Wie is ervoor verantwoordelijk om te overzien of de communicatie goed en effectief verloopt?*



## 5. Borgen en verspreiden

### A Hoe wordt een goede borging van de verandering binnen de locatie(s) bereikt?

*Hoe worden nuttige onderdelen uit het implementatietraject gebruikt om de verandering in de toekomst te behouden?*

*Welke personen blijven ook na het implementatietraject ambassadeurs van de verandering op de locatie(s)?*

*Hoe wordt een regelmatige evaluatie van de verandering in de toekomst vormgegeven?*

### B Hoe krijgt het onderwerp van verandering een vaste plaats binnen de organisatie?

*Hoe wordt ervoor gezorgd dat het onderwerp van verandering na het implementatietraject blijvende aandacht krijgt op organisatieniveau?*

*Welke personen blijven ook na het implementatietraject ambassadeurs van de verandering binnen de organisatie?*

### C Hoe wordt er gewerkt aan verspreiding van de verandering binnen de organisatie?

*Als de verandering succesvol is, wordt deze dan verspreid naar andere locaties binnen de organisatie?*

*Hoe wordt het komende implementatietraject ingericht zodat opgedane kennis en kunde behouden blijft voor verspreiding?*

## 6. Samengevat

Schrijf op wat na het invullen van deze vragen de indruk is van het project. Loop daarvoor de antwoorden nog eens langs en schrijf op wat u opvalt en wat uw algemene indruk is.

*Bent u goed voorbereid voor de start van de implementatie of moet er nog veel gebeuren?*

*Hebt u deze zaken zelf in de hand of bent u hiervoor afhankelijk van anderen?*

## 7. Actieplan

Maak een overzicht van de belangrijkste acties die ondernomen moeten worden vóór dat er een goed begin gemaakt kan worden met de implementatie van de verandering.