



# DOE-HET-ZELF IMPACTANALYSE VOOR DE ZORG

# TRAJECT Doe-het-zelf impactanalyse voor de zorg

## VOORBEREIDING →



Je hebt besloten dat je zelf een impactanalyse gaat uitvoeren.

Met een impactanalyse kan de impact van een (informatiekundige) verandering in beeld worden gebracht.

De impactanalyse voor de zorg helpt om:

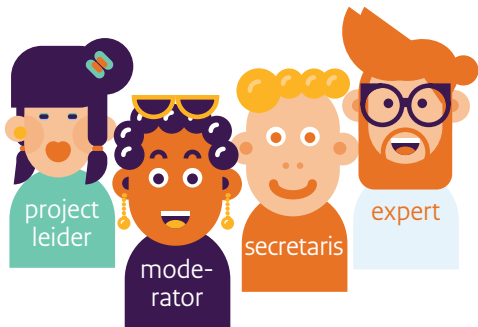
- Inzicht te krijgen in de gevolgen van een verandering: wat is er nodig om een 'ideaalbeeld' te verwezenlijken?  
Bijvoorbeeld tijdens de ontwerpfase van een wet, beleidsregel en/of voorziening of aan de vooravond van een implementatie?
- Inzicht te krijgen in wat en wie 'geraakt' worden door de verandering.  
Door dit samen te doen ontstaat meer begrip en draagvlak, wordt de noodzaak van samen werken duidelijk en wordt samen gewerkt aan oplossingen.

De impactanalyse voor de zorg is geen audit. Er komt geen oordeel uit of een 'go – no go' om door te gaan of te stoppen. Wel wordt zichtbaar welke kansen en belemmeringen opduiken op weg naar het einddoel. Samen met zo veel mogelijk verschillende disciplines en belanghebbenden worden de analyses uitgevoerd. De kracht van deze aanpak is dat collectief en interactief de verandering en de impact voor organisatie, werkprocessen, medewerkers, toepassingen en de ICT-huishouding worden doorgenomen.

Deze "doe-het-zelf" impactanalyse voor de zorg is specifiek gericht op medewerkers die in hun dagelijks werk veel met informatievragestukken in de zorg te maken hebben. Bijvoorbeeld projectleiders, beleidsmedewerkers, informatieadviseurs of CIO's. Deze doe-het-zelf-versie is een verkorte versie van de impactanalyses die door ICTU worden uitgevoerd. Ten opzichte van die uitgebreide versie wordt nu het analyseproces één keer doorlopen. Desgewenst kan dit proces natuurlijk worden herhaald.

Het verloop van het hele traject van de doe-het-zelf impactanalyse voor de zorg is terug te vinden in de infographic hiernaast.

Deze handleiding licht per stap toe hoe de impactanalyse het beste kan worden uitgevoerd. Het proces start met het inhoudelijk voorbereiden van de impactanalyse waarbij zoveel mogelijk informatie wordt verzameld over het onderwerp. Vervolgens wordt deze informatie gedeeld en getoetst met experts en betrokkenen. Dit noemen we 'de sessie'. Op basis van hun input wordt uiteindelijk het advies opgesteld.



## Stap 1: Inrichten project

Je start met het samenstellen van het projectteam.

In dit projectteam moet een aantal verschillende rollen aanwezig zijn. Eén persoon kan meerdere rollen invullen, maar dit is niet altijd handig of haalbaar. Je kunt de verschillende rollen uiteraard aanvullen met rollen die belangrijk zijn voor het onderwerp van de betreffende impactanalyse.

Het gaat in ieder geval om:

- Projectleider: opdrachtnemer voor het uitvoeren van de impactanalyse. Deze coördineert het hele proces van de impactanalyse en de afstemming met opdrachtgever. De projectleider kan tijdens bijeenkomsten ook de rol van expert en moderator invullen;
- Moderator: leidt de discussie in de sessie. De moderator is onafhankelijk en heeft voldoende autoriteit in het gezelschap;
- Secretaris: voor ondersteuning en logistiek, zoals organiseren van de sessie en bijeenkomsten, verslaglegging van de bijeenkomsten en het coördineren van de surveys;
- Expert: dit is de inhoudelijk deskundige op het gebied waarvoor de impactanalyse wordt uitgevoerd. Dit kan zijn op het gebied van de nieuwe wet, beleid of de organisatieonderdelen die geraakt worden door de verandering. De expert levert inhoudelijke inbreng voor de surveys en bereidt de bijeenkomsten inhoudelijk voor, samen met de andere teamleden. Ook kan de expert een gedeelte van de sessie begeleiden en levert hij een belangrijke bijdrage in het opstellen van het rapport en advies.



## Stap 2: Bepalen scope

Nu het team is samengesteld, is het belangrijk om de scope van het project in kaart te brengen: is het onderwerp duidelijk en welke specifieke verandering wil je met het team analyseren? Samen met de opdrachtgever bepalen jullie wat de aandachtspunten zijn en welke specifieke vragen er nu al zijn. Daarnaast wordt gekeken naar welke documentatie relevant is. Zijn er bijvoorbeeld al richtlijnen, beleidsnotities of handreikingen die ondersteuning bieden bij het onderwerp van de impactanalyse? Wat staat al vast, wat moet meegenomen worden als een gegeven? Zijn er bijvoorbeeld al informatiestandaarden of architectuurafspraken die verband houden met het onderwerp van de analyse? Het is de kunst om het onderwerp van een analyse zo concreet mogelijk te maken. De ervaring leert dat 'concreetheid' uiteindelijk het meeste inzicht geeft.



## Stap 3: Bureaustudie specificeren kader

Wanneer de scope van de analyse helder is, wordt alle relevante documentatie over het onderwerp verzameld, de zogenaamde bureaustudie. Het onderwerp van de impactanalyse wordt in deze fase verder uitgediept. Hier kan de opdrachtgever ook een rol in spelen: welke documentatie kan hij/zij meegeven voor een vliegende start? Denk aan richtlijnen, beleidsnotities of handreikingen die ondersteuning bieden bij het onderwerp van de impactanalyse? Wat staat al vast, wat moet meegenomen worden als een gegeven? Zijn er bijvoorbeeld al informatiestandaarden of architectuurafspraken in relatie tot jullie onderwerp?

Het generieke thematisch kader (zie hiernaast) is een overzicht van verschillende perspectieven en invalshoeken voor de impactanalyse. Dit kan helpen om in te schatten of voldoende documentatie en informatie beschikbaar en gevonden is om een volledig beeld van het onderwerp te krijgen.

Alle informatie wordt uiteindelijk verzameld in een korte notitie die dient als startpunt. De notitie zorgt ervoor dat het team dat de analyse uitvoert de afspraken over onderwerp, scope en tijdsplan helder heeft vastgelegd én dat de opdrachtgever en het team hetzelfde beeld hebben bij het onderwerp van de impactanalyse.

# Thematisch kader

Het thematisch kader beslaat vijf thema's (zie volgende pagina's). Deze thema's zijn de handvatten om de impact van het onderwerp in te schatten en kun je daarom ook gebruiken om te bepalen of voldoende informatie is verzameld tijdens de bureaustudie. Deze thema's worden in deze handleiding beknopt behandeld.

De vijf thema's zijn in het kort:

- **Beleid & omgeving:** In dit thema onderzoek je welk beleid of wetgeving relevant is en of de belanghebbenden betrokken zijn bij de verandering (bijvoorbeeld bestuurders, gebruikers, externen etc.). Zijn er bijvoorbeeld al afspraken met hen gemaakt en zijn opleidingen beschikbaar of moeten nog grote veranderingen worden doorgevoerd?
- **(Zorg)processen:** Welke processen worden door de verandering beïnvloed? Dit zijn zorgprocessen, maar ook administratieve -, IT- en financiële processen.
- **Informatie & data:** Onderzoek welke gegevens verband houden met de verandering. Is al deze informatie bekend en beschikbaar? Welke gevoeligheden er zijn, welke standaarden zijn van toepassing en bijvoorbeeld op welke manier moet de informatie beveiligd worden?
- **Applicaties & toepassing:** Is bekend hoe het huidige IT-landschap er uit ziet (ook dat van ketenpartners?) en wat daaraan moet wijzigen om aan de verandering te realiseren? Zijn die applicaties beschikbaar of moeten leveranciers daar iets voor doen? Wat is daarvan de planning?
- **Infrastructuur:** Via welke bestaande infrastructuur kan informatie worden uitgewisseld om de verandering te borgen? Is de eigen infrastructuur/applicatielandschap hier op ingericht?

# Thematisch kader (I)

Randvoorwaarden voordat een impactanalyse van start kan gaan		ANTWOORDEN
Doel en beoogd effect, status	Waarom doen we dit? Welk (maatschappelijk) vraagstuk of welke probleem wordt opgelost met deze verandering? Wat gebeurt er als we niets doen?	
Opdrachtgevers- en eigenaarschap	Zijn opdrachtgeverschap en eigenaarschap belegd en duidelijk voor alle betrokkenen?	
Kosten en baten van de oplossing	Is er een business case opgesteld waarin duidelijk is geworden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wat de baten zijn?</li> <li>• wie de baten realiseert?</li> <li>• wat de kosten zijn?</li> <li>• wie de kosten maakt?</li> </ul>	
Bekostiging	Zijn er afspraken over structurele bekostiging?	
Middelen (initieel/programma)	Zijn er financieringsafspraken over het project/programma gemaakt? Hierbij zijn middelen gereserveerd voor zowel ontwikkeling als implementatie.	
<p>"Thema 5: hier wordt op gescoord op een 5- puntschaal, 0 = geen impact t/m 5 = zeer hoge impact</p> <p>De impact is laag als aan gestelde voorwaarden wordt voldaan. De impact is hoger naarmate aan meerdere voorwaarden niet wordt voldaan of de complexiteit toeneemt."</p>		

Beleid & omgeving		
Invalshoek	Type vragen	Deelscore
Politiek, beleid en wetgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke richtlijnen of leidraden zijn er vanuit de beroeps- of brancheverenigingen?</li> <li>• Is er al beleid of wetgeving op dit gebied?</li> <li>• Zijn door deze verandering aanpassingen nodig aan bestaand beleid, wetgeving, richtlijnen of leidraad?</li> </ul>	
Samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is duidelijk welke organisaties betrokken (zouden moeten) zijn bij de verandering?</li> <li>• Denk hierbij aan de rol van patiënten / cliënten, koepelorganisaties, branche verenigingen, zorgaanbieders en organisaties buiten de eigen sector.</li> <li>• Denk daarnaast aan meer technische organisaties zoals ICT leveranciers, hosters, Nictiz, vZVZ, leveranciers voor integratie-/communicatieoplossingen (aanbieder, vrager, bewerker, uitvoerder, verantwoordelijke, eigenaar, beheerder etc).</li> <li>• Is een overzichtelijke procesplaat of conceptuele schets te maken (visualisatie) waarin de posities en rollen van de betrokken partijen zijn weergegeven? Is deze plaat begrijpelijk voor alle betrokkenen?</li> <li>• Is er een partij die de samenwerking organisatieoverschrijdend coördineert?</li> </ul>	
Bestuur en management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat betekent de verandering voor de organisatie? Denk hierbij aan veranderingen in structuur, taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden, financieel, informatie, kwaliteit, tijd, secundaire en ondersteunende bedrijfsprocessen?</li> </ul> <p>N.B. primaire/zorgprocessen worden bij het volgende thema apart bekeken.</p>	
Veranderkunde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft de organisatie ervaring met vergelijkbare verandering (schaalgrootte, doorlooptijd, impact)?</li> <li>• Is er een veranderplan?</li> <li>• Zijn directie en management actief betrokken, steunen zij de verandering?</li> <li>• Zijn er koploperorganisaties?</li> </ul>	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Is een programma of project ingericht om de verandering te realiseren of te begeleiden en te laten 'landen' in de bestaande organisatie. Is voldoende capaciteit beschikbaar?</li> </ul>	
Gebruikers (-organisaties)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wat betekent dit voor de kennis en vaardigheden van gebruikers (patiënten/cliënten/vertegenwoordigers, zorgverleners, medewerkers, ketenpartners, etc.)?</li> <li>Hoe wordt voorlichting en communicatie georganiseerd?</li> <li>Speelt toegankelijkheid voor patiënten/cliënten/vertegenwoordigers een rol?</li> </ul>	
Beheer (-organisaties)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Is duidelijk hoe het beheer wordt ingericht?</li> <li>Welke bestaande beheerorganisaties, binnen of buiten de eigen organisatie worden beïnvloed? Denk ook aan benodigde kennis en vaardigheden.</li> <li>Moet er een nieuwe beheerorganisatie worden ingericht?</li> <li>Welk deel van het beheer wordt intern uitgevoerd, welk deel extern door bijvoorbeeld een leverancier?</li> <li>Wie is verantwoordelijk voor de overdracht van structurele werkzaamheden naar de beheerorganisatie(s)?</li> </ul>	
((ICT) Leveranciers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Is de oplossing bekend/beschikbaar in de markt? Is die leverancier bekend in de zorg en de (deel)sector? Heeft deze vergelijkbare ervaring?</li> <li>Zijn de leveranciers van de gebruikerskant, zorgaanbieder, ketenpartner(s) bekend en betrokken?</li> <li>Wordt gebruik gemaakt van een centrale voorziening die een eigen leverancier heeft?</li> </ul>	
TOTAAL Beleid & omgeving		TOTAAL (gemiddelde) score Beleid & omgeving

<b>(Zorg)processen</b>		
Invalshoek	Type vragen	ANTWOORDEN
Zorgprocessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Is bekend welke zorgprocessen (binnen de organisatie) worden beïnvloed?</li> <li>Is bekend in welke mate en op welke wijze deze zorgprocessen veranderen?</li> <li>Zijn de bestaande situatie en de gewenste situatie beschreven op basis van user stories/ patient journeys/ storyboards?</li> <li>Moeten zorgprocessen anders worden ingericht of uitgebreid, denk aan betrekken van patiënten of andere zorgverleners in het proces?</li> <li>Is expertise aanwezig om deze processen in te richten?</li> </ul>	Deelscore
Overige processen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Is bekend welke overige processen (binnen de organisatie) worden beïnvloed?</li> <li>Is bekend in welke mate en op welke wijze en mate deze veranderen?</li> <li>Moeten nieuwe processen worden ingericht?</li> <li>Is expertise aanwezig om deze processen in te richten?</li> </ul>	
Keten informatisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Is duidelijk welke typen zorgverleners en andere medewerkers betrokken zijn bij de verandering?</li> <li>Zijn (alle) ketenprocessen inzichtelijk? Is duidelijk waar de grens ligt in verantwoordelijkheid tussen de ketenpartijen?</li> <li>Is bij alle (keten)partijen bekend in welke mate de processen van de andere betrokkenen worden beïnvloed?</li> <li>Is bekend en vastgesteld wie welke informatie nodig heeft voor de uitvoering van het proces of deel daarvan?</li> </ul>	
TOTAAL (Zorg)processen		TOTAAL (gemiddelde) score (Zorg)processen

# Thematisch kader (II)

Informatie & data (datasets, coderingen)		
Invalshoek	Type vragen	ANTWOORDEN
Informatie en data	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is er een (conceptuele)gegevensmodel of basisdataset (bijvoorbeeld bij koepels of brancheverenigingen)?</li> <li>• Moet deze worden aangepast?</li> <li>• Is bekend wie deze maakt/beheert?</li> <li>• Wie beslist over aanpassingen?</li> <li>• Wordt de dataset gefaseerd ingevoerd?</li> </ul>	
Privacy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke privacywetgeving, -richtlijnen en -richtsnoeren zijn van toepassing?</li> <li>• Is bekend hoe de gegevens beveiligd moeten worden op basis van privacygevoeligheid?</li> <li>• Zijn er wettelijke voorschriften, richtlijnen of richtsnoeren? Wat is algemeen goed gebruik? Wie is de Functionaris Gegevensbescherming?</li> <li>• Is de meldplicht datalekken van toepassing?</li> <li>• Zijn privacy principes gedefinieerd? Denk aan privacy bij design, privacy by default, etc</li> <li>• Zijn de bewaartermenijn beschreven?</li> </ul>	
Informatieveiligheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke (informatie)beveiligingsnormen, richtlijnen en wetgeving zijn van toepassing?</li> <li>• Is beschreven welke informatie cruciaal is voor de bedrijfscontinuïteit? Denk aan beschikbaarheid, tijdigheid, volledigheid, e.d. (NEN 7510 en verder)</li> <li>• Welke technische beveiligingsmaatregelen zijn genomen, welke organisatorische en welke procedurele maatregelen?</li> <li>• Met welke regelmaat worden Penetratietesten, audits, etc. uitgevoerd?</li> </ul>	
Architectuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe is de afstemming tussen wetsontwerp/beleid, procesontwerp en systeemontwerp?</li> <li>• Gaat dit over organisatiegrenzen heen?</li> <li>• Is bekend welk deel 'gemeenschappelijk' is, welk deel organisatiespecifiek en welk deel branche/sector specifiek?</li> <li>• Is een Project Start Architectuur (PSA) opgesteld?</li> <li>• Wie beheert welk deel van de architectuur?</li> <li>• Is deze voorschrijvend of richtinggevend?</li> </ul>	
Standaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn er specifieke standaarden van toepassing in deze sector (denk aan, terminologie, codestelsels, interoperabiliteit, syntax, semantiek, taxonomie, beveiliging, etc) en wordt hier aan voldaan? Denk aan het vijfjaars-interoperabiliteitsmodel van Nictiz.</li> <li>• Zijn er zorgbrede standaarden, branche/sector specifieke standaarden, leverancier specifieke standaarden, of anderszins afwijkend van een landelijke standaard?</li> <li>• Zijn er standaarden in ontwikkeling? Wordt aansluiting gezocht bij bestaande standaarden uit andere (deel) sectoren of landelijke ontwikkeling?</li> <li>• Is bekend wie welke standaarden beheert?</li> <li>• Is er sprake van een gefaseerde invoering/verandering?</li> </ul>	
TOTAAL Informatie & data		TOTAAL (gemiddelde) score Informatie & data

Applicaties & toepassingen (uitwisselingsformaat, zorgapplicaties)		
Invalshoek	Type vragen	ANTWOORDEN
ICT (Applicatie)landschap - huidig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is duidelijk hoe het huidige ICT-landschap eruit ziet?</li> <li>• Welke ICT-applicaties ondersteunen de zorg- en andere processen die worden beïnvloed?</li> </ul>	
TOTAAL Informatie & data		TOTAAL (gemiddelde) score Informatie & data

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie beheert deze applicaties?</li> <li>Met wie worden de gegevens in de betrokken zorg- en andere processen op welke manier gedeeld?</li> </ul>	
ICT (Applicatie) landschap - voorzien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Is er een (definitief) ontwerp voor de voorziene situatie van het ICT-landschap?</li> <li>Is er een fit-gap analyse o.b.v. de Project Start Architectuur (PSA)?</li> <li>Is duidelijk welke middelen (technologie, personeel, strategie, Plan van Aanpak, transformatieplan) nodig zijn om de voorziene situatie te bereiken?</li> </ul>	
Planning en termijnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Is in de planning een reëel tijdsplan opgenomen voor ontwikkelen en implementeren van de oplossing (centraal en decentraal)?</li> <li>Sluiten de mijlpalen in deze planning aan op de deadlines voor implementatie?</li> <li>Is de detailplanning beschikbaar, afgestemd en geaccordeerd door alle betrokkenen?</li> <li>Is de planning actueel/bijgewerkt?</li> <li>Is bekend wie de planning bijhoudt en update?</li> </ul>	
Beproevingen borging	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wordt de praktische werking beproefd?</li> <li>Op welke manier wordt dit gedaan?</li> <li>Is duidelijk hoe de implementatie van de aanpassingen in de betrokken organisaties gaat plaatsvinden, zowel op het gebied van proces als ICT?</li> <li>Zijn er verantwoordelijken voor de implementatie benoemd?</li> <li>Is er een helpdesk en zijn er trainers in voorbereiding op de implementatie en tijdens en na de implementatie?</li> </ul>	
TOTAAL Applicatie & toepassingen		TOTAAL (gemiddelde) score Applicatie & toepassingen

Infrastructuur			Deelscore
Invalshoek	Type vragen	ANTWOORDEN	
Zorgprocessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kan worden aangesloten op een landelijke infrastructuur?</li> <li>Is dit (een kandidaat voor) een formeel erkende standaard infrastructuur?</li> <li>Is het een 'best practice' infrastructuur?</li> <li>Is deze bewezen voor de situatie die met deze verandering beoogd wordt, hetzelfde is?</li> <li>Kan gebruik worden gemaakt van bestaande netwerken?</li> <li>Wordt aansluiting gezocht bij landelijke ontwikkelingen?</li> </ul>		
TOTAAL Infrastructuur		TOTAAL (gemiddelde) score Infrastructuur	

## Impact

TOTAAL (gemiddelde) score Beleid en omgeving

5

4

3

2

1

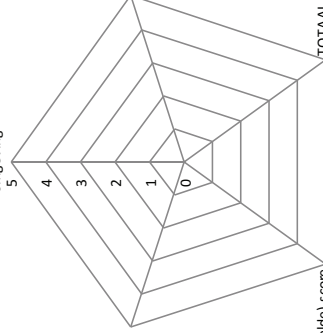
0

TOTAAL (gemiddelde) score Infrastructuur

TOTAAL (gemiddelde) score (Zorg)processen

TOTAAL (gemiddelde) score Applicaties

TOTAAL (gemiddelde) score Informatie en data





## Stap 4: Bepalen deelnemers en locatie

In deze stap bepaal je de deelnemers voor sessie van de impactanalyse. Streven is daarbij om een zo breed mogelijke weerspiegeling uit te nodigen van de groep die door de verandering geraakt wordt. Het onderwerp en de scope van je impactanalyse bepalen mede de keuze voor deelnemers. Denk daarbij aan verschillende deelnemers met kennis van:

- Het primaire proces
- Patiënten en/of cliënten
- ICT in je organisatie
- (Kwaliteit-)procedures
- Wetten en beleid
- Inhoudelijke materie relevant voor de impactanalyse

Bij voorkeur beperk je het aantal deelnemers per sessie van 12 tot 20 personen. Op die wijze is een groepsgesprek nog mogelijk en is de groep ook groot genoeg om in kleinere subgroepen uiteen te gaan. Naast de keuze voor deelnemers is ook belangrijk dat alvast wordt nagedacht op welke locatie je de sessies wilt laten plaatsvinden. Een externe locatie kan helpen om los te komen uit de eigen omgeving en de waan van de dag. Spreek bijvoorbeeld één uur voor de echte start van de sessie af met een lunch. Dit helpt om de deelnemers te laten 'landen'. Houd in elk geval rekening met een locatie waar voldoende faciliteiten zoals flip-overs en digitale presentatiemogelijkheden beschikbaar zijn. Ook kun je denken aan een aparte ruimte voor de subgroepen bij opsplitsing.



Zodra de locatie en deelnemers gekozen zijn, kun je de datum voor de sessie zo snel mogelijk vastleggen en communiceren. Een ideale sessie duurt een dagdeel. In de uitnodiging voor deelnemers vermeld je in elk geval:

- De aanleiding; waarom deze impactanalyse?
- Waarom de uitnodiging voor deelname aan deze medewerker?
- Wat het vraagt van de deelnemers (aan tijd, input en voorbereiding)
- Praktische informatie over datum, tijd, locatie





## Stap 5: Uitvraag en analyse

Het laatste onderdeel van de voorbereidingsfase is de inrichting van een uitvraag. Op basis van de bureaustudie stel je met het team een vragenlijst op aan de hand van een aantal basisonderzoeksvragen. Deze scherp je aan op het specifieke onderwerp van de impactanalyse. De online vragenlijst wordt vooraf verstuurd aan de deelnemers aan de sessie. De vragenlijst bevat een aantal vragen, waardoor de deelnemers geprikkeld worden al aan te geven hoe zij de verandering inschatten op basis van de thema's in het eerder genoemde thematische kader.

De online vragenlijst is een belangrijke schakel om in aanloop naar de sessie prioriteiten te bepalen: wat moet in de sessie zeker besproken worden? Dit onderdeel helpt om de deelnemers voor aanvang van de sessie alvast kennis te laten maken met het onderwerp. Het is handig om de survey niet te ver vooraf of te kort voor de sessie te versturen. De informatie moet tijdens de sessie nog vers in het geheugen liggen, maar de deelnemers moeten ook genoeg tijd hebben om de vragen te kunnen beantwoorden. Verstuur de survey daarom ongeveer tien tot zeven dagen vóór de sessie aan de deelnemers. Er is dan nog gelegenheid om de deelnemers die nog niet gereageerd hebben een herinnering te sturen. De uitkomsten van de vragenlijst analyseer je bij voorkeur één of twee dagen voor de sessie, of eerder als alles al binnen is. Waar zijn de verschillen van inzicht het meest opvallend? Wat betekenen deze uitkomsten in het licht van de verandering? Verwerk deze resultaten in een presentatie, zodat je plenair (anoniem) resultaten en aandachtspunten kunt bespreken.

Je hebt de voorbereiding achter de rug. Nu kun je beginnen aan de daadwerkelijke sessie.

Zorg dat er een balans is tussen het aantal deelnemers en het aantal leden van je team dat aanwezig is. In elk geval zijn uit het team essentieel en dus aanwezig:

- Moderator
- Projectleider
- Inhoudelijk deskundige

De projectleider en inhoudelijk deskundige ondersteunen de moderator gedurende de sessie, maken aantekeningen voor verslaglegging en nemen de begeleiding van de subgroepen op zich.

De sessie kent drie fasen. Deze fasen en hun tijdsblokken zien er bijvoorbeeld als volgt uit:

- Introductie van het onderwerp en delen van beelden (max. 45 min)
- Impact bepalen in subgroepen (max. 90 min)
- Collectief terugkoppelen resultaten (max. 45 min)





## Stap 6: Introductie collectieve beeldvorming

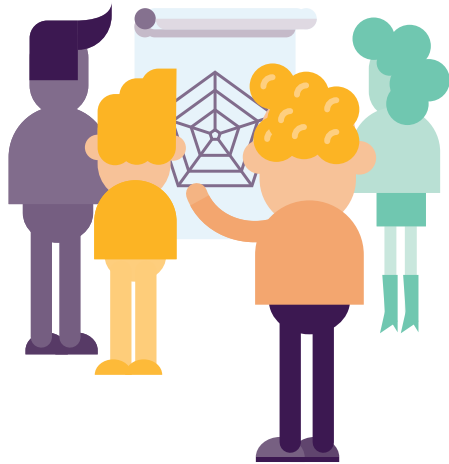
Tijdens de sessie wordt de verandering waar de impact van bepaald gaat worden in kaart gebracht, en aangevuld met de uitkomsten van de online survey. Waar gaat de verandering echt over, hebben we allen hetzelfde beeld (en waar niet, en wat betekent dit) en wat vraagt dat van de uitvoerders in de nieuwe situatie? Het is belangrijk om een goede **presentatie** voor te bereiden, die het team ondersteunt gedurende de sessie en de deelnemers prikkelt om het gesprek met elkaar aan te gaan. Met daarin in ieder geval:

- Uitleg bij de impactanalyse
- Agenda voor de sessie
- Het onderwerp van vandaag (scope)
- (Geanonimiseerde) terugkoppeling van de surveyresultaten

In de toelichting en terugkoppeling van de resultaten zul je merken dat er veel reacties loskomen. Van onbegrip tot soms totaal verschillende beelden van de 'nieuwe plannen'. Het is aan de moderator om de verschillende beelden op te halen en al discussiërend door te vragen en te verdiepen: waar gaat het echt over en wat vinden de deelnemers echt belangrijk?

De moderator faciliteert het gesprek tussen de deelnemers met verschillende functies, kennis en achtergronden, en daarmee ook met uiteenlopende interpretaties, uitspraken en perspectieven. De kunst voor de moderator is om daar de belangrijkste punten uit te halen en daar op in te zoomen. **Interactie** en **visualisatie** helpen daarbij om de groep tot gedeelde inzichten te laten komen. Gebruik daarbij de flip-overs voor bijvoorbeeld:

- Noteren van interpretaties en uitingen.
- Tekenen van processen, onderdelen en actoren die een rol spelen bij het onderwerp.
- Een 'parkeer-flap', waar uitingen en aandachtspunten worden genoteerd die niet direct opgepakt worden, maar wel belangrijk zijn.



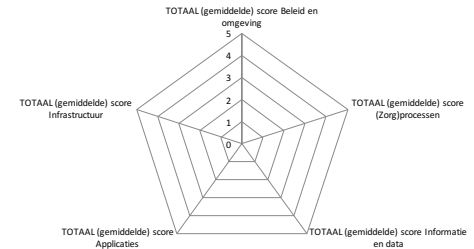
# Stap 7: Per subgroep impactbepaling

Nadat de groep samen met de moderator helder in beeld heeft gebracht waar het onderwerp van de impactanalyse over gaat, wat de scope is en de uitkomsten van de vragenlijst breed zijn besproken, wordt de groep opgesplitst in subgroepen. Let er bij de [indeling in subgroepen](#) op dat je een goede verdeling hebt van deelnemers op het gebied van hun kennis, en functie. Wanneer er bijvoorbeeld meerdere beleidsdeskundigen deelnemen, verspreid deze dan over de twee subgroepen. Dat Zorg er ook voor dat de personen die misschien vaker 'samenklitten' in aparte groepen worden ingedeeld.

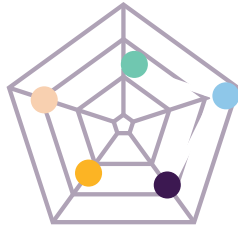
De impactbepaling vindt vervolgens plaats aan de hand van [spindiagrammen](#).

De spindiagrammen bevatten vijf hoeken met op elke hoek een thema uit het thematisch kader:

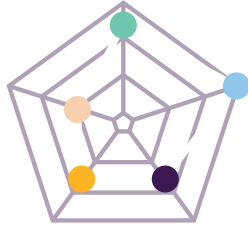
1. Beleid & omgeving
2. (Zorg)processen
3. Informatie & data
4. Applicatie & toepassing
5. Technische infrastructuur



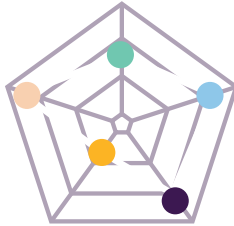
Tijdens de sessie kan gebruik worden gemaakt van een flip-over om het spindiagram te maken. Voor de definitieve uitwerking kan het model in de bijlage worden gebruikt voor een digitale uitwerking.



+



+



=

## Stap 8: Gemeenschappelijke analyse vaststellen

Elke subgroep bespreekt gezamenlijk de thema's en de begeleider van de subgroep vult een eigen spindigram in op basis van de input. De weging is kwalitatief, gezamenlijk wordt vastgesteld of de verwachte impact hoog zal zijn (5) of relatief laag, "goed te doen" (1).

Voor de begeleiders zijn daarbij de volgende punten van belang:

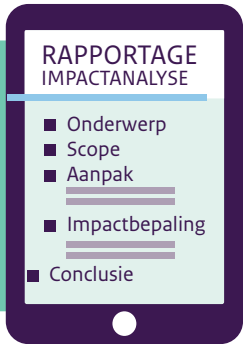
- Houd het to the point.
- Breek discussies af waar nodig.
- Vraag door én door: wat zit er achter een uiting, snapt iedereen in de subgroep (inclusief de begeleider!) wat er bedoeld wordt?
- Noteer uitspraken, kernwoorden, argumentatie, processen en voorbeelden naast het spindigram.
- Zorg ervoor dat iedereen inbreng kan geven.
- Toets of datgene wat door één persoon ingebracht wordt, ook voor de anderen geldt.
- Werk toe naar duidelijke plenaire terugkoppeling; laatste ronde met nabranders in 1 zin noteren, waar zit volgens elke deelnemer de focus? Als er nog slechts één ding meegegeven mag worden, wat zou dat dan zijn?



## Stap 9: Collectief terugkoppelen resultaat

Nu iedere subgroep voor zichzelf een spindiagram heeft gemaakt, is het de bedoeling om tot een gezamenlijk beeld te komen. De ervaring leert dat de ene groep een volledig ander beeld kan hebben van de impact dan een andere groep. Laat de subgroepen daarom eerst de resultaten en motivatie achter hun spindiagram toelichten. Dit werkt het beste door de groepen achter elkaar hun volledige spindiagram te laten presenteren. Als er meer tijd is, kun je dit ook per thema opknippen.

Als alle beelden zijn gedeeld, kun je per thema de discussie aangaan. Waar zijn we het eens en waarom verschillen we soms van mening? Probeer een nieuw gezamenlijk spindiagram te maken waar iedereen zich in kan vinden. Wees daarin pragmatisch: het gaat uiteindelijk meer om de discussie dan het uiteindelijke cijfer. Het werkt goed om af en toe gewoon een voorstel te doen aan de groep.



## 10 RAPPORTAGE EN CONCLUSIES

11 VERVOLGEN,  
VERDIEPEN  
JA/NEE





## Stap 10: Rapportage en conclusies

De uitvoering van je impactanalyse is afgerond en de surveys en sessie hebben veel input opgeleverd.

Nu is het belangrijk om deze veelheid aan informatie, interpretaties, aandachtspunten en argumentatie te bundelen tot een rapportage.

In deze rapportage moet voor de opdrachtgever duidelijk worden waar de impact van de verandering zit en welke acties nodig zijn.

De rapportage kan opgebouwd worden aan de hand van de volgende indeling:

- Onderwerp van de impactanalyse
- Scope
- Aanpak
  - Betrokken actoren
  - Toelichting sessies
- Impactbepaling
  - Spindiagrammen
  - Uitwerking impact per thema van het spindiagram
- Conclusie impactbepaling en advies aan de opdrachtgever

## Stap 11: Vervolgen, verdiepen ja/nee

Als je een verslag hebt gemaakt van de impactanalyse kun je deze delen met de deelnemers. Het definitieve rapport deel je met de opdrachtgever. De opdrachtgever besluit vervolgens over de vervolgacties op basis van de conclusies in de impactanalyse. Mogelijk besluit de opdrachtgever dat er behoefte is aan een verdiepende analyse. In dat geval kan hetzelfde draaiboek worden gebruikt, start dan weer met het vaststellen van je team en begin bij stap 1 in dit document.

## COLOFON

De standaardaanpak impactanalyse voor de zorg is door de Stichting ICTU ontwikkeld in opdracht van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, ter ondersteuning van de implementatie van de outcomedoelen als vastgesteld door het Informatieberaad.

Meer informatie over het Informatieberaad vindt u op [www.informatieberaadzorg.nl](http://www.informatieberaadzorg.nl).

Voor meer informatie over de impactanalyse, de aanpak, ondersteunend materiaal en voorbeelden kunt u terecht bij ICTU: [zorg@ictu.nl](mailto:zorg@ictu.nl)

December 2017

