



Acties bepalen op basis van input uit bijeenkomsten

Aan de slag met grotere groepen of meer tijd (uitgebreidere sessie) maar ook bruikbaar voor kleinere groepen.

Waarom deze werkvorm?

In eerdere bijeenkomsten is nagedacht over de toekomst: welke ambities zijn belangrijk en welke acties kunnen daarbij helpen? In deze werkvorm zet je met elkaar de volgende stap: ideeën omzetten in concrete acties zodat ze niet in de lucht blijven hangen, maar een plek krijgen in een visiedocument, jaarplan, roadmap of beleidsagenda.

Deze werkvorm helpt je om:

- keuzes te maken;
- focus aan te brengen;
- en plannen te koppelen aan de praktijk.

Dat doe je samen in stappen. Je kijkt naar wat al is opgehaald, maakt onderscheid tussen aanbevelingen, handelingsperspectieven en acties en bepaalt waar de prioriteit ligt. De uitkomst? Een stevige basis voor het vervolg: van inspirerende aanbeveling tot uitvoerbare actie.

Wat levert het op?

Deze sessie helpt je om:

- duidelijk te krijgen welke acties het meest bijdragen aan je ambities;
- keuzes te maken op basis van impact en haalbaarheid;
- input te koppelen aan bestaand beleid;
- aanbevelingen, handelingsperspectieven en acties helder te formuleren;
- en alvast de eerste stappen richting uitvoering te zetten.

Voor wie is deze werkvorm geschikt?

Deze sessie is bedoeld voor vakgroepen, wetenschappelijke verenigingen, commissies of teams die meer tijd hebben om samen de diepte in te gaan. Door te werken met een prioriteitenmatrix en gerichte reflectie, maak je samen scherpe keuzes én leg je de basis voor de volgende stap.



Deel 1. Voorwerk

Collega's hebben in een of meerdere bijeenkomsten nagedacht over hun ambities voor 2035 en wat nodig is om die te realiseren. De opbrengst is waardevol, maar verschilt in vorm en concreetheid. Om de input straks goed te kunnen bespreken, wegen en prioriteren, is het belangrijk om eerst overzicht en richting aan te brengen. Deze stap kan vaak worden uitgevoerd door een kleine werkgroep.

Stappenplan:

- **Stap 1.** Bepaal met welke thema's, onderwerpen of scenario's je verder wilt. Voordat je begint met het ordenen of uitwerken van alle opgehaalde input, is het belangrijk om samen te bepalen welke thema's, onderwerpen of scenario's je in de volgende stap verder uitwerkt. In eerdere sessies zijn mogelijk veel verschillende onderwerpen aangestipt. De vraag is nu: *Gaan we met alles door of kiezen we een paar dingen waar we ons echt op willen richten?*

Maak deze keuze samen met de opdrachtgever. Denk daarbij aan:

- Wat is op dit moment het meest relevant voor ons?
- Waar zit energie of urgentie om iets mee te doen?
- Wat sluit aan bij initiatieven die al lopen in onze organisatie, vereniging of vakgroep?

Kies vervolgens één of enkele thema's, onderwerpen of scenario's waarop je je gaat focussen in de vervolgsessie(s). Je hoeft nu nog niets te analyseren of groeperen – het gaat erom dat je duidelijk hebt waar je je aandacht op gaat richten.

Ga in Stap 2 tot en met 6 verder met de gekozen thema's, onderwerpen en scenario's.

- **Stap 2.** Verzamel alle input op één plek. Breng alle ideeën, uitspraken en suggesties uit eerdere sessies bij elkaar. Dit kunnen ambities, gedachten of concrete voorstellen zijn die collega's hebben ingebracht over 2035.
- **Stap 3.** Ambities. Vaak is in een eerdere sessie gevraagd naar ieders ambitie voor 2035 – bijvoorbeeld voor een specifiek thema of toekomstscenario (zoals worst case, gematigd of best case).

Lees de gesuggereerde ambities zorgvuldig door en probeer te achterhalen wat mensen écht belangrijk vinden. Ambities zijn meestal kort, krachtig en toekomstgericht. Ze geven aan wat iemand hoopt of wenst voor de toekomst, zonder dat het al concreet hoeft te zijn.

Denk bij het lezen aan vragen als:

- Waar droomt iemand van bij dit onderwerp?
- Welk gevoel of ideaal zit eronder?
- Wat is de 'stip op de horizon'?

Noteer ambities apart en groepeer ze, zodat ze straks als basis kunnen dienen voor de verdere uitwerking in aanbevelingen, handelingsperspectieven en acties.



- **Stap 4. Analyseer de input voor het realiseren van ambities.**
Lees de input wat ondernomen kan worden om de ambities te realiseren zorgvuldig door en maak onderscheid in het type input:
 - Is het een aanbeveling? (richting of wens)
 - Is het een handelingsperspectief? (suggestie voor hoe het zou kunnen)
 - Is het een actie? (iets wat echt uitgevoerd kan worden)

💡 **Tip:** Lees de bijlage voor een korte toelichting en checklist over de kenmerken van en het verschil tussen ambities, aanbevelingen, handelingsperspectieven en acties.

- **Stap 5. Label de input nu.**
Geef het type duidelijk aan (oormerken). Gebruik bijvoorbeeld:
 - Kleuren (bijv. blauw = aanbeveling, groen = perspectief, oranje = actie)
 - Symbolen of icoontjes
 - Of een extra kolom in een overzicht of spreadsheet
- **Stap 6. Herformuleer geclusterde ambities tot één richtinggevende ambitie per thema.**
Als laatste stap van het voorwerk, voordat je aan de slag gaat met het bepalen van concrete acties, is het belangrijk per thema, onderwerp of scenario een overkoepelende ambitie te formuleren. Deze gezamenlijke ambitie vormt het startpunt voor de volgende fase. In stap 3 heb je de gesuggereerde ambities gegroepeerd.

Bekijk per “groep”:

- Welke elementen komen overeen of vullen elkaar aan?
- Wat is de gemene deler of rode draad?
- Hoe kun je dit samenvatten in een krachtige, richtinggevende ambitie?

Formuleer deze ambitie zo dat ze herkenbaar is voor de doelgroep, toekomstgericht blijft en voldoende ruimte laat voor uitwerking. Een goede ambitie inspireert én geeft richting.

💡 **Tip:** Belangrijk is wel dat de ambities die basis vormen voor de acties die je wilt formuleren in de stappen, besproken en goedgekeurd worden door degene die opdracht gaf voor dit traject - bijvoorbeeld het bestuur van een wetenschappelijke vereniging of de medische staf. Zo weet je zeker dat er draagvlak is voor de vervolgstappen.



Deel 2: Keuzes maken.

Na het voorwerk (deel 1) is duidelijk met welke thema's, onderwerpen of scenario's je verdergaat en welke input is opgehaald. In deze fase ga je keuzes maken: welke aanbevelingen, handelingsperspectieven of acties dragen echt bij aan het realiseren van de ambities? Die krijgen voorrang.

Doordat de input vooraf is gelabeld, kun je sneller de juiste focus aanbrengen. De richting van de bijeenkomst hangt af van het eindproduct:

- Bij een visiedocument ligt de nadruk op aanbevelingen en inspirerende handelingsperspectieven.
- Bij een actieplan staan concrete acties centraal.
- Een meerjarenplan vraagt om een combinatie van beide.

💡 Advies: behandel bij voorkeur niet meer dan 3 thema's per sessie – 1 of 2 is ideaal. Wil je meer onderwerpen uitwerken? Verdeel deze dan over meerdere sessies voor rust en focus.

Vorbereiding

- Tijd & planning: Reserveer ± 3 uur.
- Materialen: Tafels, post-its, stiften, flipovers of grote werkbladen (*zie bijlage*).
- Groepsindeling: Werk in groepjes van 4–6 personen; bij een kleinere groep in tweetallen.
- Verdeling: Werk per thema, onderwerp of scenario met minimaal twee groepen voor rijkere input.
- Begeleiding: Wijs 1 à 2 procesbegeleiders aan om tijd te bewaken en structuur te bieden.
- Uitleg vooraf: Licht kort het verschil toe tussen aanbeveling, handelingsperspectief en actie.
- Koppeling beleid: Houd relevante documenten in beeld (zoals de visie Medisch Specialist 2035).

2A. Aanbevelingen, handelingsperspectieven en acties selecteren (ca. 60 min.)

Stappenplan

- Stap 1. Terugblik en uitleg. (10 minuten)

De begeleider introduceert de thema's, onderwerpen of scenario's die centraal staan, licht toe wat er is opgehaald en gelabeld en wat de ambities zijn. De begeleider geeft een korte toelichting op het verschil tussen een aanbeveling, handelingsperspectief en een actie. (*zie bijlage*)

Vervolgens gaat de begeleider in op het doel van de sessie: samen kiezen welke acties helpen om die ambities te realiseren. De begeleider benoemt ook kort voor welk eindproduct deze keuzes worden gebruikt, bijvoorbeeld een visiedocument, actieplan of meerjarenplan.

Tot slot geeft de begeleider een korte uitleg over hoe de sessie is opgebouwd en wat er van de deelnemers wordt verwacht.

- Stap 2. Groepswerk: zelf kiezen uit het overzicht. (10–15 minuten)
De deelnemers zijn verdeeld in groepen. De begeleider vraagt iedereen alleen of in tweetallen te kijken naar het overzicht met de gelabelde ideeën die eerder zijn opgehaald voor het thema,

onderwerp of scenario waar hun groep aan werkt. Dat overzicht kan een print, digitale lijst of poster zijn.

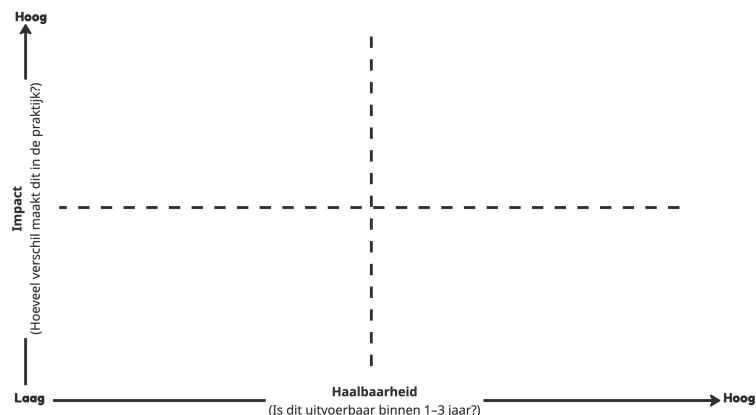
De opdracht is: *“Kies maximaal 10 ideeën die jij belangrijk of inspirerend vindt. Dit mogen aanbevelingen, handelingsperspectieven of concrete acties zijn.”*

De deelnemers schrijven hun selectie op post-its (één per idee) of markeren ze zichtbaar in het overzicht dat ze hebben gebruiken.

💡 Tip overweeg kleurcodes te gebruiken. Bijvoorbeeld: blauw = aanbeveling, groen = handelingsperspectief, oranje = actie.

- Stap 3. Plenaire uitleg van de prioriteitenmatrix. (5–10 minuten)
Nu introduceert de begeleider de prioriteitenmatrix, groot vel papier of flip-over met twee assen:
 - Impact (laag ↔ hoog): hoeveel verschil maakt dit in de praktijk?
 - Haalbaarheid (laag ↔ hoog): is dit uitvoerbaar binnen 1–3 jaar?

De matrix helpt om focus aan te brengen in door de deelnemers gekozen aanbevelingen, handelingsperspectieven en acties. Door samen te beoordelen welke acties veel impact hebben én goed haalbaar zijn, kies je doelgericht wat prioriteit krijgt.



De begeleider geeft een kort voorbeeld en benadrukt dat het doel is om samen zicht te krijgen op wat belangrijk én haalbaar is. *(Een werkblad met de prioriteitenmatrix is te vinden in de bijlagen)*

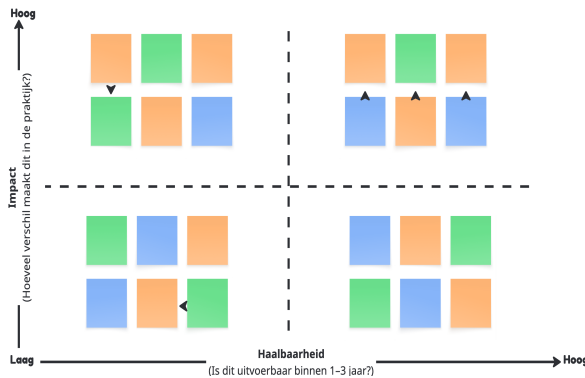
- Stap 4. Groepswerk – plaats acties in de matrix. (20 minuten)
Waar eerst meerdere groepen parallel aan hetzelfde thema, onderwerp of scenario werkten, komen zij nu samen om hun resultaten te delen. Dit is het moment waarop de inzichten van verschillende groepen samenkomen. De begeleider vraagt de deelnemers om per thema, onderwerp of scenario hun post-its bij elkaar te leggen en in gesprek te gaan over de plaatsing in de matrix.



De groep bespreekt per post-it:

- Wat is de verwachte impact?
- Hoe haalbaar is dit?

De groep plakt de post-its in het juiste kwadrant van de matrix.



Aandacht gaat vooral uit naar *het vak rechtsboven*: aanbevelingen, handelingsperspectieven of acties met veel impact én haalbaarheid.

Eventuele aanbevelingen, handelingsperspectieven of acties *linksboven* (veel impact, minder haalbaar) kunnen apart worden besproken: wat zou nodig zijn om dit tóch mogelijk te maken?

De groep kiest gezamenlijk 3–5 aanbevelingen, handelingsperspectieven en/of acties die zij het belangrijkste vinden om mee aan de slag te gaan.

De begeleider loopt rond, stelt waar nodig vragen en helpt het gesprek op gang als dat nodig is.

- **Stap 5. Terugkoppeling en overzicht. (15 minuten)**
De begeleider nodigt elke groep uit om hun 3–5 prioritaire keuzes kort toe te lichten en groepeert eventuele overlappende of verwante acties. Op een flipover, scherm of muur worden de gekozen items zichtbaar gemaakt.

De begeleider leidt een kort gesprek:

- Komen bepaalde onderwerpen vaker terug?
- Zijn er opvallende verschillen of blinde vlekken?
- Zien we is een overlap met de andere thema's, onderwerpen of scenario's van vandaag?
- Zijn er aanvullende suggesties?

“Pauzemoment”.

Je kan deel 2A en deel 2b op een dag uitvoeren op 2 aparte momenten.
Als je het op een dag doet last dan nu een pauze in.



2b: Acties concretiseren (ca 90 minuten)

- Stap 6. Opening door de begeleider: terugblik en vooruitkijken. (10 minuten)
De begeleider opent deze vervolgfase en koppelt kort terug wat in deel 2A is gedaan:
 - Welke thema's, onderwerpen of scenario's stonden centraal?
 - Wat is er opgehaald aan ideeën?
 - Welke aanbevelingen, handelingsperspectieven of acties zijn als prioriteit gekozen?
 - Vervolgens legt de begeleider uit wat er in deze volgende fase gebeurt: we gaan verder met het uitwerken en verdiepen van de gekozen acties. Het doel is om die acties sterker te maken, beter in te passen in beleid én te verbinden aan concrete vervolgstappen.

Daarna legt de begeleider uit wat er in dit deel van de bijeenkomst gebeurt: de gekozen acties, ideeën en inzichten worden verder uitgewerkt en verbonden aan beleid en vervolgacties. Ook wordt ook het eindproduct waaraan gewerkt wordt benoemd, want dat bepaalt de focus van deze fase.

- Gaat het om een visiedocument? Dan ligt de nadruk op het formuleren van inspirerende handelingsperspectieven.
- Werk je aan een actieplan? Dan richt je je vooral op het kiezen en uitwerken van concrete acties.
- Is het doel een meerjarenplan? Dan werk je aan een combinatie van aanbevelingen, handelingsperspectieven én acties – met aandacht voor balans en haalbaarheid.

Tot slot herhaalt de begeleider kort het verschil tussen een aanbeveling, handelingsperspectief en een actie. (zie bijlage)

Afhankelijk van het eindproduct waar jullie aan werken, gaan de deelnemers in deze fase aan de slag met het verder uitwerken van aanbevelingen, handelingsperspectieven en/of acties.

De werkwijze hieronder is uitgewerkt aan de hand van het concretiseren van acties voor een jaarplan, maar kan op dezelfde manier worden gebruikt wanneer er gewerkt wordt aan aanbevelingen of handelingsperspectieven voor een visiedocument of meerjarenplan.

- Stap 7. Acties verder uitwerken en aanscherpen. (20 minuten)
De deelnemers zijn weer verdeeld over de thema's, onderwerpen of scenario's die gekozen zijn. Elke groep gaat aan de slag met de geprioriteerde acties die eerder gekozen zijn. Ze worden gevraagd elke actie kritische te bekijken:
 - Controleer of het wel echt een actie is, zoals omschreven in de bijlage.
 - Is het concreet en uitvoerbaar?
 - Is duidelijk wie het doet, wat er moet gebeuren, en wanneer?
 - Herformuleer de actie als dat nodig is, zodat deze helder, haalbaar en goed overdraagbaar is.

Als jullie werken aan aanbevelingen of handelingsperspectieven in plaats van acties, gebruik dan dezelfde werkwijze: check of het duidelijk, richtinggevend of inspirerend genoeg is – en formuleer het opnieuw als dat nodig is.



- **Stap 8. Check: zijn aanbevelingen of perspectieven eigenlijk acties? (10 minuten)**
Soms blijkt dat een aanbeveling of handelingsperspectief eigenlijk een concrete actie is. Daarom kijken de groepen nu nog één keer kritisch naar hun geprioriteerde aanbevelingen en perspectieven.

Opdracht:

- Lees elke aanbeveling of handelingsperspectief nog eens goed door.
- Vraag je af: Is dit niet eigenlijk een actie?
- Gaat het over iets wat direct gedaan kan worden, met een duidelijke 'wie-wat-wanneer'?
- Als dat zo is, herformuleer dit dan als actie, zodat het op de juiste plek in het vervolgtraject terecht komt.

💡 Tip: gebruik ook hier weer de checklist uit de bijlage om het onderscheid goed te maken.

- **Stap 9. Koppel acties aan bestaand beleid en bepaal een realistische termijn. (15 minuten)**
Na stap 7 en 8 hebben jullie nu concrete acties geformuleerd. Deze vormen de bouwstenen voor een actieplan. De volgende stap is samen te kijken hoe deze acties passen binnen het bestaande beleid of lopende plannen.

De begeleider vraagt de deelnemers:

- Bekijk per actie of deze al ergens in bestaand beleid of een plan terugkomt of daaraan kan worden toegevoegd. Denk bijvoorbeeld aan een visie, beleids- of jaarplan.
- Bepaal per actie op welke termijn deze realistisch kan worden opgepakt:
 - Korte termijn (binnen 1 jaar)
 - Middellange termijn (1–3 jaar)
 - Lange termijn (3 jaar of later)

Optioneel: bespreek wie voor elke actie een mogelijke actiehouders zou kunnen zijn – iemand of een groep die de actie kan trekken of coördineren.

Noteer deze informatie overzichtelijk, bijvoorbeeld op een werkblad of groot vel papier. Zo ontstaat een eerste opzet voor het actieplan die concreet, haalbaar en ingebed is in de bestaande praktijk.

- **Stap 10. Terugkoppeling en gezamenlijke reflectie. (15–20 minuten)**
In deze stap presenteren de groepen kort wat zij hebben uitgewerkt. Iedere groep vertelt:
 - Welke acties zij concreet hebben geformuleerd.
 - Hoe die passen in bestaand beleid.
 - Op welke termijn ze uitvoerbaar zijn (kort, midden of lange termijn).
 - (Eventueel) wie een logische actiehouders zou zijn.

Na elke terugkoppeling is kort ruimte voor reacties of aanvullingen van andere deelnemers.

- **Stap 11. Plenaire afsluiting en vervolg door opdrachtgever. (5-10 minuten)**
De bijeenkomst wordt afgesloten met een korte terugblik en een doorkijk naar het vervolg.



De opdrachtgever vertelt wat er met de uitkomsten gebeurt:

- Hoe worden de opgehaalde acties en ideeën verwerkt in het eindproduct (bijvoorbeeld actieplan, visiedocument of meerjarenplan)?
- Wanneer en hoe worden de deelnemers hierover teruggekoppeld?
- Wat is de verwachte vervolgstap – bijvoorbeeld besluitvorming, verdere uitwerking of uitvoering?

Tot slot kan de begeleider deelnemers uitnodigen ook kort voor zichzelf te reflecteren:

- Wat neem jij mee uit deze sessie?
- Wat is jouw eerste stap, binnen je eigen invloedssfeer?

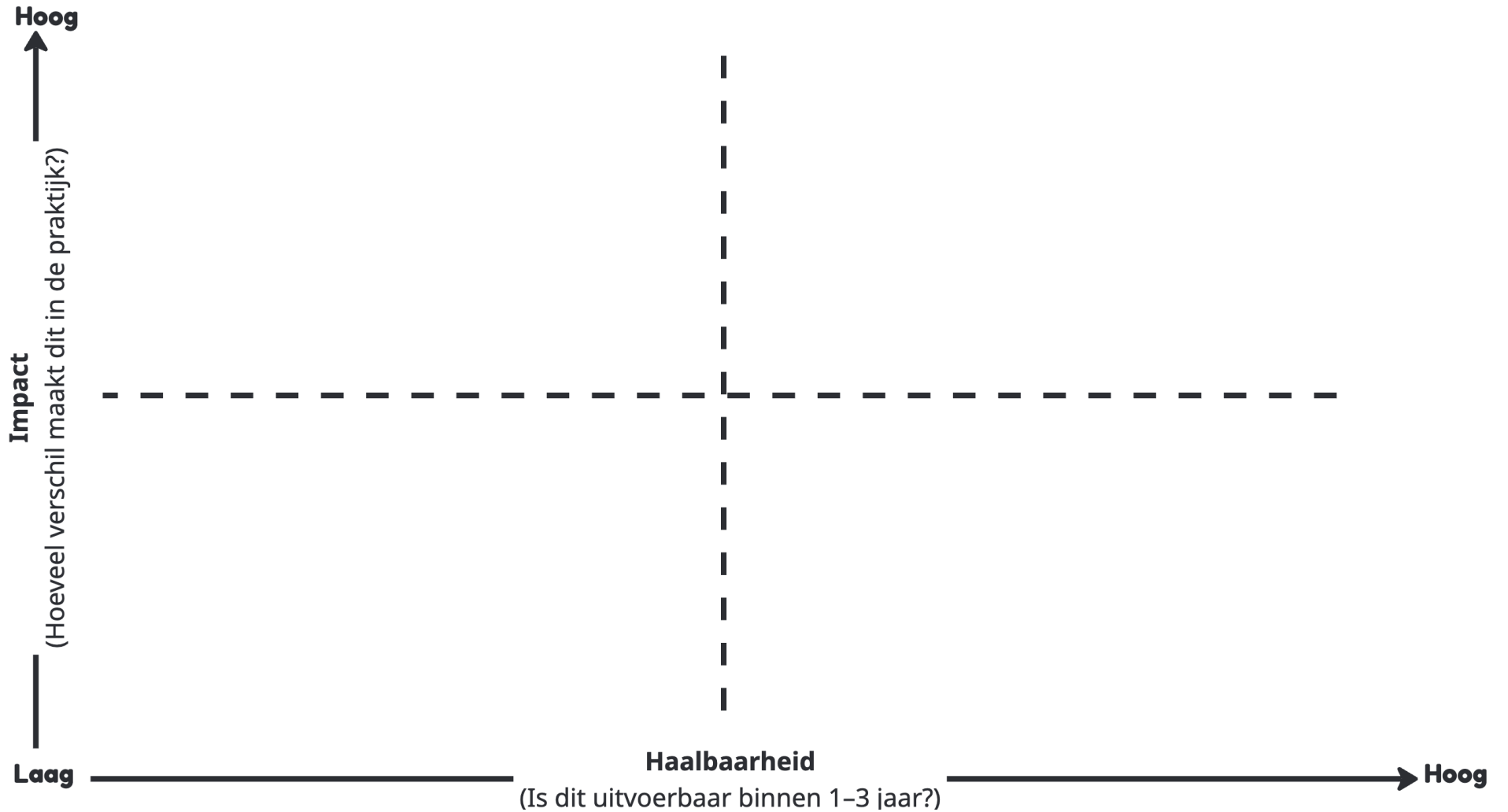


Federatie
**Medisch
Specialisten**

Bijlagen



Werkblad: Prioriteringsmatrix





Bijlage: verschillen tussen en kenmerken van een ambitie, aanbeveling, handelingsperspectief en actie

Om verandering in gang te zetten, heb je verschillende soorten uitspraken of teksten nodig. Ze helpen je om richting te geven, mensen te inspireren en uiteindelijk ook dingen gedaan te krijgen. In dit document lees je wat het verschil is tussen een ambitie, aanbeveling, handelingsperspectief en actie. Elk onderdeel heeft een eigen functie en kracht.

Ambitie: Waar wil je naartoe?

Een ambitie is een wens of droom voor de toekomst. Het is nog niet concreet, maar wel inspirerend. Een ambitie laat zien wat je belangrijk vindt en waar je naartoe wilt werken. Het is de stip op de horizon.

- Kenmerken: Toekomstgericht en richtinggevend - Kort en krachtig - Niet concreet of meetbaar
- Voorbeeld: "Iedereen voelt zich veilig, gewaardeerd en betrokken op de werkvloer."

Aanbeveling: Wat is een goede richting?

Een aanbeveling geeft aan welke kant je op zou kunnen bewegen om de ambitie dichterbij te brengen. Het is nog geen plan of maatregel, maar wel een duidelijke richting. Een aanbeveling biedt houvast, zonder precies te zeggen wat je moet doen.

- Kenmerken: Sluit aan bij de visie of ambitie - Motiverend en inspirerend - Algemeen toepasbaar - Laat ruimte voor invulling
- Voorbeeld: "Stimuleer een werkcultuur waarin samenwerking en ontwikkeling centraal staan."

Handelingsperspectief: Wat zou je kunnen doen?

Een handelingsperspectief is een suggestie voor hoe je met een aanbeveling aan de slag zou kunnen gaan. Het nodigt uit tot actie, zonder dwingend te zijn. Je kunt het zelf aanpassen aan jouw situatie.

- Kenmerken: Praktisch, maar flexibel - Positief geformuleerd - Geen verplichting, maar een idee
- Voorbeeld: "Organiseer regelmatig informele momenten waarin collega's ervaringen en ideeën met elkaar delen."

Actie: Wat ga je concreet doen?

Een actie is een concrete stap. Het maakt duidelijk wie iets doet, wat er moet gebeuren, wanneer het gebeurt en hoe je kunt zien dat het is gelukt. Het zorgt ervoor dat plannen ook echt worden uitgevoerd.

- Kenmerken: Duidelijk en uitvoerbaar - Iemand is verantwoordelijk - Heeft een tijdsplan - Het resultaat is zichtbaar of toetsbaar
- Voorbeeld: "De teamleider organiseert vanaf oktober 2025 elke twee maanden een lunchbijeenkomst waarin collega's een praktijkvoorbeeld delen."

Door deze vier elementen goed op elkaar af te stemmen, bouw je aan verandering die mensen aanspreekt én in beweging brengt.



In het kort:

| Soort | Doel | Taalgebruik | Voorbeeld |
|------------------------------|--------------------------|-------------------------|---|
| <i>Ambitie</i> | Richting geven (waarom) | Inspirerend | “Een veilige en inclusieve werkplek voor iedereen.” |
| <i>Aanbeveling</i> | Koers bepalen (wat) | Richtinggevend | “Stimuleer een cultuur van samenwerking en leren.” |
| <i>Handelingsperspectief</i> | Mogelijke aanpak (hoe) | Uitnodigend en positief | “Plan regelmatig een inspiratiesessie waarin mensen ideeën delen.” |
| <i>Actie</i> | Doen (wie, wat, wanneer) | Concreet en toetsbaar | “De coördinator plant vanaf november een maandelijkse lunchsessie.” |

Checklist: Hoe formuleer je ambities, aanbevelingen, handelingsperspectieven en acties?

Voor ambities:

- Houd het kort en krachtig: waar droom je van?
- Kies woorden die inspireren en energie geven.
- Laat mensen zelf bedenken hoe ze eraan kunnen bijdragen.

Voor aanbevelingen:

- Geef richting, maar schrijf niet voor wat iemand móet doen.
- Sluit aan bij de grote lijn of visie die je samen hebt.
- Nodig mensen uit tot actie, zonder het als een verplichting te brengen.

Voor handelingsperspectieven:

- Bedenk voorbeelden die helpen om in beweging te komen.
- Zorg dat het ruimte laat voor eigen invulling of aanpak.
- Focus op wat energie geeft, niet op regels of controle.

Voor acties:

- Maak duidelijk wat er moet gebeuren, door wie, en wanneer.
- Zorg dat het haalbaar is en aansluit bij de praktijk.
- Laat zien wanneer je tevreden bent of wanneer het werkt – zonder er een checklist van te maken.