

### 3.1 De rol en positie van familieraden bij het bevorderen van familiebeleid

#### 1. Inleiding

Het bevorderen van familiebeleid is een kerntaak van familieraden in GGZ-instellingen. Bij de ontwikkeling, implementatie en borging van het familiebeleid kan een familieraad verschillende rollen op zich nemen. De familieraad staat hierbij voor vier belangrijke keuzen. Op welk niveau richten we ons: beleid en/of uitvoering? Richten we ons op het verleden en/of op de toekomst? Stellen we ons pro-actief en/of re-actief of? En beperken we ons tot de rol van extern adviseur en/of nemen we de taak en verantwoordelijkheid op ons om een deel van het familiebeleid te (laten) ontwikkelen, uitvoeren en/of evalueren?

Welke rol een familieraad in de praktijk op zich kan nemen wordt mede bepaald door de positie van de familieraad. Daarbij gaat het niet alleen om de formele positie, maar juist ook om de informele positie van de familieraad in relatie tot zijn omgeving, de individuele familieraadsleden en de (onderlinge) samenwerking.

#### 2. Familiebeleid in de GGZ

Familiebeleid heeft betrekking op de relatie tussen GGZ-instelling en de familie. In familiebeleid wordt vastgelegd op welke voorwaarden en op welke manier familie van de GGZ-cliënt(en) wordt benaderd en betrokken door de GGZ-instelling, met als doel het verbeteren van het zorgproces.

In het kader van het meerjarenproject 'De vrijblijvendheid voorbij' heeft het Landelijk Platform GGZ, in samenwerking met diverse partners uit het veld, waaronder de SLKF, een set kwaliteitscriteria voor familiebeleid opgesteld. Deze criteria vormen een kader en een uitdagend perspectief van hoe familiebeleid er bij GGZ-instellingen uit zou moeten zien. Iedereen die betrokken is bij de ontwikkeling van familiebeleid, kan dit kader gebruiken om de ontwikkelingen in zijn of haar GGZ-instelling aan te toetsen.

*Meer informatie: aanvullende informatie: het document 'Criteria familiebeleid vanuit cliënten- en familieperspectief' treft u als artikel 1.2 in deze Handleiding.*

Binnen het familiebeleid worden twee pijlers onderscheiden:

##### 1. Richtlijnen

voor:

- Bejegening ('elkaar zien staan')
- Informatie uitwisseling
- Participatie in het zorgproces
- Ondersteuning van familie

##### 2. Structuurvoorzieningen

waarvan de familie gebruik kan maken wanneer deze richtlijnen niet nageleefd worden:

- Familieraad
- Familievertrouwenspersoon
- Klachtenregeling voor familie

In het vervolg van dit artikel richten we onze aandacht specifiek op de rol en positie van de familieraad bij het bevorderen van het familiebeleid.

### 3. Familiebeleid ontwikkelen, implementeren en borgen

Het ontwikkelen, implementeren en borgen van familiebeleid is primair de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur van een GGZ-instelling. Dat is geen éénmalige actie, maar een cyclisch proces. In dit proces kunnen we acht fasen onderscheiden:

1. Urgentiegevoel vestigen
2. Een leidende coalitie vormen
3. Een visie en strategie ontwikkelen
4. De visie communiceren
5. 'Empowerment' van medewerkers om de visie in de praktijk te kunnen brengen
6. Korte termijn successen realiseren
7. Verbeteringen in de werkwijze borgen en meer veranderingen tot stand brengen
8. Familiebeleid verankeren in de cultuur van de organisatie

*Meer informatie over deze acht fasen is te vinden in document 1.3 Achtfasenmodel voor het bevorderen van familiebeleid. Het achtfasenmodel is een hulpmiddel voor GGZ-instellingen om leiding te geven aan het proces van ontwikkelen, implementeren en borgen van familiebeleid.*

Familierraden kunnen de ontwikkeling, implementatie en borging van familiebeleid in een GGZ-instelling bevorderen door aan elke fase een constructieve bijdrage te leveren.

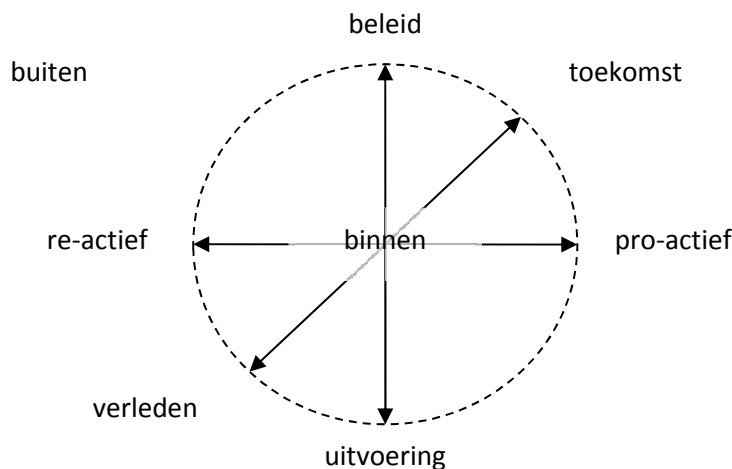
Bijvoorbeeld door:

1. bestuur en management van de instelling te confronteren met ervaringen van naastbetrokkenen,
2. de Raad van Bestuur te adviseren om een leidende coalitie te vormen,
3. zijn eigen visie op het nut en de noodzaak van het informeren, betrekken en ondersteunen van familieleden van GGZ-cliënten in te brengen in het overleg met de Raad van Bestuur,
4. samen de leden van de Raad van Bestuur de visie van de instelling op familieparticipatie te communiceren met managers en medewerkers,
5. in gesprek met managers en medewerkers te horen welke mogelijkheden en belemmeringen zij ervaren om de visie in de praktijk te brengen en met de Raad van Bestuur te overleggen hoe eventuele belemmeringen weggenomen kunnen worden;
6. in het overleg met de Raad van Bestuur te pleiten voor de planning van concrete activiteiten om het familiebeleid te implementeren en de werkplannen en jaarverslagen van divisies, business units en zorggroepen te controleren op de planning en uitvoering van deze activiteiten,
7. in gesprek met managers en medewerkers (zorgteams) concrete verbeterpunten te benoemen en mee te denken over mogelijkheden om deze verbeteringen te realiseren.

#### 4. De rol van de familieraad

De familieraad is een medezeggenschapsorgaan binnen de GGZ-instelling. De primaire functie van een familieraad is in overleg met de Raad van Bestuur of directie de collectieve belangen van familie van GGZ-cliënten behartigen.

Bij de uitvoering van deze taak kan de familieraad verschillende rollen op zich nemen. De leden van een familieraad zullen in onderling overleg moeten bepalen welke rol zij in de praktijk wel en niet *willen* spelen. Daarbij staat de familieraad voor vier belangrijke keuzen. Deze keuzen kunnen we grafisch weergeven als de assen van een vierdimensionaal model.



Een familieraad hoeft natuurlijk niet steeds dezelfde rol te kiezen. Per onderwerp kan en zal de familieraad – bewust of onbewust - een keuze maken.

##### **Houden we ons bezig met beleid en/of uitvoering?**

Beleid is abstract en vaag. Beleid is wat je over de bejegening, informatie, betrokkenheid en ondersteuning van familie kunt bedenken en opschrijven.

Uitvoering is concreet en tastbaar. Uitvoering is wat er in de praktijk in de triade van zorg door cliënten, hulpverleners en familie gedaan wordt.

##### *Voorbeeld*

*In een GGZ-instelling is het beleid dat familieleden van GGZ-cliënten bij eerste opname informatie krijgen in de vorm van een brochure over het familiebeleid. De praktijk is echter dat de brochure zelden of nooit aan familieleden verstrekt wordt. De familieraad kiest er voor om zijn aandacht te richten op het verbeteren van de uitvoering van het bestaande beleid op dit punt.*

##### **Richten we ons op het verleden en/of op de toekomst?**

Bij het verleden hoort terugblikken en bij de toekomst vooruit kijken. Dat kan zowel op het niveau van beleid als op het niveau van uitvoering.

Beleidsmatig terugblikken doe je door het formele familiebeleid te evalueren, beleidsmatig vooruitblikken door (abstracte) toekomstvisies en beleidsplannen te ontwikkelen.

Op het niveau van uitvoering kijk je achterom door de resultaten en effecten van de uitvoering te toetsen en vooruit door concrete werkplannen te maken.

	Verleden	Toekomst
Beleid	Formeel familiebeleid evalueren Werkplannen evalueren	Toekomstvisies ontwikkelen Beleidsplannen maken
Uitvoering	Resultaten en effecten evalueren Kwaliteitstoetsing	Werkplannen maken

#### Voorbeeld

*In een grote geïntegreerde GGZ-instelling is op concernniveau een familiebeleidsplan vastgesteld. Onderdeel van dit concernbeleid is dat de directeuren van de diverse onderdelen van de GGZ-instelling in hun jaarlijkse werkplannen concrete activiteiten opnemen om de bejegening, informatievoorziening, betrokkenheid in het zorgproces en/of ondersteuning van familie van GGZ-cliënten te verbeteren. De familieraad kiest er voor om de werkplannen van de diverse bedrijfsonderdelen op dit punt te evalueren.*

#### Stellen we ons re-actief en/of pro-actief op?

Re-actief zijn betekent ontvankelijk zijn, afwachten en volgen. Pro-actief zijn is doen, initiatief nemen en leiden. En ook dit kan zowel op het niveau van beleid als op het niveau van uitvoering en zowel met de blik op het verleden als met de blik op de toekomst gericht.

Op beleidsniveau betekent re-actief zijn bijvoorbeeld dat je de beleidsagenda van de instelling volgt en wacht met adviseren tot je een concrete vraag over een beleidsplan of beleidsevaluatie krijgt.

Op beleidsniveau pro-actief zijn wil zeggen dat je zelf onderwerpen agendeert, bijvoorbeeld de wens om het formele familiebeleid te evalueren of op onderdelen verder uit te werken.

Op het niveau van de uitvoering kun je pro-actief zijn, bijvoorbeeld door het initiatief te nemen voor een familietevredenheidsonderzoek of de concretisering van het familiebeleid in de werkplannen van afdelingen, ofwel re-actief zijn door af te wachten tot de instelling er zelf mee komt en daar dan feedback op te geven.

#### Voorbeeld

*Om de kwaliteit van zorg te verbeteren worden in een GGZ-instelling zorgprogramma's ontwikkeld. Binnen de instelling is het niet gebruikelijk om cliënten en hun verwanten bij de ontwikkeling van nieuw beleid of de opleiding van medewerkers te betrekken. Onder het motto 'Beter voorkomen dan genezen' acht de familieraad dat wel wenselijk. De familieraad kaart dit aan in het overleg met de Raad van Bestuur en de Cliëntenraad en stelt voor om ten minste één cliënt-ervaringsdeskundige en één familie-ervaringsdeskundige toe te voegen aan de expertteams, die de diverse zorgprogramma's ontwikkelen.*

#### Stappen we de organisatie in en/of blijven we een (relatieve) buitenstaander?

Buitenstaander blijven wil zeggen dat je de rol van externe adviseur op je neemt, die de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van het familiebeleid aan de instelling (i.c. de Raad van Bestuur, beleidsmedewerkers, managers en/of medewerkers) overlaat.

In de organisatie stappen wil zeggen dat je als familieraad de taak en verantwoordelijkheid op je neemt om (een deel van) het familiebeleid te (laten) ontwikkelen, uitvoeren en/of evalueren. Als familieraad neem je daarmee in feite de rol van beleidscommissie, manager of uitvoeringsorgaan op je. Kijkend naar de tijdsas (verleden – heden – toekomst) zijn dan o.a. de volgende rollen denkbaar.

	Verleden	Heden	Toekomst
Beleidscommissie	Auditor formeel familiebeleid	Opsteller van interne regelingen en richtlijnen	Schrijver familiebeleidsplan
Manager	Kwaliteitsmanager	Lijnmanager	Kwaliteitsmanager
Uitvoeringsorgaan	Familietevredenheids-onderzoeker	Familievertrouwenspersoon Klachtencommissie Eerste aanspreekpunt voor familie Voorlichter (richting naastbetrokkenen) Trainer (richting medewerkers)	Schrijver verbeterplannen

### Voorbeeld

*Een kleine familieraad in een grote GGZ-instelling kiest normaal gesproken, zowel uit praktisch als uit principieel oogpunt, voor de rol van extern adviseur. Er is formeel familiebeleid vastgesteld, maar de familieraad heeft de indruk dat er van de uitvoering van dat beleid in de praktijk nog niet zoveel terecht komt. De Raad van Bestuur erkent dat er wellicht aanvullende activiteiten ondernomen zouden moeten worden om het familiebeleid te implementeren, maar andere zaken (zoals bezuinigingen en een reorganisatie) hebben voor haar een hogere prioriteit. Na overleg met de Raad van Bestuur besluit de familieraad om zelf onderzoek te doen naar de tevredenheid van familieleden van GGZ-cliënten. Voor de ontwikkeling en uitvoering van dat onderzoek wordt – vanuit het budget van de familieraad – via de wetenschapswinkel van de universiteit een stagiaire ingehuurd.*

## 5. De positie van de familieraad

In de vorige paragraaf stond de vraag centraal welke rol een familieraad *in theorie* op zich kan nemen bij het bevorderen van het familiebeleid in een GGZ-instelling. Welke rol praktisch haalbaar is wordt mede bepaald door de - formele en informele - positie van de familieraad.

### De formele positie van de familieraad

Het bestuur van de SLKF maakt zich sterk voor wettelijke erkenning van familieraden in de GGZ. In tegenstelling tot de cliëntenraad heeft de familieraad van een GGZ-instelling namelijk (nog) geen wettelijke status.<sup>1</sup> De taken en bevoegdheden, rechten en plichten van een familieraad kunnen daardoor per GGZ-instelling verschillen.

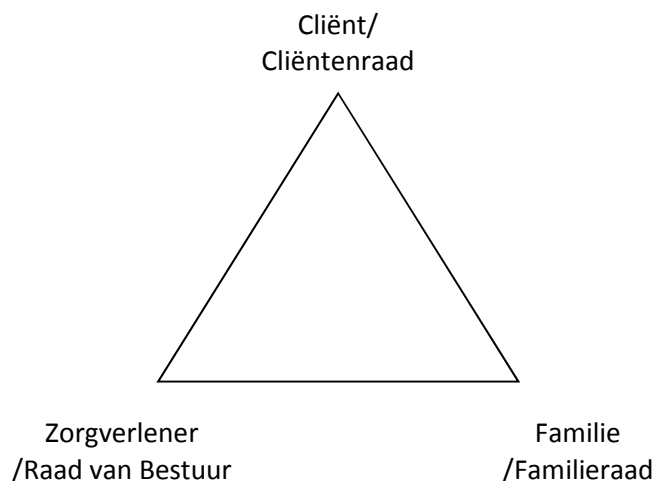
De formele positie van de familieraad is vastgelegd in een convenant of samenwerkingsovereenkomst met de Raad van Bestuur. Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn:

- het doel en de taken van de familieraad,
- informatierecht, adviesrecht en recht op overleg,
- de omvang en samenstelling van de familieraad,
- de faciliteiten van de familieraad,
- secretariële en/of ambtelijke ondersteuning en
- een eigen budget.

### Aanvullende informatie

In document 2.2.3 van deze handleiding zijn een aantal voorbeelden van samenwerkingsovereenkomsten tussen familieraden en Raden van Bestuur te vinden.

Voor de formele positie van de familieraad is het daarnaast belangrijk om te weten dat cliëntenraden (verzwaard) adviesrecht hebben over het familiebeleid van een GGZ-instelling, met name waar het gaat om consequenties van het familiebeleid voor cliënten. De triade cliënt –zorgverlener - familie wordt op instellingsniveau dus weerspiegeld in de triade cliëntenraad - Raad van Bestuur - familieraad.



### De informele positie van de familieraad

De praktische mogelijkheden van een familieraad worden niet alleen bepaald door zijn formele positie, maar evenzeer door zijn informele positie. De informele positie van de familieraad kunnen we verhelderen door vanuit vier verschillende standpunten naar de familieraad te kijken.

Vanuit het *maatschappelijke standpunt* zien we een familieraad in relatie tot zijn omgeving (de 'markt' of 'het speelveld'). Indicatoren voor de informele positie van een familieraad zijn vanuit dit standpunt:

- informatie en inspiratie vanuit de omgeving
- netwerken binnen en buiten de instelling
- contact met de achterban
- meerwaarde voor familieleden, cliënten en de instelling

Wanneer we vanuit het *individuele standpunt* naar een familieraad kijken, dan zien we een zelfstandige eenheid met individuele leden. De individuele leden met hun persoonlijke visies, idealen en competenties geven de familieraad energie, richting en draagkracht. Vanuit dit standpunt kunnen we de volgende indicatoren voor de informele positie van een familieraad benoemen:

- voldoende competente familieraadsleden
- persoonlijke visies en idealen
- een gemeenschappelijke missie
- voldoende ambitie, tijd en energie voor het familieraadswerk

Vanuit het *culturele standpunt* kunnen we de familieraad zien als een groep binnen een groep, met eigen waarden en normen en omgangsvormen. Indicatoren voor de informele positie van een familieraad zijn vanuit dit standpunt:

- aandacht, respect en interesse voor elkaar
- goede samenwerking, zowel onderling als met de Raad van Bestuur en de cliëntenraad
- gedeelde visies
- gezamenlijke prioriteiten

We kunnen ook vanuit een *materieel standpunt* naar een familieraad kijken. Dan zien we concrete fysieke vormen die we vast kunnen pakken. Daartoe behoren alle de zaken die we hierboven bij de formele positie van de familieraad benoemd hebben. Vanuit dit standpunt bezien zijn indicatoren voor de informele positie van de familieraad:

- expliciete aandacht voor familie van GGZ-cliënten in de visie en strategie ofwel het meerjarenbeleidsplan van de instelling
- de aanwezigheid van een beleidsmedewerker familiebeleid en/of familiecontactpersonen op het niveau van afdelingen
- participatie van de familieraad in voor de ontwikkeling, implementatie en borging van het familiebeleid relevante beleidscommissies en/of werkgroepen
- het formele familiebeleid t.a.v. de andere pijlers van het familiebeleid (interne richtlijnen, familievertrouwenspersoon, klachtenregeling voor familie)

#### *Aanvullende informatie*

*In bijlage B.1 Visieraam familieraden zijn de vier hierboven genoemde standpunten tot in detail uitgewerkt in ca. 64 relevante aandachtspunten voor een familieraad.*

## **6. De relatie tussen de positie en de rol van de familieraad**

De samenhang tussen de –formele en informele - positie en de – in de praktijk haalbare - rol van de familieraad zullen we hieronder aan de hand van een voorbeeld illustreren.

*Het betreft een familieraad van een grote GGZ-instelling met een integraal aanbod, verspreid over 5 locaties, die onlangs op bestuurlijk niveau met een andere GGZ-instelling gefuseerd is. De instelling heeft 3500 medewerkers en een jaaromzet van € 255 miljoen. Een reorganisatie van de diverse onderdelen van de twee gefuseerde instellingen is gaande. De familieraden van de gefuseerde instelling bestaan nog naast elkaar. Onlangs heeft een eerste kennismaking plaats gevonden. Daarbij is afgesproken om periodiek met elkaar te overleggen. De Raad van Bestuur heeft de directeur van één van de bedrijfsonderdelen benoemd tot portefeuillehouder familiebeleid en familieraad. Hij fungeert als maandelijkse overlegpartner voor de familieraad. Prioriteiten van deze portefeuillehouder zijn het normaliseren van de relatie tussen de instelling en familie van GGZ-cliënten en het daadwerkelijk betrekken van de familie bij de zorg in het behandelplan. Daarnaast wordt er gewerkt aan de ontwikkeling van een klachtenregeling voor familie. Tenslotte wordt er - op initiatief van de Tweede Kamer – door de landelijke stichting familievertrouwenspersonen (LSFVP) gewerkt aan de introductie van onafhankelijke familievertrouwenspersonen in GGZ-instellingen.*

*De familieraad heeft 6 leden. Twee leden (de voorzitter en secretaris) zijn gepensioneerd en hebben relatief veel tijd en energie voor het familieraadswerk. Het zijn voornamelijk deze twee leden die de interne en externe netwerken onderhouden en via die netwerken informatie en inspiratie voor het familieraadswerk verzamelen. De overige leden zijn wel gemotiveerd voor het familieraadswerk,*

*maar hebben er in de praktijk gewoon minder tijd voor. Ze zijn bij de vergaderingen van de familieraad aanwezig en bereiden deze ook voor, maar daarmee houdt het op. Contacten met de achterban blijven beperkt tot één van de vijf locaties, waar langdurige zorg verleend wordt. Voor de ontwikkeling van zijn visie maakt de voorzitter van de familieraad dankbaar gebruik van de voorbeelden die hij – via de landelijke bijeenkomsten van het SLKF – bij collega's van andere GGZ-instellingen verzameld.*

*De werkrelatie met de Raad van Bestuur is goed. Het overleg met de cliëntenraad bevindt zich in de snuffelfase.*

*De formele positie van de familieraad is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst met de Raad van Bestuur. De familieraad heeft een eigen werkkamer en vergaderruimte op één van de locaties. Opvallend is dat de familieraad uitsluitend secretariael ondersteund wordt, voor slechts 3 uur per week. 'Gebruik maken van ervaringskennis van familieleden' is onderdeel van de visie van de oude instelling. Er is geen beleidsmedewerker familiebeleid en er zijn geen familiecontactpersonen. De familieraad participeert niet in beleidscommissies of werkgroepen.*

*De dynamische omgeving biedt deze familieraad talrijke kansen, maar de mogelijkheden om deze te verzilveren zijn door de beperkte menskracht en minimale ondersteuning beperkt. Er is een reëel risico dat de draagkracht van deze familieraad overschreden wordt. Dit risico kan door de familieraad beperkt worden door heldere prioriteiten te stellen en zich – over het algemeen - tot de rol van 'externe adviseur' te beperken. Een pro-actieve houding lijkt wenselijk om de formele positie (i.c. zorgen voor ambtelijke ondersteuning, samenwerking/samengaan met de andere familieraad en aansluiting bij de zeggenschapsverhoudingen in de nieuwe organisatiestructuur) te versterken. Dat is een absolute voorwaarde om de informele positie van de familieraad te kunnen versterken en op andere onderdelen (betrokkenheid van familie in behandelplannen, klachtenregeling, familievertrouwenspersoon) een rol van betekenis te kunnen spelen.*

## **7. Traplopen in de hiërarchie**

Zoals gezegd is de ontwikkeling, implementatie en borging van het familiebeleid primair de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur van een GGZ-instelling. De praktijk leert echter dat er in veel GGZ-instellingen wel formeel familiebeleid ontwikkeld is, maar dat de afspraken die in het formele beleid gemaakt zijn in één of meer delen van de organisatie niet of maar ten dele in de praktijk worden gebracht. Ook het omgekeerde komt voor: in één of meer onderdelen van de organisatie wordt het door de familieraad gewenste beleid in de praktijk gebracht, zonder dat dit op instellingsniveau in het formele beleid geborgd is.

Om het door de familieraad gewenste formele beleid op papier en in de praktijk geïmplementeerd te krijgen kan het noodzakelijk zijn om als familieraad af te dalen in de organisatie en naast het overleg met de Raad van Bestuur ook overleg te voeren met directeuren en in gesprek te gaan met managers en medewerkers van zorgteams.

*Een grote GGZ-instelling in het noorden van het land heeft dit overleg geformaliseerd door per organisatie-onderdeel een familieraad in te stellen. Een mogelijk alternatief is om met enige regelmaat met een afvaardiging van een 'centrale' familieraad overleg te voeren met directeuren van de diverse divisies, business-units of zorggroepen.*



Op welk niveau in de organisatie overleg gewenst is, is afhankelijk van de stand van zaken t.a.v. het familiebeleid. Een logische volgorde kan zijn:

- Overleg met managers en medewerkers in zorgteams om goede praktijken en input voor de visie/het beleid te verzamelen;
- Overleg met de Raad van Bestuur over de visie op familieparticipatie/het formele familiebeleid;
- Overleg met directeuren over de implementatie van het formele familiebeleid;
- Samen met bestuur en directeuren in gesprek met managers en medewerkers om de visie van de instelling op familieparticipatie te communiceren;
- Overleg met managers en medewerkers van zorgteams over mogelijkheden en belemmeringen om het familiebeleid in de praktijk te brengen;
- Overleg met de Raad van Bestuur en directeuren over het wegnemen van obstakels ofwel het regelen van de noodzakelijke randvoorwaarden om het familiebeleid in de praktijk te brengen;
- Overleg met managers en medewerkers in zorgteams over concrete verbeteracties en mogelijkheden om de gewenste verbeteringen tot stand te brengen;
- Overleg met de Raad van Bestuur over het systematisch verzamelen van feedback van naastbetrokkenen (familietevredenheidsonderzoek);
- Overleg met directeuren en managers over de resultaten van het familietevredenheidsonderzoek en gewenste verbeteracties;
- Overleg met Raad van Bestuur en directeuren over de planning, uitvoering en effecten van verbeteracties.

## **Meer informatie:**

### **In de SLKF Handleiding Familiebeleid**

- 1.2 Criteria familiebeleid vanuit cliënten- en familieperspectief (LPGGz)
- 1.3 Achtfasenmodel voor het bevorderen van familiebeleid in GGZ-instellingen
- 1.4 Randvoorwaarden en instrumenten voor familiebeleid
- 2.0 Checklist formeel familiebeleid
- 2.2.1 De familieraad in de GGZ
- 2.2.2 Model overeenkomst familieraad – Raad van Bestuur
- 2.2.3 Voorbeelden van overeenkomsten familieraad – Raad van bestuur
- B.1 Visieraam familieraden

## **Noten**

---

<sup>1</sup> De wettelijke taken en bevoegdheden van de Cliëntenraad zijn vastgelegd in de WMCZ (Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen).