

# De invloed van leden op de vorming van de belangenbehartiging agenda

Een gevalstudie bij de brancheorganisatie Verpleegkundigen & Verzorgenden  
Nederland



## Universiteit Leiden

Naam: Dominique van der Leek

Studentnummer: s1848054

Universiteit: Universiteit Leiden

Instituut: Bestuurskunde

Studie: Master management van de publieke sector

Eerste lezer: Prof. dr. A. Timmermans

Tweede lezer: Dr. G.E. Breeman

Datum: 14-08-2020



5. Het bewaken van de issueagenda door V&VN als het type <i>movement</i> .....	47
5.1. Invloed van de leden.....	47
5.1.1. De structuur.....	47
5.1.2. De agenda's.....	48
5.2. De doelstelling van V&VN.....	50
5.3. Accountability en prestatie management als verklarende factoren voor de agendavorming.....	52
5.3.1. Accountability.....	52
5.3.2. Prestatie management.....	53
5.4. De tevredenheid van de leden.....	54
5.5. De classificatie van V&VN.....	57
6. Conclusie.....	61
6.1. Beantwoording hoofd- en deelvragen.....	61
6.2. Discussie.....	64
6.2.1. De theorie.....	64
6.2.2. De praktijk.....	66
Literatuurlijst.....	70
Bijlage 1: Interviewscript.....	74
Bijlage 2: Transcript interview.....	79

## **Afkortingen**

V&VN = Verpleegkundige & Verzorgende Nederland

AVVV = Algemene Vereniging Verplegenden en Verzorgenden

VAR = Verpleegkundige of Verzorgende Adviesraad

## **Figuren**

Figuur 2.1: Schema van de vier logica's van Schmitter & Streeck.

Figuur 5.1: Grafische weergave transitie V&VN.

## **Tabellen**

Tabel 2.2: Strategieën voor issuemanagement.

Tabel 3.1: Empirische indicatoren model Schmitter & Streeck (1999).

Tabel 3.2: Nederlandse gemiddelden per jaar voor de indicatoren van het type *movement* en het type *club*.

Tabel 5.1: Vergelijking van de waarden van V&VN met de Nederlandse gemiddelden per jaar voor de indicatoren van het type *movement* en het type *club*.

## Voorwoord

In mijn masterscriptie is onderzoek gedaan naar de invloed van leden op het agendavormingsproces van het issuemanagement. Dit is gedaan binnen de brancheorganisatie van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland. Het speelveld van brancheorganisaties en haar leden is aan het veranderen. Zo wordt er door leden vaker een kosten-baten afweging gemaakt van het lidmaatschap. In dit onderzoek staat de organisatie Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland centraal, aangezien zij in haar jaarplan van 2020 stelt dat de ledeninspraak niet voldoende is. Dit onderzoek heeft gekeken in welke mate de stem van de leden wordt gehoord in de agendavorming door de organisatie.

Er is gekozen om naar dit deel van de agendavorming te kijken, omdat er in de bestaande literatuur een tekort is aan onderzoek naar met name de invloed van interne factoren op het agendavormingsproces van het issuemanagement. Hiernaast heb ik persoonlijk altijd al een grote interesse gehad in de wijze van agendavorming en de invloed van interne en externe factoren hierop. Het onderzoek wil helpen bij het creëren van begrip en het vormen van verklarende factoren welke invloed hebben op de invulling van het issuemanagement en welke gevolgen dit heeft op de wijze hoe de organisatie wordt gezien door haar leden.

De volgende hoofdvraag staat centraal in dit onderzoek: (1) Welke rol hebben leden op de vorming van de agenda van het issuemanagement van de verenigingsorganisatie van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, (2) hoe kan deze rol begrepen worden en (3) welke consequenties heeft dit voor hoe de leden de organisatie zien als belangenbehartiger? Hier zijn vijf deelvragen aan verbonden.

De nadruk van de theoretische lens van dit onderzoek ligt op het model van Schmitter & Streeck (1999). Dit model helpt bij de classificatie van brancheorganisaties door middel van vier logica's, waarbij telkens een afweging gemaakt moet worden tussen twee logica's. Dit model is aangevuld met theorieën over brancheorganisaties, haar leden en het proces van agendavorming.

Om antwoorden op de hoofd- en deelvragen te vinden is empirisch kwalitatief onderzoek gedaan worden. Het onderzoeksontwerp is een gevalstudie. In de dataverzameling is gebruik gemaakt van jaarplannen, statuten, jaarverslagen en ledenpeilingen van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland. Hiernaast is een respondent geïnterviewd, dit betreft een lid van de ledenraad van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland. Tenslotte is er een analyse gemaakt van mediaberichten.

Uit de resultaten en analyse bleek dat de leden veel invloed hadden, op basis van de overeenkomsten in de agenda's van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland en die van

haar leden. Desalniettemin ervaren leden dit niet zo, zij voelen zich nog steeds niet gehoord. Hierdoor is de doelstelling van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, om meer naar haar leden te luisteren, nog niet behaald. Ondanks dat de leden zich niet volledig gehoord voelen, blijven de leden vertrouwen hebben in Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland. Er blijft voldoende steun en geloof dat Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland de gewenste transitie gaat verwezenlijken. Anders zouden zij ook geen lid meer zijn. Verder bleek het model van Schmitter & Streeck in combinatie met aanvullende theorie scherp genoeg om te kijken naar de agendavorming van het issuemanagement. Door deze theorie kon Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland gemakkelijk geassocieerd worden naar de vier typen van het model, wat veel inzichten gaf. Bovendien is er gevonden dat monitoring, bewaken van de issueagenda en de vertaling maken van de wensen en behoeften van de leden naar de praktijk essentieel zijn om de invloed van de leden te vergroten. Om dit te kunnen bereiken geeft dit onderzoek enkele aanbevelingen aan de organisatie.

Ik wil nog graag een woord van dank uitspreken aan iedereen die heeft bijgedragen aan mijn onderzoek; alleen had ik dit resultaat niet kunnen bereiken. Ik dank de respondent en de organisatie Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland voor hun tijdsinvesteringen. Het interview was een fijn en open gesprek, wat mij veel nieuwe inzichten heeft gegeven. Tenslotte wil ik veel dank uiten aan mijn scriptiebegeleider, Arco Timmermans, voor de constructieve feedback en waardevolle gesprekken. Dit alles altijd om het beste uit mijzelf en mijn onderzoek te halen, hiervoor veel dank!

## **1. Brancheorganisaties en haar leden in een veranderend speelveld**

Brancheorganisaties zijn niet weg te denken uit het Nederlandse politieke, maatschappelijke en bestuurlijke landschap. Toch is er de laatste jaren een kentering zichtbaar, namelijk een afname van het aantal leden (Vollebregt, 2020). Een reden hiervoor is dat er vaker een kosten-baten afweging wordt gemaakt van een lidmaatschap. Hiernaast kan de invoering van de Mededingingswet uit 1998 een reden zijn, wat de mogelijkheden van brancheorganisaties sterk heeft beperkt. Door dit alles raden auteurs brancheorganisaties aan om goed naar de wensen van haar leden te luisteren. Dit blijven tenslotte de (potentiële) klanten van de organisaties (Veenstra, Masurel & Holleman, 2005, p. 379).

### **1.1. Aanleiding**

De brancheorganisatie van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland (V&VN) stelt in haar jaarplan van 2020 dat de ledeninspraak niet voldoende is. Het streven van de organisatie voor dat jaar wordt het zwaarder laten wegen van de stem van haar leden. Dit wil zij doen middels een vernieuwde website en sociale platforms, waardoor leden gemakkelijker zouden kunnen deelnemen aan de discussies binnen de verenigingsorganisatie (V&VN, 2020). Desalniettemin stelt de organisatie in haar jaarplannen van voorafgaande jaren dat de inspraak al zo veel mogelijk wordt gewaarborgd (V&VN, 2019; V&VN, 2018). Door deze waarneming rijst de vraag welke andere factoren in voorafgaande jaren de boventoon hebben gekregen. Tevens is het van belang om te onderzoeken welke gevolgen de gewenste toename van inspraak van leden heeft op hoe de organisatie wordt gezien door haar leden als belangenbehartiger.

V&VN haar nieuwe doelstelling lijkt te impliceren dat zij gehoor wil geven aan het advies van Veenstra et al. (2005) om naar haar leden te kunnen blijven luisteren. Uit de literatuur en de praktijk blijkt dat dit geen gemakkelijke opgave zal zijn. Een bijkomend obstakel hierbij is dat het speelveld van public affairs in beweging is door onder andere twee tegengestelde ontwikkelingen betreffende de schaal waarop de belangenbehartiging plaatsvindt. Enerzijds is er schaalvergroting; door fusies en internationalisering komen er grotere spelers met meer macht. Anderzijds is er schaalverkleining; meer bedrijven lobbyen individueel, buiten hun brancheorganisatie. Bovendien kan elke burger zijn/haar stem laten horen. Dit laatste komt door de digitalisering en individualisering; de burger wordt mondiger en kan middels nieuwe kanalen makkelijker zijn of haar belangenbehartigen (Timmermans, Coops, van Keep, de Lange & van Venetië, 2019, pp. 49-50). Bovendien is er een trend gaande dat individuen vinden dat zij zelf beter hun belangen kunnen vertegenwoordigen in vergelijking met hoe een brancheorganisatie dit doet. Een voorbeeld hiervan is PO in actie; de leraren hebben

ervoor gekozen om zich samen te verenigen, onafhankelijk van een brancheorganisatie, en met succes (Zwijssen, 2017).

Het is de vraag of de doelstelling van V&VN voor 2020, om haar agenda op een meer participerende wijze met haar leden vorm te geven, voldoende zal zijn om haar rol als belangenbehartiger voor haar leden zo optimaal mogelijk in te richten. Bovendien ontstaat de vraag of zij deze beweging laat hebben ingezet. Bovendien leek de organisatie zich tot het de ledenpeiling niet bewust van het feit dat haar leden zich niet gehoord voelden. Dit maakt het aannemelijk dat de organisatie zich over het algemeen genomen niet bewust was, of wellicht is, van de factoren die invloed hebben op de vormgeving van de agenda. Met name gekeken naar ofwel interne dan wel externe factoren en de dynamiek tussen deze twee. Voorbeelden uit de praktijk lijken namelijk een samenhang tussen de interne en externe wereld van een organisatie te impliceren. Hierbij kan er gedacht worden aan de grote mate van aandacht voor intimiderend en wangedrag op universiteiten, na de opkomst van de *#metoo-beweging* (Chaudron, 2019). Het is aannemelijk dat het issue al langer speelde, maar pas onderdeel van het issuemanagement werd na de opkomst van de beweging. Oftewel werd dit ingegeven door externe actoren. Het is van belang om nader naar deze samenhang te kijken en welke invloed dit heeft op een organisatie. De bestaande literatuur is momenteel niet volledig toereikend gekeken naar hoe de dynamiek tussen de interne en externe omgeving van een organisatie werkt. Er bestaat wel onderzoek naar deze samenhang binnen klassieke belangengroepen, maar niet binnen andere publieke organisaties (Halpin, Fraussen & Nownes, 2017). Bovendien is er weinig bekend over de gevolgen voor een organisatie om een interne of externe focus te hanteren. Dit onderzoek zal hierdoor kijken naar issuemanagement, oftewel de vorming en prioritering van de agenda binnen een brancheorganisatie (Timmermans et al., 2019). Hierbij gaat het om de dynamiek van de interne en externe omgeving die als input dienen voor het agendavormingsproces, wat op haar beurt leidt tot de totstandkoming van de issues op de agenda. De input zijde van het agendavormingsproces voor dit onderzoek betreft de interne en externe omgeving, anders gezegd de binnen- en buitenwereld van een organisatie. De interne wereld heeft betrekking op de organisatie zelf. Hierbij wordt er gekeken naar het microniveau, dus binnen de organisatie zelf. De externe omgeving heeft betrekking op de markt of omgeving van de organisatie, deze wereld zou ook bestaan als de organisatie er niet was geweest. Hierbij wordt er gekeken naar het mesoniveau, de gehele bedrijfstak en het macroniveau; de gehele markt dus alle externe factoren buiten een organisatie (Henry, 2018, pp. 93-95). Issuemanagement is een systematische werkwijze van het vroegtijdig herkennen en handelen bij issues (Timmermans et al., 2019, p. 248). De totstandkoming van de agenda betreft het

uiteindelijke issuemanagement, anders gezegd de agendavorming. Dit is normaal gesproken een proces waarin politieke systemen issues prioriteren, gegeven de beschikbare middelen en aandacht voor een issue (Halpin & Fraussen, 2019, p. 4). Voor dit onderzoek wordt dit proces op een organisatie toegepast in plaats van op politieke systemen. Deze organisatie wil invloed uitoefenen op issues door middel van haar public affairs.

Het meest relevante is om de processen en mechanismen tussen de input en totstandkoming van de agenda te kunnen ontdekken, anders gezegd de *black box* open te breken. Er zijn dus vele factoren, zowel intern als extern, die aan deze eventuele mechanismen ten grondslag kunnen liggen. Halpin et al. (2017) stellen dat leden een belangrijke factor zijn voor het intern vormen van de beleidsagenda van een organisatie. Dit onderzoek zal zich richten op het gehoor dat V&VN geeft aan haar leden. Aangezien de brancheorganisatie haarzelf de doelstelling heeft gesteld om dit meer te gaan doen, kan er goed gekeken worden of dit daadwerkelijk wordt gedaan en wat de gevolgen hiervan zijn voor de organisatie. Dit laatste geldt zowel voor de invulling van de agenda als hoe V&VN wordt gezien door haar leden.

V&VN lijkt niet de enige organisatie te zijn die kampt met het probleem van ledeninspraak op de agendavorming. Onderzoek in Amerika heeft uitgewezen dat ledenorganisaties niet evenredig de belangen van haar leden behartigen. Verder is het opvallend dat zowel organisaties met als zonder leden dezelfde tactieken voor belangenbehartiging gebruiken (Schlozman, Jones, You, Burch, Verba & Brady, 2015, pp. 1017-1018). De ledeninspraak is wel degelijk van belang voor organisaties, aangezien de inspraak en representatie als middel wordt gebruikt om het gevoerde beleid te legitimeren (Johansson & Lee, 2014, p. 419). Ondanks de voordelen van het betrekken van leden in de beleidsvoering, blijkt toch uit onderzoeken dat veel leden zich niet gehoord voelen waardoor een democratisch defect ontstaat. Dit representatie gat kan ontstaan door de volgende zaken: een tekort aan tijd voor raadpleging, taalbarrières, tekort aan expertise en het belang van de leden (Johansson & Lee, 2014, pp. 421-422).

De interne en externe factoren die in de bestaande literatuur worden genoemd zijn uiteenlopend. Zo worden als interne factoren leden, de inrichtingen van organisaties en de factoren voor de groeiende aandacht voor issuemanagement genoemd (Manev & Stevenson, 2001, pp. 199-200; Timmermans et al, 2019, pp. 250-253). Genoemde externe factoren zijn het belang van accountability naar de maatschappij, prestatie management dat van buitenaf wordt opgelegd of verlangd en de bron van de informatie die wordt verzameld dus waar de informatie vandaan komt (Timmermans et al., 2019, pp. 205-206; Timmermans et al., 2019, pp. 214-216; De Bruijn, 2006; Timmermans et al, 2019, p. 256). Hier wordt later dieper op ingegaan in

hoofdstuk twee. Het is belangrijk om te benoemen dat in het overgrote deel van de bestaande literatuur de nadruk op externe factoren ligt.

In dit onderzoek is de verwachting dat externe accountability en prestatie management de belangrijkste andere verklarende factoren zijn voor de agendavorming, dus naast de leden. Deze factoren worden verwacht omdat dit elementen zijn waarop de organisatie wordt afgerekend, dan wel omdat dit de maatschappij beïnvloed ofwel omdat zij harde gestelde doelstellingen niet halen. Om als organisatie voort te kunnen blijven bestaan is het noodzakelijk om de kans op eventuele negatieve reacties vanuit de omgeving te verkleinen.

## **1.2. Probleemstelling**

Zoals hierboven genoemd zijn er vele factoren die een rol spelen in de totstandkoming van de agenda van belangenorganisaties. Helaas kunnen deze organisaties wegens de schaarste aan tijd en middelen niet aan alle issues die spelen aandacht besteden, waardoor keuzes gemaakt moeten worden op basis van eerdergenoemde factoren. Het is relevant wat deze keuzes, dus de prioritering van issues, drijft binnen een organisatie. Oftewel wat de bepalende factoren zijn in dit prioriteringsproces. In de literatuur bestaat discussie over hoe dit proces verloopt. Zo is een vraag die in de literatuur heerst of dit proces wordt beïnvloed door een enkele factor of dat dit meerdere factoren betreft (Halpin et al., 2018, pp. 2-3). Om antwoorden op deze vragen te vinden richt dit onderzoek zich op of binnen V&VN de agendavorming van het issuemanagement daadwerkelijk in samenwerking gaat met de leden, wat namelijk het beoogde doel is voor 2020. De nadruk komt te liggen op de leden, omdat dit een onderbelichte interne factor is in de bestaande literatuur.

Het onderzoek wil helpen bij het creëren van begrip en het vormen van verklarende factoren welke invloed hebben op de invulling van het issuemanagement, met name de rol van leden hierin, en welke gevolgen dit heeft op de wijze hoe de organisatie wordt gezien door haar leden.

Dit alles leidt tot de volgende hoofdvraag, die uit drie delen bestaat: (1) Welke rol hebben leden op de vorming van de agenda van het issuemanagement van de verenigingsorganisatie van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, (2) hoe kan deze rol begrepen worden en (3) welke consequenties heeft dit voor hoe de leden de organisatie zien als belangenbehartiger?

### **1.2.1. Deelvragen**

De hoofdvraag is te beantwoorden middels de volgende vijf deelvragen:

1. Hoe ziet het zorgdomein, waarin de verenigingsorganisatie van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland opereert, eruit?
2. In welke mate hebben leden invloed op de agenda van de verenigingsorganisatie van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland?
3. In hoeverre verhoudt de mate van invloed van de leden zich tot het behalen van de doelstelling van de verenigingsorganisatie van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland om meer naar leden te luisteren bij het vormen van de agenda?
4. Welke rol spelen accountability en prestatie management als verklarende factoren, naast de betrekking van de leden, voor de vorming van de agenda van de verenigingsorganisatie van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland?
5. Wat zijn de gevolgen en welke lessen kan de verenigingsorganisatie van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland trekken uit de manier waarop de issueagenda wordt gevormd voor de wijze waarop de ledenorganisatie als belangenbehartiger wordt gezien door haar leden?

### **1.2.2. Wetenschappelijke relevantie**

In de bestaande literatuur is er weinig bekend over de invloed van de externe en interne wereld op het agendavormingsproces van het issuemanagement binnen een organisatie, zoals de invloed van leden als interne factor of politieke wetgeving als externe factor. Dit tekort geldt met name voor de interne factoren. Er is wel een verscheidenheid aan factoren die de *black box* van een organisatie zouden kunnen verklaren. Door het tekort aan onderzoek ontstaan er ook geen impulsen voor organisaties om bij zichzelf te rade te gaan hoe dit proces is ingericht, aangezien dit alles onderbelicht is. Dit onderzoek wil bijdragen aan het verkleinen van dit gat in de literatuur. Tenslotte kan er meer bekend worden over de rol, bijdrage en het belang van leden binnen brancheorganisaties. Deze kennis over leden kan zowel van toegevoegde waarden zijn voor de leden zelf als de organisaties. Deze exploitatie kan als een beginpunt dienen voor vervolgonderzoek en vormt het begin voor het aanwakkeren van de bewustwording van deze processen.

### **1.2.3. Maatschappelijke relevantie**

De mate waarin succesvol op een issue wordt gereageerd is in grote mate afhankelijk van de strategie die wordt gekozen. Helaas zijn organisaties zich niet altijd bewust van hun strategie en “doen zij de dingen gewoon zo” of er is sprake van ad hoc management. Dit onderzoek kan een bijdrage leveren in deze bewustwording, wat hopelijk tot beter overwogen beslissingen leidt betreffende het issuemanagement. Hiernaast kan het blootleggen van welke gevolgen bepaalde keuzes hebben helpen bij het maken van deze keuzes. Dit alles kan leiden tot een beter gegrond issuemanagement met betere eindresultaten. Tevens kan het onderzoeken van het prioriteringsproces van belangengroepen een beeld geven van de representatieve rol van deze organisaties in het democratisch proces (Halpin et al., 2018, pp. 2-3). Dit kan verduidelijken in welke mate er sprake is van een eventueel democratisch defect. Tenslotte is het juist het doel van V&VN om de belangen van de beroepsgroep te vertegenwoordigen. Door naar de invloed van de leden te kijken wordt inzichtelijk in welke mate dit doel wordt behaald, waardoor de organisatie kan bepalen of zij op de goede weg is, hun doel is bereikt of nog meer verandering noodzakelijk is. De huidige coronacrisis geeft aanleiding tot een *sense of urgency*, waarin zeker voor een verenigingsorganisatie van een essentieel beroep in deze periode dit gevoel groter wordt. Dit geeft reden om alles te doen om haar leden te waarderen. Dus ook door naar hen te luisteren betreffende de agendavorming, maar het is juist van belang hoe V&VN dit kan blijven vasthouden na deze crisis. Verder kan de crisis er ook voor zorgen dat de leden nog meer het gevoel krijgen dat de verenigingsorganisatie hun belangen niet voldoende behartigd. Hierbij kan er gedacht worden aan het tekort van beschermende middelen wat hun veiligheid in gevaar brengt. Door deze crisis kunnen de leden zich juist geroepen voelen om zich onafhankelijk te verenigen en zichzelf in te zetten voor hun belangen, wat de urgentie voor de brancheorganisatie om dit te voorkomen in deze periode nog meer vergroot.

### **1.3. Het zorgdomein**

De eerste deelvraag zal in dit inleidende hoofdstuk al beantwoord worden. Bovendien geeft de titel van dit hoofdstuk al enigszins antwoord op de deelvraag; het speelveld van het zorgdomein is aan het veranderen. Daarbij ligt de snelheid waarmee deze veranderingen plaatsvinden erg hoog (Snoeck & Schoones, 2016). Door met name de vergrijzing krijgen steeds meer mensen te maken met de medische sector en is het een groot issue binnen de Nederlandse politiek (Nationale beroepen gids, z.j.).

Volksgezondheidszorg.info (z.j.) hanteert de volgende definitie van de gezondheidszorg:

“Het geheel van zorgverleners (en ondersteunend personeel), instellingen, middelen en activiteiten dat direct gericht is op instandhouding en verbetering van de gezondheidstoestand en/of de mogelijkheid om zelf regie te voeren, en op het reduceren, opheffen, compenseren en voorkomen van tekorten daarin.”

Het zorgdomein, oftewel de medische sector, doet onderzoek naar de gezondheid van de samenleving en past medische kennis toe. De nadruk ligt dus zowel op het voorkomen als het verhelpen. Dit betreft een zeer brede sector. Enkele voorbeelden van beroepen die in deze sector terug zijn te vinden zijn; verzorgenden, verpleegkundigen, apothekersassistenten, psychologen en huisartsen (Nationale beroepen gids, z.j.).

De gezondheidszorg is een bijzondere sector, dit domein houdt zich bezig met mensenlevens. Dit heeft als gevolg dat er vele ethische vraagstukken spelen. Zoals privacy, vrijheidsbeperking en genetische manipulatie. Bovendien wordt de sector met name gefinancierd door publiek geld. Dit maakt het belang voor het afleggen van maatschappelijke verantwoordelijkheid groter. Van 2003 tot en met 2017 is het geld dat naar deze sector gaat met 40 miljard euro toegenomen (Wikipedia, z.j.). Hierdoor wordt er tegenwoordig steeds vaker bezuinigd op de zorg, maar mag de kwaliteit van de geleverde zorg niet dalen. Dit leidt tot een toename van zelfhulp en mantelzorg. Deze ontwikkeling brengt een van de veranderingen in het speelveld. Politici en professionals moeten hun taken verenigen met de eisen van de mantelzorg, sociale netwerken, de beschikbare financiële middelen en formele openbare zorgvoorzieningen. Door deze verandering in het speelveld verenigen steeds meer burgers zich in vrijwillige organisaties op basis van wederkerigheid. Dit draagt bij aan de dynamiek van het nieuwe speelveld, doordat zij politici en zorgprofessionals dwingen om hun standpunten en beleid te heroverwegen. Zij wensen meer op maat gemaakte zorg. Dit vraagt om een proactieve, risicovolle en innovatieve houding van de verantwoordelijken (Boekholdt & van Oosterhout, 2013).

Ondanks dat de sector vooral door publiek geld wordt gefinancierd wordt ook de marktwerking en concurrentie steeds meer van belang. Dit vergroot een gevoel van competitie tussen de professionals, wat leidt tot een afname in de samenwerking. Zoals al eerder in dit hoofdstuk genoemd, vindt er schaalvergroting plaats. Hierdoor veranderen de relaties tussen de professionals; er ontstaat een gevoel van afstand. Desalniettemin ontstaan er meer ketens en netwerken door deze schaalvergroting, dit maakt het juist van belang om samen te blijven werken (Groenewegen, Hansen & ter Bekke, 2007). Er lijkt dus sprake van een paradox binnen de sector; de schaalvergroting vraagt om meer samenwerking, maar verkleint juist de mate van

samenwerking. Een mogelijke verklaring hiervoor is de complexiteit. De zorg wordt steeds complexer, dus de samenwerking ook. De enkele tweedeling tussen de dokter en de verpleegkundige is er niet meer. Tegenwoordig zijn er, zoals eerder genoemd, vele beroepen actief binnen deze sector. Al deze beroepen hebben hun eigen specialisme en ideeën, het is lastig om dit allemaal samen te brengen. Daar bijkomend is er een toename van het aantal communicatiemomenten. Zowel voor de patiënt als de professional, neemt het kennisniveau en de hoeveelheid beschikbare informatie toe. Tevens is de patiënt steeds beter geïnformeerd, mondiger en wil zelf keuzes maken (Nauta, 2014).

Een andere verandering in het speelveld is de decentralisatie van taken. Dit heeft als gevolg dat de regering en gemeenten het niet altijd eens zijn over bepaalde zaken (Wikipedia, z.j.). Verder is het opvallend dat er weinig vertrouwen is binnen de sector. Zo hebben de professionals in de sector een kleine mate van vertrouwen in de overheid, toezichthouders en zorgverzekeraars. Tevens is er een daling te zien van het vertrouwen van de professionals in ziekenhuisdirecties (Groenewegen et al., 2007).

Evenwel zal het zorgdomein altijd blijven bestaan; zolang er een bevolking is, zullen er ook gezondheidsklachten blijven. Het is in de Grondwet vastgelegd dat de Nederlandse overheid verplicht is om goede gezondheidszorg van de bevolking te bevorderen (Wikipedia, z.j.). Ondanks dat het zorgdomein zich in een snel veranderend speelveld bevindt, is het duidelijk dat er altijd gereageerd moet worden op de veranderingen en hiernaar gehandeld dient te worden door de vele betrokken actoren.

In het volgende hoofdstuk zal een weergave worden gegeven van de bestaande literatuur over de belangrijkste elementen van dit onderzoek, namelijk; brancheorganisaties, leden en de agendavorming van issuemanagement. Verder bevat dit hoofdstuk de theoretische lens die gebruikt zal worden en mogelijke causale mechanismen. Het derde hoofdstuk gaat over de gebruikte methode van het onderzoek. Hierin wordt ingegaan op de dataverzameling, wijze van analyse en operationalisering. In het vierde hoofdstuk worden de gevonden resultaten gerepresenteerd. In het vijfde hoofdstuk zullen de gevonden resultaten verder worden geïnterpreteerd en zal naar de betekenis hiervan in de context van de gehanteerde theoretische lens worden gekeken. In het laatste hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek gegeven, aanbevelingen gemaakt en wordt de terugkoppeling gemaakt naar de gebruikte theorie en praktijk.

## **2. Concepten en relaties als vormgevend instrument**

In dit hoofdstuk wordt eerst dieper ingegaan op de belangrijkste concepten en relaties van dit onderzoek, middels de bestaande literatuur hierover. Hierna zal duidelijk worden wat de gebruikte theoretische lens zal zijn voor het vervolg van het onderzoek. Tenslotte worden mogelijke causale mechanismen besproken.

### **2.1. De relevante literatuur**

In onderstaand stuk worden de definities van de belangrijkste concepten van dit onderzoek gegeven. Deze definities zullen leidend zijn voor het vervolg van het onderzoek. Verder wordt er gekeken wat er bekend is over deze concepten en de relaties tussen hen binnen de bestaande literatuur. Op basis hiervan wordt een selectie gemaakt uit de bestaande literatuur om de meest relevante literatuur voor dit onderzoek samen te stellen. Deze meest relevante literatuur bepaalt de theoretische lens voor het vervolg van het onderzoek.

#### **2.1.1. Brancheorganisaties**

Brancheorganisaties zijn niet te classificeren volgens de definities van private of publieke organisaties. Brancheorganisaties vertegenwoordigen de belangen van organisaties en werknemers in een specifieke branche, zoals de gezondheidszorg (van der Rijken, 2011, p. 30).

De volgende definitie voor een brancheorganisatie zal gebruikt worden in dit onderzoek, deze is opgesteld door van der Rijken & Wilts (2013, p. 21):

“Een brancheorganisatie is een organisatie die optreedt namens en voor vrijwillig aangesloten ondernemers en/of ondernemingen uit een beperkt aantal branches, die invloed kunnen uitoefenen op de koers van een organisatie.”

Uit bovenstaande definitie zijn enkele belangrijke elementen te halen. Ten eerste dat het een vrijwillige keuze is om lid te worden van een brancheorganisatie. Dit onderstreept het belang dat een brancheorganisatie iets moet toevoegen voor de leden. Als een brancheorganisatie een kleinere toegevoegde waarde heeft voor de leden zou dit ervoor kunnen zorgen dat de kosten zwaarder gaan wegen in de kosten-baten afweging van de (potentiële) leden. Bovendien is het laatste deel van de definitie relevant. Doordat een brancheorganisatie de aangesloten leden vertegenwoordigt, kunnen zij middels een hetzij succesvolle of gefaalde lobby enorme invloed uitoefenen op de manier waarop de organisaties en werknemers in die specifieke branche in de toekomst te werk dienen te gaan.

Internationalisering en globalisering hebben het speelveld waarop maatschappelijke belangengroepen, zoals V&VN, de wensen van hun leden kunnen vertegenwoordigen vergroot. Om deze reden is er een aanzienlijke toename van dit soort organisaties (Johansson & Lee, 2014, p. 406). Brancheorganisaties zijn organisaties die als kanaal dienen waardoor burgers zich kunnen mobiliseren en hun onder gerepresenteerde belangen kunnen vertegenwoordigen (Johansson & Lee, 2014, pp. 421-422). Brancheorganisaties hebben een functie van *blame avoidance*; zij vervullen een coalitiefunctie voor het spreiden van de risico's voor haar leden, middels het vertegenwoordigen van deze leden en vooraan te staan in de 'linie' (Timmermans et al., 2019, p. 294). Dit heeft als gevolg dat brancheorganisaties vaak een mikpunt zijn voor andere belangenbehartigers, zodra individuele bedrijven geen gehoor geven aan een lobby (Timmermans et al., 2019, p. 219). Hierbij kan er gedacht worden aan het doorschuiven van behartigers door een supermarkt naar de brancheorganisatie voor detailhandel ten tijde van de zwarte piet discussie. Uit onderzoek blijkt dat leden van een brancheorganisatie meer zekerheid ervaren dan niet-leden. Zij betalen graag lidmaatschap en leveren een stukje onafhankelijkheid in voor dit vertrouwen in de toekomst (Veenstra et al., 2005, p. 392).

Óf deze zekerheid, en in welke mate, geboden kan worden is afhankelijk van de public affairs van een brancheorganisatie. Betreffende de public affairs is de binnenwereld van een organisatie minstens zo belangrijk, als de buitenwereld. Een reflectieve professional moet ervoor zorgen dat er voldoende ruimte binnen een organisatie is om een analyse, de boodschap en alarmsignalen over te laten komen. Een omgeving van een organisatie is turbulent, dus moet de structuur constant worden aangepast aan deze omgeving waarin er altijd voldoende ruimte moet zijn voor de analyse, boodschap en alarmsignalen. Het externe succes van een organisatie is vaak afhankelijk van hoe de processen en structuren intern zijn vormgegeven (Timmermans et al., 2019, pp. 173-174). Hiernaast is het essentieel dat een reflectieve professional ook nauwlettend naar zijn/haar organisatie blijft kijken. Hierbij is monitoring cruciaal; de reflectieve professional moet signalen vanuit de organisatie kunnen signaleren. Bovendien behoort er informatie gedeeld te worden met de betrokkenen binnen de organisatie. Dit wordt gedaan om draagvlak voor een strategie te creëren (Timmermans et al., 2019, p. 176). Dit houdt in dat een brancheorganisatie, zoals V&VN, goed moet blijven monitoren wat er bij haar leden speelt.

#### *De vier logica's*

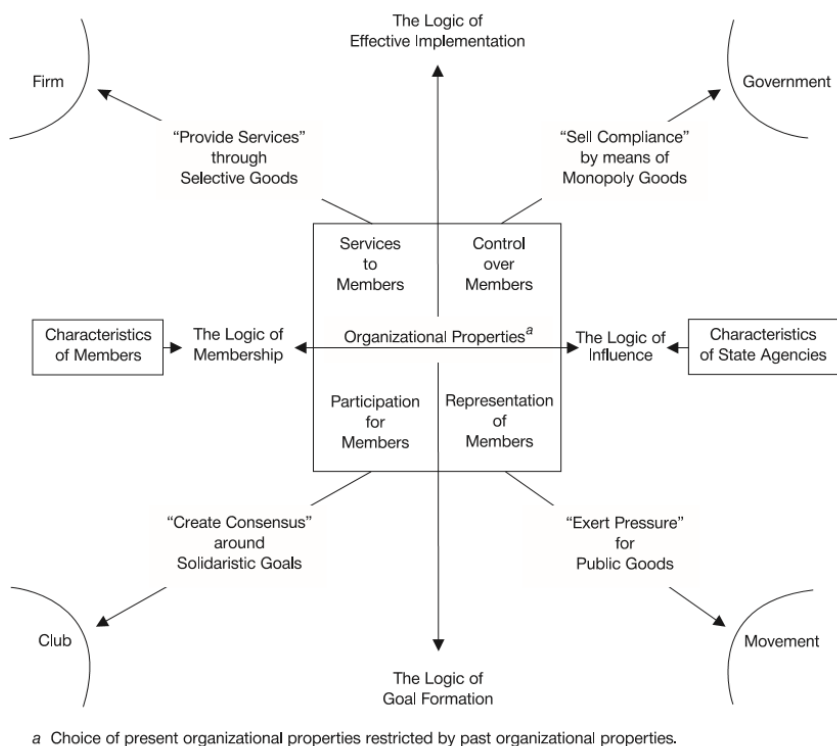
Om meer inzicht te krijgen over de interne structuur van brancheorganisaties zijn de vier logica's van Schmitter & Streeck (1999) behulpzaam, waarbij telkens een afweging gemaakt moet worden tussen twee logica's.

Ten eerste de afweging tussen de *logic of influence* en de *logic of membership*. Bij de eerstgenoemde logica willen brancheorganisaties invloed hebben op het beleidsmakingsproces, hiervoor dienen wel vaak compromissen te worden gesloten met de beleidsmakers. Bij tweede logica willen brancheorganisaties vooral de belangen van haar ledenvertegenwoordigen om deze leden niet kwijt te raken (Van der Rijken, 2011, p. 40). Deze afweging kijkt dus naar de belangrijkste relatie van een organisatie.

De tweede afweging is tussen de *logic of effective implementation* en de *logic of goal formation*. Hierbij verwijst de eerste naar routinematig ‘administratief’ gedrag. Hiermee wordt de structuur van de organisatie bedoeld. Dit omvat de wijze waarop taken worden uitgevoerd. Tevens betreft het de besluitvorming. Dit alles heeft invloed op de machtsverdeling en de inrichting van processen. De tweede logica kijkt vooral naar de lange termijn doelen, dus het dienen van de belangen van alle leden (Van der Rijken, 2011, p. 40). Deze afweging richt zich op de interne bedrijfsvoering.

In figuur 2.1 zijn de vier typen te zien uit het model van Schmitter & Streeck (1999, p. 21). Deze typen weergeven hoe organisaties zich kunnen gedragen ten aanzien van de vier logica’s. Ten eerste het type *firm* dat ontstaat als de *logic of effective implementation* en de *logic of membership* dominant zijn. Bij dit type verleent een organisatie diensten aan de leden aan de hand van selectieve goederen. Hierbij kan er gedacht worden aan het bieden van psychologische ondersteuning aan verplegenden en verzorgenden na het meemaken van traumatische gebeurtenissen. Ten tweede het type *government*, die ontstaat zodra de *logic of effective implementation* en de *logic of influence* dominant zijn. Bij dit type wil de organisatie controle over de leden bereiken door middel van het bieden van monopolieproducten, waardoor een organisatie zodoende de controle wil houden aangezien zij de enige zijn die deze producten aan de leden kunnen aanbieden. Ten derde treedt het type *movement* op als de *logic of influence* en de *logic of goal formation* dominant zijn. Hierbij wordt druk uitgeoefend op publieke goederen door een organisatie om haar leden te vertegenwoordigen. Denk aan het verkrijgen van beschermende middelen tijdens de coronacrisis. Tenslotte komt het type *club* voort wanneer de *logic of membership* en de *logic of goal formation* dominant zijn. Hierbij wordt consensus gecreëerd rondom collectieve goederen die het gehele belang dienen van de leden. Dit type heeft als kenmerk dat er sprake is van een hoge mate van participatie door de leden. Dit kan bijvoorbeeld bereikt worden door bijeenkomsten en projecten.

Als een brancheorganisatie te ver doorslaat in een bepaald type, bestaat het gevaar dat de brancheorganisatie verandert in dit type. Ondanks dit risico, biedt het model een wijze van classificeren van de organisaties.



*Figuur 2.1: Schema van de vier logica's van Schmitter & Streeck*

### 2.1.2. Leden van brancheorganisaties

Vervolgens de onafhankelijke variabele leden, waarbij het vooral gaat om de invloed van de leden op het agendavormingsproces. Leden zijn “personen die deel uitmaken van een organisatie, gemeenschap, gezamenlijke onderneming of andere groep” (Encyclo, z.j.). Leden kunnen gezien worden als de binnenste ‘kern’ van een organisatie. Er bestaan verschillende vormen van een lidmaatschap. Zo is er variatie in het betalen van contributie, de mate waarin leden betrokken worden bij het functioneren van de organisatie en de mate van verantwoordelijkheden en taken van de leden (Johansson & Lee, 2014, p. 410).

Een branche-, beroeps- of koepelorganisatie hebben allemaal leden, maar in een andere vorm. Bij een brancheorganisatie zijn de leden personen of bedrijven uit een bepaalde branche, de leden van een beroepsorganisatie zijn personen met eenzelfde beroep en de leden van een koepelorganisatie zijn verschillende belangengroepen. Leden van al deze organisaties laten zich formeel vertegenwoordigen door de organisatie (Timmermans et al., 2019, p. 274). Dit bespaart de leden tijd, geld en moeite in vergelijking met als ze dit zelf zouden doen. Hier staat tegenover dat de leden de organisatie ook iets kunnen bieden. Leden zorgen namelijk voor het legitimeren van het gevoerde beleid van een organisatie. Dit wordt mogelijk gemaakt dankzij inspraak en representatie van de leden, hiermee wordt aangetoond dat er draagvlak voor het beleid is

(Johansson & Lee, 2014, p. 419; Minkoff & Powell, 2006, p. 591). Evenzeer zijn leden van belang voor het voortbestaan van de organisatie, met name voor organisaties waarbij de leden betalen voor hun lidmaatschap. Het behouden van deze leden door een brancheorganisatie kan het beste bereikt worden door naar de leden en hun belangen te blijven luisteren. Dit is te verklaren met de voornaamste reden voor leden om zich aan te sluiten bij een brancheorganisatie; het vertegenwoordigen van hun belangen (Albareda, 2018, p. 1218). Ondanks het aangetoonde belang van leden voor brancheorganisaties, heeft eerder onderzoek aangetoond dat verenigingsorganisaties verschillende niveaus van betrokkenheid voor hun leden hanteren. Sommige betrekken actief hun leden met behulp van het verwinnen van hun meningen en voorkeuren, waar vervolgens naar gehandeld wordt. Dit in tegenstelling tot organisaties die in minimale mate naar haar leden luisteren en te werk gaan als een oligopolie, waarbij het management onafhankelijk besluiten kan nemen (Johansson & Lee, 2014, pp. 421-422). Hierop aansluitend heeft onderzoek in Amerika uitgewezen dat ledenorganisaties niet evenredig de belangen van hun leden behartigen. Verder is het opvallend dat zowel organisaties met leden als zonder leden dezelfde tactieken voor de belangenbehartiging gebruiken (Schlozman et al., 2015, pp. 1017-1018). Het onderzoek van Halpin et al. (2017) kan als een tegengeluid gezien worden van bovengenoemde bevindingen. Deze auteurs stellen namelijk dat leden een belangrijke factor zijn voor het intern vormen van de beleidsagenda van een organisatie.

Deze verschillende bevindingen maken duidelijk dat er geen sprake is van een volledige consensus in de literatuur over de mate waarin brancheorganisaties haar ledenvertegenwoordigen. Een verklaring hiervoor is dat belangengroepen in de praktijk vaak ingewikkelde structuren met gelaagde lidmaatschap structuren hebben. Dit maakt het lastig om te zien wie wordt gerepresenteerd. Vele organisaties maken gebruik van traditionele vormen van representatie, waarbij zij vertrouwen op formele structuren. Om dit te bereiken hebben zij een uitgebreide en gedetailleerde regulering en controle over het lidmaatschap (Johansson & Lee, 2014, pp. 421-422). Hierdoor komt eveneens naar voren dat de invulling van de structuur en processen binnen een organisatie van belang is om inzicht te krijgen in de mate van vertegenwoordiging.

Kortom, leden zijn van essentieel belang voor brancheorganisaties. Verder komt uit de literatuur naar voren dat het daadwerkelijk vertegenwoordigen van de belangen de belangrijkste reden is om een lidmaatschap te behouden voor de leden. Als een brancheorganisatie hierin faalt neemt de kans toe dat de leden zich onafhankelijk gaan verenigen zoals gebeurde bij, het eerdergenoemde voorbeeld, PO in actie. Dit heeft als gevolg dat een brancheorganisatie de

mogelijkheid riskeert dat zij niet meer kunnen overleven als belangenorganisatie. Aangezien wanneer een brancheorganisatie minder leden heeft, zij ook minder inkomsten heeft door een afname in het aantal lidmaatschappen. Dit heeft als gevolg dat zij lastiger het gevoerde beleid kan legitimeren doordat het aantal leden die dit steunen minder is, waardoor dit minder representatief is voor de gehele branche.

### **2.1.3. De agenda voor het issuemanagement**

Vervolgens wordt in onderstaand stuk de afhankelijke variabele, agendavorming van het issuemanagement, behandeld. Een agenda is een verzameling van probleemdefinities, opvattingen over mogelijke oorzaken, symbolen en opvattingen over mogelijke oplossingen. Al deze elementen trekken de aandacht van verschillende politici, beleidsmakers en bestuurders. De focus in dit onderzoek zal liggen op de beleidsagenda, dit betreft onderwerpen die daadwerkelijk in beleid worden omgezet (Bekkers, 2012, pp. 133-134). Een issue is een strijdpunt; iets waarover veel verschillende meningen bestaan. Een issue wordt gedefinieerd als een onderwerp waarover een organisatie of groep invloed wil uitoefenen ten gunste van de interne bedrijfsvoering, de belangen in het beleidsproces of de eigen maatschappelijke positie (Timmermans et al., 2019, pp. 232-236). Issuemanagement, oftewel agendavorming, is een proces waarin politieke systemen issues prioriteren, gegeven de beschikbare middelen en aandacht voor een issue (Halpin & Fraussen, 2019, p. 4). Al deze verschillende definities van met elkaar samenhangende concepten van de afhankelijke variabele, leidt tot de volgende alomvattende definitie:

Agendavorming van het issuemanagement is de verzameling van issues waar verschillende meningen over bestaan, die vervolgens de aandacht trekken van de betrokken actoren. Dit leidt tot het vormen van beleid, na het prioriteren van deze verschillende issues.

De belangrijkste elementen van de definitie zijn; dat er strijd is omtrent het issue, het aandacht trekt en er een proces van prioritering plaatsvindt.

Issues nemen een steeds grotere rol in binnen organisaties en de samenleving. Over issues worden belangen behartigd of hieraan zijn belangen verbonden. Door de toenemende rol van issues wordt issuemanagement ook steeds belangrijker voor organisaties. Issuemanagement draagt bij aan het succesvol kunnen handelen van een organisatie (Timmermans et al., 2019, pp. 230-231 & 246). Issuemanagement vraagt om een systematische aanpak bij het vroegtijdig herkennen van problemen. Nadat het probleem is herkend moet er door een professional

gehandeld worden indien het probleem een gevaar of juist een mogelijkheid betekent voor de interne bedrijfsvoering, het beleidsproces of de eigen maatschappelijke positie. Het gevoel moet er zijn dat er iets aan het issue gedaan kan worden om deze op de agenda te plaatsen (Timmermans et al., 2019, pp. 246-248).

Effectief issuemanagement begint bij het selecteren van issues door een organisatie. Hierbij wordt er aan de hand van monitoring gekeken of een issue een bedreiging of een kans vormt voor de organisatie, waarna dit een plek op de agenda moet krijgen. Om dit voor elkaar te krijgen begint het proces van *issue selling* aan de leiding van een organisatie. Waarna *issue buying* zijn intrede maakt, aangezien de leiding bereid moet zijn om in het desbetreffende issue te investeren (Timmermans, 2019, pp. 253-254). Hieruit blijkt dat met name het middenmanagement binnen een organisatie van belang is. De top van een organisatie maakt dan wel vaak de besluiten, maar zijn afhankelijk van issues die zij krijgen aangedragen. Anders gezegd hebben zij geen direct zicht op wat er speelt. Hier valt uit op te maken dat het middenmanagement van belang is voor succesvol issuemanagement, aangezien het middenmanagement de *boundary spanner* is binnen de organisatie als de schakel tussen de top boven hen en de lagen onder hen (Timmermans et al., 2019, p. 253).

Zoals Timmermans et al. (2019) benoemen wordt er in de bestaande literatuur op een negatieve wijze naar issuemanagement gekeken. Zo worden voornamelijk oorlogstermen gebruikt om mogelijke reacties op issues te benoemen. Issues worden gezien als een bedreiging en de impact ervan dienen organisaties zoveel mogelijk te beperken. Het zou een gemiste kans zijn om issues enkel negatief te benaderen. Middels een juiste strategie kunnen issues juist een kans bieden voor een organisatie, met name gekeken naar het toenemende belang van maatschappelijke verantwoording. In deze gedachte vormen Timmermans et al. (2019) mogelijke strategieën over hoe het beste op issues gereageerd kan worden (Timmermans et al., 2019, p. 258). Deze strategieën zijn te zien in tabel 2.2.

	PASSIEF	ACTIEF
ISSUE WERKT NEGATIEF VOOR DE ORGANISATIE	<i>Negeren, afwijzen</i>	<i>Aanvallen</i>
ISSUE WERKT POSITIEF VOOR DE ORGANISATIE	<i>Doorschuiven</i>	<i>Omarmen, claimen, issue maken</i>

*Tabel 2.2: Strategieën voor issuemanagement*

Bij de eerste strategie *negeren, afwijzen* houdt een organisatie zich afzijdig. Hierbij wordt geen standpunt ingenomen. Dit om te voorkomen dat de organisatie een doelwit wordt in de discussie. De tweede strategie *aanvallen* betekent voor een organisatie dat zij externe actoren dienen te overtuigen van hun voorstellen. Bij deze strategie moet snel gehandeld worden, gekeken naar het uitwisselen van informatie met stakeholders. Dit alles gebeurt onder hoge druk en in tijden van onzekerheid. De derde strategie *doorschuiven* houdt in dat een organisatie een issue doorschuift naar een andere stakeholder. Vaak wordt dit gedaan richting brancheorganisaties, zoals V&VN. Tenslotte de vierde strategie *omarmen, claimen of maken van het issue*. Bij deze strategie ligt de nadruk op het vormen van een goede samenwerking in een grotere groep stakeholders. Deze strategie wordt vooral gekozen om reputatieschade te voorkomen of om het issue te gebruiken voor een sterke maatschappelijke positionering (Timmermans et al., 2019, p. 259).

Uit het bovenstaande blijkt dat het niet enkel van belang is of een issue op de agenda komt, maar ook hoe op een issue gereageerd wordt als deze eenmaal in het beeld van de organisatie is gekomen.

### **2.1.3.1 Interne en externe factoren bij de totstandkoming van de agenda**

In bestaande onderzoeken naar issuemanagement wordt voornamelijk naar de uiteindelijke agenda gekeken, maar het is eveneens van belang om de input te onderzoeken. Hierbij wordt er gekeken wie er wordt gehoord en waarom, dit heeft invloed op welk issue wanneer op de agenda komt. De input kant van het agendavormingsproces is tot op heden onderbelicht. Deze input kant bestaat zowel uit de interne als externe omgeving van een organisatie. In de literatuur ligt de nadruk meer op de externe omgeving en komt naar voren dat de externe wereld meer van belang wordt, maar het is niet duidelijk hoe deze mechanismen werken. Het lijkt dus dat er sprake is van een invloedsrelatie van de twee werelden op de agenda, maar het is onzeker hoe deze relatie werkt en of deze er daadwerkelijk is (Halpin et al., 2017, pp. 2-3).

Ondanks dat dit onderzoek zich richt op de interne factor leden is het ook van belang om kort naar andere interne en externe factoren te kijken. Voorbeelden uit de praktijk lijken te impliceren dat met name een combinatie van belang is. Dit is goed terug te zien bij de eerdergenoemde *#metoo*-beweging. Ook al krijgt een issue extern veel aandacht maar heeft dit geen invloed op de interne omgeving zal het issue geen plek krijgen op de agenda en vice versa. Naar aanleiding van wat hierboven is besproken zullen hieronder enkele in de literatuur terugkerende interne en externe factoren besproken worden.

*Intern*

Bij de input van een organisatie speelt de inrichting van organisaties een rol. De organisaties van tegenwoordig zijn vaak gegroepeerd, strategisch verbonden of werken nauw samen met andere organisaties. Door deze netwerken is *boundary spanning*, de verbinding maken tussen de binnen- en buitenwereld, van belang omdat deze netwerken de kern vormen van het functioneren van de organisatie en dus verbinding van de werelden van belang is. Met name de plek in een netwerk is voor een organisatie van belang. Hoe sterker je positie is in een netwerk hoe meer je kan handelen van binnen naar buiten, oftewel invloed hebt op je omgeving. Hoe zwakker je plek is binnen een netwerk, hoe meer je je moet aanpassen en afhankelijk bent van het netwerk en de sterke spelers hierin (Manev & Stevenson, 2001, pp. 199-200).

De acht factoren voor de groeiende aandacht voor issuemanagement zijn informatisering, de spotlight van de media, afhankelijkheid van politieke besluitvorming, alerte waakhonden, de kracht van reputatie, impact, stakeholderengagement en van reageren naar initiëren. De wijze van invulling van deze factoren zouden ook een rol kunnen spelen in het agendavormingsproces (Timmermans et al, 2019, pp. 250-253).

Andere factoren die auteurs noemen zijn responsiviteit aan de interne vraag, politieke kansen, niche dynamieken, capaciteit en issue *saliency* (Halpin et al., 2018, pp. 2-3). Betreffende de responsiviteit aan de interne vraag, kan de invulling hiervan anders zijn. Zo kan de missie van een organisatie leidend zijn, haar leden, individuele donateurs, oprichters of institutionele medewerkers (Halpin et al., 2017, p. 4).

### *Extern*

Hiernaast wordt accountability steeds belangrijker voor organisaties. Organisaties handelen in een maatschappelijke omgeving die bij hen naar binnen kijkt. Accountability, oftewel maatschappelijke verantwoordelijkheid, wordt door Timmermans et al. (2019, p. 214) als volgt gedefinieerd:

“Maatschappelijke verantwoordelijkheid betekent dat een organisatie naast het streven naar de eigen doelen voortdurend rekening houdt met de mogelijke en gebleken effecten daarvan op de maatschappij en deze direct betreft in de koers en activiteiten van de organisatie.”

De maatschappelijke omgeving verlangt dat organisaties hun verantwoording nemen voor hun handelen, wat de vraag naar verantwoording vergroot (Timmermans et al., 2019, pp. 205-206). Mede door ontwikkelingen in de samenleving is er een grotere bewustwording van organisaties van haar omgeving en houden ze daar rekening mee. Maatschappelijke verantwoording betreft wat de samenleving als geheel belangrijk lijkt te vinden. Er wordt dus niet enkel naar de

activiteiten en doelen van een organisatie zelf gekeken, maar ook de invloed hiervan op de maatschappij (Timmermans et al., 2019, pp. 214-216). Dit betreft dus externe accountability, waarbij verantwoording aan de maatschappij wordt afgelegd.

Anderzijds moeten organisaties ook harde doelstellingen halen. Prestatiemanagement wordt van steeds groter belang. Prestatiemetingen versterken de externe oriëntatie, doordat organisaties extern beoordeeld en afgerekend worden op haar handelen. De maatschappij verwacht namelijk dat een organisatie deze doelen haalt (De Bruijn, 2006). Deze harde doelstellingen bepalen vervolgens de aard van de issues op de agenda van de organisatie. Zo kan de doelstelling bijvoorbeeld zijn om het ledenaantal te vergroten, waardoor issues zich richten op het werven en behouden van de leden. Prestatiemanagement wordt door Moynihan (2008) als volgt gedefinieerd:

“Prestatiemanagement is een cyclisch proces waarbij publieke organisaties de prestaties van hun organisatie meten en deze informatie gebruiken om geïnformeerde beleidsbeslissingen te nemen.”

Tenslotte speelt bij de stappen monitoring en diagnose van het issuemanagement het verwinnen van informatie een belangrijke rol. Deze informatie kan zowel intern als extern verwonnen worden. Wellicht is de verhouding tussen de twee wijzen waarop de informatie verwonnen wordt ook een maat die invloed heeft op de interne of externe focus van een organisaties (Timmermans et al, 2019, p. 256).

## **2.2. De theoretische focus**

In onderstaand stuk zullen enkele theorieën, die besproken zijn in bovenstaand stuk, worden bekeken als mogelijke causale mechanismen voor de agendavorming.

### **2.2.1. Causale mechanismen**

Het type organisatie dat V&VN blijkt te zijn op basis van de classificatie van Schmitter & Streeck (1999) kan voorspellend zijn voor de mate van invloed van de leden. Als er bijvoorbeeld wordt gekeken naar de kenmerken en voornaamste activiteiten van de typen, zullen binnen het type *club* leden de meeste invloed hebben en binnen het type *government* de minste invloed. De nadruk van dit onderzoek zal komen te liggen op de indicatoren van de typen *movement* en *club*. De voornaamste activiteit bij het type *movement* is het vertegenwoordigen van de leden en bij het type *club* participatie van de leden. Deze voornaamste activiteiten van deze typen zijn

van belang voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Op basis van de voornaamste activiteiten wordt duidelijk of de nadruk ligt op het vertegenwoordigen van de leden of de invloed van de leden zo groot mogelijk wordt gemaakt door middel van participatie. Bij het meten van de indicatoren van deze twee typen ligt de nadruk op de mate waarin V&VN de voornaamste activiteit van deze typen uitvoert. Het gehalte van vertegenwoordiging en participatie van de leden geven een goed beeld over de invloed van de leden op de agendavorming. De typen uit het model van Schmitter & Streeck zullen dus helpen in de beantwoording van de onderzoeksvraag van dit onderzoek. Op basis hiervan kunnen de volgende verwachtingen worden opgesteld:

1. Als er een hoge mate van participatie van de leden is, waardoor V&VN valt binnen het type *club*, zullen de leden een hoge mate van invloed hebben op het agendavormingsproces.

De mate van participatie in deze verwachting leidt tot invloed van de leden. Invloed heeft een proceskant en inhoudskant. Betreffende de proceskant speelt de participatie een rol; er wordt namelijk gekeken of leden mogen en kunnen participeren binnen de organisatie. Bij de inhoudskant wordt er gekeken of de resultaten uit de participatie van de leden ook daadwerkelijk op de agenda van een organisatie worden geplaatst. De mate van invloed vloeit dus voort uit de mate van participatie.

2. Als er een hoge mate van vertegenwoordiging van de leden is, dus waardoor V&VN valt binnen het type *movement*, zal de agenda vooral opgebouwd zijn uit issues die van belang zijn voor de leden. Hierdoor is de verwachting dat de leden invloed op de agenda hebben, dan wel direct of indirect doordat hun wensen en belangen goed gemonitord worden door de organisatie.

De indirecte invloed door middel van monitoring, uit de tweede verwachting, is al eerder genoemd in dit hoofdstuk. Er werd gesteld dat reflectieve professionals altijd naar hun eigen organisaties moeten blijven kijken, dit kan middels monitoring. Door dit te doen wordt de kans groter dat de daadwerkelijke belangen van de leden worden opgehaald en vertegenwoordigd, hierdoor kan er draagvlak voor het beleid worden gevormd (Timmermans et al., 2019, p. 176). Monitoring is een onderdeel van de eerdergenoemde proceskant van invloed. Het is een middel bij het type *movement* dat een bestuur kan inzetten om haar leden te betrekken. Op basis van deze waarnemingen uit de bestaande literatuur ontstaat de volgende verwachting die in de praktijk terug kan komen, als de bovenstaande tweede verwachting blijkt te kloppen:

2.1. Als een organisatie valt onder het type *movement*, zal in de praktijk blijken dat monitoring door een bestuur wordt ingezet om haar leden te betrekken in het vormen van de agenda van het issuemanagement. De mate van monitoring zal dus bepalend zijn voor de mate van invloed van de leden.

Tenslotte wordt er in dit onderzoek gekeken naar de mate van invloed van externe accountability en prestatie management op de agendavorming, zoals uit de vierde deelvraag blijkt. De bovenstaande verwachtingen kijken naar de interne omgeving van een organisatie als verklarende factor voor de vorming van de agenda van het issuemanagement. Aangezien de kans bestaat dat deze verwachtingen niet kloppen zal hieronder ook een alternatieve verwachting worden gegeven. Deze alternatieve verwachting bespiegelt de invloed van de externe omgeving van een organisatie op de vorming van de agenda van het issuemanagement. Hierbij worden externe accountability en prestatie management waarschijnlijk geacht als verklarende factoren uit deze externe omgeving voor de agendavorming. Accountability en prestatie management zijn elementen waarop de organisatie wordt afgerekend, dan wel omdat dit de maatschappij beïnvloedt of omdat zij harde gestelde doelstellingen niet haalt. Er moet dus voor deze factoren vooral naar de externe omgeving van de brancheorganisatie gekeken worden. Deze omgeving is vaak bepalend voor hoe er gereageerd wordt op issues, blijkt uit de bestaande literatuur (Timmermans et al., 2019, p. 176). Zodoende is de mate van externe oriëntatie van een organisatie bepalend voor de invloed die accountability en prestatie management kunnen hebben. De volgende alternatieve verwachting is opgesteld:

3. Als een organisatie een grote externe oriëntatie heeft, is de verwachting dat de druk die ontstaat door externe accountability en prestatie management bepalend is voor de aandacht die gegeven wordt aan een issue op de agenda door een organisatie. Dit impliceert dat externe accountability en prestatie management meer invloed hebben op de agendavorming als een organisatie een grote externe oriëntatie heeft dan wanneer er een kleinere externe oriëntatie is.

### **3. Onderzoeksopzet**

De doelstelling van dit onderzoek is om te helpen bij het creëren van begrip en het vormen van verklarende factoren welke van invloed zijn op de invulling van het issuemanagement van V&VN. Er wordt met name gekeken naar wat de rol van leden hierin is en welke gevolgen dit heeft op de wijze waarop de organisatie wordt gezien door haar leden.

#### **3.1. Onderzoeksontwerp**

In dit onderzoek zal er eerst op basis van de bestaande theorieën mogelijke verklaringen worden gevormd over de relatie tussen het agendavormingsproces en de invloed van leden hierop. Hierna zal empirisch kwalitatief onderzoek worden gedaan om de relatie te onderzoeken tussen de afhankelijke variabele, agendavorming van het issuemanagement van V&VN, en de onafhankelijke variabele, de invloed van leden van V&VN. Het ontwerp van dit onderzoek is een gevalstudie waarbij het doel van het onderzoek een bijdrage leveren aan de theorie over de agendavorming van het issuemanagement is, op basis van de opgestelde verwachtingen in paragraaf 2.2.1. Een gevalstudie geeft een intensieve analyse van een enkele of een klein aantal eenheden, het doel hierbij is om begrip te vormen van een grotere groep vergelijkbare gevallen. Een voordeel van dit onderzoeksontwerp is dat het veel empirische informatie biedt, dat een basis kan vormen voor theorievorming (Gerring, 2004). Dit alles sluit goed aan bij het doel van dit onderzoek. In dit onderzoek is V&VN een prototypische casus. Hierbij is er nog geen theorie gevormd maar dat is wel de doelstelling. Om dit te kunnen bereiken wordt hier niet een casus gekozen vanwege zijn representativiteit. De verwachting is dat deze representatief zal worden, doordat V&VN zichzelf de doelstelling heeft gegeven om meer naar haar leden te luisteren (Seawright & Gerring, 2008, pp. 299-300). Al met al is V&VN als casus gekozen, gezien deze organisatie zelf aangeeft meer naar haar leden te willen luisteren. Dit maakt het in theorie aannemelijk dat V&VN de stem van de leden zwaarder zal laten wegen. Desalniettemin is het interessant om te toetsen of dit in de praktijk daadwerkelijk het geval is. Tenslotte is V&VN de beroepsvereniging met de meeste leden in Nederland. Dit is een gegeven dat de casus aantrekkelijke maakt. De analyse van V&VN is dus kwalitatief van aard met een enkelvoudige gevalstudie, waarbij de casus diepgaand bestudeerd wordt.

#### **3.2. Operationalisering**

##### *Agendavorming van het issuemanagement*

Voor de agendavorming moet een organisatie op een gegeven moment een specifiek issue haar prioriteit geven (Halpin et al., 2017, p. 9). Welke issues prioriteit krijgen kan gemeten worden

door de issues te categoriseren in verschillende onderwerpen, waarna er gekeken kan worden welke categorie van onderwerpen de meeste aandacht krijgen op de agenda. Hierdoor wordt het duidelijk op welke groep van issues een organisatie zich richt en welke worden betrokken in het gevoerde beleid (Halpin & Fraussen, 2019, p. 1343).

#### *Invloed van leden*

Er zijn vele methoden om leden te betrekken bij de vorming van de agenda, zoals een ledenonderzoek en werkgroepen. Albareda (2018) stelt dat er drie factoren zijn waarop gelet moet worden binnen een organisatie om de mate van ledenbetrokkenheid te beoordelen. Ten eerste formats die aangeboden worden aan de leden om met elkaar en de organisatie in contact te komen. Deze interactie vergroot de cohesie en mate voor het vormen van een homogene boodschap. Ten tweede bepaalt het beslissingssysteem binnen een organisatie de daadwerkelijke invloed van leden met betrekking tot de positie en strategie. Tenslotte de structuur van de organisatie omtrent lokale onderdelen voor de bereikbaarheid voor de leden die zich verder weg van het hoofdkantoor bevinden. Dit laatste punt betreft dus de verdeling van de organisatie in lokale subonderdelen, welke de mate van verbonden- en betrokkenheid vergroot. Hierbij kan er ook gedacht worden aan online mogelijkheden (Albareda, 2018, pp. 1218-1219). Al deze drie factoren kunnen onderzocht worden voor de casus, wat een beter beeld geeft van de invloed van de leden.

Terugkomend op het model van Schmitter & Streeck (1999) zijn aan elke van de vier typen empirische indicatoren te koppelen, deze zijn te zien in tabel 3.1 (Pritoni & Wagemann, 2015, p. 7). Betreffende het type *firm* zijn de indicatoren de goederen die de organisatie exclusief voor haar leden produceert opgedeeld in drie vormen die zij kunnen aannemen. De indicatoren van het tweede type, *government*, maken duidelijk in welke mate de organisatie negatieve sancties kan opleggen en/of positieve sancties voor haar leden kan creëren. Voor het derde type, *movement*, zijn indicatoren gekozen om te zien of er gekozen wordt voor een strategie van directe of indirecte lobby. Hierbij is het aantal openbare bijeenkomsten de indicator voor een directe lobby. Het aantal persberichten en stakingen zijn de indicatoren voor een indirecte lobby. Voor het laatste type, *club*, zijn indicatoren gekozen die duidelijk maken in welke mate er ruimte is om te participeren voor leden en op welke wijze zij betrokken worden door de organisatie.

<i>Ideaaltype</i>	<i>Voornaamste activiteit</i>	<i>Empirische indicatoren</i>
-------------------	-------------------------------	-------------------------------

Firm	Dienstverlening aan leden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettelijk en/of fiscaal advies voor leden</li> <li>• Financiële diensten voor leden</li> <li>• Aantal trainingen voor leden</li> </ul>
Government	Controle over leden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal toegekende licenties en/of certificaten voor leden</li> <li>• Aantal negatieve sancties opgelegd aan leden</li> <li>• Oplossen van geschillen tussen leden</li> </ul>
Movement	Vertegenwoordigen van leden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal publieke bijeenkomsten</li> <li>• Aantal persberichten</li> <li>• Aantal stakingen</li> </ul>
Club	Participatie van leden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal georganiseerde seminars en/of conferenties</li> <li>• Aantal vergaderingen</li> <li>• Aantal nieuwsbrieven voor leden</li> </ul>

*Tabel 3.1: Empirische indicatoren model Schmitter & Streeck (1999)*

De indicatoren uit tabel 3.1. kunnen helpen bij het meten van de invloed van leden op de agendavorming. Middels het meten van deze indicatoren kan V&VN geassocieerd worden naar een van de vier typen, wat meer duidelijkheid geeft over de mate waarin zij open staat voor

de invloed van haar leden. Naast het kunnen classificeren van V&VN zal de nadruk vooral komen te liggen op de indicatoren van het type *movement* en *club*. Aangezien de voornaamste activiteiten van deze typen de meeste toegevoegde waarde hebben voor het beantwoorden van de hoofdvraag. De indicatoren voor deze twee typen dienen dus niet enkel om V&VN te classificeren maar ook de invloed van leden op de agenda te meten.

Aangezien de nadruk op het type *movement* en het type *club* ligt, zal enkel voor deze twee typen richtlijnen worden gegeven voor de interpretatie van de aantallen. Dit is gedaan door voor elk van de indicatoren de waarde van V&VN te vergelijken met het Nederlands gemiddelde. De Nederlandse gemiddelden zijn te zien in tabel 3.2.

<i>Indicatoren van het type movement</i>	<b>Nederlands gemiddelde</b>
Aantal publieke bijeenkomsten	7 (Bokhorst, 2015, p. 1)
Aantal persberichten	17 (Schafraad & Spitteler, 2014, p. 13)
Aantal stakingen	0,13* (CBS, 2020)
<i>Indicatoren van het type club</i>	<b>Nederlands gemiddelde</b>
Aantal georganiseerde seminars en/of conferenties	30 (NVML, 2018)
Aantal vergaderingen	7,5 (Blokdijs & Goodijk, 2011, p. 30)
Aantal nieuwsbrieven voor leden	7,3 (Fabri, 2007, p. 31)

*Tabel 3.2: Nederlandse gemiddelden per jaar van de indicatoren van het type movement en het type club*

*\*Dit cijfer is het gemiddeld aantal keer dat een Nederlandse brancheorganisatie per jaar staakt. Dus een Nederlandse brancheorganisatie staakt gemiddeld eens in de 7,5 jaar. Het cijfer is opgebouwd door het totale aantal stakingen in Nederland in 2019 te delen door het totale aantal brancheorganisaties in Nederland. Het aantal stakingen was 26 en het aantal brancheorganisatie 200 (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, z.j.).*

Tevens is het een belangrijke indicator om te kijken hoeveel issues waar de belangengroep zich voor inzet daadwerkelijk in het belang is van de groep die zij representeren (Halpin et al., 2017, p. 8).

*Accountability en prestatie management*

Tenslotte is het voor de vierde deelvraag van belang om te kijken in welke mate externe accountability en prestatie management een rol spelen. Accountability zal gemeten worden door te kijken naar de aanwezigheid van controlemechanismen binnen de organisatie, zoals de aanwezigheid van controlemechanismen op het bestuur van de organisatie. Door middel van deze controlemechanismen binnen de organisatie is het gemakkelijker om ook externe verantwoording af te leggen, omdat aangetoond kan worden dat er niet onafhankelijk gehandeld wordt door individuen. De tweede indicator kijkt naar de mate waarin de organisatie verantwoording aflegt aan de maatschappij middels haar communicatie (Verschuere, Verhoest, Meyers & Peters, 2006, p. 268).

Prestatie management zal gemeten worden door te kijken naar tastbare en meetbare normen die de organisatie voor zichzelf heeft gesteld om te behalen (Walker, Boyne & Brewer, 2012, p. 212). Hiernaast wordt er ook gekeken naar extern ingegeven normen om te behalen. Hierbij kan er gedacht worden aan doelen opgesteld door politiek Den Haag. Door zowel naar interne als externe opgestelde doelen te kijken, kan de vergelijking gemaakt worden welke de overhand hebben.

### **3.3. Dataverzameling en data-analyse**

Het onderzoeksontwerp van dit onderzoek is een gevalstudie. De best passende data voor dit type ontwerp zijn interviews, observaties en analyses van bronnen (Bryman, 2016, pp. 60-62). In de dataverzameling is gebruik gemaakt van verschillende bronnen van data. De voornaamste bron van data is een verzameling van meerdere documenten van V&VN van januari 2018 tot en met mei 2020. De gebruikte documenten zijn jaarplannen, statuten, jaarverslagen en ledenpeilingen. Het doel van deze documentanalyse is om duidelijk te maken hoe de agenda van V&VN is opgebouwd en wat de belangrijkste redenen waren om juist deze issues op de agenda te plaatsen. Bovendien worden deze analyses gebruikt om een beeld te vormen van de structuren en processen binnen V&VN. Hierbij wordt gekeken naar de ruimte die leden binnen deze structuren en processen krijgen. Hiernaast is een respondent geïnterviewd, dit betreft een lid van de ledenraad van V&VN. Dit is gedaan om de bevindingen uit de documentanalyse nogmaals te toetsen. Hierdoor diende de documentanalyse ook als basis voor het opstellen van de vragenlijst voor het semigestructureerde interview, het interviewscript is te vinden in bijlage 1. Aangezien er meerdere vormen van data zijn gebruikt is het geen beperking dat er enkel gesproken is met een respondent, de resultaten berusten namelijk op meerdere bronnen. De laatste bron van data is een analyse gemaakt van mediaberichten. Dit is gedaan middels het programma NexisUni. Hiervoor is er gefilterd op: krantenartikelen, Nederlands en de

tijdperiode van januari 2018 tot en met mei 2020. De gebruikte zoektermen zijn “V&VN” en “leden”. Deze mediaberichten zijn gebruikt om de agenda van de leden en de wijze waarop zij V&VN zien als belangenbehartiger inzichtelijk te maken. Er is op zoek gegaan naar terugkerende issues die leden benoemen waar zij tegenaanlopen en willen zien veranderen. Verder is er gekeken naar de wijze hoe leden spreken over V&VN.

Naast het hierboven beschreven verzamelen van de data, is de systematische analyse hiervan minstens zo belangrijk. Dit is van belang om tot een betrouwbaar en valide onderzoek te komen (Van Thiel, 2010, p. 156). De documentanalyse is op te delen in de onderwerpen; de agenda van V&VN, de agenda van leden, accountability en prestatie management. Voor elk onderwerp zijn de bovengenoemde indicatoren gebruikt. Dit maakt het mogelijk om de documenten te coderen, waardoor bepaald kan worden waar het zwaartepunt van elk onderwerp ligt. Tenslotte is het interview met de respondent uitgewerkt in een verbatim transcript. Hierdoor is de kans dat de informatie verloren gaat kleiner. Deze is te zien in bijlage 2.

Het onderzoek bestaat dus uit meerdere delen. Ten eerste het literatuur deel, in hoofdstuk twee, op basis van verschillende onderzoeken naar het agendavormingsproces en de invloed van leden hierop. Ten tweede wordt er een analyse gemaakt van de casus V&VN waarbij de theorie wordt gebruikt bij het verklaren van de casus. Het onderzoek is dus zowel beschrijvend als verklarend. Per deelvraag wordt hieronder uitgewerkt welke methode van onderzoek wordt gebruikt:

1. Hoe ziet het zorgdomein, waarin de verenigingsorganisatie van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland opereert, eruit?

Deze deelvraag is al voor het grootste deel beantwoord in paragraaf 1.3. door middel van deskresearch. Een aanvulling op deze deelvraag zal gegeven worden met behulp van een casusbeschrijving van V&VN. Deze aanvullende data is gevonden dankzij de documentanalyse.

2. In welke mate hebben leden invloed op de agenda van de verenigingsorganisatie van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland?

De beantwoording van deze deelvraag bestaat uit twee delen. Enerzijds moet duidelijk worden hoe de agenda van V&VN is opgebouwd. Anderzijds moeten de voorkeuren en wensen van de leden, oftewel hun agenda, duidelijk worden. Dit zal beide middels de documentanalyse, analyse van de mediaberichten en het interview inzichtelijk worden gemaakt. Hierdoor is het

maken van een volwaardige vergelijking mogelijk. De mate van overeenkomsten en verschillen maakt duidelijk in hoeverre leden invloed hebben.

3. In hoeverre verhoudt de mate van invloed van de leden zich tot het behalen van de doelstelling van de verenigingsorganisatie van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland om meer naar leden te luisteren bij het vormen van de agenda?

Voor deze deelvraag kan de data van de tweede deelvraag gebruikt worden, aangezien deze duidelijk heeft gemaakt in hoeverre leden invloed hebben op de agenda. Dit kan vervolgens worden gekoppeld aan de doelstelling van V&VN en de mate waarin deze wordt behaald.

4. Welke rol spelen accountability en prestatie management als verklarende factoren, naast de betrekking van de leden, voor de vorming van de agenda van de verenigingsorganisatie van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland?

Voor deze deelvraag zal nogmaals de gevonden data van de tweede deelvraag over de agenda van V&VN bruikbaar zijn. Hierna zal gekeken worden hoeveel issues op de agenda van V&VN vallen onder ofwel externe accountability dan wel prestatie management, op basis van de indicatoren voor deze factoren. Hierna kan eveneens een vergelijking worden gemaakt.

5. Wat zijn de gevolgen en welke lessen kan de verenigingsorganisatie van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland trekken uit de manier waarop de issueagenda wordt gevormd voor de wijze waarop de ledenorganisatie als belangenbehartiger wordt gezien door haar leden?

Bij deze deelvraag zal middels de documentanalyse, de mediaberichten en het interview gekeken worden hoe de leden van V&VN de organisatie zien en haar handelen beoordeelt. Vervolgens kan gekeken worden of de issueagenda hieraan ten grondslag ligt of dat andere oorzaken een rol spelen.

### **3.4. Betrouwbaarheid en validiteit**

De betrouwbaarheid van een onderzoek gaat over de mate waarin een onderzoek te herhalen is door anderen. Hiervoor is transparantie over de wijze hoe het onderzoek is uitgevoerd van belang. Dit heeft als gevolg dat het onderzoek gemakkelijk herhaald kan worden, waardoor getoetst kan worden of de gevonden resultaten niet op toeval zijn berust. Dit is met name van belang voor kwalitatief onderzoek, omdat zowel het interview als de documentanalyse en de analyse van mediaberichten interpretatie gevoelig zijn. Ondanks dat hiermee rekening wordt gehouden, is dit nooit volledig uit te sluiten (Bryman, 2012, p. 390). Hiervoor moeten alle

stappen die gemaakt zijn helder worden weergegeven (Van Thiel, 2010, p. 167). Om hieraan te voldoen heeft dit onderzoek op een zo duidelijk mogelijke manier de concepten die worden gemeten geoperationaliseerd aan de hand van de theorie in paragraaf 3.2.

De validiteit van een onderzoek kan verwijzen naar de interne of de externe validiteit. De interne validiteit houdt in dat wat gemeten wordt ook daadwerkelijk is wat gemeten moet worden (Van Thiel, 2010, pp. 200-201). Bij een gevalstudie is de mate hiervan hoog, aangezien er diepgaande kennis wordt gevormd. Om de interne validiteit te vergroten is ervoor gekozen om meerdere methoden van dataverzameling te gebruiken, namelijk een documentanalyse, analyse van mediaberichten en een interview.

De externe validiteit kijkt naar de mate van generaliseerbaarheid van de gevonden resultaten (Van Thiel, 2010, pp. 200-201). Aangezien in dit onderzoek maar naar een enkele casus wordt gekeken komt de externe validiteit in het geding. Desalniettemin is dit het nadeel van het gekozen onderzoeksontwerp. De resultaten kunnen wel gegeneraliseerd worden naar vergelijkbare casussen. Verder is theoretische generalisatie wel mogelijk.

## **4. De stem van de leden telt**

In dit hoofdstuk worden de gevonden empirische resultaten op basis van de documentanalyse, analyse van de mediaberichten en het interview gerepresenteerd.

### **4.1. Casusbeschrijving**

In onderstaand stuk zal eerst meer verteld worden over V&VN als organisatie, de structuur van de organisatie en de rol die leden hierin hebben. Tevens zal de aanwezigheid van de indicatoren voor de vier organisatietypen uit het model van Schmitter & Streeck (1999) besproken worden.

#### **4.1.1. De organisatie en haar structuur**

V&VN is er voor verpleegkundigen, verzorgenden en verpleegkundig specialisten. De beroepsvereniging is de grootste van Nederland met 105.000 leden in 2020. De missie van de organisatie luidt als volgt: “Onze beroepsgroepen in staat stellen hun beroep met trots, passie en professioneel uit te oefenen.” (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, z.j.). De leden zijn personen die in het bezit zijn van een erkend getuigschrift voor de uitoefening van de volgende beroepen verzorgende, verpleegkundige of verpleegkundig specialist. Het kunnen eveneens studenten zijn van een opleiding voor een van deze beroepen. Over het algemeen zijn verpleegkundigen vrij praktisch ingestelde professionals die zich met heel hun hart inzetten om het vak beter te maken en alles voor de patiënten doen, maar het zijn doorgaans wel doeners. Als gekeken wordt naar de belangrijkste redenen om lid te worden, komen de volgende punten naar voren: een groot aantal van de leden is lid geworden door hun werkgever en hebben persoonlijk minder interesse in de vereniging, een groot deel van de leden is lid geworden omdat zij bijscholing en informatie krijgen en tenslotte is het comfortabele gevoel dat zij krijgen door mensen te hebben die voor hen opkomen aan de bestuurstafel een reden (Bijlage 2; Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2017, p. 2). V&VN bestaat uit professionals die zich door middel van vrijwilligerswerk inzetten voor overstijgende kwaliteitsverbetering van de zorg. Voor de respondent van het interview betekent een vereniging dat je de stemmen en kennis bundelt. Dit om te bereiken dat er beter geluisterd wordt door de ministeries (Bijlage 2).

V&VN is opgebouwd uit vijf organen. Ten eerste het bestuur, welke wordt benoemd door de ledenraad. Momenteel hebben zij de opdracht van de ledenraad gekregen om de vereniging te vernieuwen en de leden te betrekken bij dit proces. Hiernaast wil de organisatie zo snel mogelijk naar een bestuur toewerken waarin actieve verpleegkundigen en verzorgenden een belangrijke positie hebben. Ten tweede de ledenraad, zij worden gekozen door middel van

verkiezingen. De raad bestaat uit maximaal 21 leden. Zij geven het bestuur richting in het maken en implementeren van de strategie. Zij hebben een rol als toezichthouder op het bestuur. Er wordt hierbij getoetst of wat er gebeurt, ook de afgesproken koers is. Vervolgens de afdelingen en platforms. Dit zijn vertakkingen van de diverse specialismen in de zorg, zoals neurologie. Middels deze weg kan kennis worden uitgewisseld en zetten leden zich in voor hun specifieke vakgebied. De afdelingen en platforms vormen hun eigen beleidsvoornemens in hun eigen jaarplannen. In de praktijk hebben de afdelingen en de afdelingsbesturen op vakinhoudelijk gebied het zeggenschap over wat ze denken dat er moet veranderen of gezegd moet worden namens de verpleegkundigen (Bijlage 2). Ten vierde de bestuurscommissies waarvan er twee zijn; ethiek en onderwijs. De commissie ethiek adviseert het bestuur over ethische zaken in het vak en heeft een grote rol gespeeld in de ontwikkeling van standpunten, notities en publicaties van V&VN. De commissie onderwijs geeft advies over het beleid betreffende het onderwijs en de opleidingen. Tenslotte het bureau die de leden op de hoogte houdt over nieuws en ontwikkelingen. Verder organiseren zij bijeenkomsten, congressen en ontmoetingen voor de leden. Zij bieden de leden ook hulp middels een helpdesk, het geven van advies en informatie. Het bureau is ondersteunend aan de vereniging om haar taken uit te voeren en voert zelf het beleidsplan uit (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, z.j.).

V&VN is een relatief jonge organisatie. In de begin jaren '90 is er pas momentum voor een beroepsvereniging. Dit komt vooral doordat er onrust heerst in de zorg in deze periode, hierdoor gaan de medewerkers vaker de straat op en voeren acties uit. Een terugkerend thema voor de acties zijn de salarissen en het gevoel aan een tekort van waardering. Voor de jaren '90 zijn de verzorgenden en verplegenden vaak verenigd in verbanden gerelateerd aan hun specialisme. Uiteindelijk sluiten vijftig van deze verenigingen zich aan bij de Algemene Vereniging Verplegenden en Verzorgenden (AVVV). Na tien jaar kiest de AVVV voor een nieuwe verenigingsvorm om een grotere en machtige speler te worden in het netwerk van de belangenbehartiging. Dit heeft als gevolg dat zij gaan fuseren in 2006, waaruit V&VN ontstond. Door deze fusie rees de discussie hoe al de onafhankelijke en verschillende specialismen het beste gebundeld konden worden. V&VN wilde één sterke vereniging creëren door, ondanks de diversiteit binnen de vereniging, een gezamenlijke mening te vormen naar de buitenwereld. Hiervoor moest er meer samenhang worden gevormd tussen de onafhankelijke afdelingen en tussen de afdelingen en het bureau. Dit had als gevolg dat ervoor gekozen is om veel structuur vast te leggen. Met name het bureau was hier zeer strak in; V&VN moest als één gezicht naar buiten treden en het was daarbij genoodzaakt veel leden te werven waardoor de contributie laag moest blijven. Deze strategie was er vooral om de vereniging te organiseren. De laatste vijf jaar

is een andere koers ingezet, waarbij wordt gekeken naar waar je als V&VN het verschil maakt en hoe zij willen dat het bureau de vereniging ondersteund en verbind aan de onderhandelingstafels. Zo is er gekeken hoe de ledenraad meer inbreng kan hebben op wat er op de agenda komt en op welke wijze zij meer betrokken wordt in besluiten. Sinds anderhalf jaar wordt er ook gekeken naar de vereniging 3.0. Hierbij ligt de nadruk op vragen zoals waar de verpleegkundige het verschil maakt of het wel van deze tijd is om lid te zijn van een vereniging en hoe betrek je de leden daarbij. Dit gaat over de vereniging goed beschrijven, clusteren en ervoor zorgen dat het geen losse afdelingen zijn waar een bestuur boven hangt. Hiernaast moest erop worden toegezien dat het bureau niet bepalend is, maar ondersteunt en processen in de gaten houdt (Bijlage 2; Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2014, p. 7). In 2011 vinden wederom fusies plaats (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, z.j.).

Leden kunnen zich individueel aansluiten bij de organisatie of zijn aangesloten via hun werkgever die dan ook vaak de contributie betaalt. Ook wil V&VN zich naast collectieve afspraken met werkgevers over de lidmaatschappen meer richten op de instroom van individuele leden. Verder zijn er verschillende vormen van lidmaatschap; zo kan bijvoorbeeld ervoor gekozen worden om enkel lid te zijn van het Kwaliteitsregister (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, z.j.). De betalingen van de contributie van de leden is de grootste inkomstenbron voor V&VN (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018a, p. 12). In 2018 is V&VN begonnen met het digitaliseren van de vereniging door onder andere platforms te vormen, wat moet bijdragen aan het kunnen voeren van een actieve dialoog met de leden (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018a, pp. 14-15). Verder dienen deze platforms om leden met elkaar in contact te brengen, om zo ervaringen te kunnen delen (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018a, pp. 17-18).

#### **4.1.2. Kenmerken van V&VN door de lens van Schmitter & Streeck**

In onderstaand stuk zal gekeken worden in welke mate de indicatoren uit het model van Schmitter & Streeck (1999) voor de vier typen aanwezig zijn bij V&VN. Wat deze aanwezigheid van de indicatoren betekent voor de classificatie van V&VN, zal in het volgende hoofdstuk besproken worden.

Ten eerste de indicatoren voor het type *firm*. Zoals hierboven benoemt biedt het bureau hulpmiddelen aan de leden, waaronder het geven van adviezen. Dit kan ook wettelijk en/of fiscaal advies betreffen. Verder biedt de organisatie trainingen aan voor haar leden. Dit doet de V&VN Academie, waarbij het doel is om de kennis te bieden die de leden nodig hebben voor

de patiëntenzorg (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018a, pp. 14-15). De organisatie verschaft geen directe financiële diensten voor haar leden. Het enige wat de organisatie daarin biedt is een verlaging van het contributietarief voor studenten, om zo jongere leden aan te trekken (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2019, pp. 4-5).

Vervolgens het type *government*. V&VN kent geen licenties en/of certificaten toe aan haar leden. Wel helpen zij de leden en moedigen hen aan om hun deskundig- en bekwaamheid bij te houden in het Kwaliteitsregister (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, z.j.). De organisatie legt geen negatieve sancties op aan haar leden en lost geen geschillen tussen hen op. Wel biedt V&VN de leden online communities, waardoor leden kennis kunnen delen en met elkaar kunnen samenwerken. Dit om persoonlijke obstakels waar de leden in de praktijk tegenaan lopen op te lossen (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018a, pp. 27).

Ten derde het type *movement*. V&VN publiceert zeer regelmatig nieuwsberichten op de site voor haar leden, hierbij kan er gedacht worden aan updates met betrekking tot wet- en regelgeving (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, z.j.). Dit kan gezien worden als persberichten. Hiernaast staakt V&VN gemiddeld een keer in de twee jaar (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, z.j.). Verder houdt V&VN gemiddeld genomen vier à vijf publieke bijeenkomsten voor de gehele vereniging in het jaar. Hiernaast organiseren de afdelingen ook thema- en regiobijeenkomsten voor het specifieke specialisme (Bijlage 2).

Tenslotte het type *club*. V&VN organiseert jaarlijks vijf vergaderingen voor de ledenraad. Daarnaast bestaan er bestuursvergaderingen. Verder brengt V&VN zes keer per jaar een magazine uit voor haar leden (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, z.j.). Tevens ontvangen meer dan 93.000 geïnteresseerde leden iedere week de nieuwsbrief V&VNieuws (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018b, p. 13). Tenslotte organiseert V&VN gemiddeld genomen vier seminars en/of conferenties in het jaar (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, z.j.).

#### **4.2. De agenda van V&VN**

V&VN is als vereniging dienend aan het verpleegkundig beroep en aan haar leden. Daarentegen bestaat wel de realisatie dat je als vereniging niet alles kunt doen wat leden willen, aangezien leden soms niet van de context van andere factoren weten (Bijlage 2). Het in 2018 opgestelde gewaagde doel van V&VN is om een sterke vereniging te vormen met ten minste 100.000 leden, van wie 75 procent zich actief betrokken voelt. Dit doel steunt op drie pilaren, namelijk: kwaliteit van het beroep naar het hoogste niveau brengen, een actief dialoog met (potentiële) leden hebben en de maatschappelijke positie versterken. Dit alles moet leiden tot betrouwbare

dienstverlening (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018a, pp. 6-7). In 2019 is het doel van 100.000 leden bereikt (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2019, pp. 4-5). Naast dit algemene doel richt V&VN zich op zes onderwerpen die van 2018 tot 2020 blijven terugkeren op de agenda. Er is geen rangorde aan te brengen in deze zes onderwerpen. Zij zullen dus in willekeurige volgorde worden toegelicht in onderstaand stuk.

Ten eerste staat het onderwerp “het beroep in ontwikkeling” op de agenda. Het beroepsprofiel van de beroepsgroep is aan het veranderen waardoor veel vragen ontstaan. V&VN vindt het van belang om de leden hierover te informeren door middel van bijeenkomsten, telefonische beschikbaarheid en spreekuren. Tevens zet V&VN zich in voor de behartiging van dit onderwerp in politiek Den Haag, waar ze de standpunten van de leden overbrengen voor bijvoorbeeld veranderende wetteksten. Hierbij is een constante monitoring van zowel de wensen van de leden als het daadwerkelijk overnemen van de standpunten door politiek Den Haag van belang (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018a, pp. 10-11). In 2019 blijft het informeren van belang. Hiernaast komt er ook meer aandacht voor het tot zijn recht laten komen van de zorgprofessionals en hun kennis, ambitie, ervaring en expertise (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2019, pp. 22-23).

Ten tweede het punt “deskundig en bekwaam”. Het is voor V&VN van grote waarde dat de verpleegkundigen, verzorgenden en verpleegkundig specialisten deskundig zijn en blijven. Om deze reden vraagt V&VN aan haar leden wat deze ontwikkeling van de deskundigheid bevordert en in de weg staat. Op basis van deze uitslagen gaan ze aan de slag om de knelpunten weg te nemen. Punten waarvoor de organisatie zich op basis hiervan inzet met betrekking tot dit onderwerp zijn het efficiënter maken van de richtlijnen en registraties. Verder speelt de V&VN Academie beter in op de vraag van scholing van de leden, door hen door te verwijzen of zelf de scholing aan te bieden. Tevens promoten zij het gebruik van het Kwaliteitsregister door leden. Hierin hielden 92.000 leden hun deskundigheid bij in 2018. In dat jaar nam het gebruik met 30 procent toe. Mede door het ontwikkelen van een app, op verzoek van de leden (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018b, p. 20). Tenslotte is het Wetenschappelijk College Verpleegkunde opgericht om wetenschappelijk onderzoek te doen en dit te vertalen naar de praktijk. Tegelijkertijd vindt de organisatie dat verpleegkundigen, verzorgenden en verpleegkundig specialisten ook zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen deskundigheid (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018a, pp. 14-15).

Vervolgens het issue “invloed en leiderschap”. De beroepsgroep heeft het gevoel dat zij weinig invloed hebben op hun werkgevers voor de vormgeving van hun werk. V&VN heeft

hierdoor als doel dat er meer zeggenschap binnen zorgorganisaties gecreëerd moet worden. V&VN helpt hierbij middels de oprichting, ondersteuning en monitoring van de Verpleegkundige of Verzorgende Adviesraad (VAR). Verder helpen zij bij de behartiging richting de politiek, stakeholders en media. V&VN helpt dus bij het vergroten van de zichtbaarheid en invloed van haar leden. Zo zoeken zij ambassadeurs onder haar leden voor de zichtbaarheid van de beroepsgroep. Dit laatste draagt, volgens V&VN, ook bij aan het persoonlijk leiderschap (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018a, pp. 17-18). In 2019 is de onschatbare waarde van de beroepsgroep al meer in beeld gebracht via de media. Toch is er nog veel ruimte te winnen voor de invloed en zeggenschap. De leden ervaren nog steeds belemmeringen om invloed uit te oefenen (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2019, pp. 16-17). V&VN verandert haar agenda voor dit onderwerp niet datzelfde jaar.

Ten vierde de “arbeidsmarkt”. Momenteel is er een enorme krapte op de arbeidsmarkt van verzorgenden en verplegenden. Dit heeft onder andere als gevolg dat de werkdruk voor de huidige verzorgenden en verplegenden toeneemt. V&VN neemt hierdoor maatregelen om de toestroom te vergroten en de werkdruk te verkleinen, V&VN noemt dit het noodplan. Het noodplan benadrukt de positieve kanten van het beroep om nieuwe mensen aan te trekken en wil knelpunten die leden ervaren wegnemen. Om deze knelpunten vast te stellen worden peilingen gedaan onder de leden. Onderdeel van het noodplan is om onnodige administratie te verminderen (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018a, pp. 20-21; Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2019, pp. 6-7). In 2020 wordt het een agendapunt voor V&VN om de invloed van de leden voor dit onderwerp te vergroten, aangezien zij oplossingen vanuit de praktijk kunnen aandragen. Dit doet de organisatie door haar leden te betrekken in lokale, regionale, sectorale en landelijke plannen (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2020).

Verder het onderwerp “verbeteren van de kwaliteit van de zorg”. Betreffende dit onderwerp wordt er voornamelijk gekeken naar het kunnen verbeteren van de kwaliteit van de zorg en de basisveiligheid in de verpleeghuizen. Dit wordt bijvoorbeeld gedaan door het helpen ontwikkelen van een kwaliteitskader waar indicatoren uit voortkwamen (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018a, pp. 24-25). In 2019 verbreed V&VN de agenda voor dit onderwerp, zo komt er ook meer aandacht voor de geestelijke en gehandicapte gezondheidszorg. Hierbij wordt vooral de nadruk gelegd op de last die leden ervaren met betrekking tot bestaande regels tussen sectoren, wetten en financieringsbronnen. V&VN brengt dit onder de aandacht aan de onderhandelingstafel tijdens de opstelling van alle bestuurlijke

akkoorden die in de zorg gesloten worden (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2019, pp. 18-20). In het jaarplan van 2020 komt er meer aandacht voor de veranderende context, namelijk de vergrijzing en toename van technische middelen (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2020).

Tenslotte het agendapunt “wij, V&VN”. Hierbij staat de organisatie die haar leden dient te horen, zien en helpen centraal. V&VN wil de leden blijven binden en boeien, zowel door zich fysiek als digitaal te verenigen. Dit wordt bijvoorbeeld gedaan door online communities te creëren en het contributietarief voor studenten te verlagen. Voor het fysieke element is ervoor gekozen om het hoofdkantoor te verplaatsen naar een nieuw en groter pand in Utrecht waar V&VN meer leden kan ontvangen. Verder zijn er ontmoetingen door het hele land. Tevens wordt er een onderscheid gemaakt in de diensten die verleend worden aan leden en niet-leden (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2019, pp. 4-5; Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2014, p. 9). Hiernaast staat het creëren van meer naamsbekendheid van V&VN onder de beroepsgroep en het algemene publiek centraal bij dit onderwerp (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018a, pp. 27). In 2020 herziet V&VN wederom het online platform voor haar leden. Verder wil de organisatie de klantenservice naar haar leden verbeteren (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2020).

Op haar site besteedt V&VN extra aandacht aan de volgende thema's: beroepscode, beroepsprofielen, overbodige handelingen, het coronavirus, digitale verslaglegging, dag van de verpleging 2020, registratielast, tuchtrecht, VAR, verpleeghuiszorg en wet- en regelgeving (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, z.j.).

Vorig jaar juni is er gestart met het vormen van nieuwe thema's. De uitgangspunten hierbij zijn dat de professionals leidend zijn en dat alle thema's worden gekozen om excellente zorg te leveren. Desalniettemin gaat dit proces momenteel langzamer door de BIG II wet crisis en de coronacrisis. De eerste selectie is gemaakt door de besturen van de afdelingen. Dit is gedaan op basis van wat er in het nieuws speelt en wat er op de verpleegkundige agenda staat. De inhoudelijke thema's zijn onder de leden gepeild. Hierbij stonden de volgende vragen centraal; wat er in de dagelijkse praktijk gebeurt, wat er op de agenda van V&VN moet komen, of V&VN hierin beleid makend moet zijn of activistisch en of V&VN op landelijke of organisatieniveau moet handelen. Op basis van een mentimeter is er een eerste onderscheid gemaakt. Er is nu een top vijftien die nog verder ingekort moet worden tot vijf thema's. Enkele thema's op deze lijst zijn preventie, arbeidsmarkt, de kwaliteit van de zorg, waar deel je kennis om geen onnodige zorg te verrichten, beroepsontwikkeling en overstijgende onderwerpen zoals wat er gebeurt in de gezondheidszorg in Nederland. De vraag is hoe deze lijst wordt

teruggebracht, anders gezegd hoe de agenda wordt gevormd. Dit gaat niet op basis van de meeste stemmen. Verder kan de organisatie niet haar pijlen op alle thema's richten door schaarste aan tijd en middelen. Er wordt in deze keuze vooral gekeken naar wat effect heeft op wat. Zo zal arbeidsmarkt waarschijnlijk een thema blijven, omdat er minder mensen zijn op de arbeidsmarkt en het een fysiek zwaar beroep is. Hiernaast is een belangrijk aspect, waarnaar gekeken wordt bij het maken van deze keuze, wat in het belang van de patiënt is. Dit komt doordat de leden het belang van de patiënt erg belangrijk vinden. De patiënt is immers ook vaak de reden waarom iemand voor dit vak kiest (Bijlage 2).

#### **4.2.1. Het belang van de leden**

In onderstaand stuk zullen de gevonden resultaten besproken worden die kunnen aangeven in hoeverre de issues waar V&VN aandacht aan besteed in het belang van haar leden is.

Voor het onderwerp "beroep in beweging" speelde de BIG II wet over de beroepsprofielen een belangrijke rol. Dit is iets waarvoor V&VN zich heeft ingezet in het belang van hun leden. Toen de contouren van de wet bekend werden gemaakt ontstond er veel onrust. Na een peiling van V&VN onder haar leden bleek dat de meningen verschillend waren. Belangrijker was dat naar voren kwam dat de stem van de leden niet voldoende was gehoord in de vorming van de wet (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2020). Ondanks deze waarneming heeft V&VN niet haar agenda veranderd voor het beter luisteren naar haar leden. De sociale platforms en fysieke gesprekken blijven leidend.

Veel issues op de agenda zijn gevormd op basis van ledenraadpleging. Op deze wijze is bijvoorbeeld het terugdringen van onnodige administratie binnen het noodplan voortgekomen uit een ledenraadpleging, waarin naar voren kwam dat dit de werkdruk verhoogde. V&VN slaagde erin om hierover afspraken te maken met politiek Den Haag om deze taken te verminderen tot 15 procent van de werktijd (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018a, pp. 20-21). V&VN heeft de voortgang van de maatregelen gepeild onder haar leden. Uit de peiling onder 17.000 leden in 2018 bleek dat zij vinden dat de werkdruk nog steeds toeneemt; 3 procent ziet verbetering en 69 procent een toename van de werkdruk. Verder is er vraag naar een hoger salaris, betere arbeidsvoorwaarden, meer waardering, inspraak en zeggenschap. V&VN geeft als reactie hierop dat werkgevers te weinig actie ondernomen hebben om de voorstellen van het noodplan door te voeren. Bovendien stelt de organisatie dat de verpleegkundigen en verzorgenden meer hun stem moeten laten horen (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018c).

Verder wordt middels ledenpeilingen getoetst of leden zich voelen geholpen door de ondernomen acties. Een voorbeeld is het verbeteren van de basisveiligheid in de verpleeghuizen. Er wordt ook door ledenpeilingen getoetst hoeveel leden zich actief betrokken voelen bij de organisatie (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018a, pp. 24-27). Het voordeel van peilingen is dat je de mening kan vragen van alle leden, aangezien het vrijwel onmogelijk is iedereen bij elkaar te brengen. Hiervoor wordt ook sociale media gebruikt en een intern platform waar leden zelf een discussie kunnen starten om zo invloed te kunnen uitoefenen op het beleid van V&VN. Dit laatste zit nog in de pilotfase. Een nadeel van peilingen is dat je enkel je mening, al wel niet netjes geformuleerd, geeft en je hier ook tijd voor moet maken (Bijlage 2; Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018a, pp. 27)

Verder is een belangrijke pijler voor V&VN de betrekking van de leden door de besturen van de afdelingen en ledenbijeenkomsten. De besturen van de afdelingen hebben een goed overstijgend vermogen om te kunnen zien wat er speelt en aan welke knoppen gedraaid moet worden. Bij de ledenbijeenkomsten kunnen onderwerpen worden neergelegd en kan de discussie worden gevoerd. Een nadeel van de bijeenkomsten is dat je hier een dag voor vrij moet maken en dit is vaak in de eigen tijd. Dit heeft als gevolg dat veel leden dit niet doen en niet aanwezig zijn bij een bijeenkomst (Bijlage 2). Hierdoor rijst de vraag wat het juiste middel is om de betrokkenheid van leden te vergroten.

V&VN heeft erop ingezet om ervoor te zorgen dat leden ook aan de onderhandelingstafels komen te zitten. Dit brengt wel obstakels met zich mee. Zo spreken verpleegkundigen niet altijd de taal van de bestuurders en staat de politieke setting hier niet altijd voor open. In deze setting wordt de stem uit de praktijk niet altijd gewaardeerd aan tafel. V&VN doet haar best om dit te verkleinen door meer leden te werven, scholingen aan te bieden en een mix te vormen van de dagelijkse praktijk en het bestuurlijke deel (Bijlage 2).

### **4.3. De agenda van de leden**

Uit een ledenpeiling van 2018 kwam naar voren dat de leden de volgende vijf thema's de belangrijkste aandachtspunten vinden voor V&VN; actualiteiten in de zorg, beroepsprofielen, duurzame inzetbaarheid voor jong en oud, informatie over iemand zijn specifieke vakgebied en verbetering van kwaliteitskaders (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018b, p. 12).

In de analyse van de mediaberichten ging het overgrote deel, van de 197 resultaten, over de gevolgen van het personeelstekort in de zorg. Zo blijkt dat twee derde van de "oudere" werknemers klachten ervaart als gevolg van het draaien van nachtdiensten. Desondanks moeten

zij meer nachtdiensten gaan draaien in verband met het personeelstekort. Verder ziet 65 procent van de leden dat de kwaliteit van de zorg daalt, waarbij de patiëntveiligheid met 40 procent is gedaald door de tekorten; er worden fouten gemaakt met medicaties omdat er niet voldoende mensen zijn om dit te controleren van elkaar. Daarbij worden collega's ingezet voor werkzaamheden waar zij nog niet klaar voor zijn. Dit zijn issues die de leden willen zien veranderen.

Tevens blijkt er behoefte te zijn aan het veranderen van het imago van het beroep. Deze vraag is er om het beroep aantrekkelijker te maken voor een nieuwe instroom, om wederom het personeelstekort te verkleinen. Zo zijn er bijvoorbeeld maar weinig mannen werkzaam binnen de branche als verzorgende of verplegende.

Het salaris is ook een issue voor de leden. Uit een peiling van V&VN blijkt dat 70 procent van de leden het salaris niet vindt opwegen tegen de zwaarte van het beroep en de hoge werkdruk. Verder blijkt uit de peiling dat de leden zelf onderhandelen over het salaris niet tot succesvolle uitkomsten vinden leiden, waardoor zij pleiten voor een algeheel nieuw cao. Hieraan is de algemene vraag naar meer invloed te verbinden. Uit de mediaberichten blijkt dat de leden tevens meer invloed willen hebben op de kwaliteit van de geleverde zorg, werkdruk en werktijden. Dit heeft als gevolg dat sommige ervoor kiezen om als zzp'er aan de slag te gaan. Dit heeft wel als keerzijde dat de druk toeneemt voor de vaste werknemers.

Hiernaast komt in de mediaberichten naar voren dat er onvrede ontstaat over de niet altijd gegeven ruimte en vertrouwen die de leden krijgen om hun beroep uit te oefenen. De leden ervaren obstakels om dit te kunnen doen. Voorbeelden hiervan zijn oneigenlijke taken en de grote hoeveelheid administratie die bijgehouden moet worden; de leden willen hiervan af. In plaats van deze obstakels willen zij meer waardering, betere roosters, contracten en eerdergenoemd beter salaris. Verder willen ze serieus worden genomen als de professionals die zij zijn met meer invloed op het beleid, de organisatie en de kwaliteit van de zorg.

Een ander punt waar de leden meer aandacht voor willen is steun vanuit werkgevers voor carrièregroei, om zich verder te ontwikkelen en hun kennis te vergroten. Bovendien wil 96 procent van de leden meer ruimte om aandacht te schenken aan preventie, anders gezegd verandering van de levensstijlen van patiënten en cliënten. Desalniettemin is hier nu geen tijd voor in verband met de werkdruk.

Tenslotte komt de onrust onder de leden rondom de BIG II wet in de mediaberichten naar voren. Voorstellen voor de wet werden gemaakt, omdat de sector al decennialang vraagt naar een betere verdeling van de verantwoordelijkheden tussen de 187.000 geregistreerde verpleegkundigen met verschillende opleidingsniveaus. Dat laatste is ontstaan door de

toenemende complexiteit van de zorg die zij verlenen. In het eerste voorstel van augustus 2019, die V&VN in eerste instantie steunde, dreigde relatief laagopgeleide verpleegkundigen maar met veel ervaring minder bevoegdheden te krijgen in tegenstelling tot hoger opgeleide verpleegkundigen met minder ervaring. Verpleegkundigen zouden dus enkel beoordeeld worden op hun basisopleiding. Waardoor nu de wens ontstond voor een nieuw voorstel.

#### **4.4. Accountability en prestatie management**

##### **4.4.1. Accountability**

Een van de drie pilaren waarop het gewaagde doel van V&VN leunt is de maatschappelijke positie versterken (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018a, pp. 6-7). Hiernaast is een controlemechanisme binnen de organisatie de ledenraad die toezicht houdt op de centrale beleidsvorming van V&VN. Tevens waakt het bestuur over de werkzaamheden van het bureau (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, z.j.).

Tenslotte heeft V&VN normen en standaarden ontwikkeld waaraan de beroepsgroep zich kan meten. Dit heeft als gevolg dat de maatschappij kan zien wat verwacht wordt van verpleegkundigen, verzorgenden en verpleegkundig specialisten (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2014, p. 2). Aan de hand van deze normen en standaarden kan verantwoording worden afgelegd aan de maatschappij.

##### **4.4.2. Prestatie management**

V&VN maakt gebruik van verschillende toetsingen om hun prestaties te meten. Zo toetst de ledenraad of er voldoende prioriteit is gegeven aan de gestelde doelen en of deze zijn behaald (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, z.j.). Verder is er een constante toetsing middels peilingen onder de leden. Via deze weg wordt onder andere de tevredenheid en de mate van beantwoording van scholingsvragen gemeten (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018a, pp. 6-7). Betreffende het behalen van het resultaat om op 1 januari 2019 100.000 leden te hebben waarvan 75 procent zich actief betrokken voelt, wordt de betrokkenheid gemeten door middel van peilingen onder de leden (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018a, p. 27). Tenslotte wordt het creëren van naamsbekendheid door V&VN gemeten. Voor het laatstgenoemde is in 2017 een nulmeting gedaan (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018a, p. 27).

#### **4.5. Beoordeling door de leden**

Uit een van de redenen die de organisatie geeft om lid te worden blijkt het belang van de organisatie als belangenbehartiger. V&VN stelt namelijk dat je door een lidmaatschap samen met 100.000 andere leden een krachtige stem in politiek Den Haag hebt en invloed op andere actoren in de zorg kan uitoefenen (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, z.j.). Dit is dus ook een van de voornaamste redenen om lid te worden. In onderstaand stuk worden resultaten gepresenteerd die impliceren in hoeverre V&VN hierin slaagt en hoe de leden de organisatie als belangenbehartiger beoordelen.

De tevredenheid van de leden over V&VN wordt gemeten middels ledenpeilingen (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018a, p. 27). Aan het ledenonderzoek van 2018 deden 9.000 leden mee. Twee derde gaf aan zich voldoende geïnformeerd te voelen door V&VN (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018b, pp. 5-7). De leden geven V&VN gemiddeld een rapportcijfer van een 7,2. In datzelfde ledenonderzoek kwam naar voren dat slechts 41 procent van de respondenten zich optimaal ondersteund voelt door V&VN (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018b, p. 12).

Over de volgende punten zijn de leden van V&VN tevreden; V&VN magazine, mijn V&VN, de nieuwsbrief V&VNieuws, de website en het Kwaliteitsregister (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018b, p. 13).

Betreffende het eerste voorstel van de BIG II wet waren de leden van V&VN teleurgesteld in de organisatie als belangenbehartiger, blijkt uit de mediaberichten. Aangezien zij niet tevreden waren met het voorstel terwijl V&VN deze in eerste instantie steunde. Dit had als gevolg dat de leden het gevoel hadden dat zij niet gehoord werden. Na de situatie met de BIG II wet is er een crisisteam gevormd om te kijken hoe je het beste om kan gaan met sociale media, alles bij de feiten houdt en vragen het beste kan beantwoorden. Dit had als gevolg dat de mensen die verantwoordelijk waren zijn opgestapt. De verantwoordelijken betroffen alle zes de bestuursleden en de directeur. Ondanks dit is er doorgegaan met de al ingezette beweging voor de vereniging 3.0. Verder is er gekeken naar de rol van de afdelingsbesturen. Het is niet langer de bedoeling dat een overkoepelend orgaan bepaalt; de afdelingen bepalen de koers voor dat specifieke cluster (Bijlage 2).

Tenslotte komt de recente en actuele coronacrisis naar voren in de mediaberichten. Het is voor de eigen veiligheid van leden en die van hun patiënten van belang om beschermingsmiddelen tot hun beschikking te hebben, hier is in de meeste gevallen een tekort aan. V&VN heeft zich in politiek Den Haag ingezet om dit te veranderen. Helaas kon hier niet altijd in voorzien worden, waardoor zo'n duizend leden de afgelopen weken hun klachten stuurden naar hun vakvereniging over hun eigen situatie.

## **5. Het bewaken van de issueagenda door V&VN als het type *movement***

In dit hoofdstuk zullen de gevonden resultaten uit het vierde hoofdstuk verder worden geïnterpreteerd en zal naar de betekenis hiervan in de context van de gehanteerde theoretische lens worden gekeken. Verder zal er bepaald worden in welke mate de eerder opgestelde verwachtingen uit hoofdstuk twee zijn uitgekomen.

### **5.1. Invloed van de leden**

Voor de beantwoording van de tweede deelvraag zal gekeken worden naar de gevonden resultaten over de bedrijfsstructuur van V&VN. Hiernaast zal een vergelijking gemaakt worden tussen de gevonden resultaten van de agenda van V&VN en die van haar leden.

#### **5.1.1. De structuur**

Qua structuur van de organisatie hebben de leden invloed middels de ledenraad, die zij zelf verkiezen. Hierna benoemt de raad het bestuur en geeft richting aan het bestuur. De primaire rol van de ledenraad is dienen als toezichthouder. De ledenraad is dus niet de schakel tussen het bestuur en de leden. Het bestuur en het bureau moeten zelf de informatie bij hun leden ophalen (Bijlage 2). De besturen van de afdelingen kunnen gezien worden als het middenmanagement van de organisatie. Zij vormen de schakel tussen de top, het bestuur, en de laag onder hen, de leden. Er wordt gesteld dat zij zicht hebben op wat er in de praktijk speelt. Deze besturen hebben dan ook veel invloed in bijvoorbeeld het kiezen van de nieuwe hoofdthema's van V&VN.

Een vraag die tijdens het interview met het lid van de ledenraad van V&VN aan bod kwam was in hoeverre een grote organisatie met 100.000 leden flexibel kan zijn. Zo'n grote groep is lastig te sturen, als je dit centraal wil organiseren kan dit gaan rommelen. Het is de vraag of je dit wilt of dat de nadruk meer moet komen te liggen op de verschillen tussen de professionals, waarbij het bureau op een andere wijze steun biedt zodat de professionals weer aan tafel komen te zitten. Hierbij wordt gesproken over empowerment, dit gaat langzamer maar brengt hopelijk ook minder escalatie met zich mee (Bijlage 2). Bovendien is de enorme mate van structuur die in 2006 is vastgelegd lastig om te buigen. Dit komt door de verandering die vijf jaar geleden is ingezet de cultuur, het DNA en de werkwijze van de vereniging definieerde.

Verder opereert V&VN in een veld dat erg verdeeld is, omdat er veel verschillende disciplines zijn die moeten samenwerken. Hiernaast is er ook nog verschil tussen de professionals die in ziekenhuizen werken of bijvoorbeeld in de thuiszorg. Als hier bijkomend een gevoel van onderwaardering speelt kan dit voor grote problemen zorgen zoals bij de BIG II wet. Dit alles maakt het ingewikkeld om het goed te doen als organisatie (Bijlage 2).

Als op de structuur van de organisatie de afweging tussen de *logic of effective implementation* en de *logic of goal formation* van Schmitter & Streeck wordt toegepast, is te stellen dat V&VN door haar nieuwe doelstelling heeft gekozen voor de *logic of goal formation*. Bij deze logica wordt er gekeken naar de lange termijn doelen, dus het dienen van de belangen van alle leden (Van der Rijken, 2011, p. 40). De verandering van de *logic of effective implementation* naar de *logic of goal formation* is, volgens dit onderzoek, een lastige transitie voor zo'n grote organisatie. Het is moeilijk om dit in de gehele organisatie door te voeren en daarbij het belang van 100.000 leden te dienen. Het zal dus enige tijd kosten om dit volledig door te voeren.

### **5.1.2. De agenda's**

Gekeken naar de agenda's van V&VN en de leden zijn er vele overeenkomsten. De eerste categorie van V&VN "het beroep in ontwikkeling" geeft aandacht voor de waardering van de professionals. Dit punt staat ook op de agenda van de leden. Verder is er aandacht voor de verandering van de beroepsprofielen, door de leden hierover in te lichten en invloed hierover uit te oefenen in politiek Den Haag. Dit punt staat ook op beide agenda's. Toch is de visie hierover anders. Ondanks het verschil in visies geeft V&VN daarbij nog altijd aan de standpunten en wensen van haar leden te willen monitoren. Deze afwijkende visies kwamen goed naar voren bij het eerste voorstel van de BIG II wet, welke V&VN steunde totdat het voorstel bekend gemaakt werd en de leden fel tegen waren. Er is geprobeerd om alle leden zo goed mogelijk mee te nemen in de plannen, waarvoor volledige communicatieplannen klaarlag. Dit bleek uiteindelijk niet voldoende. Hiernaast is er een ledenraadpleging geweest waarop slechts 900 van de 100.000 leden reageerden. Verder benoemd V&VN in de mediaberichten dat zij na de ledenraadpleging ervoor gekozen om door het land te trekken om met leden over hun wensen te spreken. V&VN stelt dat het moeizaam kunnen betrekken van de leden ook deels te wijten is aan de werkgevers, omdat deze stil bleven waardoor vragen onbeantwoord bleven. Later zal dieper worden ingegaan op de knelpunten rondom het wetsvoorstel en de gedachte van V&VN hierover, volgens de respondent.

De categorie "deskundig en bekwaam", wat betrekking heeft op de ontwikkeling van de leden, komt ook op beide agenda's terug. V&VN is hierin op zoek naar de wensen van leden en wil knelpunten wegnemen. Desalniettemin stellen de leden dat dit voornamelijk aan de werkgevers ligt. Een oplossing hiervoor van V&VN is dat zij zelf scholing aanbiedt en de leden wil verwijzen naar de juiste plekken hiervoor. Ondanks deze maatregelen staat het punt nog op

de agenda van de leden. Het lijkt alsof de gegeven mogelijkheden van V&VN niet voldoende zijn voor de leden of dit bereikt hen niet voldoende.

“Invloed en leiderschap” is wederom terug te vinden op beide agenda’s. Ondanks ondernomen acties van V&VN, zoals ambassadeurs zoeken, blijft dit een knelpunt voor de leden. Zij missen de zichtbaarheid van hun waarde, maar vooral de invloed op de invulling van hun werk. Uit bijvoorbeeld mediaberichten blijkt dat V&VN dit heel goed begrijpt en ziet waar de behoefte ligt. Desalniettemin lijken de juiste middelen nog niet gevonden om dit issue aan te pakken.

Het issue “arbeidsmarkt” is de belangrijkste en het meest terugkerende issue op de agenda van de leden. V&VN ziet dit ook en heeft een zogenaamd noodplan hiervoor. Dit noodplan lijkt perfect aan te sluiten op de wensen en behoefte van de leden, zo is er bijvoorbeeld aandacht voor het verminderen van onnodige administratieve handelingen. Dat de leden nog steeds een hoge werkdruk ervaren, lijkt niet voort te komen uit verschillende visies op de agenda, maar eerder door de grote hoeveelheid actoren die betrokken zijn bij dit issue en die samen tot uitkomsten dienen te komen.

De categorie “verbeteren van de kwaliteit van de zorg” lijkt minder sterk te spelen onder de leden. De leden nemen wel afnames waar in de kwaliteit van de zorg en patiëntveiligheid. In tegenstelling tot V&VN wijden de leden dit vooral aan de hoge werkdruk en het personeelstekort.

Tenslotte de categorie “wij, V&VN”, waardoor de organisatie haar leden wil blijven behouden en boeien. Dit issue komt niet expliciet naar voren op de agenda van de leden. Wel blijkt uit bijvoorbeeld de ledenpeilingen en wensen van de ledenraad dat de leden graag gehoord, gezien en vertegenwoordigd willen worden door de organisatie.

Er zijn enkele punten die wel op de agenda van de leden staan, maar niet op de agenda van V&VN lijken te staan. Dit zijn actualiteiten in de zorg, duurzame inzetbaarheid voor jong en oud en informatie over iemand zijn specifieke vakgebied. Desalniettemin blijken deze thema’s ‘verscholen’ te zitten in grotere thema’s van V&VN zoals het thema arbeidsmarkt. Verder realiseert V&VN zich ook dat zij niet aan alle issues van alle leden aandacht kan besteden (Bijlage 2).

Kortom, de agenda’s komen in hoge mate met elkaar overeen. Niet alle issues van de agenda van de leden staan ook op de agenda van V&VN al is dit niet vreemd aangezien een organisatie keuzes dient te maken waar zij aandacht aan geeft gekeken naar de mogelijkheden qua tijd en middelen. Het is dus vooral van belang dat alle issues op de agenda van V&VN ook

onder de leden spelen. Op basis van deze resultaten kan er gesteld worden dat leden een hoge mate van invloed hebben op de agenda van V&VN.

## **5.2. De doelstelling van V&VN**

Voor de derde deelvraag zullen de gevonden resultaten van de tweede deelvraag vergeleken worden met de doelstelling van V&VN om meer naar haar leden te luisteren.

De doelstelling van V&VN wordt in 2018 al opgesteld door het gewaagde doel om een sterke vereniging te vormen met ten minste 100.000 leden, van wie 75 procent zich actief betrokken voelt. In 2019 is het doel qua ledenaantal bereikt. Naast dit gewaagde doel wil V&VN meer aandacht geven aan het horen, zien en helpen van haar leden, oftewel beter luisteren naar haar leden (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2019, pp. 4-5). De aanleiding voor V&VN om dit gewaagde doel als concreet doel in het jaarplan van 2020 op te nemen was de BIG II wet, waarna de leden aangaven dat V&VN iets voor hen had bepaald waar zij niet om gevraagd hadden. Er is geen harde norm gesteld voor wanneer gezegd kan worden dat het doel is bereikt (Bijlage 2). De doelstelling heeft geen grote veranderingen ondergaan sinds 2018; de betrokkenheid van de leden vergroten blijft centraal staan. Hoe beter te kunnen luisteren naar de leden blijkt een lastig vraagstuk, ondanks het feit dat uit de resultaten van de tweede deelvraag bleek dat de issues op de agenda van V&VN ook op de agenda van haar leden een plek hebben. Uit paragraaf 2.1. bleek dat V&VN de input vanuit haar leden vooral verzameld middels peilingen, bijeenkomsten en ledenraadplegingen. V&VN hoopt hiermee hetgeen inzichtelijk te maken dat onder de leden speelt. Deze middelen verklaren waarom de agenda's in grote mate overeenkomen. Desalniettemin blijkt uit gelijksoortige peilingen dat de leden bijvoorbeeld geen veranderingen zien en zich niet gehoord of vertegenwoordigd voelen (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018b, p. 12). Aan alle middelen voor het betrekken van de leden zitten ook nadelen, waardoor in het gesprek met de respondent de vraag naar voren kwam wat eigenlijk het beste middel is om leden actief te betrekken bij de bedrijfsvoering (Bijlage 2). Dus ondanks een schijnbaar hoge mate van invloed van de leden op de agenda van V&VN, ervaren zij dit niet zo. Een waarneming is dat de agenda's qua issues wel overeenkomen maar de visies over deze issues afwijken. Dit lijkt te impliceren dat V&VN voornamelijk input vraagt over welke issues er spelen, maar in mindere mate informeert naar wat de gewenste situatie is en hoe deze bereikt dient te worden. Dit kan als gevolg hebben dat de leden niet de gewenste resultaten zien in de praktijk van haar wensen.

Voorbeelden zijn de salarissen en het tekort aan waardering. Dit zijn belangrijke thema's voor de leden en hebben hoge prioriteit van V&VN gekregen. Ondanks dat de issues

hooggeplaatst zijn op beide agenda, spelen ze al sinds de jaren '90. De leden ervaren dus geen resultaten van de jarenlange strijd voor deze issues, waardoor zij zich waarschijnlijk niet gehoord voelen.

Door deze waarneming komt het belang van monitoring naar voren. De reflectieve professional moet signalen vanuit de organisatie kunnen signaleren. Bovendien behoort er informatie gedeeld te worden met de mensen; dit alles om draagvlak voor een strategie te creëren (Timmermans et al., 2019, p. 176). Dit laatste is wel beter ingericht in de organisatie; twee derde van de leden voelen zich voldoende geïnformeerd door V&VN (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018b, pp. 5-7).

Tevens kan er naar drie andere punten gekeken worden om de invloed van leden duidelijk te maken, zoals genoemd in paragraaf 3.2. (Albareda, 2018, pp. 1218-1219). Ten eerste formats die aan leden worden aangeboden. V&VN biedt sociale platforms waardoor leden meningen kunnen geven over bepaalde onderwerpen en onderling kunnen communiceren. De ontwikkeling van nieuwe en betere formats is ook nog in volle gang. Ten tweede het beslissingssysteem. Zoals hierboven genoemd hebben leden vooral invloed op de beslissingen middels het verkiezen van de ledenraad en via de besturen van de afdelingen. Tenslotte de structuur van de organisatie met betrekking tot de mate van verbonden- en betrokkenheid. Door de verplaatsing van het hoofdkantoor naar Utrecht, het door het land gaan van V&VN en door online mogelijkheden kunnen leden gemakkelijk in contact komen met de organisatie. Gekeken naar de inrichting van deze drie indicatoren lijken de mogelijkheden waardoor leden invloed kunnen uitoefenen in grote mate aanwezig.

Als er wordt gekeken naar het feit dat uit peilingen blijkt dat leden zich nog steeds niet gehoord of vertegenwoordigd voelen, ondanks overeenkomsten van de agenda, denkt de respondent dat de BIG II wet hier een grote verklaring voor is. Dit blijkt uit het volgende citaat:

“De wet heeft heel veel stuk gemaakt, denk ik. Waardoor mensen niet het gevoel hebben gehad dat V&VN een goed beeld had of een goede lobby heeft gedaan. Dus daar zit het verwijt in.”

Hiernaast denkt de respondent dat de omvang van V&VN als organisatie zodanig groot is, dat er geen gezicht is en mensen zich afvragen wie V&VN is. Voor de afdelingen is het lastig om dit zelf te creëren, omdat zij volgens het format van het bureau werken. Dit heeft als gevolg dat de leden een afstand kunnen voelen en een gat ervaren van wat zij in de media zien van de bestuurders van V&VN en wat zij zelf in de praktijk meemaken. Bovendien heerst het idee dat

sommige zaken leden niet interesseert, waardoor het gevoel ontstaat dat V&VN verder van hun afstaat (Bijlage 2). Acties die V&VN onderneemt om deze afstand te verkleinen zijn het toewerken naar een bestuur met nog in de zorg actief werkenden en het aanstellen van ambassadeurs. Dit zou ervoor moeten zorgen dat de vereniging een gezicht krijgt en dat er een ‘community gevoel’ ontstaat (Bijlage 2).

Kortom, er kan gesteld worden dat de doelstelling van V&VN nog niet bereikt is, ongeacht de resultaten van de tweede deelvraag en de resultaten van de drie indicatoren opgesteld door Albareda (2018). De mate waarin leden dit ervaren weegt toch zwaarder. Er lijkt dus een disbalans aanwezig te zijn tussen de invloed van de leden op papier en hoe het gevoel van invloed daadwerkelijk wordt ervaren door hen.

### **5.3. Accountability en prestatie management als verklarende factoren voor de agendavorming**

Dit onderzoek bevat de verwachting dat externe accountability en prestatie management verklarende externe factoren zijn voor de agendavorming, naast de eventuele invloed van leden. Bij zowel accountability als prestatie management speelt de externe oriëntatie van een organisatie een grote rol. Accountability en prestatie management zijn elementen waarop de organisatie wordt afgerekend door haar omgeving, dan wel omdat dit de maatschappij beïnvloedt of omdat zij harde gestelde doelstellingen niet haalt. Betreffende de vierde deelvraag zal er gekeken worden naar de issues op de agenda van V&VN die zijn ingegeven door ofwel accountability dan wel prestatie management.

#### **5.3.1. Accountability**

Het versterken van de maatschappelijke positie, anders gezegd de externe accountability vergroten, is een van de pilaren waar het gewaagde doel van V&VN op steunt. Issues op de agenda zijn dus (deels) verbonden aan deze pilaar. De gekozen issues zouden dus bij moeten dragen aan het verbeteren van de maatschappelijke positie van V&VN (Timmermans et al., 2019, pp. 246-248). Ondanks deze waarneming, komt dit niet duidelijk naar voren in de issues op de agenda van V&VN. Als V&VN verantwoording aflegt is dit vooral intern gericht, in plaats van extern. Dit zal blijken uit onder andere het voorbeeld betreffende de KLM-vliegtickets, in paragraaf 5.4. V&VN maakt wel gebruik van controlemechanismen, zoals het toezicht van de ledenraad op het bestuur. Tenslotte legt V&VN verantwoording af aan de maatschappij middels normen en standaarden waaraan de beroepsgroep zich kan meten.

Kortom, de invloed van externe accountability op de agendavorming is niet groot. De nadruk van V&VN ligt meer op haar leden en de interne bedrijfsvoering. De blik van de organisatie is niet naar buiten gericht, waardoor er minder aandacht is voor het afleggen van externe verantwoording.

### **5.3.2. Prestatiemanagement**

Prestatiemanagement heeft geen prominente rol op de agenda van V&VN. Wel worden de issues op de agenda gemonitord middels prestatieingen, zoals een peiling onder de leden. De prestatieingen worden niet opgelegd door een externe actor, zoals een ministerie, maar wordt vanuit de organisatie zelf toegepast om factoren te meten. Prestatiemanagement dient dus eerder als een middel om de balans op te maken van de agenda en eventuele aanpassingen op basis hiervan te maken, dan als middel om de agenda op te stellen.

Samenvattend spelen externe accountability en prestatieingen een rol voor de agendavorming van V&VN. Desalniettemin zijn dit niet zulke sterke verklarende factoren als de invloed van de leden. Wanneer gekeken wordt naar het aantal issues waarvan hun plek op de agenda te verklaren is door een van de drie factoren, zijn verreweg de meeste issues te verklaren middels de invloed van leden. Bovendien is er een overlap tussen het gebruik van zowel accountability als het prestatieingen door V&VN en de invloed van leden. Binnen dit onderzoek zou voornamelijk gekeken worden naar de invloed van accountability en prestatieingen als externe verklarende factoren voor de agendavorming. Desondanks zet V&VN beide elementen vooral in als interne factor. Zo is de verantwoording voornamelijk intern gericht en worden prestatieingen het meest gebruikt om bijvoorbeeld de mening van leden te peilen, vandaar de zojuist genoemde overlap. Externe accountability en prestatieingen ingegeven door de omgeving hebben dus beide geen grote invloed op de agendavorming. Wel dragen beide bij om de nadruk op de leden te krijgen.

In paragraaf 2.2.1. werd gesteld dat voor accountability en prestatieingen vooral naar de omgeving van de brancheorganisatie gekeken moet worden. Momenteel is V&VN drukker bezig met interne herstructureringen om de leden beter te horen, zien en helpen. Dit verklaart waarom de blik van V&VN minder naar de omgeving is gericht, dus waardoor externe accountability en prestatieingen een minder grote rol spelen in de agendavormgeving.

Tenslotte blijkt het belang van de patiënt een zeer belangrijke verklarende factor voor het opstellen van de agenda van V&VN. Dit komt door het streven naar het willen bieden van

zo excellent mogelijke zorg en de behoefte van de leden om in het belang van de patiënt te denken.

#### **5.4. De tevredenheid van de leden**

Er zal nu gekeken worden naar hoe de leden van V&VN de organisatie zien als belangenbehartiger als gevolg van de agendavorming. De tevredenheid van de leden is te verbinden aan de accountability uit de hierboven besproken paragraaf. Desalniettemin gaat het hierbij niet om de externe accountability, maar de interne accountability. Aangezien de mate van tevredenheid van de leden gezien kan worden als een meting voor de accountability, geeft dit een indicatie voor het afleggen van verantwoording van de organisatie aan haar leden. Het wordt hierbij dus niet ingegeven door de omgeving, oftewel een externe factor zoals in hoofdstuk twee werd benoemd, maar betreft het een interne factor.

Slechts 41 procent van de leden voelt zich ondersteund door V&VN (Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, 2018b, p. 12). Dit relatief lage percentage onderstreept wederom de gevonden resultaten in deelvraag drie. Dit percentage impliceert een lage mate van leden die zich gehoord en vertegenwoordigd voelen door hun vereniging. Een passend voorbeeld hiervan is de eerdergenoemde BIG II wet.

Naar aanleiding van de situatie met de BIG II wet voelden de leden zich niet voldoende vertegenwoordigd en gehoord door V&VN. Omtrent de BIG II wet komt naar voren dat er een element is uitgelicht waarin V&VN slechts een enkele speler in het spel was. Het knelpunt betreffende de wet lijkt te liggen in de keuze om te tekenen; waarschijnlijk werd de inschatting gemaakt dat na het tekenen van de wet genoeg ruimte zou zijn om verder te bouwen en de invulling voor in de praktijk te bepalen. Desalniettemin barstte de bom snel op sociale media, waarna er geen redelijkheid meer was onder de leden. De respondent vertelt dat de minister een besluit had genomen over de overgangsregeling en dit op een zodanige manier heeft gebracht alsof de werkgevers en V&VN hier achter stonden. Na dit voorval was er een zekere druk ontstaan om snel een beslissing te maken zodat het voorstel nog voor het zomerreces door de kamer heen kon. Achteraf gezien was het beter geweest om niet te tekenen en betrof dit een politieke zet, aldus de respondent. Aangevuld door de respondent wordt gesteld dat dit ook niet het advies van V&VN of de commissie was (Bijlage 2). Heel veel leden zijn boos geworden, omdat ze niet snapt hoe V&VN hierachter kon staan. Daarbij kreeg deze gepikeerde groep leden het gevoel dat zij nu niets meer waard was. Een onderliggende vraag die hieruit volgde was waar deze emotie vandaan kwam; kwam dit doordat de cao-onderhandelingen niet goed liepen, omdat de werkdruk de afgelopen jaren telkens toenam, omdat er nooit goed naar

verpleegkundigen is geluisterd, omdat ze het niet interessant vinden of een ‘andere taal’ spreken. In het interview kwam ook naar voren dat V&VN tussendoor geen peiling meer heeft gedaan, maar dat veel leden het ook niet interesseerde. Wellicht had de vereniging een groter gevoel van urgentie moeten creëren om de leden meer te betrekken. Uit dit alles kan gesteld worden dat de BIG II wet crisis heeft teweeggebracht dat er wordt nagedacht over het gevoel wat hieronder kan zitten voor de leden. De verpleegkundige, verzorgende of verpleegkundig specialist is vaak heel dienend en wil het beste voor de patiënt. Deze eigenschappen creëren een bepaald verwachtingspatroon naar de buitenwereld: deze mensen hopen dat anderen het eerdergenoemde ook voor hen doen. Dit kan een mogelijke verklaring zijn, hierdoor komt wederom het gevoel van niet gezien worden naar voren (Bijlage 2). Betreffende deze situatie is goed de afweging tussen de *logic of influence* en de *logic of membership* uit het model van Schmitter & Streeck te herkennen (Van der Rijken, 2011, p. 40). V&VN heeft ervoor gekozen om invloed te hebben op het beleidsmakingsproces ten koste van het vertegenwoordigen van het daadwerkelijke belang van de leden. Door dit issue rijzen ook vragen over de gevolgen hiervan voor de betrouwbaarheid van V&VN als belangenbehartiger. Zo dacht het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport dat zij steun hadden van de beroepsgroep doordat V&VN het voorstel steunden. Dit had als gevolg dat de kritiek en het stoppen van medewerking voor het wetsvoorstel voor het ministerie als verrassing kwam. Na dit issue lijkt het dat V&VN niet enkel het vertrouwen van haar leden dient terug te winnen, maar ook van het ministerie. Het schenden van het vertrouwen van de leden heeft evengoed als gevolg gehad dat het bestuur en de directeur van V&VN moesten aftreden. Dit alles maakt inzichtelijk hoe belangrijk leden zijn voor het legitimeren van het gevoerde beleid van een organisatie. Wanneer dit niet het geval is heeft het beleid, zoals uit het voorbeeld blijkt, geen draagvlak meer (Johansson & Lee, 2014, p. 419; Minkoff & Powell, 2006, p. 591).

Afgezien van het feit dat leden een aanzienlijke invloed op de agendavorming lijken te hebben, voelen zij zich niet optimaal vertegenwoordigd. Dit laatste is wel een van de belangrijkste redenen om lid te worden van de organisatie. Uit dit alles blijkt dat het vormgeven van de agenda op basis van kwesties die onder de leden spelen niet voldoende is om de leden het gevoel te geven dat zij daadwerkelijk gehoord worden. Het is een positief gegeven dat na het incident met de BIG II wet het ledenaantal is toegenomen, ondanks 423 opzeggingen. Dit impliceert dat het merendeel van de leden nog altijd vertrouwen heeft in de organisatie en de baten zwaarder blijven wegen dan de kosten, waardoor het dus niet te laat is voor verandering. Doordat er zelfs een toename van het aantal leden is, hoeft V&VN qua opbrengsten niet te vrezen voor haar voortbestaan en heeft zij de kans om haar gevoerde beleid te blijven

legitimeren. Het is aannemelijk dat deze verandering wel gewenst is op de korte termijn. Het is niet alleen van belang om de omslag te maken in niet enkel de leden invloed te laten hebben op de keuzes voor issues, maar ook in de invulling hoe deze issues aan te pakken.

Betreffende de vraag hoe de leden naar V&VN kijken, denkt de respondent dat er een grote groep is die hun positiviteit niet durft te uiten omdat zij na de BIG II wet crisis boos zijn benaderd door andere leden. Verder is er een grote groep neutraal en zijn de mensen die negatief zijn waarschijnlijk geen lid. Wel blijkt uit een andere situatie dat er maar een heel dun lijntje van vertrouwen is. Deze situatie betrof een actie van de KLM die vliegtickets aan zorgpersoneel wilde geven als dank voor hun werk tijdens de coronacrisis. KLM vroeg V&VN te helpen bij het verdelen van deze tickets. V&VN wilde deze tickets zowel onder leden als niet leden verdelen. Helaas ging er technisch iets fout, waardoor er geen stop op de tickets werd gezet. Dit had als gevolg dat heel veel mensen teleurgesteld en boos reageerde. Vervolgens heeft V&VN dit aan haar leden toegelicht en heeft haar excuses aangeboden (Bijlage 2). Deze situatie maakt duidelijk dat het vertrouwen nog niet terug is en er nog steeds een gevoel van ongenoegen heerst. Dit voorbeeld laat ook zien dat accountability een grotere rol speelt dan uit paragraaf 5.3. in eerste instantie bleek. Het is zeer belangrijk voor V&VN om verantwoording voor haar handelen af te leggen aan haar leden. Er is dus niet zozeer sprake van externe accountability, maar van interne accountability. Dit is dus het afleggen van verantwoording gericht op de organisatie in plaats van naar de omgeving van de organisatie.

De tevredenheid van de leden is gemiddeld genomen redelijk. Wel is er nog voldoende ruimte en vertrouwen voor groei en verbetering. Momenteel heeft niet zozeer de vormgeving van de agenda, maar de invulling van issues op de agenda gevolgen voor hoe de leden de organisatie zien als belangenbehartiger. De invulling van issues betreft het bewaken van de issueagenda door V&VN. Het gaat niet enkel om het plaatsen van issues op de agenda, maar om het hele proces dat een issue doorloopt van het plaatsen op de agenda tot de uiteindelijke actie van de organisatie met betrekking tot het issue. Dit maakt het monitoren van issues zeer belangrijk. Dit is zo omdat op deze manier de stappen van het issue na de plaatsing op de agenda gevolgd kunnen worden. Zo kan tevens de behoefte van de leden bij elke stap opgehaald worden. Hierna komen accountability en prestatie management in beeld, om verantwoording af te leggen voor de genomen keuzes en de mate van succes te kunnen meten. Het afleggen van de verantwoording kan zowel intern als extern. De mate van succes kan bijvoorbeeld teruggezien worden in het behalen van het voor ogen doel of in het bereiken van het gewenste gevoel van de leden.

## 5.5. De classificatie van V&VN

Op basis van de analyses in dit hoofdstuk kan V&VN geclassificeerd worden naar de typen in het model van Schmitter & Streeck. Momenteel is de organisatie te classificeren als het type *movement*. V&VN heeft een transitie als type doorgemaakt en is momenteel nog steeds bezig met een transitie. Deze transities zullen hieronder worden toegelicht, maar eerst zal gesproken worden over de aanwezigheid van de indicatoren van de typen die zijn opgesteld in hoofdstuk 3.

V&VN vertoont van elk type organisatie vormen, zoals bleek uit de gevonden indicatoren in paragraaf 4.1.2. Wel zijn hier gradaties in aan te brengen. Zo zijn de indicatoren voor het type *government* het minst prominent aanwezig. Voor het type *firm* zijn wel indicatoren te herkennen binnen V&VN, maar deze hebben niet de nadruk binnen de bedrijfsvoering van de organisatie. Hierbij moet wel de kanttekening worden gemaakt dat dit niet geldt voor het bieden van trainingen. Desalniettemin weegt dit niet op tegen de kleine mate van het bieden van wettelijk en/of fiscaal advies en financiële diensten. De vergelijking van de waarden van V&VN met de Nederlandse gemiddelden voor het type *club* en *movement* zijn te zien in tabel 5.1. De indicatoren voor het type *club* zijn in behoorlijke mate aanwezig, gekeken naar de aantallen. Zo zijn er vijf vergaderingen voor de ledenraad per jaar, wordt er zes keer een magazine uitgebracht en ontvangen de leden elke week een nieuwsbrief. Het aantal vergaderingen ligt namelijk lager dan het landelijk gemiddelde, dit is 7,5. Desalniettemin ligt het aantal nieuwsbrieven, waar het magazine ook onder valt, stukken hoger. Het landelijk gemiddelde is namelijk 7,3 brieven per jaar. Betreffende het aantal georganiseerde seminars en/of conferenties ligt het gemiddelde van viermaal per jaar van V&VN lager dan het landelijk gemiddelde, dit is dertig. De voornaamste activiteit van het type *club* is participatie van de leden. De aanwezigheid van de indicatoren voor dit type impliceren dus een hoge mate van participatie van de leden in de organisatie. Wel scoort V&VN voor twee indicatoren lager dan het landelijk gemiddelde. Voor het type *movement*, waarbij de voornaamste activiteit het vertegenwoordigen van de leden is ligt het verstrekken van persberichten hoger dan het landelijk gemiddelde. Dit gemiddelde bedraagt zeventien. V&VN publiceert deze berichten op haar site vele male regelmatig. Het Nederlands gemiddelde voor het aantal publieke bijeenkomsten is zeven; V&VN haar gemiddelde is vier à vijf keer. Het gemiddelde van het aantal stakingen is landelijk 0,13 per jaar. V&VN haar gemiddelde van 0,5 ligt hiervoor dus hoger. De aanwezigheid van de indicatoren van dit type en het hoger scoren dan het Nederlands gemiddelde voor twee indicatoren door V&VN, betekent dat er sprake is van een hoge mate van vertegenwoordiging van de leden door de organisatie. De indicatoren voor het type

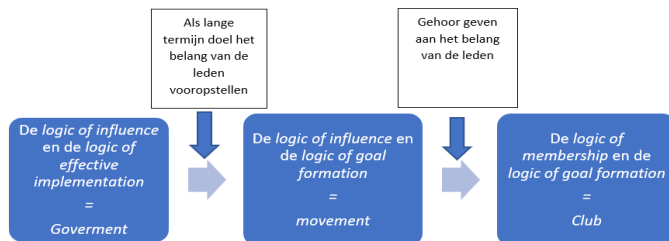
*movement* laten tevens zien of er voor een strategie van directe of indirecte lobby wordt gekozen. De twee indicatoren waar V&VN hoger voor scoort binnen het type *movement* zijn de indicatoren voor het gebruik voor een strategie van indirecte lobby.

<i>Indicatoren van het type movement</i>	<b>Nederlands gemiddelde</b>	<b>Waarden V&amp;VN</b>
Aantal publieke bijeenkomsten	7	4 à 5
Aantal persberichten	17	Meerdere malen per week
Aantal stakingen	0,13	0,5
<i>Indicatoren van het type club</i>	<b>Nederlands gemiddelde</b>	<b>Waarden V&amp;VN</b>
Aantal georganiseerde seminars en/of conferenties	30	4
Aantal vergaderingen	7,5	5
Aantal nieuwsbrieven voor leden	7,3	Wekelijks en 6 keer per jaar een magazine

Tabel 5.1: Vergelijking van de waarden van V&VN met de Nederlandse gemiddelden per jaar voor de indicatoren van het type *movement* en het type *club*

Ondanks dat op basis van de indicatoren V&VN het dichtst bij het type *movement* ligt, is deze classificatie niet met zekerheid te maken gezien er ook indicatoren van andere typen aanwezig zijn. Deze zekerheid is wel mogelijk door ook te kijken naar de vier logica's uit het model van Schmitter & Streeck. Door deze logica's worden wederom de eerder besproken transitie inzichtelijk. Toen V&VN begon als organisatie in 2006 waren de *logic of influence* en de *logic of effective implementation* dominerend; V&VN wilde vooral invloed kunnen uitoefenen op het beleidsmakingsproces en had een strakke organisatiestructuur. Door de dominerende rollen van deze twee logica's toentertijd, viel V&VN onder het type *government*. Hierna werd de eerste transitie ingezet door V&VN: de organisatie koos ervoor om als lange termijn doel het belang van de leden voorop te stellen. Dit had als gevolg dat er een kentering plaatsvond: de *logic of effective implementation* werd vervangen door de *logic of goal formation*. Door deze verandering is V&VN te classificeren als het type *movement*. Dit is het type waar V&VN zich momenteel nog steeds in bevindt. Gelijktijdig is de transitie ingezet van de *logic of influence* naar de *logic of membership*. Oftewel van het type *movement* richting het

type *club*. Deze laatste transitie is ingezet na het incident met het voorstel voor de BIG II wet, waardoor het besef bij V&VN kwam dat het gehoor geven aan het belang van de leden belangrijker is dan invloed hebben op het beleidsmakingsproces. In figuur 5.1 is de transitie van V&VN grafisch weergegeven.



*Figuur 5.1: Grafische weergave transitie V&V*

Nu de classificatie en transitie van V&VN duidelijk zijn kan gekeken worden in hoeverre de waarnemingen uit de analyses aansluiten bij de typen. In paragraaf 2.2.1. is gesteld dat leden binnen het type *club* de meeste invloed hebben en binnen het type *government* de minste invloed. Zodoende heeft V&VN een transitie ingezet van het type waarin de minste ruimte is voor de invloed van de leden naar het type met de meeste ruimte, oftewel van *government* naar *club*. In paragraaf 2.2.1. werd eveneens gesteld dat de leden een hoge mate van invloed hebben op het agendavormingsproces als er sprake is van een hoge mate van participatie, dus wanneer het type *club* domineert. Bovendien werd er gesteld dat wanneer een agenda vooral opgebouwd is uit issues die van belang zijn voor de leden het aannemelijk is dat de voornaamste activiteit vertegenwoordiging van de leden is, dus wanneer het type *movement* domineert. Deze verwachting komt overeen met de empirische waarnemingen. Momenteel is namelijk het type *movement* dominerend binnen V&VN en het klopt dat de agenda is opgebouwd uit issues die van belang zijn voor de leden. Dit blijkt uit de waarneming dat alle issues die op de agenda van V&VN staan ook onder de leden spelen. Desalniettemin ervaren leden geen hoge mate van inspraak, oftewel participatie. Om hier verandering in te brengen is door V&VN de transitie ingezet richting het type *club*. Het is de vraag of deze transitie de sleutel is tot meer invloed voor de leden. Gekeken naar het type dat V&VN momenteel is en de bedrijfsvoering met betrekking tot het issue management, lijkt het bewaken van de issue agenda het antwoord op meer invloed van de leden. Dit zal hieronder worden toegelicht.

De verwachting binnen dit onderzoek was dat de mate van monitoring een belangrijke verklarende factor voor de mate van invloed zou zijn, indien het type *movement* dominerend zou zijn. Monitoring zou een verklarende factor kunnen zijn, omdat het door een bestuur wordt

ingezet om haar leden te betrekken in het vormen van de agenda van het issuemanagement. Dit lijkt te gelden omdat leden bij dit type vooral indirect invloed hebben op de agenda. Uit de waarnemingen bleek dat er frictie ontstaat binnen de monitoring; er wordt wel gekeken wat er speelt onder de leden, maar in mindere mate naar wat de gewenste uitkomst is. Dit heeft als gevolg dat de leden minder een gevoel van invloed ervaren. Net zoals bleek uit paragraaf 5.4. is monitoring van belang in het bewaken van de issueagenda. Dus gekeken naar het type *movement* en het tekort aan monitoring is het niet verassend dat de leden zich niet altijd gehoord voelen. Bij dit type is het bewaken van de issueagenda juist van belang. Door de indirecte invloed van de leden moet er constant gekeken worden hoe zij naar het proces kijken. Door in de monitoring enkel te kijken naar de plaatsing van issues op de agenda kan de organisatie de steun van haar leden verliezen in het proces dat een issue aflegt. Dit is een aannemelijke verklaring voor het gevoel van de leden, op basis van de waarnemingen binnen V&VN en het type dat zij is.

De respondent denkt dat verenigingen van tegenwoordig meer als een community te werk moeten gaan om de leden echt te zien en de vereniging een gezicht te geven. De vraag hierbij is wel hoe groot de organisatie dan kan worden om dat gevoel te behouden. Anderzijds moet je wel groot zijn om in politiek Den Haag invloed te willen hebben. De verwachting is dat hierdoor meer regionale vertakkingen zullen ontstaan. Over hoe de agendavorming hierin past zegt de respondent het volgende:

“Je zal toch eens in de vijf jaar die agendavorming moeten doen, maar die maak je niet omdat de meerderheid van de mensen dat zegt. Dat doe je ook omdat de maatschappij om ons heen verandert.”

Samenvattend is het duidelijk dat V&VN in een transitie zit naar een verenigingsvorm waarin er meer aandacht voor de wensen en behoeften van de leden is. Het blijkt dat het lastig is om te bepalen wat het beste middel is om de leden te betrekken. Er kan bijvoorbeeld gekozen worden om de peilingen uit te breiden, meer bijeenkomsten te organiseren of de vereniging te vormen naar een community. Het is wel duidelijk dat V&VN meer aandacht moet besteden aan de mening van haar leden gedurende het hele proces dat een issue aflegt. Dit zal hoogstwaarschijnlijk het gevoel van betrokkenheid van de leden vergroten en zullen zij ook tevredener zijn met de uiteindelijke acties die volgen uit een issue.

## **6. Conclusie**

In dit onderzoek stond de volgende onderzoeksvraag centraal: (1) Welke rol hebben leden op de vorming van de agenda van het issuemanagement van de verenigingsorganisatie van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, (2) hoe kan deze rol begrepen worden en (3) welke consequenties heeft dit voor hoe de leden de organisatie zien als belangenbehartiger? Gebruikmakend van een kwalitatieve data-analyse, is gekeken of de leden invloed hebben op de vormgeving van de agenda van V&VN. Uit dit onderzoek blijkt dat de leden wel invloed hebben op de agenda, maar dat zij dit niet zo ervaren. Dit laatste lijkt te verklaren door de wijze van monitoring door V&VN, het bewaken van de issueagenda en hoe de vertaling wordt gemaakt van de wensen en behoefte van de leden naar de praktijk.

Er is gekozen om dit aspect van de agendavorming te onderzoeken, omdat er in de bestaande literatuur een tekort is aan onderzoek naar met name de invloed van interne factoren op het agendavormingsproces van het issuemanagement. Dit onderzoek heeft kunnen bijdragen aan dit tekort en dient als een impuls voor organisaties om hen gericht en bewuster naar hun agendavorming te laten kijken. Bovendien krijgen leden van brancheorganisaties een beter zicht op hun rol binnen de organisatie.

### **6.1. Beantwoording hoofd- en deelvragen**

In onderstaand stuk worden de antwoorden op de deelvragen kort en bondig gegeven, op basis van de resultaten en analyses van de voorafgaande hoofdstukken.

1. Hoe ziet het zorgdomein, waarin de verenigingsorganisatie van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland opereert, eruit?

Het speelveld van het zorgdomein is aan het veranderen. De snelheid waarmee deze veranderingen plaatsvinden is erg hoog. Aan deze veranderingen liggen verschillende oorzaken ten gronde. Aangezien het zorgdomein een essentiële sector betreft, zullen de actoren zich altijd moeten blijven aanpassen aan de veranderende context.

2. In welke mate hebben leden invloed op de agenda van de verenigingsorganisatie van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland?

De agenda van V&VN en de agenda van de leden komen qua issues in hoge mate overeen. Op basis van deze resultaten kan er gesteld worden dat de leden veel invloed hebben op de agenda van V&VN. De vraag is wel wat de daadwerkelijke invloedsrelatie is. Anders gezegd is de kwestie of de issues echt zijn ingegeven door de leden of dat het komt doordat het de grootste thema's in de zorg zijn in Nederland. Anderzijds is het voor de invloed van de leden, sec

gekeken, vooral van belang dat de issues overeenkomen en dit is ook het geval. Een nadeel van het niet exact vast kunnen stellen van de causale richting, is dat toekomstvoorspellingen lastig te maken zijn.

3. In hoeverre verhoudt de mate van invloed van de leden zich tot het behalen van de doelstelling van de verenigingsorganisatie van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland om meer naar leden te luisteren bij het vormen van de agenda?

De doelstelling van V&VN is nog niet behaald, ondanks dat het op papier wel zo lijkt. Dit verschijnsel was ook te herkennen in de tweede deelvraag. Leden ervaren dit niet zo, zij voelen zich nog niet volledig gehoord. Dit kan te wijten zijn aan dat er inderdaad sprake is van een schijn invloedsrelatie, zoals hierboven besproken. Een andere mogelijke verklaring is dat V&VN voornamelijk input vraagt over welke issues er spelen maar in mindere mate informeert naar wat de gewenste situatie is en hoe deze bereikt dient te worden. Dit kan als gevolg hebben dat de leden in de praktijk niet de gewenste resultaten zien van hun wensen.

4. Welke rol spelen accountability en prestatie management als verklarende factoren, naast de betrekking van de leden, voor de vorming van de agenda van de verenigingsorganisatie van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland?

Accountability en prestatie management zijn niet zulke sterke verklarende factoren voor de agendavorming. Beide hebben meer een ondersteunende en geen bepalende rol in de agendavorming. V&VN zet beide vooral in als interne factor. Externe accountability en prestatie management ingegeven door de omgeving hebben dus geen grote invloed. Wel dragen beide bij om de nadruk op de leden te leggen en daarmee hun mening te vergroten.

5. Wat zijn de gevolgen en welke lessen kan de verenigingsorganisatie van Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland trekken uit de manier waarop de issueagenda wordt gevormd voor de wijze waarop de ledenorganisatie als belangenbehartiger wordt gezien door haar leden?

Ondanks dat de leden zich niet volledig gehoord voelen en er voorvallen in het verleden zijn geweest, zoals de situatie rond de BIG II wet, blijven de leden vertrouwen hebben in V&VN. De invulling van de agenda heeft wel invloed op hoe de leden V&VN zien als haar belangenbehartiger. Dit blijkt uit het issue met de BIG II wet waarna de leden V&VN minder positief beoordeelden als haar belangenbehartiger. Toch blijft er voldoende steun en geloof dat V&VN de gewenste transitie gaat verwezenlijken. Anders zouden zij ook geen lid meer zijn. Hoe V&VN beter in kan spelen op deze steun en geloof, waardoor er positiever naar de

organisatie als belangenbehartiger wordt gekeken, zal later in dit hoofdstuk aanbod komen door het maken van aanbevelingen.

Op basis van de antwoorden op deelvragen kan de hoofdvraag beantwoord worden. De rol van leden in de agendavorming is vooral het kenbaar maken van de knelpunten waar zij tegenaan lopen in de praktijk. Dit kan door verschillende middelen die V&VN de leden biedt, zoals peilingen en platforms. Verder is het duidelijk dat met name de besturen van de afdelingen de schakel vormen voor de invloed van de leden. Zij halen de informatie op onder de leden en vertalen dit binnen het beleid van de organisatie. V&VN erkent dat je niet aan alle issues van alle leden gehoor kan geven, waardoor de focus nu vooral ligt op de algehele grootste thema's in de zorg. Door de huidige wijze van informatie ophalen bij de leden voelen de leden zich niet altijd gehoord. Zij krijgen soms het gevoel dat V&VN ver van hun af staat en dingen voor hen invult waar zij het niet altijd mee eens zijn. Hierdoor zien zij V&VN niet altijd als de beste vertegenwoordiger voor hun belangen, maar zij blijven wel vertrouwen hebben in de organisatie. Dit maakt dat er gesteld kan worden dat zij ofwel het begin zien van de gewenste verandering, zich verbonden voelen met de organisatie of overlap zien in hun wensen en behoefte en die van de organisatie.

Er kan gesteld worden dat de volgende opgestelde verwachtingen bevestigd zijn; 2 en 2.1. Momenteel valt V&VN onder het type *movement* binnen het model van Schmitter & Streeck. Dit is op basis van de aanwezigheid van de indicatoren van dit type en de dominantie van de *logic of influence* en de *logic of goal formation*. De voornaamste activiteit bij het type *movement* is het vertegenwoordigen van de leden. De leden hebben hierdoor inderdaad invloed, al is dit voornamelijk indirecte invloed. Dit heeft als resultaat dat de agenda is opgebouwd uit issues die van belang zijn voor de leden. Bovendien is duidelijk geworden dat monitoring een belangrijke verklarende factor is voor de mate van invloed. De leden hebben wel indirect invloed en de issues die op de agenda van V&VN staan spelen ook onder de leden. Desalniettemin voelen veel zich toch niet gehoord. Dit is te wijten aan de wijze van monitoring. Op het moment lijkt deze te 'oppervlakkig', waardoor de thema's overeenkomen maar de invulling niet. Dit leidt tot een gevoel van niet gehoord worden. Monitoring, het bewaken van de issueagenda en de vertaling maken van de wensen en behoeften van de leden naar de praktijk lijkt de sleutel tot het kunnen vergroten van de invloed van de leden.

De eerst opgestelde verwachting is niet bevestigd, maar ook niet ontkracht. Betreffende de eerste verwachting kan er niet gesteld worden of er inderdaad een hoge mate van invloed is

indien een organisatie onder het type *club* valt, aangezien V&VN nog bezig is met een transitie richting dit type. Het is aannemelijk dat de invloed van leden groot is binnen dit type, doordat V&VN de transitie maakt richting dit type en als doel heeft om de invloed van de leden te vergroten. Desalniettemin kan dit pas met zekerheid worden gezegd als V&VN daadwerkelijk binnen dit type valt.

De derde verwachting is eveneens noch bevestigd, noch ontkracht. V&VN heeft geen grote externe oriëntatie waardoor niet met zekerheid gesteld kan worden dat de druk die ontstaat door externe accountability en prestatie management bepalend is voor de aandacht die gegeven wordt aan issues op de agenda. Wel is er gevonden dat externe accountability en prestatie management geen grote invloed hebben op de agendavorming van het issuemanagement van V&VN. Dit is te wijten aan de voornamelijk interne oriëntatie van de organisatie. Het heeft als gevolg dat de organisatie in mindere mate gericht is op haar omgeving waardoor zij geen hoge druk ervaart vanuit de omgeving, dus ook minder handelt naar de wensen van deze omgeving. Dat V&VN voornamelijk intern georiënteerd is, blijkt ook uit het feit dat zij vooral intern verantwoording aflegt. De invloed van deze twee factoren zouden kunnen toenemen wanneer V&VN haar transitie heeft doorgemaakt. Zodoende ontstaat er meer ruimte om de externe oriëntatie te vergroten. Door de interne oriëntatie van V&VN en kleine invloed van externe accountability en prestatie management, is het aannemelijk dat de derde verwachting klopt. Desalniettemin is niet expliciet gevonden dat een externe oriëntatie leidt tot meer invloed van externe accountability en prestatie management. Hiervoor is vervolgonderzoek noodzakelijk.

Vervolgonderzoek kan om de eerste verwachting te bevestigen of te ontkrachten wederom onderzoek doen naar de agendavorming van V&VN, wanneer de organisatie valt onder het type *club*. Om de derde verwachting verder uit te diepen is het vervolgonderzoek aan te raden om gericht te kijken naar wat er in de omgeving van V&VN speelt en wat de omgeving communiceert naar de organisatie. Als dit wordt gedaan kan de relatie tussen de omgeving en de invloed hiervan op de agendavorming nauwer onderzocht worden.

## **6.2. Discussie**

In onderstaand stuk zal op basis van de gevonden uitkomsten van dit onderzoek, een terugkoppeling worden gemaakt naar de gebruikte theorie en praktijk.

### **6.2.1. De theorie**

De belangrijkste theorie voor dit onderzoek was het model van Schmitter & Streeck. De theorie was scherp genoeg om te kijken naar de agendavorming van het issuemanagement. Verder sloten de verwachtingen van een type aan bij de praktijk. Zo bleek het tekort aan monitoring en het bewaken van de issueagenda door V&VN zeer passend bij het type *movement*, dat V&VN momenteel is. Door de theorie van Schmitter & Streeck kon V&VN gemakkelijk geclassificeerd worden naar de vier typen van het model. De indicatoren van de vier typen waren hierbij zeer behulpzaam. Wel moet er gezegd worden dat V&VN voor alle typen, ten minste, een van de indicatoren had. Dit maakte de classificatie lastiger, desalniettemin kon dit verholpen worden door ook gebruik te maken van de vier logica's. Hierdoor werd de classificatie nauwkeuriger en gegronder, doordat deze nu zowel berust op de indicatoren als de logica's. Het model kent ook nadelen, zo biedt deze niet altijd de nodige theoretische houvast en zijn er geen verklaringen in het model voor onderliggende redenen. Zo is de richting van de causaliteit en de grote van de invloed lastig te bepalen door enkel het model te gebruiken. Hiervoor heeft dit onderzoek ervoor gekozen om het model aan te vullen met andere literatuur, zoals de literatuur over monitoring. Dit had als positief gevolg dat de theorie goed aansloot op de casus. Vervolgonderzoek hoeft dus niet altijd dezelfde aanvullende literatuur te gebruiken, het is juist aan te raden om dit te laten aansluiten op de casus die wordt onderzocht. Tevens was het lastig om de gevonden aantallen voor de indicatoren in perspectief te stellen. De getallen, voor bijvoorbeeld het aantal nieuwsbrieven, zeiden op zichzelf niet veel. Dit was te verhelpen door een vergelijking te maken met de Nederlandse gemiddelden voor de indicatoren. Om de aantallen te interpreteren is dit vervolgonderzoek ook aan te raden.

Het model van Schmitter & Streeck kent dus vele voordelen en is zeer nuttig als theorie in onderzoeken naar de agendavorming van brancheorganisaties. Het model kent ook zwakkere elementen, die dit onderzoek heeft kunnen verhelpen. Hierdoor biedt de gebruikte theorie van dit onderzoek veel houvast in onderzoek naar de agendavorming van het issuemanagement. Dit levert een bijdrage aan de bestaande literatuur hierover, waardoor het vervolgonderzoek sterk aan te raden is om deze theorie ook te hanteren.

De onderzoeksresultaten zijn door het gebruik van één casus, wat geen kritische casus is, beperkt te generaliseren. Wel biedt het onderzoek en de gebruikte theorie een startpunt voor verdere exploitatie voor meer onderzoek naar dit deel van de agendavorming. Tevens kan er gesproken worden over theoretische generalisatie, dus hoe vervolgonderzoek de theorie kan gebruiken bij het kijken naar agendavorming.

Naast de hierboven besproken theorie, kan de theoretische generalisatie ook toegepast worden op het begrip prestatie management. Hierbij gaat het om de plek van

prestatie management binnen onderzoeken naar de agendavorming. In hoofdstuk twee werd gesteld dat prestatie metingen de externe oriëntatie vergroten, omdat organisaties extern beoordeeld en afgerekend worden op haar handelen. Het is de vraag wat de rol van prestatie management inhoudt binnen de belangenbehartiging van leden in een politiek en maatschappelijk krachtenveld en welke invloed het heeft op de vertegenwoordiging van de leden. In dit onderzoek kwam naar voren dat prestatie management wel betekenis heeft voor een ledenorganisatie, maar niet leidend is. Het bleek niet zo te zijn dat de doelstelling was om bijvoorbeeld het ledenaantal te vergroten, waardoor issues zich richten op het werven en behouden van de leden. De nadruk van V&VN haar prestatie management lag vooral op het meten van intern ingegeven aspecten. De theoretische plek van prestatie management was vooral te koppelen aan de responsiviteit van de leiding van de organisatie. De responsiviteit van de organisatie naar haar leden was leidend in zowel dit onderzoek als binnen de organisatie. Hierdoor waren de metingen van de organisatie vooral hieraan gerelateerd. Een goed voorbeeld waarbij dit merkbaar is zijn de peilingen van V&VN. Prestatie management moet in vervolgonderzoeken naar agendavorming voornamelijk bekeken worden vanuit het responsiviteit perspectief. Aangezien binnen ledenorganisaties die onder het type *club* of het type *movement* vallen, zoals V&VN momenteel, is met name de mate van responsiviteit naar de leden van belang bij de agendavorming.

### **6.2.2. De praktijk**

Het onderliggende aspect waarnaar gekeken is in dit onderzoek, is de mate van responsiviteit van het bestuur van V&VN naar haar leden. Deze responsiviteit lijkt, enkel gekeken naar de vergelijking tussen de agenda's, groot. De leden voelen dit niet altijd zo. Desalniettemin is V&VN goed op weg om de responsiviteit te vergroten. In dit onderzoek is eerder gesteld dat dit een lastige transitie is voor zo'n grote organisatie. Dit onderzoek zal in deze paragraaf enkele aanbevelingen doen om deze omslag te versoepelen. Randvoorwaarden om daadwerkelijk de omslag naar een meer participerende agendavorming te maken zijn aanwezig bij V&VN, namelijk de bewustwording en intrinsieke motivatie om de stem van de leden te vergroten.

Momenteel wil V&VN zich inzetten om de verenigingsvorm meer zoals een community vorm te geven. Dit zal vormgegeven worden door binnen de organisatie kleinere groepen te vormen, op basis van de afdelingen. Het doel van deze kleinere groepen, communities, is om dichterbij de leden te staan en deze meer op te nemen in de organisatie. Dit zal als gevolg hebben dat de leden zich meer betrokken voelen bij de organisatie en een beter beeld krijgen van wie V&VN is. Het samen gevoel zal hierdoor hoogstwaarschijnlijk vergroten, maar de

vraag ontstaat of dit ook de invloed van de leden op de agenda vergroot. Volgens dit onderzoek moet er naast het vormen van een community ook aandacht zijn voor andere aspecten, zoals de gebruikte middelen voor het monitoren. Dit zal hieronder worden toegelicht.

Zoals eerder gesteld zijn monitoring, het bewaken van de issueagenda en de vertaling maken van de wensen en behoeften van de leden naar de praktijk essentieel om de invloed van de leden te vergroten. Het is V&VN aan te raden om nogmaals goed naar de inrichting van dit proces te kijken. De middelen die worden gekozen om informatie bij de leden op te halen zijn hiervoor van belang. Er moeten middelen gebruikt worden waarbij de ruimte bestaat om dieper in te gaan op de wensen en behoefte van de leden. Er moet niet enkel gevraagd worden wat er speelt en wat de leden graag zien veranderen, maar ook naar de weg hiernaar toe en de gewenste uitkomsten. Hiervoor kan er gedacht worden aan een onlinepeiling met een doorvraag systeem; wanneer een lid iets wil zien veranderen, moet dit specifiek worden toegelicht. Dit toelichten kan zowel door open vragen als vragen met keuzeopties om de behoefte verder uit te kunnen diepen. Bovendien is het aan te raden om het gesprek met de leden aan te blijven gaan. Dit kan online, fysiek en telefonisch. Een community zal dit proces hoogstwaarschijnlijk vergemakkelijken, maar hiervoor moeten wel bewuste keuzes worden gemaakt en bij stil worden gestaan door degene die direct contact hebben met de leden.

Degene die dit directe contact hebben zijn de besturen van de afdelingen. Er is een belangrijke rol weggelegd voor hen; zij vormen het middenmanagement van de vereniging. Ondanks dat dit losse afdelingen zijn, moeten zij allemaal naar de best mogelijke manier toewerken om de wensen en behoeften van de leden te horen. De afdelingen kunnen met elkaar in gesprek gaan om hun ervaringen te delen om het optimale resultaat te behalen. Een voordeel van de losse afdelingen is dat goed gemeten kan worden wat werkt. Zo kunnen enkele afdelingen een van de bovengenoemde suggesties toepassen, waarna gekeken kan worden welke wijze van informatie verzamelen het effectiefst werkt. Om dit eerst door enkele afdelingen afzonderlijk te laten testen, kunnen verschillende middelen onafhankelijk bekeken worden en is er meer flexibiliteit dan wanneer de hele organisatie van middelen dient te wisselen. Hierna kan het middel met de beste resultaten in de gehele organisatie geïmplementeerd worden.

Verder is het V&VN aan te raden om vaker op voorhand, tussentijds en na afloop van gemaakte keuzes en acties de mening van haar leden te toetsen. Dit vergroot een gevoel van betrokkenheid voor de leden. Als tussentijds blijkt dat de visies verschillen kan er makkelijker gestuurd worden op de wensen en behoeften van de leden. Toetsing na afloop dient als een leermoment; de juiste methode is gebruikt of aanpassing is noodzakelijk. Dit alles zal ook

bijdragen om constant de issueagenda te bewaken. Het creëren van toets momenten draagt bij aan het beter kunnen anticiperen op de verwachtingen van de leden, zodat deze beter toegepast of bijgestuurd kunnen worden.

Aan het begin van deze paragraaf werd gesteld dat op basis van een vergelijking tussen de agenda's leden een grote invloed hebben op de agendavorming, dus dat er een hoge mate van responsiviteit is. Desalniettemin heerst er een gevoel onder de leden dat zij niet gehoord worden. Dit gevoel is er, dus is het de vraag wat hieraan gedaan kan worden. De leiding van V&VN moet zich kunnen weren tegen deze minder positieve geluiden. Het advies van dit onderzoek om dit gevoel deels weg te nemen is door middel van communicatie. V&VN mag duidelijker haar mate van responsiviteit uitstralen en benoemen. Dit onderzoek draagt hieraan bij. Ondanks dat de leden dit bovenstaande beschreven gevoel hebben, is er theoretisch gezien geen basis voor. Als V&VN dit duidelijker deelt met haar leden en het positieve perspectief meer benadrukt kan, dit gevoel deels worden weggenomen. Het ontevreden gevoel is niet altijd gegrond. Een voorbeeld van een situatie waarbij een betere communicatie noodzakelijk is het issue rondom het verdelen van de KLM-vliegtickets. V&VN koos er na afloop voor om haar excuses aan te bieden. Oftewel verantwoording, interne accountability, af te leggen aan haar leden. V&VN had hiernaast meer de nadruk mogen leggen op hoe erg zij haar best doet voor haar leden, in plaats van enkel het boetekleed aan te trekken. Er zijn tal van voorbeelden, waaronder dit onderzoek, waarmee V&VN kan benadrukken dat zij daadwerkelijk handelt in het belang van haar leden. Dit kan als gevolg hebben dat de leden ook deze kant gaan zien en het handelen van de organisatie nog meer gaat waarderen.

In het eerste hoofdstuk van dit onderzoek werd er gesproken over een mogelijk democratisch defect; een representatie gat. Er kan gesteld worden dat voor V&VN dit gat niet geldt. Leden voelen zich niet altijd gehoord, maar V&VN haar doel is om te handelen in het belang van de beroepsgroep en de patiënt. Dit is ook goed terug te zien in de issues waar V&VN aandacht aan besteed. Wellicht dat er tijdens de BIG II wet crisis gesproken kan worden over een klein gat. Desalniettemin heeft V&VN deze gebeurtenis aangegrepen om haar bewustwording over de agendavorming te vergroten en wil herhaling van een soortgelijke gebeurtenis te allen tijde voorkomen. De organisatie is niet te definiëren op basis van een gebeurtenis. V&VN heeft haar doel nog niet bereikt, maar de bereidheid tot verandering is aanwezig. Het is de wil en missie van de organisatie die het maakt tot wat zij is. Dit alles maakt dat het aannemelijk is dat V&VN haar doel zal bereiken en zodoende de stem van haar leden zwaarder zal gaan laten wegen. Het is V&VN sterk aan te bevelen om de gegeven adviezen in dit onderzoek toe te passen. Dit kan als positief effect hebben dat V&VN een voorbeeldfunctie

kan gaan vervullen voor andere belangenorganisaties in de stem van de leden beter te horen en vertegenwoordigen. Het is essentieel dat V&VN oog blijft houden voor het gehele proces dat een issue doorloopt. De kracht van een organisatie is weten wat er speelt door middel van monitoring, aandacht geven aan deze issues ondanks de schaarste van tijd en middelen, dit issue op de agenda plaatsen, het issue aanpakken en tenslotte het gehele proces evalueren.

In dit onderzoek is gekeken naar interne processen die invloed hebben op de agendavorming van het issuemanagement bij de organisatie Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland. In dit onderzoek zijn verschillende terreinen uit de bestaande literatuur samengebracht, namelijk de literatuur over: agendavorming, ledenorganisaties, prestatie management en public affairs. Door dit alles heeft dit onderzoek meer substantie kunnen geven aan het model van Schmitter & Streeck, wat behulpzaam is voor vervolgonderzoek naar de agendavorming. Tenslotte zijn in dit onderzoek waardevolle aanbevelingen gedaan aan V&VN en andere ledenorganisaties om de stem van de leden zwaarder te laten wegen en bij leden het gevoel om gehoord te worden te vergroten.

Bij de gegeven aanbevelingen aan ledenorganisaties sluit dit citaat van Winston Churchill mooi aan: “Er is moed nodig om op te staan en te spreken; maar er is ook moed nodig om te gaan zitten en te luisteren.” Ledenorganisaties moeten in staat zijn om moed te kunnen tonen om zich uit te spreken om het belang van hun leden te vertegenwoordigen. Desalniettemin is er net zoveel moed nodig om altijd naar haar leden te blijven luisteren.

## Literatuurlijst

- Albareda, A. (2018). Connecting Society and Policymakers? Conceptualizing and Measuring the Capacity of Civil Society Organizations to Act as Transmission Belts. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(6), 1216-1232.
- Bekker, V. (2012). *Beleid in beweging: Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Blokdijk, T. M. M. & Goodijk, R. (2011, april). *Zorgtoezicht in ontwikkeling: naar een betere balans tussen controle en strategisch partnerschap?*. Geraadpleegd op [https://www.nationaalregister.nl/sites/www.nationaalregister.nl/files/onderzoek\\_naar\\_samenstelling\\_werkwijze\\_en\\_functioneren\\_van\\_raden\\_van\\_toezicht\\_in\\_de\\_zorg\\_0411.pdf](https://www.nationaalregister.nl/sites/www.nationaalregister.nl/files/onderzoek_naar_samenstelling_werkwijze_en_functioneren_van_raden_van_toezicht_in_de_zorg_0411.pdf)
- Boekholdt, M. G. & van Oosterhout. (2013). Het nieuwspeelveld van de zorg. *Tijdschrift voor Gerontologie en Geriatrie*, 44, 184-189.
- Bokhorst, A.M. (2015). Van incident naar preventie. Beperking en versterking van de relatie tussen intern en extern toezicht. *WRR-Policy Brief*, 3, 1-24.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- CBS. (2020, 1 mei). *Werkstakingen: geschillen, verloren arbeidsdagen, werknemers; bedrijfstak*. Geraadpleegd op <https://opendata.cbs.nl/statline/?ts=1587575191768#/CBS/nl/dataset/84376NED/table>
- Chaudron, J. (2019, 16 oktober). *Het regent klachten van intimidatie op universiteiten*. Geraadpleegd op <https://www.trouw.nl/onderwijs/het-regent-klachten-van-intimidatie-op-universiteiten~bb4c824a/>
- Congress Care. (z.j.). *Congres kalender*. Geraadpleegd op <https://congresscare.com/congress/#V&>
- De Bruijn, H. (2006). *Prestatiemeting in de publieke sector: Tussen professie en verantwoording*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Encyclo. (z.j.). *Leden*. Geraadpleegd op <https://www.encyclo.nl/begrip/leden>
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341-354.
- Groenewegen, P.P., Hansen, J. & ter Bekke, S. (2007). *Professies en de toekomst: veranderende verhoudingen in de gezondheidszorg*. Utrecht: VVAA, Springer.
- Halpin, D. R. & Fraussen, B. (2019). Laying the Groundwork: Linking Internal AgendaSetting Processes of Interest Groups to Their Role in Policy Making. *Administration & Society*, 51(8), 1337 –1359.

- Halpin, D. R., Fraussen, B. & Nownes, A. J. (2017). The balancing act of establishing a policy agenda: Conceptualizing and measuring drivers of issue prioritization within interest groups. *Wiley Governance*, 1-23.
- Henry, A. E. (2018). *Understanding strategic management*. Oxford: Oxford University Press.
- Johansson, H. & Lee, J. (2014). Bridging the gap: How do EU-based civil society organisations acquire their internal representation? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(2), 405–424.
- Manev, I. M. & Stevenson, W. B. (2001). Balancing Ties: Boundary Spanning and Influence in the Organization's Extended Network of Communication. *The Journal of Business Communication*, 38(2), 183-205.
- Minkoff, D., & Powell, W. W. (2006). *Nonprofit mission: Constancy, responsiveness, or deflection?* In W. W. Powell & R. Steinberg (Red.), *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 591–611). New Haven, CT: Yale University Press.
- Moynihan, D. P. (2008). *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Nauta, N. (2014). *Complexiteit van samenwerken, het speelveld*. In: Hammelburg, R. Lubbers, W. & Nauta, N (Red.), *Veranderende samenwerking in de zorg*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Fabri, W. (2007). *HOE HOUDEN JONGERENWERKERS HUN VAK BIJ? Onderzoek naar de professionalisering van jongerenwerkers*. Geraadpleegd op [www.aanpakkindermishandeling.nl/nl/Download-NJi/Publicatie-NJi/OnderzoekJongerenwerk.pdf](http://www.aanpakkindermishandeling.nl/nl/Download-NJi/Publicatie-NJi/OnderzoekJongerenwerk.pdf)
- Nationale beroepen gids. (z.j.). *Sector Gezondheidszorg & Farmacie*. Geraadpleegd op <https://www.nationaleberoepengids.nl/sector-gezondheidszorg-farmacie>
- NVML. (2018, januari). *Toelichting toekenning UEC*. Geraadpleegd op <https://www.nvml.nl/opleiding/europees-professioneel-dossier/toelichting-toekenning-uec>
- Pritoni, A. & Wagemann, C. (2015). *Conceptualising Interest Groups: An Addition to the 1980s*. XLIII ECPR Joint Sessions of Workshops.
- Schafraad, P. & Spitteler, R. (2014). *Dit Wordt Het Nieuws: Eindrapportage project De Nieuws waarde van Corporate PR*. Geraadpleegd op <https://www.svdj.nl/wp-content/uploads/2015/12/Eindrapportage-Dit-Wordt-Het-Nieuws-1.pdf>
- Schlozman, K. L., Jones, P. E., You, H. Y., Burch, T., Verba, S., & Brady, H. E. (2015).

- Organizations and the Democratic Representation of Interests: What Does It Mean When Those Organizations Have No Members? *Perspectives on Politics*, 13(4), 1017-1029.
- Schmitter, P. & Streeck, W. (1999). *The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies*. Max Planck Institute for the Study of Societies. Discussion Paper 99/1.
- Seawright, J. & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294-308.
- Snoeck, A. & Schoones, M. (2016). Ook in een dynamisch speelveld kun en moet op koers blijven. *Sociaal Bestek*, 78, 28-29.
- Timmermans, A., Coops, R., Keep, S. van., Lange, R. de. & Venetië, E. van. (2019). *Public affairs in maatschappelijk perspectief: Professional tussen wetenschap en praktijk*. Deventer: Wolters Kluwer.
- Van der Rijken, T. (2011). *Samen sterk of verdeel en heers? Een verkennend onderzoek naar strategieën van brancheorganisaties*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Van der Rijken, T., & Wilts, A. (2013). Organisatie, strategie en invloed van brancheorganisaties. *M&O*, 4, 19-32.
- Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Veenstra, J., Masurel, E. & Holleman, J. (2005). Brancheorganisaties en hun leden: een te verklaren liefde?. *MKB EN ONDERNEMERSCHAP*, 379-393.
- Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland. (2014). *V&VN in de schijnwerpers: Strategisch plan 2015-2018*. Geraadpleegd op <https://www.venvn.nl/media/qn5l3nys/20141216-strategisch-plan.pdf>
- Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland. (2017). *AKTE VAN STATUTENWIJZIGING VAN VERPLEEGKUNDIGEN & VERZORGENDEN NEDERLAND (V&VN)*. Geraadpleegd op <https://www.venvn.nl/media/tpidbj4v/statuten-28-september-2017.pdf>
- Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland. (2018a). *Jaarplan 2018 V&VN*. Geraadpleegd op <https://www.venvn.nl/media/hwccwx1s/v-vn-jaarplan-2018-def-online-spreads.pdf>
- Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland. (2018b). *Jaarverslag 2018 V&VN*. Geraadpleegd op <https://www.venvn.nl/media/5t5myuhq/v-vn-jaarverslag-2018-def.pdf>
- Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland. (2018c). *Ledenpeiling personeelstekorten 1*

- jaar later: 'Ik merk geen verschil'*. Geraadpleegd op <https://www.venvn.nl/nieuws/ledenpeiling-personeelstekorten-1-jaar-later-ik-merk-geen-verschil/>
- Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland. (2019). *Jaarplan V&VN 2019*. Geraadpleegd op <https://www.venvn.nl/nieuws/jaarplan-v-vn-2019/>
- Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland. (2020). *Jaarplan 2020: op alle fronten een overgangsjaar*. Geraadpleegd op <https://www.venvn.nl/jaarplan-2020/>
- Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland. (z.j.). *Over V&VN*. Geraadpleegd op <https://www.venvn.nl/over-v-vn/>
- Verschuere, B., Verhoest, K., Meyers, F & Peters, B. G. (2006). *Accountability and Accountability Arrangements in Public Agencies*. In T. Christensen & P. Laegreid (Red.), *Autonomy and Regulation: Coping with Agencies in the Modern State* (pp. 268-300). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Volksgezondheidszorg.info. (z.j.). *Gezondheidszorg*. Geraadpleegd op <https://www.volksgezondheidszorg.info/verantwoording/gezondheidszorg/gezondheidszorg>
- Vollebrengh, B. (2020, 8 mei). *Vakbonden krijgen er door de coronacrisis nieuwe leden bij, en die zijn vaak jong*. Geraadpleegd op <https://www.trouw.nl/economie/vakbonden-krijgen-er-door-de-coronacrisis-nieuwe-leden-bij-en-die-zijn-vaak-jong~b3e2b4e7/>
- Walker, R.M., Boyne, G.A., Brewer G.A. (2012). *Public Management and Performance, Research Directions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wikipedia. (z.j.). *Gezondheidszorg*. Geraadpleegd op <https://nl.wikipedia.org/wiki/Gezondheidszorg>
- Zwijzen. (2017, 4 september). *Interview Jan van de Ven, initiatiefnemer 'PO in actie'*. Geraadpleegd op <https://www.zwijzen.nl/inspiratie/interview-jan-van-de-ven-initiatiefnemer-po-actie>

## **Bijlage 1: Interviewscript**

### **Introductie**

Goedemiddag. Allereerst hartelijk dank voor de tijd die u voor mij heeft vrijgemaakt. Voor we aan het interview beginnen, zal ik mijzelf even voorstellen, het onderzoek en het doel van het interview kort toelichten en de randvoorwaarden benoemen. Ik ben Dominique van der Leek en ben bezig met mijn afstudeerscriptie voor mijn master Management van de Publieke Sector aan de Universiteit Leiden.

Het onderzoek wil helpen bij het creëren van begrip en het vormen van verklarende factoren welke invloed hebben op de invulling van de agenda van de belangenbehartiging, met name de rol van leden hierin, aangezien leden tot op heden een onderbelichte factor is. Verder wordt er gekeken welke gevolgen de mate van invloed van de leden heeft op de wijze hoe de organisatie wordt gezien door haar leden. Ik heb ervoor gekozen om mijn onderzoek te richten op de organisatie Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, omdat jullie in het jaarplan van 2020 stellen dat de ledeninspraak niet voldoende is en het streven voor dat jaar wordt om de stemmen van de leden zwaarder te laten wegen. Door het onderzoek kan gekeken worden of dit doel wordt behaald en wat de belangrijkste verklarende factoren zijn voor het opstellen van de agenda voor de belangenbehartiging.

Het interview zal ongeveer drie kwartier tot een uur in beslag nemen en er zal een audio-opname worden gemaakt, met uw toestemming. Deze opname wordt enkel gebruikt voor het schrijven van een verbatim transcript en zal vervolgens direct worden verwijderd. Uiteraard ga ik vertrouwelijk met de opname en de verkregen informatie om. Bovendien wordt het interview geanonimiseerd. Zijn er nog vragen of onduidelijkheden?

### **Instructies noteren**

Bij het notuleren moet voornamelijk gelet worden op terugkerende thema's, essentiële punten voor de beantwoording van de hoofdvraag van het onderzoek, tegenstrijdige antwoorden van de respondent en elementen voor de interviewer zelf die onthouden moeten worden. Het noteren van deze informatie dient ertoe dat er op bepaalde onderwerpen kan teruggekomen worden, zodat de respondent niet onderbroken dient te worden en dat belangrijke punten niet worden vergeten.

### **Instructies doorvragen**

Onder enkele van de interviewvragen staan 'ingesprongen' vragen. Deze vragen kunnen worden gebruikt om door te vragen op een thema, tenzij de vraag in het eerste antwoord van de

respondent al aan bod is gekomen. Het is voornamelijk tijdens het interview essentieel om goed te luisteren naar de antwoorden van de respondent en hierop in te spelen. Aangezien ervoor een semi-gestructureerd interview is gekozen, is hierbij de ruimte om direct door te vragen. De interviewer dient op te schrijven waarop dieper ingegaan moet worden, om dit niet te vergeten en de respondent niet te onderbreken in zijn/haar verhaal. Bovendien kan er gericht worden doorgevraagd als de respondent geen concreet antwoord heeft gegeven op de initiële vraag. Hierbij moet de interviewer door middel van de formulering van zijn/haar vraag de respondent aanmoedigen om concreter te antwoorden. Tevens kan er gebruik worden gemaakt van algemene doorvragen, hierbij kan er gedacht worden aan de volgende vragen:

- Kunt u daar iets meer over vertellen?
- Kunt u daar een voorbeeld van geven?
- Wat bedoelt u daar precies mee?

Verder is het belangrijk om aan het einde van elk cluster als interviewer een kleine samenvatting te geven, hiermee kan getoetst worden of alle antwoorden van de respondent goed zijn begrepen. Tenslotte moet de interviewer voor het stellen van een doorvraag zich afvragen of dit een toegevoegde waarde heeft voor het gesprek en onderzoek.

### **Interview vragen**

*Er zal begonnen worden met een aantal algemene vragen over uw functie en de organisatie V&VN.*

#### **Openingsvragen: De functie van de respondent en de organisatie.**

- Hoe lang bent u al lid van V&VN en hoe lang maakt u al deel uit van de ledenraad?
- Kunt u mij iets vertellen over uw functie binnen V&VN?
- Hiernaast bent u nog werkzaam bij de verpleegkundig staf convent (VSC), als Chief Nursing Information Officer (CNIO) en als Nursing Liaison Officer (NLO) in het Spaarne Gasthuis. Wat was voor u de belangrijkste reden om naast deze werkzaamheden u beschikbaar te stellen voor de ledenraad van V&VN?

*Ik wil nu graag verder gaan met de vragen over de vormgeving van de agenda van V&VN, mogelijke verklarende factoren voor deze vormgeving en mogelijke gevolgen hiervan om zo de mate van invloed van de leden in kaart te brengen.*

### **Cluster 1: De Agenda's.**

- Welke categorieën van issues zijn, naar uw mening, momenteel aanwezig op de agenda voor belangenbehartiging van V&VN?
- Welke categorieën van issues spelen, naar uw mening, momenteel een grote rol onder de leden van V&VN?
- Er zijn enkele thema's die naar voren kwamen, naar aanleiding van een ledenraadpleging over belangrijke thema's die onder de leden spelen. Niet al deze thema's lijken ook een plek te hebben op de agenda van V&VN, zoals actualiteiten in de zorg en duurzame inzetbaarheid voor jong en oud. Wat is hier de reden voor?

### **Cluster 2: De invloed van de leden op het agendavormingsproces.**

- Wat zijn de belangrijkste middelen van V&VN om haar leden bij de bedrijfsvoering te betrekken? Hierbij kunt u denken aan bijeenkomsten, seminars, vergaderingen en nieuwsbrieven.
  - Waarom ziet u dit als belangrijkste middelen?
  - Wat zijn de frequenties van deze middelen?
  - Hoe vaak staakt V&VN, gemiddeld in een jaar?
- Ziet u het effect van deze middelen om de invloed van de leden te vergroten?
- Als lid van de ledenraad bent u een belangrijke schakel tussen de top, het bestuur, en de laag onder u, de leden. Op welke wijze probeert u de verbinding tussen de twee te bewerkstelligen?
  - In hoeverre vindt u dat de ledenraad slaagt in haar rol als verbindende schakel?

### **Cluster 3: Andere verklarende factoren voor de vormgeving van de agenda van V&VN.**

- Wat vindt u de belangrijkste verklarende factoren voor het opstellen van de agenda?
  - (Naast de leden)
- Ziet u invloeden van accountability (maatschappelijke verantwoordelijkheid) en prestatie management op de vormgeving van de agenda?
  - Is een eventuele kleine mate van invloed te verklaren door de momentele interne focus en herstructurering van V&VN?

### **Cluster 4: De beoordeling van de leden.**

- Wat is uw visie op hoe de leden momenteel V&VN zien als belangenbehartiger?

- Wat is, volgens u, de belangrijkste reden voor deze zienswijze?
- Ziet u nog mogelijkheden tot verbetering hiervoor?
- V&VN heeft zichzelf als doel gesteld om de stem van de leden zwaarder te laten wegen. Wat was de concrete aanleiding voor het stellen van dit doel?
  - Wanneer is dit doel voor V&VN bereikt?
- In welke mate is het doel momenteel bereikt?
  - Wat zijn de belangrijkste genomen acties om dit doel te bereiken?
  - Waar liggen nog eventuele kansen tot verbetering?

### **Cluster 5: Toetsing van waarnemingen.**

- Uit een eerder uitgevoerde documentanalyse door mij, kwam naar voren dat het merendeel van de issues waarvoor V&VN zich inzet ook een belangrijk thema is voor de leden. Ondanks deze waarneming blijkt uit peilingen dat de leden bijvoorbeeld geen veranderingen zien, zich niet gehoord voelen of zich niet vertegenwoordigd voelen. Waardoor denkt u dat dit komt?
  - Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat V&VN voornamelijk input vraagt over welke issues er spelen, maar in mindere mate informeert naar wat de gewenste situatie is en hoe deze bereikt dient te worden. Dit kan als gevolg hebben dat de leden niet de gewenste resultaten in de praktijk zien van haar wensen. Is dit een aannemelijke verklaring?  
(Voorbeelden zijn de salarissen en het tekort aan waardering. Dit zijn belangrijke thema's voor de leden en heeft hoge prioriteit van V&VN gekregen. Ondanks dat de issues hooggeplaatst zijn op beide agenda's, spelen ze al sinds de jaren '90. De leden ervaren dus geen resultaten van de jarenlange strijd voor deze issues, waardoor zij zich waarschijnlijk niet gehoord voelen.)
  - Heeft de wijze van monitoring hier een rol in?
- De BIG II wet heeft voor veel onrust gezorgd binnen V&VN en onder haar leden. Waar denkt u dat het 'mis' is gegaan in het behartigen van de belangen van de leden bij het vormen van dit wetsvoorstel?
  - Heeft V&VN zich voor dit issue wellicht te veel gericht op het uit willen oefenen van invloed in Den Haag, in plaats van naar de belangen van de leden te kijken?

- Hoe kan een soortgelijke situatie in de toekomst voorkomen worden?

### **Afsluiting**

Dan zijn we hierbij aan het einde gekomen van het interview. Ik wil u graag nogmaals hartelijk danken voor uw tijd en medewerking. Mocht u geïnteresseerd zijn, kan ik u natuurlijk de uitwerking van dit interview toesturen en u op de hoogte houden van de uitkomsten van het onderzoek.

Zijn er nog dingen die u mij wilt meegeven naar aanleiding van dit interview, bijvoorbeeld nog niet besproken aspecten?

## **Bijlage 2: Transcript interview**

R1: Respondent 1 (Lid van de ledenraad van V&VN)

I1: Dominique

I1: Allereerst hartelijk dank voor de tijd die u voor mij heeft vrijgemaakt. Ik ben Dominique van der Leek en ben bezig met mijn afstudeerscriptie voor mijn master Management van de Publieke Sector. Het onderzoek wil helpen bij het creëren van begrip en het vormen van verklarende factoren welke invloed hebben op de invulling van de agenda van de belangenbehartiging, met name de rol van leden hierin, aangezien leden tot op heden een onderbelichte factor is. Ik heb ervoor gekozen om mijn onderzoek te richten op de organisatie Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, omdat jullie in het jaarplan van 2020 stellen dat de ledeninspraak niet voldoende is en het streven voor dat jaar wordt om de stemmen van de leden zwaarder te laten wegen. Door het onderzoek kan gekeken worden of dit doel wordt behaald en wat de belangrijkste verklarende factoren zijn voor het opstellen van de agenda voor de belangenbehartiging. Het interview zal geanonimiseerd worden. Zijn er nog vragen of onduidelijkheden?

R1: Nee, klinkt allemaal erg leuk en interessant.

I1: Wilt u eerst iets over uzelf en uw functie vertellen?

R1: Mijn naam is [naam respondent 1] en ik werk nu als Nursing Liaison Officer (NLO) en Chief Nursing Information Officer (CNIO) in het Spaarne Gasthuis in Haarlem en Hoofddorp, het ziekenhuis. En ik ben verbonden als lid aan V&VN, omdat ik verpleegkundige van oorsprong ben. Ik ben lang geleden begonnen met de opleiding voor verpleegkundige aan het academisch ziekenhuis van Utrecht. En daarna heb ik de lerarenopleiding gedaan en ben ik uiteindelijk de leidinggevende opleiding gaan doen, omdat ik het regelen voor verpleegkundigen nog veel leuker vond dan de patiëntenzorg. En in link met wat jij net zei; ik wil snappen hoe dat werkt en daarvoor ben ik bestuurskunde gaan studeren naast mijn baan als afdelingshoofd. En ik was voorzitter van de Verpleegkundige Advies Raad daar en zo ben ik ook bij de beroepsvereniging terecht gekomen door de verhalen van andere. Ik vind de vereniging heel ouderwets echt super ouderwets klinken. Dus ik dacht als ik er wat van vind dan moet ik daar ook wat mee en ik wilde in de kiescommissie om mee te kunnen denken wie komt er nou in zo'n raad van toezicht, want de ledenraad is natuurlijk eigenlijk een soort van toezicht. En op verzoek van de secretaris, want die vroeg zou je niet liever zelf in de ledenraad willen, want we gaan vernieuwen. En dat is vijf jaar geleden gebeurd.

I1: Dus u bent nu vijf jaar lid van de ledenraad?

R1: Ja, dus ik werk niet voor V&VN. Maar ik ben lid en ik vind het leuk om overstijgend mee te denken over het vak, wat er op de agenda moet, aan welke knoppen moeten we draaien om dat vak beter te maken. Dat is wat mijn drijfveer is. Dus zo ben ik betrokken als lid van de ledenraad en omdat ik in het veld in de Verpleegkundige Advies Raad zit, zit ik in de tweede cirkel van een platform. Want je weet dat V&VN bestaat uit allemaal professionals die als vrijwilligerswerk zich inzetten voor overstijgende kwaliteitsverbetering voor kennis delen en het motto wat er op de site staat, hè.

I1: Ja.

R1: Dat wordt gedragen door de mensen uit het veld en een platform of afdeling gaat over Verpleegkundige Advies Raden en ik zit daar al een aantal jaar in, ook in mijn vorige functie was ik betrokken bij Verpleegkundige Advies Raden. Dat gaat over verpleegkundigen zeggenschap in organisaties. En ik wilde graag weten hoe doe je dat dan daarbuiten. Dus ik ben nu, dat noem ik dan, tweede cirkel. Mijn rode lijn, speerpunten zijn het niet, is wel verpleegkundigen beleidsparticipatie. Ook in vergelijking met hoe magnet hospitals dat doen, dus de professionals betrekken op alle lagen. Ik zit in een kerngroep van CNIO's, dat zijn Chief Nursing Information Officers, die de verpleegkundigen gebruikers bij de ontwikkeling van technologieën op beleidsniveau willen versterken. Die hebben weer een groter netwerk die een paar keer bij elkaar komt. En de poot zet naar de Chief Nursing Information Officers, de beleidsmedewerkers in de organisaties als kerngroep om de krachten te bundelen. En helpen documenten schrijven, met elkaar. En de VAR. Dus daar ligt wel mijn... Daar liggen we mijn linken met V&VN. En ja, lid sinds 2011 en dan in 2014 gesolliciteerd voor de ledenraad omdat ik dacht dat dingen moderner konden.

I1: En lukt het. Heeft u het idee dat het moderner wordt?

R1: Ja, voor zover dat een hele grote mammoettanker met 100.00 leden flexibel kan zijn. Maar ik zie dat de vereniging een soort afspiegeling van wat er in organisaties in het klein gebeurt met Verpleegkundigen Advies Raden. Als het gaat over medezeggenschap en beleidsparticipatie heb je dat natuurlijk, dat zal je op school denk ook hebben, over burgerparticipatie heb je gewoon een aantal fases waarin die participatie kan plaatsvinden...

I1: Ja.

R1: ... datzelfde geldt voor medewerkersparticipatie bij ondernemingsraden, maar ook bij adviesraden of bij raden van toezicht. En over het algemeen zijn verpleegkundigen vrij praktisch ingestelde professionals die helemaal hun hart hebben om het vak beter te maken en alles voor de patiënten te doen, maar dat zijn wel doeners. Dus door bij de beroepsvereniging

of bij adviesraden of stafconvent, hoe je het ook wil noemen, zie je altijd mensen die of overstijgend willen blijven nadenken en het vak met elkaar beter maken of kennis willen delen of mensen die het zat zijn binnen hun eigen organisatie en niet weten wat ze eigenlijk willen en dan maar in zo'n raad gaan zitten uit hun onvrede. Dus dat is wat ik zie, daardoor gaat het wel langzamer. Want vroeger, maar dat heb je vast ook wel gelezen, vroeger had je allemaal beroepsverenigingen; had ieder specialisme een beroepsvereniging. En toen heb ik mij laten vertellen dat in 2005 of 2006 zeiden de ministeries; wij moeten bezuinigen en wij niet alles meer subsidiëren en het is inefficiënt om allemaal losse verenigingen te hebben dus dat moet samengebundeld worden en kijk maar eens hoe de artsen het doen met een federatie. Dat zijn natuurlijk echt andere professionals en ook andere financiële structuur...

I1: Ja.

R1: ...Maar in 2006 zijn er dus veel discussie geweest, ver voor mijn tijd, over hoe kan je dat bundelen en alle afdelingen waren ook heel verschillend van tien man tot honderd man. Dus ik heb me later vertellen dat er toen wel veel structuur is vastgelegd. En dat het bureau, wat natuurlijk eigenlijk een vereniging ondersteund, heel strak was daarin; zo gaan we het doen, we moeten een gezicht naar buiten zijn, we moeten veel leden werven dus je moet zorgen dat de prijs laag is. Het is bijna marketingtactiek, denk ik. De strategie die daar was, was gericht op een vereniging organiseren. Dus toen ik kwam was er nog net een andere directeur en voorzitter en langzaam is dat de laatste vijf jaar denk ik wel, misschien ook wel daarvoor, meer ingezet op waar maak je het verschil dan en hoe wil je dat doen en het bureau ondersteund en die is de verbinding aan de tafels. Ken jij Ivan Pouwels?

I1: Nee.

R1: Hij is adviseur voor verenigingen in het algemeen en hij heeft ook zijn promotieonderzoek gedaan over wat is nou een vereniging 3.0. Hij is, denk ik, een jaar of anderhalf jaar geleden door het toenmalige bestuur en directeur gevraagd; denk met ons mee, wij zijn nu groot maar moeten een nieuwe strategie schrijven en waar maakt de verpleegkundige nou het verschil. Is het wel van deze tijd om lid te zijn van een vereniging en hoe betrek je de leden daarbij.

I1: Mega interessant.

R1: Ja zeker. Dus daar wat net vorig jaar mee begonnen. Dus toen ik kwam vijf jaar geleden was het al een kleine revolutie; inbreng van de ledenraad wat komt er op de agenda te staan, wij willen verhalen horen van de medewerkers zelf die vertellen hoe werkt mijn afdeling, wij willen in selectiecommissies zitten als toezichthouders, niet pas aan het einde ja of nee zeggen of vragen stellen maar ook vooraf meedenken over wat moet er nou op de agenda komen. We

willen ook een menselijke vergadering, zodat we aan het einde vragen heeft iedereen alles kunnen zeggen. Want je komt maar vijf keer per jaar bij elkaar.

I1: Dat is niet heel veel.

R1: Nee en je komt uit heel Nederland.

I1: En dat is dan alleen de ledenraad, die vijf keer per jaar bijeenkomt? Of mogen daar dan ook andere leden bij aansluiten?

R1: De ledenraad in zijn rol als toezichthouder die komt vijf keer per jaar bij elkaar en daar zitten ook een aantal statutaire punten in, dat zijn ongeveer 21 personen. Daarnaast wordt van ons verwacht dat je twee tot drie keer per jaar bij bestuur bijeenkomsten bent en daar komen alle afdelingshoofden. En er zijn, hoe noem je dat, scholingen of bijeenkomsten voor alle leden. Dus voor al die 100.000 mensen en je wordt ook wel geacht om daar je gezicht te laten zien. Maar de primaire rol van de ledenraad is niet zoals een algemene ledenraad vergadering, zoals bij andere verenigingen die ik ken. Dit is echt, ik vinden de naam verwarrend maar dat is persoonlijk, als toezichthouder. Dus wat wordt de koers van de vereniging, is dat wat de leden zouden willen zonder dat je daar ruggenspraak over hebt; van ik heb zoveel keer dit getoetst en zo vaak dat getoetst. Het is echt als een governance structuur, toezichhoudend. Tuurlijk moet je ook bij andere dingen aanwezig zijn, ander kan je niet toezichhouden en kun je niet zeggen ik vind het wel goed. Verpleegkundigen zijn ook wel vrij praktisch, dus wij willen ook wel dingen op de agenda die je voor het eigen werkveld goed kan gebruiken. Maar juist doordat alle werkvelden en banen erbij zitten krijg je een goede kruisbestuiving. Maar de verandering zat er dus in dat de ledenraad als toezichthouder meer modern toezicht is, denk ik. Wat ik ook wel zie bij iets als blikverruimers waar meer jonge mensen in het toezicht worden gehaald. Ik vind dat ook wel de, hoe noemen ze dat, waar willen we eigenlijk naartoe en hoe kom je daar. Daar kom je door allemaal verschillende mensen bij elkaar te brengen.

I1: Dus echt de koers uitzetten en ook de stem van de leden waarborgen is jullie rol?

R1: Nou die stem van de leden waarborgen, dat is dan ook achteraf gezien, dat was niet de opdracht die de ledenraad had. Tuurlijk is het een onderdeel daarvan, want je dat een vereniging dienend is aan het verpleegkundig beroep en aan de leden. En ik heb van Ivan ook geleerd dat dat niet wil zeggen dat een bureau of vereniging alles doet wat de leden willen. Want je weet als lid soms niet de context van andere zaken. Maar ik denk dat de afgelopen jaren het bureau en de vereniging vooral in een soort, ik denk emancipatie slag is gekomen. Dat dat het is. Dat het een soort... omdat ervoor te zorgen dat er verpleegkundigen aan tafel komen, dat het bestuur daar is. Ik heb vaak met Sonja, de vorige directeur, ook gesproken en die zei verpleegkundigen spreken niet altijd de taal van bestuurders en daar hebben denk ik het bestuur van de vereniging

en het bureau op ingezet. Dus veel leden werven, scholingen aanbieden of dat door de afdelingen laten doen. Maar wel de grote lijnen bepalen vanuit het bureau. Sommige mensen... Een van die onderwerpen waren natuurlijk de ontwikkeling van het vak en de beroepsprofielen en zij zijn daar gesprekspartner geweest aan tafels van het bureau en het bestuur zelf. Ik denk wat hen gelukt is om aan alle bestuurstafels te zitten en goed input te geven en de verpleegkundigen te vertegenwoordigen. Maar de verpleegkundige is... want er zijn 300.000 mensen waar dit overgaat.

I1: Ja, dat is heel veel.

R1: En er is maar een derde lid. Eigenlijk is dat relatief gezien heel weinig, in vergelijking met andere professionals. Ik denk dat dat komt, doordat naja misschien wel een no-nonsens beroep of gedacht dat komt wel goed of ik hoeft niet, een vereniging klinkt ouderwets, niet voor mij. Sommige zagen het denk ik als een vakbond, als je belangen weet je. Er zit een verschil tussen een beroepsorganisatie die zelf producten ontwikkelt of ben je een belangenorganisatie die zelf aan de onderhandelingstafel zit. Wat er gebeurd is rondom de BIG wet, vorig jaar. Is er een ding uitgelicht, waar heel veel rumoer over gekomen is, waarin de beroepsvereniging maar een speler was in het spel.

I1: En dan bedoelt u vooral dat stukje van de wet, waardoor hoger opgeleide verpleegkundigen maar met minder ervaring meer verantwoordelijkheden kregen?

R1: Dat is een uitleg, maar dat is het niet. Wat ik bedoel, dat is mijn persoonlijke mening, want ik zit al langer in dat onderwerp. Verpleegkundigen in Nederland worden op twee niveaus opgeleid, mbo en hbo in de basisopleiding. Maar het gekke is, anders dan bij bijvoorbeeld ingenieurs, als je dan hbo hebt gedaan doe je precies hetzelfde werk als een verpleegkundige die een mbo-opleiding heeft gedaan. Nou waren er als initiatieven voor functiedifferentiatie, maar dat liep niet heel goed in de praktijk. Toen is in 2012 gezegd dat als de gezondheidszorg veranderd dan moeten we ook het beroep veranderen, dus we gaan een andere opleiding structuur neerzetten. Maar dat kwam niet van de grond, in de praktijk bleek dat iedereen gewoon hetzelfde te blijven doen en werkgevers hadden zoiets van; ja die redeneerde vanuit de taken. Toen is er een advies gegeven vanuit V&VN, zorg dat je dat goed vastlegt in de wet. Net zoals dat voor artsen geldt, dan kan je en mag je doen. Dat je moet dus ergens vast leggen en waar ga je op rekeningen; op de basisdiploma of ga je rekeningen op de specialisaties of ga je rekeningen op de bijscholing en onderwijs dat mensen volgen zoals dat bij de artsen wordt gedaan. De minister heeft natuurlijk toen gezegd dat moet het beroeps veld zelf uitzoeken. En een beroep komt daar niet uit, omdat iedereen vanuit het hier en nu redeneerde en niet vanuit wat de patiënt in de toekomst nodig heeft, hoe ziet de toekomst eruit. In ieder geval is er gezegd; laat het dan

duidelijk zijn dat er twee beroepen gaan komen. Dus dan heb je een beroep verpleegkundige op mbo-niveau en je hebt een beroep verpleegkundige op hbo-niveau. Omdat dat moeilijk vast te leggen was is er een wetsvoorstel geschreven waar werkgevers, opleidingen en V&VN een speler was. Maar de discussie zat in; weeg je dan de opleidingen, hoe weet je met de huidige setting mensen hoe iemand ergens in moet komen. Er zijn allerlei commissies samengesteld, waarvan we natuurlijk echt niet alles van weten. Uiteindelijk heeft de minister een besluit genomen en die heeft een hele nare overgangsregeling vastgelegd. Mijn mening is dat de manier waarop de minister dat gedaan heeft gebracht alsof dat was wat de werkgevers en V&VN wilde.

I1: Ja, alsof het gesteund werd.

R1: Ja en er is gezegd als we het nog even voor de zomer doen, als je het hebt over politiek, dan kan het voor het zomerreces nog door de kamer. Toen hebben ze gedacht laten we dat dan maar tekenen, want dan kunnen we ten minste nog verder gaan bouwen en dan kunnen we het gaan invullen hoe werkt dat nou in de praktijk. Dat is wat er gedacht was.

I1: En toen is daarna nog heel veel commotie en onrust ontstaan.

R1: Ja. Dus achteraf gezien, denk ik, hadden ze gewoon niet moeten tekenen.

I1: Inderdaad.

R1: Ik vind dit echt een politieke zet. Want A; het was niet het advies van V&VN, het was niet het advies van de commissie. Die heeft gezegd zorg dat je ook kijkt naar scholing en bekwaamheden, het kwaliteitsregister. De minister heeft het besluit genomen om de vooropleiding als toetssteen te leggen voor een nieuwe wet. Terwijl ik mensen van HR sprak, die zeiden dat een beroep leggen we niet vast in een wet maar je legt een functie vast bij een werkgever. Maar een beroep gaat over de... het is iets anders. Het is niet een ander beroep, maar een andere functie en hoe kan je dat nou in de wet vastleggen. Terwijl de beroepsvereniging zegt, met alle mensen die daar wijsheid in hebben, wij proberen al meer dan veertig jaar een verschil duidelijk te maken. Duitsland heeft dat probleem niet, die heeft geen bacheloropleiding. Noorwegen heeft alleen maar bachelor verpleegkundigen. Dus ooit is er gewoon...

I1: Een differentiatie gemaakt, want nu eigenlijk voor allemaal problemen zorgt.

R1: Ja. En wat achteraf gezien als je het hebt over agendavorming, want dat is natuurlijk jouw vraag hè agendavorming van de leden. Ik denk dat alle leden... dat een groot aantal van de leden gewoon lid zijn geworden door hun werkgever en het helemaal niet interesseert, dat er een groot deel van de leden lid is geworden omdat ze bijscholing van krijgen en informatie kunnen lezen wat er in de rest van het land gebeurt en dat er mensen voor hen opkomen aan de bestuurstafel. Dat dat redenen zijn om lid te worden. En als het ging over de beroepsprofielen,

denk ik, dat er heel veel mensen waren die zeiden; het is fijn dat dat eindelijk duidelijk wordt en beroep of functie whatever, het zal wel en daar zullen ze wel goed opletten. Wat ik gehoord heb, wat ik niet kan funderen, is dat er in die tijd ook de cao-onderhandelingen waren waarin het duidelijk werd dat er geen loonsverhoging kwam. Dus mijn HR-manager zei tegen mij; volgens mij zit hier ook bondlobby die gewoon mensen aan het opstoken zijn. Er is een framing gezet. Als je het hebt over agendavorming en er is geframed. Er staat ergens een zin in het beroep de hbo-verpleegkundige krijgt complexe onvoorspelbare zorg en de mbo-verpleegkundige is er voor de basis. Maar mbo-basis dat kan niet complex zijn, maar ondertussen zijn er ook heel mensen met een specialisatie en verdiepingen en opleidingen. Die zitten daar al boven, die zijn geen bachelor nurse en ook geen basis mbo-verpleegkundige. De minister heeft geen onderscheid in die wet gemaakt. Het is gewoon heel raar en het is ook echt heel naar. Als jij hoort dat je getoetst wordt op alleen je basisopleiding en niet op een vervolgopleiding, stel er wordt alleen maar gekeken naar wat je op de middelbare school hebt gedaan en niet gekeken wordt naar wat je erna hebt gedaan.

I1: Dat is heel naar en voelt heel oneerlijk.

R1: Het slaat helemaal nergens op. Het is echt bizar en het speelt natuurlijk ook al heel lang. Dan kom je natuurlijk ook op, wat hebben de leden nou ingebracht in dit. Er was een team beroepsontwikkelingen en zij wilde gewoon heel graag dat er duidelijkheid kwam voor de verpleegkundigen. Zij hebben misschien soms in de onderhandelingen water bij de wijn gedaan en dacht als we die wet maar hebben dan gaan we daarna wel een goede overgangsregeling doen. Maar er zijn heel veel mensen heel boos geworden omdat ze zeiden; hier kan je niet achterstaan en nu ben ik niets meer waard. Dus die zijn op het sentiment gaan zitten. De voorzitter van de raad van bestuur van mijn organisatie zei ook; je kan van alles vinden, maar het is wel de emotie die er is en komt die emotie dan doordat de CAO niet goed liep, komt de emotie eigenlijk omdat de werkdruk de afgelopen jaren toegenomen is...

I1: Die is inderdaad ook enorm.

R1: ... Komt de emotie omdat er nooit goed naar verpleegkundigen geluisterd is, omdat ze het misschien ook niet interessant vinden of een andere taal spreken. Ik denk dat jullie ook genoeg krijgen dat wat doet de manager dat het verschil in Nederland tussen de uitvoerende en de tactische functies, dat daar een soort afgunst is. Als alle woorden die genoemd zijn zouden kloppen, zou het echt heel raar zijn en kan je ook niet achter de beroepsvereniging staan. Doordat ik in mijn organisatie ook op dat project zat van functiedifferentiatie heb ik hem ook altijd goed kunnen uitleggen. Sterker nog toen de opleiding stopte in '97 was ik net leidinggevende, ik was teamleider, en toen zijn we begonnen met functiedifferentiatie. Omdat

functiedifferentiatie niet liep is het beroepsdifferentiatie genoemd, is er een wet van gemaakt en dan kom je op een oneerlijke verdeling en is het ingewikkeld. En werden mensen heel boos dat is wel waarom ik, als je het hebt over invloed van leden, want ik heb natuurlijk toen het escaleerde begin juni vorig jaar hebben wij ons natuurlijk ook afgevraagd als ledenraad wat hebben wij dan gemist in het toetsen, is er niet genoeg geluisterd naar het veld. Maar er waren echt twee kampen...

I1: En waar denk je dan dat mis is gegaan? Is er gekozen om te snel door te willen doorgaan en dus tekenen we maar of invloed te willen hebben in Den Haag en dat daardoor de gevoelskant en wat de leden willen uit het oog is verloren?

R1: Ik denk dat ze gedacht hebben; dat komt wel goed. Als we nu tekenen kunnen we daarna over de inhoud verder gaan praten en dit is wat goed is voor het vak. De pech is dat iedereen viel over hen en de andere partijen hebben zich stilgehouden, de werkgevers, de opleidingen, het ministerie. Vooraf is dit dan crisismanagement geweest. Zij hebben de inschatting gemaakt dit komt wel goed, wij komen daar met elkaar uit. Wij hebben kennis van zaken, wij weten wel wat goed is want we hebben ook gezien wat niet werkt. Wij hebben het beste voor met iedereen. Maar op het moment dat er zo'n social media attack komt, is er geen redelijkheid meer. Dus jouw vraag is; had het anders gekund? Ja. Achteraf hadden ze, ik denk maar dat is nogmaals mijn persoonlijke mening, ik mag de citaten lezen hè?

I1: Ja tuurlijk.

R1: Ik denk echt dat zij gedacht hebben wij zijn gewoon goed bezig en dit is wat goed is voor de beroepsgroep en laten we nu tekenen dan kunnen we verder bouwen want we zijn als vierzig jaar bezig. En dat zij niet de inschatting hebben gemaakt dat het zo zou kunnen klappen en...

I1: Er zoveel onrust zou komen.

R1: Ja, zij kregen de schuld van dingen en ik snap hem niet. Ik heb ook, ik was op vakantie, maar ben ik wel... uh... is het bestuur opgestapt omdat ze dat een bestuurlijke verantwoordelijkheid vonden. Dat vind ik heel jammer. Er zijn zes mensen opgestapt, die echt niet alle zes op dat dossier zaten. Maar dat schijnt politiek te zijn hè, als er op een ministerie iets niet goed gaat moet er ook een minister weg terwijl hij daar persoonlijk niets aan kan doen maar hoofdelijk verantwoordelijk is. Ik snap dat het gebeurd is, maar eigenlijk snap ik het niet als je in een cultuur wilt leven waar fouten mag maken, waar je kan bijsturen, waar je kan bijschaven. Nu hebben zij vergissing gemaakt door te denken wij tekenen maar, dit is wat de minister wil. Hadden ze meer peiling gedaan, er is wel een peiling geweest maar het interesseerde ook heel veel mensen niet. Hadden ze misschien meer de urgentie erop moeten zetten om mensen meer te betrekken.

I1: Ik las inderdaad ook ergens dat er dan maar 900 leden aan zo'n peiling hadden meegedaan met betrekking tot de BIG II wet, in ieder geval relatief gezien heel weinig. Waardoor je je ook kan afvragen hoe representatief het dan is.

R1: Ja, er is ook internet consultatie geweest. Waarop mensen hun mening konden geven en volgens mij waren daar die 900 van. Er is een internet consultatie van het ministerie geweest rondom de BIG en er is tussendoor geen peiling geweest van V&VN over wat de leden vinden. Die is wel gedaan na de crisis. Het is natuurlijk 5 juni de magische dag dat er getekend is en dat er ook gezegd is... Er is wel een crisisteam geweest om te kijken hoe ga je om met de social media en hoe hou je het bij de feiten en hoe ga je de vragen beantwoorden. De vraag is natuurlijk interessant had je, alles wettende, dit kunnen voorkomen. Die vereniging 3.0 gedachte was al ingezet. Want we hadden als gezegd als vereniging wil je democratischer worden, mensen die dat willen wil je ook dat ze op bestuurlijk niveau kunnen meedenken, dat ze bepalen wat er op de agenda komt.

I1: Is er toen iets uit dat crisisteam gekomen, om het in de toekomst eventueel te voorkomen?

R1: Ja ik denk het wel. In ieder geval zijn de mensen die daar verantwoordelijk voor waren, het bestuur, alle zes opgestapt en uiteindelijk is ook de directeur weggegaan in oktober, dus een paar maanden daarna. De directeur is degene die de interne organisatie van de vereniging regelt. Zij zat ook veel aan inhoudelijke tafels om de hoofden van de afdelingen, dat ze professionals hè. De verpleegkundigen uit het hele land die een dag of dagdeel per week zorgen dat er input wordt gegeven aan ministeries of gemeentes of dat er protocollen komen. Dus die mensen zijn weggegaan en er is doorgedaan met de vereniging 3.0, die al was ingezet door Ivan Pouwels. Dus dan gaat het over het goed beschrijven, hoe cluster je het, hoe zorg je ervoor dat het niet allemaal losse afdelingen zijn waar een bestuur boven hangt. En hoe zorg je ervoor dat niet het bureau bepaald, maar dat het bureau steunt en het proces in de gaten houdt. Dus niet alles klakkeloos overneemt. Stel dat een afdeling om paarse bloemen vraagt, maar dan ook gaat door vragen en het ondersteund en vraagt wat wil je echt, dus de vraag daar onder. Misschien meer het dienend leiderschap ondersteunen in plaats van... misschien als je het voorstelt; er zijn bestuurstafels als er akkoorden gegeven moeten worden en dat moet natuurlijk steeds vaker met gemeentes of ministeries, vaak interdisciplinair en dan is een verpleegkundige stem die gebruikt wordt soms vanuit de patiënt of soms niet vanuit een bestuurlijke taal. Je wilt graag dat en een managementtaal en de taal van de praktijk samen aan tafel zitten. Maar in de politieke setting, heb ik begrepen, hecht men aan status en moet de bestuurder voorop en mag niet altijd de praktijk stem gewaardeerd aan tafel. Noem het old boys school of hoe je het wilt noemen. Dat is wat V&VN wel geprobeerd heeft, om iemand te betrekken of de verhalen van de dagelijkse

praktijk maar dan ook het bestuurlijke dus zeg maar die mix te geven. Daar was Sonja, denk ik, echt goed mee bezig. Maar je zit wel in die context van het bestuur, die zegt ik wil de directeur of ik wil de voorzitter en wil niet iemand van een afdeling.

I1: Dus die moet dat dan eigenlijk uitgaan dragen of die vertaalslag maken?

R1: Ja en wat ik denk dat de verandering nu ook wel zit dat mensen heel erg geschrokken zijn van het rumoer van de mensen die normaal niet hoort, dus zeg maar van het smeulen. Ik noem het smeulen, Gerton noemt het volgens mij ook smeulen. Dat heb je natuurlijk ook bij een vakbond, je weet wel er wordt niet goed voor mij opgekomen. Daar zit gewoon iets onder, een soort onrechtvaardigheidsgevoel. De publieke sector, je hebt publiek geld dus je moet het met beperkte middelen doen daardoor is het soms ook provisorisch en loopt het niet altijd helemaal goed. Daar kunnen mensen op gaan mopperen. Het is een ingewikkelde sector om in te werken, denk ik en voor te onderhandelen.

I1: Je moet natuurlijk ook maatschappelijke verantwoording afleggen, aangezien je werkt met publiek geld.

R1: Precies en kan je het goed doen in een organisatie in een veld dat heel erg verdeeld is, dus je moet dan met andere disciplines samenwerken. Maar er zit ook nog verschil in professionals die in ziekenhuizen werken of in de thuiszorg of verzorgende en als er dan al iets onder smeult, ik denk echt, dat dan de bottelnek is geweest voor de BIG discussie. Dingen die uit verband gerukt worden in service verpleegkundigen die zich gewoon niet gewaardeerd voelen, al jaren niet.

I1: Inderdaad, want dat is ook een heel groot thema onder de leden. Een tekort aan waardering, geen ruimte voor inspraak en geen invloed kunnen uitoefenen. Dat viel mij ook wel op.

R1: Ja en wat ik zeg; ik zie dat ze de eerste jaren toen ze 2006 gestart zijn en een samenvoeging zijn geworden dat hun focus was op samen één worden, samen sterk en samen groot worden om financieel krachtig te zijn. Het is natuurlijk heel knap dat je 100.000 leden in deze tijd in een vereniging bij elkaar krijgt en daardoor word je wat moeilijker te sturen en als je dat dan probeert vanuit centraal dat gaat rommelen. Het is gewoon een grote groep, de vraag is of je dat moet willen of dat er meer focus moet zijn op de verschillen tussen de professionals; de verzorgenden, de verpleegkundige specialisten en verpleegkundigen en of je een andere manier als bureau kan ondersteunen zodat je de professionals weer aan de tafel zet. Dus dan heb je het meer over empowerment en dan gaat het wat langzamer, dat geloof ik wel, en hoopt dat er minder escalatie is. Jouw vraag was; hoe beïnvloeden leden de agendavorming hè?

I1: Ja klopt. Ik heb al wel gekeken door middel van documentanalyses hoe jullie agenda eruitziet. Dus heb ik inderdaad de beroepsprofielen gezien en het vak in beweging en wij

V&VN, die punten. Ik heb gekeken wat er onder de leden speelt en toen zag ik ook wel dat sommige thema's bij ledenpeilingen naar boven komen, bijvoorbeeld duurzame inzetbaarheid voor jong en oud, wat een belangrijk thema blijkt te zijn. Maar eigenlijk in jullie agendapunten zie ik dat niet heel duidelijk naar voren komen, waardoor komt dat?

R1: En dan bedoel je jullie als in de ledenraad of jullie als in V&VN.

I1: Jullie als in V&VN.

R1: Hij staat bij de arbeidsmarkt problematiek. Voor een deel van de duurzaamheid regelingen, want ik heb dat op klein ook gehad bij ons in de organisatie, heeft het ook wel te maken met de arbeidsmarkt problematiek en bij de vakbonden en de onderneming als het gaat om arbeidsvoorwaarden. Dus vakinhoudelijk zie ik het wel bij organisaties. Zo heeft V&VN volgens mij arbeidsmarkt als thema, als ik het uit mijn hoofd zeg, en daar zit ook duurzaamheid in, hoe behoud je de kennis en hoe stuur je op de werkdruk. Dus de werkdruk wordt volgens ieder jaar gevraagd hoe het staat met de werkdruk en de registratielast. Dus daar zie ik die thema's in.

I1: Dus die zitten iets meer verscholen in algemene thema's. Ben je het er ook mee eens dat de zes thema's, volgens mij, die in jullie verslagen onder andere terugkomen de belangrijkste issues voor V&VN zijn? Of speelt er nog meer waar jullie je voor inzetten of meer achter de schermen?

R1: We zijn nu op het punt dat er nieuwe thema's worden gekozen, daar zijn we vorige jaar juni mee begonnen. Maar dat is onderbroken door de BIG crisis. We hebben gezegd als uitgangspunt gaat het over de professionals in the lead, in de excellente zorg zitten een aantal kenmerken die staan ook op de site en dat is als een soort basis. Welke thema's daar spelen om dat te bereiken, dat zijn die randvoorwaarden excellente zorg. De inhoudelijke thema's zouden gepeild gaan worden onder de leden; wat speelt er in jouw dagelijkse praktijk en wat moet er op onze agenda komen en moeten we daarin beleid makend zijn zoals richtlijnen en normen of moeten we daarin activistisch zijn om mensen te peilen en wakker te schudden en doe je dat op landelijk niveau of doe je dat op organisatie vak inhoud niveau. Dat zijn zeg maar de kwadranten, waarnaar gekeken werd. In december is daar ook een bijeenkomst geweest van in ieder geval de bestuurder van alle afdelingen, dus de vak inhoud. In februari is er nog eentje geweest en daar hebben we door middel van een mentimeter een eerste onderscheid gemaakt. Het gaat om preventie, dat is... hoe noem je dat... leefstijl. Het is niet alleen maar gehouden aan het verpleegkundig beroep groep, maar gezondheidszorg breed nu een punt. Welke andere zitten daarin; arbeidsmarkt zit volgens mij nog steeds in daarin. Er is nu volgens mij een top

tien of een top vijftien en die zou gefinetuned worden om te kijken wat is nou onze grootste zorg dat dit een thema moet worden, wat willen we zien over vijf jaar.

I1: Op basis waarvan maak jullie die keuze dan, wat een thema moet worden?

R1: De eerste setting is gemaakt door de hoofden van de afdelingen zelf, de leden zelf zouden de eerste selectie maken op basis van wat er je dagelijkse praktijk gebeurt en wat er gebeurt in de... die is gemaakt van wat er in het nieuws speelt en wat er op de verpleegkundige agenda staat. Dus daar konden zij het inbrengen. Die longlist zou gebundeld worden om daar vijf uit te kiezen, maar toen kwam de covid.

I1: Dus weer even onhold?

R1: Ja. Hij blijft staan op basis van, volgens mij is het nu een lijst van tien of vijftien punten, maar die moet voor het gemak wel teruggebracht worden natuurlijk. Er zit onderscheidt in sommige gaan over de patiënten uitkomsten; wat is de kwaliteit van zorg, waar ga je de kennis delen om geen onnodige zorg meer te doen. Een ander deel gaat over de beroepsontwikkeling; scholing, misschien meer differentiatie of combinatie banen zodat je zelf het vak kan ontwikkelen in plaats van dat dat voor je bepaald wordt. En ik denk dat een groot deel gaat over het overstijgende; wat gebeurt er met de gezondheidszorg en arbeidsmarkt in Nederland, we moeten met minder mensen meer doen, het wordt complexer, je kan niet alles zelf meer doen, je moet een differentiatie gaan doen in de taken. Dus die thema's die er nu liggen gaan voor mij wel over die drie gebieden.

I1: Dus die lijst van vijftien punten die er nu ligt wordt teruggebracht door middel van clustering?

R1: Ja misschien of door middel van... Want je kan het bijna niet op basis van meeste stemmen doen hè, want je hebt 100.000 mensen. Dat is natuurlijk wel interessant; hoe kom je tot... dat is natuurlijk het onderwerp van jouw scriptie... hoe kom je daartoe. Gaat het om wat veel voorkomt of gaat het om de grote delen. Weet je als het...uh...iedereen is het er wel over eens dat het verstandig is om het niet te veel je pijlen op alles te zetten. Dus te kijken wat heeft nou effect op wat. Bijvoorbeeld arbeidsmarkt, ik verwacht dat dat er een zal blijven. Want je hebt met minder mensen op de arbeidsmarkt en het is een fysiek zwaar beroep. We moeten taakdifferentiatie doen, er moet een loopbaan perspectief zijn ander lopen heel veel mensen weg van de zorg. En het is in ieder veld zichtbaar, dus dat is een overstijgend thema. Ik verwacht dat die daarin zit. En dan is duurzaamheid, wat jij zegt, of duurzame inzetbaarheid van medewerkers is daar gewoon een onderdeel van.

I1: Dus die keuze wordt vooral gemaakt op basis van wat nu van belang is in de praktijk of waar de verpleegkundigen en verzorgenden echt last van hebben?

R1: Ja. Last van hebben en wat gedacht wordt wat goed is... hoe zeg ik dat...zelf last van hebben, het gaat ook wel van wat zij denken wat voor de patiënten belangrijk is denk ik. Dat is ook wel interessant natuurlijk van verzorgenden en verpleegkundigen. Ik denk dat zij ook hun keuzen baseren op waarbij de patiënten bij gebaad zijn.

I1: Ja, want het is natuurlijk in dienst van de patiënt. Zijn dan de peiling voor jullie de belangrijkste methode om de leden te betrekken bij de bedrijfsvoering? Of zijn dit de bijeenkomsten een paar keer per jaar?

R1: Een van de, denk ik. Met de peilingen is het voordeel dat je de 100.000 kan vragen om hun mening te geven. Een andere belangrijke pijler zijn de besturen van de afdelingen, dus ieder specialisme of het nou van suikerziekte tot nierziekte tot oudere patiënt. Nou noem een aantal voorbeelden op. Daar zitten besturen op en die hebben ook goed overstijgend vermogen om te kijken; wat speelt er en aan welke knoppen moeten we draaien. Dus de stem van de afdelingsbesturen zijn daarin heel belangrijk. Ik denk ook...uh... want je krijgt natuurlijk nooit de 100.000. Wat, ik denk, ook belangrijk is zijn inderdaad de ledenbijeenkomsten. Waar de onderwerpen worden neergelegd en de discussies zijn met het bureau en de leden zelf.

I1: Hoe vaak per jaar hebben jullie ongeveer een ledenbijeenkomst?

R1: Oh, nou. Ik dacht vier of vijf keer per jaar. Ik weet in het jubileum jaar waren het meer en gingen we ook het hele land door. Ik zit even te denken hoeveel ik er vorig jaar heb bezocht. Ik denk dat ik er zelf vorig jaar twee of drie heb bezocht. Bijeenkomsten zijn meestal in de avond voor afdelingsbesturen. De afdelingen zelf hebben nog bijeenkomsten als het gaat over hun eigen onderwerpen, bijvoorbeeld de oncologie organiseert een keer per jaar een groot congres voor alle leden en die doen tussendoor ook nog regiobijeenkomsten of themabijeenkomsten. Daarnaast zijn er vereniging breed bijeenkomsten en je kan als organisatie hen invliegen. Dus ik vraag hen in de organisatie informatie te komen geven over het kwaliteitsregister of ik vraag hen informatie te geven over de beroepsprofielen, waarin zij komen. Dus zo houdt zij de contacten met de werkvloeren. Dus ik denk, dus over wat jij zei over de peilingen dan heb je alle leden, het is ook social media wat ze gebruiken dan heb je ook niet leden waar ze zaken van horen en er is een intranet waar je een soort LinkedIn maar dan alleen voor leden. Waar leden ook zelf een discussie kunnen starten, die zit nog in de pilotfase dus dat is nog beperkt. De pilot wordt nu door 1000 gedaan ofzo, daar moet je me niet op vastpinnen. Maar het idee is dat je nooit met 100.000 mensen bij elkaar kunt komen, waardoor je een social network nodig hebt om in contact te blijven met elkaar.

I1: Zie je dan ook effect van die middelen, dat de leden het gevoel daardoor krijgen dat ze meer invloed hebben? Of voelen ze nog steeds een afstand of niet gehoord? Want ik zag ook op een

gegeven moment in mijn documentanalyse dat heel veel issues overeen kwamen tussen de leden en wat jullie aanpakken, maar dat ook wel uit peilingen kwam dat ze zich nog steeds niet gehoord voelen of vertegenwoordigd. Dus ondanks dat het overeenkomt ze toch nog niet dat gevoel krijgen.

R1: Ja.

I1: Waar zou dat door kunnen komen?

R1: Ik denk dat...uhm...voor een deel komt dat door de BIG wet die heeft heel veel stuk gemaakt, denk ik. Waardoor mensen niet het gevoel hebben gehad dat V&VN een goed beeld had of een goede lobby heeft gedaan. Dus daar zit het verwijt in. Voor een deel zit het ook in, omdat het zo groot is dat er geen gezicht is maar wie is V&VN. Voor de afdelingen zelf is het soms lastig omdat je het moet doen volgens het format van het bureau. Ik denk dat daar een afstand werd gevoeld. Ik denk dat dat wel de twee belangrijkste zijn.

I1: Want zou het misschien ook kunnen komen doordat de peilingen iets oppervlakkiger zijn? Met peilingen kan je natuurlijk niet echt de diepte in gaan, je kan wel meten wat er speelt maar de invulling van hoe ze het in de toekomst willen zien is met zo'n grote groep lastiger in beeld te brengen. Dus dat het wel duidelijk is wat voor issues er spelen, dus dat dat overeenkomt maar de uitwerking ervan iets minder inzichtelijk is. Wat als gevolg heeft dat leden daardoor dat niet voelen en niet de gewenste verandering zien.

R1: Deels, want er waren natuurlijk wel altijd bijeenkomsten en die waren ook gratis. Het was wel een middel om daar je stem kwijt te kunnen. Ik denk dat het grootste deel van de leden het gewoon niet interesseert. Dat het meer is; wat betekent het voor mij, wat betekent het voor mijn dagelijkse werk, daar ga ik informatie halen. Dat V&VN wat verder van hun bed stond ofzo. Dat ze inderdaad denken dat is V&VN en niet zozeer die zijn er voor mij, want ze gegeven antwoord op mij vraag of ze bieden mij wat. Ben je een kleine vereniging dan was dat misschien vroeger zo dat je zakelijk belang had om lid te worden van de vereniging en ze kwamen voor je op. Nu heb je natuurlijk ook wel vakbonden die dat doen. Ik denk, ik ben het met je eens, ik vind een peiling je geeft je mening al wel niet netjes geformuleerd en dat is het en daar moet je soms ook tijd voor nemen. Dus ik vind het wel een goed middel, want het is pas denk ik sinds drie jaar ofzo. Ik heb het gevoel als lid dat ik daardoor wel beter mijn mening kan geven dan daarvoor. Toen ik nog niet in de ledenraad zat dacht ik altijd hoe komen ze daar nou bij, hoe weten ze dat. Daar heb ik mij ook niet in verdiept, want het zal wel. Dus die peilingen geven wel een moment om de mening kwijt te kunnen. Die bijeenkomsten kosten wel een hele dag, sommige mensen moeten dat in eigen tijd doen. Dus dan gunnen ze dat ook niet. Want de vraag die daarachter zit natuurlijk; hoe vergroot je de betrokkenheid van leden.

I1: Ja. Is er dan ook een stukje wat mist qua eigenaarschap of verbondenheid van de leden? Omdat ze met zoveel zijn en inderdaad soort van ver van mijn bed show. Dat daar ook een stukje inzit?

R1: Ja, misschien wordt er een gat gevoelt tussen wat ze op televisie zien of in de krant zien dat V&VN haar bestuurder daar staat en wat ze zelf in de dagelijkse praktijk merken. Dat sommige onderwerpen een ver van hun bed show lijken. Terwijl zoals nu met de covid, zie natuurlijk dat de voorzitter van de IC-verpleegkundigen een jonge meid zelf in uniform in beeld komt. Daar zit denk ik wel een verschil in, dat ook de afdelingshoofden van de vereniging niet altijd zelf in beeld wilde of durfde. Dat er daardoor, als je kijkt wat blijft er vanuit de covid ook wel goed hangen, iets gezamenlijks wat er wordt gedaan. Wij vonden als ledenraad wel dat er een verschil was tussen de velden en dat vonden we wel jammer, want het is wel iets wat je samen moet doen. Ik denk wel dat je meer betrokkenheid krijgt als er niet een bestuurder in driedeling pak altijd in beeld is. Dat is denk ik wel, wat ik zie wat helpt.

I1: Het samen en dichtbij gevoel. Hoe denk je dat de leden nu naar V&VN kijkt als hun belangenbehartiger? Dus door de BIG wet is hun vertrouwen wel iets geschaad, maar is dat nu alweer aan het opbouwen? Wat zal hun visie daar nu op zijn? Want als ledenraadslid heb je daar misschien iets meer zicht op, als soort van schakel tussen het bestuur en de leden. Eigenlijk de laag ertussen.

R1: Ik voel niet alsof we een laag ertussen zijn. Want we toetsen het bestuur en het bestuur stuurt het bureau aan. Dus als het goed is zijn wij niet het doorgeefluik, de laag. Wij toetsen of wat er gebeurt de koers is die is afgesproken en bedacht, dat kunnen wij alleen maar doen door te weten wat er speelt in de praktijk. Wij zijn niet de doorgeef laag van praktijk naar het bestuur. Het bestuur en het bureau moeten dat zelf ophalen en regelen. Dus echt het zoals je de governance structuur hebt, doen we goed wat we hebben afgesproken wat we zouden moeten doen. Dus dat is meer over de rol van de ledenraad als toetsend orgaan. Wat ik zie is dat de afdelingen en de afdelingsbesturen die hebben gewoon op vak inhoud het zeggenschap over wat ze denken dat er moet veranderen of gezegd moet worden namens de verpleegkundigen. Jouw vraag was; wat denk je hoe de gemiddelde leden naar V&VN kijken. Ik denk dat, en daar zal ook vast onderzoek naar zijn gedaan, ik denk dat er een hele grote groep is die zich niet laat horen omdat ze vorige jaar echt bijna bozig zijn benaderd als ze zeiden; ik ben voor V&VN, ik ben voor functiedifferentiatie. Die echt wel zoiets hebben; ze helpen mij hoe ik goed in mijn organisatie mijn werk doe, of dan nou als VAR is of qua onderwijs. Ik denk dat daar een grote groep positief over is, in ieder geval neutraal ook. Het is belangrijk om lid van te zijn. Ik denk dat de mensen die bozig zijn geen lid zijn van V&VN of vinden dat een beroepsvereniging

weinig voor hen doet, omdat ze nog boos zijn over de BIG. Dus er zijn ook veel niet leden die dat denken en die niet zien hoe het werkt. Wat natuurlijk de pech is; is dat ze rond die BIG een aantal dingen in het proces voor zich moesten houden, begrijp ik. Omdat er onderhandelingen waren met werkgevers en onderwijs en het ministerie. Mensen hebben zich misschien... Ja, hoe zullen mensen daar nu over denken. Ik denk dat het een heel dun, heel dun lijntje vertrouwen is. Je zag wat er gebeurde rondom de actie van de vliegtickets van de KLM. Daar had de KLM gezegd dat ze tickets wilde geven aan de zorgprofessionals die heel hard gewerkt hadden tijdens de covid tijd en of V&VN hun wilde helpen met het verspreiden. Dat heeft V&VN gedaan, maar er ging technisch iets fout. Waardoor het niet in drie batches werd aangeboden. Want volgens mij waren het, ik weet niet hoeveel, maar er was zeg maar voor een derde van de mensen een ticket beschikbaar ofzo. Maar ze wilde dat ook niet alleen maar voor de leden doen, maar ook voor mensen die geen lid waren. Dus gewoon voor alle professionals. Maar technisch gezien ging er iets fout, waardoor op een bepaald tijdstip het openstond dat je je kon inschrijven en in plaats van dat een derde van de tickets werd uitgegeven... ik citeer een stuk dat Gerton in zijn blog heeft geschreven... is er gewoon geen stop opgezet. Dus er waren heel veel mensen heel erg teleurgesteld dat er geen ticket voor ze waren, dat het al weg was, dat het niet goed gegaan was. Daaruit zag ik aan de boze reacties... Want ik zag dat Gerton als bestuurder, zijn excuses heeft aangeboden daarvoor. Dat ze dat echt niet goed hebben gedaan en heeft uitgelegd wat er technisch gezien wat er niet goed is gegaan.

I1: Dat zijn dan geen dingen die helpen.

R1: Ja, nee. Ik denk niet... Ja, een deel is wel verwijtbaar, maar een deel is ook de techniek.

I1: Ja, daar heb je geen invloed op.

R1: Nee, dus daarvoor hebben ze excuus aangeboden en ook... Dus het is niet helemaal, hoe noem je dat, verwijtbaar. Misschien wel vermijdbaar. Maar door de reacties zie ik; ook dat nog.

I1: Je ziet dan wel dat het nog gevoelig ligt allemaal.

R1: Ja.

I1: En wat is dan de concrete aanleiding voor jullie geweest om in het jaarplan te zeggen; we willen nu de stem van de leden zwaarder laten wegen?

R1: Omdat de leden vorig jaar zomer, hebben gezegd; V&VN heeft iets bedacht, maar ik ben niet gevraagd.

I1: Dus dat kwam echt door de BIG II wet?

R1: Ja.

I1: Wanneer is dan voor jullie het doel bereikt? Hebben jullie daar bepaalde meting voor of moet dat groeien? Wanneer kunnen jullie zeggen "we hebben het goed gedaan"?

R1: Dat is een leuke vraag. Ik denk dat die tevredenheid in een peiling, in gesprekken of in onderzoek met de leden naar voren moet komen. Het is, denk ik, niet zozeer dat er een lijn moet zijn in vergelijking met vorig jaar. Want het gaat natuurlijk om andere mensen, maar ik denk dat de mate van betrokkenheid dus hoeveel mensen zijn betrokken en zijn er actief meer dan nu. Ik weet niet of er een harde norm gesteld wordt. Dat is leuk hè. Ik ben benieuwd, want ik vraag mij af of er een criterium is genoemd van wanneer zijn wij tevreden. Dat je leden meer tevreden moeten zijn en dat ze meer betrokken zijn en dat niet een persoon een boegbeeld is, dat is wel wat je kan zien maar wanneer ben je dan echt tevreden. Als het goed is moeten de leden tevreden zijn en blijven. Maar het aantal leden is ook geen criterium, het niet zo dat je zegt; we willen er meer of we willen er minder. Maar de leden moet aangeven dat ze meer tevreden zijn dan nu.

I1: Dat je inderdaad progressie ziet.

R1: Ja. Als je veel leden hebt en je krijgt veel respons dan kun je wel zeggen of dat gelukt is. Als 17.000 leden hun mening geven is dat dan voldoende, is dat dan valide. Als het een goede doorsnee is, dat is natuurlijk nog onderzoek technisch een discussie. Of je zeg je; je moet een goede doorsnede hebben, mensen moeten meer betrokken zijn. Duidelijk is, denk ik, dat je niet gaat voor meer leden. Het gaat om de kwaliteit en dus de tevredenheid van de leden zelf. En dat kan je meten door de peilingen, door kwalitatief onderzoek en natuurlijk ook kwantitatief. Of er een norm is, dat 50 procent van de leden geantwoord heeft en een voldoende rapportcijfer geeft, dat weet ik niet of dat zo gekwantificeerd is. Ik heb hem nog niet gezien. Ik denk ook dat dat nog niet zo bepaald is omdat er gezegd is, door covid ook, het is niet het bestuur wat de koers bepaald het zijn de leden en afdelingsbesturen die gaan dat straks ook aangeven. In december hebben we ook gehad; moet je landelijk opereren, moet je op organisatieniveau opereren en moet je belangenbehartiging doen of moet je beroepsontwikkeling doen. Daarover hebben de besturen wel gesproken, maar wat dat dan betekent dat moet ook uit die top tien of die top vijf gaan komen. Dat gaan de leden nog doen, dus dat... [korte telefonische onderbreking]. In deze fase is er nog geen normering gesteld voor wanneer we tevreden zijn, dat is het antwoord denk ik.

I1: Hebben jullie, we hebben het er net ook al even over gehad, geen concrete acties om dat te vergroten? Het is meer een nieuwe structuur vormgeven en de platforms verder ontwikkelen. Of er nog bredere elementen?

R1: Jawel, ik denk wel dat wat ingezet is dat de rol van de afdelingsbesturen hoe je dat gaat organiseren. Dat dat inwerking is gezet en dat de afdelingsbesturen moeten daar groen licht op geven, dat moet de verandering zijn om meer de stem van de leden te horen. Dus in plaats van

een over een die alles bepaald, ook de cluster dus als het gaat over acute zorg dan is het de afdeling die aan de slag gaat en onder de V&VN vlag zijn koers kan bepalen.

I1: Dus eigenlijk meer differentiatie en bottom-up vormgeven?

R1: Ja. Het is nog niet zover dat de tevredenheidsnorm of de lat bepaald is, het is meer nog het hoe en het is gewoon echt lastig dat je niet fysiek bij elkaar kan komen. Zoals we in december en in februari hebben gedaan. Dus nu zijn er ook sessies geweest met iedere keer, wat is het, dertig à veertig mensen via de teams om te gaan kijken is dit de lijn die we willen, wat is er dan voor nodig, waar moet het aangescherpt worden. Wat ik je zei; daardoor duurt het langer maar dat zijn wel dus de interventies om meer de mening van de leden te betrekken, van in ieder geval van degene die actief zijn in de platforms zitten in de besturen en afdelingen. Dan krijg je straks ook de vragen die gesteld moeten worden aan alle leden. Er is natuurlijk een paar jaar geweest; wil je mee lezen, wil je mee denken, wil je mee in de peiling, hoe wil je gevraagd worden, hoe wil je betrokken worden. Dus dat is letterlijk aan alle 100.000 leden gevraagd en daar hebben ze een poel vandaan, ongeveer 4000 man volgens mij, die daar heeft gezegd op een of andere manier wil ik mee. Ongeveer hè.

I1: Dat kwam net ook nog even aan bod, van hoe jullie de agendavormgeven. Maar eigenlijk naast de leden is de patiënt ook een hele belangrijke factor voor welke issues gekozen worden?

R1: Ja, dat is ook vaak de reden waarom je voor het vak kiest. Niet voor het salaris of om bezig te zijn. Ik herken dat bij heel veel afdelingen dat ze vinden dat er voor een bepaalde patiëntengroep de zorg goed moet zijn.

I1: Dat kwam inderdaad ook naar voren in de agendapunten die ik heb gezien. Ik dacht zelf op voorhand dat misschien accountability of prestatie management een rol zouden spelen, maar dat zie je eigenlijk niet heel erg teug. Maar wel het belang van de patiënten, dat dat naast de leden een hele grote rol speelt. Dat is ook wel interessant.

R1: Ja. Wat ik denk wat ook steeds meer gaat komen, je gaat het steeds meer interdisciplinair doen hè. Wie doet wat, ik bedoel doordat de arbeidsmarkt veranderd heb je ook steeds meer nieuwe beroepen erbij. Wie gaat wat dan doen en hoe ga je daarin samenwerken voor de patiënt. Ik denk dat verpleegkundigen en verzorgen, vaak wel een soort spilfunctie zijn. Dus ook, dat is ook uit onderzoek gebleken van de definitie van positieve gezondheid van Machteld Huber, de verpleegkundige vindt dezelfde dingen belangrijk in zijn leven als de patiënt dat vindt. Dus net de items die jij net noemt, je zou voor de grap eens kunnen kijken als je er nog niet bekend mee bent naar Machteld Huber haar onderzoek. Zij heeft ook gezien dat de arts andere dingen belangrijk vindt in de gezondheidszorg dan dat de patiënt dat vindt of de fysiotherapeut of verpleegkundigen. De waarden van de patiënt lopen op dezelfde lijn bijna als van de

verpleegkundige. Dit is een beroepsvereniging hè, de vereniging betekent dat je de stem bundelt, de kennis bundelt en dat er beter geluisterd wordt door de ministeries omdat je weet dat weet iemand. Ik heb ook wel eens gedacht na de rumoer moeten we dan maar helemaal stoppen, moeten we opnieuw beginnen. Dat heeft iemand ook wel eens tegen mij gezegd. Want ik was bij een bijeenkomst om over een thema te praten en daar mochten leden en niet leden komen. Het bestuur was opgestapt, dus toen zeiden wij daar moeten wij als ledenraad ook bij zijn en daar gaan staan en de geluiden horen. Want dat is dan waarom je misschien iets kan uitleggen wat er gedacht was om het mee terug te nemen. Er waren toen ook wel mensen die zeiden; we moeten gewoon stoppen met V&VN. En ik dacht; het gaat over meer dan alleen maar de BIG wet.

I1: Het is zoveel groter.

R1: Ja. Het zegt ook wel iets hè. Wat ik je net ook probeerde uit te leggen; door zoiets, zo'n crisis ga je ook wel weer nadenken over dat er iets anders onder zit. Als je altijd heel dienend bent en het beste voor de patiënt voor hebt, dan hoop je dat mensen dat ook voor jou voor hebben.

I1: Dat gevoel ontbreekt dan nog.

R1: Ja. Ik kan mij herinneren als het gaat over de publieke sector dat daar ook wel mensen werken die iets willen bijdragen aan de maatschappelijke relevantie en dat er ook een bepaald type mensen zijn die net iets harder gaan lopen dan de standaard ambtenaar, zoals dat vroeger het stereotype was. Ik denk dat dat het wel is dat zorgprofessionals, verzorgenden, verpleegkundigen en verpleegkundig specialisten ook artsen.

I1: Het is wel een roeping.

R1: Roeping niet denk ik, want je wordt niet geroepen. Het is ook niet zo dat je alles opoffert om er alleen maar... zoals de nonnen dat doen, maar dat is zo'n allergiepuntje van mij. Ik zie zo'n roeping van de nonnen, waarop je zo bam erover heen kan lopen omdat God bepaalt alles. Dus dan denk ik; nee, nee het is geen roeping. Het is wel iets wat ik geloof wat in je haarvaten komt. Waar je gewoon energie van krijgt en het is heel veelzijdig; de een doet acute zorg en de ander kiest voor oudere zorg. Maar er zit een overeenkomst in, denk ik. Ik denk ook dat dat dienstbare, dat is wat anders, maar dat je er blij van wordt als je iets voor een ander kan regelen of kan doen. Dat hebben natuurlijk ook gemeenteambtenaar baliemedewerkers, als het goed is. Wijkadviseurs die met sport bezig zijn willen ook de wijk beter maken. Dus dat maatschappelijk verantwoordelijk bezig willen zijn. Er zitten wel nadelen aan; want dat is vaak op gevoel en minder op uitkomsten en resultaten en meer op processen en het samen doen. Dat is wel interessant natuurlijk. Is dat voldoende antwoord op je vraag?

I1: Ja zeker.

R1: Je titel is natuurlijk invloed van leden op agendavorming en dan bedoel je dat natuurlijk algemeen; wat moet er besproken worden. Maar dan moet je eerst weten wat denken leden, waarom zijn ze aangesloten bij een beroepsvereniging.

I1: Ja.

R1: Wat is hun persoonlijke agenda. Ik heb in mijn team, vorige week leden gehad die zeiden; ik hoef helemaal niet lid te worden van V&VN want dat ben jij en jij vertelt mij wel wat daar speelt. Als ik iets kwijt wil dan doe ik dat aan jou en facebook is gratis en ik ga er geen 69 euro voor betalen, want ik ontwikkel mij wel in het beroep.

I1: Het is echt een kosten-baten afweging die je dan ziet voor heel veel.

R1: Ik heb dat ingebracht in mijn eerste jaar en toen zei iemand; maar in Engeland kost het veel meer dan vijf euro in de maand. Toen dacht ik; ja maar toch. Het doel is bij blijven op je vakgebied, dat kan je tegenwoordig ook op andere manieren. Ik ben lid geworden van een afdeling toen ik CNIO werd, omdat ik dacht; ik wil wel dat die afdeling blijft bestaan dus ik draag bij door een extra lidmaatschap aan die afdeling zodat zij dingen kunnen ontwikkelen en iemand kunnen inhuren, een adviseur die voor mij in Den Haag gaat zitten bij ministeries. Ja weet je, maar dat is overstijgend. Dat is niet voor mij als individu, maar meer voor het geheel. Terwijl het grootste gedeelte van die 100.000 leden zal echt wel op individuele meerwaarde echt die kosten-baten afweging zal maken. Dus dan is de vraag; hoe belangrijk is het voor hen dat zich vereenzelvigen met V&VN, herkennen in de beroepsvereniging. Of vinden ze gewoon die moet er zijn voor mij, het maakt me niet uit hoe hun agenda eruitziet als ze maar doen wat ik vraag.

I1: Dat zijn wel boeide vraagstukken. Als er bijvoorbeeld een wet komt, geldt die ook voor de niet leden. Waardoor ook de vraag ontstond hoe groot is de drang om invloed te hebben en te willen betalen daarvoor.

R1: Vroeger werd je lid, zo is denk ik ook nu het broodfonds. Ik denk dat de maatschappij ook wel veranderd is, dat bijvoorbeeld winkeliers geen lid meer worden van een vereniging omdat ze dan aanzien hebben in het dorp maar ze worden lid als een soort broodfonds. Dat als het slecht gaat met een van hen dat je dan elkaar kan steunen, dat je ook kan zeggen pas op voor die en die en je aan tafel zit en kan zeggen "wij hebben het erover gehad". Dat is denk ik waarom een vereniging van deze tijd meer community achtig denkt. Dan is de vraag hoe groot kan je dan zijn om dat gevoel te blijven behouden. Voor Den Haag moet je heel groot zijn om te zeggen; wij hebben 100.000 mensen achter ons. Maar voor de verpleegkundigen in het ziekenhuis, ik denk dat we daar wel meer naartoe gaan, dat je gewoon meer regionaal gaat

werken en dat iemand bij je op bezoek komt in plaats van dat jij naar V&VN gaat. En dat er meer combinatiebanen zijn; dat er verpleegkundigen zijn die een dag in de week bij V&VN werken en daar adviseren over oudere zorg, noem maar op, waardoor je meer gezicht erbij hebt. Je zal toch eens in de vijf jaar die agendavorming moeten doen, maar die maak je niet omdat de meerderheid van de mensen dat zegt. Dat doe je ook omdat de maatschappij om ons heen veranderd.

I1: Ja, daar moet je heel erg op in spelen.

R1: Dat misschien als laatste.

[Afronding van het gesprek]