

# Kennisbank richtlijnontwikkeling

Ondersteunende materialen bij het ontwikkelen van richtlijnen

## Tool Projectmanagement

Inhoud

- [1. Inleiding](#)
- [2. Doel van deze tool](#)
- [3. Voorbereidingsfase](#)
  - [3.1. Uitgangspunt Richtlijn voor richtlijnen.](#)
  - [3.2. Consequenties voor projectmanagement](#)
    - [3.2.1. Stap 1: van idee tot voorstel](#)
    - [3.2.2. Stap 2: van voorstel tot aanvraag](#)
  - [3.3. Tips en tricks](#)
  - [3.4. Begroten en tijdpad](#)
- [4. Ontwikkelfase](#)
  - [4.1. Uitgangspunt Richtlijn voor richtlijnen:](#)
  - [4.2. Consequenties voor projectmanagement](#)
  - [4.3. Tips en tricks](#)
  - [4.4. Begroten en tijdpad](#)
- [5. Afrondingsfase](#)
  - [5.1. Uitgangspunt Richtlijn voor richtlijnen:](#)
  - [5.2. Consequenties voor projectmanagement](#)
  - [5.3. Tips en tricks](#)
  - [5.4. Begroten en tijdpad](#)

### 1. Inleiding

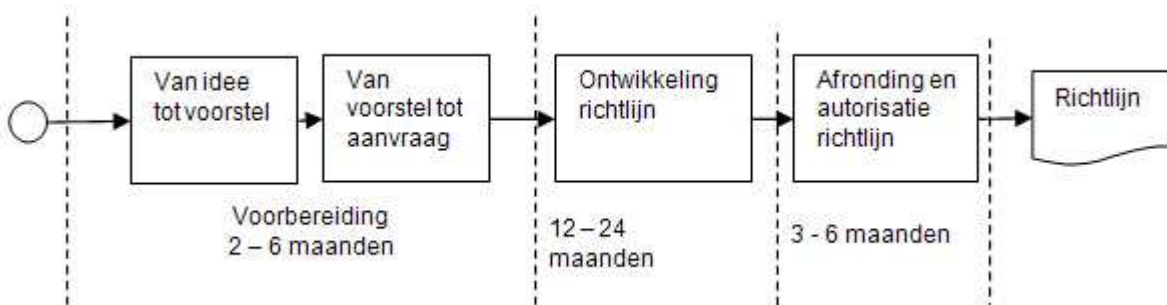
De wijze van projectmanagement bij richtlijnontwikkeling is sterk van invloed op het verloop van het proces zelf en de kwaliteit van het eindresultaat. De focus op de essentie van een richtlijn en het te bereiken eindresultaat zijn op hun beurt weer sterk van invloed op de inrichting van het projectmanagement van richtlijnontwikkeling. Informatie en tips over het efficiënt organiseren, coördineren en monitoren van het richtlijntraject, kunnen helpen om de ontwikkeling of revisie van een richtlijn binnen de geplande tijd en binnen het budget af te ronden, uiteraard met behoud van kwaliteit. Het gaat hier over projectmanagement (tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie), [specifiek gericht op richtlijnontwikkeling en -implementatie](#). Samenwerkings- en groepsdynamische aspecten worden in de [Tool Organisatie en samenwerking bij multidisciplinaire richtlijnontwikkeling](#) behandeld.

Vaak wordt een onderscheid gemaakt tussen [monodisciplinaire](#) en [multidisciplinaire](#) richtlijnen. De huidige ontwikkeling is dat alle richtlijnen een meer of minder multidisciplinair karakter hebben. Daarnaast worden tegenwoordig kleinere richtlijnen “aan elkaar geknoopt” tot grotere multidisciplinaire richtlijnen. Hiervoor wordt de term [netwerkrichtlijn](#) gebruikt. Onder ‘richtlijn’ wordt een landelijke, evidence based richtlijn bedoeld met een multidisciplinair karakter waarbij de complexiteit toeneemt met het aantal stakeholders en het aantal belangen dat met de richtlijn gemoeid is ([Tool Voorkomen van belangenverstrengeling](#)).

Een belangrijk aspect in de coördinatie, organisatie en implementatie is het draagvlak bij de verschillende partijen voor de gemaakte keuzes tijdens de voorbereiding en inhoudelijke uitwerking van de te ontwikkelen richtlijn. Commitment van alle relevante partijen is van cruciaal belang voor

optimale inzet van werkgroepleden, heldere communicatie naar de achterban en acceptatie van de gestelde aanbevelingen.

Deze tool sluit aan op de fasen van richtlijnontwikkeling van de [Richtlijn voor Richtlijnen](#). Deze zijn samengevat in onderstaande figuur:



Het is raadzaam om bij de start van een richtlijnproces de tool in zijn geheel te bestuderen, zodat tijdens elke fase ook tijdig aandacht naar vervolgfases uit kan gaan. Daarnaast geeft de tool informatie over mogelijke kansen voor vernieuwingen (tips en tricks) in het projectmanagement en over het begroten (in tijd en geld) van de onderdelen van de richtlijntrajecten.

## 2. Doel van deze tool

Het doel van deze tool is om aandachtspunten, tips, handvatten en hulpmiddelen te geven voor adequaat projectmanagement van de ontwikkeling of revisie van richtlijnen en/of afgeleide producten daarvan. De tool focust met name op vier rollen te weten de rol van de voorzitter, van de projectleider, van de initiatiefnemende partij (meestal ook opdrachtnemer/bestuurlijk verantwoordelijke) en van de stakeholders.

## 3. Vorbereidingsfase

### 3.1. Uitgangspunt Richtlijn voor richtlijnen.

In de [Richtlijn voor Richtlijnen](#) staat dat de volgende onderdelen in deze fase aan de orde zijn:

- [Criterium 1: Het onderwerp, het doel en de doelgroep van een richtlijn worden gekozen](#)
- [Criterium 2: De initiatiefnemer van de richtlijn identificeert de primair betrokken beroepsorganisaties en patiënten/cliëntenorganisaties](#)
- [Criterium 3: De primair betrokken organisaties kiezen de voorzitter en zijn verantwoordelijk voor het functioneren van de voorzitter](#)
- [Criterium 4: De primair betrokken organisaties formeren de werkgroep en stellen de werkwijze vast](#)
- [Criterium 5: Bij alle fasen van richtlijnontwikkeling zijn inhoudsdeskundigen en methodologische experts betrokken](#)
- [Criterium 6: Het patiënten-/cliëntenperspectief maakt onderdeel uit van de richtlijn](#)
- [Criterium 7: De invloed van belangenverstrengeling wordt zoveel mogelijk beperkt](#)

### 3.2. Consequenties voor projectmanagement

De voorbereidingsfase is cruciaal voor het inrichten van het projectmanagement. Het is de fase waarin de elementen bekend dienen te worden die het verdere verloop van de richtlijnontwikkeling bepalen. Om in de voorbereidingsfase tot een goede invulling van de bovenbeschreven punten te komen is het goed om een onderscheid te maken in twee stappen:

### 3.2.1. Stap 1: van idee tot voorstel

Op het moment dat er een idee is voor de richtlijnontwikkeling dient in eerste instantie de haalbaarheid van het idee te worden getoetst door de initiatiefnemer(s). Bij de totstandkoming en het gebruik van richtlijnen zijn altijd meerdere partijen betrokken die het nut en de noodzaak ervan in moeten zien. De haalbaarheid heeft te maken met vragen zoals:

- Hoe kan het [onderwerp](#), het [doel](#) en de [doelgroep](#) van een richtlijn vastgesteld worden?
- Leent het onderwerp zich voor de ontwikkeling van een richtlijn?
- Gaat de richtlijn in op het complete zorgproces of wordt gefocust op de belangrijkste knelpunten in de praktijk (inclusief onderbouwing keuze)? In de Richtlijn voor richtlijnen is de knelpuntenanalyse een onderdeel van de ontwikkelfase. Als het budget en de tijd het toelaten is het te overwegen om de knelpuntenanalyse in de voorbereiding te doen, aangezien de uitkomsten hiervan een belangrijke invloed op het vervolg kunnen hebben. De tool [Tool Knelpuntenanalyse](#) bevat meer informatie hierover.
- Welk [resultaat](#) moet opgeleverd worden?
- Is er [inhoudelijk draagvlak](#) voor het onderwerp?
- Waar wordt de noodzakelijke inhoudelijke, methodologische en procesmatige expertise vandaan gehaald? Welke experts zijn leidend op dit thema (ook via beoogd voorzitter, literatuur, cliëntenorganisaties en beroepsverenigingen na te gaan)?
- Hoe kan een adequate cliëntenvertegenwoordiging georganiseerd worden. De [blauwdruk patiëntenparticipatie](#) geeft hierover meer informatie. Er kan ook via NPCF informatie over cliëntenorganisaties verkregen worden).
- Welke [obstakels](#) in de toepassing van de richtlijn kunnen worden voorzien zodat daar nu op geanticipeerd kan worden?
- Hoeveel middelen zijn nodig, uitgesplitst in menskracht, tijd, materieel en geld, per onderdeel zodat de opdrachtgever keuzes kan maken als het budget ontoereikend lijkt? Waar kunnen deze middelen verworven worden en hoe monitort de werkgroep de benutting van middelen?

### 3.2.2. Stap 2: van voorstel tot aanvraag

Indien de relevante betrokkenen van mening zijn dat het goed is om een richtlijn voor het vastgestelde onderwerp te gaan ontwikkelen of reviseren, stelt de werkgroep een plan van aanpak op waarin is aangegeven hoe zij het project denkt uit te voeren. Het uitwerken van een concreet plan is grotendeels een explicitering van de vragen die onder stap 1 zijn gedefinieerd. Aanvullend daarop komen de volgende vragen aan de orde:

- Hoe ziet het speelveld er globaal uit als het gaat om de informatie die relevant is voor deze richtlijn wat betreft bijvoorbeeld wetenschappelijk onderzoek en (buitenlandse) richtlijnen, expertise van inhoudelijk experts en het cliëntenperspectief?
- Wie zijn primair betrokkenen (stakeholders) bij de richtlijn, wie wordt eigenaar en dus trekker van de richtlijn? Wie gaat de aanvraag indienen en de projectleiding op zich nemen?
- Hoe is de verdeling van taken, rollen en bevoegdheden in het project en welke informatie is voor welke partijen van belang (“communicatieplan”)? Hiervoor kan de werkgroep de [RASCI-methode](#) gebruiken die beschreven is in de [Tool Organisatie en samenwerking bij multidisciplinaire richtlijnontwikkeling](#). Hierbij kunnen ook andere rollen aan de orde komen dan waarop deze tool zich primair richt.
- Is er een geschikte [voorzitter](#) die de andere belangrijke deelnemers inhoudelijk én procesmatig voldoende accepteren?
- Het voorzitterschap vergt uitgebreide competenties en een helder commitment bij de start van de richtlijnontwikkeling. Deze zijn bijvoorbeeld objectief te toetsen wanneer diverse geschikte kandidaten via een sollicitatieprocedure voor de rol van voorzitter opteren. In de praktijk wordt de voorzitter vaak gekozen op voordracht van de belangrijkste wetenschappelijke vereniging op het betreffende thema. Voor het profiel van de voorzitter wordt verwezen naar de [Tool Organisatie en samenwerking bij multidisciplinaire richtlijnontwikkeling](#).

- Hoe kunnen de andere stakeholders op de juiste wijze vertegenwoordigd worden? Nemen ze deel aan de werkgroep of is de expertise beter op een andere manier te benutten bijvoorbeeld in de implementatiegroep of via een klankbordgroep?.
- Wie is de [projectleider](#)? Wie gaat de methodologische en procesmatige ondersteuning bieden? Wat is de taakverdeling voor de verschillende onderdelen van het projectplan en wie is waarvoor verantwoordelijk voor de uitvoering van het project? Wie heeft welk mandaat? Hoe gaat de communicatie naar buiten?
- Hoe wordt omgegaan met de spanning tussen kwaliteit/volledigheid aan de ene kant en tijd/budget aan de andere kant? Wat is het tijdpad en budget? Hoe volgt de projectleider de planning van de tijd en het budget? Zijn er marges en wat kan hij doen als budgettekort dreigt; zijn er bijv. opties om onderdelen te laten vervallen of te versnellen? En als hierin veranderingen nodig zijn, wat zijn de consequenties van deze opties voor het richtlijntraject en wie beslist uiteindelijk of het kan en mag? Hoe vaak en wie wordt controleert of het project nog binnen het gestelde plan voor tijd en budget zit? Met een externe financier kunnen hier aanvullende eisen/voorwaarden voor gelden.

### 3.3. Tips en tricks

- De [voorzitter](#) speelt een essentiële rol in de resultaatsturing. De voorzitter wordt gekozen door de initiatiefnemer/opdrachtnemer in overleg met de primair betrokken doelgroepen. De [voorzitter](#) en [projectleider](#) vormen samen de spil van een succesvol project. De voorzitter moet zich in die zin conformeren aan het opgestelde projectplan, inclusief de tijdslijn en financiële randvoorwaarden. De voorzitter heeft sterke procesmatige competenties nodig en de experts in de werkgroep moeten hem als geschikt beoordelen. De voorzitter heeft oog voor mogelijke beperkingen in de ondersteuning en ziet het als zijn taak het cliëntenperspectief effectief in te brengen. Het is aan te raden om de projectactiviteiten steeds vanuit het gewenste eindproduct in te vullen, door het resultaat regelmatig te benoemen en te benadrukken wat de winst van de richtlijnontwikkeling en –implementatie voor de cliënt en de andere stakeholders is. De voorzitter heeft mede als taak om de werkgroep vanuit dit perspectief te laten discussiëren. Als de voorzitter na verloop van tijd dit toch niet aan blijkt te kunnen en dit tot te veel vertraging leidt, is een extra evaluatie met de voorzitter nodig. Als de voorzitter het proces uiteindelijk niet blijkt te kunnen leiden, is vervanging in overleg met de primaire stakeholders en de opdrachtgever noodzakelijk. De projectleider heeft hierin een signalerende rol.
- De ontwikkeling, revisie en/of implementatie van een richtlijn, zeker voor een groot multidisciplinair onderwerp, vereist soms een omvangrijk projectplan met veel betrokkenen. Om het project beheersbaar te houden is continue aansturing op het [resultaat](#) van groot belang. Hierbij moet in de gaten gehouden worden wat de richtlijn voor de professional moet opleveren, waarbij het resultaat per professional kan verschillen. De essentiële stakeholders dienen nauw bij het project in de werkgroep betrokken te zijn. Het is een optie om minder essentiële stakeholders regelmatig op andere manieren te informeren en te betrekken bijvoorbeeld als meezer, in de commentaarronde, in een klankbordgroep of in een invoeringsgroep (zie ook [RASCI](#)).
- In de voorbereidingsfase moet de werkgroep al anticiperen op twee belangrijke redenen van uitloop: de beschikbaarheid van inhoudelijke experts en de commentaar- en autorisatiefase. Voor een beheersbare commentaar- en autorisatiefase is het aan te bevelen vooraf met deelnemende organisaties af te spreken door wie, hoe en binnen welke periode commentaar- en autorisatie plaatsvindt. Om te anticiperen op de wisselende beschikbaarheid van experts kan de werkgroep afspraken maken met experts en hun achterban over wat ze van elkaar verwachten. Hierdoor komt de medeverantwoordelijkheid voor de tijdige oplevering van de richtlijn ook bij hen te liggen. Het opstellen van een contract kan hierbij behulpzaam zijn. De [projectleider](#) is in eerste instantie verantwoordelijk voor beheersing van tijd en moet dus goed naar autoriserende organisaties communiceren als deadlines niet gehaald worden. Op dat moment moeten nieuwe afspraken worden gemaakt. Als autoriserende verenigingen zich niet aan hun afspraak houden, kan eventueel door de projectleider met het betreffende werkgroeplid en voorzitter worden overlegd wat opties zijn. Een optie is om deze vereniging voorlopig als deelnemend in plaats van autoriserend op de richtlijn te vermelden. Ook helpt het om bij aanvang met elkaar te bepalen

wie ‘moet’ autoriseren en van wie het wenselijk is dat zij instemmen met de inhoud, maar waarvan het niet noodzakelijk is dat ze autoriseren.

- De communicatie is een belangrijk maar niet vanzelfsprekend onderdeel van de voorbereiding en de verdere ontwikkeling van de richtlijn. Het is aan te bevelen om een vast aanspreekpunt binnen de deelnemende vereniging te benoemen voor zaken rondom richtlijnen helpt, zowel voor het werkgroeplid als voor de commentaarronde. Bij een kleine vereniging kan dit een aangewezen persoon binnen het bestuur zijn, bij een grotere vereniging kan dit op een wijze die de vereniging zelf voorstaat, bijvoorbeeld door een aparte commissie. In het projectplan kan omschreven staan welke boodschappen met welke middelen bij welke doelgroep gecommuniceerd worden. Ook kan vastgelegd worden wat de frequentie van communicatie is en hoe deze georganiseerd wordt.
- Belangenverstrengeling in de ontwikkeling van een richtlijn is niet te voorkomen. Wel zijn er regels om de invloed van belangen te beperken en transparant te maken. Hiervoor wordt verwezen naar de [Tool Voorkomen van belangenverstrengeling](#).
- Het belonen van de participatie en betrokkenheid van werkgroepleden van de richtlijn kan op diverse manieren plaatsvinden. Beroepsverenigingen kunnen bijvoorbeeld accreditatiepunten toekennen aan richtlijndeelname en het budget kan rekening houden met vacatiegelden en eventueel reiskostenvergoeding voor vergaderingen of een vaste vergoeding voor geleverd werk.
- De werkgroep sluit elke fase af met een [evaluatie](#). Aan deze evaluatie nemen minimaal de voorzitter en de projectleider deel, maar het is aan te bevelen ook anderen zoals de werkgroepleden en de bestuurlijk verantwoordelijke te betrekken dan wel te informeren. Gebruik de uitkomsten voor bijsturing van het project waar nodig en mogelijk.

### 3.4. Begroten en tijdpad

De voorbereidingsfase is essentieel voor het verloop van het project en het is de kunst een balans te vinden tussen kwaliteit/volledigheid aan de ene kant en tijd/budget aan de andere kant. Het scheiden van de voorbereidingsfase in tijd en geld kan de beheersbaarheid van het project sterk verhogen. Dit wordt vaak “voorstudie” of “haalbaarheidsstudie” genoemd. Tijdens de richtlijnontwikkeling is bijsturing op de begroting en tijdpad vereist wanneer de werkgroep inhoudelijk andere keuzes maakt: zo kan zij bijvoorbeeld een extra uitgangsvraag toevoegen of dient het literatuuronderzoek anders te worden ingevuld. Wanneer niet met marges rekening is gehouden, kunnen in overleg met de werkgroep en de opdrachtgever aanpassingen worden verricht. Mogelijkheden om te versnellen of het budget beheersbaar te houden liggen bijvoorbeeld in het strenger selecteren van de literatuur, het gedeeltelijk elektronisch/telefonisch vergaderen en het organiseren van “*pressure cooker*-sessies” met een langere vergaderduur.

Dit traject neemt globaal twee tot zes maanden in beslag en kost tussen de 150 tot 300 uur voor de organiserende/initiërende partij). Dit is afhankelijk van het wel of niet includeren van de knelpuntenanalyse, van het organiseren van cliëntenfocusgroepen, en of er sprake is van een globale literatuurstudie en risicoanalyse waarbij met name naar belangrijke buitenlandse richtlijnen en systematische reviews wordt gekeken. Het is lastig om te bepalen hoe deze investering in de begroting te verwerken is. Subsidiegevers vergoeden projecten meestal vanaf de daadwerkelijke start van het traject. Dit betekent dat de investering onder acquisitie of onder een staftaak moet worden gebracht, of het te rekenen tarief voor de uitvoering van het project dient de geïnvesteerde uren voor de voorbereiding te compenseren. Gezien het belang van het voortraject en de hiervoor benodigde voorinvestering is het goed om bij de verschillende opties en hun consequenties stil te staan. Wie bepaalt het voortraject? Wie betaalt het voortraject? Worden de risico’s van een niet goed uitgevoerd voortraject voldoende onderkend? En wie loopt dan de financiële risico’s?

De risico’s voor zowel de uitvoerende als de opdrachtgevende partij worden met een goede voorbereiding zeker verkleind.

## 4. Ontwikkelfase

### 4.1. Uitgangspunt Richtlijn voor richtlijnen:

In de [Richtlijn voor Richtlijnen](#) staat dat de volgende onderdelen in deze fase aan de orde zijn:

- [Criterium 8: De richtlijnontwikkeling start met een knelpuntenanalyse](#)
- [Criterium 9: Op grond van de knelpuntenanalyse worden specifieke uitgangsvragen opgesteld](#)
- [Criterium 10: De literatuur wordt systematisch samengevat en transparant gepresenteerd door een methodoloog en een inhoudsdeskundige](#)
- [Criterium 11: De gebruikte methoden om de aanbevelingen op te stellen zijn transparant gepresenteerd](#)
- [Criterium 12: De aanbevelingen zijn specifiek geformuleerd](#)
- [Criterium 13: Een richtlijn besteedt aandacht aan doelmatigheid](#)
- [Criterium 14: In een richtlijn besteedt aandacht aan kennislacunes](#)
- [Criterium 15: Een richtlijntekst kent vaste onderdelen](#)
- [Criterium 16: Er worden producten opgeleverd die de toepassing van de richtlijn bevorderen](#)

### 4.2. Consequenties voor projectmanagement

In de ontwikkelfase zijn alle elementen die nodig zijn voor het verloop van een goed richtlijntraject bekend, behalve die exacte focus van het inhoudelijke thema. Dit is dus ook de belangrijkste stap van het begin van de ontwikkelfase. De werkgroep bepaalt waarop de exacte focus moet liggen. Hiervoor kunnen werkgroepvergaderingen worden gebruikt. Ook focusgroepen, zeker voor het cliëntenperspectief (zie [blauwdruk patiëntenparticipatie](#)), zijn een geschikte methode. Als het om prioritering gaat, is de eenvoudigste methode dat elk werkgroep lid een aantal punten toekent aan een knelpunt of uitgangsvraag. De werkgroep gaat dan de knelpunten/uitgangsvragen met de meeste punten behandelen. De mogelijkheid bestaat om voor de niet geprioriteerde uitgangsvragen wel een consensusstatement aan te leveren. Het is van belang te realiseren dat sommige knelpunten of uitgangsvragen zich beter lenen voor bespreking in een richtlijn, zoals beschreven in de [Tool Knelpuntenanalyse](#). Dit heeft onder meer te maken met de beschikbaarheid van kennis uit onderzoek en de praktijk en wanneer of er in de praktijk veel ongewenste variatie in het handelen tussen professionals is en of er werkelijk winst door invoering van aanbevelingen te behalen is.

Als de [knelpuntenanalyse](#) (cbo, [Tool Knelpuntenanalyse](#)) onder eindgebruikers (professionals én cliënten) nog in de ontwikkelfase moet plaatsvinden, dient het projectplan er rekening mee te houden dat dit tot aanpassing van de inhoud én van het eindproduct leidt. Dat kan alleen als de projectleider ook andere elementen resultaatgericht en flexibel heeft ingericht. Het opnemen van meer uitgangsvragen betekent bijvoorbeeld wellicht een andere verdeling van werkzaamheden en een strengere selectie van de literatuur.

Verder is de ontwikkelfase vooral een interactie tussen projectleider, voorzitter, werkgroep leden en methodologen die zich allen richten op sturing op weg naar het eindresultaat. Vanaf het eindresultaat redeneren zij terug hoe de diverse onderdelen het beste kunnen worden uitgevoerd:

Activiteit	Doel
Planning	In voorbereidingsfase ontwikkeld en vastgesteld.
Literatuur search	Identificeer bestaande richtlijnen en systematic reviews.
Bijeenkomst 1 <i>lijfelijk</i>	Stel doel, scope, tijdsplan, inhoudelijke focus vast. Bespreek taken en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen. Bespreek mogelijke belangen vanuit de achterban en conflicts of interest van werkgroep leden; stel vast welke aanvullende verkennend literatuuronderzoek plaats dient te vinden.
Knelpuntenanalyse	Stel de belangrijkste knelpunten voor eindgebruikers vast (professionals én cliënten) met speciale aandacht voor hoe de aanbevelingen eruit moeten zien voor een goede toepassing van de te ontwikkelen richtlijn in de praktijk.
Bijeenkomst 2 <i>evt. telefonisch, skype, videoconferentie</i>	Stel de inhoudelijke focus/uitgangsvragen definitief vast. Bepaal welke onderdelen eventueel consensus based of redactioneel uitgewerkt kunnen worden.
Bijeenkomst 3 <i>lijfelijk</i>	Stel een eerste werkversie van de richtlijn op met de uitgangsvragen en daarbij behorende actiepunten en eerste voorstellen voor tekstdelen, bespreek eventuele verdeling van schrijfwerk.
Literatuur search	Stel eisen aan literatuuronderzoek vast. Voer verdiepend literatuuronderzoek uit en identificeer de literatuur volgens de vastgestelde uitgangsvragen, maak duidelijke selectie.

Schrijven	Schrijf de eerste teksten en evidence-overzichten samen met voorzitter en inhoudelijke experts (op onderdelen).
Bijeenkomst 4 <i>lijfelijk</i>	Bespreek teksten, evidence profielen en de indeling van de studies in bewijskracht/GRADE; formuleer overige overwegingen en aanbevelingen.
Schrijven	Redigeer de richtlijn.
Beoordeel implementeerbaarheid	Kijk specifiek naar zaken zoals ondubbelzinnigheid, helderheid, kwaliteit van de teksten, eenduidigheid en de kans dat de richtlijn succesvol kan worden geïmplementeerd, bijv. proefimplementatie. Ontwikkel eventuele afgeleide producten en link naar verwante onderdelen binnen andere richtlijnen.
Bijeenkomst 5 <i>evt. telefonisch, skype, videoconferentie</i>	Bekijk welke implicaties de beoordeling op implementeerbaarheid heeft; vul tekortkomingen aan.
Commentaarronde	Zie <a href="#">Afrondingsfase</a> .

Methoden zoals videoconferenties, heidagen, *pressure cookers*, digitale platforms et cetera, kunnen in vele gevallen zinvol zijn.

Voor het systematisch samenvatten en transparant weergeven van literatuur zijn (inter)nationale afspraken gemaakt. Binnen het Guidelines International Network ([GIN](#)) wordt hieraan gewerkt in de Evidence Tables Working group. Daarnaast is de [GRADE Working Group](#) bezig de beoordeling en weging van het wetenschappelijk bewijs te harmoniseren. Ook voor de vorm waarin richtlijnteksten worden gepresenteerd zijn voorbeelden voorhanden (zie bijv. [EBRO-handleiding](#)). Er bestaan echter wel verschillen in de opmaak; het is verstandig hier ook in een vroeg stadium bij stil te staan en overeenstemming over te bereiken.

Gedurende de ontwikkeling van de richtlijn komen regelmatig vragen naar voren die bij aanvang niet als uitgangsvraag zijn geïdentificeerd. Ook gedurende het proces van richtlijnontwikkeling kunnen (nieuwe) obstakels voor de implementatie van de richtlijnaanbevelingen naar boven komen. Het risico is dat de richtlijnwerkgroep deze ter plekke wil beantwoorden of oplossen, terwijl dat waarschijnlijk niet gaat lukken, tenzij voor bepaalde vragen het proces van vooraf aan opnieuw wordt ingezet. Niet alle vragen en obstakels die de werkgroep tijdens het ontwikkeltraject identificeert, kan zij ook daadwerkelijk behandelen. Het is wel van belang deze punten in de richtlijn te benoemen.

De richtlijntekst is het primair op te leveren resultaat. Verschillende stakeholders kunnen echter behoefte hebben aan andere afgeleide producten en ook opdrachtgevers kunnen hier eisen aan stellen. Ook vanuit het oogpunt van een goede implementatie in de praktijk kan het noodzakelijk zijn voor diverse eindgebruikers separate producten te ontwikkelen. Voor een beheersbaar projectmanagement betekent dit dat in de voorbereidingsfase nagedacht moet zijn over de op te leveren eindproducten, of dat de eindproducten als parallelle onderdelen begroot en uitgevoerd moeten worden. Voor suggesties hiervoor verwijzen we naar de [Tool Implementatie van richtlijnen](#).

### 4.3. Tips en tricks

In het proces van richtlijnontwikkeling kunnen expliciete en impliciete belangen een grote rol spelen. In een belangenverklaring kunnen de individuele belangen van werkgroepleden deels expliciet worden gemaakt. Het is echter goed om in aanvulling daarop meer over de achtergronden en agenda's te weten die individuele werkgroepleden of hun achterban kunnen hebben. De [Tool Organisatie en samenwerking bij multidisciplinaire richtlijnontwikkeling](#) gaat hier verder op in.

### 4.4. Begroten en tijdpad

De ontwikkelfase van een richtlijn duurt normaal gesproken een tot twee jaar, afhankelijk van de hoeveelheid uitgangsvragen, de systematiek van het literatuuronderzoek, de verschillende onderdelen die erin worden meegenomen zoals kennislacunes, diversiteit, cliënterversie, proefimplementatie, budget-impact-analyse, et cetera. Dit bepaalt de begroting in sterke mate. Ook het wel of niet toekennen van vacatiegelden, de benodigde hoeveelheid proces- en methodologische ondersteuning, et cetera bepalen de hoogte van de begroting. Zie ook [Inventarisatie kosten corpusrichtlijnen.pdf](#).

## 5. Afrondingsfase

### 5.1. Uitgangspunt Richtlijn voor richtlijnen:

In de [Richtlijn voor Richtlijnen](#) staat dat de volgende onderdelen in deze fase aan de orde zijn:

- [Criterium 17: Voor publicatie van de richtlijn worden experts en toekomstige gebruikers van de richtlijn geraadpleegd](#)
- [Criterium 18: De richtlijn wordt geaccordeerd door ten minste alle primaire beroepsgroepen en patiëntenorganisatie\(s\)](#)
- [Criterium 19: Een procedure voor herziening van de richtlijn is vermeld](#)
- [Criterium 20: De primair betrokken organisaties zetten zich tijdens alle fasen van richtlijnontwikkeling actief in voor toepassing van de richtlijn in de praktijk](#)

### 5.2. Consequenties voor projectmanagement

Een goede commentaarronde dient verschillende doelen. Uiteraard is het verkrijgen van – onderbouwd - inhoudelijk commentaar op de richtlijn het primaire doel. Een goed en breed uitgezette commentaarronde vergroot ook het draagvlak voor implementatie en biedt tips voor een betere toepassing in de praktijk. Ook is een zorgvuldige en brede commentaarronde van belang voor een soepel autorisatieproces, omdat de werkgroep kan anticiperen op barrières voor implementatie. Ook kan de beroepsvereniging erop vertrouwen dat de achterban de richtlijn kent en inhoudelijk ondersteunt. Het commentaar op de richtlijn kan van inhoudelijke, van organisatorische, financiële en/of juridische aard zijn. In de praktijk kan dit lastig zijn omdat de richtlijn op zichzelf met name de inhoud bespreekt, hetgeen niet wegneemt dat commentaar van organisatorische, financiële en/of juridische aard ook welkom is. Het is dus zaak om de andere zinvolle opmerkingen een plek in de richtlijn te geven of om de belangrijkste stakeholders van informatie te voorzien over de wijze waarop het gebruik van de richtlijn in de praktijk kan worden geoptimaliseerd. Meer informatie is te vinden in de [Tool Implementatie van richtlijnen](#). Een proefimplementatie kan daarvan onderdeel uitmaken.

Het op de richtlijn verkregen commentaar wordt op transparante wijze samengevat en aan de werkgroep voorgelegd. De werkgroep bepaalt, eventueel op basis van een voorstel door de projectleider en de voorzitter en eventuele subgroepvoorzitter, welke aanpassingen nodig zijn in de finale versie van de richtlijn. In de richtlijn of bijlage kan aangegeven worden wat de belangrijkste commentaren waren, van wie commentaar werd ontvangen en welke wijzigingen de werkgroep op basis daarvan heeft aangebracht.

In geval het commentaar aanleiding geeft tot een grondige heroverweging van de inhoud van de richtlijn, zal de [voorzitter](#) in overleg met de [projectleider](#) en de belangrijkste stakeholders moeten bepalen of de richtlijn kan worden afgerond en in welke vorm. Het meest transparant is wanneer ook de indieners van commentaar kunnen nagaan wat – en waarom - met hun ingediende commentaar gebeurd is.

Veel verenigingen hebben slechts een paar keer per jaar een vergadering waarin zij richtlijnen bespreken en goedkeuren. Politieke overwegingen of belangenconflicten kunnen een rol spelen, waardoor een vereniging meer tijd nodig heeft om een richtlijn te accepteren. De [projectleider](#) dient met de deelnemende organisaties duidelijke afspraken te maken over de [wijze van autoriseren](#). Door het goed communiceren over de voortgang van het project, het transparant weergeven van de brede commentaarronde en het duidelijk afspreken wie binnen de vereniging wanneer de autorisatie zal doen, neemt de slagvaardigheid toe. Daarbij kan een deelnemende vereniging geadviseerd worden om de autorisatie te delegeren naar een richtlijnencommissie of een aparte autorisatiecommissie in te stellen. In het geval dat autorisatie door een vereniging wordt geweigerd, is het inschakelen van het werkgroep lid dat namens de betreffende vereniging is afgevaardigd de eerste stap. Als ook dit geen resultaat heeft, kan een onafhankelijke bemiddelaar worden ingeroepen.



In de meeste richtlijnen wordt aangegeven dat herziening binnen vijf jaar nodig is. Tot op heden zijn er echter weinig beroepsverenigingen die een actief beleid voeren en een vaste methode hebben voor het actueel houden en herzien van richtlijnen of onderdelen daarvan. In opdracht van de Regieraad wordt daarom geïnventariseerd welke methoden in binnen- en buitenland zijn toegepast en wat daarvan de voor- en nadelen zijn. Eigenaars van richtlijnen moeten een beleid voor herziening van de richtlijn vaststellen en wie daarvoor verantwoordelijk is.

### 5.3. Tips en tricks

- Het werkt vertragend wanneer in de commentaarfase elementaire zaken naar boven komen. Het is daarom van belang in het projectmanagement erop aan te sturen om werkgroepleden ten eerste bewust te maken dat zij niet eerder tot compromissen moeten neigen dan hun achterban en discussiepunten met hen afstemmen; ten tweede open te laten zijn voor mogelijk interne verdeeldheid binnen de vereniging; en ten slotte na te laten gaan welke discrepantie kan bestaan met een eigen monodisciplinaire richtlijn waarop de richtlijn moet worden afgestemd.
- Het onderdeel over de herziening van de richtlijn wordt vaak gezien als een noodzakelijk maar beperkt onderdeel van de richtlijn. Toch is het goed om aan te geven hoe de werkgroep denkt dat een periodieke herziening op een pragmatische manier kan plaatsvinden. Dit kan bijvoorbeeld door een verkorte procedure, met een panel van experts. Ook kan de werkgroep een mandaat krijgen om onderhoud te plegen aan de richtlijn, die dan via een formele consultatieronde wordt goedgekeurd. De opzet van een modulair opgebouwde richtlijnendatabase zou hiervoor een belangrijke infrastructurele impuls kunnen zijn. Dit wordt uitvoerig besproken in de [Tool Elektronische ontsluiting van richtlijnen](#).

### 5.4. Begroten en tijdpad

Beheersing van het tijdpad is lastig in deze fase van het proces. In de communicatie over het project is het verstandig daarom in de aanvangsfase al afspraken te hebben gemaakt met de primaire betrokken beroepsverenigingen. Daarbij kan bijvoorbeeld een streefperiode van drie maanden worden aangehouden.