



Verpleegkundig Stafbestuur

Beleidsplan 2020 - 2024

Verpleegkundig Staf Bestuur Groene Hart Ziekenhuis



Verpleegkundig Stafbestuur

Albertha van Slooten	Voorzitter
Tonke de Best	Vice-Voorzitter
Lennart Krijgsman	lid en CNIO
Eline Korpershoek	lid
Willemieke van Westen	lid
Gerdien Roelevink	lid
Gea Delfsma	Ambtelijk secretaris



Verpleegkundig Stafbestuur

Het Groene Hart Ziekenhuis, excelleert in verpleegkunde

Inleiding

Het Groene Hart Ziekenhuis (GHZ) heeft de afgelopen jaren, ingegeven door het strategisch kader Slagvaardige organisatie, Kwaliteit in de haarvaten, Ziekenhuis van en voor de regio en Financieel gezond, ingezet op de vier strategische pijlers:

- Mensgerichte zorg
- Brede zorg met een +
- Netwerkiekenhuis
- Verantwoordelijke medewerker

Voor de komende jaren staan de volgende thema's zoals verwoord in de kaderbrief centraal, die dienen te leiden tot optimale kwaliteit en veiligheid in de haarvaten van de organisatie:

- Toekomstbestendige zorg
- Ruimte voor bevlogen medewerkers
- 'Van goed naar nog beter'

Het Verpleegkundig Stafbestuur heeft dit beleidsplan opgesteld als leidraad voor de verpleegkundige ontwikkelingen in het GHZ. Het hoofdthema voor de komende jaren is: 'Excellente Verpleegkunde'.

Om bovenstaande te realiseren is een krachtige professionele verpleegkundige beroepsgroep nodig en een innovatief professionele werkomgeving die leidt tot behoud en aantrekken van goede verpleegkundigen. Het VSB is van mening dat dit alleen gerealiseerd kan worden als het GHZ voor het beste gaat op het gebied van verpleegkunde. Om een professionele verpleegkundige beroepsgroep en werkomgeving te creëren hanteert het VSB de 8 basisprincipes van Excellente Zorg als uitgangspunt:

1. Werken met vakbekwame collega's
2. Goede relaties met artsen
3. Autonomie
4. Support van de direct leidinggevende
5. Zeggenschap over de beroepsuitoefening
6. Opleidingsmogelijkheden
7. Voldoende personeel
8. Patiëntgerichte zorgcultuur

Onderzoek heeft uitgewezen dat verpleegkundigen zich door Excellente Zorg meer verantwoordelijk voelen om de beste zorg te leveren aan patiënten en meer voldoening uit hun werk halen. Vanuit dit besef is inmiddels dan ook veel aandacht uitgegaan naar de ontwikkeling van de verpleegkundige beroepsgroep binnen het GHZ. Deze ontwikkeling stopt niet met het aflopen van het GHZ strategisch plan 2018 – 2020. Huidige ontwikkelingen in zowel de maatschappij als in de gezondheidszorg (zoals arbeidsmarktkrapte, een toenemende zorgvraag en vergrijzing) stellen het GHZ voor grote opgaven. De verpleegkundige beroepsgroep zal meer dan ooit van groot belang zijn voor de patiëntenzorg. Het GHZ erkent dit en realiseert zich dat de verpleegkundige beroepsgroep nog veel meer kan bieden dan dat nu tot uiting komt.

Excellente verpleegkunde is noodzakelijk om de ambities van het GHZ te realiseren. Dit kan de verpleegkundige beroepsgroep niet alleen. Excellente verpleegkunde is het resultaat van een



Verpleegkundig Stafbestuur

fijnmazig samenspel van alle betrokkenen. Dit vraagt inspanning van zowel de verpleegkundige beroepsgroep als anderen, zoals medici, management en staf. Andere vormen van samenwerking, verschuiving van verantwoordelijkheden, aanpassing van processen en nieuw verpleegkundig beleid zijn hiervoor nodig.

De gezamenlijke reflectie, d.d. 3 juni 2020, door het VSB en de RvB op de ontwikkeling m.b.t. verpleegkundige beroepsgroep in de voorgaande jaren heeft duidelijk gemaakt dat het van belang is dat de verpleegkundigen binnen het GHZ zelf expliciet maken wat zij willen en moeten ontwikkelen en daarmee wat het VSB wil bereiken. Vervolgens is het noodzakelijk, met het oog op een goede aansluiting op de context van het GHZ dat het VSB samen met de RvB en eventuele anderen de voorliggende beleidslijnen, ideeën en plannen goed doordenkt om duidelijk de implicaties voor verpleegkundigen in beeld te hebben.

Het VSB zet met dat voor ogen de komende jaren in op drie samenhangende sporen:

1. De doorontwikkeling van professionele zeggenschap
2. De doorontwikkeling van verpleegkundig leiderschap
3. Professionele doorontwikkeling van het VSB

Het (verder) inhoudelijk vormgeven van deze ontwikkellijnen draagt bij aan het succesvol implementeren van concrete projecten en programma's¹ en het behalen van resultaten in de verpleegkundige zorg. Kortom het helpt de verpleegkundigen de professionele opgave waar te maken: excellente verpleegkunde voor optimale patiëntenzorg.

Dit beleidsdocument geeft een toelichting op de drie ontwikkelsporen en daarbij richting aan de activiteiten die nodig zijn voor wat de komende jaren georganiseerd en gefaciliteerd dient te worden voor de ontwikkeling van excellente verpleegkunde.

Dit beleidsdocument zal gedeeld worden in de lijn, met teamleiders, management, Landsteiner Instituut en verpleegkundigen.

¹ Voorbeelden van projecten en programma's kunnen zijn: functiedifferentiatie, behoud en werving van verpleegkundigen, duurzame inzetbaarheid, innovatieve zorg en ICT, samenwerking verpleegkundigen en teamleiders



Verpleegkundig Stafbestuur

Ontwikkelspoor 1: Professionele zeggenschap

Om tot een professionele aantrekkelijke werkomgeving te komen is het noodzakelijk dat verpleegkundigen vanuit hun vakgebied invloed hebben en mee beslissen over de thema's die hun praktijk raken, op alle niveaus in de organisatie. Deze professionele zeggenschap met betrekking tot verpleegkunde komt optimaal tot uiting door:

- Het inbrengen en benutten van verpleegkundige expertise, waar mogelijk op basis van evidence, op elk niveau in de organisatie (beleid, management, ontwikkeling en uitvoering);
- een verpleegkundige beroepsuitoefening en beroepsontwikkeling waar de verpleegkundigen zelf regie over hebben;
- verpleegkundige thema's op de strategische agenda die door de verpleegkundigen zelf daarop zijn geplaatst;
- het realiseren van andere disciplines dat hun besluiten implicaties hebben voor de verpleegkundigen. Verpleegkundigen om die reden actief betrekken bij besluitvorming.

Betekenis voor het GHZ

Professionele zeggenschap is niet nieuw voor het GHZ, maar dient verder ontwikkeld te worden. Landelijk is door de CNO het uitgangspunt voor verpleegkundige zorg en ontwikkeling: *'Niets over ons, zonder ons'*. "We zijn zelf eigenaar van ons vak. Zorg dat je betrokken bent bij ontwikkelingen in je team, organisatie of landelijk en volg scholing om competenties te ontwikkelen. Verandering komt niet vanzelf tot stand, onderschat je eigen kennis niet, zet door en denk vanuit gemeenschappelijk belang hoe je verandering tot stand kan brengen." Dit uitgangspunt moet ook in het GHZ de basis zijn. De beweging is al in gang gezet en de intenties voor verdere ontwikkeling zijn er. Zo is inmiddels door de RvB en het VSB uitgesproken dat het VSB veel meer aan de voorkant betrokken dient te zijn bij ontwikkeling en uitvoering.

Nurses Know Better

Gedurende de looptijd van dit beleidsplan is Nurses Know Better (NKB) gestart als initiatief van een verpleegkundig wetenschapper en een paar chirurgen. Het doel van NKB is om de zeggenschap en verpleegkundig leiderschap onder verpleegkundigen, met name op teamniveau, te vergroten. Om dit te bereiken doet NKB deels participatief actieonderzoek op de klinische afdelingen om te achterhalen op welke wijze dit op de werkvloer verbeterd kan worden. Op basis van (psychologische) veiligheid, geboden ruimte en vertrouwen wordt er vanuit een bottom-up beweging bewerkstelligd, zodat de verpleegkundigen continue in beweging zijn waarbij zij op zoek gaan naar vernieuwingen en verbeteringen.

Dit initiatief raakt ook aan de strategische pijler FIT!, omdat verpleegkundigen goede ideeën hebben hoe zorg anders georganiseerd kan worden. De doelen van NKB zijn gelijk aan de doelen van het VSB waarop is besloten om NKB als een zelfstandig functionerend onderdeel van het VSB programma te omarmen. NKB werkt ook met een eigen begroting, maar door de geïntensiverde samenwerking is de efficiency en effectiviteit vergroot.



Verpleegkundig Stafbestuur

Om NKB succesvol te laten zijn, is deelname van een medisch specialist onontbeerlijk. Deelname van een medisch specialist opent deuren en maakt een betere samenwerking tussen arts en verpleegkundige meer haalbaar. Beide disciplines hebben hetzelfde doel, namelijk een goede kwaliteit van zorg leveren aan de patiënten van het GHZ.

Belangrijk is dat NKB doorgang kan vinden om zodoende de beweging die NKB in gang heeft gezet en in gang zet te borgen op de werkvloer.

In het algemeen kan gesteld worden dat het VSB zich op macroniveau beweegt, verpleegkundige zaken op mesoniveau en NKB op microniveau (afdelingen).

Activiteiten:

Het VSB

1. is actief betrokken bij de ontwikkeling van strategisch beleid en neemt deel aan strategiebijeenkomsten;
2. schrijft een beleidsplan in samenhang met het strategisch plan van het GHZ /de RvB;
3. betreft afdeling communicatie in het visueel maken en de communicatie van het beleidsplan binnen het GHZ;
4. heeft iedere maand overleg met de RvB en nodigt ieder kwartaal de RvB uit in de VSB-vergadering;
5. neemt deel aan de landelijke klankbordgroep professionele zeggenschap;
6. onderhoudt contacten met VMS, MSB, CR, OR en externe VSB's;
7. onderhoudt twee keer per jaar contact met de programmaleider Patiënt als Partner (PAP) om elkaar te versterken in de uitwerking van PAP (Shared decisionmaking/Verpleegkundig leiderschap.) Het VSB krijgt inzage in het visiedocument van PAP;
8. ontvangt via HRM jaarlijks de uitstroomcijfers van verpleegkundigen en ieder kwartaal een overzicht van redenen tot vertrek van verpleegkundigen n.a.v. de exitgesprekken;
9. faciliteert verpleegkundigen bij de verdere ontwikkeling naar professionele zeggenschap door:
 - het organiseren van scholing over dit onderwerp GHZ breed en op afdelingsniveau;
 - doorontwikkeling en afstemmen van werkzaamheden van Verpleegkundige Zaken (VZ) met brede betrokkenheid van verpleegkundigen;
 - 2 x per jaar een lunch te organiseren voor verpleegkundigen met de RvB om beleid en uitvoering te verbinden en om ruimte te maken voor input van de werkvloer;
 - deelname aan relevante taak-/werkgroepen (bijvoorbeeld COVID, steun voor medewerkers.)
10. De Chief Nurse Information Officer (CNIO) als onderdeel van het VSB en in relatie met ICT&Innovatieve zorg:
 - neemt deel aan de Stuurgroep NOVA (nieuwe ontwikkeling van het applicatielandschap) en volgt na implementatie ook de borging en naleving van afspraken die gelden voor het verpleegkundige vakgebied;
 - neemt deel aan de EPD commissie en sluit aan bij zorginnovaties binnen het ziekenhuis met betrekking tot verpleegkundigen;
 - is verbonden met het CNIO-netwerk van de V&VN en woont landelijke netwerkbijeenkomsten bij;
 - blijft op de hoogte van landelijk ontwikkelingen zoals medicatieoverdracht, E-overdracht en persoonlijke gezondheidsomgeving (PGO).



Verpleegkundig Stafbestuur

Ontwikkelspoor 2: Verpleegkundig leiderschap

Verpleegkundig leiderschap is een duidelijke uitingsvorm van professionele zeggenschap. In veel zorgorganisaties staat het op de ontwikkelagenda. Zo heeft het ook al langer de aandacht in het GHZ. Het is nu het moment dat het een concrete zichtbare invulling in de dagelijkse praktijk krijgt. Daarom pleit het VSB ervoor om de leiderschapsontwikkeling meer vanuit een richtinggevend model vorm en inhoud te geven. De benadering van Hester Vermeulen, hoogleraar verplegingswetenschap, gebaseerd op het werk van Hamric & Hanson, (Advanced Practice Nursing, 2013) leent zich daar bij uitstek voor. Daarin kenmerkt verpleegkundig leiderschap zich in vier uitingen:



- **Klinisch leiderschap**
Het tonen van leiderschap door initiatief te nemen ten behoeve van het verhogen van de kwaliteit van de zorg (waardevolle zorg) ten dienste van de individuele zorgvrager. Binnen klinisch leiderschap ligt de focus op het vertegenwoordigen van de patiënt, met zijn of haar behoeften, en op het optimaliseren van de kwaliteit van zorg, door resultaatgericht verplegen op basis evidence en continu verbeteren.
- **Professioneel leiderschap**
Het gaat om het ontwikkelen en ondersteunen van andere verpleegkundigen en andere zorgprofessionals. Het doel hierbij is het verder professionaliseren van het beroep van verpleegkundige (specialist), het specialisme en het vakgebied verpleegkunde.
- **Organisatie en systeemleiderschap (Zie ontwikkelspoor 3)**
Het gaat hier om de professionele ontwikkeling van het VSB, het innemen van een positie in de organisatie of het vervullen van een (adviserende) bestuurlijke rol. Op deze manier wordt actief bijgedragen aan het beleid van zorgorganisaties. Het gaat ook om ondernemerschap en innovatie in of buiten de organisatie.
- **Beleid en politiek leiderschap**
Het tonen van leiderschap door initiatief te nemen ten behoeve van de volksgezondheid en het gezondheidszorgsysteem. Het beïnvloeden van beleid dat verpleegkundigen in het algemeen en verpleegkundig specialist in het bijzonder raakt, op lokaal en nationaal niveau.

Betekenis voor het GHZ

Het (door)ontwikkelen van alle vier de vormen van verpleegkundig leiderschap zijn van meerwaarde voor het GHZ. Door het onderscheid in de vier vormen wordt het voor verpleegkundigen mogelijk keuzes te maken waar zij de focus op gaan leggen wat betreft hun eigen leiderschapsambitie en carrièrepad. Daarmee wordt het ook mogelijk om gericht op te leiden en te faciliteren.



Verpleegkundig Stafbestuur

Activiteiten:

Het VSB:

1. werkt nauw samen met het Landsteiner Instituut (manager, coördinator en senior adviseur.)
Het VSB:
 - is proactief en vooraf betrokken bij de ontwikkeling van het ziekenhuisbrede opleidingsplan;
 - ontwikkelt (in samenwerking met het Landsteiner Instituut en verpleegkundigen) een plan van aanpak om inhoud en betekenis (bijvoorbeeld scholing/leerprogramma's) aan verpleegkundig leiderschap te geven binnen het GHZ;
 - nodigt ieder kwartaal een afgevaardigde (coördinator en/of senior adviseur) van het Landsteiner Instituut uit in een vergadering om aangehaakt te blijven aan elkaars activiteiten en te zorgen dat gezamenlijke doelen bereikt worden (actuele onderwerp is functiedifferentiatie/beroepenhuis);
 - Evalueert jaarlijks de samenwerking, verwachtingen en de gezamenlijke doelen met het Landsteiner Instituut.
2. werkt nauw samen met de coördinator VZ en is sturend in de projecten die VZ op zich neemt. De keuze van projecten moet aansluiten bij de doelen uit het beleidsplan. Het VSB:
 - heeft wekelijks op maandag overleg met VZ;
 - zet VZ iedere twee weken op de agenda van de VSB vergadering;
 - nodigt VZ uit bij overleggen die voor beide partijen relevant zijn en verwacht dit ook van VZ;
 - evalueert 2x per jaar samenwerking, verwachtingen en gezamenlijke doelen.
3. organiseert 2x per jaar themalunches voor verpleegkundigen rondom het thema verpleegkundig leiderschap;
4. organiseert op de dag van de zorg (12 mei) een training/bijeenkomst over verpleegkundig leiderschap;
5. participeert door middel van de CNIO in innovatie- en eHealth bijeenkomsten;
6. neemt een actieve rol in tijdens het nieuwjaarsfeest.



Verpleegkundig Stafbestuur

Ontwikkelspoor 3: Professionele doorontwikkeling van het VSB

Het VSB ziet voor zichzelf een leidende rol in de professionele doorontwikkeling van de verpleegkunde, zoals in de hiervoor genoemde ontwikkelsporen voorgesteld. De VSB-leden realiseren zich dat voor het bijdragen aan strategie andere competenties verworven dienen te worden. Daarvoor zal het VSB, t.b.v. het verstevigen van de eigen rolinvulling voor de komende jaren een ontwikkelprogramma opstellen. Dit zal gericht zijn op individuele en teamcompetentie-ontwikkeling en coaching op voorkomende vraagstukken in de voorgestelde ontwikkelsporen. In de professionalisering als VSB tot nu toe is het VARiantenmodel een hulpmiddel geweest om de verschillende ontwikkelingsstadia van het VSB inzichtelijk te maken.



(bron: CC zorgadviseurs)

Activiteiten:

Het VSB

1. ontwikkelt als team en de leden individueel m.b.v. een specifiek passend en jaarlijks coaching/opleidingstraject;
2. schrijft hiervoor een opleiding/ontwikkelplan en vraagt toestemming aan RvB;
3. evalueert 2 x per jaar de onderlinge samenwerking en de samenwerking met RvB;
4. houdt de behaalde successen en resultaten bij en viert deze;
5. maakt zich als Stafbestuur (in samenwerking met afdeling communicatie) zichtbaar door middel van de volgende punten:
 - iedere nieuwe medewerker ontvangt tijdens de introductiedag een folder van het VSB;
 - 6x per jaar publiceert het VSB een nieuwsbrief;
 - iedere maandag tussen 11.00-12.00 uur heeft het VSB een inloopspreekuur voor verpleegkundigen;
 - inzet van Social Media;
 - bij de diplomering van iedere verpleegkundige binnen het GHZ geeft het VSB (samen met het Landsteiner Instituut) een kleine attentie.