

Verpleegkundigen kiezen koers

Naar een toekomstbestendig
bestaan voor het verpleegkundig
vak bij Reade

Grip op
je eigen
loopbaan.
Reade.



Voorwoord

Bij Reade is de afgelopen jaren hard gewerkt aan het verbeteren van de positie van verpleegkundigen. Ze kregen meer regie over hun loopbaan en meer zeggenschap in de organisatie. En ze kregen de ruimte om met elkaar aan de slag te gaan met de ontwikkeling van hun vak. De reis naar een toekomstbestendig bestaan voor verpleegkundigen bij Reade delen we graag met andere zorginstellingen.

Deze reis ging in 2016 van start. In deze publicatie kijken we terug op de route die we hebben bewandeld. We vertellen hoe we met een groep verpleegkundigen op studiereis gingen naar de Verenigde Staten en daar geïnspireerd raakten door het gedachtegoed van de Magnet Hospitals. Het vormde de basis voor onze nieuwe visie op verpleegkundig leiderschap en alle plannen die hieruit voortkwamen. Zoals de ontwikkeling en implementatie van vijf verpleegkundige functieprofielen, de introductie van het persoonlijk opleidingsbudget (POB) en de oprichting van organisatiebrede councils met een verpleegkundige als voorzitter. Ook deden de Verpleegkundige Adviesraad (VAR), de Magnet-verpleegkundige en de Chief Nursing Information Officer (CNIO) hun intrede bij Reade.

Uit gesprekken in het veld is gebleken dat andere zorginstellingen benieuwd zijn naar onze ervaringen, opgedane kennis en geleerde lessen. Velen hebben ons pad nog niet bewandeld. We hopen anderen te inspireren en enthousiasmeren met ons verhaal. Het is een verhaal waar we trots op zijn. En we niet hadden kunnen schrijven zonder de steun en inzet van al onze verpleegkundigen, de raad van bestuur, het management, de HR-afdeling en alle andere afdelingen binnen Reade.

Brenda Fibicher (l) en Miranda Ekkel (r) - *Verpleegkundig managers Reade*



Roadmap Verpleegkundigen Toekomstproof

Inhoudsopgave

Het begin van de reis	blz 5
Elke verpleegkundige een positie op maat	blz 10
Introductie persoonlijk opleidingsbudget	blz 17
VAR, councils, CNIO: de verpleegkundige beslist mee	blz 26
Op weg naar Excellente Zorg	blz 31
Geleerde lessen	blz 35
Onze ambities voor de toekomst	blz 40



Het begin van de reis

In 2016 ging bij Reade het project Verpleegkundigen Toekomstproof van start, nadat we kennis en inspiratie hadden opgedaan bij de Magnet Hospitals in de Verenigde Staten. Wat was de aanleiding? Ook bij Reade merkten we de gevolgen van het grote landelijke tekort aan verpleegkundigen. Het aantrekken van nieuwe verpleegkundigen verliep moeizaam. Daarnaast bleek het lastig om verpleegkundigen te behouden. En dat terwijl Reade deze beroepsgroep hard nodig heeft om medisch-specialistische revalidatiezorg te blijven bieden. Hoe konden we dit tij keren?

Kansen voor ontwikkeling

Uit de exitgesprekken met vertrekkende verpleegkundigen bleek op welke thema's kansen lagen voor het behoud en aantrekken van personeel. Namelijk op het vlak van loopbaan-, opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en de positionering van verpleegkundigen. Met die thema's zijn we aan de slag gegaan, samen met de verpleegkundigen van Reade. De raad van bestuur en het management gaven carte blanche om een nieuwe weg in te slaan. Kom maar met een plan, ga het maar doen, zeiden ze. Het was het begin van een mooi, maar ook spannend traject. We waren gewend heel planmatig te werken. Nu gingen we het traject met open vizier in, zonder plan vooraf. Maar juist doordat die vrijheid er was, ontstond de ruimte om te innoveren.

Redenen voor vertrek: de aanleiding voor project Verpleegkundigen Toekomstproof

- 1. Loopbaanmogelijkheden** - Het was niet mogelijk om binnen het verpleegkundig domein een andere functie te bekleden dan verpleegkundige of regieverpleegkundige.
- 2. Opleidingsmogelijkheden** - De mogelijkheid tot het volgen van een vervolgopleiding was beperkt. Verpleegkundigen konden bij Reade alleen de vervolgopleiding tot neuroverpleegkundige doen.
- 3. Ontwikkelingsmogelijkheden** - Door de hoge werkdruk was vaak onvoldoende tijd en ruimte voor bijscholing en trainingen, terwijl die behoefte er bij veel verpleegkundigen wel was. Ook konden verpleegkundigen maar beperkt groeien in salaris. Er was behoefte aan maatwerk en passende beloning, gebaseerd op opleiding en verantwoordelijkheden.
- 4. Positionering van verpleegkundigen** - De rol van de verpleegkundigen binnen de organisatie, bijvoorbeeld op het gebied van samenwerking, werd niet op de juiste waarde geschat. En daardoor ook niet goed benut. De verpleegkundigen droegen hun rol in de organisatie ook onvoldoende uit.

Bron: Interne notitie 'Verpleegkundigen Toekomstproof 1.0'

Een eerste kennismaking met de Magnet-principes

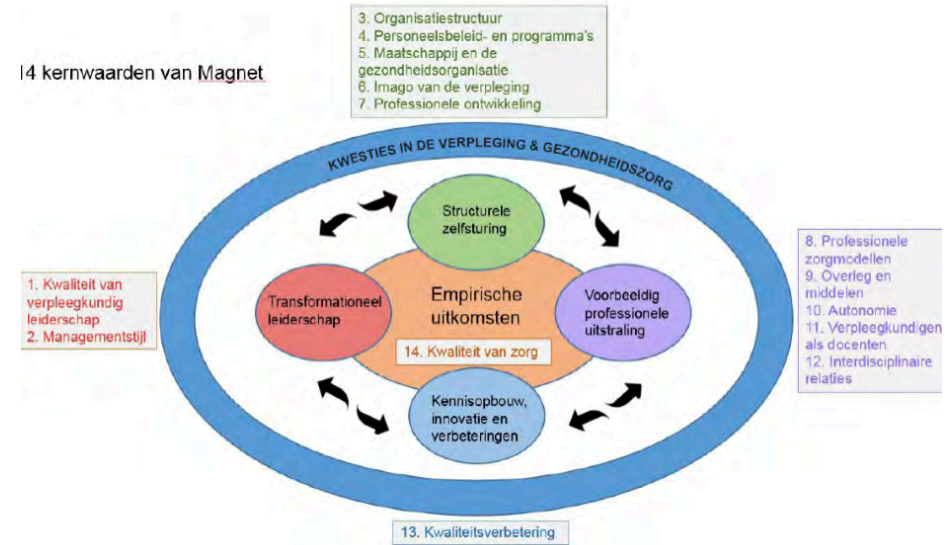
In 2016 reisde een groep verpleegkundigen samen met de verpleegkundig managers naar de Verenigde Staten om een aantal Magnet Hospitals te bezoeken. Doel van de reis was om inspiratie op te doen. Magnet-instellingen bieden verpleegkundigen veel autonomie, betrekken ze bij het bestuur en investeren in de professionaliteit van verpleegkundigen. Daardoor zijn ze een aantrekkelijke plek om te werken, de instellingen trekken verpleegkundigen aan als een magneet. Via een elevator pitch konden alle Reade-verpleegkundigen zich aanmelden voor de reis. De verpleegkundigen met de meest overtuigende pitches mochten mee. Ze kregen als vraag mee: welke elementen van het Magnet-concept neem je mee terug naar Nederland, naar Reade? De verpleegkundigen deden kennis op in de praktijk en draaiden mee in de zorg. Met een koffer aan ervaringen keerden ze terug naar Nederland, om vervolgens bij Reade met deze werkwijze aan de slag te gaan.

Magnet en Excellente Zorg

De beste patiëntenzorg leveren in een voor verpleegkundigen en verzorgenden gezonde werkomgeving. Dat is volgens beroepsorganisatie V&VN het uitgangspunt van Excellente Zorg, een programma geïnspireerd op de werkwijze van de Amerikaanse Magnet Hospitals. Magnet of Excellente Zorg vraagt een andere manier van denken en leren van verpleegkundigen. Het eigenaarschap ligt bij de verpleegkundigen, zij nemen het initiatief en de besluiten. Onderdeel hiervan is het leren van ervaringen, het evalueren van de eigen rol en op basis daarvan stappen zetten. Dit vraagt om het ontwikkelen van verpleegkundig leiderschap én om nieuwe organisatiestructuren die het uitoefenen van dit leiderschap mogelijk maken.

Bron: ANCC Magnet en V&VN

14 kernwaarden van Magnet



Bron: ANCC Magnet en V&VN

Aan de slag met de Magnet-principes

Terug in Nederland ging bij Reade een speciale denktank aan de slag, bestaande uit verpleegkundigen en verpleegkundig managers. De opdracht van de denktank was om na te denken over de toekomst van het verpleegkundig vak bij Reade. En om de basisprincipes van de Magnet-instellingen naar de eigen organisatie te vertalen. Zoals inzetten op verpleegkundig leiderschap, opleidingsmogelijkheden en de focus op resultaten. Elke verpleegkundige binnen Reade kon deelnemen aan de denktank. Centrale vraag was: wat willen onze verpleegkundigen? Het beleid moest immers niet vanuit het management komen, maar vanuit de beroepsgroep zelf. De denktank ontwikkelde een interne beleidsnotitie, met ondersteuning van een HR-adviseur. Verpleegkundig leiderschap vormde de basis voor de notitie en alle initiatieven die hieruit voortkwamen. Zoals de implementatie van vijf verpleegkundige functieprofielen en de introductie van een persoonlijk opleidingsbudget voor elke verpleegkundige. Die plannen zijn de afgelopen jaren binnen het project Verpleegkundigen Toekomstproof verder uitgerold.



Elke verpleegkundige een positie op maat

We hebben allemaal het verpleegkundig vak gekozen, maar zijn zeker niet allemaal hetzelfde. Dat was één van de conclusies van de verpleegkundigen die deelnamen aan de denktank. Dus moet je ook maatwerk bieden als het gaat om de verpleegkundige functies. Functiedifferentiatie was niet nieuw bij Reade. Al in 2014 werd met succes de regieverpleegkundige geïntroduceerd. Op advies van de denktank ging de organisatie nu nog verder met de overstap naar maar liefst vijf verpleegkundige functieprofielen.

Van idee naar praktijk

Het plan om elke verpleegkundige een positie op maat te bieden kwam geheel vanuit de verpleegkundigen in de denktank zelf. Ze hadden de regie, terwijl het management enkel een faciliterende rol speelde. Geheel volgens de Magnet-principes. Het plan werd vervolgens aan de verpleegkundigen in de kliniek voorgelegd. Zij gaven groen licht, waarna de verdere ontwikkeling en implementatie kon beginnen. Ook in deze fase hadden verpleegkundigen het voor het zeggen. De HR-adviseur vervulde een ondersteunende rol.

Het resulteerde in de komst van de volgende vijf verpleegkundige functies bij Reade:

- Verpleegkundige;
- Gespecialiseerd verpleegkundige;
- Regieverpleegkundige;
- Senior regieverpleegkundige;
- Verpleegkundig specialist.

Dankzij de nieuwe functieprofielen hebben alle verpleegkundigen van Reade de mogelijkheid zich te blijven ontwikkelen, zowel in functie als in salaris. Na de vaststelling van de profielen door de raad van bestuur, ging Reade met alle verpleegkundigen in gesprek. Tijdens deze gesprekken konden de medewerkers aangeven wat hun ambities waren ten aanzien van hun functie en kiezen voor één van de profielen. Begin 2020 zijn deze gesprekken afgerond en inmiddels is elke verpleegkundige in één van de vijf profielen werkzaam.

De vijf verpleegkundige functies

Verpleegkundige

De verpleegkundige heeft een mbo- of hbo-opleiding Verpleegkunde afgerond. De functie is gericht op het bevorderen van herstel, gezondheid en vitaliteit van de cliënt. En het voorkomen van (verergering van) ziekte, aandoeningen of beperkingen.

Gespecialiseerd verpleegkundige

De gespecialiseerd verpleegkundige is mbo- of hbo-opgeleid. De verpleegkundige zorg richt zich op het begeleiden van cliënten en hun naasten in een bepaald aandachtsgebied.

Regieverpleegkundige

De regieverpleegkundige is hbo-opgeleid. De regieverpleegkundige richt zich op het bevorderen van herstel, gezondheid en vitaliteit van de cliënt. En het voorkomen van (verergering van) ziekte, aandoeningen of beperkingen. De regieverpleegkundige ondersteunt collega's daarbij, onderneemt actie als dat nodig is en ontwikkelt samen met collega's beleid om de zorg te verbeteren.

Senior regieverpleegkundige

De senior regieverpleegkundige heeft een hbo-diploma en richt zich op het coördineren van zorgprocessen waarbij meerdere disciplines betrokken zijn. In tegenstelling tot de 'gewone' regieverpleegkundige trekt de senior regieverpleegkundige ook organisatiebreed projecten. Door die brede blik kan deze verpleegkundige veel invloed uitoefenen binnen de organisatie, bijvoorbeeld bij het verbeteren van de kwaliteit van zorg. De senior regieverpleegkundige staat aan het hoofd van speciale 'councils', werkgroepen rondom een bepaald thema, zoals medicatie. Doel van deze councils is het verbeteren van processen en om knelpunten effectief op te lossen. De senior regieverpleegkundige heeft hierin de regie. Het is één van de manieren om verpleegkundig leiderschap in de organisatie te borgen.

Verpleegkundig specialist

De verpleegkundig specialist heeft de master-opleiding Advanced Nursing Practice (MANP) afgerond. Het takenpakket bestaat uit het verlenen van verpleegkundige en geprotocolleerde medische zorg, het coördineren van zorgprocessen en het bevorderen van de kwaliteit van de verpleegkundige en medische zorg.



Functie:
gespecialiseerd
verpleegkundige

“Het leukste aan mijn functie vind ik dat je onderdeel bent van het behandelteam. Revalideren doe je echt samen. Als revalidatieverpleegkundige ondersteun je de revalidanten en hun naasten in het gehele revalidatietraject: zowel fysiek, mentaal als maatschappelijk. Elke revalidant en elke aandoening is anders, wat het werk uitdagend en afwisselend maakt. Door de vele mogelijkheden die er zijn dankzij de nieuwe functieprofielen, kreeg ik de kans mij te ontwikkelen richting een functie die echt bij mij past. Ik vind het mooi om samen te werken aan behandeldoelen en de revalidant weer zo zelfstandig mogelijk te laten zijn - zowel op lichamelijk vlak als bij het aanleren van eigen regie - waardoor hij of zij weer kan deelnemen aan de maatschappij. Ik ben momenteel één van de dertien officiële Nederlandse revalidatieverpleegkundigen, waardoor ik nu de gelegenheid krijg van Reade om deze functie op de kaart te zetten. Door de opleiding te hebben gevolgd, heb ik geleerd dat wij ons als verpleegkundigen veel krachtiger kunnen neerzetten binnen het team. Je leert bijvoorbeeld tijdens de opleiding om je verpleegkundig leiderschap te vergroten. Je leert klinisch redeneren, waardoor je zelf initiatief kunt nemen om nieuw beleid rond te krijgen met de juiste argumenten. Als revalidatieverpleegkundige ben je de spil in het interdisciplinaire behandelteam rondom de revalidant, gedurende het gehele intensieve revalidatieproces. En dat is een prachtige rol om te vervullen.”

**Nikki
Shaikh**



Functie:
regieverpleegkundige

“Ik vind het heel belangrijk dat we ons als verpleegkundigen blijven profileren. Dat we groeien in verpleegkundig leiderschap, in hoe we ons sterk neerzetten bij de artsen en in het multidisciplinaire team. Je ziet dat we daar steeds meer een rol in krijgen. En dat is niet altijd makkelijk, dat moet je echt leren. Met de ervaring die ik heb, vind ik het leuk om dat over te dragen en collega's hierin te trainen. Ik werk nu 25 jaar bij Reade en dan denk je misschien: ik ben hier wel uitgekeken. Maar dat ben ik nog lang niet. Zeker met deze nieuwe functie en de nieuwe functieprofielen krijg je als verpleegkundige bij Reade ook weer nieuwe mogelijkheden tot groei. Ook in de breedte. Zo blijf ik mezelf ontwikkelen, bijvoorbeeld op het gebied van coaching. Als regieverpleegkundige werk ik gewoon mee op de afdeling. De zorgverlening vind ik heel leuk, naast het coachen van mijn collega's. We zijn met vier regieverpleegkundigen en ik werk gemiddeld met tien mensen. Tijdens het werk signaleer je wat er beter kan. Veel van de coaching vindt ad hoc plaats, op de werkvloer. Mijn werk als regieverpleegkundige is altijd uitdagend en afwisselend. Je hebt met zoveel verschillende mensen te maken. Als je van mensen houdt, is elk verhaal weer even aangrijpend.”

Jikkemien Verloop

Professionele groei

Verpleegkundigen bij Reade stellen persoonlijke doelen – bijvoorbeeld om door te groeien naar een ander profiel - en werken hier met steun van hun managers naartoe. Professionele groei komt ook horizontaal tot uiting. Verdieping binnen het eigen profiel is mogelijk. Verpleegkundigen kunnen zich specialiseren in een bepaald vakgebied, zoals neuro- of wondverpleegkunde. Daar hoort dan ook een passende beloning bij. Binnen de functieprofielen is bovendien veel aandacht voor verpleegkundig leiderschap. Geheel volgens het Magnet-gedachtegoed. De deur staat open voor iedere verpleegkundige, ongeacht zijn of haar niveau. Professionele ontwikkeling wordt alleen nog maar meer aangemoedigd en dankzij functiedifferentiatie voor iedereen op maat mogelijk gemaakt.

Ondersteuning door afdelingsassistent en verpleeghulp

Reade introduceerde twee nieuwe functies ter ondersteuning van de verpleegkundigen: de afdelingsassistent en de verpleeghulp. Zij nemen bepaalde taken over van verpleegkundigen, zodat die zich volledig kunnen richten op de verpleegkundige zorg en alles wat daarbij komt kijken. De verpleeghulpen zijn studenten geneeskunde of verpleegkunde die naast hun studie werkervaring opdoen. Ze verlenen onder supervisie basiszorg en begeleiden revalidanten in laagcomplexere zorgsituaties. De afdelingsassistenten zijn onder meer verantwoordelijk voor het schoonhouden van de afdelingen.



Functie:
Afdelingsassistent

Ik ben in 2008 bij Reade begonnen als zorgassistent. Dit was toen nog een combinatie van twee functies, namelijk voedingsassistent en afdelingsassistent. Na dit 3 jaar met plezier gedaan te hebben ben ik met de opleiding tot verpleeghulp gestart. De functie van zorgassistent werd in 2016 opgesplitst naar voedingsassistent en afdelingsassistent, waarbij ik de keuze heb gemaakt om als afdelingsassistent verder te gaan. De vraag naar ondersteuning groeide en mijn takenpakket breidde zich uit. Het vereiste kennisniveau werd hoger en er werden meer verantwoordelijkheden bij mij neergelegd, bijvoorbeeld in de vorm van bestellingen, protocollen en als contactpersoon infectiepreventie. Je moet als afdelingsassistent het overzicht over de afdeling hebben en taken kunnen overnemen van de verpleegkundigen. Hierdoor is de functie afdelingsassistent nu een onmisbare functie geworden binnen Reade.

Majda Mobtahij

Sinds een paar jaar zijn er nu meerdere afdelingsassistenten binnen Reade, werkend als één groot team op de verschillende afdelingen in de revalidatiekliniek. Hierbij ben ik verantwoordelijk voor het inwerken van collega's en heb ik een coachende rol. Een afdelingsassistent werkt samen met meerdere disciplines. Verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten, facilitaire dienst, revalidatietechniek en technische dienst zijn enkele van de disciplines waarmee wij samenwerken. Veiligheid en kwaliteit van zorg zijn hierbij zeer belangrijk. Een dag in de zorg begint altijd bij het bed van de patiënt, het is daarom van belang dat alles rondom de patiënt schoon en veilig is. Hierbij moet je goed op de hoogte zijn van de infectiepreventieregels en veiligheidsvoorschriften. De functie van afdelingsassistent is niet zo eenvoudig als mensen soms denken. Het is belangrijk dat je goed kan communiceren met de verpleegkundigen, prioriteiten weet te stellen en veilig werkt. Ik voel mij nuttig en gewaardeerd en heb het erg naar mijn zin. Ik hoop dat mijn functie landelijk meer bekendheid krijgt en dat hier in de toekomst meer cursussen en opleidingen aan verbonden worden!



Introductie persoonlijk opleidingsbudget

Om verpleegkundigen meer regie te geven over hun eigen loopbaan, introduceerde Reade in 2018 het persoonlijk opleidingsbudget (POB). Sindsdien mag elke verpleegkundige jaarlijks een bedrag van duizend euro besteden aan zijn of haar eigen ontwikkeling. In een persoonlijk ontwikkelingsplan geven verpleegkundigen zelf aan hoe ze hun ontwikkeltraject willen vormgeven.

Kiezen voor maatwerk

Het plan om medewerkers meer regie te geven over hun eigen ontwikkeling ontstond eveneens in de denktank. Daar popte de vraag op: wat als we een vast bedrag beschikbaar stellen voor elke verpleegkundige, wat zou dat teweegbrengen? Gaan mensen actiever nadenken over wat ze willen? Het plan werd uitgewerkt, waarna de raad van bestuur groen licht gaf voor de uitvoering ervan. Met de voorwaarde dat verpleegkundigen zelf zouden bepalen hoe zij hun opleidingsbudget inzetten.

Sinds de komst van het POB is er meer maatwerk op het gebied van opleiden. Voorheen volgden alle verpleegkundigen dezelfde cursussen, ongeacht waar ze stonden in hun persoonlijke ontwikkeling. Terwijl het veel effectiever is om verpleegkundigen zelf met een initiatief te laten komen en ze daarin ook te ondersteunen. Waarin willen ze groeien en wat is de weg daarnaartoe? Volgens Karin Dul, coördinator opleiden, leidt dit tot een veel efficiëntere inzet van scholing. “De eerste gedachte is dat het veel geld gaat kosten. Maar mensen gaan nu juist een scholing volgen op het moment dat het ook passend is. Bijvoorbeeld omdat het nodig is om verder te komen in de ontwikkeling binnen het eigen profiel of juist naar een ander functieprofiel. Zo ontstaat ook veel meer grip op de eigen loopbaan.”

Ontwikkelgesprekken

Sinds januari 2020 voeren de verpleegkundig managers en de coördinator opleiden ontwikkelgesprekken met alle medewerkers. De verpleegkundigen worden gecoacht in het maken van een eigen ontwikkelingsplan, gekoppeld aan de



Functie: senior regieverpleegkundige

“Mijn hart ligt bij het verplegen van de revalidanten op de best mogelijke manier. Ik ben kritisch en zie altijd mogelijkheden om dingen te verbeteren. Ik vind het leuk om mij te verdiepen in nieuwe ontwikkelingen in de zorg en Reade geeft mij nu de kans om als senior regieverpleegkundige bezig te zijn met beleid. Mijn aandachtsgebied is medicatie. Ik ben samen met de arts, apotheek, verpleegkundige en de afdeling Kwaliteit verantwoordelijk voor het verbeteren van het medicatieproces binnen de hele kliniek. Ik leer hoe ik vergaderingen moet leiden en hoe we methodisch en meetbaar de kwaliteit van zorg kunnen verbeteren wat betreft de medicatie. Zo'n 90 procent van de tijd sta ik nog steeds aan bed. Uiteindelijk draait het voor mij allemaal om het leveren van de beste zorg.”

Marije van Capel

vereiste kennis en vaardigheden van het gekozen functieprofiel. Via individuele leerlijnen krijgen verpleegkundigen een steeds beter beeld van hun ontwikkelperspectief en hoe ze het POB hierbij kunnen inzetten.

Uitgangspunten POB bij Reade

- Laat verpleegkundigen vanuit hun intrinsieke motivatie bepalen waar zij staan en waar zij naartoe willen groeien.
- Coach ze tijdens ontwikkelgesprekken in het maken van een eigen ontwikkelingsplan, gekoppeld aan de vereiste kennis en vaardigheden van het functieprofiel. En creëer op basis hiervan individuele leerlijnen.
- Laat verpleegkundigen scholing volgen op het moment dat het passend is.



Functie: verpleegkundig specialist

“Ik ben bij Reade begonnen als verpleegkundige op de dwarslaesie-afdeling. De medische kant van ons vak heeft mij altijd al geïnteresseerd. Ik was dan ook meteen enthousiast toen de vacature voor de opleiding tot verpleegkundig specialist beschikbaar kwam. De titel ‘verpleegkundig specialist’ is voorbehouden aan hbo-verpleegkundigen die de tweejarige masteropleiding Advanced nursing practice gevolgd hebben. De opleiding was pittig, maar ik werd heel goed begeleid. Ik heb veel geleerd, tijdens de lessen en op de werkvloer zelf. Als verpleegkundig specialist werk je heel zelfstandig. Ik draai mijn eigen spreekuur en behandel mijn eigen patiënten. Ik heb daarnaast een verbindende rol, als ‘brug’ tussen het medisch en verpleegkundig domein. Naast patiëntenzorg houd ik mij bezig met de kwaliteit van zorg binnen mijn aandachtsgebieden spasticiteit en continenzorg. Ik verzorg onderwijs voor verpleegkundigen en artsen, doe onderzoek en implementeer kwaliteitsverbeteringen. Deze afwisseling maakt de functie uitdagend en heel divers. Verpleegkundig specialist worden is een mooie vervolgstap voor verpleegkundigen die een uitdaging zoeken en geneeskundige zorg met verpleegkundige zorg willen combineren. Op dit moment zijn we bij Reade met drie verpleegkundig specialisten. Ik hoop dat er in de toekomst nog meer volgen.”

**Elsemiek
Blijleven**



Functie:
opleidingscoördinator

“Ik ben in juli 2019 als opleidingscoördinator bij Reade gestart. Toen was het functiedifferentiatieproces al in volle gang en ben ik op een rijdende trein gesprongen. Met veel enthousiasme, omdat ik de visie achter functiedifferentiatie van harte ondersteun: alle verpleegkundigen zijn belangrijk, maar ze zijn niet allemaal hetzelfde. Iedereen heeft zijn of haar eigen kwaliteiten en ontwikkelwensen en het is mooi om daar op deze manier invulling aan te geven. Met alle medewerkers zijn gesprekken gevoerd over hun ambities ten aanzien van hun functie. Willen ze doorgroeien naar een andere functie of hun huidige functie behouden? Met name de mensen die door willen groeien heb ik gecoacht in het maken van een ontwikkelingsplan. Daarvoor heb ik op basis van de gemaakte functieprofielen formats ontwikkeld. Daarin staat in grote lijnen wat iemand in die functie aan kennis en vaardigheden moet bezitten en wat nodig is om die te ontwikkelen. Het persoonlijk ontwikkelbudget is één van de initiatieven om zowel de huidige verpleegkundigen te binden, als nieuwe verpleegkundigen aan te trekken. In de evaluatie van het POB geven verpleegkundigen aan dat het hun leiderschap en professionaliteit heeft verstevigd. Het is daarmee ook een belangrijk instrument om een impuls te geven aan functiedifferentiatie.”

**Karin
Dul**

De eerste ervaringen met het POB

Werkt het POB als bindend instrument – op zowel professioneel als persoonlijk vlak - en heeft het de positie van verpleegkundigen verstevigd? De eerste reacties zijn overwegend positief. Verpleegkundigen geven aan blij te zijn met het POB. Het geeft ze het gevoel van waardering en ze voelen zich meer betrokken bij de organisatie. Uit een eerste evaluatie, die als nulmeting dient, blijkt dat de meeste verpleegkundigen “niet het onderste uit de kan willen”, maar vooral gericht zijn op professionele ontwikkeling binnen hun eigen vakgebied. Ook blijkt de invoering van het POB bij te dragen aan de realisatie van de gestelde Magnet-ambities binnen het project Verpleegkundigen Toekomstproof. Zo geven de meeste verpleegkundigen aan dat het POB hun professionaliteit en verpleegkundig leiderschap versterkt. Ze zijn meer gemotiveerd en dankzij de scholingsmogelijkheden uiteindelijk breder inzetbaar. De financiële ondersteuning verlaagt de drempel om een cursus of scholing te volgen en biedt verpleegkundigen de kans om van de gebaande paden af te wijken of zich juist in de richting van een specialisatie te ontwikkelen. Ook draagt het POB bij aan nieuwe aanwas van personeel. Nieuwe verpleegkundigen geven aan dat zij onder meer vanwege het functiedifferentiatietraject en de ontwikkelingsmogelijkheden ervoor hebben gekozen om bij Reade te komen werken.



Functie:
praktijkopleider
verpleegkundige opleidingen

Toen ik bijna klaar was met de opleiding hbo-verpleegkunde in Tilburg/Eindhoven startte ik als verpleeghulp bij Reade. Ik wist namelijk al lang dat ik als verpleegkundige in de revalidatiezorg wilde werken. Tijdens mijn laatste stage had ik 20 weken in een revalidatiecentrum in Tilburg gewerkt. Reade staat hoog aangeschreven als medisch-specialistisch revalidatiecentrum en dat was precies waarin ik me wilde ontwikkelen. Niet lang na mijn afstuderen kwam de functie van regieverpleegkundige vrij. Hoe spannend ik het ook vond, ik ging ervoor! Ik kreeg de kans me hierin te ontwikkelen, onder meer door het volgen van een cursus coachend leiderschap. Ik merkte dat de functie perfect aansloot bij wat ik tijdens de hbo-opleiding verpleegkunde had geleerd. Je werkt samen met diverse partijen, denkt mee op verschillende niveaus en draagt zorg voor de uitvoering ervan. Samen met andere verpleegkundigen maakte ik ook deel uit van de denktank en werkte ik mee aan de ontwikkeling van functiedifferentiatie bij Reade. Een pittige taak, maar met hulp van diverse bronnen, symposia, congressen en in samenwerking met diverse partijen zijn we er toch gekomen. Inmiddels ben ik praktijkopleider verpleegkundige opleidingen. Weer een compleet andere functie waarin ik andere vaardigheden en kennis mag ontwikkelen. Ook hiervoor kreeg ik de mogelijkheid om een opleiding te volgen, tot praktijkopleider aan de hogeschool Leiden. Kortom, eigenlijk was bij Reade al langer sprake van functiedifferentiatie en is altijd al veel aandacht geweest voor de ontwikkeling van de medewerkers. Het stond alleen nog niet in een document vermeld. Daar is nu verandering in gekomen.

Paul de Jong





**Janinka
Kanbier**

**Functie:
verpleegkundige**

“Tien jaar lang werkte ik bij Reade. Toen mijn leven veranderde besloot ik dichterbij huis een baan te zoeken, bij een andere organisatie. Dat lukte, maar ik kon er niet aarden, het was niets voor mij. Bij Reade ga je heel intensief met revalidanten aan de slag, in een heel moeilijke periode in hun leven. Achteraf krijg je daar zoveel dankbaarheid voor terug. Dat bleek toen ik heel toevallig een oud-revalidant op mijn nieuwe werk terugzag. De manier waarop hij sprak over mij en Reade ontroert me nog steeds. Dat weerzien was zo bijzonder. Ik kreeg spijt van mijn beslissing en pakte na vier maanden de telefoon. Gelukkig kon ik terugkomen op de afdeling dwarslaesierevalidatie. In die tijd werden ook de functieprofielen ontwikkeld. Dat was voor mij een extra motivatie om terug te keren. Het is fijn om te weten dat je nog kan groeien in functie en salaris. Elders zit je toch eerder aan je max. Dan ben je 34 en werk je tot je 66e en krijg je er nooit meer iets bij. Dat klopt toch niet? Je moet er wel wat voor doen bij Reade, maar daar krijg je dan ook veel voor terug. Alleen al het persoonlijk opleidingsbudget dat jaarlijks voor iedere verpleegkundige beschikbaar is. Bij Reade is veel ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en kennisverbreding. Zo ben ik nu bezig met de organisatie van introductieochtenden voor stagiaires. Als verpleegkundige mag je echt je eigen functie vormgeven.”

VAR, councils, CNIO: de verpleegkundige beslist mee

De stem van de verpleegkundige klinkt bij Reade door in de hele organisatie. Verpleegkundigen denken mee over nieuw beleid en beslissen mee over de te varen koers. Met de komst van de Verpleegkundige adviesraad (VAR), de organisatiebrede councils en de Chief Nursing Information Officer (CNIO) is de zeggenschap van verpleegkundigen nog verder uitgebreid.

De councilstructuur

De councils bij Reade hebben als doel om laag in de organisatie kwaliteitsverbeteringen te signaleren en direct door te voeren. Ze hebben een interdisciplinair karakter, maar altijd met een senior regieverpleegkundige aan het hoofd. Daarmee dragen de councils bij aan het stimuleren van verpleegkundig leiderschap. Het is ook logisch dat verpleegkundigen in deze werkgroepen meepraten en meebeslissen. Ze staan immers het dichtst bij de cliënt. De senior regieverpleegkundige signaleert wat op de werkvloer gebeurt en vertaalt dit door naar beleid. In het gunstigste geval worden protocollen diezelfde dag nog aangepast en geïmplementeerd. Waardoor, zoals in het geval van de medicatie-council, het aantal incidenten rondom medicatie direct afneemt.

De komst van de Chief Nursing Information Officer

Ook kent Reade sinds 2019 een Chief Nursing Information Officer (CNIO), een verpleegkundige die de brug slaat tussen de verpleegkundigen en ICT. De CNIO houdt zich op strategisch niveau bezig met ICT in de organisatie. Het gaat dan bijvoorbeeld over keuzes op het gebied van de inzet van e-health. Doel van deze nieuwe functie is om ICT-toepassingen binnen Reade beter te laten aansluiten op de verpleegkundige praktijk. Ook neemt de CNIO deel aan het landelijke netwerk CNIO.



**Virgil
Heinze**

Functie:
**Chief Nursing Information
Officer (CNIO)**

“Ik ben verpleegkundige op afdeling 1 (dwarsleasie) én CNIO binnen Reade. Als CNIO is het mijn rol om een brug te slaan tussen de verpleegkundigen en de ICT en de daarbij behorende projecten. Ik kijk met een verpleegkundige blik naar de ICT-projecten en betrek verpleegkundigen binnen de kliniek hierbij. Zij moeten er immers uiteindelijk mee gaan werken. Ik ben nu een jaar CNIO en vindt het een leerzame en zinvolle functie, waarbij ik het gevoel heb dat ik kan bijdragen aan de toekomst van Reade. Ik ga een vervolgopleiding doen waarbij ik nog meer ga leren over deze functie en de toepassing ervan binnen Reade.

Momenteel ben ik betrokken bij meerdere projecten binnen Reade, zoals het nieuwe verpleegkundig oproepsysteem, elektronische sloten, de nieuwe website, Beagleboxx, de verpleegkundige ‘pathway’, de verandering van protocollen binnen Kennisplein. Naast deze projecten vindt elke 2-3 maanden een bijeenkomst van de ICT-council plaats, om alle disciplines op de hoogte te stellen van de projecten die plaatsvinden. Ook vertellen we elkaar waar we mee bezig zijn, zodat we niet langs elkaar heen werken. Ook is er veel ruimte om te brainstormen.”

Introductie van de verpleegkundig adviesraad (VAR)

De stem van de verpleegkundige klinkt bij Reade ook door via de Verpleegkundige adviesraad (VAR). Sinds de introductie in 2017 draagt de VAR bij aan de ontwikkeling van de professionaliteit van de verpleegkundigen en het verpleegkundig beleid. Onder het verpleegkundig beleid verstaat de VAR ook het beleid op het gebied van bijvoorbeeld veiligheid en kwaliteit van zorg.

Doelstelling en werkwijze VAR bij Reade

De VAR pikt signalen op, zowel van de werkvloer als op landelijk niveau, en brengt deze onder de aandacht van de raad van bestuur en de divisieleiding. De VAR geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de raad van bestuur en de divisieleiding vanuit beroepsinhoudelijke optiek, met als doel de kwaliteit en de veiligheid van de (verpleegkundige) zorg te verbeteren. De VAR fungeert ook als klankbord van de raad van bestuur en de divisieleidingen ten aanzien van de verbetering van het werkklimaat voor de verpleegkundigen binnen Reade. De VAR heeft contact met de andere medezeggenschapsorganen: de ondernemingsraad, de cliëntenraad en het bestuur medische staf. Afhankelijk van het onderwerp spreekt de VAR ook met andere stakeholders binnen en buiten de organisatie.

De VAR kent drie belangrijke aandachtsgebieden:

1. de relatie en ontwikkelingen binnen de beroepsgroep;
2. de relatie met zorgverleners en overige stakeholders binnen de organisatie;
3. de invloed op het (verpleegkundig) zorgbeleid.

Ines Samouco, voormalig VAR-lid bij Reade, vertelde in een interview met V&VN over de werkzaamheden van de VAR. “De VAR geeft gevraagd en ongevraagd advies over zaken als huisvesting, het leermanagementsysteem en het rookbeleid binnen de instelling. Zo organiseerden we een bijeenkomst voor verpleegkundigen om erachter te komen waarom ze bij Reade werken. We bespraken de leuke dingen, maar ook: als je Reade zou verlaten, wat zou daar de reden van zijn? Uit deze bijeenkomst bleek dat veel collega's hier werken omdat ze een passie hebben voor revalidatiezorg. Op het moment dat er, vanwege hoge werkdruk, minder tijd is om revaliderend te werken gaat de motivatie van veel collega's omlaag. De locatie (in het centrum van Amsterdam), de aandacht voor werk- en privébalans en het zelfroosteren werden als positieve punten genoemd. Negatief was onder meer het personeelstekort. Ook Reade heeft er last van. Zo was een vaste vrije dag voor verpleegkundigen niet mogelijk. Hierover hebben we de raad van bestuur geadviseerd. Het resulteerde in een proef om een vaste vrije dag voor alle verpleegkundigen mogelijk te maken. Hierdoor hebben we het gevoel dat onze stem wordt gehoord.”

Bron: <https://www.venvn.nl/nieuws/zo-veranderde-een-studiereis-naar-amerika-het-werk-van-deze-verpleegkundigen/>



Functie:
regieverpleegkundige

“Reade heeft sinds 2017 een verpleegkundige adviesraad (VAR). In het voortraject vroeg de raad van bestuur mij mee te denken over het vormgeven van de VAR. Ik deed onderzoek in ziekenhuizen en andere centra die al over een VAR beschikten en verzamelde zo de nodige informatie. Een werkgroep maakte vervolgens de vertaling naar een visie, missie en doelen voor de VAR binnen Reade. Omdat ik mij verkiesbaar wilde stellen, heb ik mij toen teruggetrokken uit de verdere totstandkoming van dit document. Het complete traject van de eerste inventarisatie tot de implementatie vond binnen een jaar tijd plaats. We wilden dat alle verpleegkundigen goed vertegenwoordigd waren, met minimaal één verpleegkundige van de verschillende afdelingen en locaties. De VAR bestond hierdoor origineel uit vijf leden. Sinds de oprichting van de VAR ben ik de verkozen voorzitter en er trots op om de stem van onze verpleegkundigen te laten horen! Inmiddels is onze raad uitgebreid naar zes verpleegkundigen en één verpleegkundig specialist en hebben wij een goede relatie met de raad van bestuur opgebouwd. De rol van voorzitter bevalt mij goed, maar dit zou geen succes zijn zonder de grote inzet van de rest van de leden. Als verpleegkundige vind ik het belangrijk mee te denken op beleidsniveau. Door mijn deelname aan de VAR ben ik veel beter op de hoogte van de ontwikkelingen in de organisatie en is het fijn hierin 'out of the box' te mogen meedenken. Dit houdt mij scherp en enthousiast. In de samenwerking met de ondernemingsraad en de cliëntenraad is nog wel het een en ander te verbeteren. Ik hoop dat wij elkaar meer zullen versterken, bijvoorbeeld op het gebied van verpleegkundig leiderschap en interdisciplinaire samenwerking. Momenteel houd ik mij bezig met de implementatie van functiedifferentiatie en het versterken van verpleegkundig leiderschap binnen Reade. Voor mijn gevoel zijn wij hierin als organisatie al een sprong vooruit. Daarnaast heb ik een grote passie voor het coachen van mijn collega's in de praktijk en ben ik enthousiast over de pas opgezette leerunit. Deze hoop ik in de toekomst nog verder te kunnen uitbreiden en de verpleegkundige nog meer op de kaart te zetten in de organisatie. Verpleegkundig leiderschap en passie voor het vak begint al tijdens de opleiding.”

Seriana van Marlen

Op weg naar Excellente Zorg

Van eind 2018 tot begin 2019 vond bij Reade onder begeleiding van beroepsvereniging V&VN een nulmeting plaats. Doel ervan was om de Excellente Zorg bij verschillende afdelingen van Reade te toetsen. Excellente Zorg is het programma van V&VN dat is geïnspireerd op de werkwijze van de Amerikaanse Magnet Hospitals.

Bezoek aan Denver en oprichting leernetwerk

Aan de nulmeting ging een tweede studiereis naar de Verenigde Staten vooraf, in 2018. In de stad Denver werd een congres over Magnet bezocht, om nog meer te leren over de aanpak. Daar ontmoette de Reade-afvaardiging een aantal Nederlandse ziekenhuizen en thuiszorgorganisaties die ook met Magnet bezig zijn. Na afloop van het congres besloten deze organisaties samen een leernetwerk op te richten. Doel van het netwerk is om kennis en ervaringen uit te wisselen over de Magnet-principes en de implementatie ervan. Reade is het enige revalidatiecentrum in het leernetwerk.

Nulmeting

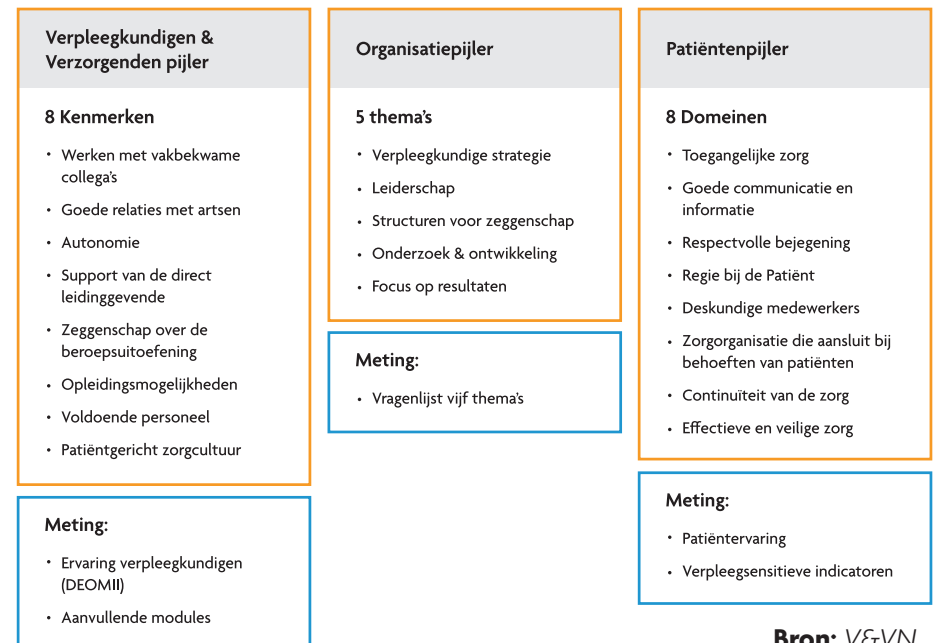
Reade wil de beste revalidatiezorg leveren in een gezonde werkomgeving. Geheel volgens de uitgangspunten van Magnet en Excellente Zorg. Het streven is om in alle plannen en beleid rondom de ontwikkeling van het verpleegkundig vak bij Reade deze visie te laten doorklinken. Binnen Excellente Zorg zijn de 14 Magnet-principes vertaald en verdeeld over drie pijlers: een pijler 'verpleegkundigen en verzorgenden' met acht kenmerken, een organisatiepijler met vijf kenmerken en een patiëntenpijler met acht kenmerken (zie afbeelding). Tijdens de nulmeting bij Reade zijn de eerste twee pijlers getoetst. De patiëntenpijler is nog niet gemeten.

In juni 2019 werden de uitkomsten gepresenteerd. Reade bleek bij deze nulmeting op de verpleegkundige pijler te voldoen aan vier van de acht kenmerken. Wat betreft de organisatiepijler zijn een aantal verbeterpunten benoemd. Verpleegkundigen van Reade scoren hoog op tevredenheid. Ze geven aan dat het beleid van de afgelopen jaren ervoor heeft gezorgd dat ze zich beter gehoord

voelen. De verbeterpunten gaan vooral over werkdruk, (on)voldoende vakbekwame collega's en samenwerking, al verschilt dat laatste per team.

Reade gaat met deze verbeterpunten aan de slag. Om zo een werkomgeving te creëren waarin verpleegkundigen hun professionele verantwoordelijkheid kunnen nemen en waarmaken. Dit leidt tot verbetering van de kwaliteit en veiligheid van zorg, een organisatieklimaat waarbinnen verpleegkundigen in hun kracht staan en aangetrokken en behouden worden voor het vak. Bovendien heeft het effect op de werktevredenheid.

Excellente Zorg



Bron: V&VN

Magnet-verpleegkundige

Reade kent sinds kort een nieuwe functie: de Magnet-verpleegkundige. Deze verpleegkundige gaat samen met een aantal collega's aan de slag met de verbeterpunten uit de nulmeting. De functie van Magnet-verpleegkundige wordt bij Reade uitgevoerd door één van de senior regieverpleegkundigen: Ines Samouco Moreira da Silva. Zij is ook voorzitter van de Magnet-council, de werkgroep die als taak heeft om het Magnet-gedachtegoed te borgen binnen Reade. In haar rol als Magnet-verpleegkundige houdt Ines zich bezig met het verbeteren van de kwaliteit van zorg, het bevorderen van verpleegkundig leiderschap, het verbeteren van interdisciplinaire samenwerking en de werving en het behoud van verpleegkundigen.

De Magnet-verpleegkundige bij Reade:

- levert een actieve bijdrage aan de ontwikkeling van de verpleegkundige visie en het strategisch verpleegkundig (jaar)plan;
- is voorzitter van de Magnet-council en bewaakt dat de doelstellingen aansluiten bij de verpleegkundige visie en het jaarplan;
- zet samen met de Magnet-council projecten op, bewaakt deze en zorgt dat ze geëvalueerd worden;
- is de verbindende factor tussen de council en de verpleegkundige afdelingen;
- heeft regelmatig overleg met de operationeel managers van de verpleging, de opleidingscoördinator en de VAR;
- wijst op verbeterpunten, denkt mee en zorgt dat de Magnet-principes bij iedereen leven;
- houdt nieuwe ontwikkelingen bij en levert zo nodig een bijdrage aan de implementatie ervan;
- is niet alleen intern, maar ook extern vakinhoudelijk actief in netwerken.



Functie: senior regieverpleegkundige / Magnet-verpleegkundige

Ik ben inmiddels vijf jaar werkzaam bij Reade op de afdeling dwarslaesie. Vanaf de eerste dag voelde ik dat revalidatiezorg honderd procent bij mij past. Werken met deze doelgroep is ontzettend waardevol. Daarnaast kon ik dankzij Reade doorgroeien. Ik kwam in dienst als verpleegkundige. Na ongeveer anderhalf jaar heb ik de stap kunnen maken naar regieverpleegkundige en inmiddels ben ik senior regieverpleegkundige. Ik heb verschillende trainingen gevolgd, cursussen gedaan en symposia bijgewoond. Mijn passie voor de kwaliteit van zorg en verpleegkundig leiderschap is altijd mijn motivatie geweest. Met kleine stapjes en samen met mijn collega's hebben we veel kunnen bereiken op onze afdeling. Ik begon me ook steeds meer bezig te houden met kliniekbrede onderwerpen. Misschien mede door het feit dat ik ook drie jaar lang in het bestuur van de VAR heb gezeten. In de zomer 2020 kwam er een vacature vrij voor de functie van Magnet-verpleegkundige. Ik zat al in de Magnet-council, en ik dacht: dit is wat ik moet gaan doen, het verbeteren van de kwaliteit van zorg, het bevorderen van verpleegkundig leiderschap, het toewerken naar een betere interdisciplinaire samenwerking en het werven en behouden van verpleegkundigen. Ik ben inmiddels gestart en werk in deze functie samen met veel collega's van verschillende afdelingen en disciplines, zoals verpleegkundigen, verpleegkundig managers, de VAR, de afdeling kwaliteit en veiligheid, senior onderzoekers, artsen en therapeuten. Ik onderhoud het contact met externe partijen, zoals V&VN (in het kader van Excellente Zorg) en andere zorginstellingen die ook met Magnet of Excellente Zorg werken. Op deze manier ontstaat er uitwisseling van kennis die ik vervolgens intern kan benutten. Via deze contacten verspreid ik de naam Reade in heel Nederland. Daarnaast lever ik ook nog 'gewoon' zorg aan het bed, omdat mijn passie ook daar nog ligt. Het werk is heel afwisselend, wat ik heel erg leuk vind. Dat past bij mij.

**Ines
Samouco
Moreira
da Silva**

Geleerde lessen

Op weg naar een toekomstbestendig bestaan voor het verpleegkundig vak bij Reade zijn inmiddels al heel wat lessen geleerd. Wat zijn de randvoorwaarden voor succes gebleken?

Transformationeel leiderschap

Bij Reade kregen de verpleegkundigen de regie. Waar voorheen het management het beleid bepaalde, waren binnen het project Verpleegkundigen Toekomst-proof de verpleegkundigen aan zet. Zij bepaalden de koers. Dit vroeg om een andere managementstijl: gericht op coachen, faciliteren en ondersteunen. De managers kregen de rol van transformationeel leider. Transformationeel leiderschap draait om het stimuleren van verandering, het inspireren van medewerkers en het geven van vertrouwen. Dat lijkt simpel, maar het vergt wel lef. Bij de start van het project was het bij Reade nog onbekend terrein, inmiddels is deze managementstijl niet meer weg te denken. Dit is in de dagelijkse praktijk bijvoorbeeld terug te zien in de beslissingsbevoegdheid die verpleegkundigen hebben. Zij kijken 's ochtends zelf naar de bezetting in de kliniek en beslissen vervolgens wat nodig is, in plaats van dat de managers die beslissingen nemen. Verpleegkundigen komen nu bij de verpleegkundig managers voor andere zaken, bijvoorbeeld om te sparren over waar ze tegenaan lopen en hoe ze hier mee om kunnen gaan.

Draagvlak en vertrouwen

Het creëren van draagvlak bleek een andere voorwaarde voor het succes van het project. Draagvlak binnen de hele organisatie, van de verschillende afdelingen tot de raad van bestuur. Zo steunde de raad van bestuur van Reade de oproep van de verpleegkundig managers om meer ontwikkelkansen te creëren voor verpleegkundigen. De bestuurders gaven het vertrouwen dit vorm te geven, samen met de verpleegkundigen. Die steun was noodzakelijk om daadwerkelijk een cultuurverandering te kunnen bewerkstelligen binnen Reade. De verpleegkundigen waren aan zet, de collega's van HR, opleiden, financiën, ICT, en marketing en communicatie hadden een dienende rol in het project. De HR-afdeling gaf bijvoorbeeld wel advies, maar bepaalde niet hoe het moest gebeuren. Een werkwijze die achteraf gezien nodig bleek om de doelen te bereiken. Het lukte de verpleegkundigen zo om hun rol te pakken, zichtbaar te worden én verandering teweeg te brengen.

Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiders dragen een ambitie voor de toekomst uit en bepalen de richting. Ze motiveren en enthousiasmeren medewerkers om die richting mede vorm te geven. Deze vorm van leiderschap gaat verder dan het toelichten of uitdragen van een opvatting. Ook openheid geven over de beweegredenen achter de visie is van belang. Het is een manier om medewerkers mee te nemen en een verandering (transformatie) in hun denken teweeg te brengen, om zo aan de eisen van de toekomst te kunnen voldoen. Een leider die medewerkers motiveert en inspireert, zichtbaar en toegankelijk is en effectief communiceert, in een omgeving van wederzijds respect. Dit vereist een visie, invloed, klinische kennis en sterke expertise met betrekking tot de professionele verpleegkundige praktijk. De leider moet ook constructief zijn: een actieve verbinding aangaan, waarbij op bestuurlijk niveau met verpleegkundigen gesproken wordt over ontwikkelingen, ambities, de toekomst en wat dit betekent voor de verschillende beroepsgroepen en hun ontwikkeling binnen de organisatie.

Hoe geef je dit vorm?

- Leg de regie bij de medewerkers: "Wat wil jij voor je organisatie? Binnen je functie?";
- Laat medewerkers leidend zijn in plaats van ze pas inspraak te geven op het moment dat het beleid in grote lijnen al bepaald is;
- Leer loslaten. Je geeft nog steeds leiding, maar op een andere wijze: minder bepalend. Vertrouw op de kennis van je professionals.

Bron: ANCC Magnet

Ontschotting

Ook het verbeteren van de samenwerking tussen de verschillende verpleegkundige afdelingen was van groot belang. Door samen op te trekken kunnen verpleegkundigen nog krachtiger hun stem laten doorklinken in de organisatie en mede richting geven aan het beleid. De managers van de afdelingen speelden een rol in het maken van die verbinding tussen de drie verpleegkundige afdelingen bij Reade. De eerste stap in het afbreken van de schotten tussen de afdelingen, was het creëren van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering van de kliniek. Hierdoor is meer uniformiteit ontstaan in de beslissingen die worden genomen. Ook de overlegstructuren zijn aangepast en kliniekbreed vormgegeven. Zo is er dagelijks een overleg tussen de verantwoordelijke verpleegkundigen van de afdelingen om de planning, bezetting en zorgzwaarte te bespreken. Ook vindt elke dag een half uur scholing plaats binnen de teams, om zo het leerklimaat te verbeteren. Onder meer via de councilstructuur denken verpleegkundigen mee over beleid en processen in de hele organisatie, waardoor ze meer in hun kracht komen te staan en hun stem kunnen laten horen. Zo werkt Reade aan een open cultuur, waarbij medewerkers over de schotten heen werken aan het verbeteren van de uitkomsten voor patiënten.

Anke de Vries

Functie:
HR-adviseur

“Om het behoud en de werving van de verpleegkundigen bij Reade te verbeteren werd in 2018 een taskforce ingesteld. Een van de acties die hieruit voortvloeide was het verbeteren van de loopbaanmogelijkheden en positionering van verpleegkundigen binnen Reade. Door de invoering van functiedifferentiatie kunnen verpleegkundigen doorgroeien, zowel verticaal als horizontaal. Aan het functiehuis zijn nieuwe verpleegkundige functies toegevoegd, zoals de senior regieverpleegkundige. De vijf verpleegkundige functieprofielen heb ik samen met revalidatieverpleegkundigen en de managers verpleging in een denktank ontwikkeld. Vanuit mijn HR-functie had ik zowel een coördinerende, adviserende als ondersteunende rol in dit proces. Als leidraad voor het maken van de profielen hebben we gebruikgemaakt van de generieke functieprofielen voor mbo-opgeleide en hbo-opgeleide verpleegkundigen, opgesteld door de NVZ. De denktank maakte de vertaling naar de situatie bij Reade. Nu staan er vijf profielen die helder maken wat het onderscheid is tussen de verschillende niveaus, de eisen die aan de functies worden gesteld en de ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden. Met veel plezier kijk ik terug op hoe we met een enthousiast team hebben gewerkt aan het ontwikkelen en beschrijven van deze functies.”

Aan de slag met Magnet, de eerste stappen:

- Breng het Magnet-gedachtegoed en het belang daarvan onder de aandacht bij de raad van bestuur en kies een eigen pad hierin.
- Breng het belang van de verpleegkundige onder de aandacht door het verpleegkundig beleid duidelijk uit te dragen in de organisatie. Bijvoorbeeld met behulp van prikkelende, positieve boodschappen.
- Zorg dat je de slagkracht hebt om je doelen te verwezenlijken en daadwerkelijk verandering teweeg te brengen.
- Geef verpleegkundigen de regie; managers richten zich op coachen, faciliteren en ondersteunen.
- Ontschot de verpleegkundige afdelingen, blijf weg van een interne concurrentiestrijd.
- Ga als verpleegkundig managers van de verschillende afdelingen samen een financiële verbinding aan en word gezamenlijk budgetverantwoordelijk.
- Goed voorbeeld doet volgen. Zorg dat de verpleegkundig managers een eenheid vormen. In uitstraling en gezamenlijk beleid. Als managers die rol pakken, nemen anderen dit over.

Ambitie voor de toekomst: een structureel interdisciplinair kliniekoverleg

Onze ambities voor de toekomst

Wat begon met een interessante studiereis naar de Verenigde Staten, resulteert nu vier jaar later in een betere positie van de verpleegkundigen bij Reade. Het opschrijven van ons verhaal bood de mogelijkheid te reflecteren op de grote en indrukwekkende stappen die we de afgelopen jaren namen. We zijn samen met de verpleegkundigen van Reade van de gebaande paden afgeweken en hebben een eigen koers gevaren. Hoe mooi is het wanneer medewerkers zelf mogen bepalen wat zij van belang vinden voor hun professionaliteit? Dat zij hun eigen functieprofielen konden ontwikkelen en meer grip kregen op hun eigen professionele en persoonlijke ontwikkeling? Beloften die – naar ons idee – vaak in strategische beleidsplannen staan, maar nog lang niet altijd in de praktijk zijn terug te zien.

Het project Verpleegkundigen Toekomstproof leverde ons veel op. Door de verpleegkundigen alle vrijheid te geven, kregen ze dingen voor elkaar die vooraf wellicht onhaalbaar en misschien wel onmogelijk leken. Het loslaten van oude werkwijzen en patronen gaf ongelooflijk veel positieve energie. De verpleegkundigen en hun rol in het behandelproces zijn veel zichtbaarder geworden binnen Reade.

Maar we zijn er nog niet. Achteroverleunen is niet aan de orde. Onze plannen voor de toekomst? We willen de waarde van de verschillende verpleegkundige rollen nog meer voor het voetlicht brengen. De verpleegkundige is 24 uur aanwezig op de werkvloer en zou daarmee de spil moeten zijn in het revalidatietraject. Een mooie ambitie, maar hoe zorgen we voor een brede verankering van dit Magnet-gedachtegoed in de organisatie? Op dat vlak kunnen we nog de nodige stappen zetten.

Daarnaast streven we naar nog meer doorgroeimogelijkheden voor verpleegkundigen, zowel horizontaal als verticaal. Bijvoorbeeld op het gebied van opleiden, met de introductie van de opleidingen tot oncologie-, diabetes- en sociaal psychiatisch verpleegkundige. Ook gaan we samenwerken met ziekenhuizen om uitwisseling van verpleegkundigen mogelijk te maken, zodat zij op verschillende plekken ervaring kunnen opdoen. De oriënterende gesprekken met de betrokken ziekenhuizen zijn momenteel gaande.

Kortom, we hebben bij Reade een fantastische basis om de komende jaren op verder te bouwen. En meer dan eens is duidelijk geworden dat de verpleegkundige op alle niveaus onmisbaar is binnen de organisatie.

Verder van gedachten wisselen? Wij staan open voor het gesprek.

Miranda Ekkel

verpleegkundig manager

m.ekkel@reade.nl

Brenda Fibicher

verpleegkundig manager

b.fibicher@reade.nl

colofon

Amsterdam, mei 2021

De publicatie '**Verpleegkundigen kiezen koers**' is een uitgave van Reade

Ontwerp & fotografie: Rosalie Gubbels

Eindredactie: Petri Benschop

reade.nl/functiedifferentiatie