

Verpleegkundigen maken het verschil

Programma voor functiedifferentiatie mbo-hbo in Amphia

Functiedifferentiatie mbo-hbo zorgt voor een complexe organisatieverandering, maar is essentieel voor meer kwaliteit, veiligheid en betaalbaarheid van patiëntenzorg. Het Amphia ziekenhuis in Breda heeft het programma 'Verpleegkundigen maken het verschil' ingericht en wil dit delen ter inspiratie voor andere ziekenhuizen. Dit artikel beschrijft de opzet van het programma, inclusief de rollen en verantwoordelijkheden van betrokken partijen.

Annamarie de Vos
verpleegkundig onderzoeker, Kenniskern Verpleegkundige Regie, Amphia ziekenhuis, Breda

Cécile Vilrocx
Advies & Beroepsontwikkeling in de verpleegkundige zorg

Ellen Olsthoorn
waarnemend voorzitter Verpleegkundige Regieraad, Amphia ziekenhuis, Breda

Drie opleidingsniveaus verpleegkundigen

In Nederland bestaan drie opleidingsniveaus in het verpleegkundig domein: verpleegkundig specialisten op master-niveau (NLQF 7), verpleegkundigen op hbo-niveau (NLQF 6) en verpleegkundigen op mbo-niveau (NLQF 4).

Ook in het Amphia ziekenhuis zijn verpleegkundigen op drie opleidingsniveaus werkzaam. De verpleegkundig specialisten behoren tot een beroepsgroep met duidelijk omschreven bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De hbo- en mbo-verpleegkundigen echter, hebben hetzelfde functieprofiel en dezelfde verantwoordelijkheden, maar zijn op twee verschillende niveaus (hbo- en mbo-niveau) opgeleid. Door de toenemende vergrijzing is de vraag ontstaan hoe verpleegkundigen op het juiste

niveau ingezet kunnen worden, zodat veilige en toekomstbestendige patiëntenzorg van hoogstaande kwaliteit geleverd kan worden.

Meer vraag om kwaliteit, veiligheid en betaalbaarheid

Net als in andere ziekenhuizen ziet het Amphia ziekenhuis de zorgvraag versneld veranderen. Er zijn meer kwetsbare ouderen en patiënten met comorbiditeit, waardoor de zorgbehoefte inhoudelijk verandert. Daarnaast beïnvloeden veranderende gezondheidsvaardigheden, verbeterde behandel mogelijkheden en technologische innovaties de organisatie van zorg en de wijze waarop de zorg – met de patiënt als volwaardige partner – geleverd wordt. De ontwikkelingen in het Amphia zie-

kenhuis staan niet op zichzelf. Sinds 1980 is de ligduur in Europese ziekenhuizen met ongeveer 50 procent gedaald, de doorstroom van patiënten aanmerkelijk toegenomen en het aantal bedden verminderd. De ontwikkelingen in de geneeskunde leiden tot meer mogelijkheden om patiënten met comorbiditeit langer te behandelen. Dit leidt tot meer intensieve zorg in ziekenhuizen.¹⁾ Tegelijkertijd neemt de druk op ziekenhuizen wereldwijd toe om met minder financiële middelen kwalitatief goede en veilige zorg te bieden.

Aansluiting op landelijke ontwikkeling

In de afgelopen jaren is landelijk het besef ontstaan dat het overvragen van mbo-verpleegkundigen en het ondervragen van hbo-verpleegkundigen geen recht doet aan de competenties van beide niveaus. Onder aanvoering van de V&VN zijn in 2012 door de beroepsgroep nieuwe beroepsprofielen geschreven.²⁾ Vervolgens hebben alle hbo-V-instellingen in Nederland het opleidingsprofiel aangepast naar het nieuwe beroepsprofiel.³⁾ De hbo-verpleegkundige van de (nabije) toekomst zal zich meer toeleggen op de regierol, coördinatie en zorgverbeteringen. Hierbij is de professionele samenwerkingsrelatie met de mbo-verpleegkundige, die zich meer toelegt op geprotocolleerde zorg aan de individuele patiënt essentieel. Om optimale patiëntenzorg te blijven garanderen wordt tevens de positionering van het verpleegkundig domein ten opzichte van het medisch domein herijkt. Deze herijking richt zich met name op de taakherschikking en de inhoudelijke, multidisciplinaire samenwerkingsrelatie met het medisch domein.

Kwaliteit door differentiatie verpleegkundigen

De herijking van het verpleegkundig domein stelt nieuwe en hogere eisen aan de vakbekwaamheid en beroepshouding van verpleegkundigen. In het kader van goede en veilige patiëntenzorg ervaart het Amphia ziekenhuis de urgentie om de beroepsprofielen te vertalen naar functieprofielen, die naadloos aansluiten bij de toenemende behoefte aan autonomie en zeggenschap van verpleegkundigen. De functieprofielen dienen toekomstbestendig en duurzaam te zijn om aan de snel veranderende ontwikkelingen in de zorgvraag te blijven voldoen. Daarbij dient een duidelijk onderscheid gemaakt te worden tussen de functies van mbo- en hbo-verpleegkundige om nivellering in het verpleegkundig functiehuis weg te nemen en beide niveaus te laten excelleren.

Amphia naar TOPzorg

Om hiermee te experimenteren is – als onderdeel van het programma ‘Amphia naar TOPzorg’ – een proeftuin ‘Functieprofielen’ uitgevoerd in de periode april 2014 – mei 2015. De uitkomsten van deze proeftuin én de veranderende zorgvraag tonen aan dat de ziekenhuiszorg van de toekomst meer hbo-opgeleiden vraagt dan nu

aanwezig en beschikbaar zijn.^{4,5)} Bovendien laat de literatuur zien dat patiëntenzorg veiliger is als dit door een hoger aantal hbo-opgeleiden wordt uitgevoerd.^{6,7)} In landen waar hoogopgeleide hbo-verpleegkundigen zijn vervangen door lager opgeleide verpleegkundigen en verzorgenden, baart deze ontwikkeling zorg over de geboden kwaliteit.⁶⁾ Naast opleidingsniveau worden kenmerken van de verpleegkundige werkomgeving, zoals adequate patiënt-verpleegkundigeratio, zeggenschap over de beroepsuitoefening en goede relaties met de artsen, geassocieerd met betere patiëntresultaten, zoals lage mortaliteit en hoge patiënttevredenheid.⁸⁻¹¹⁾ Stalpers et al. toonden echter aan dat de conclusies niet eensluidend en duidelijk zijn.¹²⁾

Programma ‘Verpleegkundigen maken het verschil’

In aansluiting op het programma ‘Amphia naar TOPzorg’ anticipeert het Amphia ziekenhuis op de patiënt van de toekomst en de landelijke ontwikkelingen bij overheid, onderwijs, brancheorganisaties en zorgaanbieders, door middel van het programma ‘Verpleegkundigen maken het verschil’. De kern van het programma is dat de veranderkracht in de beroepsgroep zit, maar ook in de samenwerking met – en expertise van – andere stakeholders. Uitgangspunt daarbij is dat de verpleegkundige beroepsgroep eigenaarschap heeft over het beroep en de functieprofielen. Hierdoor versterkt het programma de autonomie van de beroepsgroep en bevordert het de zeggenschap over de uitvoering van het verpleegkundig beroep in Amphia.

Het programma heeft een gedetailleerde tijdsplanning met als doel dat in 2020 verpleegkundigen werken volgens het functieprofiel passend bij hun opleidingsniveau. Binnen het programma gelden de volgende uitgangspunten:

- Bottom-up uitrol. De beroepsgroep van 1252 verpleegkundigen is op basis van hun professionele drive sturend in de implementatie van het programma.
- Betrokken organisatie. Het leiderschap ligt bij het lijnmanagement en de expertrol bij de Kenniskern Verpleegkundige Regie. Sleutfiguren binnen Amphia worden optimaal aangewend en versterkt.
- Lerende organisatie. Door opgedane kennis en ervaringen blijven verpleegkundigen zich continue professionaliseren. Door (praktijkgericht) onderzoek worden ontwikkelingen kritisch beschouwd en eventueel bijgesteld.
- Groeimodel. Gedurende het programma wordt vanuit de professionele ontwikkeling van verpleegkundigen gefaseerd gestart met profielteams volgens een groeimodel.

Kernpunten Profielteams

1. Door en voor de beroepsgroep; iedereen in beweging.
2. Lerende organisatie; door opgedane kennis en ervaringen blijven ontwikkelen.
3. Gefaseerde implementatie van profielteams.
4. Profielteams ontwikkelen zich in drie jaar tot expert; borging groeimodel verpleegkundigen.
5. Betrokken projectleiding - lijnmanagement Amphia.

Visie Verpleegkundige Regieraad Amphia

Professie

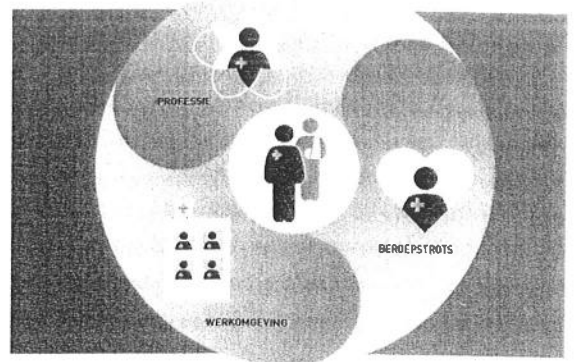
- Richt zich op: de wijze waarop een verpleegkundige in staat is de CanMEDS rollen (competenties) te vervullen.
- In de overtuiging dat: een verpleegkundige in staat is de verschillende rollen (competenties), die continu in ontwikkeling zijn, goed uit te voeren.
- Met als resultaat: kwalitatief en veilige patiëntenzorg, die voldoet aan de zorggaranties van Amphia en die optimaal aansluit bij de zorgvragen van de toekomst.

Beroepstrots

- Richt zich op: persoonlijke motivatie en betrokkenheid bij het vak.
- In de overtuiging dat: verpleegkundigen die trots zijn op hun beroep, naar eer, geweten en vanuit toewijding werken, gebruikmakend van opleiding, kennis en beroepsethiek.
- Met als resultaat: professionele en trotse verpleegkundigen die werk leveren dat voldoet aan de zorggaranties van Amphia en die optimaal aansluit bij de zorgvragen van de toekomst.

Werkomgeving

- Richt zich op: de kernmerken van een 'excellente' werkomgeving en de fysieke werkomgeving waarin verpleegkundigen werkzaam zijn.
- In de overtuiging dat: een goede werkomgeving verpleegkundigen in staat stelt het beste uit zichzelf en het team te halen en mede daarmee het toemend aantal complexe zorgvragen het hoofd te bieden.
- Met als resultaat: het behouden en aantrekken van gemotiveerde en competente verpleegkundigen, met als resultaat kwalitatief en veilige patiëntenzorg, die voldoet aan de zorggaranties van Amphia en die optimaal aansluit bij de zorgvragen van de toekomst.



Figuur 1. Visie Verpleegkundige Regieraad Amphia

Met de landelijke kaders en ontwikkelingen als leidraad heeft het Amphia ziekenhuis gekozen voor een aanpak die gestoeld is op de visie van de Verpleegkundige Regieraad Amphia (zie kader 'Visie Verpleegkundige Regieraad Amphia' en figuur 1). De wettelijke verankering, naamgeving en overgangsregelingen zullen vervolgens landelijk worden bepaald.

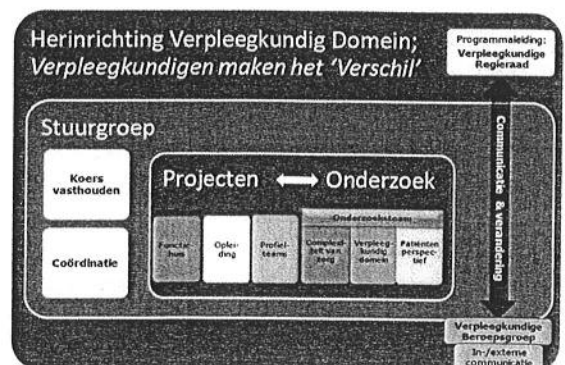
Implementatie en borging functiedifferentiatie mbo-hbo

Het programma 'Verpleegkundigen maken het verschil' is opgebouwd uit de projecten 'Profielteams', 'Opleidingen' en 'Verpleegkundig functiehuis'. In het project 'Profielteams' vindt de daadwerkelijke implementatie van de functieprofielen plaats, waarbij de projectstructuur zorgt voor continue afstemming met de inrichting van het functiehuis en het opleidingsprogramma. De drie projecten worden onderbouwd en krijgen richting door uitkomsten van de onderzoekslijn, die is opgezet met de onderdelen 'Complexiteit van zorg', 'Verpleegkundig domein' en 'Patiëntenperspectief' (zie figuur 2).

Project Profielteams

Het project 'Profielteams' betreft een lerende organisatie, dat zich door opgedane kennis en ervaringen blijft ontwikkelen aan de hand van vijf kernpunten (zie kader 'Kernpunten Profielteams').

In de praktijk betekent dit dat de profielteams leren door zich te verdiepen, zich te richten op 'de patiënt van de



Figuur 2. Programma 'Verpleegkundigen maken het verschil'

Ontwikkeling van 'pre-fase' tot 'expert' afdeling

Pre-fase

- Kennis van ontwikkelingen in de zorg met name gericht op verpleegkundig domein.
- Kennis van beroeps-, opleidings- en functieprofielen verpleegkundig domein.
- Huidig afdelingsprofiel met percentage mbo-hbo is inzichtelijk.
- Visie op hoofdlijnen aangaande 'toekomstige zorg en behandeling' op verpleegkundig, bedrijfs en medisch niveau.
- Gebruik van eenduidige communicatie.
- Inzicht in huidige beleving van verpleegkundige en patiënt.

Fase 1 Beginnend

- Definitie van niveau van verpleegkunde (mbo-hbo) ten aanzien van optimale en veilige patiëntenzorg in de toekomst.
- Vastgestelde opleidingseisen.
- Vastgesteld teamprofiel.
- Ervaring met functiedifferentiatie.

Fase 2 Gevorderd

- Voortgang jaar 1: aantoonbare kennis en ervaring op gebied van functiedifferentiatie.
- Verschil vastgesteld tussen methodisch werken en klinisch redeneren.
- Verschil vastgesteld tussen mbo-hbo verpleegkundigen betreffende onderzoeken vermogen en evidence-based practice.
- Opleidingseisen zijn vastgesteld.

Fase 3 Expert

- Voortgang jaar 1 en 2: ervaringsdeskundigen op gebied van functiedifferentiatie in de praktijk zijn ondersteunend voor beginnende profielteams.
- Kernset patiëntenproblemen zijn getoetst in de praktijk en gekoppeld aan mbo-hbo functieprofielen.
- Evidence Based Practice is aantoonbaar geïmplementeerd in profielteam.
- Opleidingseisen zijn vastgesteld.

toekomst' en te ervaren. Als gevolg hiervan ontwikkelt het profielteam (team van een verpleegafdeling) zich volgens een groeimodel tot een team, dat werkt in de juiste verhouding mbo-hbo-verpleegkundigen met de juiste kennis en ervaring. Dit proces wordt bewaakt door de projectleider 'Profielteams', waarbij de resultaten van de proeftuin van 2015 de basis vormen van de functiedifferentiatie.^{4,5} Het doel is om op deze manier voldoende informatie te verzamelen en ervaringen op te doen in het toepassen van functiedifferentiatie, zodat een gedragen en betrouwbare implementatie voor het verpleegkundig domein in het Amphia ziekenhuis kan worden gefaciliteerd.

Aan de hand van een beschreven methodiek starten jaarlijks nieuwe profielteams, waarbij een team zich ontwikkelt van 'pre-fase' tot 'expert'-afdeling. Profielteams, samengesteld uit verpleegkundigen van deze afdelingen, analyseren, beoordelen en passen de functiedifferentiatie mbo-hbo in de praktijk toe.

Het is belangrijk dat beginnende teams starten met het vaststellen van het ontwikkelingsniveau van het team. Dit geeft inzicht in wat nodig is om veranderingen door te voeren. Tevens geven de huidige profielteams aan dat de rol van de leidinggevenden en andere disciplines in – en hun visie op – het werken met de functieprofielen verder onderzocht moet worden. Gedurende het traject is het essentieel dat de verpleegkundigen in staat gesteld worden te experimenteren met het profiel, door het op zichzelf toe te passen en te onderzoeken welke rol zij passend vinden. *“De leden van de werkgroep vonden het zinvol om hierover na te denken. Waar sta ik zelf? Wat zijn nu de verschillen tussen mbo en hbo?”* (lid werkgroep afdeling Dialyse, 2016)

Sinds januari 2016 is het project 'Profielteams' gestart op vier (klinische en poliklinische) afdelingen, gevolgd door twee (klinische) afdelingen in januari 2017. Afdelingen

Resultaten project 'Opleiding' (2015-2016)

- In september 2015 en 2016 is een 'Amphia klas' met respectievelijk 26 en 30 studenten gestart met de deeltijdopleiding hbo-verpleegkunde bij Avans Hogeschool. Dit wordt de komende 4 jaar jaarlijks herhaald. Hiervoor is de samenwerking met Avans Hogeschool geïntensiveerd en de opleiding in samenwerking vastgesteld.
- In oktober 2016 is de cursus hbo-Leercoach gestart met 20 deelnemers. Dit is een inhoudelijke cursus voor hbo-verpleegkundigen die zijn opgeleid volgens het oude curriculum. De kloof tussen het oude en het nieuwe curriculum wordt in deze cursus overbrugd met vakken als Evidence Based Practice en Klinisch redeneren.
- De visie op werkbegeleiding is geformuleerd, waarna een cursus werkbegeleiding is gestart (met differentiatie tussen mbo en hbo). Dit wordt het traject tot praktijkleercoach en afdelingsleercoach genoemd. Praktijkleer-

coaches zijn alle werkbegeleiders op de afdelingen. Afdelingsleercoaches zijn 1 à 2 verpleegkundigen op de afdeling met extra aandacht voor leren. In 2016 hebben zes groepen het traject praktijkleercoach afgerond en vijf groepen hebben het traject afdelingsleercoach afgerond.

- Assessoren worden opgeleid om in de praktijk een bekwaamheidstoets (profcheck) af te nemen. Om de richting van het opleidingsprogramma vorm te geven en te continueren, vindt continue afstemming plaats met de programmaleiding en stuurgroep. Binnen de organisatie wordt draagvlak gecreëerd voor het implementeren en het investeren in opleiden. In 2016 zijn 130 assessoren opgeleid.
- Gebaseerd op de gap analyse van het nieuwe curriculum wordt in 2017 de Kopcursus voor mbo-verpleegkundigen gestart.

nemen deel aan het project op vrijwillige basis en werken altijd vanuit de inhoud van het verpleegkundig beroep.

Project Opleiding

Het project 'Opleiding' betreft het operationaliseren van een opleidingsprogramma voor mbo- en hbo-verpleegkundigen, dat gericht is op de zorg van de toekomst (zie kader 'Resultaten project 'Opleiding' (2015-2016)'). Dit houdt in dat Amphia vanaf 2016 opleidt volgens het nieuwe hbo-curriculum en het leerklimaat in het ziekenhuis gaat verbeteren, zodat verpleegkundigen kunnen excelleren op hun eigen niveau. In dit project wordt de expertise van de Amphia Academie ingezet in de vorm van projectleiding. Het beoogde resultaat van het project 'Opleiding':

- Het verhogen van het aantal hbo-opgeleide verpleegkundigen in het Amphia ziekenhuis.
- Verpleegkundigen zijn bijgeschoold op het gebied van het veranderende opleidingsprofiel BN2020.
- Werkbegeleiders zijn goed uitgerust om te begeleiden volgens nieuwe opleidingseisen.
- Onder de verpleegkundigen heerst een leerklimaat waarin continu leren centraal staat.

Project Verpleegkundig functiehuis

Dit project betreft het bouwen van het functiehuis en het vaststellen en inrichten van de functieprofielen gericht op het verlenen van optimale patiëntenzorg in 2020. In dit project wordt de expertise van de Kenniskern Personeel en Organisatie ingezet om de personele en financiële consequenties van de functiedifferentiatie te inventariseren en te integreren in het verpleegkundig domein.

Het project 'Verpleegkundig functiehuis' is onderverdeeld in een vijftal taken:

1. Het inventariseren en registreren van het basis opleidingsniveau van iedere verpleegkundige met als resultaat een overzicht van het basisopleidingsniveau op medewerkersniveau. Deze inventarisatie toont aan dat in 2016 in Amphia de verhouding tussen mbo-/in service-verpleegkundigen en hbo-verpleegkundigen 70 procent versus 30 procent is.
2. Het beschrijven van de functie van de mbo- en hbo-verpleegkundige aan de hand van de ervaringen van de functiedifferentiatie in de profielteams met als resultaat de functiebeschrijving voor de mbo- en hbo-verpleegkundige.
3. Het indelen van de functie van mbo- en hbo-verpleegkundigen aan de hand van de beschrijvingen, inclusief de financiële consequenties van deze indeling.
4. Strategische personeelsplanning voor de verpleegkundige beroepsgroep. Aan de hand van toekomstscenario's voor de verschillende verpleegafdelingen bepalen wat de te verwachten formatie van verpleegkundigen zal worden in combinatie met de verhouding tussen mbo- en hbo-verpleegkundigen.

5. Gedurende het project voortschrijdend bepalen wat mogelijke bijkomende projectresultaten zijn.

Onderzoekslijn

De 'Onderzoekslijn' is ingericht om het effect van de functiedifferentiatie te evalueren. Het onderzoek richt zich op de thema's 'complexiteit van zorg', 'verpleegkundig domein' en 'patiëntenperspectief' (zie figuur 2), die zijn voortgekomen uit het programma 'Amphia naar TOPzorg'. De resultaten van de evaluatie onderbouwen de ontwikkeling van en geven richting aan het programma 'Verpleegkundigen maken het verschil'. In 2016 is het concept 'complexiteit van zorg' onderzocht in relatie tot de ratio mbo-hbo-verpleegkundigen door middel van een literatuurstudie. De resultaten tonen aan dat patiëntenclassificatiesystemen – zoals de (niet-gevalideerde) Complexiteitsmeter – vaak worden ingezet in de gezondheidszorg om de personeelsbezetting te bepalen. In het verleden werden dergelijke systemen gebruikt om homogene groepen patiënten met dezelfde behoeften te identificeren met als doel het kwantificeren van de zorgbehoefte voor een bepaalde periode. Het meten met patiëntenclassificatiesystemen ter bepaling van de verpleegkundige bezetting is echter problematisch, doordat er onvoldoende gevalideerde bewijsvoering over de beschikbare instrumenten is om verpleegkundige inzet en werkdruk te meten. Bovendien zijn patiëntenclassificatiesystemen niet nauwkeurig genoeg om de verpleegkundige bezetting te voorspellen.

In 2017 wordt inzicht verkregen in de invloed van de functiedifferentiatie op de ervaren arbeidstevredenheid,

Excellente Zorg-pijlers

Verpleegkundigen pijler. Deze pijler achterhaalt de sterke aspecten van de verpleegkundige werkomgeving en de gebieden op organisatie- en afdelingsniveau, waar winst te behalen valt. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de Nederlandse Essentials of Magnetism (D-EOM II) enquête, waarmee de perceptie van verpleegkundigen op de werkomgeving gemeten wordt. Subanalyses worden uitgevoerd (in juli 2017) om gedifferentieerde resultaten op drie opleidingsniveaus (in service, mbo, hbo) te verkrijgen.

Organisatie pijler. De organisatie pijler brengt in kaart welke structurele voorwaarden Amphia heeft ingericht om verpleegkundigen in staat te stellen om EZ te leveren.

Patiënten pijler. Deze pijler betreft de resultaten van het verpleegkundig handelen voor patiënten. Dit wordt inzichtelijk gemaakt aan de hand van patiëntenervaring (CQ-index) en verpleegsensitieve indicatoren.

ervaren werkomgeving en ervaren kwaliteit en veiligheid van patiëntenzorg ('verpleegkundig domein') door middel van interviews met leidinggevend en mbo- en hbo-verpleegkundigen op afdelingen met 'profielteams' en zonder 'profielteams'. Om trends in ervaren arbeidstevredenheid, werkomgeving en kwaliteit en veiligheid van patiëntenzorg in het kader van de functiedifferentiatie in kaart te brengen, worden de metingen jaarlijks in kwartaal 3-4 van 2017-2019 herhaald.

Sinds november 2016 wordt het programma Excellente Zorg (EZ) uitgevoerd om inzicht te krijgen waar het Amphia ziekenhuis staat op de weg naar excellente verpleegkundige patiëntenzorg. Het programma EZ onderzoekt volgens wetenschappelijke inzichten de meetbare elementen van de fysieke werkomgeving van verpleegkundigen. Onderzoek toont aan dat een optimale werkomgeving van verpleegkundigen bijdraagt aan het verhogen van de kwaliteit van zorg en de patiënttevredenheid. Het programma is in november 2016 gestart met een onderzoek op drie pijlers (zie kader 'Excellente Zorg-pijlers'). De resultaten van het programma EZ (medio 2017) worden gebruikt om mede richting te geven aan de structurele aanpak van het programma 'Verpleegkundigen maken het verschil'.

In 2017 wordt, in nauwe samenwerking met de Amphia Cliëntenraad, een focusgroep georganiseerd om patiënttevredenheid in relatie tot de functiedifferentiatie in kaart te brengen ('patiëntenperspectief'). Tevens worden interviews gehouden met patiënten van de afdeling Maag-, darm-, leverziekten (meest ervaren afdeling in het kader van de functiedifferentiatie) om verdiepend inzicht te verkrijgen in de relatie tussen functiedifferentiatie en patiënttevredenheid.

De afdeling Maag-, darm-, leverziekten heeft de hbo-rol uitgediept. Als gevolg hiervan is draagvlak gecreëerd ten aanzien van de mbo- en hbo-rollen en voelt het team eigenaarschap over de rollen, taken en verantwoordelijkheden. *"Iedereen ziet het nut van het werken met dagoudsten op de afdeling. Het geeft rust, omdat iemand de leiding neemt en - bijvoorbeeld - ziekmeldingen worden zedaan. Organisatorisch loopt het beter. Dit maakt dat je als leidinggevende coachend leiding kunt geven. Het starten met de EBP-opleiding in 2017 is ook een succes, omdat de afdeling dit een randvoorwaarde vond om, met betrekking tot de hbo-rol, de kwaliteit op de afdeling te borgen."* (leidinggevende afdeling Maag-, darm-, leverziekten, 2016)

Communicatie: essentieel programmaonderdeel

De Verpleegkundige Regieraad is verantwoordelijk voor de coördinatie van het programmabreed communicatieplan richting interne en externe partijen. Uitgangspunt is dat met de communicatie ingezet wordt op het veranderproces en dat de beroepsgroep op eenduidige en heldere wijze geïnformeerd en betrokken blijft bij de ontwikkelingen. Dit om eventuele weerstand – onzekerheid over

eigen baan of onduidelijkheid over de ontwikkeling binnen het vak – te minimaliseren. Hiervoor worden diverse middelen ingezet zoals de Verpleegkundige Regieraad-nieuwsbrief, informatiebijeenkomsten en werkconferenties. Het onderzoeksteam geeft daarin inzicht in het verloop van het programma en communicatie wordt afgestemd op de doelgroep en aangelegenheid.

Programmastructuur

De raad van bestuur is de opdrachtgever van dit project, waarbij hun rol bestaat uit het scheppen van duidelijkheid in onduidelijke situaties, het zorgen van voldoende autorisatie van het management, het scheppen van voldoende draagvlak binnen de organisatie en het beschikbaar stellen van materialen en middelen.

De programmaleiding wordt gevormd door de Verpleegkundige Regieraad. Met de visie als stip aan de horizon (zie kader 'Visie Verpleegkundige Regieraad Amphia' en figuur 1) richt de raad zich op de inhoud, het resultaat en het veranderproces. Onderliggende taken zijn het leiden en coördineren volgens het programmaplan, het inzetten van waarderend verandermanagement, het coördineren van het overall communicatiebeleid, het onderhouden van de interne en externe relaties (communicatie en profilering), het bewaken van beschikbare materialen en middelen en het bewaken en sturen op kwaliteit en resultaat.

De Verpleegkundige Regieraad wordt regelmatig geconsulteerd vanwege de wijze waarop dit project (i.e. eigenaarschap bij het verpleegkundig domein) uitgevoerd wordt. De Verpleegkundige Regieraad is ook betrokken bij landelijke ontwikkelingen, zoals het 'Bachelor Nursing 2020 Project' en het project 'Toekomstbestendige beroepen in de verpleging en verzorging'.

De stuurgroep, samengesteld uit professionals van het managementniveau, opdrachtgever, programmaleiding en stakeholders, richt zich op het vasthouden van de koers en coördinatie en gezamenlijke strategische besluitvorming in lijn met de programmadoelen. De projectleiding is verantwoordelijk voor de uitvoering volgens projectplan en rapporteert via programmaleiding aan stuurgroep.

In termen van leiderschap en professionele ontwikkeling is een verantwoordelijke rol weggelegd bij de leidinggevend van de profielteams. De leidinggevend zijn in de lead om vanuit de kracht en professionaliteit van het team zich te ontwikkelen tot volwaardige profielteams. Alle activiteiten binnen het programma hebben ten doel deze leiderschapsrol te versterken en ondersteunen. De leidinggevend worden ondersteund door de projectleider 'Profielteams' (i.e. business partner Innovatie en Projectontwikkeling).

Implicaties voor de toekomst

De te ontwikkelen functieprofielen worden niet als een

statisch geheel te beschouwd, maar worden in de komende jaren bijgesteld en aangescherpt op basis van actuele ontwikkelingen. De resulterende functieprofielen zullen gaan leiden tot een differentiatie in functiewaardering mbo en hbo. Tevens zal, in lijn met de visie van de Verpleegkundige Regieraad, de verpleegkundige zorg, de kernbegrippen – klinisch redeneren (hbo), methodisch werken (mbo), evidence-based practice, verpleegkundig leiderschap, zelfmanagement en regie op zorg – uit de functieprofielen nader invulling worden gegeven.

Advies voor startende ziekenhuizen

Om een complexe organisatieverandering als functiedifferentiatie effectief uit te voeren is het van belang een gedegen projectstructuur in te richten, waarbij draagvlak vanuit alle lagen van de organisatie essentieel is. Het is essentieel dat de verpleegkundige beroepsgroep, op basis van hun professionele motivatie, sturend is in de uitvoering van het programma.

De organisatie dient ervoor te zorgen dat verpleegkundigen zich blijvend kunnen ontwikkelen en professionaliseren, zodat zij in 2020 in staat zijn met passie en overtuiging te kunnen werken volgens het functieprofiel passend bij hun opleidingsniveau.

Literatuur

- 1) Rechel B, Wright S, Edwards N, Dowdeswell B, McKee M, editors. Investing in hospitals of the future. European Observatory on Health Systems and Policies 2009.
- 2) Lambregts J, Grotendorst A. *Leren van de toekomst. Verpleegkundigen & Verzorgenden 2020*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum; 2012.
- 3) Lambregts J, Grotendorst A, van Merwijk C. *Bachelor of Nursing 2020. Landelijk Overleg Opleidingen Verpleegkunde*; 2015.
- 4) de Vos R, van Opstal D. *Excelleren op beide niveaus: Proeftuin verpleegkundige functieprofielen mbo en hbo*. Breda: Amphia Ziekenhuis; 2015.
- 5) Lambregts J, van Opstal D, de Vos R, Verheesen E (2015). Proeftuin in het Amphia Ziekenhuis toont aan dat het kan: patiëntenzorg nodigt uit tot excelleren op twee niveaus. *Onderwijs & Gezondheidszorg* 2015; 39(5):32-33.
- 6) Aiken LH, Sermeus W, Van den Heede K, Sloane DM, Busse R, McKee M, et al. (2012). Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United States. *Br Med J* 2012; 344:e1717.
- 7) Heinen M, Schoonhoven L, Cruisberg J, van Achterberg T. Resultaten van RN4Cast, een Europese studie naar inzet en behoud van verpleegkundigen in Nederland en Europa. Scientific Institute for Quality of Healthcare, UMC St Radboud, Nijmegen, Verplegingswetenschap en paramedische wetenschappen; 2013. Geraadpleegd op 4 september 2017, van <http://docplayer.nl/5200423-Rn4cast-resultaten-van-rn4cast-een-europese-studie-naar-inzet-en-behoud-van-verpleegkundigen-in-nederland-en-europa.html>.
- 8) Kutney-Lee A, McHugh MD, Sloane DM, Cimiotti JB, Flynn F, Neff DF, et al. Nursing: a key to patient satisfaction. *Health Aff (Millwood)* 2009; 28:w669-77.
- 9) Kane RL, Shamliyan TA, Mueller C, Duval S, Wilt TJ. The association of registered nurse staffing levels and patient outcomes: systematic review and meta-analysis. *Med Care* 2007; 7(45):1195-1204.
- 10) Aiken LH, Cimiotti J, Sloane DM, Smith HL, Flynn L, Neff D. The effects of nurse staffing and nurse education on patient deaths in hospitals with different nurse work environments. *Med Care* 2011; 49:1047-1053.
- 11) Friese CR, Lake ET, Aiken LH, Silber JH, Sochalski J. Hospital nurse practice environments and outcomes for surgical oncology patients. *Health Serv Res* 2008; 43:1145-1163.
- 12) Stalpers D, de Brouwer BJ, Kaljouw MJ, Schuurmans MJ. Associations between characteristics of the nurse work environment and five nurse-sensitive patient outcomes in hospitals: a systematic review of literature. *Int J Nurs Stud* 2015; 52(4):817-835.