

Op 28 januari 2019 vindt met diverse veldpartijen een rondetafelgesprek plaats over het arbeidsmarktbeleid in de zorg. De centrale vraag voor het gesprek is: *Wat is vanuit uw professie uw visie op de arbeidsmarkt in de zorg, mede in het licht van het Actieprogramma Werken in de Zorg?*

In dit document wordt de visie van de Verpleegkundige Raad Tergooi op het werken in de zorg en de drie actielijnen uit het actieprogramma beschreven.

Inleiding

70% van de zorg in ziekenhuis wordt uitgevoerd door verpleegkundigen¹. Vanuit hun professie kennen verpleegkundigen als geen ander de noden en wensen van patiënten, zij hebben veel ideeën over hoe de zorgverlening goed kan aansluiten op de huidige en toekomstige zorgvragen. Ook zijn zij de bron van kennis over hoe het werken in de zorg aantrekkelijk te laten zijn. Echter, verpleegkundigen hebben weinig positie in zorginstellingen en van beleidsparticipatie is nauwelijks sprake.

De Verpleegkundige Raad (VR) van Tergooi heeft de missie om de verpleegkundige beroepsgroep te positioneren én hen in staat te stellen te doen waarvoor ze staan opgesteld: excellente uitkomsten van zorg voor patiënten. Het programma Excellente Zorg (V&VN) is hierbij een vliegwiel. Uiteindelijk gaat het om het samenspel in de gehele organisatie.

Ten aanzien van de actielijn ‘meer kiezen voor de zorg’ stelt de VR dat we eerst, of minimaal tegelijkertijd, moeten werken aan het behoud van verpleegkundigen voor de zorg. De huidige productiedruk (werkdruk) en kwaliteitseisen en -registraties (vinken, gehoorzamen) naast de ervaren geringe waardering en beloning geeft verpleegkundigen het gevoel ‘geleefd’ te worden. Nieuwe beroepsbeoefenaars in dit krachtenveld inbrengen heeft een groot afbreukrisico. Het is daarom essentieel om te investeren in de huidige verpleegkundigen en hun werkomgeving en arbeidsvoorwaarden. Zij zijn de personificatie van ‘werken in de zorg’, via hén gaan meer mensen kiezen voor de zorg, goede verpleegkundigen worden en in de zorg blijven werken.

Ten aanzien van de actielijn ‘beter leren in de zorg’ stelt de VR dat er randvoorwaarden moeten komen om iedere (verpleeg)afdeling ook een leerwerkplaats te laten zijn. Hiertoe is het nodig dat opleidings- en zorginstellingen nauwer gaan samenwerken. Docenten kunnen meelopen op de werkvloer, observeren (job shadowing) en vanuit de vraagstukken die zich daar voordoen onderwijs organiseren voor hun studenten en verpleegkundig begeleiders (dus aan het systeem). Verpleegkundigen uit ziekenhuizen kunnen bijdragen aan het onderwijs op de scholen. Opleiding van verpleegkundigen moet meer in co-creatie plaatsvinden.

Ten aanzien van de actielijn ‘anders werken in de zorg’ stelt de VR dat het noodzakelijk is om verpleegkundigen niet alleen te zien als ‘handen aan het bed’. Naast het verlenen van zorg zijn zij verantwoordelijk voor de ontwikkeling van hun vak, het kwaliteitsbeleid en de organisatie van het ziekenhuis. We hebben gemerkt dat verpleegkundigen in de loop der jaren hebben steeds meer de taal van het management gaan spreken. Zij hebben het niet meer over de individuele patiënt met zijn/haar zorgbehoeften, maar over bedden, bezetting, productie, capaciteit, enzovoort. Kortom: de inhoud van het vak, ofwel de kwaliteit van zorg als een praktijk van relationeel zorg geven² moet meer het discours op de werkvloer bepalen. Wij zien dat verpleegkundigen gaan stralen als het gaat over hun vak, over de beste zorg voor hun patiënten.

¹ Oostveen van, C. J., Gouma, D. J., Bakker, P. J., & Ubbink, D. T. (2015). Quantifying the demand for hospital care services: a time and motion study. *BMC Health Services Research*, 15, 15.

² Baart, A. (2018). De ontdekking van kwaliteit – Theorie en praktijk van relationeel zorg geven. SWP Amsterdam.

Excellente Zorg

In Tergooi heeft het programma Excellente Zorg³ geholpen om aan de slag te gaan met bovenstaande thema's. Excellente Zorg staat voor 'De beste zorg aan patiënten, uitgevoerd door verpleegkundigen die met volle overgave en volgens de laatste wetenschappelijke inzichten hun werk doen'. Dit programma is gebaseerd op het concept van de Magnet Hospitals, de zogenaamde magneetziekenhuizen die in Amerika al sinds de jaren '80 van de vorige eeuw hun succes bewijzen. In deze magneetziekenhuizen ligt de nadruk op de autonomie van verpleegkundigen, verpleegkundig leiderschap, opleiding en onderzoek. Het resultaat is een hogere kwaliteit van zorg voor de patiënt.

Acht magneetkenmerken van een professionele werkomgeving vormen het uitgangspunt om samen met onze verpleegkundigen de verantwoordelijkheid op te pakken voor het verpleegkundig domein. Deze kenmerken zijn: werken met vakbekwame collega's, goede relatie met artsen, autonomie, support van leidinggevende, zeggenschap over de beroepsuitoefening, opleidingsmogelijkheden, voldoende personeel en een patiëntgerichte zorgcultuur.

Belangrijke aspecten van het programma zijn de metingen (nulmeting en resultaatmetingen), de ruimte voor verpleegkundigen om zelf inhoud te geven aan het programma en de ondersteuning vanuit V&VN. Deelname aan Excellente Zorg heeft in Tergooi een grotere mate van beroepstrots, toekomstvisie, verbinding en zeggenschap over het verpleegkundig domein opgeleverd. Voor veel verpleegkundigen heeft het geleid tot meer energie en werkplezier. V&VN heeft inmiddels een schat aan data, die inzicht geeft in hoe verpleegkundigen hun werkomgeving ervaren, hoe organisaties ingericht zijn om verpleegkundigen te faciliteren bij het verlenen van zorg, én over de uitkomsten van zorg (verpleegsensitieve indicatoren).

De VR gebruikt bij een Professioneel Praktijk Model voor de uitvoering van activiteiten in en voor het verpleegkundig domein.

Professioneel Praktijk Model Verpleegkunde Tergooi



Uitleg PPM: In het rode hart staat waar het allemaal om gaat: excellente uitkomsten van zorg voor de patiënt. De bovenste grijze balk toont de verbinding van de missie, visie en strategie van Tergooi met de verpleegkundige ambitie. De onderste grijze balk toont de basis: een professionele werkomgeving, zeggenschap en samenwerking zijn voorwaarden voor excellente zorg. De vijf groene bollen tonen de vijf domeinen waarbinnen verpleegkundigen concreet aan de slag gaan om excellente zorg te leveren. De grijze balken aan de zijkant laten zien dat we verbinding zoeken met andere ontwikkelingen in Tergooi.

³ <https://www.venvn.nl/Themas/Excellente-Zorg>

Eigenaarschap verpleegkunde

(Her)krijgen van werkplezier in de zorg is in feite niet zo moeilijk. Verpleegkundigen ontlenu hun werkplezier aan de kerntaak van ziekenhuizen: het betekenisvol zijn voor patiënten. Ook de samenwerking met collega's bepaalt het werkplezier. Hiervoor is het nodig dat verpleegkundigen worden gefaciliteerd om hun werk goed te doen: tijd, middelen en support voor kwaliteit van zorg voor en met de patiënt, en voor teamwerk. In de praktijk ervaren verpleegkundigen dikwijls dat niet het primaire proces centraal staat, maar dat de secundaire processen en diensten de zorg bepalen. Zij hebben hier last van – (onbekende) anderen bepalen hoe zij moeten werken – verliezen energie en trekken zich terug op de eigen afdeling.

Verpleegkundigen spelen zelf een belangrijke rol in het creëren van een werkomgeving die de kwaliteit van zorg en hun eigen werkplezier bevordert. Daartoe moeten zij de zeggenschap over hun vak, het verpleegkundig domein binnen de organisatie, opeisen. Een verpleegkundige zeggenschapsstructuur draagt bij aan het eigenaarschap van verpleegkundigen. Dit werkt effectief als er binnen de organisatie positie en draagvlak is voor verpleegkundige zeggenschap. Een volgende stap in de formalisering van deze zeggenschap is de functie van *Chief Nursing Officer* (CNO). Met een CNO in ieder ziekenhuis, en een landelijk netwerk van CNO's, kunnen verpleegkundigen vanuit hun vakinhoud en beroepspraktijk het eigenaarschap waarmaken voor ontwikkelingen die het 'werken in de zorg' betreffen en waarbij hun inbreng waardevol en noodzakelijk is. Onderliggend concept: *Shared Governance*.

Werkplezier

De VR heeft een inventarisatie gedaan bij verpleegkundigen over hun ideeën voor anders werken in de zorg. Onze vraag was: wat gaat jou, en toekomstige collega's, helpen om met plezier je beroep uit te oefenen en bij te dragen aan een leuk ziekenhuis? De antwoorden samengevat:

- Vertrouwen in ons als professional, de zorg zó kunnen doen als wij denken dat goed is.
- Tijd voor kwaliteit en beroepsontwikkeling, met elkaar nadenken over onze zorg, werken aan kwaliteit (werkgroepen, projecten) en verbinding met de organisatie.
- Werkdruk verlagen, tijd en spullen om ons werk goed te kunnen doen, effectieve inzet van verpleegkundigen met ondersteuning van andere diensten/niveaus, zeggenschap over registraties, systemen die goed met elkaar communiceren (bijv. overdracht naar VVT), zorgzwaarte gebruiken voor bepalen capaciteit.
- Ontwikkelings-/loopbaanmogelijkheden: combibanen (zorg en onderzoek, zorg en opleiding, verpleegafdeling en polikliniek, verpleegafdeling en stafafdeling), zelf kunnen bepalen wat geschoold moet worden.
- Meer mogelijkheden om de werk-privé balans optimaal te houden, bijvoorbeeld flexibele contracten, inzet van oudere verpleegkundige met professionele bagage.
- Teamwerk, niet alleen met eigen verpleegkundig team, maar ook met andere professionals.
- Aandacht en waardering, zichtbaarheid van verpleegkundigen vergroten.
- Salariering, beloning voor excellentie.

Het valt op dat verpleegkundigen vrijwel niet spreken over technologie.

Goede voorbeelden

De volgende activiteiten vanuit de VR worden door verpleegkundigen gewaardeerd.

- Wall of Nursing – Met een grote groep verpleegkundigen reflecteren op hoe we zorg verlenen, bewustwording van wat er beter/anders zou kunnen en een gezamenlijke visie ontwikkelen voor de toekomst van verpleegkunde in Tergooi (meerjarenplan).
- Loopbaanpaden – Master opgeleide verpleegkundige op verpleegafdelingen (combi zorg en onderzoek), leermeesterschap voor klinisch redeneren en evidence based practice, verpleegkundig leiderschap (Nieuw Verpleegkundig Leiderschap⁴ met verpleegkundigen uit de keten in de regio), mentorschap.

⁴ <https://www.erasmuscentrumzorgbestuur.nl/programma/nieuw-verpleegkundig-leiderschap>

- Verpleegkundigen ondersteunen en faciliteren om zelf (bottom up) leerlijnen voor klinisch redeneren en evidence based practice te ontwikkelen en uit te voeren
- Mentorschap: 2e jaars hbo-v studenten zijn een half jaar gekoppeld aan een ervaren verpleegkundige (mentor), hebben precies hetzelfde rooster (ook avond- en nachtdiensten) en maken zo goed kennis met het werken in een ziekenhuis
- VR: collega's bij wie je altijd terecht kunt voor een gesprek en advies. Master opgeleide verpleegkundigen (van de VR) bieden expertise aan om verpleegkundigen te helpen bij hun kwaliteits- en onderzoeksprojecten.
- In ontwikkeling: verpleegkundig onderzoeksbureau en werken met ziekenhuisbrede councils (in plaats van afdelingsgebonden werkgroepen).
- Verpleegkundigen op de kaart: verbinding, elan, zelfwaardering, samenwerking, aandacht voor verpleegkundige beroepsuitoefening.

Een belangrijke succesfactor bij deze ontwikkelingen is het leiderschap van de Verpleegkundige Raad, om combinatie met de samenwerking met het verpleegkundig platform, de vakgroep verpleegkundig specialisten en andere partijen in de organisatie. De raad van bestuur speelt een essentiële rol bij de erkenning, waardering en benutting van de stem van verpleegkundigen.

Anders werken in de zorg

De Verpleegkundige Raad Tergooi adviseert Kamerleden om:

- De inzet van de functie van CNO te ondersteunen.
- In alle ziekenhuizen het programma Excellente Zorg (inclusief data verzameling) te gebruiken voor het verbeteren van de werkomgeving van verpleegkundigen.
- Niet in de regel- en efficiëntiereflex te schieten, maar praktische wijsheid in relatie tot het nieuwe kwaliteitsdenken te stimuleren⁵. Geef professionals ruimte om te ervaren, na te denken, te leren en te ontdekken. Vertrouwen!
- Verpleegkundigen te zien als meer dan 'handen aan het bed'. Verpleegkundigen in de gelegenheid stellen om een (klein) percentage van hun dienstverband een andere rol dan zorgverlener te vervullen. Denk aan: taken bij een stafafdeling, werken op een andere zorgafdeling, deelname aan projecten.
- Duidelijkheid te creëren rondom de wet BIG II.
- Arbeidsvoorwaarden te verbeteren: salariëring en flexibilisering van contracten.

⁵ Bijvoorbeeld:

Tijd voor verbinding; De volgende stap voor patiëntveiligheid in ziekenhuizen (2018)

De juiste zorg op de juiste plek; Wie durft?

Baart, A. (2018). De ontdekking van kwaliteit – Theorie en praktijk van relationeel zorg geven. SWP Amsterdam.