



Beleidsplan 2024 - 2028

Verpleegkundig Staf Bestuur Groene Hart Ziekenhuis



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



Het Groene Hart Ziekenhuis excelleert in verpleegkunde!

Inleiding

Voor je ligt het beleidsplan van het verpleegkundige stafbestuur (VSB) van het Groene Hart Ziekenhuis (GHZ). Dit beleidsplan is een vernieuwde versie van het vorige beleidsplan 2019-2023. De ontwikkelsporen uit het vorige beleidsplan zijn nog steeds actueel en in dit beleidsplan herijkt.

Het verpleegkundig beroep is sinds de 14^e eeuw volop in ontwikkeling en sindsdien is er een verschuiving zichtbaar van de medische en verpleegkundige zorg naar gasthuizen. Eind 19^e eeuw verandert het verpleegkundig beroep door het hygiënisch handelen. In die tijd beginnen de ziekenhuizen te ontstaan. In 1905 ontstaan de plannen voor het 'Van Iterson ziekenhuis in Gouda'. In 1970 verhuist het Van Iterson ziekenhuis en het Diaconessenhuis naar het Bleulandziekenhuis. In 1972 fuseert het Joseph ziekenhuis met het Bleuland ziekenhuis en ontstaat het Groene Hart Ziekenhuis zoals we deze vandaag de dag kennen.



Het verleden is niet alleen iets van vroeger, het zegt ook veel over de wereld waarin we nu leven en inspireert bij het maken van plannen voor de toekomst.

Het GHZ heeft een eigen strategisch plan en zet de komende jaren in op de volgende strategische pijlers:

- ✓ Brede basiszorg
- ✓ Vernieuwende organisatie
- ✓ De juiste zorg op de juist plek (FIT!)
- ✓ Patiëntenparticipatie
- ✓ Zorginnovatie en EHealth
- ✓ Transitie Route 31

Met de overkoepelende thema's uit het Kader Passende Zorg als leidraad:

- ✓ Mensgericht
- ✓ Houdbaar
- ✓ Duurzaam

Het VSB heeft dit beleidsplan opgesteld als leidraad voor de verpleegkundige ontwikkelingen in het GHZ. Het hoofdthema voor de komende jaren blijft: 'Excellente Zorg'. Om een toekomstbestendige professionele verpleegkundige beroepsgroep en werkomgeving te creëren hanteert het VSB de 8 basisprincipes van Excellente Zorg als uitgangspunt:

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



Onderzoek heeft uitgewezen dat verpleegkundigen zich door Excellente Zorg meer verantwoordelijk voelen om de beste zorg te leveren aan patiënten en meer voldoening uit hun werk halen. Vanuit dit besef is inmiddels veel aandacht uitgegaan naar de ontwikkeling van de verpleegkundige beroepsgroep binnen het GHZ.

Huidige ontwikkelingen in zowel de maatschappij als in de gezondheidszorg, zoals IZA (Integraal Zorg Akkoord), arbeidsmarktkrapte, een toenemende complexe zorgvraag, stellen het GHZ voor grote opgaven. De verpleegkundige beroepsgroep zal meer dan ooit van groot belang zijn voor de patiëntenzorg. De wet Zeggenschap, als onderdeel van de wkkgz (wet kwaliteit klachten en geschillen zorg), geeft een signaal dat verpleegkundigen de gelegenheid moeten krijgen invloed uit te oefenen op het beleid, wanneer dat invloed heeft op de uitoefening van hun vak. De raad van bestuur (RvB) van het GHZ erkent dit en realiseert zich dat de verpleegkundige beroepsgroep veel meer kan bieden dan dat nu tot uiting komt.

Excellente zorg is noodzakelijk om de ambities ten aanzien van de strategische pijlers van het GHZ te realiseren. Dit kan de verpleegkundige beroepsgroep niet alleen en vraagt ook om inspanning van medici, management en staf. Er zijn andere vormen van samenwerking, verschuiving van verantwoordelijkheden, aanpassing van processen en nieuw verpleegkundig beleid hiervoor nodig. Vervolgens is het noodzakelijk dat het VSB samen met de RvB en eventuele gremia de strategische pijlers, ideeën en plannen goed doordenkt om duidelijk de consequenties voor verpleegkundigen in beeld te hebben.

Om bovenstaande te realiseren zet het VSB de komende jaren in op drie samenhangende ontwikkelsporen:

1. Verpleegkundig leiderschap en zeggenschap
2. Zorginnovatie & EHealth.
3. Professionele ontwikkeling VSB

Dit beleidsplan geeft een toelichting op de drie ontwikkelsporen en beschrijft daarbij de activiteiten die nodig zijn. Het beleidsplan beschrijft wat de komende jaren georganiseerd en gefaciliteerd dient te worden voor de ontwikkeling van Excellente verpleegkunde, want **Samen, Betrokken, Vooruit!**



Ontwikkelspoor 1: Verpleegkundig leiderschap en zeggenschap

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

- ✓ Het inbrengen en benutten van verpleegkundige expertise, waar mogelijk op basis van evidence, op elk niveau in de organisatie (beleid, management, ontwikkeling en uitvoering);
- ✓ Verpleegkundige beroepsuitoefening en beroepsontwikkeling waar de verpleegkundigen zelf regie over hebben;
- ✓ Verpleegkundige thema's op de strategische agenda die zelf door de verpleegkundigen daarop zijn geplaatst;

Betekenis voor het GHZ

Verpleegkundig leiderschap en zeggenschap is niet nieuw voor het GHZ. De afgelopen jaren heeft het VSB actief ingezet op het tastbaar maken van de betekenis van verpleegkundig leiderschap en hoe dit tot uiting komt in de dagelijkse praktijk. De komende jaren zal ingezet worden op eigenaarschap, als onderdeel van verpleegkundig leiderschap en zeggenschap. Bianca Buurman schreef: "We zijn zelf eigenaar van ons vak. Zorg dat je betrokken bent bij ontwikkelingen in je team, organisatie of landelijk en volg scholing om competenties te ontwikkelen. Verandering komt niet vanzelf tot stand, onderschat je eigen kennis niet, zet door en denk vanuit gemeenschappelijk belang over hoe je verandering tot stand kan brengen." Dit uitgangspunt moet voor het GHZ de basis zijn.



Bron: Hamric & Hanson (Advanced Practice Nursing, 2013)

Verbinding met Nurses Know Better

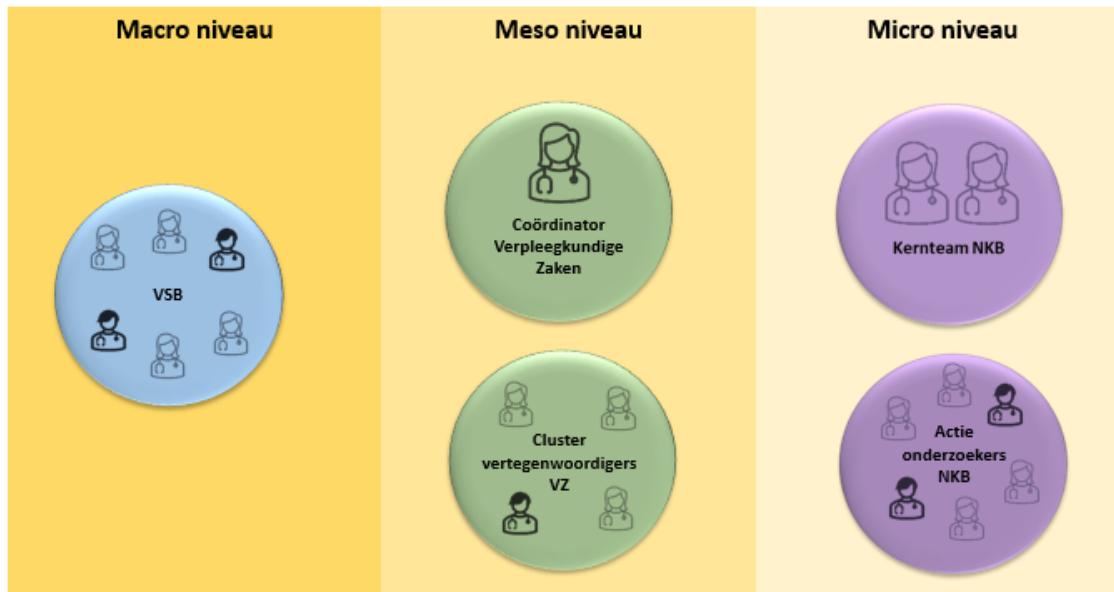
Nurses Know Better (NKB), oorspronkelijk gestart als initiatief van een verpleegkundig wetenschapper en een aantal chirurgen, heeft als doel om de zeggenschap en verpleegkundig leiderschap onder verpleegkundigen, met name op microniveau, te vergroten. Om dit te bereiken doet NKB deels participatief actieonderzoek op de klinische afdelingen om te achterhalen op welke wijze dit op de werkvloer verbeterd kan worden. Op basis van (psychologische) veiligheid, geboden ruimte en vertrouwen wordt er bottom-up een beweging bewerkstelligd, zodat verpleegkundigen continue in beweging zijn, waarbij zij op zoek gaan naar vernieuwingen en verbeteringen. NKB raakt ook aan de strategische pijler FIT!, omdat verpleegkundigen goede ideeën hebben over hoe zorg anders en efficiënter georganiseerd kan worden. De doelen van NKB zijn gelijk aan de doelen van het VSB waarop is besloten om NKB als een zelfstandig functionerend onderdeel van het VSB te omarmen. Door de geïntensiverde samenwerking wordt de efficiency en effectiviteit waaraan het VSB werkt vergroot. (NKB werkt met een eigen begroting.)

Verpleegkundige zaken en Clustervertegenwoordigers

Het VSB vindt het noodzakelijk om in verbinding te zijn met de verpleegkundigen in het GHZ. Om die verbinding tot stand te brengen is een aantal jaar geleden Verpleegkundige Zaken ontstaan. De



coördinator VZ is nauw betrokken bij het VSB en vormt een sterke brugfunctie tussen beleid en het operationele proces. De coördinator Verpleegkundige Zaken houdt zich bezig met de uitwerking van de ontwikkelsporen van het beleidsplan van het VSB. Zij heeft verschillende verpleegkundige werkgroepen in kaart gebracht en een verpleegkundige achterban ontwikkelt die beiden bij kunnen dragen aan deze uitwerking. Ter ondersteuning van de Coördinator Verpleegkundige Zaken is per cluster (in totaal 4) een clustervertegenwoordiger aangesteld die een signalerende, informerende en ondersteunende functie heeft ten aanzien van zeggenschap.



Hoofddoelstelling

De kwaliteit van zorg wordt verbeterd door verpleegkundigen die eigenaar zijn van hun eigen vakinhoud en -ontwikkeling. Dit betekent dat op alle lagen van de organisatie verpleegkundigen aan tafel zitten en verpleegkundigen zich verantwoordelijk voelen voor de verpleegkundige zorg en ontwikkeling en elkaar durven aan te spreken op hun verantwoordelijkheid hierover.

Verpleegkundig leiderschap en zeggenschap speelt zich op verschillende niveaus binnen de organisatie af wat maakt dat we de doelstelling van dit ontwikkelspoor hebben onderverdeeld in een doelstelling voor micro- meso- en macroniveau.

Doelstelling Microniveau

Ontwikkelen van eigenaarschap bij verpleegkundigen door onderlinge samenwerking/verbinding met behulp van de volgende acties:

- ✓ Deelname VSB aan praktijkworkshopdagen (PWD) verpleegkundigen. Verpleegkundigen van algemene verpleegafdelingen volgen jaarlijks een scholing van het VSB tijdens de PWD. Deze scholing biedt verpleegkundigen handvatten om zeggenschap, leiderschap en eigenaarschap tot uiting te brengen en door te ontwikkelen.
- ✓ Meelooptomomenten: De VSB leden, VZ en clustervertegenwoordigers lopen jaarlijks een aantal uur mee op verpleegafdelingen. Zij werken mee in de directe patiëntenzorg en stellen gerichte vragen om te horen wat er leeft onder en speelt bij verpleegkundigen binnen het GHZ.
- ✓ Uitkomstgericht werken: Het VSB heeft meegedacht in de ontwikkeling van de kwaliteitskaart en is voorstander van uitkomstgericht werken bijvoorbeeld door middel van het gebruik maken



- ✓ van PROMS. Het VSB zal de komende jaren onderzoeken hoe uitkomstgericht werken eruit moet zien op de verpleegafdelingen in het GHZ.
- ✓ Beter laten lijst: Efficiënt werken en werk doen dat ertoe doet is van belang om de zorg toekomstbestendig te maken. Het VSB denkt actief mee bij de implementatie van de 'Beter laten lijst' in het GHZ.
- ✓ Evidence based practise (EBP): EBP helpt verpleegkundigen om kritisch naar het eigen handelen te kijken en de verpleegkundige zorg verder te professionaliseren. Het VSB heeft de ambitie om een verpleegkundige wetenschapper toe te voegen/aan te nemen om EBP onder verpleegkundigen verder te ontwikkelen. De mogelijkheid hiervoor zal de komende jaren worden onderzocht.
- ✓ NKB: Op basis van (psychologische) veiligheid, geboden ruimte en vertrouwen wordt er een bottom-up beweging bewerkstelligd, zodat de verpleegkundigen continue in beweging zijn en zij op zoek gaan naar vernieuwingen en verbeteringen. Het VSB overlegt maandelijks met NKB en is onderdeel van de klankbordgroep van NKB om elkaar te versterken in het ontwikkelen van verpleegkundig leiderschap en zeggenschap. In de initiatieven die uit deze overleggen ontstaan zijn de safety-2 gedachte en het elkaar inspireren over de muren van de afdeling belangrijk.
- ✓ Lunchbijeenkomst: Het VSB organiseert elke maand een lunchbijeenkomst voor verpleegkundigen over onderwerpen die het verpleegkundige domein raken. De lunchbijeenkomsten zijn gericht op klinisch redeneren en het stimuleren van eigenaarschap onder verpleegkundigen. Twee keer per jaar sluit de RvB aan bij deze lunches.

Doelstelling Mesoniveau

Ontwikkelen en faciliteren van eigenaarschap van verpleegkundigen door samenwerking/verbinding met onderstaande gremia met behulp van bijbehorende acties:

- ✓ Clustermanagers: Twee keer per jaar aansluiten bij het clustermanagementoverleg met als doel verbinding aangaan en elkaar te informeren over en stimuleren in het tot uiting brengen van faciliterend leiderschap.
- ✓ Teamleiders: Zes keer per jaar aansluiten bij het GHZ brede teamleidersoverleg kliniek en polikliniek met als doel verbinding aangaan en elkaar te informeren over en stimuleren in het tot uiting brengen van faciliterend leiderschap.
- ✓ HRM:
 - Iedere 6 weken regulier overleg gericht op het door ontwikkelen van zeggenschap en leiderschap GHZ breed en het faciliteren van eigenaarschap van verpleegkundigen.
 - Het VSB neemt deel aan de klankbordgroep met betrekking tot het verpleegkundig functiehuis. Het functiehuis van het GHZ wordt ten tijde van het schrijven van dit beleidsdocument door HRM geoptimaliseerd.
 - Het VSB ontvangt jaarlijks de uitstroomcijfers van verpleegkundigen en ieder kwartaal een overzicht van redenen van vertrek n.a.v. exitgesprekken.
- ✓ Leerhuis: 1 van de 8 essentials van Excellente Zorg gaat over opleidingsmogelijkheden. Dit is belangrijk voor het behoud van verpleegkundigen. Het VSB is vooraf betrokken en proactief bij de ontwikkeling van het ziekenhuisbrede opleidingsplan. Het VSB heeft ieder kwartaal regulier overleg met het Leerhuis om aangehaakt te blijven en te zorgen dat gezamenlijke doelen ten aanzien van opleiden en ontwikkelen worden bereikt.
- ✓ VZ: Het VSB heeft wekelijks overleg met de coördinator VZ. Het beleidsplan van het VSB is leidend voor de projecten en werkzaamheden die de coördinator VZ op zich neemt. De clustervertegenwoordigers sluiten elk twee keer per jaar aan bij een VSB-overleg.
- ✓ Programmaleider Patiënt als Partner (PAP): Het VSB heeft twee keer per jaar overleg met de programmaleider PAP met als doel patiëntenperspectief mee te nemen in de dagelijkse besluitvorming en daarmee het verbeteren van de kwaliteit van de verpleegkundige zorg.



- ✓ Faciliterende afdelingen: het VSB ziet mogelijkheden om de samenwerking met faciliterende afdelingen te optimaliseren. Het VSB zal de komende jaren deze mogelijkheden onderzoeken. De samenwerking is erop gericht dat verpleegkundigen door faciliterende afdelingen ondersteund worden, zodat zij zich met de kern van hun werk kunnen bezig houden, namelijk de zorg aan de patiënt en de ontwikkelingen van hun vak.

Doelstelling Macroniveau

Medezeggenschap is het recht op inspraak of het uitbrengen van een advies, waarbij er geen directe bevoegdheid bestaat. Zeggenschap is het recht om mee te beslissen en geeft meer bevoegdheid. Binnen het GHZ is een (informele) medezeggenschap voor het VSB geregeld. Het VSB heeft naar de RvB de wens uitgesproken om van (informele) medezeggenschap te ontwikkelen naar formele zeggenschap. Dit moet formeel zijn beslag krijgen.

Het formaliseren van zeggenschap door samenwerking met onderstaande gremia en daaruit voortvloeiende acties:

- ✓ Raad van Bestuur
 - Deelnemen aan de bestuurstafel, meebeslissen met onderwerpen die het verpleegkundig vak raken
 - Maandoverleg
 - Themavergadering
 - Actief betrokken bij het tot stand komen van strategisch beleid en is aanwezig bij de strategiebijeenkomsten.
 - 1 x per kwartaal sluit de RvB aan bij een vergadering van het VSB.
- ✓ Raad van Toezicht (RvT)
 - Jaarlijks aansluiten in overleg RvT. Het VSB brengt de RvT op de hoogte van de stand van zaken van de doelstellingen uit het beleidsplan.

Het bestendigen van verpleegkundig leiderschap en zeggenschap in het GHZ én in de regio door samenwerking met onderstaande gremia en daaruit voortvloeiende acties:

- ✓ VMS: samenwerking gericht op het behalen van gezamenlijke doelstellingen ten aanzien van de kwaliteit van zorg.
- ✓ OR/HR: gericht op zeggenschap voor alle medewerkers in de organisatie.
- ✓ CR: gericht op input vanuit patiëntenperspectief ten aanzien van kwaliteit van zorg.
- ✓ Andere VAR's/VSB's gericht op het bestendigen van zeggenschap in de regio, ontschotten, inspireren, leren en werken vanuit gezamenlijk belang.

Ontwikkelspoor 2: Zorginnovatie en EHealth

In het huidige veranderende zorglandschap (arbeidsmarktkrapte, toename complexiteit van zorg, IZA, groei van de regio) is het ontwikkelspoor Zorginnovatie en eHealth een essentieel onderdeel van het verpleegkundig domein. Om in de toekomst de beschikbaarheid en bereikbaarheid van de zorg te borgen, is het noodzakelijk dat verpleegkundigen werken aan digitale zorgoplossingen. Het strategisch plan van het GHZ schrijft dat digitale zorg dient bij te dragen aan efficiëntie, kostenbesparing, werkdrukverlaging, veiligheid van zorg en/of een hogere patiënttevredenheid. Het dient ten goede te komen van kwaliteit van zorg.

Om een brug te slaan tussen het zorgdomein en ICT heeft het GHZ een Chief Nurse Information Officer (CNIO) en Chief Medical Information Officer (CMIO). De CNIO is de verbinding met het verpleegkundig domein en de CMIO met het medische domein. De huidige CNIO van het GHZ is tevens lid van het VSB en is voor ontwikkelspoor Zorginnovatie en EHealth van essentieel belang.



Doelstelling

Een toekomstgerichte verpleegkundige werkplek die het verpleegkundig werk efficiënter en effectiever maakt door middel van digitale ondersteuning in het verpleegkundig proces en door verpleegkundigen die digitaal vaardig zijn.

Dit willen we realiseren door:

- ✓ Deel te nemen aan de Stuurgroep EPD en na implementatie ook de borging en naleving van afspraken die gelden voor het verpleegkundige domein volgen.
- ✓ Deel te nemen aan de stuurgroep ZIE! en daarin op de hoogte blijven van landelijke ontwikkelingen zoals medicatieoverdracht, E-overdracht, persoonlijke gezondheidsomgeving (PGO) en het effect van deze ontwikkelingen op het GHZ.
- ✓ Deel te nemen aan de EPD-commissie.
- ✓ Aan te sluiten bij zorginnovaties binnen het GHZ ,die het verpleegkundig domein raken, op weg naar de nieuwbouw en binnen een continue veranderend zorglandschap. Een voorbeeld hiervan is 'Verpleegkundige werkplek van de toekomst'.
- ✓ Betrokken te zijn bij de aanschaf van alle verpleegkundige materialen die met zorginnovatie en eHealth te maken hebben.
- ✓ Verbonden te zijn met het landelijke CNIO-netwerk van de V&VN.

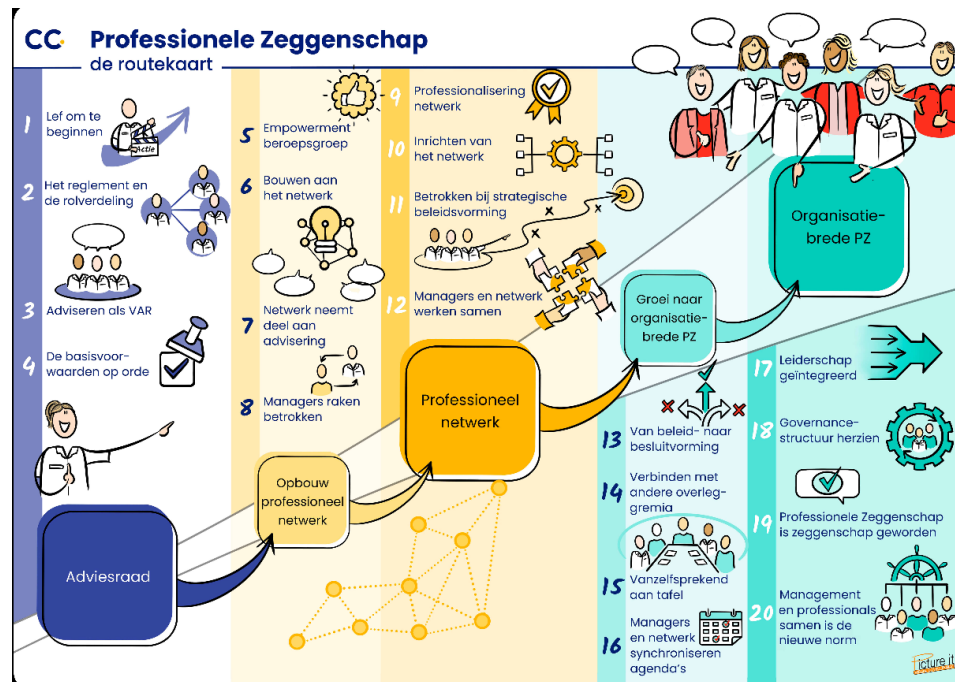
Door deelname aan bovenstaande overlegstructuren en de acties die daaruit voortvloeien wordt verbinding gelegd tussen ICT en de dagelijks verpleegkundige praktijkgericht op een toekomstbestendige verpleegkundige werkplek. De CNIO heeft binnen deze ontwikkelingen een grote rol.

Ontwikkelspoor 3: Doorontwikkeling van het VSB

Het VSB heeft zich tijdens de looptijd van het vorige beleidsplan intern sterk ontwikkeld met behulp van een programma gericht op het ontwikkelen van individuele en groepscompetenties en coaching op vraagstukken voortkomend uit de ontwikkelsporen.

Het Variantenmodel van CC-zorgadviseurs is destijds een hulpmiddel geweest om de verschillende ontwikkelstadia van een verpleegkundig bestuur inzichtelijk te maken.

Voor het huidige beleidsplan maken we gebruik van onderstaande infographic van CC-zorgadviseurs.



Doelstelling:

Het VSB is en blijft kritisch ten aanzien van eigen functioneren. Zij reflecteert op reguliere basis en vraagt actief feedback op eigen functioneren met als doel te ontwikkelen richting een toekomstbestendige en gelijkwaardige gesprekspartner aan de bestuursafel en het bestendigen van het VSB binnen het GHZ.

Het VSB

- ✓ ontwikkelt als team en individueel m.b.v. een specifiek passend en jaarlijks coaching/opleidingstraject;
- ✓ evalueert jaarlijks de onderlinge samenwerking en de samenwerking met RvB;
- ✓ neemt het beleidsplan als leidraad voor invulling van de agenda en deelname aan overlegstructuren;
- ✓ beschrijft de rolverdeling binnen het VSB en VZ, inclusief portefeuilleverdeling;
- ✓ legt de inwerktijd, rooster van aftreden en de opzegtermijn voor VSB leden vast;
- ✓ stelt een communicatieplan op;
- ✓ houdt de behaalde successen en resultaten bij en viert deze;
- ✓ zorgt voor zichtbaarheid naar de verpleegkundige achterban.