

Congres 'Over de Bogen'



HAN UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Radboudumc

Congres Over de Bogen is een initiatief van HAN en Radboudumc

We schrijven nu geschiedenis!




HAN UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Radboudumc

Congres Over de Bogen is een initiatief van HAN en Radboudumc

Programma

Verpleegkundig congres
Over de Bogen

UITNODIGING
10 november 2022
12.00 tot 17.00 uur
HAN Campus Nijmegen
Kapittelweg 33



Bewust van waar we vandaan komen bouwen we tijdens dit nieuwe verpleegkundig congres aan de toekomst van de gezondheidszorg.

Marjolein Heemels, directeur Verpleegkunde MUMC+, is keynote spreker en neemt je mee in hoe verpleegkundigen steeds meer de vakinhoud bepalen. Daarnaast spreekt Pauline van Bokhorst, verpleegkundig kwaliteits- en veiligheidsadviseur HVC, over hoe we van Zusters Onder de Bogen naar verpleegkundig directeuren transformeren.

Ook worden de prijzen voor implementatie, professionalisering en netwerkworng uitgereikt. Wil jij samen met je collega's in de prijzen vallen?

Programma, prijzen en meer informatie
Bekijk het volledige programma en informatie over prijzen en aanmelding op:
www.congresoverdebogen.nl
Tot donderdag 10 november!

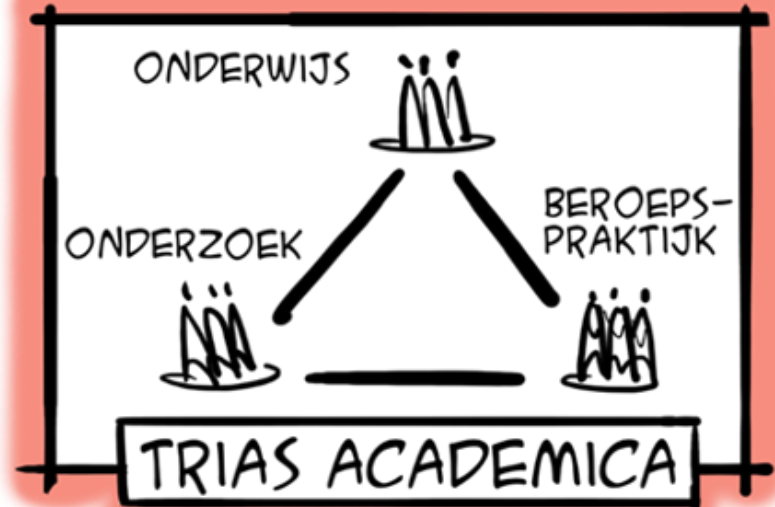
MELD JE HIER METEEN AAN

Er zijn geen kosten aan dit congres verbonden
Aanmelden kan tot 3 november 2022

HAN UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Radboudumc
Congres Over de Bogen is een initiatief van HAN en Radboudumc

- Inloop
- Opening **Jolanda**
- Alles Stroomt door **Hester en Lilian**
- Het professionele kompas door **Marjolein**
- Van Zusters Onder de Bogen naar verpleegkundig directeuren door **Pauline**
- Netwerken door **ons allemaal**
- Prijsuitreikingen door **Lilian, Hester en Jolanda**
- Afsluiting

Alles stroomt





**KERNWAARDEN VOOR
PASSENDE ZORG**



Veel plezier vandaag met ontdekken

Nursing Science Nijmegen

Onderzoek Onderwijs Patiëntenzorg

Nursing Science Programma gelieerde organisaties

HAN_UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Radboudumc
university medical center

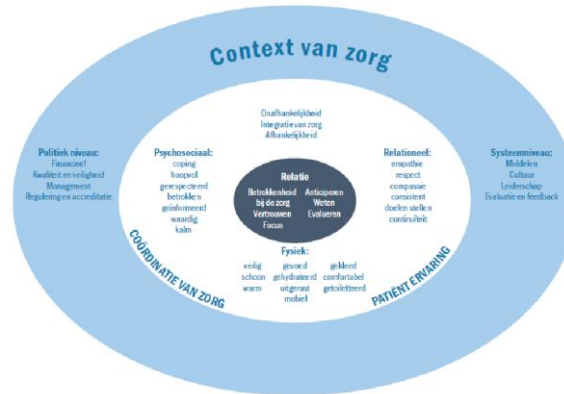
HAN_UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Radboudumc

Congres Over de Bogen is een initiatief van HAN en Radboudumc

Professional op 1

- Verpleegkunde en innovatie
- Persoonsgerichte essentiële zorg
- Professionalisering van de verpleegkunde



Programma

Verpleegkundig congres
Over de Bogen

UITNODIGING
10 november 2022
12.00 tot 17.00 uur
HAN Campus Nijmegen
Kapittelweg 33



Bewust van waar we vandaan komen bouwen we tijdens dit nieuwe verpleegkundig congres aan de toekomst van de gezondheidszorg.

Marjolein Heemels, directeur Verpleegkunde MUMC+, is keynote spreker en neemt je mee in hoe verpleegkundigen steeds meer de vakinhoud bepalen. Daarnaast spreekt Pauline van Bokhorst, verpleegkundig kwaliteits- en veiligheidsadviseur HVC, over hoe we van Zusters Onder de Bogen naar verpleegkundig directeuren transformeren.

Ook worden de prijzen voor implementatie, professionalisering en netwerkworng uitgereikt. Wil jij samen met je collega's in de prijzen vallen?

Programma, prijzen en meer informatie
Bekijk het volledige programma en informatie over prijzen en aanmelding op:
www.congresoverdebogen.nl
Tot donderdag 10 november!

MELD JE HIER METEEN AAN

Er zijn geen kosten aan dit congres verbonden
Aanmelden kan tot 3 november 2022

HAN UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Radboudumc
Congres Over de Bogen is een initiatief van HAN en Radboudumc

- Inloop
- Opening Jolanda
- Alles Stroomt door Hester en Lilian
- Het professionele kompas door **Marjolein**
- Van Zusters Onder de Bogen naar verpleegkundig directeuren door **Pauline**
- Netwerken door **ons allemaal**
- Prijsuitreikingen door **Lilian, Hester en Jolanda**
- Afsluiting

Marjolein Heemels

Ervaring



Directeur Verpleegkunde / Chief Nursing Officer

Maastricht UMC+ · Fulltime

mrt. 2020 - heden · 2 jr 9 mnd

Maastricht, Limburg, Nederland



Gastdocent

Erasmus Centrum voor Zorgbestuur

sep. 2020 - heden · 2 jr 3 mnd



Zuyderland

4 jaar 9 maanden

- **Kwartiermaker Professional Governance**

Fulltime

aug. 2019 - mrt. 2020 · 8 mnd

In deze functie werk ik via twee ontwikkelsporen aan de verkenning, ontwikkeling en implementatie van de besturingsfilosofie Professional Governance. Binnen de Resultaat Verantwoordelijke Eenheid ...meer weergeven



Benoeming Kwartiermaker Professional Governance

- **Voorzitter VAR Zuyderland Medisch Centrum**

jul. 2015 - aug. 2019 · 4 jr 2 mnd



Het professionele kompas

Verpleegkundig congres

Over de Bogen



Marjolein Heemels
MSc, MHA, BScN
Directeur verpleegkunde
MUMC+

Het professionele kompas



*Professionele identiteit
en de weg naar een
professionele verpleegkundige organisatie*

Marjolein Heemels

- Directeur Verpleegkunde MUMC+
- 20 jaar ervaring als (oncologie) verpleegkundige
- HBO-verpleegkunde, Oncologie, Master Health Administration
- Gastdocent verpleegkundig leiderschap
- Gedreven om bij te dragen aan de verpleegkunde
- Passie voor persoonsgerichte zorg



Waarom dit congres?

Bouwen aan de toekomst van de gezondheidszorg

- De zorg van de toekomst is thuis (thuis als het kan)
 - Verpleegkundige 24/7 grote impact op kwaliteit van zorg
 - Toename digitale zorg
 - Patiënten worden ouder, vaker meerdere (chronische) aandoeningen
 - Je verleent vaak (hoog)complexe zorg, overlegt met andere disciplines en voert de regie
 - De focus verschuift van de ziekte naar het vermogen van mensen zich aan te passen aan het leven met een ziekte.
-
- Hoe kunnen verpleegkundigen het zelfmanagement van patiënten ondersteunen?
 - Hoe kunnen we de bijdragen van verpleegkundigen steeds meer meten en onze meerwaarde laten zien?
 - Wat is de kern van het verplegen?





Doel van verplegen

- Het bevorderen van gezondheid, herstel, groei en ontwikkeling
- Het voorkomen van ziekte, aandoening of beperking
- Lijden en pijn minimaliseren
- Mensen in staat stellen hun ziekte, handicap, de behandeling en de gevolgen daarvan te begrijpen en daarmee om te gaan
- Wanneer de dood nabij is, het handhaven van de best mogelijke kwaliteit van leven tot aan het eind

Verpleegkunde in Maastricht & Nijmegen



Gezamenlijke historie...

Daar waar het begon..

Over de bogen of onder de bogen..?





De in 1837 opgerichte congregatie de Liefdezusters van de heilige Carolus Borromeus ofwel de zusters Onder de Bogen



Verpleegzaal v./n. Ziekhuus
Calvariënberg te Maastricht

dag Zusters!



Tot 1982 bezetten de Zusters onder de Bogen de cruciale posities in de verpleging

In dat jaar zagen zij zich genoodzaakt om afscheid te nemen van het St. Annadalziekenhuis.

Op 1 januari **1986** ging het ziekenhuis St. Annadal formeel over naar het **academisch ziekenhuis Maastricht.**

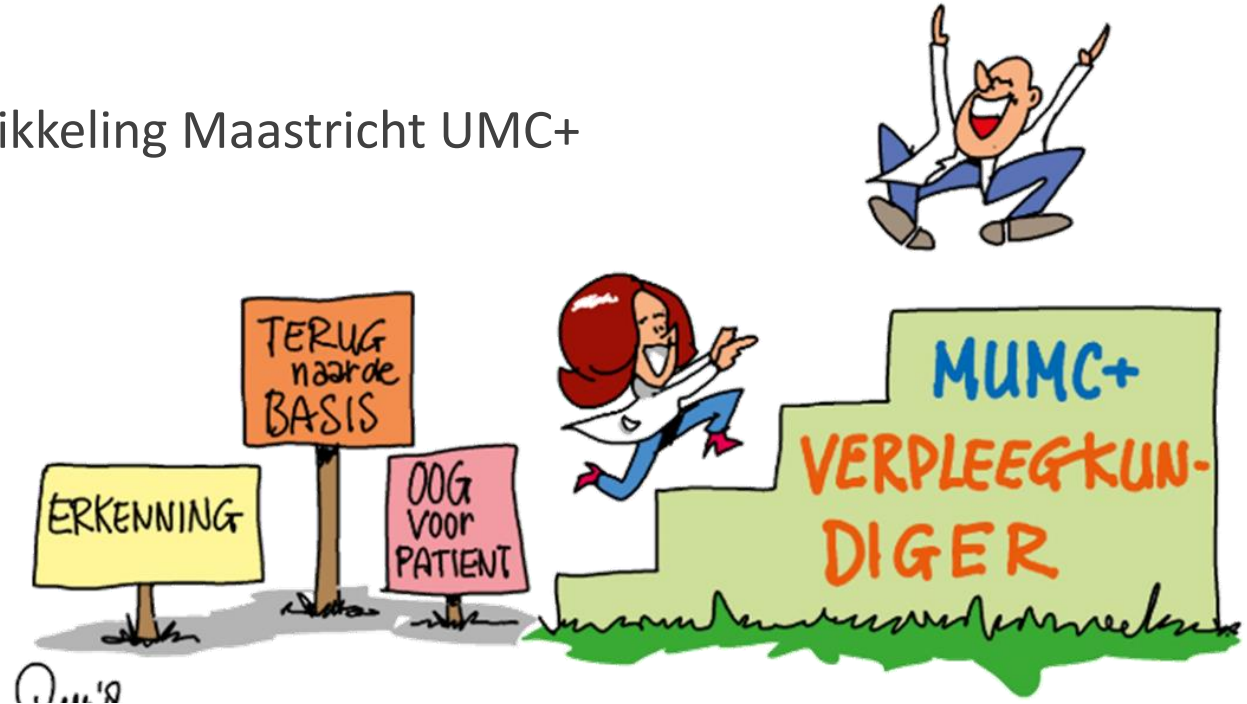
Toespraak dr. D.E. Mendes de Leon
internist Annadal

U kon met groot gemak en met grote eenvoud uw patienten dingen zeggen waarover wij nauwelijks durven praten. U was vertrouwd met de zin van ziekte, lijden en dood en dat voelden uw patienten, hoe zij daar zelf ook over dachten...of niet dachten. Hoevelen hebben zich aan uw hand vastgeklampt als aan een laatste reddingsboei van deze aarde.

En hoe vaak zullen wij, na uw vertrek, aan het ziekbed, aan het sterfbed staan met lege handen.

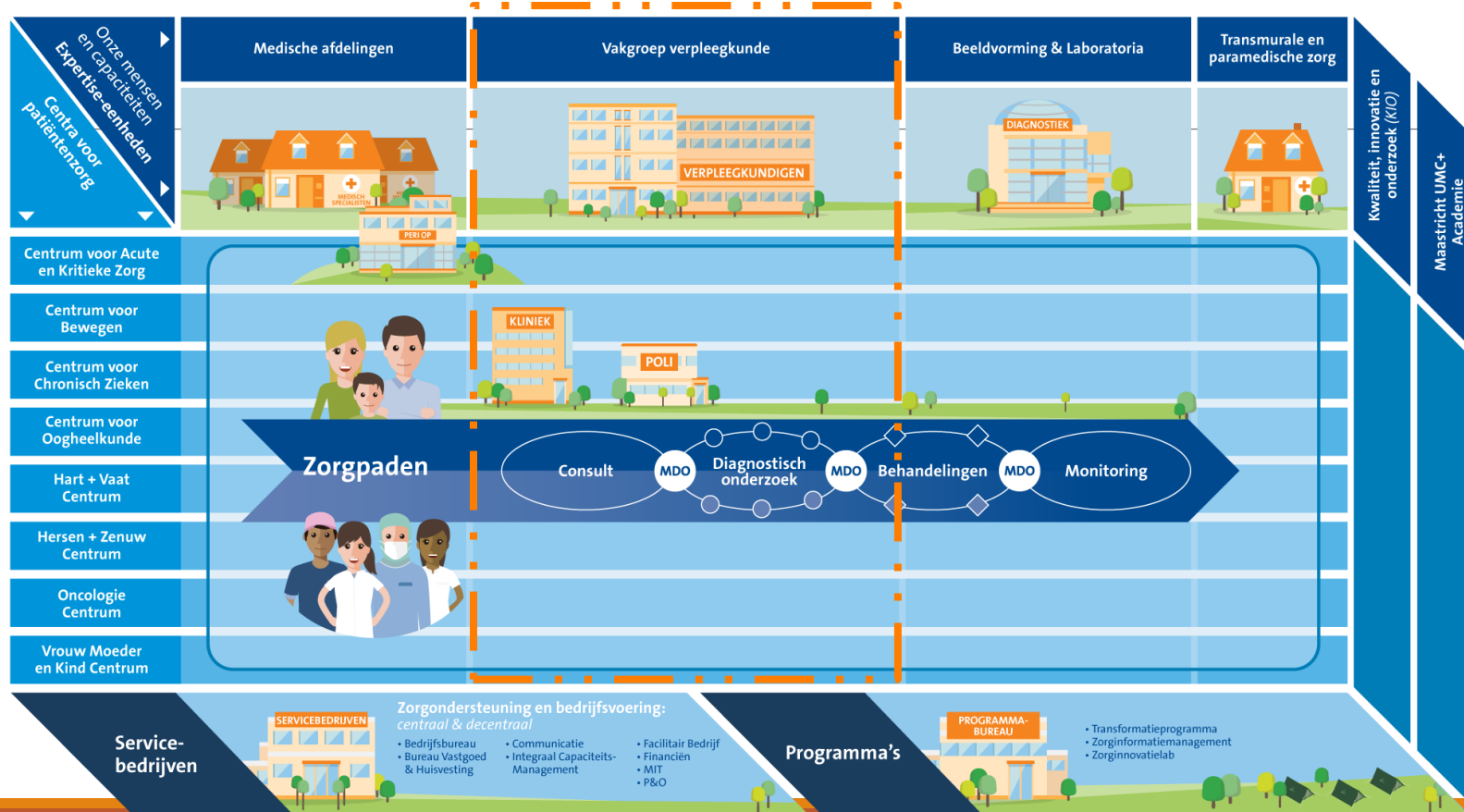
2020 MUMC+

Organisatieontwikkeling Maastricht UMC+



©... '18

Vakgroep Verpleegkunde toegevoegd aan de organisatie



Marjolein Heemels benoemd tot directeur Verpleegkunde

Per 16 maart 2020 wordt Marjolein Heemels benoemd tot directeur Verpleegkunde van het Maastricht UMC+.



Marjolein is momenteel werkzaam binnen Zuyderland waar ze in de afgelopen jaren, vanuit diverse functies, richting gegeven heeft aan de verpleegkundige koers binnen Zuyderland. Marjolein heeft ruim ervaring als oncologieverpleegkundige, leidinggevende, VAR voorzitter en is momenteel werkzaam als kwartiermaker Professional Governance. Met haar recente onderzoek aan TIAS universiteit naar 'excellente verpleegkundige zorg' heeft ze strategische inzichten ontwikkeld om toe te kunnen werken naar optimale verpleegkundige zorg.

"Het verpleegkundig vak en de zorg voor patiënten ligt mij na aan het hart. Nieuwe ontwikkelingen en veranderingen in de gezondheidszorg die het verschil maken voor de patiënt hebben me altijd geïnspireerd. Waarom? Omdat patiënten de beste zorg verdienen, 24 uur per dag."

Gezond in Limburg

14 april 2020

Deel van gezondheidszorg in De Limburg
Deel zorg uit het onder de verantwoordelijkheid
van het bestuurs van De Limburg



2022 Radboud UMC: Fit for the future

Met Fit for the future keert de kennis van verpleegkundigen weer terug in het bestuur.



RN2
BLEND

De verpleegkundige als directeur - over verlangen, veranderen en vergezichten

Een leergeschiedenis naar het werk en de betekenis van de verpleegkundig directeur

Aanscherping van de volledige RN2-lijst proficiëntie: De verpleegkundige als directeur

Radboudumc





Speciale zorgtelefoon



Patiëntentablet



Artikel Volkskrant 4 juli 2022

**Het ziekenhuis
van de toekomst
is gebouwd rond
verpleegkundige**

Radboud umc




Onze uitdagingen



NOS Nieuws Sport Uitverhalen

Grote onrust onder verpleegkundigen: 'Nieuwe wet moet van tafel!'



De verpleegkundigen zijn onrustig over de nieuwe wet die de werkwijze van de beroepsgroep zal veranderen. Ze vrezen dat de nieuwe wet de kwaliteit van de zorg zal verslechteren en dat de werkdruk zal toenemen.

de Volkskrant

Zorgbestuurder doet noodkroep aan personeel: 'Jijz alsjeblief bij ons werken!'



De voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Verpleegkundigen (NVvP) doet een noodkroep aan het personeel van de zorg. Hij roept op tot solidariteit en vraagt om te blijven werken in deze moeilijke tijden.

NOS Nieuws Sport Uitverhalen

VVD en GroenLinks willen verpleegkundigen aan bestuursafdeling zorg



De VVD en GroenLinks willen verpleegkundigen laten deelnemen aan de bestuursafdeling van de zorg. Dit zou betekenen dat zij een stem krijgen bij belangrijke beslissingen over de toekomst van de zorg.

NOS Nieuws Sport Uitverhalen

Verpleegkundigen na het applaus: 'Mentaal herstel na corona duurde maanden'



Verpleegkundigen die tijdens de coronacrisis aan de voorlijn stonden, hebben moeite met het herstel. Het mentale herstel duurt nog steeds maandenlang.

ADNL WERKFORMES - MAGAZINE - TOOLS - NIETWERK - CHALLENGE - WEB

'Bijna helft nieuwe zorgmedewerkers binnen 2 jaar weg en niet vanwege salaris'



Volgens een onderzoek onder leiding van Douke Terpstra is de helft van de nieuwe medewerkers in de zorg binnen twee jaar weggegaan. Dit is niet alleen vanwege het salaris, maar ook vanwege andere factoren.

NOS Nieuws Sport Uitverhalen

Druk op gezondheidszorg: 'Met moeite bemannen we de bedden'



De gezondheidszorg wordt onder druk gezet door de coronacrisis. Het is met moeite mogelijk om de ziekenhuizen te bemannen met voldoende personeel.

NOS Nieuws Sport Uitverhalen

'Betrok verpleegkundigen bij opstart reguliere zorg om uitval te voorkomen'



Verpleegkundigen moeten worden betrokken bij de opstart van reguliere zorg na de coronacrisis. Dit is nodig om de uitval van personeel te voorkomen.

de Volkskrant

Vicieuze cirkel: groot tekort aan verpleegkundigen, maar de opleidingen hanteren studentstops omdat er geen stageplaatsen zijn



Er is een vicieuze cirkel ontstaan: er is een groot tekort aan verpleegkundigen, maar de opleidingen hanteren studentstops omdat er geen stageplaatsen zijn beschikbaar.



Ze is niet zo cummoneus als iedereen, maar ziet dagelijks wat het virus aanricht.

NOS Nieuws Sport Uitverhalen

IC-verpleegkundigen nog niet betrokken bij opschaling



Intensivisten en IC-verpleegkundigen worden nog niet betrokken bij de opschaling van de zorg. Dit kan tot problemen leiden in de toekomst.

NOS Nieuws Sport Uitverhalen

Personeel universitaire ziekenhuizen staakt, geen planbare zorg



De personeel van universitaire ziekenhuizen heeft een staking aangekondigd. Dit kan tot problemen leiden voor de planbare zorg.

Opinie Verpleegkunde

Laat de verpleegkundige meebesturen en er gaat meer goed in de zorg

Erkenning genoeg voor verpleegkundigen, na een jaar corona. Maar van de structurele verbeteringen waar zij zo naar verlangen - aanpak van de werkdruk, van personeelstekorten, van administratielast - komt weinig terecht, zegt Sanne

Integraal Zorg Akkoord

Samen werken aan gezonde zorg



No Nurses, No Future!

Future Proof Nursing

Internationaal verpleegkundig congres: 'Meer aandacht voor ontwikkeling'

7 OKTOBER 2022 - NIEUWSBERICHT - V&VN ALGEMEEN



Word deelnemer **rsing** Vak informatie Events & Opleidingen Service

DE VERPLEEGKUNDIGE 02 NOV 2022 Opslaan Reacties 0 Delen

Zeggenschap voor verpleegkundigen vastgelegd in de wet

Het wetsvoorstel zeggenschap in de zorg is gisteren, dinsdag 1 november, aangenomen door de Eerste Kamer. Verpleegkundigen hebben vanaf 1 juli 2023 bij wet inspraak in het primaire zorgproces en het zorginhoudelijk beleid. De inspectie toetst of verpleegkundigen voldoende invloed krijgen.

Programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en welzijn (TAZ) gepubliceerd 03 oktober 2022

Post-COVID

Niet: 'keep calm and carry on' alsof er niets gebeurd is

Wereldwijd:

- Exodus uit het verpleegkundig vak
- Gestegen burn-out en morele distress (25% van jonge artsen en vpk)
- Compassie moeheid fors toegenomen

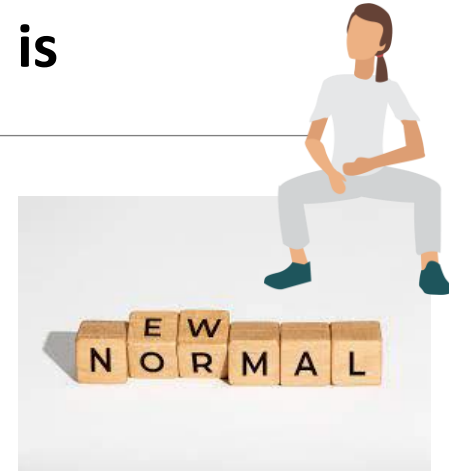
Wat is er nodig:

Aandacht voor burn-out preventie, vitaliteitsprogramma's, moreel beraad, intervisie

Ontwikkeling van sterke verpleegkundig leiders

Professionele ruimte voor leren, ontwikkelen, kwaliteit

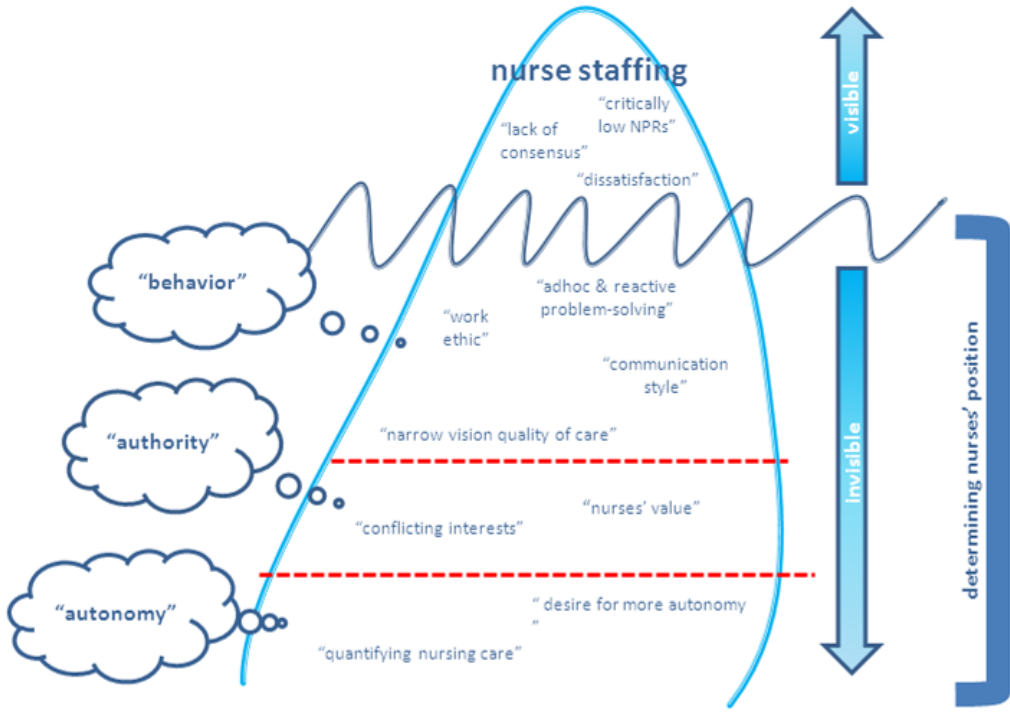
Leidinggevenden in écht contact en verbinding met zorgprofessionals



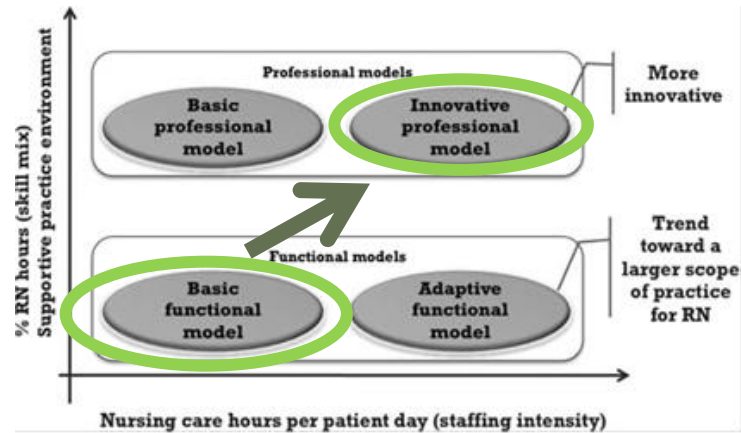
Prof. Alison Kitson Flinders university, European Nursing Congress d.d. 5 oktober 2022

"No more heroes": The International Learning Collaborative fundamental care in times of crises.

Werkomgeving in NL ziekenhuizen



- Gebrek aan autonomie
- Basaal functioneel
- Klimaat voor professionalisering ontbreekt
- Inefficiënte processen
- Lage verpleegkundig-patiënt ratio's



VAN

- Top/down hiërarchie
- Medisch specialistische dominantie
- Beperkte verpleegkundige professionele identiteit
- Geen eenduidig verpleegkundig beleid
- Grote verschillen in zorgprocessen
- Verantwoorden en registreren
- Historisch gebaseerde budget en inzet
- Beperkt evidence based
- Basaal functionele, taak- en uitvoeringsgerichte werkomgeving



NAAR

- Gedeeld eigenaarschap
- Interprofessioneel samenwerken
- Sterke verpleegkundige professionele identiteit
- Verpleegkundige meerjarenstrategie en samenhang in uitvoering
- Zorgprocesharmonisatie
- Vertrouwen en verbeteren
- Duurzame verpleegkundige inzet in capaciteit en professionaliteit
- Professionalisering en academisering
- Innovatieve en professionele werk- en leeromgeving

Wenkende perspectieven..

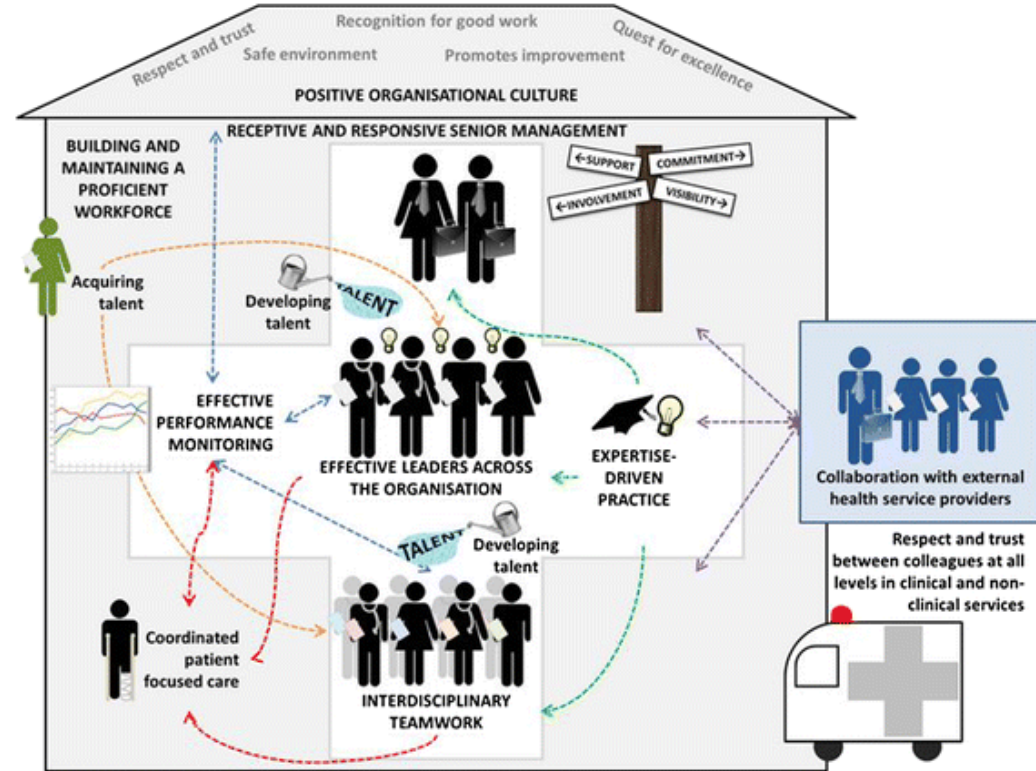


Hoog betrouwbare (HRO) organisaties

Onverwachte of ongewenste gebeurtenissen op de juiste wijze managen

Succesfactoren:

- Focus op fouten en bijna fouten
- Commitment aan het **operationele** proces
- Maximale performance, oefenen en **leren**
- Respect voor **expertise**
- Maximale **ruimte**
- Geïnfomeerde **cultuur**
- **Gemeenschappelijke** referenties
- **Relaties** centraal



High Reliability
Organizations

HRO

A Healthcare Handbook
for Patient Safety & Quality

Cynthia A. Oster | Jane S. Braaten

Foreword by Jimmie Gammone

High performing hospital

Magneet ziekenhuizen

Doelstellingen

- Het bevorderen van kwaliteit in een omgeving die professioneel werken ondersteunt
- Het herkenbaar maken van excellente kwaliteit in de zorgverlening van verpleegkundigen aan patiënten
- Bekendheid geven aan 'best practices' in verpleegkundige zorgverlening.



DE 14 MAGNEETKRACHTEN

- 1 Kwaliteit van verpleegkundig leiderschap**
Bekwame, sterke en risiconemende verpleegkundige leiders volgen een goed geformuleerde strategie.
- 2 Organisatiestructuur**
De organisatiestructuur is veelal plat en beslissingen worden decentraal genomen.
- 3 Managementstijl**
Participatie en feedback geven wordt aangemoedigd en is ingebakken in de organisatie.
- 4 Persoonlijk beleid en programma's**
Salaris en bonussen zijn goed en concurrerend. Er worden doorgroeimogelijkheden geboden en er is een goede balans tussen werk en privé. Kortom: de zorginstelling is een goede werkgever.
- 5 Professionele zorgmodellen**
Op basis van diverse modellen heeft de verpleegkundige verantwoordelijkheid voor en gezag over de directe patiëntenzorg. De modellen zijn gebaseerd op de unieke behoeften van de patiënt en bevorderen dat bewaarde verpleegkundigen de gewenste klinische uitkomsten behalen.
- 6 Kwaliteit van zorg**
Iedereen wordt gedreven door de wens een hoge kwaliteit van zorg te leveren. Leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor het continueren van dit 'werkklimaat'.
- 7 Kwaliteitsverbetering**
De organisatie is dusdanig ingericht dat er voortdurend aan kwaliteitsprojecten en processen wordt gewerkt.
- 8 Consultatie en bronnen**
De organisatie biedt adequate bronnen, middelen en kansen voor het inzetten van experts. De organisatie promoot betrokkenheid van verpleegkundigen in professionele organisaties en bij werkgroepen in de samenleving.
- 9 Autonomie**
Autonome verpleegkundige zorg is de op competenties, professionele expertise en kennis gebaseerde bekwaamheid van een verpleegkundige om de voor de patiëntenzorg geëigende verpleegkundige acties te bepalen en uit te voeren. Van de verpleegkundige wordt verwacht dat zij autonoom werkt, in overeenstemming met de professionele standaarden en zelfstandig beslissingen neemt binnen het kader van de interdisciplinaire en multidisciplinaire afspraken over patiëntenzorg.
- 10 De samenleving en de zorginstelling**
Er worden contacten onderhouden binnen en met allerlei gezondheidszorgorganisaties en andere organisaties in de samenleving met als doel samenwerking om zorgresultaten en de volksgezondheid te verbeteren.
- 11 Verpleegkundigen als opleiders**
Professionele verpleegkundigen zijn betrokken bij opleidingsactiviteiten binnen de organisatie en in de samenleving. Studenten zijn welkom en worden aangemoedigd binnen de organisatie. Er is voor zowel studenten als verpleegkundigen volop mogelijkheid om opleidingen te volgen. Er is een programma voor patiënteneducatie dat voorziet in de behoeften van patiënten op de verschillende afdelingen.
- 12 Het imago van verpleging**
De inbreng en invloed van verpleegkundigen is essentieel bij de door het multidisciplinaire team verstrekte zorg en zo wordt hier ook mee omgegaan.
- 13 Interdisciplinaire relaties**
Er is wederzijds respect tussen en binnen disciplines en multidisciplinaire teams en bereidheid om van elkaar te leren.
- 14 Professionele ontwikkeling**
De organisatie schept hier voorwaarden voor.

Centraal staat: benutten van professionele expertise

Wat?

Gedeelde verantwoordelijkheid waarbij alle beroepsgroepen vanuit hun eigen kracht bijdragen

Waarom?

Cruciaal in behoud van (veerkrachtige) zorgprofessionals én goede kwaliteit van zorg

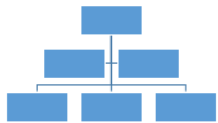
Carrièreperspectief en aantrekkelijker werk > aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt

Samenhang tussen dagelijkse praktijk, beleid, management en organisatieontwikkeling.

Co₂ shift

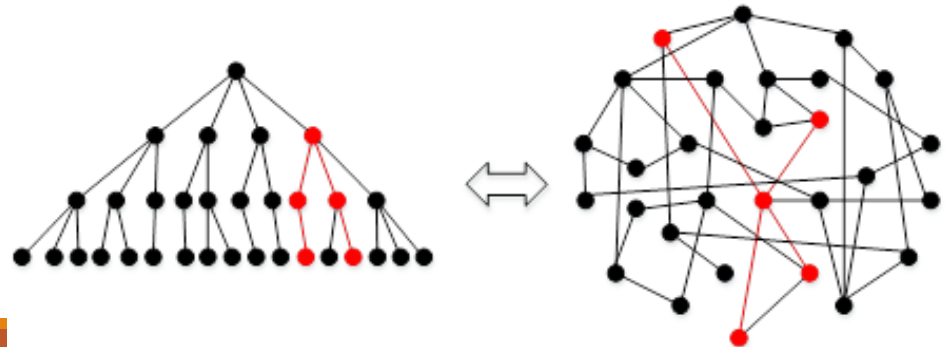
Stable and rigid

Living system



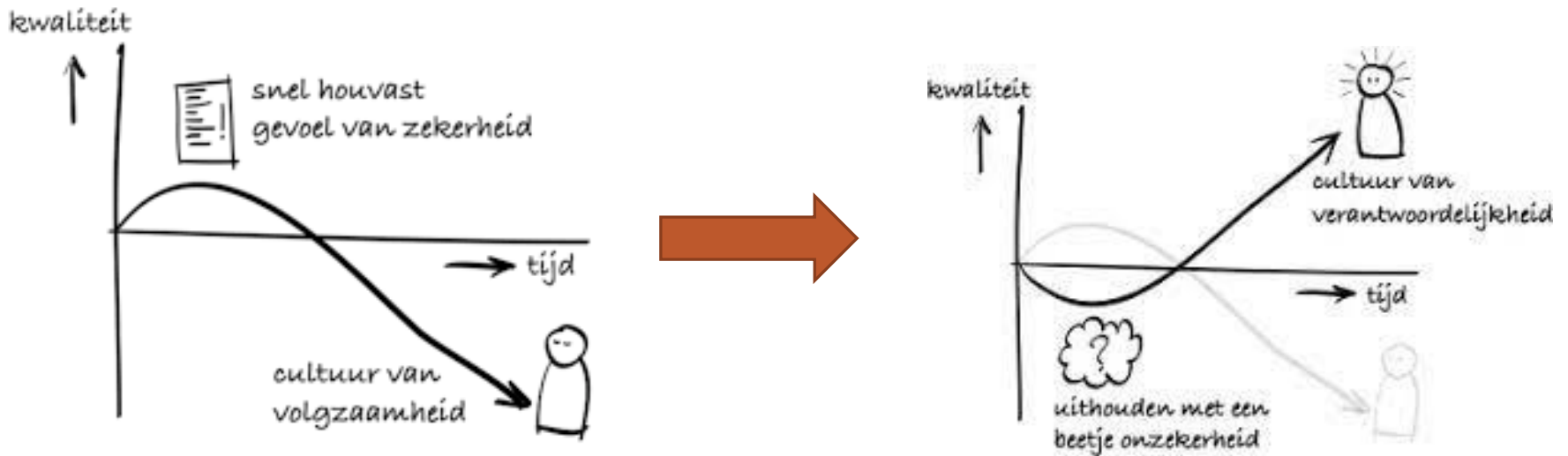
- Structure is dominant
- Command and Control
- The boss tells it

- Process dominant
- Co-creation and Co-leadership
- The one who knows, tells it
- Guiding coalition



Cultuur van verantwoordelijkheid

Het gaat om een mentaliteit waarin alles ondersteunend wordt gemaakt aan wat mensen in de praktijk nodig hebben om hun verantwoordelijkheid te kunnen nemen.



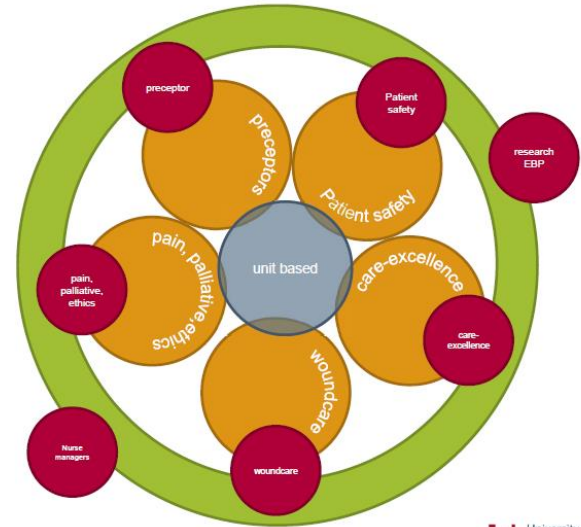
Professional / Shared Governance Models



Nicklaus Children's Hospital

Shared governance 2.0

- Unit
- Champions
- Council
- Overarching / leadership



Professionele identiteit

- Veerkracht om met veranderingen om te gaan
- Herkenbaarheid in je handelen
- Een kompas voor het eigen leren en ontwikkelen
- Een fundament om met transformaties om te gaan

Weet jij:

waar je van bent,
waar je voor staat,
waar je voor gaat?

Kun je dit verwoorden
en verantwoorden?



Belang professionele identiteit (Ruijters, 2020)

In een omgeving waarin

- veranderingen elkaar in hoog tempo opvolgen en diepgaand zijn
- dynamiek en ontwikkelingen grilliger en onvoorspelbaarder worden
- waar het aantal samenwerkingsrelaties toeneemt
- waar alles sneller, beter, scherper en steeds vaker anders moet
- de druk op professionalisering en professionaliteit stijgt
- waar leren en ontwikkelen voorwaardelijk is

... is het belangrijk te weten wat je basis is, waar je van bent, waar je in gelooft, wat onvervreemdbaar van jou is en jou kleur geeft



Professional zijn



Een **professional** is iemand die er voor kiest en zich erop toelegt, om met behulp van zijn/haar specialistische kennis en ervaring, klanten op een competente en integere manier steeds beter van dienst te zijn. Daarbij maakt hij/zij gebruik van, en draagt actief bij aan, een gemeenschap van medeprofessionals die het vak bij voortduring ontwikkelen.

Professionaliteit is een collectieve kwaliteit. Professional ben je samen. Het samenwerken en ontwikkelen met collega's is van centraal belang, samen zoeken naar goed werk, samen praktijk ontwikkelen.

(Ruijters & Simons, 2014).

Verantwoordelijkheid van de professional

Het zijn van professional is eerst en vooral een keuze voor het nemen van verantwoordelijkheid (commitment)

- om het beste te doen voor cliënten en maatschappij;
- om integer te handelen in onzekere en complexe situaties;
- om actief verbinding te maken met de laatste inzichten in de theorie;
- om de eigen praktijk onder de loep te durven nemen;
- om bij te dragen aan de ontwikkeling van vak en vakgenoten;
- en om gericht vorm te geven aan de eigen ontwikkeling.

Een belangrijke implicatie van deze keuze is de noodzaak van:

(1) een lerende instelling en (2) een adequaat samenspel met vakgenoten.

Het gevolg van dit alles is, indien goed uitgeoefend, het ontstaan **van autoriteit en autonomie**.



Wat vraagt dit?

Van verpleegkundigen:

- ❖ Durf/kun/wil jij naar voren te treden als de deskundige en samenwerkingspartner?
- ❖ Weet je waar je voor staat en waar je voor gaat? Kun je dit verwoorden en verantwoorden?

Van alle anderen in de organisatie:

- ❖ Durf/kun/wil je de verpleegkundigen die ruimte te geven?
- ❖ Kun je de juiste omstandigheden creëren?



**Invloed en
leiderschap**



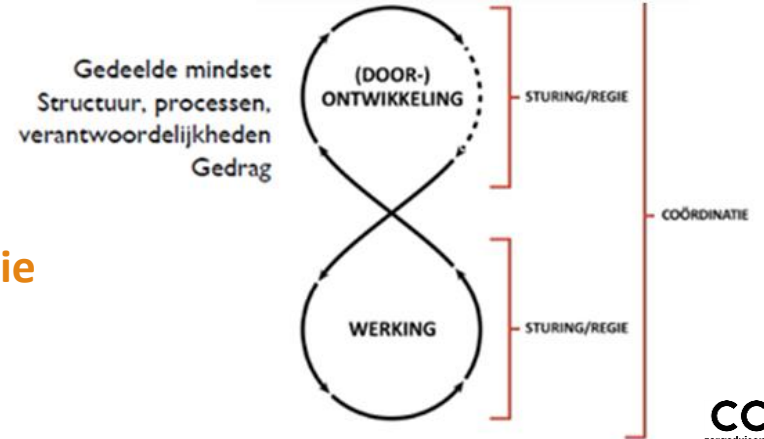
Vormgeven professionele zeggenschap

- (Be)sturingsfilosofie: richting aan manier van samenwerking en besluitvorming
- Structuur: samenhangend geheel van interprofessionele netwerken
- Leiderschap: inbedding in leiderschapsstijl en Management Development
- Cultuur: inbedding in organisatiecultuur, continu verbeteren

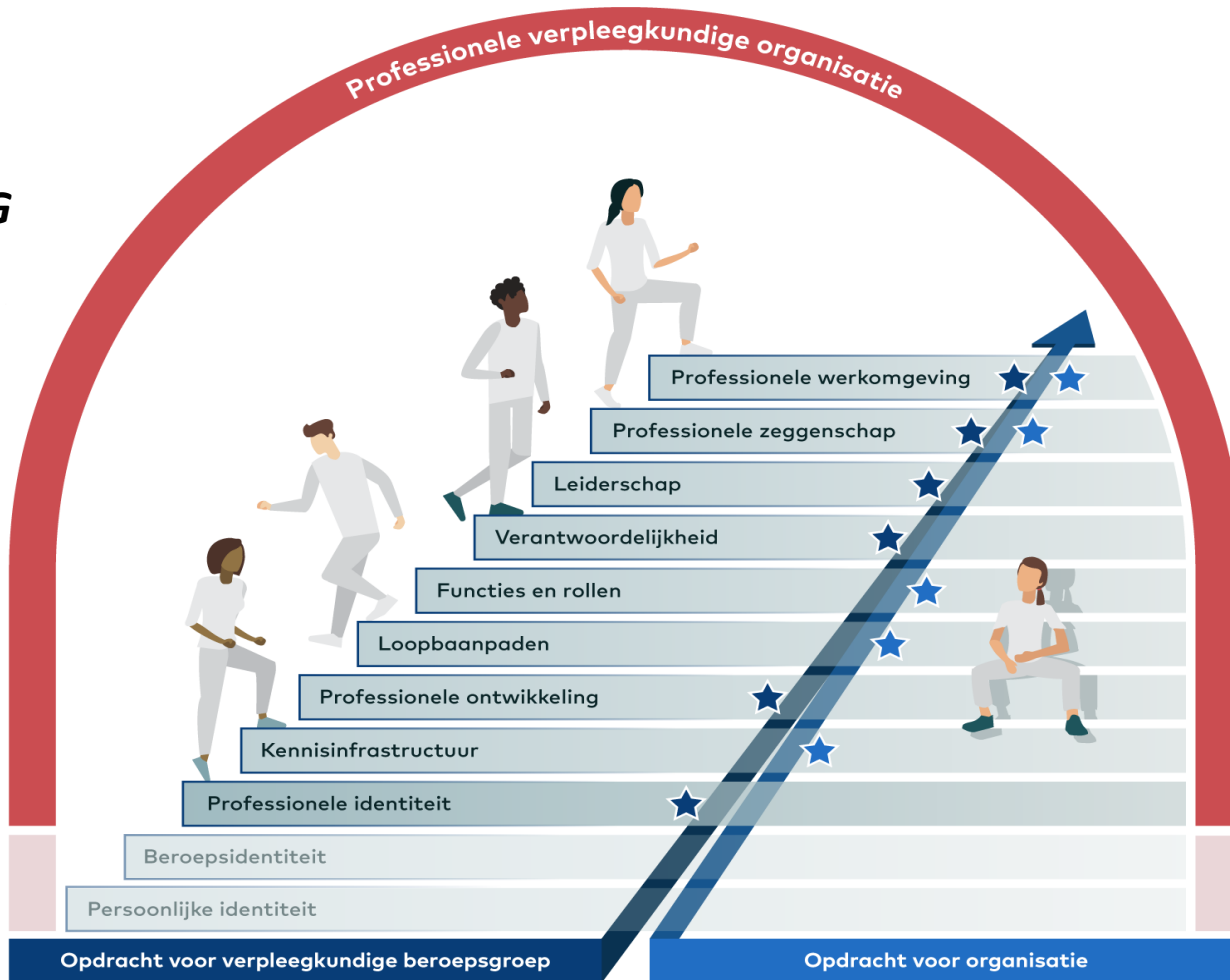


Ontwikkeling van een

professionele verpleegkundige organisatie



CONCEPT MODEL, IN ONTWIKKELING





Waarom een conceptueel model?

- Vanuit de noodzaak voor autonomie, leiderschap, werkplezier en kwaliteit van zorg
- Vertrekpunt kwaliteit van zorg
- Professionele identiteit als basis en instrument voor verandering
- Dat organisaties kan ondersteunen in het ontwikkelen van beleid gericht op professionaliseren van de Verzorging en Verpleging - betere uitkomsten voor patienten/bewoners zorgprofessionals en de organisatie



Heemels, de Vos, Steenbruggen, ter Sluisen, Finnema, 2022

Conceptueel model



- Gebaseerd op literatuur
- Overleg met verpleegkundigen, docenten, management, VAR e.a.
- Bestaat uit verschillende aan elkaar gerelateerde kenmerken
- Betreft zowel de professionals zelf als het management
- Ieder onderdeel van het model is geoperationaliseerd
- Ontwikkeld vanuit ziekenhuisorganisatie, maar lijkt algemeen van toepassing in de gezondheidszorg
- Validatie volgende stap

A photograph of two acrobats performing a balancing act on a rope against a clear blue sky. The acrobat on the left is a man with a white headband, wearing a teal long-sleeved shirt and pants, lying on his back with his legs raised and feet on the rope. The acrobat on the right is a woman in a teal two-piece outfit, standing on the rope with her feet on the man's feet. A thin orange horizontal line is positioned below the text.

Honor the space between no longer and not yet

Nancy Levin





Radboudumc

14 jaar 3 maanden

- **Cardiovascular Intensive Care Nurse**
Parttime
okt. 2022 - heden · 2 mnd
Nijmegen, Gelderland, Nederland
- **Adviseur kwaliteit en veiligheid**
apr. 2020 - heden · 2 jr 8 mnd
Cardiologie & Cardio-Thoracale chirurgie
- **Coördinator IGJ Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd**
jun. 2019 - apr. 2020 · 11 mnd
Afdeling Kwaliteit en Veiligheid, CSKV
- **Zorgcalamiteiten analist**
apr. 2018 - apr. 2020 · 2 jr 1 mnd
Afdeling Kwaliteit en Veiligheid, CSKV
- **IC-verpleegkundige**
mrt. 2014 - apr. 2018 · 4 jr 2 mnd
- **Senior Verpleegkundige**
okt. 2011 - mrt. 2014 · 2 jr 6 mnd
Hartbewaking / Eerste Hart Hulp

- **CCU/EHH verpleegkundige**
mrt. 2010 - mrt. 2014 · 4 jr 1 mnd
Nijmegen Area, Netherlands
- **Hoofdverpleegkundige a.i.**
jun. 2012 - dec. 2012 · 7 mnd
Hartbewaking/ Eerste Hart Hulp
- **Cardiologie verpleegkundige**
sep. 2008 - mrt. 2010 · 1 jr 7 mnd

HAN

Gastdocent verpleegkunde

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
feb. 2019 - apr. 2020 · 1 jr 3 mnd

Pauline van Bokhorst





VAN ZUSTERS ONDER DE BOGEN NAAR VERPLEEGKUNDIG DIRECTEUREN

Radboudumc

Pauline van Bokhorst

OPBOUW



Methode



Historie



Resultaten



Conclusie



Toekomst



Bron: UMC St. Radboud. (2001). Feest der Herkenning

METHODE



Bron: UMC St. Radboud. (2001). Feest der Herkenning

Onderzoeksvraag:

- Hoe heeft de rol van verpleegkundig directeur zich ontwikkeld in het Radboudumc te Nijmegen van 1955 tot heden vanuit een historisch institutioneel perspectief?

Dataverzameling:

- Interviews
- Tijdschriftenanalyse
- Documentenanalyse

FUNCTIENAMEN

- Door de jaren heen een grote variatie in namen voor leidinggevende posities



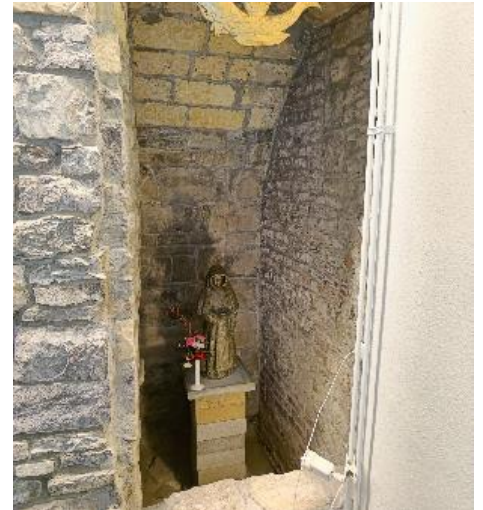
KIJKJE IN DE GESCHIEDENIS

- Elisabeth Gruyters (1789-1864)
- Stichter van de Congregatie Zusters van Liefde van de H. Carolus Borromeus
- In 1837 opening klooster van Zusters onder de Bogen te Maastricht om zich toe te wijden aan ziekenverpleging, zorg voor wezen en onderwijs



ZUSTERS ONDER DE BOGEN

- Religieuzen werden wereldwijd ingezet in o.a. de gezondheidszorg
- Grondleggers van het verpleegkundig vak
- Holistische visie



OPRICHTING SINT RADBODZIEKENHUIS

- 1951 Opening Medische Faculteit Katholieke Universiteit Nijmegen
- 1953 Academische bedden Canisius ziekenhuis
- 1956 Opening Sint Radboud ziekenhuis, 180 bedden



FRAGMENT PATIËNT



Bron: RvB Radboudumc, beeldarchief



ZUSTER EMILIA BOUWMANS 1956-1960

Verpleegkundig adjunct directrice



Jaarverslag 1956-1957-1958 Sint Radboudziekenhuis

Art. 1.

De Congregatie verbindt zich om voor het door de Stichting ge-exploiteerde academische ziekenhuis "De St. Radboudklinieken" te Nijmegen een door de Algemeen Overste van de Congregatie, in overleg met het bestuur van het ziekenhuis, te bepalen aantal religieuzen ter beschikking te stellen, geschikt en bekwaam om in overeenstemming met de geest en de doelstelling van de Congregatie een taak te vervullen in de verpleging, de huishouding, de administratie en de opleiding ten behoeve van het ziekenhuis.

Bron: RvB, Radboud UMC, Archief

CONTRACT ZUSTERS ONDER DE BOGEN

FRAGMENT OVER ZUSTER EMILIA



Bron: RvB Radboudumc, Beeldarchief



Uit: Podcast RN2Blend, D. Martini en P. Lalleman

ZUSTER CHRISTILLA POST 1960-1972



Bron: Sisters of Charity of St. Charles Borromeo

- Drie koppige ziekenhuis directie
 - Medisch
 - Verpleegkundig
 - Bedrijfskundig
- Algemeen Hoofd Verpleegkundigen

VERTREK
ZUSTER
CHRISTILLA
1971

“Het is een bekend verschijnsel in deze tijd, dat de plaats van de verpleegkundig (adjunct-) directrice-directeur in discussie is. Er ontwikkelt zich een tendens tot het terugdringen van deze functionaris tot hoofd van de verpleegkundige sectie. (...) Wij vernamen dat in Nijmegen de adjunct-directrice van het is ontheven van haar functie, omdat uit een ‘bedrijfstechnisch onderzoek’ gebleken zou zijn, dat haar functie overbodig was.” (TvZ, 1971, p. 1126-1127)

Principe-besluit in het Radboud-Ziekenhuis te Nijmegen?

Geen plaats voor een verpleegkundig directielid



katholieke universiteit nijmegen **SINT RADBOUDZIEKENHUIS**

Het Sint Radboud Ziekenhuis is als universiteitsziekenhuis nauw betrokken bij de ontwikkelingen in de gezondheidszorg en de medische dienstverlening in een zeer wijde regio.

De verplegingsdienst neemt daarbij een belangrijke en centrale plaats in. Voor de leiding en het verder uitbouwen van deze dienst wordt contact gezocht met gegadigden voor de functie van

Hoofd Verplegingsdienst

Deze functionaris zal verantwoordelijk zijn voor:

- het doelmatig functioneren van de verplegingsdienst (\pm 1000 verpleegkundigen, leerlingen, verzorgend en paramedisch personeel).
- een beleid, gericht op het persoonlijk welzijn van de patiënt.
- het bevorderen van een optimale samenwerking tussen verplegingsdienst en medische staf.

Om deze boeiende en veeleisende functie goed te kunnen vervullen worden hoge eisen gesteld aan:

- organisatorische kwaliteiten en managerseigenschappen
- taktvol optreden en inventiviteit
- contactuele vaardigheden en het vermogen tot samenwerking.

Van het hoofd van de verplegingsdienst wordt verwacht dat zij/hij een wezenlijke bijdrage weet te leveren ten aanzien van een modern verzorgings- en verplegingsbeleid, waarin ook maatschappelijke ontwikkelingen tot hun recht komen.

Alvorens te solliciteren kunnen nadere informatie worden ingewonnen bij de medisch directeur dr. L. H. M. van Lanschot; tel. 080 - 558585, toestel 413.

Sollicitaties te richten aan het Hoofd Personeelszaken, Kapittelweg 46, Nijmegen, onder de letters C. H.

VERPLEEGKUNDE OPLEIDING

- 1952: Zuster Matthée opent in Nijmegen eerste dagopleiding Verpleegkunde in het land. (Katholieke Hogere School voor Verpleegkundigen (KHSV))
- 1960: Opening Opleiding voor verplegenden voor leidende functies door zuster Matthée te Nijmegen

• TVZ (1956), Volume 4, p. 329

Cursussen

DE KATHOLIEKE HOGERE SCHOOL VOOR VERPLEGENDEN TE NIJMEGEN

De twee-jarige full-time cursus tot opleiding van verpleegsters-docenten en toekomstige verpleegsters-directrices voor de Katholieke Ziekenhuizen, zal in *september* van dit jaar voor de derde maal aanvangen.

De huidige ontwikkeling van het Katholieke Ziekenhuiswezen, en daarmee samenhangend die van het verpleegsters-beroep en van de verpleegstersopleiding, doet de behoefte aan een specifieke opleiding voor de topfuncties steeds meer groeien.

De Stichting Katholieke Hogere School voor Verplegenden stelt zich daarom ten *doel*: de verantwoorde opleiding van de verpleegster tot een hogere functie op het gebied van opleiding en leiding geven.

Om voor *toelating* in aanmerking te komen moet de candidate:
een vooropleiding hebben genoten op middelbaar niveau;

in het bezit zijn van het wettelijk erkende verpleegsters-diploma A met kraamaantekening; kunnen aantonen dat zij als verpleegster 2 volle jaren in de praktijk der ziekenverpleging werkzaam is geweest.

Persoonlijke aanleg en geschiktheid voor de functies die met deze opleiding beoogd worden, worden van overwegend belang geacht. Van *alle* kandidaten wordt daarom verlangd dat zij zich onderwerpen aan een *toelatingsonderzoek*. Het *lesgeld* bedraagt f 300,— per jaar; te voldoen bij de definitieve inschrijving.

Aan de school is een *internaat* verbonden waarvan desgewenst gebruik kan worden gemaakt. Het pension-geld bedraagt f 1080,— per studiejaar; exclusief linnengoed en bewassing.

Aanmelding kan plaats vinden bij de directrice Eerw. Zr. Matthée, bij wie nadere inlichtingen zijn te verkrijgen. Adres: Curacaoweg 1, Nijmegen. Tel. 08800/24176.

VERPLEEGKUNDIG DIRECTEUREN

“niet voor de voeten willen lopen”



“De verplegingsdienst als een belangrijke voorwaarde”

1956

Adjunct-
Directrice

Zuster Emilia 1956-1960

Zuster Christilla 1960-1971

1973

Hoofd
verpleging
dienst

1992

Directeur
staf zorg/
Manager
zorg

2006

Specialisme
n

2022

Verpleeg-
kundig
directeur

KATHOLIEKE UNIVERSITEIT

“de bisschop had een stevige vinger in de pap”



“Hier moet niet alleen patiënten een optimale lichamelijke en geestelijke verzorging worden geboden, er moeten ook jonge artsen en specialisten worden opgeleid en de wetenschap moet er worden bevorderd en vooruit gebracht.”

1903

Sint
Radboud
stichting

1923

Katholieke
universiteit

1951

Medische
faculteit

1956

Opening
ziekenhuis
door
bisschop

2021

Ont-
vlechting
kerk en
ziekenhuis

MEDISCH DIRECTEUREN

“creëren van status en identiteit”



“De verpleging en verzorging van de patiënten van het ziekenhuis is opgedragen aan de directeur-geneesheer”

1956

Directeur
geneesheer

1980

Directoraat
klinieken

1983

Adjunct-
directeur
patiënten-
zorg

2006

Medisch
afdelings-
hoofd

2022

Medisch
directeur

BEDRIJFSKUNDIGEN

“Cluster structuur: Care-Cure-Controle komen bij elkaar”



Afdelingen: “35 winkeltjes”

1956

Financieel-
Economisch
Directeur

1980

McKinsey,
Verstevigen
topstructuur

1990

Sterker
door
integratie

Clusters

2006

Beter
worden in
het
Radboud

Afdelingen

2023

Fit for the
Future

Centra

CONCLUSIE

Dit is het ziekenhuis van de toekomst: verpleegkundigen hebben meer macht en duurzaamheid is het toverwoord

Maar de grootste verandering is dat verpleegkundigen veel meer invloed hebben.

- Verpleegkundige positie erodeerde
 - Medici wisten hun positie te behouden en uit te breiden
- ten koste van de verpleegkundige stem in organisatie



1956



1990



2007



2018

GELEERDE LESSEN UIT HET VERLEDEN

- Professionalisering van het verpleegkundig vak op meerdere momenten in de geschiedenis
- Holistische zorg
- Verpleegkundigen verdwenen op strategische posities



TOEKOMST

- Fit for the future: Collegiaal bestuur
- De tijd is rijp om verpleegkundigen op alle lagen in de organisatie te positioneren
- Zeggenschap en leiderschap versterken
- Care-cure-control gelijkwaardig aan elkaar
- Persoonsgerichte en innovatieve zorg!



Bron: ANP

WELKE LESSEN NEMEN WE MEE NAAR DE TOEKOMST?



TIME FOR A
BREAK



De Maas prijs

De Waal prijs

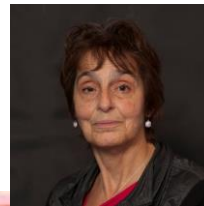
De Rijn prijs



Radboudumc

Congres Over de Bogen is een initiatief van HAN en Radboudumc

De Maas prijs



10 inzendingen!

- De Maas innovatie prijs wordt jaarlijks uitgereikt voor een verandering die door een professional geïnitieerd is en leidt tot een vernieuwing in de praktijk. De vorm kan heel divers zijn zoals een implementatietraject op de werkplek of opschaling verandertraject. Kenmerkend is dat het interprofessioneel is ingestoken.

De inzendingen!

Naam

Selma Musters

Dick Richards

Jeltje Giesen

Sandra de Haas

Femke Becking

Boukje Dijkstra

Frank Verbeek

Olivier Bast

Marieke Verhoeven

Judith Beurskens

Uit

Amsterdam UMC

Sint Maartenskliniek

Radboudumc

Radboudumc

Radboudumc

HAN/Radboudumc

HAN

Radboudumc

CWZ

Radboudumc

Onderwerp

Mantelzorgprogramma oncologische chirurgische zorg

Leer & InnovatieTeam

Improve! Kwaliteitsverbetering EBP in zorgteams

Digitale voorlichting behandelwensen van de patiënt

Make healing sensible again; round and round we go

Familieparticipatie in de essentiële zorg op de IC

Dagelijks leren en verbeteren in verpleeghuizen

Samenwerking Cardiologie en Neurochirurgie

Ouderenmishandeling: “Let’s ERASE-it”

Het laboratorium thuis

Genomineerden

Ouderenmishandeling: “Let’s ERASE-it”

Marieke Verhoeven

Canisius Wilhelmina Ziekenhuis



Digitale voorlichting over de behandelwensen van de patiënt

Sandra de Haas

Radboudumc

Make healing sensible again; round and round we go

Femke Becking

Radboudumc



De Maas Prijs € 500,-

Marieke Verhoeven

De Waal prijs



6 inzendingen!

- **De Waal prijs** wordt jaarlijks uitgereikt voor een onderzoek ter bevordering van de positionering en professionalisering van verpleegkundigen in het snel veranderende zorglandschap.
- Lisa Croonen – Sint Maartenskliniek
- Benjamin Wendt – HAN en Radboudumc
- Rianne van Boekel – Radboudumc en HAN
- Joelle van Gent – Ikazia ziekenhuis
- Rachida Handor – RH training en Radboudumc
- Esther van Loon – Rijnstate

Genomineerden



Esther van Loon

Onderzoek naar hoe **BN 2020** opgeleide verpleegkundigen hun HBO **competenties** benutten in hun **werk in het ziekenhuis**



Rianne van Boekel

Onderzoek naar **verpleegkundigen in de lead** om patiënten rondom een operatie te behoeden voor **persisterende pijn**



Benjamin Wendt

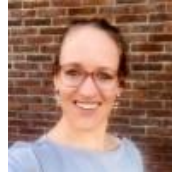
Onderzoek naar **niet-gepaste zorghandelingen** in de **wijkverpleging**



De Waal Prijs € 500,-

Rianne van Boekel

De Rijn prijs



3 inzendingen!

- **De Rijn netwerk prijs** zal jaarlijks uitgereikt worden aan een verpleegkundige die netwerkzorg heeft geïmplementeerd en daarbij de persoonsgerichtheid hoog in het vaandel had staan.

De inzendingen!

Naam

Uit

Onderwerp

Tamara Hagen

Radboudumc

Netwerkgorg postpartum depressie

Kim Verploegen en Johan van Geel

Radboudumc

Netwerk IC

Herma Lennaerts

Radboudumc

Waar twee netwerken samenkomen:
Parkinson & Palliatieve zorg



De Rijn Prijs € 500,-

Tamara Hagen



Tot 16 november volgend jaar!


HAN UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

Radboudumc

Congres Over de Bogen is een initiatief van HAN en Radboudumc