

# *Leiderschap met lef, ook iets voor jou?*

Judith van den Berg samen met  
ambassadeurs verzorgenden



# Agenda



- Thema Invloed en leiderschap binnen V&VN
- Wat kun je zelf doen? Ambassadeurs verzorgenden van V&VN en de zaal aan het woord
- Aan de slag met placemats vakinhoudelijk leiderschap en actief in dialoog
- Take home messages
- Afsluitend filmpje

# Filmpje



- <https://www.youtube.com/watch?v=FA2Ff6qlijl>

# LEF



Alle ontwikkelingen in de zorg vragen om:

**»ZEG  
WAAR HAAL JE  
HET LEF VANDAAN«**

**LEF:**

- Leiderschap
- Empowerment
- Flexibiliteit

**NOU**

**OVERAL**

*Loesje*

# Jaarplanthema's V&VN



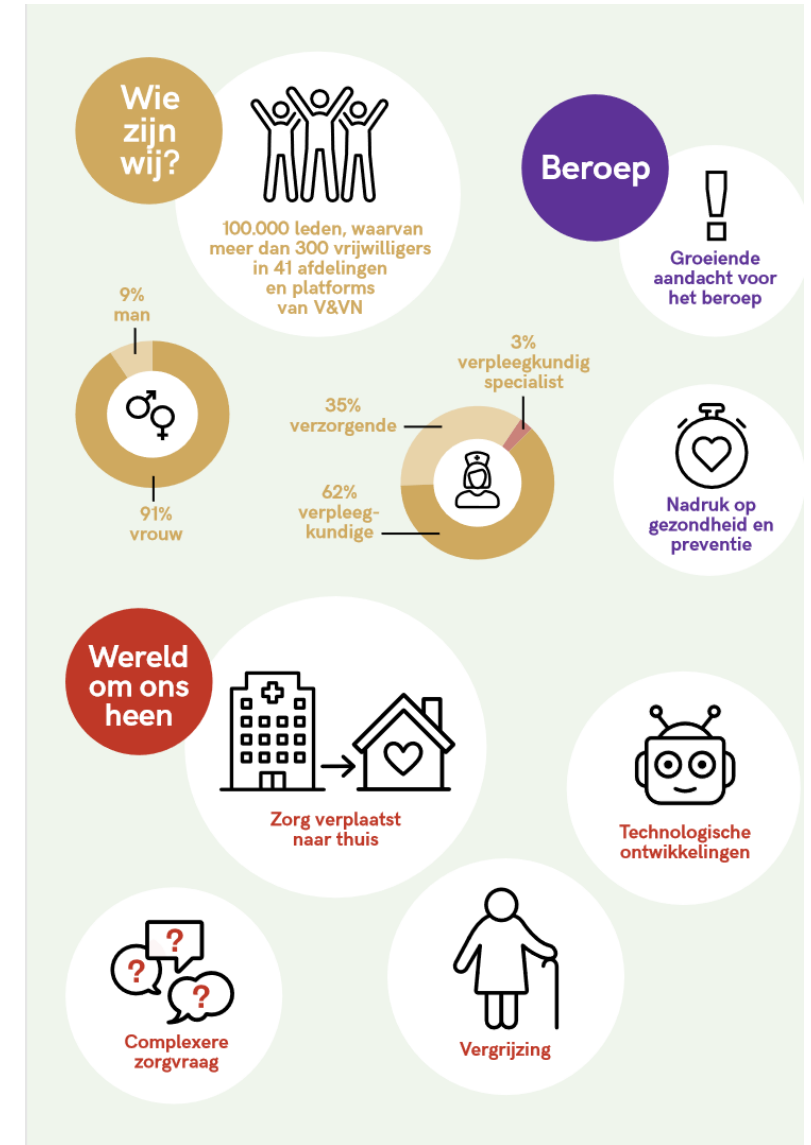
2019

- Arbeidsmarkt
- Deskundig en bekwaam
- De juiste zorg op de juiste plek
- Beroepsprofielen
- Wij, V&VN
- Invloed en leiderschap



# Feiten en cijfers

- Ongeveer 32.000 verzorgenden binnen V&VN
- Veelal via collectieve lidmaatschappen
- 2000 verzorgenden zijn lid van V&VN Verzorgenden
- Bestuur V&VN Verzorgenden bestaat uit 12 personen



# Jaarplan 2019



Vaak in het  
nieuws



Vertrouw op  
verpleegkundigen  
en verzor-  
genden



Maatschappelijk  
debat  
aanjagen



Minder  
administratie,  
meer tijd voor  
patiënten



Sterkere positie  
in de zorg-  
sector



Tijd en geld  
voor opleiding



Voortdurend  
in gesprek  
met politiek  
Den Haag



24/7 de beste  
patiënten-  
zorg



Meer klinische  
autonomie



Grotere invloed  
in je eigen  
instelling



Beter  
werkgever-  
schap



Meer collega's  
nodig



Onderbouwing  
van het vak

# Invloed en leiderschap op agenda V&VN

- V&VN steekt in op positionering verzorgende en verpleegkundige beroepsgroep en ondersteuning van het vak
- **Iedereen heeft invloed, juist vanuit de werkvloer zelf.** Is niet iets voor alleen je leidinggevende, organisatie of V&VN
- Drie niveaus waarop je invloed kunt uitoefenen:
  - Individueel, binnen je eigen team
  - Binnen je organisatie en/of regio
  - Landelijk

JE HOEFT GEEN  
PRESIDENT  
TE ZIJN  
OM INVLOED  
TE HEBBEN

*Loesje*



# Excellente Zorg



Verpleegkundigen & Verzorgenden Pijler	Organisatiepijler	Patiëntenpijler
<p>8 kenmerken</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Werken met vakbekwame collega's</li><li>• Goede relaties met artsen</li><li>• Autonomie</li><li>• Support van de direct leidinggevende</li><li>• Zeggenschap over de beroepsuitoefening</li><li>• Opleidingsmogelijkheden</li><li>• Voldoende personeel</li><li>• Patiëntgerichte zorgcultuur</li></ul>	<p>5 thema's</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verpleegkundige strategie</li><li>• Leiderschap</li><li>• Structuren voor zeggenschap</li><li>• Onderzoek &amp; ontwikkeling</li><li>• Focus op resultaten</li></ul>	<p>8 domeinen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Toegankelijke zorg</li><li>• Goede communicatie en informatie</li><li>• Respectvolle bejegening</li><li>• Regie bij de patiënt</li><li>• Deskundige medewerkers</li><li>• Zorgorganisatie die aansluit bij behoeften van patiënten</li><li>• Continuïteit van zorg</li><li>• Effectieve en veilige zorg</li></ul>
<p>Meting:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ervaring verpleegkundigen (DEOMII)</li><li>• Aanvullende modules</li></ul>	<p>Meting:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vragenlijst vijf thema's</li></ul>	<p>Meting:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Patiëntervaring (CQ)</li><li>• Verpleegsensitieve indicatoren</li></ul>

## Dat betekent dat verpleegkundigen & verzorgenden...

- continu op zoek zijn naar hoe zij hun werk nog beter kunnen doen,
- anticiperen op veranderingen in hun omgeving,
- weten wat hun eigen invloed is op zorg,
- verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen handelen,
- zorgen dat de organisatie de benodigde randvoorwaarden levert.

# Excellente zorg



- Sterkere invloed op werkomgeving leidt tot:
  - Meer werktevredenheid
  - Minder ervaren werkdruk
  - Verhoogde kwaliteit van zorg
  - Behoud verpleegkundigen en verzorgenden!

A photograph showing four healthcare professionals (three women and one man) in a meeting. They are standing around a table, looking at a document or chart. The setting appears to be a clinical or office environment.

“In mijn organisatie hebben we invloed op ons beroep”

**Werken in een Excellente Zorg omgeving**

Iedereen wil de beste zorg geven aan de patiënt in een prettige werkomgeving. Maar hoe doe je dat? Onderzoekers vonden acht kenmerken die verpleegkundigen, verzorgenden en verpleegkundig specialisten in elk geval nodig hebben om hun werk zo goed mogelijk te kunnen doen.

**Zeggenschap over de beroepsuitoefening** is er een van.

The V&VN logo is located at the bottom left of the graphic, with the text 'Excellente Zorg' underneath it.

Meer weten?  
[venvn.nl/excellentezorg](http://venvn.nl/excellentezorg)

# In het nieuws

de Volkskrant

ANALYSE

## Het verloop in de zorg is gigantisch. Hoe houd je verpleegkundigen binnenboord?

Hoe houd je zorgpersoneel – en dan met name verpleegkundigen – binnenboord, in deze tijden van schreeuwende tekorten? Bij de ziekenhuizen Tergooi en GGZ Delfland denken ze het antwoord te hebben.

Michiel van der Geest 6 maart 2019, 22:18



fd. Mijn nieuws Laatste nieuws Krant Dossiers Beurs Meer ▼ EUR/USD 1,1216 -0,19% Q

Anna Dijkman, Efferie toe Laer 8 uur Tekst

ZORG

### 'Verpleegkundige, wees rebels en pak je rol!'

De zorgsector kampt met personeelstekorten en een imago probleem, maar er zijn werkgevers die het wél lukt hun mensen tevreden te houden. Hoe doen zij dat? In deel 2 van de serie 'Zorgmagneten', ziekenhuis Tergooi in de Gooi en Vechtstreek.

Volgen via mijn ni

- Arbeidsmarkt
- CAO
- Ziekenhuizen
- Zorg

Adverte

Illustratie: Wiltze Valkeman voor het Financiële Dagblad

Naast de receptie van ziekenhuis Tergooi in Hilversum hangt een banner met een foto van een stralende verpleegkundige. 'Ik Zorg' staat eronder. Het is een van de zeven werknemers van Tergooi die werden gefotografeerd voor de overheidscampagne om mensen te werven voor werk in de zorg. Het ziekenhuis heeft zelf weinig moeite om personeel te vinden, al was dat een paar jaar geleden nog anders.

**Moe**  
Na een aantal fusies en de financiële crisis was in 2015 de energie er een beetje uit. 'Mensen waren moe', vertelt Jeanette Knol, voorzitter van de

14:45  
Gianluca Vacchi: 'M stijl'

14:09  
WW-export is zo sle

v&vn

Skipr NIEUWS BLOGS EVENTS VACATURES HRM TECH GASTVRIJHEID VASTGO

## Topvrouw zorgautoriteit: 'Zet verpleegkundige in raad van bestuur'

Skipr Redactie

7 januari 2019

9136 keer gelezen

4 reacties

### Waar ga beurs he

Heeft u een verr € 350.000? Lee rapport met ond analyses en de l marktvooruitzi updates ontvang

Meer Info

Laatste nieuws

14:45  
Gianluca Vacchi: 'M stijl'

14:09  
WW-export is zo sle



Om de problemen op de zorgarbeidsmarkt op te lossen moeten bestuurders in de zorg hun oor te luisteren leggen bij verpleegkundigen. Dat zegt Marian Kaljouw, bestuursvoorzitter van de Nederlandse Zorgautoriteit, in het magazine van V&VN, de

121 opening





**Hugo de Jonge** @hugodejonge · 3 apr.

Regels geven geen zorg, mensen doen dat. En dat hebben ze bij JP van den Bent goed begrepen. De eerste uit de reeks 'Zorgmagneten' van @FD\_Nieuws over hoe goed werkgeverschap leidt tot meer werkplezier en een hogere kwaliteit van zorg. En dat begint bij vertrouwen. #ikzorg #ordz



ARBEIDSMARKT

# Protocollen in de zorg overboord, personeel tevreden

De zorg kampt met personeelstekorten en een imago probleem, maar er zijn werkgevers die het wel lukk hun mensen tevreden te houden. Hoe doen zij dat? In deel 1 van de serie 'Zorgmagneten': zorginstelling JP van den Bent in Deventer.



Anna Dijkman en Elanne toe Laer Deventer

Het hoofdkantoor van zorginstelling JP van den Bent — 'de JP' voor initiaal — is een onopvallend kantoor pand op een bedrijventerrein in Deventer. Hier werken 13 mensen, maar de meeste afdelingen worden op de 12 locaties in Noord- en Oost-Nederland. Daar verzorgen de medewerkers 20 verschillende cliënten. Van mensen met autisme of psychiatrische problemen tot mensen met een zwaar verstandelijke beperking.

Op het hoofdkantoor verschijnt binnenkort de receptie. Ook hebben ze hier geen inkoop-, communicatie- of IT-afdeling. Maar werk is het codesysteem voor de gang van zaken op de locaties doen werknemers samen met de cliënten inkoop en als de website hapert, wordt hulp van buiten ingehuurd.

Directeur Ruud Klarenbeek (62) en stafmedewerker Tanja Scholten (54) zitten aan een vergadering. Samen hebben zij meer dan eenhalf eeuw ervaring in de zorg. Klarenbeek is een van de ontwikkelaars van de JP.

Die schiedde zich in 1991 af van zorginstelling SVZ. De toenmalige managers waren ontevreden over de organisatie die de cliënt centraal stelde. De JP wilde dat niet de cliënt centraal stond, maar de relatie tussen medewerker en cliënt. De gedachte daarachter is dat wie een goede dienstverlener wil zijn, goed voor zijn medewerkers moet zorgen.

Die werkwijze levert resultaten op: het ziekteverzuim van het personeel ligt gemiddeld twee procentpunt lager dan het gemiddelde in de sector en de stichting scoort hoog op lijsten met populaire werkgevers. Ook de loyaliteit van zorg, die de instelling jaarlijks door een onafhankelijke partij laat meten, wordt door cliënten en hun verwanten hoog gewaardeerd.

V De werknemertevredenheid is hoog bij de stichting. Waar zit hem dat in?

Scholten: 'Van nieuwe medewerkers horen wij dat de relatie die zij krijgen om naar eigen inzicht te handelen, hen het meeste aansprekt.

Klarenbeek: 'Wij verwachten van werknemers dat zij hun betrouwen gebruiken, in plaats van over te schakelen op de automatische piloot. Het is de bedoeling dat mensen hun eigen verantwoordelijkheid nemen.'

De JP trok wijzen uit de crisisoplossing, waar vanwege de acute situatie medewerkers terug werd gEDAAN op het gebied van verstand van medewerkers. Scholten: 'Je hebt daar geen invloed op wie er binnenkomt, dus dan moet je wel kijken naar het individuele, dan dat je bijvoelbaar.' 'Deze cliënt is zo vies, die moet worden gewassen. Maar hij wil niet, dat niet nu, maar morgen ochtend.' 'We hebben een sterke doe-cultuur en die komt daarvandaan.'

V De zorgsector komt aan protocollen. U niet. 'Nee. Wij hebben drie protocollen en 17 richtlijnen, andere instellingen hebben er vaak honderden. Dat gaat over tot 'wat te doen bij situaties overlast' aan toe. Bij ons is daar geen vraag naar.'



**'Wij bespreken de risico's met elkaar. Dat vergroot het bewustzijn'**

Tanja Scholten Stafmedewerker JP van den Bent

## Personeelsproblemen in de zorg

1,1 miljoen

1,1 miljoen werknemers is de zorgsector de grootste werkgever van Nederland.

125.000

Het aantal vacatures loopt op. In 2022 is er naar verwachting een tekort van 125.000 tot 125.000 mensen.

69%

Uit onderzoek van de beroepsvereniging V&VN blijkt dat 69% van het zorgpersoneel vindt dat de werkdruk het afgelopen jaar is toegenomen.



**'Wij verwachten van werknemers dat zij hun hersenen gebruiken'**

Ruud Klarenbeek Directeur JP van den Bent

De beslissingsbevoegdheid van het personeel gaat ver. Er is een zelfstandig team, dan wordt de medewerker op de locatie geacht er zelf een te kiezen en te bestellen. Ook in zeer complexe situaties bestaat er geen protocol waarachter het personeel zich kan verschuilen of waar het op kan terugvallen.

Zo is er het voorbeeld van een epilepsiepatiënt die niet met het busje maar met de fiets naar haar werk wilde. Na uitvoerig overleg tussen behandelaars en familie, werd besloten om de vrouw te laten fietsen, ondanks het risico dat de afgelegen route niet werd meebreedt. Op een dag ging het mis: ze kreeg onderweg een aanval, viel en verdrinkte in een plas water. Scholten: 'Dat is vreselijk. En toch kun je achteraf, ook met de ouders, samen concluderen dat er zorgvuldig is gehandeld.'

V Bent u niet bang dat medewerkers belangrijke zaken over het hoofd zien als er geen protocol is?

Scholten: 'Nee. In de zorg lijkt het soms of we met die protocollen alle risico's willen uitsluiten. Dat doen wij niet op die manier. Wij bespreken de risico's met elkaar en dat maakt het krachtig het vergroet het bewustzijn.'

V Teams mogen zelfstandig opereren. Op andere plekken mislukt dat vaak. Thuiszorgorganisatie Goodaan stopte vorig jaar met zelfstandige teams en zij zijn niet de eerste. Waarom werkt het bij jullie wel?

Klarenbeek: 'Het is niet van bovenaf opgelegd. De zelfstandigheid zit in de genes van onze organisatie. Dat heeft veel tijd nodig en dat kun je niet zomaar als systeem invoeren.'

V Als het team er niet uitkomt, wie hakt dan de knoop door?

Dan is er de teamcoördinator. Dat is geen klassieke hiërarchische, ik neem het eerder 'een coach met mandaat'.

V Medewerkers krijgen veel vrijheid. Hoe ver reikt die?

'Soms zit iemand tijdelijk in een levensfase die niet handig is. Bij ons hoef je dan geen speciaal verlof op te nemen. Want maatschappij kan een mens niet niet zelf regelen? Stel: je werkt 18 uur per week en je merkt dat die laatste 6 uur niet passen, wat de zorginstelling ook zijn. Maak eens een afspraak met de collega's: 'Met twaalf uur ga ik het redden.' Dat vinden mensen leuk. Ze vragen: 'Maar dan blijft je maand thuis en dan krijgt die toch die uren betaald?' Ja.'

V Frustrerend voor iemand die bijvoelbaar geen kinderen heeft. Die krijgt dat niet.

'Klopt: we zijn allemaal ongelijk. Maar er is niets ongelijkers dan ongelijke mensen gelijk te behandelen.'

V En als jij een keer iets hebt... 'Precies! En in teams gaat dat daar dus oer kan je vragen dat het verschillend is? En je weet wie de laatste ervan afloopt. Wij geloven in het zelfregerend vermogen. Vertrouwen geven werkt. En het vergroot de loyaliteit van de werknemers enorm.'



3 april  
Protocollen in de zorg overboord, personeel tevreden? 'Zorginstelling JP van den Bent, Deventer

4 april  
'Ik je rol en wees robot' - 'Tangoor ziekenhuis, Hilversum

5 april  
'Bezuinig op managers, maar de secretarissen blijft' - 'Zorginstelling Groen & Glendard, Amsterdam

6 april  
De belangrijkste lessen van de zorgmagneten

W&V magneet over goed werkgeverschap in de zorg? Stuur dan een e-mail naar: werk@v&vn.nl of in het ad: JP van den Bent, de zorgmagneten

# Invloed en leiderschap



## Aandachtsgebieden binnen thema in 2019

- **Leden in de schijnwerpers:**
  - leden zichtbaar laten zijn in de media en hen hierbij vanuit V&VN ondersteunen
- **Invloed aan de beleidstafels:**
  - Hoofdlijnakkoorden en bestuurlijke tafels
  - Leden (via platforms/afdelingen, vakcommissies, ledenpeilingen) intensief betrokken
  - Belemmeringen in het uitoefenen van het vak benoemen, maar ook oplossing(s)richting(en).

# Invloed en leiderschap



- **VAR's:**
  - helpdesk
  - jaarlijkse V&VN VAR Netwerkdag
  - themabijeenkomsten voor en door VAR's, bestuurskamer;
  - werkbezoeken en ondersteuning VAR's.
  - ondersteuning V&VN VAR, het platform van VAR's in Nederland
  - Digitale community MijnV&VN, zodat VAR's elkaar makkelijker weten te vinden, bijv. om kennis en ervaringen met elkaar te delen, samenwerking op te zoeken

- **CNO/Nursing Shared Governance**
  - Dialoog in zorgorganisaties en in Nederland over Nursing Governance (NG) en specifiek functie CNO: invloed op sleutelposities binnen organisaties
  
- **Ambassadeurstrajecten**
  - Drie groepen verzorgenden (vandaag afronding!),
  - Leiderschapstraject voor VS
  - Wijk-en dementieverpleegkundigen (start najaar nieuw traject)
  - Jeugd en verpleegkundigen Openbare gezondheidszorg (start najaar nieuw traject)
  - Visie en uitwerken nieuwe trajecten



# Ambassadeurstrajecten wijkverpleegkundigen: effecten



- Evaluatierapport: ‘Opbrengsten vijf jaar ambassadeurs voor de wijkverpleegkundigen’: door de ambassadeurs aan minister de Jonge aangeboden (lectoraat Chronisch Zieken van Hogeschool Utrecht, augustus 2018)
- Ambassadeurs hebben meer lef, ervaren toename in assertiviteit, persoonlijke en professionele ontwikkeling
- Van belang voor cliënt en de wijkverpleegkundigen zelf, maar ook voor thuiszorgorganisatie en op regionaal en landelijk niveau (rolmodellen)
- Bestuurders van thuiszorgorganisaties, financiers en zorgverzekeraars zijn blij met de ambassadeurs (en V&VN ook!)
- Kennis overdragen naar het team en op organisatieniveau meedenken met beleid en kwaliteit, bijv.:
  - Contractonderhandelingen bij de zorgverzekeraar
  - Aan tafel bij de minister tijdens de schrapessies

# Wat kun je zelf doen?



## Inspirerende verhalen delen door en voor ambassadeurs en collega's uit de zaal

Met speciale bijdrage door:

- Ronde 1: Loes van Koolwijk
- Ronde 2: Joke Zoetemelk en Marjon van Tol



# Aan de slag



- Zelf invullen placemat vakinhoudelijk leiderschap en werkblad
- Daarna in dialoog met elkaar (met collega's die je nog niet kent!)
- Wat valt op? Tips? Wat heb je nodig om het mogelijk anders te gaan doen?
- Plenaire terugkoppeling





v&vn

WHAT MATTERS MOST  
IS HOW YOU SEE YOURSELF.



I HAVE NO IDEA  
WHAT'S GOING  
TO HAPPEN.



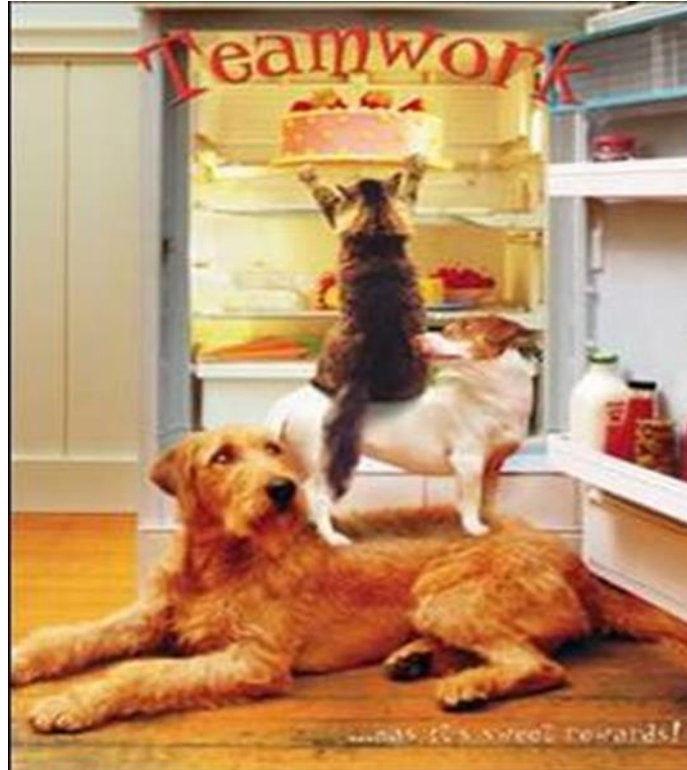
AND I LOVE IT.



Wees nooit bang,  
om te zeggen  
wat je voelt.

fack yoa

@nita



# Afsluitend ter inspiratie



- [https://www.youtube.com/watch?v=8YB9\\_HBUmUM](https://www.youtube.com/watch?v=8YB9_HBUmUM)