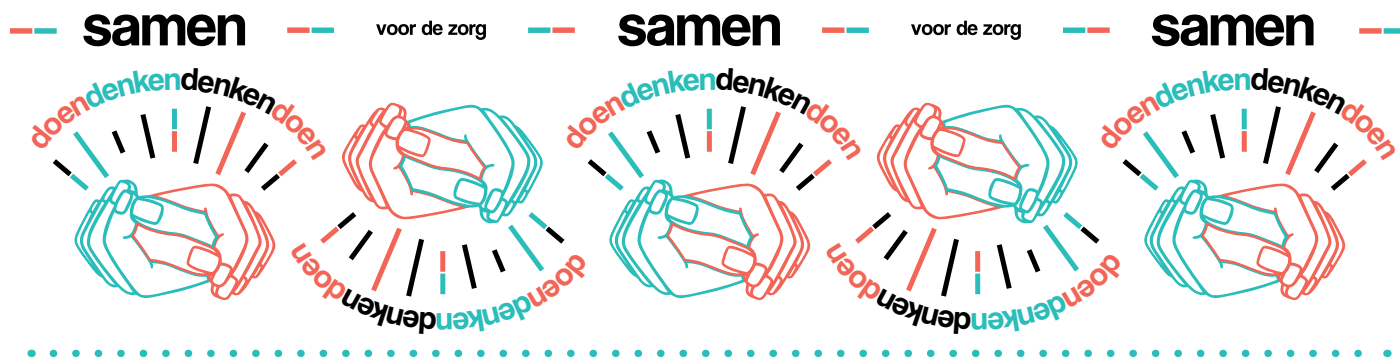


# Wanneer ben ik een goede verpleegkundig leider?

Een nieuw type leiderschap voor  
waardengedreven zorg

Linnean



## Colofon

### Namens de leden van de werkgroep\*:

- Alexandra Fahrenkrog (Rijnstate)
- Annelieke Pasma (Erasmus MC)
- Danielle Sikking (Rijnstate)
- Dorine van Staalduinen (LUMC)
- Jean-Bart Bügel (Franciscus Gasthuis & Vlietland)
- Marieke de Boer (Isala)
- Monique den Hollande (Erasmus MC)
- Monique van Olphen (Reinder de Graaf Groep)
- Roelien Nagelhout (Isala)
- Susanne Petra (Franciscus Gasthuis & Vlietland)

### Penvoerder\*:

- Paul van der Nat (St. Antonius Ziekenhuis)
- Elly Huiskes (Medisch Spectrum Twente)
- Matthijs van der Linde (Linnean Initiatief)

Jaar van uitgave: 2023

Uitgever: Linnean Initiatief

*\*Deelnemers participeren op persoonlijke titel in de werkgroep*

# Inhoud

<b>Introductie</b>	<b>3</b>
Aanleiding	3
Doel	4
Doelgroep	5
Hoe dit document is opgebouwd	5
<b>Deel 1</b>	<b>7</b>
Gedragprofiel verpleegkundig leider in de aandoeningsgerichte organisatie	7
<b>Deel 2</b>	<b>9</b>
Functieomschrijving	8
Kern/doel van de functie	9
Plaats in de organisatie	10
Functie inhoud	10
Functie-eisen	13
Tijdsinzet en vergoeding	15
<b>Referenties</b>	<b>16</b>

# Introductie

---

De transitie naar waardegedreven zorg brengt organisatorische veranderingen teweeg. Taken, rollen en verantwoordelijkheden van bestaande functies verschuiven en nieuwe functies ontstaan. Een nieuw type leiderschap is nodig, maar hoe ziet dat eruit?

---

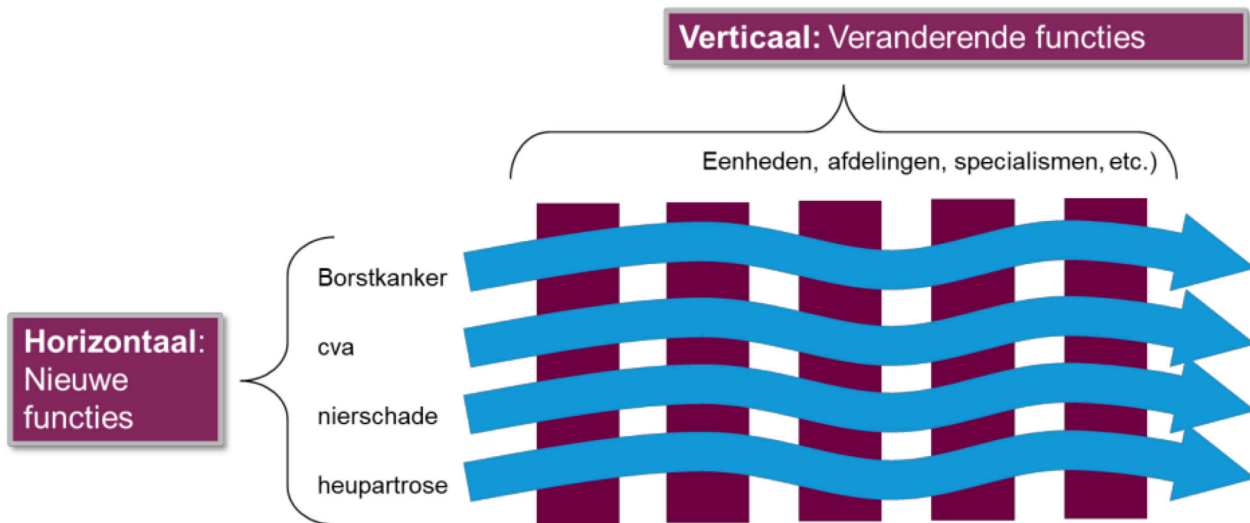
## Aanleiding

---

De transitie naar waardegedreven zorg gaat gepaard met de trend om de zorg in toenemende mate aandoeningsgericht te organiseren. In 2021 beschreef de werkgroep Aandoeningsgerichte Organisatie van het Linnean Initiatief acht verschillende archetypen van aandoeningsgerichte organisatievormen (AGOs; Linnean Initiatief, 2021, ref). De archetypen verschillen in de mate waarin een AGO verantwoordelijkheid en mandaat heeft voor de zorg rondom een aandoening. Vier hoofdtypen worden onderscheiden: projectteam, matrixorganisatie, integrated practice unit (IPU), en (aandoeningsgerichte) zelfstandig behandelcentrum (ZBC). Het al dan niet betrekken van of volledig integreren met ketenpartners vormt het totaal van acht archetypen. Het aandoeningsgericht organiseren introduceert nieuwe functies en verandert bestaande functies (zie figuur 1). In algemene zin hebben de nieuwe functie(s) betrekking op het organiseren en leveren van zorg rondom een aandoening in plaats van rondom een functiegerichte afdeling of eenheid. Belangrijke nieuwe functies die al in meerdere ziekenhuizen zijn ontstaan, zijn:

1. de medisch leider
2. de verpleegkundig leider
3. de bedrijfskundig leider

Vanuit het Linnean Initiatief constateerden we dat meerdere zorginstellingen voor de uitdaging staan om profielen en functiebeschrijvingen voor deze nieuwe functies op te stellen. Tegelijkertijd signaleerden we dat de opgedane kennis en ervaring hieromtrent grotendeels gelimiteerd blijft tot de eigen zorginstelling. Tot op heden ontbreekt een generieke profielschets en functiebeschrijving die zorginstellingen als uitgangspunt kunnen gebruiken.



Figuur 1. Hoe de transitie naar waardegedreven zorg bestaande functie verandert en nieuwe functies ontstaan

## Doel document

De werkgroep Veranderkunde van het Linnean Initiatief heeft de ambitie om een generieke profielschets en functiebeschrijving op te stellen voor elk van de bovengenoemde functies. Daartoe zijn de inzichten en ervaringen van de werkgroep-leden binnen elk van hun ziekenhuizen in dit document gebundeld. Deze generieke profielschets en functiebeschrijving Wanneer ben ik een 'goede' verpleegkundig leider? 5 dient als hulpmiddel voor ziekenhuizen in Nederland voor het werven, selecteren en opleiden (bijv. door deelname aan een leiderschapsprogramma) van de verpleegkundig leider van een AGO. Deze verpleegkundig leider kan overigens zowel een verpleegkundige als verpleegkundig specialist zijn.

**N.B.** Eerder werd eenzelfde generieke profielschets en functiebeschrijving door de werkgroep opgesteld voor de medisch leider van de aandoeningsgerichte organisatie (ref).

# Doelgroep

---

1. Programmamanagers en –medewerkers van zorginstellingen met de verantwoordelijkheid om waardegedreven zorg te implementeren en verankeren in de organisatie. Dit document kan helpen bij hun zoektocht naar een ‘goede’ verpleegkundig leider in de aandoeningsgerichte organisatie.
2. De Human Resource (HR)-medewerkers binnen zorginstellingen. Enerzijds kan dit document helpen bij het werven en selecteren van de verpleegkundig leider; anderzijds kan dit document helpen bij het vormgeven van leiderschapsprogramma’s.
3. De verpleegkundig leider in de aandoeningsgerichte organisatie. Op basis van dit document kan de verpleegkundig leider zichzelf spiegelen aan het generieke profiel en functiebeschrijving. Tevens kan dit document inzicht geven in de extra taken, rollen en verantwoordelijkheden die gepaard gaan met de transitie van AGO type ‘X’ naar ‘Y’
4. Het leiderschapsteam van de AGO. Hoewel hier opgesteld als een generiek profielschets en functiebeschrijving voor de verpleegkundig leider, is het nog belangrijker dat het leiderschapsteam gezamenlijk de taken, rollen en verantwoordelijkheden verdelen en invullen, evenals gezamenlijk over de benodigde competenties beschikken.

---

## Hoe dit document is opgebouwd

---

### **Dit document bestaat uit twee delen:**

- ▶ **Deel 1** betreft het gedragsprofiel van de verpleegkundig leider: het beschrijft het gewenste natuurlijke gedrag als ook het gedrag dat de persoon als reactie op zijn omgeving vertoont.
- ▶ **Deel 2** is de functiebeschrijving; een weergave van de taken en verantwoordelijkheden, vaardigheden en kennis die vereist zijn. Let op: Afhankelijk van de huidige of gewenste AGO zijn aanpassingen nodig in de benodigde functie-eisen (zie kader 1 voor een voorbeeld) Deze mogelijke aanpassingen zijn tussen vierkante haken geplaatst

### **Kader 1. Voorbeeld veranderende functie-eisen per AGO**

De benodigde kennis en vaardigheden van het leiderschapsteam veranderen naar mate de aandoeningsgerichte organisatie steeds meer formele verantwoordelijkheid en mandaat krijgt voor de behaalde kwaliteit, kosten en opbrengsten van zorgverlening voor de directe patiëntenpopulatie. Een voorbeeld: de ambitie is om meer te organiseren over de keten heen en zorg te verschuiven vanuit het ziekenhuis naar de eerstelijns. Dat betekent dat inzicht nodig is in de veranderingen in eigen kosten en opbrengsten, case-mix, contractering (bijvoorbeeld onderlinge dienstverlening of hoofd- en onderaannemer constructies), governance aspecten evenals gevensuitwisseling, etc. Deze kennis en competenties binnen de AGO en binnen het leiderschap(team) zullen moeten opgebouwd of verworven.

# Deel 1: Gedragsprofiel verpleegkundige leider in de aandoeningsgerichte organisatie

---

## ▶ **Waardegedreven zorg in het DNA**

- Stelt de behoeften van de patiënt centraal en stimuleert participatie van patiënten in het verbeteren van de zorg;
- Gelooft in de toegevoegde waarde van waardegedreven zorg/werken, is in staat om de verpleegkundige zorg hier integraal onderdeel van te maken, is gedreven om door de uitkomsten van zorg door de hele keten op zoek te gaan naar verbeterkansen en weet collega's hiervoor te enthousiasmeren;
- Overziet de kwaliteit van de (verpleegkundige) zorg over de hele AGO.

## ▶ **Een innovatieve verbinder met aanzien**

- Is een verbinder, werkt multidisciplinair en zoekt interne en externe samenwerking om tot een zo goed mogelijke inrichting van de AGO te komen;
- Stelt zich coachend op richting betrokken professionals die deel uitmaken van de organisatie rondom de zorg en houdt actief de dialoog gaande;
- Heeft een passie voor het leveren van de beste kwaliteit van zorg en staat bekend als innovatieve, creatieve verpleegkundige (specialist);
- Is zelfbewust, vraagt om feedback en werkt bewust aan verdere ontwikkeling van zijn/haar rol;
- Is communicatief vaardig waardoor hij/zij als teams weet te inspireren, past communicatie aan de context en behoeften van collegae aan;
- Is integer en is een rolmodel voor andere beroepsbeoefenaren door de blijf van toewijding aan levenslang leren en professionele ontwikkeling.

## ▶ **Gaat voorop in de veranderopgave**

- Is ondernemend en een resultaatgerichte veranderaar: heeft de daadkracht om daar waar nodig te staan voor de nieuwe werkwijze en besluiten te nemen die leiden tot implementatie van een verandering;

- Toont altijd verpleegkundig leiderschap, niet alleen tijdens de hiervoor vrijgestelde uren. Is in staat om een team aan te sturen, zet persoonlijke belangen opzij ten behoeve van het groepsbelang;
- Is en voelt zich proceseigenaar en eindverantwoordelijke van het verpleegkundig zorgproces rondom een specifieke aandoening;
- Ziet het aansturen van de AGO als een hoofdtaak in het eigen takenpakket naast de verantwoordelijkheden in de directe patiëntenzorg en is daarmee bereid om structureel een deel van de werkweek hieraan te besteden;
- Ziet een uitdaging in ontwikkelen en uitproberen, leren en continu verbeteren en toon daarin voorbeeldgedrag: (onder)zoeken en vormgeven van de AGO en alles wat hierbij komt kijken op zowel zorginhoudelijk als organisatorisch vlak. Dat wil zeggen snel van kleine problemen leren en door kleine experimenten in multidisciplinaire teams al doende leren (in aanvulling op grondige analyses en diepgaander leren en veranderen). Weet daarbij om te gaan met de spanning die dit kan oproepen in de organisatie.



# Deel 2: Functieomschrijving

---

De FWG systematiek is gebruikt om de volgende onderdelen van de functie op systematische wijze te beschrijven: kern/doel van de functie, plaats in de organisatie, functie-inhoud en functie-eisen.

---

## Kern/doel van de functie

---

De verpleegkundig leider is samen met de medisch leider en bedrijfskundig leider verantwoordelijk voor zowel de vormgeving en aansturing van AGO, de resultaten die de AGO behaalt en de algehele verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van geïntegreerde zorg. [Daarnaast is het tripartite verantwoordelijk voor het doen van onderzoek, ontwikkeling van kennis en competenties van de betrokkenen bij de AGO, inclusief henzelf, en educatie]

De medisch leider, verpleegkundig leider en de bedrijfskundig leider hebben samen de algehele verantwoordelijkheid voor het leveren van aantoonbare hoge kwaliteit van zorg en patiëntbeleving tegen zo laag mogelijke kosten per patiënt. Voor alle patiënten die binnen de zorgketen worden verzorgd\*, bereiken zij een kwaliteitsresultaat. [De resultaten betreffen verder logistiek, HR, en kosten, en inkomsten c.q. productie]. [Samen met de medisch leider en bedrijfskundig leider heeft de verpleegkundig leider verantwoordelijkheid voor de inzet en optimalisatie van middelen (bijvoorbeeld diagnostiek), capaciteit, en investeringen voor de betrokken patiëntengroep, inclusief de expertise die vereist is voor de patiëntengroep.]

De verpleegkundig leider schakelt met alle verpleegkundigen, zorgverleners, managers en medewerkers betrokken bij het ziektebeeld, binnen [en buiten] de eigen organisatie. Hij of zij vertegenwoordigt daarmee alle verpleegkundige disciplines behorend bij het ziektebeeld.

*\*In bepaalde gevallen kan de AGO meer dan één patiëntengroep omvatten (bijvoorbeeld als de patiëntengroepen klein zijn)*

---

# Plaats in de organisatie

---

**Relatiepatroon intern:** Raad van Bestuur, verpleegkundige advies raad (VAR)/Verpleegkundige Staf, en managers van diverse (zorg- en ondersteunende) eenheden.

**Relatiepatroon extern:** Huisartsen, leveranciers, collega's andere ziekenhuizen, keten- & netwerkpartners, andere zorginstellingen, inkooporganisatie, V&VN, keuringsinstituten.

---

## Functie inhoud

---

- **De ontwikkeling en inrichting van een AGO, waarbij de volgende werkzaamheden komen kijken [selectie bullets obv de AGO-vorm]:**
  - ▶ **Enthousiasmeren binnen en buiten het team**
    - Het benaderen, betrekken en enthousiasmeren van de diverse leden van het multidisciplinaire team;
    - Het creëren van draagvlak onder en het inspireren van de collega's (hier: verpleegkundigen en verpleegkundig specialisten) voor waardegedreven zorg en de oprichting van de AGO.
  - ▶ **Metten en evalueren**
    - Het bepalen van de waarden (indicatoren) die gemeten en gebruikt gaan worden, zowel financieel als op kwalitatief gebied, zoals de sets Wanneer ben ik een 'goede' verpleegkundig leider? PROMs en PREMS (o.b.v. onder andere bestaande ICHOM sets en sets ontwikkel binnen Programma Uitkomstgerichte Zorg).
    - De opzet van een methodiek waarmee deze waarden gemeten moeten worden en (in het contact met de patiënt) gebruikt kunnen worden.
    - Het inzichtelijk maken van de impact van verbeterinitiatieven op uitkomsten en kosten.

## ▶ **Samenwerking**

- Het bevorderen of creëren van een cultuur van feedback en transparantie, zodat - in vertrouwen - resultaten kunnen worden vergeleken en gewerkt wordt aan continu verbeteren, ook op het niveau van de individuele verpleegkundige.
- Creëren van samenwerking binnen en buiten de instelling die bijdraagt aan waarde voor de patiënt.

## ▶ **Bedrijfsvoering en leidinggeven**

- Het opzetten en structureren van multidisciplinaire overleggen.
- Uniformeren en verbeteren van werkprocessen rondom het ziektebeeld.
- Definiëren welke kennis en vaardigheden vereist zijn voor de AGO.
- Bepalen hoe de verantwoordelijkheden rondom de patiënt ingericht moeten worden.
- Actief deelnemen aan het proces en beslissingen omtrent werving van nieuwe medewerkers (zorgprofessionals en ondersteuning) binnen de zorgketen, [maar ook verantwoordelijk voor de ontwikkeling van personeel, inclusief evaluatiegesprekken en salarisonderhandelingen, evenals re-integratie].
- Aansturing van de AGO (in oprichting).
- Continue communicatie over strategie, doelstellingen en behaalde successen.

## ■ ***Tijdens en ook nadat de implementatiefase is afgerond en de AGO 'draait', ben je (mede)verantwoordelijk voor [selectie bullets obv de AGO]:***

### ▶ **Kwaliteit van zorg en de verbetering hiervan:**

- Kwaliteit van verpleegkundige zorg en zorgprocessen, inclusief beheersbare toegangs- wacht- en doorlooptijden;
- Continue verbetering van de zorg en de resources (ook mensen) die benodigd zijn voor de zorg.

### ▶ **Transitie van zorg (implementatie binnen de betreffende patiëntengroep)**

- Digitalisering
- Zorg thuis

- Samen beslissen
- ▶ **Kennis ontwikkeling en integratie in dagelijkse zorg**
- Kennisopbouw over de laatste (inter)nationale ontwikkelingen binnen waardegedreven zorg.
- Het actief integreren van de onderzoeks-, onderwijs-, ontwikkelings- en innovatieprocessen in het werk met betrekking tot de patiëntengroep, met extra aandacht voor verpleegkundig onderzoek en ontwikkeling.
- ▶ **Verbinding intern en extern**
- Het vertegenwoordigen van de instelling, zowel intern als extern, en het afhandelen van communicatie in zaken die verband houden met de patiëntenzorg binnen de AGO; Wanneer ben ik een 'goede' verpleegkundig leider?
- Afstemmen verpleegkundigen in de keten, buiten het eigen specialisme en buiten het ziekenhuis ten behoeve van naadloze overgangen van zorg en continuïteit van zorg voor patiënten.
- ▶ **Managementtaken**
- Personeelsmanagement; inclusief professionele groei, ontwikkeling en betrokkenheid van medewerkers binnen de AGO.
- Bedrijfsvoering.
- Managementrapportages [waaronder financiële resultaten: inkomsten en uitgaven] [het budget en een operationeel plan zodanig dat de beschikbare middelen het best renderen voor de patiëntenpopulatie én conform de doelen van de moederorganisatie]
- ▶ **Leidinggevende taken; functionele aansturing aangestelde medewerkers in de AGO.**
- **Overige taken en verantwoordelijkheden:**
- ▶ **Is mede verantwoordelijk voor de bezetting van alle voor de AGO benodigde verpleegkundige disciplines en maakt hier afspraken over met de betreffende afdelingen en bestuur.**
- ▶ **Initieert en adviseert innovatieve ontwikkelingen vanuit het verpleegkundig vakgebied zowel op instellings- als regionaal niveau.**

- ▶ Adviseert gevraagd en ongevraagd via Raad van Bestuur, VAR en het management wanneer hij/zij dit nodig acht.
- ▶ Is de linking-pin tussen VAR en andere verpleegkundig leiders cq verpleegkundig managers.
- ▶ Draagt bij aan het ontwikkelen van een strategie rondom de AGO en is buiten de eigen AGO

---

## Funcctie eisen

---

### ▶ Een leider met passie

- Moderne, praktiserend verpleegkundige of verpleegkundig specialist die deel uitmaakt van het multidisciplinaire team rondom de zorg voor de patiënt;
- Passie voor kwaliteit en vernieuwing, ook buiten eigen werkgebied;
- Aantoonbaar vermogen om personeel te leiden, te begeleiden en te coachen om betrokkenheid, professionele groei en ontwikkeling te bevorderen;
- Sterke ethische normen
- Heeft voldoende ervaring en senioriteit en staat stevig in zijn/haar schoenen, waardoor hij/zij vanuit gelijkwaardigheid, samen met de medisch leider en bedrijfskundig leider kan optrekken om de zorgketen te ontwikkelen.

### ▶ Kennis en ervaring in de zorg

- Kennis van de ontwikkelingen binnen de gezondheidszorg, met name op het gebied van waardegedreven zorg;
- Heeft bij voorkeur een afgeronde managementcursus in de gezondheidszorg.
- HBO-verpleegkundige of hoger diploma in verpleegkunde (bijv. nurse practitioner dmv Masteropleiding Advanced Nursing Practice (ANP)) vereist.

- Geregistreerde Verpleegkundige (RN) met een geldige verpleegvergunning in de stand van de praktijk.
- Minimaal 5 jaar klinische ervaring in een gerelateerd specialisme, met aantoonbare leiderschapservaring.
- ▶ **Sterke sociale, communicatieve vaardigheden**
  - Sterke communicatieve vaardigheden, zowel mondeling, schriftelijk als non-verbaal in verband met het voeren van in- en externe besprekingen en het doorvoeren van vergaande veranderingen.
  - Sterke sociale vaardigheden, open houding, makkelijk en laagdrempelig benaderbaar.
  - Weet intensieve en uiteenlopende in- en externe contacten en samenwerkingsverbanden aan te gaan en te onderhouden.
- ▶ **Politiek bestuurlijke sensitiviteit**
  - In staat belangentegenstellingen te overbruggen en weet conflictsituaties bij het ontwikkelen en invoeren van strategisch beleid te beheersen en op te lossen.
  - Kennis van en inzicht in de structuur van de ziekenhuisorganisatie, bestuurlijke verhoudingen, beleids- en besluitvormingsprocessen.
- ▶ **Interesse in bredere onderwerpen**
  - Feeling met en interesse voor financiën (DOT's, DBC's);
  - Gevoel voor politieke relaties;
  - Affiniteit met data & IT, datavisualisatie en innovatie;
  - Affiniteit met verander- en projectmanagement;
  - Affiniteit met epidemiologie en statistiek.



## Tijdsinzet en vergoeding

---

De verpleegkundig leider wordt x\* uren per week vrijgesteld van direct patiëntgebonden werkzaamheden. Diegene is dan volledig uitgepland om 'verpleegkundig leider'-werkzaamheden te verrichten. Er is compensatie beschikbaar voor deze dag.

*\* Binnen diverse zorginstellingen in Nederland is de verpleegkundig leider twee tot vier uur per week uitgeroosterd voor de werkzaamheden.*

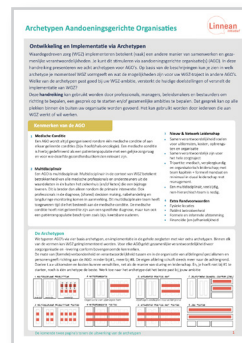


# Referenties

Karolinska Universitetssjukhuset (2015, 3 november), A new operating model for Karolinska University Hospital



Linnean Initiatief (2020),  
Waardegedreven zorg:  
een noodzakelijke basis in  
de opleiding van  
zorgprofessionals.



Linnean Initiatief (2021),  
Archetypen  
aandoeningsgerichte  
organisatie.



Linnean Initiatief (2023),  
Wanneer ben ik een  
'goede' medisch leider:  
een nieuw type  
leiderschap binnen  
waardegedreven zorg.



Linnean Initiatief (2025),  
Wanneer ben ik een  
'goede' bedrijfskundig  
leider: een nieuw type  
leiderschap binnen  
waardegedreven zorg.

# Linnean

## Doendenkers voor de zorg

### Betekenis 'doendenken'

doen·den·ken (werkwoord, onbepaalde wijs)

1 als passie voor de zorg wordt omgezet naar concrete daden, naar innovatieve prestaties die bepalend zijn, het goede voorbeeld geven en die iedereen en alles in beweging brengen.



Blijf op de hoogte van de meest recente ontwikkeling op het gebied van waardegedreven zorg. Scan de QR-code en sluit je aan!