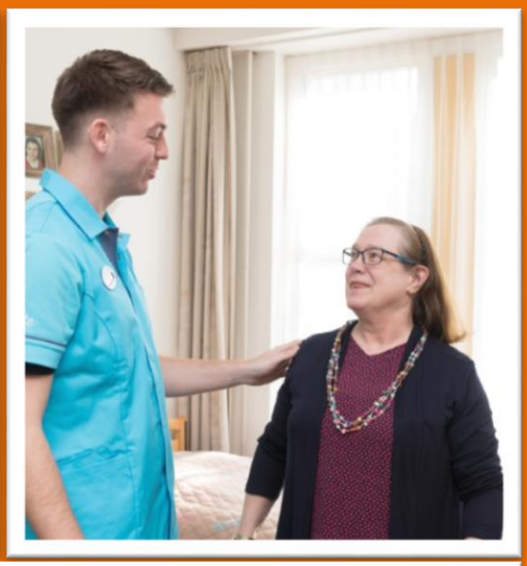
Whitepaper

Ruimte om te leren

Bij Marente werkt in ieder zorgteam een kwaliteitsverpleegkundige. Lees over de zoektocht en geleerde lessen van Marente.



Datum: 17 oktober 2019 | Auteur: Wilma Spijkers, adviseur Kwaliteit | Organisatie: Marente, Voorhout

Dit whitepaper heeft Marente geschreven om haar ervaringen te delen met andere zorgorganisaties en zorgprofessionals. Informatie over verspreiden en gebruiken van dit whitepaper vindt u achterin.

Ruimte om te leren!

Bij Marente in ieder zorgteam een kwaliteitsverpleegkundige

De ouderenzorg is flink in beweging, de complexiteit neemt toe, er moet worden geïnnoveerd en 'omgedacht'. Wat zijn de gevolgen van het langer thuis wonen van ouderen, en wat betekent dat voor de verpleeghuiszorg? Wat kunnen we met E-health en hoe geven we daar vorm aan? De individuele vakbekwaamheid wordt steeds belangrijker, en er is behoefte aan meer eigen regelruimte voor medewerkers. De veranderingen en innovaties buitelen achter elkaar de werkvloer op. Om binnen deze veranderende context de kwaliteit van zorg goed te borgen zetten steeds meer organisaties kwaliteitsverpleegkundigen in.

In dit artikel beschrijven we de zoektocht van Marente om de functie van Kwaliteits-verpleegkundige vorm te geven op een manier die wérkelijke verandering mogelijk maakt. Waar de verpleegkundige inbreng eerst in een adviesfunctie werd vormgegeven, heeft Marente er in 2017 voor gekozen om kwaliteits-verpleegkundigen toe te voegen aan teams in de locaties. Kwaliteitsverpleegkundigen die meewerken in teams, en 'gewoon' teamlid zijn. Bovendien heeft Marente ervoor gekozen de functie 'al werkend', samen met alle betrokkenen in de teams te ontwikkelen. Deze zoektocht heeft Marente ervan doordrongen dat het daarbij vooral gaat om ruimte te scheppen om te kunnen leren. Dat vraagt om een ándere manier van leiden en sturen. Met vooral terughoudendheid in de neiging om vanuit het management met oplossingen te komen, en te bevorderen dat van zelfgekozen oplossingen gezamenlijk geleerd wordt. Aan de hand van een aantal dilemma's wordt geschetst welke lessen geleerd werden in de organisatie, en hoe Marente de verpleegkundige functie verder wil ontwikkelen.

De zoektocht bij Marente

Net als bij andere zorgorganisaties werd ook bij Marente al langere tijd gezocht naar mogelijkheden om de verzwaring van de zorg voor bewoners van verpleeg- en verzorgings-huizen op te kunnen vangen. Vooral toen in 2012 na een inspectiebezoek bleek dat een aantal zaken niet op orde was, werd gezocht naar verpleegkundige expertise om de kwaliteit van zorg te verbeteren. Dat betekende in eerste instantie dat een nieuwe functie 'kwaliteitsverpleegkundige' centraal in de organisatie als een soort adviesfunctie werd gepositioneerd. Het was de tijd van 'Meten = weten' en dus werden er volop gegevens verzameld over allerlei incidenten, risico's en effecten. Er waren audits en cijferrapportages waarbij vooral aangetoond werd waar het mis ging of waar het mis kón gaan.

> *"Wij kwamen met oplossingen voor problemen die niet als probleem gevoeld werden op de werkvloer."*
>
> Gerry Zoet, voormalig kwaliteits-verpleegkundige, nu adviseur kwaliteit

Een aantal kwaliteitsverpleegkundigen ging voortvarend aan de slag. Ze trokken zorginhoudelijke commissies vlot, voerden protocollen opnieuw in en legden nadruk op zorgverlening met behulp van zorg-leef-plannen. De verbeteringen werden al snel zichtbaar in de veranderde werkwijzen. De introductie van het Elektronisch Cliënt Dossier (ECD) werd het voertuig waarin de kwaliteitsverpleegkundigen de medewerkers mee wilden nemen naar een vernieuwde manier van werken. Ze deden hun best goed aan te sluiten bij de kennis en kunde van medewerkers, maar hielden het gevoel dat ze te veel aan zaken moesten 'trekken'. De afstand tot de 'werkvloer' was te groot door het aantal afdelingen en locaties ten opzichte van het aantal kwaliteitsverpleegkundigen. De opdracht om écht een 'brug te slaan' bleek toch een lastige.

Ouderenzorg moet weer worden zoals het bedoeld is…

De kernwaarden en visie van Marente op zorg kwamen niet voldoende terug in de wijze waarop cliënten hun leven konden beleven. Gaandeweg veranderde de focus op kwaliteit van niet alleen 'meetbare kwaliteit' naar meer aandacht voor

‘merkbare’ kwaliteit: “Wanneer doen we het goed voor bewoners? Wat is van belang voor de kwaliteit van het dagelijks leven?” En vooral ook: “hoe leren en verbeteren we met behulp van interne en externe feedback?”

Versterking van de dagelijkse zorg was noodzakelijk. De eerstverantwoordelijk verzorgenden (EVV’ers) hadden soms wel 15 cliënten waarvoor zij de zorgcoördinatie deden, en ‘persoonsgericht’ was dat nog nauwelijks. De goede ervaring met de expertise die was ingebracht door de kwaliteitsverpleegkundigen zou eigenlijk aan ieder team toegevoegd moeten worden om echt het verschil te kunnen maken. De verpleegkundige inbreng, en met name dan de vaardigheid in het ‘klinisch redeneren’ zou kunnen helpen om zorgmedewerkers meer greep te geven op de grotere complexiteit in de zorgverlening. Verpleegkundigen in ieder team met nieuwe taken en rollen, zoals het aanspreken van de cliënten en hun netwerk op het voeren van ‘eigen regie’. En het adviseren, ondersteunen en coachen van collega’s in de dagelijkse praktijk.

Van “hoe krijgen we ze mee?” naar “hoe ondersteunen we beweging?”

Dit alles deed het management van Marente besluiten de functie van kwaliteits-verpleegkundige wezenlijk anders in te gaan vullen. Kwaliteitszorg is een opdracht voor álle medewerkers in de dagelijkse praktijk, en het is dus logisch als dat ook direct dáár ondersteund wordt. Geen oplossingen meer ‘top-down’, maar samen met de medewerkers een nieuwe functie ontwikkelen. Een ‘nieuwe’ kwaliteits-verpleegkundige die meewerkt in de uitvoering, en dus ook ‘gewoon’ ingeroosterd wordt. Een functie ín de dagelijkse praktijk van de zorgverlening, ín de teams maar met voldoende afstand om een helicopterview op processen en uitvoering te kunnen hebben. Een functie náást de bestaande functies in een zorgteam en niet ‘boven’ het team, of in de plaats van een andere functie. Een functie bovendien die nog niet dichtgetimmerd werd met allerlei taken, maar waarvoor de verwachtingen op hoofdlijnen werden beschreven.

> “Het zoekproces, het-je-eigen-wiel-uitvinden is noodzakelijk om te kunnen leren op een andere manier samen te werken”
>
> Wilma van Weeghel, teamleider

In totaal werden in Marente-locaties 44 vacatures voor kwaliteitsverpleegkundigen gecreëerd. Daarnaast werd ook een forse uitbreiding van het aantal EVV’ers gerealiseerd.

Een aantal uitgangspunten werd geformuleerd voor de nieuwe kwaliteitsverpleegkundige:

- Zij is minimaal 24 uur per week in een team in dag-, avond- en weekenddiensten werkzaam, waarvan 4 uur per week voor specifieke kwaliteitstaken.
- Zij kent persoonlijk alle cliënten van haar eenheid en is dus niet uitwisselbaar met andere kwaliteitsverpleegkundigen.
- Zij is EVV’er voor maximaal 3 hoog-complexe cliënten.
- Zij coacht het team bij verbeteracties op het gebied van de zorgverlening.
- Zij verzorgt klinische lessen en neemt deel aan vakgroepbijeenkomsten en –intervisie.

En natuurlijk werden de nieuwe kwaliteitsverpleegkundigen gefaciliteerd:

- Een persoonlijk ontwikkelbudget van €300,- per jaar, naar eigen inzicht te besteden aan activiteiten of materialen die de eigen ontwikkeling bevorderen.
- De gecertificeerde opleiding tot kwaliteitsverpleegkundige kan in-company worden gevolgd.
- Het lidmaatschap van V&VN en het kwaliteitsregister wordt door Marente betaald.

Op alle locaties werd de bestaande kwaliteitsstructuur aangepast en de functie van kwaliteitsverpleegkundige ingevoegd.

Kwaliteitsverpleegkundigen en teamleiders werken aan de hand van een ‘kwaliteitsmonitor’ en de locatiemanager doet periodiek verslag van de resultaten aan de Raad van Bestuur. Op basis daarvan wordt een Marentebreed Kwaliteitsverslag gemaakt dat wordt besproken in zowel de Raad van Toezicht alsook in de Marentebrede overleggen. De adviseurs kwaliteit ondersteunen dit hele proces, met als voornaamste doel dat ‘kwaliteit’ in plaats van een ‘systeembegrip’ te blijven, nu écht vertaald wordt naar persoonsgerichte zorg. “Hoogstpersoonlijk” zoals Marente dat noemt, op de maat van de individuele cliënt.

Maak ruimte om te leren!

Er viel dus al werkend heel wat uit te zoeken en in te vullen. De ruimte die geboden werd was niet voor iedereen even makkelijk. Zowel locatiemanagers als teamleiders en EVV'ers vroegen zich af wat de nieuwe functie ging betekenen voor de eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Alle verpleegkundigen die al werkzaam waren bij Marente kregen het voorstel zich te bezinnen op de vraag of zij –in een ander team dan het huidige team- als kwaliteits-verpleegkundigen aan de slag wilden. De vereiste om in een ander team te gaan werken, stuitte echter op weerstand. Sommigen wilden op de eigen werkplek de kans krijgen om door te groeien naar de nieuwe functie. Uiteindelijk ging de ondernemingsraad niet akkoord, en werd de eis om te veranderen van team dus teruggedraaid. Er speelde verder een discussie of de kwaliteitsverpleegkundige een HBO of MBO+ functie was. Uiteindelijk is binnen Marente, tégen de trend van HBO-isering in, besloten dat het belangrijker was om de gewenste competenties te ontwikkelen dan om op diploma te selecteren.

Het werd een periode waarin binnen alle teams werd gereflecteerd op de huidige samenstelling van het team en wat daarin kon veranderen. Het beeld van wat de nieuwe kwaliteits-verpleegkundige ging doen was divers. Waar het ene team dacht dat zij verpleegtechnische zaken zouden optimaliseren, dacht het andere team dat de kwaliteitsverpleegkundige vooral de ingewikkelde casuïstiek mee ging oplossen. Voor sommige kwaliteitsverpleegkundigen was het vooral lastig om voet aan de grond te krijgen bij het verbeteren van het persoonsgericht werken, terwijl anderen als vanzelfsprekend de coachrol konden oppakken. Het gezamenlijk volgen van de opleiding tot kwaliteitsverpleegkundige hielp dan ook enorm bij het leren van elkaar, doordat er ruim aandacht was voor intervisie en het elkaar helpen met reflecteren op het eigen handelen. Daarin werden ook de bouwstenen aangereikt om de functie meer op inhoud én positionering in te vullen. De vakgroep Kwaliteitsverpleegkundigen werd gevormd, en hierin ontmoetten zij elkaar ook om de ontwikkelingen en ervaringen uit te wisselen.

Een aantal verpleegkundigen vond toch niet wat ze zochten, en haakte af. Anderen stroomden door naar een functie als teamleider. Inmiddels zijn 30 kwaliteitsverpleegkundigen binnen Marente aan de slag, en staat de werving permanent open omdat er geregeld doorstroming is en de behoefte aan kwaliteitsverpleegkundigen groter wordt.

Het werd, kortom, een echte periode van 'action-learning' voor de hele organisatie. In het voorjaar van 2019 werd op 3 niveaus in de organisatie geëvalueerd hoe de vakgroep kwaliteits-verpleegkundigen zich heeft ontwikkeld en wat er van de doelstelling behaald is.

Geleerde lessen

Bij Marente is de functie van kwaliteits-verpleegkundige ontwikkeld in samenspraak met alle betrokkenen in de uitvoering en zonder een dichtgetimmerd procesontwerp. Het hele proces van 'action-learning' kende hobbels, maar ook mooie momenten. Inmiddels wordt op een aantal plekken in de organisatie duidelijk zichtbaar dat er meer en meer persoonsgericht wordt gewerkt doordat kwaliteitsverpleegkundigen daarbij zijn gaan helpen. Steeds vaker worden vragen gesteld of 'we de goede dingen doen, en of we de dingen goed doen'. Vooral het veilig melden en bespreken van medicatie- en valincidenten zorgde voor leerervaringen in teams. EVV'ers en behandelaren, maar óók bijvoorbeeld de huishoudelijk medewerkers geven dan ook aan dat de nieuwe functie 'beweging' brengt in de teams. Deze beweging werd nog versterkt doordat binnen Marente een leertraject "Eigenaarschap" gestart is in 2018. Een traject waar alle medewerkers van alle afdelingen en diensten in meedoen.

> *"Zorg dat de kwaliteitsverpleegkundige vooral blijft aansluiten bij het ín de praktijk leren mét elkaar. Dat kan zo effectief werken in de verpleeghuiszorg"*
>
> Meron Besters, kwaliteitsverpleegkundige, nu teamleider

Juist de dilemma's onderweg leverden leermomenten op en oplossingen die niet altijd en overal werkten. Daardoor werd de organisatie genoodzaakt wat meer los te laten en over te laten aan de 'couleur locale'. De acceptatie van, en het draagvlak voor de nieuwe functie is hierdoor snel gegroeid. In het hele proces is duidelijk geworden dat de huidige complexe zorg vraagt om andere deskundigheden van hele teams. De functie van kwaliteitsverpleegkundige kán het vliegwiel zijn om structureel in teams te gaan leren op basis van reflectie op het eigen handelen en op de effecten daarvan. Het is nodig

dat aan een aantal voorwaarden wordt voldaan om dat proces mogelijk te maken. En één van de belangrijkste voorwaarden is dat het management het geduld heeft om medewerkers zelf keuzes te laten maken bij dilemma's die zich voordoen.

In de evaluaties werd teruggekeken op een aantal dilemma's in het hele proces en hoe die tot keuzes hebben geleid:

1. **Ontwikkelen van competenties.**

De MBO opgeleide verpleegkundigen die in de intramurale ouderenzorg werkzaam zijn, zien de functie van kwaliteitsverpleegkundige als een mogelijkheid om zich te ontwikkelen. Marente leidt daarom op voor het (erkende) diploma van Kwaliteitsverpleegkundige. Ook voor HBO opgeleide verpleegkundigen kan dat diploma aantrekkelijk zijn. Naast een diploma verpleegkunde, moet je beschikken over een sterke motivatie om de specifieke competenties van een kwaliteitsverpleegkundige je eigen te maken. Denk aan de communicatie met de cliënt en de familie, het versterken van eigen regie en stimuleren van teamreflectie. Bij de introductie van deze nieuwe functie was het cruciaal dat er in-company lesgroepen waren. Het gezamenlijk leren en oefenen, en intervisie hielpen om deze competenties te ontwikkelen. Met name de behoefte aan vaardigheden op het gebied van 'klinisch redeneren' en 'versterken van de eigen regie van cliënten' vragen om specifieke deskundigheid. Binnen Marente speelt de discussie over een diploma-eis daarom niet meer, maar staan de te verwerven competenties centraal.

2. **Werken ín teams of ten behoeve van teams?**

Om aan te kunnen sluiten bij de vooral praktisch ingestelde zorgmedewerkers is binnen Marente ervaren dat een meewerkende verpleegkundige dat makkelijk doet. Zij wordt als één van hen ervaren en kan daardoor met voorbeeldgedrag aansluiten in de dagelijkse zorgverlening. Ook wordt het als voordeel gezien dat je gezamenlijk zorgt voor dezelfde cliënten. Je maakt dezelfde mensen mee en deelt de leuke en minder leuke gebeurtenissen van alledag. Een brug slaan naar nieuwe methodieken en hulpmiddelen is voor een meewerkend teamlid, zoals de kwaliteits-verpleegkundige in Marente is, relatief snel op te pakken omdat het immers ook de eigen dagelijkse praktijk is.

Tegelijkertijd is het soms lastig om met wat professionele afstand feedback te geven en kritische vragen te stellen. Het is voor de meeste kwaliteitsverpleegkundigen van Marente een uitdaging om daar goed mee om te gaan. Ontmoeten van vakgenoten en reflecteren in intervisiebijeenkomsten is daarom geen luxe, maar broodnodig. Faciliteren hiervan is dan ook een organisatiebelang.

> *"Je wil graag teamlid zijn maar soms is het nodig om even afstand te nemen om feedback te kunnen geven. Soms een beetje eenzaam, maar tegelijkertijd geeft het vrijheid"*
>
> Joke Overdijk, kwaliteitsverpleegkundige

3. **Overnemen of coachen?**

Hoe versterk je de uitvoering in dagelijkse praktijk als de complexiteit toeneemt, en er situaties ontstaan waar je meteen op moet kunnen inspelen?

De kwaliteitsverpleegkundigen maken dagelijks de afweging óf ze zullen 'overnemen' op basis van hun kennis óf juist de medewerkers moeten coachen zodat zij zelf leren de complexere zorg te geven. De kwaliteitsverpleegkundigen hebben leren kijken naar het deskundigheidsniveau van teams in relatie tot de cliëntpopulatie en de werkmethodes die gehanteerd worden.

Afhankelijk van de situatie maken ze dan de keuze om het over te nemen of juist om de medewerkers te helpen zich vaardigheden eigen te maken. Dit is een bijna dagelijkse worsteling voor ze. De kwaliteitsverpleegkundigen streven er allemaal naar de teams te helpen hun deskundigheid te vergroten, en hebben een voorkeur voor het coachen naar vakbekwaamheid en eigenaarschap. Ook hierin is het ondersteunen van een leercultuur in het belang van de organisatie.

> *"Steun van je manager en teamleider zijn zo belangrijk: je moet echt vanuit dezelfde visie werken anders geef je rare signalen naar je collega's"*
>
> Jolanda van Leeuwen, kwaliteitsverpleegkundige

4. Welke rollen zijn het meest nodig?

In de gezamenlijke ontwikkeling van de functie van kwaliteitsverpleegkundige werkt Marente met de CanMEDS-rollen als leidraad. Daarin is de rol van coach voor velen het allerbelangrijkste! De doelstelling van de organisatie was immers 'versterking van de werkvloer in de dagelijkse uitvoering'. Een teamleider vertelde van haar worsteling hiermee omdat zij zichzelf óók als coach van het team ziet. Maar zij maakte vervolgens onderscheid tussen de zorginhoudelijke onderwerpen van de kwaliteitsverpleegkundige en de personeels- en teamontwikkeling waar haar functie zich meer op richt. Er zit immers een overlap tussen de twee functies, met name als het gaat om teamontwikkeling en het 'aanspreken' op gedrag en bejegening. Voor medewerkers kan dat lastig zijn. De relatie tussen kwaliteitsverpleegkundige en teamleider is dan cruciaal: werken zij vanuit eenzelfde visie en dragen zij dezelfde waarden uit, dan werkt het versterkend op de werkvloer.

Naast de rol van coach is ook de rol van kwaliteits- en deskundigheidsbevorderaar prominent voor de kwaliteitsverpleegkundigen. Vooral de EVV'er valt hiervoor terug op de kwaliteitsverpleegkundige en concentreert zich op de zorgplannen voor eigen cliënten. Hierin zijn de kwaliteitsverpleegkundigen nog wel zoekend naar ondersteuning en *tools*. Vooral omdat ze (nog) niet altijd makkelijk kunnen beschikken over actuele informatie om verbeteracties te kunnen uitzetten en monitoren. De samenwerking met de adviseurs kwaliteit in Marente wordt daartoe nog verder ontwikkeld.

Werkplezier

De functie van kwaliteitsverpleegkundige is een mix van rollen en werkzaamheden dichtbij het dagelijks leven van cliënten en medewerkers. Een functie met veel dynamiek en beweging, waarin het zowel draait om cliënten en hun familie als om collega's waarmee samengewerkt wordt aan hoogstpersoonlijke zorg. Een functie die ruimte biedt voor ontwikkeling, maar ook lef vraagt om verbeteracties op te kunnen pakken. De kwaliteitsverpleegkundigen gaven aan hun werkplezier vooral te vinden in resultaten die door coaching van teams geboekt werden. Als je, samen als team, écht iets hebt kunnen betekenen voor een cliënt.

> *"De verpleeghuiszorg is zo dynamisch nu, met name door het persoonsgericht werken. Geweldig om daaraan bij te dragen"*
>
> Annelies van Haastrecht, kwaliteitsverpleegkundige

Vervolg

De introductie van een nieuwe verpleegkundige functie in de verpleeghuiszorg krijgt een vervolg. Marente wil onderzoeken hoe de uitvoering van de complexere zorg verder kan worden versterkt. Marente en de Hogeschool Leiden hebben daartoe samen een Lectoraat 'Verpleegkundige in de Intramurale Ouderenzorg' ingericht. Samen met (kwaliteits-)verpleegkundigen en verzorgenden gaat de lector onderzoek doen naar hun dagelijkse beroepsuitoefening. Studenten en docenten van de opleiding Verpleegkunde van Hogeschool Leiden werken mee aan dit onderzoek. De resultaten uit het onderzoek bieden zowel input voor de ontwikkeling van de beroepspraktijk als het onderwijs aan studenten HBO Verpleegkunde.

De functie van Kwaliteitsverpleegkundige is binnen Marente nog lang niet uitontwikkeld. Wel is duidelijk geworden dat het ontwikkelproces vraagt om ruimte en geduld in de hele organisatie. Het lerend vermogen in de organisatie wordt bepaald door de oefenruimte die gecreëerd wordt met vertrouwen in de vakbekwaamheid van medewerkers en heldere afspraken vanuit de visie op zorg van de organisatie. Marente blijft daarom 'zoekend bewegen' naar de beste praktijken om hoogstpersoonlijke zorg mogelijk te maken.

Wilma Spijkers
17-10-2019

Informatie delen maakt de zorg beter. Met dit whitepaper deelt Marente haar ervaring met het inzetten en versterken van de kwaliteitsverpleegkundige. U bent vrij om de whitepaper als geheel te delen. Wilt u delen kopiëren of het stuk op een andere manier bewerken, neemt u dan contact op met de communicatieafdeling van Marente: communicatie@marente.nl. Wilt u meer weten over dit verhaal of wilt u uw inzicht met ons delen, neemt u dan contact op met Wilma Spijkers: wilma.spijkers@marente.nl.