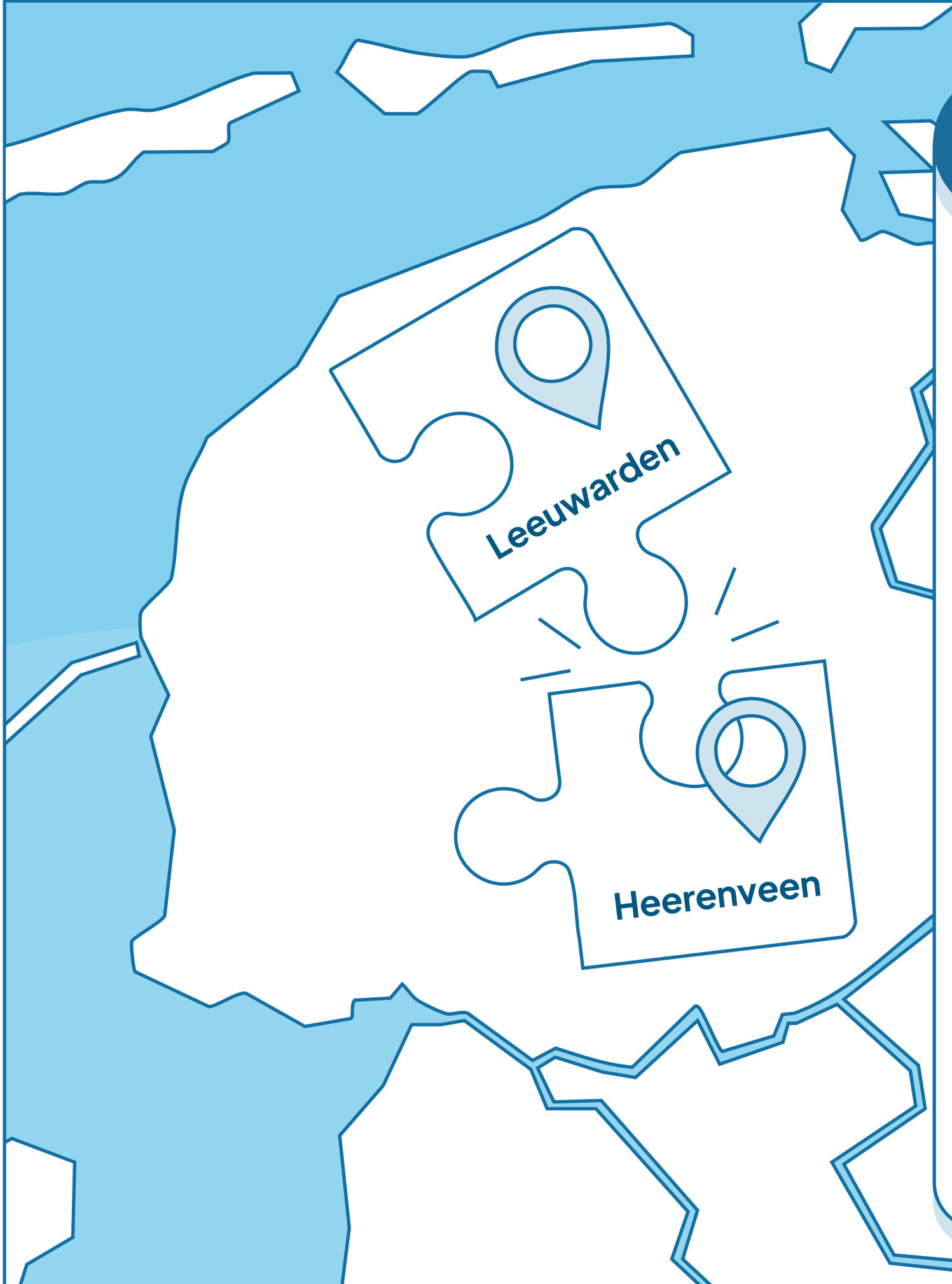


Van participatie naar empowerment:

Het opbouwen van verpleegkundig leiderschap in Frisius MC



Over Frisius MC en onze fusie



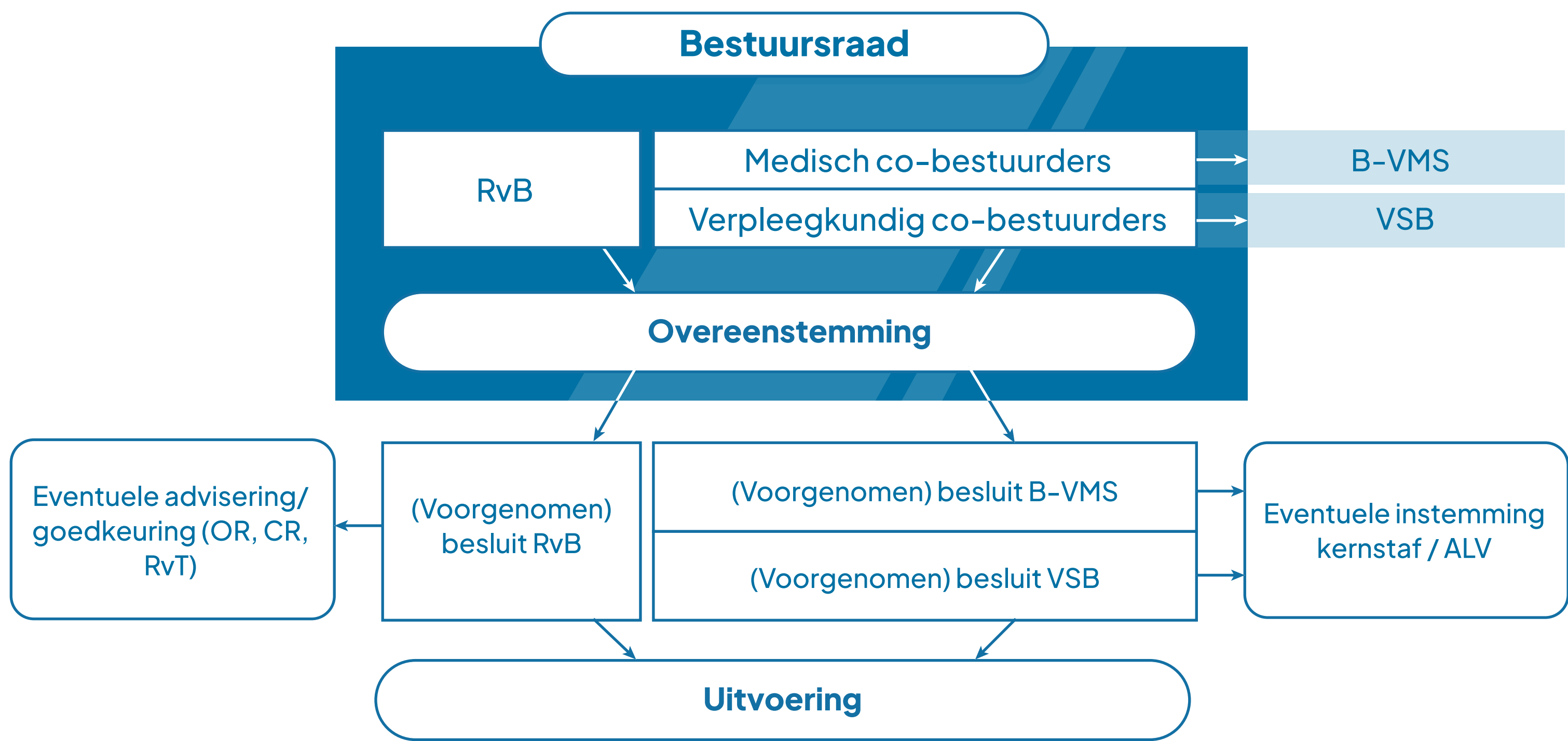
Frisius MC is een topklinisch ziekenhuis, dat is ontstaan door de fusie van Tjongerschans en Medisch Centrum Leeuwarden, elk met een eigen verpleegkundige cultuur, governancestructuur en organisatiestructuur. De fusie bood een unieke kans om gezamenlijke uitdagingen aan te pakken: toenemende personeelstekorten, snelle digitalisering en de groeiende complexiteit van de zorg vragen om een sterkere professionele stem en meer gedeeld leiderschap.

Verpleegkundig leiderschap is de structurele en professionele positionering van verpleegkundigen om invloed uit te oefenen op de praktijk, ontwikkeling en besluitvorming op alle niveaus van de organisatie.

Het versterken van de invloed van verpleegkundigen is essentieel om werktevredenheid en behoud van medewerkers te verbeteren, professioneel eigenaarschap over de verpleegkundige beroepsuitoefening en -ontwikkeling te vergroten en de kwaliteit en consistentie van verpleegsensitieve uitkomsten te waarborgen. Binnen Frisius MC gaven verpleegkundigen duidelijk aan behoefte te hebben aan meer autonomie en invloed op hun werk. Beperkte betrokkenheid bij besluitvorming vermindert het gevoel van eigenaarschap en heeft een negatieve invloed op de werkbeleving. Het versterken van professioneel leiderschap werd daarom een noodzakelijke stap, zodat verpleegkundigen effectiever kunnen bijdragen aan hoogwaardige, patiëntgerichte en duurzame zorg.

Functiedifferentiatie, geïmplementeerd op operationeel niveau op basis van opleidingsachtergrond, creëerde duidelijke verschillen in verantwoordelijkheden en expertise binnen verpleegkundige teams. Deze structuur versterkte autonomie, eigenaarschap en de invloed op de afdeling en vormde daarmee een belangrijke basis voor effectieve participatie binnen het bredere governancemodel. Iedere functie is essentieel en draagt op gelijkwaardige wijze bij aan hoogwaardige patiëntzorg.

Frisius MC heeft een gezamenlijke bestuursstructuur ontwikkeld waarin de medische, verpleegkundige en bedrijfskundige domeinen gelijk vertegenwoordigd zijn en gezamenlijk beslissingen nemen (joint governance). Op strategisch niveau wordt dit gedeelde leiderschap geformaliseerd in de raad van bestuur, waar de Chief Nursing Officer (CNO) als co-bestuurder deelneemt naast de medische co-bestuurders. Op tactisch en operationeel niveau wordt gedeeld leiderschap (shared governance) geïmplementeerd door middel van tripartite overleg met praktiserende verpleegkundigen, medische specialisten en bedrijfskundig managers.



De Verpleegkundige Kernstaf

Een belangrijk uitgangspunt was het versterken van de autonomie en zeggenschap van verpleegkundigen, waarbij de invloed van de individuele professional en het team centraal staat. Dit betreft invloed op de eigen professionele ontwikkeling, de inhoud van het werk en de wijze waarop zorg wordt geleverd, allemaal vanuit de professionele identiteit. Deze ontwikkeling ondersteunt autonomie, eigenaarschap en professionele groei binnen de hele organisatie.

De Verpleegkundige Kernstaf speelt een centrale rol in dit model. Deze bestaat uit ongeveer 45 verpleegkundigen uit de hele organisatie en werkt met expertgroepen rond organisatie brede thema's zoals duurzaamheid, passende zorg, kwaliteit & veiligheid, digitalisering, opleiding & ontwikkeling en innovatie. Deze structuur zorgt voor zowel verticale afstemming (tussen afdelingen, centra en de organisatie) als horizontale samenwerking in de beroepsgroepen.

De governancestructuur is verankerd in het 'Convenant Bestuursraad 2025', waarin gezamenlijke sturing op strategisch niveau is vastgelegd. Het beschrijft hoe de Raad van Bestuur, de Medische Staf en de Verpleegkundige Staf samen strategische besluitvorming ontwikkelen, afstemmen en evalueren. Het model benadrukt gedeelde verantwoordelijkheid, transparantie en gelijkwaardige samenwerking tussen de verschillende beroepsgroepen.

Resultaten tot nu toe

-3,3%

in benchmark ziekenhuizen

-7,4%

afname vertreksintentie Frisius MC 2023 - 2025

De Monitor Zeggenschap is een landelijk gebruikt meetinstrument dat inzicht geeft in hoe zorgprofessionals hun mate van autonomie ervaren.

82,1%

ervaart dat leidinggevenden zeggenschap stimuleren in Frisius MC, in vergelijking met 74.6% in benchmark

76,2%

rapporteert een groeiende invloed op bestuurlijke besluiten in Frisius MC, in vergelijking met 62.4% in benchmark

82,1%

zien hun beroepsgroep beter gepositioneerd in Frisius MC, ten opzichte van 71.2% in benchmark

De oprichting van het Verpleegkundig Stafbestuur (VSB) versterkt de invloed van verpleegkundigen, Verpleegkundig Specialisten en Physician Assistants op zowel strategisch als tactisch niveau. Zeggenschap is daarbij geen doel op zich, maar een middel om betere zorg, betrokken professionals en een toekomstbestendige organisatie te realiseren.

De organisatie ontwikkelt zich daarmee van participatie naar daadwerkelijke empowerment: van operationele inbreng naar strategische invloed. Deze verandering betekent een verschuiving van het uitvoeren van taken naar het borgen van processen en van opdrachten uitvoeren naar eigenaarschap nemen als initiatiefnemer van verandering. Het model loopt parallel aan de structuur van de medische governance en waarborgt gelijkwaardigheid tussen de professionele domeinen

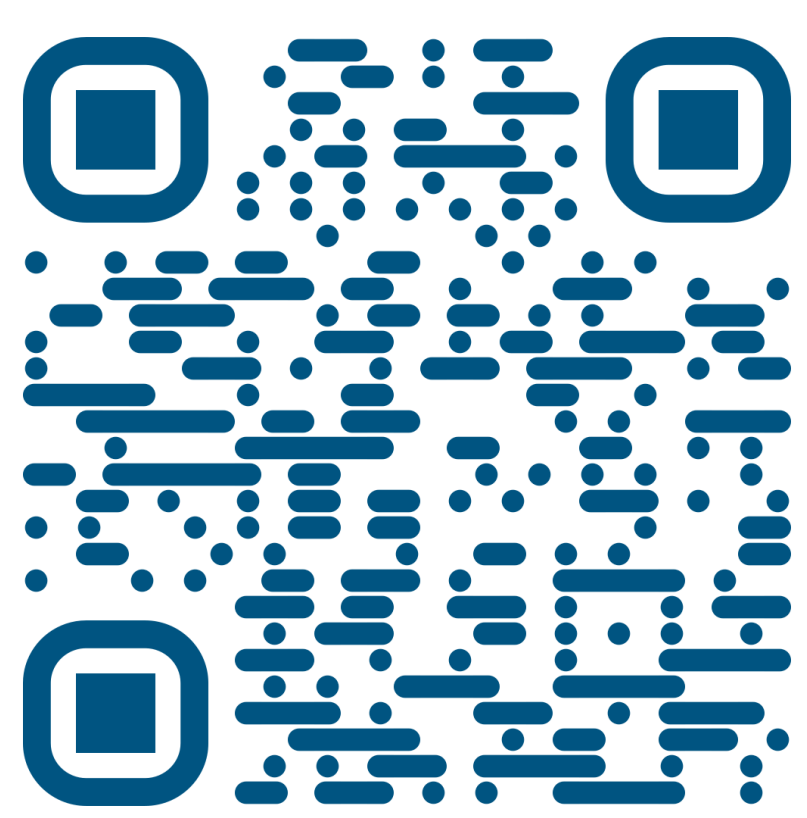
Geleerde lessen

Werkbezoeken aan andere ziekenhuizen, waarbij Raad van Bestuur, medisch co-bestuurders en de bestuurssecretaris vertegenwoordigd waren, bleken zeer waardevol. Gesprekken van bestuurder-tot-bestuurder en specialist-tot-specialist helpen om vroegtijdige afstemming en draagvlak te realiseren. Hoewel er is geleerd van de goede voorbeelden, moest de uiteindelijke oplossing passen bij de eigen fusieorganisatie. **Het is belangrijk om nieuwsgierig te blijven:** te leren van andere organisaties en vervolgens gezamenlijk een governancemodel te ontwikkelen dat past bij de eigen organisatie.

De kracht van dit proces ligt in de gezamenlijke aanpak: niet alleen informeren, maar **samen ontwerpen**. Verpleegkundigen, medisch specialisten, managers en ondersteunende diensten droegen allemaal bij aan het uiteindelijke ontwerp. Dit vraagt om participatie, gedeeld eigenaarschap en de bereidheid om te geven en te nemen, met als doel duurzame win-winsituaties.

Gedurende het proces hebben transparante communicatie, gestructureerde feedbackcycli en gezamenlijke reflectiemomenten bijgedragen aan collectief eigenaarschap. **Vroegtijdige rolverduidelijking en formele verankering van gezamenlijke governancestructuren, zoals de Bestuursraad, de CNO en de Verpleegkundige Kernstaf, waren essentieel.** Daarnaast was investeren in leiderschapsontwikkeling van groot belang.

Een belangrijke les is dat niet iedere verpleegkundige direct een nieuwe rol wil of kan vervullen. Onzekerheid en rolonduidelijkheid horen bij deze verandering. Het ontwikkelen van professionele governance vraagt tijd, vertrouwen, ruimte om te leren en een cultuurverandering van participatie naar strategisch eigenaarschap.



De ervaring van Frisius MC laat zien dat verpleegkundige governance succesvol kan worden versterkt wanneer deze gezamenlijk wordt ontwikkeld, strategisch wordt verankerd en gelijkwaardig wordt gepositioneerd naast de medische governance. Het versterken van de autonomie en professionele invloed van verpleegkundigen vergroot het eigenaarschap, verlaagt de vertreksintentie en ondersteunt het leveren van hoogwaardige en duurzame zorg. Empowerment is geen doel op zich, maar het mechanisme waardoor verpleegkundigen effectiever kunnen bijdragen aan een toekomstbestendig zorgsysteem, zowel binnen als buiten het ziekenhuis.