



Over leven lang leren

Continue Professionele
Ontwikkeling van Verpleegkundigen

LECTORALE REDE ANNEMARIE DE VOS

avans
hogeschool

et:z



FOR SOCIETY

Elke dag is een dag van de verpleging.
Elke dag worden er mensen verpleegd.
Elke dag wordt er in elke uithoek, elke
stad, elk land, weer gezorgd, gelachen,
geleden, getroost, gehoopt, gepraat en
gesponnen aan die fraaie rode draad.

Nick J. Swarth

A decorative red wavy line that spans the width of the page, starting from the right side of the text block and extending to the right edge of the image.

Auteur Annemarie de Vos PhD BSN

Eindredactie Tita Hartman

Ontwerp Frank van Eersel

Foto's ETZ-Afdeling Fotografie&Film, Anne van den Hoogen e.a.

Naamsvermelding-NietCommercieel-GelijkDelen

Lectoraat Continue Professionele Ontwikkeling van Verpleegkundigen
Postbus 347, 5600 AH Eindhoven

Lectorale rede. Fontys Hogeschool, Eindhoven.

I.s.m. Avans Hogeschool, Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis (ETZ), BKV en Transvorm



Voorwoord

In 2017 sloten we in het Koning Willem II Stadion het succesvolle programma Verpleegkundig Leiderschap af, met als thema 'Verpleegkundigen op de stip'. Dit programma heeft het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis (ETZ) - via proeftuinen - twee nieuwe functieprofielen voor verpleegkundigen opgeleverd. Omdat we dit succes en de investering in de verpleegkundige beroepsontwikkeling verder wilden verdiepen, zijn we in 2019 met een nieuw programma gestart. Met als belangrijke thema's leiderschap en wetenschap. In 2021 kwam Annemarie om dit programma te versterken. Zij overtuigde ons dat we met een lectoraat de unieke kennis die is opgedaan met acht jaar praktijkonderwijs binnen de Zorg Innovatie Centra (ZICs) kunnen benutten. Binnen de zeven ZICs in het ETZ werken we samen met onze partners uit het onderwijs: Fontys Hogeschool, Avans Hogeschool en ROC Tilburg. Het lectoraat Continue Professionele Ontwikkeling van Verpleegkundigen onderzoekt hoe verpleegkundigen werkzaam op een ZIC zich kunnen blijven ontwikkelen. En hoe ze de kwaliteit van de patiëntenzorg verder kunnen verbeteren. De uitkomsten van het onderzoek moeten helpen om verpleegkundigen te behouden voor de zorg. Want als verpleegkundigen de mogelijkheid hebben om zichzelf continu te ontwikkelen, is dat een reden om in het ziekenhuis te blijven werken. Het leren en ontwikkelen is dan ook één van de pijlers van het landelijke programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn. We zijn dus enorm trots op wat we de afgelopen jaren hebben bereikt en kijken de komende jaren uit naar de resultaten van dit lectoraat.

Wilma Jackson

Manager HR & Leerhuis ETZ



Inhoud

Ik ben een uitstroomer...	5
Inleiding	7
Uitstroom versus behoud van verpleegkundigen	7
Call for action	8
1. Continue professionele ontwikkeling	13
2. Zorg Innovatie Centrum: krachtige leeromgeving voor studenten	19
3. Zorg Innovatie Centrum: stimulerende werkomgeving voor continue professionele ontwikkeling?	25
4. Onderzoeksagenda	27
Focus en ambitie	27
Onderzoekslijnen	29
Aanpak	29
Tot slot	33
Lopende aanverwante projecten	34
Curriculum Vitae	40
Dank...	42
Bronnen	44

Ik ben een uitstromer...

Het is januari 2000 als mijn grote wens uitkomt. Ik ga studeren aan de universiteit! Is dat nu zo bijzonder zou je zeggen? Nou, voor mij wel. Zo'n vijftien jaar werk ik dan met veel plezier als intensive care verpleegkundige. Ik hou van het vak. Het is me op het lijf geschreven. Geen gezeur, maar aanpakken. En daarmee een verschil maken voor patiënten en hun naasten. En toch heb ik al jaren de wens om te gaan studeren. Om me verder te ontwikkelen. Verbreding? Verdieping? Geen idee, maar ik heb een honger naar kennis, meer kennis. Om die honger te stillen doe ik aanvankelijk de IBW-opleiding Management in de Zorg. Net als vele verpleegkundigen met mij. Maar ook dat brengt mij niet verder. Het management trekt me niet. Ik wil op de IC blijven werken én studeren, maar dat lijkt een niet voor de hand liggende keuze. Ook mijn leidinggevers kunnen me niet helpen met mijn ambities. Dan besluit ik om zelf de eerste stappen op het academische pad te zetten en ga een master in Public Health doen. Het helpt wel dat ik op dat moment in Australië woon, want daar wordt niet naar een vwo-diploma gevraagd. Het studeren gaat me goed af en smaakt naar meer, veel meer zelfs. Daarom zet ik in 2004 een volgende stap en ga fulltime promotieonderzoek doen. Verpleegkunde kan me niet bieden wat ik wil: werken in de patiëntenzorg en me tegelijkertijd verder professioneel ontwikkelen. Ook ik ben een uitstromer en als ik om me heen kijk ben ik niet de enige...

En dát is het vraagstuk waar het in het lectoraat **Continue Professionele Ontwikkeling van Verpleegkundigen** om draait: Hoe kunnen verpleegkundigen zich professioneel blijven ontwikkelen, zodat zij datgene kunnen doen, waarvoor ze het vak hebben gekozen: waarde toevoegen aan de kwaliteit van patiëntenzorg? Dit vereist dat verpleegkundigen zich hun leven lang blijven ontwikkelen, zodat zij vanuit een actuele en stevige kennisbasis, praktijktheorie en eigen expertisegebied kunnen handelen. De kritische beroepshouding die hierdoor ontstaat draagt bij aan professionele zeggenschap en autonomie. En dat laatste is noodzakelijk voor de omgeving (managers, beleidsmakers, collega's) om autoriteit toe te kennen aan de verpleegkundige beroepsgroep.



Inleiding

We staan in Nederland voor een belangrijk maatschappelijk probleem. Nu, maar ook in de toekomst. Sinds 2020 laat de COVID-19 pandemie het groeiende tekort aan verpleegkundigen zien en is een vergrootglas gelegd op de problemen in de gezondheidszorg. Verpleegkundigen worden niet duurzaam ingezet, crisisbeleid wordt over in plaats van mét verpleegkundigen gemaakt, en het taakgerichte werken leidt tot demotivatie en beperking van de autonomie (De Vos, n.d.; Van Oostveen, 2020; Verhoeven, 2021).

Volgens prognoses van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2021) moet over veertig jaar een op de drie werknemers in de zorg werken, vergeleken met een op de zeven nu. Dat leidt tot competitie om schaars personeel met andere (publieke) sectoren, tot tekorten in die sectoren en daarmee waarschijnlijk ook tot druk op de competitiviteit van de economie. Als nu niet geïnvesteerd wordt in het boeien, binden en behouden van professionals, is er over tien jaar een tekort van 100.000 tot 125.000 zorgprofessionals in Nederland. De verpleegkundigen vormen de beroepsgroep waar de tekorten het grootst zullen zijn.

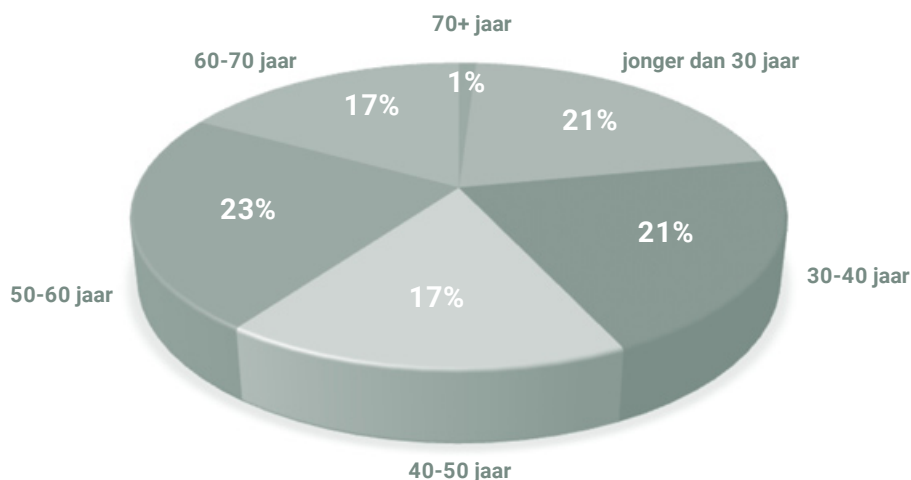
Uitstroom versus behoud van verpleegkundigen

De tekorten worden met name gezien in de wijkverpleging, verpleeghuiszorg en op specialistische afdelingen in ziekenhuizen, zoals de IC en Spoed Eisende Hulp. Dit tekort wordt vooral veroorzaakt door de hoge uitstroom (en helaas zien we nu ook de instroom bij de opleidingen teruglopen). De Commissie Werken in de Zorg toonde in 2020 aan dat ruim 40% van de zorgprofessionals binnen twee jaar na afstuderen de sector verliet en werd de zorg als een 'vergiel' beschreven. Gelukkig laat een recente publicatie van het Landelijk Onderzoeksprogramma Zorg & Welzijn een rooskleuriger beeld zien. Acht van de tien vertrekkende professionals blijven behouden voor de sector en de helft hiervan blijft in dezelfde branche werken. Desalniettemin komt uit diverse onderzoeken naar voren dat uitstromende verpleegkundigen zich onvoldoende uitgedaagd voelen, maar ook te veel op hun tenen moeten lopen. Het ontbreekt ze aan professionele zeggenschap, het werk is fysiek en mentaal zwaar en velen ervaren de administratieve last als ondoenlijk, maar ook het - door verpleegkundigen - ervaren gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden speelt een belangrijke rol in de keuze om het vak te verlaten (Damen, 2020; Vereniging Hogescholen, 2021; Sociaal-Economische Raad, 2021; Van den Borne, 2020).

Naast de adviesrapporten (in het afgelopen anderhalf jaar 20 stuks over behoud en positionering van verpleegkundigen en versterking van professionele zeggenschap) zijn er veel wetenschappelijke studies over de uitstroom van verpleegkundigen gepubliceerd. Sasso et al. (2019) toonden aan, dat vier van de tien verpleegkundigen de intentie hebben hun huidige baan te verlaten als gevolg van arbeidsontevredenheid en dat een

derde van deze groep de intentie heeft uit het verpleegkundig vak te stappen. Push factoren zijn onderbezetting, emotionele uitputting en het uitvoeren van niet-verpleegkundige taken. Pull factoren zijn een positieve perceptie van de kwaliteit en veiligheid van zorg en het uitvoeren van verpleegkundige taken. Recent Nederlands onderzoek onder beginnende verpleegkundigen bevestigt deze bevindingen, maar voegt ook thema's toe als gebrek aan passie voor patiëntenzorg, ervaren gebrek aan competentie, weinig arbeidsvreugde door hoge werkdruk, onbalans tussen werk en privéleven, maar ook het onvermogen om hoogwaardige zorg te verlenen (Kox, 2020).

Het probleem van hoge uitstroom bestaat niet alleen bij beginnende verpleegkundigen. Gezien de grote hoeveelheid kennis en ervaring die oudere verpleegkundigen bezitten, verdient ook de uitstroom van deze groep aandacht. Veertig procent van de verpleegkundige beroepsgroep is ouder dan 50 jaar en een groot deel van hen zal in de komende tien jaar uitstromen (Figuur 1). Het is de vraag of én hoe deze groep vitaal en gezond ouder kan worden én actief lid van de verpleegkundige beroepsgroep kan zijn (Van Vliet, 2019).



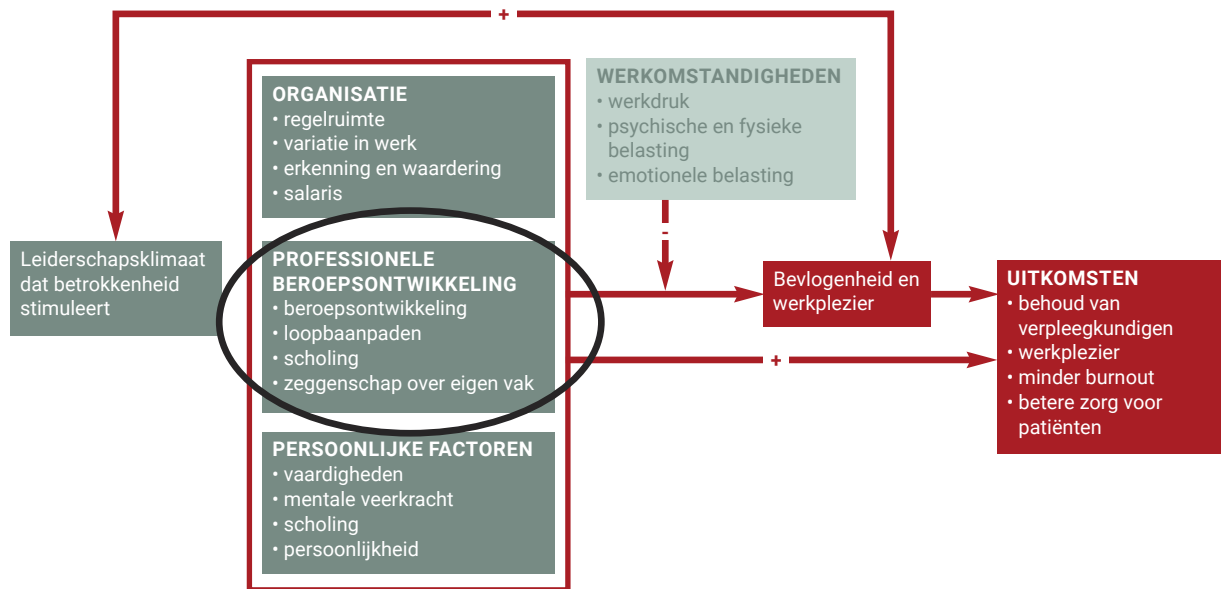
Figuur 1. Leeftijdsopbouw verpleegkundigen (n=223.824) Bron: <https://www.bigregister.nl/over-het-big-register/cijfers> (november 2022)

Call for action

De Sociaal-Economische Raad (SER) adviseert om de traditionele scheiding van onderwijs en werken in de zorg te doorbreken, omdat het concept van de 'vakschool' waarbij leren en werken worden gecombineerd meer instroom, een snellere doorstroom en minder uitval laat zien (Sociaal- Economische Raad, 2021). Daarnaast benadrukt de

SER het belang om meer ruimte te creëren voor een brede ontwikkeling van (zorg)professionals, met aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en bredere kennis binnen de eigen kwalificatie. Dit biedt zorgprofessionals de gelegenheid zelf regie te voeren over zijn of haar ontwikkeling vanuit de intrinsieke motivatie om goed te worden in het vak. In zijn reactie op het SER-rapport aan de Tweede Kamer benadrukte voormalig Minister de Jonge in 2021 het belang van het inzetten op de continue ontwikkeling van de zorgprofessional. “Professionals moeten echt meer ruimte en regie krijgen om zich verder te kunnen ontwikkelen, zoals zij dat willen. Belangrijk is dat parallel hieraan ook werk wordt gemaakt van een veilig en inspirerend leer- en werkklimaat, als belangrijke randvoorwaarde voor scholing en continue ontwikkeling” (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2021).

Ook de beroepsvereniging Verpleegkundigen en Verzorgenden Nederland (V&VN) pleit voor meer professionele zeggenschap van verpleegkundigen over strategische thema's, maar ook over hun eigen ontwikkeling en leerprocessen, aangezien het aanbod van trainingen vaak beperkt en niet passend is bij de behoeftes en wensen van verpleegkundigen (Figuur 2) (Buurman, 2021; Keyko, 2016; Koster, 2020). Het is daarom essentieel dat verpleegkundigen zelf aan het roer staan en invloed kunnen uitoefenen op de richting waarheen zij zich willen ontwikkelen.



Figuur 2. Positieve invloed van professionele ontwikkeling op behoud van verpleegkundigen (Keyko, 2016)



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg & welzijn;

Samen anders leren en werken

Samen gezond, fit en veerkrachtig



‘De belangrijkste vraagstukken voor de zorg liggen in het domein van verpleegkundigen. In de coronacrisis hebben we laten zien wat we kunnen. Dus het lijkt mij heel logisch dat wij dan ook de koers medebepalen.’

(Buurman, 2021)

Het in 2022 uitgebrachte Integraal Zorg Akkoord beschrijft het belang van het continu leren door zorgprofessionals als essentiële voorwaarde voor het leveren en toegankelijk houden van passende zorg, maar ook voor het stoppen van niet-passende zorg. Er dient ingezet te worden op het verbeteren van ontwikkelkansen en meer ruimte voor opleiding en ontplooiing (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2022). Ook binnen het programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn (TAZ) besteedt het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2022) veel aandacht aan leren en ontwikkelen (Kader 1).

Voldoende begeleiding in een veilig en inspirerend werk- en leerklimaat

- Werkgevers, brancheorganisaties en onderwijs dragen in samenwerking met de ministeries van VWS en OCW zorg voor (meer) domein-overstijgende samenwerking in de regio om voldoende begeleidingscapaciteit voor stages, leerwerkplekken en coschappen te (blijven) realiseren voor (nieuwe) zorgmedewerkers. Hierbij wordt een veilig en inspirerend werk- en leerklimaat gewaarborgd. Uiterlijk Q2 2023 zijn hier afspraken over gemaakt.

Goede randvoorwaarden voor een leven lang ontwikkelen

- Werkgevers, branche- en beroepsorganisaties en het onderwijs spreken af om de komende twee jaren nóg meer in te zetten op het doorbreken van de scheiding tussen onderwijs en werken in de zorg. Het samen opleiden door werkgevers, brancheorganisaties en onderwijs zorgt voor een continue aansluiting van het onderwijs bij de veranderingen in de zorg en in de maatschappij. Via flexibel en modulair onderwijs worden brede, flexibele en snel inzetbare zorgmedewerkers opgeleid voor tekortberoepen en -regio's.
- Werkgevers, branche- en beroepsorganisaties brengen uiterlijk in Q2 2023 de fricties in beeld die er zijn rond het faciliteren van een leven lang ontwikkelen. Op basis van deze fricties wordt in overleg met relevante partijen een actieplan opgesteld hoe deze fricties op te lossen.

Kader 1 Programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn - Leren en ontwikkelen



1. Continue professionele ontwikkeling

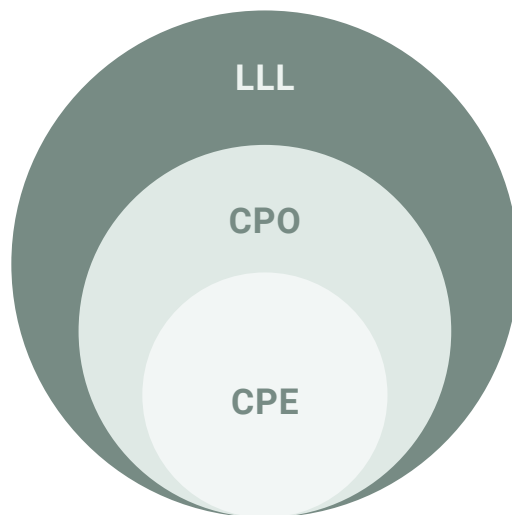
Continue professionele ontwikkeling is het leven lange proces van actieve deelname door verpleegkundigen aan leeractiviteiten die helpen bij het ontwikkelen en onderhouden van hun bekwaamheid, verbetering van hun beroepspraktijk, en ondersteuning bij het bereiken van hun loopbaandoelen (American Nurses Association, 2011; Brekelmans, 2016; Pool, 2015).

Continue professionele ontwikkeling wordt vaak als synoniem gebruikt voor continue professionele educatie, maar dit zijn verschillende concepten. Alhoewel beide concepten elementen bevatten van een continu proces van ontwikkeling van professionele vaardigheden, is continue professionele ontwikkeling meer dan deelname aan formele, door anderen georganiseerde, leeractiviteiten. Het omvat ook informele leeractiviteiten, zoals het leren van werkervaring of door het raadplegen van collega's (Pool, 2015). De dagelijkse praktijk vormt dan ook een belangrijke bron voor leren (Kader 2). In die zin kan continue professionele educatie worden gezien als een onderdeel van continue professionele ontwikkeling.

Continue professionele ontwikkeling gaat niet alleen over bij- en omscholing via opleidingen, cursussen en trainingen, maar ook over leren op de werkplek. Een populair model dat door veel organisaties gehanteerd wordt met betrekking tot leren is het 70-20-10 model. Volgens dit model vindt 70% van het leren plaats door het uitvoeren van het dagelijkse werk, 20% door leren van anderen, en slechts 10% door het volgen van formele trainingen (Jennings, 2011). Ondanks het ontbreken van een solide wetenschappelijke basis, tonen diverse studies aan dat spontaan en ervaringsgericht leren op de werkvloer een belangrijke plaats inneemt in de ontwikkeling van werknemers (Vos, 2020).

Kader 2. 70-20-10 Model

Het concept leven lang leren omvat ook formele (organisatie gestuurde) en informele (zelf geïnitieerde) leeractiviteiten, maar is breder doordat het zich - naast het professionele leven - ook richt op het persoonlijke leven. Leven lang leren omvat dus een groter toepassingsgebied dan continue professionele ontwikkeling. Continue professionele ontwikkeling kan dus gezien worden als een onderdeel van leven lang leren (Brekelmans, 2016) (Figuur 3).



Figuur 3. Onderlinge relatie tussen leven lang leren (LLL) - continue professionele ontwikkeling (CPO) - continue professionele educatie (CPE)
(Brekelmans, 2016)

Factoren die continue professionele ontwikkeling bevorderen zijn intrinsieke motivatie, praktische relevantie en toegankelijkheid van onderwijsprogramma's (Brekelmans, 2013; Hakvoort, 2022; King, 2021; Pool, 2015). Ryan en Deci (2000) stellen in hun zelfdeterminatie theorie dat intrinsieke motivatie gestimuleerd kan worden door te voldoen aan drie voorwaarden: 1) de behoefte aan autonomie, 2) gevoel van competentie en 3) verbondenheid. Dit betekent dat een eis om deel te nemen aan leeractiviteiten minder effectief is dan een onderbouwd verzoek met ruimte voor eigen keuzes, waardoor tegemoet gekomen wordt aan de behoefte aan autonomie. Een gevoel van competentie verwijst naar de behoefte van verpleegkundigen om deel te nemen aan leeractiviteiten die bestaande competenties versterken. Ten slotte refereert een gevoel van verbondenheid aan de behoefte om verbonden te zijn met en te horen bij een groep mensen die belangrijk wordt gevonden. Een werk- en leeromgeving creëren waarbij verpleegkundigen zich geaccepteerd en gewaardeerd voelen door hun leidinggevend en collega's stimuleert de intrinsieke motivatie om te leren (Pool, 2015).

De belangrijkste persoonlijke en contextuele belemmeringen voor continue professionele ontwikkeling zijn gebrek aan zelfvertrouwen, onprettige werksfeer, gebrek aan rolmodellen en ondersteunende infrastructuur en onvoldoende tijd en middelen (Hakvoort, 2022; Kuijpers, 2020; Vos, 2020). In haar onderzoek beschrijft Hakvoort (2022) een onderscheid tussen pas afgestudeerden verpleegkundigen, ervaren verpleegkundigen, en ervaren verpleegkundigen

met ambities voor gevorderde rollen. Voor de eerste groep is het belangrijk om geaccepteerd te worden als lid van het team. De tweede groep ondervindt met name contextuele barrières, zoals het ontbreken van ondersteunende structuren en middelen voor professionele ontwikkeling. Daarnaast ontbreken - volgens de ervaren verpleegkundigen - rolmodellen en is er een gebrek aan ondersteuning van managers en andere collega's. Een belangrijke barrière voor de ervaren verpleegkundigen met ambities voor gevorderde rollen is de verpleegkundige cultuur die alleen de directe patiëntenzorg benadrukt.

'De professionele identiteit is 'eigendom' van de professional.

Verplichte ontwikkeltrajecten zijn daarom weinig zinvol.'

(Ruijters, 2021)



Ruimte voor en regie over continue professionele ontwikkeling verhoogt de arbeidstevredenheid, verbetert de kwaliteit van patiëntenzorg en draagt bij aan behoud van verpleegkundigen (Andrews, 2005; Armstrong-Stassen, 2008; Hallin, 2008; Vázquez-Calatayud, 2021). Werkgevers, verpleegkundige beroepsverenigingen en nationale gezondheidsinstanties ontwikkelen daarom strategieën om continue professionele ontwikkeling te bevorderen. In landen - zoals het Verenigd Koninkrijk en Australië - is continue professionele ontwikkeling vereist voor verlenging van de registratie als verpleegkundige. In Nederland vereist de BIG-registratie geen bewijs van afgeronde leeractiviteiten (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2023), maar verpleegkundigen kunnen wel hun leeractiviteiten registreren in een persoonlijk portfolio in het Kwaliteitsregister V&V (<https://www.venvn.nl/registers/kwaliteitsregister/>). Dit proces stimuleert de intrinsieke motivatie van verpleegkundigen door ze autonome keuzes te laten maken met betrekking tot het ondernemen van leeractiviteiten.



“Voor mij is continue professionele ontwikkeling de ontwikkeling die ik als professional heb doorgemaakt gedurende mijn hele carrière. En dat is zowel inhoudelijk groeien als verpleegkundige door middel van vakkennis, maar ook als persoon ontwikkelen in competenties, zoals het opleiden van studenten en organisatiesensitiviteit, waardoor ik geleerd heb me duidelijk te positioneren als verpleegkundige.”

“Ik heb me vooral informeel ontwikkeld door de ruimte die ik kreeg op de afdeling en mijn interesse om binnen de organisatie een bepaalde rol op te zoeken en uit te pluizen hoe ik daarin kon passen.”

Manon Gerrits

Verpleegkundige/praktijkopleider/praktijkcoach/
lid Verpleegkundig Staf Bestuur



“Mijn advies aan collega's is: kijk en ontdek hoe je je graag professional wil ontwikkelen. Er zijn tal van opleidingsmogelijkheden, maar als verpleegkundigen zijn we zo bezig met de patiënten en de praktijk dat we die mogelijkheden niet zien en niet kennen. Dus: wees nieuwsgierig en ga met je leidinggevende in gesprek over je wensen en behoeften wat betreft je professionele ontwikkeling.”

Jolijn van Bommel

Verpleegkundige/student master Verplegingswetenschappen

De urgentie voor continue professionele ontwikkeling wordt wel ervaren door verpleegkundigen én organisaties, maar nog onvoldoende geborgd in de beroepspraktijk. Het is belangrijk dat verpleegkundigen vaardigheden ontwikkelen in het vertalen van nieuwe kennis naar de praktijk en sterk verpleegkundig leiderschap tonen om hun professionele ontwikkeling op een positieve manier te beïnvloeden. Daarnaast dienen organisaties de persoonlijke doelen en unieke strategieën van verpleegkundigen te erkennen, aangezien deze leiden tot verschillende behoeften ten aanzien van continue professionele ontwikkeling (Tabel 1) (Pool, 2015; Vásquez-Calatayud, 2021). Ten slotte moeten middelen beschikbaar én toegankelijk zijn, zodat continue professionele ontwikkeling door alle verpleegkundigen met succes kan worden bereikt (Hakvoort, 2022; Vásquez-Calatayud, 2021).

Belang	Motivatie	Voorwaarde voor deelname
• behoud van kennis en vaardigheden • professionele en persoonlijke ontwikkeling • tegemoetkomen aan de eisen van de functie • verbetering kwaliteit van zorg • verhoging patiëntveiligheid	<i>Intrinsiek</i> • verhoogt professionele kennis • verhoogt kwaliteit van zorg • verbetert technische vaardigheden • professionele loopbaanontwikkeling <i>Extrinsiek</i> • financieel • beleid	<i>Ondersteuning bij toegang tot continue professionele ontwikkeling</i> • HR-ondersteuning • ondersteunend personeel <i>Kansen voor continue professionele ontwikkeling</i> • financiële ondersteuning • aangeboden activiteiten <i>Werk privé balans</i>

Tabel 1. Belang, motivatie en behoefte in relatie tot deelname aan continue professionele ontwikkeling (Vásquez-Calatayud, 2021)



2. Zorg Innovatie Centrum: krachtige leeromgeving voor studenten

In nauwe samenwerking tussen ETZ, Fontys Hogeschool en Avans Hogeschool worden sinds 2014 studenten Verpleegkunde opgeleid binnen Zorg Innovatie Centra (ZICs) op zeven afdelingen (geriatrie, longafdeling, neurologie, interne afdeling, cardiologie, Spoed Eisende Hulp en operatieafdeling) (<https://www.etz.nl/Over-ETZ/Nieuws/2019/06/ETZ-leidt-SEH-vpk-gelijktijdig-op>). Binnen een ZIC werken zorgprofessionals met een grote groep studenten samen, waarbij men streeft naar een cultuur waarin leren, onderzoeken en innoveren in co-creatie centraal staan, met als primair doel het leveren van waardevolle en persoonsgerichte patiëntenzorg (Niessen, 2011).

Daarnaast richt een ZIC zich op:

- Het bieden van een aantrekkelijke leer- en werkomgeving voor studenten en verpleegkundigen;
- Het creëren van een lerende cultuur waarbinnen een leven lang leren tot uitdrukking komt;
- Het creëren van een onderzoekende houding onder verpleegkundigen en het ontwikkelen en toepassen van *evidence based practice*;
- Het kwalitatief en kwantitatief antwoord geven op toenemende vraag aan deskundige en gekwalificeerde hbo- en mbo-professionals (Elizabeth-TweeSteden Ziekenhuis, 2018).

De aan het ZIC verbonden studenten en verpleegkundigen nemen zelf initiatieven om de zorgverlening op een hoger peil te krijgen – door middel van leren, onderzoeken en innoveren (Kader 3).

Leren is een collectieve aangelegenheid, omdat ook verpleegkundigen expliciet leren binnen het ZIC. Het oppakken van bijvoorbeeld verbetertrajecten vraagt om competenties die mogelijk niet of in mindere mate aanwezig zijn. Naast dat studenten gefaciliteerd en gestimuleerd worden in het leren, geldt dat dus in dezelfde mate voor verpleegkundigen. Dit betekent onder andere dat zowel de verpleegkundige als de student constant reflecteren op hun denken, voelen en handelen. Feitelijk gaat het om het expliciet maken van leeractiviteiten, welke vele vormen en niveaus aan kan nemen. Zo kan een korte dialoog tussen student en verpleegkundige over een zorgsituatie als leren gezien worden. Andere vormen van leren en reflecteren zijn intervisiebijeenkomsten, klinische lessen en projectonderwijs.

>>

Onderzoek in een ZIC kent vele dimensies: van het bespreken van dagelijkse situaties tot het methodisch en systematisch onderzoek verrichten. Voor wat betreft het laatste: sinds 2014 bestaat er een nauwe samenwerkingsrelatie tussen de ZICs in het ETZ en drie lectoraten van Fontys Mens en Gezondheid (FMG) (lectoraat 'Professionele Werkplaatsen; lectoraat Persoonsgerichtheid in een ouder wordende samenleving; en lectoraat Decision Support: who CAREs?).

De 'i' van het ZIC staat voor **innovatie**. Het ZIC kan gezien worden als een proeftuin; een omgeving waar een structuur aanwezig is waarbinnen innovaties ingezet, uitgetoetst en onderzocht worden. Dat kan alleen plaatsvinden wanneer er een kritische en onderzoekende houding aanwezig is bij de betrokkenen. Dat is wat dagelijks merkbaar is binnen een ZIC: *Wat doen we? Doen we wat we doen goed of kan het beter?*

Kader 3 ZIC: Leren, onderzoeken en innoveren

Het lectoraat Professionele Werkplaatsen (Fontys Hogeschool) heeft veel expertise op het gebied van professionele werkplaatsen, zoals de ZICs in het ETZ (<https://fontys.nl/Onderzoek/Professionele-Werkplaatsen-Samenwerken-met-impact.htm>) (Snoeren, 2015; Snoeren et al., 2016).

Deze werkplaatsen hebben de volgende kenmerken:

1. Zijn in opzet en intentie duurzame, sectoroverstijgende samenwerkingsverbanden tussen minimaal één hoger onderwijsinstelling en een publieke organisatie en fysiek gesitueerd in de beroepspraktijk;
2. Zijn grenspraktijken waarvan betrokken organisaties gezamenlijk eigenaar zijn en waarover aan al deze organisaties verantwoording wordt afgelegd;
3. Zijn authentieke leer- en werkomgevingen georganiseerd rondom de dienstverlening van de publieke organisatie, waarbij er direct contact is met de cliënt en processen en handelingen direct impact hebben voor de cliënt;
4. Zijn open omgevingen, waarin tenminste professionals in opleiding, professionals en cliënten actief zijn en continuïteit van de samenwerking geborgd is door langdurige participatie van enkele betrokkenen in centrale rollen (bruggenbouwer, rolmodel, manager);
5. Bevatten verhoudingsgewijs veel studenten, die fungeren als katalysator van veranderingen in de beroepspraktijk;

“Het werkplekleren is iets waar we nog in kunnen groeien door veel meer gebruik te maken van die werkplek. Daar kunnen we nog veel winst behalen, bijvoorbeeld met het klinisch redeneren. Of door in gesprek te gaan met een patiënt en deze mee te nemen in een stukje casuïstiek. De patiënt letterlijk ‘gebruiken’ in het klinisch redeneren. Een patiënt met pijn op de borst bijvoorbeeld. Er is geen betere deskundige dan een patiënt die kan vertellen hoe dat voelt. Dus 'gebruik maken' van een patiënt is ook gebruik maken van de werkplek.”

Monique Dooijes
Adviseur Leerhuis



6. Omvatten activiteiten en objecten die grenzen helpen overstijgen en ontmoeting stimuleren in de driehoek onderwijs – onderzoek – beroepspraktijk;
7. Dragen bij aan de continue verbetering van de beroepspraktijk, waarbij betrokkenen hiermee uitgelijnde eigen en gezamenlijke doelen hebben die ze expliciet en continu afstemmen en evalueren;
8. Bevatten bewust vormgegeven rollen, waaronder tenminste die van een vakinhoudelijk rolmodel en een bruggenbouwer, die belangen uitlijnen, activiteiten stroomlijnen en bijdragen aan het creëren van een ontwikkelingsgerichte cultuur;
9. Faciliteren een ontwikkelingsgerichte cultuur en een continu en krachtig leerproces voor studenten, professionals en andere betrokkenen. Dit zodanig dat alle betrokkenen zich lerend durven opstellen en betrokkenen op gelijkwaardige en wederkerige manier lerend en onderzoekend samenwerken (Swennenhuis, 2021).

Binnen deze authentieke omgevingen leren, onderzoeken en werken professionals in opleiding, professionals, cliënten en andere betrokkenen zodanig samen, dat betrokkenen, omgeving en dienstverlening zich voortdurend ontwikkelen. Dit Lerend en Onderzoekend Samenwerken (LOS) in professionele werkplaatsen wordt dusdanig



gefaciliteerd dat de belangen van alle betrokkenen gelijkwaardig worden uitgelijnd en vertegenwoordigd in gezamenlijke doelstellingen. Dit betekent dat niet alleen studenten, maar alle betrokkenen, (leer)doelen en ervaringen met elkaar delen. Zij stemmen af, bijvoorbeeld bij de dagstart, hoe elkaar te ondersteunen in het bereiken van de (leer)doelen en geven gezamenlijk betekenis aan opgedane ervaringen. In het kader van continue professionele ontwikkeling zijn met name de grensoverstijgende en ontwikkelingsgerichte cultuur en het vrijmaken van mensen en middelen binnen een dergelijke omgeving essentieel (Figuur 4) (Swennenhuis, 2021).



Figuur 4. Lerend en Onderzoekend Samenwerken in Professionele Werkplaatsen (Swennenhuis, 2021)



3. Zorg Innovatie Centrum: stimulerende werkomgeving voor continue professionele ontwikkeling?

Een stimulerende, krachtige leer- en werkomgeving is essentieel om zorgprofessionals te faciliteren in het leveren van innovatieve en persoonsgerichte zorg én om een leven lang leren te stimuleren. Het grootste deel van het leren van zorgprofessionals vindt plaats op de werkplek. Daarom is het belangrijk om een leerwerkomgeving te bieden waarin professionals zich optimaal en blijvend kunnen ontwikkelen: een omgeving waar professionals willen leren, bijdragen aan innovaties, open staan voor feedback en hier ook actief naar vragen, zowel van peers, andere zorgprofessionals, studenten en leidinggevenden.

In 2020 hield Anita Wydoodt (Raad van Bestuur Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis (ETZ)) een pleidooi over het belang van een werkomgeving waarin verpleegkundigen goed tot hun recht komen in een cultuur van innoveren en leren. Dit vraagt om een krachtige leeromgeving, die verpleegkundigen uitdaagt het beste uit zichzelf te halen. Leidend daarbij is de wens om elke patiënt op elk moment de beste zorg te geven: waardevolle, compassievolle en vriendelijke zorg met oog voor de hele mens in een organisatie waarin vakmanschap centraal staat.

Sinds de ontwikkeling van de eerste ZICs (in 2001) heeft een accentverschuiving plaatsgevonden van het leren en opleiden van studenten, naar het leven lang ontwikkelen van alle betrokkenen. Dit zijn veelbelovende ontwikkelingen die we verder moeten doorzetten en verbeteren. Deze ontwikkelingen kunnen er immers aan bijdragen dat verpleegkundigen zo goed mogelijk kunnen omgaan met veranderingen en vernieuwingen in hun werk en dat de kwaliteit van patiëntenzorg verbetert (Snoeren, 2016).

Tot dusver zijn er geen allesomvattende wetenschappelijke studies verricht naar de effecten van het werken in een ZIC op de continue professionele ontwikkeling van verpleegkundigen in ziekenhuizen. Op deelgebieden of relevante domeinen zijn wel onderzoeksresultaten gepubliceerd, met name over de leeropbrengsten voor studenten. Zij geven bijvoorbeeld aan dat het leren binnen een professionele werkplaats de integratie van praktijk en theorie vergemakkelijkt en een reflectieve en ondernemende houding bevordert (Harder, 2019; Snoeren, 2016). Gloudemans et al. (2012) toonden aan dat het leren binnen een ZIC bijdraagt aan de ontwikkeling van self-efficacy bij studenten. Daarnaast kan een ZIC bijdragen aan collectief leren door samen te werken met peers en professionals en lijkt een ZIC verandering en ontwikkeling van verpleegkundig leiderschap op de werkplek te bevorderen (Brannagan, 2013; Snoeren, 2015; Verdaasdonk, 2015). Onderzoek vanuit het ETZ toont aan dat

leidinggevend en opleiders positieve effecten zien met betrekking tot een veilig leerklimaat, bewustere omgang met middelen en kennisbehoud en -ontwikkeling (Van Broekhoven, 2017). Overige opbrengsten en effecten van een ZIC zijn tot dusver alleen verzameld door middel van praktijkevaluaties, waarbij Fontys Hogeschool betrokken is (Figuur 5). Kortom, er is meer praktijkgericht onderzoek nodig naar hoe het werken in een ZIC kan bijdragen aan de continue professionele ontwikkeling van verpleegkundigen.



Figuur 5. Effecten van ZICs op studenten en verpleegkundigen



4. Onderzoeksagenda

Focus en ambitie

Het onderzoeksprogramma richt zich op het optimaliseren van de continue professionele ontwikkeling van verpleegkundigen, waardoor zij als professionals – vanuit een actuele en stevige kennisbasis, praktijktheorie en eigen expertisegebied – kunnen handelen. Naast dat continue professionele ontwikkeling bijdraagt aan de kwaliteit van zorg, vergroot het de professionele zeggenschap en autonomie. Om de grote uitstroom van verpleegkundigen te beperken is het van belang om op continue professionele ontwikkeling in te zetten, aangezien professionele zeggenschap en autonomie factoren zijn voor behoud van verpleegkundigen (Hakvoort, 2022; Utriainen, 2009; Vásquez-Calatayud, 2021). De ambities van het lectoraat sluiten hierop aan.

Over vier jaar staat continue professionele ontwikkeling van verpleegkundigen op de agenda, in ziekenhuizen, in het onderwijs en in regionaal en landelijk beleid. Over vier jaar wordt op alle fronten gewerkt om verpleegkundigen in staat te stellen regie te voeren over hun continue professionele ontwikkeling. Over vier jaar hebben (docent-) onderzoekers, verpleegkundigen en studenten bijgedragen aan deze doelen. Dat is de ambitie van dit lectoraat.

Maatschappelijke ambitie

- Verminderen van de uitstroom van verpleegkundigen door het optimaliseren van regie over de eigen continue professionele ontwikkeling;
- Positieve bijdrage leveren aan het advies van het ministerie van VWS om werk te maken van een veilig en inspirerend leer- en werkklimaat, als belangrijke randvoorwaarde voor scholing en continue ontwikkeling.

Onderzoeksambitie

- Bijdragen aan relevante landelijke kennisagenda zoals de Kennis- en Innovatieagenda 2020-2023 Gezondheid en Zorg, waarin het belang van een faciliterende werkomgeving voor zorgprofessionals beschreven wordt;
- Kennisontwikkeling en -deling met betrekking tot regievoering over continue professionele ontwikkeling van verpleegkundigen;
- Doorontwikkeling van de ZIC-methodiek, zodat deze aansluit bij de cultuurverandering naar continue professionele ontwikkeling van verpleegkundigen;
- Versterken van de trias academica door kennisontwikkeling, -deling en -implementatie in interprofessionele teams, samengesteld uit (docent-)onderzoekers, verpleegkundigen en studenten.

Onderwijsambitie

- Bijdragen aan onderwijsontwikkeling op het gebied van continue professionele ontwikkeling in de bachelor, master en bij- en nascholing;
- Bijdragen aan de professionele ontwikkeling van (docent-)onderzoekers, verpleegkundigen en studenten via participatie in praktijkgerichte onderzoeksprojecten;
- Vervullen van expertrol binnen de minor Leiderschap (hbo-v), de leerlijn Verpleegkundig Leiderschap (Advanced Nursing Practice) en de leerlijn Leiderschap (Management in de Zorg).

Netwerkambitie

- Regionaal en landelijk delen van verworven kennis en ervaring, zoals via Transvorm, BKV, Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen (STZ) en RENurse consortium.



Onderzoekslijnen

Het onderzoeksprogramma wordt in samenwerking met collega lectoren en stakeholders in detail vastgesteld. Vooruitlopend hierop beschrijf ik hieronder een schets van de doelen, activiteiten en beoogde opbrengsten. Aangezien de beroepspraktijk kan veranderen laten we voldoende ruimte voor aanpassingen aan de actuele context. Het onderzoeksprogramma wordt gevormd door drie samenhangende onderzoekslijnen.

1. Factoren die continue professionele ontwikkeling van verpleegkundigen werkzaam in ZICs beïnvloeden.

In de komende vier jaar gaan we kennis en inzicht verwerven over de bevorderende en belemmerende factoren die continue professionele ontwikkeling van verpleegkundigen werkzaam in ZICs beïnvloeden. Daarbij onderzoeken we hoe deze factoren invloed hebben op de levenslange deelname aan leeractiviteiten, het ontwikkelen en bijhouden van bekwaamheden en het bereiken van loopbaandoelen.

2. Interventies die de continue professionele ontwikkeling van verpleegkundigen ondersteunen en stimuleren.

Vervolgens gaan we ontrafelen hoe de continue professionele ontwikkeling van verpleegkundigen werkzaam in ZICs (en niet-ZICs) ondersteund en gestimuleerd worden. Welke interventies kunnen we daarvoor inzetten? Hoe kunnen we deze interventies ook inzetten op afdelingen die geen ZIC zijn? En wat leveren dergelijke interventies op in termen van bevlogenheid, werkplezier en behoud? De antwoorden en oplossingen op deze vraagstukken worden gedeeld, zodat de aanpak binnen de praktijk en het onderwijs waar nodig aangepast en geoptimaliseerd kan worden. Ook worden nieuwe kennisvragen opgehaald en worden nieuwe onderzoeksvoorstellen ontwikkeld.

3. Verspreiding en toepassing van onderzoeksresultaten in andere ziekenhuizen en sectoren.

We gaan op zoek naar manieren hoe we de geleerde lessen kunnen verspreiden en borgen in de beroepspraktijk (ZICs, niet-ZICs, andere ziekenhuizen en sectoren). Voor het onderwijs (hbo en mbo) ontwikkelen we kennisproducten en didactische werkvormen over continue professionele ontwikkeling van verpleegkundigen.

Aanpak

We starten met een verkenning van de literatuur op het gebied van factoren die continue professionele ontwikkeling van verpleegkundigen beïnvloeden. Hierbij nemen we de bevindingen van onder andere Pool (2015) en Brekelmans (2016) mee. Pool toonde aan dat veel cruciale leerervaringen plaatsvinden in het dagelijkse werk. Dit inzicht nemen we mee in de interactie met verpleegkundigen, waarbij we ons richten op het vergroten van het besef dat verpleegkundigen leren en ontwikkelen op meer manieren dan zij zich vaak bewust zijn.

Leidinggevend in ZICs spelen een cruciale rol in het creëren van leermogelijkheden in het werk en een goed leerklimaat. Aangezien het dagelijkse werk een belangrijke bron voor leren vormt, ondersteunen we leidinggevend in het herkennen en vergroten van het leerpotentieel van de dagelijkse praktijk door - onder andere - het informele leren te stimuleren. Dit kan plaatsvinden door het vergroten van de mogelijkheden voor sociale interactie en te zorgen voor informatiebronnen die verpleegkundigen kunnen raadplegen. Leidinggevend dienen zich daarbij bewust te zijn van het feit dat hun belangen ten aanzien van continue professionele ontwikkeling en die van verpleegkundigen kunnen verschillen. Alhoewel leidinggevend sommige leeractiviteiten, zoals reanimatietrainingen, verplicht moeten stellen, zouden zij zich moeten realiseren dat deelname niet per definitie leidt tot leren en competentie. Het stimuleren van continue professionele ontwikkeling is effectiever wanneer het aanbod van formele activiteiten aantrekkelijk is en goed aansluit bij de behoeften en motieven van verpleegkundigen (Hakvoort, 2022; Pool, 2015).



In de ZICs **ontrafelen we welke factoren** de professionele ontwikkeling van verpleegkundigen 'aanzetten' en beïnvloeden. Wat is - bijvoorbeeld - de invloed van de aanwezigheid van grote groepen studenten op de continue professionele ontwikkeling van verpleegkundigen? En hoe verschilt dat per loopbaan- en levensfase? Op welke wijze wordt de kennis en ervaring van de oudere verpleegkundige benut als praktijkbegeleider van studenten? Wat zijn motieven om formele en informele leeractiviteiten binnen het ZIC te ondernemen? En hoe beïnvloedt de werk-privé balans van verpleegkundigen de continue professionele ontwikkeling? Voor sommige verpleegkundigen kan deelname aan leeractiviteiten, die buiten werktijd vallen, ingewikkeld zijn. Samen met verpleegkundigen, lecturer practitioners, leidinggevend en docenten verkennen we deze vragen. Met deze aanpak beogen we direct bij te dragen aan de (professionele) ontwikkeling van verpleegkundigen en ZICs, waardoor leren, werken en innoveren geïntegreerde processen zijn die elkaar voeden (Snoeren, 2021). We betrekken studenten bij het onderzoek, aangezien zij andere perspectieven kunnen inbrengen.

We gaan in gesprek met opleidingsmanagers en -adviseurs van ziekenhuizen om inzicht te krijgen in de rol van de organisatie bij continue professionele ontwikkeling. Centraal staan vragen als: Welke ontwikkelingsmogelijkheden zijn beschikbaar voor verpleegkundigen? Hoe worden deze mogelijkheden aangeboden? In de verpleegkundige beroepsgroep onderzoeken we in hoeverre zij gebruik maken van beschikbare leeractiviteiten en middelen. We zetten kwantitatieve en vooral kwalitatieve methoden in en verzamelen en analyseren de data op verschillende momenten en op alle niveaus van de samenwerking met de beroepspraktijk en onderwijs.

De verworven **kennis en kennisproducten worden verspreid** door middel van presentaties bij de deelnemende partners en belanghebbende werkveldpartners/onderwijspartners in de zorg. De disseminatie beoogt de opleiding Verpleegkunde van Fontys Hogeschool en Avans Hogeschool te verrijken met lesmateriaal waarin de verworven inzichten geïntegreerd zijn (bijvoorbeeld aandacht voor het leren reflecteren op de eigen professionele ontwikkeling en het leren omgaan met omstandigheden die continue professionele ontwikkeling beïnvloeden). Daarnaast vertalen we de verworven kennis en inzichten naar interventies voor de beroepspraktijk. Daarbij kan gedacht worden aan het ondersteunen van verpleegkundigen in het maken van keuzes met betrekking tot hun continue professionele ontwikkeling of de wijze waarop scholingen en/of leeractiviteiten binnen ZICs worden aangeboden.

We onderzoeken of effectieve interventies ook op afdelingen (in ETZ en mogelijk andere ziekenhuizen), die geen ZIC zijn, geïmplementeerd kunnen worden. De implementatie is een iteratief proces met actieve participatie van verpleegkundigen, docenten, lecturer practitioners, leidinggevend. In samenwerking met Transvorm en BKV worden bijeenkomsten georganiseerd, waarin inzichten opgehaald (dataverzameling) en/of gedeeld worden. We zetten in het onderzoeksprogramma veel in op *blended learning*, waarbij te denken valt aan webinars, podcasts en video's, om de verpleegkundigen, (docent-)onderzoekers en studenten te benaderen en te informeren. Er wordt ingezet op het delen van positieve ervaringen die reeds zijn opgedaan met continue professionele ontwikkeling in de

dagelijkse praktijk. Vervolgens zal gevraagd worden welke ervaringen de verpleegkundigen aanspreken en wat ze zelf zouden willen, om ze op deze manier te empoweren en een actieve bijdrage te laten leveren. Dit kan uitgevoerd worden via het Leerplein van het ETZ, Canvas bij Fontys Hogeschool en Blackboard bij Avans Hogeschool. Ook wordt het lectoraat Health Innovations & Technology (Fontys Hogeschool) en GET-lab (Avans Hogeschool) betrokken voor wat betreft de inzet van technologie.

We evalueren de impact van de interventies en methoden rondom continue professionele ontwikkeling in ZICs, passen aan waar dat nodig is en halen nieuwe inzichten (en kennisvragen) op, zodat deze eventueel ook ingezet kunnen worden op afdelingen die geen ZIC zijn. Dit is een cyclisch proces, waarin oriënteren, plannen, actie, reflecteren en evalueren elkaar afwisselen (Van Lieshout, 2017). De evaluatie wordt uitgevoerd door middel van dialoog en semigestructureerde interviews. Op basis van de evaluatie stellen we de doelen en het plan van aanpak - waar nodig - bij. Daarnaast worden op basis van opgehaalde nieuwe kennisvragen nieuwe onderzoeksvoorstellen ontwikkeld.

Het onderzoeksprogramma wordt in eerste instantie regionaal ingestoken binnen het netwerk van de betrokken partners. Indien het concept succesvol blijkt te zijn wordt het netwerk ook buiten de regio uitgebreid via bijvoorbeeld de Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen (STZ). We werken de resultaten uit en vertalen deze naar concrete kennisproducten en/of didactische werkvormen, die zowel in het onderwijs (o.a. opleiding Verpleegkunde (hbo-v), Advanced Nursing Practice en vervolgopleidingen, zoals Spoedeisende Hulp, Praktijkopleider in de gezondheidszorg) als in de beroepspraktijk direct gebruikt kunnen worden. Daarnaast publiceren we de resultaten in wetenschappelijke tijdschriften en Nederlandstalige verpleegkundige vakbladen, zoals TVZ, Nursing en Verpleegkunde. We geven mondelinge en posterpresentaties tijdens (inter)nationale congressen en symposia. Daarnaast presenteren we de voortgang en resultaten door middel van animaties, infographics en factsheets. Deze worden geplaatst op de website van Fontys Hogeschool, Avans Hogeschool, ETZ, Transvorm en BKV, Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen (STZ) en Verpleegkundig Leiderschap (<https://www.tvzdirect.nl/verpleegkundig-leiderschap/>). Ten slotte presenteren we de voortgang en resultaten via vlogs en pitches op LinkedIn en Instagram.

Tot slot

Continue professionele ontwikkeling als rode draad door de loopbaan van verpleegkundigen. Niet eerder hebben verpleegkundigen zo luid en duidelijk aangegeven dat een van de redenen om het vak te verlaten het gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden is. De vraag is of deze ontwikkelingsmogelijkheden inderdaad niet beschikbaar zijn of wellicht niet aansluiten bij de behoeften van de verpleegkundigen. Een andere vraag is of verpleegkundigen voldoende in staat zijn om de regie te nemen over hun continue professionele ontwikkeling. Samen met de kenniskringleden Diane Toll, Mirjam Valckx, Guus Munten en Anne Giesbergen ga ik de komende vier jaar deze vragen ontrafelen. Ongetwijfeld zullen - naast de geschetste onderzoekslijnen - nieuwe projecten starten in samenwerking met het onderwijs en de beroepspraktijk. Ik kijk ernaar uit!

**Verpleegkundige worden is één ding,
maar verpleegkundige blijven vereist
een continu proces van werken aan kennis
en vaardigheden en reflecteren
op eigen handelen en keuzes.**

(Ruijters, 2021)

Leven lang leren is noodzaak.

(Finnema, 2022)



LOPENDE AANVERWANTE PROJECTEN



Exploring experiences that shaped change in the nurses' work environment during the COVID-19 pandemic: a qualitative study



Dit project onderzoekt hoe verpleegkundigen omgingen met de veranderingen in hun werkomgeving tijdens de COVID-19-pandemie. Ondanks de hectische context zijn we in staat geweest 26 semigestructureerde interviews af te nemen met verpleegkundigen, teamleidinggevenden en zorgmanagers in een ziekenhuis. Het is de verwachting dat deze studie inzichten oplevert over hoe verpleegkundigen leiderschap tonen bij het vormgeven van hun werkomgeving en manieren vinden om met de veranderingen om te gaan.

Projectteam: **Annemarie de Vos, Eline de Kok** (Julius Centrum UMC Utrecht), **Susanne Maassen** (Erasmus MC), **Monique Booy** (Amphia), **Anne Marie Weggelaar-Jansen** (Tranzo-TiU)

Samenwerken aan werkplezier in het ziekenhuis

Gezien de toenemende vraag aan zorg en groeiend tekort aan zorgprofessionals is het belangrijk om aandacht te besteden aan duurzame inzetbaarheid van zorgprofessionals. Het stimuleren van een positieve werkcultuur en goede samenwerking is een van de manieren om het mentale welzijn en de bevologenheid van zorgprofessionals te bevorderen. Bevologen medewerkers die werk doen dat waardevol voor hen is, zijn productiever, verzuimen minder en zijn minder geneigd ander werk te doen.

Om goede zorg te blijven leveren is het daarom essentieel om te investeren in een positieve werkcultuur en het faciliteren van waardevolle samenwerking. Interprofessionele samenwerking draagt hieraan bij omdat hierbij zorgprofessionals complementair aan elkaar zijn en - steeds in dialoog met de patiënt - komen tot de beste zorg. Voor goede interprofessionele samenwerking is enerzijds een open werkcultuur noodzakelijk. Anderzijds stimuleert deze samenwerking een positieve werkcultuur door gelijkwaardige communicatie tussen professionals, wederzijds begrip en respect, en mogelijkheden om competenties te ontwikkelen.



Dit project beoogt zorgprofessionals te inspireren, interprofessionele samenwerking te stimuleren en onderzoek naar werkplezier, positieve werkcultuur en duurzame inzetbaarheid te faciliteren. Door middel van (actie)onderzoek onderzoeken we de haalbaarheid en het effect van interprofessionele samenwerkingsinitiatieven binnen het ETZ. Dit project wordt uitgevoerd in samenwerking met Tranzo, wetenschappelijk centrum voor zorg en welzijn van Tilburg University met financiering door We Care.

Projectteam: **Margot Joosen** (Tranzo-TiU), **Annemarie de Vos**, **Manon Enting** (Tranzo-TiU), **Christel Derks** (ETZ)

Lessons learned from Nursing Crisis Meetings: Qualitative study to evaluate nurses' experiences and needs



Dit project evalueert de ervaringen van verpleegkundigen met het Verpleegkundig Crisis Overleg en identificeert de behoeften met betrekking tot de toekomstige bestuursstructuur. Op basis van de gesprekken tijdens twee focusgroep bijeenkomsten identificeerden we vijf thema's:

- 1) de mogelijkheid om zich uit te spreken;
- 2) de behoefte aan verpleegkundig leiderschap;
- 3) de behoefte aan zeggenschap en autonomie;
- 4) de ontwikkeling van een governance-infrastructuur;
- 5) de rolontwikkeling van de professionele verpleegkundige.

Projectteam: **Sabine op 't Hoog (ETZ), Annemarie de Vos**

Do's and don'ts in nursing



Dit project richt zich op het inzichtelijk maken van uitgevoerde niet-verpleegkundige taken, niet uitgevoerde verpleegkundige taken en uitgevoerde niet-gepaste verpleegkundige taken door verpleegkundigen werkzaam op afdelingen in Nederlandse ziekenhuizen. Daarnaast worden de *Non-Nursing Tasks* vragenlijst, de *Nursing Tasks Left Undone* vragenlijst - aangevuld met niet-gepaste zorg handelingen - herzien en gevalideerd.

Projectteam: **Christel Derks** (promovenda, ETZ), **Annemarie de Vos**, **Erwin Ista** (Erasmus MC), **Monique van Dijk** (Erasmus MC)



RENurse (Research and Education in Nursing) is een samenwerkingsverband dat wetenschappelijk verpleegkundig onderzoek inzet ter verbetering van de kwaliteit en veiligheid van patiëntenzorg in ziekenhuizen. Kenmerkend voor RENurse is dat de onderzoeksthema's door de beroepspraktijk worden aangedragen en dat de onderzoeken door verpleegkundig onderzoekers en verpleegkundigen worden opgezet en uitgevoerd in samenwerking met hogescholen en universiteiten. Met het wetenschappelijk onderzoeksprogramma draagt RENurse bij aan de ontwikkeling, verspreiding en toepassing van verpleegkundige kennis in het ziekenhuis.

Binnen RENurse verband heeft **Lysette Hakvoort** (2022) een scoping review uitgevoerd naar factoren die continue professionele ontwikkeling gedurende de verpleegkundige carrière beïnvloeden. Dit leidde tot de identificatie van drie groepen: pas afgestudeerden verpleegkundigen, ervaren verpleegkundigen, en ervaren verpleegkundigen met ambities voor gevorderde rollen. Geconcludeerd werd dat alle verpleegkundigen streven naar continue professionele ontwikkeling. Daarnaast toont dit onderzoek aan dat organisaties de persoonlijke doelen en unieke strategieën van verpleegkundigen moeten erkennen, aangezien deze leiden tot verschillende behoeften ten aanzien van continue professionele ontwikkeling. Ten slotte moeten middelen beschikbaar en toegankelijk zijn om verpleegkundigen te faciliteren in hun professionele ontwikkeling.

Stuurgroep: **Wilma Jackson** (ETZ), **Monique Dings** (Máxima Medisch Centrum), **Jeroen Dikken** (De Haagse Hogeschool), **Catharina van Oostveen** (Spaarne Gasthuis), **Annemarie de Vos**, **Hester Vermeulen** (Radboud UMC)

Curriculum Vitae

Annemarie de Vos startte haar carrière als A-inservice verpleegkundige in het voormalige Gemeenteziekenhuis in Dordrecht. Na het behalen van het Intensive Care diploma in het Erasmus MC werkte ze 20 jaar als ic-verpleegkundige in diverse ziekenhuizen in Nederland en Australië. Vervolgens nam ze als *mature-age* student de eerste stappen op het academische pad van Public Health en promoveerde in 2009 aan The University of Western Australia. Na terugkomst in Nederland werkte Annemarie als universitair docent en onderzoeker bij de Erasmus School of Health Policy & Management en de Hogeschool Rotterdam.



Sinds 2021 werkt Annemarie in het ETZ als projectleider Verpleegkundig Leiderschap en Wetenschap. Als onderdeel van het programma Verpleegkundige Beroepsontwikkeling 2019-2023 coördineert ze - samen met Christel Derks - het onderwijsprogramma Verplegingswetenschappen en de Vakgroep Verpleegkundig Wetenschappers in het ETZ. In deze rol stelt Annemarie studenten Verplegingswetenschappen aan en coacht master opgeleide verpleegkundigen in de functie van Verpleegkundig Wetenschapper. Sinds de start in 2020 heeft de Vakgroep een groei (19 leden) en ontwikkeling doorgemaakt met veel aandacht voor de positionering en profilering van de Verpleegkundig Wetenschapper in de praktijk. Kennisoverdracht vindt plaats door middel van presentaties, workshops en journal clubs.

Annemarie is fellow van het door ZonMw gefinancierde programma *Leadership Mentoring in Nursing Research 2.0*. Als onderdeel van dit programma maakte Annemarie (met collega Joost Morssinkhof) in 2022 een studiereis naar het Orlando Medical Regional Center, Orlando, Florida met als doel inzicht te krijgen in de structuur en processen die professionele zeggenschap van verpleegkundigen ondersteunen. Samen met het Verpleegkundig Staf Bestuur vertaalde Annemarie de aanbevelingen van deze studiereis naar de context van het ETZ. Op basis hiervan wordt momenteel de implementatie van de nieuwe zeggenschapsstructuur voor verpleegkundigen uitgevoerd (mede mogelijk gemaakt door de subsidie van het Landelijk Actieplan Zeggenschap & Veerkracht).



Annemarie is programmacoördinator van het RENurse consortium. Dit samenwerkingsverband van 14 STZ-ziekenhuizen zet wetenschappelijk verpleegkundig onderzoek in ter verbetering van de kwaliteit en veiligheid van patiëntenzorg in ziekenhuizen. Daarnaast is ze redactielid van *Verpleegkunde - Nederlands-Vlaams wetenschappelijk tijdschrift voor verpleegkundigen*.

In juni 2022 is Annemarie aangesteld als lector Continue Professionele Ontwikkeling van Verpleegkundigen bij het ETZ, Fontys Hogeschool en Avans Hogeschool. In deze unieke positie is ze in staat de verkregen kennis en inzichten rechtstreeks te vertalen naar de beroepspraktijk en het onderwijs (trias academica). Dit draagt bij aan de kwaliteit van het onderwijs en de patiëntenzorg én de professionalisering van (docent-)onderzoekers en verpleegkundigen. Ten tijde van het schrijven van deze rede (april 2023) zijn de leden van de kenniskring nog maar kort geleden gestart. Onderzoeksprojecten bevinden zich daarom nog in het stadium van verkennen, clusteren en prioriteren van de huidige onderzoeksvragen.

Dank...

De afgelopen twee jaar was een bijzondere periode. In januari 2021 startte ik - midden in corona-tijd - in het ETZ. Dus veel kennismakingen en overleggen via Teams, maar ondanks deze digitale hindernis voelde ik al vrij snel dat ik de juiste keuze had gemaakt om te solliciteren op deze functie. Een functie met een duidelijke opdracht: 'Zet een duurzame infrastructuur op voor de professionele ontwikkeling van verpleegkundigen'. Nou, daar ging mijn verpleegkundig hart wel sneller voor kloppen! En toeval of niet... net op dat moment stond de call voor de L.INT subsidie open tot mei 2021. Dus er was werk aan de winkel. En we gingen aan de slag. **Wilma Jackson, Karen Cox, Jeroen Borghouts** en ik slaagden erin om - op tijd - een subsidieaanvraag in te dienen voor een gezamenlijk lectoraat. Dat klinkt eenvoudig, maar vereiste - zeker gezien het feit dat onze paden niet eerder kruisten - een gezamenlijke visie en een constante afstemming (dus véél overleg). Daarom gaat allereerst mijn dank uit naar Wilma, Karen en Jeroen voor het in mij gestelde vertrouwen en het niet aflatende enthousiasme om deze unieke samenwerking te laten slagen.

Mijn welgemeende dank gaat ook uit naar de **Raad van Bestuur van het ETZ** en de **Colleges van Bestuur van Fontys Hogeschool en Avans Hogeschool**. Ook dank aan de partners Transvorm en BKV om dit lectoraat mogelijk te maken. Zeer veel dank voor de eervolle opdracht mij gegeven en het vertrouwen in mij geschonken.

Dank aan mijn collega's van het Leerhuis voor het warme welkom en de - vaak digitale - inspirerende gesprekken over opleiden, leren, ontwikkelen en innoveren. Speciale dank gaat naar de collega's van het Wetenschapsbureau, **Laura Gottmer, Marjan van den Brink, Henriëtte Cuijpers** en **Mechelien Ketelaars**, die altijd klaar staan met raad en daad over alle aspecten van onderzoek. Geen vraag zo gek of jullie kunnen hem beantwoorden.

Christel Derks, dank dat je me vanaf de eerste dag hebt meegenomen in jouw werkzaamheden. Wat had je al veel zaadjes geplant! Mooi om te zien hoe die tot volle bloei zijn gekomen in de afgelopen twee jaar. Sinds vorig jaar ben je aan het promoveren. Samen met **Monique van Dijk** en **Erwin Ista** sta ik aan de zijlijn om jou te begeleiden tijdens je academische reis. Ik beleef er veel plezier aan! Dankjewel voor het vertrouwen in mij.

Sinds een klein jaar maak ik deel uit van twee groepen lectoren. Dat was wel even wennen. Dank aan **Angelique Dierick**, die zich al snel opwierp als buddy. Fijn dat ik je laagdrempelig kon benaderen om 'beginners' vragen te stellen. Alleen al het feit dat je beschikbaar was zorgde ervoor dat ik er weinig gebruik van maakte. **Miranda Snoeren, Pieterbas Lalleman, Teatske van der Zijpp** en **Margo Brouns**, dank voor het warme welkom bij Fontys Mens en Gezondheid en het delen van jullie expertise. Ook mijn collega-lectoren bij Avans, **Christa Nieuwboer, John Dierx, Ander de Keijzer, Michael Echteld** en **Jos Brouwers** dank ik voor de inspirerende gesprekken die we hadden in de aanloop naar de oprichting van het Centre of Expertise Gezondheid, Zorg en Welzijn. **Meralda Slager**, dank voor het in mij gestelde vertrouwen als beginnend lector.

Ik ben blij met de enthousiaste leden van de kersverse kenniskring: **Diane Toll, Mirjam Valckx, Guus Munten, Anne Giesbergen** en **Theo Niessen**. Samen vormen we een gemêleerd zestal. Levendige gesprekken, zinvolle toevoegingen en kritische vragen zorgen ervoor dat we op stoom raken. Ik kijk uit naar onze verdere samenwerking in de komende jaren.

Ik dank alle collega's en samenwerkingspartners die met zoveel betrokkenheid de continue professionele ontwikkeling van verpleegkundigen op de kaart willen zetten. Samenwerken met jullie is inspirerend en vergroot mijn werkplezier. Alleen ga je snel. Samen komen wij verder!

Verder is er geen lectorale rede zonder een goede organisatie. Apart zeg ik dank aan **Tita Hartman, Frank van Eersel** en **Ties Sweyen**. Zonder jullie expertise en inzet zouden deze dag en de lectorale rede er niet zijn. Ook dank ik **Michelle van der Ham, Dorothée van Ginneken, Käthe Leermakers, Astrid Joosen** en **Diane van der Bruggen** voor de ondersteuning.

Tot slot dank ik **Anne, Sara, familie en vrienden**. Jullie zijn voor mij de basis en van onschatbare waarde.

Ik heb gezegd.

Bronnen

- Andrews, J., Manthorpe, J., Watson, R. (2005). Employment transitions for older nurses: a qualitative study. 51(3), 298-306.
- Armstrong-Stassen, M., Schlosser, F. (2008). Benefits of a supportive development climate for older workers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 419-437.
- Association, A. N. (2011). *Nursing: Scope and Standards of Practice* (4th ed.). American Nurses Association.
- Brannagan, K. B., Dellinger, A., Thomas, J., Mitchell, D., Lewis-Trabeaux, S., Dupre, S. (2013). Impact of peer teaching on nursing students: perceptions of learning environment, self-efficacy, and knowledge. *Nurse education Today*, 33(11), 1440-1447. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2012.11.018>
- Brekelmans, G. (2016). *Continuing Professional Development for Nurses - Mission or Profession?* Tilburg University.
- Brekelmans, G., Poell, R. F., Van Wijk, K. (2013). Factors influencing continuing professional development - A Delphi study among nursing experts. *European Journal of Training and Development*, 37(3), 313-325.
- Buurman, B. (2021). *Leren wat jij wil en nodig hebt*. <https://www.venvn.nl/nieuws/bianca-blogt-leren-wat-jij-wil-en-nodig-hebt/>
- Damen, L., Jacobs, M. (2020). *Oorzaak uitstroom van hbo-verpleegkundigen*. <https://www.avans.nl/binaries/content/assets/nextweb/over-avans/nieuws-en-pers/avans--wise-up-rapport--oorzaken-van-uitstroom-van-recent-afgestudeerden.pdf>
- De Vos, A. J. B. M., De Kok, E., Maassen, S. M., Booy, M., Weggelaar-Jansen, A. M. J. W. M. (n.d.). Exploring experiences that shaped change in the nurses' work environment during the COVID-19 pandemic: a qualitative study. Manuscript in progress.
- Elisabeth-TweeStedenZiekenhuis. (2018). *Zorg Innovatie Centrum (ZIC) in het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis*.
- Finnema, E. (2022). *Verpleegkunde. Zie de professional! Academie voor Verpleegkunde - Hanzehogeschool Groningen*. https://www.hanze.nl/assets/kc-cares/verpleegkundige-diagnostiek/Documents/Public/HANZE220796%20Lectorale%20Rede%20Evelyn%20Finnema_DEF.pdf
- Gludemans, H., Schalk, R., Reynaert, W. (2012). Krachtige leeromgeving: relatie met selfefficacy. *Verpleegkunde*, 3, 13-21.
- Hakvoort, L., Dikken, J., Cramer-Kruit, J., Molendijk-van Nieuwenhuyzen, K., Van der Schaaf, M., Schuurmans, M. (2022). Factors that influence Continuing Professional Development over a Nursing Career: a Scoping Review. *Nurse Education in Practice*. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2022.103481>
- Hallin, K., Danielson, E. (2008). Registered nurses' perceptions of their work and professional development. *Journal of Advanced Nursing*, 61(1), 62-70. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04466.x>
- Harder, C., Van Loon, J., Snoeren, M. (2019). *Praktijkleren in een ZIC/ZIN: Studentervaringen*. *Onderwijs & Gezondheidszorg*, 43(1), 26-29.
- Hogescholen, V. (2021). *Gezond opleiden: Sectorplan hoger gezondheidszorgonderwijs 2021-2025*. <https://www.vereniginghogescholen.nl/kennisbank/gezondheidszorg/artikelen/sectorplan-gezond-opleiden>
- Jennings, C., Wargnier, J. (2011). Effective learning with 70: 20: 10. The new frontier for the extended enterprise. In: *Cross Knowledge Company*
- Keyko, K., Cummings, G. G., Yong, O., Wong, C. A. (2016). Work engagement in professional nursing practice: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 61, 142-164. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.06.003>
- King, R., Taylor, B., Talpur, A., Jackson, C., Manley, K., Ashby, N., Tod, A., Ryan, T., Wood, E., Senek, M., Robertson, S. (2021). Factors that optimise the impact of continuing professional development in nursing: A rapid evidence review. *Nurse education Today*, 98(104652).

- Koster, B., Snoeren, M., Van Dijk, M., Gootjes, B., Van Herk, J., Van Leeuwen, B., Mangnus, E., Stappers, J. (2020). Regie, erkenning en ontmoeting als basis. Werken aan een leven lang ontwikkelen. TH&MA, 4.
- Kox, J. H. A. M., Groenewoud, J. H., Bakker, E. J. M., Bierma-Zeinstr, S. M. A., Runhaar, J., Miedema, H. S., Roelofs, P. D. D. M. (2020). Reasons why Dutch novice nurses leave nursing: A qualitative approach. *Nurse Educ Pract*, 47, 102848. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2020.102848>
- Kuijpers, M. A. C. T., Draaisma, A. J. (2020). Loopbaangericht Leven Lang Ontwikkelen. Economisch en zingevingsperspectief voor nu en de toekomst. Onderzoeksrapport. <https://levenlangontwikkelen.nl/app/uploads/2020-Rapport-LLO-Kuijpers-Draaisma.pdf>
- Ministerie van Volksgezondheid, W. e. S. (2021). Reactie SER advies 'Aan de slag voor de zorg; een actieagenda voor de zorgarbeidsmarkt'. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2021/09/03/kamerbrief-over-reactie-ser-advies-aan-de-slag-voor-de-zorg-een-actieagenda-voor-de-zorgarbeidsmarkt>
- Ministerie van Volksgezondheid, W. e. S. (2022). Programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg & welzijn; Samen anders werken en leren. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2022/09/30/programmatoekomstbestendige-arbeidsmarkt-zorg-welzijn>
- Ministerie van Volksgezondheid, W. e. S. (2023). BIG-register. <https://www.bigregister.nl/>
- Niessen, T., Cox, K. (2011). Innoverend leren in het zorginnovatiecentrum. Het creëren van ruimte voor vernieuwing. Boom Lemma uitgevers.
- Pool, I. A. (2015). Continuing professional development across the nursing career. A lifespan perspective on CPD motives and learning activities Universiteit Utrecht]. Utrecht.
- Raad, S.-E. (2021). Aan de slag voor de zorg. Een actieagenda voor de zorgarbeidsmarkt. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/05/12/aan-de-slag-voor-de-zorg>
- Regeringsbeleid, W. R. v. h. (2021). Kiezen voor houdbare zorg. Mensen, middelen en maatschappelijk draagvlak.
- Ruijters, M. C. P. (2021). *Je Binnenste Buiten* (6 ed.). Boom uitgevers.
- Ryan, R. M., Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 68-78. <https://doi.org/https://doi/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sasso, L., Bagnasco, A., Catania, G., Zanini, M., Aleo, G., Watson, R., Rn Cast It Working Group. (2019). Push and pull factors of nurses' intention to leave. *J Nurs Manag*, 27(5), 946-954. <https://doi.org/10.1111/jonm.12745>
- Snoeren, M. (2015). Working = Learning. A complexity approach to workplace learning within residential care for older people VU University]. Amsterdam.
- Snoeren, M. (2021). Professionele werkplaatsen als lerende ecosystemen: de complexiteit van meervoudige samenwerkingen. Fontys Hogeschool.
- Snoeren, M. M., Janssen, B. M., Niessen, T. J., Abma, T. A. (2016). Nurturing Cultural Change in Care for Older People: Seeing the Cherry Tree Blossom. *Health Care Anal*, 24(4), 349-373. <https://doi.org/10.1007/s10728-014-0280-9>
- Sport, M. v. V. W. e. (2022). Integraal Zorg Akkoord. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/09/16/integraal-zorgakkoord-samen-werken-aan-gezonde-zorg>
- Swennenhuis, P., Moresi, S., Duinkerke, M., Bovens, J., Quadackers, D., Snoeren, M. (2021). Lerend en onderzoekend samenwerken in professionele werkplaatsen: de ontwikkeling van een theoretisch model. *Pedagogische studiën*, 98, 112-131.

- Utriainen, K., Kyngäs, H. (2009). Hospital nurses' job satisfaction: a literature review. *J Nurs Manag*, 17(8), 1002-1010.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01028.x>
- Van Broekhoven, A. (2017). *Leeropbrengsten van Zorg Innovatie Centra Fontys Hogeschool*. Tilburg.
- Van den Borne, S. (2020). Samen voor behoud.
https://transvorm.org/uploads/20200924_artikel_IZZ_Transvorm_VWS_Avans_Samen_voor_behoud.pdf
- Van Lieshout, F., Jacobs, G., Cardiff, S. (2017). Actieonderzoek. Principes voor verandering in zorg en welzijn. Koninklijke Van Gorcum B.V.
- Van Oostveen, C., Vriends, F., Van Veen, N., Vermeulen, H. (2020). Verpleegkundigen niet duurzaam ingezet: lessen uit covid-19. 2020. <https://www.zorgvisie.nl/blog/verpleegkundigen-niet-duurzaam-ingezet-lessen-uit-covid-19/>
- Van Vliet, K., Bussmann, M. & van Staa, A. (2019). Stimulerende dialoog 50+ers. *Stimulerende dialoog 50+ers*, 129, 20-22.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s41184-019-0132-z>
- Vásquez-Calatayud, M., Errasti-Ibarrondo, B., Choperena, A. (2021). Nurses'continuing professional development: A systematic literature review. *Nurse Education in Practice*, 50(102963).
- Verdaasdonk, D., Aroug, F., Hafsteinsdóttir, T., Van Linge, R. (2015). Van leerwerkplaats naar zorginnovatiecentrum. *Onderwijs & Gezondheidszorg*, 396(6), 22-25.
- Verhoeven, A., Lalleman, P. (2021). We missen sterke en zichtbare verpleegkundig bestuurders. *Zorgvisie*.
<https://www.zorgvisie.nl/we-missen-sterke-en-zichtbare-verpleegkundig-bestuurders/>
- Vos, M. (2020). *Lang leve leren! Een wenkend perspectief op leren en ontwikkelen in een veranderende arbeidsmarkt* [Windesheim]. Zwolle.
- Zorg, C. W. i. d. (2020). Advies commissie Werken in de Zorg over Behoud en betrokkenheid van zorgprofessionals.
<https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-volksgezondheid-welzijn-en-sport/documenten/rapporten/2020/11/10/behoud-en-betrokkenheid-van-zorgprofessionals>

**ALS JE DENKT DAT
LEREN MOEILIJK IS**

**PROBEER DAN EENS
EEN DAG HELEMAAL
NIETS TE LEREN**

Loesje



ANNEMARIE DE VOS

Annemarie de Vos startte haar carrière als A-inservice verpleegkundige in het voormalige Gemeenteziekenhuis in Dordrecht. Na het behalen van het Intensive Care diploma in het Erasmus MC werkte ze 20 jaar als ic-verpleegkundige in diverse ziekenhuizen in Nederland en Australië. In juni 2022 is Annemarie aangesteld als lector Continue Professionele Ontwikkeling van Verpleegkundigen bij Fontys Hogeschool i.s.m. Avans Hogeschool en Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis. In deze unieke positie is zij in staat de verkregen kennis en inzichten rechtstreeks te vertalen naar de beroepspraktijk en het onderwijs.



► FOR SOCIETY