Verpleegkundigen als *motor van de zorgtransformatie*

Strategische visie Verpleegkundig
Stafbestuur Máxima MC 2027-2030



máxima mc

Inleiding

De zorg in Nederland staat op een kantelpunt. Ook in de Brainportregio groeit de zorgvraag sneller dan het aantal beschikbare zorgprofessionals. Tegelijkertijd verwachten patiënten steeds meer regie, nemen technologische mogelijkheden toe en vraagt de samenleving om zorg die toegankelijk, betaalbaar en van hoge kwaliteit blijft. Voor Máxima MC ligt hier een duidelijke opdracht: mensgerichte en medisch sterke zorg toegankelijk houden voor de inwoners van onze regio.

Wij geloven dat verpleegkundigen daarin een sleutelrol vervullen.

Verpleegkundig Stafbestuur



Verpleegkundigen als motor van de zorgtransformatie.
Zoals een motor beweging, kracht en richting geeft aan een voertuig, geven verpleegkundigen dagelijks richting aan de ontwikkeling van zorg. Zij vormen de grootste beroepsgroep in het ziekenhuis, staan het dichtst bij de patiënt en zijn aanwezig op alle momenten in het zorgproces. Als spin in het web beschikken zij over unieke kennis van wat patiënten nodig hebben, wat goed werkt in de praktijk en waar kansen liggen voor verbetering.

Een krachtige motor doet meer dan een voertuig in beweging brengen. Hij zorgt ervoor dat het voertuig kan versnellen, kan inspelen op veranderingen onderweg en zijn bestemming bereikt. Zo vervullen verpleegkundigen ook een sleutelrol in de uitdagingen waar de zorg voor staat. Toenemende zorgvraag, arbeidsmarktkrapte, technologische ontwikkelingen en veranderende verwachtingen van patiënten vragen om nieuwe manieren van werken. Verpleegkundigen signaleren waar verandering nodig is, ontwikkelen oplossingen en helpen deze in de praktijk te brengen. Daarmee zorgen zij ervoor dat de zorg zich blijft ontwikkelen en aanpassen aan een veranderende omgeving.

Onze brandstof: Professionele zeggenschap & innovatie.
Maar zelfs de krachtigste motor komt niet tot zijn recht wanneer hij onvoldoende ruimte krijgt om zijn werk te doen. Professionele zeggenschap is daarom de brandstof van de zorgtransformatie. Het stelt verpleegkundigen in staat hun kennis, ervaring en expertise daadwerkelijk in te zetten bij beslissingen over kwaliteit van zorg, innovatie, onderzoek, digitalisering en organisatieontwikkeling. Zonder deze invloed blijft veel potentieel onbenut; mét zeggenschap ontstaat de kracht (brandstof) om de motor te blijven laten draaien en dus duurzame verbetering te realiseren.

Ook innovatie, onderzoek, data en technologie hebben een belangrijke functie. Zij vormen de instrumenten op het dashboard die inzicht geven in de prestaties van de motor. Ze helpen verpleegkundigen om richting te bepalen, resultaten zichtbaar te maken en onderbouwde keuzes te maken. Door data, wetenschap en technologie slim te benutten, kunnen verpleegkundigen de zorg steeds effectiever, veiliger en toekomstbestendiger maken.

Het Verpleegkundig Stafbestuur ziet het daarom als haar opdracht om deze motor optimaal te laten functioneren. Door professionele zeggenschap, verpleegkundig leiderschap, onderzoek, leren en innovatie te versterken, vergroten we de kracht van de verpleegkundige beroepsgroep. Zo zorgen we ervoor dat verpleegkundigen niet alleen bijdragen aan de zorg van vandaag, maar ook richting geven aan de zorg van morgen. Mensgericht. Medisch sterk.

En nu de volgende stap.
De afgelopen jaren hebben we met het Verpleegkundig Stafbestuur al belangrijke stappen gezet in het versterken van professionele zeggenschap. De volgende fase vraagt echter om meer. Zij vraagt om verpleegkundigen die richting geven aan verbetering, innovatie, digitalisering, onderzoek en kwaliteit van zorg. Verpleegkundigen die niet alleen meedenken over de toekomst van de zorg, maar deze samen met patiënten, collega's en bestuurders actief vormgeven.

Met deze strategische notitie beschrijven wij hoe wij die beweging de komende jaren verder versterken. Niet omdat zeggenschap een doel op zichzelf is, maar omdat verpleegkundig leiderschap, professionele ruimte en invloed noodzakelijk zijn om de zorg van morgen toegankelijk, mensgericht en toekomstbestendig te houden.

Hoofdstuk 1

Missie & Visie *VSB*



máxima mc

1.1 Missie

Wij versterken verpleegkundigen in hun rol als professional, verbinder, innovator en leider, zodat zij vanuit vakmanschap, wetenschap, technologie en mensgerichtheid richting geven aan de zorg van morgen.

Samen verbeteren, onderzoeken, vernieuwen en organiseren wij zorg die waarde toevoegt voor patiënten, werkplezier geeft aan professionals en bijdraagt aan een toekomstbestendig Máxima MC.



1.2 Visie

Verpleegkundigen zijn de motor van de zorgtransformatie. Zij verbinden medische zorg, technologie, onderzoek, preventie en het dagelijks leven van patiënten.

De uitdagingen waarvoor de zorg staat vragen om meer dan goede zorgverlening alleen. Ze vragen om professionals die initiatief nemen, zorgprocessen verbeteren, innovatie aanjagen en samen met patiënten en collega's nieuwe antwoorden ontwikkelen op de uitdagingen van morgen. Verpleegkundigen vervullen daarin een unieke rol.

Onze ambitie is dat verpleegkundigen binnen Máxima MC uitgroeien tot professionele regisseurs van de zorg rondom de patiënt. Professionals die vanuit hun expertise actief bijdragen aan kwaliteit, innovatie, onderzoek, digitalisering en organisatieontwikkeling. Niet vanuit hiërarchie, maar vanuit vakmanschap, invloed en leiderschap.

In 2030 hebben verpleegkundigen een vanzelfsprekende positie in de ontwikkeling van zorg. Zij gebruiken data, wetenschap, technologie en kunstmatige intelligentie om zorg slimmer, persoonlijker en effectiever te maken. Zij nemen het voortouw bij kwaliteitsverbetering, dragen bij aan strategische besluitvorming en geven mede vorm aan de zorg van de toekomst.

Wij bouwen aan een open, lerende en innovatieve cultuur waarin verpleegkundigen ruimte krijgen om te groeien, te experimenteren en verantwoordelijkheid te nemen. Een omgeving waarin professionele ontwikkeling, samenwerking en voortdurende verbetering onderdeel zijn van het dagelijks werk.

Professionele zeggenschap is daarbij geen doel op zich. Het is de basis die verpleegkundigen in staat stelt hun expertise optimaal in te zetten voor patiënten, collega's en de organisatie. Shared governance, samenwerken op basis van gelijkwaardigheid door alle lagen van de organisatie heen, is daarin een belangrijke randvoorwaarde.

Zo groeit Máxima MC uit tot een voorbeeld voor de internationale verpleegkundige praktijk: een organisatie waar verpleegkundigen willen werken, leren, onderzoeken, innoveren en blijven. Een organisatie waarin verpleegkundigen niet alleen zorg verlenen, maar mede vormgeven aan de toekomst van de gezondheidszorg.

1.2.1 Competenties voor goede zorg

De verpleegkundige van de toekomst combineert klinische expertise met leiderschap, innovatiekracht en samenwerking. De CanMEDS-rollen vormen daarbij het fundament voor professioneel handelen.



Binnen Máxima MC zien wij verpleegkundigen als:

- Zorgverlener, die excellente en persoonsgerichte zorg levert;
- Communicator, die patiënten ondersteunt bij regie over gezondheid en behandeling;
- Samenwerkingspartner, die zorg organiseert binnen netwerken rondom de patiënt;
- Reflectieve EBP-professional, die handelt op basis van wetenschap, praktijkervaring en patiëntvoorkeuren;
- Gezondheidsbevorderaar, die bijdraagt aan preventie en zelfredzaamheid;
- Organisator, die actief stuurt op kwaliteit, doelmatigheid en zorgprocessen;
- Professional en leider, die initiatief neemt, verantwoordelijkheid draagt en anderen inspireert.

Vanuit deze rollen leveren verpleegkundigen een wezenlijke bijdrage aan de toegankelijkheid, kwaliteit en toekomstbestendigheid van de zorg.

Strategische Pijler	Dominante CanMEDS-rollen
Kwaliteit zichtbaar maken en verbeteren	Organisator, Professional & Leider
Onderzoeken, leren en vernieuwen	Reflectieve EBP-professional, Professional & Leider
Talent ontwikkelen en leiderschap versterken	Professional & Leider, Samenwerkingspartner
Regie met technologie	Organisator, Communicator, Samenwerkingspartner

1.2.2 Beoogde impact

Voor patiënten
Wij realiseren betere zorg doordat verpleegkundigen actief bijdragen aan kwaliteitsverbetering, innovatie, onderzoek en passende zorg.

Dit zien wij terug in:
- betere patiëntuitkomsten;
- hogere kwaliteit en veiligheid van zorg;
- meer persoonsgerichte en passende zorg;
- meer regie voor patiënten;
- hogere patiënttevredenheid;
- minder ongewenste variatie in zorg;
- een betere ervaring gedurende de volledige zorgreis.

Voor verpleegkundigen
Wij creëren een omgeving waarin verpleegkundigen hun talenten kunnen ontwikkelen, invloed ervaren en trots zijn op hun vak.

Dit zien wij terug in:
- meer professionele invloed en eigenaarschap;
- sterker verpleegkundig leiderschap;
- meer werkplezier en bevlogenheid;
- meer mogelijkheden voor ontwikkeling en specialisatie;
- betere instroom en behoud van verpleegkundigen;
- meer innovatiekracht vanuit de praktijk;
- grotere betrokkenheid bij beleid en organisatieontwikkeling.

Voor Máxima MC
Wij versterken de positie van Máxima MC als innovatieve, mensgerichte en toekomstbestendige zorgorganisatie.

Dit zien wij terug in:
- betere kwaliteit én doelmatigheid van zorg;
- meer innovatie en implementatie van nieuwe kennis;
- effectieve inzet van technologie en AI;
- efficiëntere zorgprocessen;
- vermindering van administratieve lasten;
- sterk werkgeverschap;
- een verpleegkundige organisatie die aansluit bij internationale standaarden voor verpleegkundige excellentie.



Hoofdstuk 2

Van ambitie *naar impact*



2.1 Onze ambitie

De zorg staat voor een van de grootste transities uit haar geschiedenis. De zorgvraag groeit, de arbeidsmarkt wordt steeds schaarser en patiënten verwachten meer regie, maatwerk en ondersteuning dicht bij huis. Tegelijkertijd bieden digitalisering, kunstmatige intelligentie en regionale samenwerking nieuwe mogelijkheden om de zorg toegankelijk en toekomstbestendig te houden.

Voor Máxima MC is dit niet alleen een uitdaging, maar een noodzakelijke transformatie. Alleen door de zorg anders te organiseren, slimmer samen te werken en innovatie versneld toe te passen, kunnen we de zorg toegankelijk en toekomstbestendig houden. Wij geloven dat verpleegkundigen hierin een sleutelrol vervullen.

Verpleegkundigen staan dag en nacht dichtbij de patiënt. Zij overzien de volledige zorgreis en verbinden patiënten, naasten, zorgprofessionals, technologie en organisatie. Vanuit die unieke positie beschikken zij over de kennis, ervaring en veranderkracht om de zorg van morgen mede vorm te geven.

Onze ambitie is dat verpleegkundigen binnen Máxima MC uitgroeien tot de drijvende kracht achter de zorgtransformatie. Verpleegkundigen nemen initiatief, verbeteren zorgprocessen, benutten technologie, ontwikkelen nieuwe kennis en dragen actief bij aan strategische keuzes. Zij zijn niet alleen zorgverleners, maar ook leiders, onderzoekers, innovators, verbinders en gezondheidsbevorderaars.

In 2030 zijn verpleegkundigen binnen Máxima MC professionele regisseurs van de zorg rondom de patiënt. Zij dragen zichtbaar en aantoonbaar bij aan betere patiëntuitkomsten, aantrekkelijk werkgeverschap en toegankelijke, toekomstbestendige zorg voor de inwoners van de Brainportregio. Daarmee leveren zij een wezenlijke bijdrage aan de strategische koers van Máxima MC: Mensgericht. Medisch sterk.





2.2 Pijlers

Onze ambitie krijgt vorm langs vier strategische pijlers. Deze pijlers zijn geen losse programma’s of projecten. Zij vormen samen het fundament waarmee verpleegkundigen hun rol als motor van de zorgtransformatie kunnen vervullen.

Wij sturen daarbij niet op activiteiten alleen, maar op aantoonbare impact. De waarde van ons handelen wordt zichtbaar in betere zorg voor patiënten, meer werkplezier voor professionals en een toekomstbestendige organisatie. Succes betekent voor ons dat verpleegkundigen daadwerkelijk invloed hebben op de kwaliteit van zorg, de ontwikkeling van hun vak en de toekomst van Máxima MC.

Pijler 1

Kwaliteit zichtbaar maken en verbeteren



Waarom?

Uitstekende zorg begint met inzicht. Verpleegkundigen zijn dagelijks betrokken bij de kwaliteit en veiligheid van zorg en spelen een cruciale rol in het verbeteren daarvan.

Onze ambitie

Verpleegkundigen sturen actief op patiëntuitkomsten, kwaliteit en veiligheid en gebruiken data als vanzelfsprekend onderdeel van hun dagelijkse praktijk.

Waar willen we naartoe?

Binnen MMC zijn verpleegkundige uitkomsten zichtbaar, bespreekbaar en sturend voor verbetering. Verpleegkundigen beschikken over actuele informatie en nemen regie op kwaliteitsverbetering binnen hun team, afdeling en de organisatie.

Resultaten

- Verpleegkundige kwaliteitsindicatoren zijn inzichtelijk op alle niveaus.
- Nurse Sensitive Outcomes worden structureel gemonitord en besproken.
- Teams sturen op basis van actuele kwaliteitsinformatie.
- Verpleegkundigen leiden verbeterinitiatieven.
- Verpleegkundige expertise is zichtbaar vertegenwoordigd binnen kwaliteitsvraagstukken.
- Patiëntveiligheid en verpleegkundige uitkomsten verbeteren aantoonbaar.

KPI's

- Percentage afdelingen met verpleegkundige dashboards.
- Percentage afdelingen dat NSO's bespreekt.
- Bedbezetting algemene kliniek.
- Verkeerde bedden – reductie.
- Ontwikkeling verpleegkundige kwaliteitsindicatoren.
- NPS Patienten – verwijzers.
- Veiligheidsindicatoren.

Pijler 2

Onderzoeken, leren en vernieuwen



Waarom?

De zorg van morgen vraagt om verpleegkundigen die nieuwsgierig zijn, kritisch denken en voortdurend zoeken naar betere oplossingen voor patiënten.

Onze ambitie

Verpleegkundige besluitvorming en innovatie zijn gebaseerd op de beste beschikbare kennis, praktijkervaring en patiëntvoorkeuren.

Waar willen we naartoe?

Onderzoekend vermogen is onderdeel van het dagelijks verpleegkundig handelen. Verpleegkundigen dragen actief bij aan kennisontwikkeling, innovatie en de toepassing van wetenschappelijke inzichten in de praktijk.

Resultaten

- Evidence Based Practice is geïntegreerd in het dagelijks werk.
- Verpleegkundigen participeren actief in onderzoek en innovatie.
- Elke afdeling beschikt over EBP-expertise.
- Onderzoeksresultaten worden vertaald naar zorgverbeteringen.
- Verpleegkundigen dragen bij aan regionale en landelijke kennisnetwerken.
- Meer verpleegkundige kennis wordt gedeeld via presentaties en publicaties.

KPI's

- Aantal zorggroepen met WO opgeleide verpleegkundig onderzoeker.
- Aantal innovatieprojecten.
- Aantal implementaties vanuit EBP.
- Aantal verpleegkundigen met EBP-expertise.
- Aantal presentaties en publicaties.
- Subsidie per kennisthema.

Pijler 3

Talent ontwikkelen en leiderschap versterken



Waarom?

Toekomstbestendige zorg vraagt om verpleegkundigen die zich blijven ontwikkelen en leiderschap tonen, ongeacht functie of positie.

Onze ambitie

Máxima MC biedt een omgeving waarin iedere verpleegkundige kan groeien, leren en bijdragen aan de ontwikkeling van het vak.

Waar willen we naartoe?

Leren is geïntegreerd in het dagelijks werk. Verpleegkundigen krijgen ruimte om hun talenten te ontwikkelen, verantwoordelijkheid te nemen en actief richting te geven aan kwaliteit, innovatie en beroepsontwikkeling.

Resultaten

- Iedere verpleegkundige beschikt over een actueel ontwikkelplan.
- Leiderschap is onderdeel van opleiding en ontwikkeling.
- Loopbaan- en ontwikkelpaden zijn duidelijk en aantrekkelijk.
- Het aantal verpleegkundigen met expertisegebieden groeit.
- Studenten en nieuwe collega's ervaren MMC als een uitstekende leeromgeving.
- Meer verpleegkundigen vervullen rollen in kwaliteit, innovatie en onderzoek.

KPI's

- eNPS-score Tevreden en betrokken medewerkers.
- Minder ongewenste uitstroom.
- Interne doorstroom.
- Percentage verpleegkundigen met ontwikkelplan.
- Deelname aan leiderschapsprogramma's.

Pijler 4

Regie met technologie



Waarom?

Technologie biedt kansen om zorg toegankelijk te houden, administratieve lasten te verminderen en patiënten meer regie te geven over hun gezondheid.

Onze ambitie

Verpleegkundigen benutten technologie, data en AI om zorg slimmer, persoonlijker en efficiënter te organiseren. Zij voeren regie op zorgprocessen rondom de patiënt en leveren een actieve bijdrage aan digitale innovatie.

Waar willen we naartoe?

Verpleegkundigen zijn vanaf het begin betrokken bij de ontwikkeling, implementatie en evaluatie van technologische oplossingen. Technologie ondersteunt zowel patiënten als professionals en draagt bij aan betere zorguitkomsten, meer werkplezier en toegankelijke zorg.

Resultaten

- Verpleegkundigen zijn vertegenwoordigd in digitale innovatieprojecten.
- Technologie levert aantoonbaar tijdswinst en kwaliteitsverbetering op.
- Patiënten krijgen meer mogelijkheden voor zelfmanagement en eigen regie.
- AI ondersteunt verpleegkundige besluitvorming en administratieve processen.
- Zorgprocessen worden slimmer en efficiënter ingericht.
- Meer tijd komt beschikbaar voor directe patiëntenzorg.
- Digitale zorg en fysieke zorg vullen elkaar naadloos aan.

KPI's

- Standaardisatie van zorgpaden en werkprocessen.
- Ervaren administratieve last.
- Aantal verpleegkundig geïnitieerde innovatieprojecten.
- Aantal nieuwe AI-gerelateerde onderzoeken per thema.
- Tijd besteed aan directe patiëntenzorg.
- Ervaren gebruiksgemak van digitale oplossingen.
- Patiënttevredenheid over digitale zorg.

Hoofdstuk 3

Professionele zeggenschap als *versneller van zorgtransformatie*

In dit hoofdstuk beschrijven wij hoe professionele zeggenschap, verpleegkundig leiderschap en samenwerking bijdragen aan onze ambitie: een verpleegkundige beroepsgroep die zichtbaar richting geeft aan de strategische koers van Máxima MC en aan de zorg van morgen.



3.0 De zorg van morgen



3.1 Onze visie op professionele zeggenschap

Wij geloven dat verpleegkundigen een leidende rol vervullen in de zorg van morgen.

Professionele zeggenschap betekent binnen Máxima MC dat verpleegkundigen invloed hebben op de inhoud, organisatie en ontwikkeling van zorg. Zij worden actief betrokken bij besluitvorming en dragen verantwoordelijkheid voor verbeteringen binnen hun vakgebied en de organisatie als geheel.

Professionele zeggenschap komt tot uiting in:

- invloed op kwaliteit en veiligheid van zorg;
- ontwikkeling van verpleegkundige standaarden en werkwijzen;
- actieve betrokkenheid bij innovatie en digitalisering;
- invloed op opleiding, onderzoek en vakontwikkeling;
- deelname aan organisatiebrede besluitvorming;
- bijdrage aan strategische keuzes die de zorg van morgen bepalen.

Wij zien professionele zeggenschap als een essentieel onderdeel van professioneel verpleegkundig handelen. Het stelt verpleegkundigen in staat om niet alleen goede zorg te leveren, maar ook actief bij te dragen aan de voortdurende verbetering en vernieuwing van zorg.

3.2 De rol van het Verpleegkundig Stafbestuur

Het Verpleegkundig Stafbestuur vervult een strategische en verbindende rol in het versterken van verpleegkundig leiderschap en professionele invloed binnen Máxima MC.

Het VSB creëert de voorwaarden waaronder verpleegkundigen hun rol als regisseur van zorg, innovatie en verbetering kunnen vervullen.

Het VSB:

- vertegenwoordigt het verpleegkundig perspectief in de strategische besluitvorming;
- verbindt verpleegkundige expertise met bestuurlijke vraagstukken;
- stimuleert verpleegkundig leiderschap op alle niveaus;
- versterkt innovatie, onderzoek en kwaliteitsverbetering;
- verbindt netwerken, expertgroepen, commissies en councils;
- agendeert ontwikkelingen die bijdragen aan toekomstbestendige zorg;
- draagt bij aan de positionering van verpleegkundigen als belangrijke veranderkracht binnen MMC.

Het VSB verbindt daarmee de dagelijkse praktijk met de strategische ambities van het ziekenhuis en draagt bij aan de realisatie van de koers: Mensgericht. Medisch sterk.

3.3 Verpleegkundig leiderschap op alle niveaus

De zorgtransformatie kan alleen slagen wanneer verpleegkundigen leiderschap tonen, ongeacht functie of positie.

Verpleegkundig leiderschap gaat over eigenaarschap nemen voor kwaliteit van zorg, het signaleren van verbeterkansen, het benutten van kennis en data en het inspireren van collega’s om samen stappen vooruit te zetten.

Wij verwachten dat verpleegkundigen:

- verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van zorg;
- initiatief tonen bij verbeteringen en innovaties;
- gebruikmaken van wetenschap, data en technologie;
- actief deelnemen aan besluitvorming;
- samenwerken over disciplines en organisatiegrenzen heen;
- collega’s ondersteunen in hun ontwikkeling;
- bijdragen aan een cultuur van leren, verbeteren en vernieuwen.



Wat verstaan wij onder verpleegkundig leiderschap?

Verpleegkundig leiderschap komt dagelijks tot uiting in de praktijk. Het gaat niet om positie of hiërarchie, maar om het nemen van verantwoordelijkheid voor betere zorg, betere samenwerking en voortdurende verbetering. Voorbeelden van verpleegkundig leiderschap zijn:

01

Een verpleegkundige die op basis van patiëntuitkomsten een **verbeterinitiatief** start om valincidenten of decubitus te verminderen.

02

Een verpleegkundige die collega's ondersteunt bij het toepassen van **nieuwe wetenschappelijke inzichten** in de dagelijkse praktijk.

03

Een verpleegkundige die actief deelneemt aan een council, werkgroep of project en **vanuit de praktijk** advies geeft over ziekenhuisbreed beleid.

04

Een verpleegkundige die **signalen van patiënten** vertaalt naar verbeteringen in zorgprocessen of dienstverlening.

05

Een verpleegkundige die het initiatief neemt om administratieve lasten te verminderen door **slimme inzet van technologie of AI**.

06

Een verpleegkundige die **data en kwaliteitsinformatie** gebruikt om met het team te sturen op betere patiëntuitkomsten.

07

Een verpleegkundige die studenten, nieuwe collega's of minder ervaren collega's **coacht in hun professionele ontwikkeling**.

08

Een verpleegkundige die samen met artsen, paramedici en andere disciplines werkt aan het **verbeteren van een zorgpad**.

09

Een verpleegkundige die **knelpunten in de zorglogistiek** signaleert en oplossingen ontwikkelt waardoor meer tijd vrijkomt voor directe patiëntenzorg.

10

Een verpleegkundige die deelneemt aan onderzoek, resultaten implementeert en daarmee de **kwaliteit van zorg** verbetert.

11

Een verpleegkundige die meedenkt over de **inrichting van digitale toepassingen**, zodat technologie daadwerkelijk aansluit bij het werkproces en de behoeften van patiënten.

12

Een verpleegkundige die in **regionale samenwerkingsverbanden** bijdraagt aan passende zorg en zorg op de juiste plek.

3.4 Samen bouwen aan verpleegkundige excellentie

Toekomstbestendige zorg ontstaat niet door individuele inspanningen, maar door samenwerking.

Verpleegkundigen, leidinggevenden, medisch specialisten, onderzoekers, opleiders en bestuurders dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het versterken van de verpleegkundige beroepsgroep en het realiseren van betere patiëntuitkomsten.

Daarom investeren wij in:
- een sterke shared governance-structuur;
- samenwerking tussen zorg, onderwijs, onderzoek en innovatie;
- multidisciplinaire besluitvorming;
- ruimte voor experimenteren, leren en verbeteren;
- een cultuur waarin ideeën vanuit de praktijk worden gestimuleerd;
- zichtbare waardering voor verpleegkundige expertise.

Zo creëren we een omgeving waarin verpleegkundigen hun kennis en ervaring kunnen inzetten om daadwerkelijk invloed uit te oefenen op de zorg van vandaag én morgen.



3.5 Randvoorwaarden voor succes

Om verpleegkundigen hun rol als motor van de zorgtransformatie optimaal te laten vervullen, is een aantal randvoorwaarden essentieel:

- zichtbare en actieve steun vanuit Raad van Bestuur en management;
- voldoende tijd en ruimte voor innovatie, kwaliteitsverbetering en onderzoek;
- toegang tot actuele data, stuurinformatie en uitkomsten;
- ontwikkelmogelijkheden voor verpleegkundig leiderschap;
- ondersteuning vanuit onderwijs, wetenschap en innovatie;
- een cultuur van vertrouwen, eigenaarschap en continue ontwikkeling;
- duidelijke governance waarin verantwoordelijkheden, mandaten en besluitvorming helder zijn georganiseerd.

Professionele zeggenschap is niet het einddoel. Het is de kracht die verpleegkundigen in staat stelt om richting te geven aan kwaliteit, innovatie en de zorg van morgen.

Hoofdstuk 4

Van ambitie *naar beweging*



máxima mc

4.0 Van ambitie naar beweging

De ambities in deze strategie reiken verder dan het versterken van professionele zeggenschap alleen. Wij willen verpleegkundigen in staat stellen om daadwerkelijk richting te geven aan kwaliteit, innovatie, onderzoek, digitalisering en de zorg van morgen. Dat vraagt om een organisatie die vertrouwen geeft, leiderschap stimuleert en professionele invloed structureel verankert.

De transitie die wij voor ogen hebben ontstaat niet vanzelf. Om verpleegkundigen hun rol als motor van de zorgtransformatie te laten vervullen, investeren wij de komende jaren gericht in de randvoorwaarden die daarvoor nodig zijn.

2027 staat daarom in het teken van bouwen. Bouwen aan een stevige basis waarop verpleegkundigen invloed kunnen uitoefenen, verantwoordelijkheid kunnen nemen en samen kunnen werken aan de toekomst van de zorg.

De prioriteiten voor 2027 zijn geen einddoelen. Het zijn strategische versnellers die verpleegkundigen ondersteunen in hun ontwikkeling tot leiders, verbeteraars, onderzoekers, innovators en regisseurs van zorg.

4.1 Prioriteiten 2027

Prioriteit 1: Shared governance in de praktijk

Waarom?
Verpleegkundigen beschikken over unieke kennis van de dagelijkse zorgpraktijk. Wanneer zij structureel betrokken zijn bij besluitvorming ontstaan betere keuzes, meer eigenaarschap en een snellere vertaling van ideeën naar verbetering.

Onze ambitie
Wij bouwen aan een shared governance-structuur waarin verpleegkundigen op alle niveaus invloed hebben op de ontwikkeling van zorg, kwaliteit, innovatie en beroepsontwikkeling.

Wat realiseren we?
- Een toekomstbestendig governance-model voor verpleegkundige invloed.
- Thematische councils die aansluiten bij de vier strategische pijlers.
- Een sterke verbinding tussen verpleegkundige praktijk, management, VSB en Raad van Bestuur.
- Actieve participatie van verpleegkundigen vanuit alle onderdelen van de organisatie.
- Heldere verantwoordelijkheden, besluitvorming en mandaten.

Succes is zichtbaar wanneer
- verpleegkundigen actief deelnemen aan councils;
- voorstellen vanuit de praktijk daadwerkelijk leiden tot verbetering;
- verpleegkundige expertise een vanzelfsprekende plek krijgt in besluitvorming;
- meer verpleegkundigen invloed ervaren op hun werk en de ontwikkeling van zorg.

Prioriteit 2: Versterken van verpleegkundig leiderschap op strategisch niveau

Waarom?
Als verpleegkundigen een leidende rol spelen in de zorgtransformatie, moet hun perspectief structureel vertegenwoordigd zijn in strategische besluitvorming.

Onze ambitie
Wij positioneren verpleegkundig leiderschap zichtbaar binnen de bestuurlijke inrichting van Máxima MC.

Wat realiseren we?
- Een duidelijke positionering van de Chief Nursing Officer (CNO).
- Een structurele verbinding tussen Raad van Bestuur, management en verpleegkundige praktijk.
- Versterking van verpleegkundig leiderschap binnen de gehele organisatie.
- Verankering van verpleegkundige expertise in strategische besluitvorming.
- Vergroting van de zichtbaarheid van de verpleegkundige beroepsgroep binnen en buiten MMC.

Succes is zichtbaar wanneer
- verpleegkundige perspectieven structureel onderdeel zijn van strategische keuzes;
- verpleegkundige uitkomsten zichtbaar worden meegenomen in organisatieontwikkeling;
- verpleegkundigen zich herkennen in de koers van MMC;
- de verpleegkundige beroepsgroep binnen en buiten MMC zichtbaar invloed heeft.

Prioriteit 3: Ontwikkelen van verpleegkundig leiderschap

Waarom?
Toekomstbestendige zorg vraagt om verpleegkundigen die eigenaarschap nemen, kansen zien en initiatief tonen. Leiderschap ontstaat niet vanzelf; het vraagt om vertrouwen, ruimte en ontwikkeling.

Onze ambitie
Wij stimuleren verpleegkundigen op alle niveaus om leiderschap te tonen vanuit hun expertise, nieuwsgierigheid en betrokkenheid bij patiëntenzorg.

Wat realiseren we?
- Meer verpleegkundigen die actief deelnemen aan verbeterinitiatieven.
- Meer verpleegkundigen die bijdragen aan innovatie, onderzoek en kwaliteitsontwikkeling.
- Ontwikkelprogramma's gericht op verpleegkundig leiderschap.
- Sterkere verbinding tussen professionele ontwikkeling en organisatieontwikkeling.
- Een cultuur waarin initiatief nemen wordt gestimuleerd en gewaardeerd.

Succes is zichtbaar wanneer
- verpleegkundigen zich eigenaar voelen van kwaliteit en verbetering;
- leiderschap zichtbaar wordt op de werkvloer;
- meer verpleegkundigen deelnemen aan onderzoek, innovatie en councils;
- professionele zeggenschap wordt ervaren als vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijks werk.



4.2 Wat hebben we daarvoor nodig?

Het realiseren van deze ambitie vraagt om een gezamenlijke inspanning van verpleegkundigen, leidinggevenden, medisch specialisten en bestuurders.

Daarom investeren we in:
- zichtbaar bestuurlijk commitment;
- vertrouwen in professionele expertise;
- tijd en ruimte voor deelname, ontwikkeling en innovatie;
- toegankelijke data en stuurinformatie;
- ondersteuning vanuit onderwijs, onderzoek en innovatie;
- heldere communicatie en verwachtingen;
- continue monitoring van voortgang en impact.

Hiermee creëren we een omgeving waarin verpleegkundigen niet alleen worden gehoord, maar daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen.

4.3 Waar staan we eind 2027?

Eind 2027 hebben we de basis gelegd voor een nieuwe fase in de ontwikkeling van de verpleegkundige beroepsgroep binnen Máxima MC.

Verpleegkundigen zijn zichtbaar betrokken bij besluitvorming, werken samen binnen een krachtige shared governance-structuur en nemen actief deel aan kwaliteitsverbetering, innovatie en onderzoek. Verpleegkundig leiderschap is herkenbaar aanwezig op afdelings-, cluster- en organisatieniveau. De CNO en het VSB vervullen een verbindende rol tussen strategie en praktijk.

Daarmee ontstaat een sterke basis voor de verdere ontwikkeling van verpleegkundigen als regisseurs van zorg en drijvende kracht achter de zorgtransformatie.



Tot slot

De zorg van morgen wordt niet bepaald door gebouwen, systemen of organisatiestructuren. Zij wordt vormgegeven door mensen.

Door professionals die iedere dag opnieuw het verschil maken voor patiënten. Door verpleegkundigen die signaleren waar zorg beter kan, die nieuwe ideeën ontwikkelen, die collega's inspireren en die de moed hebben om bestaande werkwijzen ter discussie te stellen.

Wij geloven dat verpleegkundigen de motor zijn achter de zorgtransformatie. Niet omdat zij de grootste beroepsgroep zijn, maar omdat zij als geen ander begrijpen wat patiënten nodig hebben. Omdat zij dagelijks de verbinding leggen tussen medische behandeling, menselijke aandacht, technologie en organisatie. En omdat zij beschikken over de kennis, betrokkenheid en daadkracht om zorg daadwerkelijk te verbeteren.

Wij zien een toekomst waarin verpleegkundigen niet alleen zorg verlenen, maar mede richting geven aan de ontwikkeling van de gezondheidszorg. Een toekomst waarin verpleegkundigen vanzelfsprekend deelnemen aan besluitvorming, innovatie aanjagen, onderzoek initiëren en technologie inzetten ten dienste van patiënten en collega's.

Wij zien een Máxima MC waarin verpleegkundigen willen werken, willen leren, willen onderzoeken en willen blijven. Een organisatie waar ideeën vanuit de praktijk worden omgezet in verbetering. Waar leiderschap niet afhankelijk is van functie, maar zichtbaar wordt in gedrag. Waar verpleegkundigen samen met patiënten, collega's en bestuurders bouwen aan toegankelijke, mensgerichte en medisch sterke zorg.

En wanneer wij in 2030 terugkijken, hopen wij niet te zien dat we een councilstructuur hebben ingericht of nieuwe governance hebben ontwikkeld. Wij hopen te zien dat verpleegkundigen het verschil hebben gemaakt. Dat patiënten betere zorg ervaren. Dat collega's met trots over hun vak spreken. Dat innovatie zichtbaar is geworden in de dagelijkse praktijk. En dat Máxima MC een plek is geworden waar verpleegkundigen niet alleen werken aan de zorg van vandaag, maar samen de zorg van morgen vormgeven.

Want de toekomst van de zorg wordt niet vóór verpleegkundigen ontwikkeld. Zij ontwikkelen die toekomst zelf.



máxima mc

Naast jou, voor het leven.

Copyright Máxima MC
September 2026
mmc.nl - communicatie@mmc.nl