

# PROGRAMMA 2025-2026

Ambassadeurs voor de verpleegkundige  
in de intramurale ouderenzorg

Een leertraject van

**v&vn**

Geriatric & Gerontologie



© V&VN Geriatrie & Gerontologie

Auteurs:

Johan Lambregts  
Cuno van Merwijk  
Ria Slingerland

Maart 2025 Utrecht

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van V&VN Geriatrie & Gerontologie.

## INHOUD

Voorwoord: momentum voor verpleegkundig leiderschap .....	4
Intramurale ouderenzorg in Nederland: de uitdagingen voor verpleegkundigen .....	5
Belangrijke data.....	8
Inhoud en methodiek programma .....	10
Programma Leertraject 2025-2026 .....	13
Module 0: groepsvorming .....	14
Module 1 Beroepsidentiteit .....	15
Module 2 Persoonlijk en verpleegkundig leiderschap.....	16
Module 3 Mijn leiderschap.....	18
Module 4 Groepsproject .....	19
Module 5 Coaching .....	20
Module 6 Ontwikkelingen in de intramurale ouderenzorg en financiering.....	21
Module 7 Diner pensant.....	22
Module 8 Strategische communicatie I .....	23
Module 9: Werkbezoeken ZonMw, VWS en Tweede Kamer .....	24
Module 10 Strategische Communicatie II .....	25
Module 11 Beeldvorming, diversiteit en imago .....	26
Module 12 Lobby en onderhandelen .....	27

## Voorwoord: momentum voor verpleegkundig leiderschap

De meeste Nederlanders krijgen pas te maken met intramurale ouderenzorg als zij zelf, een familielid of andere dierbare persoon er een beroep op moeten doen. Van de vele settings waarbinnen verpleegkundigen werkzaam zijn, is de intramurale ouderenzorg wellicht de meest 'typisch verpleegkundige', omdat de focus vooral ligt op het verplegen en begeleiden van de kwetsbare bewoners – en hun sociale omgeving- in de laatste fase van hun leven. Met het afnemen van de verblijfsduur en het toenemen van de leeftijd waarop bewoners in intramurale ouderenzorg komen, neemt logischerwijs de complexiteit van de zorgvraag toe. Vrijwel allen hebben meerdere aandoeningen, waaronder meestal een vorm van dementie.

Sinds het verschijnen van het Integraal Zorg Akkoord (IZA) is een levendige maatschappelijke discussie ontstaan over de toekomst van de zorg in Nederland. In kranten, op radio en tv lezen en zien we bijna dagelijks deskundigen, journalisten en burgers praten over wat een begrip als passende zorg inhoudt. Maar ook over de keuzes die gemaakt moeten worden, en wat burgers zelf kunnen bijdragen aan het op niveau houden van de zorg. Het goede nieuws is, dat het besef begint door te dringen dat vergrijzing, wachtlijsten, personeelstekorten en andere knelpunten de hele maatschappij aangaan, en niet uitsluitend de zorg. Vaak gaat het ook over de terugkeer van het afgeschafte bejaardenhuis, maar dan in een geheel nieuw concept.

Verpleegkundig leiderschap is gevraagd, want er zijn innovaties nodig om oplossingen te vinden voor de complexe hulpvraag van cliënten. Innovaties bij het samenstellen en organiseren van onze teams, waarbij we optimaal gebruik moeten maken van alle bewezen en potentiële kennis en talenten. En bij het zoeken naar nieuwe woonvormen, zoals de verpleeghuiszorg thuis en kortdurende opnames. Daarin moeten we onze teams en directies, maar ook ketenpartners, brancheorganisaties en 'de politiek' meenemen. We moeten, kortom, lerende organisaties worden.

Daarom startte V&VN Geriatrie & Gerontologie dit ambassadeurstraject, nadat in 2023-2024 een pilot is gehouden. De deelnemers – ambitieuze verpleegkundigen met ruime ervaring in de intramurale ouderenzorg - wordt geleerd hoe zij eraan kunnen bijdragen dat de intramurale ouderenzorg de aandacht krijgt die recht doet aan haar grote maatschappelijk belang.

Ik wens de deelnemers veel leerplezier en succes toe.

V&VN Geriatrie & Gerontologie  
Prof. dr. Robbert Gobbens, voorzitter





## **Intramurale ouderenzorg in Nederland: de uitdagingen voor verpleegkundigen**

De ouderenzorg staat onder druk. Bewoners verblijven korter, terwijl de zorgvraag complexer wordt. Tegelijkertijd groeit het personeelstekort en neemt de rol van mantelzorgers en vrijwilligers toe. Dit vraagt om verpleegkundigen die zich niet alleen sterk maken voor hun vak, maar ook invloed uitoefenen op de toekomst van de zorg. Ondanks deze uitdagingen blijft het vak voor veel verpleegkundigen het mooiste ter wereld. Hun inzet, kennis en ervaring zijn onmisbaar - niet alleen nu, maar ook in de transitie naar passende en toekomstbestendige zorg. Om deze transitie te realiseren, is het cruciaal dat verpleegkundigen in de ouderenzorg meer zichtbaarheid en invloed krijgen op de organisatie en inhoud van hun werk. Het leiderschapstraject geeft verpleegkundigen in de ouderenzorg de instrumenten om die zichtbaarheid en invloed waar te maken.

Om verpleegkundigen te ondersteunen in deze veranderende zorgomgeving is zichtbaarheid en invloed cruciaal. Dit leiderschapstraject biedt hen de juiste tools om:

- Zeggenschap te vergroten binnen hun organisatie en daarbuiten
- Invloed uit te oefenen op beleid en zorg(innovatie)
- Sterke communicatieve vaardigheden te ontwikkelen, zowel intern als extern
- Het vak verpleegkunde een stem te geven, op de werkvloer, bij beleidsmakers en in de samenleving

Verpleegkundigen in de ouderenzorg vervullen een cruciale rol, maar worden niet altijd voldoende gehoord. Dit leiderschapstraject biedt professionals de instrumenten om invloed te vergroten, leiderschap te ontwikkelen en de positie van de verpleegkundige te versterken. Het programma richt zich op verpleegkundigen die willen bijdragen aan beleidsontwikkeling, professionele zeggenschap en het verbeteren van het imago van de verpleegkundige binnen en buiten de zorginstelling.

## **Wat levert dit op voor verpleegkundigen en hun organisaties?**

Voor verpleegkundigen:

- Ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden
- Meer grip op veranderingen in de zorg
- Een waardevol netwerk met andere zorgprofessionals –
- Inzicht in financiering en beleidsvorming

Voor werkgevers:

- Verpleegkundigen met sterkere leiderschapskwaliteiten
- Medewerkers die bijdragen aan betere samenwerking
- Meer professionele zeggenschap en betrokkenheid
- Een ambassadeur die de organisatie positief vertegenwoordigt

## **Voorgaande ambassadeurstrajecten**

V&VN Geriatrie & Gerontologie neemt het succesvolle leertraject Ambassadeurs voor de wijkverpleegkundige van V&VN MG als voorbeeld. In 2013 start V&VN Verpleegkundigen Maatschappij & Gezondheid met het opleiden van wijkverpleegkundigen tot ambassadeurs. Doel: wijkverpleegkundigen de instrumenten geven om binnen hun organisaties, teams, met verzekeraars, gemeentes en andere overheden, collega-zorgprofessionals, woningbouwverenigingen en anderen effectief te overleggen en onderhandelen. Het traject bestaat uit

trainingen en coaching voor talentvolle wijkverpleegkundigen die zich met passie voor de zorg en het beroep inzetten en het lef hebben om hun hoofd boven het maaiveld uit te steken.

### **Succesfactoren**

Het ambassadeurstraject is aantoonbaar succesvol. Uit Onderzoek van Wolbers<sup>1</sup> e.a. blijkt dat bijna 76 procent van de ambassadeurs aangeeft dat hun rol of functie is veranderd tijdens of na het ambassadeurstraject en 22 procent is gestart met een nieuwe opleiding tijdens of na afloop van het traject. Op basis van de dataverzameling schetsen drie thema's het succes en de meerwaarde van het ambassadeurstraject.

1. Het traject draagt direct en indirect bij aan het welbevinden van cliënten.
2. De ambassadeurs laten een groei in leiderschap zien. Uit de focusgroep blijkt dat de ambassadeurs dit ook zo ervaren. Aan het begin van het traject geven ze zichzelf een magere voldoende (gemiddelde 5,9 op een schaal van 0-10). Na afloop van het traject is het cijfer dat ze zichzelf toekennen ten aanzien van leiderschap gestegen naar een ruime voldoende (gemiddelde 7,6). Ambassadeurs gaven aan een toename te ervaren in assertiviteit, lef, persoonlijke en professionele ontwikkeling, bevoegenheid en vertrouwen in hun eigen kunnen. Deze ontwikkelingen werden ook door de stakeholders aangegeven.
3. De ambassadeurs zijn rolmodellen voor de beroepsgroep, bouwen aan een positief imago en geven stem aan het dagelijks werk van de hedendaagse wijkverpleegkundige. Ambassadeurs maken vertaalslagen tussen praktijk en beleid en zorgen daarmee voor verbinding tussen die werelden. Aan talloze overlegtafels zijn de ambassadeurs in staat om met praktische en heldere praktijkvoorbeelden de (on)mogelijkheid van beleidsinterventies op waarde te schatten en te beïnvloeden.

Het ambassadeurstraject beschikt over een goede mix van werkzame elementen. Nieuwe kennis wordt vergaard, nieuwe vaardigheden worden aangeleerd waardoor de ambassadeurs zichtbaar hun gedrag veranderen. De ambassadeurs genereren impact op verschillende niveaus: het niveau van de cliënt, het team, de wijkverpleegkundige, beroepsgroep, de organisatie, de wijk en de maatschappij. De ambassadeurs zijn kritische, onderzoekende professionals met lef die zowel dicht bij de cliënt als ver daarbuiten hun invloed weten uit te oefenen ten behoeve van betere uitkomsten en welbevinden. Ze slaan de brug tussen praktijk, beleid en politiek door als vertalers op te treden en taal te geven aan het onmisbare en onzichtbare werk van de wijkverpleegkundige.

De intrinsieke motivatie van de deelnemers, de groepsdynamiek, coaching, op maat afgestemde inhoud en breed draagvlak voor het traject werden onder andere genoemd als belangrijke succesfactoren. Een belangrijke vraag en uitdaging voor zorgorganisaties en voor ambassadeurs is het zoeken naar een optimale verdeling tussen het werk in het verpleeghuis en het werk als ambassadeur.

### **Pilot**

September 2023 startte de pilot van het ambassadeurstraject, deze loopt tot oktober 2024. De ervaringen van en met deze pioniers zijn blijken zeer waardevol. De verpleegkundigen in de intramurale ouderenzorg onderscheiden zich als groep duidelijk van bijvoorbeeld wijkverpleegkundigen of verpleegkundigen in de ziekenhuizen.

De eerste ambassadeurs hebben al een quickscan gedaan naar de aandacht voor hun vakgebied bij hbo's en roc's, diverse pitches gegeven, voor de camera gestaan, en geparticipeerd in een webinar van V&VN. Hun positieve ervaringen en evaluaties hebben geleid tot aanpassingen in het programma voor 2024-2025.

---

<sup>1</sup> Nieuwe leiders in de wijk. Evaluatie ambassadeurstraject voor de wijkverpleegkundige. (2018) Wolbers, I., Lalleman, P., Bleijenberg, N., Utrecht: Hogeschool Utrecht



Deelnemers aan de pilot 2023-2024

## Doel ambassadeurstraject intramurale ouderenzorg

Het leertraject versterkt de persoonlijke en leiderschapskwaliteiten van verpleegkundigen in de intramurale ouderenzorg, zodat zij hun beroepsgroep optimaal kunnen vertegenwoordigen op lokaal, regionaal of landelijk niveau. De deelnemers zijn, afhankelijk van hun ambitie, na afsluiting van het traject in staat om:

- Schriftelijk en mondeling zowel op operationeel als beleidsmatig niveau, in gesprek te gaan met partijen in het veld zoals collega-verpleegkundigen en verzorgenden, de werkgevers, het onderwijsveld, gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, andere zorgprofessionals of vertegenwoordigers van burger/cliëntenorganisaties
- Presentaties te geven, te debatteren, de pers te woord te staan, en op te treden op radio en tv, bij scholingen en politieke bijeenkomsten of bij hun eigen organisaties
- De visie op de verpleegkundige zorg in de intramurale ouderenzorg belangen te behartigen, te lobbyen en te onderhandelen in het belang van de cliënten, en de beste zorg

### Profiel van de deelnemers

Dit leertraject is bedoeld voor verpleegkundigen die een actieve rol hebben of willen spelen binnen hun organisatie en het beroepenveld. Zij beschikken over de volgende kwaliteiten:

- Werkzaam in de intramurale ouderenzorg in de breedste zin, dat betekent: een verpleeghuis, hospice, eerstelijnsverblijf, geriatische revalidatiezorg enz.
- Ambitie hebben verpleegkundig leider te zijn bij eigen zorginstelling en op of lokale/ regionale/landelijke samenwerkingsverbanden
- Bereid te zijn om twee jaar voor V&VN Geriatrie & Gerontologie ambassadeur te zijn
- Collega's en aankomend talent inspireren
- Een rolmodel zijn
- Lid van V&VN én van V&VN Geriatrie & Gerontologie
- Minimaal twee jaar werkervaring hebben als verpleegkundige in intramurale ouderenzorg
- Minimaal 50 procent van de werktijd werkzaam in het primair proces of betrokken zijn bij het primair proces
- Lef hebben en creatief zijn
- Willen leren en zichzelf ontwikkelen
- Bereid om eigen tijd te investeren in coaching en leren

## **Werving en selectieprocedure**

### **Aanmelding**

Belangstellenden worden uitgenodigd voor de informatiebijeenkomst (teams) op 3 april 19.00 uur.  
Belangstellenden schrijven een motivatiebrief met een CV (in één document) en sturen die uiterlijk 6 mei aan [cunovanmerwijk@gmail.com](mailto:cunovanmerwijk@gmail.com)

### **Kennismakingsgesprekken en toelating**

- Er worden 25 potentiële deelnemers voorgedragen voor kennismakingsgesprekken.
- Kandidaten hebben vóór het kennismakingsgesprek toezegging van hun werkgever ten aanzien van financiering en facilitering van het leertraject.
- De selectiecommissie heeft een gesprek met de deelnemers. Deze gesprekken vinden plaats per beeldbellen. Doel van het gesprek is naar het leervermogen en de leervragen te kijken van de kandidaten en te komen tot een evenwichtige verdeling in de groep van regio, man/vrouw, leeftijd etc.
- Uitslag van de selectieprocedure is 1 juli bekend en wordt per e-mail of telefonisch aan de kandidaten bekendgemaakt.
- Kandidaat wordt wel of niet toegelaten. Er is plaats voor maximaal 18 kandidaten.

### **Groepsapp**

De tot het traject toegelaten deelnemers starten direct een groepsapp. Zo wordt al voor de start van de eerste module gewerkt aan het vormen van een groep.

### **Overige zaken**

- De kosten voor de leergang bedragen € 3950,-
- Eventuele reis- of andere onkosten, zoals boeken, zijn voor rekening van de deelnemers
- Deelnemers blijven minimaal twee jaar actief voor de afdeling V&VN G&G (na afronding van het traject)
- Dit wordt in afspraken vastgelegd (zie bijlage)

## **Belangrijke data**

### **Aanmelden informatiebijeenkomst**

Uiterlijk 2 april 2025

### **Informatiebijeenkomst**

3 april 2025 19.30 uur via Teams

### **Insturen motivatiebrief met CV**

Uiterlijk 6 mei 2025 te richten aan [cunovanmerwijk@gmail.com](mailto:cunovanmerwijk@gmail.com)

### **Gesprekken**

20, 21 mei	14.30-17.00 uur
10, 12, 13, 16, 17, 24 juni	14.30-17.00 uur

### **Uitslag deelname**

1 juli 2025

### **Scholingsdagen**

Dinsdag 23 september 2025 module 1	Kanaal30, Utrecht
Donderdag 30 oktober 2025 module 2	V&VN Utrecht
Module 3	n.v.t.
Module 4	n.v.t.
Module 5	n.v.t.
Donderdag 4 december 2025 module 6	Kanaal30, Utrecht
Maandag 19 januari 2026 Diner Pensant	Academiegebouw, Utrecht
Donderdag 12 februari 2026 module 8	V&VN Utrecht
Maart 2026 module 9	ZonMw en VWS, Tweede Kamer Den Haag
Donderdag 21 mei 2026 module 10	Kanaal 30, Utrecht
Donderdag 25 juni 2026 module 11	Buitengasthuis, Meppen
Donderdag 17 september 2026 module 12	V&VN, Utrecht
Oktober 2026 uitreiking certificaten	Nza ?

### **Begeleidingscommissie**

Rita Arts, bestuurder De Waalboog  
Margriet van Scherpenzeel, VS AGZ Brentano

### **Opleiders**

Johan Lambregts  
Cuno van Merwijk  
Ria Slingerland-Blom

### **Contactpersonen V&VN**

Rowan Tom, V&VN Geriatrie & Gerontologie  
Nanda van Zadelhoff, V&VN Geriatrie & Gerontologie

## Inhoud en methodiek programma

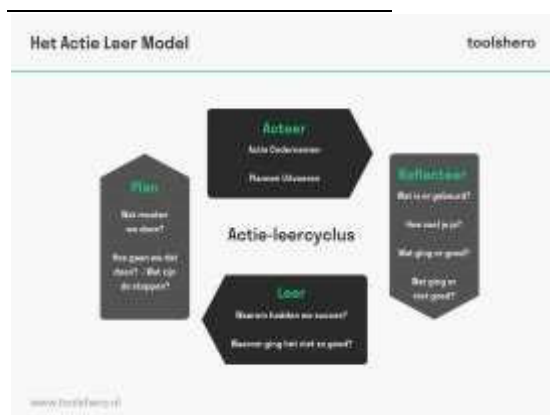
### Actieleren

Het ambassadeurstraject maakt gebruik van de methode actieleren.

*"Er is geen leren zonder actie en geen actie zonder te leren."*<sup>2</sup> Met die woorden introduceerde de Britse onderwijsvernieuwer Reginald Revans de theorie van actieleren in het midden van de twintigste eeuw. Actieleren is een vorm van leren, waarin een groep deelnemers, door bespreking van urgente en belangrijke vraagstukken, van en met elkaar leert. Het ondernemen van acties, onbekende problemen aanpakken, nieuwe paden zoeken, risico's nemen en experimenten aangaan zijn inherent aan actieleren.

Basiscomponenten van succesvol actieleren zijn:

- Vraagstukken of problemen die strategisch en zeer relevant zijn voor alle groepsleden
- Oplossen van complexe vraagstukken en problemen door middel van actie, implementatie en reflectie op de resultaten. Continue focus op de uitkomsten en verbetering van proces
- Ontwikkelen van creatieve, flexibele en succesvolle strategieën
- Een groep mensen die regelmatig samenkomt om elkaar te helpen leren van hun ervaringen. De groep is divers samengesteld en brengt nieuwe praktijkgerichte en pragmatische visies op het probleem
- Empowerment van de groep om oplossingen te zoeken en actie te ondernemen
- Een proces dat de nadruk legt op inzichtelijke vragen, kritisch denken en wederzijds respect
- Reflecterend luisteren
- Een focus op leren, individueel en als groep
- Coaches die focussen op de uitkomst en het proces
- Combinatie van leren door het te doen
- Transfervermogen van eigen ervaringen, ervaringen gebruiken voor nieuwe situaties



<sup>2</sup> Revans, 1982 Applying action learning to corporate projects in executive education programs Thomas E. Conine Jr. Carlo B. Peratoner



Bij actieleren moet je zelf aan de slag en lerende werken.<sup>3</sup> Kernvragen van actieleren zijn:

- Wat is nodig om te doen en wat is het probleem?
- Wie is probleemeigenaar en hoe ervaart de groep het probleem?
- Waarvoor neem ik verantwoordelijkheid?
- Welk resultaat wil ik bereiken? Voor wie doe ik het?
- Wie heb ik nodig? Welke stappen zet ik?
- Wat werkt tegen? Hoe ga ik daarmee om?
- Hoe leer ik en hoe leert het team?

Het leertraject is een combinatie van het ontwikkelen en aanleren van persoonlijke én leiderschapskwaliteiten aan de hand van het 'actieleren'-principe. De deelnemers leren op een actieve manier en de leeropdrachten hebben een nauwe relatie met hun beroepspraktijk of hun rol binnen de beroepsgroep of -vereniging. Wanneer de deelnemers nieuwe kennis en vaardigheden toepassen worden ze 'bruggenbouwer' tussen theorie en praktijk. De groep heeft maximaal 18 deelnemers.

### Het leertraject en de CanMEDS

De competenties van de verpleegkundige in het verpleeghuis worden beschreven in het beroepsprofiel, waarbij gebruik wordt gemaakt van de CanMEDS.



Het traject biedt de deelnemers instrumenten om met name de rollen van communicator, samenwerkingspartner en organisator te versterken.

### Zelfstandig in een groep

De deelnemers aan het traject zijn ervaren zorgprofessionals; van hen wordt bij het uitvoeren van de opdrachten dan ook een hoge mate van zelfstandigheid verwacht. Tegelijkertijd werken de deelnemers ook als collectief aan opdrachten. Om de teambuilding te bevorderen en informeel leiderschap in de praktijk te brengen is per module een drietal deelnemers verantwoordelijk voor het 'leveren' van de collectieve onderdelen in de opdrachten, nakomen van afspraken, en de evaluaties. Bij de start van iedere themamodule geven zij een kort overzicht van het verloop van het proces. Zodoende vindt vanaf de start interactie plaats tussen de deelnemers onderling, en tussen de deelnemers, sprekers en projectleiding. (Inter-)actie is een essentieel onderdeel van de actieleren.

<sup>3</sup> <https://actionlearningacademy.nl/organisatie/artikelen/wat-is-action-learning/>

### Evaluaties

Evalueren is een vorm van reflecteren. Na afloop van iedere module maken de deelnemers een evaluatie. Deze evaluatie is een integraal onderdeel van het traject en helpt de deelnemer te reflecteren op individuele en collectieve vorderingen. Voor de begeleidingscommissie zijn de evaluaties onmisbaar bij het monitoren van de kwaliteit. De evaluaties tellen mee bij het toekennen van de accreditatiepunten. De projectleiding geeft de deelnemers feedback op de evaluaties, ook ten aanzien van spelling en taalgebruik.

### Coaching

Coachen is eveneens een cruciaal onderdeel van actieleren. Alle leergangdeelnemers krijgen een ervaren coach toegewezen, geselecteerd op basis van hun persoonlijke leerdoelen.

### Training en scholing

Het ambassadeurstraject beslaat een periode van een jaar en bestaat uit 12 modules. Per scholingsbijeenkomst is ongeveer 12 uur nodig voor huiswerk en praktijkopdrachten. De totale studiebelasting bedraagt 140 uur per deelnemer (excl. reistijd en coaching). Omdat de beginsituatie voor elke deelnemer uniek is, maken de deelnemers in de startfase een persoonlijk portfolio en competentieprofiel. Ook maken de deelnemers hun eigen persoonlijk ontwikkelingsplan ("Mijn Leiderschap") met daarin hun leerdoelen en hun coachingsvraag. Tijdens het programma vindt regelmatig een terugkoppeling plaats met de coach en/of procesbegeleider.

### Digitale spreekuren

Een van de projectleiders houdt tijdens het traject twee keer per maand van 19.00 tot 20.30 uur een digitaal spreekuur. De deelnemers aan het traject kunnen hier (indien gewenst één op één) vragen stellen, bijvoorbeeld over de gezamenlijke en individuele opdrachten. De spreekuren bevorderen ook de continuïteit, met name in de – soms relatief lange- periodes tussen de fysieke bijeenkomsten. Participatie is vrijwillig.

### Feestelijke afsluiting

De deelnemers organiseren een feestelijke afsluiting voor het werkveld en presenteren zichzelf daar als ambassadeur. De uitreiking vindt plaats door een boegbeeld uit de verpleeghuiszorg. Bij deze bijeenkomst worden relevante stakeholders, werkgevers, onderzoekers, coaches en V&VN Geriatrie & Gerontologie uitgenodigd.

### Opdrachten

Voor iedere module krijgen de deelnemers ter voorbereiding (lees-)opdrachten en -tips. Niet alle materialen en onderwerpen komen tijdens de bijeenkomsten expliciet aan de orde. Door de verdieping van de kennis van de deelnemers 'landt' de stof die tijdens de bijeenkomsten wordt aangeboden echter hoe dan ook beter.

### Diploma en accreditatie

Aan het einde van het programma ontvangen de deelnemers bij voldoende participatie een certificaat. Voor het leertraject wordt accreditatie aangevraagd bij het Kwaliteitsregister V&V (35 punten).

### Terugkomdag

Gedurende twee jaar na afronding organiseren de deelnemers samen met de ambassadeurs uit voorgaande groepen terugkombijeenkomsten over hun inzet voor de beroepsgroep. Dit wordt ondersteund en gemonitord vanuit V&VN Geriatrie & Gerontologie.

## Programma Leertraject 2023-2024 Programma Leertraject 2025-2026

### Beoogde sprekers/docenten

- Rowan Tom, V&VN G&G
- Johan Lambregts, Bureau Lambregts
- Robbert Gobbens, bijzonder hoogleraar Professionalisering van de verpleging en verzorging in de ouderenzorg, Tilburg University •
- Ria Slingerland, procesbegeleider
- Pieterbas Lalleman, lector Fontys Hogeschool
- Hugo Schalkwijk, adviseur van het Historisch College FNI, V&VN
- Margriet van Scherpenzeel, verpleegkundig specialist AGZ, Brentano Amstelveen
- Marieke Schuurmans, prodecaan onderwijs, UMCG
- Ewoud Nysingh, Nysingh communicatie
- Cuno van Merwijk, journalist en (eind)redacteur
- Francis Bolle, lobbyist V&VN
- Arianne Mantel, woordvoerder V&VN
- Sandra van de Wiel, woordvoerder V&VN
- Angela Jansen, ZZG Zorggroep
- Rita Arts, bestuurder De Waalboog
- Denise Temmink, senior Programmamanager Kwaliteit van Zorg - Verpleging en Verzorging, ZonMw
- Camille Heutink, VWS/MEVA
- Wieke Paulusma, lid Tweede Kamer voor D66
- Zainab Osman, ZZG Zorggroep

## Module 0: groepsvorming

De ervaring leert dat de groepsdynamiek bij leiderschapstrajecten een belangrijke succesfactor is. Daarom vormen de deelnemers al in de zomer een groepsapp, en maken kennis met elkaar. Ze kunnen ook al een of meer team- of zoomsessies houden. Zo weten ze al van elkaar wie waar zit, en welke functies ze hebben.

Per module coördineren twee tot drie deelnemers de opdrachten ter voorbereiding. Zij doen tijdens de bijeenkomst kort verslag van het proces. De deelnemers leveren uiterlijk 1 september 2025 een overzicht van de samenstelling van deze voorbereidingsgroepjes per module. Het diner pensant (module 7), het groepsproject (module 4) en het werkbezoek aan Den Haag vragen meer aandacht van de voorbereidingsgroep dan de overige. We adviseren de deelnemers daar rekening mee te houden bij de taakverdeling. Voor modules 3 en 5 is geen voorbereidingsgroep nodig.

De initiatiefnemers van het ambassadeurstraject:



Anke Persoon



Nanda van Zadelhoff

# Module 1 Beroepsidentiteit

Datum: dinsdag 23 september 2025

Locatie: Kanaal30 Utrecht

## Gasten en sprekers:

Johan Lambregts, Bureau Lambregts, projectleider

Cuno van Merwijk, projectleider

Ria Slingerland, procesbegeleider

## Programma

09.30 uur Aftrap en kick-off

10.00 uur Beroepsidentiteit van verpleegkundigen in de intramurale ouderenzorg

12.45 uur Fotomoment

13.00 uur Lunchpauze

13.45 uur Procesbegeleiding met behulp van de Belbin groepsrollentest, formuleren van de coachingvraag

17.00 uur Afsluiting

## Onderwerpen

Vandaag maken de deelnemers kennis met de V&VN-afdeling Geriatrie & Gerontologie en het team. Verder hebben we het over de beroepsidentiteit van verpleegkundigen in de intramurale ouderenzorg. En we maken een begin met het aanleggen van het Persoonlijk Ontwikkel Plan (module 3) en het coachingstraject (module 4). Dit gebeurt onder leiding van Ria Slingerland, die in de middag vooral de focus zal leggen op de verdere kennismaking en verdieping van de leervragen voor het komend jaar.

## Opdrachten

1. Een ambassadeur moet haar/zijn werkomgeving kennen, om erachter te komen waar kansen liggen voor ontwikkeling. Onderzoek daarvoor:
  - Wat de hogeschool en roc in jouw regio doen aan onderwijs over de intramurale ouderenzorg. Zijn er al samenwerkingen met lectoraten en/of practoraten en een Universitair Netwerk Ouderenzorg? Spreek daarvoor eerst met de opleidingsfunctionaris en/of bestuurder.
  - Hoe de begeleiding van stagiaires is geregeld.
  - Of, en hoe de budgetten voor bijscholing van verpleegkundigen worden uitgegeven. Wie beslist daarover?
  - Wat er op de agenda staat van de V(V)AR en/of ondernemingsraad. Spreek hiervoor de voorzitter.

Breng de resultaten van alle ambassadeurs bij elkaar in een beknopt document. Hiervoor heb je tot december de tijd.
2. Ontdek jouw rol(len) in een groep. Doe daarvoor de Belbin groepsrollentest die je is toegestuurd.
3. Wie was voor jou in je carrière een rolmodel, wie en wat hebben je geïnspireerd? En welke wordt jouw persoonlijke voortrekkersrol het komend jaar?

Beantwoord verder de onderstaande vragen, en stuur ze - samen met de uitkomsten van de Belbin groepsrollentest – voor 15 september door naar Ria:

- Welke vragen heb je ten aanzien van verpleegkundig leiderschap en/of je ontwikkeling als verpleegkundige in de intramurale ouderenzorg, in de verschillende rollen en functies die je hebt.
- Waar loop je tegenaan in het werk, waarvan je graag eens kijkt hoe je hier mee om kan gaan? Alles is goed! Jouw input integreren we in het programma integreren. Ook zijn deze vragen input voor je Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP).
- Tot slot vragen we je een persoonlijk 'wapenschild' te maken (zie de sheet in de PowerPoint). Gebruik je eigen vrijheid en creativiteit bij het beantwoorden van de vragen, (beeld/tekst/plaatjes/geluid). Neem dit wapenschild alsjeblieft mee naar de eerste bijeenkomst.

## Module 2 Persoonlijk en verpleegkundig leiderschap

Datum: donderdag 30 oktober 2025

Locatie: Kanaal30 Utrecht

### Gasten en sprekers

Johan Lambregts, programmamanager

Hugo Schalkwijk, adviseur van het Historisch College FNI, V&VN

Pieterbas Lalleman, lector Fontys Hogeschool

Ria Slingerland, procesbegeleider

### Programma

09.30 uur In gesprek over leiderschap met Johan Lambregts

11.00 uur Geschiedenis van de verpleging: Hugo Schalkwijk

12.00 uur Start presentaties deelnemers

13.00 uur Lunchpauze

13.45 uur Vervolg presentaties deelnemers

17.00 uur Afsluiting

### Inhoud

Vandaag staat verpleegkundig leiderschap centraal. Leiders hebben een bezielende visie, kunnen beslissingen nemen en met weerstand omgaan. Maar aan een moderne leider worden nog meer eisen gesteld. Moderne leiders coachen, vertrouwen en verbinden, benutten hun EQ, zijn een boegbeeld in en voor de organisatie. Wat is verpleegkundig leiderschap voor jou persoonlijk? Ben jij je bewust van je eigen 'gebruiksaanwijzing'? Deze aspecten komen in module 2 aan de orde.

Er bestaan vele definities van verpleegkundig leiderschap. De wereldwijd erkende autoriteit Greta Cummings definieert leiderschap als 'in staat zijn om het heden te zien voor wat het werkelijk is, de toekomst te zien voor wat deze zou kunnen zijn en dan actie te ondernemen om de kloof te dichten.' Dat er tussen nieuwe evidentie en de toepassing ervan veel te veel tijd zit is geen nieuws. Closing the gap (de kloof dichten), zoals Cummings dat beschrijft, zou een continu proces moeten zijn.

Vermeulen e.a. (2017) hanteren de volgende definitie: Verpleegkundig leiderschap is het samen met collega's van eigen en andere disciplines én met patiënten en familie werken aan waardevolle zorg, passend bij de situatie. Voor ons hoort verpleegkundig leiderschap bij je dagelijks werk, waarbij je invloed uitoefent op zowel de zorg dicht bij de patiënt als de strategische richting van de zorgorganisatie waarin je werkt en daarbuiten.

Verpleegkundig leiderschap wordt gevormd door:

- Een grote mate van bewustzijn van (het effect van) de eigen professionele rol
- Het stellen van reflectieve en onderzoekende vragen
- Het gebruiken van evidence based practice
- Als rolmodel het verschil maken voor uitkomsten van patiënten, collega-medewerkers, zorgorganisatie en maatschappij

### Opdrachten

1. Maak een 360-graden feedback. Vraag daarvoor aan een directe collega, je leidinggevende en iemand uit je persoonlijke sfeer om schriftelijk de volgende vragen te beantwoorden:

- Waarmee moet ik ophouden?
- Waarmee moet ik starten?
- Waarmee moet ik doorgaan?

Breng deze teksten bij elkaar tot een digitaal document als start van module 3: mijn leiderschap. Beschrijf aan de hand van de resultaten je leerdoelen.



2. Introduceer jezelf aan de hand van het beroepsprofiel en de input vanuit de 360-graden feedback. Maak **geen** gebruik van PowerPoint of film. Vergeet niet te vertellen hoe je jezelf informeert over ontwikkelingen in je vakgebied en over de algemene actualiteit. Lees je een krant, een (vak)tijdschrift? Online, of op papier?
3. Zoek informatie over V&VN Geriatrie en Gerontologie. Wat vind je een belangrijk thema voor de afdeling om op te pakken? Waar zou jij warm van worden of een bijdrage aan willen leveren? Dit komt ook aan de orde bij het groepsproject (module 4).
4. Bezoek de website van het Florence Nightingale Instituut ([www.fni.nl](http://www.fni.nl)). Wat merk je als je de zoekterm verpleeghuis invoert? Lees het dossier van Cora van der Kooij.
5. Lees [Verpleegkundig leiderschap, Hester Vermeulen](#) e.a. BSL 2017
6. Bestudeer [www.verpleegkundigleiderschap.nu](http://www.verpleegkundigleiderschap.nu)

## Module 3 Mijn leiderschap

Ambassadeurs hebben gemeenschappelijke taken, zoals het opkomen voor de belangen van hun achterban. Maar iedere ambassadeur heeft ook een unieke persoonlijkheid, een eigen stijl.

Bij de methodiek actieleren is het in de praktijk brengen van het leren een wezenlijk aspect. In deze module zijn de onderdelen samengebracht die je als deelnemer zelf initieert in het leertraject: het Persoonlijke Ontwikkelplan. Het is een weergave van je eigen ontwikkeling. Aan het coachingstraject wordt een separate module gewijd.

Datum: looptijd van het ambassadeurstraject.

### **Persoonlijk Ontwikkel Plan**

Het Persoonlijk Ontwikkelplan (POP) omvat onder meer de 360-graden feedback, de Belbin-groepsanalyse en de persoonlijke leerdoelen, maar ook de evaluaties van de modules en het verslag van het coachingstraject (module 5).



Procesbegeleider Ria Slingerland

## Module 4 Groepsproject

Een belangrijk onderdeel van het actie-leertraject is het gezamenlijk ontwikkelen en uitvoeren van een project, gericht op strategie en positionering van de verpleegkundige in de intramurale ouderenzorg.

De verpleegkundige in de intramurale ouderenzorg heeft te maken met uitdagingen: een tekort aan personeel en een grote verscheidenheid aan opleidings- en kennisniveaus op de werkvloer (helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten). Hoe zorg je dat alle deskundigheid optimaal wordt ingezet, zonder verspilling van kennis en talent? Hoe zorg je voor meer aandacht voor de sector in het onderwijs, bij brancheorganisaties, het publiek en de politiek? Maar ook: hoe overtuig je jouw directie/bestuur van het belang van aandacht voor beroepsontwikkeling en verpleegkundig leiderschap? Je werkgever heeft ermee ingestemd dat je deze leergang volgt, en betaalt hem ook. Dus dat is een mooie start.

Kortom: er is een heel scala aan doelen/vragen denkbaar voor een gezamenlijk project. De keuze voor het onderwerp wordt in samenspraak met de ambassadeurs, opleiders en V&VN Geriatrie & Gerontologie gemaakt.

We weten uit ervaring met andere leiderschapstrajecten dat 'pitches' van de gezamenlijke projecten bij het ministerie van VWS, de Tweede Kamer en ZonMw, maar ook bij jouw zorgteam, bestuurder en de brancheorganisaties, heel effectief zijn voor signalering/agendering van relevante onderwerpen.

Het groepsproject omvat minimaal de fasen en onderdelen:

- Start en definitiefase met doelstelling
- Ontwerpfase met strategie, visie, missie en financiering van het project
- Realisatiefase met communicatie en samenwerking
- Nazorgfase

Het project wordt gepresenteerd bij de uitreiking van de diploma's. In module 11 bereiden we dat voor.

## Module 5 Coaching

Datum: start na module 2

Locatie: naar keuze van de coach

Coaching is een belangrijk onderdeel van de methode actieleren. Iedere deelnemer krijgt een coach om een vooraf geformuleerde taak op basis van het Persoonlijk Ontwikkel Plan uit te werken, in overleg met de procesbegeleider. Er zijn vijf fysieke contactmomenten van anderhalf uur met de coach.

Coachen houdt in dat de coach een coachee helpt doelen te verwezenlijken en zich verder helpt te ontwikkelen. Niet door te onderwijzen, maar door te inspireren en te ondersteunen en zo het reflecterende en zelfsturende vermogen van de coachee(s) optimaal te stimuleren.

De ervaring met andere verpleegkundige leiderschapstrajecten leert dat het coachingstraject regelmatig leidt tot uitbreiding van het professionele netwerk van de deelnemers. Niet zelden zijn de gelegde contacten van duurzame aard. Je coach wordt ook uitgenodigd voor het Diner Pensant.

### Praktisch

- Coach is bereid om 5 keer 1,5 uur te investeren
- Locatie van coaching vindt plaats op de voorkeursplek van de coach

### Evaluatie

- Deelnemers schrijven een verslag van het coachingstraject en voegen dit toe aan hun portfolio Mijn leiderschap. Dit verslag wordt niet met andere deelnemers gedeeld.



Een van de coaches is prof. dr. Evelyn Finnema, Chief Nursing Officer

## Module 6 Ontwikkelingen in de intramurale ouderenzorg en financiering

Datum: donderdag 4 december 2025

Locatie: Kanaal30 Utrecht

### Gasten en sprekers

Margriet van Scherpenzeel, verpleegkundig specialist AGZ bij Brentano Amstelveen

Rita Arts, bestuurder De Waalboog

Johan Lambregts, projectleider

Ria Slingerland, procesbegeleider

### Programma

09.30 uur Financiering en organisatie van de zorg

12.30 uur Lunch

13.00 uur Actuele ontwikkelingen in de intramurale ouderenzorg

14.30 uur Aan de slag met je leervraag, voorbereiding diner pensant

17.00 uur Afsluiting

### Onderwerpen

De intramurale ouderenzorg is volop in beweging en biedt ruimschoots mogelijkheden voor ambitieuze verpleegkundigen. Denk aan de toenemende kortdurende verblijven van bewoners, bijvoorbeeld na een ziekenhuisopname of een andere moeilijke periode. Of kortdurende verpleeghuiszorg thuis. Maar we zullen het moeten doen met een beperkt aanbod van verpleegkundigen. Daarom moeten we de beschikbare expertise zo effectief mogelijk inzetten, behouden en uitbreiden. Dat betekent: een goede personeelssamenstelling (functiemix) en -organisatie en optimaal gebruikmaken van technologie.

Anders dan bijvoorbeeld wijkverpleegkundigen en verpleegkundigen in de thuiszorg hebben verpleegkundigen in de intramurale ouderenzorg in het algemeen niet dagelijks te maken met de financiering van hun activiteiten. Toch is het belangrijk dat je als ambassadeur weet uit welke geldstroom de verpleeghuiszorg wordt gefinancierd (de Wet langdurige zorg Wlz) en hoe het komt dat de 'care' er in vergelijking met de 'cure' zo bekaaid vanaf komt. Bij de financiering van de ouderenzorg komen ook VPT/MPT, het WOZO (en de consequenties hiervan) en de financiering van LVHV, groepsmeerzorg, individuele meerzorg, et cetera aan de orde.

### Onderwerpen

- Ontwikkelingen in de intramurale ouderenzorg
- Personeelssamenstelling (functie-mix)
- Technologie en AI in het verpleeghuis
- Financiering verpleeghuiszorg

### Opgaven

1. Lees Het [Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg](#), met als ondertitel Samen leren en ontwikkelen, dat augustus 2021 is geactualiseerd.
  - Wat valt je op als je het document scant op het begrip leiderschap?
  - Volgens het kwaliteitskader moet iedere verpleeghuisinstelling jaarlijks een update maken van het kwaliteitsplan en die bespreken met de VVAR. Gebeurt dat in jouw instelling?
2. Lees de visie van [Actiz op de financiering van de verpleeghuiszorg](#). Formuleer twee vragen over de ontwikkelingen in de verpleeghuiszorg. Lever deze een week voor module 5 in.

## Module 7 Diner Pensant

Datum: maandag 19 januari 2026, Academiegebouw Utrecht

Halverwege het leertraject wordt door een diner pensant georganiseerd voor de ambassadeurs, hun coaches en bestuurders. Doel van dit diner is om aan de hand van een actueel thema met elkaar in gesprek te gaan. Voor dit diner wordt een inspirerende spreker uitgenodigd. Een tweede oogmerk van de bijeenkomst is het uitbreiden van het professionele netwerk.

Deelnemers laten tijdens het diner door middel van korte 'pitches' zien waar zij mee bezig zijn, individueel en gezamenlijk.

Tips voor het voorbereidingsgroepje: een tafelwisseling halverwege de avond is een vast onderdeel van het concept. Iedere deelnemerspitch duurt maximaal vijf minuten. Praktische zaken als de samenstelling van het menu en het formeel uitnodigen van de gasten worden door Johan Lambregts en Cuno van Merwijk geregeld.

Start 17.30 in Westerdijkkamer

Diner 18.00 uur Senaatszaal.

**Spreker:** Marieke Schuurmans, prodecaan onderwijs, UMCG

Sprekers tijdens voorafgaande diners pensant waren coryfeeën als Marieke Schuurmans, Jet Bussemaker, Bianca Buurman en Odile Frauenfelder.

**Spreker:**

Inhoud

Nog te bepalen

### Opdrachten ter voorbereiding

1. Bedenk gezamenlijk twee vragen op basis van het onderwerp voor de spreker en lever deze een week voor het diner pensant in.
2. Verdiep je in het profiel van je bestuurder.



De pioniers: eerste ambassadeurs tijdens het diner pensant 2024



## Module 8 Strategische communicatie I

Datum: donderdag 12 februari 2026

Locatie: Kanaal30

Vandaag staat de verbale communicatie centraal. Met welk doel zeg je wat, tegen wie, wanneer, en hoe? Dat is de kernvraag van de module strategische communicatie. Deze 'bewuste' strategische communicatie wordt geleerd middels een praktisch stappenplan doorspekt met gefundeerde theorieën. Het is vooral leren door het te doen, helemaal in de geest van actieleren.

Een theoretisch strategisch stappenplan is essentieel voor iedere vorm van communicatie.

### Gasten en sprekers

Ewoud Nysingh, Nysingh communicatie

Wereldgasten

Ria Slingerland, procesbegeleider

### Programma

09.30 uur Theorie van communicatie

11.00 uur Werken in subgroepen

13.00 uur Lunch

13.30 uur

15.00 uur Communicatie en social media

### Onderwerpen

- Theorie van communicatie
- Kennisoverdracht zowel vanuit theorie als praktijk op het gebied van het definiëren van 'je boodschap': welke boodschap kan je wanneer inzetten
- Gebruik van social media
- Leren door te doen: presenteren, schrijven, debatteren
- Drempels wegnemen en enthousiasmeren

### Opdrachten ter voorbereiding

1. Bereid een presentatie van 5 à 7 minuten voor - voor een fictieve doelgroep of voor de eigen ambassadeurs – over een relevant onderwerp. Gebruik hierbij ook ondersteunend beeldmateriaal, zoals PowerPoint, prezie etc.
2. Stel je portfolio (module 3) bij en laat het lezen door een groepslid.
3. Stuur dit portfolio naar secretariaat met de vraag om feedback.
4. Breng in kaart wat je al doet met social media.
5. Beschrijf waar je, nu je vijf maanden actief bezig bent, behoefte aan hebt en waar je tegen aanloopt.

## Module 9: Werkbezoeken ZonMw, VWS en Tweede Kamer

Datum: ?? maart 2026

Locatie: Den Haag, ZonMw, VWS en Tweede Kamer

### Sprekers en gasten

Denise Temmink, Senior Programmamanager Kwaliteit van Zorg - Verpleging en Verzorging, ZonMw

Camille Heutink, beleidsmedewerker MEVA, VWS

Directie WLZ

Wieke Paulusma, Tweede Kamerlid D66

Johan Lambregts, projectleider

### Programma

10.00 uur Werkbezoek ZonMw

13.00 uur Lunch

14.00 uur Werkbezoek VWS en Tweede Kamer

17.00 uur Afsluiting

Ochtend. ZonMw stimuleert gezondheidsonderzoek en zorginnovatie en is een belangrijke organisatie als het gaat om innovatie in de intramurale ouderenzorg. Diverse ZonMw-programma's zijn hierbij relevant.

Middag. We gaan eerst op werkbezoek bij het ministerie van VWS. Diverse beleidsdirecties van VWS hebben direct en indirect invloed op het werk van verpleegkundigen in het verpleeghuis. We maken kennis met de directie MEVA en directie Langdurige Zorg. We gaan veel leren over de taken en werkwijze van het ministerie en gaan ons als ambassadeurs V&VN Geriatrie & Gerontologie ook presenteren.

Vervolgens krijgen we een rondleiding door de Tweede Kamer en spreken we met een Kamerlid dat voor zijn/haar partij woordvoerder is voor intramurale ouderenzorg. De laatste jaren voerden we gesprekken met Tweede Kamerlid voor D66 Wieke Paulusma, zelf verpleegkundige (np).

### Opgaven

1. Verdiep je in de organisatie van VWS. Waar is de verpleeghuiszorg in het departement ondergebracht?
2. Verdiep in de organisatie van de Tweede Kamer. De vaste Kamercommissie VWS heeft intramurale ouderenzorg in haar portefeuille .
3. Verdiep je in de organisatie van ZonMw. Wat zijn relevante programma's voor verpleegkundigen in intramurale ouderenzorg?
4. Bedenk gezamenlijk drie vragen aan de ambtenaren van VWS.
5. Bedenk een vraag voor het Kamerlid



Wieke Paulusma, lid Tweede Kamer voor D66

## Module 10 Strategische Communicatie II

Datum: donderdag 21 mei 2026

Locatie: Kanaal30 Utrecht

### Sprekers en gasten

Cuno van Merwijk, journalist en redacteur

Arianne Mantel en Sandra van de Wiel, woordvoerders V&VN

Ria Slingerland, opleider

### Programma

09.30 uur Inleiding

10.00 uur Praten over schrijven, en samen met teksten aan de gang, met Cuno van Merwijk

13.00 uur Lunch

13.45 uur Arianne Mantel en Sandra van de Wiel, over de strategische communicatie van V&VN

15.30 uur Procesbegeleiding met leren van een intervisiemodel

### Inhoud

In de ochtend neemt Cuno van Merwijk de deelnemers mee in de wondere wereld van de schriftelijke communicatie. Een pamflet dat oproept tot een staking heeft een andere vorm en toon dan een verslag van een bijeenkomst van deskundigen over de inzet van mantelzorgers in de intramurale ouderenzorg. En je collega's in de groepsapp benader je anders dan je raad van bestuur, een wethouder of een huisarts. Twee vragen zijn cruciaal: wat is je boodschap en aan wie is hij gericht?

Cuno heeft ter voorbereiding op de bijeenkomst de deelnemers geënquêteerd over hun ervaring met schriftelijke communicatie. Hij heeft ook gevraagd op welke punten de deelnemers hun schriftelijke communicatie willen verbeteren. De resultaten van de enquête worden gezamenlijk doorgenomen. Na een - interactieve - praatsessie gaan we met teksten aan de gang.

's Middags vertellen Arianne Mantel en Sandra van de Wiel over de strategische communicatie van V&VN, de grootste beroepsorganisatie van Nederland. Hoe benader je actief de pers, hoe reageer je op vragen? Hoe formuleer je je kernboodschap, en hoe onderbouw je die? Na de inleiding gaan de deelnemers zelf aan de gang, waarbij zij diverse rollen op zich nemen.

### Opdrachten ter voorbereiding

1. Voor de ochtend heb je je deels al voorbereid door de enquête in te vullen die Cuno je heeft gestuurd.
2. Schrijf naar keuze een kort portret van een collega-ambassadeur (350 woorden max.) of een brief aan je bestuurder waarin je haar/hem vraagt om een pilotproject te starten om een knelpunt op te lossen. Stuur je tekst naar [cunovanmerwijk@gmail.com](mailto:cunovanmerwijk@gmail.com)
3. Bezoek de website van V&VN en kijk of je een/de kernboodschap kunt vinden.
4. Bezoek ook de afdeling G&G met dezelfde opdracht.

## Module 11 Beeldvorming, diversiteit en imago

Datum: Donderdag 25 juni 2026

Locatie Het Buitengasthuis, Mepperstraat 11 te Meppen

### Sprekers en gasten

Evelyn Finnena, Chief Nursing Officer, hoogleraar Verplegingswetenschap en Onderwijs van het UMCG en de Rijksuniversiteit Groningen

Zainab Osman, ZZG Zorggroep

Johan Lambregts, programmamanager

Vandaag bezoeken we de expositie *Wat een beeld van een verpleegkundige* in het Buitengasthuis te Meppen, Drenthe.

De covidpandemie heeft laten zien hoe cruciaal verpleegkundigen zijn voor een toegankelijke gezondheidszorg. Met inzet van hun vakkundigheid, expertise en inventiviteit wisten zij het zorgsysteem in stand te houden. Toch wordt het beroep van verpleegkundigen nog vaak eenzijdig geassocieerd met 'handen aan het bed', 'billen wassen' of 'vrouwenberoep'. Dit beeld doet geen recht aan de complexe werkelijkheid van het verpleegkundig beroep.

Om bij te dragen aan een meer realistisch beeld toont Het Buitengasthuis in het Drentse Meppen de expositie 'Wat een beeld van een verpleegkundige'. Deze unieke expositie op een schitterende historische locatie heeft als thema het publieke imago én de beroepsidentiteit van verpleegkundigen. De expositie leent zich bij uitstek voor een gesprek of discussie over het vak van verpleegkundige en verzorgende en verpleegkundig specialist. Over verleden, heden en toekomst. Hoe gaat die toekomst eruitzien? Wat gaat er de komende vijf jaar in jouw praktijk veranderen? En hoe kunnen we als beroepsgroep zelf onze bijdrage beter zichtbaar maken? Want de beste imagocampagne voeren verpleegkundigen en verzorgenden zelf door hun werk!

Verder besteden we aandacht aan diversiteit. Een derde van de verpleegkundigen in ons land voelt zich niet bekwaam in het zorgen voor mensen met een andere culturele achtergrond. Zo'n negentig procent erkent dat kennis over verschillende culturele achtergronden helpt om het werk met patiënten en hun naasten vorm te geven. Dat zijn de eerste uitkomsten van een onderzoek naar de culturele vaardigheden van verpleegkundigen in ons land.

<https://www.venvn.nl/nieuws/diversiteit-in-de-zorg-nog-veel-winst-te-behalen/>

### Opgaven ter voorbereiding:

1. Hoe wil jij jouw beroepsidentiteit laten zien?
2. Maak een foto van jouw beroepspraktijk en stuur die naar Johan Lambregts, [johan@burola.nl](mailto:johan@burola.nl)
3. Wat zijn jouw ervaringen met diverse culturele achtergronden, zowel van collega's als van bewoners? Stuur je antwoorden een week voor de module naar [cunovanmerwijk@gmail.com](mailto:cunovanmerwijk@gmail.com)
4. Presenteer als groep de plannen voor de afsluiting en diplomering
5. Presenteer de stand van zaken van het groepsproject.

## Module 12 Lobby en onderhandelen

Datum: Donderdag 17 september 2026

Locatie: V&VN, Utrecht

### Sprekers en gasten

Francis Bolle, lobbyist V&VN

Angela Jansen, ZZG Zorggroep

### Programma

09.30 uur Lobbyen, Francis Bolle

11.00 uur Lobbyen bij de raad van bestuur, Angela Jansen

13.00 uur Lunch

13.45 uur Borging met V&VN Geriatrie en Gerontologie

15.00 uur Evaluatie en afsluiting

### Onderwerpen

- Wat is lobbyen?
- Zicht krijgen op werkwijze van V&VN in haar lobby bij de politiek.
- Ontdekken van het belang van lobbyen.
- Ontdekken eigen lobbykwaliteiten.
- Waar en bij wie en op welke wijze kun je lobbyen als ambassadeur om invloed te hebben voor de beroepsgroep?
- Kennis van politieke krachtenveld, samenwerkingspartners, politiek, gemeente, verzekeraars en landelijke politiek.
- Hoe onderhandel je strategisch met Raden van Bestuur, samenwerkingspartners, stakeholders, gemeenten en zorgverzekeraars?
- Voorbereiding presentatie bij afsluiting.

### Opdrachten ter voorbereiding

1. Zoek informatie en theoretische verdieping over onderhandelingsstrategieën.
2. Verdiep je in lobbyen. Wat is het? Hoe werkt het?
3. Lees het grote lobbyboek van Erik van Venetië en Jaap Luikenaar Business Contact. ISBN 9789047005131
4. Bereid met de groep het gesprek voor en kies een actueel onderwerp voor discussie.
5. Ga in gesprek met je manager/directeur over een onderwerp dat voor jou belangrijk is. Zorg dat je aan tafel komt en als dat niet lukt, dat jouw punten in ieder geval worden meegenomen.



Francis Bolle

## Aanbevolen literatuur

1. Profiel hbo-verpleegkundige in het verpleeghuis, UKON Expertteam V&V, mei 2021
2. CanMedsrollen in de ouderenzorg, Zorg Onderwijs Overheid, Zorgpact Midden Nederland
3. Competentieprofiel hbo-vgg, A+O VVT
4. Who is that nurse?' Lovink et al., Int. J. N. Studies, 2020
5. Functiemix V&V in het verpleeghuis, door Anke Persoon, Rachida Handor, Marleen Lovink, in TVZ 03/2021, pag. 16-18
6. Hbo-vvg'er: ín en bóven de praktijk, door Marleen Lovink, in TVZ 03/2021, pag. 22
7. De kunst van het coachen, T. Rijkers, PM Professioneel
8. Zonder de V&V is een organisatie nergens, Dirkjan Veenstra et. al., TVZ 03/2021, pag. 19-21
9. Expertisegebied geriatrieverpleegkundige, V&VN G&G 2016
10. Anders leven en zorgen, RVS Advies, Den Haag mei 2022
11. Kwaliteitskader verpleeghuiszorg, actualisatie augustus 2021 (Patiëntenfederatie/LOC/V&VN/Verenso/ZorgthuisNL, ActiZ)
12. Kwaliteitskader palliatieve zorg Vastgesteld: 14-09-2017 Regiehouder: IKNL/ Palliactief
13. Toetsingskader GRZ, Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd VWS, 3 augustus 2022,
14. Toetsingskader medicatieveiligheid verpleeghuiszorg en zorg thuis, Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd VWS, 31 januari 2021
15. Aantrekkelijkheid van de intramurale ouderenzorg voor de hbo-opgeleide verpleegkundige, Versteeg et. al., NIVEL 2018
16. Kennisportaal ZonMw over o.a. implementatiemodellen, -determinanten en -strategieën Hier staan ook gebundelde praktische lessen
17. ZonMw over het maken van een implementatieplan
18. #Hoedan? Ouderenzorg tussen wens en werkelijkheid Trendrapportages van FWG. Ondanks dat het ook over de thuiszorg gaat, geeft het inzicht in hoe de zorg vanuit verpleeghuizen verandert naar bijvoorbeeld meer gebruik van technologie en palliatieve zorg.



## Afspraken

### **Doel Ambassadeurs voor de verpleegkundige in de intramurale ouderenzorg**

Het leertraject versterkt de persoonlijke en leiderschapskwaliteiten van verpleegkundigen in de intramurale ouderenzorg, zodat zij hun beroepsgroep optimaal kunnen vertegenwoordigen op lokaal, regionaal of landelijk niveau. Deelnemers zijn na afsluiting van het traject in staat om namens de beroepsgroep de visie op de verpleeghuiszorg te verwoorden, belangen te behartigen, te lobbyen en te onderhandelen in het belang van de beroepsgroep. Zij kunnen een brug slaan tussen praktijk en beleid en zijn in staat hun kennis over de beleidsontwikkelingen actueel te houden.

Zij kunnen hierover zowel schriftelijk als mondeling met partijen in het veld in gesprek te gaan. Het betreft collega-verpleegkundigen, werkgevers, het onderwijsveld, gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, zorgprofessionals, vertegenwoordigers vanuit burger-/cliëntenorganisaties en andere organisaties/instanties die betrokken zijn bij de verpleegkundige in verpleeghuis en haar positionering en financiering. Dit betreft zowel het operationeel als beleidsmatig niveau.

De ambassadeurs worden ingezet bij presentaties, debatten, pers, radio en tv, scholingen en politieke bijeenkomsten door V&VN Geriatric & Gerontology en hun eigen organisaties.

### **V&VN Geriatric en Gerontology draagt zorg voor:**

#### **1. Training en scholing**

V&VN Geriatric en Gerontology verplicht zich een ambassadeurstraject aan te bieden dat een periode van negen maanden beslaat met 6 scholingsbijeenkomsten van 8 uur en twee bijeenkomsten van een halve dag. Daarnaast is per scholingsdag ongeveer 12 uur nodig voor huiswerk en praktijkopdrachten. Deze praktijkopdrachten omvatten het direct toepassen van het geleerde in de praktijk. De totale studiebelasting bedraagt 120 uur per deelnemer (excl. reistijd). Omdat de beginsituatie van elke deelnemer verschilt, maken de deelnemers in de startfase een persoonlijk portfolio en competentieprofiel. Ook maken de deelnemers hun eigen persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) met daarin hun leerdoelen. Gedurende het programma vindt een regelmatige koppeling plaats met de coach en/of procesbegeleider over het POP.

De scholingsdagen betreffen thema's die zowel algemeen behandeld worden als meer toegespitst op de rol die de deelnemer heeft binnen zowel de beroepsgroep/-vereniging als in de eigen praktijksituatie.

#### **2. Coaching**

Coaches zijn afkomstig uit het netwerk van V&VN Geriatric & Gerontology. Er zijn vijf contactmomenten met de coaches. Coachen houdt in dat de coach een coachee helpt doelen te verwezenlijken en zich verder helpt te ontwikkelen. De coach helpt de ander bij het leren. Niet door te onderwijzen, maar door te inspireren en te ondersteunen. Hierdoor stimuleert de coach zijn het zelfreflecterende en zelfsturende vermogen van de coachee. Er zal gebruik worden gemaakt van coaches uit het netwerk van V&VN Geriatric en Gerontology.

### **3. Diploma en accreditatie**

V&VN Geriatrie en Gerontologie reikt aan het einde van het programma, bij voldoende participatie van de deelnemer, een diploma uit. Deze leergang is geaccrediteerd door het kwaliteitsregister V&V (...? punten).

#### **Zorgorganisaties zorgen voor:**

- Een bijdrage van € 3950,- per deelnemer.
- Betaling van eventuele reis- of andere onkosten.
- Verletijd voor de deelnemer t.b.v. deelname en coaching.

#### **Deelnemers zorgen voor:**

- Aanwezigheid en actieve participatie bij alle trainingsbijeenkomsten.
- Actieve participatie in 5 coachingsbijeenkomsten.
- Aanleveren van evaluaties.
- Het maken en onderhouden van een Persoonlijk OpleidingsPlan en portfolio.
- Lidmaatschap van V&VN en de afdeling V&VN Geriatrie & Gerontologie
- Actief te zijn en te blijven t.b.v. de beroepsgroep voor minimaal twee jaar na diplomering.
- De organisatie van terugkomdagen gedurende 2 jaar na afronding. Hierbij ondersteund en gemonitord vanuit V&VN Geriatrie & Gerontologie