Verbinding tussen praktijk en beleid

Drie verhalen over een functie op strategisch niveau

Susanne Noordermeer, **Inge de Moel** en **Pam Mulder** startten als verpleegkundig specialist bij Hadoks. Door hun betrokkenheid bij processen en besluitvorming vervullen ze nu alle drie een functie op strategisch niveau. Daarmee dragen ze bij aan betere afstemming van zorg op de praktijk, efficiëntere organisatie van zorgprocessen en het verhogen van de patiëntveiligheid. Dit zijn hun verhalen.

Susanne Noordermeer, manager Acute zorg bij Hadoks. Susanne startte in 2011 als een van de eerste verpleegkundig specialisten binnen de organisatie. In haar functie als manager Acute zorg richt zij zich op de organisatie en doorontwikkeling van de acute zorg en de verbinding tussen praktijk, beleid en strategie.

‘Ik mocht mijn functie zelf vormgeven’

“Samen met mijn collega kreeg ik in 2011 de ruimte om de nieuwe functie van verpleegkundig specialist op de huisartsenspoedpost grotendeels zelf neer te zetten en vorm te geven. Toen wij net begonnen zagen veel huisartsen de toegevoegde waarde van onze functie nog niet. Sommigen waren nog wat terughoudend en wilden dat wij alles wat wij deden met hen overlegden. Ook hadden ze het idee dat onze functie vooral zou betekenen dat er meer afstemming met hen moest plaatsvinden. Terwijl wij er juist voor zijn om zelfstandig consulten te verrichten, wat de werkdruk voor huisartsen vermindert.

In deze beginfase speelde ook de vraag hoe het werk van verpleegkundig specialisten precies geborgd moest worden. De kwaliteitscommissie wilde dat we per ingangsklacht een protocol zouden opstellen. Dat hebben we tegengehouden, omdat we juist, net als de huisarts, de NHG-standaarden als leidraad wilden gebruiken. Het voorstel voor een protocol per ingangsklacht ontstond omdat het voor sommigen spannend was dat een niet-arts werkzaamheden ging uitvoeren.

Daarnaast speelde mee dat de kwaliteitscommissie, die destijds voornamelijk bestond uit huisartsen, meer grip wilde houden. Zeker met het oog op mogelijke incidenten, calamiteiten of klachten.

In diezelfde periode hebben mijn collega en ik actief ingezet op uitleg en samenwerking. Ik kan me nog goed herinneren dat we in die periode nog weleens werden gezien als een assistent en gevraagd werden voor voor handelingen als het aanleggen van drukverband. We hebben toen bij aanvang van iedere dienst de huisarts een-op-een uitleg gegeven over wat onze functie precies inhoudt. Wat betekent dit voor hen, wat kunnen zij van ons verwachten.

Ingangsklachtenlijst Een belangrijke stap in de verdere professionalisering was het opstellen van een ingangsklachtenlijst, een overzicht van klachten die door de verpleegkundig specialist gezien mogen worden. Dat gaf, en geeft ons nog steeds, houvast. In eerste instantie bestond deze lijst uit veelvoorkomende, laagcomplexe klachten, maar gaandeweg werd deze uitgebreid. Met die groei nam ook het vertrouwen van de huisartsen snel toe. Inmiddels zien we een breed scala aan ingangsklachten.

Naast het uitbreiden van de lijst met ingangsklachten werd ook duidelijk dat de verpleegkundig specialisten, door de combinatie van klinische expertie, systemisch denken en verpleegkundig perspectief, een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan kwaliteitsverbetering en organisatieontwikkeling. Dit leidde tot meer verantwoordelijkheden voor verpleegkundig specialisten en een vaste plek in advies- en besluitstructuren binnen de organisatie. >

‘Sommige artsen vonden het spannend dat een niet-arts ‘hun’ werkzaamheden uitvoerde’

Verbinding tussen praktijk, beleid en strategie Ik ben stap voor stap doorgegroeid van een coördinerende rol binnen het verpleegkundig specialisten-team naar teammanager voor het team verpleegkundig specialisten en de fysiek triagisten. Later ben ik doorgegroeid naar rollen als beleidsadviseur en projectleider binnen de Acute zorg van Hadoks. Deze ontwikkeling bracht ook een belangrijke keuze met zich mee. Op een gegeven moment werd duidelijk dat er simpelweg geen ruimte meer was om ook nog meewerkend verpleegkundig specialist te zijn. Dat was geen makkelijke keuze, maar wel een bewuste, juist omdat ik merkte dat ik op een ander niveau van betekenis kan zijn in de zorg.

Sinds begin 2025 werk ik als manager Acute zorg. In deze rol ben ik verantwoordelijk voor de organisatie en doorontwikkeling van de gehele Acute zorg binnen Hadoks, waarbij ik de verbinding maak tussen praktijk, beleid en strategie. Juist mijn achtergrond als verpleegkundig specialist helpt mij daarbij: ik kan goed schakelen tussen de dagelijkse zorgverlening en de keuzes die we als organisatie maken op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Dat maakt dat ik niet alleen naar processen kijk, maar vooral naar wat dit betekent voor professionals op de werkvloer en voor de patiënt. Voor mij laat deze ontwikkeling zien hoe belangrijk het is dat verpleegkundig specialisten niet alleen zorg verlenen, maar ook een rol en een stem hebben in het vormgeven van hoe die zorg georganiseerd wordt.”

‘Onze vakgroep heeft een centrale rol binnen de organisatie’

“Op hetzelfde moment dat Hadoks startte met het inzetten van verpleegkundig specialisten, zijn ze structureel gaan investeren in het opleiden van verpleegkundig specialisten.Daar heb ik van geprofiteerd, want in 2011 startte ik als een van de twee eerste verpleegkundig specialisten in opleiding. Sindsdien starten er jaarlijks twee verpleegkundigen met de opleiding tot verpleegkundig specialist, en komend studiejaar wordt voor het eerst ook een physician assistant opgeleid. Ik vind het mooi om te zien dat het continu opleiden van verpleegkundig specialisten bijdraagt aan een cultuur waarin leren en verbeterencentraal staan. Omdat we als organisatie structureel aandacht besteden aan kennisontwikkeling en reflectie op het eigen handelen, blijven verpleegkundig specialisten zich professioneel ontwikkelen en kan het team nieuwe inzichten direct vertalen naar de praktijk.
Dit heeft een positief effect op de kwaliteit van zorg én versterkt de samenwerking binnen het team. Ons opleidingsklimaat is stevig verankerd, met een duidelijke rol voor leermeesters en een praktijkopleider die samen zorgen voor begeleiding, feedback en borging van het leerproces. Zo ontstaat een veilige, stimulerende omgeving, waarin zowel individuele groei als teamontwikkeling centraal staan.

Inge de Moel, verpleegkundig specialist Acute zorg bij Hadoks. Inge is sinds 2024 vakgroepvoorzitter. In deze functie richt zij zich op de positionering van de vakgroep verpleegkundig specialisten, het versterken van verbinding binnen de organisatie en het vertegenwoordigen van de belangen van verpleegkundig specialisten.

Zelfstandige vakgroep Omdat de vakgroep inmiddels flink is gegroeid, is het mogelijk om de rol breder te positioneren dan alleen in de directe patiëntenzorg.
Met de groei en verdere positionering van de verpleegkundig specialist binnen Hadoks ontstond de behoefte aan meer structuur, vertegenwoordiging en verbinding. Eerst viel het team verpleegkundig specialisten nog onder een teammanager, maar in 2024 hebben we besloten een zelfstandige vakgroep in te stellen en is mijn functie als vakgroepvoorzitter ontstaan.
Voor mij zit de kracht van mijn rol echt in het verbinden. Aan de ene kant werk ik aan de positionering van onze vakgroep, en aan de andere kant leg ik de verbinding met andere afdelingen binnen de organisatie. Ik fungeer als schakel tussen onze vakgroep en het management, waarbij ik de belangen van de verpleegkundig specialisten vertegenwoordig en meedenk over beleid. Tegelijk houd ik overzicht op wat er speelt binnen projecten en werkgroepen zodat we vooruit blijven gaan. Door als vakgroep één geluid te laten horen, maken we onze expertise beter zichtbaar, zowel binnen Hadoks als daarbuiten.

‘Continu opleiden zorgt voor een cultuur waarin leren en verbeteren centraal staan’

Scholingen Daarnaast kijk ik nadrukkelijk naar de mensen achter het werk. Ik ben ook verantwoordelijk voor de personele kant van de vakgroep en heb daarom oog voor de ontwikkeling, inzetbaarheid en het welzijn van mijn collega’s. Door actief op te halen wat er op de werkvloer speelt en dat te vertalen naar beleid, zorgen we ervoor dat besluiten echt aansluiten bij de praktijk. Een voorbeeld hiervan is dat wij continu oog hebben voor de ingangsklachtenlijst waarin staat beschreven welke klachten de verpleegkundig specialist behandelt. Deze lijst is de afgelopen jaren uitgebreid, wat de functie van verpleegkundig specialist alleen maar boeiender maakt en nog meer meerwaarde geeft. Daarom is het ook mijn verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat er scholingen worden georganiseerd om de vakinhoudelijke kennis van de verpleegkundig specialisten en op peil te houden.

De vakgroep verpleegkundig specialisten vervult inmiddels een centrale rol binnen onze organisatie. We zijn verantwoordelijk voor de inhoudelijke ontwikkeling van ons vak, het bewaken van kwaliteit en het vertegenwoordigen van de belangen van de verpleegkundig specialist binnen de organisatie. Als vakgroep organiseren we onder andere scholingen, farmacotherapeutisch overleg, intercollegiale toetsing, intervisie, verschillende werkoverleggen en een jaarlijkse vakgroepdag. Hierdoor groeit niet alleen onze kwaliteit als professional, maar ook de onderlinge verbondenheid en professionele identiteit. Door deze heldere structuur is de beroepsgroep zichtbaar en stevig gepositioneerd binnen Hadoks.

Continue factor Tegelijkertijd vormen de verpleegkundig specialisten een continue factor op de huisartsen-

‘We halen actief op wat er op de werkvloer speelt en vertalen dat naar beleid, zodat besluiten echt aansluiten bij de praktijk’

spoedpost. Hun vaste aanwezigheid en brede inzet zorgen voor stabiliteit, continuïteit en inhoudelijke borging van zorg, zowel op de werkvloer als binnen de organisatie als geheel.

Verpleegkundig specialisten zijn al enige jaren niet meer weg te denken. Omdat zij breed inzetbaar zijn op de huisartsenspoedposten, behandelen zij tijdens ANW-uren veel patiënten.

Zo waren er in 2025 in totaal 72.134 consulten tijdens ANW-uren. Hiervan werden 17.071 consulten verricht door een verpleegkundig specialist, wat een kwart is van het totaal aantal patiënten. Mooi om te benoemen dat, mede als gevolg van de inzet van de verpleegkundig specialist, huisartsen in onze regio minder diensturen draaien dan gemiddeld in Nederland.” ●

‘Wij dragen bij aan het verminderen van de stroom zelfverwijzers naar de SEH’

“Sinds vorig jaar ben ik als medisch adviseur structureel onderdeel van de medische as, die verder bestaat uit een aantal huisartsen en de Chief Medical Officer. In deze rol is de inhoudelijke inbreng van verpleegkundig specialisten geborgd en ben ik actief betrokken bij medisch-inhoudelijke besluitvorming. Daarmee verbind ik de dagelijkse zorgpraktijk met het medisch beleid en geef ik de verpleegkundig specialist een herkenbare en stevige stem binnen dit domein.

Daarnaast ben ik lid van de calamiteitencommissie. In deze rol analyseer ik ernstige incidenten en onderzoek ik welke factoren en faalende barrières hieraan hebben bijgedragen. Ook denk ik mee over verbetermaatregelen om herhaling te voorkomen en neem ik de opgedane inzichten mee naar de praktijk en in mijn verschillende rollen, zodat deze bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit en veiligheid van zorg.”

Pam Mulder, verpleegkundig specialist Acute zorg bij Hadoks. Pam werkt sinds 2014 op de huisartsenspoedpost. Naast haar werk in de patiëntenzorg is zij medisch adviseur, lid van de calamiteitencommissie en coördinator van de DagHap, waar zij zich richt op kwaliteitsverbetering, patiëntveiligheid en positionering van de verpleegkundig specialist.

DagHAP Een concreet voorbeeld van de meerwaarde van verpleegkundig specialisten op organisatieniveau is de dag-huisartsenspoedpost (DagHAP). De DagHAP is gevestigd in één van de Haagse ziekenhuizen met een Spoedeisende Hulp (SEH) en is op doordeweekse dagen geopend van 08.00 tot 17.00 uur. Het wordt volledig gecoördineerd en bemand door de vakgroep verpleegkundig specialisten.

Pam: “Deze voorziening is ontwikkeld als antwoord op de groeiende groep patiënten zonder eigen huisarts, die wel huisartsenzorg nodig heeft. Wat wij zien is dat deze patiënten zich overdag melden op de SEH, maar niet thuishoren in de tweede lijn. Daarom triëren en behandelen wij deze patiënten, en zorgen we voor passende vervolgzorg. Ook voor de DagHAP geldt dat het niet vanzelfsprekend was dat onze vakgroep die nu volledig bemant.

Opleiding en toetsing In eerste instantie werkten er uitsluitend huisartsen op de DagHAP, omdat zich regelmatig patiënten meldden met klachten die buiten de ingangsklachtenlijst van de verpleegkundig specialist vielen.
We wilden als verpleegkundig specialist ook op de DagHAP kunnen werken, maar daarvoor was het nodig dat we onze inzet verbreedden en bijvoorbeeld ook patiënten met buikpijn konden beoordelen. Dat riep aanvankelijk enige terughoudendheid op: huisartsen vonden het best spannend dat wij ons ook met buikpijn gingen bezighouden.
Om dat vertrouwen stap voor stap op te bouwen, ontwikkelde de vakgroep verpleegkundig specialisten een gericht opleidings- en toetsingstraject. We hebben een opleidingsplan gemaakt waarbij tijdens

‘Ook uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat een door verpleegkundigen geleide kliniek leidt tot verbeterde gezondheidsuitkomsten’

diensten twee huisartsen met ons meekeken. Zij beoordeelden onze anamnese, het lichamelijk onderzoek en het beleid, en keken daarbij of we over voldoende kennis beschikten en bekwaam waren om deze klachten zelfstandig te beoordelen, waarna ze ons hun goedkeuring gaven.
Wanneer wij een patiënt zien die toch buiten onze bekwaamheid valt, is het mogelijk om een afspraak in te plannen bij een achterwachtpraktijk. Dit is een huisartsenpraktijk in de regio waar wij mee samenwerken, en die iedere dag een aantal consultplekken vrijhoudt voor patiënten van de DagHAP.
Het is een goede ontwikkeling dat wij op deze manier kunnen bijdragen aan het verlenen van de juiste zorg op de juiste plek. Tegelijkertijd stimuleren wij deze patiënten om een eigen huisarts in de buurt te vinden. "Hiervoor maken wij gebruik van een online inschrijfmodule, waarin huisartsenpraktijken kunnen aangeven of zij openstaan voor nieuwe patiënten.”

De inrichting van de DagHAP en de positionering van de verpleegkundig specialist hierin wordt onderbouwd door internationale literatuur over ‘nurse-led care’. Zo lieten Raftery et al. (2005) al zien dat een door verpleegkundigen geleide kliniek leidt tot verbeterde gezondheidsuitkomsten. Ook een systematische analyse van Randall et al. (2017), waarin vijftien studies zijn samengevoegd, laat zien dat dit type zorg gepaard gaat met hoge patiënttevredenheid, verbetering van diverse gezondheidsindicatoren en een betere toegankelijkheid van zorg.
De DagHAP weerspiegelt deze bevindingen in de praktijk: door de inzet van verpleegkundig specialisten wordt zorg sneller toegankelijk, patiëntgericht georganiseerd en van hoge kwaliteit geleverd. Daarmee vormt de DagHAP een krachtig regionaal voorbeeld van de meerwaarde van verpleegkundig specialistgeleide zorgvoorziening.

In 2025 werden er rond de 4.500 patiënten gezien op de DagHAP, waarmee er een belangrijke rol vervuld wordt in het toegankelijk houden van de zorg. Door deze patiënten op de juiste plek op te vangen, wordt de druk op de spoedeisende hulp verminderd en blijft de acute zorg beter beheersbaar. ●

Wat bij Hadoks ooit begon als een innovatieve inzet op de huisartsenspoedpost, is inmiddels uitgegroeid tot een actieve rol in besluitvorming, kwaliteitsverbetering en de strategische richting van een organisatie. Zo ontwikkelt de functie van verpleegkundig specialist zich steeds nadrukkelijker tot een spilfunctie op het snijvlak van patiëntenzorg, beleid en leiderschap.

Deze ontwikkeling onderstreept hoe de rol van verpleegkundig specialist niet alleen invloed kan hebben op individuele patiëntenzorg, maar ook op de manier waarop zorg georganiseerd en vormgegeven wordt. Door actief deel te nemen aan besluitvorming ontstaat er een directe verbinding tussen werkvloer en beleid, en wordt de expertise structureel benut op de plekken waar keuzes worden gemaakt.

Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat de meerwaarde van verpleegkundig specialisten juist groter wordt wanneer zij ook op strategisch en organisatieniveau worden gepositioneerd. Een integratieve review van Heinen et al. (2019), gebaseerd op vijftien internationale studies, toont aan dat advanced practice nurses beschikken over leiderschapscompetenties op meerdere niveaus: klinisch, professioneel, organisatorisch en beleidsmatig. Deze competenties dragen aantoonbaar bij aan verbetering van zorgprocessen, innovatie en beleidsontwikkeling, mits zij daadwerkelijk op deze niveaus worden ingezet. Systeemleiderschap kan daarom alleen worden versterkt wanneer het wordt ondersteund door managers en beheerders van de organisatie. Ook Nederlands onderzoek bevestigt dit. In een kwalitatieve studie in vijftien ziekenhuizen concluderen Van Kraaij et al. (2020) dat de impact van verpleegkundig specialisten sterk afhankelijk is van hun positionering. Hoewel zij potentieel een belangrijke rol spelen in organisatiebrede verbetering, wordt hun leiderschap op strategisch niveau vaak onvoldoende benut. Susanne, Inge en Pam benadrukken dat adequate inzet van leiderschap cruciaal is voor de ontwikkeling en positionering van de functie van verpleegkundig specialisten en daarmee voor het realiseren van hun volledige meerwaarde.

Impact op patiënt Hoewel de inzet van verpleegkundig specialisten op strategisch niveau voor patiënten niet altijd zichtbaar is, is de impact groot. Door hun betrokkenheid bij processen en besluitvorming dragen verpleegkundig specialisten bij aan betere afstemming van zorg op de praktijk, efficiëntere organisatie van zorgprocessen en het verhogen van de patiëntveiligheid. Bijvoorbeeld doordat verpleegkundig specialisten onderdeel uitmaken van de calamiteitencommissie, van waaruit concrete verbetervoorstellen komen die de patiëntveiligheid verhoogt. Met andere woorden: de kwaliteit van zorg wordt versterkt, juist achter de schermen.

Conclusie De ontwikkeling van de verpleegkundig specialist binnen Hadoks Acute zorg onderstreept dat een structurele en doordachte positionering essentieel is om het volledige potentieel van deze rol te benutten. Door verpleegkundig specialisten doelgericht in te zetten in zowel zorginhoudelijke als strategische functies, ontstaat een krachtige verbinding tussen praktijk, beleid en organisatieontwikkeling.
Hierdoor ontwikkelt de verpleegkundig specialist zich tot een onmisbare schakel in de inrichting van toekomstbestendige acute zorg. Verdere investering in deze rol biedt dan ook concrete kansen, zowel voor de verdere professionalisering van de beroepsgroep als voor de versterking van de organisatie. De meerwaarde van de verpleegkundig specialist reikt daarmee verder dan de directe patiëntenzorg. Investeren in positionering, leiderschap en invloed draagt aantoonbaar bij aan betere zorg, een sterkere organisatie en duurzame ontwikkeling van het vak.

Over Hadoks

Hadoks is de coöperatie voor en door huisartsen in regio Haaglanden en ondersteunt huisartsen bij het leveren en organiseren van huisartsenzorg. Overdag in de praktijk, en ‘s avonds, ‘s nachts en in het weekend op drie huisartsenspoedposten. In 2011 nam de organisatie een vooruitstrevend besluit. Hadoks werd een van de eerste huisartsenspoedposten van Nederland waarin werd besloten de verpleegkundig specialist een structurele plek te geven binnen de acute zorg.
Wat destijds begon met een klein team van twee verpleegkundig specialisten en twee verpleegkundig specialisten in opleiding, is inmiddels uitgegroeid tot een vakgroep van 21 verpleegkundig specialisten en drie physician assistants (PA's).

Naast de directe patiëntenzorg vervult de verpleegkundig specialist binnen Hadoks een duidelijke en groeiende rol op strategisch niveau. Naast de functies van manager Acute zorg, vakgroepvoorzitter en medisch adviseur, zijn er verschillende verpleegkundig specialisten actief in diverse commissies en overlegorganen, waaronder de calamiteitencommissie, VIM-commissie (Veilig Incident Melden), ondernemingsraad en adviescommissie Acute zorg. Ook is er een aandachtsfunctionaris huiselijk geweld ouderen en kindermishandeling.

Vanuit deze posities leveren verpleegkundig specialisten een inhoudelijke bijdrage aan beleid, kwaliteit en besluitvorming, altijd met de praktijk als vertrekpunt. Een voorbeeld hiervan is de positionering van de verpleegkundig specialist binnen de medische as van de organisatie.

Meer informatie
Ben je binnen je organisatie bezig met het inrichten van de functie van verpleegkundig specialist of wil je onderzoeken hoe je meer uit de functie kunt halen en wil je hierover sparren? Susanne, Inge en Pam helpen je graag. Je kunt hiervoor contact opnemen met de redactie.

dus...

Als je dit artikel hebt gelezen, weet je dat:

- de rol van verpleegkundig specialist ook van invloed kan zijn op de manier waarop zorg georganiseerd en vormgegeven wordt;
- verpleegkundig specialisten door hun betrokkenheid bij processen en besluitvorming bijdragen aan betere afstemming van zorg op de praktijk, efficiëntere organisatie van zorgprocessen en het verhogen van de patiëntveiligheid;
- investeren in positionering, leiderschap en invloed aantoonbaar bijdraagt aan betere zorg, een sterkere organisatie en duurzame ontwikkeling van het vak.

De literatuurlijst vind je op pag. 50