

# Een toolkit voor samen opleiden, leren en verbeteren in de verpleeghuiszorg

Ondanks nijpende personeelstekorten in de zorg verplicht het in 2021 geactualiseerde Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg ouderenzorgorganisaties om de kwaliteit van zorg te verbeteren en het lerend vermogen te versterken (Zorginstituut Nederland, 2017). Daarvoor is een werkomgeving nodig die op ontwikkeling is gericht. Maar hoe organiseer je dat nu in een omgeving waarin de werkdruk hoog is? Een van de gevonden oplossingen daarvoor is het Leer- en InnovatieNetwerk (LIN). Het LIN is een intensieve samenwerking tussen een of meerdere zorginstelling(en) en het mbo en/of hbo. In dit artikel presenteren we een toolkit die zorgorganisaties helpt bij het oprichten van zo'n Leer- en InnovatieNetwerk.

TEKST: PETRA BOERSMA, ROBBERT GOBBENS, DAVE VAN LOON EN NINA SANDFORD

## Wat is het Leer en InnovatieNetwerk en wat levert het op?

Het Leer- en InnovatieNetwerk, afgekort tot LIN, is een leergemeenschap op een (verpleeghuis)afdeling. In het LIN worden mbo- en hbo-studenten en docenten verpleegkunde en professionals, zoals verpleegkundigen, verzorgenden, artsen, fysiotherapeuten en ergotherapeuten, uitgenodigd om samen te leren en de kwaliteit van de zorgverlening te verbeteren. Het belangrijkste doel van het LIN is om de professionele ontwikkeling van de studenten én die van het zittende gediplomeerde personeel te stimuleren, om van en met elkaar te leren, en om (kleine) innovaties in de ouderenzorg te realiseren. Een van de studenten zei over haar ervaring in het LIN: 'Ik keek er in het begin juist tegenop, omdat het lijkt op veel meer werk. Maar ik denk dat je uiteindelijk een betere verpleegkundige wordt, omdat je ook onderzoek doet. Ik ben er nu positiever over dan ik had verwacht.'

Het LIN levert tevens een positieve bijdrage aan het leerklimaat op de afdeling én het geeft aanstaande professionals een positieve ervaring in de ouderenzorg, waardoor zij mogelijk ook kiezen voor een baan in de ouderenzorg. Docenten die verbonden zijn aan het LIN komen dichterbij de praktijk, waardoor zij in lesactiviteiten beter kunnen anticiperen op wat er op de afdeling speelt. Binnen het LIN ligt de nadruk op de verbinding tussen zorg, onderwijs en onderzoek.

## Bijdrage aan het leerklimaat

Bijzonder aan het LIN is de toevoeging van praktijkgericht onderzoek. De uitgevoerde (kleine) onderzoeken en innovaties op de afdeling worden altijd geëvalueerd op de impact en/of uitvoering. Dit type evaluatie stimuleert een onderzoekende houding. Een onderzoekende houding herken je aan de volgende aspecten: kritisch zijn, willen begrijpen, willen bereiken, willen delen, willen

vernieuwen, en willen weten (Van der Rijst, 2009). Omdat in het LIN iedereen uitgenodigd wordt om te leren, dus niet alleen studenten, maar juist ook het zittend personeel, stimuleert dit een positief en actief leerklimaat op de afdeling. En natuurlijk gaat dit niet van de ene op de andere dag. Sommige zorgprofessionals in ons project leken aanvankelijk wat weerstand tegen deelname aan het LIN te hebben, maar regelmatig bleek dat als ze 'eenmaal aan het leren zijn, ze het LIN en het leren eigenlijk heel leuk vinden'.

## Samen leren en verbeteren binnen het LIN

Met het door ZonMw ondersteunde project 'Leren en verbeteren in de Verpleeghuiszorg' van het Ben Sajat Centrum wilden we de kwaliteit van zorg voor de cliënt verbeteren, en het samen leren en ontwikkelen – en daarmee het vertrouwen in de eigen kennis en vaardigheden van de professionals en de studenten – versterken. Om dat te bereiken, hebben we de volgende stappen gezet:

- Samen met zorgprofessionals, leidinggevenden, verpleegkundestudenten en docenten hebben we gezocht naar het meest ideale concept wat samen leren en verbeteren stimuleert. Dat bleek het in 2016 ontwikkelde Leer- en InnovatieNetwerk te zijn.
- Met behulp van een waarderende aanpak en in gesprek met professionals, docenten, studenten, cliënten, praktijkopleiders en managers van vier grote ouderenzorginstellingen in Amsterdam, een hogeschool en een ROC, hebben we het concept van het Leer- en InnovatieNetwerk aangescherpt. Bij een waarderende aanpak gaat het gesprek vooral over wat goed

gaat en hoe de situatie nog sterker kan worden. Hoe we dat hebben aangepakt, staat beschreven in het artikel van Boersma en collega's (2021). De aanscherping heeft ertoe geleid dat we het LIN hebben uitgebreid met deelname van andere disciplines en studenten in de ouderenzorg, zoals fysiotherapeuten, ergotherapeuten en artsen. Hiermee creëerden we een interprofessioneel LIN, waarin studenten, docenten en professionals van verschillende disciplines samen leren en innoveren.

- Tot slot implementeerden we dit interprofessioneel LIN in twee instellingen die geriatrische revalidatiezorg verlenen.

In voorliggend artikel focussen we op hoe je een dergelijk (interprofessioneel) LIN in de praktijk kunt opzetten met behulp van onze toolkit.

## De toolkit 'Aan de slag met een Leer- en InnovatieNetwerk in jouw instelling'

In ons project hebben we twee interprofessionele LIN's opgericht in de geriatrische revalidatie in de regio Amsterdam/Amstelveen. Naast verzorgenden en verpleegkundigen, namen ook ergotherapeuten, fysiotherapeuten en artsen deel aan het LIN. Tijdens de start van deze interprofessionele LIN's merkten we dat het hbo goed weet wat een LIN is en hoe dat in zijn werk gaat, maar het mbo en de zorginstellingen bleken daar veel minder een duidelijk beeld bij te hebben. Daarom hebben we de toolkit 'Aan de slag met een Leer- en InnovatieNetwerk in jouw instelling' ontwikkeld (Boersma et al., 2022). Deze toolkit beschrijft de volgende onderdelen:

- 1 **Weten:** wat is een Leer- en Innovatie- Netwerk?
- 2 **Willen:** waarom een Leer- en Innovatie- Netwerk en wat levert het op?
- 3 **Plannen:** wat is er nodig om een Leer- en InnovatieNetwerk op te zetten?
- 4 **Uitvoeren:** hoe ziet het Leer- en InnovatieNetwerk er in de praktijk uit?
- 5 **Evalueren:** hoe blijft het Leer- en InnovatieNetwerk continu leren en verbeteren?

De onderdelen 1 en 2 zijn hierboven al

kort toegelicht. Hieronder werken we de onderdelen 3, 4 en 5 nader uit.

### Plannen

Als een zorginstelling samen met een mbo- en/of hbo-opleiding een Leer- en InnovatieNetwerk wil oprichten, is het van groot belang om de mensen die nodig zijn er meteen bij te betrekken. Dat zijn verpleegkundestudenten, docent(en), alle professionals van het zorgteam dat een LIN wil gaan worden, de praktijkopleider, opleidingsadviseur en de zorg- en opleidingsmanagers. Ook moet er een projectleider worden benoemd, in ieder geval gedurende de eerste zes maanden, om de implementatie van het LIN in goede banen te leiden. Belangrijk is om vanaf het begin te bepalen waarom men een LIN wil oprichten; wat is het gezamenlijk doel dat men nastreeft? De kwaliteit van zorg verhogen? Het innovatief en leervermogen op een afdeling te vergroten? Toekomstige professionals binden aan de organisatie? Meer evidencebased zorg verlenen? Praktische onderzoekservaringen in het curriculum van de opleiding opnemen? De kwaliteit van de stages verhogen? Een zorgprofessional gaf aan: *'Het is leuk dat de LIN-studenten een frisse wind op de afdeling laten waaien; daar kunnen we als zorgmedewerkers ontzettend veel van leren, ook omdat zij ervaringen meenemen van bijvoorbeeld eerdere stageplekken.'* Het gezamenlijk doel van het LIN is steeds het uitgangspunt en belangrijk om in het projectplan op te nemen. In de toolkit zijn diverse links voor hulpmiddelen opgenomen, ook een voorbeeld-projectplan. In het gezamenlijke projectplan staan in elk geval gemeenschappelijke doel(en) beschreven, de verwachte projectresultaten, de beschrijving van de aanpak/activiteiten op hoofdlijnen, de projectstructuur, en benodigde randvoorwaarden/financiën. Naast de opzet van een stuur- en projectgroep, moeten er afspraken worden gemaakt omtrent de samenwerking en benodigde competenties van de verschillende betrokkenen. Ook hiervoor zijn hulpmiddelen in de toolkit opgenomen, zoals een samenwerkingsovereenkomst en een competentieprofiel. De meeste LIN's richt men op met gesloten beurzen, wat betekent

dat iedere instelling zijn bijdrage in uren en/of materiaal levert. De toolkit geeft inzicht in de benodigde kosten en (immateriële) baten. Om effect van het LIN te realiseren, is een grote groep studenten nodig. Voor minimaal acht studenten kan een docent één dag per week in de zorginstelling aanwezig zijn. Ook zorgt een grote groep studenten voor reuring op een afdeling. Dit heeft invloed op de heersende cultuur, en zorgt ervoor dat er meer kritische vragen worden gesteld over de huidige zorgverlening, dat er gesproken wordt over nieuwe mogelijkheden, maar ook wordt het vanzelfsprekender om elkaar feedback te geven.

### Uitvoeren

Vanaf de eerste stagedag ontmoeten docent(en), studenten en (multidisciplinaire) professionals van het LIN elkaar wekelijks op een vaste dag. Tijdens deze zogenaamde 'LIN-dag' vinden verschillende activiteiten plaats, zoals:

- Gezamenlijk werken aan schoolopdrachten, zoals een (evidencebased) verpleegplan, het houden van interview, en/of een gesprek over ethische dilemma's naar aanleiding van casuïstiek uit de eigen praktijk (moreel beraad).
- Inspiratielessen van gastdocenten en professionals.
- Klinische lessen, voorbereid door een professional en student samen.
- Casuïstiek uit de eigen zorgpraktijk bespreken, klinisch redeneren, etc. (zie ook Albers, De Boer & Gobbens, 2020).

In een van onze LIN's gaf een verzorgende een klinische les die zij ook voor de afronding van haar GRZ-opleiding had gegeven. Zij zei daarover: 'Ja, ik hoorde een paar dagen later van: ja, ik was er niet bij op de andere afdeling, maar doet u het nog een keer? Ik zei: nou laat me even wennen aan het idee, maar ik vind het wel heel leuk. Dus ik had zoiets van: dat smaakt wel naar meer, dus dat is mijn leermomentje geweest van, ja toch doen. Ik heb gemerkt dat ik het heel leuk vind om een klinische les te geven, om die kennisoverdracht te delen, en ik word daar zelf ook wijzer van.'

Daarnaast is een belangrijk onderdeel van het LIN het gezamenlijk werken aan een innovatief kwaliteitsproject, met als doel de kwaliteit van zorg te verhogen. Voorafgaand aan de start van de stage is het raadzaam om een innovatief onderwerp te kiezen dat aansluit bij de behoefte die leeft bij de professionals in de zorginstelling. Voorbeelden daarvan zijn: revalideren aan de hand van betekenisvolle doelen; familieparticipatie in de geriatrische revalidatie of de implementatie van zogenoemde 'beweegborden', die de dagindeling voor de revalidanten beschrijven, met nadruk op beweging. Een verpleegkundige vertelde over het effect van het project: 'Vooraf bij de eerste gesprekken als we het over het betekenisvolle revalidatiedoel gingen hebben, heb ik wel vaak de feedback gehoord dat cliënten het fijn vonden dat ze erover

konden praten en zich dan ook wel gehoord voelen. Dus dat ze vertellen waar ze het voor doen.'

De door Marjolein Albers ontwikkelde menukaart (figuur 1) met werkvormen voor het Leer- en Innovatienetwerk, ook opgenomen in de toolkit, geeft inspiratie voor invulling van de LIN-dag.

**Evalueren**

Om het samen leren en ontwikkelen binnen het LIN te stimuleren, is het belangrijk om structureel met de stuur- en projectgroep het functioneren van het LIN te bespreken. Het gaat dan om evaluatie van zowel de inhoud, 'het samen leren en ontwikkelen', als de samenwerking tussen de verschillende partijen en de benodigde randvoorwaarden. Belangrijk uitgangspunt daarbij is: zoek de dialoog met elkaar op! Hulpmiddelen voor een

gestructureerde evaluatie, zoals het evaluatiemodel van Kirkpatrick en de actie-scan LIN, zijn te vinden in de toolkit.

Figuur 2 beschrijft een paar evaluatievragen volgens het model van Kirkpatrick.

**Wat heeft het interprofessionele LIN de geriatrische revalidatiezorg opgeleverd?**

Hoewel de beide opgerichte LIN's binnen het project 'leren en verbeteren in de Amsterdamse verpleeghuiszorg' ook de nodige hobbels moesten nemen, is de conclusie dat het LIN grote potentie heeft. Hobbels waren het soms moeilijk kunnen uitroosteren van de professionals (verpleegkundigen, ergotherapeuten, fysiotherapeuten, arts), de onderbemensing van professionals én werkbegeleiders op de afdeling en onvoldoende ondersteuning van managers. De

Figuur 1. Menukaart met werkvormen LIN

**MENUKAART**  
Werkvormen Leerinnovatienetwerk (LIN)

Een leer- en innovatienetwerk, kortweg LIN, is een krachtige leeromgeving waarin medewerkers en studenten de zorg voor ouderen samen naar een hoger plan tillen. Een LIN is er niet zomaar, werkvormen dragen eraan bij dat medewerkers en studenten van elkaar kunnen leren en met elkaar kunnen innoveren. Al die werkvormen komen samen in deze menukaart. De kaart geeft handvatten aan organisaties om aan de slag te gaan.

**VOORGERECHT**  
*De nieuwsjes van de zaai in dezelfde kant op*

- Collage gedeelde waarden, creativiteit, ultiem in beelden
- Verpleeghuis Utopia fantasie, denken in mogelijkheden
- Stille wanddiscussie uitwisselen, gelijke inbreng

**HOOFDGERECHT**  
klinisch redeneren  
*Waarom doe je het ook weer zo?*

- Klinische les + creatieve werkvormen, leren van elkaar
- Redeneerhulp in de zorg voor ouderen zorgvrager helemaal in kaart, multidisciplinair
- Reflection before, in & after action berekende acties, leren van fouten

**BIJGERECHT**  
*Noodzakelijk om de andere maaltijden te doen smaken en vult goed*

- 360° feedback formulier bewoner/familie, collega's, vinger aan de pols
- SMART-doelen acties die werken
- Intervisie open, ondersteunen, leren

**DAGHAP**  
*Om uit te proberen, doe eens gek*

- Belevingsgerichte zorgspel bewoners leren kennen, teamwork
- Omdraaidag studenten doen de zorg, medewerkers boventalig
- Levensboekavond met familie, bewoners leren kennen

**HOOFDGERECHT**  
kwaliteit van zorg  
*Kan het ook anders?*

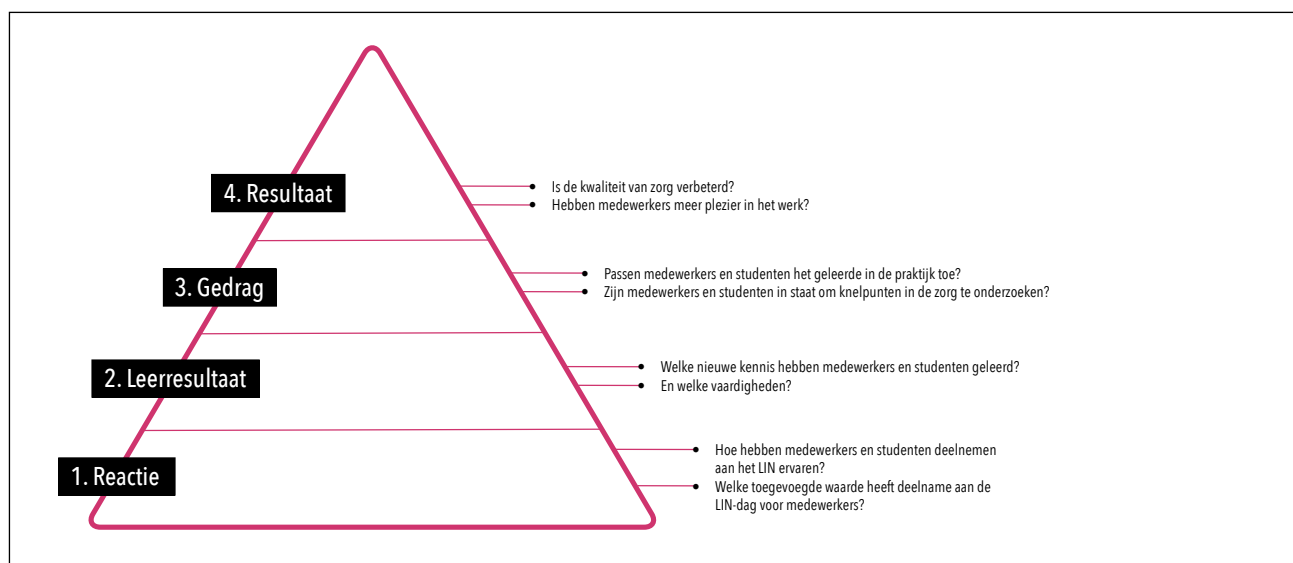
- Projectuurtje kritisch kijken, kort traject
- 5x waarom tot de bodem, LEAN
- Evidence based practice praktijkkennis, cliëntperspectief, wetenschappelijk bewijs

**NAGERECHT**  
*Evalueren: smaakte het, of passen we het recept aan?*

- Meetinstrumenten teamleren/leerklimaat teamwork, open, doelen
- Meetinstrument kwaliteit van leven bij dementie, Qualidem
- Stoplicht - methode stoppen, versterken, uitproberen

inholland hogeschool | Waardigheid en trots samen | zonnehuiscgroep amstelland

Figuur 2. Voorbeeld evaluatievragen volgens het model van Kirkpatrick



kwaliteitsprojecten leveren een positieve bijdrage aan de kwaliteit van de zorgverlening, aan de samenwerking met de cliënt en diens familie en/of naasten, en brengen zowel studenten als professionals in aanraking met het implementeren van innovaties en het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. De gezamenlijk uitgevoerde kwaliteitsprojecten en de inhoudelijke lessen door experts zorgen voor een betere samenwerking tussen het team verpleegkundigen en verzorgenden enerzijds en de andere betrokken professionals, zoals artsen, fysiotherapeuten en ergotherapeuten, anderzijds. Ook draagt het LIN impliciet bij aan het versterken van de regiefunctie van de verpleegkundige en verzorgende beroepsgroep in de geriatrische revalidatie. Een vervolgstap die we voor ogen hebben, is om de interprofessionele LIN's uit te breiden met ook studenten fysiotherapie, ergotherapie en bijvoorbeeld coassistenten. Dan gaan we echt interprofessioneel leren en innoveren! Met de toolkit 'Aan de slag met een Leer- en InnovatieNetwerk binnen jouw zorginstelling' hebben zorg- en opleidingsorganisaties nu een concreet hulpmiddel om een (interprofessioneel) LIN op te richten, de uitvoering richting te geven en de voortgang van het LIN en de samenwerking binnen het LIN gestructureerd te kunnen evalueren.

### Referenties

- Albers, M., Boer, C. de, & Gobbens, R.J.J. (2020). Onderlinge deskundigheidsbevordering voor en door zorgmedewerkers en studenten. *Onderwijs en Gezondheidszorg*, 44, 18-21.
- Albers, M. (z.d.) *Thuis in het Verpleeghuis, Waardigheid en trots op elke locatie. Werkvormen Leer- en InnovatieNetwerken (LIN)*. Redactie: Hester Moerman en Ingrid Brons. Geraadpleegd van: [www.waardigheidentrots.nl/wp-content/uploads/2018/08/WT\\_LIN\\_PDF\\_DEF.pdf](http://www.waardigheidentrots.nl/wp-content/uploads/2018/08/WT_LIN_PDF_DEF.pdf)
- Boersma, P., Geest, S. van der, & Gobbens, R.J.J. (2021). Samen opleiden, leren en verbeteren in de Amsterdamse verpleeghuiszorg. *Onderwijs en Gezondheidszorg*, 45, 20-23.
- Boersma, P., Loon, D. van, Sandford, N., & Bosch, K. (2022). *Aan de slag met een Leer- en InnovatieNetwerk binnen jouw zorginstelling*. Gelicenceerd onder CC BY 4.0. Geraadpleegd van: [https://bensajetcentrum.nl/assets/2023/07/Toolkit-Leer-en-InnovatieNetwerk\\_2022.pdf](https://bensajetcentrum.nl/assets/2023/07/Toolkit-Leer-en-InnovatieNetwerk_2022.pdf)
- Rijst, R. van der (2009). *De zes aspecten van een Wetenschappelijke Onderzoekende Houding*. Geraadpleegd van: [https://elbd.sites.uu.nl/wp-content/uploads/sites/108/2017/05/2000\\_12\\_aspectensrd2.pdf](https://elbd.sites.uu.nl/wp-content/uploads/sites/108/2017/05/2000_12_aspectensrd2.pdf)
- Zorginstituut Nederland (2017). *Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Samen*

*leren en ontwikkelen*. Actualisatie augustus 2021. Geraadpleegd van: [www.zorginzicht.nl/binaries/content/assets/zorginzicht/kwaliteitsinstrumenten/kwaliteitskader-verpleeghuiszorg---2021.pdf](http://www.zorginzicht.nl/binaries/content/assets/zorginzicht/kwaliteitsinstrumenten/kwaliteitskader-verpleeghuiszorg---2021.pdf)

### Over de auteurs

**Petra Boersma**, programmaleider Ben Sajat Centrum, programma Leren, verbeteren en implementeren & senior onderzoeker Hogeschool Inholland, lectoraat Gezondheid en Welzijn van Kwetsbare Ouderen. Correspondentie: Petra.Boersma@bensajetcentrum.nl

**Robbert Gobbens**, lector Gezondheid en Welzijn van Kwetsbare Ouderen, Hogeschool Inholland en Zonnehuisgroep Amstelland; bijzonder hoogleraar Professionalisering van de verpleging en verzorging in de ouderenzorg, Tilburg University; gastprofessor Universiteit Antwerpen. Correspondentie: Robbert.Gobbens@inholland.nl

**Dave van Loon** en **Nina Sandford** zijn beiden onderzoeker/adviseur bij Kennisland. Kennisland werkt aan zorgvernieuwing door de mensen om wie het gaat mede-eigenaar te maken van de oplossing en het lerend en vernieuwend vermogen van mensen, medewerkers en organisaties te vergroten. Correspondentie: dl@kl.nl en ns@kl.nl