

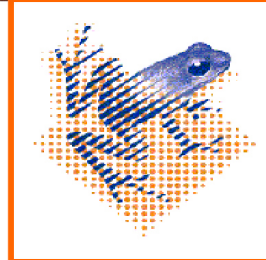
# Zonder doel kan je niet scoren...

## Opleidingsbeleid Sector Oncologie

**Iris Tetteroo**

UMCG, sector Oncologie  
Hanzehogeschool Groningen, Bedrijfskunde  
Personeelsmanagement

Groningen, juli 2009





# **“Zonder een doel kan je niet scoren”**

Opleidingsbeleid sector D, Oncologie

Groningen, juli 2009

Auteur  
Studentnummer

Afstudeerscriptie in het kader van

Opdrachtgever

Begeleiders

Begeleider UMCG

Iris Tetteroo  
00286925

Personeelsmanagement  
Hanzehogeschool Groningen

dr. J.W. Hesselink  
Sector D, Oncologie

I. Keekstra  
W. van Olst  
Personeelsmanagement, fac. Bedrijfskunde  
Hanzehogeschool Groningen

mw. drs. C.E. van de Bunt  
Sector D, Oncologie

ISBN 978-90-8827-057-4  
NUR GAMMA 800 bedrijfskunde algemeen  
Trefw Opleidingsbeleid, strategisch, ontwikkeling, opleiden, oncologie,

Omslag: Wenckebach Instituut, Universitair Medisch Centrum Groningen

© 2009 Studentenbureau UMCG Publicaties Groningen, Nederland.

Alle rechten voorbehouden. 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 fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd in Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

## Voorwoord

In de periode van 15 februari 2009 tot en met 5 juli heb ik, in het kader van mijn studie Personeelsmanagement aan de Hanzehogeschool Groningen, een afstudeeronderzoek gedaan naar de ondersteuning die geboden kan worden aan de opleidingsadviesgroep van de sector Oncologie, om een opleidingsbeleid voor verpleegkundige, assisterende en zorgadministratieve functies te ontwikkelen. Het onderzoek vindt plaats in opdracht van het Management Team van de sector Oncologie van het Universitair Medisch Centrum Groningen. Het schrijven van een opleidingsbeleid is een brede en erg algemene opdracht. Al snel ontdekte ik dat een advies uitbrengen over een opleidingsbeleid een zeer complex vraagstuk is wat samenhangt met vele verschillende. Mijn onderzoek begon al bij het definiëren van de opdracht. Wat waren precies de verwachtingen en welke onderdelen hadden de hoogste prioriteit om verder te onderzoeken? In bijlage I staat de eerste definitie van de opdracht. Hierin is te zien dat mijn aandeel in het schrijven van het opleidingsbeleid nog heel vaag was. Na vele gesprekken was uiteindelijk mijn opdracht bekend. Een complicerende factor was, dat er binnen het UMCG een nieuwe sectorindeling was ingevoerd, wat voor mijn opdracht met zich meebracht dat er nog weinig beleidsstukken van de sector zijn. Onder anderen daarom is de sector bezig met het decentraal ontwikkelen van een opleidingsbeleid. Voor iedereen is alles nieuw, alles wordt uitprobeernd en uiteindelijk vertaald in een beleidscyclus voor de sector. Mijn onderzoek heeft uiteindelijk geleid tot een format voor een opleidingsbeleid. Het is uitgebreider dan verwacht, toepasbaar voor de sector Oncologie van het UMCG en mogelijk ook daarbuiten.

Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken. Allereerst wil ik in het bijzonder mijn praktijkbegeleidster Corine van de Bunt bedanken, aangezien zij ondanks de

vele vervelende gebeurtenissen door persoonlijke omstandigheden, flexibiliteit, begrip en ondersteuning

geboden heeft tijdens mijn afstuderen. Naast haar steun heb ik ook ontzettend veel geleerd op het gebied van kennis en werkhouding in de praktijk. Daarnaast bedank ik de projectgroep, en in het bijzonder Nella Groenewegen, voor de tijd, energie, begrip en ondersteuning die zij mij boden. Ook Kitty Lenstra, Peter Nammensma en Marja Felten wil ik bedanken voor hun hulp, kennis en adviezen. De leidinggevendenden binnen de sector bedank ik voor hun openhartigheid en vertrouwen. Daarnaast wil ik al mijn collega's van de sector Oncologie bedanken voor steun en hulp gedurende mijn afstuderen. Tot slot en niet te vergeten wil ik mijn stagebegeleider Ido Keekstra bedanken voor het geven van inhoudelijke feedback op mijn stukken. Zowel Corine van de Bunt en Ido Keekstra zijn beide intensief betrokken geweest bij de totstandkoming van mijn adviesnota. Ook bedank ik hen voor de energie die ze in mij stopten en de prettige samenwerking.

Ik heb mijn afstudeerperiode ervaren als een zeer intensieve tijd, waarin ik leerde om een complex vraagstuk te vertalen naar een praktisch advies. Ook ben ik gaan beseffen hoe belangrijk het is om rekening te houden met strategische doelstellingen. Immers:

*'Zonder een doel kun je niet scoren'*  
Mik Schots & Jan Luitzen (2006)

Iris Tetteroo  
*Groningen, juli 2009*





## INHOUDSOPGAVE

<b>SAMENVATTING .....</b>	<b>1</b>
<b>INLEIDING .....</b>	<b>5</b>
<b>1 PROBLEEMANALYSE EN ORGANISATIEANALYSE.....</b>	<b>7</b>
1.1 PROBLEEMANALYSE.....	7
1.2 ORGANISATIEANALYSE.....	9
<b>2 LITERATUURONDERZOEK .....</b>	<b>11</b>
2.1 WAT IS OPLEIDEN?.....	11
2.2 OPLEIDINGSBELEID.....	11
2.3 STRATEGISCH HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT.....	14
<b>3 HET ONDERZOEK .....</b>	<b>17</b>
3.1 PROBLEEMSTELLING .....	17
3.2 HET ONDERZOEK .....	17
3.3 ONDERZOEKSOPZET .....	20
<b>4 DE ONDERZOEKSRESULTATEN.....</b>	<b>21</b>
4.1 BETROKKENEN, BELANGEN EN ONDERSTEUNING?.....	21
4.2 DE HUIDIGE SITUATIE .....	24
4.3 DE IDEALE SITUATIE.....	28
<b>5 CONCLUSIE EN ADVIES .....</b>	<b>29</b>
5.1 CONCLUSIE .....	29
5.2 HET ADVIES.....	29
<b>6 IMPLEMENTATIEPLAN .....</b>	<b>35</b>
6.1 HET IMPLEMENTATIEPLAN.....	35
6.2 MIDDELEN.....	36
6.3 KOSTEN-BATENANALYSE.....	36
<b>LITERATUURLIJST .....</b>	<b>39</b>
<b>BIJLAGE I EERSTE DEFINITIE VAN DE OPDRACHT .....</b>	<b>41</b>
<b>BIJLAGE II OPLEIDINGSADVIESGROEP .....</b>	<b>44</b>
<b>BIJLAGE III ORGANISATIEANALYSE .....</b>	<b>45</b>
<b>BIJLAGE IV ORGANOGRAM UMCG .....</b>	<b>53</b>



<b>BIJLAGE V ORGANOGRAM SECTOR ONCOLOGIE.....</b>	<b>54</b>
<b>BIJLAGE VI HET OPLEIDINGBELEID OPGESPLITST IN NIVEAUS .....</b>	<b>55</b>
<b>BIJLAGE VII MODELLEN STRATEGISCH PERSONEELS- EN OPLEIDINGSBELEID .....</b>	<b>56</b>
<b>BIJLAGE VIII INTERVIEW TECHNIEKEN .....</b>	<b>59</b>
<b>BIJLAGE IX LEIDRAAD JAARGESPREK UMCG.....</b>	<b>61</b>
<b>BIJLAGE X FORMAT GEÏNTEGREERD OPLEIDINGSBELEID .....</b>	<b>66</b>
<b>BIJLAGE XI WET- EN REGELGEVING OPLEIDEN.....</b>	<b>94</b>

## Samenvatting

### Inleiding

Deze adviesnota is bestemd voor de sector Oncologie van het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG). Hierin zal een advies worden uitgebracht over het opleidingsbeleid voor de verpleegkundige, de zorgadministratieve en de assisterende functies binnen de sector Oncologie. Er heeft binnen het UMCG pasgeleden een nieuwe sectorindeling plaatsgevonden. De sector Oncologie is bezig met beleidsontwikkeling om deze vorming te definiëren. Dit moet meer duidelijkheid, uniformiteit en eenduidigheid creëren. De doelstelling van deze adviesnota is ondersteuning bieden aan de projectgroep, ook genoemd de opleidingsadviesgroep (die is ingesteld door de directeur van de sector Oncologie, dhr. J. Hesselink).

*“Welke ondersteuning kan worden geboden aan de betrokkenen bij de vaststelling van het opleidingsbeleid binnen de sector Oncologie, rekening houdend met de diverse belangen van de belanghebbenden?”*

### Aanpak

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden heeft onderzoek plaatsgevonden. Het doel van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de huidige situatie van het opleidingsbeleid van de sector Oncologie van het UMCG en het beschrijven van een ideale situatie op het gebied van opleidingsbeleid. Hiermee zal het advies uitgebracht worden hoe de sector van deze huidige situatie naar de ideale situatie kan komen. Het kwalitatief onderzoek is uitgevoerd aan de hand van interviews. Tevens is er een grote deskresource gedaan om de theoretische achtergrond en de ideale situatie te onderzoeken.

### Huidige situatie

In elk beleidsstuk komt naar voren dat opleiden en ontwikkelen erg belangrijk zijn voor de organisatie en dat het zelfs twee van de vier kernwaarden zijn. Echter: geen enkele sector heeft tot nu toe nog een opleidingsbeleid. Dit geldt ook voor de sector Oncologie. De missie is om binnen enkele jaren een oncologisch centrum te worden. Wil de sector dat bereiken, dan is het belangrijk om goed en snel medewerkers binnen de sector op te leiden tot het gewenste kwaliteitsniveau. Op afdelingsniveau komt naar voren dat alles op het gebied van opleiden ad-hoc gerealiseerd wordt. De zorgfaciliteiten werken daarbij nauwelijks samen. Daarnaast is er onduidelijkheid over budgetten en wet- en regelgeving. De zorgfaciliteiten hebben altijd het opleidingsbeleid voor zichzelf ingevuld. Daarbij houden ze zich niet bezig met de strategische doelen en ontwikkelingen van de sector en organisatie.

### Gewenste situatie

De ideale situatie is om een geïntegreerd opleidingsbeleid na te streven. Kort samengevat houdt het geïntegreerd opleidingsbeleid in, dat het opleidingsbeleid uit drie niveaus bestaat: strategisch -, structureel – en een operationeel opleidingsbeleid. Bij integraal personeelsbeleid gaat het om een vorm van personeelsbeleid waarin de persoonlijke ontwikkelingsperspectieven van het personeel in relatie worden gebracht met de inhoudelijke en organisatorische doelstellingen van de organisatie.

### Conclusie

Een analyse van de huidige en de gewenste situatie leidt tot de volgende conclusies:

1. De sector oncologie heeft als ambitie om een oncologisch centrum te worden. Om dit doel te behalen heeft men behoefte aan goed gekwalificeerde medewerkers.

2. Er is op dit moment een slechte informatievoorziening op het gebied van opleiden.
3. Er is behoefte aan duidelijkheid over taken, verantwoordelijkheid en bevoegdheden op het gebied van opleidingen.
4. Alle werkzaamheden die met opleiden te maken hebben, gebeuren ad-hoc. Er ontbreekt een duidelijke structuur.
5. Er is behoefte aan meer overzicht op het gebied van doelstellingen, ontwikkelingen en resultaten van de sector en de zorgfaciliteiten, dat is er op dit moment niet.
6. Bij het opleiden wordt er weinig tot geen rekening gehouden met de organisatie- en sector (de strategische) doelstellingen.
7. Er is weinig communicatie en samenwerking tussen de afdelingen. De afdelingen werken nog erg zelfstandig en worden door het MT vrijgelaten in het functioneren.
8. De leidinggevenden weten weinig af van de kaders, regels en budgetten op het gebied van opleiden. Er is wel behoefte om meer duidelijkheid hierover te krijgen.
9. De P&O functionarissen hebben ten aanzien van opleiden alleen een ondersteunende en adviserende rol wanneer er vraag naar is bij de afdelingen.
10. Het MT wil een rol op de achtergrond, maar heeft wel behoefte aan duidelijkheid en een overzicht van de ontwikkelingen, plannen en doelstellingen met betrekking tot opleiden van de afdelingen.
11. De budgetten zijn centraal geregeld in de sector. De uitgaven liggen tot nu toe altijd een stuk lager dan het voor opleiden beschikbare budget.
12. Er is een UMCG-brede behoefte aan een opleidingsbeleid.

#### Aanbevelingen

Ik adviseer de sector Oncologie om aan de hand van een gestructureerd format een geïntegreerd opleidingsbeleid te ontwikkelen. In dit opleidingsbeleid wordt rekening gehouden met de cultuur en behoeften van de sector Oncologie, met de doelstellingen van de organisatie en de sector waarmee transparantie en uniformiteit worden gecreëerd. Maar tegelijkertijd houden de afdelingen en

zorgfaciliteiten de mogelijkheid om hun eigen 'kleur' aan het opleidingsbeleid te geven.

Om een geïntegreerd opleidingsbeleid te krijgen, is het belangrijk dat het opleidingsbeleid op zowel strategisch-, structureel-, als op operationeel niveau wordt uitgewerkt.

Daarnaast zijn er nog een aantal aanbevelingen die betrekking hebben op het opleidingsbeleid, namelijk:

1. Duidelijke kaders bieden op het gebied van wet- en regelgeving, waarin ook duidelijkheid moet komen over de kaders van het persoonlijk budget.
2. Decentraliseren van het (opleidings)budget onder de afdelingen.
3. Zorg voor duidelijke communicatie over het opleiden. Het is van groot belang dat alle medewerkers en leidinggevenden op de hoogte zijn van het nieuwe opleidingsbeleid.
4. Maak duidelijke afspraken over taken en verantwoordelijkheden m.b.t. het opleidingsbeleid.
5. De rol van het management team van de sector Oncologie kan het beste een faciliterende rol aanhouden in het opleidingsbeleid.
6. Vergroten formatie en de rol van de P&O functionaris binnen de sector Oncologie, gezien de P&O achtergrond van het opleidingsbeleid
7. Draag zorg voor een goede overdracht van kennis nadat een opleiding is gevolgd.
8. Goede (tussen)evaluatie.
9. Zorg voor een organisatiebrede samenwerking bij het ontwikkelen van opleidingen.

De projectgroep zal na het schrijven van deze adviesnota het opleidingsbeleid overnemen en hier de sector Oncologie verder in adviseren en ondersteunen bij de ontwikkelingen van het opleidingsbeleid.

De kosten voor het eerste jaar van het opleidingsbeleid zijn in totaal €30.227,48.

De baten van het opleidingsbeleid zijn:

1. De doelstellingen en ontwikkelingen van de organisatie, sector en zorgfaciliteiten worden beter ondersteund en gevolgd.
2. De opleidingen zijn beter doordacht, effectiever, relevanter en sluiten aan op de werksituatie op de zorgfaciliteiten.
3. Goed opgeleide medewerkers met een grote(re) deskundigheid.

Hierdoor ontstaat:

4. Tevreden belanghebbenden (patiënten, de overheid, zorginstellingen, verzekeraars, subsidie verlenende fondsen, opleidingsinstituten, studenten en leerlingen en inspectie voor de gezondheidszorg).
5. Meer betrokkenheid en motivatie van de medewerkers.
6. Betere samenwerking binnen de sector.
7. Helderheid en overzicht in opleiden.
8. Meer controle over resultaten.
9. Meer samenhang in personeelsinstrumenten en strategische doelstellingen sector.
10. Erkenning.

Persoonlijk ben ik van mening dat deze baten ruim opwegen tegen de kosten. Met andere woorden de investering van €30.000 (voor het eerste jaar) is een rendabele investering.



## Inleiding

Deze adviesnota is bestemd voor de sector Oncologie van het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG). Hierin zal een advies worden uitgebracht over het opleidingsbeleid voor de verpleegkundige, de zorgadministratieve en de assisterende functies binnen de sector Oncologie

### Aanleiding

Er heeft binnen het Universitair Medisch Centrum Groningen pasgeleden een reorganisatie plaatsgevonden waardoor er nu sprake is van een nieuwe sectorindeling. De sector Oncologie is bezig met beleidsontwikkeling om deze verandering vorm te geven. Dit moet meer duidelijkheid, uniformiteit en eenduidigheid creëren in de sector Oncologie. De opdrachtgever van het onderzoek geeft te kennen dat er vanuit de sector behoefte is om een onderdeel van deze beleidscyclus van de sector al te gaan uitvoeren, namelijk het opleidingsbeleid. Op dit moment is er nog geen opleidingsbeleid en is er weinig inzicht in het handelen op het gebied van opleiden binnen de sector. Zowel bij het managementteam, als bij de leidinggevenden van de zorgfaciliteiten en de medewerkers.

De hoofdvraag luidt:

*“Welke ondersteuning kan worden geboden aan de betrokkenen bij de vaststelling van het opleidingsbeleid binnen de sector Oncologie, rekening houdend met de diverse belangen van de belanghebbenden?”*

Op basis van de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat is de huidige situatie binnen de sector Oncologie op het gebied van het vaststellen van opleidingsplannen?
2. Wat is de ideale toekomstige situatie voor de sector Oncologie op het gebied van opleiden?

### Doelstelling

De doelstelling van deze adviesnota is ondersteuning te bieden aan de projectgroep, ook genoemd de opleidingsadviesgroep (die is ingesteld door de directeur van de sector Oncologie, dhr. J. Hesselink) die een opleidingsbeleid moet gaan formuleren. De projectgroep zal aan de hand van deze adviesnota bepalen hoe zij dit opleidingsbeleid wil gaan invullen en invoeren. Het opleidingsbeleid zal ervoor zorgen dat er meer duidelijkheid, structuur en overzicht komt op het gebied van opleidingsplannen. Als het opleidingsbeleid is geformuleerd dan zal de opleidingsadviesgroep moeten blijven adviseren over opleiden, door de ontwikkelingen en veranderingen te monitoren op het gebied van opleiden binnen de sector, organisatie en omgeving. Maar voor dat dit plaats kan vinden is het van belang dat er eerst een opleidingsbeleid komt. Voor dit opleidingsbeleid zal er onderzoek moeten plaatsvinden. Het doel van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de huidige situatie van het opleidingsbeleid van de sector Oncologie van het UMCG. Op basis van dit inzicht, het geven van adviezen aan de sector Oncologie om het opleidingsplan aan te laten sluiten bij de eisen die aan een geïntegreerd opleidingsplan worden gesteld.

### Doelgroep

De doelgroep voor het opleidingsbeleid zijn de medewerkers in verpleegkundige, assisterende en zorgadministratieve functies binnen de sector Oncologie. De doelgroep voor dit onderzoek is de projectgroep, (zie bijlage II) met als directe opdrachtgever dhr. Hesselink en indirecte opdrachtgever mevr. van de Bunt en de leidinggevenden van de genoemde functies.

### Reikwijdte

De reikwijdte van het onderzoek is de sector Oncologie, met hierin de zorgfaciliteiten D2, E2, de poliklinieken het

Dagcentrum. Het opleidingsbeleid heeft betrekking op de niet-medische functiegroepen, dit houdt in verpleegkundige, assisterende en zorgadministratieve functies. De functies van het medische beroepsveld horen dus niet bij mijn onderzoek. Tevens zijn het Multidisciplinair Oncologische Laboratorium (MOL) en de afdeling Radiotherapie binnen de sector Oncologie niet betrokken bij het onderzoek. Deze keuze is gemaakt omdat binnen het MOL geen medewerkers uit de doelgroep werken en de afdeling Radiotherapie een grote op zichzelf staande afdeling is met al een goed eigen beleid.

Leeswijzer

In *hoofdstuk 1* wordt de **probleem- en organisatieanalyse** aan de hand van theoretisch onderzoek beschreven. De probleemanalyse is onderzocht aan de hand van de 10 vragen van Nathans. De organisatieanalyse van de sector Oncologie is uitgevoerd met gebruik van het Leidse Octaëder.

6

In *hoofdstuk 2* wordt het **theoretisch kader** geschetst van de begrippen die in relatie staan met het opleidingsbeleid. Reden hiervoor is dat de woorden opleiden en opleidingsbeleid veel gebruikt worden, maar het niet altijd even duidelijk is wat er precies onder moet worden verstaan. Op deze manier ontstaat een eenduidige begripsbepaling voor het adviesrapport over opleidingsbeleid binnen de sector Oncologie van het Universitair Medisch Centrum Groningen.

In *hoofdstuk 3* wordt in de **onderzoeksopzet** een beknopte weergave gegeven van de wijze waarop het onderzoek is aangepakt. Het onderzoek bestaat uit een theoretisch en kwalitatief onderzoek.

In *hoofdstuk 4* komen de **resultaten** van het onderzoek naar voren. Aangezien het een kwalitatief onderzoek is en er geen meetbare resultaten zijn gegeven, is dit hoofdstuk opgebouwd uit een samenvatting van de interviews en antwoord op een gedeelte van de deelvragen.

In *hoofdstuk 5* komt de **conclusie** die voort is gevloeid uit de resultaten van het onderzoek weergegeven. Daarnaast is het **advies** voor de sector Oncologie ook in dit hoofdstuk verwerkt en wordt hier het sjabloon voor het opleidingsbeleid gepresenteerd. In het advies wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag en wordt het advies omtrent het opleidingsbeleid gekoppeld aan de geformuleerde kritische succesfactoren en de beschrijving van de sector uit de voorgaande hoofdstukken.

Tot slot is in *hoofdstuk 6* het **implementatieplan** opgenomen. Hierin komt naar voren hoe het opleidingsbeleid het beste in de sector Oncologie geïmplementeerd kan worden. Tevens wordt in dit hoofdstuk een overzicht gegeven van onder anderen de benodigde tijdsinvestering, reactie van de sector en een kosten-batenanalyse.

## 1 Probleemanalyse en organisatieanalyse

### 1.1 Probleemanalyse

<sup>1</sup>In deze paragraaf wordt de probleemanalyse weergegeven. Deze analyse is gemaakt aan de hand van de tien vragen van Nathans (2005).

#### 1.1.1 Wat ziet de opdrachtgever als probleem?

Er zijn vier problemen die naar voren komen:

1) Het voorspelde personeelstekort in de zorg. Mede door de vergrijzing is nieuwe aanwas van werkkenden in de zorg (binnenkort) dringend noodzakelijk. Door de kredietcrises komen er (op korte termijn) wel meer werkzoekenden, maar daarbij is sprake van een kwalitatieve mismatch tussen vraag en aanbod. Door bijvoorbeeld al op jonge leeftijd leerlingen te interesseren voor (een opleiding in) de zorg, goede stageplaatsen aan te bieden en het voortouw te nemen bij de inrichting van leer/werktrajecten, kan het UMCG mensen aan zich binden.

2) Onvoldoende aanwas van personeel door verhuizing vanuit andere delen van het land naar de noordelijke regio. De regio Noord- en Oost-Nederland zal met zorgopleidingen en -onderwijs in hoge mate zelfvoorzienend moeten zijn om ook in de toekomst over voldoende zorgpersoneel te kunnen beschikken.

3) Ontwikkelen en behouden van kwalitatief goede mensen.

Het UMCG is een kennisorganisatie waarbinnen hoogwaardig werk wordt verricht. Er zijn kwalitatief goede medewerkers nodig op alle niveaus. Het is de kunst om de motivatie van medewerkers te verbinden met de doelstellingen van het UMCG. Mensen maken het UMCG,

en voor die mensen moet het UMCG een aantrekkelijke werkplek blijven vormen.

4) Het ontbreken van een gestructureerd opleidingsbeleid. Op dit moment is de sector Oncologie al ver in het ontwikkelen van eigen initiatieven en beleidskeuzes. Er is echter nog geen opleidingsbeleid voor verpleegkundige, assisterende en zorgadministratieve functies van de sector Oncologie. Zoals al eerder vernoemd is, is één van de kernwaardes opleiden en is het belangrijk om de medewerkers gemotiveerd te houden en aan te trekken. Dit geldt ook voor de sector Oncologie.

#### 1.1.2 Waarom is dit een probleem?

Door de reorganisatie is de samenwerking tussen de afdelingen en de communicatie onderling nog niet optimaal. Dit zal moeten groeien de komende tijd. Maar om beleid te maken voor de verschillende onderdelen van de sector, is meer uniformiteit en samenwerking vereist. Dit geldt ook voor het opleidingsplan. Op dit moment heeft elke leidinggevende van de sector zijn eigen aanpak en niemand heeft echt een idee hoe de andere leidinggevendenden het opleidingsgedeelte uitvoeren. Dit heeft tot gevolg dat er misschien goede ideeën niet van elkaar worden overgenomen en tijd niet efficiënt en effectief gebruikt wordt. Daarnaast is het wenselijk dat elke leidinggevende ongeveer dezelfde kaders en regels voor het opleiden gebruikt. Dit zal scheve gezichten van medewerkers van verschillende afdelingen voorkomen.

Wanneer de sector geen visie op opleiden en het opleidingsbeleid heeft, ontwikkelingen niet goed te realiseren en zal er geen duidelijkheid binnen de sector zijn. Iedereen houdt zijn eigen manier van werken en moet alles opnieuw uitvissen. Door het bevorderen van samenwerking, communicatie en een stukje uniformiteit, wordt er gezorgd voor teamgevoel, delen van ideeën, duidelijkheid en overzichtelijkheid.

---

<sup>1</sup> Nathans, H. (2005).; *Advieseren als tweede beroep*. Deventer: Kluwer



### 1.1.3 Voor wie is het een probleem?

Het is een probleem voor de **organisatie**. Zonder een goed opleidingsbeleid is het moeilijk om effectief en efficiënt op te leiden waarbij er rekening gehouden wordt met het strategische beleid van de organisatie. Dit houdt in dat bij het opleiden rekening gehouden wordt met de missie, visie en doelstelling van de organisatie. Door het ontbreken van een opleidingsbeleid ontbreekt het in de sector ook aan duidelijkheid, communicatie en samenwerking op het gebied van opleiden.

Het is een probleem voor de **leidinggevend**, aangezien:

1. Het onduidelijk voor deze groep is wat er precies van hun verwacht wordt.
2. Er onvoldoende inzichten zijn in de kaders en regels t.a.v. opleiden en budget.
3. Er op dit moment adhoc, en vooral korte-termijn keuzes gemaakt worden.
4. Er weinig uitwisseling is met andere afdelingen en zorgfaciliteiten binnen de sector.

Tot slot is het een probleem voor de **medewerkers**.

Aangezien het voor de leidinggevend niet duidelijk is wat ze nou precies allemaal mogen en kunnen in de organisatie is, is dit ook voor de medewerkers niet duidelijk. Door onduidelijkheid kunnen conflicten, irritaties en scheve gezichten komen. Zo kan er bijvoorbeeld niet uitgelegd worden waarom de één wel en de ander niet opgeleid kan of mag worden en zal er geen duidelijke motivatie zijn bij een afwijzing van een opleidingsaanvraag.

### 1.1.4 Hoe groot is het probleem?

Het probleem is nu nog redelijk beperkt van omvang maar dit kan veel groter worden als er op korte termijn niet iets aan wordt gedaan. Het is nu niet dermate groot dat het voortbestaan van de organisatie in gevaar komt. In het geval van de sector Oncologie staat het maken van een opleidingsbeleid al een tijdje op de planning, maar door de sectorvorming zijn ad-hoc werkzaamheden eerst voorgegaan. Nu is het wel van belang voor de

professionaliteit, overzichtelijkheid en duidelijkheid dat er een opleidingsbeleid komt.

### 1.1.5 Wat zijn de oorzaken van het probleem?

1. De hoofdoorzaak is de nieuwe sectorindeling. Na deze reorganisatie is iedereen eerst bezig geweest zijn of haar functie in te vullen en de sector een plek te geven.
2. Daarnaast gaat het opleiden tot nu toe wel goed. De leidinggevend geven bij kleine opleidingsaanvragen toestemming en laten de medewerkers de opleiding volgen. Bij grotere opleidingsaanvragen wordt door de meeste leidinggevend goedkeuring gevraagd van het MT. Tot nu toe is er geen afwijzing geweest.
3. Tevens is de P&O afdeling van de sector erg druk geweest met de sectorindeling en heeft absoluut nog geen tijd gehad om het op te pakken.
4. Tot slot is ook een mogelijke oorzaak dat de leidinggevend van de afdelingen en zorgfaciliteiten weinig met elkaar communiceren over opleiden. Daardoor weet niemand van elkaar hoe zij hun individuele opleidingsbeleid hebben vormgegeven.

### 1.1.6 Welke krachten houden het probleem in stand?

Tijdgebrek en het stellen van andere prioriteiten hielden het probleem in stand. Nu de reorganisatie is afgerond komt er meer tijd voor zaken als het opleidingsbeleid vrij.

### 1.1.7 Wat gebeurt er als het probleem niet opgelost wordt?

Als het probleem niet opgelost wordt, zal dit niet betekenen dat de sector instort. Maar er zal minder structuur en uniformiteit zijn in de opleidingen binnen de sector Oncologie. Er zal minder samengewerkt worden en alle afdelingen en zorgfaciliteiten zullen zelfstandig blijven werken. Tevens zal het moeilijker worden om de doelstellingen die de sector wil behalen (een oncologisch centrum te worden) na te streven. Tot slot zal er minder overzicht en veel onduidelijkheid zijn binnen de afdelingen en de sector op het gebied van opleiden.

### 1.1.8 Wat is tot nu toe aan het probleem gedaan?

Niets, de sector heeft wel al een ontwikkelingsplan en visie. Maar organisatiebreed is nog nooit een opleidingsbeleid gecreëerd. Wel is het Wenckebach Instituut opgericht: het instituut dat deel uitmaakt van het UMCG en opleidingen aanbiedt, die nauw aansluiten op ontwikkelingen in de patiëntenzorg en ziekenhuisorganisatie.

### 1.1.9 Eerder beleid en de gevolgen daarvan?

Na de sectorvorming is er nog geen opleidingsbeleid geweest, maar dit is ook bijna onmogelijk omdat de sectorvorming nog maar net heeft plaats gevonden. Ook voorheen is er geen opleidingsbeleid geweest. Wel hebben de organisatie en de sector een visie gecreëerd op opleiden. Elke afdeling bepaalde (binnen kaders als CAO: wet- en regelgeving) welke opleidingskeuzes werden gemaakt. Dit versterkte de zelfstandigheid van de afdelingen.

### 1.1.10 Wat is de gewenste situatie?

De gewenste situatie is dat de sector Oncologie beschikt over een opleidingsbeleid dat rekening houdt met alle betrokkenen en belanghebbenden, dat zorgt voor overzicht, duidelijkheid, structuur en uniformiteit. Dat daardoor de zelfstandige afdelingen laat samenwerken en communiceren en dat de sector (mede door het professionele opleidingsbeleid) ondersteunt om de doelstelling te behalen om een oncologisch centrum te worden.

## 1.2 Organisatieanalyse

Voor het maken van een geschikt, passend opleidingsbeleid is het van belang dat de cultuur en organisatie nauwkeurig onderzocht worden. Deze organisatieanalyse is uitgevoerd aan de hand van het model van het Leidse Octaëder en andere modellen die uit de theorie komen. Gezien de omvang van de organisatieanalyse is de uitgebreide versie

weergegeven in Bijlage III en is hieronder samenvatting van de essentie gegeven.

Het UMCG heeft in de Nederlandse gezondheidszorg vooral een taak en positie als kennisorganisatie. Het UMCG is een samenwerkingsverband van de RUG en het AZG, opgericht om te komen tot geïntegreerd beleid in zake (medisch) onderwijs, onderzoek, patiëntenzorg en opleidingen. Met fundamenteel en translationeel wetenschappelijk onderzoek, met wetenschappelijk onderwijs en met innovatie onderscheidt het UMCG zich nadrukkelijk van algemene ziekenhuizen. De samenwerking tussen deze functies maakt het mogelijk dat in het UMCG toppreferente zorg kan worden geboden, waarbij het ziekenhuis voor de gehele noordelijke regio fungeert als eindpunt van verwijzing. In de organisatie van de opleiding tot medisch specialist en de co-schappen geeft de organisatie in samenwerking met anderen invulling aan de taak om in de toekomst over voldoende medisch specialisten, verpleegkundigen en andere hulpverleners voor Noord- en Oost-Nederland te beschikken. In ruimer verband gaat het om de verspreiding van nieuwe kennis op het gebied van gezondheid, preventie, ziekte en behandeling. De afwezigheid van andere UMC's in de regio legt een grote verantwoordelijkheid bij het UMCG om in Noord-Nederland op de best mogelijk manier zijn maatschappelijke taken uit te voeren en daarin nieuwe initiatieven te nemen.

Het UMCG heeft de afgelopen jaren een goede reputatie opgebouwd, regionaal, nationaal en ook steeds meer internationaal. De organisatie werkt tot op het allerhoogste niveau in zorg, medisch onderzoek, opleiding en onderwijs, zonder de aandacht voor basisvaardigheden, basiskennis en basiszorg te verwaarlozen. De zieke en gezonde mens staan daarbij centraal. Dit vertaalt zich in de missie die aan al deze activiteiten ten grondslag ligt:

Bouwen aan de toekomst van gezondheid (Building the Future of Health)

Deze missie kan de organisatie alleen waarmaken met voldoende goed opgeleide medewerkers. Mensen maken het UMCG, en voor die mensen moet het UMCG een aantrekkelijke werkplek blijven vormen. Het vraagt ook om een leiderschapstijl die voldoende verantwoordelijkheid en ruimte aan medewerkers laat.

Er is sprake van een nauwe samenhang tussen zorg, onderwijs, opleiding en onderzoek, de kerntaken van het UMCG. De wisselwerking tussen deze kerntaken is een belangrijke voorwaarde voor innovatie en status als vooraanstaande kennisorganisatie. De kwaliteit van de organisatie en zijn opleidingsaanbod is hoog. Het opleidingspakket is innovatief en divers.

Het UMCG is één organisatie, opgebouwd uit een aantal centrale organisatieonderdelen en zes relatief zelfstandige sectoren. Binnen de sectoren zijn er afdelingen, taakgroepen en zorgfaciliteiten. Ook deze bouwstenen hebben een relatieve beleidsvrijheid. In bijlage IV is het nieuwe organogram van het UMCG te vinden. Om ervoor te zorgen dat de initiatieven en beleidskeuzes van de onderscheiden niveaus en onderdelen goed op elkaar aansluiten, moet een sluitend systeem van beleidsontwikkeling, beleidsvaststelling en uitvoering worden opgezet.

Binnen het UMCG worden patiënten behandeld met oncologische aandoeningen. Deze patiënten vinden hun weg in het UMCG bij de verschillende sectoren en poliklinieken. Het UMCG streeft echter voortdurend naar optimalisatie van de patiëntenzorg en wil de patiënt centraal stellen bij de uitvoering van alle werkzaamheden. Om deze reden is door het UMCG besloten de oncologische zorg te centreren in een oncologisch centrum: de sector Oncologie. De organogram van de sector Oncologie staat beschreven in bijlage V. De sector Oncologie van het UMCG wil een vooraanstaand oncologisch centrum in Nederland zijn. De sector zal worden gekenmerkt door een integrale benadering van de zorg voor de patiënt met kanker. Zij realiseert dit door een integratie van patiëntenzorg, onderzoek, opleiding en onderwijs op het gebied van de oncologie. De sector

verkrijgt als centrum een meerwaarde door de inbedding in de academische setting van het UMCG en de Rijksuniversiteit Groningen. In het visiedocument van de sector staan diverse uitspraken die richtinggevend zijn voor het opleidingsbeleid.

*Opleiding: De sector levert een actieve bijdrage aan de opleidingscurricula voor oncologisch georiënteerde (vervolg-) opleidingen en verzorgt postacademisch onderwijs. Verpleegkundigen en andere paramedici krijgen aanvullende opleidingen aangeboden. Er is tevens een opleiding voor oncologische nurse practitioners. Bij alle medewerkers in de sector en bij nieuwe medewerkers is permanente scholing en nascholing aan de orde. Deze dient op maat te zijn. Naast de vakinhoudelijke invulling draagt deze scholing bij aan betere samenwerking, goede onderlinge communicatie, persoonlijk commitment en het dragen van verantwoordelijkheid.*

*Werken aan de gewenste cultuur: Het realiseren van een cultuur waarin medewerkers zich herkennen, zich verbonden voelen met elkaar en met de sector en het gedrag dat daarbij hoort vanzelfsprekend vinden, vergt investering en onderhoud. Voor alle medewerkers die vanuit hun huidige functie en positie overkomen naar de sector, zullen in dit kader bijeenkomsten en trainingen worden georganiseerd. Centraal staan dan vaardigheden en competenties gericht op klantgerichtheid, samenwerking en het omgaan met veranderingen.*

De sector Oncologie kan getypeerd worden met Harrisons' taakcultuur, waarbij het aspect 'vertrouwen' centraal staat. De strategie van de sector Oncologie heeft het meest weg van de goudzoeker typologie van Miles en Snow; gericht op het verkennen en uitvinden van nieuwe mogelijkheden en markten, waarbij ook risico's genomen worden. De benadering van de medewerkers van de sector Oncologie wordt het best omschreven in het Harvard model, waarbij oog is voor de ontwikkeling en betrokkenheid van medewerkers. Daarbij gaat men met name uit van de verantwoordelijkheid en motivatie van de medewerkers (ook Y-theorie van Mc Gregor)

## 2 Literatuuronderzoek

Uit onderzoek blijkt dat trainen en opleiden erg belangrijk is voor goede prestaties in en van de organisatie. Maar hoe kan er het beste opgeleid worden, wanneer worden opleidingen het meest effectief ingezet, welke prioriteiten in opleidingen gaan voor, wat is een opleidingsbeleid en hoe kan zo'n opleidingsbeleid het beste vormgegeven worden? Dat staat allemaal in dit hoofdstuk beschreven.

### 2.1 Wat is opleiden?

Opleiden is niet een op zich zelf staand managementinstrument. Opleiden is een onderdeel van het organisatiebeleid, en meer specifiek, van het personeelsmanagement. Wil de organisatie kunnen blijven voldoen aan de vele veranderende eisen die de omgeving stelt aan echt effectief functioneren, dan zullen de strategische en beleidsdoelstellingen vertaald moeten worden in kwalitatieve functioneringseisen. Zowel op organisatieniveau als op het niveau van individuen en groepen.

<sup>2</sup>Opleiden is een verzamelterm voor scholing, training, opleiding en ontwikkeling, deskundigheidsbevordering. Organisaties hebben daarom baat bij werknemers die kennis kunnen ontwikkelen en inzetten die van belang is voor veranderende organisatiedoelen en werkomstandigheden. Op deze manier kan een organisatie over de capaciteiten beschikken die zijn vereist om nieuwe oplossingen te creëren. Deze manier van werken in een organisatie, wordt Human Resource Development (HRD) genoemd. HRD is een vraagstuk van afstemming tussen de organisatiestrategie in het algemeen en de aanwezige en potentiële persoonlijke vaardigheden en deskundigheid van de afzonderlijke medewerkers in die organisatie.

---

<sup>2</sup> Kamminga, W. *Opleidingsbeleid in organisaties* Zaltbommel: Schouten & Nelissen

### Waarom opleiden?

Strategisch opleiden is het ontwikkelen van kennis en competenties van individuele medewerkers met als doel het bereiken van de algemene competenties en doelstellingen op organisatieniveau, zoals vastgesteld door het topmanagement in het strategisch beleid.

Employability houdt in dat de medewerkers breed en blijvend inzetbaar zijn, ook wel flexibel genoemd. Er wordt gezegd dat flexibilisering is een van de meest bepalende factoren voor het succes of het falen van organisaties. Die flexibiliteit kan men op veel manieren realiseren. Men kan productieprocessen anders inrichten, flexibelere technologie gaan toepassen, maar men kan ook proberen arbeid flexibeler in te zetten. Ook wel een toename van de mate waarin een organisatie de inzet van mensen en/of middelen voortduren, kan aanpassen aan de veranderende eisen vanuit de omgeving. Om employability te verwezenlijken is het nodig dat de medewerkers voortdurend blijven ontwikkelen door mobiliteit, opleiding en training. Tevens wordt van de werkgever verwacht dat hij de employability faciliteert door interne mobiliteit te stimuleren en door geld en tijd voor opleiding en training ter beschikking te stellen. Inzetbaarheid betekent dat individuele medewerkers over kwaliteiten moeten beschikken om diverse taken en functies adequaat te vervullen. Zij moeten zich kunnen aanpassen aan een veranderende omgeving, nu en in de toekomst.

### 2.2 Opleidingsbeleid

De termen 'opleidingsbeleid, opleidingsplan of opleidingsbeleidsplan' zijn niet nieuw en lijkt bovendien goed ingeburgerd. Iedereen heeft wel een idee wat deze termen inhouden en wat ermee bedoeld wordt. Maar wanneer er gevraagd wordt wat nou de exacte definitie is

en of ze willen omschrijven hoe zo'n plan of beleidsstuk eruit ziet, dan krijg je allemaal verschillende antwoorden. Bijna alle omschrijvingen focussen slechts op een deel van de verschillende aspecten die bij opleidingsplanning een rol spelen. Ik wil uitgaan van een breder begrip.

Een beleid is de wijze van handelen, de gedragslijn, de manier waarop een organisatie gestuurd wordt. Een opleidingsbeleid verwijst bijgevolg naar de gedragslijn, de houding van een organisatie ten opzichte van opleidingen. Een opleidingsbeleid heeft dan ook als definitie:

**Alle acties die voortvloeien uit het opleidingsbeleid zijn bedoeld om medewerkers kwalitatief in staat te stellen een fundamentele bijdrage te leveren aan de realisering van de bedrijfsdoelstellingen.**

In die optiek is een opleidingsbeleid een neutraal begrip. Maar de manier waarop het in een organisatie concreet wordt ingevuld, kan wel verschillen.

Afhankelijk van de accenten kan er onderscheid gemaakt worden tussen:

- Strategisch opleidingsbeleid
- Structureel opleidingsbeleid
- Operationeel opleidingsbeleid

In bijlage VI staat het overzicht van het opleidingsbeleid dat is opgesplitst naar niveau. In het opleidingsbeleid wordt de vraag beantwoord waarom je als bedrijf aan opleidingen doet en wie wat doet om binnen het bedrijf opleiden tot een bestuurbare zaak te maken. Strategisch opleidingsbeleid stelt vragen als 'doen we nog de goede dingen?'. Operationeel opleidingsbeleid houdt zich bezig met de vraag 'doen we de dingen goed?'. Bereiken we met deze opleiding wat we willen bereiken; wat is voor verbetering vatbaar?

Bij opleidingsbeleid gaat het steeds om twee vragen:

1. Waar richten we onze opleidingsinspanning op?

2. Hoe richten we het proces in dat er toe moet leiden dat we het gewenste gedragerepertoire beschikbaar krijgen en beschikbaar houden.

Samenvattend is het opleidingsbeleid gericht op het samenbrengen van de organisatiedoelstellingen met de ambities en mogelijkheden van de individuele medewerkers. Daarbij moet er evenwicht zijn en zal, ondanks mogelijkheden en wensen van medewerkers, de organisatiedoelstelling prevaleren. Anderzijds heeft elke werkgever de opdracht een goede werkgever te zijn en daarbij zo goed mogelijk rekening te houden met de mogelijkheden en wensen van medewerkers.

### 2.2.1 Strategisch opleidingsbeleid

Strategisch opleidingsbeleid houdt in dat de globale bedrijfsstrategie, waarin het bedrijf wordt afgestemd op de externe omgeving wordt vertaald naar algemene richtlijnen en prioriteiten op het vlak van opleiding.

Bij strategisch opleidingsbeleid richt een organisatie zich op toekomstige, grote veranderingen in de organisatiestructuur, functies en taken. De opleidingen worden niet uitsluitend ingezet ten behoeve van de bestaande functiestructuur, maar vooral ook ter ondersteuning van veranderingen. Centraal gezichtspunt bij strategisch opleidingsbeleid is de tijdige beheersing van nieuwe taken door de daartoe aangewezen personen, met daarbij inbegrepen het voorkomen van weerstand tegen de vernieuwing.

Strategische opleidingsplannen geven aan met welke prioriteiten, ten behoeve van welke veranderingsplannen aan welke medewerkers, welke opleidingsinhouden moeten worden voorzien.

Het tijdsperspectief is voor elk strategisch opleidingsplan verschillend. Dit is vooral afhankelijk van de aard van het veranderingsproces dat de organisatie doormaakt. Er zijn bedrijven waar deze veranderingsprocessen eenmalig voorkomen na lange perioden van continuïteit. Maar voor een groeiend aantal organisaties lijken de turbulenties in

hun omgeving een blijvend karakter te hebben gekregen. Strategische opleidingsplannen hebben bijgevolg een projectmatig karakter.

Naarmate de inzet van opleidingsplannen belangrijker wordt voor het slagen van de beoogde veranderingen, zal de link met de globale bedrijfsstrategie duidelijker worden. Het is dan ook wenselijk om de strategische elementen van het opleidingsbeleid op of nabij het directieniveau te positioneren.

<sup>3</sup>Het opleidingsbeleid is gericht op strategisch opleiden. Uitgangspunten van strategisch opleiden liggen enerzijds op het vlak van strategische beleidsvoering binnen de organisatie en anderzijds op het vlak van opleiden in het kader van een cyclisch proces van opleiden. Strategisch opleiden in organisaties gaat uit van de volgende uitgangspunten:

- Gerichtheid van realisatie van de doelstellingen.
- De definiëring van problemen in systeemtermen.
- Een cyclisch model van opleiden.

### 2.2.2 Structureel opleidingsbeleid

Het structureel opleidingsbeleid gaat uit van de eisen van de bestaande of gewenste organisatiestructuur om doelstellingen en inhouden te bepalen.

Het structureel opleidingsbeleid koppelt opleiding aan de functie- en taakvereisten. Het gaat dus om de inzet van opleidingen, die ontleend zijn aan eisen van de bedrijf- en functiestructuur. Bij structureel opleidingsbeleid staat de optimalisering van personele inzet binnen de bestaande of toekomstige organisatiestructuur centraal. Hier duikt de effectiviteitsvraag op: welke positieve effecten levert de opleiding op voor ons bedrijf? Een structureel opleidingsplan geeft bijgevolg aan, voor welke functies en taken, voor welke medewerkers, opleiding nodig is. Zo kan een opleidingsjaarplan worden opgesteld, waarin zowel de

prioriteiten vanuit het directieniveau als vanuit de afdelingen en de individuele medewerkers worden opgenomen.

Verschillende functies zullen bij het ontwikkelen van structurele opleidingsplannen betrokken moeten worden. De verhouding tussen top-down en bottom-up elementen zal op voorhand moeten vastgelegd worden.

### 2.2.3 Operationeel opleidingsbeleid

Binnen het operationeel opleidingsbeleid schenkt de organisatie vooral systematisch aandacht aan het verbinden van opleidingsaanbod met de behoeften en noden van medewerkers. De beheersing van tijd en kostprijs staan hierbij centraal. Operationele opleidingsplannen geven aan:

- over welke opleiding het gaat
- wie tot de doelgroep behoort
- wanneer de opleiding plaats zal vinden
- hoe lang de opleiding zal duren
- wat de opleiding kost
- door wie de opleiding wordt gegeven

Operationeel opleidingsbeleid houdt zich in hoofdzaak bezig met de efficiëntievraag: "Hoe doen we het, hoe pakken we het aan?" In grotere bedrijven worden de operationele opleidingsplannen door de personeelsverantwoordelijke uitgewerkt. Maar vaak speelt ook het lijnmanagement hierin een belangrijke rol. Voor een degelijke operationele opleidingsplanning is een nauwgezette administratie onontbeerlijk. Ze vormt immers de basis voor het jaarlijks terugkerend overzicht van het opleidingsgebruik en de kosten die daar mee gemoeid zijn. Deze informatie is bovendien vereist/uiteerst waardevol voor het sociaal jaarverslag.

Wanneer bedrijven, die enkel op dit niveau opleiding plannen, beroep doen op extern opleidingsaanbod, is de keuze overwegend rechtlijnig en traditioneel. Er wordt meestal gekozen voor standaardopleidingen met open inschrijving, ten behoeve van functies die niet op papier zijn uitgeschreven, maar waarvan de taken goed gekend zijn.

---

<sup>3</sup> Bergenhenengouwe, G.J., *Strategisch opleiden in organisaties*  
Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen

Bedrijven met een operationeel opleidingsbeleid zullen het opleidingsaanbod verkennen vanuit hun eigen vraag of behoefte. Alleen wordt deze behoefte minder systematisch geanalyseerd dan bij bedrijven die een opleidingsbeleid voeren op structureel niveau. Bij bedrijven die totaal geen opleidingsbeleid voeren, ontstaan opleidingsinitiatieven schijnbaar uitsluitend door confrontatie met extern aanbod.

### 2.3 Strategisch Human Resource Development

<sup>4</sup>Strategisch Human Resource Development (HRD) betekent niet dat initiatief en oriëntatie ten aanzien van opleiden en leren alleen topdown kan worden gedirigeerd. Op elk niveau van de organisatie (als geheel, als afdeling, als individu etc.) kan zich een situatie voordoen die als vertrekpunt kan dienen van een opleidings- of leertraject. Bij het ontwerpen van een succesvol opleidingsplan wordt in toenemende mate rekening gehouden met de behoeften, wensen en omstandigheden van de individuele medewerkers. Dit is de bottom-up benadering, die voornamelijk wordt toegepast in de benadering van opleiden en leren in een lerende organisatie. Het belangrijkste kenmerk is dat opleiden niet alleen van bovenaf wordt gestuurd vanuit een strategisch vooropgesteld plan, maar dat medewerkers ook ondernemers zijn van hun eigen talenten. Er bestaat een motiverende combinatie tussen werken en leren als onderdelen van één geïntegreerd proces.

**Maar om een geïntegreerd opleidingsbeleid te krijgen, is het belangrijk dat het opleidingsbeleid dus alle drie de niveaus, strategisch -, structureel – en operationeel opleidingsbeleid bevat.**

Deze drie beleidsniveaus, met bijpassende opleidingsplannen, zijn niet los te koppelen van elkaar. Er is een duidelijke hiërarchische lijn in te herkennen:

- Strategisch opleidingsbeleid vraagt altijd een structurele uitwerking. Immers, veranderingen leiden tot een nieuwe structuur met een daarbij passende opleidingsvraag en structurele opleidingsplannen.
- Structurele opleidingsplannen vragen om een aansluitende operationele invulling.
- Omgekeerd kunnen we stellen dat een bedrijf vanuit de ervaring van het werken met operationele opleidingsplanning de stap kan zetten naar het structurele niveau.

Afhankelijk van de organisatorische context kunnen de aard en het niveau van het opleidingsplan verschillen. Vast staat dat het beleidsmatig gebruik van opleidingen toeneemt van een lager naar een hoger niveau naarmate een organisatie groeit.

Dat er een relatie is tussen de organisatiestrategie en de HR-activiteiten (zoals hier het opleidingsbeleid) is duidelijk. Er zijn verschillende benaderingen die bepalen hoe deze relatie is ingedeeld. Samengevat volgt daaruit dat er vier perspectieven op HRM onderscheid kunnen worden, dit zijn niet vier volledig uitsluitende categorieën.

<sup>5</sup>Als eerste is er het universele perspectief, deze stelt dat enkele welbepaalde HRM-praktijken in alle omstandigheden beter werken dan andere. Dan is er het contingentie perspectief, deze stelt dat het afhankelijk is van de concrete context of bepaalde HRM-praktijken aanleiding geven tot betere organisatieprestaties. De belangrijkste variabele in deze benadering is ongetwijfeld de organisatiestrategie. Aansluitend daarbij wordt ook de organisatiecontext als beïnvloedende factor opgenomen. Als derde is er het configuratieve perspectief, oorspronkelijk omschreven als uitgaande van de unieke (interne) organisatiecontext, die sterk bepaald is door de belangrijkste keuzes en/of beslissingen in het verleden en de daarbij samenhangende organisatiecultuur. Tot slot is er het contextuele perspectief, hierbij spelen vooral de

<sup>4</sup> [http://nl.wikipedia.org/wiki/Strategisch\\_opleiden](http://nl.wikipedia.org/wiki/Strategisch_opleiden) Geraadpleegd op 21 mei 2009

<sup>5</sup> Vloeberghs D. *Human Resource Management. Fundamenten en perspectieven* (3de druk) Lannoo-campus

culturen in verschillende landen en de institutionele context een rol. <sup>6</sup>Deze perspectieven zijn er om als organisatie je concurrentievoordeel te halen. Ga je uit van het contingentieperspectief dan kan je volgens Schuler en Jackson verschillende basisstrategieën kiezen. Zo heb je de innovatieve strategie, de kostenefficiëntiestrategie en de kwaliteitsverbeteringstrategie. Het streven naar een competitief voordeel zal volgens Miles en Snow altijd moeten gebeuren via de keuze voor een bepaalde strategie. Die keuze zal op haar beurt een weerslag hebben op de personele strategie. Externe marktfactoren bepalen de ondernemingsstrategie, die op haar beurt de keuze voor bepaalde HRM-instrumenten vastlegt. In bijlage VII is te vinden hoe de HR- instrumenten en resultaten af kunnen leiden van de missie en waarden van de organisatie, ook wel de gedragsbenadering (algemeen schema) genoemd.

Het is dus van belang dat er een duidelijke samenhang tussen strategisch HRM is en de strategische behoeften van de organisatie komt. Deze samenhang komt ook tot uiting in het 5P-model van Schuler. Hij toont aan dat Strategisch HRM (SHRM) bestaat uit verschillende componenten: filosofie, beleid, cultuur, waarden, programma's, praktijken en processen. Hij beschrijft hoe deze componenten ertoe moeten bijdragen dat Human resources betrokken worden op de strategische organisatiebehoefte. Er ontstaat meer inzicht in de complexe interactie tussen de strategische bedrijfsdoelstellingen en de HR-activiteiten en tussen de HR-praktijken onderling.

- HR-filosofie ('philosophy'): dit betreft een vrij algemene uitspraak over hoe de organisatie de Human resources ziet, welke rol ze spelen in het organisatiesucces en hoe ze behandeld, geleid en gewaardeerd moeten worden, de bedrijfswaarden.
- HR-beleid ('policies'): dit verwijst naar de richtlijnen voor activiteiten op het gebied van het managen van mensen en het ontwikkelen van HR-programma's en – praktijken.

- HR-programma's ('programs'): dit zijn samenhangende HR-inspanningen, bedoeld om de strategische veranderingen in de organisatie te introduceren, te verspreiden en in stand te houden, die vanuit de strategische bedrijfsbehoeften noodzakelijk zijn geworden.
- HR-praktijken ('practices'): zijn erop gericht de medewerkers te bewegen, te motiveren tot het bij de specifieke bedrijfsstrategie passende rolgedrag.
- HR-processen ('processes'): die betrekking hebben op hoe de HR-activiteiten vastgesteld, geformuleerd en geïmplementeerd worden.

In bijlage VII is het 5P-model van Schuler (1992) te vinden. In het 5P-model voor strategisch HRM versmelten diverse activiteiten op het terrein van HRM in één organisatiestrategie. Op deze wijze kunnen de verschillende activiteiten binnen de 5P's bijdragen aan de strategievorming van de organisatie, tevens wordt er een koppeling gelegd tussen de algemene strategie en de uitgevoerde HR-activiteiten.

Als duidelijk is wat de organisatiedoelstelling en strategie wordt en hier de HR-activiteiten op afgestemd zijn, kunnen we nu terug gaan naar het geïntegreerd opleidingsbeleid. Dan komen we terecht bij het Menselijk-kapitaalmodel van Lepak en Snell. Het uitgangspunt van dit model wordt gevormd door de vaststelling dat bij het verwerven van menselijk kapitaal in principe twee mogelijke routes openstaan: ofwel 'koopt' men het aan op de arbeidsmarkt, ofwel 'ontwikkelt' men het zelf binnen de eigen organisatie (ook wel make or buy optie genoemd). De parameters die in dat verband een primaire rol spelen zijn het al dan niet waardecreërend potentieel en de mate van uniciteit (uniek en zich daardoor onderscheid van andere). In bijlage VII is het Menselijk-kapitaalmodel te vinden, in dit model staat weergegeven wanneer het verstandig is om te kopen of te maken. Voor het opleidingsbeleid is dit van toepassing. Het is verstandig om na te gaan wanneer er voor nieuwe activiteiten de medewerkers uniek zijn of niet en of ze veel waarde hebben. Op die manier kan er nagedacht worden of

---

<sup>6</sup> Vloeberghs D. *Human Resource Management. Fundamenten en perspectieven* (3de druk) Lannoocampus



het verstandig is om medewerkers met de gewenste 'unieke' competenties te werven, of zelf op te leiden.

#### *Horizontale en verticale fit*

Het ideale opleidingsbeleid is een beleid die rekening houdt met de behoeften en belangen van alle betrokkenen en een overzicht geeft op de doelstellingen, visie en ontwikkelingen van alle niveaus. Dat er een relatie is tussen de organisatiestrategie en de HR-activiteiten (zoals hier het opleidingsbeleid) is duidelijk. Dit heet ook wel een verticale fit (noodzakelijke afstemming van het HRM-beleid als geheel op de organisatiestrategie).<sup>7</sup> Hier wordt verondersteld dat organisaties die er in slagen overeenkomst te realiseren tussen hun strategische opties en de invulling van het HRM-systeem, beter zullen presteren. Vertical fit kan gerealiseerd worden door de logica van een strategiekaart te volgen : (1) welke strategische doelen zijn cruciaal, (2) welke zijn de drijfkrachten achter deze doelen (bv. zorgverbetering), (3) hoe dienen medewerkers zich te gedragen opdat die krachten aan het drijven gaan en (4) hoe moet het HRM-systeem er uit zien om het gedrag van die werknemers op de juiste drijfkrachten te richten?

Naast een geïntegreerd opleidingsbeleid, zou het ideaal zijn dat alle HR-activiteiten met elkaar samenhangen en dat deze op elkaar zijn afgestemd. Dit wordt ook wel de horizontale fit genoemd (noodzakelijke afstemming van individuele HR-activiteiten op elkaar). Een krachtig HRM-systeem is een systeem dat eenduidige signalen geeft aan medewerkers: signalen over welk gedrag, resultaten en competenties belangrijk zijn. Dit kan maar door HRM-praktijken te selecteren die elkaar versterken. Pas wanneer er in geslaagd wordt deze krachtige connecties op te sporen, kan de reële bijdrage van HRM aan de bedrijfsprestaties geschat worden.

---

<sup>7</sup> [http://www.econ.kuleuven.be/fetew/pdf\\_publicaties/bi\\_articles/bi.nr17-1.pdf](http://www.econ.kuleuven.be/fetew/pdf_publicaties/bi_articles/bi.nr17-1.pdf) geraadpleegd

op 8 juni '09

### 3 Het onderzoek

In dit hoofdstuk komt de uitgebreide beschrijving van de onderzoeksopzet naar voren.

#### 3.1 Probleemstelling

Aan de hand van de probleemanalyse is de volgende hoofdvraag en probleemstelling naar voren gekomen:

*“Welke ondersteuning kan worden geboden aan de betrokkenen bij de vaststelling van het opleidingsbeleid binnen de sector Oncologie, rekening houdend met de diverse belangen van de belanghebbenden?”*

##### 3.1.1 De deelvragen

De onderzoeksvragen, ook wel deelvragen genoemd, die bij het beantwoorden van de hoofdvraag naar voren kwamen, zijn als volgt gedefinieerd:

1. Wat is de huidige situatie binnen de sector Oncologie op het gebied van het vaststellen van opleidingsplannen?
2. Wat is de ideale toekomstige situatie voor de sector Oncologie op het gebied van opleiden?

##### 3.1.2 Afbakening

Een opleidingsbeleid is erg breed en groot en er kan vanuit verschillende invalshoeken worden onderzocht. Er zijn veel betrokkenen en belanghebbenden bij het maken van een opleidingsbeleid. Mijn onderzoek richt zich niet op de functie vereisten, - verwachtingen en de opleidingsbehoeften van de leidinggevenden en medewerkers. Mijn onderzoek is met name gericht op het vormgeven van het opleidingsbeleid en het bieden van ondersteuning en informatie aan betrokkenen en belanghebbenden.

#### 3.2 Het onderzoek

In deze paragraaf wordt uiteen gezet op welke wijze het onderzoek is opgezet en wordt beschreven welke theorieën en methodes zijn gebruikt binnen het onderzoek.

<sup>8</sup>De keuze van de onderzoeksmethode is afhankelijk van de informatie die een organisatie wenst te verkrijgen. Er zijn twee mogelijkheden: kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Door middel van kwantitatief onderzoek kan een groot aantal respondenten worden ondervraagd, waardoor cijfermatig inzicht wordt verkregen en de mogelijkheid bestaat om procentuele verhoudingen weer te geven. Als meer diepgaande informatie nodig is (bijvoorbeeld waarom men een bepaalde mening is toegedaan) is kwalitatief onderzoek aan te raden. Kwalitatief onderzoek geeft een beeld van de wensen, ervaringen, meningen of behoeften van de doelgroep.

##### 3.2.1 Methoden

Om antwoorden te krijgen op de gestelde hoofdvraag en deelvragen worden verschillende methoden gebruikt, deze zijn kwalitatief van aard.

Het onderzoekstype dat gebruikt gaat worden in deze hoofdvraag is beschrijvend van aard. Er wordt met deze adviesnota een advies ontwikkeld voor de sector Oncologie over hoe het beste een opleidingbeleid op gesteld kan worden. Hierbij wordt gekeken wat de aandachts-, ontwikkel- en speerpunten zijn voor een opleidingsbeleid voor de niet-medische beroepsgroepen van de sector Oncologie.

Daarnaast wordt secundair onderzoek verricht. De motivatie hiervoor is dat er al veel is geschreven over dit

---

<sup>8</sup><http://www.right-marktonderzoek.nl/Methoden-onderzoek/kwalitatief-onderzoek.aspx> Geraadpleegd op 14 april 2009

onderwerp. Er is dus onderzoek gedaan wat er in het UMCG tot nu toe allemaal over opleiden en opleidingsplannen is geschreven. Aan de hand van theorie uit boeken en internetbronnen is het onderzoek versterkt met theoretische achtergrond. Het is hierbij van belang om te onderzoeken welke informatie het meest relevant en toepasbaar is voor de sector Oncologie van het UMCG.

### 3.2.2 Onderzoekopzet per deelvraag

Er is onderzoek gedaan om antwoord te kunnen krijgen op de twee deelvragen. Nadat antwoord is gegeven op de deelvragen, kan de hoofdvraag ook beantwoord worden. Daarom is de onderzoekopzet per deelvraag gespecificeerd.

#### Deelvraag 1: Wat is de huidige situatie binnen de sector Oncologie op het gebied van het vaststellen van opleidingsplannen?

##### *Fieldresearch*

Voor deze deelvraag is de methode fieldresearch toegepast. Op elke zorgfaciliteit binnen de sector Oncologie is een dag meegelopen, om een algemeen beeld te krijgen van wat er allemaal gebeurt in de zorgfaciliteiten. Door de opgedane contacten kon daarna gemakkelijker hulp gevraagd worden. Het bood tevens de gelegenheid al een aantal algemene vragen te stellen over opleiden, zoals hoe men het huidige opleidingsbeleid ervaart binnen de sector. Het gaf een algemeen beeld, maar was belangrijk voor het begin van het onderzoek.

De belangrijkste fieldresearch onderdelen waren:

- Observatie op alle zorgfaciliteiten (aanwezigheid, meelopen en vragen stellen).
- Projectbijeenkomsten bijwonen.

##### *Methode Interviews*

Interviewen als vorm van onderzoek geeft diepgaande informatie, door in te gaan op achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van de doelgroep. Het gaat in op het 'waarom van heersende meningen en bepaalde gedragingen'.

Voordelen van kwalitatief onderzoek via interviews:

- De mogelijkheid om door te vragen.
- De mogelijkheid om de vraagstelling en de methodiek tijdens de looptijd van het onderzoek bij te sturen aan de hand van reeds behaalde resultaten.
- De mogelijkheid om gebruik te maken van projectieve technieken (vraagtechnieken die tot doel hebben om remmingen bij respondenten weg te nemen, waardoor de respondenten eerder vrijuit over zichzelf gaan praten).
- De mogelijkheid voor de opdrachtgever om mee te kijken en hierdoor snel een beeld te krijgen van wat er leeft onder de onderzoeksgroepen.

Voor de interviews is het toepassen van een goede techniek belangrijk. Daarvoor werd de interviewtechniek van bijlage VIII geraadpleegd.

Functie:	Kwantificering:
Alle leidinggevendenden van de betrokken zorgfaciliteiten van de sector Oncologie (er zijn drie zorgfaciliteiten: E2, D2 en Dagcentrum)	= 100%
Per zorgfaciliteit 1 van de regieverpleegkundigen (per zorgfaciliteit zijn 2-3 regieverpleegkundigen)	= +/- 50 %
De leidinggevende van de afdeling zorgadministratie	= 100%
3 P&O coördinatoren uit verschillende sectoren (er zijn in totaal 6 sectoren)	= 50%
1 lid van het tweehoofdig MT van de sector Oncologie	= 50%
De controller van de sector Oncologie	= 100%
Een vertegenwoordiger / opleidingsconsulent van het Wenckebach instituut (1 persoon die direct betrokken is bij de sector Oncologie)	= 100%
Alle leden van het projectteam	= 100%

**Tabel 1:** betrokkenen uit de volgende functies werden geïnterviewd

## Deelvraag 2: Wat is de ideale toekomstige situatie voor de sector Oncologie op het gebied van opleiden?

Naast de onderzoeksmethoden die bij deelvraag 1 zijn aangegeven, is de grootste onderzoeksmethode bij deze deelvraag de deskresearch. Er is al veel informatie over opleiden, opleidingsbeleid, opleidingsplannen etc. De belangrijkste bronnen voor de deskresearch zijn:

- Informatie uit UMCG database.
- UMCG intranet.
- Raadplegen van internetbronnen.
- Relevante literatuur over opleiden.

Maar ook bij deze deelvraag zijn de onderzoeks-ethoden fieldresearch en interviews toegepast. Het onderzoek was erop gericht om uit te vinden wat er op dit moment gedaan wordt met opleiden, wat de procedures en beleidstaken zijn. Tevens werd onderzocht welke obstakels en onduidelijkheden er zijn op het gebied van opleiden en wat de verwachtingen zijn op het gebied van opleiden en het opleidingsbeleid. Het onderzoek was er ook op gericht om te kijken welk opleidingsbeleid het beste bij de cultuur van de sector Oncologie past.

### 3.2.2 Theorieën

In dit hoofdstuk komen de vakmodellen naar voren die zijn gebruikt voor het onderzoek ter extra informatie. Tevens is het ook een middel om de betrouwbaarheid van het advies te vergroten. De belangrijkste modellen zijn de modellen uit het boek van Kamminga en het opleidingsmodel van de internetsite <sup>9</sup>GOC.

Voor de organisatieanalyse, de modellen:

- Het Leidse Octaëder.
- cultuurtypologie van Harrison.
- De strategietypologieën van Miles en Snow.

---

<sup>9</sup> <http://www.goc.nl/opleidingsplan-maken.aspx.c> Geraadpleegd op 7 mei '09

- Harvard-model (Mc Gregor Y) of Michigan-model (Mc Gregor X).
- X en Y theorie van <sup>10</sup>McGregor.
- De probleemanalyse is aan de hand van de tien vragen van Nathans (2005) geanalyseerd.

Verder zijn er nog een aantal andere theorieën die ik wil gaan toepassen op mijn onderzoek, namelijk:

- 11 Conclusies voor opleidingsplanning in 12KMO's.
- 13 Algemeen model voor het opleidingsbeleid van een arbeidsorganisatie.
- 14 Gedragsbenadering (algemeen schema).
- 5p model van Schuler.
- Menselijk-kapitaalmodel.

### 3.2.3 Instrumenten

Er werden semi-gestructureerde diepte-interviews gehouden, met behulp van een aantal vragen/aandachtspunten en ondersteund door opnameapparatuur.

Er is een semi-gestructureerde vragenlijst toegepast, aangezien het belangrijk was dat er een richting gegeven werd aan de onderwerpen en antwoorden, omdat het opleiden een breed onderwerp is en iedereen ze eigen interpretaties aan kan geven. Door middel van deze werkvorm en instrumenten is het onderzoek naar mijns inziens valide en betrouwbaar geweest. Tevens is in 3.2.1 te zien dat de belangrijkste mensen zijn geïnterviewd en de uitkomsten daarmee als representatief en betrouwbaar mogen worden beschouwd. .

---

<sup>10</sup> <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/diversen/751-de-x-en-y-theorie-van-mcgregor.html> Geraadpleegd op 5 mei '09

<sup>11</sup> <http://vdab.be/komeet/ref/03/03.htm> Geraadpleegd 29 april '09

<sup>12</sup> KMO's zijn Klein tot middelgrote organisaties.

<sup>13</sup> Kssels J.W.M., Smit C.A. Opleiders in Organisaties, Opleidingsbeleid. Deventer: Kluwer

<sup>14</sup> Vloeberghs D. Human Resource Management. Fundamenten en perspectieven (3de druk) Lannoo-campus

### 3.3 Onderzoeksopzet

In deze paragraaf wordt uiteen gezet op welke wijze het onderzoek is opgezet, wanneer er gemeten is en bij wie.

#### 3.3.1 Fase 1: Verhelderen/ afbakenen van de opdracht

Er waren meerdere belanghebbenden met verschillende verwachtingen van mijn opdracht en onderzoek (tabel 2).

De leidinggevenden van de afdeling:	Opleidingsbehoeften meten
De projectgroep:	De aspecten die bij het opleidingsbeleid komen kijken zoals wet- en regelgeving en budgetten e.d. En advies: hoe moet de projectgroep verder, waar moet allemaal aan gedacht worden.
Lijnmanagement/ MT:	Beleidsmatig plan voor uniformiteit
Medewerkers van de afdeling	De kader en regels voor opleiden

**Tabel 2:** belanghebbenden en verwachtingen

Door middel van gesprekken met voorzitter en leden van de projectgroep en met het de opdrachtgevers is er in deze fase verheldering ten aanzien van de opdracht gekomen. Daarnaast bestond deze eerste fase uit:

- Rondleidingen UMCG.
- Fieldresearch, meeloopdagen.
- Presentatie aan en discussie in de projectgroep.
- Toetsing van de bijgestelde opdracht bij opdrachtgever.
- Maken plan van aanpak.
- Maken organisatieanalyse.

Conclusie= De bijgestelde opdracht vanuit de projectgroep is één format maken waarmee periodiek een opleidingsbeleid gemaakt kan worden door de opleidingsadviesgroep

#### 3.3.2 Fase 2: Beginnen met onderzoek

In de tweede maand zijn de volgende onderzoeken gedaan:

- Maken probleemanalyse.
- Interviews met leidinggevenden.
- Deskresearch; wat is een opleidingsbeleid?
- Onderzoek; Wat is de huidige situatie op het gebied van opleiden binnen de sector?
- Onderzoek; Welke behoeften aan ondersteuning zijn er?

#### 3.3.3 Fase 3: Onderzoekvoortzetting

In de derde maand is het onderzoek zo verder voortgezet:

- Interviews met overige belanghebbenden.
- Onderzoek; Wat is de huidige situatie op het gebied van opleiden binnen de sector?
- Onderzoek; Welke belangen spelen er?
- Deskresearch en interviews; Wat is de ideale situatie voor de sector Oncologie.
- Ontwikkeling concept format voor opleidingsbeleid.

#### 3.3.4 Fase 4: Laatste onderzoeksonderdelen

In de vierde maand en laatste maand voor het onderzoek zijn de volgende stappen ondernomen:

- Presentatie aan de projectgroep om te kijken of ze nog aanvulling en feedback hebben op het opleidingsbeleid. Tevens is hierbij getoetst of het opleidingsbeleid voldoet aan de verwachtingen van de projectgroep.
- Verder ontwikkelen van het opleidingsbeleid.
- Schrijven adviesnota.

#### 3.3.5 Fase 5: Afronden onderzoeksverslag en adviesnota.

- Afronden onderzoeksverslag en adviesnota.
- Voorbereiden presentatie aan opdrachtgevers en overige betrokkenen.

## 4 De onderzoeksresultaten

Om de resultaten van het onderzoek te beschrijven en antwoord te geven op de probleemstelling en hoofdvraag is het van belang eerst de deelvragen te beantwoorden.

De hoofdvraag:

*“Welke ondersteuning kan worden geboden aan de betrokkenen bij de vaststelling van het opleidingsbeleid binnen de sector Oncologie, rekening houdend met de diverse belangen van de belanghebbenden?”*

De deelvragen:

- Wat is de huidige situatie binnen de sector Oncologie op het gebied van het vaststellen van opleidingsplannen?
- Wat is de ideale toekomstige situatie voor de sector Oncologie op het gebied van opleiden?

### 4.1 Betrokkenen, belangen en ondersteuning?

Wie zijn de betrokkenen en belanghebbenden? Elke betrokkene en belanghebbende heeft namelijk zijn eisen, wensen en behoeften t.a.v. het opleidingsbeleid.

#### 4.1.1 Betrokkenen en belanghebbenden

Een betrokkene is iemand die bij een zaak is betrokken of wie een zaak rechtstreeks aangaat, zonder dat zijn belang daarbij een rol hoeft te spelen. Een belanghebbende is iemand waarbij belang, recht of voordeel betrokken is. Er zijn interne en externe belanghebbenden. Intern zijn alle belanghebbende partijen in het UMCG en extern alle belanghebbende partijen buiten het UMCG. In de tabellen

3, 4 en 5 staan de belanghebbende partijen voor het UMCG en de sector Oncologie zijn de volgende partijen belanghebbend t.a.v. een goed opleidingsbeleid voor beter gekwalificeerde medewerkers bij de sector Oncologie.

#### 4.1.2 Belangen

Voor de betrokkenen en belanghebbenden bestaan gemeenschappelijke belangen. Het opleidingsbeleid moet:

1. bijdragen aan de erkenning voor het in dienst hebben van kwalitatief goed personeel en een gespecialiseerd oncologisch centrum;
2. bijdragen aan het leveren van goede patiëntenzorg;
3. bijdragen aan goede samenwerking en teamwork;
4. bijdragen aan het gemotiveerd en betrokken zijn van de medewerkers;
5. bijdragen aan (verhoging van de ) patiënttevredenheid;
6. bijdragen aan meer helderheid, overzicht, inzicht en informatie geven over de beleidsmatige kaders, m.b.t. het opleidingsbeleid;
7. bijdragen aan flexibel en breed inzetbare (employability) medewerkers;
8. bijdragen aan de realisatie van de doelen en strategie van de sector Oncologie en het UMCG.
9. gezien worden als goede secundaire arbeidsvoorwaarden en daarmee bijdragen aan de uitstraling van de sector en het UMCG, als aantrekkelijke werkgever.
10. het moet duidelijk zijn welke doelen of ontwikkelingen met het opleidingsbeleid bereikt en ondersteund moeten worden.

#### 4.1.3 De tabellen

Onderstaande tabellen geven de betrokkenen en belanghebbenden weer. Per partij vindt u ook wat hun belang is bij het opleidingsbeleid en welke ondersteuning hiervoor geboden kan worden.

Betrokkenen:	Belangen:	Ondersteuning:
Alle betrokkenen	Algemene belangen: 1 Erkenning 2 Goede patiëntenzorg 3 Goede samenwerking 4 Gemotiveerd en betrokken personeel 5 Patiënttevredenheid 6 Helderheid en overzicht 7 Flexibel en breed inzetbaar personeel 8 Doelen en ontwikkelingen vastleggen 9 Goede secundaire voorwaarden 10 Bijdragen aan realisatie doelen en strategie organisatie.	
De sector Oncologie, het MT van de sector	- Meer controle over resultaten - Duidelijkheid over aansturing	- Inzicht in de doelstellingen en ontwikkelingen van de afdelingen binnen de sector. - Inzicht in de strategieën van de afdelingen, hoe de doelstellingen te bereiken. - Inzicht hoe opleiden in deze strategie een rol kan spelen. - Overzicht over de uitgaven en kosten.
De zorgfaciliteiten: D2, E2, Dagcentrum, Polikliniek en de ondersteunende staf:	Algemene belangen	- Informatie over beschikbare opleidingen op het gebied van oncologie. - Informatie over de kosten van opleidingen. - Inzicht in welke medewerkers welke opleidingen hebben gevolgd. - Inzicht in de gewenste noodzakelijke opleidingen per categorie medewerkers.
De leidinggevenden	- Meer controle over resultaten - Meer inzicht in vereiste opleidingen - Inzicht in de opleidingshistorie - Inzicht in kader en regels - Inzicht in de competenties en ontwikkelingen van de competenties per medewerker	Zie boven + - Beschikbare budgetten - Informatie vanuit P&O over kader en regels - Informatie over persoonlijk budget - Wie is beslissingsbevoegd m.b.t. de toewijzing van opleiding.
De medewerkers	- Goed opgeleid zijn voor hun functie - Loopbaanmogelijkheden - Goede secundaire voorwaarden - Gekwalificeerde collega's - Informatie over nieuwe studies - Op de hoogte blijven van de ontwikkelingen in het vakgebied. - Ontwikkelen van competenties op het gebied kennis, vaardigheden en houding.	- Inzicht in vereiste opleidingen voor de functie. - Inzicht in mogelijkheden in opleidingen, m.b.t. loopbaanontwikkeling. - Inzicht in aanbod van opleidingen, trainingen, lezingen, workshops, conferenties etc. - Inzicht in gewenste opleidingen per medewerker. - Hoe opleidingen aan te vragen. - Wie is beslissingsbevoegd m.b.t. de toewijzing van opleidingen

P&O van de sector Oncologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer inzicht in de vereiste en de gerealiseerde opleidingen</li> <li>- Inzicht in de competenties en de ontwikkelingen van de competenties per medewerker</li> <li>- Meer samenhang tussen de verschillende personeelsinstrumenten</li> </ul>	Zie boven+ Inzicht in de wet- en regelgeving van opleidingen op het gebied van Oncologie
De projectgroep	Goed onderbouwd en ondersteunend opleidingsbeleid dat rekening houdt met de belangen van alle betrokkenen.	Zie boven
De controller	Goed onderbouwde en ondersteunend opleidingsbeleid dat rekening houdt met de budgetten, kosten en uitgaven van de zorgfaciliteit en afdeling	Een goed financieel overzicht o.g.v. opleiden.

**Tabel 3:** belang en ondersteuning van betrokken in sector Oncologie t.a.v. het opleidingsbeleid de sector

Belanghebbenden:	Belangen:	Ondersteuning:
De organisatie, het UMCG	Dat de sector beschikt over een opleidingsbeleid dat de strategische doelen van de organisatie ondersteunt.	Een goed opleidingsbeleid
De Raad van Bestuur van het UMCG	Dat de sector beschikt over een opleidingsbeleid dat de strategische doelen van de organisatie ondersteunt.	Een goed opleidingsbeleid
De sectoren die direct verbonden zijn met de sector Oncologie	Goed gekwalificeerde sector Oncologie, waaraan ze hun patiënten zonder meer kunnen toevertrouwen	Een sector oncologie die voorzien is van gekwalificeerde (goed opgeleide) medewerkers.
Patiënten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goed gekwalificeerde zorg en medewerkers</li> <li>- Sector die op hoogte is van de laatste ontwikkelingen op het gebied van Oncologie.</li> </ul>	Zie boven
P&O van alle andere sectoren binnen het UMCG	Een voorbeeld van een opleidingsbeleid	Een goed opleidingsbeleid

**Tabel 4:** belang en ondersteuning van belanghebbenden in het UMCG t.a.v. het opleidingsbeleid van de sector Oncologie



Belanghebbenden:	Belangen:	Ondersteuning:
<i>Extern</i>		Het bieden van ondersteuning van externe belanghebbenden valt buiten de reikwijdte.
De overheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goede ziekenhuizen en zorg binnen Nederland</li> <li>- Dat de door hun beschikbare middelen op een goede en verantwoorde manier worden ingezet</li> </ul>	
Zorginstellingen in het noorden (waaronder de regionale ziekenhuizen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goed verzorgde patiënten</li> <li>- Dat ze hun patiënten kunnen doorsturen</li> <li>- Kunnen overnemen van de kennis en kunde van de medewerkers van de sector Oncologie</li> </ul>	
Zorgverzekeraars	Goede zorg tegen een scherpe prijs	
Subsidie verlenende fondsen (zoals het Koningin Wilhelmina Fonds)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goede ziekenhuizen en zorg binnen Nederland</li> <li>- Dat de door hun beschikbare middelen op een goede en verantwoorde manier worden ingezet</li> </ul>	
Andere UMC's	Uitwisseling van kennis en kunde	
Opleidingsinstituten, zoals de RUG en HBO V	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goede samenwerking</li> <li>- Uitwisseling van informatie</li> <li>- Onderzoek laten uitvoeren</li> <li>- Stageplaats voor studenten en leerlingen</li> </ul>	
Studenten en leerlingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stageplaatsen bij goede gekwalificeerde sector die de ontwikkelingen in het vakgebied volgt</li> <li>- Goede loopbaanmogelijkheden</li> </ul>	
Inspectie voor de gezondheidszorg	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goede administratie op het gebied van opleiden</li> <li>- Helder opleidingsbeleid waaraan de werkelijkheid kan worden getoetst.</li> </ul>	

**Tabel 5:** belangen en ondersteuning van belanghebbenden buiten het UMCG t.a.v. het opleidingsbeleid van de sector Oncologie

## 4.2 De huidige situatie

Wat is de huidige situatie binnen de sector Oncologie op het gebied van het vaststellen van opleidingsplannen? Dit is de eerste deelvraag en aan de hand van het onderzoek zal nu hier verder op ingegaan worden.

### 4.2.1 Omgeving

Zoals in paragraaf 4.2 te zien is, zijn er veel belanghebbenden als het gaat om het opleidingsbeleid. Maar de externe belanghebbenden (de omgeving) hebben

verder geen invloed op het opleidingsbeleid. Zij hebben als belang dat er goede kwalitatieve medewerkers aan het werk zijn, die de nieuwe ontwikkelingen volgen en beheersen. De omgeving heeft dus baat bij de resultaten die volgen uit een goed en onderbouwd opleidingsbeleid.

### 4.2.2 Organisatie niveau

Het UMCG als universitair medisch centrum stimuleert de medewerkers zo veel mogelijk zich te ontwikkelen en ontplooiën. Het UMCG staat een actieve houding van zowel de medewerker als de leidinggevende voor bij het bespreken van de persoonlijke ontwikkeling van de

medewerker. Zij beiden proberen, vanuit zowel het belang van een optimale functievervulling als vanuit het belang van een goede loopbaanvorming, te komen tot afspraken over ontwikkeling en opleiding. Het jaargesprek is hiervoor een goed instrument.

Het UMCG heeft geen voorschriften wat wel en wat niet in een opleidingsbeleid opgenomen moet worden. Er staat ook nergens beschreven dat de sectoren verplicht zijn of dat er aangeraden wordt om een opleidingsbeleid te creëren. Daar en tegen komt in elke beleidsstuk naar voren dat opleiden en ontwikkelen erg belangrijk is voor de organisatie en

dat het zelfs twee van de vier kernwaarden zijn. Ook de missie kan volgens het UMCG alleen gewaarborgd worden als er voldoende gekwalificeerd personeel in dienst is, dat de gewenste kwaliteit kan leveren.

Financieel gezien besteedt de organisatie veel geld aan het opleiden. Maar op dit moment vindt er een bezuiniging plaats binnen het UMCG. De uitgaven moeten binnen twee jaar met 40 miljoen euro zijn gedaald. Dit houdt in dat er ook een groot gedeelte van het opleidingsbudget afgaat. In de CAO is afgesproken dat iedereen naast het opleidingsbudget een persoonlijk budget krijgt. Dit is een soort spaarsysteem waarbij iedereen elk jaar een bedrag krijgt, wat uiteindelijk na een aantal jaren uitgegeven kan worden aan onder andere een opleiding.

Tot slot is naar voren gekomen, dat het UMCG het expliciet formuleren van de gewenste cultuur niet stimuleert. Hier is verder geen onderzoek naar gedaan.

#### 4.2.3 Sector niveau

Kijkend naar alle sectoren binnen het UMCG, blijkt dat geen enkele sector tot nu toe nog een opleidingsbeleid heeft. Ook vóór de sectorindeling werd geen gebruik gemaakt van een strategisch opleidingsbeleid.

Elke sector is op dit moment bezig de sector en sectorspecifiek beleid, vorm te geven. Voor de meeste sectoren is het opleidingsbeleid geen prioriteit of überhaupt een beleid waar aan gewerkt gaat worden. De sectoren zijn tevreden met hoe het nu gaat en vinden het ook een verantwoordelijkheid van de afdelingen en zorgfaciliteiten zelf. De sector Oncologie denkt daar anders over. Deze sector is de eerste die een opleidingsbeleid wil concretiseren in een uniform beleid op sectorniveau. Gesprekspartners uit de andere sectoren hebben er positief op gereageerd en gaan overwegen om ook een opleidingsbeleid te maken.

Het opleidingsbudget wordt centraal geregeld door de sector. Tot nu toe zijn de budgetten niet overschreden en zijn de uitgaven van het opleiden binnen het opleidingsbudget.

<sup>15</sup> Dat opleiden tijd en geld kost is helder. Kiezen voor opleiden is kiezen voor een investering, in de verwachting dat het rendement oplevert. De laatste jaren krijgt het opleidingsinstrument wel steeds meer de aandacht. Belangrijke reden daarvoor is dat het tempo van veranderingen op afzetmarkten en in productieprocessen zo hoog is, dat taaksituaties aan grote veranderingen onderhevig staan. Dit heeft als gevolg dat de vereiste kennis en vaardigheden snel verouderden. Medewerkers moeten andere werkzaamheden verrichten binnen de organisatie. Zij beschikken derhalve niet altijd over de vereiste kwalificaties. Opleiding vervult hier een belangrijke functie bij het overbruggen van de discrepanties tussen de aanwezige en de wenselijke kennis. Terugkomend op de opmerking dat opleiden geld kost is ook nog het volgende te vermelden.

Gezien het feit dat de hoogte van het ziekenhuisfonds minder wordt, vanwege bezuiniging bij de overheid, heeft het ziekenhuis relatief ook minder financiële middelen voor overheadkosten. Onder de overheadkosten vallen veelal

---

<sup>15</sup> Kluytmans, F. *Personeelsmanagement*, pag. 326 e.v. Zaltbommel: Wolters Noordhoff

ook de kosten gemaakt voor opleidingen. De kosten van opleidingen zijn niet alleen de feitelijke kosten van een opleiding, maar ook de uren welke opgenomen worden door de medewerker voor het volgen van opleidingen maken deel uit van de totale kosten van opleiding. Daarnaast zijn er nog kosten verbonden aan de organisatie en selectie van opleidingen.

Ook voor de sector Oncologie is de waarde opleiden een belangrijk aspect. De missie is om binnen enkele jaren een oncologisch centrum te worden. Wil de sector dat bereiken, dan is het belangrijk om goed en snel medewerkers binnen de sector op te leiden tot de kwalificatie die nodig is om een oncologisch centrum te kunnen en mogen zijn.

#### 4.2.4 Ondersteunend niveau

In het onderzoek komt naar voren dat de P&O afdeling binnen de sector Oncologie niet bij elke zorgfaciliteit een belangrijke rol speelt. P&O is gezien de grootte van de sector een kleine afdeling bestaand uit 1,67 FTE op een sector van 307 FTE en 400 medewerkers. De P&O afdeling heeft geen eigen mandaat en beperkte bevoegdheden. P&O is aanbod gestuurd, met veel kaders, namelijk het CAO. De medewerkers proberen meer vraag gestuurd te werken, maar dan lopen ze vaak tegen grenzen aan van het CAO en centrale bevoegd gezag. De toepassing van de personeelsinstrumenten, zoals werving en selectie, beoordelen en belonen wordt door de leidinggevenden van de afdelingen en zorgfaciliteiten gedaan. Opvallend is dat andere ondersteunende stafleden bepaalde werkzaamheden verrichten die normaliter door P&O worden georganiseerd. Een voorbeeld hiervan is het opleidingsbeleid, dat niet door de P&O medewerker, maar door een stafmedewerker wordt gerealiseerd. Dit had te maken met tijdstekort van de P&O afdeling.

De ondersteunende staf houdt zich ook bezig met competentieprofielen. Competentiemanagement is één van de instrumenten die de samenhang in de personeelsinstrumenten houdt. Er wordt niet echt op

competentiemanagement gestuurd, dit is de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden op de zorgfaciliteiten en afdelingen zelf. In de competentieprofielen staat beschreven welke competenties een functionaris moet bezitten om succesvol te kunnen zijn in die functie. Deze competenties bieden goede aanknopingspunten voor het maken van afspraken over persoonlijke ontwikkeling.

#### 4.2.5 Afdelingsniveau

Op afdelingsniveau komt naar voren dat alles op het gebied van opleiden ad-hoc gerealiseerd wordt in de zorgfaciliteiten en de afdelingen. Er worden wel jaarlijks jaargesprekken gehouden met de medewerkers. In deze gesprekken komt naar voren hoe het gaat en wat er ontwikkeld moet worden, opleiden is het onderwerp van gesprek. Dit is de enige officiële gelegenheid waarin er over opleiden gepraat wordt. Als de opleiding klein is, laat de leidinggevende de medewerkers alles zelf uitzoeken en regelen bij het Wenckebach Instituut. Is de opleiding groter en duurder, dan gaat de leidinggevende eerst om goedkeuring vragen bij het MT en de controller. Is er de goedkeuring dan wordt de opleiding bij het Wenckebach Instituut aangevraagd.

<sup>16</sup>In het jaargesprek is persoonlijke ontwikkeling één van de terugkerende thema's. Hierbij gaat het om de ontwikkeling van de medewerker in de eigen functie of de ontwikkeling in een andere functie. Wat heeft de medewerker nodig aan kennis, vaardigheden en attitude om succesvol te kunnen zijn in de functie? Bij het maken van afspraken over de persoonlijke ontwikkeling wordt tevens een planning gemaakt voor de uitvoering. Bij de planning wordt het organisatiebelang als relevante factor meegewogen. Aan de hand van de volgende vragen kan in het jaargesprek ingegaan worden op het thema persoonlijke ontwikkeling

en kunnen individuele ontwikkelingsafspraken gemaakt worden.

- Aan welk aspect dient vooral aandacht gegeven te worden?
- Welke gedragskenmerken kunnen nog beter ontwikkeld worden, vooral in relatie tot de resultaten?
- In welke vorm? Bijvoorbeeld opleiding/training “on the job” en/of cursorisch, coaching door de leidinggevende of een stafmedewerker, roulatie, videotraining, zelfstudie
- Welke motivatie ligt ten grondslag aan (persoonlijke) ontwikkeling?
- Zijn er loopbaanwensen en mogelijkheden; liggen die in of buiten het UMCG?
- Welke afspraken worden er gemaakt voor het komende jaar?

In bijlage IX is de leidraad te vinden die aangehouden wordt door het UMCG bij het jaargesprek.

Wat ook opvallend is, is dat er geen overzicht is van de opleidingshistorie is van de medewerkers. Behalve in de individuele personeelsdossiers, wordt niet bijgehouden wat de medewerkers aan opleiden gedaan hebben. Er is dus geen totaaloverzicht. <sup>17</sup>Dit betekent dat het nu vrijwel onmogelijk is om aan derden (bijvoorbeeld de Inspectie Gezondheid Zorg) aan te tonen wat aan opleiden van medewerkers wordt gedaan.

Soms worden door de zorgfaciliteiten intern klinische lessen georganiseerd. Dit is eenmalig een uurtje en gaat over een specifiek onderwerp. Er wordt verder niet intern opgeleid, omdat hier te weinig tijd voor is. De afweging die nu gemaakt wordt of er wel of geen opleiding gevolgd mag worden, ligt voornamelijk aan de tijd. Het is op de afdelingen en zorgfaciliteiten erg druk en het is moeilijk te managen als er te veel medewerkers tegelijkertijd opgeleid worden. Tevens hebben de leidinggevenden geen idee hoe hoog hun budget is en wat ze uit mogen geven. Ook daardoor wordt het aantal opleidingen beperkt, om de

leidinggevenden niet boven hun budget willen zitten. Gezien het feit dat het opleidingsbudget nu niet volledig gebruikt wordt (en er wel opleidingswensen zijn) is dat jammer.

De zorgfaciliteiten werken op dit moment nog niet samen. De zorgfaciliteiten hebben altijd zelfstandig gewerkt en zelf alles moeten oplossen. Er is tot nu toe weinig communicatie en de samenwerking is beperkt. Alle leidinggevenden zeggen dat ze wel behoefte hebben aan meer samenwerking en communicatie, maar dat het moeilijk is om dit op te pakken. De sector is in vergelijking met de rest een stuk kleiner en door de nieuwe samenstelling zal het wij-gevoel en de samenwerking ook moeten groeien.

Daarnaast is er aangegeven dat er onduidelijkheid is over het opleiden. Deze onduidelijkheid ligt voornamelijk op het gebied van budgetten en wet- en regelgeving. Het is belangrijk dat hier meer duidelijkheid over komt. De zorgfaciliteiten hebben altijd het opleidingsbeleid voor zichzelf ingevuld. Dit is nooit echt heel verkeerd gelopen, maar ze houden zich niet bezig met de strategische doelen en ontwikkelingen van de sector en organisatie. De zorgfaciliteiten hebben zelf geen strategische doelen en ontwikkelingen op papier staan. Er wordt opgeleid op het moment dat het nodig is en wat op dat moment nodig is.

#### 4.2.6 Medewerkers niveau

Op medewerkers niveau is niet veel onderzoek gedaan, aangezien er niet inhoudelijk en op individueel een advies uitgebracht wordt. Het enige wat opviel gedurende de meeloopdagen is dat medewerkers geen grote problemen hebben met hoe het gaat. Men is tevreden over de opleidingsmogelijkheden en wordt goed ingelicht door hun leidinggevenden. Het enige waar onvrede over bestaat is dat niet iedereen de verplichte opleidingen (zoals de specialisatie Oncologieverpleging) heeft kunnen volgen door tijd- en budgettekort. Hier worden elk jaar maximaal maar 2 of 3 medewerkers voor gevraagd.

17

<http://www.kwaliteitsregisterparamedici.nl/Pagina's/vragenalg.htm#1>. Geraadpleegd op 3 juni '09

### 4.3 De ideale situatie

In deze paragraaf worden de resultaten op de tweede deelvraag gegeven. De tweede deelvraag is: *wat is de ideale toekomstige situatie voor de sector Oncologie op het gebied van opleiden?*

In hoofdstuk 2 literatuuronderzoek is uitgelegd wat onder een opleidingsbeleid wordt verstaan. Het opleidingsbeleid is gericht op het samenbrengen van de organisatiedoelstellingen met de ambities en mogelijkheden van de individuele medewerkers. Daarbij moet er evenwicht zijn en zal, ondanks mogelijkheden en wensen van medewerkers, de organisatiedoelstelling prevaleren. Anderzijds heeft elke werkgever de opdracht een goede werkgever te zijn en daarbij zo goed mogelijk rekening te houden met de mogelijkheden en wensen van medewerkers. De ideale situatie is om een geïntegreerd opleidingsbeleid na te streven. Kort samengevat houdt het geïntegreerd opleidingsbeleid in, dat het opleidingsbeleid uit drie niveaus bestaat: strategisch -, structureel – en een operationeel opleidingsbeleid. Deze drie beleidsniveaus, met bijpassende opleidings-plannen, zijn niet los te koppelen van elkaar. Er is een duidelijke hiërarchische lijn in te herkennen:

- Strategisch opleidingsbeleid vraagt altijd een structurele uitwerking. Immers, veranderingen leiden tot een nieuwe structuur met een daarbij passende opleidingsvraag en structurele opleidingsplannen.
- Structurele opleidingsplannen vragen om een aansluitende operationele invulling.
- Omgekeerd kunnen we stellen dat een bedrijf vanuit de ervaring van het werken met operationele opleidingsplanning de stap kan zetten naar het structurele niveau.

Bij integraal personeelsbeleid gaat het om een vorm van personeelsbeleid waarin de persoonlijke ontwikkelingsperspectieven van het personeel in relatie worden gebracht met de inhoudelijke en organisatorische doelstellingen van de organisatie. In het kader van deze opdracht betekent dat, dat de ideale situatie wordt

gekenmerkt door: het regelmatig en systematisch afstemmen van de inzet, kennis en bekwaamheden van de medewerkers op de inhoudelijke en organisatorische doelen van het UMCG, de sector Oncologie en de zorgfaciliteiten.

In de theoretische achtergrond is te lezen over strategisch Human Resource Management. In de meest ideale situatie zou er horizontale en verticale fit zijn bij de personeelsinstrumenten van de sector Oncologie. Opleiden is een kostbaar instrument, maar wel noodzakelijk om de doelen van de sector te bereiken. Strategische opleidingsplanning koppelt de opleidingsdoelen aan de uitgezette organisatiedoelstellingen. Deze koppeling tussen opleidingsdoelen aan de uitgezette organisatiedoelstellingen is de strategische component. Om de organisatiedoelstellingen waar te maken is er een opleidingsplanning nodig welke hierop aansluit. Op deze manier kan opleiden ook met beperktere financiële middelen toch effectief en daadkrachtig worden ingezet.

## 5 Conclusie en advies

Op basis van het onderzoek en de resultaten die hier uit voort zijn gevloeid, zijn in dit hoofdstuk de conclusie en het advies naar voren beschreven.

### 5.1 Conclusie

Op basis van het onderzoek heb ik de volgende conclusies getrokken met betrekking tot opleiden binnen de sector Oncologie:

1. De sector oncologie heeft als ambitie om een oncologisch centrum te worden. Om dit doel te behalen heeft men behoefte aan goed gekwalificeerde medewerkers
2. Er is op dit moment een slechte informatievoorziening op het gebied van opleiden.
3. Er is behoefte aan duidelijkheid over taken, verantwoordelijkheid en bevoegdheden op het gebied van opleidingen.
4. Alle werkzaamheden die met opleiden te maken hebben, gebeuren ad-hoc. Er ontbreekt een duidelijke structuur.
5. Er is behoefte aan meer overzicht op het gebied van doelstellingen, ontwikkelingen en resultaten van de sector en de zorgfaciliteiten, dat is er op dit moment niet.
6. Bij het opleiden wordt er weinig tot geen rekening gehouden met de organisatie- en sector (de strategische) doelstellingen.
7. Er is weinig communicatie en samenwerking tussen de afdelingen. De afdelingen werken nog erg zelfstandig en worden door het MT vrijgelaten in het functioneren.
8. De leidinggevenden weten weinig af van de kaders, regels en budgetten op het gebied van opleiden.,Er is wel behoefte om meer duidelijkheid hierover te krijgen.
9. De P&O functionarissen hebben ten aanzien van opleiden alleen een ondersteunende en adviserende rol wanneer er vraag naar is bij de afdelingen.
10. Het MT wil een rol op de achtergrond, maar heeft wel behoefte aan duidelijkheid en een overzicht van de ontwikkelingen, plannen en doelstellingen met betrekking tot opleiden van de afdelingen binnen de sector Oncologie.
11. De budgetten zijn centraal geregeld in de sector. De uitgaven liggen tot nu toe altijd een stuk lager dan het voor opleiden beschikbare budget.
12. Er is een UMCG-brede behoefte aan een opleidingsbeleid.

### 5.2 Het advies

In het advies zal antwoord gegeven worden op de hoofdvraag:

*“Welke ondersteuning kan worden geboden aan de betrokkenen bij de vaststelling van het opleidingsbeleid binnen de sector Oncologie, rekening houdend met de diverse belangen van de belanghebbenden?”*

In hoofdstuk 4 zijn de deelvragen beantwoord, het is nu duidelijk wat de huidige situatie in de sector Oncologie van het UMCG en waar een ideale situatie op het gebied van opleiden op is gebaseerd.

Het is naar mijn mening haalbaar voor de sector Oncologie om te komen tot deze ideale situatie. De vraag is: “Hoe?”. Wat is er voor nodig om tot de ideale situatie te komen. Welk geïntegreerd opleidingsbeleid past nou het beste bij de cultuur van de sector Oncologie? Dit zijn allemaal vragen waar in het advies antwoord op gegeven wordt. Gezien de cultuur van de sector is er behoefte aan transparantie en eenduidigheid. Aan concretisering van plannen en

ontwikkelingen en toch de vrijheid voor medewerkers om eigen doelen te benoemen en verwezenlijken. De sector Oncologie wil een samenhang en wij-gevoel creëren en goede samenwerking onderling. Maar tegelijkertijd wordt er zelfstandigheid, mentaliteit en creativiteit verwacht van de zorgfaciliteiten en afdelingen om het opleiden zelf te kunnen waarborgen.

### 5.2.1 Geïntegreerd opleidingsbeleid

Ik adviseer de sector Oncologie om aan de hand van een gestructureerd format (zie bijlage X) een geïntegreerd opleidingsbeleid te ontwikkelen. In dit opleidingsbeleid wordt rekening gehouden met de cultuur en behoeften van de sector Oncologie. Er wordt rekening gehouden met organisatie en sector doelstellingen en creëert transparantie en uniformiteit, maar tegelijkertijd houden de afdelingen en zorgfaciliteiten de mogelijkheid om hun eigen 'kleur' aan het opleidingsbeleid te geven. In het geïntegreerd opleidingsbeleid komen alle niveaus terug.

#### *Strategisch niveau*

De eerste stap is op strategisch niveau. Er wordt begonnen met het bedrijfsprofiel. Dit geeft een overzicht waar de organisatie en de sector op dit moment staan en waar de organisatie naar toe wil. Vervolgens wordt naar een kleiner onderdeel gegaan, namelijk 'Wat wil de afdeling?'. Hierbij wordt nog algemeen gekeken naar het personeelsverloop van de afdelingen, de doelstellingen en of deze doelstellingen (kijkend naar het verloop) naar verwachting behaald gaan worden.

#### *Structureel niveau*

Dan komen we bij de tweede stap en wordt er op structureel niveau onderzocht hoe de afdeling er voor staat. Hier wordt de koppeling gemaakt met opleiden. Het is aan de leidinggevende van de zorgfaciliteit om te kijken waar prioriteit ligt om bepaalde dingen te verbeteren op de afdeling om uiteindelijk een succesvol resultaat te kunnen behalen. Er wordt een koppeling gemaakt met functie- en taakvereisten en opleiden. Er wordt gekeken hoe de medewerkers functioneren en wat er verbeterd moet

worden op het gebied van kennis, vaardigheden en kunde om de vereisten op gewenst niveau te brengen.

#### *Operationeel opleidingsbeleid*

*De derde stap betreft het operationeel opleidingsbeleid.* Het operationeel opleidingsbeleid concentreert zich op het efficiënt koppelen van intern of extern opleidingsaanbod aan behoeften en noden van individuele medewerkers. Hier wordt gekeken naar de opleidingshistorie en de opleidingsbehoeften (die overigens werk gerelateerd moeten zijn). Als dit per medewerker duidelijk is en er is een overzicht van de gehele welke zorgfaciliteiten welke opleidingen wenselijk zijn, dan wordt gekeken wat de opleidingsaanbieders zijn. Het UMCG heeft het Wenckebach Instituut. Dat geeft garantie dat er een nauwe aansluiting is op ontwikkelingen in de patiëntenzorg en ziekenhuisorganisatie. Desondanks, is mijn advies om niet blindelings naar het Wenckebach Instituut te gaan. Ondanks de goede prijs/ kwaliteit verhouding zijn er soms aan andere goede aanbieders voor een goede prijs. Wanneer er een grote groep opgeleid moet worden, bij beperkt budget, dan kan er ook gekeken worden of het mogelijk is om intern een opleiding te creëren. Onder andere hiervoor is het belangrijk dat de zorgfaciliteiten van elkaar op de hoogte zijn wat hun doelstellingen en opleidingsplannen zijn en hierin met elkaar samenwerken.

#### *Evaluatie*

Tot slot is evaluatie een belangrijk aspect binnen het opleidingsbeleid. Niet alleen als natraject zal er een evaluatie plaats moeten vinden, maar ook tussentijds. Bij kleinere opleidingen die maar 1 of 2 dagen duurt is dat overbodig. Maar bij grote opleidingen die langere tijd duren is het belangrijk om te evalueren hoe de opleiding bevalt en of er nog ergens hulp geboden kan worden. Als het niet goed gaat kan er gekeken worden naar oplossingen. Het is belangrijk dat er gekeken wordt hoe er zo'n hoog mogelijk rendement uit de opleiding gehaald kan worden. Bij de eindevaluatie kan er niet alleen gedacht worden aan de medewerkers die samen met de leidinggevendenden de opleiding. Maar evalueren er zal ook in zijn geheel gekeken moeten worden of de doelstellingen

behaald zijn. Is dit niet het geval dan kan er gekeken worden waar het probleem lag en zal er bij de volgende invulling van het opleidingsplan rekening mee gehouden kunnen worden. Tevens is het verstandig om een overzicht te maken van het totaal aan opleidingen en of het gewenste resultaat is behaald. Hier kan ook bij de volgende invulling van het opleidingsplan rekening mee gehouden kunnen worden.

Als deze stappen allemaal gevolgd zijn, is er een geïntegreerd opleidingsbeleid ontwikkeld. Dit houdt in dat de keuze om bepaalde opleidingen te gaan volgen, goed beredeneerd en onderbouwd zijn. Op deze manier wordt het personeelsinstrument opleiden goed gehanteerd, zal er strategisch opgeleid worden en zullen de doelstellingen van de organisatie, sector, afdeling en het team sneller en met hoger rendement behaald worden.

### 5.2.2 Wet en regelgeving

Mijn advies is, om in onderling overleg meer afstemming te krijgen over de interpretatie van wet- en regelgeving budget.

In bijlage XI staat de wet- en regelgeving die betrekking heeft op scholing, loopbaan, ontwikkeling en functioneren. Al deze wet- en regelgeving is afkomstig uit het CAO. Er is een persoonlijk budget voor elke medewerker, dit is centraal door het UMCG bepaald. Dit is nog maar kort ingevoerd en in de bijlagen van wet- en regelgeving staat precies wat met dit persoonlijk budget bedoeld wordt en wat de kaders en regels ongeveer zijn van dit budget. De verwachting is dat er veel misverstand kan ontstaan wanneer leidinggevend een keuze moeten maken of een opleidingsbehoefte betaald moet worden uit het afdelingsbudget of het persoonlijk budget. Er is geen duidelijke beschrijving hierover. Zo zal de ene leidinggevende andere beslissingen nemen dan de andere leidinggevende over de keuze van de budgetten, dit kan tot onvrede en onrust leiden. Ondanks dat de budgetten pas net zijn ingevoerd en nu nog heel erg klein zijn, wordt er wel geadviseerd om hier tijdig afspraken over te maken en een eenduidig beleid van te maken. Op deze manier

voorkomt men dat er in de toekomst de onvrede, onrust of onduidelijkheden over ontstaan. Ga gezamenlijk kijken waar de grenzen liggen en wat er volgens iedereen onder het persoonlijk budget valt en wat onder het afdelingsbudget. Deze bespreking kan bijvoorbeeld plaats vinden gezamenlijk met de uitleg over de budgettering.

### 5.2.3 Decentraliseren van het budget

Bij de beginperiode van het onderzoek werden de budgetten nog centraal gecoördineerd. Mijn advies zou dan ook zijn om alle budgetten te decentraliseren, aangezien er nu voor de leidinggevend geen overzicht is wat ze kunnen besteden en wat hun kosten zijn. De leidinggevend keuren naar mijn idee nu veel verzoeken voor opleidingen af die niet perse vereist zijn voor de functie omdat ze niet te veel willen uitgeven. Dit betekent dat het budget nu niet volledig wordt benut. Moment wordt er weinig opgeleid om bijvoorbeeld te motiveren of de loopbaanmogelijkheden te stimuleren. Daarnaast denk ik ook dat decentralisatie van het budget beter bij de cultuur van de sector past, waarin men medewerkers en leidinggevend de vrijheid en verantwoordelijkheid wil geven om zelf hun doelstellingen te halen.

Gedurende de periode van het onderzoek heeft de sector, het MT, ervoor gekozen om de budgetten toch te decentraliseren. Nu is het zo dat elke zorgfaciliteit zijn eigen budget heeft waar alles van betaald moet worden. Ze krijgen nu zelf de verantwoordelijkheid om te zorgen dat hun kosten binnen hun budget passen. De budgetkeuzes zijn niet gebaseerd op de uitgaven die in het verleden zijn gemaakt, aangezien de sector nog te kort bestaat om precies te weten wat er echt allemaal uitgegeven wordt. Het wordt dus afwachten of het allemaal klopt. Het budget is opgesplitst in onderdelen, dus de leidinggevend weten ook precies hoeveel ze uit mogen geven aan opleiden. Voor de niet medische beroepsgroepen is er voor gekozen om €450 euro per medewerker aan opleiden als budget te stellen. Het is geen persoonlijk budget, maar op basis van dit bedrag is bepaald hoe groot het budget per zorgfaciliteit gegeven wordt. Elke zorgfaciliteit krijgt binnenkort een



brief met hierin de uitleg over de grootte van de budgetten, met hierin de motivatie. Ondanks dat het de verantwoordelijkheid is van de leidinggevenden van de afdeling om te zorgen dat de uitgaven binnen het budget passen, word er wel geadviseerd dat er een bijeenkomst wordt georganiseerd waarbij er gezamenlijk over deze budgetkeuze gepraat wordt, waar een soort training gegeven wordt hoe ze deze verantwoordelijkheid het beste kunnen invullen. Tevens kan bij deze bijeenkomst de mogelijkheid worden gecreëerd om vragen te stellen bij onduidelijkheden. Anders zijn de verwachtingen naar de leidinggevenden wel heel hoog. In deze bijeenkomst kan ook aangegeven worden dat de leidinggevenden altijd terecht kunnen bij de ondersteunende staf, specifiek de controller, voor hulp bij vraagstukken.

#### 5.2.4 Goede communicatie

Het is van belang dat er duidelijke communicatie komt over het opleiden. Zo kan er maandelijks een nieuwsflits komen over opleiden, bijvoorbeeld medewerkers die hun ervaring van een opleiding beschrijven. Op deze manier worden andere medewerkers gemotiveerd en gestimuleerd om ook opleidingen te gaan volgen. Tevens kan er in de nieuwsflits staan wat voor opleidingsmogelijkheden er allemaal zijn en of er ontwikkelingen gaan plaatsvinden waar opleidingen voor nodig zijn. Tot slot kan er ook in staan wanneer er bijvoorbeeld werkconferenties zijn of andere bijeenkomsten waar de medewerker naar toe kan.

#### 5.2.5 Overige aandachtspunten bij het opleidingsbeleid

Naast een goed geïntegreerd opleidingsbeleid, duidelijkheid over wet- en regelgeving, een advies over de decentralisatie van het opleidingsbudget en een goede communicatie over dit alles, zijn er nog een aantal overige aanbevelingen die in deze paragraaf naar voren komen.

##### *Afspraken maken over taken en verantwoordelijkheden m.b.t. het opleidingsbeleid*

Het advies is om nu al na te gaan denken over de aansturing en taakverdeling met betrekking tot het opleidingsbeleid. Mijn advies is dat de projectgroep hier een belangrijke rol

in gaat vervullen. Doordat er van elke functie en elke zorgfaciliteit een vertegenwoordiger in de projectgroep zit, kan met alle belangen rekening gehouden worden bij het maken van een realistisch opleidingsbeleid. De eerste twee gedeeltes van het bedrijfsprofiel kunnen naar mijn mening het beste ingevuld worden door de projectgroep. Daarna zal de leidinggevende het kunnen overnemen bij het beschrijven van de zorgfaciliteiten. De eerste twee hoofdstukken van het format hoeven maar één keer ingevuld te worden, want dit is voor elke medewerker hetzelfde. Vanaf het structurele opleidingsbeleid zal het verdere opleidingsbeleid per medewerker ingevuld moeten worden. Het format van het opleidingsbeleid is erg uitgebreid van de leidinggevende wordt dus veel verwacht, omdat ze er veel tijd en energie in moet steken. Om deze motivatie te krijgen is het van belang dat er een duidelijke communicatie en uitleg is over de noodzaak en het resultaat van het opleidingsbeleid. Dit kan het beste gedaan worden door de projectgroep.

##### *Een faciliterende rol van het managementteam*

Ik adviseer dat het managementteam (MT) een sturende rol speelt in het ontwikkelen van het gewenste 'wij'-gevoel en de samenwerking, ook op het gebied van opleiden. Zij kan daarmee een start maken door een bijeenkomst te organiseren met de leidinggevenden van alle zorgfaciliteiten en samen te bespreken hoe er meer wordt samengewerkt, gecommuniceerd en geholpen kan worden. De sector Oncologie is een kleine sector en het is mogelijk om samen te vechten om de doelstellingen en visie te behalen. Als dit gebeurt, zal het resultaat en het rendement ook hoger komen te liggen.

Daarnaast adviseer ik het MT een meer ondersteunende rol te spelen bij het invoeren van het opleidingsbeleid. Dit kan door te jaarlijks te vragen naar het opleidingsplan en hier feedback op te geven. Zo weet het MT wat zich afspeelt op de afdelingen en kan hier op inspelen en hulp bieden waar nodig is.

##### *Vergroten van de rol P&O functionaris*

Mijn advies is dat P&O een meer toetsende, adviserende en ondersteunende rol aanneemt, en werkt vanuit eigen

professie. P&O moet de helikopterview houden en toetsen of het competentie management wordt toegepast in het opleiden. Tevens heeft het UMCG twee andere belangrijke personeelsinstrumenten die toegepast kunnen worden door P&O, namelijk het mobiliteitsbeleid en het talentenmanagement. Om te leren en om te voorkomen dat medewerkers te veel dezelfde werkzaamheden verrichten of 'vastroesten', kan het instrument mobiliteit (de doorstroom binnen functies) toegepast worden. Ook kan gekeken worden waar talenten zijn en of deze talenten goed benut worden, door loopbaanmogelijkheden over de gehele organisatie te bekijken. Zodat medewerkers niet over-gekwalficeerd of onder-gekwalficeerd raken en hierdoor onrustig worden. En dat er sprake is van employability en dus flexibiliteit en dat talenten goed benut worden. Daarnaast kan er een controle zijn op het competentie management of dit goed wordt toegepast in het opleidingsbeleid. Hierin is het belangrijk dat P&O een bewaakt, toetsende en ondersteunende rol vervult, die daarnaast ook de kaders van de CAO en op vragen ondersteuning kan bieden. Tot slot adviseer ik de projectgroep om een P&O'er bij de groep te betrekken. Het opleidingsbeleid is sterk P&O gerelateerd. Vanuit deze functie kan ingespeeld worden op de samenhang met de andere personeelsinstrumenten. Tevens heeft P&O kennis over de wet- en regelgeving, en de CAO en is dit belangrijk voor het invoeren en ontwikkelen van het opleidingsbeleid. Uit bovenstaande adviezen (en gezien de geringe formatie voor P&O binnen de sector) wordt ook geadviseerd om de P&O-capaciteiten uit te breiden. Gezien we nu praten over de rol in het opleidingsbeleid is mijn advies om 1,67 FTE te vergroten tot 2 FTE, dan de 0.33 FTE gebruikt worden voor de rol in het opleidingsbeleid.

#### *Overdracht van kennis*

Onlangs hoge prioriteit is er niet altijd de mogelijkheid om iedereen te laten opleiden voor bepaalde nieuwe kennis of vaardigheden die nodig zijn om doelstellingen of ontwikkelingen te behalen. Doordat er niet genoeg budget of tijd is zou het kunnen dat maar een enkeling de opleiding kan volgen. Dit probleem kan worden opgelost, door

er voor te zorgen dat er goede overdracht is van de kennis die is opgedaan door de medewerker die de opleiding heeft gevolgd. Ik adviseer dan ook om deze overdracht werkelijk te laten plaatsvinden. Door de medewerkers een presentatie te laten geven van deze kennis, en uitleg en het voordoen in de praktijk, zullen andere medewerkers ook meer op de hoogte zijn van die kennis. Het is hierbij wel belangrijk dat de medewerker van te voren weet dat hij of zij deze overdracht moet doen. Op die manier zal de medewerker de opleiding anders gaan volgen en eventueel materiaal meenemen, als dit mogelijk is, om betere uitleg te kunnen geven.

#### *Organisatiebreed samenwerken bij het ontwikkelen van opleidingen*

Na de gesprekken met de P&O afdelingen van andere sectoren kwam ik er achter dat er organisatiebreed behoefte is aan een opleidingsbeleid, in ieder geval van de sectoren waarmee ik gesproken heb. Daarom adviseer ik om bij de P&O besprekingen van het UMCG, waar de hoofden van P&O van alle sectoren vertegenwoordigd zijn, een presentatie te geven door de sector Oncologie over de invoering van het opleidingsbeleid. Dit bespaart waarschijnlijk een hoop energie, tijd en moeite voor de andere sectoren. Tevens zal het een hoog rendement opleveren voor zowel de andere sectoren als voor de gehele organisatie. Door een geïntegreerd opleidingsbeleid in te voeren, zal er meer eenduidigheid zijn en zullen de organisatie doelstellingen waarschijnlijk meer slagingskans hebben.



## 6 Implementatieplan

Een advies moet worden gekoppeld aan een implementatieplan. Is er geen goede implementatie van het opleidingsbeleid, dan zal het geïntegreerd opleidingsbeleid ook niet goed tot zijn recht komen.

### 6.1 Het implementatieplan

De volgende activiteiten dienen aansluitend op het advies uitgevoerd te worden:

#### Fase 1, overdracht

De presentatie van het opleidingsbeleid. Hierbij zullen alle betrokkenen aanwezig zijn, kunnen vragen gesteld worden over onduidelijkheden en wordt het format opleidingsbeleid overgedragen aan de projectgroep. De projectgroep zal verder moeten gaan met het uitwerken van het opleidingsbeleid.

Verantwoordelijk: Iris Tetteroo, stagiaire sector Oncologie

Datum: 2 juli 2009

#### Fase 2, presentatie organisatiebreed

Daarnaast heb ik opgemerkt dat er een organisatiebreed probleem ligt. Daarom lijkt het mij verstandig dat ik na mijn afstuderen nog een presentatie geef aan de hoofden van P&O van elke sector in een P&O bijeenkomst en hen mijn adviesnota presenteer en het opleidingsbeleid. Dan is aan de anderen om te bekijken wat ze hier mee gaan doen.

Verantwoordelijk: P&O functionaris sector Oncologie

Datum: begin juli 2009

#### Fase 2, de verdere acties van de projectgroep

De projectgroep moet samen overleggen wat zij met dit advies wil doen. Of hoe zij het advies wil uitvoeren. Daarnaast is het noodzakelijk dat de projectgroep een plan van aanpak maakt waarin alle verantwoordelijkheden,

werkafspraken en de planning worden vastgelegd. In dit hoofdstuk, het implementatieplan zal hierover een advies worden uitgebracht, wat aansluit bij de rest van het adviesrapport.

Verantwoordelijk: voorzitter van de projectgroep

Datum: eind juli 2009 (exacte data moet afgesproken worden)

#### Fase 3, het invullen van het opleidingsbeleid

De projectgroep en leidinggevenden zullen samen het opleidingsbeleid moeten gaan invullen. Het is verstandig dat er eerst gezamenlijk gekeken wordt naar de vragen op organisatie en sector niveau. Daarna zullen de leidinggevenden de rest van het opleidingsbeleid zelf moeten invullen. Het is verstandig om hier hulp bij te bieden en naar mijn mening kan dit het beste gedaan worden door zowel de projectgroep, als de P&O afdeling van de sector Oncologie. P&O kan hierbij de uniformiteit, kaders en de samenhang met andere personeelsinstrumenten toetsen en bewaken.

Verantwoordelijk: de projectgroep en functionaris P&O

Datum: september tot en met december 2009 (vóór de jaargesprekken in januari)

#### Fase 4, Ontwikkelingen en veranderingen bijhouden van opleiden

Het is belangrijk dat de projectgroep ongeveer 1 x in de 2 maanden bij elkaar komt om ontwikkelingen en veranderingen vanuit de afdelingen of extern te bespreken. Het advies is om dit de eerste 2 keren, 1 keer in de maand te doen, om goede, duidelijke en snelle afspraken te maken. Daarna is het voldoende om 1 x in de 2 maanden af te spreken. Tevens is het advies dat in de projectgroep iedereen een bijzondere verantwoordelijkheid krijgt, zodat elk projectlid de trends en veranderingen kan bijhouden over een specifiek onderwerp.

Als voorbeeld:

- Voorzitter projectgroep  
Verantwoordelijk voor projectgroep en zorgfaciliteit Hematologie.
- P&O functionaris  
Veranderingen in wet- en regelgeving, CAO en functies.
- Stafmedewerker  
Veranderingen in organisatie- en sectorbeleid.
- Senior verpleegkundige  
Verandering in de structuur en samenwerking van de afdelingen en vakinhoudelijke ontwikkeling van de zorgfaciliteit long oncologie.
- Regieverpleegkundige Onderwijs  
Veranderingen voor de leidinggevendenden van de sector Oncologie.
- Nurse Practitioner medische oncologie  
Veranderingen en vakinhoudelijke ontwikkelingen van de zorgfaciliteit medische oncologie.
- Hoofd Zorgadministratie  
Veranderingen zorgadministratie.
- Opleidingscoördinator  
Verandering op opleidingsaanbod en werkvormen.
- De leidinggevendenden  
Opleidingsbehoeften van eigen medewerkers.

Verantwoordelijk: voorzitter projectgroep

Datum: Beginnen in september, 1 x per 2 maand terugkerend patroon.

Fase 5, Communicatie naar medewerkers

Het is belangrijk bij de implementatie dat de medewerkers ook uitleg krijgen over het nieuwe opleidingsbeleid. Als er een goede communicatie is, zal dit zich uiten in duidelijkheid voor de medewerkers. De projectgroep zou de verantwoordelijkheid voor de communicatie op zich kunnen nemen. Het eerste jaar zal het invullen van het opleidingsbeleid veel energie, tijd en moeite kosten en zullen de leidinggevendenden zich eerst moeten verdiepen om een relevant opleidingsplan te schrijven. Het is dan ook belangrijk dat de projectgroep de leidinggevendenden stimuleert en motiveert om dit opleidingsplan te gaan invullen. Alleen bij het goed invullen van het geïntegreerd

opleidingsbeleid zal het resultaat optimaal zijn. Het is daarom belangrijk dat iedereen de noodzaak ziet van de investering in het opleidingsbeleid. Goede en duidelijke communicatie is van groot belang. Daarna zal de communicatie moeten blijven bestaan. Dit kan gedaan worden door bijvoorbeeld de nieuwsflits die in het advies is beschreven. Als de nieuwsflits minimaal 1 x per half jaar uitkomt, zal het opleidingsbeleid blijven leven onder de medewerkers. Medewerkers zullen van elkaar lezen hoe de opleidingen waren uit de nieuwsbrief en wat het opleidingsaanbod voor de komende periode is, waar de medewerkers zich voor in kunnen schrijven.

Verantwoordelijk: De projectgroep

Datum: Eerste nieuwsbrief in september 2009, de eerste versie over het nieuwe opleidingsbeleid.

Half jaarlijks terugkeerpatroon.

## 6.2 Middelen

- Bij het implementatieplan van deze adviesnota zijn tijd en de kennis belangrijkste middelen. Voor de projectgroep moet zich verdiepen en ontwikkelingen in de gaten houden op het gebied van opleiden.
- Voor het schrijven van de nieuwsbrief kunnen medewerkers die helpen, beloond worden met bijvoorbeeld een tegoedbon.
- Voor de nieuwe opleidingen, helemaal als deze intern verzorgd gaan worden, zullen opleidingsmaterialen aanwezig moeten zijn. Dit is nu nog niet te voorspellen omdat ik niet inhoudelijk inga op het opleidingsbeleid.
- Formatie uitbreiding P&O met 0,33 FTE.

## 6.3 Kosten-batenanalyse

Op dit moment wordt al opgeleid. De grootste verandering is dan ook niet dat er méér kosten komen qua opleiden, maar dat de opleidingskeuzes beter doordacht zijn en dat er rekening gehouden wordt met strategische doelstellingen. Er zullen dus geen directe kosten zijn,

behalve de loonkosten van de betrokkenen. Deze zullen niet op persoonsniveau uitgerekend worden omdat het een schatting is aan uren en loonkosten. Tevens moet in de gaten gehouden worden, dat eigenlijk het opleidingsbeleid door een medewerker uitgevoerd zou moeten worden. Dit is uitbesteed aan een stagiaire, wat geen geld heeft gekost.

Hierdoor ontstaat:

4. Tevreden belanghebbenden (patiënten, de overheid, zorginstellingen, verzekeraars, subsidie verlenende fondsen, opleidingsinstututen, studenten en leerlingen en inspectie voor de gezondheidszorg).

### 6.3.1 Kosten

Naar verwachting zijn dit de kosten:

<b>De projectgroep</b>	Eerste 2 maanden 1 x per maand een bijeenkomst en daarna 1 bijeenkomst in de twee maanden. Dit houdt in dat men het eerste jaar 7 x bij elkaar komt. Een bijeenkomst duurt ongeveer 1,5 uur en dit heeft een voorbereiding van ongeveer (ruim gerekend) 2,5 uur gemiddeld nodig. Dit is een totaal van 4 uur x 7 bijeenkomsten = 28 uur op jaarbasis. 28 uur x 8 medewerkers = 224 uren. Er zijn 8 medewerkers betrokken bij de projectgroep en, volgens de controller met een gemiddeld jaarsalaris van € 58.000 (incl. sociale lasten). Een medewerker heeft aan netto uren 1650 op jaarbasis. 58.000 / 1650 = € 35,15 per uur Totaal: 224 uren x € 35,15 = € 6977,60 p.j.
<b>Leidinggevenden</b>	Ik heb een schatting dat de leidinggevende (vooral in het eerste jaar) toch 2 volle dagen, dus 16 uur extra bezig is met het invullen van het opleidingsbeleid. Dit houdt in dat: 4 zorgfaciliteiten x 16 uur = 64 uur Totaal: 64 uur x 42,42 (netto uurloon) = 2714,88 p.j.
<b>De tegoedbonnen</b>	€12,50 per bon. Ervan uitgaand dat 3 medewerkers in het boekje schrijven en er 2 nieuwsflitsen p.j. uitgebracht worden. Totaal: €12.50 x (3x2) 6 medewerkers = € 75,00 p.j.
<b>Uitbreiding formatie P&amp;O</b>	De salarislasten incl 30% sociale lasten van een P&O functionaris is € 62.000 per jaar. Uitbreiding P&O formatie met 0,33 FTE Totaal: €62.000 x 0,33 FTE = € 20.460,00 p.j.
<b>Studiemateriaal</b>	Het is onmogelijk om een schatting te maken van de kosten van het studiemateriaal. Dit houdt dus in dat deze kosten niet meegerekend worden in de kosten- baten- analyse, maar het is wel belangrijk om rekening te houden dat er kosten zijn voor studiematerialen.
<b>Totale kosten (van het eerste jaar) € 6977,60 + € 2714,88 + € 75,00 + € 20.460,00 = €30.227,48</b>	

**Tabel 6:** kostenverwachtingen

### 6.3.2 Baten

De baten van het opleidingsbeleid zijn:

1. De doelstellingen en ontwikkelingen van de organisatie, sector en zorgfaciliteiten worden beter ondersteund en gevolgd.
2. De opleidingen zijn beter doordacht, effectiever, relevanter en sluiten aan op de werksituatie op de zorgfaciliteiten.
3. Goed opgeleide medewerkers met een grote(re) deskundigheid.
5. Meer betrokkenheid en motivatie van de medewerkers.
6. Beter samenwerkingsverband binnen de sector.
7. Helderheid en overzicht in opleiden.
8. Meer controle over resultaten.
9. Meer samenhang in personeelsinstrumenten en strategische doelstellingen sector.
10. Erkenning.

Kijk je naar de resultaten die uit de baten naar voren kunnen komen, dan zou dit kunnen betekenen dat door deze tevredenheid, meer subsidies komen, meer gezonde patiënten het ziekenhuis verlaten, meer patiënten naar het UMCG onderzocht en behandeld willen worden, het oncologisch centrum gerealiseerd wordt, dat er efficiënter en effectiever gewerkt wordt op de zorgfaciliteiten en beter presterende medewerkers met meer betrokkenheid. En als het organisatiebreed wordt ingevoerd zorgt dit dat deze baten UMCG breed resulteren en dat er meer uniformiteit binnen de organisatie komt.

Persoonlijk ben ik van mening dat deze baten ruim opwegen tegen de kosten. Met andere woorden de investering van €30.000 (voor het eerste jaar) is een rendabele investering.

## Literatuurlijst

### Boeken:

- Alblas, G. Bedrijfskunde, de basis. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Basisboek methoden en technieken. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Bergenhenengouwe, G.J., Strategisch opleiden in organisaties Deventer: Kluwer
- Berg van der, R. Brugboek personeelsmanagement, Den Haag: Academic Service
- Biesen, van C.F. Bedrijfsopleiding en volwasseneneducatie. Alphen aan den Rijn: Samsom Uitgeverij
- Bloemers, W., Hagedoorn, E. Management, Organisatie en Gedrag, 's-Gravenhage: Elsevier
- Boonstra, J.J. Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties, 's-Gravenhage: Reed Business Information
- Caluwé, de L., Vermaak, H. (2006). Leren Veranderen. Deventer: Kluwer.
- Cozijnsen, A.J., Vrakking W.J. (2007). Verander Management. Deventer: Kluwer.
- Daniel, I. Ofman, D. Bezieling en kwaliteit in Organisaties, Kern Konsult B.V.
- Dekker J.M. Opleidingsbeleid afgestemd op het ondernemingsbeleid. Universiteit Twente, reproductieafdeling.
- Dochy F, Nickmans G. Competentiegericht opleiden en toetsen. Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV (2005)
- Driesen, G.A.H.J. Creatief opleidingsbeleid. Deventer: Kluwer
- Fisscher, O.A.M. Strategisch opleidingsbeleid. Deventer: Kluwer
- Franzen, G. Wat drijft ons, Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV
- Kamminga W. Opleidingsbeleid in organisaties. Den Haag: Bedrijfwetenschappelijke en educatieve uitgeverij
- Kempen, P. Competent afstuderen en stagelopen, Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff B.V.
- Kessels J.W.M., Smit C.A. Opleiders in Organisaties, Opleidingsbeleid. Deventer: Kluwer
- Kluijtmans, F. Bedrijfskundige aspecten van HRM. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V
- Kluijtmans. F. Leerboek Personeelsmanagement. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff B.V.
- Mintzberg, H. The structuring of organizations, Prentice Hall
- Mok, A.L. Arbeid, bedrijf en maatschappij, Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff B.V.
- Nathans, H. (2005).; Adviseren als tweede beroep. Deventer: Kluwer
- Noomen, J.L. Integraal personeelsmanagement, Nelissen Soest
- Paauwe, J., van Breukelen, J. Stimulerend Personeelsmanagement, Deventer: Kluwer
- Projectgroep AZG. Coachen op resultaat en gedrag, Maarssen: PiMedia BV
- Steehouder, M. Leren communiceren, Groningen: Wolters-Noordhoff
- Versloot, A.M., Stokking K.M. Verzorgd Opleidingsbeleid. Utrecht: ISOR/Onderwijsonderzoek faculteit sociale
- Vloeberghs, D. (2004). Fundamenten en perspectieven van HRM. (3de druk) Leuven: Lannoo Campus.
- Voltman, J. Loopbaanonderzoek en mogelijke consequenties voor opleidingsbeleid. Universiteit Twente
- Internet
- [http://nl.wikipedia.org/wiki/Strategisch\\_opleiden](http://nl.wikipedia.org/wiki/Strategisch_opleiden) Geraadpleegd op 21 mei 2009
- [http://www.econ.kuleuven.be/fetew/pdf\\_publicaties/bi\\_articles/bi.nr17-1.pdf](http://www.econ.kuleuven.be/fetew/pdf_publicaties/bi_articles/bi.nr17-1.pdf) geraadpleegd op 8 juni '09



- <http://www.right-marktonderzoek.nl/Methoden-onderzoek/kwalitatief-onderzoek.aspx> Geraadpleegd op 14 april 2009
- <http://www.goc.nl/opleidingsplan-maken.aspx> Geraadpleegd op 7 mei '09
- <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/diversen/751-de-x-en-y-theorie-van-mcgregor.html> Geraadpleegd op 5 mei '09
- <http://vdab.be/komeet/ref/03/03.htm> Geraadpleegd op 29 april '09
- <http://cms.umcg.nl/personeel/personeelwijzer/themas/29638/28590/29066/?subwebbranch=906> Geraadpleegd 06 juni '09
- <http://www.kwaliteitsregisterparamedici.nl/Pagina's/vragenalg.htm#1>. Geraadpleegd op 3 juni '09
- <http://www.schoolvoorbeeld.com/bedrijfskundigeinvalshoek/detheorie/opleidingsbeleid> Geraadpleegd op 27 februari '09
- <http://nl.wikipedia.org/wiki/Oncologie> Geraadpleegd op 2 maart '09
- [http://books.google.nl/books?id=Y07njve1UVEC&pg=PA42&lpg=PA42&dq=opleidingsbehoefte+definitie&source=bl&ots=xKgzzZWABK&sig=eLS4MG2dJUrj6\\_mhwCdfrtVoA&hl=nl&ei=Nw2tSYecKZTN-QaruozHZBg&sa=X&oi=book\\_result&resnum=2&ct=result#PPA42,M1](http://books.google.nl/books?id=Y07njve1UVEC&pg=PA42&lpg=PA42&dq=opleidingsbehoefte+definitie&source=bl&ots=xKgzzZWABK&sig=eLS4MG2dJUrj6_mhwCdfrtVoA&hl=nl&ei=Nw2tSYecKZTN-QaruozHZBg&sa=X&oi=book_result&resnum=2&ct=result#PPA42,M1) Geraadpleegd op 2 maart '09
- <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/diversen/751-de-x-en-y-theorie-van-mcgregor.html> Geraadpleegd op 5 mei '09
- [http://123management.nl/0/030\\_cultuur/a300\\_cultuur\\_11\\_situationeel\\_leiderschap.html](http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_11_situationeel_leiderschap.html) Geraadpleegd op 08 mei '09
- [http://123management.nl/0/030\\_cultuur/a300\\_cultuur\\_14\\_roos\\_van\\_leary.html](http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_14_roos_van_leary.html) Geraadpleegd op 08 mei '09
- <http://www.goc.nl/defenities-bij-opleiden.aspx> Geraadpleegd op 3 maart '09
- <http://vdab.be/komeet/ref/03/03.htm> Geraadpleegd op 29 april '09

#### Documenten de het UMCG:

Beleidsbrief en begroting 2009 UMCG  
 Missie en visie UMCG  
 Jaarverslag UMCG 2008  
 Visie sector Oncologie  
 Jaarverslag sector Oncologie 2007  
 Ontwikkelingsplan Oncologie  
 Reorganisatieplan Oncologie

## Bijlage I Eerste definitie van de opdracht

### Projectopdracht

Opleidingsbeleid voor verpleegkundige, assisterende en zorgadministratieve functies in de sector Oncologie versie: 1.0 (vastgesteld december 2008)

### Inleiding

De sector Oncologie van het UMCG wil een vooraanstaand oncologisch centrum in Nederland zijn. De sector zal worden gekenmerkt door een integrale benadering van de zorg voor de patiënt met kanker. Zij realiseert dit door een integratie van patiëntenzorg, onderzoek, opleiding en onderwijs op het gebied van de oncologie. De sector verkrijgt als centrum een meerwaarde door de inbedding in de academische setting van het UMCG en de Rijksuniversiteit Groningen.

In het visiedocument van de sector worden diverse uitspraken gedaan die richtinggevend zijn voor het opleidingsbeleid voor de sector oncologie.

### Opleiding:

De sector levert een actieve bijdrage aan de opleidingscurricula voor oncologisch georiënteerde (vervolg-)opleidingen en verzorgt postacademisch onderwijs. Verpleegkundigen en andere paramedici krijgen aanvullende opleidingen aangeboden. Er is tevens een opleiding voor oncologische nurse practitioners.

Bij alle medewerkers in de sector en bij nieuwe medewerkers is permanente scholing en nascholing aan de orde. Deze dient op maat te zijn. Naast de vakinhoudelijke invulling draagt deze scholing bij aan betere samenwerking, goede onderlinge communicatie, persoonlijk commitment en het dragen van verantwoordelijkheid.

### Werken aan de gewenste cultuur:

Het realiseren van een cultuur waarin medewerkers zich herkennen, zich verbonden voelen met elkaar en met de

sector en het gedrag dat daarbij hoort vanzelfsprekend vinden, vergt investering en onderhoud. Voor alle medewerkers die vanuit hun huidige functie en positie overkomen naar de sector, zullen in dit kader bijeenkomsten en trainingen worden georganiseerd. Centraal staan dan vaardigheden en competenties gericht op klantgerichtheid, samenwerking en het omgaan met veranderingen.

In het voorliggend projectvoorstel wordt uitgewerkt hoe deze uitspraken concreet vertaald kunnen worden naar opleidingsbeleid en –activiteiten voor verpleegkundigen, medewerkers zorgadministratie en medewerkers in assisterende functies in de sector Oncologie<sup>18</sup>.

### Projectkader

#### Opdrachtgever

De opdrachtgever van dit project is dr. J.W. Hesselink, directeur van de sector Oncologie.

#### Opdrachtnemer

Opdrachtnemer is de opleidingsadviesgroep.

De projectgroep kan op onderdelen ondersteund worden door bijv. een student, te werven via het Ontwikkelplatform.

#### Opdracht

Met betrekking tot medewerkers in verpleegkundige, zorgadministratieve en assisterende functies binnen de sector Oncologie op een efficiënte en doelgerichte wijze:

---

<sup>18</sup> Voor functies waarin binnen de sector Oncologie slechts 1 of enkele personen werkzaam zijn, worden opleidingsafspraken gemaakt tussen de medewerker(s) en de direct leidinggevende, zodanig in afstemming met de sectorvoorzitter.

1. In kaart brengen van de huidige opleidingsactiviteiten naar aard en volume,
2. In kaart brengen van de onderwijsvragen die voortkomen uit korte of middellange termijn ontwikkelingen op diverse gebieden zoals:
  - (veranderende) wensen van patiënten en klanten,
  - (veranderingen in) medisch beleid,
  - ontwikkelingsbehoeften van medewerkers,
  - speerpunten / doelen van de organisatie.
3. Analyseren: in hoeverre sluiten het huidige scholingsaanbod en de onderwijsvragen op elkaar aan?
4. Advies uitbrengen over de scholingsactiviteiten die op instellingsniveau, sectorniveau en/of het niveau van de zorgfaciliteit wenselijk zijn om aan de behoefte te voldoen, inclusief
  - doelgroep
  - leerdoelen + leerinhoud
  - werkvormen
  - uitvoering / facilitering.
5. Na besluitvorming: een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de benodigde opleidingsactiviteiten.

#### Gewenst resultaat

De opleidingsadviesgroep brengt jaarlijks een rapportage uit waarin bovengenoemde punten aan de orde komen. Na besluitvorming is dit advies richtinggevend voor de ontwikkeling van / participatie in scholingsactiviteiten, zowel op sectorniveau als op het niveau van de zorgfaciliteit.

#### Faciliteiten en hulpmiddelen

Het opleidingsadviesteam wordt vanuit het bedrijfsbureau van de sector Oncologie ondersteund t.a.v.

- projectmanagement
- advies in de aanpak
- secretariële ondersteuning.

#### Uitgangspunten / randvoorwaarden

- Ontwikkelingsplan sector Oncologie, oktober 2006 en andere relevante organisatie-documenten
- CAO-afspraken met betrekking tot opleiden en persoonlijk budget
- P&O-beleid UMCG
- vigerende budgetafspraken <sup>19</sup>.

#### Projectplanning

Na het vaststellen van het gevraagde advies dient dit periodiek geëvalueerd en zo nodig bijgesteld te worden. Hiervoor wordt de volgende cyclus voorgesteld:

#### Projectcommunicatie

De opdrachtnemer is ervoor verantwoordelijk dat bij het uitwerken van het advies alle relevante partijen worden betrokken. Daarbij wordt bijvoorbeeld gedacht aan de medische beroepsgroep die nauw betrokken is bij taakherschikking en functioneel aansturing geeft aan verpleegkundigen. Of aan projectleiders van (ICT-) projecten met grote impact op het werken van verpleegkundigen (OMAF, EVS, DBC's...).

---

<sup>19</sup> Tot op heden werden met name voor de verpleegkundige beroepsgroep opleidingsplannen per zorgfaciliteit geschreven. Doelstellingen ten aanzien van opleiden stonden niet op papier maar zijn bij de leidinggevendenden impliciet wel aanwezig. Opleidingswensen van medewerkers werden besproken met de manager Zorg, die het opleidingsbudget beheerde en (in geval van toestemming) de benodigde handtekening op het Rechtspositioneel formulier plaatste. Inzicht in (besteding van) beschikbare opleidingsbudgetten of toetsingscriteria ontbrak bij de hoofdverpleegkundigen. Op termijn zal (naar verwachting) de hoofdverpleegkundige c.q. leidinggevende via mandatering bevoegd worden om beslissingen te nemen over besteding van (een deel van) het opleidingsbudget. Dit dient plaats te vinden binnen vooraf afgesproken kaders en gaat gepaard met een vorm van verantwoording.

Vorbereiden, opstellen advies Opleidingsbeleid	Januari-april 2009
Uitbrengen, bespreken, besluitvorming over advies Opleidingsbeleid	April-mei 2009
Vertalen advies naar opleidingsplan per zorgfaciliteit of doelgroep	Mei-juli 2009
Ontwikkelen van evt. ontbrekend scholingsaanbod	Vanaf mei 2009
Uitvoering opleidingsplan	September 2009- augustus 2010
Evaluatie en zo nodig bijstellen advies	Aug. 2010

## Bijlage II Opleidingsadviesgroep

Er is een projectgroep, ook wel opleidingsadviesgroep genoemd, opgezet. Deze projectgroep bestaat uit de volgende mensen:

- voorzitter
- seniorverpleegkundige
- regieverpleegkundige
- Nurse Practitioner medische oncologie
- hoofd zorgadministratie
- opleidingscoördinator van de Oncologieopleiding
- stafmedewerker

Het maken van een opleidingsbeleid is erg breed en groot en kan heel inhoudelijk gaan. Voor het inhoudelijke is het van belang dat er specialisten meewerken om de goede inhoudelijke informatie te verschaffen. De opleidingsadviesgroep is speciaal samengesteld om een opleidingsbeleid te schrijven. In de projectgroep is van elke afdeling en elke functie iemand vertegenwoordigd. Zij zullen uiteindelijk het opleidingsbeleid goed moeten keuren voordat het uiteindelijke advies naar de opdrachtgever gaat.

## Bijlage III Organisatieanalyse

In deze bijlage wordt een beschrijving gegeven van de organisatie waar het in dit onderzoek om gaat. In paragraaf 1.1 wordt de organisatie Universitair Medisch Centrum Groningen beschreven, ondanks dat in de reikwijdte de organisatie niet inbegrepen is, is het toch voor mijn eigen analyse belangrijk dat ook het UMCG beschreven wordt. Vervolgens zal in paragraaf 1.2 de sector Oncologie uitgebreid worden beschreven aan de hand van een analyse vanuit het model het Leidse Octaëder.

### 1.1 De organisatie

Het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) is een enorme organisatie. Het is één van de grootste ziekenhuizen in Nederland en één van de grootste werkgevers in het Noorden van het land, gelegen in de binnenstad van Groningen. Eigenlijk is het UMCG een stad in een stad, waar dagelijks zo'n 1.000 patiënten opgenomen zijn en waar meer dan 9.000 mensen samenwerken aan zorg, onderzoek, opleiding en onderwijs. Jaarlijks zijn er ruim 31.000 opnames, en komen er zo'n 32.000 patiënten op de Centrale Spoedopvang en er studeren ongeveer 3.400 studenten. In bijlage IV is de organogram van het UMCG te vinden.

Alle UMC's hebben voor zichzelf drie kerntaken, namelijk zorg, onderwijs en onderzoek (dit is bij wet vastgelegd).

#### 1.1.1 Missie, visie en doelstellingen

De missie van het UMCG: Bouwen aan de toekomst van gezondheid.

Het UMCG heeft in de Nederlandse gezondheidszorg vooral een taak en positie als kennisorganisatie. Het UMCG is een samenwerkingsverband van de RUG en het AZG, opgericht om te komen tot geïntegreerd beleid in zake

(medisch) onderwijs, onderzoek, patiëntenzorg en opleidingen. Met fundamenteel en translationeel wetenschappelijk onderzoek met wetenschappelijk onderwijs en met innovatie onderscheidt het UMCG zich nadrukkelijk van algemene ziekenhuizen. De wisselwerking tussen deze functies maakt het mogelijk dat er in het UMCG topreferente zorg kan worden geboden, waarbij het ziekenhuis voor de gehele noordelijke regio fungeert als eindpunt van verwijzing.

Deze missie kan alleen waar gemaakt worden met voldoende goed opgeleide medewerkers. Medewerkers maken het UMCG, en voor die mensen moet het UMCG een aantrekkelijke werkplek blijven vormen. Het vraagt ook om een leiderschapstijl die voldoende verantwoordelijkheid en ruimte aan medewerkers laat.

Er is sprake van een nauwe samenhang tussen zorg, onderwijs, opleiding en onderzoek, de kerntaken van het UMCG. De wisselwerking tussen deze kerntaken is een belangrijke voorwaarde voor innovatie en status als vooraanstaande kennisorganisatie.

De kwaliteit van het UMCG opleidingsaanbod is hoog. Het opleidingspakket is innovatief en divers. De opleidingen Geneeskunde, Tandheelkunde en Bewegingswetenschappen kennen alledrie specialistische vervolgoopleidingen en een breed nascholingsaanbod; ze vormen elk een opleidingscontinuüm.

Als er gekeken wordt naar de visie van het UMCG, dan kan er gekeken worden wat de organisatie de komende jaren wil bereiken.

Het UMCG wil de komende jaren een aantal belangrijke doelen waarmaken:

1. Het veroveren van een plaats in de internationale top 50 van het wetenschappelijk onderzoek.
2. Het leveren van goede, veilige en patiëntvriendelijke zorg van voorbeeldige kwaliteit. Rond die zorg biedt de organisatie de best denkbare service en gastvrijheid.
3. De organisatie levert uitstekende topklinische en topreferente zorg aan onze regio en op sommige terreinen landelijk, mede op basis van de inbreng vanuit onderzoek.
4. Het leveren van concurrerende basiszorg, want dat is de voorwaarde voor de vruchtbare samenhang van (topreferente) patiëntenzorg met onderwijs, opleidings- en onderzoekstaken.
5. De organisatie blijft een vooraanstaand onderwijs- en opleidingscentrum.
6. Zich inzetten voor meer samenwerking met elkaar  met anderen: regionaal, nationaal en inter-nationaal.
7. Een uiterst aantrekkelijke werkgever, ook in een steeds krappere arbeidsmarkt, blijven.

De missie van het UMCG, 'Bouwen aan de toekomst van gezondheid', krijgt daarmee in de visie een driedelige invulling:

- Pionieren in onderzoek  
Vanuit het wetenschappelijk onderzoek wezenlijk bijdragen aan nieuwe kennis over gezondheid, preventie, ziekte en behandeling.
- Kennis toetsen en delen  
Nieuwe kennis toetsen in de praktijk en deze op vele manieren overdragen.
- Zorgzaam voor mensen  
Zorgzaam zijn voor mensen in de volle breedte:
  - van preventie via basiszorg naar topzorg;
  - fysiek en geestelijk;
  - een leven lang.

Het UMCG is een kennisorganisatie waarbinnen hoogwaardig werk wordt verricht. Er zijn kwalitatief goede medewerkers nodig op alle niveaus. Het is de kunst om de

motivatie van medewerkers te verbinden met de doelstellingen van het UMCG. Ook de regio van het noorden krijgt te maken met een krappe arbeidsmarkt, vooral voor hoger opgeleiden. De ervaring leert dat bij een aantrekkende economie medewerkers uit UMC's naar het bedrijfsleven en de algemene ziekenhuizen worden gezogen. Gecombineerd met de vergrijzing onder zorgpersoneel en de toenemende vraag naar zorg, betekent dit dat het UMCG alle zeilen bij moet zetten om competente medewerkers in huis te halen en te houden.

Medewerkers van het UMCG kunnen gebonden worden door te investeren in hun persoonlijke ontwikkeling. Dat komt bijvoorbeeld tot uiting in opleidings- en trainingsmogelijkheden, ondersteuning bij promoties, financiering voor baanbrekend onderzoek en de versnelde ontwikkeling voor toponderzoekers. Het beleid zal zich richten op medewerkers die goede resultaten boeken. Omgekeerd zal dit gepaard moeten gaan met het aanspreken van medewerkers die slechter presteren. Leidinggevendend kunnen bijdragen aan een werkklimaat waarin medewerkers hun talenten kunnen ontwikkelen. Dat vraagt om een andere stijl van leiderschap waarin vertrouwen en verantwoordelijkheid kernbegrippen zijn. Het vertrouwen op eigen en andermans kunnen en het geven en nemen van verantwoordelijkheid verschaffen medewerkers de stimulans om elk op eigen wijze mee te bouwen aan de toekomst van gezondheid.

1.1.2 Structuur Universitair Medisch Centrum Groningen  
Na een recente reorganisatie kent het UMCG 6, tot op grote hoogte zelfstandige sectoren, waaronder de sector Oncologie.

Het UMCG heeft zes sectoren:

- A Langdurige zorg en vaten
- B Kortdurende zorg en buik
- C Kinderen, voortplanting, revalidatie en psychiatrie
- D Oncologie
- E Ondersteunende specialismen
- F Ontwikkeling en overdracht

Het UMCG bevat, naast de genoemde zes sectoren, nog de volgende onderdelen:

- Ondersteunende Diensten
- Bouw en Infrastructuur
- UMC-staf
- Raad van Bestuur

Het UMCG is een lijnorganisatie met decentraal integraal management, dat handelt binnen de door de Raad van Bestuur afgegeven kaders. De overige ondersteuning vindt plaats door de UMC-staf, Bouw & Infrastructuur en Ondersteunende diensten.

De nieuwe inrichting van de organisatie van het UMCG is bedoeld om goed te kunnen anticiperen op ontwikkelingen als marktwerking en concurrentie in de zorg. Voor de organisatieverandering gelden drie uitgangspunten:

- zorg organiseren rondom de patiënt;
- grotere invloed van medewerkers op de inhoud van de zorg waarvoor zij verantwoordelijk zijn zodat de verandering motiverend is voor medewerkers;
- het verkleinen van de afstand tussen primaire en ondersteunende processen.

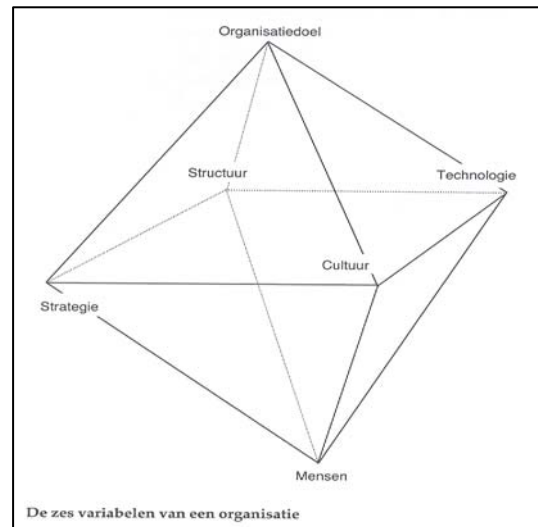
## 1.2 Organisatieanalyse Sector Oncologie

Omdat dit adviesrapport geschreven is voor de sector Oncologie zal in deze bijlage een organisatieanalyse van de sector beschreven worden, aan de hand van het Leidse Octaëder. Het Leidse Octaëder kan als uitgangspunt worden genomen om verschillen tussen organisaties te beschrijven of om kenmerken van een organisatieveranderingsproces in kaart te brengen.

De Leidse Octaëder kent zes verschillende clusters, welke met elkaar in evenwicht moeten zijn. Veranderingen in de omgeving kunnen worden opgevangen door het vermogen tot aanpassing in de verschillende clusters.

Het model kent de volgende clusters:

- Organisatiedoel
- Structuur
- Technologie
- Cultuur
- Strategie
- Mensen



De sector Oncologie zal aan de hand van elk cluster geanalyseerd worden.

### 1.2.1 Organisatiedoel

Elke organisatie, stichting of vereniging heeft een doel, het organisatiedoel. Deze doelen kunnen economisch, technisch of sociaal van aard zijn. Met de doelen probeert een organisatie of stichting haar strategie en beleid vorm te geven.

De sector Oncologie van het Universitair Medisch Centrum Groningen wil uitgroeien tot het Groningen Cancer Center; een academisch oncologiecentrum waar uitstekende tweedelijs en topreferente patiëntenzorg, excellent wetenschappelijk onderzoek en inspirerend onderwijs



samengaan. De sector Oncologie vervult nationaal een voortrekkersrol op het gebied van oncologie en spiegelt zich internationaal aan gerenommeerde kankercentra.

### 1.2.2 Structuur

Bij de structuur van een organisatie gaat het over de wijze waarop taken binnen een organisatie zijn verdeeld en de wijze waarop vervolgens afstemming tussen deeltaken tot stand is gebracht. Het heeft dus te maken met de verdeling van activiteiten over afdelingen en de taken van de medewerkers. In bijlage V is het organogram van de sector Oncologie te vinden.

Op 1 januari 2007 is de nieuwe organisatiestructuur met hierin de nieuwe sectorindeling opgezet. Door de reorganisatie is het onderdeel interne geneeskunde opgesplitst en ondergebracht in verschillende sectoren. De sector Oncologie is een kleine sector met samenhangende afdelingen die samen de ambitie hebben om een oncologisch centrum te worden. Dat betreft niet alleen de patiëntenzorg, maar ook het onderzoek en het onderwijs. De sector Oncologie bestaat uit 307 FTE en 400 medewerkers.

De sector bestaat uit drie medische afdelingen (namelijk hematologie, medische oncologie en radiotherapie) en vier zorgfaciliteiten (Dagcentrum, D2, E2 en polikliniek).

Deze zorgfaciliteiten vallen hiërarchisch onder de sectordirecteur en worden functioneel aangestuurd door de leidinggevenden, in collegiaal management met het betrokken afdelingshoofd.

#### Dagcentrum

Op dit moment zijn er meerdere onderafdelingen (o.a. medische oncologie, hematologie en longoncologie, endocrinologie, immunologie, reumatologie en radiotherapie) die gebruik maken van het Dagcentrum. Voor het medische beleid zijn de hoofden van de afdelingen ieder afzonderlijk verantwoordelijk daar waar het hun eigen afdeling betreft. Hierover vindt nauw en

structureel overleg plaats met het Hoofd van het Dagcentrum.

#### Verpleegafdeling E2

De verpleegafdeling E2 is bestemd voor de Hematologie. Deze verpleegafdeling staat onder leiding van een hoofdverpleegkundige. De verpleegafdeling wordt geleid in collegiaal management met het Hoofd van de afdeling Hematologie, die Eindverantwoordelijk is voor het medisch beleid.

#### Verpleegafdeling D2

Op de verpleegafdeling D2 liggen patiënten van de Medische Oncologie, Radiotherapie, Longoncologie en Algemene Interne. Deze verpleegafdeling staat onder leiding van een hoofdverpleegkundige. De verpleegafdeling wordt geleid in collegiaal management met het Hoofd van de afdeling Medische Oncologie, die eindverantwoordelijk is voor het medisch beleid. Over het algemeen gevoerde beleid en de gang van zaken wordt door het collegiaal management minimaal 2 maal per jaar met de betrokken afdelingshoofden overleg gevoerd.

### 1.2.3 Technologie

In deze organisatieanalyse wordt er ook gekeken naar de technologische ontwikkelingen waar het UMCG en de sector Oncologie mee te maken hebben. Hierbij kan er gedacht worden aan nieuwe computersystemen en automatiseringssystemen.

Normaliter moet er rekening gehouden worden met welke technische systemen de verschillende functiegroepen allemaal te maken krijgt en de veranderingen hiervan. Maar in het kader van de vraagstelling van dit onderzoek is dit te inhoudelijk en niet relevant om uitgebreid te beschrijven.

### 1.2.4 Cultuur

Om een goed advies neer te kunnen zetten is het van belang dat er goed gekeken wordt naar de cultuur van de sector Oncologie. Cultuur is een belangrijk aspect om een goed opleidingsbeleid te maken. Elke organisatie heeft een ander opleidingsbeleid, dit is voornamelijk omdat een

opleidingsbeleid pas een werkzaam opleidingsbeleid is als het gericht is op de organisatie. Daarom heb ik ervoor gekozen om de cultuur van de sector Oncologie te onderzoeken aan de hand van een theorie, namelijk de cultuurtypologie van Harrison.

De sector Oncologie is een flexibele en slagvaardige organisatie. In de sector heerst een cultuur van vertrouwen en waardering voor ieders deskundigheid en bijdrage. Afspraken worden nagekomen. In open communicatie spreekt men elkaar respectvol aan. Een goede begeleiding en optimale bejegening staan centraal in de zorg. Dat uit zich in de manier waarop medewerkers van de sector met patiënten maar ook met elkaar omgaan. Patiëntveiligheid en klantvriendelijkheid staan aan de basis van het handelen in de zorg.

De ambities van de sector Oncologie zijn groot. De medewerkers in de sector zijn de meest bepalende factor om dat te bereiken. Als individuen met hun eigen kennis, vaardigheden, opvattingen en ambities, maar ook met bevoegdheid en betrokkenheid bij de sector als geheel. Die verbondenheid met de sector is hard nodig om er samen ook écht iets van te kunnen maken. Nieuwe ideeën en verbeteringen worden beloond en creatief teamwork om prestaties te bevorderen wordt gestimuleerd. Mijlpalen en successen worden gezamenlijk gevierd en er is regelmatig gelegenheid om stil te staan bij de ontwikkeling en groei van de sector. Het goede gastheerschap geldt voor iedereen die op een of andere wijze met de sector te maken krijgt of er komt werken.

De cultuur van de sector Oncologie wordt geanalyseerd aan de hand van de cultuurtypologieën van Harrison. Deze typologieën bestaan uit: de machtscultuur, de rolcultuur, de taakcultuur en de personencultuur.

<sup>20</sup>Harrison onderscheidt vier soorten organisatieculturen:

1. Machtscultuur

Deze cultuur wordt gekenmerkt door de grote waarde die de leiding hecht aan macht. Er is weinig bureaucratie.

2. Rolcultuur

Deze cultuur kent de hoogste waarde toe aan orde en regelmaat. Beheersing vindt plaats door procedures, regels, normen en functiebeschrijvingen.

3. Taakcultuur

Bij deze cultuur is de hoogste waarde dat het werk zo goed mogelijk wordt gedaan. Men is pragmatisch ingesteld, en men laat zich wat betreft de coördinatie leiden door de eisen die het werk stelt. Deskundigheid weegt zwaar en men werkt samen in teams als dat tenminste bijdraagt aan de kwaliteit en effectiviteit van het werk.

4. Persooncultuur

In deze cultuur wordt de hoogste waarde toegekend aan het individuele belang en de individuele ontwikkeling. Er is vaak een minimum aan regels en voorschriften, hetgeen tot moeilijkheden in de coördinatie kan leiden.

Als er gekeken wordt naar de organisatie dan past de taakcultuur het beste bij het UMCG en de sector Oncologie. Er moet veel samengewerkt worden en deskundigheid weegt zwaar.

<sup>21</sup>Het gedrag van de mensen in deze organisatiecultuur wordt voornamelijk bepaald door de taak die moet worden gerealiseerd. Niets mag de uitvoering van die taak in de weg staan. Systemen en besluitvormingsprocedures spelen een

---

<sup>20</sup> [http://www.pearsoneducation.nl/kleijn/pdf/verandermanagement\\_modellenen\\_technieken.pdf](http://www.pearsoneducation.nl/kleijn/pdf/verandermanagement_modellenen_technieken.pdf)  
Geraadpleegd op 20 feb. 09

<sup>21</sup> [http://books.google.nl/books?id=POaKW59eMTcC&pg=PT174&lpg=PT174&dq=cultuurtypologie%C3%ABn+van+Harrison&source=web&ots=GLpgK6SqqS&sig=Nad0Q9Xyyq\\_NWn2EpzHKicTpKhg&hl=nl&ei=SdSeSb\\_vHaad-Qaewa22Dg&sa=X&oi=book\\_result&resnum=3&ct=result#PP\\_T176.M1](http://books.google.nl/books?id=POaKW59eMTcC&pg=PT174&lpg=PT174&dq=cultuurtypologie%C3%ABn+van+Harrison&source=web&ots=GLpgK6SqqS&sig=Nad0Q9Xyyq_NWn2EpzHKicTpKhg&hl=nl&ei=SdSeSb_vHaad-Qaewa22Dg&sa=X&oi=book_result&resnum=3&ct=result#PP_T176.M1) Geraadpleegd op 23 februari 2009

ondergeschikte rol. Beslissingen worden genomen door de direct betrokkenen op grond van wat op dit moment voor deze specifieke taak nodig is. De kracht van deze cultuur is flexibiliteit en resultaatgerichtheid. Een negatief punt kan zijn dat door te veel pragmatisme het benodigde vakmanschap in het gedrang komt en het benodigde vakmanschap in het gedrang komt en dat alle systemen worden verwaarloosd.

De competentie vertrouwen komt binnen de cultuur van de sector sterk naar voren. Dit is een aspect wat erg belangrijk is. Zowel vanaf het management als verder naar beneden laat iedereen merken dat er vrijheid en vertrouwen in elkaar is. Het streven is ook om iedere afdeling een eigen budget te geven waarin ze zelf mogen gaan bepalen hoe en waar ze hun geld aan gaan besteden. Er hoeft niet te veel verantwoordelijkheid afgelegd te worden aan het management en er is weinig controle en toezicht. Hierdoor zijn medewerkers van de sector Oncologie erg gemotiveerd en wordt er hard gewerkt. Echter is het wel zo dat er ook verwacht wordt dat de afdelingen zelf initiatieven nemen om te zorgen voor een goede samenwerking en het creëren van uniformiteit.

### 1.2.5 Strategie

Een strategie is een langetermijnbelang inzake de functie van de organisatie in de samenleving, waarin de organisatie aangeeft welke doelstellingen ze wil bereiken, met welke middelen en langs welke wegen. Een organisatie maakt doelen om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. De strategie is de vraag hoe ze deze doelen willen bereiken en is dus belangrijk en noodzakelijk voor een organisatie om goed te kunnen (blijven) presteren. Één van de strategieën die betrekking heeft op het opleiden van de sector Oncologie is als volgt beschreven. Bij alle medewerkers in de sector en bij nieuwe medewerkers is permanente scholing en nascholing aan de orde. Deze dient op maat te zijn. Naast de vakinhoudelijke invulling draagt deze scholing bij aan betere samenwerking, goede onderlinge communicatie, persoonlijk commitment en het dragen van verantwoordelijkheid.

Om het onderdeel strategie dieper uit te werken, is er gebruik gemaakt van de strategietypologieën van Miles & Snow. Door deze analyse wordt duidelijk welke rol het UMCG en de sector Oncologie inneemt en welk imago ze willen uitstralen. Als laatste wordt duidelijk gemaakt of de organisatie gebruik maakt van het Harvard of Michigan model.

De strategie van de organisatie beschrijft de missie, visie en de waarden van de organisatie. Als we het hebben over het strategisch kader van het UMCG en de sector Oncologie, dan komt naar voren dat de kerntaken zorg, onderwijs en onderzoek zijn. Ze willen dat de zorg afgestemd is op de behoeften van de patiënt, dat medewerkers gemotiveerd zijn, dat de organisatie flexibel is in hun aanpassingsvermogen en dat de werkzaamheden goed op elkaar zijn afgestemd.

De strategietypologieën van Miles en Snow kennen vier verschillende hoofdvormen, namelijk:<sup>22</sup>

#### 1. De goudzoeker (the prospector)

Bij deze strategie zal de organisatie risico's nemen, nieuwe markten en mogelijkheden verkennen, uitvinden en innoveren en groeien. Deze strategie kan men terug vinden in organisaties die een groeiende en dynamische markt hebben, waarbij de nadruk meer ligt op creativiteit dan op efficiëntie. De prospectors zijn op zoek naar nieuwe producten en markten. Ze zijn innovatief en veroorzaken veranderingen in de branche, waarop anderen moeten reageren.

#### 2. De verdediger (the defender)

Bij deze strategie zal de organisatie juist risico's vermijden of sterk nastreven van innovatie. De organisatie richt zich met name op rust en stabiliteit. De nadruk ligt dan ook op interne efficiëntie, betrouwbaarheid, op het produceren voor rustige loyale klanten en op het behouden van de huidige klanten in plaats van het zoeken naar nieuwe. Deze strategie kan goed werken in een krimpende bedrijfstak of een stabiele omgeving.

---

<sup>22</sup> Alblas, G. (2003) *Bedrijfskunde, de basis*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

### 3. De analist (the analyzer)

Bij deze strategie probeert de organisatie stabiel haar kernactiviteiten te ontplooiën terwijl het innoveert aan de rand van haar productrange/markten.

### 4. De reactor (the reactor)

Er wordt gezegd dat deze strategie eigenlijk geen strategie is. De organisatie reageert alleen maar op nieuwe bedreigingen en impulsen van buiten, zonder zelf initiatief te nemen.

<sup>23</sup>Gezien de strategietypologieën van Miles en Snow kan er gesteld worden dat de strategie van het UMCG en ook van de sector Oncologie de meeste overeenkomsten heeft met die van de goudzoeker. De sector Oncologie is continue bezig om mogelijkheden te verkennen en uit te vinden. Tevens groeit de organisatie ook steeds en durven ze risico's te nemen. Het UMCG is een organisatie die veranderingen veroorzaakt in de Branche. Het is waarschijnlijk moeilijk voor andere ziekenhuizen of organisaties die in dezelfde branche zitten om te blijven reageren op het UMCG.

#### 1.2.6 Mensen

Het UMCG en de sector Oncologie kunnen niet opereren en voortbestaan zonder hun medewerkers. In de analyse mag dan het begrip 'mensen' zeker niet ontbreken. In de analyse worden onder andere de kennis en vaardigheden beschreven, de gerichte activiteiten die de mensen verrichten, hun wensen en behoeften, de tevredenheid en hun loopbaanontwikkeling. Voor het analyseren van de 'mensen' wordt gebruik gemaakt van het Harvard model en het Michigan model. Het Harvard-model kent men ook wel als de 'zachte' benadering van HRM. Binnen deze benadering heeft men de visie dat wanneer de medewerkers centraal staan de organisatie beter zal

<sup>23</sup>[http://books.google.nl/books?id= bmNbWPbgV4C&pg=PA159&lpg=PA159&dq=miles+and+snow+strategietypologie%C3%ABn&source=bl&ots=Co2reqCijp&sig=FrqYh5zaizttbbq1nyd5B9j\\_KmE&hl=nl&ei=fxWkScvXNtiw-Aaz17yPBQ&sa=X&oi=book\\_result&resnum=1&ct=result](http://books.google.nl/books?id= bmNbWPbgV4C&pg=PA159&lpg=PA159&dq=miles+and+snow+strategietypologie%C3%ABn&source=bl&ots=Co2reqCijp&sig=FrqYh5zaizttbbq1nyd5B9j_KmE&hl=nl&ei=fxWkScvXNtiw-Aaz17yPBQ&sa=X&oi=book_result&resnum=1&ct=result)  
Geraadpleegd op 27 februari 2009

functioneren. Het tegenovergestelde van het Harvard-model is het Michigan-model waar sprake is van de 'harde' benadering van HRM. De missie en strategie van een organisatie zijn bepalend, pas daarna is de medewerker een belangrijke factor. Bij deze theorie wordt er uitgegaan van het feit dat mensen van nature lui zijn.

Gezien de twee stromingen zoals hierboven beschreven, kunnen we stellen dat het UMCG en de sector Oncologie gebruikt maakt van het Harvard-model. Dat blijkt uit het feit dat binnen de organisatie en vooral de sector Oncologie betrokken en gemotiveerde medewerkers werken. Ook heeft de organisatie oog voor ontwikkeling van de medewerkers in de vorm van loopbaanontwikkeling en cursussen die worden aangeboden. Opleiden en ontwikkelen zijn centrale kernwaardes voor de organisatie.

Tevens wil ik door middel van de theorie van <sup>24</sup>McGregor onderzoeken hoe de sector en leidinggevenden kijken naar de mens. Gaan ze uit van het slechte of het goede van de mens. McGregor heeft twee theorieën beschreven. De zogenaamde X en Y theorie. De X-theorie gaat uit van het slechte van de mens, terwijl de Y-theorie juist uitgaat van het goede van de mens. Deze theorie wordt vooral in het bedrijfsleven gebruikt bij het beoordelen van de perceptie van een werkgever tegenover een werknemer. Of de werkgever de X of de Y theorie aanhangt bepaalt hoe hij zijn ondergeschikten zal aansturen.

#### X-theorie:

Deze theorie veronderstelt dat de werknemer een afkeer van werken heeft en dus gedwongen moet worden tot het leveren van prestaties. Het leiderschap is dan ook autoriteit en autocratisch van karakter. De stijl wordt gekenmerkt door eenrichtingsverkeer, ondergeschiktheid, dwang, controle en straf. Eigen inbreng wordt niet gevraagd. Werknemers die door een autoritaire leider op deze

<sup>24</sup><http://mens-en-samenleving.infonu.nl/diversen/751-de-x-en-y-theorie-van-mcgregor.html> Geraadpleegd op 5 mei '09

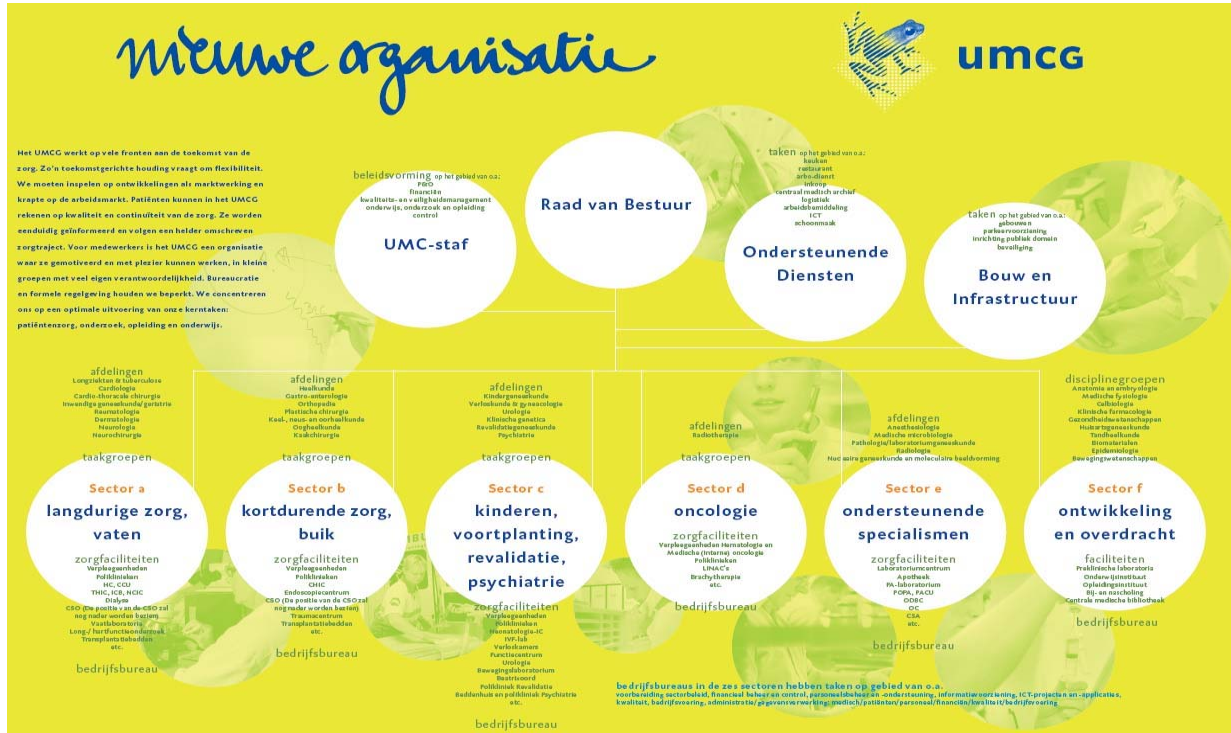
manier worden behandeld gaan dit gedrag ook vertonen, tenzij dit X-beeld wordt vervangen door een Y-beeld

Y-theorie:

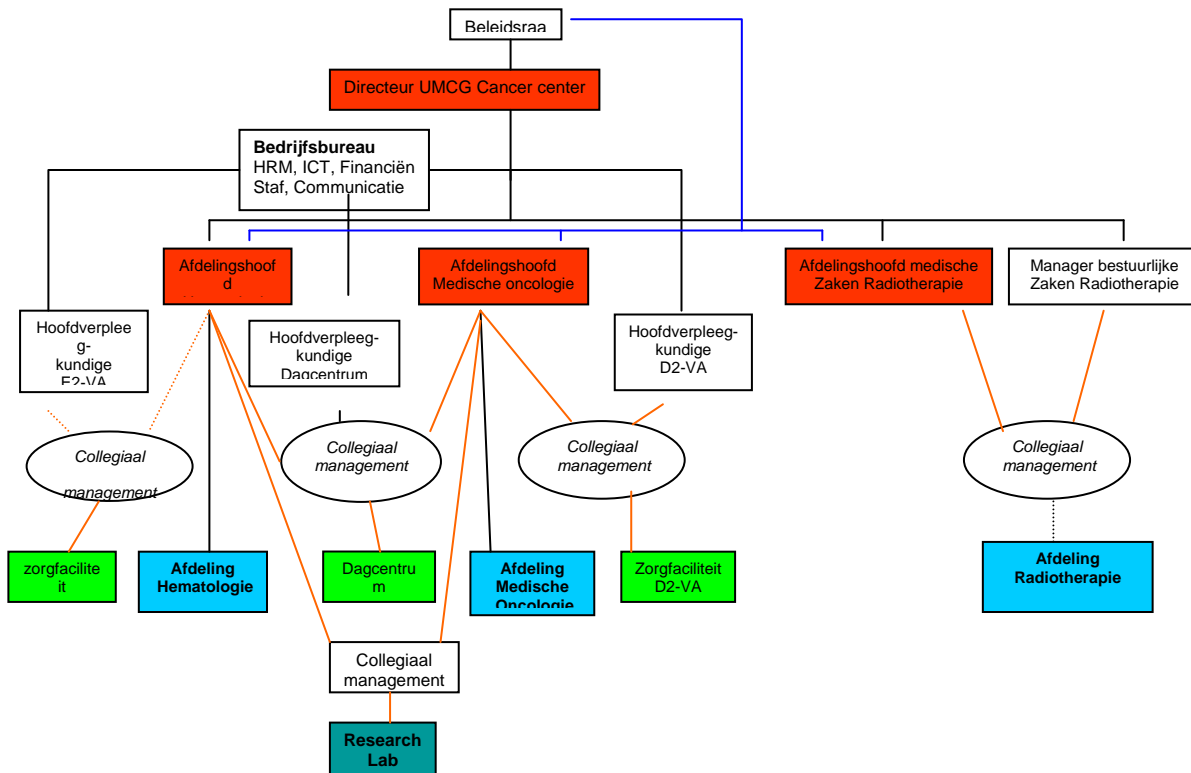
Deze theorie veronderstelt dat de werknemer verantwoordelijkheid wil dragen, creatief wil zijn en dat geld niet de enige prikkel is. De stijl is participatief of democratisch en kenmerkt zich door inspraak, zeggenschap, ontplooiing, aanmoediging en beloning. Men noemt deze stijl wel de participatieve of democratische leiderschapsstijl.

Zoals al eerder vernoemd is in deze analyse van het Leidse Octaëder komt naar voren dat er veel vertrouwen en waardering is voor de medewerkers. Iedereen krijgt veel verantwoordelijkheid en ze zijn gemotiveerd. Dit is dus een heel goed voorbeeld van een Y-theorie van McGregor. Daarom zal het opleidingsbeleid ook goed uitgevoerd kunnen worden in de sector Oncologie en zullen ze in hun medewerkers willen investeren.

# Bijlage IV Organogram UMCG



# Bijlage V Organogram sector Oncologie



**Bijlage VI Het opleidingbeleid opgesplitst in niveaus**

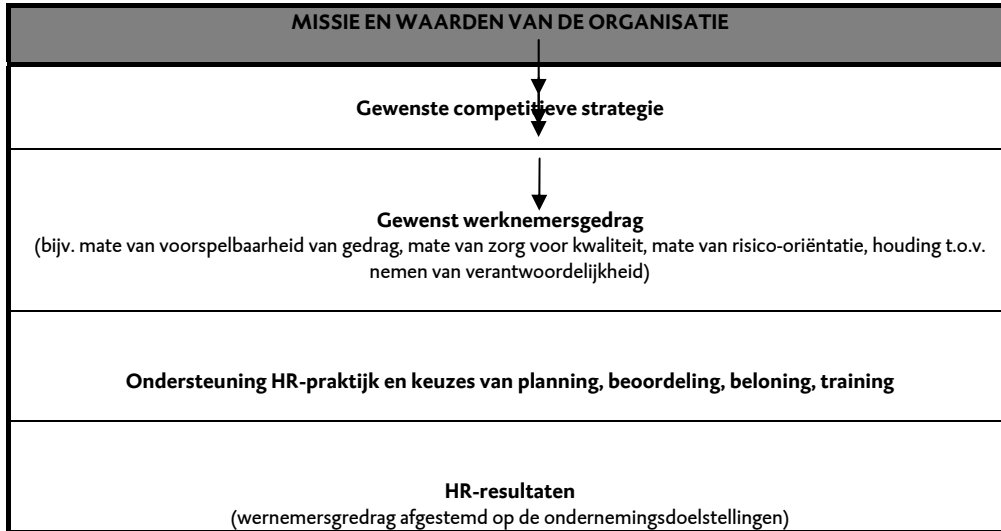
**OPLEIDINGSBELEID, OPGESPLITST NAAR NIVEAU**





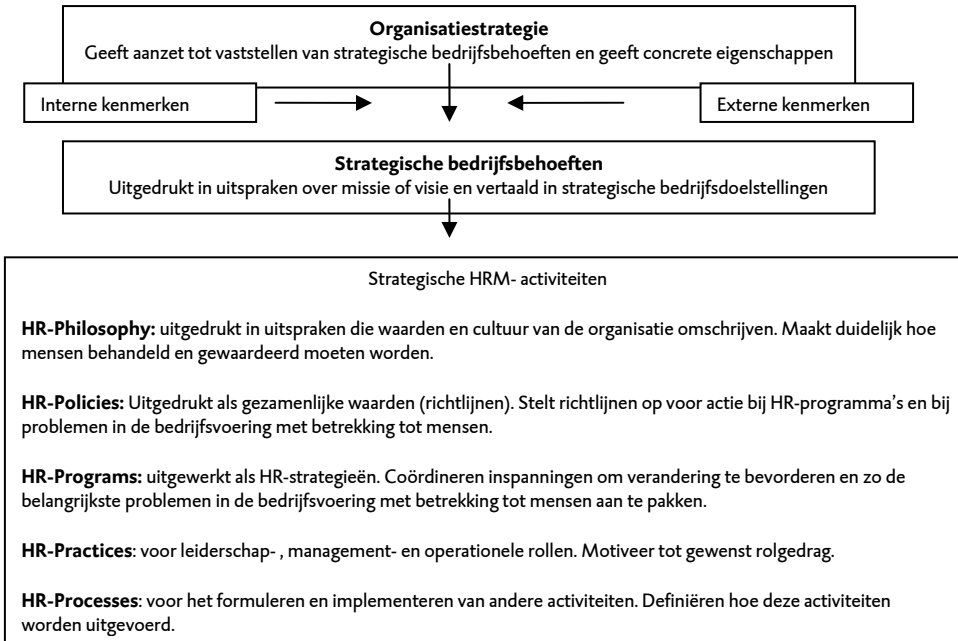
## Bijlage VII Modellen strategisch personeels- en opleidingsbeleid

### Gedragbenadering (algemeen schema)

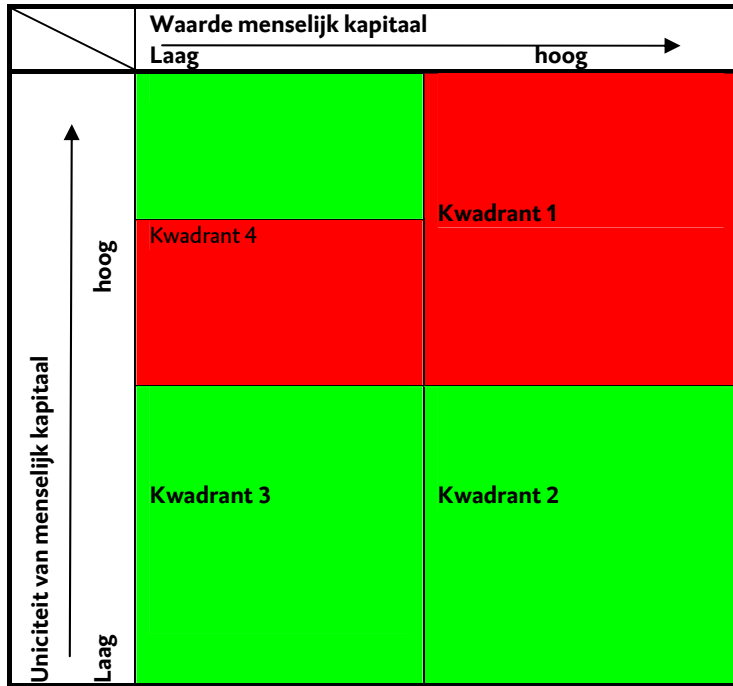


## Het 5P-model

Een model voor strategisch Human Resource Management



# Menselijk-kapitaalmodel



58

= Make

= Buy

## Bijlage VIII Interview technieken

### <sup>25</sup> 1. De vragen

Denk na over de opbouw van en het soort vragen dat je stelt.

#### Opbouw

De volgorde waarin je de vragen stelt, kan de antwoorden die je krijgt beïnvloeden. Door een verkeerde vraag op een verkeerd moment kan de informant gefrustreerd raken of zelfs dichtklappen. Begin daarom makkelijk en eindig moeilijk. Begin bijvoorbeeld met kennisvragen, vraag dan naar meningen en eindig met vragen over gedrag.

Andere opties zijn:

- chronologische structuur;
- verleden > heden > toekomst;
- probleemstructuur;
- probleem > oorzaken > gevolgen > oplossingen;
- onderzoeksstructuur;
- probleemstelling > methode > resultaten >
- conclusies.

#### Open vragen

- Wat vindt u van de resultaten?
- Kunt u iets vertellen over uw onderzoek?

Met een open vraag geef je je gesprekspartner de ruimte om te vertellen wat hij belangrijk vindt. Hij of zij kan zijn eigen antwoord formuleren en zelf de richting en inhoud van het gesprek bepalen. Als je open vragen gebruikt, heb je wel kans dat de ander (te) erg uitweidt over het onderwerp.

#### Gesloten vragen

---

<sup>25</sup><http://www.tubeyourfuture.nl/system/assets/37/original/SamenvattingInterviewtechnieken.pdf?1232039397>  
Geraadpleegd op 13 mei '09

- Vindt u dat er nog dit jaar een evaluatie plaats moet vinden van het beheersplan?
- Vond u dat een mooi boek?

Met een gesloten vraag kun je specifieke informatie van je gesprekspartner verkrijgen en je kunt nagaan of je de ander goed begrepen hebt. Een gesloten vraag levert een antwoord op als 'ja', 'nee' of een ander enkelvoudig antwoord, zoals 'leuk' of 'goed'. Dat kan prettig zijn, maar:

- Je gesprekspartner kan het gevoel krijgen dat hij beperkt wordt in zijn antwoorden en gefrustreerd raken.
- Gesloten vragen kunnen suggestief zijn;
- Je gesprekspartner krijgt een passieve rol, voelt zich daardoor misschien minder verantwoordelijk voor het gesprek, geeft steeds kortere antwoorden, en jij moet steeds weer nieuwe vragen bedenken.

#### Zakelijke vragen

- Welke vooropleiding heeft u gedaan?
- Wat is uw functie in het bedrijf?

Met een zakelijke vraag, vraag je naar feiten. Dat kan heel nuttig zijn. Je wilt je publiek immers informeren. Maar een interview wordt er wel heel saai van.

#### Persoonlijke vragen

- Hoe combineert u uw werk met uw privé leven?
- Is dit uw droombaan?

Met een persoonlijke vraag, vraag je naar een mening of een ervaring. Dat kan ook heel informatief zijn. Je publiek kan met dezelfde vragen zitten en dan is het fijn de mening of ervaring van een ander te horen. Daarbij vinden mensen het vaak prettiger om te kijken/ luisteren naar een persoonlijk verhaal. Prikkelende vragen maken een interview leuk om naar te kijken. Als je het goed doet, krijg je de geïnterviewde ermee aan het lachen. Het is in ieder geval niet de bedoeling dat je iemand ermee beledigd. Als er vooroordelen bestaan over de persoon die je interviewt

of zijn/haar beroep, dan kun je die juist met prikkelende vragen ontkrachten.

Extra tips

Stel niet meer dan één vraag tegelijk (vermijd meervoudige vragen)

- Niet: Wat vindt u van de toepassing van gemodificeerd zetmeel in etenswaren, welke voor- en nadelen ziet u en welke effecten op de langere termijn zal deze toepassing op het menselijk lichaam hebben?
- Wel: Opsplitsen, dus:
  1. Wat vindt u van de toepassing van gemodificeerd zetmeel in etenswaren?
  2. Welke voordelen heeft de toepassing van gemodificeerd zetmeel in etenswaren?
  3. etcetera

Formuleer je vragen zo concreet mogelijk.

- Niet: Wat vindt u van het onderwijsbeleid van het nieuwe kabinet?
- Wel: Wat vindt u van de plannen van het nieuwe kabinet om kinderen op vierjarige leeftijd te toetsen?

## 2. Het interview

De inleiding

In de inleiding leg je de basis voor het gesprek.

Enkele tips:

- Kom op tijd.
- Introduceer jezelf goed.
- Installeer jezelf snel en geruisloos: zorg dat jullie weten hoe de opnameapparatuur werkt.
- Zorg voor een prettige opstelling: ga niet recht tegenover elkaar zitten, zorg voor een hoek van 90° of iets minder.
- Creëer een goede sfeer: praat even over wat koetjes en kalfjes.
- Stel vast hoeveel tijd er is voor het gesprek

De kern

Nu gaat het erom de geïnterviewde zo ver te krijgen dat hij/zij je vragen volledig beantwoordt. Gun jezelf tijd om na te denken over een antwoord. Is het bruikbaar? Is het volledig? Is het relevant? Is het duidelijk? De interviewassistent heeft hier een belangrijke rol in. Soms zul je een praatgraag persoon tegenover je hebben die dreigt af te dwalen. Die moet je bijsturen. Het kan ook zijn dat iemand te korte antwoorden geeft. Die persoon moet je aanmoedigen om meer te vertellen.

Bijsturen

- Herhaal de vraag.
- Verduidelijk de vraag.
- Herhaal (een deel van) het antwoord.
- Vat het antwoord samen in je eigen woorden.
- Gebruik signaal woorden als: ok, bedankt et cetera.

Aanmoedigen

- Vraag ongericht door: hoe bedoelt u?
- Kunt u daar wat meer over zeggen?
- Het is mij nog niet precies duidelijk.
- Vraag gericht door: hoe kwam dat?
- Waarom denkt u dat? En toen?
- Zwijg: vaak is een denkpauze genoeg om de informant verder te laten praten.
- Laat merken dat je luistert: hum, papegaai (= herhaal de laatste woorden), kijk en knik.

## Bijlage IX Leidraad jaargespreek UMCG

<sup>26</sup>Het jaargespreek is gericht op het evalueren van het afgelopen jaar en het maken van afspraken voor het komende jaar. Daarbij komen alle aspecten van de arbeidsverhouding aan de orde. Het jaargespreek vindt éénmaal per jaar plaats, soms is het voeren van één gesprek (jaargespreek) echter niet genoeg, zoals bij onvoldoende functioneren. Er zullen dan tussentijdse gesprekken over het functioneren plaats moeten vinden. Deze gesprekken zijn er op gericht om een medewerker te begeleiden bij het verbeteren van het functioneren. Als dit niet leidt tot het gewenste effect, wordt een beoordelingsstraject gestart. De leidinggevende voert een formeel beoordelingsgesprek dat op een rechtspositieformulier wordt vastgelegd.

Het jaargespreek dient vooral een stimulerend karakter te hebben. Aan de orde komen vragen als waarom wil je wat realiseren, wat zou anders of beter kunnen, wat kan de medewerker en/of de leidinggevende daaraan bijdragen? Andersom komt ook aan de orde wat de organisatie en de leidinggevende verwacht van de medewerker en welke randvoorwaarden nodig zijn om dit te realiseren.

### Onderwerpen van het jaargespreek

- Het resultaat van het werk
- De wijze waarop de functie vervuld wordt
- De persoonlijke ontwikkeling
- De arbeidsduur
- Invulling van de werktijden
- Arbeidsomstandigheden
- Werkklimaat
- Beloning
- Ondersteuning door uw leidinggevende

---

<sup>26</sup> <http://cms.umcg.nl/personeel/personeelswijzer/themas/29638/28590/29066/?subwebbranch=906>  
Geraadpleegd op 06 juni 2009

### Resultaat van het werk

De leidinggevende bespreekt met de medewerker wat de activiteiten en inspanningen van de medewerker aan resultaten hebben opgeleverd. Als er van de functie een functieanalyse of een competentieprofiel bestaat, kan aan de hand van de beschreven resultaatgebieden nagegaan worden wat goed is gegaan en wat minder goed is gegaan. Ook kan het verslag van het vorige jaargespreek en de verslagen van eventuele voortgangsgesprekken hierbij gebruikt worden. Als er nog geen functieanalyse/competentieprofiel is kan samen besproken worden wat de te verwachten resultaten zijn. De volgende vragen kunnen een leidraad zijn voor de leidinggevende om het onderwerp resultaat van het werk te bespreken en voor de medewerker om zich voor te bereiden:

- Welke resultaten zijn bereikt?
- Zijn de gemaakte afspraken gerealiseerd?
- Wat ging minder goed?
- Waren er opvallende missers?
- Wat zijn mogelijke oorzaken?
- Waar is de leidinggevende tevreden over?
- Waarom juist daarom?
- Waren er andere of meer resultaten gewenst?
- Welke resultaten verwacht de leidinggevende voor het komende jaar in relatie tot de afdelingsdoelen en welke randvoorwaarden zijn daarvoor nodig?
- Welke afspraken worden er gemaakt voor het komende jaar?

### Wijze waarop de functie wordt vervuld

De leidinggevende bespreekt samen met de medewerker hoe de medewerker de functie heeft vervuld en hoe de resultaten bereikt zijn. Als er van de functie een functieanalyse/competentieprofiel bestaat zijn de beschreven gedragskenmerken uitgangspunt voor de bespreking. De volgende vragen kunnen een leidraad zijn

voor de leidinggevende om het onderwerp "wijze waarop de functie vervuld wordt", te bespreken:

- Op welke manier heeft de medewerker gefunctioneerd?
- Wat gaat goed? Wat zijn specifieke representatieve voorbeelden van gedrag?
- Wat kan beter? Wat zijn specifieke representatieve voorbeelden van gedrag? Welke gedragskenmerken kunnen nog beter ontwikkeld worden?
- Hoe is de inzet en motivatie, wat zijn de persoonlijke achtergronden?
- Welke afspraken worden er gemaakt voor het komende jaar?

### De persoonlijke ontwikkeling

Hierbij gaat het om de ontwikkeling van de medewerker in de eigen functie of de ontwikkeling in een andere functie. Wat heeft de medewerker nodig aan kennis, vaardigheden en attitude. Om aan een bepaald gedragskenmerk aandacht te besteden kunnen bijvoorbeeld coachingsgesprekken worden afgesproken. Een cursus, training of een stage op een andere afdeling behoren ook tot de mogelijkheden. De P&O afdelingen kunnen behulpzaam zijn bij een verdere loopbaanoriëntatie. Zie verder ook het algemene UMCG-opleidings- en mobiliteitsbeleid en afspraken binnen het eigen organisatieonderdeel over het opleidingsbeleid. De volgende vragen kunnen voor de leidinggevende een leidraad zijn om het onderwerp persoonlijke ontwikkeling te bespreken:

- Aan welk aspect dient vooral aandacht gegeven te worden?
- Welke gedragskenmerken kunnen nog beter ontwikkeld worden, vooral in relatie tot de resultaten?
- In welke vorm? Bijvoorbeeld opleiding/training "on the job" en/of cursorisch, coaching door de leidinggevende of een stafmedewerker, roulatie, videotraining, zelfstudie
- Welke motivatie ligt ten grondslag aan (persoonlijke) ontwikkeling?
- Zijn er loopbaanwensen en mogelijkheden; liggen die in of buiten het UMCG?
- Welke afspraken worden er gemaakt voor het komende jaar?

### De arbeidsduur

De omvang van de aanstelling komt hier aan de orde. Als de medewerker verzoekt om minder te gaan werken stemt de leidinggevende daar in principe mee in, tenzij er zwaarwegende organisatiebelangen zijn. Een afwijzing onderbouwt de leidinggevende dan met argumenten. De volgende vragen kunnen een leidraad zijn om het onderwerp arbeidsduur te bespreken:

- Zijn er wensen met betrekking tot wijziging van de arbeidsduur?
- Is de wijziging vast of tijdelijk? Welke argumenten?
- Indien tijdelijk, hoelang is de periode?
- Welke afspraken maakt worden er gemaakt voor het komende jaar?

### Invulling van werktijden

De leidinggevende maakt met elke medewerker individuele afspraken over de invulling van de werktijden. Dit kan een regelmatig werkpatroon zijn maar het is ook mogelijk om in bepaalde periodes meer uren te werken dan in andere periodes. Afhankelijk van de bedrijfstijden en de werktijdregeling van de afdeling bespreekt de leidinggevende samen met de medewerker in welke periode de medewerker meer of minder uren zou willen werken. Als de medewerker wensen heeft geeft de leidinggevende aan of dit mogelijk is gezien de werktijdregeling, de bedrijfsvoering van de afdeling en de planning van de collega's. Op basis van overeenstemming worden de afspraken gemaakt. Bij het maken van de afspraken wordt rekening gehouden met enerzijds het organisatiebelang annex het groepsbelang en anderzijds het belang en de wensen van de individuele medewerker. Organiseatiebelang en groepsbelang gaan uiteindelijk voor het individueel belang. De volgende vragen kunnen een leidraad zijn om het onderwerp invulling van werktijden te bespreken.

Wensen werktijden en argumentatie vanuit:

- klant- en of organisatiebelang, o.a. openstellingstijden?
- inzicht in pieken en dalen?

- collegiaal/groepsbelang?
- individueel persoonlijk belang?
- Argumenten versus mogelijkheden?
- Ondergrens en bovengrens?
- Welke afspraken worden er gemaakt voor het komende jaar?

### **Arbeidsomstandigheden**

Bij dit onderdeel kan de medewerker aangeven of er klachten, suggesties of wensen zijn met betrekking tot de werkplek, de apparatuur of de instrumenten waarmee gewerkt wordt. De leidinggevende kan de risico-inventarisatie van het eigen organisatieonderdeel hierbij gebruiken. Ook samenwerkingsaspecten en medezeggenschap komen hierbij aan de orde. De volgende vragen kunnen een leidraad zijn om het onderwerp arbeidsomstandigheden te bespreken:

- Hoe zijn de materiële werkomstandigheden, onder andere ruimtelijke voorzieningen, meubilair, apparatuur, hulpmiddelen, beeldschermwerk, lichamelijke belasting, veiligheid, geluid, verlichting, uitzicht, binnenklimaat, gevaarlijke stoffen, milieubewust werken?
- Hoe verloopt het werkoverleg, is er inspraak in besluitvorming?
- Hoe is het ziekteverzuim; analyse en begeleiding?
- Hoe is de functie-inhoud, onder andere afwisseling, indeling van werkzaamheden naar eigen inzicht, werkdruk, autonomie?
- Welke afspraken worden er gemaakt voor het komende jaar?

### **Werkklimaat**

Bij werkklimaat gaat het om zaken als de sfeer, samenwerking en werkdruk. Ook onderwerpen als pesterijen, agressie en (seksuele) intimidatie kunnen hier onderwerp van gesprek zijn. De volgende vragen kunnen een leidraad zijn om het onderwerp werkklimaat te bespreken:

- Hoe is de sfeer?
- Wordt feedback (complimenten en kritiek) gegeven?

- Hoe is het leerklimaat: fouten mogen maken, stimulans nieuwe dingen te doen, kansen benutten, initiatieven nemen, ruimte voor nieuwe ontwikkelingen en gedrag?
- Samenwerking met directe collega's en anderen? Zijn er problemen of ergernissen? Hoe is de onderlinge afstemming?
- Is sprake van (kleine) pesterijen en/of (seksuele) intimidatie?
- Welke afspraken worden er gemaakt voor het komende jaar?
-



## Beloning

De leidinggevende bespreekt met de medewerker of de medewerker in aanmerking komt voor de jaarlijkse periodieke verhoging. Een signaal achter de periodiekmaand op de Norm- en Standlijst attendeert de leidinggevende op het feit dat voor de betrokken medewerker een beslissing genomen moet worden over het al of niet toekennen van de jaarlijkse periodieke verhoging. Binnen afdelingen is vastgelegd wie deze beslissingen mag nemen (mandaat). Het eventueel toekennen van een extra beloning bespreekt de leidinggevende ook tijdens het jaargesprek. De toekenning van de periodieke verhoging en/of de gratificatie legt de leidinggevende vast op een rechtspositieformulier. De volgende vragen kunnen een leidraad zijn om het onderwerp beloning te bespreken:

- Toekenning periodiek?
- Toekenning andere gedifferentieerde beloningsvorm?
- Welke afspraken worden er gemaakt?

## Ondersteuning door de leidinggevende

De medewerker kan bij dit onderdeel aangeven wat hij vindt van de wijze waarop de leidinggevende het werk verdeelt en informatie verstrekt. De medewerker mag van de leidinggevende ondersteuning en coaching verwachten. De volgende vragen kunnen een leidraad zijn om het onderwerp ondersteuning door de leidinggevende te bespreken:

- Hoe is de inhoudelijke aansturing? Duidelijke verwoording van ideeën?
- Worden zaken duidelijk gemotiveerd? Hoe?
- Stijl van leidinggeven, onder meer opdrachten geven, grenzen aangeven, ondersteunen van individu en groep, coachen, delegeren? Effecten daarvan?
- Wordt er voldoende feedback gegeven?
- Staat de leidinggevende open voor feedback van de medewerkers?
- Is er voldoende ondersteuning?
- Worden gemaakte afspraken nagekomen?
- Worden ontwikkelingsmogelijkheden geboden?
- Welke afspraken worden hierover gemaakt?

## Organisatie van het gesprek

De leidinggevende kan de planning van de jaargesprekken laten aansluiten bij de beloningsbeslissingen, de roostercyclus, planning van de werkzaamheden en de invulling van de werktijden. Dat is per afdeling verschillend. De leidinggevende maakt tenminste twee weken van te voren de gespreksdatum bekend. De medewerker heeft dan ook voldoende gelegenheid om zich op het gesprek voor te bereiden. Er is een mogelijkheid om een derde geheel of gedeeltelijk aan het gesprek deel te laten nemen. Bijvoorbeeld een projectleider of coördinator of als er een conflictsituatie bestaat, bijvoorbeeld de P&O adviseur. Als de hiërarchisch leidinggevende niet de direct leidinggevende is, kan het voeren van het jaargesprek gedelegeerd worden aan de direct leidinggevende. De hiërarchisch leidinggevende ondertekent dan wel het jaargespreksformulier voor akkoord. Als er rechtspositionele beslissingen moeten worden genomen legt de leidinggevende de beslissing vast op een rechtspositieformulier.

## Verslaglegging

Voor de verslaglegging wordt gebruik gemaakt van het jaargespreksformulier. Op dit formulier staan de onderwerpen voorbedrukt en daarmee is het tegelijkertijd de agenda voor het gesprek. De medewerker ondertekent het formulier voor akkoord. Als de medewerker het niet eens is met (onderdelen van) het verslag is het mogelijk om het verslag aan te passen als de leidinggevende instemt met de wijzigingen. Als de medewerker het niet eens is met één of meerdere onderdelen van de verslaglegging of afspraken ondertekent hij voor gezien. De medewerker ontvangt van de leidinggevende een kopie, het origineel verstuurt de leidinggevende naar het Personeelsarchief.

## Brochures

Er zijn binnen het UMCG verschillende brochures beschikbaar die gaan over het jaargesprek. Thema's die hierin aan de orde komen zijn onder meer de voorbereiding

van het gesprek, de gespreksthema's en de verslaglegging. Er is een brochure voor medewerkers en een brochure voor medici. De brochures zijn tevens verkrijgbaar bij de Personeelswinkel.

### **Koppeling Competentiemanagement**

Competentiemanagement vormt een belangrijk hulpmiddel voor het voeren van het jaargesprek omdat voor de coaching en sturing van medewerkers wordt uitgegaan van resultaat- en gedragsgericht werken. In de functie-analyses/competentieprofielen staan de gewenste resultaten en gedrag met behulp van zogenaamde prestatie-indicatoren beschreven. Deze functie-analyses geven daardoor veel houvast bij het voeren van jaargesprekken. Persoonlijke ontwikkeling is één van de thema's die in het jaargesprek aan de orde komen. Binnen het UMCG zijn verschillende assessments en testen beschikbaar die kunnen bijdragen aan het maken van de juiste keuzes in het kader van loopbaanontwikkeling. Deze instrumenten kunnen dus ook een rol spelen in relatie tot het jaargesprek.

### **Medici**

Voor de groep van medici zijn een aantal specifieke instrumenten ontwikkeld, die ondersteunen bij het voeren van jaargesprekken. Naast gerichte achtergrondinformatie, is er een specifieke brochure en een specifiek formulier voor medici ontwikkeld.

### **Training en advies**

De P&O adviseurs kunnen adviseren, zowel richting medewerkers als richting leidinggevenden rondom jaargesprekken. De meeste mensen binnen het UMCG hebben inmiddels een training gevolgd op het gebied van jaargesprekken. Deze trainingen blijven beschikbaar voor nieuwe medewerkers en leidinggevenden. Tevens worden er regelmatig nieuwe trainingen rond het jaargesprek aangeboden om het gebruik van de gesprekken steeds verder te professionaliseren binnen het UMCG.

**Bijlage X Format geïntegreerd opleidingsbeleid**

**Sector Oncologie UMCG**  
**Opleidingsbeleid**

## Inleiding

Voor u ligt het opleidingsplan voor de sector Oncologie van het UMCG, speciaal gericht op de verpleegkundige, assisterende en zorgadministratieve functies. Dit beleidsplan geeft de beleidsvoornemens en speerpunten op het gebied van opleiden en trainen weer. Om de organisatie en de sector optimaal te kunnen laten functioneren is het nodig dat iedereen voldoende vakbekwaam is om zijn taken adequaat te kunnen uitvoeren. Dit gebeurt door opleiden, oefenen en bijscholen. Opleiden is gericht op het inzetbaar maken van verpleegkundige, assisterende en zorgadministratieve functies tot het beginniveau van deze functie. Vanaf dat moment doorlopen zij een cyclus van oefenen, praktijkervaringen en bijscholing totdat zij een andere functie gaan uitoefenen. De verworven competenties in de opleiding worden door praktijkervaring en oefening verder ontwikkeld. Nieuwe ontwikkelingen en inzichten maken het noodzakelijk om regelmatig vakkennis en vaardigheden te vernieuwen door middel van bijscholing.

<sup>27</sup>Opleiden is niet een op zichzelf staand managementinstrument. Opleiden is een onderdeel van het organisatiebeleid, en meer specifiek, van het personeelsmanagement. Wil de organisatie blijven voldoen aan de vele veranderde eisen die de omgeving stelt aan de organisatie, dan zullen de strategische- en beleidsdoelstellingen vertaald moeten worden in kwalitatieve functioneringseisen. Zowel op organisatieniveau als op het niveau van individuen en groepen. Alle veranderingen in de omgeving en binnen de organisatie stellen hoge eisen aan de mensen in het bedrijf. Ze verlangen een andere houding, beheersing van nieuwe kennis, vaardigheden en technieken, ze verlangen meer samenwerking, sporen aan tot alerte taakvervulling.

<sup>28</sup>Het opleidingsbeleid is gericht op strategisch opleiden. Uitgangspunten van strategisch opleiden liggen enerzijds op het vlak van strategische beleidsvoering binnen de organisatie en anderzijds op het vlak van opleiden in het kader van een cyclisch proces van opleiden. Strategisch opleiden in organisaties gaat uit van de volgende uitgangspunten:

- gerichtheid van realisatie van de doelstellingen;
- de definiëring van problemen in systeemtermen;
- een cyclisch model van opleiden.

### Doel

Het doel van dit beleidsplan is het creëren van duidelijkheid omtrent:

- De systematiek van opleiden, oefenen en bijscholen bij de sector Oncologie;
- Het algemene beleid t.a.v. opleiden van de organisatie, sector Oncologie en de afdeling;
- De ontwikkelingen binnen de sector en afdelingen
- Uiteindelijk moet deze informatie uitmonden in opleidingsplannen voor de sector Oncologie, waarvan de belangen van de organisatie, de sector en de afdelingsdoelstellingen (leidinggevenden en medewerkers) op elkaar zijn afgestemd.

### Leeswijzer

<sup>29</sup>Dit plan is in vijf modules opgesteld. Elke module is een stap die gezet moet worden om het opleidingsbeleid zo overzichtelijk, projectmatig en realistisch mogelijk te krijgen.

---

<sup>27</sup> Kamminga, W., 1993 pag. 15

<sup>28</sup> Bergenhenengouwe, G.J., 1996, 32

## Hoofdstuk 1 Waar staat het bedrijf?

Module 1: Via module 1 wordt bepaald waar de organisatie op dit moment staat en voor welke afdeling het plan wordt gemaakt. Deze module is in drie onderdelen opgesplitst. Hierin wordt eerst gekeken naar waar de organisatie op dit moment staat, daarna wordt er geholpen een taakverdeling te maken voor het opleidingsplan en tot slot wordt er een korte evaluatie gemaakt hoe de afdeling functioneert, waar ontwikkelingen zijn en waar nog verbeterd in moet worden.

### §1.1 Module 1A, Bedrijfsprofiel

In deze deelmodule wordt gekeken naar de organisatie op dit moment staat. Hierin worden de doelen, strategieën en ontwikkelingen van de sector bepaald. In het eerste gedeelte is de vragenlijst voor het bedrijfsprofiel te vinden, in het tweede gedeelte zijn een aantal tips en voorbeelden te vinden voor het invullen van de bedrijfsprofiel. Zo zal er een voorbeeld gegeven worden over de (opleidings)visie, knelpunten en ontwikkelingen van de sector en afdeling.

#### §1.1.1 Bedrijfsprofiel

Het is belangrijk dat het bedrijfsprofiel duidelijk is, omdat dit de basis is van het opleidingsplan. Hierin komt naar voren waar de organisatie, sector en afdeling op dit moment staan. Daarnaast wordt er gekeken naar de organisatie, sector en afdeling naar toe wil en of dit gerealiseerd kan worden. Deze realisatie is vaak onbewust bekend, het is dan ook goed om hier duidelijkheid over te krijgen en dit onder elkaar op papier te zetten.

68

#### Historie

1. De organisatie, sector en afdeling bestaat sinds
2. Ontwikkelingen in de achterliggende jaren zijn

#### Ontwikkelingen in het bedrijf

1. Wat is de visie van de organisatie en sector?
2. Wat zijn de hoofddoelstellingen van de organisatie en sector?
3. Welke acties wilt u volgend jaar realiseren om deze doelstellingen te bereiken?
4. Met welke ontwikkelingen binnen de sector Oncologie krijgt de afdeling in de komende jaren te maken?
5. Waar bent u tevreden en ontevreden over met betrekking tot de ontwikkeling van de afdeling?
6. Hoe zien de sector en de afdeling er over drie jaar uit, als alles naar wens verloopt?

#### Structuur van het bedrijf

1. Hoe ziet de structuur van de afdeling er nu uit?
2. Leiden bovengenoemde ontwikkelingen tot een verandering van de organisatiestructuur?

#### Personeel

1. Waar bent u tevreden over, kijkend naar de medewerkers van de afdeling?
2. Welke verbeterpunten ziet u bij uw medewerkers?
3. Voert u functionering- en / of beoordelingsgesprekken met uw medewerkers.

---

<sup>29</sup> <http://www.goc.nl/opleidingsplan-maken.aspx> Geraadpleegd op 7 mei 2009

4. Voert u regelmatig werkoverleg en met welke frequentie?

### **Opleiden**

1. Wat is uw visie op opleiding en training?
2. Wat is de opleidingshistorie van de afdeling?
3. Wat is het gemiddelde opleidingsniveau van de medewerkers van de afdeling?
4. Hoe betreft u individuele medewerkers bij het samenstellen van het opleidingsplan?
5. Jaarlijks heeft de afdeling als opleidingsbudget ongeveer beschikbaar: .....

### **§1.1.2 Tips voor bij Module 1A**

In dit gedeelte heb ik enkele voorbeelden en tips gegeven voor het invullen van module 1. Ik geef een voorbeeld van het invullen van de visie, opleidingsvisie, knelpunten op de afdeling/sector en ontwikkelingen voor op de afdeling.

#### **Visie:** \_\_\_\_\_

De sector Oncologie van het Universitair Medisch Centrum Groningen is een academisch oncologiecentrum waar uitstekende tweedelijns en topreferente patiëntenzorg, excellent wetenschappelijk onderzoek en inspirerend onderwijs samengaan. De sector Oncologie vervult nationaal een voortrekkersrol op het gebied van oncologie en spiegelt zich internationaal aan gerenommeerde kankercentra.

#### **Opleidingsvisie:** \_\_\_\_\_

##### *Opleidingen*

De opleiding tot medisch specialist is een belangrijke taak voor de verschillende disciplines die werkzaam zijn in de sector Oncologie. Voor vele (deel)specialismen bestaan landelijk erkende (vervolg)opleidingen. De sector levert een actieve bijdrage aan de opleidingscurricula voor oncologisch georiënteerde (vervolg)opleidingen en verzorgt postacademisch onderwijs. Verpleegkundigen en andere paramedici krijgen aanvullende opleidingen aangeboden. Er is tevens een opleiding voor oncologische nurse practitioners.

Bij alle medewerkers in de sector en bij nieuwe medewerkers is permanente scholing en nascholing aan de orde. Deze dient op maat te zijn. Naast de vakinhoudelijke invulling draagt deze scholing bij aan betere samenwerking, goede onderlinge communicatie, persoonlijk commitment en het dragen van verantwoordelijkheid.

##### *Onderwijs*

Door de sector zullen de opleidingsmogelijkheden voor studenten en coassistenten worden gefaciliteerd. Er is een goede wisselwerking tussen de inhoudsdeskundigen in de sector, de deskundigen van de betrokken disciplines en de onderwijsdeskundigen in het Onderwijsinstituut. De sector fungeert daarbij niet alleen als werkplaats voor het medische curriculum maar heeft ook eigen specifieke oncologieprogramma's.

#### **Knelpunten op de afdeling/sector** \_\_\_\_\_

Op dit moment is de organisatie net uit een reorganisatie en heeft er een nieuwe sectorindeling en decentralisatie plaats gevonden. Hierdoor is elke zorgfaciliteit nog erg individueel en heeft het tijd nodig om het gevoel te krijgen van één sector en het 'wij-gevoel'. Er is nu nog weinig samenwerking tussen de zorgfaciliteiten en iedereen creëert zijn eigen beleid en uitwerkingen.

Communicatie speelt hierin een belangrijke rol, door middel van goede communicatie en samenwerking zal dit knelpunt uiteindelijk oplossen. De sector heeft zijn eigen intranet waarin veel informatie voor elkaar op gezet wordt. Tevens zijn er veel projectgroepen opgezet, waarin elke zorgfaciliteit eigen medewerkers vertegenwoordigd heeft. Op deze manier wordt er gecommuniceerd over werkzaamheden, ontwikkelingen en nieuwe activiteiten die de sector gaat uitvoeren. Er is dus al wel een bepaalde communicatie tussen de zorgfaciliteiten en een betere samenwerking en communicatie zal dan ook in de loop der jaren verbeteren.

Andere voorbeelden van mogelijke knelpunten op de zorgfaciliteit

Financiële tekortkomingen, structuur van de zorgfaciliteit, planning, onderhoud van apparatuur, klachten van patiënten, samenwerking (verpleegkundigen en/of artsen), veiligheid en milieu, arbo en verzuim, productiviteit, kennis, houding, vaardigheden.

### **Ontwikkelingen op de afdeling**

Door de reorganisatie zal er meer beleidsmatig gewerkt moeten worden. Voorheen was elke afdeling een klein onderdeel van een grote afdeling, namelijk interne geneeskunde. Doordat de sector Oncologie een sector is die samen naar doelstellingen wil streven, wordt van de afdelingen verwacht dat er een betere samenwerking is en er meer uniform gewerkt wordt. Dit houdt in dat bijgehouden moet worden hoe het gaat en waar de afdeling naar toe wil. Tevens speelt de visie van de sector een belangrijke ontwikkeling voor elke afdeling. De sector Oncologie wil nationaal een voortrekkersrol vervullen op het gebied van oncologie en spiegelt zich internationaal aan gerenommeerde kankercentra. Dit houdt in dat er kwalitatief goede medewerkers moeten zijn en dat trends en ontwikkelingen op het gebied van oncologie goed in de gaten gehouden moet worden.

Andere voorbeelden van mogelijke ontwikkelingen op de afdeling Instroom/doorstroom van personeel, innovatie, nieuwe technologie en studies, uitbreiding van diensten, nieuwe samenstelling van werkzaamheden op de afdelingen, verhoging kwaliteit, vergroten van de afdelingen (meer bedden) en wetgeving.

### **§1.2 Module 1B, SMART opleidingsplan met acties**

Maak SMART afspraken voor het werken aan het opleidingsplan. Het zal u helpen bij het van de grond krijgen van het plan. Wat SMART doelen stellen inhoudt, is beschreven in Bijlage I.

#### **Een Specifiek opleidingsplan**

Op welke functies en medewerkers heeft het opleidingsplan dat u gaat maken betrekking?

.....

#### **Een Meetbaar opleidingsplan:**

Welke managementinformatie is nu bekend in het bedrijf die straks gebruikt kan worden om het resultaat van de opleidingsinspanning te meten? (kwaliteit, kennis, competentie management, foutmeldingen en klachten, positie ziekenhuis en sector enz.)

.....

**Een Ambitieuw opleidingsplan:**

Wat is de einddatum waarvan u vindt dat het opleidingsplan grotendeels uitgevoerd moet zijn?

.....

**Een Realistisch opleidingsplan:**

Wie is verantwoordelijk en krijgt tijd toegewezen om het opleidingsplan te maken en uit te voeren? Zijn er taken die dan niet uitgevoerd kunnen worden of taken die mogen blijven liggen?

.....

**Een Tijdgebonden opleidingsplan:**

Rond welke datum moet het opleidingsplan op schrift klaar zijn?

.....

**§1.3 Module 1C, Profiel van de afdeling**

In module 1B zijn er een aantal afspraken gemaakt. Het is nu duidelijk voor welke functiegroepen en onderdelen van de afdeling er een opleidingsplan gemaakt gaat worden. Hoe verlopen de activiteiten daar? Welke ontwikkelingen zijn er?

In deze tabel wordt duidelijk welke activiteiten er op dit moment allemaal bewerkstelligd worden door de medewerkers van de afdeling en of deze goed worden uitgevoerd.

<b>Afdeling:</b>	<b>Datum:</b>		
	<b>Hoe gaat het nu?</b>		
<b>Huidige activiteiten die op de afdeling van toepassing zijn:</b>	<b>Goed</b>	<b>Niet goed</b>	<b>Moet opgepakt worden:</b>
			Ja / Nee
			Ja / Nee
			Ja / Nee
			Ja / Nee
			Ja / Nee
			Ja / Nee
			Ja / Nee
			Ja / Nee
			Ja / Nee



In deze tabel wordt aangegeven hoe hoog de prioriteit is van de activiteiten die volgens tabel 1 opgepakt moeten worden. Als het een hoge prioriteit heeft dan komt dit in het opleidingsplan.

<b>Ontwikkelingen en/ of nieuwe activiteiten</b>	<b>Prioriteit voor het opleidingsplan</b>	
	<b>Hoog</b>	<b>Niet hoog</b>

## Hoofdstuk 2 Opleiden voor de toekomst

Nu is er een analyse van de afdeling en de koers van de organisatie en is het helder wat goed gaat en wat beter kan. Vervolgens wordt er bepaald per medewerker of er behoefte is aan extra of andere kennis, vaardigheid of houding.

Ook deze module is opgedeeld in drie onderdelen. In het eerste hoofdstuk wordt er gekeken wat de activiteiten zijn van de medewerker en wat hiervan goed en niet goed gaat, dit wordt uiteindelijk doorgetrokken in de opleidingsbehoefte van de medewerker. In het tweede gedeelte worden de bevindingen besproken met de medewerker. Tot slot wordt er gekeken naar de prioriteiten op het gebied van de opleidingsbehoefte van alle medewerkers.

### §2.1 Module 2A, Opleidingsbehoefte medewerker

Welke activiteiten voert de medewerker uit? Wat gaat er goed en niet goed? In welke ontwikkelingen gaat u de medewerker betrekken? Is daarvoor opleiding noodzakelijk?

#### Tabel 1:

In deze tabel wordt er gekeken naar de tekortkomingen van de medewerker. Welke activiteiten die de medewerker op dit moment uitvoert worden niet goed uitgevoerd en moeten dus nog ontwikkeld worden.

Naam:	Hoe gaat het nu? *		Functie:			Datum:	
	Goed	Niet goed	Welke tekortkomingen zijn er in :			Prioriteit **	
Activiteit van toepassing op de medewerker uit: Module 1C en de activiteitenlijst			Kennis	Vaardigheden	Houding	Ja	nee
						Ja	Nee
						Ja	nee
						Ja	Nee
						Ja	Nee
						Ja	Nee
						Ja	Nee
						Ja	Nee

\* Niet invullen als het een nieuwe ontwikkeling is.

\*\* Te bepalen bij Module 2c





*Vaardigheden:* Een medewerker moet de chemokuur kunnen aansluiten op het infuus en informatie kunnen verschaffen aan de patiënten.

*Houding:* Een medewerker moet uit eigen beweging vragen stellen aan de arts bij onduidelijkheid over het nieuwe medicijn.

### **Wie gaat de nieuwe taken uitvoeren?**

Hoe kijkt de medewerker tegen de ontwikkelingen aan, wat vindt de betreffende persoon leuk / interessant? Wie heeft aangegeven een cursus te willen volgen rond de nieuwe activiteiten? Wie is het meest geschikt voor deze taken? Zijn er interne opleidingsmogelijkheden voor mensen die niet op cursus willen?

### **Hoe voert u een individueel gesprek?**

1. Breng de opleidingshistorie in beeld. Welke opleidingen, cursussen en trainingen heeft de medewerker tot op heden doorlopen?
2. Bespreek met de medewerker de activiteiten die u hebt geïnventariseerd in module 1. Hoe kijkt de medewerker aan tegen de punten die u hebt ingevuld? Volledig draagvlak is van groot belang.
3. Bespreek de eventuele nieuwe activiteiten die de medewerker gaat uitvoeren. Wat vindt de medewerker hiervan? Zijn er nog andere wensen of interesses?
4. Inventariseer de individuele opleidingswensen van de medewerker.

Hoe stelt u prioriteiten in alle opleidingsbehoeften?

Huidige activiteiten en nieuwe ontwikkelingen, module 2A:

- Indien de niet optimale taakuitvoering veel invloed heeft op de patiëntenzorg is de prioriteit hoog.
- Leidt de activiteit tot taken die elke medewerker dagelijks moet kunnen uitvoeren?
- Is het nodig dat meer mensen de taak kunnen uitvoeren (zodat er vervanging is bij ziekte of afwezigheid)?
- Welke ontwikkelingen heeft u een hoge prioriteit gegeven en waarom?

Afdelingsprofiel, module 1C

- Heeft u alle activiteiten uit 1C waarvan u heeft aangegeven dat ze moeten worden opgepakt in schema 2C staan?
- Indien er activiteiten missen, is dat dan een bewuste keus?
- 
- Persoonlijke wensen, module 2B
- Welke individuele opleidingswensen heeft de medewerker geuit?
- Wat is de toegevoegde waarde van de opleiding voor de afdeling en hoeveel gaat u op grond daarvan vergoeden?

Algemeen:

- Hoeveel geld gaat ongeveer gepaard met de opleidingen?
- Hoeveel budget heeft u?
- Wie moeten elkaar vervangen?
- Hoeveel opleidingsdagen zijn er in een jaar te plannen?

## Hoofdstuk 3 Opleidingsplan maken

In module 3 komt naar voren welke opleidingsactiviteiten bij de opleidingsbehoeften passen. Met deze module wordt er een opleidingsplan gemaakt.

Deze module is in twee onderdelen verdeeld. In het eerste gedeelte worden de randvoorwaarden bepaald en in het tweede gedeelte worden alle opleidingsactiviteiten gepland.

### §3.1 Module 3A, Opleidingsactiviteiten plannen

In deze module worden de randvoorwaarden en andere gegevens vastgelegd per opleidingsbehoefte.

Opleidingsbehoefte (zie module 2C) .....		Nr. .....
<b>Randvoorwaarde:</b>	<b>Vraag:</b>	<b>Antwoord:</b>
<b>Doel van het beleid</b>	Formuleer wat u wilt bereiken met het opleidingsbeleidsplan	
<b>Type opleidingsactiviteit(en)</b>	Wat voor type opleidingsactiviteit past bij de behoefte?	
<b>Organisatorische randvoorwaarden</b>	a. Kunnen werkroosters aangepast worden?	
	b. Zijn tijdsduur of tijdstip beperkt?	
	c. Kan de groep tegelijk getraind worden of moet er gesplitst worden?	
	d. Is vervanging mogelijk?	
<b>Persoonlijke randvoorwaarden</b>	a. Heeft de groep evenveel ervaring en een gelijk niveau?	a.
	b. Heeft de groep recente ervaring met leren en trainen? Hoe is dat bevallen?	b.
	c. Beschikt iedereen over voldoende capaciteiten en motivatie?	c.
	d. Bestaan er privé randvoorwaarden? (thuissituatie, handicap enz.)	d.
<b>Carrière gegevens</b>	a. Biedt de opleiding groeimogelijkheden?	a.
	b. Zijn er loopbaan- of beloningsconsequenties	b.
<b>Geschatte kosten:</b>		
<b>Een eerste schatting van</b>	Opleidingskosten:	€

<b>de verschillende posten.</b>		
	Reis- / verblijfskosten:	€
	Materialen (ontwikkelen/ aanschaf):	€
	<sup>30</sup> Verletkosten:	€
	Vervangingskosten:	€
		=====
	<b>Totaal:</b>	€
<b>Subsidies</b>	a. Van welke subsidies kan gebruik gemaakt worden?	a.
	<b>b. Wie gaat de subsidie aanvragen?</b>	<b>b.</b>
<b>Invoerplan</b>	Wie begeleidt de medewerkers na de cursus/training met het in de praktijk brengen van het geleerde?	

### §3.2 Voorbeelden en tips bij Module 3: Opleidingsplan maken

78

#### Hoe kiest u een opleidingsactiviteit?

- Hoeveel vakdeskundigheid en begeleidingsmogelijkheden zijn er aanwezig binnen de afdeling of sector? Is planmatige instructie door een collega of “meelopen” met een ervaren collega mogelijk?
- Als een vorm van opleiden buiten de deur nodig of wenselijk is, welk type activiteit past dan het beste bij de leerdoelen die u hebt geformuleerd, opleiding, cursus, workshop, vergadering, klinische les, training of iets anders?
- Kiest u voor het standaard aanbod of is het mogelijk en/of noodzakelijk om een opleidingsactiviteit op maat (in-company) te laten ontwikkelen?
- Hoeveel mensen moeten worden opgeleid? Opleidingsinstellingen zijn al snel bereid om hun reguliere scholingsactiviteiten ( met open inschrijving) uit te voeren voor een groep van enige omvang. Voordeel is dat u invloed hebt op het programma en dat de scholing hierdoor veel beter kan aansluiten bij de dagelijkse praktijk.
- Vraag aan de medewerkers aan wat voor traject zij de voorkeur geven. Hebben zij vooral behoefte aan het praktisch oefenen van de stof of wil men graag meningen en invalshoeken met anderen delen. Is er vooral behoefte aan extra theoretische bagage?

#### Hoe plant u een opleidingsactiviteit?

Organisatorische randvoorwaarden

- Werkroosters. Bij beperkte aanpassing kan de opleiding op een aantal tijdstippen plaatsvinden
- Tijdsduur en tijdstip. Kunnen medewerkers meer dagen aaneengesloten weg? Houdt rekening met vakanties en vrije dagen.

<sup>30</sup> Verletkosten is het inkomen of opbrengsten die men mist omdat men afwezig is in verband met een procedure.

<http://www.encyclo.nl/begrip/Verletkosten> geraadpleegd op 12 mei 2009

- Groepsgrootte. Kan iedereen tegelijk weg? Wat is een verstandige groepsgrootte?

#### Persoonlijke randvoorwaarden

- Ervaring en niveau. Zijn er verschillen in niveau tussen de deelnemers en hoe groot zijn die? Bij grote verschillen is het moeilijk een tempo voor de opleiding te bepalen. Dan kunt u de groep beter splitsen.
- Recente leerervaring. Een niet positieve ervaring heeft invloed op de motivatie voor de volgende training. Zorg dat u hier aandacht voor heeft en de deelnemers extra motiveert.
- Privé randvoorwaarden. Een voorbeeld: een opleiding door laten gaan tot 20.00 uur in de avond terwijl er deelnemers zijn die op kinderen moeten passen heeft geen zin. Overleg hierover van tevoren.

#### Carrière

- Geef de deelnemers duidelijkheid over wat de
  - opleiding betekent voor hun functie en loopbaan.
  -
- Geschatte kosten
- Kosten die gemaakt worden bij opleiden, zijn opleidingskosten, reis-/ verblijfskosten, materialen, verletkosten en vervangingskosten. De betekenis van de kosten staan hieronder weergegeven.
- Opleidingskosten: Dit zijn de uitvoeringskosten van de opleider: trainen, reis, verblijf, maaltijden enz.
- Reis- / verblijfskosten: De reiskosten van de deelnemers, samen met verblijf en maaltijden.
- Materialen: Ontwikkelkosten. Vermenigvuldiging en vormgeving materialen. Huur audiovisuele middelen.
- Verletkosten: De kosten die worden gemaakt omdat de deelnemers niet werken.
- Vervangingskosten: De kosten van vervangende arbeid voor de deelnemers aan de opleiding.

Licht de medewerker goed in hoe het werkt met de gemaakte kosten, declaraties, het bewaren van bonnen en het voorschieten.

#### Het budget

Het budget is decentraal gesteld per afdeling. Dit houdt in dat elke afdeling verantwoordelijk is voor zijn eigen gemaakte kosten en uitgaven. Dit houdt in dat er goed in de gaten gehouden moet worden wat de financiële situatie is. Bij het invullen van het opleidingsplan is het belangrijk dat er nagegaan wordt welke opleidingen van belang zijn voor de afdeling. Daarna moet gekeken worden of dit binnen het budget past van de afdeling. Zijn er grote verschillen, maar is er wel een hoge prioriteit voor de opleidingen. Dan is door middel van dit opleidingsbeleid een mogelijkheid om aan te kunnen tonen waar die prioriteit vandaan komt en kan het Management Team bepalen wat ze gaan doen met de aanvraag.



## Hoofdstuk 4 Opleidingsplan uitvoeren.

Middels module 4 kunnen de aanbieders gezocht en geselecteerd worden en treft u maatregelen om te zorgen dat medewerkers het geleerde in de praktijk toepassen.

### §4.1 Module A Selecteren van aanbieders

Na het vaststellen welke opleidingsbehoefte er is en wat voor soort opleidingen er allemaal gevolgd gaan worden, is het belangrijk om een goede aanbieder te vinden.

Het UMCG heeft de luxe van het Wenckebach instituut. Het Wenckebach Instituut richt zich op de ontwikkeling en opleiding van alle professionals in de zorg. Het Wenckebach Instituut bestaat uit:

- de Postgraduate School of Medicine
- de School of Nursing and Health
- het competentiecentrum Communicatie, Leiderschap, Assessment en Samenwerking
- de faciliteit Onderwijs en Opleiden (Onderwijscentrum, Multimediavoorziening en het Wenckebach Skills Center UMCG).

In bijlage II zijn de omschrijvingen van de hierboven genoemde onderdelen van het Wenckebach Instituut te vinden. Daarnaast is de visie van het Wenckebach Instituut op het gebied van opleiden beschreven. Het instituut maakt deel uit van het Universitair Medisch Centrum Groningen, UMCG. Dat garandeert een nauwe aansluiting op ontwikkelingen in de patiëntenzorg en ziekenhuisorganisatie. Veel gebeurt 'op maat' in nauw overleg met opdrachtgevers. Het Wenckebach Instituut geeft ook advies over en begeleiding bij de innovatie van opleidingen en andere leer- en ontwikkeltrajecten.

Het Wenckebach Instituut verzorgt naast disciplinegebonden opleidingsactiviteiten ook disciplineonafhankelijke opleidingen. Door samenhang te realiseren tussen de verschillende opleidingscontinues kan het Wenckebach Instituut een breed scala aan multidisciplinaire ontwikkel-mogelijkheden bieden. Het instituut beschikt over faciliteiten die voor veel doelgroepen geschikt zijn, zoals het Skills Center, een groot aantal E-learningcursussen, multimediavoorzieningen en goed geoutilleerde onderwijsruimten.

Op de Wenckebach site <http://www.wenckebachinstituut.nl/> is alle informatie over het instituut te vinden. Bijvoorbeeld de algemene voorwaarden, maar ook het aanbod aan studies. Voor elk beroepsveld is er een eigen tussensite waar naar toe gegaan wordt. Zo ook voor het beroepsveld niet-medici, verpleegkundigen en andere zorgberoepen. Op de site wordt alle cursusaanbod gegeven en wordt er ingegaan op beroepsopleidingen en stages, vervolgoopleidingen, bij- en nascholing, zorgonderzoeken en educatieve voorzieningen.

In bijlage III zijn alle gegevens te vinden van het Wenckebach Instituut. Daarmee kan er contact opgenomen worden met de desbetreffende persoon voor de opleiding die er gevolgd gaat worden.

Tevens is het goed om af en toe verder te kijken dan het Wenckebach instituut, want er zijn meer goede, goedkope en relevante opleidingsaanbieders. Hieronder zijn een aantal sites met aanbieders op een rijtje gezet:

- [www.gobnet.nl](http://www.gobnet.nl)
- [www.nursing.nl](http://www.nursing.nl)
- [www.bijzijn.nl](http://www.bijzijn.nl)

- [www.vnvn.nl](http://www.vnvn.nl) (kwaliteitsregister)
- [www.svoz.nl](http://www.svoz.nl)
- [www.ncoi.nl](http://www.ncoi.nl)
- [www.multididact.nl](http://www.multididact.nl)
- [www.zorgopleiding.nl](http://www.zorgopleiding.nl)
- [www.mboostart.nl/mbozorg/](http://www.mboostart.nl/mbozorg/)

Is er óf geen goede aanbieder óf passen de kosten niet binnen het budget, dan kan er ook voor gekozen worden om intern te gaan opleiden. Is dit het geval dan zijn de volgende stappen van belang om rekening mee te houden:

### **Het voortraject**

Het ideale voortraject bestaat uit een probleemanalyse, een doelformulering en het ontwerp van evaluatie-instrumenten, de onderwijsleersituatie en het lesmateriaal.

De probleemanalyse is nodig om te bepalen of opleiden wel de beste oplossing is voor het geconstateerde probleem. Is dat inderdaad het geval dan kan worden overgegaan tot de doelformulering.

1. De doelformulering moet aangeven welke gedragsveranderingen beoogd worden met de opleiding. De doelen vormen in feite het kader van de opleiding. Om doelen te kunnen formuleren is in feite een analyse nodig die het verschil duidelijk maakt tussen de bestaande en de wenselijke situatie. Om voldoende informatie te verzamelen zal vaak een taakanalyse nodig zijn.
2. Als de doelen duidelijk en concreet geformuleerd zijn, kan men het beste direct de evaluatie-instrumenten ontwerpen. Een evaluatie-instrument is in feite dan niet veel meer dan een instrument dat kan meten of de doelen worden bereikt. Het voor de opleiding ontwikkelen van de evaluatie-instrumenten heeft als voordeel dat het verloop van de opleiding (bijv. behandelde stof) geen invloed kan hebben op de evaluatie.
3. Als laatste onderdeel van het voortraject moet de onderwijsleersituatie en het lesmateriaal ontwikkeld worden. Daarbij moet men denken aan het vaststellen van de leerstof en de volgorde, het kiezen van leerstrategieën en werkvormen, het maken van lesmateriaal en leermiddelen en het kiezen van de hulpmiddelen. Als dit alles is volbracht kan men de opleiding gaan organiseren en uitvoeren.

### **Het opleiden**

Als alle materialen klaar zijn kan het feitelijk opleidingsproces georganiseerd worden. Het is dan een kwestie van het bijeenbrengen van deelnemers, docenten, materialen en hulpmiddelen op een geschikte locatie en op een geschikt tijdstip. Dit kan zowel intern als extern gebeuren. Beiden vormen hebben hun voor- en nadelen maar gezien de efficiëntie wordt de laatste tijd steeds meer gebruik gemaakt van externe opleidingen.

De manier waarop de opleidingen worden uitgevoerd is erg divers. Dit is van vele factoren afhankelijk zoals: onderwerp, in- of extern, de duur van de opleiding, de gebruikte methoden en hulpmiddelen enzovoort. Vaak zal het opleiden uitgevoerd worden

door een andere persoon dan degene die het voortraject heeft uitgevoerd. De opleiding eindigt vaak met een toets; de overgang naar de evaluatie, behorende bij het natraject.

### Het natraject

Het natraject bestaat uit de evaluatie op verschillende tijdstippen en verschillende niveaus en de integratie van de leerresultaten. Vaak wordt een opleiding afgesloten met een evaluatie. Het gaat dan meestal om het beantwoorden van een aantal vragen over hoe de cursist de opleiding heeft ervaren. Soms wordt ook gemeten in hoeverre de gestelde doelen zijn bereikt. Vreemd genoeg komt dit laatste nog niet vaak voor. Als men wel heeft gemeten in hoeverre de doelen zijn bereikt dan kan men na verloop van tijd ook evalueren in hoeverre het werkgedrag van de cursisten is veranderd, of het oorspronkelijke probleem is opgelost en de organisatie er beter van is geworden.

Het belangrijkste is dat het geleerde tijdens een opleiding ook werkelijk wordt toegepast in de praktijk en om te trachten de toepassing van het geleerde te bevorderen en te ondersteunen. Hoewel toepassing pas na de opleiding mogelijk is, zal er reeds vóór de opleiding aandacht aan besteed moeten worden, bijvoorbeeld door het management bij de opleiding te betrekken.

### §4.2 Module 4B Invoerplan maken

Zodra er een aanbieder is geselecteerd is het belangrijk om een invoerplan te maken voor alle opleidingsactiviteiten. Want tijdsbesteding voor een opleiding is binnen de sector de grootste valkuil. Het is dus belangrijk om alle tijdsbesteding op een rijtje te zetten en te kijken of er niet teveel activiteiten in dezelfde periode vallen.

Naam student:.....
Afdeling:.....
Naam opleiding :.....
Periode :.....
Begeleider .....

Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni
Juli	Augustus	September	Oktober	November	December

In paragraaf 4.4 is een voorbeeld gegeven van een invoerplan. Dit invoerplan is het meest relevant als eerst voor elke medewerker individueel een invoerplan gemaakt wordt, daarna kan er voor de gehele afdeling een invoerplan gemaakt worden om te bestuderen of er in periodes er te veel activiteiten gepland zijn.

### §4.3 Module 4C, Opleidingsplan met begroting

Opleidingsbudget:						
Nr.	Naam opleiding	Deelnemers	Periode van	Aantal dagdelen	Uitvoerder	Geschatte

			uitvoering			kosten*
1.						€
2.						€
3.						€
4.						€
5.						€
6.						€
7.						€
Totaal:						€

\* zie 3B Geschatte kosten

#### §4.4 Voorbeelden en tips bij module 4. Opleidingsplan uitvoeren

Hoe selecteert u uit een standaard trainingsaanbod?

- Komt het trainingsresultaat overeen met uw doelen en verbeterpunten?
- Hoe is de kwaliteit van het opleidingsprogramma: programmaonderdelen, dagprogramma's, afwisseling, voldoende ruimte om te oefenen, (minimaal de helft van de tijd), duur van de opleiding.
- Hoe is de kwaliteit van materialen en diensten: gebruikte cursusmateriaal, media zoals video of computersimulatie, feedback op praktijkopdrachten en andere begeleiding?
- Welke reputatie heeft de opleidingsaanbieder? Is het een gecertificeerd instituut?
- Hoe hoog zijn de kosten: ook eventuele onvoorzien kosten, verblijfskosten, wijze van betaling?
- Wat zijn overige voor- en nadelen van een opleiding? Bijvoorbeeld plaats, frequentie, voorwaarden voor deelname, cursustijdstippen, maximum of minimum aantal deelnemers.

Hoe selecteert u een maatwerktraject?

- Geef duidelijkheid over de doelgroep: taken, werkomstandigheden, aantal personen.
- Geef goed aan welk resultaat (in werkgedrag) u vindt dat de training moet opleveren.
- Geef duidelijk uw eisen of randvoorwaarden aan die u verder stelt: inhoud, vorm, voorkeur voor of deskundigheid van opleider(s), personen, documenten of materialen die u wilt betrekken.
- Geef de fasering aan, duur, vorm en maximale kosten.

Waar u op moet letten zodat medewerkers het geleerde in de praktijk toepassen

- Zorgen dat nieuwe apparatuur geïnstalleerd is.
- Zorgen dat iemand meteen kan oefenen met de nieuwe taken: gestructureerd werkplekopleiden, oefenen met de nieuwe taken, een ontwikkelopdracht geven, meelopen in een project of met ervaren collega's, het geleerde presenteren aan collega's en laten verwerken tot een nieuwe procedure in het eigen werk.
- Voorkomen dat er na afloop van de opleiding zoveel werk ligt dat iemand geen gelegenheid heeft om iets te doen met het geleerde.
- 
- Rol van de begeleider tijdens en na de cursus

- Tussentijdse evaluatie, ga na of alles goed gaat, of de medewerker nog geholpen moet worden of nog materiaal nodig heeft om uiteindelijk een beter resultaat te boeken. Dit is vooral heel belangrijk bij trainingen die op meerdere dagen plaatsvinden. Biedt hulp aan bij het maken van opdrachten en zorg dat u op de hoogte bent van wat er allemaal gebeurd en geleerd wordt in de training.
- Eind evaluatie:
  - Informeren naar de ervaringen van de deelnemer
  - Vertrouwelijke de vorderingen en knelpunten bespreken, stimuleren, faalangst bespreken
  - Aanspreekbaar zijn voor vragen t.a.v. de inhoud van de opleiding
  - De deelnemer complimenteren met goede resultaten
  - Het eindresultaat in werkgedrag van de training bepalen
  - Helpen bij de overdracht van kennis bij de rest van het team, vragen of de persoon een presentatie of de training wil geven.
  - Vragen om een verhaal te schrijven in de nieuwsflits

Voorbeeld van een invoerplan:

Januari:	Invoerplanning opstellen Werkafspraken maken Vorbereidende opdrachten
Februari:	<i>Cursusblok 1</i> Bespreking verloop cursus Opdrachten maken blok 2 Instructie: Oncologie Dag meelopen met Piet
Maart:	Opdrachten maken blok 2 Instructie: Hematologie Bespreken opdrachten blok 2
April:	<i>Cursusblok 2</i> Bespreking verloop cursus Opdrachten blok 3 Instructie: Problemen na operaties
Mei:	Opdrachten maken blok 3 Bespreken opdrachten blok 3 Meedraaien met specialist
Juni:	<i>Cursusblok 3</i> Bespreking verloopcursus Checken in hoeverre doelen zijn gehaald Vervolgplan maken Zelfstandig medicatie toepassen

## Hoofdstuk 5 Het resultaat

In de laatste module wordt er gekeken naar het resultaat. Er wordt een evaluatie gedaan over alle opleidingen die hebben plaatsgevonden. Daarnaast wordt ook het verloop qua opleiden van het gehele afgelopen jaar geëvalueerd.

### §5.1 Module 5A, Evaluatie opleidingsactiviteiten

Afdeling .....	Datum.....
Naam opleiding .....	Nr.....
Welke belangrijke punten zijn uit de tussenevaluaties gekomen, die gedurende de uitvoering van de training zijn gehouden?	
Wat vond u van de docent?	
Wat vond u van de opdrachten en oefeningen (praktijkgerichtheid bijvoorbeeld)?	
Wat vond u van de duur en tijdstippen van de opleiding?	
Wat vond u van de cursusmaterialen die zijn aangereikt (leesbaarheid, gebruikersvriendelijkheid, toepasbaarheid)?	
Was het programma op een heldere manier doorgewerkt en afgemaakt?	
Was de locatie goed bevallen?	
Zijn de leerdoelen gehaald, is het resultaat goed?	
Wat gaat goed en wat niet bij het in de praktijk brengen van het geleerde ?	
Zijn er punten die in het vervolg bij het invoerplan opgenomen moeten worden om de toepassing te bevorderen?	
Is er een mogelijkheid tot kennisoverdracht? Zo ja, hoe aanpakken?	
<hr/> <hr/> <hr/>	
Besluit vervolgcities voor het volgende opleidingsplan:	
<hr/> <hr/> <hr/>	



## Bijlage 1 Opleidingsbeleid SMART doelen stellen

<sup>33</sup>Doelstellingen worden vaak te vaag en vrijblijvend geformuleerd als wensen, intenties, of goede voornemens. Om succesvol leiding te geven moet je zoveel mogelijk SMART doelen stellen. SMART staat voor:

1. Specifiek
2. Meetbaar
3. Acceptabel
4. Realistisch
5. Tijdgebonden

Een SMARTdoelstelling is richtinggevend: het geeft aan wat je wilt bereiken en stuurt het gedrag van je medewerkers en van jezelf. Bovendien wordt aangegeven welke resultaten wanneer moeten worden bereikt. Door een doelstelling SMART te formuleren is de kans groter dat er in de praktijk iets van terecht komt.

De eigenschappen Meetbaar en Acceptabel gelden ook voor Magiedoelen.

### Specifiek

Omschrijf het doel duidelijk en concreet. Het moet een waarneembare actie, gedrag of resultaat beschrijven waaraan een getal, bedrag, percentage of ander kwantitatief gegeven verbonden is. Een vage doelstelling ("we moeten klantvriendelijker worden") is vaak niet meer dan de wens om de huidige situatie te verlaten (veel klagende klanten). Een échte doelstelling moet dan nog worden bedacht.

Een heldere doelstelling geeft antwoord op de zes w-vragen:

1. Wat willen we bereiken?
2. Wie zijn erbij betrokken?
3. Waar gaan we het doen?
4. Wanneer gebeurt het?
5. Welke delen van de doelstelling zijn essentieel?
6. Waarom willen we dit doel bereiken?

De betrokkenen moeten een duidelijk verband zien tussen de doelstelling en de activiteiten die van ze gevraagd worden. Naarmate de doelstelling preciezer geformuleerd is, wordt het makkelijker er invulling aan te geven.

### Meetbaar

Hoeveel gaan we doen? Hoe kunnen we dat meten? Er moet een systeem, methode en procedure zijn om te bepalen in welke mate het doel op een bepaald moment bereikt is. Wat is er af als het af is? Een SMART-doel moet je kunnen zien, horen, proeven, ruiken of voelen. Een SMART-doelstelling is normerend: het is een maat voor de kwaliteit van de te leveren inspanningen. Doe zo mogelijk een nulmeting, om de startsituatie te bepalen.

---

<sup>33</sup> <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/doelen-stellen/smart> Geraadpleegd op 4 mei 2009



### Acceptabel

Is er draagvlak voor wat we doen? Is het in overeenstemming met het beleid en de doelstellingen van de organisatie? Zijn de betrokkenen bereid zich te verbinden aan de doelstelling?

Als je een SMART-doel voor jezelf stelt, dan is het voldoende dat je het zelf accepteert. Maar wanneer je als leidinggevende een doel voor een groep mensen stelt, dan is het belangrijk dat er draagvlak voor is. De medewerkers moeten het willen, anders wordt het doel niet gehaald of beklijft de verandering niet.

Je kunt het draagvlak vergroten door mensen actief te betrekken bij het kiezen en formuleren van de doelstelling. Het is belangrijk ze daarbij daadwerkelijk inspraak te geven. Met name korte termijn doelen moeten zo laag mogelijk in de organisatie worden bepaald.

Soms wordt de 'A' in SMART ook wel uitgelegd als "Aanwijsbaar". Daarmee wordt bedoeld dat duidelijk moet zijn wie wat moet doen om het doel te bereiken. En een andere uitleg voor de 'A' is "Activerend" of "Actiegericht": de doelstelling moet uitnodigen tot actie en energie losmaken. De doelstelling moet positief geformuleerd zijn. Er moet een actieplan zijn. Maar let erop dat een SMART-doel een bepaald resultaat voorschrijft, niet een inspanning.

### Realistisch

Is het doel haalbaar? Is er een uitvoerbaar plan met aanvaardbare inspanningen? Kunnen de betrokkenen de gevraagde resultaten daadwerkelijk beïnvloeden? Hebben ze voldoende know-how, capaciteit, middelen en bevoegdheden? Dit is belangrijk, want een onbereikbaar doel motiveert mensen niet.

88

'Een droom wordt een doel wanneer actie wordt ondernomen om het te realiseren' - Bo Bennett

Een te makkelijk doel is ook niet interessant, omdat het mensen niet uitdaagt en geen bevrediging oplevert. Het beste is doelen te stellen die net boven het niveau van de persoon of de organisatie liggen en die ongeveer 50% kans van slagen hebben. Als mensen het gevoel hebben dat ze iets extra's moeten doen om het doel te realiseren dan voelen ze zich trots en dat geeft energie voor nieuwe doelen. Een SMART-doel moet gezien worden als een project, niet als een taak. Durf een uitdaging aan te gaan!

Een doelstelling kan onrealistisch zijn, als hij op een te laag niveau in de organisatie wordt opgelegd.

Bijvoorbeeld: "de winst in 1 jaar met 20% verhogen" is geen goede doelstelling voor de verkoopafdeling. Winst is een integraal resultaat van het hele bedrijf.

Een realistische doelstelling moet rekening houden met de praktijk. In geen enkele organisatie kunnen mensen 100% aan één doel werken. Er zijn altijd andere activiteiten, onverwachte gebeurtenissen en afleidingen.

Moeilijk bereikbare doelstellingen kun je opsplitsen in kleinere haalbare subdoelstellingen. De tussentijdse resultaten geven telkens nieuwe energie. Soms wordt de 'R' in SMART ook wel uitgelegd als "Relevant". Een haalbare en zinvolle doelstelling is motiverend en maakt energie los.

### Tijdgebonden

Wanneer beginnen we met de activiteiten? Wanneer zijn we klaar? Wanneer is het doel bereikt?

Een SMART-doelstelling heeft een duidelijke startdatum en einddatum. Met name korte termijn doelen moeten SMART zijn. Bij lange termijn doelen is dat niet altijd mogelijk.

Goede voorbeeld

Dit jaar wil ik 20 studiepunten van mijn management opleiding halen. Over 5 jaar wil ik regieverpleegkundige zijn, verantwoordelijk en leidinggevende van alle verpleegkundigen van afdeling D2 van de sector Oncologie van het Universitair Medisch Centrum Groningen.

*Slechte voorbeelden*

- Ik wil een leuke baan (niet specifiek, niet meetbaar, niet tijdgebonden).
- We worden de beste in onze markt (niet meetbaar, niet tijdgebonden).
- Om de arbeidsparticipatie te bevorderen moeten mensen terugkeren in het arbeidsproces en langer werken (Koningin Beatrix, Troonrede 2004).

Is SMART slim?

De beroemde toespraak 'I have a dream' van Martin Luther King was niet SMART (want niet meetbaar, niet tijdgebonden). Maar het was wel een briljante toespraak, zeer inspirerend en activerend. Wie het onbekende wil verkennen kan niet specifiek zijn. Meetbare resultaten leiden tot calculerend gedrag. Acceptabele doelen zijn niet confronterend. Realistische doelen zijn niet ambitieus. Tijdgebonden doelen hebben een beperkte houdbaarheid.

SMART is een nuttige checklist voor alledaagse doelstellingen bij studie en werk. Maar het legt ook beperkingen op die zeer waardevolle doelstellingen uitsluiten. Laat SMART geen doel op zich zijn.

## Bijlage 2 opleidingsbeleid Onderdelen Wenckebach Instituut

### Postgraduate School of Medicine

De Postgraduate School of Medicine verzorgt het postacademisch onderwijs voor medisch specialisten, huisartsen, tandartsen en andere academisch zorgprofessionals. Verder ondersteunt de Postgraduate School of Medicine de (innovatie van) de medische vervolgopleidingen en de disciplineoverstijgende cursussen voor assistenten in opleiding tot medisch specialist. De Postgraduate School of Medicine is penvoerder voor de Onderwijs- en opleidingsregio Noord- en Oost-Nederland.

### School of Nursing and Health

De School of Nursing & Health verzorgt beroeps-opleidingen, vervolgopleidingen en bij- en nascholingen voor verpleegkundigen en andere zorgprofessionals. Het gaat dan om de werken-leren routes voor initiële verpleegkunde opleidingen en het theoriegedeelte van de opleidingen Anesthesiemedewerker, Operatieassistent en Ziekenhuishygiënist. Bovendien biedt de School of Nursing & Health alle verpleegkundige vervolgopleidingen die landelijk erkend zijn door het College Ziekenhuis Opleidingen en een groot aantal bij- en nascholingen in het verlengde van de vervolgopleidingen. De School of Nursing & Health verzorgt deze bij- en nascholingen ook voor andere instellingen. Meestal is dat maatwerk.

### IC Academie

Onder de naam IC Academie verzorgen de schools van het Wenckebach Instituut de opleiding tot Intensivist, de vervolgopleiding IC-verpleegkundige én de bij- en nascholingen voor beide beroepsgroepen. Het samenhangend stelsel van opleidingen van de IC Academie sluit aan bij de multidisciplinaire manier van werken van medici en verpleegkundigen op de IC. Trainingen en onderwijs worden gedeeltelijk samen aangeboden. Over en weer maakt men gebruik van de onderwijskundige expertise.

### Expertisecentrum Communicatie, leiderschap, assessment en samenwerking

Het expertisecentrum Communicatie, Leiderschap, Assessment en Samenwerking richt zich op het onderwijs in alle CanMEDs-competenties (met uitzondering van medisch en verpleegkundig handelen). Qua onderzoek ligt de focus op Communicatie & Samenwerking. Het expertisecentrum Communicatie, Leiderschap, Assessment en Samenwerking richt zich uitdrukkelijk op de professional zelf en dus niet op de patiënt, vanuit de overtuiging dat (v)aardige medewerkers uiteindelijk ook altijd de patiënt ten goede komen. Zij werkt uitsluitend op maat.

### Faciliteit onderwijs en opleiding

Het Wenckebach Instituut beschikt over diverse faciliteiten die ter beschikking staan van het hele UMCG en de klanten van het Wenckebach Instituut. Deze faciliteiten zijn gebundeld in:

- Het UMCG Onderwijscentrum
- De multimedia voorzieningen
- Het Wenckebach Skills Center UMCG

### Visie Wenckebach Instituut op het gebied van opleiden

Een belangrijk uitgangspunt van het Wenckebach Instituut is dat een actieve, doelgerichte en zelfstandige leerhouding in de praktijk de beste ontplooiings- en ontwikkelingsmogelijkheden biedt. Leren is een proces. Deelnemers luisteren, oefenen, debatteren, discussiëren en reflecteren.

Een zelfstandige leerhouding impliceert dat mensen zelf verantwoordelijk zijn voor hun leerproces, waarbij doelstellingen gekoppeld worden aan de dagelijkse praktijk. Omdat deze praktijk zich voortdurend ontwikkelt, is leren een dynamisch proces waarmee professionals nooit klaar zijn.

Om dat leerproces adequaat aan te sturen hebben professionals feedback nodig en de gelegenheid om te reflecteren op het eigen handelen. Alleen daarmee krijgen zij grip op de leerbehoeften.

Deze visie op leren wil het Wenckebach Instituut overigens óók op zichzelf toepassen als het gaat om de verdere ontwikkeling van het instituut. Het Wenckebach Instituut wil een lerende organisatie zijn.

Het Wenckebach Instituut werkt competentiegericht: de competenties die voor de beroepsuitoefening vereist zijn, zijn het vertrekpunt van leeractiviteiten.

## Bijlage 3 Wenckebach Instituut

Secretariaat Postgraduate School of Medicine	
Postacademisch onderwijs	(t) 050 36 13 558
	(e) <a href="mailto:paog@wenckebach.umcg.nl">paog@wenckebach.umcg.nl</a>
Ondersteuning innovatie vervolgopleidingen	(t) 050 36 19 024
	(e) <a href="mailto:paog@wenckebach.umcg.nl">paog@wenckebach.umcg.nl</a>
School of Nursing & Health	
Verpleegkundige vervolgopleidingen	(t) 050 36 19 862
	(e) <a href="mailto:vvo@wenckebach.umcg.nl">vvo@wenckebach.umcg.nl</a>
Beroepsopleiding anesthesiemedewerker/operatieassistent	(t) 050 36 10 723
	(e) <a href="mailto:amoa@wenckebach.umcg.nl">amoa@wenckebach.umcg.nl</a>
Hbo en mbo werken-leren trajecten	(t) 050 36 14 302
	(e) <a href="mailto:stages@wenckebach.umcg.nl">stages@wenckebach.umcg.nl</a>
Verpleegkundige bij- en nascholing	(t) 050 36 10 272
	(e) <a href="mailto:centraleintake@wenckebach.umcg.nl">centraleintake@wenckebach.umcg.nl</a>
Expertisecentrum Communicatie, Leiderschap, Assessment en Samenwerking	
	(t) 050 36 11 299
	(e) <a href="mailto:alg.scholing@wenckebach.umcg.nl">alg.scholing@wenckebach.umcg.nl</a>
Faciliteit, Onderwijs en Opleiding	
Wenckebach Skills Center UMCG	(t) 050 36 155 66
	(e) <a href="mailto:skillscenter@wenckebach.umcg.nl">skillscenter@wenckebach.umcg.nl</a>
Onderwijscentrum	(t) 050 36 15 100
	(e) <a href="mailto:onderwijscentrum@wenckebach.umcg.nl">onderwijscentrum@wenckebach.umcg.nl</a>

Multimedievoorzieningen	(t) 050 36 15 100
	(e) <a href="mailto:onderwijscentrum@wenckebach.umcg.nl">onderwijscentrum@wenckebach.umcg.nl</a>
E-learning	(t) 050 36 18 894
	(e) <a href="mailto:communicatie@wenckebach.umcg.nl">communicatie@wenckebach.umcg.nl</a>
<b>Studentenbureau:</b>	
Stages MBO / HBO	(t) 050 36 14 302
	(e) <a href="mailto:stages@wenckebach.umcg.nl">stages@wenckebach.umcg.nl</a>
Co-schappen	(t) 050 36 13 550
	(e) <a href="mailto:y.talsma@wenckebach.umcg.nl">y.talsma@wenckebach.umcg.nl</a>
Afstudeeropdrachten en -stages	(t) 050 36 11 609
	(e) <a href="mailto:ontwikkelplatform@wenckebach.umcg.nl">ontwikkelplatform@wenckebach.umcg.nl</a>

## Bijlage XI Wet- en regelgeving opleiden

### Scholing, loopbaan, ontwikkeling en functioneren

#### Artikel 3.1 Scholing en opleiding

1. De medewerker heeft er recht op zich zo te ontwikkelen en te scholen dat hij in staat is zijn functie adequaat uit te oefenen.
2. De medewerker heeft er recht op scholing en opleiding te volgen voor de uitoefening van een andere functie dan die welke hij uitoefent, als dat past in zijn loopbaanvoorzicht en daarover afspraken zijn gemaakt.
3. De werkgever biedt de medewerker ondersteuning bij het bepaalde in de voorgaande leden, voor zover dit in redelijkheid geleverd kan worden.
4. In het jaargesprek worden afspraken gemaakt over de wijze waarop en de termijn waarbinnen scholing en opleiding vorm krijgen. Dergelijke afspraken kunnen ook buiten het kader van het jaargesprek worden gemaakt.
5. De werkgever kan besluiten de medewerker in staat te stellen scholing en opleiding te volgen in het kader van een onderzoek als bedoeld in artikel 12.8/12a.8 (reorganisatieontslag), artikel 12.10 (ontslag wegens ziekte) of artikel 12.11 (ontslag op overige gronden).
6. De kosten en het tijdsbeslag van de scholing bedoeld in het eerste en vijfde lid zijn, voor zover deze daadwerkelijk en in redelijkheid tot de opleiding kunnen worden gerekend, voor rekening van de werkgever.
7. De kosten en het tijdsbeslag van de scholing bedoeld in het tweede lid komen, voor zover deze daadwerkelijk en in redelijkheid tot de opleiding kunnen worden gerekend, voor de helft voor rekening van de medewerker, tenzij hierover een aanvullende afspraak is gemaakt.

#### Artikel 3.1.1 Kosten

Onder kosten in de zin van de artikelen 3.1 tot en met 3.1.4 worden verstaan:

- a) cursus-, les- of schoolgelden, inschrijfkosten en excursiekosten daaronder begrepen;
- b) reiskosten, mits de scholing of opleiding buiten de woonplaats of de standplaats wordt gevolgd: op basis van de laagste klasse openbaar vervoer;
- c) kosten voor deelname aan examens;
- d) kosten voor aanschaf van voorgeschreven boeken en studiemateriaal;
- e) verblijfskosten, overeenkomstig het bepaalde in artikel 5.1.4.

#### Artikel 3.1.2 Vergoeding opleidingskosten

1. De medewerker die in aanmerking wenst te komen voor een (gedeeltelijke) vergoeding van de kosten van scholing en opleiding bedoeld in artikel 3.1, eerste, tweede of vijfde lid, dient schriftelijk een opgave van de geschatte kosten (totaal en op jaarbasis) in bij het UMC en verklaart daarbij bekend te zijn met de verplichting tot gehele of gedeeltelijke terugbetaling als bedoeld in artikel 3.1.3.
2. De werkgever beslist op een aanvraag voor de vergoeding. Aan de toekenning van een vergoeding van de kosten kunnen nadere voorwaarden worden verbonden.
3. De vergoeding van de kosten gebaseerd op artikel 3.1, eerste en vijfde lid, geschiedt in beginsel rechtstreeks aan de opleidende instantie.
4. De vergoeding van de kosten gebaseerd op artikel 3.1, tweede lid, geschiedt in beginsel achteraf aan betrokkene.

#### Artikel 3.1.3 Terugbetalingsverplichting

1. De medewerker is verplicht tot terugbetaling van de aan hem vergoede kosten voor scholing en opleiding als:
  - a. het dienstverband wordt beëindigd voordat de studie met goed gevolg is afgesloten;
  - b. de studie niet met goed gevolg is afgesloten op grond van omstandigheden die naar het oordeel van de werkgever aan de medewerker zijn te wijten;
  - c. hij ontslag neemt, hij ontslagen wordt, dan wel hem ontslag wordt verleend binnen een termijn van twee jaar na de datum waarop de studie met goed gevolg is afgesloten.
  
2. De in het eerste lid bedoelde verplichting tot terugbetaling wordt beperkt:
  - a. in gevallen, bedoeld in het eerste lid, onder a en b, tot het bedrag dat is uitbetaald voor het tijdvak van twee jaren, voorafgaande aan de datum waarop de desbetreffende omstandigheid zich heeft voorgedaan;
  - b. in het geval vermeld in het eerste lid, onder c, voor elke maand die ontbreekt aan de daarin genoemde termijn: tot 1/24 gedeelte van het bedrag dat is uitbetaald in het tijdvak van twee jaren voorafgaande aan de datum waarop de studie is afgesloten.
  
3. De in het eerste lid bedoelde verplichting tot terugbetaling in gevallen genoemd onder a en c geldt niet ingeval:
  - a. het ontslag geschiedt met recht op direct ingaand pensioen, met recht op een uitkering wegens functioneel leeftijdsontslag of met recht op een werkloosheidsuitkering;
  - b. het ontslag wordt gevolgd door een nieuw dienstverband bij een ander UMC of medische faculteit.

#### *Artikel 3.1.4 Hardheidsclausule*

In bijzondere gevallen waarin sprake is van kennelijke onredelijkheid, kan de werkgever afwijken van de artikelen 3.1 tot en met 3.1.3.

### **Artikel 3.2 Persoonlijk budget**

1. De medewerker die op of na 1 januari 1950 geboren is heeft recht op een persoonlijk budget
2. In afwijking van het bepaalde in het eerste lid heeft de medewerker die voldoet aan de criteria van artikel 6.1.4 lid 1 en lid 11 CAO UMC 2007 (werktijdvermindering directe patiëntenzorg) recht op een persoonlijk budget als hij op of na 1 januari 1953 geboren is.
3. In afwijking van het bepaalde in het eerste lid heeft de medewerker die voldoet aan de criteria van artikel 12(a).4.2 lid 1 CAO UMC 2007 (pré FPU specifieke fysiek belastende functies) recht op een persoonlijk budget als hij op of na 1 januari 1949 geboren is.

#### *Artikel 3.2.1 Hoogte*

1. Het persoonlijk budget wordt gevormd door het maandelijks opbouwen van een bedrag dat gebaseerd is op het salaris waar de medewerker die maand aanspraak op heeft.
2. De opbouw van het persoonlijk budget bedraagt in 2008 0,25% van het salaris, in 2009 0,5% en in 2010 1%.
3. In afwijking van lid 2 bedraagt de opbouw van het persoonlijk budget voor medewerkers geboren in 1958 tot en met 1962 in 2008 1,05% van het salaris, in 2009 1,3% en in 2010 1,8%. Voor deze medewerkers wordt het budget van 1,8% na 2010 pas verhoogd als de opbouw van het budget van medewerkers geboren in 1963 of later meer bedraagt dan 1,8% van het salaris.
4. Salaris dat door de medewerker wordt ingezet als inleg voor de levensloopregeling of als bron voor deelname aan een regeling als bedoeld in artikel 18.3 (geld voor aanspraken in natura of extra pensioen) wordt voor de berekening van de maandelijks opbouw van het budget tot het salaris gerekend.

#### *Artikel 3.2.2 Aanwending*

1. Het persoonlijk budget wordt in 2008 en 2009 gereserveerd voor uitgaven ten behoeve van ontwikkeling in 2010, tenzij werkgever en medewerker met elkaar afspreken om dit na 2010 voor ontwikkeling aan te wenden.



2. De werkgever voert een ruimhartig beleid inzake de toekenning van de aanwending van het persoonlijk budget voor ontwikkeling. Voor zover mogelijk zal dit fiscaal onbelast geschieden.
3. De tijd die nodig is voor uit het persoonlijk budget gefinancierde ontwikkeling komt voor rekening van de medewerker.
4. De uit het persoonlijk budget te financieren ontwikkeling is aanvullend ten opzichte van de scholing en opleiding als bedoeld in de artikelen 3.1 (scholing en opleiding), 13.4 (scholing en opleiding), 15.9 (scholing en opleiding) en 15.9.1 (functiegebonden kosten).
5. De medewerker die geboren is na 1957 en voor 1963 kan het persoonlijk budget vanaf 1 januari 2009 ook aanwenden om jaarlijks 15 uren extra vakantie te kopen.
6. Over de aanwending van het persoonlijk budget vindt overleg plaats tussen de medewerker en de direct leidinggevende in het jaargesprek.
7. De aanvraag en de afspraken over het gebruik van het persoonlijk budget worden schriftelijk vastgelegd.

#### *Artikel 3.2.3 Voorfinanciering en uitdiensttreding*

1. De medewerker kan in 2010 een deel van zijn uitgaven voorfinancieren uit het door hem in dat jaar op te bouwen persoonlijk budget.
2. De medewerker die voor eind 2010 uit dienst treedt en meer heeft aangewend uit zijn persoonlijk budget dan opgebouwd, betaalt het teveel aangewende terug aan de werkgever.
3. De werkgever stelt de medewerker die vanaf 1 januari 2009 uit dienst treedt in de gelegenheid zijn persoonlijk budget voor einde dienstverband aan te wenden voor ontwikkeling.
4. De medewerker die na uitdiensttreding in dienst treedt bij een ander UMC kan zijn persoonlijk budget meenemen.

De medewerker die recht heeft op een persoonlijk budget genoemd in artikel 3.2 en geboren is voor 1958 heeft ook recht op een extra persoonlijk budget.

#### *Artikel 3.3.1 Hoogte*

1. Het extra persoonlijk budget wordt gevormd door het maandelijks opbouwen van een bedrag dat gebaseerd is op het salaris waar de medewerker die maand aanspraak op heeft.
2. De opbouw van het extra persoonlijk budget vindt plaats vanaf 1 januari 2008 en bedraagt voor medewerkers
  - geboren in 1950: 5,7% van het salaris
  - geboren in 1951: 5% van het salaris
  - geboren in 1952: 4,4% van het salaris
  - geboren in 1953: 4% van het salaris
  - geboren in 1954: 3,6% van het salaris
  - geboren in 1955: 3,3% van het salaris
  - geboren in 1956: 3% van het salaris
  - geboren in 1957: 2,9% van het salaris
3. In afwijking van lid 2 is de opbouw van het extra persoonlijk budget voor medewerkers geboren in 1953 tot en met 1957 die voldoen aan de criteria van artikel 6.1.4 lid 1 en lid 11 CAO UMC 2007 (werktijdvermindering directe patiëntenzorg) anders. Deze bedraagt voor medewerkers
  - geboren in 1953: 5,7% van het salaris
  - geboren in 1954: 5% van het salaris
  - geboren in 1955: 4,4% van het salaris
  - geboren in 1956: 4% van het salaris
  - geboren in 1957: 3,6% van het salaris
4. In afwijking van lid 2 en lid 3 is de opbouw van het extra persoonlijk budget voor de medewerkers die voldoen aan de criteria van artikel 12(a).4.2 lid 1 CAO UMC 2007 (pré FPU specifieke fysiek belastende functies) anders. Deze bedraagt voor medewerkers
  - geboren in 1949 tot en met 1953: 5,7% van het salaris
  - geboren in 1954: 5% van het salaris
  - geboren in 1955: 4,4% van het salaris
  - geboren in 1956: 4% van het salaris

### **Artikel 3.3 Extra persoonlijk budget**

- geboren in 1957: 3,6% van het salaris
5. De opbouw van het persoonlijk budget is voor medewerkers die een extrapersonlijk budget ontvangen na 2010 gemaximeerd op 1% van het salaris.
  6. Salaris dat door de medewerker wordt ingezet als inleg voor de levensloopregeling of als bron voor deelname aan een regeling als bedoeld in artikel 18.3 (geldt voor aanspraken in natura of extra pensioen) wordt voor de berekening van de opbouw van het extra persoonlijk budget tot het salaris gerekend.

#### *Artikel 3.3.2 Aanwending*

1. Doel van de aanwending van het extra persoonlijk budget is duurzame inzetbaarheid. De medewerker kan het extra budget vanaf 1 januari 2009 aanwenden voor één of meer van de volgende mogelijkheden:
  - a. recht op vermindering van de jaarurennorm bij gelijkblijvend salaris;
  - b. recht op inzet in de levensloopregeling;
  - c. recht op inkoop extra pensioen;
  - d. recht op inzet voor ontwikkeling en/of scholingsverlof;
2. De werkgever legt zo min mogelijk restricties op inzake de aanwending van het extra persoonlijk budget. Voor zover mogelijk zal dit fiscaal onbelast geschieden.
3. De tijd die nodig is voor uit het extra persoonlijk budget gefinancierde ontwikkeling komt voor rekening van de medewerker. Scholingsverlof kan echter ook uit het extra persoonlijk budget worden gefinancierd.
4. Over de aanwending van het extra persoonlijk budget en het moment van aanwending vindt overleg plaats tussen de medewerker en de direct leidinggevende in het jaargesprek.
5. De aanvraag en de afspraken over het gebruik van het extra persoonlijk budget worden schriftelijk vastgelegd.

#### *Artikel 3.3.3 Uitdiensttreding*

1. De werkgever stelt de medewerker die vanaf 1 januari 2009 uit dienst treedt in de gelegenheid zijn extra persoonlijk budget voor einde dienstverband aan te wenden voor één of meer van de in artikel 3.3.2 lid 1 genoemde mogelijkheden.

2. De medewerker die na uitdiensttreding in dienst treedt bij een ander UMC kan zijn extra persoonlijk budget meenemen.

#### **Artikel 3.4 Keuzemogelijkheid**

1. De medewerker die geboren is voor de data genoemd in artikel 3.2 en die geen gebruik maakt van een seniorenregeling genoemd in artikel 12(a).4.1 CAO UMC 2007 (pré FPU regeling), artikel 12(a).4.2 CAO UMC 2007 (pré FPU specifieke fysiek belastende functies) en artikel 6.1.4 CAO UMC 2007 (werktijdvermindering directe patiëntenzorg) kan eenmalig, uiterlijk vóór 1 januari 2009, kiezen om alsnog in aanmerking te komen voor een extra persoonlijk budget van 5,7% van het salaris.
2. Als de medewerker genoemd in lid 1 geen gebruik maakt van een seniorenregeling en van het extra budget van 5,7% dan blijft de medewerker tot einde dienstverband aanspraak maken op:
  - extra vakantie uren op basis van leeftijd conform artikel 7.1.1 (aanspraak op vakantie);
  - verkorting van de dagelijkse arbeidsduur met een half uur per dag, voor medewerkers van 60 jaar of ouder met een volledige arbeidsduur conform artikel 6.1.3 (oudere medewerkers);
  - bij FPU-ontslag op 63 jarige leeftijd of later een bonus van 15% van de jaarbezoldiging conform artikel 12(a).4.1 lid 7 en 9 CAO UMC 2007 (pré FPU regeling).

#### **Artikel 3.5 Loopbaanadvies**

De medewerker heeft, indien hij dat wenst, eenmaal per vijf jaar recht op een loopbaanadvies dat wordt uitgebracht door een door de werkgever aan te wijzen interne deskundige. Als wordt besloten een externe deskundige in te schakelen gebeurt dit in overleg met de medewerker.

#### **Artikel 3.6 Loopbaanvorming**

De werkgever kan regels vaststellen met betrekking tot loopbaanvorming in het algemeen en met betrekking tot daarmee verband houdende bijzondere regelingen ter bepaling van de voor de medewerker geldende salarisschaal.

### **Artikel 3.6.1 Jaargesprek**

De medewerker en zijn direct leidinggevende voeren jaarlijks een gesprek over de inhoud en de ontwikkeling van de arbeidsverhouding. In onderling overleg kan besloten worden een andere functionaris geheel of gedeeltelijk aan het gesprek te laten deelnemen.

Het jaargesprek heeft tot doel het voorafgaande jaar te evalueren en afspraken te maken voor het komende jaar. De werkgever kan nadere regels vaststellen met betrekking tot het voeren van jaargesprekken.

#### *Artikel 3.6.1.1 Onderwerpen*

1. Tijdens het jaargesprek komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:
  - a. het werkresultaat en het functioneren van de medewerker in het voorafgaande jaar en de verwachtingen voor het komende jaar;
  - b. de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker en de wijze waarop de functie wordt ingevuld, in het bijzonder ten aanzien van bekwaamheden, initiatief, communicatie, resultaatgericht werken, opstelling, opleiding, loopbaanperspectief en indien de leidinggevende of de medewerker dat wenst de planmatige aanpak van de persoonlijke ontwikkeling. Hierbij wordt tevens de aanwending van het persoonlijk budget voor ontwikkeling en extra persoonlijk budget ten behoeve van duurzame inzetbaarheid betrokken. Ook de uitkomst van het loopbaanadvies als bedoeld in artikel 3.5 kan hierbij worden betrokken.
  - c. de arbeidsduur, verzoeken om gebruik te maken van het recht in deeltijd te werken en de werktijden van de medewerker;
  - d. de beloning van de medewerker in relatie tot zijn werkinzet en resultaten;
  - e. de arbeidsomstandigheden en het werkklimaat;

- f. het ondersteunen door en functioneren van de leidinggevende;
  - g. nevenwerkzaamheden waarvoor toestemming nodig is op basis van artikel 9.3 (nevenwerkzaamheden).
2. Zowel de medewerker als de leidinggevende kunnen andere gesprekspunten aan de orde stellen.

#### *Artikel 3.6.1.2 Rechtspositie*

In het jaargesprek kunnen op basis van overeenstemming besluiten worden genomen ten aanzien van de rechtspositie van de medewerker. Er kunnen geen eenzijdige beslissingen genomen worden met negatieve gevolgen voor de rechtspositie van de medewerker. Hiertoe dienen de geldende procedures te worden gevolgd.

#### *Artikel 3.6.1.3 Verslaglegging en planning*

1. De gesprekspunten van het jaargesprek worden schriftelijk vastgelegd, evenals de concrete afspraken die daarbij zijn gemaakt en de eventuele beslissingen van de leidinggevende. Dit kan in de vorm van een verslag of aan de hand van een verslagformulier. De medewerker en de leidinggevende paraferen het verslag voor akkoord of, bij ontbreken van overeenstemming, voor gezien.
2. Als in het jaargesprek afspraken zijn gemaakt over de persoonlijke ontwikkeling, wordt daarbij tevens een planning gemaakt voor de uitvoering. Bij de planning dient het dienstbelang als relevante factor meegewogen te worden. Indien gewijzigde omstandigheden hiertoe aanleiding geven kan de planning worden aangepast.
3. Als een afspraak wordt gemaakt tussen de medewerker en de leidinggevende over een concrete opleidingsactiviteit dient deze afspraak zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk binnen drie jaar te worden gerealiseerd.
4. Als in het jaargesprek het loopbaanperspectief aan de orde komt, zal de leidinggevende de medewerker wijzen op de ondersteuningsmogelijkheden die de werkgever aan medewerkers biedt, zoals het recht op

een periodiek loopbaanadvies gesprek met een (interne) deskundige genoemd in artikel 3.5.

#### *Artikel 3.6.2 Beoordeling*

De werkgever kan regels vaststellen met betrekking tot beoordelingen. Een beoordelingsregeling bevat in elk geval bepalingen over:

1. het moment waarop en de periode waarover een beoordeling wordt opgemaakt;
2. de beoordelingsaspecten en -criteria;
3. de wijze waarop een beoordeling plaatsvindt;
4. de status en de consequenties van een beoordeling;
5. een bezwaarprocedure;
6. de relatie met jaargesprekken.