

# Niemand Buitenspel

Samen bouwen aan de toekomst van gezondheid

**Grietje Alting & Gerda Bouma**



UMCG, UMC-staf P&O  
Hanzehogeschool Groningen,  
Human Resource Management



Groningen, mei 2011



**Studentenbureau UMCG**

Universitair Medisch Centrum Groningen



## Niemand buitenspel

Samen bouwen aan de toekomst van gezondheid

Groningen, mei 2011

Auteurs  
Studentnummers

Afstudeerscriptie in het kader van

Opdrachtgever

Begeleider onderwijsinstelling

Begeleider UMCG

Grietje Alting en Gerda Bouma  
342272 en 339619

Human Resource Management  
Instituut voor Bedrijfskunde  
Hanzehogeschool Groningen

mw. ir. L.J. de Jong  
directeur Personeel en Organisatie, UMCG

A. Peelen  
Instituut voor Bedrijfskunde  
Hanzehogeschool Groningen

drs. M. van Renssen  
stafadviseur UMC-staf P&O

ISBN 978-90-8827-000-0  
NUR 807 Personeel en Organisatie  
Trefw HRM, MVO, Afstand tot de arbeidsmarkt

© 2011 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 Reprerecht. 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

Deze afstudeeropdracht is tot stand gekomen als afronding van de opleiding Human Resource Management aan de Hanzehogeschool te Groningen. Het onderzoek is uitgevoerd binnen het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) en heeft plaatsgevonden over de periode december 2010 tot en met mei 2011. Voor het onderwerp is gekozen na een aantal gesprekken met de 'Driehoek'. Deze 'Driehoek' bestaat uit de volgende drie partijen; het Studentenbureau (stages en leer-/werktrajecten), werkgelegenheidsprojecten en de arbeidsmarktcommunicatie. Met de CAO-UMC heeft het UMCG ingezet op levensfasebewust personeelsbeleid, om zodoende de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te stimuleren. Toch zal dit onvoldoende zijn om ook in de toekomst voldoende personeel voor de zorg in het algemeen en het UMCG in het bijzonder aan te trekken en te behouden. Dit probleem vormde de aanleiding voor dit onderzoek.

Het doen van een afstudeeronderzoek met z'n tweeën hebben wij als zeer prettig ervaren. Wij vullen elkaar op verschillende vlakken goed aan en er was tijdens onze wettelijke overleggen voldoende ruimte om te discussiëren en elkaar van feedback te voorzien.

Een voorwoord geeft ruimte om mensen te bedanken. Allereerst natuurlijk onze begeleiders vanuit het UMCG; directeur P&O Laura de Jong, voor het faciliteren van de mogelijkheid om binnen onze eigen organisatie af te studeren. De gehele 'Driehoek' voor de tijd en begeleiding. Onze directe collega's voor regelmatige aanmoedigingen en iedereen die interesse heeft getoond.

Vanuit de Hanzehogeschool; Ad Peelen voor zijn nuttige tips en gedegen feedback.

Alle deelnemers aan de diepte-interviews en in het bijzonder het gastvrije onthaal bij het Slotervaartziekenhuis te Amsterdam.

Tenslotte een speciaal woord van dank voor onze interne begeleider binnen het UMCG, Marcel van Renssen, voor de enthousiaste en motiverende begeleiding tijdens het onderzoek.

Grietje Alting  
Gerda Bouma  
April 2011



## Inhoudsopgave

<b>MANAGEMENTRAPPORTAGE</b> .....	<b>1</b>
<b>INLEIDING</b> .....	<b>5</b>
<b>1 UMCG BESCHREVEN EN GEANALYSEERD</b> .....	<b>7</b>
1.1 ORGANISATIEANALYSE .....	7
1.2 PROBLEEMANALYSE.....	8
1.3 SAMENVATTING.....	9
<b>2 THEORETISCH KADER</b> .....	<b>11</b>
2.1 ANALYSE VAN DE ORGANISATIESTRUCTUUR.....	11
2.2 SYSTEMEN DIE VAN INVLOED ZIJN OP DE HRM SYSTEMEN BINNEN HET UMCG .....	12
2.3 COLLECTIEVE AMBITIE .....	15
2.4 VERANDERKUNDE .....	15
2.5 SAMENVATTING:.....	16
<b>3 HET ONDERZOEK</b> .....	<b>19</b>
3.1 PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN .....	19
3.1.1 Probleemstelling.....	19
3.1.2 Onderzoeksdoelstelling.....	19
3.1.3 Onderzoeksvragen.....	19
3.2 ONDERZOEKSMETHODEN, –INSTRUMENTEN, –OPZET EN DOELGROEP.....	20
3.2.1 Literatuuronderzoek .....	20
3.2.2 Bestaande documenten .....	20
3.2.3 Interviews .....	20
3.2.4 Data-analyse.....	21
3.2.5 Benchmark.....	21
3.3 SAMENVATTING.....	22
<b>4 ONDERZOEKSRISULTATEN</b> .....	<b>23</b>
4.1 ONDERZOEKSRISULTATEN .....	23
4.1.1 Bevindingen Literatuuronderzoek .....	23
4.1.2 Bevindingen Documentenanalyse .....	23
4.1.3 Bevindingen diepte-interviews .....	23
4.1.4 Bevindingen data analyse.....	25
4.1.5 Bevindingen benchmark.....	26
4.2 SAMENVATTING.....	28

<b>5 CONCLUSIES EN ADVIES.....</b>	<b>31</b>
5.1 CONCLUSIES .....	31
5.2 ADVIES.....	31
5.3 RANDVOORWAARDEN .....	32
5.4 SAMENVATTING.....	33
<b>6 AANDACHTSPUNTEN TEN AANZIEN VAN HET IMPLEMENTATIE ADVIES .....</b>	<b>35</b>
<b>LITERATUURLIJST .....</b>	<b>39</b>
BIJLAGE 1 ORGANOGRAM.....	41
BIJLAGE 2 FEITEN EN CIJFERS.....	42
BIJLAGE 3 5-FACTORENMODEL BARON EN KREPS .....	43
BIJLAGE 4 PROGNOSES EN ONTWIKKELINGEN BEROEPSBEVOLKING .....	44
BIJLAGE 6 INFORMATIE DATA ANALYSE.....	46
BIJLAGE 6 VRAGENLIJST TEN BEHOEVE VAN DE DIEPTE-INTERVIEWS.....	49
BIJLAGE 7 VERSTURDE VRAGENLIJST NAAR DE 7 ANDER UMC'S.....	50



## Managementrapportage

Het Universitair Medisch Centrum Groningen ambieert met de centrale doelstelling *'Bouwen aan de toekomst van gezondheid'* een bijdrage te leveren aan het gezond ouder worden. Hiervoor is voldoende en goed gekwalificeerd personeel nodig. Het is daarbij van belang voor het UMCG om zich te presenteren als aantrekkelijk werkgever; met voldoende opleidingsmogelijkheden, een leiderschapstijl die de nadruk legt op vertrouwen en eigen verantwoording van de medewerkers, een interessante werkplek en een goed imago.

Ook door jongeren moet het UMCG als een aantrekkelijke werkgever worden gezien. Er kan hieraan worden bijgedragen door het aanbieden van (maatschappelijke) stages, afstudeeropdrachten en traineeships voor talentvolle studenten, leerwerktrajecten, werkervaringsplaatsen en opleidingen, ondersteund door een gerichte arbeidsmarktcommunicatie.

Het UMCG heeft echter voor de komende jaren te maken met een bezuinigingstaakstelling van 25 miljoen. Daarnaast worden er voor de toekomst grote arbeidstekorten in de zorg voorspeld als gevolg van vergrijzing en ontgroening (doordat er minder jongeren worden geboren) van de bevolking en de daarmee gepaard gaande krimp van de beroepsbevolking in Noord-Nederland. Deze twee factoren bemoeilijken het vinden van voldoende personeel voor het verwezenlijken van de ambities.

Met de CAO-UMC heeft het UMCG ingezet op levensfasebewust personeelsbeleid, om zodoende de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te stimuleren.

Toch zal dit onvoldoende zijn om ook in de toekomst voldoende personeel voor de zorg in het algemeen en het UMCG in het bijzonder aan te trekken en te behouden. Dit probleem vormde de aanleiding voor dit onderzoek.

Er moet dus worden gezocht naar innovatieve manieren om toch voldoende personeel aan te trekken, waarbij de focus moet worden gericht op mensen met een afstand tot

de arbeidsmarkt: werklozen, arbeidsgehandicapten, herintreders, leerlingen en stagiaires. Binnen het UMCG wordt reeds op kleine schaal gewerkt met werkgelegenheidsprojecten, waarbij werklozen worden opgeleid tot zorg- en doktersassistent; in de toekomst worden werklozen ook opgeleid tot operatie- en anesthesieassistenten, omdat er in deze functies momenteel een groot tekort is.

Het Studentenbureau regelt alle stages en afstudeeropdrachten binnen het UMCG; het betreft hier echter voornamelijk stages op medische afdelingen. Veel ondersteunende afdelingen plaatsen geen stagiaires, terwijl het UMCG daar enorm van zou kunnen profiteren: toepassing van nieuwe kennis en inzichten, potentieel nieuwe medewerkers, tijdelijke extra arbeidsinzet, bijdrage aan het imago, mogelijkheid om talentvolle studenten te binden en te interesseren voor de organisatie. Hierdoor profiteert het UMCG ook onvoldoende van goede arbeidsmarktcommunicatie om enerzijds de winstpunten van stagiaires bij overige afdelingen intern onder de aandacht te brengen en anderzijds extern de vele interessante functies en mogelijkheden te tonen.

Dit gegeven heeft geresulteerd in de volgende onderzoeksvraag: *"Op welke wijze kan het UMCG mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires beter inzetten om een bijdrage te leveren aan de centrale doelstelling van het UMCG?"*.

Het doel van dit onderzoek is om te komen tot een bearburemateerde beantwoording van de onderzoeksvraag. Daarnaast zullen adviezen en aanbevelingen worden gedaan om te komen tot een grotere naamsbekendheid van de activiteiten van het Studentenbureau en vergroting van de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt middels werkgelegenheidsprojecten en stagiaires.

Allereerst is literatuuronderzoek verricht, om de organisatiestructuur van het UMCG te analyseren (Mintzberg) en om te bepalen welke externe en interne factoren van invloed zijn op de HRM-systemen om arbeidsmarktbeleid te ontwikkelen (Baron en Kreps). Ook is met behulp van literatuurstudie gekeken naar belangrijke aspecten die bijdragen om de adviezen te realiseren (Weggeman, De Caluwé). In verband met het ontbreken van relevante interne documentatie voor het onderzoek is het vervolgonderzoek uitgevoerd door middel van diepte-interviews met onder andere de hoofden P&O/Bedrijfsbureau, om mede te achterhalen in hoeverre er reeds initiatieven worden ontplooid om vergrijzing en ontgroening aan te pakken. Vervolgens zijn gegevens uit het personeelsbestand verkregen met het aantal stagiaires en Wajongers (Wet arbeidsongeschiktheid jonggehandicapten) in dienst van het UMCG, alsmede een leeftijdsopbouw van het totale personeelsbestand. Hierna is een bezoek gebracht aan het Slotervaartziekenhuis, waar de inzet van Wajongers tot onderdeel van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en gedifferentieerd personeelsbeleid is gemaakt. Tot slot is een benchmark uitgevoerd onder alle overige zeven UMC's door het versturen van een vragenlijst per mail over de manier waarop het probleem van ontgroening en vergrijzing wordt aangepakt en welke initiatieven er zijn met betrekking tot mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires.

Uit de resultaten van de interviews is duidelijk geworden dat het UMCG de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires een warm hart toedraagt, maar dat realisatie beperkt blijft tot individuele initiatieven. Bovendien is men oppervlakkig van elkaars initiatieven op de hoogte. Ook kwam in de interviews naar voren dat alle toekomstverwachtingen en onderzoeken ten spijt, het urgentiebesef binnen het UMCG over dreigende arbeidstekorten ontbreekt. De reden hiervoor moet worden gezocht in de divisiestructuur van zes sectoren, waardoor het UMCG als het ware bestaat uit zes kleine ziekenhuizen. Hierin schuilt het gevaar dat ieder ziekenhuis eigen regels en prioriteiten gaat stellen, waardoor gemeenschappelijke belangen naar de achtergrond verdwijnen (Mintzberg 2006).

Uit de resultaten van de documentenanalyse is duidelijk geworden dat het UMCG geen visie heeft en beleid heeft ontwikkeld voor de reguliere inzet mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires op afdelingen die niet tot het primaire zorgproces behoren. Dit heeft ook weer te maken met de bovengenoemde divisiestructuur; om een gezamenlijke visie ten aanzien van de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires uit te stralen, is onderlinge samenwerking alsmede draagvlak vanuit de top van de organisatie noodzakelijk. Dit wordt tevens onderstreept in de data-analyse, door het klein aantal geplaatste stagiaires op ondersteunende afdelingen en Wajongers binnen het UMCG.

Uit de resultaten van de benchmark is duidelijk geworden dat ook binnen de respondenten van de overige UMC's geen breed uitgedragen visie en beleid is ten aanzien van de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires op afdelingen die niet tot het primaire zorgproces behoren, maar dat er sprake is van decentrale initiatieven. Gegevens over het aantal werkzame Wajongers bleken erg moeilijk boven tafel te krijgen. Alleen binnen het Emma Kinderziekenhuis van het AMC is beleid ontwikkeld ten aanzien van de arbeidsparticipatie van chronisch zieke kinderen tussen 15 en 25 jaar.

Het bezoek aan het Slotervaartziekenhuis leverde veel waardevolle informatie op over de mogelijkheden van arbeidsparticipatie van Wajongers. Goede informatie en communicatie over de beperkingen van de Wajonger richting de werkvloer, alsmede een zorgvuldige selectie vergroten de kans van slagen. Draagvlak en een continue goede begeleiding (via voortrajecten en op de werkvloer) dragen vervolgens bij aan een duurzame inzet, passend bij de ontwikkeling en mogelijkheden van de Wajonger.

De beantwoording van de onderzoeksvraag heeft geleid tot de volgende drie adviezen.

Allereerst wordt geadviseerd om een samenwerkingsverband op te zetten tussen de 'Driehoek' en het Centraal Poolbureau. Aangezien het Centraal Poolbureau de inzet van flexibel personeel regelt en dus is gespecialiseerd in werving en selectie van personeel, kan deze dienstverlening heel goed worden uitgebreid met de doelgroepen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires. Voor het Studentenbureau betekent deze samenwerking een centrale positionering als aanspreekpunt op het gebied van stages en afstudeeropdrachten en leidt dit tot een nog betere profilering. Hierdoor kunnen traineeships worden aangeboden en wordt tevens het plaatsen van stagiaires op ondersteunende afdelingen beter gepositioneerd. Door ook vast personeel in dienst te nemen kan het Centraal Poolbureau de interne arbeidsmarkt beter bedienen; dit leidt niet alleen tot een betere afstemming tussen flexibel en vast personeel, maar draagt ook bij aan een toenemende focus van het UMCG op de interne mobiliteit. Bovendien wordt hiermee een flexschil gecreëerd rondom de kern van vaste medewerkers, waardoor sneller kan worden gereageerd op veranderende omstandigheden. Dit ontwikkelen van strategisch arbeidsmarktbeleid met behulp van strategische personeelsplanning ligt in het verlengde van de behoefte van de 'Driehoek' om beter te kunnen anticiperen op toekomstige arbeidsmarktontwikkelingen. Hierdoor is een betere afstemming tussen vraag en aanbod van de reeds genoemde diverse vormen van arbeid te realiseren. Met behulp van interne en externe arbeidscommunicatie kan het MVO van het UMCG ten aanzien van de werkgelegenheidsprojecten worden belicht, om zodoende deze projecten op afdelingen als successtory te kunnen uitdragen en het UMCG als werkgever positief te profileren. Dit advies berust op het principe van groen denken van De Caluwé (2006); mensen zijn bereid om te veranderen als hen effectieve manieren worden aangereikt om een andere manier van doen te leren.

Ten tweede wordt geadviseerd om per sector uit de huidige P&O-afdelingen een gespecialiseerde P&O-adviseur met dit aandachtsgebied te benoemen, die ten aanzien van de doelgroepen aanspreekpunt is voor zowel de overige P&O-adviseurs als de deelnemende partijen uit de 'Driehoek'. Hierdoor wordt kennis en kunde gebundeld en gecommuniceerd. Bovendien is hierdoor een betere afstemming mogelijk tussen huidige en toekomstige personeelsplanning, doordat vraag en aanbod van personeel beter op elkaar kunnen worden afgestemd; de P&O-adviseur werkt hierbij nauw samen met de managers van de afdelingen en de collega adviseurs. Bovendien is zodoende het realiseren van de collectieve ambitie, om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires op te leiden mogelijk. Volgens Weggeman (2008) maakt een collectieve ambitie dat mensen iets met elkaar willen bereiken.

Tot slot wordt ten derde geadviseerd om in samenwerking met de gemeente Groningen en het uitzendbureau die uit de aanbesteding naar voren komt, te komen tot een structurele opleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het UMCG tot zorgassistent. Deze nieuwe medewerkers komen in dienst bij het uitzendbureau als uitzendkrachten en kunnen zodoende worden ingezet binnen de hele zorgverlening in het Noorden; met name de thuiszorg en verzorgingshuizen. Het uitzendbureau geeft hen een baangarantie. Het voordeel voor het UMCG is dat deze medewerkers ook binnen de organisatie kunnen worden ingezet en zodoende helpen het toekomstige personeelstekort aan de onderkant van de zorg op te lossen. Daarnaast heeft het meerwaarde, doordat de ligtijd van patiënten, die door het tekort aan personeel nog niet in het verzorgingshuis terecht kunnen, wordt verkort. Deze constructie zou vervolgens ook kunnen worden uitgebreid tot werkzaamheden binnen bijvoorbeeld de facilitaire dienst, het restaurant en de groenvoorziening.

Vervolgens kan de constructie middels arbeidsmarktcommunicatie worden aangewend om het UMCG te positioneren als een aantrekkelijk werkgever. Ook dit advies is gebaseerd op de collectieve ambitie van Weggeman (2008).

Naast de noodzaak om bij te dragen aan een oplossing voor de verwachte arbeidsmarkttekorten draagt het UMCG hiermee ook haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Belangrijke voorwaarde voor het welslagen van de adviezen is het creëren van draagvlak voor de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

## Inleiding

Op het gebied van stages, leer-/werktrajecten en werkgelegenheidsprojecten voor werklozen gebeurt er veel in het Universitair Medisch Centrum Groningen. Onderstaande afdelingen/spelers zijn betrokken bij deze activiteiten. Het *Studentenbureau* regelt en begeleidt jaarlijks vele stages en leer-/werktrajecten. Als opleidingsziekenhuis heeft het UMCG een grote rol in het opleiden van medisch personeel. De stages en leer-/werktrajecten op de medische afdelingen lopen dan ook goed; op 'ondersteunende' afdelingen worden echter niet structureel stagiaires geplaatst. Er zijn op afdelingsniveau enkele (kleinschalige) *werkgelegenheidsprojecten* gaande en daarnaast zijn er een klein aantal Wajongers (Wet Arbeidsongeschiktheidsvoorziening Jonggehandicapten) werkzaam binnen het UMCG. Tot slot besteedt het UMCG veel aandacht aan *arbeidsmarktcommunicatie* via de media en op beurzen. Centraal thema bij deze initiatieven is het strategisch belang van voldoende en goed gekwalificeerd personeel, nu en in de toekomst.

Centraal bestaat echter het gevoel dat er meer te halen is uit deze initiatieven en activiteiten door een betere afstemming tussen de verschillende spelers op het veld. Nu is het vaak zo dat vragen in het UMCG dwalen en dat er op verschillende plaatsen dezelfde initiatieven worden ontwikkeld zonder dat men dat van elkaar weet. Daarnaast komt het voor dat men in dezelfde vijver naar nieuw personeel vist of dat mogelijkheden onbenut blijven omdat er maar op één plek kennis van zaken is.

Vanuit de wens naar betere afstemming is een start gemaakt met het opzetten van een samenwerkingsverband in de vorm van de 'Driehoek', om zo de krachten te bundelen. Deze 'Driehoek' bestaat uit de reeds eerder genoemde stages en leer-/werktrajecten (Studentenbureau), werkgelegenheidsprojecten en de arbeidsmarktcommunicatie.

Gebleken is dat er nog een behoorlijk braakliggend terrein ligt op dit gebied ten aanzien van het efficiënt inzetten van bovengenoemde activiteiten. Reden om hier een onderzoek naar op te zetten.

Dit onderzoek is gestart met een andere onderzoeksvraag, waarbij de focus lag op de organisatie en de doelstellingen van de 'Driehoek'. Tijdens het onderzoek werd gaandeweg duidelijk dat er meer behoefte was aan onderzoek met een focus op de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires in relatie tot de centrale doelstelling van het UMCG, *'Bouwen aan de toekomst van gezondheid'*. Hierdoor is er ook in de toekomst grote behoefte aan voldoende en gekwalificeerd personeel. Mede gezien de ontgroening (afname van het aantal geboortes) en de vergrijzing van de bevolking versus de verwachte arbeidstekorten in de zorg is dit een veel prominentere focus en zijn er zodoende grotere slagen mee te behalen. Daarnaast heeft het UMCG, in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, als grote werkgever in het noorden een verantwoordelijkheid om zich ook op deze doelgroep (mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires) te richten. Op ons initiatief is er na overleg met de intern begeleider, Marcel van Renssen, een akkoord gegeven om de onderzoeksvraag te wijzigen.

De onderzoeksvraagstelling luidt als volgt:  
*"Op welke wijze kan het UMCG mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires beter inzetten om een bijdrage te leveren aan de centrale doelstelling van het UMCG".*

Deze opdracht is tot stand gekomen binnen het UMCG op voordracht van de 'Driehoek'. Onze opdrachtgever is Laura de Jong; directeur P&O. De interne begeleider is Marcel van Renssen en de begeleider vanuit de opleiding, Human Resource Management, is Ad Peelen.

De nota is primair bedoeld voor de opdrachtgever en de deelnemers van de 'Driehoek'. Daarnaast is deze nota bedoeld voor allen die geïnteresseerd zijn.

Het onderzoeksverslag is als volgt opgebouwd. In het eerste hoofdstuk wordt het UMCG beschreven en geanalyseerd en wordt ook de probleemstelling uiteengezet. Het theoretisch kader wordt in het tweede hoofdstuk weergegeven. Hierin wordt relevante informatie uit de literatuur beschreven, met behulp waarvan mede de centrale vraagstelling wordt beantwoordt. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie de methode van onderzoek beschreven. Aan bod komen achtereenvolgens; de hoofdvraag en de deelvragen, de onderzoeksmethoden en -instrumenten, de onderzoeksopzet en de -doelgroep. In hoofdstuk vier worden de onderzoeksresultaten weergegeven en geanalyseerd. De conclusies en aanbevelingen van het onderzoek leiden tot het advies dat in hoofdstuk 5 wordt gepresenteerd. Om het advies uit te voeren wordt in hoofdstuk zes een implementatie advies gedaan.

# 1 UMCG beschreven en geanalyseerd

In dit hoofdstuk wordt allereerst het UMCG beschreven en geanalyseerd. Vervolgens zal het probleem waarnaar dit onderzoek is ingesteld, uiteengezet worden aan de hand van een probleemanalyse.

## 1.1 Organisatieanalyse

Het UMCG is in 2005 ontstaan uit de samenvoeging van het Academisch Ziekenhuis Groningen en de Faculteit der Medische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen. Vervolgens werd in 2007 overgegaan op een nieuwe organisatiestructuur, namelijk een divisiestructuur van zes sectoren, gegroepeerd rond het behandel- en zorgproces vanuit het perspectief van de patiënt (Bijlage 1: organogram). De aanleiding voor de reorganisatie was, dat de organisatie was verworden tot een log en traag orgaan, waardoor onvoldoende op de snel veranderende omgeving kon worden ingespeeld. De doelstellingen van de nieuwe organisatiestructuur behelsden een prettig klimaat voor zowel patiënt als personeel, vermindering van de bureaucratie en een sneller aanpassingsvermogen van de organisatie.

Door de samenvoeging enerzijds en de opgezette divisiestructuur anderzijds, is het personeelsbestand gegroeid naar inmiddels ruim 10.000 medewerkers, waarmee het UMCG één van de grootste ziekenhuizen in Nederland en de grootste werkgever van Noord-Nederland is. Van de ruim 4.000 overige medewerkers zijn bijna 300 werkzaam in het management, 1.400 werken bij de facilitaire dienst en 2.300 hebben een staffunctie of zijn werkzaam op een administratie of secretariaat. Het aantal bedden bedraagt ruim 1.300.

Het UMCG doet onderzoek naar nieuwe technieken en behandelingen, nieuwe medicijnen en nieuwe vormen van zorg waarbij de nadruk ligt op 'gezond en actief ouder worden'.

Daarnaast worden ongeveer 3.400 studenten opgeleid tot bewegingswetenschapper, arts of tandarts en 450 artsen opgeleid tot medisch specialist. Het UMCG heeft dan ook alle opleidingen tot specialist in huis. Ook zijn er tal van (zorg)opleidingen op MBO- en HBO-niveau. Tot slot wordt er naast gewone ziekenhuiszorg ook zeer specialistische patiëntenzorg verleent. Alle patiënten uit Noord-Nederland met gecompliceerde of zeldzame aandoeningen worden uiteindelijk naar het UMCG verwezen. (Bijlage 2: feiten en cijfers).

Het UMCG heeft als missie: '*Bouwen aan de toekomst van gezondheid*' en wil hiermee bijdragen aan een gezonde samenleving met een bevolking die tot op hoge leeftijd participeert.

Deze missie heeft een drieledige invulling:

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

Deze missie kan alleen worden waargemaakt met voldoende en gekwalificeerd personeel, nu en in de toekomst. Het is voor het UMCG daarom van belang om een uiterst aantrekkelijke werkgever te blijven, vooral in een steeds krapere arbeidsmarkt.

Het UMCG probeert in reactie op deze steeds krapere arbeidsmarkt met de CAO-UMC, waarin langer en vitaler aan het werk blijven (duurzame inzetbaarheid) wordt gestimuleerd, personeel te behouden.

Binnen het UMCG houden onderstaande drie afdelingen/spelers, die worden aangeduid als de 'Driehoek' zich bezig met verschillende aspecten van de arbeidsmarkt.

Het *Studentenbureau*, dat onderdeel is van sector F regelt alle stages binnen het UMCG, alsmede (de inventarisatie van) de afstudeeropdrachten voor studenten van de Hanzehogeschool, de RUG en andere HBO- of WO-instellingen. Het Studentenbureau zorgt ervoor dat afdelingen van het UMCG, studenten en docenten optimaal van elkaar profiteren door een juiste match te bewerkstelligen tussen (de ontwikkeling van) onderzoeksvragen en studenten, die in het UMCG willen afstuderen. Daarnaast biedt het bureau professionele begeleiding en goede faciliteiten voor de studenten. Het Studentenbureau vervult aldus een belangrijke rol bij het streven van het UMCG om een voor- aanstaand onderwijs- en opleidingscentrum te blijven. Ook draagt het Studentenbureau bij aan de ambitie van het UMCG om een plaats te veroveren in de internationale top 50 van wetenschappelijk onderzoek.

Het UMCG heeft daarnaast verschillende *werkgelegenheidsprojecten* opgezet, waaronder het project 'Zorg voor werk' waarin werklozen worden opgeleid tot zorg- en doktersassistent. In de toekomst zullen werklozen ook worden opgeleid tot operatie- en anesthesieassistent, in verband met het langdurig tekort in deze functiegroepen.

De afdeling *arbeidscommunicatie* houdt zich bezig met het gericht communiceren met verschillende doelgroepen op de interne en externe arbeidsmarkt, met als doel het werven van nieuwe medewerkers en het positief beïnvloeden van het werkgeversmerk. Bovendien loopt er binnen het UMCG een breed onderzoek naar de bevordering van de arbeidsparticipatie van Wajongers in samenwerking met het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV).

Tot slot kent het UMCG het Centraal Poolbureau voor de inzet van tijdelijk personeel, waarbij oproepkrachten worden aangenomen op basis van een 0-urencontract en ziekenhuisbreed worden ingezet. Dit bureau heeft verschillende pools, voor ondermeer verpleegkundig en administratief personeel en voedingsassistenten. Het inlenen van tijdelijk personeel gebeurt op dit moment centraal door de verschillende sectoren. Als er bij het Centraal Poolbureau geen personeel voor handen is dan lenen de sectoren het tijdelijke personeel in via verschillende externe uitzendbureaus.

Op dit moment zijn de voorbereidingen bezig om een aanbestedingsprocedure uit te schrijven, zodat er UMCG-breed van één extern uitzendbureau tijdelijk personeel zal worden ingezet. De vraag naar tijdelijk personeel zal in de toekomst bij het Centraal Poolbureau neergelegd worden door de verschillende sectoren. Als het Centraal Poolbureau geen oproepkrachten in de pool voor handen heeft, zal het de vraag uitzetten bij het externe uitzendbureau.

## 1.2 Probleemanalyse

Zoals reeds in de organisatieanalyse is vermeld, is een goede afstemming tussen stages, werkervaringsplaatsen, werkgelegenheidsprojecten en de arbeidsmarkt belangrijk voor het UMCG. De zorgsector staat aan de vooravond van één van de grootste uitdagingen van deze tijd: voorzien in voldoende en gekwalificeerd zorgpersoneel om aan de groeiende zorgvraag te kunnen voldoen.

De vergrijzing en ontgroening van de Nederlandse bevolking nopen het UMCG zich te richten op een nieuwe doelgroep op de arbeidsmarkt, namelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt opleiden in de zorg om de toekomstige tekorten het hoofd te kunnen bieden. Het UMCG zal voor het oplossen van de toekomstige arbeidskrapte mede zijn aangewezen op bovengenoemde doelgroep, omdat andere bronnen van potentiële medewerkers onvoldoende meer voorhanden zullen zijn. Hierdoor zullen vacatures in de zorg niet meer kunnen worden vervuld.

Afdelingen staan niet massaal open voor het faciliteren en opnemen van leer-werktrajecten, door onbekendheid met de mogelijkheden (bijv. subsidies) om andere doelgroepen op de arbeidsmarkt aan te stellen. Daarnaast is men zowel intern als extern onvoldoende op de hoogte van het bestaan van de werkgelegenheidsprojecten; er is geen duidelijk 'loket' voor extern geïnteresseerden. Onvoldoende interne coördinatie tussen de verschillende partijen die zich met arbeidsmarktbeleid bezig houden, zoals onder andere P&O-afdelingen en de werkgelegenheidsprojecten, speelt ook een belangrijke rol.



Het gemis van een infrastructuur in het UMCG van vraag en aanbod van (verschillende vormen van) arbeid is de reden dat er onvoldoende afstemming met externe partijen (UWV, opleidingsinstituten) plaatsvindt. De reeds in de organisatieanalyse besproken werkgelegenheidsprojecten zijn kleinschalig en succesvol, maar tevens zowel intern als extern het UMCG amper bekend.

Tot slot is het ook van belang om stagiaires te plaatsen binnen alle afdelingen van het UMCG, om aan de vervangingsvraag (oudere werknemers die de organisatie verlaten en moeten worden vervangen door nieuwe werknemers) het hoofd te kunnen bieden. Desalniettemin zijn er nog steeds weinig stageplaatsen en afstudeerplekken op ondersteunende afdelingen. Hiervoor zijn verschillende redenen. Afdelingen staan niet massaal open voor het faciliteren en opnemen van stagiaires, omdat zij onvoldoende op de hoogte zijn van het bestaan van de activiteiten en de ondersteuning van het Studentenbureau. Een duidelijk 'loket' voor intern en extern geïnteresseerden zou hieraan bijdragen. Ook de ontbrekende interne coördinatie tussen de verschillende partijen die zich met arbeidsmarktbeleid bezig houden (P&O, Studentenbureau, Werkgelegenheidsprojecten) speelt de plaatsing van stagiaires parten.

Voor een goede profilering van het UMCG als aantrekkelijke werkgever met veel mogelijkheden voor stagiaires en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, is het belangrijk dat deze nieuwe doelgroepen op de arbeidsmarkt middels gerichte arbeidscommunicatie worden bereikt. Nu is het echter zo dat vragen over stages en werkervaringsprojecten in de organisatie dwalen en niet duidelijk is waar in de organisatie bepaalde vragen opgepakt (moeten) worden. Hierdoor weten leerlingen en studenten het Studentenbureau niet te vinden; zij haken af en vertrekken naar elders. Ook talent zoekt hierdoor zijn/haar heil elders. Verder vinden potentieel geïnteresseerden ad-hoc soms wel, maar meestal geen ingang bij wie ze moeten zijn in het UMCG voor werkervaringstrajecten, wat negatief werkt voor de positionering. Daarnaast wordt er in de arbeidscommunicatie onvoldoende gebruik gemaakt van de contacten met bijvoorbeeld opleidingsinstituten en van de positieve verhalen van stagiaires en/of werkgelegenheidsprojecten die wel goed lopen.

Om een eenduidig beeld te creëren met betrekking tot het beleid rondom stages, werkervaringsplaatsen, werkgelegenheidsprojecten in relatie tot de arbeidsmarkt en andere partijen binnen het UMCG die zich met werving en selectie van personeel bezig houden, is een samenwerkingsverband opgezet, genaamd de 'Driehoek' om tot een betere afstemming en coördinatie te komen.

Om het UMCG namelijk in staat te stellen haar centrale doelstelling *'Bouwen aan de toekomst van gezondheid'* te verwezenlijken, is voldoende gekwalificeerd personeel nodig. De reeds opgelegde bezuinigingen van 25 miljoen voor de komende jaren, zullen er echter toe leiden, dat het UMCG het met minder personeel moet stellen.

Sinds 1 september 2008 geldt daarnaast in het UMCG een selectieve vacaturestop; voor de aanstelling van nieuwe medewerkers of de verlenging van tijdelijke contracten moet toestemming worden gevraagd aan een vacaturecommissie.

### 1.3 Samenvatting

In dit hoofdstuk is een analyse gegeven van de organisatie en vervolgens is het probleem ten aanzien van te verwachte personeelstekorten onder de loep genomen. Hieruit is gebleken dat het UMCG zich voor de invulling van toekomstige vacatures moet richten op nieuwe doelgroepen; mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires. De reden hiervoor is dat de vergrijzing en ontgroening bijdragen aan een arbeidstekort in de zorg, terwijl het UMCG voor het realiseren van haar ambities voldoende gekwalificeerd personeel nodig heeft. De opgelegde bezuinigingstaakstelling van 25 miljoen voor de komende jaren dwingt het UMCG echter efficiënt om te gaan met de beschikbare middelen, zonder de kwaliteit van zorg uit het oog te verliezen. In het volgende hoofdstuk zal worden ingegaan op het theoretische kader.



## 2 Theoretisch Kader

In hoofdstuk 1 is het UMCG beschreven en geanalyseerd. In dit hoofdstuk wordt hierop aansluitend een koppeling gelegd tussen het UMCG en een viertal theoretische kaders. Het gebruik van deze theoretische kaders helpt om het onderzoek vorm te geven en de resultaten van het onderzoek te doorgronden. Aan bod komen de volgende theorieën; de organisatiestructuren van Mintzberg (2006), waarmee de inrichting van het UMCG onder de loep wordt genomen. Het vijf factoren model van Baron en Kreps is gebruikt om voornamelijk de organisatiestrategie, de arbeidsmarkt en de HRM Systemen van het UMCG te analyseren. Vervolgens wordt het belang van een collectieve ambitie onderbouwd aan de hand van Weggeman (2008) en tot slot wordt er een link gelegd met de mogelijkheden van verandering van De Caluwé (2006).

### 2.1 Analyse van de organisatiestructuur

Aan de hand van de vijf organisatiestructuren van Mintzberg (2006) is het mogelijk om een effectieve organisatie te ontwikkelen, die garant staat voor een succesvolle bedrijfsvoering. Met behulp van de theorieën van Mintzberg (2006) wordt aangetoond, dat de door het UMCG gekozen divisiestructuur een goede basis is voor het realiseren van de centrale doelstelling van het UMCG. Er zijn volgens Mintzberg (2006) vijf verschijningsvormen, te weten; de Eenvoudige structuur, een belangrijk kenmerk hiervan is dat de macht bij de strategische top berust door middel van direct toezicht. De tweede verschijningsvorm is de Machinebureaucratie, waarbij er door de werkprocessen te standaardiseren macht berust bij de technostructuur, diegenen die als taak hebben om invloed uit te oefenen op het werk van anderen. Vervolgens noemt Mintzberg (2006) de Professionele bureaucratie, die gekenmerkt wordt door medewerkers met specifieke kennis en vaardigheden en die relatief autonoom werken. Als vierde vorm noemt Mintzberg (2006) de Divisiestructuur, waarbij het middenkader streeft naar autonomie door macht weg te halen bij de strategische top.

En tot slot de Adhocratie, die zich kenmerkt door het vergroten van de macht door specialistische kennis.

Het UMCG vertoont de kenmerken van de divisiestructuur, door de opsplitsing in zes sectoren (organogram, bijlage 1). Deze sectoren hoeven alleen verantwoording af te leggen aan de Raad van Bestuur. Binnen de divisiestructuur is er vervolgens sprake van een professionele bureaucratie. Mintzberg (2006) stelt dat in het algemeen het hoofdkantoor de divisies vrijwel volledige bevoegdheid, om eigen beslissingen te nemen, verleent en vervolgens achteraf de resultaten van deze beslissingen controleert c.q. bewaakt. Hierdoor kan het hoofdkantoor de controle behouden zonder de autonomie van de divisies in gevaar te brengen. De Raad van Bestuur van het UMCG functioneert op dezelfde manier als het door Mintzberg (2006) gedefinieerde hoofdkantoor. De resultaten worden binnen het UMCG gecontroleerd door toepassing van standaardisatie van output. Dat wil zeggen dat de resultaten van het werk gespecialiseerd en doorslaggevend zijn. Hierdoor kan bijvoorbeeld eenvoudig worden vastgesteld in hoeverre de vastgelegde doelstellingen zijn behaald.

Mintzberg (2006) geeft drie belangrijke redenen voor een bedrijf om decentraal te gaan werken. Ten eerste kunnen de beslissingen niet meer door een kleine groep personen worden genomen, omdat de gevolgen niet meer te overzien zijn. Ten tweede kan de organisatie sneller reageren op zijn omgeving en tot slot gaat er voor managers en professionals een motiverende werking vanuit. De redenen tot decentralisatie voor het UMCG tonen een sterke vergelijking met de hierboven genoemde redenen. Er vindt een onderverdeling in sectoren plaats, waarbij de Raad van Bestuur bevoegdheden decentraliseert en zodoende direct toezicht kan blijven uitoefenen. Door de sectoren kan sneller op de veranderende omgeving worden ingespeeld en de motivatie van de medewerkers wordt vergroot.

Als nadeel van de divisiestructuur kan worden aangemerkt dat het UMCG dreigt te worden verdeeld in zes kleinere ziekenhuizen; dit is een onafwendbaar mechanisme van de divisiestructuur. Deze verdeling kan een nadeel zijn in de informatievoorziening tussen de sectoren en zodoende kan eilandvorming ontstaan.

Dit is een bekend gegeven van de divisiestructuur van Mintzberg (2006) en dit is door het UMCG getracht te ondervangen door middel van het inbouwen van een aantal beveiligingen. Zo vinden er regulier een aantal sector overstijgende overleggen plaats, te weten; het directeuren overleg, het centrale P&O overleg, het centrale loopbaanadviseurs overleg etc. Het is van belang dat de sectoren elkaar goed informeren over ontwikkelingen die er spelen en de initiatieven die in de sectoren worden ont-plooid, die tevens interessant kunnen zijn voor de collega sectoren. Goede initiatieven kunnen dan door andere sectoren worden overgenomen; men weet waar expertise is en door middel van samenwerking hoeft het wiel niet nogmaals te worden uitgevonden. Daarnaast is het van belang dat afdelingen die werkzaamheden verrichten / diensten aanbieden voor het gehele UMCG, zich goed positioneren en profileren. Een voorbeeld hiervan is het in de organisatieanalyse genoemde Studentenbureau van sector F. Het is voor het Studentenbureau van belang dat men zowel door internen en externen (o.a. studenten) te bereiken is en dat men tevens weet welke diensten deze afdeling kan bieden.

## 2.2 Factoren die van invloed zijn op de HRM systemen binnen het UMCG

Om weer te geven welke verschillende interne en externe krachten van invloed zijn op de HRM systemen binnen het UMCG, is het vijf factoren model van Baron en Kreps uitgegezet (Vloeberghs, 2009) (model Baron en Kreps, bijlage 3). Gezien de aard van de vraagstelling van dit onderzoek ligt de kracht voornamelijk bij de strategie, de interne- en externe arbeidsmarkt en de HRM systemen.

De vijf factoren die in het model behandeld worden zijn hieronder benoemd en worden in de onderstaande tekst uitgewerkt:

1. Externe (politieke, economische, technologische en sociale) context
2. Arbeidsmarkt; intern en extern
3. Organisatiecultuur
4. Organisatiestrategie
5. Organisatie van het werk (organisatievormen)
6. Als zesde punt is de kern van het model; de HR systemen toegevoegd

### Ad 1 Externe context

Dit onderdeel is verdeeld in drie subonderwerpen, ten eerste de bezuinigingen. Zoals in hoofdstuk 1 reeds beschreven, heeft het UMCG voor de komende jaren een bezuinigingsdoelstelling van 25 miljoen.

Ten tweede willen patiënten op een goede manier worden behandeld. Dat komt tot uitdrukking in behoefte aan een alles omvattend aanbod van zorg. De zorgverlening van diverse organisaties moet goed op elkaar zijn afgestemd om goede zorg te kunnen bieden. Van vervoer naar het ziekenhuis tot de revalidatie in het revalidatiecentrum. Daarom reikt de visie van het UMCG verder dan de ziekenhuismuren. Het UMCG vindt een goede afstemming belangrijk en werkt daarom samen met verschillende organisaties binnen de zorgketen. Als vooraanstaand centrum voor patiëntenzorg, onderwijs, opleiding en medisch-wetenschappelijk onderzoek, weet het UMCG zich van andere ziekenhuizen in Noord-Nederland en Noordwest-Duitsland te onderscheiden.

En ten derde; Nederland vergrijst en het UMCG speelt hierop in door onderzoek te doen naar het gezond ouder worden. Het gevolg van deze vergrijzing is dat Nederland steeds meer oudere mensen krijgt die zorg nodig hebben. Dit is een trend die de komende jaren door gaat zetten.

### Ad 2 Arbeidsmarkt; intern en extern

Volgens de in september 2010, door onderzoeksbureau CAB in samenwerking met de RUG, uitgevoerde arbeidsmarktverkenning in opdracht van de provincie Groningen, is het op dit moment erg moeilijk (zo niet onmogelijk) om een betrouwbare voorspelling te doen voor de nabije toekomst met betrekking tot de Noordelijke Arbeidsmarkt

Verkenning. De werkloosheid valt vooralsnog mee in Nederland en Noord-Nederland. Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen, zoals de toename van het aantal zzp'ers, die veel van de klappen opvangen, de beleidsmaatregelen zoals de deeltijd-WWV en labour hoarding; dit betekent dat bedrijven personeel langer vast houden uit angst voor krapte in de toekomst.

De uitstroom van babyboomers uit de arbeidsmarkt nadert zijn hoogtepunt, (CAB 2010) de andere kant van het demografisch keerpunt is de ontgroening. Dit wordt voor een deel veroorzaakt door lagere geboortecijfers. In 2008 werden er in het Noorden volgens het CBS bijna 18.000 kinderen geboren; tien jaar daarvoor lag dat aantal rond de 20.000. Er is voor de provincie Groningen een prognose opgesteld ten aanzien van de leeftijdsopbouw van de bevolking over de periode 2008-2025. Hierbij valt op dat het aantal in de leeftijdscategorie 0-20 jaar enerzijds daalt met 4.000 personen, terwijl het aantal in de leeftijdscategorie 65 en ouder anderzijds stijgt met 36.000 personen (CBS). Een tweede oorzaak is gelegen in de geografische mobiliteit; jongeren vertrekken uit de plattelandsgemeenten om te gaan studeren, terwijl gezinnen met kinderen vaker kiezen voor de meer stedelijke gemeenten, met hun hogere voorzieningenniveau en ruimer aanbod aan banen. Deze bewegingen vertalen zich in het fenomeen krimp: perifere gemeenten in Noord-Nederland kampen met dalende inwoneraantallen en een sterk vergrijzende bevolking, terwijl het inwoneraantal van meer stedelijke gemeenten groeit.

Het CBS geeft daarnaast ook een prognose voor de ontwikkeling van de beroepsbevolking in Noord-Nederland ten opzichte van de totale beroepsbevolking in Nederland (bijlage 4).

Er is daarbij sprake van twee ontwikkelingen; de stijging van de totale bevolking in het Noorden blijft achter ten opzichte van de stijging van de totale bevolking in Nederland en de beroepsbevolking in de leeftijdscategorie 20-65 jaar in het Noorden blijft achter ten opzichte van dezelfde categorie in Nederland (bijlage 4). De arbeidsmarkt in Noord-Nederland is volgens het UWV te typeren als ruim (Pilet 2010); dat wil zeggen dat het arbeidsaanbod groter is dan de vraag naar arbeid. Door de economische crisis lijkt er voldoende personeel in te stromen, maar dat geldt alleen

voor verpleegkundigen op MBO- en HBO-niveau, terwijl de tekorten op lange termijn juist dreigen voor lager opgeleide functies aan de onderkant van de zorg, zoals verzorgenden (kiwaprismant).

Alhoewel er binnen het UMCG op dit moment, op enkele uitzonderingen na, nog geen arbeidstekorten worden gevoeld, is het toch belangrijk om toekomstige ontwikkelingen in kaart te brengen. Hierbij moet toch worden uitgegaan van de verwachting dat op de lange termijn op de arbeidsmarkt een stijgende vraag naar zorg en welzijn wordt verwacht bij een dalend aanbod van personeel. Door de verwachte vergrijzing en de ontgroening zal er in de toekomst minder personeel zijn om aan de toegenomen vraagzorg als gevolg van diezelfde vergrijzing te voldoen. Het UMCG kan haar aandeel op de arbeidsmarkt vergroten als de werving zich nadrukkelijker richt op groepen die momenteel ondervertegenwoordigd zijn binnen het UMCG, zoals allochtonen, werklozen, arbeidsgehandicapten, re-integrerenden, leerlingen en stagiaires. Organisaties worden zich steeds meer bewust van het belang van een divers samengesteld personeelsbestand; het leidt ondermeer tot meer creativiteit en innovatie, een grotere verscheidenheid aan kennis, visie en inzichten, een beter imago en geeft toegang tot een bredere groep potentiële medewerkers (diversitatywork).

### Ad 3 Organisatiecultuur

Er zijn volgens Harrison (1992) vier typen organisatieculturen te onderscheiden. In de praktijk komen vooral mengvormen voor. Deze worden evenwel meestal door één van de vier ideaaltypen gedomineerd; machtscultuur, rolcultuur, taakcultuur en persoonscultuur. Binnen de professionals van het UMCG komen veelal de Persoonscultuur en de Taakcultuur voor.

Deze twee culturen kort samengevat; De persoonscultuur heeft zelfmotivatie en eigen verantwoordelijkheid als belangrijke kenmerken, daarnaast staat de persoonlijke interesse voorop en is deze cultuur sterk gericht op individuele ontwikkeling. Ambitieuze in de competitie en enthousiast voor de inhoud. Bij de taakcultuur staan samenwerking en gerichtheid op toekomst en een hoger doel voorop. Andere trefwoorden van deze cultuur zijn; licht chaotisch, weinig bureaucratische besturing, de klus klaren, al dan niet in een

veranderende omgeving, een hoge mate van flexibiliteit en veel decentrale bevoegdheden.

Dit sluit aan bij de professionele bureaucratie van het UMCG waar volgens Mintzberg (2006) doorgaans een persoonscultuur geldt.

#### Ad 4 Organisatiestrategie

Zoals beschreven in hoofdstuk 1 is de centrale doelstelling van het UMCG is samengevat in de titel *'Bouwen aan de toekomst van gezondheid'*, waarbij de focus ligt bij het centrale thema 'Gezond ouder worden'. Het UMCG wil Nationaal en Internationaal hét kenniscentrum worden op het gebied van Healty Ageing. De gemiddelde mens wordt steeds ouder. Maar ouderdom komt met gebreken. Veel mensen lijden hun laatste levensjaren aan tal van kwalen. Het doel van Healty Ageing is niet zozeer om mensen veel langer te laten leven, maar om het aantal jaren in goede gezondheid te verlengen. Uit onderzoek moet blijken wat mensen vanaf hun vroegste levensjaren tot hun ouderdom kunnen doen om ook hun laatste jaren in goede gezondheid te leven. Om deze centrale doelstelling te realiseren is er voldoende, gekwalificeerd personeel nodig, nu en in de toekomst.

#### Ad 5 Organisatie van het werk

Er is sprake van een nauwe samenhang tussen zorg, onderwijs, opleiding en onderzoek, de kerntaken van het UMCG, die verdeeld zijn over de zes sectoren (bijlage 1, organogram). Elke sector heeft een bedrijfsbureau zoals in hoofdstuk 1 is beschreven. Voor de organisatie van het werk wordt veel van ICT gebruik gemaakt. Bedrijfsbureau's en afdelingen zijn echter zelf niet in staat om detaillistische data met betrekking tot het personeel uit het personeelsinformatiesysteem te halen middels een query, hiervoor is men aangewezen op de specialistische kennis van één van de twee medewerkers van de Staf. Een idealere situatie zou zijn om deze bevoegdheid decentraal neer te leggen, zodat P&O-ers en managers het toekomstbeeld van het personeelsbestand beter kunnen analyseren en hier vroegtijdig op kunnen anticiperen.

De wisselwerking tussen de kerntaken van het UMCG is een belangrijke voorwaarde voor innovatie en status als

vooraanstaande kennisorganisatie. Theorie en praktijk staan op alle niveaus in het UMCG in een directe relatie met elkaar. Nieuw opgedane kennis wordt aan anderen geleerd, op vele manieren. En ook van nieuwe toepassingen in de zorgpraktijk wordt een ander deelgenoot gemaakt. Als opleidingsziekenhuis heeft het UMCG een grote rol in het opleiden van medisch personeel. De stages en leer-/werktrajecten op de medische afdelingen lopen dan ook goed, op 'ondersteunende' afdelingen worden echter niet structureel stagiaires geplaatst, zoals in de probleemanalyse is beschreven.

De regionale samenwerking op het gebied van opleidingen en onderwijs zal de komende periode belangrijker worden dan voorheen in verband met de vergrijzing van de bevolking en de beperkte inkomende mobiliteit van specialisten en andere zorgmedewerkers. Het UMCG en de regionale instellingen zullen daarom hun krachten op effectieve wijze moeten bundelen om zichzelf en anderen in de regio op de lange termijn te voorzien van voldoende medewerkers.

Aangezien het UMCG de komende jaren wordt geconfronteerd met enorme bezuinigingen, is iedere medewerker genoodzaakt de werkzaamheden zo efficiënt mogelijk uit te voeren.

#### Ad 6 HRM-systemen

Een toekomst gericht HRM met een gezonde kritische houding is binnen het UMCG van belang. Naast het oog hebben voor specialistische eisen moet er een generalistische houding kunnen worden aangenomen voor iedereen die zich binnen het UMCG met HRM bezig houdt. Belangrijk is dat P&O-ers op de hoogte zijn van de mogelijkheden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires. Belangrijk is daarbij de kennis over de doelgroep zelf, maar ook de subsidiemogelijkheden, de mogelijkheden van ondersteuning van het Studentenbureau, etc. Opleiden is daarbij een goed instrument. Daarnaast is het afstemmingsvraagstuk van belang; Verticale afstemming waarbij de HRM strategie afgestemd moet zijn op de ondernemingsstrategie van het UMCG. Creëer draagvlak binnen de organisatie en zorg ervoor dat strategieën niet alleen op de schrijftafel ontstaan, maar dat ze goed worden geïmplementeerd binnen de organisatie. Daarnaast is een horizon-

tale afstemming tussen de verschillende HRM strategieën en praktijken van cruciaal belang. Te denken valt dan aan opleidingen, het introductieprogramma, leiderschapsontwikkeling etc.

Vervolgens is het van belang dat de P&O-ers binnen het UMCG de betrokkenheid van het lijnmanagement winnen; personeels policies leveren een positieve bijdrage aan het organisatie resultaat. Verlies daarnaast de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het UMCG niet uit het oog, als het gaat om het plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires.

### 2.3 Collectieve ambitie

Volgens Weggeman (2008) is het mogelijk dat kenniswerkers zich identificeren met het hogere doel van de organisatie door middel van een collectieve ambitie, het gevolg daarvan is dat ze passievol werken. Hierbij geldt volgens Weggeman (2008) dat hoe collectiever de ambitie, hoe meer waarden gedeeld worden (shared values), hoe groter de motivatie, hoe hoger het energieniveau en hoe minder bureaucratie er nodig is. Dit alles leidt tot intern ondernemingschap van de professional en een grotere medewerkerstevredenheid.

Aandachtspunt is dat het UMCG zich als opleidingsziekenhuis profileert, voor stages en leer-/werktrajecten op de medische afdelingen en zeker ook op de 'ondersteunende' afdelingen. Daarnaast kan de collectieve ambitie zich richten op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, om die mensen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben binnen te krijgen en hier ook persoonlijk iets mee te doen. Weggeman (2008) geeft aan dat het de taak van het hoger management is en zeker van het eerstelijnsmanagement om hierin stevig te investeren; ontwikkel samen met de medewerkers een collectieve ambitie waarin dit is ingebed. Daarvoor is het tenminste nodig om te verkennen wat de gedeelde waarden zijn en is het van belang om over de betekenis hiervan grondig te communiceren. De acceptatie van (management) beslissingen door kenniswerkers is groter naarmate zij bij de totstandkoming ervan zijn betrokken. Collectieve ambitie is geen romantiek, zeker niet bij de jon-

ge mensen van nu. De jonge professionals van deze tijd zijn veel meer 'value driven' dan de generaties die hen voor gingen. Inspireer op collectieve ambitie, niet op taken en manage de doelen. Vervolgens komen de middelen om het te realiseren daarna vanzelf, want waar een wil is is een weg. Wie een waarom heeft, kan bijna elke hoe verdragen (Weggeman 2008).

### 2.4 Veranderkunde

Om het aantrekken van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires binnen het UMCG te doen slagen dient er een visie hieromtrent door de Raad van Bestuur te worden uitgedragen en dient deze visie goed gecommuniceerd te worden binnen het UMCG. Deze paragraaf geeft inzicht over de mogelijkheden van veranderkunde volgens De Caluwé (2006). Hierin worden een vijftal theorieën getypeerd via de kleuren: geel, blauw, rood, groen en wit. Iedere kleur heeft De Caluwé (2006) gekoppeld aan een bepaalde strategie en denkwijze voor veranderen die toegepast kan worden. Een mix van deze, hieronder uiteengezette, theorieën is in de praktijk goed mogelijk.

Bij *geeldruk* wordt verondersteld dat mensen pas zullen veranderen als je rekening houdt met hun eigen belang of als je ze tot bepaalde opvattingen kunt verleiden of dwingen. Het bijeenbrengen van meningen of standpunten en het vormen van coalities of machtsblokken zijn favoriete manieren van doen in dit soort veranderingstrajecten. Deze manier past heel sterk in veranderingstrajecten waar complexe doelen of effecten moeten worden gesteld of bereikt en waarbij meerdere personen of partijen zijn betrokken.

Bij *blauwdruk* wordt verondersteld dat mensen of dingen zullen veranderen als je van tevoren een duidelijk gespecificeerd resultaat vastlegt, alle stappen minutieus plant en zowel het resultaat als de weg ernaartoe goed beheerst. De projectaanpak is een uitingsvorm van deze manier van denken. Voor veranderingstrajecten waarbij resultaat en weg goed zijn te omschrijven en te voorspellen is dit een favoriete aanpak.

Bij *roddruk* wordt ervan uitgegaan dat mensen en organisaties zullen veranderen als je de juiste HRM-instrumenten inzet en je deze op een goede manier gebruikt. Mensen veranderen, met andere woorden, als je ze beloont (door salaris, promotie, bonus, goede beoordeling) of straft (door demotie, slechte beoordeling).

Bij *groendruk* liggen veranderen en leren als begrippen dicht tegen elkaar aan. Mensen veranderen als ze gemotiveerd zijn om te leren; als ze in leersituaties worden gebracht en als hen effectieve wegen worden aangereikt om andere manier van doen te leren.

Bij *witdruk* is het beeld dat alles (autonoom, als vanzelf) in verandering is. Pantarhei: alles stroomt. Waar energie zit, veranderen er dingen. Complexiteit wordt als verrijkend, niet als verstrend opgevat. Beïnvloeden van de dynamiek is een favoriete aanpak. Het gaat meer om verandering mogelijk maken, te zoeken naar de kiemen voor vernieuwing en creativiteit, dan om te sturen of te richten. Zingeving is sturend.

Het veranderingsproces binnen het UMCG is van centraal gezag over gegaan naar een divisiestructuur.

De Raad van Bestuur heeft met de nota; 'Anders denken, anders doen' bewust gekozen om de samenvoeging van het Academisch Ziekenhuis Groningen en de Medische Faculteit van de Rijksuniversiteit Groningen aan te grijpen om een divisiestructuur te realiseren; door de nieuw ontstane grootte dreigde de Raad van Bestuur namelijk het totaaloverzicht te verliezen. Beslissingsbevoegdheden zijn gede-centraliseerd en gedelegeerd naar een lager niveau, zodat de Raad van Bestuur direct toezicht kan blijven uitoefenen. Deze blauwdruk is een logische keuze van de Raad van Bestuur omdat er anders controle werd verloren en er een belemmering zou komen op de autonomie binnen de afdelingen. Binnen de sectoren kunnen de medewerkers invulling geven aan hun eigen werkzaamheden binnen de randvoorwaarden die er zijn gesteld binnen de sector, dit domineert de groendruk. Een gevolg van deze groendruk is een hogere motivatie. En dit is precies wat de Raad van Bestuur met de decentralisatie voor ogen had. De Caluwé (2006) stelt dat mensen zullen veranderen als je ze kunt

motiveren om nieuwe dingen te zien, te leren en te kunnen. Ook het bewust worden van nieuwe zienswijzen en eventuele eigen tekortkomingen brengt veranderingen teweeg. Voor de medewerkers van het UMCG is het werk er interessanter en leuker op geworden, door de reeds genoemde mogelijkheden om de werkzaamheden beter te sturen en het geven van invulling aan de eigen werkzaamheden. Dit blijkt uit het medewerkers tevredenheidonderzoek van 2009. Door de sectorvorming is een band met het personeel ontstaan, wat de uitvoering van de werkzaamheden ten goede komt. Vaak worden medewerkers nu al vanaf het begin bij de uitvoering van de werkzaamheden betrokken. Volgens Weggeman (2008) wordt verantwoordelijkheid meestal als een beloning ervaren. Het veranderingsproces is dus van blauwdruk overgegaan in groendruk. Ten aanzien van het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires binnen het UMCG is het nodig dat het UMCG stelling neemt. Vervolgens kan het decentraal binnen de sectoren worden toegepast.

## 2.5 Samenvatting

Voor het onderzoek is het theoretisch kader van belang; hieruit komt naar voren dat de divisiestructuur van het UMCG volgens Mintzberg (2006) zorgt voor een effectieve organisatie en een goede basis is voor het realiseren van de centrale doelstelling van het UMCG. Binnen deze divisiestructuur is er vervolgens sprake van een professionele bureaucratie. De Raad van Bestuur verleent de sectoren vrijwel volledige bevoegdheid, om eigen beslissingen te nemen en kan daardoor de controle behouden, doordat ze achteraf de resultaten van de sectorbeslissingen controleert c.q. bewaakt. Er kan door de verschillende sectoren sneller op de veranderende omgeving worden ingespeeld. De Caluwé (2006) stelt dat deze manier van organisatieverandering en de inrichting van de organisatie zorgt voor een vergroting van de motivatie van de medewerkers. Uit de analyse van de HR-systemen middels Baron en Kreps, blijkt dat een toekomstgericht HRM met een gezonde kritische houding binnen het UMCG van belang is. P&O-adviseurs dienen op de hoogte zijn van de mogelijkheden en de noodzaak van het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires binnen het UMCG, waarbij de



kennis van de doelgroep zelf ook een aandachtspunt is. Zorg daarnaast voor een goede afstemming; verticale afstemming waarbij de HRM strategie afgestemd moet zijn op de ondernemingsstrategie van het UMCG. Creëer draagvlak binnen de organisatie en zorg ervoor dat strategieën niet alleen op de schrijftafel ontstaan, maar dat ze goed worden geïmplementeerd binnen de organisatie. Daarnaast is een horizontale afstemming tussen de verschillende HRM strategieën en praktijken van cruciaal belang.

Tot slot is het volgens Weggeman (2008) mogelijk dat kenniswerkers zich identificeren met het hogere doel van de organisatie door middel van een collectieve ambitie. Het is de taak van het hoger management om hier stevig in te investeren.

Er zijn echter ook een tweetal aandachtspunten; ten eerste dreigt het UMCG door middel van de divisiestructuur verdeeld te worden in zes kleinere ziekenhuizen; dit is een onafwendbaar mechanisme van de divisiestructuur.

Deze verdeling kan een nadeel zijn in de informatievoorziening tussen de sectoren en zodoende kan eilandvorming ontstaan. Het is van belang dat sectoren elkaar goed informeren en dat afdelingen die werkzaamheden verrichten / diensten aanbieden voor het gehele UMCG zich goed positioneren en profileren. Een voorbeeld hiervan is het Studentenbureau van sector F.

Ten tweede zijn de bezuinigingen van het UMCG, die de komende jaren vragen om een verdergaande efficiency, met daarnaast de geconstateerde toekomstige tekorten op de arbeidsmarkt belangrijke aandachtspunten. Alhoewel er binnen het UMCG op dit moment, op enkele uitzonderingen na, nog geen arbeidstekorten worden gevoeld, is het toch belangrijk om toekomstige ontwikkelingen in kaart te brengen. Het UMCG kan haar aandeel op de arbeidsmarkt vergroten als de werving zich nadrukkelijker richt op groepen die momenteel ondervertegenwoordigd zijn binnen het UMCG, zoals mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires. In het volgende hoofdstuk wordt het onderzoek beschreven.



### 3 Het onderzoek

In de voorgaande hoofdstukken is de aanleiding van het onderzoek en zijn de belangrijkste kenmerken van de organisatie beschreven waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden. Vervolgens is in hoofdstuk 2, hierop aansluitend een koppeling gelegd tussen het UMCG en een viertal theoretische kaders. Het gebruik van deze theoretische kaders helpt om het onderzoek verder vorm te geven, zoals in dit hoofdstuk zal worden omschreven. Daarnaast zal in het komende hoofdstuk de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd uiteen gezet worden. Het onderzoek is gestart met een inventarisatie van bestaande initiatieven, daarnaast hebben de diepte-interviews met de hoofden P&O/Bedrijfsbureau een belangrijke bijdrage geleverd in de totstandkoming van de hoofd- en deelvragen.

#### 3.1 Probleemstelling en onderzoeksvragen

##### 3.1.1 Probleemstelling

De centrale doelstelling van het UMCG is **'Bouwen aan de toekomst van gezondheid'** daarvoor is onder andere nodig; voldoende en goed gekwalificeerd personeel, nu en in de toekomst. In deze afstudeeropdracht wordt de nadruk niet gericht op de werving van regulier personeel, maar wordt de mogelijkheid onderzocht voor het UMCG om personeel te werven onder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals onder andere werklozen, arbeidsgehandicapten, herintreders, leerlingen en stagiaires. De reden hiervoor zijn naast vergroting van het arbeidspotentieel ook gelegen in de maatschappelijke verantwoording die het UMCG daarin wenst te nemen. Bovendien is regulier personeel door vergrijzing en ontgroening straks veel minder voor handen, zoals in hoofdstuk 2 is beschreven.

##### 3.1.2 Onderzoeksdoelstelling

Naast het bovengenoemde zijn er nog een aantal redenen om op dit gebied onderzoek te verrichten, om zodoende te komen tot een goede afstemming;

- Het huidige financiële tekort versus het te verwachten toekomstig personeelstekort.
- Mensen aan het werk krijgen/houden zal in de komende jaren belangrijk blijven om de te verwachten tekorten te kunnen opvangen; voldoende en goed personeel, nu en in de toekomst.
- Het draagt bij aan een onderscheidende positie van het UMCG; arbeidsmarktbeleid op basis van maatschappelijke verantwoordelijkheid.

##### 3.1.3 Onderzoeksvragen

Uit de probleemstelling zijn een hoofdvraag en drie deelvragen afgeleid. Het onderzoek dient primair antwoord te geven op onderstaande hoofdvraag;

*“Op welke wijze kan het UMCG mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires beter inzetten om een bijdrage te leveren aan de centrale doelstelling van het UMCG”.*

In deze centrale vraagstelling zijn twee begrippen te onderscheiden die geoperationaliseerd dienen te worden, te weten de 'centrale doelstelling van het UMCG' en 'mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt'. De twee begrippen zijn in paragraaf 3.1.1 beschreven.

Deelvragen;

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden zijn er een drietal deelvragen geformuleerd, te weten:

- Op welke wijze kan meer bekendheid worden gegeven aan werkgelegenheidsprojecten/-initiatieven en aan het Studentenbureau; zowel binnen als buiten het UMCG?
- Wat is er ten aanzien van onze onderzoeksgroep (mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires) nodig om de centrale doelstelling van het UMCG te realiseren?
- In hoeverre is het UMCG goed ingericht om de centrale doelstelling te realiseren?

De operationalisering van de organisatie-eenheid het 'Studentenbureau' is in de organisatieanalyse van hoofdstuk 1 beschreven.

## 3.2 Onderzoeksmethoden, -instrumenten, -opzet en doelgroep

Deze paragraaf geeft inzicht in de methodische keuzes die in dit onderzoek zijn gemaakt, de instrumenten die hierbij zijn toegepast, alsmede de onderzoeksoopzet, om tot beantwoording van de onderzoeksvragen te komen. Tevens is beschreven uit welke personen de onderzoeksdoelgroep bestaat. Het onderzoekstype betreft een combinatie van een kwalitatief en een kwantitatief onderzoek. Volgens Verhoeven (2007) gaat het bij kwalitatief onderzoek om het verkennen en inzichtelijk maken van het onderzoeksvraagstuk. Hiervoor is in dit onderzoek gebruik gemaakt van literatuuronderzoek, documentenanalyse, interviews en een benchmark. Kwalitatief onderzoek biedt cijfermatig inzicht en geeft antwoordt op vragen die in termen van hoeveelheid kunnen worden uitgedrukt; in dit kader is een data-analyse uitgevoerd.

### 3.2.1 Literatuuronderzoek

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen is begonnen met literatuuronderzoek. Er is hierbij gekeken welke theorieën aansluiten op het onderzoeksonderwerp. De gebruikte theorieën zijn beschreven in hoofdstuk 2. Dit theoretische kader is vervolgens gebruikt om het onderzoek vorm te geven, door middel van het opstellen van interviewvragen, het maken van de analyses en aanbevelingen.

### 3.2.2 Bestaande documenten

Na het literatuuronderzoek is gestart met een documentenanalyse. Hiervoor is navraag gedaan bij de leden van de 'Driehoek' en is onderzoek op internet en intranet gedaan. Op internet zijn onderzoeken gevonden en geanalyseerd ten aanzien van de ontwikkelingen van de arbeidsmarkt voor de toekomst, te weten; Regionale Arbeidsmarktschets Groningen van Pilet (2010) en Noordelijke Arbeidsmarkt Verkenning van Schudde (2010). Daarnaast is er informatie gevonden over het Slotervaartziekenhuis waar een groot project in 2009 is gestart met Wajongers. In verband met het ontbreken van interne beleidsstukken voor het onderzoek is het vervolgonderzoek uitgevoerd door middel van diepte-interviews.

### 3.2.3 Interviews

Er zijn verschillende redenen om diepte-interviews af te nemen. Verhoeven (2007) geeft aan dat eventuele onduidelijkheden over een vraag meteen kunnen worden weggenomen en dat belevingen, motieven en ervaringen boven water kunnen worden gehaald.

Na goedkeuring zijn alle interviews opgenomen, zodat de antwoorden goed konden worden uitgewerkt, dit heeft als resultaat dat de uitkomsten goed interpreteerbaar zijn. De respondenten van de interviews binnen het UMCG zijn benaderd door middel van een vergaderverzoek in Outlook. In dit verzoek is uitgelegd wat het doel van het interview is en zijn de vragen ter voorbereiding meegestuurd. De response van de interviews was 100%. De interviews zijn afgenomen op de werkplek van de respondenten. De externe respondenten zijn telefonisch benaderd om een afspraak te plannen.

Er is begonnen met het interviewen van de vijf leden van de 'Driehoek'. Het doel van deze interviews was voornamelijk gelegen in het boven water krijgen van de initiatieven die op dit moment worden ontplooid op het gebied van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires binnen het UMCG. Tevens is gevraagd waar behoefte aan is ten aanzien van de doelgroep (mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires) en wat de te nemen dremfels zijn om in deze behoefte te voorzien.

Vervolgens zijn er afspraken gemaakt met alle 8 hoofden P&O/bedrijfsbureau. Voorafgaand aan de interviews is aangegeven dat de vragenlijst een hulpmiddel is en dat er waar nodig wordt doorgevraagd. Op deze manier kon op zoek worden gegaan naar concrete antwoorden en is geprobeerd om sociaal wenselijke antwoorden te vermijden. De interviews zijn gehouden met behulp van een vooraf opgestelde vragenlijst (bijlage 5). Deze vragenlijsten zijn tot stand gekomen door middel van het in hoofdstuk 2 beschreven literatuuronderzoek en de documentenstudie, alsmede de input van de interviews met de 'Driehoek'. Volgens Verhoeven (2007) is het belangrijk om de juiste vragen te stellen voor de validiteit. Daarna is het mogelijk om verbanden te leggen tussen de verschillende uitkomsten.

Door een juiste begripsbepaling te hanteren geven de respondenten een gelijke betekenis aan de gebruikte begrippen. Hierdoor wordt de betrouwbaarheid vergroot. Na de interviews met de hoofden P&O/bedrijfsbureau, zijn de leden van de 'Driehoek' nogmaals ondervraagd, maar nu met de vooraf opgestelde vragenlijst (bijlage 5).

Daarnaast zijn nog 5 diepte-interviews gehouden; ten eerste met de stagebegeleider van het Studentenbureau om naast de huidige situatie met betrekking tot het inzetten van stagiaires binnen het UMCG, de gewenste situatie en de te nemen drempels boven water te krijgen. Het tweede interview is afgenomen bij een medewerker van Stichting 1000-poot, locatie UMCG, met als doel om de huidige situatie ten aanzien van het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt binnen het UMCG, de gewenste situatie en de te nemen drempels boven water te krijgen. Vervolgens is de voormalig manager van het Poolbureau geïnterviewd om meer inzicht te krijgen in de toekomstige problematiek ten aanzien van de krapte op de arbeidsmarkt, in de zorg in het algemeen en in het bijzonder binnen het UMCG. En om te achterhalen welke manieren er zijn om hier proactief op te anticiperen. Als vierde is een interview gehouden met de directeur van Noorderlink, met het doel om meer inzicht te krijgen in de Noordelijke arbeidsmarkt en om initiatieven van andere bedrijven boven water te krijgen. Tot slot is er een diepte-interview afgenomen met een medewerker van de Gemeente Groningen/UWV. Het doel van dit laatste interview was om onder ander inzicht te verkrijgen in de doelgroep en hoe het UMCG met deze kennis in de toekomst eventueel zou kunnen samenwerken met genoemde partijen.

Alle interviews zijn uitgewerkt tot verslagen, vervolgens zijn deze verslagen uiteen gerafeld en is er structuur in aangebracht volgens de methode van kwalitatieve verwerking van gegevens van Verhoeven (2007). Hierbij werden de onderzoeksresultaten verdeeld in kleine fragmenten (topics). Vervolgens werden deze topics geanalyseerd door onder andere te kijken welke antwoorden het vaakst zijn genoemd. Hier wordt bij de onderzoeksresultaten in hoofdstuk 4 verder op in gegaan.

### 3.2.4 Data-analyse

Er zijn data geanalyseerd uit het personeelsinformatiesysteem, om onder andere de volgende gegevens te verkrijgen; Wat is de toekomstige ontwikkeling ten aanzien van de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand in het UMCG? Hoeveel stagiaires zijn er de afgelopen jaren binnen het UMCG werkzaam geweest en op welke afdelingen? Hoeveel Wajongers zijn er op dit moment in dienst van het UMCG? Voor de data-analyse is een beroep gedaan op de expertise van een medewerker van P&O staf. Decentraal zijn deze data niet uit het personeelssysteem te raadplegen. De resultaten zijn te vinden in het volgende hoofdstuk.

### 3.2.5 Benchmark

Aan de hand van benchmark-onderzoek is geprobeerd een beeld te krijgen hoe andere organisaties mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires inzetten. Deze benchmark is tweedelig, ten eerste is er een vragenlijst gemaild naar alle 7 UMC's, te weten; VU Medisch Centrum te Amsterdam, AMC te Amsterdam, LUMC te Leiden, Erasmus MC te Rotterdam, UMC Utrecht, UMC ST Radboud te Nijmegen en het Academisch Ziekenhuis Maastricht. De respondenten van de benchmark UMC's zijn door middel van het netwerk van een deelnemer uit de 'Driehoek' via een e-mail op de hoogte gebracht van het onderzoek, tevens is een vragenlijst meegestuurd (bijlage 7). Het doel van deze benchmark is; het achterhalen hoe de overige UMC's het probleem van ontgroening en vergrijzing aanpakken en welke initiatieven er binnen deze UMC's zijn met betrekking tot mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires.

Als tweede is er voor de benchmark een bezoek gebracht aan het Slotervaartziekenhuis te Amsterdam. Binnen het Slotervaartziekenhuis is de inzet van Wajongers tot onderdeel van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en gedifferentieerd personeelsbeleid gemaakt. Tijdens dit bezoek is onderzocht hoe dit project is opgezet, tegen welke drempels er is opgelopen en hoe deze zijn opgelost.

### 3.3 Samenvatting

Er is informatie verkregen via de verschillende onderzoeken, te weten; literatuuronderzoek, bestaande documenten, diepte-interviews, data-analyse en de benchmark. De onderzoeksresultaten worden in het volgende hoofdstuk uitgewerkt.

## 4 Onderzoeksresultaten

Nu in hoofdstuk 3 de onderzoeksopzet is gepresenteerd zullen in dit hoofdstuk de onderzoeksresultaten uit de verschillende onderzoeken worden gepresenteerd en geanalyseerd. Hierbij zal worden begonnen met de presentatie van het literatuuronderzoek, gevolgd door het onderzoek naar de bestaande documenten, de interviews, de data-analyse en tot slot de benchmark. Dit hoofdstuk zal afgesloten worden met een samenvatting.

### 4.1 Onderzoeksresultaten

#### 4.1.1 Bevindingen Literatuuronderzoek

De onderzoeksresultaten van het literatuuronderzoek zijn verwerkt in hoofdstuk 2; het theoretisch kader.

#### 4.1.2 Bevindingen Documentenanalyse

Uit de resultaten van de documentenanalyse is duidelijk geworden dat het UMCG geen visie en beleid heeft ontwikkeld voor de reguliere inzet van stagiaires op ondersteunende afdelingen en voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Na dit gegeven is besloten diepte-interviews af te nemen. De resultaten hiervan zijn beschreven onder paragraaf 4.1.3. De op internet gevonden onderzoeken ten aanzien van de ontwikkelingen van de arbeidsmarkt voor de toekomst, zijn verwerkt in het Baron en Kreps model in hoofdstuk 2. De gebruikte onderzoeken staan op de literatuurlijst vermeld. Daarnaast is informatie op het internet gevonden over het Slotervaartziekenhuis waar een groot project in 2009 is gestart met Wajongers. Aan de hand van deze informatie is besloten het Slotervaartziekenhuis voor een benchmark-onderzoek te benaderen. De onderzoeksresultaten van deze benchmark zijn onder paragraaf 4.1.5 beschreven.

#### 4.1.3 Bevindingen diepte-interviews

De bereidheid tot medewerking aan de interviews was zeer groot. Hieronder worden de meest relevante kwalitatieve gegevens beschreven die voortkomen uit de bevindingen van de diepte-interviews, zoals in hoofdstuk 3 omschreven.

De onderzoeksresultaten worden gerapporteerd in topics om de leesbaarheid te vergroten, dit zijn; MVO, visie met betrekking tot het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires binnen het UMCG, stageplaatsen, quota, communicatie, inrichting, strategische personeelsplanning en financiën. De bevindingen worden hieronder besproken.

*Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen;* De 19 onder-  
vraagden waren allen van mening dat het UMCG een maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft ten aanzien van het opleiden van stagiaires op ondersteunende afdelingen en het betrekken van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij het realiseren van de centrale doelstelling van het UMCG. Deze realisatie blijft echter beperkt tot enkele individuele initiatieven. Uit de interviews met de hoofden P&O/bedrijfsbureau kwam naar voren dat initiatieven op afdelingsniveau op dit moment alleen tot leven komt als een manager/leidinggevende affiniteit met de onderzoeksdoelgroep heeft. Naast de noodzaak om het bovengenoemde thema op de agenda te krijgen, is het van belang dat het thema raakt. Persoonlijke betrokkenheid bij een sociaal getint thema voorkomt dat het thema door meer 'harde' elementen wordt weggeconcurrerd. Hierbij kan onder andere worden gedacht aan de bezuinigingsdoelstelling en de extra begeleiding die nodig is voor deze doelgroep.

*Visie met betrekking tot het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires binnen het UMCG;* Uit de interviews komt meerdere malen naar voren dat het UMCG visie moet uitdragen zowel binnen als buiten de organisatie met betrekking tot het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires. Daarnaast zijn shared values volgens Weggeman (2008) van belang, hoe collectiever de ambitie hoe meer waarden er gedeeld worden. Als een leidinggevende deze commitment heeft dan slaat dit enthousiasme over naar het team. Zorg voor een heldere duidelijke boodschap van deze visie en creëer draagvlak. Hoe dit draagvlak gecreëerd kan worden wordt in hoofdstuk 6 beschreven.

*Opleidingsplaatsen / stageplaatsen;* Over het algemeen is de onderzoekspopulatie binnen het UMCG zeer tevreden over de opleidings- en stageplaatsen op de medische afdelingen. Het UMCG is een opleidingsziekenhuis, dit is helaas in veel mindere mate op de ondersteunende afdelingen te constateren. De respondenten geven aan dat het UMCG daar echter enorm van zou kunnen profiteren; toepassing van nieuwe kennis en inzichten, potentieel nieuwe medewerkers, tijdelijke extra arbeidsinzet, bijdrage aan het imago, mogelijkheid om talentvolle studenten te binden en te interesseren voor de organisatie. Om dit te realiseren is er een proactiever beleid nodig vinden de respondenten; van te voren bedenken welke vraagstukken er nu en in de toekomst (gaan) spelen en hier efficiënter studenten op plaatsen en traineeships op laten aansluiten.

*Quota;* De meeste geïnterviewden zijn van mening dat er geen quota moet worden opgelegd ten aanzien van het plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires, maar dat er individueel moet worden gekeken naar wat de mogelijkheden zijn. Deze mening berust tevens op het feit dat het UMCG met grote bezuinigingen te maken heeft. De vraag is; “kan het verantwoord worden als er mensen via de voordeur de organisatie verlaten en nieuwe medewerkers via de achterdeur binnen komen?” Aandachtspunt is daarnaast om bij nieuwe vacatures kritisch te kijken of ze ook anders dan ‘regulier’ opgevuld kunnen worden; dat wil zeggen door bijvoorbeeld mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of een traineeship.

*Communicatie, Zorg* voor een vast aanspreekpunt/een goed lopend loket voor zowel internen als externen, zodat er een continue bereikbaarheid is voor vragen met betrekking tot tijdelijke krachten, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires. Enkele respondenten gaven aan dat het belangrijk is om de visie van het UMCG ten aanzien van de onderzoeksdoelgroep breed uit te dragen, zodat er draagvlak ontstaat. Stem deze visie binnen de organisatie af, door middel van; introductieprogramma's, opleidingen voor P&O-ers, leiderschapsontwikkeling. Communiceer succesverhalen via informatiebijeenkomsten, Polslag (UMCG personeelsblad), intranet enz. Als duidelijk is welke initiatieven het UMCG doet met welke doelgroepen dan kan dit ook in de arbeidsmarktcommunicatie worden meegenomen.

Het moet echter voldoen aan de zes steekwoorden van de merkessentie UMCG te weten; zelfverzekerd, consistent, toegewijd, innovatief, geen poeha en eerlijk.

*Inrichting van de organisatie ten aanzien van het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires;* Over het algemeen zijn de respondenten erg tevreden over het Studentenbureau. Aandachtspunt is; positioneer deze afdeling beter en laat weten welke ondersteuning het Studentenbureau kan bieden en welke opleidingen het bureau aanbiedt. De geïnterviewden zijn echter oppervlakkig van elkaars initiatieven op de hoogte met betrekking tot het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires. De reden hiervoor moet worden gezocht in de divisiestructuur van zes sectoren, waardoor het UMCG als het ware bestaat uit zes kleine ziekenhuizen. Hierin schuilt het gevaar dat ieder ziekenhuis eigen regels en prioriteiten gaat stellen, waardoor gemeenschappelijke belangen naar de achtergrond verdwijnen (Mintzberg 2006). Zorg voor een efficiënte organisatie. Bijvoorbeeld door het samenwerken van het Poolbureau of Mobiliteitspunt met het Studentenbureau.

*Strategische personeelsplanning;* Uit de interviews komt naar voren dat alle toekomstverwachtingen en onderzoeken ten spijt, het urgentiebesef binnen het UMCG over dreigende arbeidstekorten ontbreekt. Het belang van het opzetten van een pro-actief strategische personeelsplanning komt meerdere malen naar voren. Maak het mogelijk dat er decentraal data opgevraagd kunnen worden uit het personeelsinformatiesysteem, zodat afdelingen in samenwerking met P&O proactief kunnen inspelen op de komende vergrijzing- en ontgroeningsproblematiek.

*Financiële tegemoetkomingen voor het aantrekken van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt;* Zorg ervoor dat er geen subsidies worden gemist bij het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt binnen het UMCG. Boek vervolgens deze financiële voordelen, als stimulans, terug op het afdelingsbudget. Binnen het UMCG ligt op het moment een enorme bezuinigingstaakstelling. De organisatie zal de komende tijd te maken krijgen met reorganisaties en ontslagen. De focus ligt op dit moment niet op het aantrekken van de onderzoeksdoelgroep.

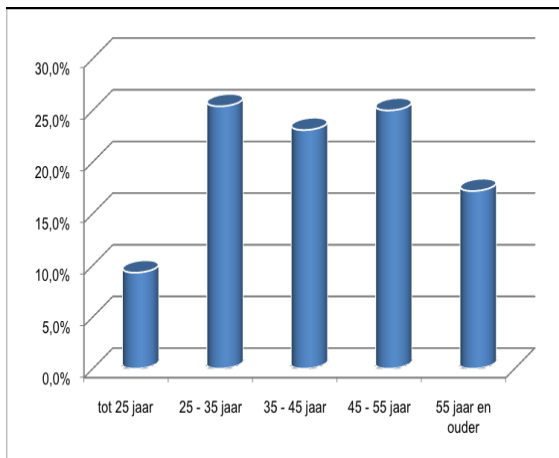


#### 4.1.4 Bevindingen data-analyse

De onderzoeksresultaten van de data-analyse zijn voornamelijk weergegeven in grafieken en tabellen. Op die manier kan in één oogopslag een indruk worden verkregen van de resultaten. Bij elke grafiek of tabel is vervolgens een toelichting geschreven.

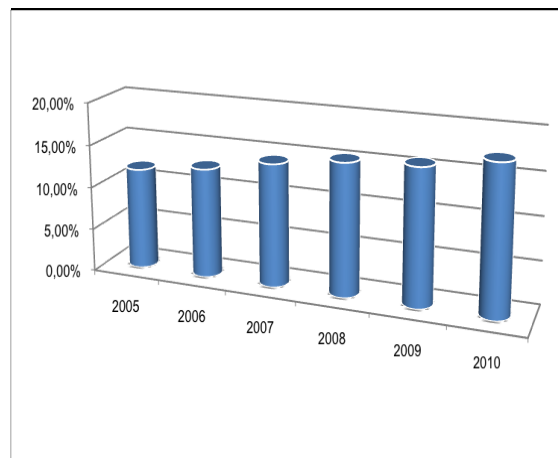
Inventarisatie van het personeelsbestand; Regeren is vooruitzien, dus is het van belang om nu actie te ondernemen om op lagere termijn een personeelsbezetting te verwezenlijken die nodig is om het centrale doel van het UMCG te behalen. Om hier een start mee te maken is het personeelsbestand van de afgelopen 6 jaren van het UMCG geanalyseerd. Dit is gedaan met query-gegevens uit het personeelsinformatiesysteem.

Leeftijdsofbouw; Allereerst is er gekeken naar de leeftijdsopbouw van het totale personeelsbestand van het UMCG over de jaren 2005 t/m 2010, vervolgens zijn deze getallen vertaald naar percentages, voor de volledige tabel zie bijlage 5. Het bovengenoemde totale personeelsbestand bestaat uit alle betaalde aanstellingen exclusief stagiaires. Uit de analyse blijkt dat het UMCG in personeelsaantal in de jaren 2005 t/m 2010 met 2986 medewerkers is gestegen.



**Grafiek 1** personele leeftijdsopbouw over het jaar 2010

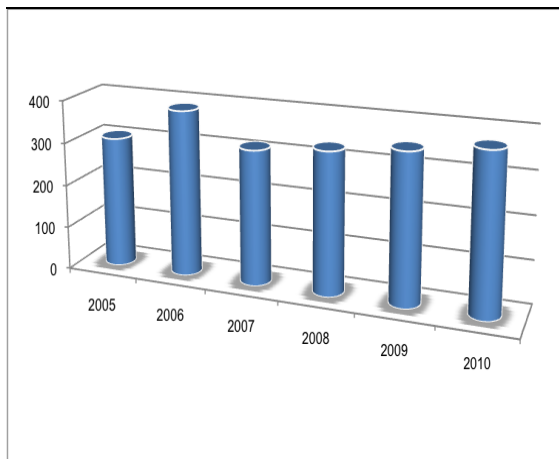
Het aantal medewerkers in de leeftijdscategorie van 55 jaar en ouder is in de eerdergenoemde periode met 934 werknemers gestegen. Dit is de groep met de grootste toename van werknemers. Nieuw personeel wordt voornamelijk aangenomen in de leeftijdscategorieën jonger dan 55 jaar. Er mag geconcludeerd worden dat de personeelsgroei van de groep 55 jaar en ouder voornamelijk wordt veroorzaakt door de vergrijzing. Hieronder zijn de medewerkers van 55 jaar en ouder in percentage van het totale personeelsbestand in grafiek verwerkt.



**Grafiek 2** Percentage 55+ers van het totale personeelsbestand binnen het UMCG

De leeftijdsgroep van 55 jaar en ouder is de afgelopen 5 jaren met 5,3% gestegen. In 2010 was 17,2% van het totaal aantal medewerkers van het UMCG 55 jaar of ouder (grafiek 1). Als er gekeken wordt naar de verdeling van de 55+ers over de afdelingen binnen het UMCG, dan is er geconstateerd dat er een groot aantal afdelingen zijn waarvan meer dan 17,2% van het aantal medewerkers 55 jaar en ouder is. In bijlage 5 is de tabel van een 21-tal afdelingen weergegeven waarvan meer dan 21% van de personele populatie 55 jaar of ouder is. Bij de afdeling Personeel en Organisatie waren er in 2010, 33 medewerkers van de op de afdeling werkzame 69 medewerkers 55 jaar of ouder, dat is 47,8%.

Stagiaires; In grafiek 3 is het aantal stagiaires binnen het UMCG over de periode 2005 tot en met 2010 verwerkt. In 2010 zijn er 369 stagiaires binnen het UMCG op stage geweest, dat is op een personeelsbestand van 10.886 medewerkers 3%. Dit benoemde personeelsbestand is namelijk exclusief stagiaires.



**Grafiek 3** Aantal stagiaires per jaar binnen het UMCG

Als we kijken naar afdelingen die structureel (de afgelopen zes jaren, ten minste 1 stagiaires per jaar) stagiaires hebben geplaatst over de periode 2005 tot en met 2010 dan komen er een 25-tal afdelingen naar voren. Deze gegevens zijn in tabel verwerkt in bijlage 5. Opmerkelijk is dat er slechts drie ondersteunende afdelingen zijn die structureel stagiaires hebben geplaatst, te weten de Facilitaire Dienst, ICT en het Wenckebach Instituut. Bij de afdelingen die betrokken zijn bij het primaire proces van het UMCG is het meer 'gewoon' dat er wordt opgeleid en dat er stagiaires lopen. Uit een zestal steekproeven is daarnaast gebleken dat het aantal stagiaires geplaatst onder het Wenckebach Instituut een vertekend beeld geeft. Deze studenten worden wel begeleid door het Studentenbureau van het Wenckebach Instituut, maar doen vaak een afstudeeronderzoek op een andere afdeling binnen het UMCG.

**Wajong;** Uit gegevens van het UWV blijkt dat er in de stad Groningen 3.333 personen aangemerkt zijn als Wajonger. In het UMCG zijn van deze 3.333 personen 12 in dienst.

De verdeling van de Wajongers over de verschillende sectoren binnen het UMCG is in onderstaande tabel verwerkt. Tevens is er aangegeven of het om een vast of tijdelijk contract gaat. Vijf medewerkers hebben een contract van onbepaalde tijd.

Sector	aantal Wajongers	vast contract	tijdelijk contract
<b>A</b>		1	1
<b>B</b>		1	1
<b>C</b>		2	1
<b>Oncologie</b>		0	
<b>E</b>		2	1
<b>F</b>		2	2
<b>OD</b>		4	1
<b>Staf</b>		0	
<b>Totaal</b>		12	7

**Tabel 1** Verdeling Wajongers over de sectoren van UMCG

Uit privacyoverwegingen zijn de functienamen per sector niet uitgesplitst.

#### 4.1.5 Bevindingen benchmark

Naast de schriftelijk vragenlijst verstuurd naar alle UMC's, is er voor de benchmark tevens een bezoek gebracht bij het Slotervaartziekenhuis te Amsterdam. In hoofdstuk 3 is beschreven hoe de voorbereidingen van de benchmarks zijn getroffen.

**Vragenlijsten UMC's;** De gegevens zijn verzameld door middel van een schriftelijk vragenlijst (zie bijlage 7). De vragenlijst bestaat uit open vragen, om zodoende de meeste relevante antwoorden voor dit onderzoek boven water te krijgen. Vier van de zeven UMC's hebben een reactie gegeven. De meest opvallende en relevante antwoorden van de respondenten zijn hieronder weergegeven, onder een vier-tal kopjes om de leesbaarheid te vergroten.

*Visie/beleid;* Ten aanzien van de resultaten uit deze benchmark kan worden geconcludeerd dat er geen overkoepelende visie en beleid is, met betrekking tot het inzet-

ten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires binnen de UMC's van de respondenten. De meeste initiatieven worden vaak ad hoc en op de afdeling zelf geregeld. Daarnaast is er geen proactief beleid om een antwoord te geven op de vergrijzing en ontgroening. Er is echter één uitzondering en dat betreft het initiatief van het AMC dat hieronder wordt beschreven.

*Initiatieven;* Het Emma Kinderziekenhuis AMC streeft naar Moderne Kindergeneeskunde. Steeds meer ernstig zieke kinderen groeien op tot volwassenen met een chronische ziekte. Het AMC zorgt er niet alleen voor dat zij beter worden, maar ook dat zij een zo normaal mogelijk leven kunnen leiden. Net als andere leeftijdsgenoten willen de chronisch zieke jongeren tussen de 15 en 25 jaar middels een vakantie- of bijbaan actief deelnemen aan de maatschappij. Daarom is Emma at Work opgestart in samenwerking met Tempo-Team uitzendbureau. De jongeren kunnen op deze manier leren, ervaren en ontdekken en natuurlijk zelf geld verdienen net als andere leeftijdsgenoten. Er zijn een 20 tal Wajongers middels dit initiatief werkzaam binnen het AMC, daarnaast zijn er via Emma at Work jongeren werkzaam bij veel bedrijven in de omgeving van het AMC.

Een ander initiatief is het project 'Samen Op Stage' dat in samenwerking met ROC stageplaatsen creëert voor niet-zorg ROC studierichtingen (ICT, administratief, facilitair, etc.). Dit wordt UMC breed gecoördineerd binnen het UMC Utrecht.

Bij één van de UMC's is recent een nieuwe functie ontwikkeld; Facilitair zorgmedewerker niveau 2. Mensen kunnen doorstromen naar deze functie en van buiten worden er mensen aangetrokken (ook via UWV). Tot slot is er in Rotterdam bij de nieuwbouw van het ziekenhuis aan de aanemer gevraagd om bij deze bouw stagiaires in te zetten voor het opdoen van werkervaring.

*Traineeships;* Binnen het Erasmus UMC loopt op dit moment is een onderzoek naar de mogelijkheid van uitbreiding en verdieping van de traineeships.

*Personneelsbestand;* Voor de respondenten was het moeilijk om de gegevens van het aantal Wajongers binnen de organisatie boven water te krijgen. Net als binnen het UMCG is

het draaien van specifieke query's centraal geregeld bij de respondenten.

Bij het Maastricht UMC zijn op dit moment 2 Wajongers werkzaam. Daarnaast zijn er binnen het AMC zo'n 20 jongeren geplaatst middels Emma at Work.

**Benchmark Slotervaartziekenhuis;** Het Slotervaartziekenhuis is in juni 2009 gestart om honderd jongeren met een Wajong-uitkering aan het werk te helpen. Op dit moment zijn er 30 Wajongers in dienst van het Slotervaartziekenhuis. Het ziekenhuis werkt aan dit project 'Een passende baan in het Slotervaartziekenhuis' samen met het UWV en de Universiteit Maastricht tot juni 2011.

De meeste Wajongers zijn goed in staat eenvoudige werkzaamheden (elementaire taken) te verrichten in een gestructureerde werkomgeving met niet al te veel afleiding en voldoende begeleiding. De bestaande functies in het Slotervaartziekenhuis worden geanalyseerd en waar nodig aangepast. Daarbij hoeft het niet alleen te gaan om verzorgende taken als koffieschenken of maaltijden rondbrengen. Gedacht kan ook worden aan het gezelschap houden van patiënten, maar ook aan ondersteunende functies zoals schoonmaak en keuken- en kantinetaken.

In de visie van het ziekenhuis is, binnen MVO, een focus op de eigen omgeving belangrijk. Een speciaal re-integratieteam van UWV zorgt voor de werving, selectie en voorbereiding op het werk van de Wajongers. Het doel is om de Wajongers een duurzame functie aan te bieden. Snelle uitval, een veel voorkomend verschijnsel, worden daarmee voorkomen. Het experiment is om meerdere redenen van groot belang. In deze tijd van economische crisis is het goed om, waar mogelijk, nieuwe banen te creëren. De zorgsector biedt daarvoor mogelijkheden, omdat er een grote behoefte aan personeel is. Het is voor het eerst dat in Nederland een zorginstelling samen met UWV zich op deze schaal en volgens deze methodiek richtten op het aanbieden van banen aan Wajongers.

Het experiment richt zich specifiek op deze kwetsbare groep. Het aantal Wajongers groeit verder, terwijl juist zij in deze tijd extra moeilijk aan het werk komen.

De samenwerking tussen UWV, Universiteit Maastricht en het Slotervaartziekenhuis is gebaseerd op een nieuwe be-

middelingsmethodiek voor Wajongers, te weten het inclusief ontwerp van werkprocessen. In het verleden is gebleken dat veel Wajongers na relatief korte tijd met hun werk moesten stoppen, omdat de afstemming van de taken die zij te vervullen kregen en hun fysieke en geestelijke mogelijkheden niet goed bleken te zijn. Het unieke van het project in het Slotervaartziekenhuis is gelegen in het feit dat binnen bestaande functies in het ziekenhuis onderdelen geanalyseerd worden die door Wajongers verricht kunnen worden. Ook nieuwe vrijgekomen vacatures worden eerst geanalyseerd op geschikte taken voor een Wajonger. Aan deze specifieke functies wordt vervolgens die Wajonger gekoppeld die over de vereiste vaardigheden beschikt. Hierbij wordt het principe van 'Werkend Leren' toegepast. De kennis en kunde van de Wajonger neemt in de loop van de tijd toe. Kenmerkend voor dit project is dat dit zal leiden tot een aanpassing van de functie van de Wajonger naar zijn of haar toegenomen kennis en vaardigheden. De kans op mislopen van deze match is hierdoor een stuk kleiner geworden. Het hele proces van 'Werkend Leren' zal door de Universiteit Maastricht worden onderzocht. Deze methodiek sluit goed aan bij de visie van het Slotervaartziekenhuis om een gedifferentieerd arbeidsmarktbeleid te voeren. Met andere woorden: het personeelsbestand moet het liefst een afspiegeling zijn van de om het ziekenhuis woonachtige gemeenschap.

Er zijn financiële tegemoetkomingen bij het in dienst nemen van een Wajonger, zij zullen hieronder worden besproken; Voor werkgevers kan het juist aantrekkelijk zijn om iemand aan te nemen met een Wajong-uitkering. Voor een geplaatste Wajonger kan de organisatie loonkosten-subsidie krijgen. De subsidie is een jaar lang 50% van het minimumloon op basis van een 100% aanstelling. Voor een Wajonger ouder dan 50 jaar kan een werkgever premiekorting krijgen. Als je een Wajonger in dienst neemt die een uitkering had en die 50 jaar of ouder is, krijg je geen loonkosten-subsidie. In plaats daarvan krijgt de werkgever premiekorting voor deze werknemer. Dit is een korting op de premie van maximaal € 6.500 per jaar. Deze korting loopt zo lang de werknemer in dienst is, maar maximaal 3 jaar. Daarnaast kan een werkgever in aanmerking komen voor een vergoeding voor het aanpassen van de werkplek. En tot slot zal bij ziekte de loondoorbetaling door het UWV plaatsvinden.

Bij het in dienst nemen van een Wajonger houdt dat bijzondere verantwoordelijkheid in. Een werkgever kan er veel aan bijdragen dat een medewerker goed uit de verf komt; Betrek de direct leidinggevende bij de beslissing, geef daarnaast goede begeleiding op de werkvloer. Bied ruimte voor werkplekaanpassing en zorg ervoor dat de collega's van de nieuwe werknemer om kunnen gaan met de aard van de aanpak. Een jobcoach kan hierbij ondersteunen.

## 4.2 Samenvatting

Vanuit de verschillende onderzoeken zijn de gegevens geanalyseerd over de wijze waarop het UMCG mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires beter kan inzetten om een bijdrage te leveren aan de centrale doelstelling van het UMCG. Er is antwoord gegeven op de probleemstelling en een aantal aspecten van de deelvragen die aan het begin van het onderzoek zijn geformuleerd.

Uit de onderzoeksresultaten is duidelijk geworden dat het UMCG de arbeidsparticipatie van stagiaires en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een warm hart toedraagt, maar dat realisatie beperkt blijft tot individuele initiatieven. Bovendien is men oppervlakkig van elkaars initiatieven op de hoogte. De reden hiervoor moet worden gezocht in de inrichting van het UMCG in een divisiestructuur van zes sectoren, waardoor het UMCG als het ware bestaat uit zes kleine ziekenhuizen. Hierin schuilt het gevaar dat ieder ziekenhuis eigen regels en prioriteiten gaat stellen, waardoor gemeenschappelijke belangen naar de achtergrond verdwijnen (Minzberg 2006). Aandachtspunt is om de werkgelegenhedenprojecten en het Studentenbureau beter te positioneren binnen het UMCG, zodat de uitgevoerde initiatieven meer bekendheid krijgen. Ook kwam in de interviews naar voren dat alle toekomstverwachtingen en onderzoeken ten spijt, het urgentiebesef binnen het UMCG over dreigende arbeidstekorten ontbreekt.

Uit de resultaten van de documentenanalyse is duidelijk geworden dat het UMCG geen visie uitdraagt en beleid heeft ontwikkeld voor de reguliere inzet van stagiaires en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op afdelingen

die niet tot het primaire zorgproces behoren. Dit heeft ook weer te maken met de bovengenoemde divisiestructuur; om een gezamenlijke visie ten aanzien van de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires uit te stralen, is onderlinge samenwerking alsmede draagvlak vanuit de top van de organisatie noodzakelijk. Dit wordt tevens onderstreept in de data-analyse, door het klein aantal geplaatste stagiaires op ondersteunende afdelingen en Wajongers binnen het UMCG.

Uit de resultaten van het benchmark is duidelijk geworden dat ook de respondenten van de overige UMC's geen breed uitgedragen visie en beleid hebben ten aanzien van de arbeidsparticipatie van stagiaires en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar dat er sprake is van decentrale initiatieven. Gegevens over het aantal werkzame Wajongers bleken bij alle UMC's erg moeilijk boven tafel te krijgen. Alleen binnen het Emma Kinderziekenhuis van het AMC wordt een visie uitgedragen en is beleid ontwikkeld ten aanzien van de arbeidsparticipatie van chronisch zieke kinderen tussen 15 en 25 jaar, door de oprichting van Emma at Work.

Het bezoek aan het Slotervaartziekenhuis leverde veel waardevolle informatie over de mogelijkheden en aandachtspunten van arbeidsparticipatie van Wajongers. Goede informatie en communicatie over de beperkingen van de Wajonger richting de werkvloer, alsmede een zorgvuldige selectie vergroten de kans van slagen. Draagvlak en een continue goede begeleiding (via voortrajecten en op de werkvloer) dragen vervolgens bij aan een duurzame inzet, passend bij de ontwikkeling en mogelijkheden van de Wajonger. In hoofdstuk 5 zal een advies worden geformuleerd uit de opgedane onderzoeksresultaten.



## 5 Conclusies en advies

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten uit het onderzoek gepresenteerd. In dit hoofdstuk worden de conclusies getrokken en nader uitgewerkt, waarna het advies wordt gepresenteerd.

### 5.1 Conclusies

Binnen het UMCG bestaat geen visie en geen beleid ten aanzien van de participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt als bijdrage voor het verwachte toekomstige arbeidstekort in de zorg. Zoals bleek uit de interviews is er wel draagvlak binnen de P&O-afdelingen van de verschillende sectoren om aan bovengenoemde participatie medewerking te verlenen; dit is echter onvoldoende om de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op grotere schaal succesvol te laten verlopen. Hiervoor is het essentieel dat een visie wordt uitgedragen door de Raad van Bestuur van het UMCG en dat vervolgens beleid wordt ontwikkeld zodat draagvlak wordt gecreëerd; anders blijft de arbeidsparticipatie beperkt tot de huidige individuele initiatieven op basis van affiniteit met de doelgroep. Dit is duidelijk naar voren gekomen bij het Wajong-project in het Slotervaartziekenhuis.

### 5.2 Advies

Er vanuit gaande dat bovengenoemde visie door de Raad van Bestuur wordt uitgedragen en dat beleid wordt ontwikkeld, volgen de volgende drie adviezen.

Allereerst wordt geadviseerd om een samenwerkingsverband op te zetten tussen de 'Driehoek' en het Centraal Poolbureau. Aangezien het Centraal Poolbureau de inzet van flexibel personeel regelt en dus is gespecialiseerd in werving en selectie van personeel, zou deze dienstverlening heel goed kunnen worden uitgebreid met de doelgroepen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires. Dit leidt tot een nog betere profilering van het reeds goed functionerende Studentenbureau, hetgeen

vervolgens bijdraagt aan de door hen gewenste betere positionering. Hierdoor kunnen traineeships worden aangeboden en wordt tevens het plaatsen van stagiaires op ondersteunende afdelingen beter gepositioneerd. Door ook vast personeel in dienst te nemen kan het Centraal Poolbureau de interne arbeidsmarkt beter bedienen; dit leidt niet alleen tot een betere afstemming tussen flexibel en vast personeel, maar draagt ook bij aan een toenemende focus van het UMCG op de interne mobiliteit. Bovendien wordt hiermee een flexschil gecreëerd rondom de kern van vaste medewerkers, waardoor sneller kan worden gereageerd op veranderende omstandigheden. Dit ontwikkelen van strategisch arbeidsmarktbeleid met behulp van strategische personeelsplanning ligt in het verlengde van de behoefte van de 'Driehoek' om beter te kunnen anticiperen op toekomstige arbeidsmarktontwikkelingen. Hierdoor is een betere afstemming tussen vraag en aanbod van de reeds genoemde diverse vormen van arbeid te realiseren. Met behulp van arbeidsmarktcommunicatie kan het MVO van het UMCG ten aanzien van de werkgelegenheidsprojecten worden belicht, om zodoende deze projecten op afdelingen als successtory te kunnen uitdragen. Dit advies berust op het principe van groen denken van De Caluwé (2006); mensen zijn bereid om te veranderen als hen effectieve manieren worden aangereikt om een andere manier van doen te leren.

Ten tweede wordt geadviseerd om per sector uit de huidige P&O-afdelingen een gespecialiseerde P&O-adviseur met dit aandachtsgebied te benoemen, die ten aanzien van de doelgroepen aanspreekpunt is voor zowel de overige P&O-adviseurs als de deelnemende partijen uit de 'Driehoek'. Hierdoor wordt kennis en kunde gebundeld en gecommuniceerd. Bovendien is hierdoor een betere afstemming mogelijk tussen huidige en toekomstige personeelsplanning, doordat vraag en aanbod van personeel beter op elkaar kunnen worden afgestemd; de P&O-adviseur werkt hierbij nauw samen met de managers van de afdelingen en de collega adviseurs. Een voorwaarde hierbij is dat de P&O-adviseur op de hoogte is van de mogelijke subsidies en wet- en regelgeving met betrekking tot de doelgroep.

Dit laatste kan ook worden gedaan door een interne bedrijfscoach, die daarnaast de begeleiding van de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op zich neemt. De begeleiding is zo intern geregeld en daardoor beter aangepast aan de situatie binnen het UMCG, hetgeen de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vergemakkelijkt. Bovendien is zodoende het realiseren van de collectieve ambitie, om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires op te leiden mogelijk. Dit is ook naar voren gekomen uit de benchmark. Volgens Weggeman (2008) maakt een collectieve ambitie dat mensen iets met elkaar willen bereiken.

Er wordt op dit moment een aanbestedingsprocedure opgestart voor de samenwerking binnen het UMCG met één uitzendbureau, om zodoende tot een betere kostenbeheersing van de inzet van extern flexibel personeel te komen. In verband hiermee wordt ten derde geadviseerd om in samenwerking met de gemeente Groningen en het uitzendbureau die uit de aanbesteding naar voren komt, te komen tot een structurele opleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het UMCG tot zorgassistent. Deze nieuwe medewerkers komen in dienst bij het uitzendbureau als uitzendkrachten en kunnen zodoende worden ingezet binnen de hele zorgverlening in het Noorden; met name de thuiszorg en verzorgingshuizen. Het uitzendbureau geeft hen een baangarantie. Het voordeel voor het UMCG is dat deze medewerkers ook binnen de organisatie kunnen worden ingezet en zodoende helpen het toekomstige personeelstekort aan de onderkant van de zorg op te lossen. Daarnaast heeft het meerwaarde, doordat de ligtijd van patiënten, die door het tekort aan personeel nog niet in het verzorgingshuis terecht kunnen, wordt verkort. Deze constructie zou vervolgens ook kunnen worden uitgebreid tot werkzaamheden binnen bijvoorbeeld de facilitaire dienst, het restaurant en de groenvoorziening. In het kader van het levensfasebewust personeelsbeleid moet kritisch gekeken worden welke medewerkers ingezet kunnen worden als begeleider, dit kwam ook in één van de diepte-interviews naar voren. Deze opleiding tot zorgassistent kan vervolgens middels arbeidsmarktcommunicatie worden aangewend om het UMCG te positioneren als een aantrekkelijk werkgever. Ook dit advies is gebaseerd op de collectieve ambitie van Weggeman (2008). Tot slot dient in de opdracht van de

aanbesteding naar de uitzendbureaus ook de mogelijkheid tot het realiseren van een uitzendbureau zoals 'Emma at Work' van het AMC binnen het UMCG te worden onderzocht.

### 5.3 Randvoorwaarden

Ondanks dat er binnen het UMCG weinig weerstand is ten aanzien van het onderzoeksthema, kan het toch zijn dat er geen concrete afspraken worden gemaakt rondom het plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit heeft in de regel vaak te maken met 3 redenen;

1. Binnen het UMCG ligt op het moment een enorme bezuinigingstaakstelling. De organisatie zal de komende tijd te maken krijgen met reorganisaties en ontslagen. De focus ligt op dit moment niet in het aantrekken van de onderzoeksdoelgroep. Desondanks kan worden onderzocht in hoeverre het aantrekken van de nieuwe doelgroep in overeenstemming valt te brengen met de taakstelling. Een door de Raad van Bestuur uitgedragen visie ten aanzien van het bevorderen van de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zou hieraan positief bijdragen.
2. Specifieke kennis van en over mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is binnen het UMCG nog gering. Tegelijkertijd is dergelijke kennis onontbeerlijk om ook daadwerkelijk goede afspraken te maken en deze gerealiseerd of geoperationaliseerd te krijgen. Welke afspraken zijn reëel om te maken? Waar vind je de gezochte doelgroep? Hoe begeleid je mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt binnen de organisatie? Welke subsidies zijn er mogelijk? Het UWV heeft veel expertise op dit gebied en kan hierover afspraken maken met het UMCG.
3. Managers en leidinggevenden hebben nog niet altijd het juiste beeld van Wajongers. Hoewel de groep heel divers is, leeft er een eenzijdig beeld over hen. Dit beeld kan gebaseerd zijn op één ervaring die men met de doelgroep heeft. Men gaat er tevens vaak onterecht vanuit dat een lichamelijke handicap gepaard gaat met een verstandelijke handicap. Hierdoor wor-



den Wajongers door werkgevers verkeerd beoordeeld en/of wordt hun niveau verkeerd ingeschat.

Wajong is teveel een containerbegrip; daarom is het belangrijk te weten welke groepen er zijn en wat hun mogelijkheden zijn. Daarnaast wordt het begrip benodigde extra tijd voor begeleiding vaak als reden genoemd om niet in zee te gaan met de onderzoeksdoelgroep.

Dit alles zorgt er onder andere voor dat werkgevers terughoudend zijn in het maken van afspraken voor het aannemen van Wajongers en andere doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Informatie en communicatie zijn hierbij sleutelbegrippen. Volledige en juiste informatie over de mogelijkheden en beperkingen dragen bij aan inzicht en begrip. Tijdige en voortdurende communicatie met de leidinggevenden en directe collega's draagt bij aan de bereidheid tot het verlenen van medewerking ten aanzien van de benodigde begeleiding en tijdsinvestering.

Zoals in hoofdstuk 4 reeds is benoemd, is een continue draagvlak belangrijk om de drempels ten aanzien van de aanstelling van de onderzoeksdoelgroep te overbruggen. Alvorens een visie en beleid ten aanzien van de onderzoeksdoelgroep te ontwikkelen, is het daarom van cruciaal belang om aan bovengenoemde randvoorwaarden te hebben voldaan.

## 5.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk is een advies uitgebracht als antwoord op de onderzoeksvraag *“Op welke wijze kan het UMCG mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires beter inzetten om een bijdrage te leveren aan de centrale doelstelling van het UMCG”*. Daarnaast zijn ook alle deelvragen beantwoord.

In het volgende hoofdstuk wordt het advies uitgewerkt in een implementatieplan.



## 6 Enkele aandachtspunten ten aanzien van het implementatie advies

Nr.	Onderwerp	Wie	Wanneer
1	<u>Draagvlak</u> Creëren van draagvlak voor arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires	Raad van Bestuur Directeur P&O	Korte termijn
2	<u>Cultuur</u> Zorg voor een opleidingscultuur ook op niet verpleegafdelingen	Raad van Bestuur Directeur P&O	Korte termijn
	b. Beeldvorming t.a.v. de Wajong / werklozen doelgroep.	Externen	Korte termijn
3	<u>Herinrichting Poolbureau</u> Opzetten van samenwerking tussen Poolbureau en Studentenbureau	Poolbureau Studentenbureau 'Driehoek'	Korte termijn
4	Opzetten <u>samenwerking met P&amp;O afdeling</u>	'Driehoek'/P&O	Korte termijn
5	Benoeming <u>aanspreekpunten</u> / P&O-adviseur <u>per sector</u>	Sectoren	Korte termijn
6	Ontwikkeling <u>strategische personeelsplanning</u>	Raad van Bestuur Directeur P&O	Lange termijn

**Tabel 2** Implementatie advies

Nu de mogelijkheden ten aanzien van het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires binnen het UMCG in kaart zijn gebracht, volgen enkele aandachtspunten voor een implementatie advies. Deze implementatie is hierboven in schema verwerkt.

### 1. Draagvlak

Om de participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en het inzetten van meer stagiaires op onder-

steunende afdelingen binnen het UMCG te doen slagen, dient allereerst draagvlak te worden gecreëerd.

Van Haaren (2007) geeft aan dat dit het beste lukt door de participatie als visie uit te dragen. Dit dient door de Raad van Bestuur en de directeur P&O te worden ingezet.

Om hiervoor een vruchtbare bodem te creëren, moeten volgens Van Haaren (2007) onderstaande vragen positief worden beantwoord:

- Is het besluit om iets te veranderen voldoende gelegitimeerd? Met andere woorden als er twijfels zijn over de noodzaak om iets te veranderen, dan blijft het besluit hangen in mooie woorden.
- Is het veranderingstraject voldoende georganiseerd en dus gestructureerd? Als dat niet het geval is, dan dreigt het traject na een snelle start stuurloos te gaan ronddobberen.
- Worden betrokkenen bij een organisatieverandering voldoende gemotiveerd om mee te (blijven) doen? Als daarin onvoldoende wordt geïnvesteerd, dan wordt de bereidheid om mee te werken belemmerd door bezorgdheid en frustratie. Het hieruit voortvloeiende gedrag wordt vaak bestempeld als een uiting van weerstand, maar is eigenlijk een logische reactie.
- Wordt de nagestreefde situatie voldoende verankerd? Als dit onvoldoende gebeurt, dan bloedt het veranderingsproces na verloop van tijd dood en valt iedereen terug op de oude routines.
- Wordt er voldoende geïnformeerd, gecommuniceerd en gedebatteerd? Gebeurt dat niet of onvoldoende, dan kan verandering ten hoogste en vooral op de korte termijn worden afgedwongen in plaats van uit volle overtuiging worden uitgedragen en gerealiseerd.

Of zoals het is verwoord in het onderzoek dat in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen (Lammerts 2010) is uitgevoerd: een open communicatie en het kweken van goodwill vormen naast een bedrijfscultuur die acceptatie op de werkvloer hoog in het vaandel draagt, de basis voor een succesvolle integratie van arbeidsgehandicapten alsmede andere mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

## 2. Cultuur

- a. Het vergroten van de bekendheid van het Studentenbureau draagt bij aan een betere positionering, zodat het beter in staat is om ook op ondersteunende afdelingen een opleidingscultuur te ontwikkelen door gereguleerde plaatsing van stagiaires.
- b. Het organiseren van een aanjager, die de voordelen en randvoorwaarden benoemt, vergroot de kennis over de

verschillende doelgroepen bij P&O-adviseurs en leidinggevenden. Daarnaast levert een presentatie, van het UWV door een arbeidsdeskundige uit de regio, kennis op over zowel de wet- en regelgeving, als de doelgroep. Een goede begeleidingscultuur is essentieel; introduceer daarbij het leermeester-gezel idee. Hiervoor bestaat een praktische handleiding voor collega-werknemers op [www.ikbenharrie.nl](http://www.ikbenharrie.nl).

Het organiseren van een 'kijk in de keuken' bij een afdeling waar men al reeds een succesvol initiatief heeft ontplooid, bevordert draagvlak en bereidheid tot medewerking.

De visie over participatie van nieuwe doelgroepen op de arbeidsmarkt moet worden opgenomen in het introductieprogramma van nieuwe medewerkers en in de leiderschapsopleidingen binnen het UMCG.

Het succesvolle project van de arbeidsparticipatie van Wajongers in het Slotervaartziekenhuis kan als voorbeeld worden genomen.

## 3. Herinrichting Centraal Poolbureau

Door het uitdragen van een visie vanuit de Raad van Bestuur moet de betrokkenheid van medewerkers vergroot worden; dit kan door het stimuleren van een bottom-up beweging. Daarnaast moet een MVO business case met fiscale voordelen en compensatieregelingen worden gemaakt in relatie tot een schets van de eventuele toekomstige krapte op de arbeidsmarkt. Door de noodzaak aan te tonen wordt draagvlak gecreëerd en de bereidheid tot medewerking vergroot.

In de opdracht van de aanbesteding naar de uitzendbureaus moet ook het onderzoeken van de mogelijkheid tot het realiseren van een uitzendbureau zoals Emma at Work van het AMC binnen het UMCG worden vermeld.

## 4. Opzetten samenwerking met P&O afdelingen

Regelmatig overleg zorgt voor betere uitwisseling van initiatieven en leidt aldus tot een betere afstemming van de diverse vormen van arbeid.

## 5. Benoeming P&O adviseur/aanspreekpunt per sector met als aandachtsgebied 'bevordering arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt'

Het benoemen van iemand met affiniteit en kennis over de onderzoeksgroep vergroot de kans van slagen.

## 6. Ontwikkeling strategische personeelsplanning

Door te zorgen voor beter zicht op toekomstige krapte binnen het UMCG, is er betere anticipatie mogelijk op toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Hierbij is het van belang dat managers en P&O-ers decentraal gegevens middels query's uit het personeelssysteem kunnen halen.



## Literatuurlijst

### Boeken

- Caluwé de L. en Vermaak H. (2006), *Leren veranderen*. Deventer, Kluwer.
- Van Haaren P. (2007), *Doeltreffende adviesrelaties*. Deventer, Kluwer.
- Harrison R. en Stokes H. (1992), *Diagnosing organizational Culture*. Hoboken USA, John Wiley and Sons Ltd.
- Van Keken H. (2006), *Voor het onderzoek*. Den Haag, Boom onderwijs.
- Mintzberg H. (2006), *Organisatiestructuren*. Amsterdam, Pearson Education Benalux BV.
- Verhoeven N. (2007), *Wat is onderzoek?* Den Haag, Boom onderwijs.
- Vloeberghs, D. (2009), *Human Resource Management, Fundamenten en Perspectieven*. Den Haag, Uitgeverij LannooCampus.
- Weggeman M. (2008), *Leidinggeven aan professionals*. Schiedam, Scriptum.

### Rapporten

- Lammerts R., Stavenuiter M. (2010), *Wajongers op de werkvloer, inpassing en acceptatie van jonggehandicapten in bedrijven*. Verwey-Jonker Instituut.
- Pilet Y., IJzerman S., Stam E., Siebers E., Van der Velde W., Keiren. R., Van der Velde R. (2010), *Regionale Arbeidsmarktschets Groningen*. UWV WERKbedrijf.
- Schudde B., Gardenier, J.D., Broersma L. en Van Dijk J. (2010), *Noordelijke Arbeidsmarkt Verkenning 2010*. CAB.

### Internetsites

Intranet UMCG

[www.CBS.nl](http://www.CBS.nl)

[www.diversityatwork.net](http://www.diversityatwork.net)

[www.ikbenharrie.nl](http://www.ikbenharrie.nl)

[www.kiwaprisant.nl](http://www.kiwaprisant.nl)

[www.UMCG.nl](http://www.UMCG.nl)

[www.UWV.nl](http://www.UWV.nl)

[www.zorgvisie.nl](http://www.zorgvisie.nl)

CBS prognose kerncijfers 2007-2025 verkregen op 3 maart 2011

geraadpleegd 23 april 2011

geraadpleegd op 5 april 2011

geraadpleegd op 5 februari 2011

geraadpleegd op 2 februari 2011

geraadpleegd op 22 februari 2011

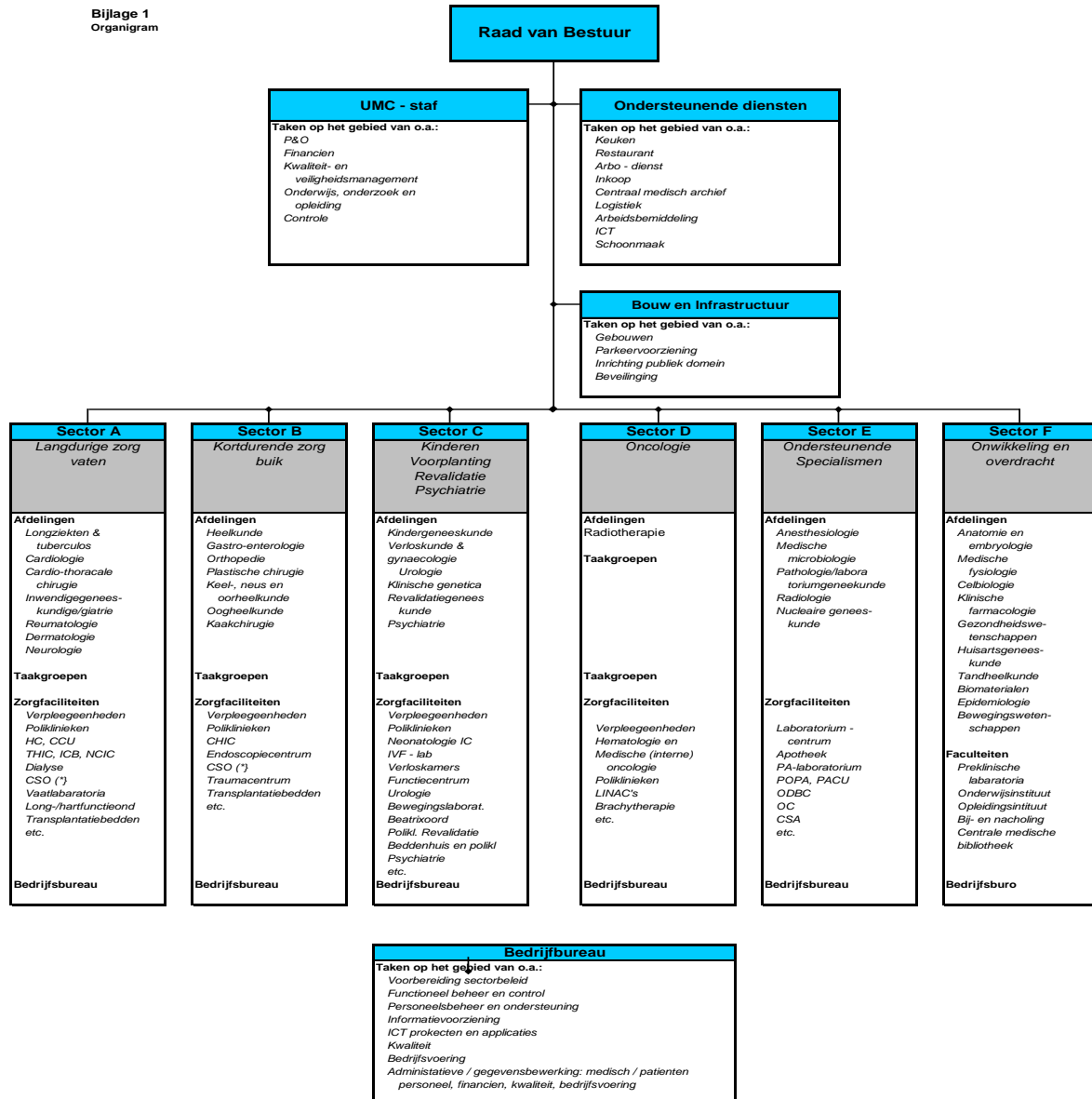
geraadpleegd op 3 maart 2011





# Bijlage 1 organogram

Bijlage 1  
Organigram



## Bijlage 2 Feiten en cijfers

Hier vindt u een aantal feiten en cijfers van het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG). De cijfers geven een indruk van de grootte van het UMCG en het aantal medische verrichtingen dat het medisch centrum in 2009 verrichtte. De cijfers zijn afkomstig uit het meest recente UMCG-jaarverslag, dat van 2009.

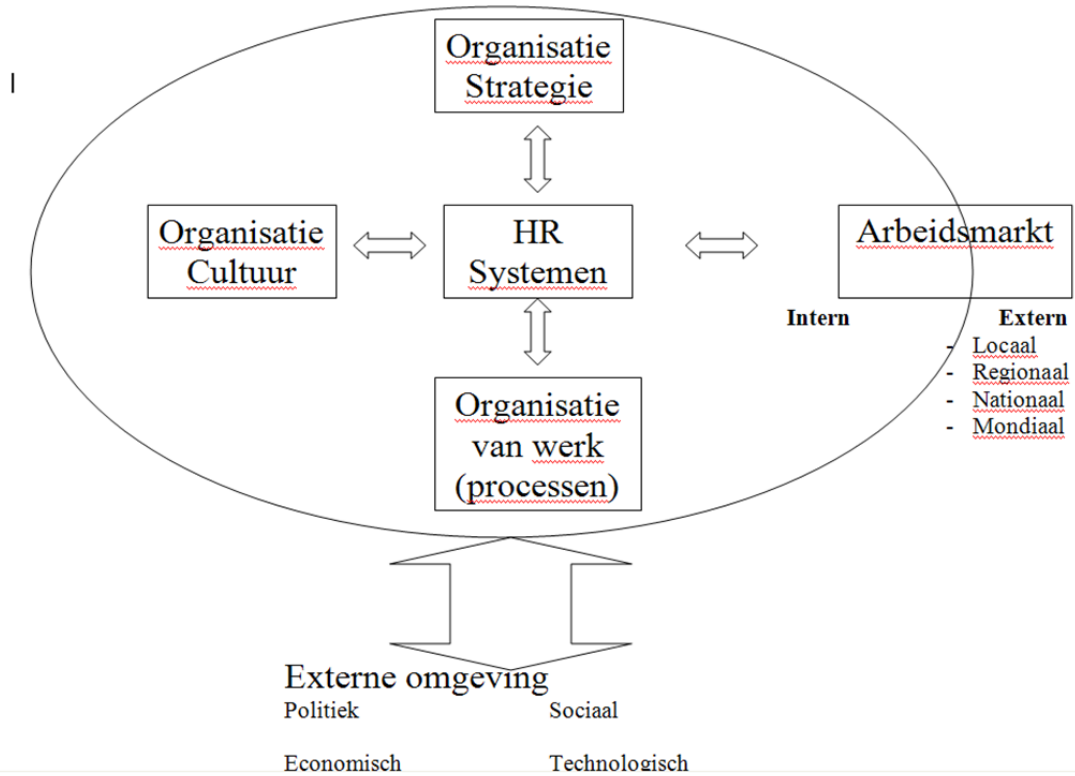
Bedden inclusief wiegen	1339
Bedbezettingspercentage	75%
Opnames	35.412
Gemiddelde verpleegduur (in dagen)	9,2
Verpleegdagen	324.954
Medewerkers UMCG	10.571
Aantal fte's	7.902
Gemiddeld percentage vrouwen	67%
Gemiddeld percentage mannen	33%
Vrijwilligers	340
Medisch studenten	3.512
Studenten Geneeskunde	2.643
Studenten Tandheelkunde	319
Studenten Bewegingswetenschappen	550
Consulten	509.867
Waarvan Centrale Spoed Opvang	41.644
Eerste polikliniekbezoeken	138.171
Dagbehandelingen	25.010
IVF-behandelingen	1.139
Open hartoperaties	1.044
Niertransplantaties	63
(Hart-)longtransplantaties	33
Dunnedarmtransplantaties	1
Beenmergtransplantaties	86

### Opmerkelijke feiten

- Centraal thema voor de kernactiviteiten patiëntenzorg, onderwijs en opleiding: Gezond en actief ouder worden
- Grootste werkgever van Noord-Nederland
- Medewerkerstevredenheid gewaardeerd met 7.3
- Het transplantatiecentrum van Nederland: het enige centrum met vergunning voor alle transplantaties
- Studie Geneeskunde als beste en Tandheelkunde als op een na beste gewaardeerd in Keuzegids Hoger Onderwijs
- 294 artsbullen
- 140 promoties
- 1.799 wetenschappelijke publicaties
- 1.951 wetenschappelijke onderzoekers
- 1.219 keer het Mobiel Medisch Team in actie

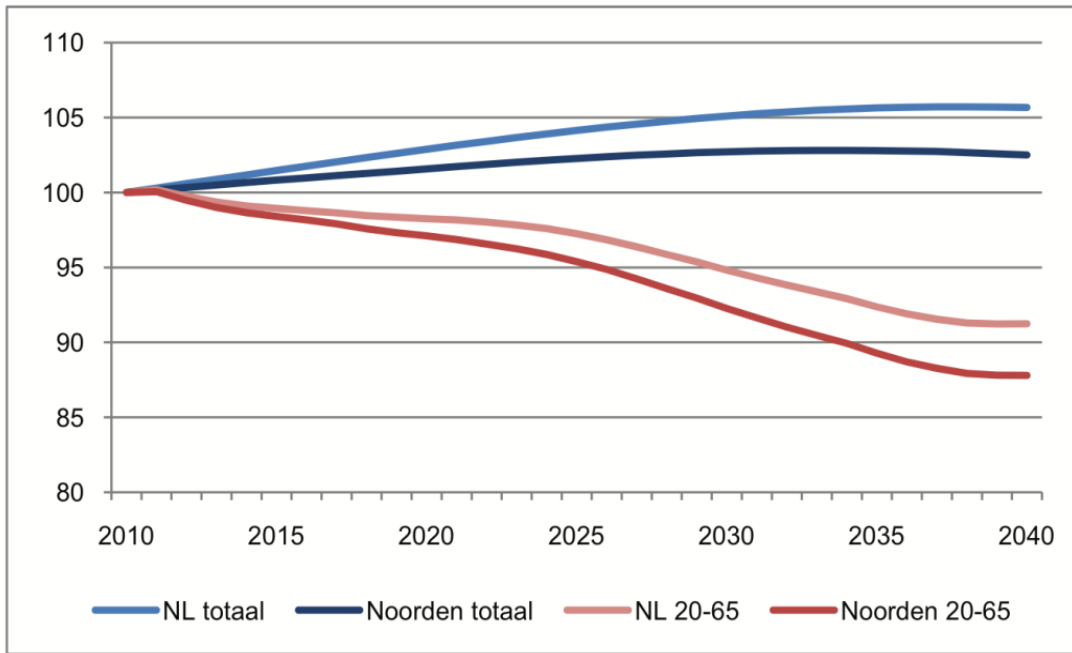
## Bijlage 3 5-factorenmodel Baron en Kreps

5 factoren model van Baron en Kreps (1999)



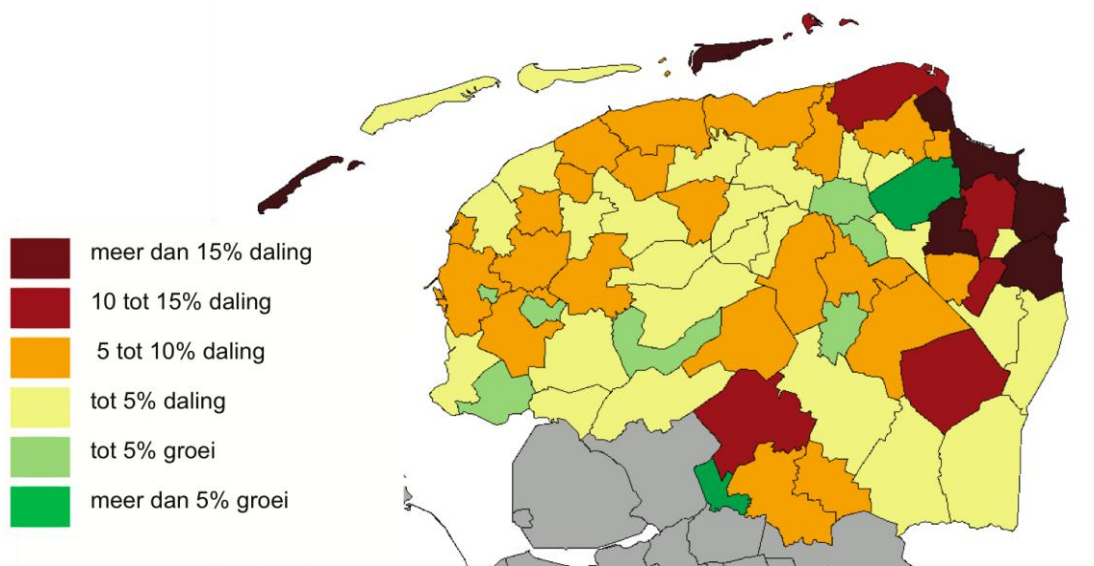
**Model 1** 5 factoren model Baron en Kreps (1999)

## Bijlage 4 Prognoses en ontwikkelingen beroepsbevolking



Bron: CBS

**Grafiek 4** Prognose ontwikkeling bevolking en beroepsbevolking CBS, Indexcijfers 2010 = 100



Bron: CBS

**Grafiek 5** Ontwikkeling beroepsbevolking (20-65 jaar) 2010 – 2020

## Bijlage 5 Informatie Data-analyse

### Inventarisatie van het personeelsbestand

#### Leeftijdsopbouw

Allereerst is er gekeken naar de leeftijdsopbouw van het totale personeelsbestand van het UMCG over de jaren 2005 t/m 2010, vervolgens zijn deze getallen vertaald naar percentages en in onderstaande tabel verwerkt.

Leeftijdscategorie	2005	2006	2007	2008	2009	2010
tot 25 jaar	549	585	767	868	1035	1011
25 – 35 jaar	1980	2157	2609	2705	2751	2763
35 – 45 jaar	2265	2295	2485	2475	2564	2518
45 – 55 jaar	2184	2254	2617	2665	2744	2720
55 jaar en ouder	940	1071	1417	1584	1707	1874
Eindtotaal	7918	8362	9895	10297	10801	10886

46

Leeftijdscategorie	2005	2006	2007	2008	2009	2010
tot 25 jaar	6,9%	7,0%	7,8%	8,4%	9,6%	9,3%
25 – 35 jaar	25,0%	25,8%	26,3%	26,3%	25,5%	25,4%
35 – 45 jaar	28,6%	27,5%	25,1%	24,0%	23,7%	23,1%
45 – 55 jaar	27,6%	26,9%	26,5%	25,9%	25,4%	25,0%
55 jaar en ouder	11,9%	12,8%	14,3%	15,4%	15,8%	17,2%
Eindtotaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabel 3** leeftijdsopbouw personeel UMCG in aantallen en percentages over de jaren 2005 t/m 2010

## 55+ers

Verdeling van de 55+ers over de afdelingen binnen het UMCG.

Er zijn een groot aantal afdelingen waarvan meer dan 17,2% van het aantal medewerkers 55 jaar en ouder zijn. In de onderstaande tabel is van een 21-tal afdelingen weergegeven waarvan meer dan 21% van de personele populatie 55 jaar of ouder is.

	aantal 55+ers	aantal 55+ers	aantal werkn.	aantal werkn.	% 55+ per afdeling	% 55+ per afdeling
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Urologie	16	16	73	75	21,9%	21,3%
Centrale Spoedopvang	19	20	92	93	20,7%	21,5%
Bedrijfsbureau sector A	12	16	73	74	16,4%	21,6%
Afdeling Orthopedie	3	7	32	32	9,4%	21,9%
Afdeling Dermatologie	6	8	34	36	17,6%	22,2%
Afdeling Longziekten en TBC	12	13	46	55	26,1%	23,6%
Arbeid en Gezondheid	4	8	26	33	15,4%	24,2%
Bedrijfsbureau sector B	12	13	56	53	21,4%	24,5%
Afdeling Maag-Darm-Leverziekten	7	6	25	23	28,0%	26,1%
Bedrijfsbureau sector E	6	6	25	22	24,0%	27,3%
Functioneel- en Gegevensbeheer	11	12	44	42	25,0%	28,6%
Psychiatrie	108	115	400	377	27,0%	30,5%
Bouw en Infrastructuur	29	28	90	86	32,2%	32,6%
Financiële administraties	12	13	31	39	38,7%	33,3%
Raad van Bestuur	14	11	33	32	42,4%	34,4%
Bureau Inkoop	10	9	26	25	38,5%	36,0%
Document. Informatiemanagement	4	4	9	9	44,4%	44,4%
Medische Techniek	17	20	43	44	39,5%	45,5%
Personeel en Organisatie	12	33	33	69	36,4%	47,8%
Medische Zaken	1	2	5	4	20,0%	50,0%
Directie	9	9	14	15	64,3%	60,0%

**Tabel 4** 21 afdelingen van het UMCG waarvan meer dan 21% van de personele populatie 55 jaar of ouder is.

## Stagiaires

Afdelingen die structureel stagiaires hebben geplaatst over de periode 2005 tot en met 2010. In de eerste twee kolommen zijn het aantal stagiaires opgenomen dat in het jaar 2009 en 2010 zijn geplaatst op de afdelingen. In de laatste 2 kolommen is berekend wat het percentage stagiaires op de afdeling is in verhouding met het totaal aantal medewerkers op de afdeling (dit totaal aantal medewerkers is exclusief stagiaires).

	aantal stag. 2009	aantal stag. 2010	aantal werkn. 2009	aantal werkn. 2010	% stag. 2009	% stag. 2010
Pathologie	15	0	212	214	6,6%	0,0%
Afdeling Kaakchirurgie	0	1	81	78	0,0%	1,3%
Radiotherapie	2	3	194	200	1,0%	1,5%
Facilitaire Dienst	9	13	718	680	1,2%	1,9%
Afdeling Oogheelkunde	3	1	39	38	7,1%	2,6%
Dermatologie*	1	1	34	36	2,9%	2,7%
Kindergeneeskunde	15	21	701	694	2,1%	2,9%
Psychiatrie*	18	15	400	377	4,5%	3,8%
Nuclaire Geneeskunde	1	2	38	43	2,6%	4,4%
ICT	7	7	146	142	4,6%	4,7%
Obstetrie en Gynaecologie	6	15	302	294	1,9%	4,9%
Chirurgie	10	19	371	357	2,6%	5,1%
Urologie*	2	4	73	75	2,7%	5,1%
Klinische Genetica	19	12	119	219	13,8%	5,2%
Medische Microbiologie	16	10	147	156	9,8%	6,0%
Radiologie	8	14	198	195	3,9%	6,7%
Afdeling Interne Geneeskunde	16	12	155	147	9,4%	7,6%
Klinische Farmacie en Apotheek	20	13	150	152	11,8%	7,9%
Thoraxcentrum	19	13	130	131	12,8%	9,0%
Afdeling Keel-Neus-Oorheelkunde	6	7	61	69	8,9%	9,2%
Afdeling Neurochirurgie	4	2	18	18	18,2%	10,0%
Wenckebach Instituut	30	28	211	207	12,5%	11,9%
Centrum voor Sportgeneeskunde	5	4	29	26	14,7%	13,3%
Afdeling Neurologie	12	14	73	72	14,1%	16,3%
Afdeling Orthopedie*	4	7	32	32	11,1%	18,0%

\* Deze afdelingen staan tevens in de lijst met het hoogste % 55+ers per afdeling.

**Tabel 5** Afdelingen die structureel stagiaires hebben geplaatst over de periode 2005 tot en met 2010



## Bijlage 6 Vragenlijst ten behoeve van de diepte-interviews

1. Overall lees je over toekomstige ontgroening en vergrijzing, hoe kijk jij hier tegenaan?  
Zie je al problemen binnen jullie sector?  
Zo ja, zijn jullie hier proactief mee bezig?
2. Wat is jouw visie op het laten participeren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?
3. Ken je initiatieven in deze richting binnen jullie sector?
4. Ken je initiatieven bij andere sectoren binnen het UMCG?
5. Ken je initiatieven in deze richting buiten het UMCG?
6. Wat zou er moeten gebeuren om dergelijke initiatieven kans van slagen te geven?
7. Hoe zouden deze initiatieven vervolgens binnen het UMCG gerealiseerd kunnen worden?
8. Hoe wordt er aangekeken tegen stagiaires op ondersteunende afdelingen?
9. Ben je op de hoogte van de diensten die het Studentenbureau aanbiedt?
10. Moet er een quota komen op het aantal stagiaires (in ondersteunende functies) dat een afdeling moet afnemen per jaar? En op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt?
11. Stel dat iedereen enthousiast is over het frequenter plaatsen van stagiaires, ook op de afdelingen die niet met het primaire proces werkzaam zijn en dat men een visie gaat ontwikkelen en uitdragen dat er meer met werkgelegenheidsprojecten gedaan gaat worden. Iedereen zet de schouders eronder en gaat aan de slag. Een ideaalplaatje; Wat voor consequenties heeft dit voor de organisatorische inrichting?
12. Zijn er nog vragen die wij niet hebben gesteld, maar wel hadden moeten stellen?

## Bijlage 7 Verstuurde vragenlijst naar de 7 ander UMC's

Deze vragen zijn met een inleiding, namens Grietje Alting en Gerda Bouma, door een collega van de 'Driehoek' naar de contactpersonen, die persoonlijk bekend zijn in de andere UMC's, middels de e-mail verstuurd.

### Vergrijzing

1. Is er sprake van vergrijzing binnen uw organisatie?
2. Zo ja, welke maatregelen worden genomen om het probleem van de vergrijzing op te vangen?

### Visie

3. Wat is de visie van uw organisatie op de participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals werklozen en arbeidsgehandicapten?

### Stagebeleid

4. Hoe worden binnen uw organisatie stages geregeld?
5. Hoe worden de niet verpleegkundige stages geregeld?
6. Wordt er binnen uw organisatie ook gewerkt met traineeships?

### Maatschappelijke verantwoording

7. Worden binnen uw organisatie ook werkgelegenheidsprojecten gerealiseerd?

### Personeelsbestand

8. Hoeveel medewerkers zijn er op dit moment bij jullie werkzaam?  
Hoeveel Wajongers zijn er binnen uw UMC werkzaam?