

Gedreven door kennis,
bewogen door mensen

Beter worden
in het Radboud!
De weg ...

UMC St Radboud
Nijmegen, oktober 2007

Voorwoord

‘Beter worden in het Radboud!’ Véél beter. Gewoon top! Dat waren de eerste woorden van onze ambitie, vastgelegd in het boekje dat u in juni van ons ontvangen heeft. U allemaal. Het gaat ook over ons allemaal. Over het UMC St Radboud, ons UMC.

Wij waren blij, verheugd, zeer verheugd zelfs met uw reacties op het boekje *‘Beter worden in het Radboud!’*. Met uw reacties tijdens en na de bijeenkomsten afgelopen juni en juli. Met onze dialoog. Wij ontvingen schriftelijke reacties van een groot aantal eenheden en individuele medewerkers. En natuurlijk de reacties van de formele medezeggenschaps- en adviesorganen.

U bent unaniem positief over onze visie op de besturing en de organisatie-inrichting van het Radboud ‘nieuwe stijl’. U geeft aan dat u snapt waarom deze weg gekozen is. Natuurlijk bent u ook kritisch en heeft u vragen. Dat is goed, want dát is de houding waarmee wij blijven koersen op de weg van *‘Beter worden in het Radboud!’*.

Wij verlangen een positief kritische houding van u. Naar ons, naar uzelf en naar elkaar. Wij verwachten van u dat beter worden, óók voor u, begint bij uzelf. U wilt toch ook bij de top horen? Het liefst bovenaan. Dat wij als UMC maximaal gebruik maken van uw kwaliteiten? Iedereen in dit UMC draagt bij aan excellent onderzoek en onderwijs, aan steengoede patiëntenzorg!

De komende jaren worden intensief. Heel intensief. Wij zullen elkaar hard nodig hebben. Dit alles schept een band. Het creëert de houding die wij als UMC nodig hebben om de top te bereiken en aan de top te blijven. De houding die hoort bij een gasthuis met kwaliteit.

Niet alleen tijdens de verandering. Zeker ook daarna als wij op orde zijn en werken volgens de nieuwe spelregels.

'Beter worden in het Radboud!' Wij gaan op weg. Samen op weg. Wij zijn ervan overtuigd dat wij er allemaal plezier in gaan hebben! De uitdaging is er en de voorwaarden voor succes liggen voor het oprapen. *Gedreven door kennis, bewogen door mensen!* In ons UMC. Het UMC St Radboud.

Emile Lohman
Voorzitter Raad van Bestuur,
UMC St Radboud

Inhoudsopgave

De weg...

Voorwoord

1	<i>Beter worden in het Radboud!</i>	6
1.1	Ambitie	6
1.2	Aanleiding en doel	7
1.3	Strategische overwegingen	8
1.4	Dit boekje	8
2	<i>Reacties, adviezen en besluitvorming</i>	10
3	<i>De nieuwe organisatie en de weg ernaartoe</i>	13
3.1	Primaire afdelingen	13
3.2	Onderzoeksinstituten	17
3.3	Onderwijsinstituten	19
3.4	Centra	21
3.5	Servicebedrijf	22
3.6	Raad van Bestuur	24
3.7	Concernstaf en directoraten	25
3.8	Instituut voor Kwaliteit en Veiligheid	28
3.9	Laboratoria	30
4	<i>Medezeggenschaps- en adviesorganen</i>	31
4.1	Ondernemingsraad	31
4.2	Verpleegkundige AdviesRaad	32
4.3	Stafconvent	32
4.4	UMC-Raad	33
4.5	CliëntenRaad Academische Ziekenhuizen	33
5	<i>Randvoorwaarden</i>	34
6	<i>Proces in tijdsstappen</i>	37
7	<i>Nawoord</i>	38
	<i>Bijlagen</i>	
1.	Overzicht huidige afdelingen	39
2.	Het proces in tijdsstappen	40

1 Beter worden in het Radboud!

Hoewel waarschijnlijk voor u voorbij gevlogen, is een zomer lang. En juni is alweer even geleden. Zonder in herhaling te willen vervallen, denken wij dat wij u helpen door in dit boekje nog eens voor u op een rijtje te zetten hoe onze visie, *'Beter worden in het Radboud!'*, en het vervolg erop tot stand zijn gekomen. Vanuit welke ambitie wij elk onderdeel uitwerken. Nog eens kort een uitleg over het gekozen organisatiemodel en de gemaakte keuzes. Ook de strategische overwegingen die aan de basis van de te nemen route liggen worden nog eens kort uitgelegd. In het vorige boekje hebben wij het uitgebreid voor u opgeschreven. In dit hoofdstuk geven wij u de kern ervan weer.

1.1 Ambitie

Beter worden, veel beter. Gewoon top. In ons UMC. Iedere dag opnieuw. Excelleren in onderwijs en onderzoek en de beste patiëntenzorg bieden. Voor al onze klanten. Extern en intern.

Onze organisatie en besturing moeten de voorwaarden scheppen om onze ambities waar te kunnen maken zodat zij, onze klanten, er allemaal beter van worden.

Het begrip klanten heeft voor een UMC een veelzijdige invulling. Intern zijn en hebben wij allemaal klanten. In samenspel zorgen wij voor een soepel verloop van ieders dagelijkse werkzaamheden. Extern zijn bijvoorbeeld de Radboud Universiteit en de studenten evenzeer onze klanten als de patiënten en de verwijzers en zo ook de collega-wetenschappers en de toezichhouders.

Het zijn onze klanten die bepalen of wij het beter doen. Niet wij. Wij zijn aan hen verplicht om open en eerlijk te zijn en te leren van hun feedback. Zij mogen van ons UMC verwachten dat het bij de top hoort. Toonaangevend en vernieuwend. Wij, het UMC St Radboud.

1.2 Aanleiding en doel

Het antwoord op de vraag waarom deze verandering moet, is simpel en geldt voor iedereen die in ons UMC werkt. Het antwoord ligt intern en extern.

Intern

Wij hebben een stevige ambitie. Wij willen niet zomaar goed worden, maar onderscheidend goed en voor de klant herkenbaar de beste. Op alle drie de kerntaken: onderzoek, onderwijs en patiëntenzorg. Ons recente verleden is echter niet best. Nog steeds heerst er een collectief gevoel van machteloosheid en ontduiken wij vaak onze verantwoordelijkheid. Velen hebben nog steeds niet de instelling de beste te willen zijn. Wij lijken onze identiteit verloren te hebben, terwijl de Radboudwaarden onze ambitie zo versterken. Het is zaak te leren van wat er is misgegaan en dat kunnen wij. Dat kunnen wij ook in een hoog tempo: neem het voorbeeld van de crisis rondom de hartchirurgie. Het is essentieel een open, eerlijke en kritische houding te hebben en allemaal onze verantwoordelijkheid te nemen. Allemaal weten wij dat wij anders met elkaar aan en in ons UMC willen werken. Dit weten wij al heel erg lang. ‘Gewoon *doen*’, is het antwoord. ‘Gewoon *zelf* aan beginnen’. ‘Gewoon *nul*’.

Extern

De ‘nieuwe werkelijkheid’ in de zorg is een feit. Toenemende competitie en concurrentie, de lijstjes, de marktwerking. Het is er en het is niet meer weg te denken. De markt is bepalend en de klant bepaalt. Met als gevolg: nóg hogere eisen aan prestaties en transparantie. Klantbewustzijn is het kernbegrip in die nieuwe werkelijkheid. Klantbewust in onderzoek, onderwijs en patiëntenzorg. Veel nieuw en veel tegelijk. Veel relatief onbekend.

Het moet en het kan

Onze ambitie, ons recente verleden en de nieuwe werkelijkheid dwingen ons tot verbetering. Het moet. Uw reacties op het vorige boekje, ‘*Beter worden in het Radboud!*’, geven ons het vertrouwen dat het kan. Velen willen. Zeer velen zijn enthousiast. Mits wij met zijn allen de voorwaarden scheppen om onze ambities te realiseren. Een sterke verbetering in onze houding en ons gedrag. En een organisatie en besturing die gebaseerd zijn op onderscheid naar soorten klanten, zodat onze klanten optimaal worden bediend. Een organisatie-inrichting die de voorwaarden schept extern en intern te excelleren. Eenduidig en transparant. Eenvoudig in de directe lijnen. Een directe sturing van de Raad van Bestuur op de primaire processen. Heldere taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

1.3 Strategische overwegingen

Bij het opstellen van het vorige boekje is gebruik gemaakt van de in- en externe kritieken op ons UMC. Er is gekeken naar en vergeleken met de praktijk van andere UMC's. De conclusie was helder. Kies wat past. Past bij de Nijmeegse situatie. Bij de lessen uit het recente verleden. Bij de nieuwe werkelijkheid. Bij marktwerking. Bij de komende jaren. Bij vele en grootse veranderingen tegelijk. Kies iets dat duidelijk anders is dan wat het was. Voorkom oud c.q. remmend gedrag.

Wij hebben gekozen voor een helder profiel. Voor profilering op zes wetenschappelijke speerpunten. In zes onderzoeksinstituten. Het nieuwe organisatie-model ondersteunt het succes van de instituten.

Wij hebben gekozen voor een organisatie-model dat zich relatief eenvoudig laat aanpassen aan externe en interne ontwikkelingen. Dat de voorwaarden creëert om al onze ambities waar te maken en dat de fouten die wij in het verleden hebben gemaakt helpt te voorkomen:

- Verantwoordelijkheden worden eenduidig belegd.
- De integrale verantwoordelijkheden voor onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg komen in de lijn.
- Er komt volle aandacht voor de primaire processen. De primaire afdelingen zijn leidend, hebben een directe lijn naar de Raad van Bestuur en zijn integraal verantwoordelijk. Integraal verantwoordelijk voor resultaten op de drie kerntaken en ook integraal verantwoordelijk voor synergie en samenwerking, een gezonde economische bedrijfsvoering en voor tevreden klanten.
- Er komt één Servicebedrijf voor professionele ondersteuning en dienstverlening.
- Sleutelposities worden kwalitatief hoogwaardig bemenst.

Wij kiezen voor een jaarlijkse strategieontwikkeling totdat de organisatie rijp is voor een meerjarige strategische vooruitblik.

1.4 Dit boekje

Dit boekje beschrijft de weg naar een beter Radboud, de route. Wij zijn onze weg begonnen in juni, met ons eerste boekje en alle presentaties. Tot eind augustus hebben wij uw schriftelijke reacties in ontvangst genomen. Op 18 september hebben wij op basis van uw adviezen een aantal belangrijke besluiten genomen. De besluitenlijst vindt u op ons intranet. Nu, in oktober, brengen wij dit boekje voor u uit. In dit boekje vindt u de nieuwe organisatie en de weg ernaar toe verder uitgewerkt. Wij geven u inzicht in het proces en in de randvoorwaarden die wij creëren voor een soepel verloop.

Uiteraard roept een plan als dit altijd veel vragen op. Iedereen vraagt zich af: 'Wat betekent dit voor mij?' Uw vragen zijn heel begrijpelijk, maar het is een onmogelijke opgave om ze allemaal in één boekwerkje te beantwoorden. De lijn voor dit boekje is dat datgene wat ons allemaal

aangaat, hierin te vinden is. De verschillende onderdelen van deze verandering worden uitgewerkt in deelprojecten. U zult in dit boekje zien dat wij op sommige onderdelen verder zijn dan op andere. Zo zijn er al vergevorderde plannen voor bijvoorbeeld het Instituut voor Kwaliteit en Veiligheid en de vorming van de Concernstaf.

2 Reacties, adviezen en besluitvorming

Wij waren blij, verheugd, zeer verheugd zelfs met uw reacties op het boekje *'Beter worden in het Radboud!'*. Met uw reacties tijdens en na de bijeenkomsten afgelopen juni en juli. Met onze dialoog. Wij ontvingen schriftelijke reacties van een groot aantal eenheden en individuele medewerkers. En natuurlijk de reacties van de formele medezeggenschaps- en adviesorganen.

U bent unaniem positief over onze visie op de besturing en de organisatie-inrichting van het Radboud 'nieuwe stijl'. U geeft aan dat u snapt waarom deze weg gekozen is. Natuurlijk bent u ook kritisch en heeft u vragen. Dat is goed, want dát is de houding waarmee wij blijven koersen op de weg van *'Beter worden in het Radboud!'*.

'Onderweg' zullen wij steeds meer van uw vragen kunnen beantwoorden. Zodra wij duidelijkheid hebben, bieden wij die ook.

Verduidelijking

De medezeggenschaps- en adviesorganen hebben ons gevraagd om verduidelijking op een aantal punten. In dit boekje lichten wij ze toe:

- **De rol van de bedrijfsleider:**
Paragraaf 3.1 beschrijft de taak en de positie van de bedrijfsleider.
- **De positie van het OK-bedrijf:**
Paragraaf 3.1 (laatste alinea) geeft een toelichting op de positie van het OK-bedrijf.
- **De centra:**
Paragraaf 3.4 geeft een uitgebreide toelichting op de centra. Wij willen hier benadrukken dat zowel voor de centrumvorming als voor de genoemde mogelijke fusies van

afdelingen geldt dat er géén nieuwe bestuurslaag tussen afdelingen en de Raad van Bestuur komt. Bij de beoordeling van de door de afdelingen op te stellen bedrijfsplannen letten wij daar scherp op.

- *Het Instituut voor Kwaliteit en Veiligheid:*
Paragraaf 3.8 beschrijft het Instituut voor Kwaliteit en Veiligheid.

Bezorgdheden, belangen en verzoeken

De medezeggenschaps- en adviesorganen hebben ons ook zaken meegegeven ter overweging. Er zijn bezorgdheden geuit, belangen benadrukt en verzoeken voorgelegd. Hieronder gaan wij kort in op de belangrijkste onderwerpen:

- Aan de Raad van Bestuur is gevraagd om de betrokkenheid van de Ondernemingsraad te garanderen tijdens de organisatieontwikkeling. Wij hebben voorgesteld om met een door de OR gemandateerde (begeleidings)commissie regelmatig te overleggen over de voortgang. In dit overleg wordt ook besproken hoe de OR in de diverse stadia van de ontwikkeling in de gelegenheid wordt gesteld om tijdig te adviseren.
- Er is behoefte aan inzicht in de communicatie over en tijdens het verandertraject. Wij rekenen het tot onze verantwoordelijkheid om gedurende het gehele proces zorgvuldig te communiceren met de medewerkers en de medezeggenschaps- en adviesorganen.
- Er is een zorg geuit over de status van het sociaal plan en het overleg met de bonden. De Raad van Bestuur overlegt in de komende maanden met de vakbonden over de vraag of het sociaal plan toereikend is voor de organisatieontwikkeling.
- Het belang van het gebruik van assessments in benoemingstrajecten is benadrukt. De Raad van Bestuur onderschrijft het belang van het assessment als één van de hulpmiddelen bij de benoeming van leidinggevenden.
- Wij ontvingen het verzoek om de Onderzoeksraad een bredere samenstelling te geven. De Raad van Bestuur ondersteunt dit niet. De Onderzoeksraad kan zich waar nodig laten bijstaan door (al dan niet externe) adviseurs. Dit wordt nader uitgewerkt in een reglement.
- Er is een zorg geuit over de positie van de verpleegkundigen en paramedici in de lijn. Die bezorgdheid delen wij niet. Integendeel: wij zijn ervan overtuigd dat de verpleegkundige en paramedische disciplines in de nieuwe organisatie eerder een sterkere dan een zwakkere positie hebben, doordat:
 - de hoofdverpleegkundige veelal zitting heeft in het afdelings-MT;
 - er in de Concernstaf expliciet aandacht komt voor de verpleegkundige en paramedische disciplines;
 - de rol van de VAR wordt versterkt;
 - de VAR een expliciete rol krijgt in het Instituut voor Kwaliteit en Veiligheid;
 - er een ambitieus Instituut voor Verpleegkundige, Paramedische en Analisten-Opleidingen wordt ingericht.

- Er is aandacht gevraagd voor de inbedding van de paramedische disciplines in de nieuwe organisatie.
Volgens onze definitie (paragraaf 3.1) vormen de groepen paramedici geen afdelingen. Deze groepen zijn onderdeel van een afdeling. Samen met de paramedici onderzoeken wij bij welke afdelingen de onderscheiden groepen het beste kunnen worden ondergebracht.

Dialog

Ook in de komende tijd gaan wij graag de dialoog met u aan. In de afzonderlijke deelplannen wordt aangegeven of en op welk moment voorstellen ter advisering worden voorgelegd aan de medezeggenschaps- en adviesorganen. Wij ontvangen intussen graag uw reacties, bijvoorbeeld via: beterworden@com.umcn.nl.

3 De nieuwe organisatie en de weg ernaartoe

Organiseren vanuit het klantperspectief. Optimaal *klantgericht* kunnen zijn. Dat is de basis voor alle keuzes die gemaakt zijn voor de nieuwe organisatie. *'Beter worden in het Radboud!'* gaat uitgebreid in op de visie. In dit tweede boekje geven wij een verdere uitwerking. Uiteraard hebben wij hierbij dankbaar gebruik gemaakt van al uw reacties en adviezen. Van de dialogen die deze zomer ontstaan zijn na het uitkomen van het vorige boekje: de visie voor ons UMC, door u omarmd.

In dit hoofdstuk is alleen datgene uitgewerkt wat ons allemaal, UMC-breed, aangaat. De detailuitwerkingen worden in deelprojecten vormgegeven.

3.1 Primaire afdelingen

Het is al vaak gezegd de afgelopen periode: 'In de nieuwe organisatie staan de primaire processen centraal: onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg'. Zoals beschreven in hoofdstuk 4 van *'Beter worden in het Radboud!'* wordt het organisatiemodel opgebouwd vanuit de primaire afdelingen. Wij onderscheiden primair extern gerichte afdelingen en primair intern gerichte afdelingen. Als definitie voor het begrip 'afdeling' hanteren wij:

Een afdeling is een voor de klant herkenbare, zelfstandige entiteit met een expliciete wetenschappelijke opdracht en met minstens één medische of een daaraan gelijkgestelde vervolgopleiding. In de afdeling is minimaal één leerstoel ondergebracht. Een afdeling is in staat om zelfstandig een gezonde economische bedrijfsvoering te realiseren. Dit houdt in dat de afdeling financieel gezond is en doelmatig werkt.

Een afdeling ‘nieuwe stijl’ stelt zijn eigen bedrijfsplan op en toont binnen twee jaar aan dit plan te kunnen waarmaken. Daarmee laat de afdeling zien dat ze als zelfstandige entiteit kan functioneren. Een afdeling heeft één eindverantwoordelijke: het afdelingshoofd.

Selectieproces afdelingen

Voordat wij echt een organisatie zijn die zijn basis heeft in de primaire afdelingen gaat er nog veel gebeuren. Niet alleen UMC-breed, zeker ook in de afdelingen. Voor afdelingen is een selectieproces gedefinieerd. De kern daarvan is dat zij een ‘startbrevet’ nodig hebben voordat ze als een afdeling ‘nieuwe stijl’ mogen starten. Het startbrevet is een door de Raad van Bestuur goedgekeurd bedrijfsplan. Daarmee beginnen voor de afdelingen de ‘bewijsjaren’: 2009 en 2010.

Alleen huidige afdelingen (zie ‘Bijlage 1 Overzicht huidige afdelingen’) kunnen zich aanmelden voor het selectieproces voor afdeling ‘nieuwe stijl’. Tweede criterium is dat zij aan de genoemde definitie voldoen. Na 2010 vervalt het eerste criterium dat alleen huidige afdelingen zich kunnen aanmelden voor een afdeling ‘nieuwe stijl’. Er ontstaat dan ruimte voor nieuwe initiatieven.

Bundeling van afdelingen

Een aantal van de huidige afdelingen biedt zich naar wij verwachten gezamenlijk aan als één afdeling ‘nieuwe stijl’. Voor sommige groepen van afdelingen is dit een verstandige keuze, bijvoorbeeld vanuit het oogpunt van kwaliteit of efficiëntie. Natuurlijk toetst de Raad van Bestuur deze combinaties: èn op het strategisch belang om zich als één afdeling te willen positioneren èn op hun huidige en toekomstige marktpositie als gezamenlijke afdeling. Vanzelfsprekend komt er per groep slechts één afdelingshoofd die verantwoording aflegt aan de Raad van Bestuur. De andere huidige afdelingen die participeren worden sub- afdelingen.

Afdelingshoofd

Als u een afdeling ‘nieuwe stijl’ wilt vormen, maakt u dat kenbaar aan de Raad van Bestuur. Direct daarna start de benoemingsprocedure voor de afdelingshoofden ‘nieuwe stijl’. Zij worden immers de eindverantwoordelijke leiders van de nieuwe afdelingen. Een assessment maakt onderdeel uit van de benoemingsprocedure. Het is een ontwikkel-assessment voor de nieuwe integrale verantwoordelijkheid die de hoofden gaan dragen. Tot het afgeven van het ‘startbrevet’ krijgt het beoogde hoofd de titel *afdelingshoofd ‘elect’*. Pas als het startbrevet is afgegeven (ofwel het bedrijfsplan is goedgekeurd) vindt de definitieve benoeming tot afdelingshoofd ‘nieuwe stijl’ plaats.

Bedrijfsplan

Na zijn benoeming stelt het afdelingshoofd ‘elect’ volgens een vastgesteld format en op basis van begeleiding in een leergang, een bedrijfsplan op en dient dat in bij de Raad van Bestuur. In het bedrijfsplan staat klantgerichtheid centraal en zijn de markt- en financiële verwachtingen opgenomen. Ook de rol van de bedrijfsleider, de vorming van het managementteam, de samenwerking en de inrichting van de afdeling zijn er in uitgewerkt.

Dit plan wordt vóór de zomer van 2008 bij de Raad van Bestuur ingediend. De Raad van Bestuur beoordeelt de bedrijfsplannen op nog nader te definiëren criteria (financiële, personele, kwaliteits- en veiligheids-, organisatie- en samenwerkingscriteria). Na de zomer worden de afdelingen ‘nieuwe stijl’ definitief bepaald.

Bedrijfsleider

De bedrijfsleider krijgt van het afdelingshoofd het mandaat voor het operationele management in de afdeling (logistieke, personele en financiële zaken), de organisatie van het werk in een afdeling en de samenwerking tussen afdelingen. Het afdelingshoofd bepaalt hiermee de precieze invulling van de rol van de bedrijfsleider en kan ervoor kiezen ook inhoudelijke zaken aan de bedrijfsleider over te laten. Als het afdelingshoofd beslist om een breder MT in te richten is te verwachten dat ook de hoofdverpleegkundige daarin wordt opgenomen.

De Raad van Bestuur benoemt topmanagement

In de overgangsfase naar het Radboud ‘nieuwe stijl’ heeft de Raad van Bestuur de laatste stem in de beoordeling en de benoeming van de bedrijfsleider. De Raad van Bestuur doet dit door een (voorgenomen) benoeming door het afdelingshoofd ‘elect’ al dan niet goed te keuren. Op eenzelfde wijze benoemt de Raad van Bestuur in deze fase eventuele andere MT-leden c.q. topmanagers die een sleutelpositie hebben in het succes van het Radboud ‘nieuwe stijl’.

Eigen middelen

Een afdeling is volledig zelfvoorzienend. In haar bedrijfsplan werkt de afdeling uit hoe de middelen worden georganiseerd en hoe hierover verantwoording wordt afgelegd aan de Raad van Bestuur.

In principe heeft een afdeling dus eigen (medisch wetenschappelijk, verpleegkundig, analytisch, administratief en ondersteunend) personeel, een eigen polikliniek, verpleegafdeling, dagbehandelingsunits en OK's.

Het huidige OK-bedrijf zien wij niet als een afdeling maar als een faciliteit/werkplaats voor de chirurgische afdelingen. Wij weten dat het huidige OK-bedrijf naar tevredenheid van de afdelingen functioneert. Daarom is besloten dat het één bedrijf kan blijven. Een passende besturingsoplossing is dat alle afdelingen die OK's gebruiken, gezamenlijk in een vorm van coöperatie het OK-gebruik besturen. Hetzelfde kan gelden voor poli's en dagbehandelingsunits.

De ondersteuning op financieel, administratief en personeel vlak wordt ingehuurd bij het Servicebedrijf.

Samenwerkingsverbanden

Afdelingen participeren in centra, ketens, onderzoeks- en onderwijsinstututen. Deze samenwerkingsverbanden zijn beschreven in *‘Beter worden in het Radboud!’*.

Voor een uitgebreide toelichting op de centra verwijzen wij u naar paragraaf 3.4. De onderzoeks- en onderwijsinstututen worden in paragraaf 3.2, respectievelijk 3.3 nader toegelicht.

Indeling centra

Belangrijk voor de centrumvorming is dat er bij het opstellen van de bedrijfsplannen een andere indeling van de centra kan ontstaan dan in 'Bijlage 6' van '*Beter worden in het Radboud!*' is opgenomen. Mogelijk leidt dat tot de vorming van enkele nieuwe centra. Er is geen discussie over de zes centra die overlappen met de zes onderzoeksinstituten. Die zijn een gegeven. Natuurlijk valt niet uit te sluiten dat deze zes centra een iets gewijzigde samenstelling kunnen krijgen. Dit is afhankelijk van de voorstellen van de afdelingen. Daarnaast is het van belang dat u weet dat de Raad van Bestuur in verband met het behoud van 'focus en massa' blijft koersen op een beperkt aantal centra.

Keteneigenaar

De uitwerking van de ketens wordt meegenomen in de bedrijfsplanontwikkeling van de afdelingen. Van belang om hier te noemen is dat in zeer bijzondere, uiterst zorgwekkende en dringende gevallen een keteneigenaar rechtstreeks, en dus zonder tussenkomst van de betrokken afdelingshoofden, het mandaat van de Raad van Bestuur krijgt om de keten op orde te brengen. Dit is altijd een tijdelijk mandaat.

Participatie in onderzoek

Afdelingen kunnen vanwege de gekozen wetenschappelijke focus in maximaal twee onderzoeksinstituten participeren. Participatie betekent dat er een Principal Investigator (PI), oftewel een (sub)themaleider, van de betreffende afdeling is benoemd in een instituut. Bij participatie in twee onderzoeksinstituten heeft een afdeling in elk van de instituten één PI. Wanneer één PI in twee onderzoeksinstituten participeert, is er sprake van 'affiliated PI-schap' in één van de twee onderzoeksinstituten. Als een afdeling het nodig acht om in meer dan twee instituten te participeren, moet het afdelingshoofd dit beargumenteren bij de Raad van Bestuur. Die zal vervolgens over de aanvraag besluiten.

Participatie in onderwijs

Afdelingen moeten hun onderwijsbijdragen met het desbetreffende instituut afstemmen en vastleggen in een onderwijsprestatieafspraken.

Projectdefinitie

'Wat er klaar is als het klaar is?'

- Afdelingshoofden 'nieuwe stijl' benoemd door Raad van Bestuur;
- Mandaatstelling en autorisatie van afdelingshoofden vastgelegd;
- Bedrijfsleiders benoemd door Raad van Bestuur;
- Bedrijfsplan per afdeling beschikbaar en 'startbrevet' afgegeven;
- Financiële en andere besturingssystemen gereed;
- Inrichting en besturing van de OK's, poli's en dagbehandelingsunits uitgewerkt;
- Centra vastgelegd;
- Participatie in onderzoeksinstituten geregeld;
- Onderwijsprestatieafspraken vastgelegd;
- Dienstverleningsafspraken met het Servicebedrijf vastgelegd;
- **Start afdeling 'nieuwe stijl' in fase 3.**

3.2 Onderzoeksinstituten

Wij hebben als UMC gekozen voor profilering op zes wetenschappelijke speerpunten (zie *'Beter worden in het Radboud!'* pagina 14). Hoe eerder wij aan het succes van deze instituten werken hoe beter. Wij hebben immers de ambitie op redelijke termijn zichtbaar de beste te zijn op die zes onderzoeksgebieden. Streven is nog dit jaar te starten met de vier nieuwe instituten:

- Oncologie;
- Infectie, Ontsteking en Herstel;
- Genetische en Metabole aandoeningen;
- Neurowetenschappen.

De afspraken van de bestaande instituten, het NCMLS en het NCEBP worden aangepast aan de eisen die het Radboud 'nieuwe stijl' hieraan stelt.

De instituten starten zodra de wetenschappelijk directeuren zijn benoemd. De wetenschappelijk directeuren van de zes onderzoeksinstituten vormen samen met de Decaan de Onderzoeksraad. De Onderzoeksraad is een beleidsvoorbereidend overleg. Het inhoudelijke overleg vindt plaats in de instituten zelf, in de instituutsraden. De instituutsraad is het collectief van de PI's van het instituut en de wetenschappelijk directeur.

PI's

In overleg met de Onderzoeksraad wordt het predicaat 'PI' verder uitgewerkt. Deze uitwerking wordt uiteindelijk bekrachtigd door de Raad van Bestuur. Onderstaand zijn de belangrijkste uitgangspunten kort samengevat.

Zoals in 'Bijlage 5 van *'Beter worden in het Radboud!'* is beschreven, zijn de PI's de top-onderzoekers met nationaal en internationaal aanzien. Verwacht wordt dat de Raad van Bestuur dit predicaat aan ongeveer 80 personen zal toewijzen. De PI's van een instituut zijn verantwoordelijk voor de resultaten van de (sub)thema's. De wetenschappelijk directeur doet voorstellen voor de benoemingen van de PI's. Op deze wijze heeft hij invloed op de thema's die van belang zijn voor het profiel van het onderzoeksinstituut.

Afstemming inhoud onderzoeksinstituut

De wetenschappelijk directeur krijgt de inhoudelijke input voor het onderzoeksprogramma van zijn eigen instituutsraad. In deze raad worden de onderzoeksplannen afgestemd, nadat de PI hierover expliciet overeenstemming heeft bereikt met zijn eigen afdelingshoofd. De wetenschappelijk directeur van het instituut is verantwoordelijk voor de kwaliteit van deze onderzoeksplannen. Naast de inhoudelijke afstemming van de PI met zijn afdelingshoofd, bespreekt de directeur de inhoud van zijn programma ook met de afdelingshoofden. Dit gebeurt in het reguliere overleg van het aan het onderzoeksinstituut verbonden centrum (zie paragraaf 3.4). In dit overleg vraagt hij de betrokken afdelingshoofden zich expliciet te verbinden aan de inhoud. Daarnaast kan hij in het overleg van het centrum gevraagd en ongevraagd inhoudelijk adviseren.

Uiteindelijk verantwoorden de betrokken afdelingen hun onderzoeksbijdrage ieder afzonderlijk aan de Raad van Bestuur. De wetenschappelijk directeur legt daarnaast verantwoording af over de ontwikkeling van het onderzoeksinstituut aan de Raad van Bestuur, in het bijzonder aan de Decaan.

Financiering

Eerste geldstroommiddelen worden door de Raad van Bestuur rechtstreeks toegewezen aan afdelingen. Het proces dat hieraan voorafgaat, ziet er als volgt uit. De PI's en onderzoekers van een afdeling genereren wetenschappelijke productie en verwerven subsidies binnen de begrenzings van het wetenschappelijk plan van het onderzoeksinstituut waarin de afdeling participeert. Op grond van deze prestaties 'verdient' de afdeling financiering in competitie met de andere afdelingen binnen het instituut.

Daarnaast worden aan de wetenschappelijk directeur middelen beschikbaar gesteld voor jong talent en nieuwe, innoverende onderzoeksinitiatieven. Dit leidt tot een voorstel aan de onderzoeksraad, waarin alle wetenschappelijk directeurs zitting hebben, voorgezeten door de Decaan. De voorstellen van de onderzoeksinstituten worden in de onderzoeksraad beoordeeld vanuit het belang van het UMC als geheel. De Raad van Bestuur besluit vervolgens over de middelentoewijzing aan de afdelingen.

Een belangrijke taak van het afdelingshoofd is het verwerven van externe onderzoeksubsidies. Voor zover het gaat om tweede, derde en vierde geldstroomprojecten geeft de wetenschappelijk directeur goedkeuring aan de subsidieaanvraag. Deze toetst de aanvraag op kwaliteit en relevantie voor het betreffende onderzoeksinstituut.

De formele contractafwikkeling voor tweede, derde en vierde geldstroomprojecten loopt via de directeur Valorisatie (paragraaf 3.7). Deze draagt zorg voor een snelle juridische, fiscale en technische screening van de projecten.

Ondersteuning

De noodzakelijke ondersteuning voor de wetenschappelijk directeurs komt uit de Concernstaf en het Servicebedrijf. Voor de secretariële en de strategisch- inhoudelijke ondersteuning is er voor de directeurs afdoende capaciteit beschikbaar in de Concernstaf. Deze medewerkers ondersteunen ook de Decaan en de onderzoeksraad in hun werkzaamheden op dit terrein.

Voor de projectadministratie levert het Servicebedrijf de gevraagde ondersteuning.

Ondersteuning op het gebied van subsidies en kennisvalorisatie kan gevraagd worden bij het nieuw te vormen Directoraat Valorisatie (paragraaf 3.7). De wetenschappelijk directeur geeft inhoudelijk fiat bij subsidieaanvragen. Het meest betrokken afdelingshoofd tekent de aanvraag tot aan het maximum van zijn autorisatie. Daarboven tekent de Raad van Bestuur.

Projectdefinitie

‘Wat er klaar is als het klaar is?’

- Onderzoeksinstituten ‘oude stijl’ opgeheven;
- Wetenschappelijk directeuren benoemd en onderzoeksinstituten ‘nieuwe stijl’ ingericht en in werking;
- Onderzoeksraad ingesteld;
- Wetenschapscommissie opgeheven;
- Wetenschapsplannen gereed;
- **Start Onderzoeksinstituten ‘nieuwe stijl’ in fase 1.**

3.3 Onderwijsinstituten

Wij moeten alle zeilen bijzetten om de toppositie in het onderwijs te behouden. Snel en effectief. Daarom hebben wij gekozen voor het inrichten van twee onderwijsinstituten: één voor de wetenschappelijke opleidingen en één voor de verpleegkundige, paramedische en analisten-opleidingen. Ieder met een eigen elan en uitstraling. Beide gericht op onderwijs-innovatie. Wij hebben grootse ambities en stellen dan ook hoge eisen aan de profilering, uitwerking, invoering en het dagelijks functioneren van de twee onderwijsinstituten. Wij vinden het dan ook belangrijk dat er veel aandacht is voor de professionalisering van de docenten. Beide instituten moeten ècht top zijn en onderscheidend op hun vakgebied(en)! Het is vanzelfsprekend dat de directeuren van de beide onderwijsinstituten voor iedereen bekende boegbeelden zijn.

Onderwijsbijdragen door afdelingen

De afdelingen leggen verantwoording af aan de Raad van Bestuur over hun onderwijsbijdragen. In een managementcontract leggen de instituten en de afdelingen hun onderwijsprestatieafspraken vast. Het succes van de onderwijsinstituten wordt immers sterk bepaald door goede samenwerking en afstemming met de afdelingen, met de praktijk.

Verantwoordelijkheden en ondersteuning

Elk onderwijsinstituut krijgt een bedrijfsleider (zie paragraaf 3.1). De onderwijsondersteuners (zoals planners, roostermakers, studiebegeleiders, commissiesecretarissen, kwaliteitsbewakers, collegezaalbeheer) zijn volledig in de instituten ondergebracht. De ondersteuning voor administratie, financiën, inkoop, personeel en faciliteiten wordt ingehuurd bij het Servicebedrijf.

Daar waar de twee instituten synergie uit hun samenwerking kunnen halen, moet er samengewerkt worden. Het streven is de instituten dichtbij elkaar te huisvesten.

De instituten zijn verantwoordelijk voor de complete onderwijsprestaties (de ontwikkeling en realisatie van de curricula). Zij leggen hierover, en over de eigen medewerkers en middelen, verantwoording af aan de Raad van Bestuur. Ook adviseren de directeuren de Raad van Bestuur over de verdeling van de onderwijsmiddelen. Daarnaast ondersteunen de instituten de Raad van Bestuur op het gebied van de strategische aspecten van de kerntaak onderwijs.

Het Instituut voor Wetenschappelijke Opleidingen (IWO)

In het IWO zijn de volgende initiële academische opleidingen ondergebracht:

- Geneeskunde (bachelor en master);
- BioMedische Wetenschappen (bachelor en master);
- Tandheelkunde (bachelor en master);
- Molecular Mechanisms of Disease (master);
- Bio-ethiek (master).

Daarnaast verzorgt het IWO de volgende (medische) vervolgopleidingen:

- Opleiding tot medisch specialist;
- Opleiding tot huisarts, verpleeghuisarts en arts voor verstandelijke gehandicapten;
- Opleiding tot sociaal geneeskundige.

Tot slot verzorgt het IWO de volgende nascholingen:

- Post-Academisch Onderwijs Geneeskunde (PAOG);
- Post-Academisch Onderwijs Tandheelkunde (PAOT).

Het IWO werkt vanzelfsprekend nauw samen met de andere faculteiten binnen de Radboud Universiteit. Daarnaast werkt het instituut samen met andere universiteiten en heeft het tot taak het onderwijs te internationaliseren en de wervingskracht (voor bachelors en masters, voor deze laatste met name ook uit vooropleidingen elders) te versterken.

In het kader van de Onderwijs- en OpleidingsRegio Oost-Nederland (OOR-ON) regisseert het instituut de opleidingen in de regionale samenwerking met de andere ziekenhuizen. Daarnaast verzorgt het de disciplineoverstijgende onderwijsactiviteiten.

Het Instituut voor Verpleegkundige, Paramedische en Analisten-Opleidingen (IVPAO)

De verpleegkundige en paramedische zorg is de basis van de ziekenhuiszorg in ons UMC. Investerings in deze initiële opleidingen zijn essentieel om deze beroepsgroepen in een vroeg stadium aan ons UMC te binden.

Wij hebben de ambitie van het IVPAO een nieuw, innovatief en marktgericht instituut te maken. Het concept is nieuw. Nieuw voor ons UMC. Het is essentieel het nieuwe concept goed te ontwikkelen en te vermarkten.

Voor een gezonde ontwikkeling van het IVPAO is het van belang te investeren in een goede samenwerking met relevante opleidingsinstellingen, met name de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) en het Regionaal Opleidingen Centrum (ROC).

Er wordt een ervaren projectleider aangetrokken om het Instituut voor Verpleegkundige, Paramedische en Analisten-opleidingen te ontwikkelen en te realiseren.

Projectdefinitie

‘Wat er klaar is als het klaar is?’

Instituut voor Wetenschappelijke Opleidingen

- Directeur benoemd;
- Bedrijfsplan gereed;
- Ingericht en bemenst;
- Onderwijsprestatieafspraken met afdelingen gereed;
- Dienstverleningsafspraken met Servicebedrijf vastgelegd;
- **Start IWO in fase 2.**

Instituut voor Verpleegkundige, Paramedische en Analisten-Opleidingen

- Projectleider aangesteld;
- Bedrijfsplan gereed;
- Ingericht en bemenst;
- Dienstverleningsafspraken met Servicebedrijf vastgelegd;
- **Start IVPAO in fase 2.**

3.4 Centra

Samenwerken is één van de belangrijkste randvoorwaarden voor de kwaliteit, veiligheid en ontwikkeling van onze patiëntenzorg. Samenwerken is essentieel in baanbrekend onderzoek. Samenwerken draagt in belangrijke mate bij aan onze zo nodige onderwijsinnovatie. Samenwerken en synergie helpen ons op weg naar een beter Radboud!

Juist omdat het zo belangrijk is, is de samenwerking in het Radboud ‘nieuwe stijl’ verankerd op afdelingsniveau. In zijn periodieke rapportage aan de Raad van Bestuur legt het afdelingshoofd verantwoording af over de samenwerking. De samenwerking wordt naast eerder genoemd in Onderwijs- en Onderzoeksinstituten, ook gestructureerd in centra en in ketens.

In ‘*Beter worden in het Radboud!*’ is een centrum gedefinieerd als een door afdelingen samen voorgesteld coöperatief samenwerkingsverband. Doel van een centrum is het stimuleren van de vakontwikkeling. Ook wordt een centrum benut om de inhoud en processen gestructureerd en regelmatig op elkaar af te stemmen.

Voor het merendeel van de te vormen centra geldt dat betrokken afdelingen nu ook al intensief met elkaar samenwerken. Het gaat veelal om afdelingen met een natuurlijke band of sterke afhankelijkheid. Door gestructureerd samen te werken ontstaat er bewust synergie.

Werkwijze

Ieder centrum heeft een regulier overleg: een niet-vrijblijvend, gestructureerd *collegiaal* overleg. Een centrum is absoluut geen hiërarchische eenheid. Het overleg bestaat uit de hoofden van de betrokken afdelingen. Uit hun midden kiezen zij een voorzitter.

Er is geen regulier overleg tussen de Raad van Bestuur en het centrum. De informatie over het reilen en zeilen van een centrum krijgt de Raad van Bestuur van de afzonderlijke afdelingen.

Correctie op ‘Beter worden in het Radboud!’

In ‘*Beter worden in het Radboud!*’ is in ‘Bijlage 6’ een opsomming gegeven van centra als was het een voorgenomen besluit. Dit is niet het geval. De opsomming in genoemde bijlage is een eerste voorzet. In hun bedrijfsplannen, die in het tweede kwartaal van 2008 afgerond worden, hebben alle afdelingen de ruimte zelf met voorstellen voor centra te komen. Voordat een centrum zich zo kan noemen moet het de goedkeuring krijgen van de Raad van Bestuur. Vaststaat dat er in ieder geval zes centra gevormd worden die verbonden zijn met de zes onderzoeksinstituten.

Ketens

De uitwerking en inrichting van de ketens wordt vastgelegd in de bedrijfsplannen van de afdelingen. Het is de expliciete verantwoordelijkheid van de betrokken afdelingen dat ketens goed georganiseerd zijn. Dat de kwaliteit en veiligheid geborgd zijn in de gehele keten. Het aanstellen van keteneigenaren is dan ook de verantwoordelijkheid van de afdelingshoofden. (Voor de toelichting op de rol van de keteneigenaar verwijzen wij naar het boekje ‘*Beter worden in het Radboud!*’).

De keteneigenaren leggen in principe verantwoording af aan de afdelingshoofden. Als een keten slecht functioneert en er risico’s ontstaan voor de patiëntveiligheid en/of de kwaliteit, kan de Raad van Bestuur tijdelijk een keteneigenaar toewijzen met verregaande bevoegdheden en een rechtstreekse lijn naar de Raad van Bestuur.

Projectdefinitie

‘Wat er klaar is als het klaar is?’

- Criteria voor centra;
- Leergang centrumvorming;
- Centra benoemd;
- Voorzitters vastgesteld;
- Gestructureerd overleg per centrum.

3.5 Servicebedrijf

Werk t u in het Servicebedrijf, dan bent u een professionele dienstverlener en geniet u ervan om een uitstekende service aan uw klanten te bieden. U heeft er plezier in om de klant snel en slim te helpen, om niet passief te wachten op een klantvraag, maar om de klant actief tegemoet te treden. En u weet dat u op die manier een belangrijke bijdrage levert om ons UMC groot te maken, om het beste UMC van Nederland te zijn. En te blijven. Ons UMC op nummer 1.

In het nieuwe Radboud verlangen wij van iedereen gastvrijheid als basishouding. Wij zijn immers een gasthuis. Wij ontvangen hier primair gasten. Ook voor degenen onder ons die niet direct in de primaire processen werken, geldt dat zij zich bewust zijn wie de uiteindelijke klant is, wie onze gasten zijn, voor wie zij hun werk doen. En zij realiseren zich dat ook interne klanten, klanten zijn en dus recht hebben op een klantgerichte aanpak en een marktconforme prijs.

‘De dienst verlenen’ is dus het motto van ons nieuw in te richten Servicebedrijf waar met elan en daadkracht de afwegingen gemaakt moeten en kunnen worden tussen belangen van individuele afdelingen en ons UMC als totaal. Een professioneel dienstverlenend bedrijf voor alle interne (en eventueel externe) klanten. Met een breed producten- en dienstenpakket met alle uitvoerende ondersteunende taken.

Werkwijze

Het Servicebedrijf organiseert haar dienstverlening zo dat deze voldoet aan de wensen van de inkoopende afdeling. Een afdeling kan kiezen of hij medewerkers uit het Servicebedrijf laat detacheren of dat hij ze inhuurt op afroepbasis.

Enerzijds is het Servicebedrijf verantwoordelijk voor de uitvoering van datgene wat de interne klant vraagt. Anderzijds is de klant in samenspraak met het Servicebedrijf verantwoordelijk voor een goede definitie van wat nodig is om zijn integrale verantwoordelijkheid waar te kunnen maken. Daarnaast biedt het Servicebedrijf diensten aan voor het Radboud in zijn algemeenheid.

Uitwerking en uitgangspunten

Het Servicebedrijf wordt aangestuurd door een directeur. Deze directeur wordt ondersteund door zijn eigen bedrijfsbureau. Voor de vorming van het Servicebedrijf is per 1 oktober een projectdirecteur benoemd. Deze directeur is de ‘kwartiermaker’ die de start van het Servicebedrijf in het komende half jaar voorbereidt. Bij de uitwerking gaat de projectdirecteur in ieder geval uit van de volgende taakgebieden en uitgangspunten voor houding, gedrag en organisatie-inrichting.

Taakgebieden:

- financieel-administratieve ondersteuning van de afdelingen);
- personeelszaken (de ondersteuning van afdelingen en centrale diensten als organisatieadvies, bureau ‘Flex’);
- facilitaire diensten en centrale services (o.a. hotel, restauratieve dienst, logistiek en inkoop);
- ICT (alle dienstverlening en het beheer).

Uitgangspunten voor houding, gedrag en organisatie-inrichting:

- een dienstverlenende houding;
- vraaggericht werken en marktconform leveren;
- actieve inbreng van eigen professionaliteit; innovatief en daadkrachtig;

- het werk staat volledig ten dienste van de gehele organisatie, het UMC;
- een uitstekende toegankelijkheid: één loket voor nieuwe vragen;
- geen eigen budget. Een deel van de kosten wordt terugverdiend door een vast percentage dat in rekening wordt gebracht bij de afdelingen. Voor het overige worden dienstverleningsafspraken gemaakt met de afdelingen;
- gedwongen winkelnering tijdens de overgangssituatie (twee jaar). In deze periode bepaalt de Raad van Bestuur de prijzen.

Projectdefinitie

‘Wat er klaar is als het klaar is?’

- Directeur benoemd (voorafgegaan door een projectdirecteur);
- Bedrijfsplan Servicebedrijf gereed;
- Veranderplan gereed;
- Overzicht te vervallen en nieuwe taken en functies;
- Organisatiemodel gereed en implementatie gestart;
- Servicebedrijf ingericht en bemenst;
- **Start Servicebedrijf in fase 2.**

3.6 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur blijft bestaan uit drie personen. Uitgangspunten zijn:

- In een Raad van Bestuur van drie leden zijn de lijnen kort. De coördinatie en eenheid van leiding zijn eenvoudiger te realiseren dan bij meer leden;
- De ‘span of control’ die ontstaat door het nieuwe organisatiemodel levert een acceptabel aantal afdelingen per bestuurslid op;
- De coördinatie- en aansturinglast wordt verkleind door uitstekende samenwerking ten behoeve van de kerntaken onder het niveau van de Raad van Bestuur;
- De Raad van Bestuur gaat voor ‘Beter worden in het Radboud! uit van voldoende en gekwalificeerde ondersteuning door de Concernstaf;
- Voor *‘Beter worden in het Radboud!’* en een aantal andere strategische dossiers (bijvoorbeeld kwaliteit en veiligheid) worden stevige en gemandateerde projectleiders aangesteld die deze dossiers onder hun leiding nemen. Daarmee kan flexibeler ingespeeld worden op de specifieke eisen die de verschillende vraagstukken stellen.

De Raad van Bestuur opereert gezamenlijk en als team. Ieder van de drie bestuursleden heeft eigen taakvelden en is vanaf 2009 eerste aanspreekpunt voor een aantal afdelingen. De verdeling van de taakvelden is onderwerp van nader gesprek in de Raad van Bestuur en het Stichtingsbestuur.

Projectdefinitie

‘Wat er klaar is als het klaar is?’

- Taakvelden- en afdelingsverdeling vastgesteld;
- Bestuursreglement vastgesteld;
- Overlegstructuren vastgesteld.

3.7 Concernstaf en directoraten

Van al onze Radboudmedewerkers verwachten wij een uitstekende performance en een actieve verbeterhouding. Dat mag u ook verwachten van ons, uw Raad van Bestuur. Wij moeten optimaal kunnen functioneren op strategisch niveau en actief reageren op onze weg naar *‘Beter worden in het Radboud!’* Om ons daarbij te helpen worden een kleine Concernstaf en een Bestuurssecretariaat ingericht. Daarnaast zijn er bedrijfsonderdelen die wij, vanwege het algemeen strategische belang of de investeringen die ermee gemoeid zijn, direct onder de Raad van Bestuur wensen te positioneren. Als voorbeeld daarvan kan het Directoraat Valorisatie worden genoemd. In deze paragraaf worden al deze onderdelen kort toegelicht.

Concernstaf

De Concernstaf is klein (maximaal 50 fte) en puur ter ondersteuning van de Raad van Bestuur, zodat hij optimaal kan functioneren. Alleen dat wat de Raad van Bestuur echt nodig heeft om zijn specifieke taak voor het UMC adequaat te kunnen uitvoeren, wordt ondergebracht in deze staf. Beslist niet meer, maar ook niet minder.

De Concernstaf is ondersteunend bij de ‘control’ van het UMC, ondersteunend bij strategische vraagstukken en strategieontwikkeling en ondersteunend bij het bewaken en ontwikkelen van de samenhang van de kerntaken van ons UMC. In de concernstaf onderscheiden wij vier secties:

- Strategieontwikkeling;
- Financiën;
- Sociale Zaken;
- Voorlichting en PR.

In de sectie ‘strategieontwikkeling’ is de inhoudelijke ondersteuning ondergebracht voor patiëntenzorg (zowel medisch inhoudelijk als verpleegkundig/paramedisch), onderzoek en onderwijs. (De uitvoering van de strategische onderwijssteuning is in de onderwijsinstellingen belegd). In deze sectie wordt vooral de samenhang bewaakt. Hier is tevens het werk op het gebied van marktorientatie, marketing en marktontwikkeling ondergebracht.

In de sectie ‘financiën’ zijn onder andere de volgende taken ondergebracht: strategisch financieel economische adviezen, benchmarking, treasury, managementinformatie en AO/IC.

In de sectie ‘sociale zaken’ is onder andere de verantwoordelijkheid ondergebracht voor het (management) development van de ‘top 500’.

In de sectie ‘voorlichting en PR’ is de verantwoordelijkheid voor het communicatie- en informatiebeleid ondergebracht.

Iedere sectie heeft een stafdirecteur, een ‘meewerkend voorman’. Dit houdt in dat hij (een van) de senior adviseur(s) is in zijn sectie.

Bestuurssecretariaat

Daarnaast is er een bestuurssecretariaat waar, naast de secretariële ondersteuning, ook de secretaris/bestuursjurist, de woordvoerder en een ‘hospitality officer’ zijn ondergebracht. De laatste functie is nieuw voor ons UMC. Hierin wordt onder andere de verantwoordelijkheid belegd voor de uitstraling van ons huis. Een eenduidige uitstraling en ons gastheerschap. Het gastheerschap waar de Raad van Bestuur eindverantwoordelijk voor is.

Projectdefinitie Concernstaf

‘Wat er klaar is als het klaar is?’

- Sectie ‘strategieontwikkeling’ ingericht en bemenst;
- Sectie ‘financiën’ ingericht en bemenst;
- Sectie ‘sociale zaken’ ingericht en bemenst;
- Sectie ‘voorlichting en PR’ ingericht en bemenst;
- Bestuurssecretariaat ingericht en bemenst;
- **Start Concernstaf in fase 1.**

Directoraat Valorisatie

Wij beschikken als UMC over unieke kennis met een hoge maatschappelijke waarde. Deze aanwezige kennis willen wij actief vermarkten, als aanvulling op onze kerntaken onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg. Wij zijn van mening dat onze kennis op deze manier maatschappelijk nuttig wordt gemaakt en dat de positie voor onderzoekers wordt versterkt. Valorisatie biedt ons tevens kansen om geld te genereren voor extra onderzoek.

Het gaat niet alleen om kennis op het gebied van ‘moleculen’, maar juist ook op het gebied van klinisch-translatieel werk en zorginnovatie. Samenwerking met regionale bedrijven vinden wij in toenemende mate belangrijk en zullen wij stimuleren.

In het nieuwe organisatiemodel richten wij een apart Directoraat Valorisatie in. Hierin hebben wij vier valorisatiefocusgebieden benoemd waarin wij de samenwerking opzoeken met externe bedrijven. De focusgebieden zijn:

1. Stoffen die ontwikkeld kunnen worden tot medicijnen;
2. Stoffen die gebruikt kunnen worden voor diagnostiek (biomarkers);
3. Medical devices, bijvoorbeeld minimal invasive operation;
4. Zorginnovatie (ICT, bedrijfsprocessen, ketenlogistiek en financiële bedrijfsvoering).

Wij gaan een actief beleid voeren rondom het octrooieren van kennis. Doel is om deze kennis aan externe bedrijven te licenseren of om een onderzoeker/ondernemer de kans te geven een bedrijf te starten dat binnen vijf jaar levensvatbaar genoeg is om op eigen benen te staan.

Startende life science bedrijven kunnen eveneens gebruik maken van een zogenoemde ‘kraamkamer’ binnen ons UMC met de ondersteuning van ‘startup-faciliteiten’.

Projectdefinitie Directoraat Valorisatie

‘Wat er klaar is als het klaar is?’

- Directoraat Valorisatie ingericht en bemenst;
- **Start Directoraat Valorisatie in fase 1.**

Bedrijf Huisvesting

Strategisch vastgoedbeleid

In de komende jaren krijgen wij als UMC de volle financiële eindverantwoordelijkheid voor ons totale vastgoed. De overheid treedt terug en de financiering en exploitatie komen volledig voor onze rekening en risico. Die eigen verantwoordelijkheid voor de vastgoedstrategie ondersteunt ons in ons traject beter te worden. Beter gebouwen voor onze primaire processen. En lagere totale kosten voor huisvesting en exploitatie, waar alle organisatieonderdelen hun eigen huisvestingsgebruik moeten bekostigen. Huisvesting wordt van kostenpost nu een strategisch instrument voor ons UMC.

Dat vraagt om specifieke kennis en ontwikkeling en realisatie van een strategische visie op het vastgoedbeleid.

Huisvestingservice

Ook bij huisvestingsvraagstukken vinden wij klantgerichtheid essentieel. Huisvesting is van groot belang voor de afdelingen. Zij betalen ervoor en willen een uitstekende dienst inkopen tegen een zo laag mogelijke prijs. Direct vraaggestuurde functies uit het huidige Bedrijf Huisvesting zullen in ieder geval worden opgenomen in het nieuwe Servicebedrijf zoals dat ook geldt voor veel functies van de Instrumentele Dienst. Als directe service voor de afdelingen.

Nieuwbouw

Ons UMC is fors op weg met grootschalige (ver-)nieuwbouwprojecten. Dat vraagt bijzondere aandacht vanwege het grote strategische belang, de omvang van de investeringen, de relatie met onze exploitatie en de eisen die worden gesteld aan kwaliteit, veiligheid en beschikbaarheid van centrale voorzieningen.

Onderzoek

Sinds ‘*Beter worden in het Radboud!*’ hebben wij ons over deze nieuwe ontwikkelingen beraden. De drie bovengenoemde functies zijn voor ons aanleiding voor een nader onderzoek naar de wenselijke positionering, taken en inhoud van het huidige Bedrijf Huisvesting in relatie tot de taken van het Servicebedrijf en de strategische ondersteuning van de Raad van Bestuur.

De projectdirecteur Servicebedrijf en de directeur van het huidige Bedrijf Huisvesting ontwikkelen in de komende periode in gezamenlijk overleg met de Raad van Bestuur een visie op de wenselijke inrichting van deze drie functies.

Projectdefinitie Bedrijf Huisvesting

‘Wat er klaar is als het klaar is?’

- Keuzes over de inrichting van de huisvestingsfunctie gemaakt;
- Reorganisatieplan voor herverdeling taken gereed;
- (eventueel) Benoemingen gereed;
- **Start Bedrijf Huisvesting ‘nieuwe stijl’ in fase 2.**

3.8 Instituut voor Kwaliteit en Veiligheid

Een eerste vereiste voor beter worden van ons UMC is het werken aan de kwaliteit en veiligheid van al ons dagelijks handelen. Medisch en niet medisch. De externe kwaliteits- en veiligheidseisen nemen sterk toe. Daarnaast geldt voor ons UMC ook dat wij moeten werken aan het terugwinnen van vertrouwen. Bewust bezig zijn met kwaliteit en veiligheid. Als onderdeel van ons dagelijks handelen. Iedere medewerker in ons UMC is primair zelf verantwoordelijk voor betrouwbare kwaliteit en veiligheid. Collega’s en leidinggevendenden zijn verplicht elkaar onderling aan te spreken op deze verantwoordelijkheid en elkaar te helpen bij het bereiken van het vereiste niveau. Omdat de professionals de sleutelspelers zijn in onze drie kerntaken krijgen zij een centrale rol in het instituut. De collectieven van professionals, het Stafconvent en de VAR, dragen expliciete medeverantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en bewaking van de kwaliteit en veiligheid van het medisch, verpleegkundig en paramedisch handelen.

Toonaangevend instituut

Voor kwaliteit en veiligheid creëren wij een toonaangevend instituut. Uniek in Nederland. Een instituut dat ons enerzijds controleert. Dat toezicht op ons houdt. Een instituut dat ons anderzijds ondersteunt de kwaliteit en veiligheid van ons dagelijks handelen op topniveau te brengen, te behouden en verder te ontwikkelen. Door een instituut te bouwen met deze twee invalshoeken worden de terugkoppeling uit de praktijk en de wetenschappelijke activiteiten optimaal benut. Het wordt één zelfstandig instituut.

Principes kwaliteits- en veiligheidsbeleid

- Van fouten kan en, sterker nog, moet geleerd worden. Dit betekent automatisch dat iedere medewerker transparant kan en wil zijn over de fouten die hij maakt. Dit betekent ook dat van iedere medewerker verwacht wordt dat hij daarover verantwoording aflegt. Het instituut ondersteunt die lerende houding en zorgt door metingen voor een gerichte feedback op die houding;
- Waar de ‘diagnostiek’ de verantwoordelijkheid van het instituut is, is de ‘therapie’ een expliciete lijnverantwoordelijkheid. De rapportagelijnen worden hierop ingericht;
- Het instituut is onafhankelijk voor wat betreft zijn ‘diagnostische’ activiteiten;
- Het instituut richt zich alleen op de primaire en ondersteunende processen;
- Het werkveld van het instituut behelst al het medisch, verpleegkundig en paramedisch handelen;
- Het instituut richt zich in het bijzonder op de kwaliteits- en veiligheidsaspecten van het

- gedrag en handelen van de professionals en op de meetbare resultaten ervan;
- Het instituut richt zich ook op de ontwikkeling en bewaking van alle daarvoor benodigde informatie, zoals protocollen, richtlijnen en systemen;
- Er komt extra aandacht voor klantenservice c.q. klachtenafhandeling. De klachtencoördinator wordt in het instituut ondergebracht;
- Het instituut profileert zich intern en extern krachtig.

Eenheden

Het Instituut voor Kwaliteit en Veiligheid bestaat uit de volgende eenheden en taken:

1. Wetenschappelijke unit:
de huidige afdeling KWAZO: onderzoek en innovatie, onderwijs, opleiding;
2. Service-unit:
adviesfunctie: ondersteuning bij verbeteringen;
3. Meet-unit:
audits, verzamelen, analyseren en rapporteren kwaliteitsgegevens;
4. Unit Instrumentele veiligheid:
control- en ontwikkelingsfunctie veiligheid apparatuur, ruimten, middelen, etc.;
5. Klantenservice-unit:
servicebalies, klachtenopvang, klachtenbehandeling, MIP, medische calamiteiten.

Besturing

De units worden geleid door hoofden. Deze leggen verantwoording af aan de te benoemen directeur van het instituut. De directeur legt verantwoording af aan het bestuur van het instituut. Hij rapporteert over de performance van de units en het totale instituut (inclusief de samenwerking met de wetenschappelijke afdeling).

Het huidige KWAZO wordt als wetenschappelijke afdeling volledig ondergebracht in dit Instituut voor Kwaliteit en Veiligheid.

De opdrachtgevers van het instituut (VAR, Stafconvent en Raad van Bestuur) vormen samen het bestuur.

Om de onafhankelijkheid van het instituut te borgen en de ambities te ondersteunen worden het bestuur en de directeur terzijde gestaan door een onafhankelijke adviesraad. Daarin zitten gezaghebbende externe deskundigen en vertegenwoordigers van patiëntenorganisaties. Deze adviesraad adviseert gevraagd en ongevraagd.

Projectdefinitie

‘Wat er klaar is als het klaar is?’

- Bedrijfsplan goedgekeurd;
- Directeur benoemd;
- IKV ingericht en bemenst;
- Bestuur ingericht en bemenst;
- Adviesraad ingericht en bemenst;
- **Start IKV in fase 1.**

3.9 Laboratoria

Zoals bekend is er in de afgelopen periode onderzoek gedaan naar de mogelijkheid onze laboratoria te bundelen tot één laboratorium-organisatie. De uitkomsten van dat onderzoek ondersteunen deze gedachte. Door een concentratie van de laboratoria kan technologisch en logistiek een zodanige infrastructuur tot stand komen dat de researchlaboratoria en de patiëntenzorglaboratoria hun eigen maar ook hun onderlinge samenwerking aanzienlijk kunnen versterken. De servicegraad van de dienstverlening kan hierdoor worden verhoogd. De kwaliteit eveneens. Bovendien zou één laboratorium-organisatie aanzienlijk kostenbesparend zijn. Het lijkt om die reden wenselijk dat alle klinisch-chemisch en hematologisch georiënteerde patiëntenzorglaboratoria zich verenigen tot één afdeling (Chemische Endocrinologie, Bloedtransfusie en Transplantatie, Centraal Hematologisch Laboratorium, Laboratorium Klinische Chemie, Laboratorium Kindergeneeskunde en Neurologie, het toxicologisch laboratorium van de afdeling Klinische Farmacie en het Laboratorium Interne Geneeskunde voor wat betreft de patiëntenzorgbepalingen (lipiden)).

Om uitvoering te geven aan dergelijke planvorming is gedegen voorbereiding noodzakelijk. Een nog te benoemen projectleider maakt in de komende maanden een plan van aanpak voor opzet en uitvoering van de nieuwe laboratorium-organisatie.

Projectdefinitie

‘Wat er klaar is als het klaar is?’

- projectleider benoemd;
- plan van aanpak voor opzet nieuwe laboratorium-organisatie gereed (fase 1);
- organisatiemodel gereed en implementatie gestart (fase 2).

4 Medezeggenschaps- en adviesorganen

De medezeggenschaps- en adviesorganen zijn essentiële actoren in het succes en welslagen van *'Beter worden in het Radboud!'* En natuurlijk in het behouden van onze toekomstige resultaten. Dit verlangt dat hun inrichting, werkwijze en bemensing past bij het Radboud 'nieuwe stijl'. Dat ze ieder voldoende positie hebben, zodat er een constructieve bijdrage geleverd kan worden. Want de nieuwe eisen van klantgerichtheid en een positief kritische houding gelden ook voor de medezeggenschap en de adviesorganen.

In onderstaande paragrafen wordt per medezeggenschaps- c.q. adviesorgaan kort beschreven waar de komende periode aan gewerkt wordt.

4.1 Ondernemingsraad

'Medezeggenschap volgt zeggenschap', dat is het uitgangspunt bij het inrichten van de medezeggenschap in organisaties. De manier waarop nu in ons UMC aan de Ondernemingsraden is vormgegeven, is in de huidige structuur dus logisch. Maar die past niet bij het gekozen organisatiemodel van het nieuwe Radboud. In overleg met de Ondernemingsraad wordt uitgewerkt hoe de medezeggenschap het best vormgegeven kan worden en wat de beste omvang ervan is, rekening houdend met de ervaringen uit de huidige structuur, de nieuwe besturingsfilosofie en de eisen van werkbaarheid.

Het lijkt logisch de medezeggenschap op afdelingsniveau in te richten. De OR kan dat natuurlijk niet centraal behartigen voor alle veertig afdelingen en dus ligt het voor de hand om

alle afdelingen, en de andere organisatieonderdelen die rechtstreeks aan de Raad van Bestuur rapporteren, ieder een eigen medezeggenschapsorgaan te geven in de vorm van een Onderdeelcommissie (OC). In zo'n OC worden alle afdelingsgebonden OR-zaken met de afdelingsleiding c.q. directeur van het organisatieonderdeel besproken en waar nodig goedgekeurd. De OR is de centrale 'sparring-partner' op UMC-niveau voor de Raad van Bestuur en houdt zich bezig met de meer strategische en tactische onderwerpen.

Projectdefinitie

'Wat er klaar is als het klaar is?'

- Reglement OR 'nieuwe stijl' opgesteld;
- OR 'nieuwe stijl' ingericht en bemenst;
- Overlegvormen vastgelegd;
- **Start OR 'nieuwe stijl' in fase 2.**

4.2 Verpleegkundige AdviesRaad

In '*Beter worden in het Radboud!*' hebben wij beschreven dat de VAR eenzelfde status en inrichting krijgt als het Stafconvent. Daarnaast is beschreven dat de VAR een medeverantwoordelijkheid krijgt voor de kwaliteit en veiligheid van het verpleegkundig handelen in het UMC. Om deze verantwoordelijkheid te kunnen nemen, is het van belang de VAR goede invulling te geven en er de juiste bevoegdheden en overlegstructuren aan te koppelen. De VAR wordt bij deze taak ondersteund door het Instituut voor Kwaliteit en Veiligheid. Samen met de VAR wordt dit nader uitgewerkt.

Projectdefinitie

'Wat er klaar is als het klaar is?'

- Reglement VAR 'nieuwe stijl' opgesteld;
- VAR 'nieuwe stijl' ingericht en bemenst;
- Overlegvormen vastgelegd;
- **Start VAR 'nieuwe stijl' in fase 2.**

4.3 Stafconvent

Bij het Radboud 'nieuwe stijl' hoort volgens ons een Stafconvent waarbij alle klinisch-actieve stafleden zich kunnen aansluiten, dus ook de tandartsen en de medici uit de prékliniek.

Evenals de VAR krijgt het Stafconvent een medeverantwoordelijkheid voor de kwaliteit en veiligheid van het medisch handelen in ons UMC. Ook het Stafconvent wordt bij deze taak ondersteund door het Instituut voor Kwaliteit en Veiligheid.

Het is van belang hier goede afspraken over te maken en deze constructief vast te leggen. In de komende maanden wordt hier samen met het Stafconvent verder vorm aan gegeven.

Projectdefinitie

‘Wat er klaar is als het klaar is?’

- Reglement Stafconvent ‘nieuwe stijl’ opgesteld;
- Stafconvent ‘nieuwe stijl’ ingericht en bemenst;
- Overlegvormen vastgelegd;
- **Start Stafconvent ‘nieuwe stijl’ in fase 2.**

4.4 UMC-Raad

In het licht van de nieuwe organisatie is het logisch dat ook het reglement van de UMC-Raad geactualiseerd wordt. Belangrijk is dat de UMC-gedachte en de eventuele nieuwe structurering en werkwijze naar voren komen. De inbreng van de onderwijsinstituten en de inbreng van de studentengeleding binnen de UMC-Raad zijn een belangrijk onderdeel bij de herstructurering. Samen met de UMC-Raad wordt deze uitwerking vormgegeven.

Projectdefinitie UMC-Raad

‘Wat er klaar is als het klaar is?’

- Reglement UMC-Raad ‘nieuwe stijl’ opgesteld;
- UMC-Raad ‘nieuwe stijl’ ingericht en bemenst;
- Overlegvormen vastgelegd;
- **Start UMC-Raad ‘nieuwe stijl’ in fase 2.**

4.5 CliëntenRaad Academische Ziekenhuizen

Wij voorzien op dit moment geen wijzigingen in het functioneren van de CRAZ. Wel past het in ons nieuwe beleid dat zich richt op klantgerichtheid, kwaliteit en veiligheid dat er op afdelingsniveau frequent met patiëntenorganisaties overlegd wordt. Dat gebeurt nu al veelvuldig maar dit gaan wij verder ontwikkelen en waar nodig faciliteren.

5 Randvoorwaarden

‘Beter worden in het Radboud!’ is een majeure operatie. Daarin wordt veel gevraagd van u. Van ons allemaal. Om aan de eisen van het nieuwe Radboud te kunnen voldoen moeten de randvoorwaarden optimaal zijn. Wij kunnen ons geen fouten veroorloven. Pas als aan de randvoorwaarden wordt voldaan laten wij de oude organisatie stap voor stap los en gaan wij werkenderwijs naar de nieuwe organisatie.

Lopende voorbereidingen

Inmiddels zijn wij al volop bezig met een aantal cruciale voorbereidingen: o.a. een nieuw intern financierings- en bekostigingssysteem, de voorbereiding van de inrichting van de Concernstaf en het Bestuurssecretariaat, de voorbereiding van het Instituut voor Kwaliteit en Veiligheid, de benoeming van de projectdirecteur Servicebedrijf, de voorbereiding van de benoeming van de wetenschappelijk directeuren van de onderzoeksinstituten.

Communicatie

Om de organisatieontwikkeling te laten slagen is uitstekende communicatie van groot belang. De Raad van Bestuur heeft met de aanbieding en bespreking van *‘Beter worden in het Radboud!’* al aangegeven hoe zij dit voor zich ziet: in dialoog met u zorgen wij ervoor dat iedereen zowel schriftelijk als mondeling goed geïnformeerd is, zorgen wij dat iedereen goed kan begrijpen wat de bedoelingen zijn, zorgen wij dat iedereen begrijpt wat er van hem of haar verwacht wordt en zorgen wij dat wij elkaar positief kritisch helpen beter te worden, véél beter.

Dat vraagt extra aandacht voor de communicatie over de organisatie-ontwikkeling. Die aandacht zal er voortdurend zijn.

Personele consequenties en sociaal plan

Voor alle duidelijkheid herhalen wij hier nog eens een aantal uitgangspunten uit *'Beter worden in het Radboud!'*:

'Wij gaan er voorshands vanuit dat u allemaal in aanmerking komt voor een plek in de nieuwe organisatie, mits u volop aan de gestelde eisen meewerkt voor een succesvol nieuw Radboud. Openheid en transparantie spelen een centrale rol. Evenals eerlijkheid en respect. Uw klantbewust handelen en uw positief kritische houding, uw verbeterhouding.'

Bij de bemensing van de sleutelposities worden assessments gebruikt in de selectieprocedure.

De (her-)definiëring van de competenties is in volle gang op basis van onze waarden en uitgaande van de eisen die aan ons worden gesteld door het toonaangevende en vernieuwende bedrijf dat wij aan het worden zijn. Wij dragen allemaal zorg voor goede ondersteuning en opleiding van iedereen om zijn nieuwe functie te kunnen vervullen en om te blijven groeien en beter te worden.'

Selectie en plaatsing

Een aantal functies vervalt, aan veel andere worden nieuwe eisen gesteld. Dat laatste vraagt extra aandacht voor een zorgvuldige selectie en plaatsing, óók waar het het principe 'medewerker volgt functie' betreft. In de verschillende te ontwikkelen deelprojectplannen wordt aangegeven hoe de geschiktheid voor gewijzigde functie-eisen door de nieuwe leidinggevenden worden getoetst en hoe de procedures verlopen.

Mobiliteitspunt

Als uw functie komt te vervallen of als u niet kunt voldoen aan de gestelde eisen voor uw huidige of een nieuwe functie, valt u onder de verantwoordelijkheid van het mobiliteitspunt en blijft het mobiliteitspunt u ondersteunen een nieuwe plek te vinden. Het mobiliteitspunt leert de medewerker solliciteren en zoeken naar nieuw werk. Tijdens het begeleidingsproces moet helder worden of (al dan niet met een extra opleiding) een interne functie mogelijk is of dat er actief buiten ons UMC naar werk gezocht moet worden.

Sociaal Plan

Het sociaal beleidskader (SBK) dat in november 2006 van de vakbonden akkoord heeft gekregen, is van toepassing. Of een aanpassing op het huidige sociaal plan nodig is, wordt in overleg met de bonden gezien.

Opleiding

De eisen die het Radboud 'nieuwe stijl' aan ons allemaal stelt, vragen extra inspanningen in opleiding, training en loopbaanontwikkeling. Het bestaande aanbod van opleidingen wordt geëvalueerd en aangepast aan de eisen die de veranderingen van ons vragen. Nieuwe trainingen worden ontwikkeld (bijvoorbeeld voor klantgerichtheid), bestaande worden aangepast aan het nieuwe besturingsmodel (bijvoorbeeld de managementopleidingen) en nieuwe instrumenten worden toegevoegd (zoals het ontwikkel-assessment).

Voor de nieuwe afdelingshoofden en de bedrijfsleiders wordt een toegesneden programma ontwikkeld waarin het nieuwe besturingsmodel en de eisen die dat aan hen stelt centraal staan en waarin onder meer de bedrijfsplanontwikkeling aan de orde komt.

Steunpunt loopbaanontwikkeling

In het eerste kwartaal van 2008 komt er een nieuw en uniek steunpunt voor loopbaanontwikkeling. Een steunpunt dat 'up to date' hulp biedt voor de medewerkers. Met goedgekwalificeerde mensen, die er zijn om de medewerkers op een hoger plan te brengen. En daarmee de ambities die wij voor ogen hebben met ons UMC, de beste te zijn, ook waar te maken. Wij maken gebruik van moderne methodes en instrumenten zoals intervisie, coaching en leeropdrachten. Het steunpunt biedt al deze hulpmiddelen om de medewerkers te stimuleren en te helpen zich te ontwikkelen in de nieuwe stijl van het UMC of om goed te functioneren op een nieuwe plek in de organisatie.

Financiële consequenties

Voor *'Beter worden in het Radboud!'* zijn ook investeringen noodzakelijk. Investeringen die wij anders óók zouden doen, èn extra investeringen. Net als alle andere investeringen worden deze in onze jaarlijkse begroting, de managementrapportages en de exploitatierekening opgenomen. En met behulp van ons nieuw intern financieringssysteem gevolgd.

6. Proces in tijdstappen

In 'Bijlage 2' is het proces in tijdstappen opgenomen. Het proces is ingedeeld in drie fasen:

1. Fase 1 is vanaf heden tot april 2008;
2. Fase 2 is vanaf april tot oktober 2008;
3. Fase 3 is vanaf oktober tot de start op 1 januari 2009!

Enkele belangrijke mijlpalen en samenhangen zijn:

- Het op zo kort mogelijke termijn inrichten van de Concernstaf om de ondersteuning van de verandering en de instrumentatie voor de nieuwe organisatie op tijd klaar te hebben;
- Het zo snel mogelijk inrichten van het mobiliteitspunt voor de personele mutaties die de veranderingen met zich mee brengen;
- Het gereedmaken van het nieuwe interne financieringsmodel zodat wij in de tweede helft van 2008 kunnen beginnen met de bedrijfsplanning en begrotingen 2009 voor de afdelingen, op basis van een reële resultatenrekening;
- Het zo snel mogelijk bepalen van afdelingen en benoemen van afdelingshoofden 'elect' zodat zij voldoende tijd hebben voor het (leren) maken van hun bedrijfsplan;
- Het zo snel mogelijk starten met de werving van bedrijfsleiders zodat zij vóór de zomer van 2008 geselecteerd zijn en zij de afdelingshoofden kunnen ondersteunen bij de bedrijfsplanning en begroting 2009;
- Het ontwikkelen van de nieuwe competentieprofielen en opleidingsprogramma's voor verbetering van klantgerichtheid en de nieuwe manier van besturen, zodat in ieder geval de kern van de leiding van de organisatie vóór 2009 goed toegerust is.

Nawoord

Het kan niet vaak genoeg herhaald worden: het UMC gaat een grote en ingrijpende verandering in. Sterker nog: die is al begonnen. Het enthousiasme voor de verandering en de roep om te beginnen is groot. De transitie moet snel en in één keer goed! Het UMC kan zich geen missers veroorloven in dit traject. De voorwaarden voor succes moeten optimaal gemaakt worden. Die voorwaarden creëren wij met elkaar. Dat vraagt veel, van ons allemaal. Dus ook van u. Voor het goed laten verlopen van dit proces is een goed samenspel met alle betrokkenen essentieel.

Wij zijn er als Raad van Bestuur van overtuigd dat het ons gaat lukken. U heeft ons de afgelopen periode laten weten dat u het wilt laten slagen. Daar ligt de basis van succes.

Daarom: werkenderwijs aan de slag en in overzichtelijke stappen op weg naar *'Beter worden in het Radboud!'*. Het wordt een mooi proces *gedreven door kennis en bewogen door mensen!*

Raad van Bestuur
UMC St Radboud
Nijmegen, oktober 2007

Bijlage 1

Overzicht huidige afdelingen

CAIO

Anesthesiologie
Intensive Care

CBEG

Anatomie
Cognitieve Neuro Science
Biochemie
Celbiologie
Fysiologie
Farmacologie-Toxicologie
Huisartsgeneeskunde
Kwaliteit van Zorg
Sociale Geneeskunde
Verpleeghuisgeneeskunde
EPIB/HTA
Ethiek, Filosofie en Geschiedenis van de Geneeskunde

CIS

Algemeen Interne Geneeskunde
Hematologie
Nierziekten
Maag-, Darm- en Leverziekten
Endocriene Ziekten
Medische Oncologie
Reumatische Ziekten

COS

Centraal Hematologisch Laboratorium
Tumor Immunologie
Klinische Chemie
Chemische Endocrinologie
Apotheek/Klinische Farmacie
Bloedtransfusie en Transplantie Immunologie
Pathologie
Medische Microbiologie
Radiologie
Radiotherapie
Nucleaire Geneeskunde

CSS

Heelkunde¹
Orthopedie
Verloskunde & Gynaecologie
Cardio-thoracale Chirurgie
Plastische Chirurgie
Urologie
Cardiologie
Kinderchirurgie
Longziekten

CUKZ

Medische Psychologie
Kindergeneeskunde
Antropogenetica

CDL

Centraal Dierenlaboratorium Algemeen

NSC

Revalidatiegeneeskunde
Dermatologie
Keel-, Neus- en Oorheelkunde
Mond-, Kaak- en Aangezichtschirurgie
Oogheelkunde
Neurologie
Neurochirurgie
Psychiatrie
Geriatric

THK

Preventieve en Curatieve Tandheelkunde
Centrum Bijzondere Tandheelkunde
Orale Functieleer
Orthodontie en Orale Biologie
Parodontologie en Biomaterialen

1 De Spoedeisende hulp (SEH) wordt naar verwachting op korte termijn aangewezen als afdeling.

Bijlage 2: Het proces in tijdstappen

Deelprojecten	Fase 1 - Oktober 2007- maart 2008
Primaire afdelingen	<ul style="list-style-type: none"> • Procedures, kaders en mandaten gedefinieerd • Criteria bedrijfsplan gedefinieerd • Afdelingen 'nieuwe stijl' aangemeld • Afdelingshoofden 'elect' benoemd • Werving bedrijfsleiders gestart
Onderzoeksinstituten	<ul style="list-style-type: none"> • Kaders, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgelegd • Wetenschappelijk directeuren benoemd • Onderzoeksraad ingericht en (o.a.) reglement opgesteld • Start Onderzoeksinstituten
Instituut voor Wetenschappelijke Opleidingen	<ul style="list-style-type: none"> • Profiel directeur geactualiseerd • Directeur en bedrijfsleider benoemd • Kaders, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor directeur en instituut gedefinieerd • Voorlopig business- c.q. onderwijsplan opgesteld
Instituut voor Verpleegkundige, Paramedische en Analisten-Opleidingen	<ul style="list-style-type: none"> • Projectleider aangesteld • Bedrijfsplan opgesteld
Centra	
Servicebedrijf	<ul style="list-style-type: none"> • Projectdirecteur aangesteld • Bedrijfsplan opgesteld
Raad van Bestuur	
Concernstaf	<ul style="list-style-type: none"> • Ingericht en bemenst • Start Concernstaf
Instituut voor Kwaliteit en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfsplan vastgesteld • Directeur benoemd • Ingericht en bemenst • Start Instituut voor Kwaliteit en Veiligheid
Directoraat Valorisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Ingericht en bemenst • Start Directoraat Valorisatie
Bedrijf Huisvesting	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek naar splitsing strategische en tactische/operationele huisvestings- en vastgoedzaken
Laboratoria	<ul style="list-style-type: none"> • Projectleider benoemd • Plan van aanpak vastgesteld
Ondernemingsraad (OR)	<ul style="list-style-type: none"> • Inrichting en bemensing uitgewerkt • Reglementen geactualiseerd
Stafconvent	<ul style="list-style-type: none"> • Inrichting en bemensing uitgewerkt • Reglementen geactualiseerd
Verpleegkundige AdviesRaad (VAR)	<ul style="list-style-type: none"> • Inrichting en bemensing uitgewerkt • Reglementen geactualiseerd
UMC-Raad	<ul style="list-style-type: none"> • Inrichting en bemensing uitgewerkt • Reglementen geactualiseerd
Cliëntenraad Academische Ziekenhuizen (CRAZ)	<ul style="list-style-type: none"> • Voldoende aansluiting bij Radboud 'nieuwe stijl', blijft voorlopig ongewijzigd.
Randvoorwaarden en ondersteuning van het proces	<ul style="list-style-type: none"> • Overleg met bonden gestart • Indien nodig sociaal plan aangescherpt • Mobiliteitspunt en Steunpunt Loopbaanontwikkeling ingericht en bemenst • Nieuwe opleidingen voor medewerkers en leidinggevenden uitgewerkt (bv. klantgerichtheid en besturing/bedrijfsplanning)

NB: Medezeggenschaps- en adviesronden zijn niet opgenomen in dit schema. In de afzonderlijke deelplannen wordt aangegeven of en op welk moment voorstellen ter advisering worden voorgelegd aan de medezeggenschap- en adviesorganen.

Fase 2 - April 2008-september 2008	Fase 3 - Oktober 2008-start
<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfsleiders partiel beschikbaar • Managementopleiding voor afdelingshoofden en bedrijfsleiders gestart • Bedrijfsplan gereed • Format managementcontract gedefinieerd 	<ul style="list-style-type: none"> • Afdelingshoofden 'nieuwe stijl' benoemd • Bedrijfsleiders volledig beschikbaar • Managementcontract tussen Raad van Bestuur en afdelingen vastgesteld • Start afdelingen 'nieuwe stijl'
<ul style="list-style-type: none"> • Wetenschapsplan gereed • PI's benoemd 	
<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfs- c.q. onderwijsplan vastgesteld • Onderwijsprestatieafspraken met afdelingen opgesteld • Ingericht en bemenst • Start Instituut voor Wetenschappelijke Opleidingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderwijsprestatieafspraken met afdelingen vastgesteld
<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfs- c.q. onderwijsplan vastgesteld • Ingericht en bemenst • Start Instituut voor Verpleegkundige, Paramedische en Analisten-Opleidingen 	
<ul style="list-style-type: none"> • Voorstellen voor centra in bedrijfsplannen van afdelingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Centra vastgesteld door Raad van Bestuur
<ul style="list-style-type: none"> • Ingericht en bemenst • Start Servicebedrijf 	
<ul style="list-style-type: none"> • Taakvelden- en afdelingsverdeling vastgesteld 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ingericht en bemenst • Start Bedrijf Huisvesting 'nieuwe stijl' 	
<ul style="list-style-type: none"> • Organisatiemodel gereed • Implementatie gestart 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ingericht en bemenst • Start OR 'nieuwe stijl' 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ingericht en bemenst • Start Stafconvent 'nieuwe stijl' 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ingericht en bemenst • Start VAR 'nieuwe stijl' 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ingericht en bemenst • Start UMC-Raad 'nieuwe stijl' 	
<ul style="list-style-type: none"> • Opleidingen voor (top-) management en medewerkers gestart • Intern financieringssysteem gereed 	<ul style="list-style-type: none"> • Vervolgopleidingen voor (top-) management en medewerkers gestart

Beter worden in het Radboud! De weg ...

Gedreven door kennis,
bewogen door mensen