



Dit rapport is uitgegeven door het Nivel in 2002.
De gegevens mogen met bronvermelding (Bij- en
nascholingsmogelijkheden op het gebied van management
voor professionals in de gezondheidszorg , M. Speet, P.P.
Groenewegen, L. Hingstman) worden gebruikt. Het rapport is
te bestellen via receptie @nivel.nl.

Bij- en nascholingsmogelijkheden op het gebied van management voor professionals in de gezondheidszorg

- een inventariserend onderzoek -

**M. Speet
P.P. Groenewegen
L. Hingstman**

Utrecht, 2002

Bij- en nascholingsmogelijkheden op het gebied van management voor professionals in de gezondheidszorg - een inventariserend onderzoek / M. Speet, P.P. Groenewegen, L. Hingstman
Utrecht: NIVEL
Met lit. opg.
ISBN 90-6905-577-5

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het NIVEL (Nederlands instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg) te Utrecht.
Het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning bij artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Dit onderzoek is uitgevoerd door het NIVEL in opdracht van de VVAA.

Inhoud

pag.

1	Inleiding	5
1.1	Achtergrond	5
1.2	Doel onderzoek, onderzoek	6
1.3	Kader	6
1.4	Opbouw rapport	10
2	Methode	11
2.1	Inleiding	11
2.2	Interviews deskundigen	11
2.3	Schriftelijke enquête	12
3	Ontwikkelingen in de beroepsuitoefening en behoefte aan bijscholingsactiviteiten	17
3.1	Inleiding	17
3.2	Recente ontwikkelingen binnen de beroepsgroepen	17
3.3	Aandacht voor management tijdens de beroepsopleiding	19
3.4	Behoeftte aan bij- en nascholing op het gebied van management	20
3.5	Aanbieders van bij- en nascholing op het gebied van management	20
3.6	Volgen van cursussen met andere beroepsgroepen	21
3.7	Kwaliteitsborging	22
4	Inventarisatie bij- en nascholingsmogelijkheden	23
4.1	Inleiding	23
4.2	Aard van bij- en nascholingsaanbod	23
4.3	Inhoud van bij- en nascholingsactiviteiten	25
4.4	Kwaliteitsborging	30
5	Samenvatting en beschouwing	33
5.1	Samenvatting	33
5.2	Beschouwing	35
	Literatuurlijst	39
	Bijlage 1: Tabel frequentie van onderwerpen van bij- en nascholingsactiviteiten	41
	Bijlage 2: Vragenlijst en bijgevoegde aanbevelingsbrief	43
	Bijlage 3: Lijst geïnterviewde (ervarings)deskundigen	51
	Bijlage 4: Aanbieders van bij- en nascholingsactiviteiten gevolgd door professionals in de gezondheidszorg	53
	Bijlage 5: Aanbieders van bij en nascholingsactiviteiten op het gebied van management niet opgenomen analyse; wel geschikt insteekniveau voor professionals	59

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

In toenemende mate krijgen beoefenaars van de professies in de gezondheidszorg een rol in de sturing van zorgprocessen. Waar in het verleden deze professionals met name verantwoordelijk waren voor het inhoudelijk vormgeven van het primaire zorgverleningsproces, zien we dat momenteel in meer complexe organisaties de taken op economische en financieel uitbreiden (Arts e.a., 2001).

Het managen van zorgprocessen is de laatste jaren sterk veranderd. Door de toenemende schaalgrootte van organisaties in de gezondheidszorg wordt de aansturing van zorgprocessen ingewikkelder, maar ook de invoering van kwaliteitssystemen stellen hun eisen op het gebied van management van gezondheidszorginstellingen en praktijken van beroepsbeoefenaren (Bennema-Broos e.a., 2000). Bovendien worden professionals in de gezondheidszorg geconfronteerd met een toenemende wet- en regelgeving (zie bijvoorbeeld rapport Commissie De Beer, 2002).

Tegen deze achtergrond is het de vraag of de toerusting van professionals in de gezondheidszorg voldoende is gericht op die aansturende taken in complexe organisaties in een complexe omgeving. Deze toerusting begint al in de basis- en beroepsopleiding. Daar waar die toerusting onvoldoende is kan bij- en nascholing ondersteuning bieden bij het aanleren van competenties die nodig zijn voor het uitvoeren van de in verhouding 'nieuwe' taken van professionals. Het gaat hierbij niet om de omscholing van professionals tot managers, maar om bij- en nascholing van professionals op het gebied van management om hun professe adequaat te kunnen uitoefenen. Het ontbreekt echter aan een overzicht van activiteiten die in dit kader specifiek ontwikkeld zijn voor professionals in de gezondheidszorg. Dit was voor de VVAA aanleiding om een inventariserend onderzoek te laten uitvoeren.

De VVAA is de zakelijke dienstverlener voor professionals in de gezondheidszorg (VVAA, 2001). De meer dan 75.000 leden zijn werkzaam als huisarts, medisch specialist, tandarts, dierenarts, verloskundige, apotheker, fysiotherapeut of in een ander paramedisch beroep, verpleegkundige of daarvoor studierend. De VVAA stelt zich ten doel de leden rechtstreeks en deskundig te adviseren over alle zakelijke aspecten van de beroepsuitoefening en in de privé-situatie en daarbij passende diensten en financiële producten te leveren (VVAA, 2001). Door de financieel-economische ondersteuning, een breed scala aan opleidingen en voorlichtingsactiviteiten en het stimuleren van diverse medisch-managementprogramma's levert de VVAA een bijdrage aan een beter functioneren van de professionals in de gezondheidszorg. Het verenigingsblad: 'Arts en Auto', dat twintig keer per jaar verschijnt, weerspiegelt het verenigingskarakter en houdt leden op de hoogte van de VVAA-activiteiten en de ontwikkelingen in de gezondheidszorg.

In het kader van haar missie en het ontbreken van een overzicht van bij- en nascholingsactiviteiten op het gebied van management voor professionals in de gezondheidszorg heeft de VVAA het NIVEL gevraagd het inventariserende onderzoek uit te voeren. Op verzoek van de VVAA richt het onderzoek zich op de bij- en nascholingactiviteiten voor de volgende groepen professionals in de gezondheidszorg: huisartsen, medisch specialisten, tandartsen, apothekers, fysiotherapeuten en dierenartsen. Dit zijn de grootste ledengroepen van de VVAA. Deze professionals hebben naast hun vakinhoudelijke werkzaamheden ook

voorwaardenscheppende en andere sturende taken ten behoeve van de organisatie van het primaire proces. Dit onderzoek richt zich niet op professionals in de gezondheidszorg die via carrièrewendingen fulltime manager zijn geworden.

1.2 Doel onderzoek

De VVAA is in het kader van bovenstaande ontwikkelingen in de beroepsuitoefening van professionals in de gezondheidszorg geïnteresseerd in de vraag of er een aanbod van bij- en nascholing op het gebied van management voor professionals in de gezondheidszorg is, dat inhoudelijk van voldoende kwaliteit is en dat aansluit op wat er als behoefte wordt gevoeld in de gezondheidszorg. In het kader van deze probleemstelling heeft zij het NIVEL opdracht gegeven om een overzicht op te stellen van nascholingsactiviteiten op het gebied van management voor professionals in de gezondheidszorg en een dwarsdoorsnede te geven van de gemeenschappelijke elementen in het bij- en nascholingsaanbod voor de verschillende beroepsgroepen. Mogelijk wordt in een vervolgtraject aandacht besteed aan de behoefte aan bij- en nascholingsactiviteiten in de gezondheidszorg.

In dit onderzoek staan de volgende vraagstellingen centraal:

1. Wat is het aanbod van bij- en nascholing op het terrein van management voor professionals in de gezondheidszorg?
2. Wat is de aard en inhoud van bij- en nascholing op het terrein van management voor professionals in de gezondheidszorg en in hoeverre zijn er gemeenschappelijke elementen in het nascholingsaanbod die de afzonderlijke beroepsgroepen overschrijden?
3. Op welke wijze wordt de kwaliteit van het aanbod van bij- en nascholing op het terrein van management voor professionals in de gezondheidszorg geborgd?

Het onderzoek biedt een belangrijk handvat om inzicht te krijgen op welke terreinen het scholingsaanbod voldoende of onvoldoende is en op grond waarvan de VVAA stimulerend en ondersteunend zou kunnen optreden. De resultaten kunnen worden gebruikt door organisaties van beroepsbeoefenaren en instellingen om zo nodig stimulerende activiteiten te ondernemen. Als bijlage is een beknopt overzicht van het onderwijsaanbod opgenomen. Het is denkbaar dat de inventarisatie een startpunt vormt voor een soort keuzegids van de beschikbare bij- en nascholing.

1.3 Kader

Alvorens in te gaan op de bij- en nascholingsmogelijkheden zal eerst aandacht worden besteed aan wat onder management wordt verstaan en wat de specifieke aard is van management door professionals in de gezondheidszorg. Vervolgens wordt een definitie gegeven van de bij- en nascholingsactiviteit zoals deze is toegepast in dit onderzoek. Om de verschillende bij- en nascholingsactiviteiten te kunnen ordenen is gebruik gemaakt van het INK-model (Instituut Nederlandse Kwaliteit). Dit kwaliteitsmodel wordt veelvuldig gebruikt door organisaties in de gezondheidszorg ten behoeve van het formuleren en evalueren van kwaliteitsbeleid. Het model wordt kort toegelicht.

Management als activiteit van professionals

Managen is globaal gezegd het op gang brengen, coördineren en sturen van het handelen van mensen in een organisatie. Een manager is veelal verantwoordelijk voor het (financiële) resultaat van een divisie of afdeling en geeft leiding aan een groep medewerkers (Van Dam & Marcus, 1996). In dit onderzoek gaat het over bij- en nascholing op het gebied van management voor professionals in de gezondheidszorg en dus niet om management als beroep in de gezondheidszorg. Om management als activiteit van professionals te kunnen plaatsen gaan we hieronder kort in op de verhouding tussen professie en management. In hoofdstuk 3

worden de ontwikkelingen die invloed hebben gehad op de taakuitoefening en de managementactiviteiten van professionals in de gezondheidszorg beschreven.

Kenmerkend voor beoefenaren van de professies (kortweg professionals) is dat zij een grote mate van autonomie in hun werk hebben. Deze autonomie is vaak niet beperkt tot het inhoudelijke werkterrein (ook wel klinische autonomie genoemd), maar strekt zich ook uit tot de economische omstandigheden waaronder het beroep wordt uitgeoefend (Groenewegen, Calnan, 1995). Veel professies in de gezondheidszorg werden en worden uitgevoerd als vrij beroep, een organisatievorm waarin zowel klinische als economische autonomie bestaat. Vanouds dragen professionals daarom over het algemeen ook de verantwoordelijkheid voor de continuïteit en het financiële resultaat van hun praktijk. Daarmee zijn zij tegelijk professional en manager.

Keijsers e.a. (1998) hebben een taak- en competentieprofiel voor managers in zorg en welzijn ontwikkeld: wat moeten managers voor elkaar krijgen en over welke competenties moeten zij beschikken om de taken te kunnen realiseren? Zij beschrijven de volgende zes kerntaken voor het management in zorg en welzijn die in meer of mindere mate ook gelden voor professionals met naast beroepsinhoudelijke ook managementtaken:

- condities scheppen voor een vraaggericht dienstenaanbod;
- dienstverlening waarin kwaliteit en kwantiteit worden gewaarborgd;
- zorgen voor continuïteit op middellange en lange termijn;
- sturen van verandering en vernieuwing;
- waarborgen van zorgvuldig gebruik van middelen;
- intern en extern verantwoorden.

Op basis van deze kerntaken hebben zij een aantal competenties geformuleerd waarover managers dienen te beschikken.

Hoewel de kerntaken van het management gelden voor alle managementniveaus en alle werksoorten van zorg en welzijn, vindt vaak een verdeling van de taken plaats. Afhankelijk van omvang van de organisatie, het specialisatieniveau, het type organisatie en het organisatiebeleid vindt verschuiving van taken plaats naar 'beroepsmanagers', of zij nu oorspronkelijk zijn opgeleid als professional of niet. Om verschillende redenen is die taakverschuiving in de praktijk nooit volledig. Professionele autonomie en economische autonomie zijn in de ogen van professionals sterk met elkaar verbonden. De aansturing van professionals werkt over het algemeen het best via inhoudelijke argumentatie en als legitiem ervaren gezag. Organisaties van professionals worden daarom veelal geleid door professionals (Mintzberg, 1979; Lammers e.a., 1997).

Vooraf in grotere en complexere organisaties kunnen spanningen bestaan tussen professionele en managementtaken. Binnen een persoon bestaat die spanning wanneer de eisen die de organisatie stelt conflicteren met professionele waarden. Tussen personen bestaat een dergelijke spanning naarmate een professional door zijn of haar collega's meer wordt gezien als manager en minder als collega, waardoor de legitimiteit van zijn of haar gezag vermindert. Het is belangrijk dat professionals deze spanningen onderkennen en ze leren hanteren.

Afsluitend komen we tot de volgende inperking en definitie: we beperken ons tot managementactiviteiten van professionals (daarmee management als beroep van professionals uitsluitend) en verstaan onder management het op gang brengen en coördineren en sturen van het gedrag van mensen in organisaties, waarbij die mensen zowel beroepsgenoten kunnen zijn als werkzaam in ondersteunende en faciliterende posities kunnen zijn.

Bij- en nascholingsactiviteit

Met behulp van managementliteratuur en de (ervarings)deskundigen die ten behoeve van dit onderzoek zijn geïnterviewd (zie ook hoofdstuk twee en drie) is elk organisatiegebied van het INK-model ingedeeld in onderwerpen waarop een bij- en nascholingsactiviteit zich kan richten. Deze indeling is gebruikt om de inhoud van de geïnventariseerde activiteiten in te delen en vervolgens met elkaar te kunnen vergelijken.

Onder bij- en nascholingsactiviteit verstaan we: een activiteit die een zelfstandig geheel vormt (bijvoorbeeld een cursus) of een afgebakend geheel is van een bredere activiteit (bijvoorbeeld een workshop tijdens een symposium).

Daarnaast zijn de volgende twee inclusiecriteria gehandhaafd:

- de activiteit is gevolgd door huisartsen, medisch specialisten, fysiotherapeuten, apothekers, tandartsen/of dierenartsen;
- voor het volgen van de activiteit is *geen* voorkennis op het gebied van management nodig.

Dit laatste criterium is geformuleerd naar aanleiding van de interviews met deskundigen, waarin duidelijk werd dat professionals in de gezondheidszorg weinig kennis en vaardigheden hebben op het gebied van management (zie verder in hoofdstuk 3).

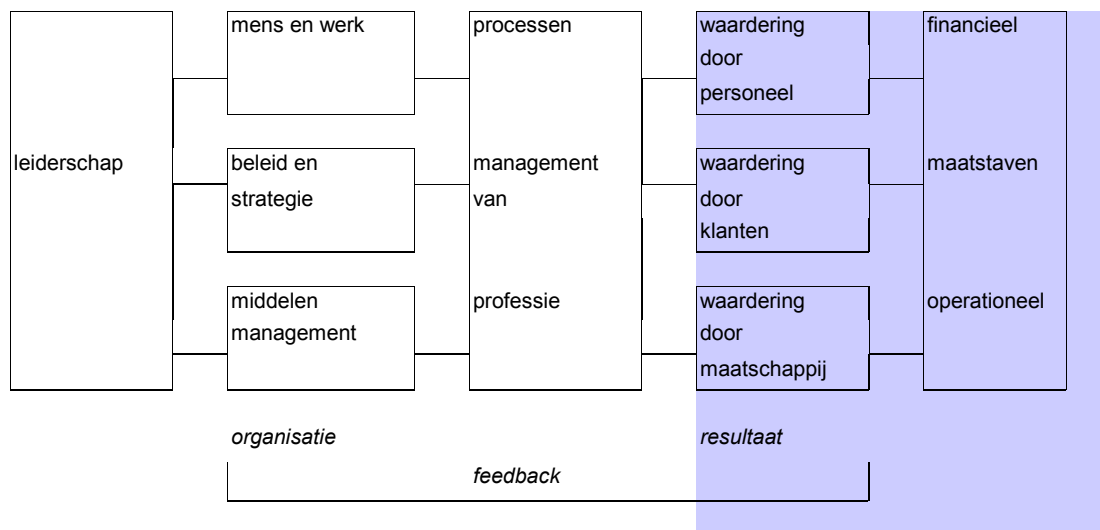
In de vragenlijst zijn twee vragen opgenomen waarmee bovenstaande inclusiecriteria werden getoetst.

Het INK model

Diverse bij- en nascholingsactiviteiten worden georganiseerd voor professionals in de gezondheidszorg om de benodigde 'nieuwe' competenties te verwerven. Soms richten deze activiteiten zich op een specifieke *competentie* zoals presenteren. Andere activiteiten richten zich op een specifieke *taak*, zoals financiële verslaglegging. Andere aanbieders hebben cursussen ontwikkeld met als focus een groter taakgebied, zoals bijvoorbeeld Human Resource Management. Om de -in dit onderzoek geïnventariseerde- activiteiten in te delen, wordt het INK-model gebruikt als kapstok. De keuze voor dit model is gebaseerd op het veelvuldig gebruik van het INK-model in de gezondheidszorg als kwaliteitsmodel en de ondersteuning door geïnterviewde deskundigen (zie hoofdstuk 2 en 3) van het gebruik van dit model als referentiekader.

Het INK-model is opgebouwd uit negen aandachtsgebieden. Het betreft vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden. De *resultaatgebieden* (het gearceerde gedeelte in figuur 1.1) dienen als meetvelden om de prestaties van een organisatie systematisch in kaart te brengen. De inrichting van de organisatie, dus de wijze waarop de organisatie de gewenste resultaten bereikt, is weergegeven in de *organisatiegebieden* (het witte gedeelte in figuur 1.1). Dit zijn: management van processen en professie, mens en werk (personeels beleid) beleid en strategie, middelen management en leiderschap.

Figuur 1.1: Het INK-model



Hieronder wordt elk organisatiegebied van het INK-model kort toegelicht. Hiervoor is gebruik gemaakt van de beschrijving van het INK-model door Maas (1999).

Leiderschap

In een zelfevaluatie moet de leiding van een organisatie beschrijven op welke wijze zij betrokkenheid toont om een cultuur van voortdurende verbetering te realiseren en hoe dit met middelen en waardering wordt ondersteund. Vervolgens wordt bekeken op welke wijze dit binnen de organisatie door alle leidinggevendenden wordt gedragen en vertaald. Vervolgens is een belangrijk aspect hoe door voorbeeldgedrag voortdurend zichtbare positieve feedback in de dagelijkse praktijk wordt gegeven, om ervoor te zorgen dat medewerkers deze zingeving daadwerkelijk ervaren. Het aandachtsgebied leiderschap is direct verbonden met aandachtsgebied mens en werk, omdat hier aandacht wordt besteed aan het selectie- en opvolgingsproces en het beoordelingsproces van leidinggevendenden.

Mens en werk (personeelsbeleid)

Het INK model besteedt aandacht aan de manier waarop een organisatie een team van medewerkers aantrekt en samenstelt. Dit dient te gebeuren op basis van uitgangspunten van beleid en strategie. Vervolgens wordt gekeken op welke wijze de medewerkers in staat worden gesteld en geprikkeld om aan de organisatiedoelen bij te dragen. Dit hangt ook samen met het op peil houden en ontwikkelen van benodigde vaardigheden.

Beleid en strategie

De basis voor klantgerichtheid wordt gelegd in strategie en beleid. Strategie wordt opgevat als de geformuleerde en beschreven manier waarop de identiteit van de organisatie in de maatschappelijke context ervan wordt neergezet, uitgebouwd en waargemaakt. De strategie geeft richting aan wat men wil bereiken en verduidelijkt de drijfveer van de organisatie. Bovendien bepaalt men met de strategie de middelen en geeft men aan wat de prioriteiten zijn van de doelen.

Beleid en doelstellingen geven vorm en richting aan de volgende stap: het uitvoeren van de strategie. Beleid is gekoppeld aan een bepaalde tijdspanne en dient concreet en meetbaar te zijn. Verder dient het gebaseerd te zijn op een goede analyse van de geschiedenis en moet het gekoppeld worden aan processen op verschillende organisatieniveaus. Dit komt ook tot uiting in de vaststelling van de budgetten.

Terugkoppeling vanuit de resultaatgebieden van het INK-model biedt de mogelijkheid om strategie en beleid te evalueren.

Er moet gecommuniceerd worden over beleid en strategie, zodanig dat iedereen het als uitgangspunt kan nemen voor het dagelijks handelen.

Middelen management

Voor het ten uitvoer brengen van beleid en strategie dienen middelen beschikbaar te worden gesteld, onder andere financiële middelen, informatie, materialen en diensten technologie en kennismanagement.

Financiële middelen: hierbij staat het verwerven, beheren en besteden van de financiële middelen centraal.

Informatie: het gaat hierbij om het gehele proces van het verwerven van informatie, het zinvol en bruikbaar maken, het doorkoppelen en verdelen en uiteindelijk het succesvol gebruik maken van informatie. Hierbij is inbegrepen de mogelijkheid om gebruik te maken van geautomatiseerde informatienetwerken om hiermee meerwaarde te creëren voor de organisatie.

Materialen en diensten: materieel is nodig om de processen te kunnen uitvoeren (gebouwen, machines). Ook zijn er materialen nodig die worden verwerkt tijdens processen; deze worden veelal door andere geleverd. Ten derde zijn er diensten nodig voor de conditionerende processen van een organisatie, bijvoorbeeld concurrentieanalyse.

Technologie en kennismanagement: Het verwerven, beheren en exploiteren van intellectueel vermogen gaat vaak met grote inspanning gepaard. Training van medewerkers is belangrijk voor het ontwikkelen, aanpassen en inzetten van optimale diensten. Met kennismanagement hangt ook de wijze samen waarop de productkenmerken tot uiting komen in de vormgeving, huisstijl, merkvoering, etc.

Management van processen en professie

Bij het onderdeel 'management van processen en professie' gaat het met name om de werkwijze van een organisatie waarmee zij wensen van een klant kan vervullen. Enerzijds kan dit door een goede beheersing en formalisering van de processen. Verder onderscheidt men de professionele aspecten van de processen. Hierbij heeft de opgestapelde ervaring van verschillende professionele beschouwingen van de werkelijkheid geleid tot de processen in de huidige vorm. Ook de voortdurende afstemming, uitbreiding en inperking van professioneel gedrag dient op procesmatig te worden georganiseerd. Dit komt tot uiting in de aandachtsgebieden beleid en strategie, mens en werk en middelenmanagement (zie ook figuur 1.1).

1.4 Opbouw rapport

In hoofdstuk twee worden de methoden beschreven, die zijn gebruikt voor het verzamelen van gegevens voor dit onderzoek. De resultaten van de interviews met sleutelfiguren en de schriftelijke enquête bij aanbieders van bij- en nascholingsactiviteiten worden respectievelijk in hoofdstuk drie en vier beschreven.

In hoofdstuk vijf worden de meest belangrijke resultaten samengevat, wordt een beschouwing gegeven en worden aanbevelingen gedaan. Als bijlage is een beknopt overzicht van het onderwijsaanbod opgenomen. Het is denkbaar dat de inventarisatie een startpunt vormt voor een keuzegids van de beschikbare bij- en nascholing.

2 Methode

2.1 Inleiding

In dit onderzoek zijn in de eerste plaats interviews gehouden met (ervarings)deskundigen. Deze interviews hadden met name als doel om in beeld te brengen welke ontwikkelingen binnen de betreffende beroepsgroepen een rol spelen in de behoefte aan bij- en nascholingsactiviteiten op het gebied van management en wie de aanbieders van deze activiteiten zijn.

De resultaten van de interviews zijn onder andere gebruikt voor het inhoudelijk vormgeven van de tweede stap in het onderzoek, namelijk het inventariseren van het aanbod van bij- en nascholingsactiviteiten op het gebied van management voor professionals in de gezondheidszorg. Voor deze inventarisatie is een schriftelijke enquête gehouden onder de aanbieders van bij- en nascholingsactiviteiten op het gebied van management.

2.2 Interviews deskundigen

Er is een beperkt aantal kwalitatieve interviews gehouden met (ervarings)deskundigen onder wie:

- mensen uit de kring van aanbieders van dergelijke cursussen;
- (potentiële) gebruikers van cursussen;
- deskundigen op het terrein van medisch management.

Bij het selecteren van deskundigen is geprobeerd elke beroepsgroep (huisartsen, medisch specialisten, fysiotherapeuten, apothekers, tandartsen en dierenartsen) te vertegenwoordigen. In overleg met de opdrachtgever zijn negen deskundigen geselecteerd.

De interviews zijn semi-gestructureerd afgenomen. Met behulp van een topiclijst zijn de volgende onderwerpen aan de orde gesteld:

- recente ontwikkelingen in behoeften aan bijscholing op het gebied van management;
- aanbod van managementcursussen;
- management met het INK -model als referentiekader;
- onderscheid bij- en nascholingsactiviteiten voor professionals in de gezondheidszorg en andere beroepsgroepen;
- kwaliteitsborging van bij- en nascholingsactiviteiten.

De deskundigen ontvingen ter voorbereiding van het gesprek de onderzoeksopzet, de topiclijst voor het interview en een uitwerking van het INK-model.

Elk interview duurde ongeveer een uur en werd afgenomen door één of twee onderzoekers van het NIVEL.

Van elk interview is een verslag gemaakt, dat ter autorisatie aan de geïnterviewde is toegezonden.

De geautoriseerde verslagen zijn gebruikt voor het beschrijven van de resultaten in hoofdstuk drie.

Tevens is de verkregen informatie gebruikt voor de tweede stap van het onderzoek, namelijk het selecteren van potentiële aanbieders en het opstellen van de schriftelijke enquête.

Alle negen geselecteerde (ervarings)deskundigen hebben geparticipeerd in het onderzoek. Alle zes de beroepsgroepen zijn vertegenwoordigd in deze selectie. Een lijst van de geïnterviewde personen is als bijlage opgenomen in dit rapport.

Hoewel de interviews met name tot doel hadden om de onderzoekers een kader te bieden waarin de inventarisatie uitgevoerd zou worden, hebben de interviews daarnaast interessante informatie opgeleverd over de praktijksituatie. Bijvoorbeeld over de ontwikkelingen die ten grondslag liggen aan de taakverbreding van professionals in de gezondheidszorg en over de - behoefte aan het volgen van- bij- en nascholingsactiviteiten op het gebied van management. Daarom is een samenvatting van de interviews als een apart (derde) hoofdstuk in dit rapport opgenomen, hoewel hiermee niet direct en onderzoeksvraag wordt beantwoord. In dit hoofdstuk zijn citaten uit een interview voorzien van een nummer. Dit nummer correspondeert met het nummer dat is toegekend aan de geïnterviewden op de lijst in de bijlage.

2.3 Schriftelijke enquête

Om een overzicht te krijgen van het aanbod van managementactiviteiten is een schriftelijke enquête uitgevoerd onder aanbieders van deze bij- en nascholingsactiviteiten. Omdat er geen lijst bestaat van aanbieders van bij- nascholingsactiviteiten heeft een inventarisatie plaatsgevonden van potentiële aanbieders. Hiervoor zijn drie bronnen geraadpleegd; de (ervarings)deskundigen, beroepsverenigingen en vakbladen. Elke bron wordt kort toegelicht.

In de interviews met (ervarings)deskundigen is gevraagd wie volgens hen belangrijke aanbieders zijn van bij- en nascholingsactiviteiten op het gebied van management voor professionals in de gezondheidszorg.

Daarnaast is via een brief aan de beroepsverenigingen van de betreffende beroepsgroepen een overzicht gevraagd van aanbieders van (geaccrediteerde) bij- en nascholingsactiviteiten. Dit zijn de Koninklijke Nederlandse Maatschappij voor Diergeneeskunde (KNMvD), de Nederlandse Maatschappij tot bevordering der Tandheelkunde (NMT), het Nederlands Huisartsen Genootschap (NHG), de Landelijke Huisartsen Vereniging (LHV), het Koninklijk Nederlands Genootschap voor Fysiotherapie (KNGF), de Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter bevordering der Pharmacie (KNMP) en het Wetenschappelijk Instituut Nederlandse Apothekers (WINAP) en de Orde van Medisch Specialisten.

Op advies van de Orde van Medisch Specialisten zijn de zeven grootste wetenschappelijke verenigingen van medisch specialisten schriftelijk benaderd met dezelfde vraag.

Op advies van LHV en NHG zijn 15 van de 25 Districts Huisartsen Vereniging (DHV's) telefonisch benaderd met de vraag wie bekende aanbieders zijn van bij- en nascholingsactiviteiten op het gebied van management.

Tot slot is van elke beroepsgroep een relevant tijdschrift geselecteerd. Hierin is gezocht naar aanbieders van (geaccrediteerde) bij- en nascholingsactiviteiten. De jaargangen 1999-2002 van de volgende tijdschriften zijn geraadpleegd: Zorgvisie, Tijdschrift voor Diergeneeskunde, Medisch contact, Nederlands Tandartsenblad, Fysiopraxis, De huisarts in Nederland, Pharmaceutisch Weekblad en Medisch specialist.

Aan de hand van de verkregen overzichten (die overigens vaak via internet beschikbaar waren) zijn aanbieders geselecteerd van nascholingsactiviteiten op het gebied van management.

Dit resulteerde in een lijst van 171 potentiële aanbieders van bij- en nascholingsactiviteiten. Van een aantal aanbieders was niet zeker of zij ook daadwerkelijk managementcursussen aanbieden; zij zijn wel bekende aanbieders van andere cursussen voor professionals in de gezondheidszorg. Van een aantal aanbieders was niet duidelijk of zij ook daadwerkelijk

managementcursussen aanboden voor professionals in de gezondheidszorg; zij zijn geselecteerd vanwege bekendheid in hun aanbod van managementcursussen voor andere beroepsgroepen.

In de vragenlijst zijn vragen opgenomen met behulp waarvan deze potentiële aanbieders van nascholingsactiviteiten op het gebied van management voor professionals geïdentificeerd kunnen worden als feitelijk vallend in onze doelgroep.

Via de inventarisatie van potentiële aanbieders en vervolgens het selecteren van aanbieders middels de ingevulde vragenlijst is getracht een overzicht te krijgen van aanbieders van bij- en nascholingsactiviteiten op het gebied van management voor professionals in de gezondheidszorg. Deze methode - ook wel casefinding genoemd- was een noodzakelijk onderdeel van het onderzoek, omdat er zoals eerder aangegeven, geen beschikbare lijst van aanbieders bestaat. Inherent aan deze methode is dat een deel van de respons niet bruikbaar is voor de analyse, omdat deze niet aan de inclusiecriteria van bijscholingsactiviteiten voldoen (zie verder: respons).

Vragenlijst

Ten behoeve van dit onderzoek is een vragenlijst ontwikkeld, waarin is gevraagd welke activiteiten op het gebied van management de aanbieder in 2001 heeft georganiseerd. Tevens is per activiteit gevraagd naar de aard, naar de inhoud, naar de wijze waarop kwaliteit van de activiteit wordt geborgd en naar de beroepsgroepen die de activiteit hebben gevolgd.

De inhoud van de bij- en nascholingsactiviteiten wordt geordend met behulp van het INK-model, zoals ook in de inleiding van dit rapport is vermeld. Met behulp van literatuur (Maas, 1999; Dam, 1996) en brochures van aanbieders van managementcursussen zijn de vijf organisatiegebieden van het INK-model opgesplitst in verschillende aspecten waarop een bij- en nascholingsactiviteit zich kan richten. De uitwerking van dit model is besproken in de interviews met deskundigen en indien nodig aangepast.

De vragenlijst is als bijlage in dit rapport opgenomen.

Procedure

Aan elke aanbieder is eind juni een vragenlijst toegestuurd met een begeleidende brief. Hierin wordt gevraagd om de vragenlijst in te vullen en informatiemateriaal van elke beschreven activiteit toe te sturen.

Een antwoordenvolp was bijgevoegd om de kans op respons te verhogen.

Na 10 dagen is een reminder gestuurd aan de aanbieders die de vragenlijst nog niet hadden geretourneerd.

Vanwege de lage respons is eind juli een groot aantal aanbieders telefonisch benaderd. Hieruit bleek dat veel mensen op vakantie waren en/of de vragenlijst was 'verdwaald' binnen de organisatie. Een aantal aanbieders is daarom een nieuwe vragenlijst toegezonden en het inlevertermijn is verplaatst van eind juli naar eind augustus. Tevens bleek dat het invullen van de vragenlijst voor sommige aanbieders te arbeidsintensief was, hoewel zij bereid waren te participeren in het onderzoek. De onderzoeker heeft in overleg met deze aanbieders zelf de vragenlijst ingevuld aan de hand van brochures over de bij- en nascholingsactiviteiten.

Bijlage

In de bijlage van dit rapport is een overzicht opgenomen van enerzijds aanbieders van managementcursussen gevolgd door professionals in de gezondheidszorg en anderzijds aanbieders van managementactiviteiten die (nog) niet door professionals in de gezondheidszorg worden gevolgd, maar die wel op het niveau van professionals wat betreft managementkennis insteken. Deze groep aanbieders heeft wel geparticipeerd in de schriftelijke enquête, maar is

uitgesloten van de analyse, omdat de activiteiten niet gevolgd worden door de doelgroep van dit onderzoek.

Het overzicht geeft een beknopt beeld van de aard en inhoud van de activiteiten die elke aanbieder organiseert, de doelgroepen die de activiteiten volgen en de activiteiten die de aanbieder toepast om de kwaliteit van de activiteiten te waarborgen.

Respons

In totaal is aan 171 organisaties een vragenlijst toegestuurd. 4 vragenlijsten zijn oningevuld retour ontvangen, omdat de organisatie niet meer bestond of was gefuseerd.

Uit de teruggestuurde vragenlijst zou blijken of de aanbieder voldoet aan de in paragraaf 1.3 geformuleerde inclusiecriteria. Voor het analyseren van gegevens zijn dus alleen aanbieders geselecteerd die activiteiten aanbieden waarvoor *geen* voorkennis op het gebied van management is vereist.

Activiteiten die niet door huisartsen, medisch specialisten, apothekers, dierenartsen, fysiotherapeuten of tandartsen worden gevolgd zijn ook uit de analyse gefilterd.

Van de 79 respondenten bleken er 40 te voldoen aan de inclusiecriteria.

29 organisaties hebben de vragenlijst ingevuld en 11 organisaties hebben een brochure opgestuurd met behulp waarvan de vragenlijst is ingevuld door één van de onderzoekers.

11 organisaties hebben de vragenlijst ingevuld, maar zijn uit de selectie gehaald omdat uit de vragenlijst bleek dat zij alleen cursussen organiseren voor managers (in de gezondheidszorg) en voorkennis op het gebied van management vereist is om de cursus te kunnen volgen.

28 organisaties hebben ofwel schriftelijk ofwel telefonisch aangegeven dat zij geen activiteiten organiseren op het gebied van management en/of geen activiteiten organiseren voor professionals in de gezondheidszorg.

Dit levert een bruto-respons van 79 aanbieders (47%) en een netto-respons van 40 aanbieders (24%).

Figuur 2.1: Respons (n=167)

bruto-respons		non-respons	
netto-respons			
40 aanbieders van activiteiten gevolgd door een van de zes beroepsgroepen en waarvoor <i>geen</i> voorkennis op het gebied van management nodig is.	11 aanbieders van activiteiten <i>niet</i> gevolgd door één van de zes beroepsgroepen en/of waarvoor voorkennis op het gebied van management nodig is.	28 aanbieders organiseren geen activiteiten op het gebied van management voor een van de zes beroepsgroepen	88 aanbieders hebben niet gerespondeerd op de schriftelijke enquête.

Vanwege de lage respons op de enquête zijn ongeveer 70 aanbieders telefonisch benaderd. Dit leverde de volgende informatie op over de non-respons:

Bij 36 aanbieders waren de voor dit onderzoek aangeschreven personen niet bereikbaar vanwege de vakantie. 8 aanbieders hebben de vragenlijst niet ingevuld omdat zij geen (eigen) belang zien in het participeren in het onderzoek. Van 44 aanbieders is reden van non-respons niet bekend.

Waarde van de resultaten

Men kan zich afvragen in hoeverre de resultaten van de schriftelijke enquête een volledig overzicht geven van de bij- en nascholingsmogelijkheden op het gebied van management voor professionals in de gezondheidszorg. Er dienen dan ook enkele kanttekeningen geplaatst te worden bij de selectie van de aanbieders en de respons op de schriftelijke enquête.

Wat betreft de selectie van aanbieders is getracht via een breed sleepnet een lijst te maken van potentiële aanbieders. Vanwege de beperkte omvang van dit onderzoek is gewerkt met grove mazen. Zo is tijdens het onderzoek gebleken dat op regionaal niveau met name initiatieven door districten van beroepsgroepen worden genomen tot het organiseren van nascholingactiviteiten. Alleen enkele District Huisartsen Verenigingen (DHV) en Werkgroepen Deskundigheidsbevordering Huisartsen (WDH) zijn benaderd. Daarnaast hebben niet alle beroepsorganisaties gerespondeerd op de brief met het verzoek een lijst met geaccrediteerde aanbieders toe te sturen. Niet alle organisaties die bij- en nascholingsactiviteiten organiseren op het gebied van management zijn benaderd. Met behulp van de interviews met deskundigen is een lijst van bekende aanbieders opgesteld die vervolgens in de selectie van aanbieders zijn opgenomen.

Met name voor de beroepsgroepen dierenartsen en tandartsen zijn in verhouding weinig aanbieders gevonden. Dit heeft bijna direct tot gevolg dat de respons van deze beroepsgroepen lager is dan van andere beroepsgroepen, waardoor de resultaten met name bepaald worden door de aanbieders van activiteiten voor de andere beroepsgroepen. Om de effecten van deze scheve verdeling te minimaliseren zijn de resultaten zowel totaal als per beroepsgroep beschreven.

Wat betreft de respons is de vakantieperiode vermoedelijk een belangrijke oorzaak voor het niet-responderen van instanties. Bijvoorbeeld hogescholen en universiteiten zijn een lange periode in de zomer gesloten. Gezien bovengenoemde kanttekeningen geeft dit overzicht een *indruk* van het aanbod van bij- en nascholingsactiviteiten en kan het gebruikt worden als een eerste aanzet tot een overzicht van het aanbod van bij- en nascholingsactiviteiten op het gebied van management voor professionals in de gezondheidszorg.

3 Ontwikkelingen in de gezondheidszorg en behoefte aan bijscholingsactiviteiten

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beeld gegeven van de ontwikkelingen die ten grondslag liggen aan de taakverbreding van professionals in de gezondheidszorg en derhalve invloed hebben op - de behoefte aan- het volgen van bij- en nascholingsactiviteiten op het gebied van management. Ontwikkelingen binnen een specifieke doelgroep worden alleen toegelicht indien zij duidelijk afwijken van andere beroepsgroepen of worden gebruikt als voorbeeld. De bevindingen zijn gebaseerd op de negen interviews met (ervarings)deskundigen. Een lijst van de geïnterviewde personen is als bijlage in dit rapport opgenomen. Citaten uit een interview zijn voorzien van een nummer. Dit nummer correspondeert met het nummer dat is toegekend aan de geïnterviewden op de lijst in de bijlage.

3.2 Recente ontwikkelingen binnen de beroepsgroepen

In de gezondheidszorg zijn diverse ontwikkelingen die van grote invloed zijn op de taakuitoefening en dus ook op de managementactiviteiten van professionals. Een ontwikkeling die vooral in de laatste jaren in gang is gezet is toenemende wet-en regelgeving. In dit verband kan bijvoorbeeld gewezen worden op de Wet op de Geneeskundige Behandelingsovereenkomst (WGBO). Hierin wordt het recht van patiënten op informatie geregeld. Ook de Wet Klachtrecht Cliënten Zorgsector (WKCZ) zal van invloed zijn op de taakuitoefening van professionals. In deze wet wordt het klachtrecht van patiënten tegenover zowel individuele zorgaanbieders als tegenover zorginstellingen geregeld. Ook op het gebied van de kwaliteitszorg is de nodige wetgeving ontstaan. Zo worden via de Kwaliteitswet Zorginstellingen (1996) en de Wet Beroepen Individuele gezondheidszorg de zorgaanbieders verplicht om verantwoorde zorg te verstrekken, waarbij de kwaliteit van de zorg systematisch bewaakt, beheerst en verbeterd moet worden. Inmiddels heeft nagenoeg elke sector een eigen kwaliteitssysteem ontwikkeld, waarin is vastgelegd aan welke eisen het kwaliteitssysteem in de sector in het ideale geval zou moeten voldoen.

Een vorm van wetgeving die ook de nodige invloed heeft op de taakuitvoering van professionals is de Mededingingswet. Waren vroeger vooral beroepsorganisaties verantwoordelijk voor het maken collectieve afspraken, tegenwoordig moeten de individuele beroepsbeoefenaren de afspraken met onder andere de verzekeraars zelf regelen. Dit betekent dat de professionals in toenemende mate inzicht moeten krijgen in logistiek en financieel management.

Een ontwikkeling die ook de aandacht verdient is de toenemende schaalvergroting. In de afgelopen jaren zijn door de vele fusies van ziekenhuizen de maatschappen van medisch specialisten groter geworden. Maar ook bij vrije beroepsbeoefenaren die niet in instellingen werken is sprake van schaalvergroting. Zo werkte in 1980 bijna 72% van de huisartsen in een solo-praktijk. In 2002 geldt dit nog maar voor 42% van alle huisartsen (RAZW, 2002). Vergelijkbare ontwikkelingen worden waargenomen bij tandartsen, dierenartsen en fysiotherapeuten. Er ontstaan dus allerlei vormen van mono- disciplinaire samenwerkingsverbanden. Bekende samenwerkingsvormen zijn de HOED (Huisartsen onder één dak) en de TOED (tandartsen onder één dak). Deze samenwerkingsverbanden hebben

onder andere als voordeel dat gezamenlijk de toename van wet- en regelgeving aangepakt kan worden, de taken rondom het ondernemerschap onderling kunnen worden verdeeld en er meer ruimte is voor specialisatie.

Schaalvergroting in de gezondheidszorg heeft geleid tot de situatie waarin het 'runnen' van de praktijk niet langer alleen of op de eerste plaats zelfsturing is, maar ook het in beweging brengen en sturen van het handelen van andere personen. Die andere personen zijn in eerste instantie ondersteunend voor de professionals, maar bij toenemende omvang en complexiteit van organisaties waarin professionals hun beroep uitoefenen, vindt ook coördinatie en sturing van beroepsgenoten plaats.

Naast een toename van het aantal mono-disciplinaire samenwerkingsverbanden neemt ook het aantal multidisciplinaire samenwerkingsverbanden toe. Voorbeelden hiervan zijn de gezondheidscentra en de transmurale projecten. De transmurale projecten zijn vooral een gevolg van een toename in de ketenvorming in de gezondheidszorg. Het gaat hier om een intensieve samenwerking op regionaal niveau gericht op samenhang en continuïteit tussen verschillende zorgaanbieders. Ook deze vorm van samenwerking vraagt om samenwerkingsvaardigheden, goede communicatie en coördinatie van diensten.

In sommige professies bestaat vanouds (zoals bij apothekers) of sinds kort (zoals bij sommige fysiotherapiepraktijken) naast de hulpverlening een element van koopmanschap (Cancrinus, 1995). Apotheken, maar ook dierenartspraktijken, voeren naast de geneesmiddelen een meer of minder uitgebreid assortiment van producten op het gebied van voeding en verzorging. Een aantal fysiotherapiepraktijken richt zich naast de fysiotherapie op activiteiten op het gebied van sportief bewegen. Dit expliciete element van koopmanschap, dat verder gaat dan het 'runnen' van een praktijk, vraagt ook zijn eigen managementactiviteiten.

Als laatste ontwikkeling moet gewezen worden op veranderingen in de ziekenhuisorganisatie. Vooral voor medisch specialisten geldt dat in de loop van de vorige eeuw de onderlinge afhankelijkheid van ziekenhuis en specialist sterk is toegenomen (Groenewegen, Van Lindert, 2001). In het kader van het Geïntegreerd Medisch Specialistisch Bedrijf vindt er een integratie plaats van zelfstandig werkenden specialisten en de ziekenhuisorganisatie. Uit onderzoek blijkt dat de klassieke organisatiestructuur gebaseerd op een indeling in diensten langzaam aan het verdwijnen is. (Groenewegen en van Lindert, 2001). Inmiddels is de organisatie van twee op drie ziekenhuizen veranderd in de richting van een meer patiënt- en procesgerichte organisatiestructuur (kanteling van het ziekenhuis).

Vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw is er een trend naar wat wordt genoemd 'managementparticipatie' door specialisten (Tamboer e.a., 2002; Groenewegen, Hofland, in druk). Dat betekent dat zij niet langer alleen verantwoordelijk zijn voor het eigen klinisch handelen en de continuïteit en het resultaat van de maatschap waarin zij werken, maar ook voor een afdeling, cluster of divisie van het ziekenhuis. Het gaat hier dus uitdrukkelijk om beroepsbeoefenaren die niet van management hun beroep hebben gemaakt, maar die voor de goede uitoefening van hun vak ook managementactiviteiten ontplooiën. De organisatie van ziekenhuizen is evenwel zo complex geworden dat specifieke kennis en vaardigheden nodig zijn om deze managementactiviteiten goed te kunnen uitvoeren.

Als wordt gekeken op welke wijze de beroepsgroepen de managementtaken momenteel georganiseerd hebben blijkt dat bijvoorbeeld in de meeste samenwerkingsverbanden de taken onderling verdeeld worden. Soms wordt één van de beroepsbeoefenaren vrijgesteld om een bepaald deel van de werktijd te besteden aan het management van de praktijk [4]. Er zijn echter ook praktijken waarin één persoon full-time aangesteld is als manager of dat specifieke

managementtaken zijn uitbesteed [2]. Vooral deze laatste oplossing brengt extra kosten met zich mee. Een specifiek vorm van uitbesteding zien we in toenemende mate bij apothekers en fysiotherapeuten. De ketens en franchiseorganisaties nemen een deel van de managementtaken uit handen van de praktijken die bij hen zijn aangesloten c.q. bij hen in dienst zijn.

Uit de interviews blijkt dat de professionals in de gezondheidszorg in het algemeen weinig geïnteresseerd zijn in management en organisatie, maar juist bij voorkeur vakinhoudelijk bezig willen zijn. De meeste professionals zijn er nog niet aan gewend dat hun takenpakket is uitgebreid. Daarnaast zijn professionals niet opgeleid om deze taken uit te voeren en demotiveert het ontbreken aan kennis en vaardigheden om met deze taken aan de slag te gaan. In het algemeen zijn professionals geneigd te blijven werken volgens het oude stramien, totdat men problemen tegenkomt die niet langer ontkend kunnen worden.

3.3 Aandacht voor management tijdens de beroepsopleiding

In de huidige beroepsopleidingen wordt nauwelijks aandacht besteed aan het verwerven van benodigde competenties op het gebied van management. Bij enkele beroepsgroepen wordt aan het einde van de opleiding een zogeheten module of verplichte cursus aangeboden over praktijkmanagement. Dit geldt onder andere voor tandartsen en apothekers.

De laatste jaren komt steeds meer aandacht voor managementvakken tijdens de opleiding. De Rijksuniversiteit Groningen heeft de leerstoel 'praktijkvoering in de huisartsenpraktijk' ontwikkeld. Hierin worden diverse cursussen aangeboden die wat betreft onderwerp variëren van time-management tot het voorbereiden van de HAIO op de toekomstige eigen praktijkvoering.

De geformuleerde eindtermen in het raamplan voor de artsopleiding, 2001, geven een beeld van hetgeen studenten aan het einde van de artsopleiding zouden moeten kunnen en kennen (Metz e.a., 2001). In beperkte mate worden hierin ook eindtermen/vaardigheden beschreven die zich richten op managementprocessen. Zo wordt als een belangrijke eigenschap/kenmerk beschreven dat de arts een breed kennis- en vaardighedenpakket bezit en daardoor in staat is om met andere disciplines/hulpverleners samen te werken.

Naast deze algemene beschrijving worden een aantal eigenschappen van de arts geformuleerd met betrekking tot het persoonlijk functioneren zoals: de arts kan omgaan met stress, de arts is flexibel en kan omgaan met snel veranderende situaties. Eindtermen met betrekking tot het werken in teamverband: de arts kan in groepsverband functioneren, de arts kan omgaan met positieve en negatieve kritiek, de arts hanteert vaardigheden met betrekking tot het overbrengen van informatie, onderhandelen, leiding geven en intercollegiale toetsing. Meer specifieke informatie over financiële en economische processen worden niet in eindtermen vertaald in het raamplan.

Op dit moment is de projectgroep Medisch Opleidings Continuüm op dit vlak bezig met het ontwikkelen van een voorstel om de opleiding van artsen aan te passen. De bedoeling is dat in de toekomst tijdens de studie aandacht wordt besteed aan onderwerpen zoals samenwerken en communiceren, zodat artsen deze vaardigheden kunnen toepassen bij bijvoorbeeld het functioneren in een maatschap [8].

De Stichting Managementscholing voor Medisch Specialisten organiseert onder andere cursussen voor arts-assistenten in opleiding. De belangstelling voor deze cursussen groeit, maar de cursus is alleen voor microbiologen verplicht gesteld.

Apothekers worden pas geregistreerd indien zij de cursus: 'registratie openbaar apotheker'

succesvol hebben voltooid. In deze cursus wordt ongeveer een derde aan managementvakken besteed.

Enkele geïnterviewden vragen zich af in hoeverre het zinvol is om tijdens de beroepsopleiding aandacht te besteden aan managementvakken. Met name omdat praktijkervaring ontbreekt en dus alleen theoretische kennis kan worden aangeleerd. Het is volgens hen echter wel mogelijk om een basis te leggen waarop bij- en nascholingsactiviteiten kunnen voortborduren. Na- en bijscholing blijft belangrijk om te zorgen dat de verworven kennis paraat en up to date blijft, aldus geïnterviewden.

3.4 Behoeftte aan bij- en nascholing op het gebied van management

Meerdere geïnterviewden benadrukken het belang dat professionals zich bewust worden van processen die in een organisatie spelen. Het gaat erom organisatiebreed te leren denken en kijken, een link te leggen tussen professie en management, om situaties in de organisatie te kunnen analyseren en oplossingen te bedenken. Tevens is het belangrijk om een goede taakafbakening te maken; dat de professional zich bewust is van zijn eigen mogelijkheden en takenpakket en hulp kan inschakelen op het moment dat een probleem zich daarbuiten bevindt. Bij- en nascholingsactiviteiten zouden hierop in moeten spelen. Een voorbeeld hiervan is de negen daagse les in niet-medische onderwerpen, zoals financiën, vergaderen en onderhandelen, juridische zaken etc., die alle aankomende medisch specialisten krijgen aangeboden in het Elkerliek Ziekenhuis. Het gaat er niet om professionals op te leiden tot managers, maar om hen handreikingen te geven hun werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. Jonge specialisten weten heel weinig van vitale, niet-medisch-inhoudelijke aspecten van de beroepsuitoefening (Maassen, 2002). Als je nu als medisch specialist goed wilt functioneren, moet je over de grenzen van je eigen maatschap en je eigen discipline heen kijken. Het gaat om bewustwording van de rol van de medische staf en de rollen en bevoegdheden van toezichthouders en bestuurders en van de eigen grenzen en mogelijkheden. Daarnaast bestaat er met name behoefte aan cursussen op het gebied van strategische visie, communicatie, leiderschap, uiten van emoties, vergaderen en besluitvorming, onderhandelen en conflicthantering en zelfreflectie.

Bij apothekers, dierenartsen en fysiotherapeuten bestaat met name behoefte aan bedrijfsmanagement. Welke randvoorwaarden zijn nodig om een praktijk te runnen en hoe schrijf ik een plan daarvoor? Hoe maak ik een goede financiële en logistieke planning?

Daarnaast bestaat bij dierenartsen en apothekers de behoefte aan informatie over personeelsbeleid, ondersteuning op het gebied van invoering van kwaliteitssystemen en andere zaken die gevolg zijn van veranderende wet- en regelgeving [2,7].

Door studenten van het Van Hall instituut is in het voorjaar 2002 een onderzoek uitgevoerd naar de behoefte van dierenartsen aan bij- en nascholingsactiviteiten op het gebied van management.

Uit dit onderzoek is gebleken dat dierenartsen het meest behoefte hebben aan ondersteuning op het gebied van Human Resource Management (mens en werk) en leiderschap, aldus dhr Veerman, voorzitter van de Nederlandse Vereniging voor Praktijkmanagement en opdrachtgever van het onderzoek.

Dierenartsen hebben enerzijds behoefte aan bij- en nascholing omtrent het personeelsbeleid en alle wet en regelgeving die hieraan te pas komt. Anderzijds is ook het coachen van medewerkers niet een vaardigheid die dierenartsen vanzelfsprekend beheersen en is bijscholing op het gebied van leiding geven en motiveren van personeel gewenst.

3.5 Aanbieders van bij- en nascholing op het gebied van management

Bij- en nascholingsactiviteiten op het gebied van management voor professionals in de gezondheidszorg steken op een laag niveau in. Immers in de beroepsopleiding wordt weinig aandacht besteed aan managementgerelateerde vakken. Dit niveau is tegelijkertijd een criterium waarmee cursussen voor professionals in de gezondheidszorg gescheiden kunnen worden van cursussen die specifiek gericht zijn op managers. Deze laatste zijn een aanvulling op een deficiëntie in kennis bij de manager en een bepaalde voorkennis wordt verondersteld, aldus meerdere geïnterviewden.

Het aanbod van bij- en nascholingactiviteiten is zeer divers. Onderwerpen variëren van mediation tot financiële verslaglegging tot persoonlijke coaching. Aanbieders zijn universiteiten en hogescholen, bedrijven en particuliere instellingen maar soms ook beroepsverenigingen en wetenschappelijke verenigingen.

Beroepsverenigingen hebben vaak een ondersteunende rol bij het organiseren van bij- en nascholingsactiviteiten op het gebied van management; meestal laten zij het initiatief aan regionale verenigingen over. Een uitzondering hierop is de beroepsvereniging voor fysiotherapeuten; het KNGF, die in samenwerking met Midden en Klein Bedrijf Nederland een cursus voor ondernemerschap heeft ontwikkeld. De belangstelling voor deze cursus is zeer groot.

De Stichting Managementscholing voor Medisch Specialisten werkt in nauwe samenwerking met de Orde van Medisch Specialisten.

Wat betreft de dierenartsen werkt de KMvD nauw samen met de AUV; de coöperatie van praktiserende dierenartsen. AUV-advies organiseert cursussen op het gebied van management, helpt dierenartspraktijken onder andere met het opzetten van kwaliteitssystemen en het invoeren van een logistiek systeem voor het apotheekbeheer.

3.6 Volgen van cursussen met andere beroepsgroepen

Aan de geïnterviewden is gevraagd in hoeverre het aantrekkelijk zou zijn om gezamenlijk cursussen te organiseren voor beroepsgroepen van professionals in de gezondheidszorg en beroepsgroepen buiten de gezondheidszorg.

Algemene cursussen samen met andere beroepsgroepen buiten de gezondheidszorg zoals notarissen en advocaten kunnen zeker relevant zijn voor professionals in de gezondheidszorg [5]. Bij deze beroepsgroepen zijn vergelijkbare ontwikkelingen (zoals schaalvergroting en fusies) zichtbaar en is ook een vergelijkbare behoefte aan managementinformatie.

Ook het volgen van cursussen met andere beroepsgroepen binnen de gezondheidszorg kan waardevol zijn. Beroepsgroepen kunnen leren van de ontwikkelingen en de ervaringen met het organiseren van de praktijk binnen de andere beroepsgroep. Vanuit een andere invalshoek kan naar de praktijksituatie worden gekeken.

Een onderwerp zoals personeelsbeleid en alle wet-en regelgeving die daarbij komt kijken kan goed samen met andere beroepsgroepen (zowel buiten als binnen de gezondheidszorg) gevolgd worden [2].

Volgens geïnterviewden zijn er een aantal voorwaarden nodig om een nascholingsactiviteit voor verschillende beroepsgroepen (zowel buiten als binnen de gezondheidszorg) met succes te organiseren.

In de eerste plaats is het belangrijk dat het onderwerp van de cursus aansluit bij de praktijksituatie en informatiebehoefte van alle deelnemers. Als een onderwerp specifiek gerelateerd is aan de werksetting van de deelnemers is het van belang dat op dit gebied de situatie voor de deelnemers het zelfde is.

De schaalgrootte van de organisatie waarin de professional werkt zou als maatstaf gebruikt kunnen worden voor het samenplaatsen van deelnemers binnen een nascholingsactiviteit.

Bij sommige onderwerpen is het nodig om diep in te gaan op de praktijksituatie. In dat geval nemen bij voorkeur alleen professionals uit dezelfde beroepsgroep en werkzaam in dezelfde werkzetting (schaalgrootte) deel aan de activiteit of vindt een incompany training plaats. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het invoeren van kwaliteitssysteem in een dierenartsenpraktijk [2].

Het nadeel van incompany-trainingen is dat de deelnemers elkaars 'concurrenten' zijn en de denktrant van de afdeling kennen. Hierdoor komen minder nieuwe aspecten en

gedachtegangen uit de groep in vergelijking met een groep van deelnemers uit verschillende afdelingen/organisaties. Leren met anderen is het meest effectief [5].

Hoewel door nagenoeg alle geïnterviewden wordt onderkend dat het volgen van nascholingsactiviteiten samen met andere beroepsgroepen interessant is, gebeurt dit in de praktijk niet vaak [3,1].

Artsen geven er klaarblijkelijk de voorkeur aan om met andere artsen een cursus te volgen.

Dit geldt in het algemeen ook voor dierenartsen en apothekers.

3.7 Kwaliteitsborging

Borging van kwaliteit van bij- en nascholingsactiviteiten door beroepsverenigingen gebeurt met name op basis van accreditatie door beroepsverenigingen en wetenschappelijke verenigingen. Elke beroepsvereniging stelt echter andere eisen aan accreditatie.

Kwaliteitsborging door aanbieders zelf kan plaatsvinden door certificering of door het schriftelijk evalueren van de cursus met de deelnemers. Enkele aanbieders observeren docenten en trainers regelmatig.

De kwaliteit van een cursus wordt in belangrijke mate bepaald door het cursusmateriaal en de trainer [8,5]. Permanente educatie van trainers is nodig om de benodigde competenties te behouden. De geïnterviewden hebben geen inzicht in hoeverre bovenstaande kwaliteitsactiviteiten ook daadwerkelijk in de praktijk plaatsvinden.

Mond tot mond reclame zorgt ervoor dat goede cursussen blijven en slechte cursussen verdwijnen [7]. De prijs-kwaliteit verhouding is belangrijk; men is bereid voor een cursus te betalen als het een goede cursus is.

Opgemerkt wordt dat wetenschappelijke verenigingen en beroepsverenigingen over het algemeen terughoudend zijn in het accrediteren van bij- en nascholingsactiviteiten op het gebied van management.

Volgens geïnterviewden is de reden hiervan dat men wil vermijden dat de vakinhoudelijke bij- en nascholing ten koste gaat van bijscholing op het gebied van management.

Sommige beroepsverenigingen hebben hiervoor een oplossing bedacht. Zo heeft het WINAP een accreditatiesysteem waarbij niet meer dan een derde aan de bij- en nascholingactiviteiten die een apotheker volgt op het managementvlak mogen liggen.

Het KNGF heeft een accreditatiesysteem met verschillende themagebieden ontwikkeld en het halen van accreditatiepunten verspreid over vier jaar. Op deze wijze kunnen managementactiviteiten (die vaak tijdsintensief zijn en dus veel punten 'kosten') toch worden gevolgd naast vakinhoudelijke bijscholingsactiviteiten.

De KMvD accrediteert alleen activiteiten op het gebied van management rondom praktijkcertificering [2].

4 Inventarisatie bij- en nascholingsmogelijkheden

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken van de inventarisatie onder de potentiële aanbieders van bij- en nascholingsmogelijkheden voor professionals in de gezondheidszorg. Met behulp van de vragenlijst zijn gegevens verzameld over activiteiten die in 2001 zijn aangeboden.

De aanbieders van de bij- en nascholingsactiviteiten en de aard van de activiteiten die zij organiseren worden kort toegelicht. Tevens wordt de inhoud van de activiteiten in beeld gebracht en wordt beschreven welke onderwerpen met name door de verschillende beroepsgroepen worden gevolgd. Op basis van deze resultaten wordt ingegaan op de gemeenschappelijke elementen in het nascholingsaanbod die de afzonderlijke beroepsgroepen overschrijden en eventuele leemten in het aanbod. Tot slot wordt beschreven op welke wijze aanbieders de kwaliteit van de bij- en nascholingsactiviteiten waarborgen.

Bij het beschrijven van de resultaten worden zowel de totaalresultaten als de resultaten van elke beroepsgroep beschreven te weten, apothekers, dierenartsen, fysiotherapeuten, huisartsen, medisch specialisten en tandartsen.

4.2 Aard van bij- en nascholingsaanbod

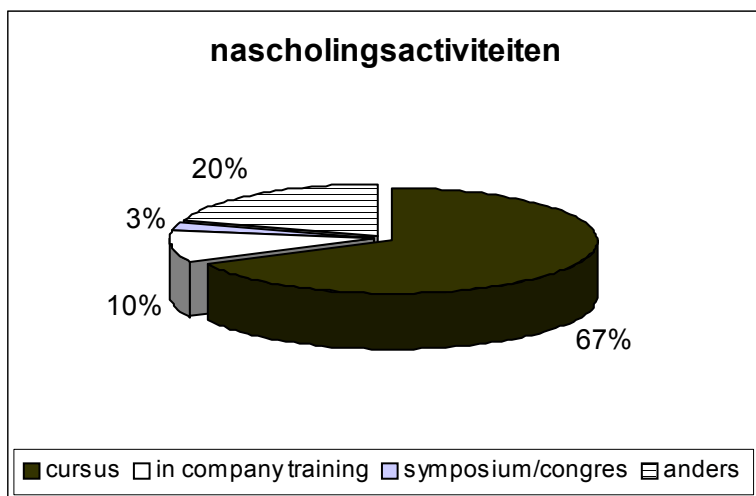
De meeste respondenten bieden hun nascholingsactiviteiten aan vanuit een particulier bureau (16). Dit is een organisatie met als hoofddoel het organiseren van bij- en nascholingsactiviteiten. Andere aanbieders van bij- en nascholingsactiviteiten zijn bedrijven(9), universiteiten of hogescholen (8), beroepsverenigingen (4), een instituut voor post-academische opleidingen en een zakelijk dienstverlener, gelieerd aan een vereniging voor professionals in de gezondheidszorg. Van één aanbieder is de aard van de organisatie niet bekend.

De 40 organisaties bieden in totaal 177 activiteiten aan op het gebied van management. Het aantal activiteiten op het gebied van management dat door een organisatie wordt aangeboden voor de beroepsgroepen varieert van 1 tot 13 activiteiten.

Het aanbod van de na- en bijscholingsactiviteiten bestaat met name uit afzonderlijke cursussen.

In mindere mate worden incompanytrainingen en (onderdelen van) symposia en congressen aangeboden door de respondenten (zie ook figuur 4.1).

Figuur 4.1: Aard van de bij- en nascholingsactiviteiten (n=177)



Bron: NIVEL/VVAA-enquête 2002.

Op de antwoordmogelijkheid: 'anders' (19,2%) werden de volgende vijf antwoorden gegeven:

- de activiteit is een modulair opgebouwde cursus/ opleiding (6,3%);
- de activiteit wordt in verschillende vormen aangeboden (5,1%);
- de activiteit is een individueel begeleidingstraject (3,4%);
- de activiteit wordt afhankelijk van de vraag vorm gegeven (2,8%);
- de activiteit is een training of workshop (1,7%).

Nagenoeg alle incompany trainingen worden door particuliere bureaus georganiseerd. De andere activiteiten worden door alle bovenstaande organisatievormen aangeboden.

Met behulp van de vragenlijst is geïnventariseerd door welke beroepsgroepen de bij- en nascholingsactiviteit gevolgd is. In de vragenlijst is onderscheid gemaakt tussen beroepsgroepen die de activiteit *vooral* hebben gevolgd en beroepsgroepen die *af en toe* aan de activiteit deelnamen.

Tabel 4.1: Het aantal activiteiten dat door elke beroepsgroep vooral of af en toe gevolgd is (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

n=177		Vooraf n	Af en toe n	Totaal n	%
Beroepsgroep	huisarts	89	26	115	65,0
	apotheker	55	8	63	35,6
	medisch specialist	47	32	79	44,6
	fysiotherapeut	17	25	42	23,7
	tandarts	8	13	21	11,9
	dierenarts	4	9	13	7,3

Bron: NIVEL/VVAA-enquête 2002.

De 177 geïnventariseerde activiteiten worden met name gevolgd door huisartsen en in mindere mate door medisch specialisten en apothekers. De geïnventariseerde activiteiten zijn het minst

vaak door dierenartsen gevolgd.

Omdat het aantal activiteiten niet evenredig is verdeeld over de beroepsgroepen worden de resultaten zowel over het totaal beschreven als per beroepsgroep. De resultaten opgesplitst per beroepsgroep zijn verkregen door alleen de activiteiten te analyseren die *vooral* door de betreffende beroepsgroepen worden gevolgd. Dit om een zo goed mogelijk beeld te vormen van kenmerken van activiteiten die elke beroepsgroep volgt.

Aan de aanbieders is gevraagd of één beroepsgroep of meerdere beroepsgroepen tegelijk deelnemen aan de activiteit. Deze vraag is beantwoord voor 155 activiteiten.

49% van de 155 activiteiten wordt gevolgd door 1 beroepsgroep tegelijk. Aan 32% nemen meerdere beroepsgroepen tegelijk deel. Bij 19% van de activiteiten verschilt het aantal beroepsgroepen dat de activiteit volgt per keer.

Per beroepsgroep is geanalyseerd of aan de activiteiten die *vooral* door hen worden gevolgd één of juist meerdere beroepsgroepen tegelijkertijd deelnamen. Voornamelijk dierenartsen en apothekers namen deel aan activiteiten met één beroepsgroep. Dit geldt voor respectievelijk 75% en 60% van de activiteiten die zij hebben gevolgd. Tandartsen en fysiotherapeuten volgden in verhouding tot andere beroepsgroepen vaker activiteiten waaraan meerdere beroepsgroepen deelnamen; respectievelijk 63% en 50% van de activiteiten volgden zij met meerdere beroepsgroepen tegelijk.

4.3 Inhoud van bijscholingsactiviteiten

Met behulp van de vragenlijst is geïnventariseerd op welke onderwerpen elke bij- en nascholingsactiviteit zich primair richt. De onderwerpen zijn toegedeeld aan één van de vijf organisatiegebieden van het INK-model, te weten 'processen en professie', 'mens en werk', 'beleid en strategie', 'leiderschap' en 'middelen'.

Tabel 4.2: Activiteiten gericht op een of meerdere organisatiegebieden van het INK-model (één activiteit kan op meerdere gebieden betrekking hebben)

		N(177)	%
Organisatiegebied	leiderschap	143	80,8
	processen en professie	106	59,9
	mens en werk	86	48,6
	beleid en strategie	61	34,5
	middelen	47	26,6

Bron: NIVEL/VVAA-enquête 2002.

De meeste activiteiten richten zich op het organisatiegebied 'leiderschap'. Het organisatiegebied: 'middelen' is minst vaak onderwerp van de geïnventariseerde nascholingsactiviteiten.

In de onderstaande tabel is aangegeven welk percentage van de activiteiten zich op een organisatiegebied richt. Omdat het aantal activiteiten waaraan elke beroepsgroep deelneemt verschilt (zie paragraaf 4.2), is voor elke beroepsgroep een analyse uitgevoerd. In de analyse zijn alleen activiteiten opgenomen die *vooral* door de beroepsgroepen gevolgd zijn.

Tabel 4.3: Organisatiegebied waarop activiteiten zich richten per beroepsgroep (één activiteit kan op meerdere gebieden betrekking hebben)

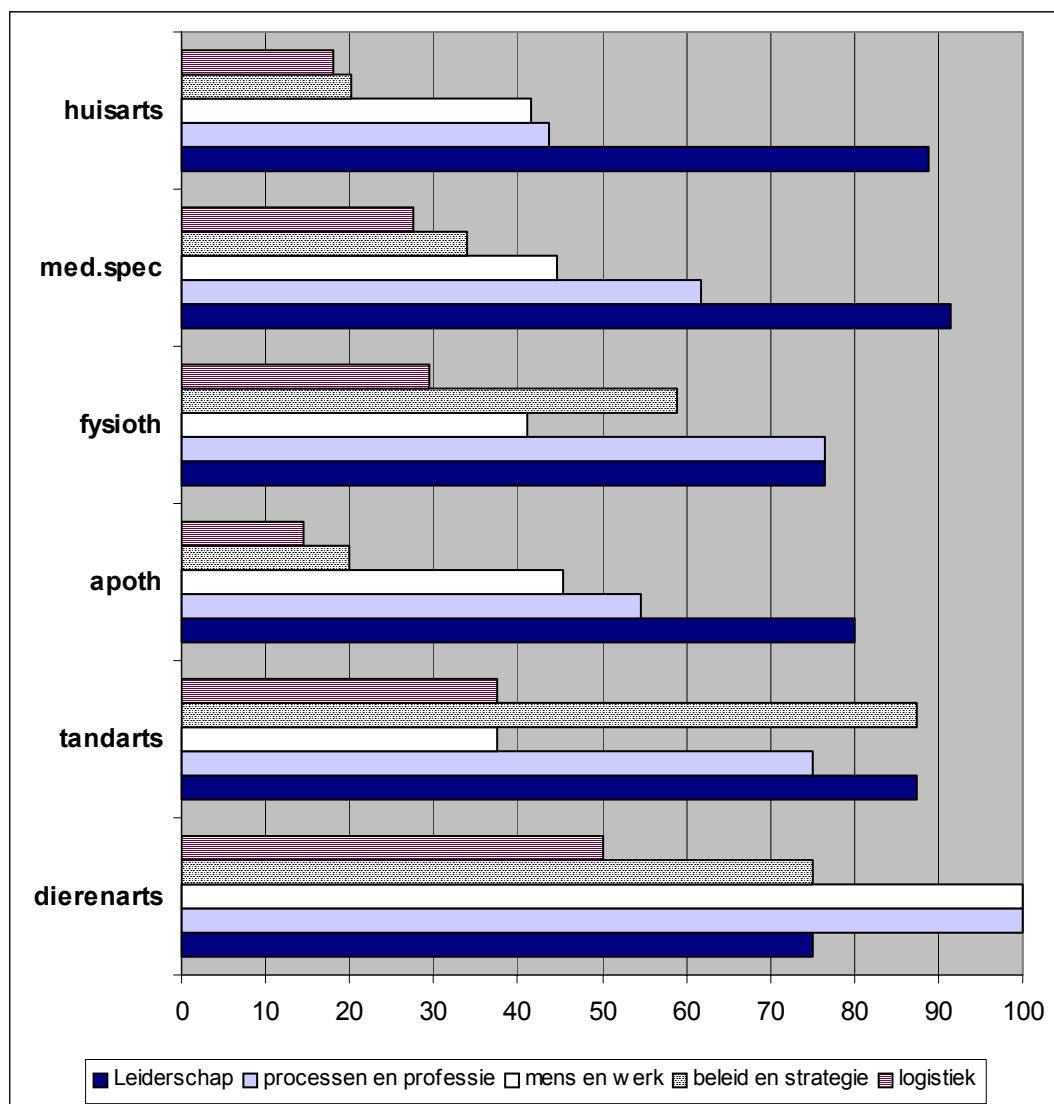
	Huisarts % (n=89)	Apotheker % (n=55)	Medisch specialist % (n=47)	Fysio- therapeut % (n=17)	Tandarts % (n=8)	Dierenarts % (n=4)
Leiderschap	88,8	80,0	91,5	76,5	7,5	75,0
Processen en professie	43,8	54,5	61,7	76,5	75,0	100,0
Mens en werk	41,6	45,5	44,7	41,2	37,5	100,0
Beleid en strategie	20,2	20,0	34,0	58,8	87,5	75,0
Middelen	18,0	14,5	27,7	29,4	37,5	50,0

Bron: NIVEL/VVAA-enquête 2002.

Voor nagenoeg alle beroepsgroepen geldt dat de meeste activiteiten zich richten op het organisatiegebied 'leiderschap'. Activiteiten die gevolgd worden door fysiotherapeuten, tandartsen en dierenartsen richten zich in verhouding tot activiteiten voor andere beroepsgroepen vaker op het organisatiegebied 'beleid en strategie'. Activiteiten die gevolgd worden door huisartsen en apothekers richten zich in verhouding tot de activiteiten voor andere beroepsgroepen minder vaak op het organisatiegebied 'middelen'.

Deze resultaten zijn in beeld gebracht in figuur 4.2.

Figuur 4.2: Percentage activiteit en per beroepsgroep dat zich richt op een bepaald organisatiegebied van het INK-model (meerdere antwoorden zijn mogelijk)



Bron: NIVEL/VVAA-enquête 2002.

Per activiteit is gevraagd op welk(e) onderwerp(en) de activiteit zich *primair* richt. Op deze manier is geïnventariseerd welke onderwerpen het meest vaak centraal worden gesteld.

In de tabel opgenomen in bijlage III is in de kolom 'totaal' aangegeven in hoeveel activiteiten elk onderwerp centraal staat. Tevens is in de tabel per beroepsgroep af te lezen welke onderwerpen centraal staan in de activiteiten die zij volgden. Hierbij zijn alleen de activiteiten geselecteerd die *vooral* door de beroepsgroep wordt gevolgd; activiteiten die af en toe door de beroepsgroep worden gevolgd zijn buiten de analyse gelaten.

De onderwerpen die in de meeste activiteiten centraal staan, vallen binnen de organisatiegebieden 'leiderschap' en 'processen en professie'. De vijf onderwerpen die het meest vaak primair aan bod komen in de activiteiten zijn: 'management, communicatie en informatie', 'bij-

sturen/coachen van medewerkers', 'feedback geven', 'motiveren van medewerkers' en 'formaliseren van processen'.

In figuur 4.3 is per beroepsgroep aangegeven welke drie onderwerpen het meest vaak centraal staan in de door hen gevolgde activiteiten.

Figuur 4.3: Meest vaak voorkomende onderwerpen in nascholingsactiviteiten per beroepsgroep

	Huisarts	Med.spec.	Apotheker	Fysiotherap.	Tandarts	Dierenarts
Management, communicatie en informatie	x	x	x	x		x
Bijsturen en coachen van medewerkers	x	x	x			
Motiveren van medewerkers			x			
Feedback geven	x					
Zelfmanagement		x			x	
Timemanagement					x	
Omgaan met werkdruk en stresshantering					x	
Ontwikkelen en formuleren van strategie				x		x
Ontwikkelen van beleid en doelstellingen				x		x

Bron: NIVEL/VVAA-enquête 2002.

'Bijsturen en coachen van medewerkers', 'management, communicatie en informatie' en 'feedback geven' zijn onderwerpen waarop activiteiten gevolgd door *huisartsen* zich voornamelijk richten.

Activiteiten onder de antwoordcategorie: andere onderwerpen op het gebied van leiderschap richten zich onder andere op 'crisismanagement', 'persoonlijk functioneren', 'samenwerken in een team', 'plannen en organiseren', 'het vinden van balans in werk en privé', etc.

'Management, communicatie en informatie', 'het bijsturen en coachen van medewerkers' en 'zelfmanagement' zijn de onderwerpen die het meest vaak centraal staan in activiteiten die door *medisch specialisten* zijn gevolgd.

De activiteiten vooral gevolgd door *apothekers* richten zich met name op de onderwerpen: 'management, communicatie en informatie', 'bijsturen en coachen van medewerkers' en 'motiveren van medewerkers'. Er zijn een aantal onderwerpen waar *geen* activiteit -gevolgd door *apothekers*- zich op richt. Dit zijn onderwerpen die vallen binnen het organisatiegebied 'middelen': 'patiëntenlogistiek', 'financiële verslaglegging', 'kostprijsbeoordeling' en 'logistiek en informatievoorziening'.

In activiteiten die *fysiotherapeuten* volgden staan de onderwerpen 'management, communicatie en informatie', 'ontwikkelen en formuleren van strategie' en 'ontwikkelen van beleid en doelstellingen' en 'timemanagement' het meest vaak centraal.

Activiteiten voor *tandartsen* richten zich met name op 'timemanagement', 'omgaan met werkdruk en stresshantering' en 'zelfmanagement'.

In de activiteiten gevolgd door *dierenartsen* staat het onderwerp 'management, communicatie en informatie' in alle vier de activiteiten centraal. Andere onderwerpen die vaker aan bod komen zijn 'het formaliseren van processen', 'arbeidsomstandigheden' en 'sollicitatie/ontslaggesprekken' en 'ontwikkelen en formuleren van strategie en beleid'.

'Management, communicatie en informatie' is een onderwerp dat in bij vijf van de zes beroepsgroepen vaak primair onderwerp is van een bijscholingsactiviteit. Opvallend is de aandacht voor onderwerpen op het gebied van leiderschap bij alle zes de beroepsgroepen. Het bijsturen en coachen van medewerkers is een onderwerp dat bij drie van de zes beroepsgroepen het meest vaak primair aan bod komt in de nascholingsactiviteit.

Bij fysiotherapeuten en dierenartsen zien we in verhouding vaker onderwerpen omtrent het ontwikkelen van beleid en strategie centraal staan.

Opvallende leemten in het aanbod

Onderwerpen die het minst vaak centraal staan tijdens een bijscholingsactiviteit zijn onderwerpen binnen het organisatiegebied 'middelen'. Het gaat hierbij om onderwerpen als 'kostprijsbeoordeling' 'patiëntenlogistiek' en 'logistiek en informatievoorziening'.

Binnen het organisatiegebied 'mens en werk' zijn twee onderwerpen die in verhouding tot andere onderwerpen niet vaak centraal staan in de activiteiten en dat zijn 'sollicitatie/ ontslaggesprekken' en 'personeelswerving en -selectie'.

Onderwerpen waar maximaal 5 van de 177 activiteiten zich primair op richten zijn:

- kostprijsbeoordeling;
- sollicitatie/ontslaggesprekken;
- financiële verslaglegging;
- personeelswerving en selectie;
- schriftelijke communicatie.

Uit de analyse van onderwerpen die *secundair* in de activiteiten aan de orde worden gesteld is gebleken dat deze vijf onderwerpen in verhouding met andere onderwerpen niet vaker aan bod komen.

In figuur 4.4 is per beroepsgroep aangegeven welke onderwerpen het minst vaak centraal staan in de door hen gevolgde activiteiten.

Figuur 4.4: Onderwerpen waarop bij en nascholingsactiviteiten zich het minst vaak richten per beroepsgroep.

	Huisarts	Med.spec.	Apotheker	Fysiotherap.	Tandarts	Dierenarts
Kwaliteit organisatie				x		
Personeelswerving en selectie	x	x	x	x	x	x
Arbeidsomstandigheden	x	x	x	x	x	
Ziekteverzuim	x		x			
Sollicitatiegesprekken	x	x	x			x
Klachtenbehandeling	x	x	x	x		
Vaardigheden medewerkers				x		
Beoordelings/funct. gesprekken		x		x	x	
Financiële verslaglegging	x		x			
Kostprijsbeoordeling	x	x	x			x
Logistiek en informatievoorziening	x		x	x		x
Patiëntenlogistiek	x		x	x		x
Financiering en logistiek	x		x	x		
Verbale communicatie						x
Presenteren						x
Onderhandelen						x
Conflicthantering						x
Zelfmanagement						x
Vergaderen/besluitvorming						x
Schriftelijke communicatie			x			

Bron: NIVEL/VVAA-enquête 2002.

4.4 Kwaliteitsborging

In de interviews met de ervaringsdeskundigen is duidelijk geworden dat de kwaliteit van een bij- of nascholingsactiviteit vooral op drie verschillende manieren geborgd kan worden, namelijk door accreditatie, certificering door een onafhankelijk instituut en schriftelijke evaluatie. Per activiteit is nagegaan welke van de genoemde methoden worden toegepast.

Het meest vaak toegepast is de schriftelijke evaluatie; bij 125 van de 177 activiteiten (71%) wordt na afloop een schriftelijke evaluatie uitgevoerd.

Minder vaak zijn de activiteiten geaccrediteerd (44%) en/of gecertificeerd (11%) door een onafhankelijk certificatie-instituut. Alleen activiteiten die vooral door één of meerdere beroepsgroepen worden gevolgd, zijn meegenomen in de analyse.

Het aantal activiteiten dat is geaccrediteerd per organisatiegebied is in verhouding nagenoeg gelijk aan de verhouding van het aantal activiteiten per organisatiegebied (niet af te lezen in de tabel).

Dat wil zeggen dat activiteiten gericht op het organisatiegebied 'leiderschap' in verhouding even vaak zijn geaccrediteerd als bijvoorbeeld activiteiten gericht op 'middelen'.

Het aantal gecertificeerde activiteiten die zich richten op het organisatiegebied 'beleid en strategie' en 'middelen' zijn in relatief vaker gecertificeerd dan activiteiten gericht op de andere organisatiegebieden.

In onderstaande tabel is per beroepsgroep uitgesplitst welk percentage van de activiteiten schriftelijk wordt geëvalueerd, is geaccrediteerd of is gecertificeerd.

Activiteiten worden alleen als geaccrediteerd beoordeeld voor een beroepsgroep indien zij door de betreffende beroepsvereniging zijn geaccrediteerd. Dit betreft de KNMvD (dierenartsen), de NMT (tandartsen), de LHV en WDH (huisartsen), het KNGF (fysiotherapeuten), de KNMP/(WINAP (apothekers) en de Orde (medisch specialisten). Bijvoorbeeld een activiteit gevolgd door huisartsen die is geaccrediteerd door de LHV wordt als geaccrediteerde activiteit beschouwd bij de analyse van de beroepsgroep huisartsen. Maar dezelfde activiteit gevolgd door een tandarts wordt niet als geaccrediteerde activiteit beschouwd bij de analyse van de beroepsgroep tandartsen.

Tabel 4.5: Percentage activiteiten binnen een beroepsgroep waarbij een kwaliteitsmethode wordt toegepast (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

	Huisarts % (n=89)	Apotheker % (n=55)	Medisch specialist % (n=47)	Fysio- therapeut % (n=17)	Tandarts % (n=8)	Dierenarts % (n=4)
Schriftelijke evaluatie	65,2	50,9	97,9	88,2	87,5	100,0
Accreditatie	34,8	36,4	29,8	20,0	0,0	0,0
Certificatie	10,1	7,3	10,6	5,9	0,0	0,0

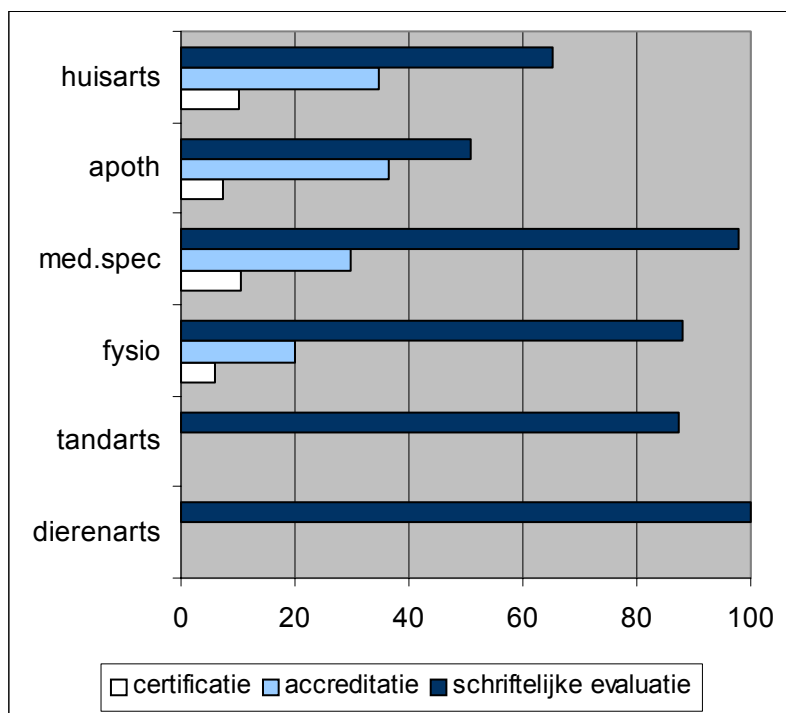
Bron: NIVEL/VVAA-enquête 2002.

De activiteiten die vooral worden gevolgd door apothekers en huisartsen zijn het meest vaak geaccrediteerd.

Bij activiteiten gevolgd door apothekers vindt minder vaak een schriftelijke evaluatie plaats.

Activiteiten vooral gevolgd door medisch specialisten en huisartsen in verhouding tot activiteiten gevolgd door andere beroepsgroepen vaker gecertificeerd.

Figuur 4.5: Percentage activiteiten gevolgd door een beroepsgroep waarbij een schriftelijke evaluatie, accreditatie en/of certificatie door een onafhankelijk instituut wordt toegepast



Bron: NIVEL/VVAA-enquête 2002.

5 Samenvatting en beschouwing

5.1 Samenvatting

Er bestaat een toenemende behoefte aan bij- en nascholingsactiviteiten op het gebied van management voor professionals in de gezondheidszorg. Deze professionals hebben namelijk de laatste jaren naast hun vakinhoudelijke taken steeds meer verantwoordelijkheden gekregen over organisatorische aspecten rondom het primaire proces. Diverse ontwikkelingen in de gezondheidszorg liggen hieraan ten grondslag. Omdat het ontbreekt aan een overzicht van bij- en nascholingsmogelijkheden op het gebied van management heeft het NIVEL- in opdracht van de VVAA- een inventariserend onderzoek uitgevoerd. Het onderzoek beperkt zich tot de zes grootste leden categorieën van de VVAA, namelijk huisartsen, medisch specialisten, fysiotherapeuten, apothekers, tandartsen en dierenartsen. Het onderzoek had als doel om het aanbod, de inhoud en de aard van de bij- en nascholingsactiviteiten op het terrein van management voor professionals in de gezondheidszorg in beeld te brengen. Tevens is onderzocht in hoeverre er gemeenschappelijke elementen in het nascholingsaanbod zijn die de afzonderlijke beroepsgroepen overschrijden en op welke wijze de kwaliteit van het aanbod van bij- en nascholing op het terrein van management voor professionals in de gezondheidszorg wordt geborgd. De benodigde gegevens zijn verzameld met behulp van kwalitatieve, semi-gestructureerde interviews met 9 (ervarings)deskundigen en een schriftelijke enquête onder 171 potentiële aanbieders van relevante bij- en nascholingsactiviteiten.

Respons

Bij 9 (ervarings)deskundigen, die gezamenlijk de zes beroepsgroepen en aanbieders van bij- en nascholingsactiviteiten vertegenwoordigden, is een semi-gestructureerd interview afgenomen. 79 van de 171 aanbieders hebben gereageerd op de vragenlijst die zij ontvingen in het kader van de schriftelijke enquête. Van deze 79 aanbieders bleken 40 aanbieders activiteiten te organiseren op het gebied van management voor professionals in de gezondheidszorg. Vermoedelijk is de vakantieperiode waarin de schriftelijke enquête is uitgevoerd, een invloedrijke oorzaak van de non-respons.

De resultaten geven een globaal overzicht van het aanbod van bij- en nascholingsmogelijkheden op het gebied van management voor professionals in de gezondheidszorg. De gegevens zijn verzameld over de bij- en nascholingsactiviteiten die in 2001 zijn georganiseerd.

Ontwikkelingen

Een viertal ontwikkelingen speelt vooral een rol bij de toenemende managementparticipatie van het functieprofiel van professionals in de gezondheidszorg.

- toename aan wet- en regelgeving;
- schaalvergroting;
- fusering;
- mededingingswet en hierdoor beperkte rol van beroepsorganisaties.

Ook binnen de beroepsgroep hebben diverse ontwikkelingen invloed op de beroepsuitoefening van de professional. Voorbeelden zijn de schuiving onder medisch specialisten van vrije beroepsbeoefenaar naar dienstverband, het aansluiten bij franchisebedrijven/leveranciers die een deel van de managementtaken overnemen en een commercieel element in de

fysiotherapeutisch beroepsuitoefening door het aanbieden van diensten, zoals fysiofitness.

Hoewel tijdens de beroepsopleiding steeds meer aandacht komt voor modules gericht op management- kennis en vaardigheden wordt er nog steeds weinig aandacht aan besteed. Behoeftte aan bij- en nascholing om de nieuwe competenties aan te leren richt zich globaal op:

- inzicht in ondernemerschap, stellen van marges, voeren van personeelsbeleid etc. dit geldt met name voor dierenartsen, tandartsen, fysiotherapeuten en apothekers en zelfstandig gevestigde huisartsen;
- inzicht in kwaliteitsmanagement; opstellen van kwaliteitssystemen, vraaggerichte zorg;
- samenwerkingsvaardigheden, zelfreflectie, samenwerken binnen een maatschap, samenwerken in multidisciplinaire teams.

Wat is het aanbod van bij- en nascholing op het terrein van management voor professionals in de gezondheidszorg?

Volgens geïnterviewden worden op een breed terrein bij- en nascholingsactiviteiten georganiseerd op het gebied van management. Een bij- en nascholingsactiviteit voor professionals in de gezondheidszorg kenmerkt zich volgens hen door het lage niveau wat betreft het onderwerp management waarop de activiteit insteekt. In de basisopleiding wordt namelijk weinig tot nauwelijks aandacht besteed aan management gerelateerde vakken. In dit onderzoek zijn dan ook alleen activiteiten geïnventariseerd waarvoor geen voorkennis op het gebied van management is vereist.

De activiteiten geïnventariseerd via de schriftelijke enquête, worden met name georganiseerd door particuliere organisaties, maar ook - in mindere mate- door bedrijven, universiteiten en hogescholen.

Nagenoeg alle geïnterviewden zijn van mening dat het interessant is als verschillende beroepsgroepen (zowel binnen als buiten de gezondheidszorg) samen aan een cursus deelnemen. Voorwaarden voor het succesvol laten verlopen van de cursus met een gemeleerde groep zijn het aansluiten van het onderwerp bij de informatiebehoefte van alle deelnemers, het overeenkomen van de schaalgrootte van de werksetting van de deelnemers en het vrij algemene niveau waarop informatie besproken wordt. Met deze laatste voorwaarde wordt bedoeld dat niet diep wordt ingegaan op de praktijksituatie.

Ondanks deze positieve visie op het volgen van cursussen met meerdere beroepsgroepen, hebben de geïnterviewden de indruk dat de meeste beroepsgroepen bij voorkeur een activiteit volgen met beroepsgenoten. De resultaten van de schriftelijke enquête laten zien dat ongeveer een derde van de activiteiten door meerdere beroepsgroepen samen wordt gevolgd en dat het aantal deelnemende beroepsgroepen bij een vijfde van de activiteiten per keer verschilt. In praktijk blijkt het dus toch regelmatig voor te komen dat cursussen met meerdere beroepsgroepen samen worden gevolgd.

Wat is de aard en inhoud van bij- en nascholing op het terrein van management voor professionals in de gezondheidszorg en in hoeverre zijn er gemeenschappelijke elementen in het nascholingsaanbod die de afzonderlijke beroepsgroepen overschrijden?

Geïnterviewden noemen drie vaak voorkomende vormen waarin een bijscholingsactiviteit aangeboden kan worden, namelijk een cursus, in company training en (onderdeel van) symposium of congres. De schriftelijk geïnventariseerde activiteiten worden voornamelijk aangeboden in de vorm van een cursus. Meerdere activiteiten vormen als cursus een onderdeel van een modulair opgebouwd programma. Enkele activiteiten worden in verschillende vormen aangeboden, bijvoorbeeld zowel als cursus als incompany training.

Uit de interviews is gebleken dat het lastig is om aan te geven wat nu wel een management-activiteit is en wat niet. Onderwerpen die centraal staan in nascholingsactiviteiten kunnen variëren van mediation tot financiële verslaglegging. Met behulp van het INK-model is in beeld

gebracht op welke onderwerpen een activiteit zich primair dan wel secundair richt.

De schriftelijk geïventariseerde activiteiten richten zich vooral op de organisatiegebieden 'leiderschap' en 'processen en professie'. De vijf onderwerpen die het meest vaak primair aan bod komen in de activiteiten zijn: 'management, communicatie en informatie', 'bijsturen/coachen van medewerkers', 'feedback geven', 'motiveren van medewerkers' en 'formaliseren van processen'. Het betreft dus met name onderwerpen rondom het leiding geven aan medewerkers en het vormgeven van processen in de organisatie. Activiteiten richten zich het minst vaak op het organisatiegebied 'middelen'.

Voor nagenoeg alle beroepsgroepen geldt dat de meeste activiteiten gericht zijn op het organisatiegebied 'leiderschap'. De verschillende beroepsgroepen volgen activiteiten waarin dezelfde onderwerpen centraal staan.

Activiteiten die gevolgd worden door fysiotherapeuten, tandartsen en dierenartsen richten zich in verhouding tot activiteiten voor andere beroepsgroepen vaker op het organisatiegebied 'beleid en strategie'.

Activiteiten die gevolgd worden door huisartsen en apothekers richten zich in verhouding tot de activiteiten voor andere beroepsgroepen minder vaak op het organisatiegebied 'middelen'.

Op welke wijze wordt de kwaliteit van het aanbod van bij- en nascholing op het terrein van management voor professionals in de gezondheidszorg geborgd?

Onder andere accreditatie door beroepsverenigingen, certificering door een onafhankelijk instituut en evalueren van de activiteit door de aanbieder zijn activiteiten die uitgevoerd kunnen worden om de kwaliteit van de nascholingsactiviteit te borgen.

Het schriftelijk evalueren van een activiteit wordt in vergelijking met de andere methoden het meest vaak toegepast. In verhouding tot activiteiten gevolgd door andere beroepsgroepen zijn de activiteiten gevolgd door apothekers en huisartsen het meest vaak geaccrediteerd door de beroepsorganisatie.

5.2 Beschouwing

Tijdens de selectie van potentiële aanbieders van bij- en nascholingsmogelijkheden viel op dat men veel moeite moet doen om de aanbieders op te sporen. Er bestaat geen schriftelijke en/of elektronische lijst waarop alle aanbieders hun aanbod presenteren. Meerdere bronnen waren nodig om een zo compleet mogelijke lijst samen te stellen. Er zijn met name weinig aanbieders gevonden van activiteiten die gevolgd worden door dierenartsen, tandartsen en fysiotherapeuten. Mogelijk is bij beroepsgenoten zelf wel bekend bij wie zij nascholingsactiviteiten kunnen volgen en/of winnen zij informatie in via collega's wie de activiteit reeds hebben gevolgd. Het is natuurlijk ook mogelijk dat er gewoon minder activiteiten zijn die zich op deze beroepsgroepen richten. Om beroepsgroepen inzicht te geven in de keuzemogelijkheden van het aanbod wordt aanbevolen om een internetsite te creëren met een overzicht van aanbieders van bij- en nascholingsmogelijkheden op het gebied van management voor professionals in de gezondheidszorg. Het overzicht in de bijlage kan hiervoor als startpunt dienen en kan worden aangevuld met informatie van aanbieders die niet hebben geparticipeerd in dit onderzoek.

Omdat een lijst met aanbieders van bij- en nascholingsmogelijkheden ontbrak, zijn verschillende stappen doorlopen om voor dit onderzoek relevante aanbieders op te sporen. Vanwege de beperkte doorlooptijd van dit onderzoek heeft de gebruikte methode (casefinding) diverse beperkingen. Hierdoor en vanwege de beperkte respons geeft dit onderzoek wellicht

geen volledig overzicht van de bij- en nascholingsactiviteiten op het gebied van management voor professionals in de gezondheidszorg. Zo ontbreekt een aantal bekende aanbieders omdat zij niet in de schriftelijke enquête hebben geparticipeerd. Ondanks deze beperkingen geven de resultaten een indruk van de aard en inhoud van de activiteiten die worden georganiseerd voor huisartsen, medisch specialisten, dierenartsen, fysiotherapeuten, apothekers en tandartsen en hebben de interviews waardevolle informatie opgeleverd.

Het geoperationaliseerde INK-model is bovendien een bruikbaar model gebleken om de verschillende bij- en nascholingsactiviteiten op het gebied van management te ordenen.

Uit de resultaten van de schriftelijke enquête blijkt dat vooral activiteiten worden gevolgd op het organisatiegebied leiderschap. Minder activiteiten richten zich op kwaliteitsmanagement, ondernemerschap in het algemeen en samenwerkingsvaardigheden, hoewel hier volgens geïnterviewden wel behoefte aan is. Toch is het niet mogelijk vast te stellen dat er meer activiteiten georganiseerd zouden moeten worden waarin deze onderwerpen centraal staan. Er zijn namelijk geen gegevens bekend over het aantal professionals in de gezondheidszorg dat een bij- en nascholingsactiviteit volgt per jaar en daarmee is het onduidelijk of onderwerpen die vaker centraal staan in een activiteit ook door meer professionals worden gevolgd. Tevens is in dit onderzoek, behalve in de interviews, niet onderzocht wat de behoefte is aan bij- en nascholing op het gebied van management bij professionals in de gezondheidszorg. Om een duidelijk beeld te krijgen in hoeverre het aanbod aansluit op de vraag is het nodig om de behoefte aan bij- en nascholing op het gebied van management in de gezondheidszorg te onderzoeken. Niet alleen bij professionals, maar ook bij organisaties waarin zij werken.

De bij- en nascholingsactiviteiten steken op een laag niveau in, omdat professionals in de gezondheidszorg over het algemeen weinig know-how hebben op het gebied van management. Afhankelijk van de focus van een bij- en nascholingsactiviteit kan het interessant zijn om met verschillende beroepsgroepen (zowel met beroepsgroepen binnen als buiten de gezondheidszorg) samen de cursus te volgen. Leren met anderen is effectief en verruimt de invalshoek waarmee de professional zijn eigen werksetting analyseert. Het blijft echter de vraag in hoeverre beroepsgroepen hiervoor open staan en wat hun ervaring is met het volgen van nascholingsactiviteiten met andere beroepsgroepen. Beroepsorganisaties zouden hierbij een stimulerende rol kunnen spelen.

Uit gesprekken met geïnterviewden is naar voren gekomen dat beroepsorganisaties terughoudend zijn in het accrediteren van activiteiten op het gebied van management. Dit zou namelijk ten koste kunnen gaan van vakinhoudelijk bij- en nascholing. Uit de schriftelijke enquête blijkt dat er wel activiteiten worden geaccrediteerd, vooral bij activiteiten die zich op apothekers richten.

Dat heeft wellicht te maken met specifieke kanten van hun beroepsuitoefening (zie bijvoorbeeld Cancrinus, 1995). Beroepsorganisaties kunnen hun leden stimuleren bij en nascholingsactiviteiten op het gebied van management te volgen door een waarderingssysteem hieraan te koppelen.

Professionals dragen zowel verantwoordelijkheid voor het inhoudelijk werkterrein als voor de continuïteit en het financiële resultaat van hun praktijk. Daarmee zijn zij tegelijk professionals en manager. In een maatschappij waarin organisatiestructuren en daarmee het sturen van zorgprocessen steeds complexer worden, worden toenemende eisen gesteld aan de competenties van professionals om deze managementtaken goed te kunnen uitvoeren.

In de beroepsopleiding wordt nauwelijks aandacht besteed aan managementgerelateerde vakken.

Hoewel in de opleidingen hier wel meer aandacht voor lijkt te komen, blijft de kennis en vaardigheden die men kan aanleren beperkt tot voornamelijk theoretische leerstof. Pas in de praktijk ervaren professionals de mogelijkheden en beperkingen van het werken in een maatschap en het 'runnen' van een praktijk. Bij- en nascholing op dit gebied blijft dus relevant; ook als er meer 'management' modules in de opleiding worden ingebouwd. Professionals in de gezondheidszorg zijn geen fulltime managers en het is niet de bedoeling dat deze professionals tot manager worden omgeschoold. Het gaat erom dat zij kennis en vaardigheden verwerven, die nodig zijn om hun beroep goed te kunnen uitoefenen.

Op het gebied van het middenmanagement zijn de minste bij- en nascholingsactiviteiten gevonden. De reden hiervan is wellicht dat middenmanagement ook kan worden behartigd door beroepsmanagers. De opkomst van de praktijkmanager- bijvoorbeeld in de huisartsenpraktijk in het Verenigd Koninkrijk- is een voorbeeld hiervan. Overigens blijkt dat het strategisch beleid van deze praktijken, ook op het economisch en financieel gebied, veelal onder verantwoordelijkheid van de professionals blijft. Een vergelijkbare ontwikkeling zien we in Nederland onder apothekers. Uit onderzoek van Cancrinus (1995) is gebleken dat apotheker-eigenaars meestal vakinhoudelijk activiteiten delegeren, vooral aan de tweede apothekers, maar het financieel economisch management van de apotheek zelf blijven doen.

De vraag is in hoeverre het wenselijk dan wel mogelijk is om de economische en financiële autonomie deels uit handen te geven. Bij de apothekers en fysiotherapeuten is een dergelijke trend reeds ingezet door de oprichting van ketens en franchiseorganisaties. Hierdoor ontstaan facilitaire organisaties die een aantal managementactiviteiten van deze professionals overnemen. Ook bij grootschalige organisaties zou het denkbaar zijn om activiteiten op financieel en economisch vlak door beroepsmanagers uit te laten voeren. Dit zou dan betekenen dat de professionals de autonomie die zij van oudsher ook op economisch gebied hebben moeten loslaten.

Literatuurlijst

Arts, W., Batenbrug, R., & Groenewegen, P.P. (2001). Professions in beweging. In: een kwestie van vertrouwen: over veranderingen op de markt voor professionele diensten en in de organisatie van vrije beroepen, edited by W. Arts, B. Batenbrug and P.P. Groenewegen, Amsterdam: Amsterdam University Press, p. 7-30.

Bennema-Broos, M., Sluijs, E.M., & Wagner, C. (2000). Overzichtstudie van kwaliteitssystemen van beroepsbeoefenaren in de zorgsector 1990-2000. Utrecht: NIVEL (Nederlands instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg).

Cancrinus-Mathijssse, A. (1995). *Tussen hulpverlening en ondernemerschap: beroepsuitoefening en taakopvattingen van openbare apothekers in een aantal West-Europese landen*. Amsterdam: Thesis Publishers.

Commissie terugdringing administratieve lasten zorgsector (2002); Commissie De Beer. *Minder regels, meer zorg. Eindrapport van de commissie terugdringing administratieve lasten zorgsector*.

Dam, N.H.M. v. & Marcus, J.A. (1996). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Houten: Educatieve Partners Nederland BV.

Groenewegen, P.P., & Calnan, M. (1995). Changes in the control of health care systems in Europe: implications for professional autonomy. *European Journal of Public Health*. nr4: pp 240-244.

Groenewegen, P.P., & Lindert, H. v., (2001). Vrij beroep in afhankelijkheid: de veranderende positie van medisch specialisten in Nederlandse algemene ziekenhuizen. In: Arts, W. Batenbrug, R. Groenewegen, P.P., eds. *Een kwestie van vertrouwen: over veranderingen op de markt voor professionele diensten en in de organisatie van vrije beroepen*. Amsterdam: Amsterdam University Press pp105-125.

Groenewegen P.P., & Hofland, S. Maatschappen van specialisten: ontwikkeling in omvang en samenstelling. In druk.

Keijzers, G., Haterd, J. van den., Geomini, M., & Leistra, E. (1998). *De manager in zorg en welzijn, taak- en competentieprofiel*. Utrecht: Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn (NIZW).

Lammers, C.J., Mijs, A.A., & Noort, W.J. v. (1997). *Organisaties vergelijkenderwijs*. Utrecht: Het Spectrum.

Maas, J.G.V. (1999). *Professionaliteit, management van professie en professionele organisaties*. Deventer: Kluwer en 's Hertogenbosch: Instituut Nederlandse Kwaliteit.

Maassen, H. (2002). Introductie in het beroep, Elkerliek schoolt jonge specialisten. *Medisch Contact*, nr36 p1293-1294.

Metz, J.C.M., Verbeek-Weel, A.M.M., & Huisjes, H.J. (2001). *Raamplan 2001 artsopleiding*. Nijmegen: Mediagroep.

Mintzberg, H. (1997). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Moen, J., Ansems, P., Hanse, J., & Vintges, M. (2001). *Leiden of lijden? Het handelingsrepertoire van de manager*. Assen: Koninklijke van Gorcum BV.

Tamboer, T., Schepers, R.M.J., Klazinga, N.S., & Casparie, A.F. (2002). De veranderende positie en rol van de medische staf in het ziekenhuis sinds de Tweede Wereldoorlog. *TSG Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*. nr 80 pp 49-57.

VVAA-groep bv. Jaarverslag 2001.

Bijlage 1

Tabel: Frequentie van onderwerpen van bij- en nascholingsactiviteiten

	huisarts	apotheker	med. specialist	fysiotherapeut	tandarts	dierenarts	totaal
N	89	55	47	17	8	4	177
processen							
formaliseren van processen	14	12	14	4	1	3	33
kwaliteit organisatie	6	6	7	1	1	2	17
management en communicatie en informatie	22	19	19	9	3	4	53
anders	9	8	8	2	1	0	22
mens en werk							
personeelswerving en selectie op peil houden vaardigheden medewerkers	2	1	2	0	0	0	5
loopbaanmanagement	8	7	5	1	1	1	17
beoordelings/functioneringsgesprekken	8	3	5	3	2	1	12
ziekteverzuim	12	7	3	1	0	1	18
sollicitatie/ontslaggesprekken	4	0	5	3	1	1	7
arbeidsomstandigheden	4	0	2	2	1	0	4
klachtenbehandeling	2	1	2	0	0	3	8
anders	4	2	1	1	1	3	8
	11	4	9	4	1	0	19
beleid en strategie							
ontwikkelen en formuleren strategie	9	8	10	7	1	3	27
ontwikkelen beleid en doelstellingen	7	8	11	6	2	3	23

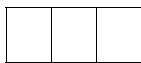
schrijven jaarplannen	6	3	6	2	1	1	11
anders	4	3	1	2	1	0	8
leiderschap							
bijsturen medewerkers/ coachen	23	19	15	3	1	2	41
motiveren medewerkers	18	18	13	2	1	2	34
feedback geven	20	14	12	4	2	2	35
genereren van middelen	8	5	9	2	1	2	15
omgaan werkdruk stresshantering	16	6	8	3	4	3	23
timemanagement	18	9	14	6	5	1	27
schriftelijke communicatie	5	0	4	3	1	1	7
verbale communicatie	13	15	14	4	2	0	30
presenteren	9	5	8	2	2	0	11
onderhandelen	11	7	8	5	3	0	19
conflicthantering	13	10	11	2	2	0	24
vergaderen/besluitvorming	10	7	11	2	1	1	19
zelfmanagement	17	8	15	5	4	0	27
projectmanagement	7	9	10	2	1	0	16
anders	17	7	6	2	1	0	23
middelen							
strategische planning	7	4	11	2	1	2	16
patientenlogistiek	3	0	5	1	1	0	5
capaciteitsmanagement	5	2	5	2	2	1	10
financiële verslaglegging	2	0	4	2	1	1	5
kostprijsbeoordeling	3	0	2	3	1	1	4
logistiek en informatievoorziening	3	0	6	1	1	0	6
financiering en logistiek	3	1	5	1	1	0	7
anders	3	2	2	2	0	0	7

Bron: NIVEL/VVAA-enquête 2002.

Bijlage 2

Vragenlijst en bijgevoegde aanbevelingsbrief

MSp



Vragenlijst

Bij- en nascholingsmogelijkheden op het gebied van management voor professionals in de gezondheidszorg

Juni 2002



(Nederlands instituut voor onderzoek in de gezondheidszorg)

Postbus 1268
3500 BN Utrecht

Invulinstructie

Voor u ligt de vragenlijst voor het onderzoek na- en bijscholingsmogelijkheden op het gebied van management voor professionals in de gezondheidszorg.

Op het eerste blad worden algemene vragen gesteld over uw organisatie. U wordt gevraagd alle activiteiten op te schrijven die u organiseert die een raakvlak hebben met management in de gezondheidszorg.

Vervolgens wordt u gevraagd voor elke genoemde activiteit een aantal vragen te beantwoorden. Voor elke activiteit zijn twee bladzijden in de vragenlijst opgenomen. U kunt bovenaan de bladzijde de naam van de activiteit invullen en vervolgens de vragen beantwoorden.

In de vragenlijst kunt u tien activiteiten op deze wijze beschrijven. Als u minder dan tien activiteiten op het gebied van management organiseert kunt u de resterende pagina's open laten.

Mocht u meer dan tien activiteiten organiseren, dan zouden we u vriendelijk willen vragen een kopie van de vragen te willen maken, zodat u ook voor deze activiteiten de gegevens kunt invullen.

U kunt de ingevulde vragenlijst terugsturen naar het Nivel in de daarvoor bijgevoegde antwoord-enveloppe.

Heeft u nog vragen over het onderzoek dan kunt u bellen naar dr. L. Hingstman (030 - 2729737) of prof.dr. P. Groenewegen (030 - 2729668).

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw medewerking.

In deze vragenlijst wordt gevraagd naar bij-en nascholingsactiviteiten. Hieronder wordt verstaan: een activiteit dat een zelfstandig geheel vormt (bijvoorbeeld een cursus) of een afgebakend onderdeel is van een bredere activiteit (bijvoorbeeld een workshop tijdens een symposium).

Management bij- en nascholingsmogelijkheden voor professionals in de gezondheidszorg

A) Naam organisatie:

B) Deze vragenlijst is ingevuld door (graag de naam van de invuller noteren, zodat deze persoon geraadpleegd kan worden indien nadere toelichting gewenst is):

C) De organisatie valt onder de categorie:

- Beroepsvereniging
- Universiteit of Hogeschool
- Bedrijf
- Particulier bureau
- Anders, namelijk:

D) Kunt u aangeven hoeveel na- en bijscholingsactiviteiten u op het gebied van management in de gezondheidszorg in 2000 en 2001 en 2002 heeft georganiseerd of gaat organiseren?

2000 activiteiten

2001 activiteiten

2002 activiteiten

5. Kunt u in onderstaand schema de naam van de door u georganiseerde activiteiten in **2001** noemen?

- | | |
|-----------|-----------|
| 1) | 11) |
| 2) | 12) |
| 3) | 13) |
| 4) | 14) |
| 5) | 15) |
| 6) | 16) |
| 7) | 17) |
| 8) | 18) |
| 9) | 19) |
| 10) | 20) |

Wilt u a.u.b. inhoudelijke informatie (brochure, informatiemap) over elke hierboven genoemde activiteit toesturen aan het Nivel?

Graag zouden we u over elke bovengenoemde bij- en nascholingsactiviteit een aantal vragen willen stellen. De vragen staan per activiteit op twee pagina's gedrukt.

In deze vragenlijst is het mogelijk tien verschillende activiteiten te beschrijven. Mocht u afgelopen jaar meer dan tien verschillende activiteiten hebben georganiseerd, dan vragen we u vriendelijk een kopie te maken, zodat over elke activiteit de gegevens kunnen worden ingevuld. Mocht u minder dan tien activiteiten hebben opgeschreven dan kunt u de resterende pagina's open laten.

Naam na- en bijscholingsactiviteit:

- 1) De activiteit is in samenwerking met een andere organisatie georganiseerd
 nee
 ja, namelijk met (naam organisatie)
- 2) Aard na- en bijscholingsactiviteit:
 afzonderlijke cursus
 in company training
 (onderdeel van) symposium of congres
 anders, namelijk:
- 3a) Uit hoeveel dagdelen/maanden bestaat de bij- en nascholingsactiviteit:
 . dagdelen
- 3b) De bij- of nascholingsactiviteit vindt plaats binnen een tijdsbestek van:
 maanden
- 4) Voor deelname aan de activiteit is een bijdrage in rekening gebracht van:
 € , . . . inclusief BTW, respectievelijk f , . . . inclusief BTW
- 5) Wilt u aankruisen en invullen wat voor de betreffende activiteit van toepassing is?
 De activiteit wordt periodiek aangeboden, namelijk keer per jaar
 of:
 Het betreft een incidentele activiteit die in 2001 keer is georganiseerd
- 6) Kunt u invullen door welke beroepsgroep(en) de activiteit **vooral** is (zijn) gevolgd (eerste kolom) en door welke beroepsgroep(en) de activiteit **af en toe** is (zijn) gevolgd (tweede kolom)
- | | Vooral | Af en toe |
|---|--------------------------|--------------------------|
| - Apothekers | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Dierenartsen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Fysiotherapeuten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Medisch specialisten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Huisartsen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Tandartsen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Andere dan bovengenoemde professionals in de gezondheidszorg, nl. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Managers werkzaam in de gezondheidszorg | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Managers en leidinggevendenden niet werkzaam in de gezondheidszorg | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 7) De activiteit richt zich op:
 managers; voorkennis op het gebied van management is vereist
 niet-managers; er is weinig voorkennis van management vereist

- 8) Het aantal beroepsgroepen dat per keer aan de activiteit deelneemt is:
- 1 beroepsgroep
 - 2 of 3 beroepsgroepen
 - meer dan 3 beroepsgroepen
 - per keer verschillend
- 9) Het aantal deelnemers aan de activiteit is gemiddeld:
- minder dan 8
 - 8-16
 - 16-24
 - meer dan 24
- 10) Wilt u aankruisen wat voor de bij- en nascholingsactiviteit van toepassing is (meerdere antwoorden zijn mogelijk).
- de activiteit is geaccrediteerd door een beroepsorganisatie, namelijk door:
 - de activiteit is gecertificeerd door een onafhankelijk certificatie instituut, namelijk door:
 - aan het einde van de activiteit vindt een schriftelijke evaluatie plaats met de deelnemers

Onderstaand schema is gebaseerd op het Instituut Nederlandse Kwaliteit-model (INK-model). De wijze waarop de organisatie de gewenste resultaten bereikt is weergegeven in de organisatiegebieden van het kwaliteitsmodel. Dit zijn: management van processen en professe, mens en werk, beleid en strategie, middelenmanagement en leiderschap.

- 11) Wilt u hieronder aankruisen welke onderwerpen de cursus zich voornamelijk richt (1) en welke onderwerpen secundair aan bod komen in de cursus (2)?

<u>Management van processen en professe</u>	1	2
- Procedureel regelen en formaliseren van processen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kwaliteit en organisatie (werken met kwaliteitsmethoden en kwaliteitssystemen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Management en communicatie en informatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Anders, namelijk:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 <u>Mens en werk, Human Resource Management</u>	 1	 2
- Personeelswerving en selectie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Op peil houden en ontwikkelen van benodigde vaardigheden van medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Loopbaanmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Leiding geven aan en coachen van medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Beoordelings- en functioneringsgesprekken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ziekteverzuim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sollicitatie en/of ontslag gesprekken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Arbeidsomstandighedenbeleid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Klachtenbehandeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Anders, namelijk:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 <u>Beleid en strategie</u>	 1	 2
- Ontwikkelen en formuleren van strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ontwikkelen van beleid en doelstellingen op basis van geformuleerde strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Schrijven van jaarplannen/ beleidsplannen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Anders, namelijk:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<u>Leiderschap</u>	1	2
- Bijsturen van medewerkers/ coachen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Motiveren van medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Feedback geven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Genereren van benodigde middelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Omgaan met werkdruk en stresshantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Timemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Schriftelijke communicatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verbale communicatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Presenteren (van beleidsplannen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Onderhandelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Conflicthantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Vergaderen/ besluitvorming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Zelfmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Projectmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Anders, namelijk:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 <u>Middelen management/logistiek management</u>	 1	 2
- Strategische planning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Patiëntenlogistiek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Capaciteitsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Financiële verslaglegging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kostprijsbeoordeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Logistiek en informatievoorziening	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Financiering en logistiek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Anders, namelijk:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Onze referentie : Best./717

Doorkiesnummer : (030) 272 98 21

Utrecht, 19 juni 2002

Geachte heer, mevrouw,

Professionals in de gezondheidszorg krijgen een steeds grotere rol in de sturing van zorgprocessen waarbij zij betrokken zijn. Het vereist een specifieke deskundigheid op het gebied van management om deze voor hen relatief nieuwe taken goed te kunnen vervullen. Bovendien worden zij geconfronteerd met een toenemende wet- en regelgeving die eisen aan de praktijkvoering stelt.

Naar verwachting bestaat in vervolg hierop bij beroepsgroepen zoals huisartsen, medisch specialisten, tandartsen, fysiotherapeuten, apothekers en dierenartsen een toenemende behoefte om cursussen te volgen om zich de benodigde managementvaardigheden en - kennis eigen te maken. Het ontbreekt echter aan een overzicht van cursussen die in dit kader specifiek ontwikkeld zijn voor professionals in de gezondheidszorg.

De VVAA heeft daarom besloten om een inventariserend onderzoek uit te laten voeren door het Nivel (het Nederlands Instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg). Met behulp van dit onderzoek zal in de eerste plaats een overzicht worden gegeven van het aanbod van management-cursussen voor professionals in de gezondheidszorg. De VVAA heeft daarbij niet de intentie om naar aanleiding van de resultaten zelf cursussen op dit terrein te gaan ontwikkelen. Met dit onderzoek beoogt zij de uitwisseling van kennis en informatie op het gebied van management en managementcursussen tussen de betreffende beroepsgroepen te stimuleren. Daarnaast biedt het aanbieders van cursussen zoals u, de mogelijkheid in te spelen op eventuele - uit dit onderzoek naar voren komende - leemtes in het aanbod.

Om een zo volledig mogelijk overzicht te verkrijgen van de managementcursussen die aangeboden worden is het van belang dat zoveel mogelijk aanbieders hun medewerking verlenen aan dit onderzoek. U kunt dit doen door de vragenlijst in te vullen en terug te sturen naar het Nivel in de speciaal daarvoor bijgevoegde antwoordenvolp. We beseffen dat deelname aan dit onderzoek tijd kost, maar hopen dat u gezien de mogelijke baten voor u als aanbieder van (management)cursussen, uw medewerking wilt verlenen.

Wenst u meer informatie over het onderzoek of heeft u vragen over uw mogelijke bijdrage dan kunt u contact opnemen met dr. L. Hingstman, telefoonnummer (030) 2729737; e-mail: l.hingstman@nivel.nl ; Stichting Nivel. postbus 1568, 3500 BN Utrecht.

Bij voorbaat onze hartelijke dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Stichting Nivel
VVAA
Namens dr. L. Hingstman en mw. M. Speet

prof.dr. P. Groenewegen

VVAA

namens het bestuur van de

Prof.dr. A.F. Casparie
voorzitter

Bijlage 3:

Lijst geïnterviewde (ervarings)deskundigen

- 1) dr J.H.B. de Bruijn, internist
Programmaleider Stichting Managementscholing Medische Specialisten

- 2) dr. J.D.F.J. Hartgers, dierenarts
Lid van de Koninklijke Nederlandse Maatschappij voor Diergeneeskunde

- 3) dhr. J.L.M. van de Klundert, arts
Manager kwaliteitszorg van de Orde van Medisch Specialisten

- 4) mw. N.M. Kroezen
Beleidsmedewerkster kwaliteit van de Nederlandse Maatschappij tot bevordering der Tand-
heelkunde

- 5) Prof. dr.J. Moen
TIAS Business School, Universiteit van Tilburg

- 6) dr. J. op 't Root
Projectleider kaderopleiding huisartsgeneeskunde

- 7) dr J.H. de Schmidt en mw.J.A. Rendering
Beleidsmedewerkers Wetenschappelijk Instituut Nederlandse Apothekers en hoofd en
juridische medewerker in de commissie Deskundigheidsbevordering van het Wetenschap-
pelijk Instituut Nederlandse Apothekers

- 8) dhr. L. Schmit Jongbloed
Arts, MBA, LSJ Medisch Projectbureau

- 9) dhr. C. Visser
Bestuurslid beroepsuitoefening vrijgevestigden van het Koninklijk Nederlands Genootschap
voor Fysiotherapie.

Bijlage 4

Aanbieders van bij- en nascholingsactiviteiten gevolgd door professionals in de gezondheidszorg

Naam organisatie	aantal	aard activiteit	organisatiegebied INK-model	activiteiten	beroepsgroep	kwaliteit
Accredidact	1	individuele bijscholing cursus	processen en professie mens en werk	ontwikkelingen rond de praktijk- organisatie van de huisarts	huisartsen	accreditatie LHV
BMvS Management Consultans	6	cursus	processen en professie mens en werk beleid en strategie leiderschap	functioneringsgesprekken managen van projecten presenteren en informatieoverdracht werken in de apotheek	apothekers huisartsen medisch specialisten	schriftelijke evaluatie
Brouwer & van Haaren	10	in company individuele bijscholing cursus	leiderschap	supervisie en intervisie feedback geven en krijgen conlicthantering effectief communiceren maatschap	huisartsen	accreditatie LHV
Bureau Zuidema bv	4	cursussen in companytrainingen	leiderschap mens en werk	inzicht in invloed onderhandelen adviseren evenwichtig leidinggeven	apothekers huisartsen medisch specialisten	certificatie CEDEO accreditatie NVvO Vetron

Centrum voor Intuitieve Communicatie	1	opleiding	processen en professie leiderschap	intuitieve communicatie	medisch specialisten huisartsen tandartsen apothekers dierenartsen fysiotherapeuten	accredite LHV en WDH Leiden
ConsanESCO	5	individuele bijscholing	leiderschap loopbaanperspectief	koersonderzoek	huisartsen tandartsen	accreditatie NOLOC certificatie Post HBO NL
De Bode Nascholingen	12	cursus	leiderschap processen en professie	presentatietechnieken conflicthantering time-management delegeren effectief vergaderen	huisartsen apothekers	niet bekend

Naam organisatie	aantal	aard activiteit	organisatiegebied INK-model	activiteiten	beroepsgroep	kwaliteit
DHV Groningen	2	cursus symposium		werkSaam in de praktijk de huisarts als werkgever/ telefoonmanagement	huisartsen	accreditatie LHV/DHV
Floris & Vinke	10	in companytraining	leiderschap	teambuilding	huisartsen	accreditatie DHV

		cursus mediation		training voor leidinggevende werkoverleg in de huisartspraktijk begeleide intervisie training jaargesprek		schriftelijke evaluatie
Fontys Hogeschool Personeel en Arbeid Trefpunt Training en Advies	8	cursus in company	processen en professie leiderschap beleid en strategie mens en werk middelenmanagement	praktisch inspirerend leidinggeven coaching van teams personal coaching communicatievaardigheden	medisch specialisten huisartsen tandartsen apothekers dierenartsen fysiotherapeuten	certificatie CEDEO schriftelijke evaluatie
Het Laar centrum voor werk en persoonlijke ontwikkeling	8	cursus individuele scholing	processen en professie leiderschap beleid en strategie mens en werk middelenmanagement	zelfmanagement motivatiemanagement empowerment teambuilding	fysiotherapeuten huisartsen	schriftelijke evaluatie
Hogeschool Utrecht fac. economie & management	2	cursus	processen en professie leiderschap beleid en strategie mens en werk middelenmanagement	management en bedrijfsvoering posthbo bedrijfskunde	fysiotherapeuten	certificatie stichtingposthbo schriftelijke evaluatie
Human Perspective in	12	cursus	processen en	coachend leiderschap	apothekers	accreditatie KNMP

Consulting		management leergang	professie leiderschap beleid en strategie mens en werk middelenmanagement	timemanagement functioneringsgesprekken projectmanagement P&O management ziekenhuizen management en strategie		schriftelijke evaluatie
------------	--	---------------------	---	---	--	-------------------------

Naam organisatie	aantal	aard activiteit	organisatiegebied INK-model	activiteiten	beroepsgroep	kwaliteit
Instituut Beleid & Management Gezondheidszorg	4	cursus masteropleiding	processen en professie leiderschap beleid en strategie mens en werk middelenmanagement	master health inf management health care management top class master of health care management	medisch specialisten huisartsen	EUR register accreditatie NVZD schriftelijke evaluatie
Limpens & Partners BV	2	cursus	processen en professie	kwaliteitsmanagementsysteem interne audit	apothekers	accreditatie KNMP
LSJ Medisch Projectbureau	2	coaching en training (individueel /groepen)	processen en professie beleid en strategie	mediation en management coaching	medisch specialisten	schriftelijke evaluatie

			leiderschap			
Maastricht School of Management	nb	cursus in company training symposium/ congres	processen en professie leiderschap beleid en strategie mens en werk middelenmanagement	diverse managementprogramma's	medisch specialisten huisartsen tandartsen apothekers dierenartsen fysiotherapeuten	accreditatie min. van OCW schriftelijke evaluatie
Midden en Klein Bedrijf Nederland-adviseurs	1	cursus	processen en professie beleid en strategie	fysiotherapie is ondernemen	fysiotherapeuten	accreditatie KNGF
Nederlands Instituut voor Postacademisch Onderwijs	9	cursus	leiderschap processen en porfessie beleid en strategie mens en werk	leergang loopbaanmanagement beleidskunde communicatiemanagement verandermanagement coachen timemanagement	medisch specialisten	schriftelijke evaluatie
Nederlands Paramedisch Instituut	1	cursus	processen en professie beleid en strategie	marketing voor paramedici	fysiotherapeuten paramedici	accreditatie KNGF schriftelijke evaluatie
Nederlandse Vereniging	1	cursus	processen en	kadertraining voor vrouwlijke	medisch	accreditatie NVvP

voor Psychiatrie			professie leiderschap beleid en strategie mens en werk	psychiaters	specialisten	schriftelijke evaluatie
Naam organisatie	aantal	aard activiteit	organisatiegebied INK-model	activiteiten	beroepsgroep	kwaliteit
Netherland School of Public Health	6	cursus in company training	processen en professie leiderschap beleid en strategie mens en werk middelenmanagement	projectmanagement skill's personnel management & training quality management financieel management	fysiotherapeuten huisartsen	accreditatie voor huisartsen acreditatie voor soc.geneesk.
O-Leng	1	cursus in company	processen en professie beleid en strategie leiderschap	persoonlijke ontwikkeling v. artsen	apothekers huisartsen tandartsen medisch specialisten	accreditatie LHV accreditatie KNMP
Partner in Praktijk en Management	8	cursus symposium/ congres	processen en professie mens en werk leiderschap	huisarts als werkgever werkoverleg samenwerken in een team onderhandelen in een maatschap omgaan met meningsverschillen	huisartsen	accreditatie DHV/WDH

Post Academisch Onderwijs Apothekers	2	cursus	processen en professie leiderschap beleid en strategie mens en werk middelenmanagement	meer met minder personeel NAN en de praktijk	apothekers	accreditatie KNMP
Postgrade	10	cursussen	leiderschap mens en werk beleid en strategie	managen van veranderingen omgaan met stress/emoties tijdmanagement motiverend leidinggeven zelfreflectie/management	apothekers huisartsen tandartsen	accreditatie LHV accreditatie KNMP accreditatie org med spec
Result Training & Consultancy	6	cursus incompany symposium/congre s	leiderschap processen en professie beleid en strategie mens en werk	timemanagement delegeren functioneringsgesprekken leidinggeven in huisartsenpraktijk samenwerken/teambuilding	huisartsen medisch specialisten	accreditatie LHV schriftelijke evaluatie

Naam organisatie	aantal	aard activiteit	organisatiegebied INK-model	activiteiten	beroepsgroep	kwaliteit
Rubator Mediators	10	cursus	leiderschap processen en	samenwerken macht of kracht in de praktijk	huisartsen medisch	accreditatie LHV schriftelijke evaluatie

			professie beleid en strategie mens en werk	omgaan met conflicten mediation in management timemanagement	specialisten fysiotherapeuten tandartsen	
Stichting Brabantse Hogescholen Hogeschool Den Bosch	2	incompany opleiding cursussen	processen en professie leiderschap beleid en strategie mens en werk middelenmanagement	managementopleiding management coaching	(huis)artsen fysiotherapeuten	certificatie stichting post- hbo schriftelijke evaluatie
Stichting Deskundigheids- bevordering Huisartsen Holland Noord	1	cursus	processen en profesie beleid en strategie leiderschap middelen management	praktijkmanagement v. huisartsen	huisartsen	accreditatie door LHV
Stichting Managementscholing voor Medisch Specialisten	8	cursus workshop (in company)	processen en profesie beleid en strategie leiderschap mens en werk middelen management	ziekenhuismanagement strategie en beleid onderhandelen en conflicthantering informeel leiderschap fiancieceel management en recht	medisch specialisten	accreditatie Orde schriftelijke evaluatie
TIAS	1	postdoctorale	leiderschap	leergang management v. medici	medisch specialisten	schriftelijke evaluatie

		opleiding	processen en professie beleid en strategie mens en werk middelen		huisartsen tandartsen	
U-consultancy	6	cursus in company modulair opgebouwde activiteit	leiderschap processen en professie beleid en strategie mens en werk middelen	individuele coaching professionals maatschapsdagen managementondersteuning automatisering praktijk	fysiotherapeuten medisch specialisten huisartsen tandartsen	schriftelijke evaluatie

Naam organisatie	aantal	aard activiteit	organisatiegebied INK-model	activiteiten	beroepsgroep	kwaliteit
Van Ede & Partners	16	cursus in company workshop	processen en professie beleid en strategie leiderschap mens en werk middelen management	kernkwaliteit heft in eigen handen praktijkondersteuning leiderschap	medisch specialisten huisartsen tandartsen	accreditatie LHV schriftelijke evaluatie
Veterinair organisatiebureau Animaux	5	cursus symposium/congre	processen en professie beleid en strategie	strategisch management marketingcursus	dierenartsen	accreditatie CED schriftelijke evaluatie

		s	leiderschap mens en werk middelen management			
VVAA	53	cursus	processen en profesie beleid en strategie leiderschap mens en werk middelen management	time en stress management effectief vergaderen economische praktijkvoering praktijkmanagement v.(para)medici beoordelings/functioneringsgesp rek	fysiotherapeuten huisartsen tandartsen dierenartsen medisch specialisten	accreditatie LHV schriftelijke evaluatie
Webster University	1	cursus	processen en profesie beleid en strategie leiderschap mens en werk middelen management	BA	huisartsen	certificatie American University schriftelijke evaluatie
WINAP/KNMP	9	cursus cursusprogramma	processen en profesie beleid en strategie leiderschap	personeels& organisatiemanagem. farmaceutisch praktijk onderzoek kwaliteitszorg in de medicatiebeg. bedrijfsmanagement marketing en ICT	apotheker	niet bekend
Zorg Consult Nederland	13	cursus	processen en	effectieve communicatie	medisch	schriftelijke evaluatie

		in company	profesie beleid en strategie leiderschap mens en werk middelen management	managementopleiding medisch sp. dilemmatraining prof dev voor AGNIO's	specialisten	
--	--	------------	---	---	--------------	--

Bijlage 5

Aanbieders van bij- en nascholingsactiviteiten op het gebied van management niet opgenomen analyse; wel geschikt insteekniveau voor professionals

Naam organisatie	aantal	vorm activiteit	organisatiegebied INK-model	activiteiten	beroepsgroep	kwaliteit
Athena Career Intelligence	9	individuele bijscholing in company	leiderschap mens en werk	coaching mediation functioneringsgesprekken persoonlijke effectiviteit	niet bekend doelgroep: alle profes- sionals	niet bekend
Dante advies	5	curcus	leiderschap mens en werk	persoonlijke ontwikkeling demo dagen intervisie teambuilding	huisartsen tandartsen apothekers medisch specialisten fysiotherapeuten dierenartsen	schriftelijke evaluatie
Hanze Hogeschool	11	curcus workshop	leiderschap	coaching supervisie presentatietechnieken samenwerken	niet bekend	niet bekend
Lemniscaat Management School	4	incompanytraining als onderdeel van curcus curcus	processen en professie leiderschap beleid en strategie	strategisch HRM exec.managem & consultancy advanced business managem.	professionals die full- time manager zijn	certificatie EFMD

			mensen en werkmiddelenmanagement	managing the new service organisation		
Rijksuniversiteit Groningen disciplinegroep huisartsgeneesk. afd huisartsopleiding	7	curcus onderdeel van opleiding	leiderschap	organisatie dagelijks werk samenwerken in HAGRO delegeren apotheek en huisarts telefoonmanagement	huisartsen in opleiding	niet bekend
Schouten en Nelissen	7	curcus in company	processen en profesie beleid en strategie leiderschap	leiding geven en motiveren actiegericht leidinggeven schrijven van beleids- en adviesrapporten	managers in gezondheidszorg	schriftelijke evaluatie
Stichting Post Academisch Onderwijs Diergeneeskunde	2	curcus	processen en profesie leiderschap beleid en strategie mensen en werkmiddelenmanagement	praktijkmanagement onderhandelen	dierenartsen	

