

## ***Domein 5 Organisatie, Management & Mensen***

### **Inleiding**

Dit domein gaat over de organisatie, het management en de medewerkers van het instituut. Organisatie gaat over de structuur, het uitvoeren van de verbeteragenda, processen en verdeling van taken binnen het instituut. Alsmede over samenwerking met derden en de communicatie.

Management betreft de visie op leidinggeven en competenties van het management. Medewerkers gaat over de werving, ontwikkeling en tevredenheid van alle mensen betrokken bij de opleiding ouderengeneeskunde.

Dit domein beschrijft, samen met domein 1 'Visie & Kwaliteitsbeleid', de randvoorwaarden, die ingevuld moeten worden, om de kerndomeinen (curriculum, leeromgeving, toetsing & beoordeling) succesvol uit te kunnen voeren.

### ***Organisatie***

Het instituut coördineert de opleiding en verzorgt het cursorisch onderwijs (met uitzondering van het landelijk onderwijs). De centrale vraag is hoe het instituut zodanig ingericht kan worden dat het bereikt wat het wil bereiken op een zo efficiënt mogelijke manier. Wat het instituut wil bereiken staat beschreven in de visie. De concrete vertaling hiervan zijn de organisatiedoelstellingen per jaar, die samen de verbeteragenda bepalen. In dit domein wordt nagegaan welke keuzes en afwegingen ten grondslag liggen aan het ontwerp en de inrichting van het instituut. Er wordt gekeken naar onderwerpen als organisatiestructuur en –processen, de besluitvorming, communicatie, het management, de ondersteuning en de plaats van het instituut in de omgeving.

Verder wordt gekeken naar de consolidatie en daadwerkelijke implementatie van het ontwerp en de inrichting. Onder meer door na te gaan welke zaken zijn vastgelegd.

### ***Management***

Indicatoren betreffen de visie op leidinggeven, beschikbaarheid en faciliteiten van management en ontwikkeling van het management.

### ***Mensen***

Gekozen is hier voor de benaming 'Mensen' omdat 'Medewerkers' de lading niet geheel dekt. Onder mensen vallen naast medewerkers ook de (stage)opleiders. Met medewerkers worden alle betrokkenen bedoeld, die samen de kwaliteit van de opleiding bepalen. Het zijn (plaatsvervangend) hoofd, docenten, managers, stafleden met een coördinerende functie en overige medewerkers zoals beleidsmedewerkers, onderwijskundigen, onderzoekers, medewerkers studentzaken en secretariaatsmedewerkers.

Een belangrijk uitgangspunt bij het beleid naar medewerkers is, dat naarmate medewerkers beter ingezet kunnen worden, de organisatie meer kwaliteit levert.

Hiervoor is zicht nodig op de benodigde en de aanwezige competenties, kennis, kunde en ervaring van in relatie tot de verschillende taken en functies binnen de opleiding en de individuele ambities van medewerkers. Werving, selectie en scholing van alle medewerkers kan dan gericht plaatsvinden.

Verder fungeren de competentieprofielen van de verschillende functies als norm bij het zicht houden op het (dis)functioneren van (stage)opleiders en medewerkers.

Tijdens jaar- of functioneringsgesprekken wordt hierover gesproken met medewerkers. Met opleiders wordt hierover gesproken tijdens evaluatiegesprekken en –bezoeken. Ook de individuele competentieontwikkeling komt dan aan bod. Voor de competentieontwikkeling worden (stage)opleiders en medewerkers begeleid op de werkvloer en/of worden ze in de gelegenheid gesteld om bij- en nascholing te volgen. Het creëren van mogelijkheden voor professionele ontwikkeling draagt bij aan de tevredenheid van (stage)opleiders en medewerkers. Professionals die tevreden zijn in hun werk en voldoende vrijheid ervaren, presteren ook beter. Het monitoren van tevredenheid en het opvolgen van de resultaten is daarom belangrijk.

### **Inhoud en afbakening**

De inhoud van het ondersteunende domein ‘Organisatie, Management & Mensen’ bestaat uit 12 thema’s.

#### **Thema’s**

##### **Organisatie:**

- 5.1 Ontwerp van de organisatie
- 5.2 Vertaling naar de praktijk
- 5.3 Besluitvorming
- 5.4 Samenwerkingspartijen
- 5.5 Communicatie

##### **Management:**

- 5.6 Management

##### **Mensen (Medewerkers en Stage(opleiders)):**

- 5.7 Voldoende en continue bezetting
- 5.8 Kwaliteitscriteria voor selectie
- 5.9 Monitoring en beoordeling van functioneren
- 5.10 Leren door scholing en begeleiding
- 5.11 Professionele ontwikkeling door het dagelijks werk
- 5.12 Tevredenheid van (stage)opleiders en medewerkers

### *Gehanteerde definities*

|                             |                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Instituut                   | Organisatie (al dan niet verspreid over meerdere locaties) die verantwoordelijk is voor de opleiding, deze coördineert en zorg draagt voor de uitvoering van het (cursorisch) onderwijs verzorgt.                               |
| (Organisatie)doelstellingen | Concrete en meetbare vertaling van de visie.                                                                                                                                                                                    |
| Mensen                      | Hoofd, (stage)opleidersondersteuners, (externe) docenten, managers, stafleden met een coördinerende functie en alle overige medewerkers zoals beleidsmedewerkers, onderwijskundigen, onderzoekers, supervisors en secretariaat. |
| Opleiders                   | Een door de RGS voor de opleiding erkende specialist ouderengeneeskunde onder wiens verantwoordelijkheid de gehele opleiding of een gedeelte van de opleiding tot specialist plaatsvindt.                                       |
| Stageopleider               | Degene die een stage in een stage-inrichting als onderdeel van de opleiding in een specialisme verzorgt en door de RGS is erkend voor de praktijkopleiding van aios.                                                            |

## Organisatie

### Thema 5.1: Ontwerp van de organisatie

Een instituut streeft naar het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Belangrijke hulpmiddelen hierbij zijn de organisatiestructuur en de inrichting van de processen.

#### Structuur

In een organisatiestructuur zijn de verschillende taken en verantwoordelijkheden van medewerkers vastgelegd. Dit wordt weergegeven in een organogram. Hierin zijn ook de diverse vaste teams, zoals bijvoorbeeld het management, zichtbaar. Projectgroepen zijn vaak niet terug te vinden in een organogram. Deze projectgroepen worden opgericht voor het bereiken van een specifiek doel binnen een vastgestelde periode. Door het tijdelijke karakter en de specifieke opdracht is flexibiliteit bij de oprichting, afronding en de plaats van de projectgroep binnen de organisatie nodig.

Hoe het instituut is ingebed binnen een vakgroep of afdeling van een universiteit of UMC, is onderdeel van de organisatiestructuur. In een bestuursmodel is vastgelegd wat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn van de verschillende partijen die bij het toezicht op het instituut zijn betrokken. Dat model zet daarmee de kaders voor de inrichting en uitvoering van de besturing en het interne toezicht op het instituut.

#### Processen

Binnen het instituut vinden meerdere (werk)processen plaats, op verschillende niveaus.

Voorbeelden van processen zijn:

- Toetsing en beoordeling;
- Onderwijsontwikkeling;
- Uitvoering HR-beleid;

Processen dienen afgestemd te zijn op het realiseren van de organisatiedoelstellingen. De onderlinge afstemming tussen betrokkenen is belangrijk voor een goed verloop van het proces en het opleveren van de gewenste uitkomsten. De informatie die betrokkenen nodig hebben voor de gezamenlijke uitvoering van een proces is vaak vastgelegd in een informatiesysteem. Denk bijvoorbeeld aan een roosterprogramma, ©Family of het digitaal portfolio ©Scorion.

| Indicatoren / Stellingen Zelfevaluatie                                                                                      | Aandachtspunten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.1.1 De kaders voor de inrichting en uitvoering van de besturing en het interne toezicht op het instituut zijn vastgelegd. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Faciliteert het bestuursmodel van het instituut het bereiken van de organisatiedoelstellingen?</li></ul>                                                                                                                                                                                                           |
| 5.1.2 De doelstellingen van het instituut zijn bepalend voor het ontwerp van de organisatiestructuur.                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe is de organisatie gestructureerd en georganiseerd, wat werkt, wat is duidelijk, wat werkt minder goed of niet?</li><li>• Zijn de vaste samenwerkingsgroepen (teams, commissies) vastgelegd?</li><li>• Hoe is dit vormgegeven in het organogram?</li><li>• Waaruit blijkt dat de organisatiestructuur</li></ul> |

|                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                       | <p>wordt geëvalueerd?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn er de afgelopen periode nog aanpassingen geweest?</li> <li>• Op basis waarvan zijn deze aanpassingen tot stand gekomen?</li> <li>• Wie zijn daarbij betrokken?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>5.1.3 Het instituut heeft zicht op de verschillende processen.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• In welke mate sluiten de processen aan bij de doelstellingen?</li> <li>• Hoe zijn de belangrijke processen vastgelegd en hoe worden deze gemonitord?</li> <li>• Welke processen zijn (nog) niet helder in beeld en welke acties zouden hierop ondernomen moeten worden?</li> <li>• Is bij veranderingen of na besluitvorming duidelijk welke processen aangepast moeten worden? Hoe vindt het aanpassen plaats?</li> </ul> |

## Thema 5.2: Vertaling naar de praktijk

De ambities van een instituut staan gepresenteerd in de visie. Het beschrijft wat een instituut wil bereiken op de langere termijn en beantwoordt de vraag hoe het instituut zich aanpast aan en vooruitloopt op de veranderende omgeving. In het eerste thema van domein 1 staat uitgebreid de totstandkoming en de functie van een visie beschreven. De visie wordt vertaald in concrete en meetbare organisatiedoelstellingen. Voor iedere doelstelling wordt een strategie – de manier waarop het instituut de doelstelling wil bereiken - bepaald. Een instituut hanteert bijvoorbeeld een andere strategie om EBM in het onderwijs te integreren, dan voor het realiseren van voldoende opleiders voor de opleiding.

De organisatiedoelstellingen bepalen samen de verbeteragenda van het instituut. Voor het uitvoeren van de verbeteragenda worden vaak projectteams ingericht. De systematiek die wordt gehanteerd bij de uitvoering van verbeterprojecten komt in domein 1 aan de orde. Het instituut dient ervoor te zorgen dat projectteams en verbeter teams zodanig worden ondersteund dat zij hun doel kunnen bereiken.

| Indicatoren / Stellingen Zelfevaluatie                                                             | Aandachtspunten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.2.1 Om de doelstellingen van het instituut te realiseren worden passende strategieën gehanteerd. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe zijn strategieën en visie uitgewerkt en hoe worden medewerkers daarbij betrokken?</li><li>• Zijn strategieën vastgelegd in een jaarplan, beleidsplan, verbeterplan?</li><li>• Zijn de jaarplannen uitgewerkt in concrete en herkenbare projecten?</li><li>• Is er aandacht voor de middellange en lange termijn in de strategie?</li><li>• Welke strategie heeft in de afgelopen periode gewerkt en welke heeft niet het verwachte resultaat opgeleverd?</li></ul>                                                                                                                                           |
| 5.2.2 Het instituut faciliteert de uitvoering van (verbeter)projecten.                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Worden projectgroepen en concrete projecten genoemd in het jaarplan/jaarverslag?</li><li>• Wordt bij (verbeter)projecten tevoren een inschatting gemaakt m.b.t. impact/schaal?</li><li>• Is het doel van iedere projectgroep duidelijk en/of vastgelegd, bijvoorbeeld in een jaarplan/-verslag van de groep of een projectplan?</li><li>• Stelt het instituut verantwoordelijken (opdrachtgevers) aan voor de uitvoering van (verbeter)projecten en hebben deze het mandaat om beslissingen te nemen?</li><li>• Stelt het instituut voldoende FTE beschikbaar om de (verbeter)projecten uit te voeren?</li></ul> |

|  |                                                                                                                                                                                                             |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Zijn de betrokken mensen voldoende geëquipeerd?</li><li>• Stelt het instituut voldoende middelen ter beschikking om de (verbeter)projecten uit te voeren?</li></ul> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Thema 5.3: Besluitvorming

Besluiten worden genomen op alle niveaus binnen het instituut. Strategische beslissingen gaan over de koers of het meerjarenplan van een instituut. Tactische besluiten faciliteren de uitvoering van strategische besluiten. Operationele beslissingen gaan over concrete activiteiten binnen een instituut. De bevoegdheid voor het nemen van een beslissing hangt samen met verantwoordelijkheidsverdeling en de specifieke functie van een medewerker. Er kan altijd maar één iemand (eind)verantwoordelijk zijn. Dat wil niet zeggen dat diegene ook - al- het werk moet doen. Vaak zijn medewerkers taakhouders. Taken en bevoegdheden kunnen wel pluriform belegd zijn. Een medewerker kan bijvoorbeeld individueel bevoegd zijn, maar ook gezamenlijk met collega's. Denk hierbij aan een bevoegdheid voor alle leden van een team. Wanneer een medewerker niet bevoegd is voor het nemen van een bepaalde beslissing, bestaat de mogelijkheid om via inspraak een besluit te beïnvloeden.

| Indicatoren / Stellingen Zelfevaluatie                                                             | Aandachtspunten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.3.1 Het instituut heeft de beslissingsbevoegdheden van de instituutsmedewerkers en teams helder. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe zijn de Verantwoordelijkheden, Taken en Bevoegdheden (VTB's) vastgelegd?</li><li>• In welke mate zijn VTB's bekend bij teams en bij medewerkers? Is het bijvoorbeeld een bespreekpunt tijdens de inwerkperiode of tijdens een functioneringsgesprek? Is het makkelijk vindbaar?</li><li>• Hoe worden de beslissingsbevoegdheden geëvalueerd?</li><li>• Hoe wordt opvolging gegeven aan de uitkomsten van de evaluatie?</li></ul> |



## Thema 5.4: Samenwerkingspartijen

Voor de totstandkoming van de opleiding werkt het instituut samen met andere partijen. Belangrijke samenwerkingspartijen voor een instituut zijn de zogenaamde ketenpartners: de partijen die leveren aan of afnemen van het instituut. De 'leverancier' van een instituut is de opleiding geneeskunde, zij leveren aios aan.

De 'afnemer' is de maatschappij: burgers maken gebruik van de diensten van de specialist ouderengeneeskunde. Ook aios zijn als gebruiker van de opleiding afnemer van het instituut. De VASON is als vertegenwoordiging van de aios daarom een samenwerkingspartij van het instituut.

De inbedding van het instituut binnen de vakgroep of afdeling van een universiteit of UMC, evenals de samenwerking van de vijf opleidingen binnen SOON, wordt in dit domein ook gerekend tot de omgeving van het instituut.

Andere samenwerkingspartijen die zich bevinden in de omgeving van het instituut zijn bijvoorbeeld de SBOH, Verenso, CGS, RGS, alumni, SOON en andere medisch specialismen.

Een belangrijk onderdeel van de samenwerking bestaat uit het kennen van de mening, wensen en ideeën van de verschillende samenwerkingspartijen teneinde kansen en bedreigingen voor het eigen instituut helder te hebben.

| Indicatoren / Stellingen Zelfevaluatie                                                           | Aandachtspunten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.4.1 Het instituut onderhoudt met de relevante samenwerkingspartijen een professionele relatie. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe ziet de samenwerking eruit tussen de verschillende instituten? Hoe vindt afstemming plaats over gemeenschappelijke thema's bijv. landelijk onderwijs?</li><li>• Met welke partijen onderhoudt het instituut een relatie, zowel binnen de universiteit / het UMC als daarbuiten?</li><li>• Hoe wordt de relatie onderhouden?</li><li>• Hoe vindt de onderlinge afstemming en/of samenwerking plaats?</li></ul> |
| 5.4.2 Samenwerkingspartijen worden actief betrokken bij ontwikkelingen van het instituut.        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe worden de samenwerkingspartijen betrokken bij de ontwikkelingen? Waaruit blijkt dat?</li><li>• Zijn er samenwerkingsverbanden actief waarin het instituut participeert (inclusief samenwerking met de onderzoeksafdeling(en))?</li><li>• Hoe dragen deze samenwerkingsverbanden bij aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen?</li></ul>                                                            |

## Thema 5.5: Communicatie

Onderlinge afstemming binnen het instituut is nodig voor medewerkers om de eigen taak adequaat uit te voeren. Communicatie vindt plaats door directe en indirecte interactie tussen medewerkers. Voorbeelden van indirecte communicatie zijn e-mail, memo's en nieuwsbrieven. Verder verloopt de communicatie formeel of informeel. Formele communicatie is gepland en systematisch en voorbeelden van informele communicatie zijn een borrel en een gezamenlijke lunch. Informatievoorziening vindt ook plaats via digitale omgevingen. Voor een goed gebruik hiervan is bekendheid en toegankelijkheid essentieel.

Goede externe communicatie is belangrijk voor de contacten met alle stakeholders zoals aios, alumni en anderen. PR is onderdeel van de externe communicatie.

| Indicatoren / Stellingen Zelfevaluatie                                  | Aandachtspunten                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.5.1 Onderlinge afstemming binnen het instituut vindt adequaat plaats. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe is de onderlinge afstemming binnen het instituut geregeld?</li><li>• Hoe is bij het inrichten van de communicatielijnen rekening gehouden met de effectiviteit ervan?</li><li>• Zijn er voorbeelden te geven waar het instituut trots op is?</li></ul> |
| 5.5.2 Het instituut stimuleert informele interactie tussen medewerkers. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe wordt het gestimuleerd/gefaciliteerd?</li></ul>                                                                                                                                                                                                        |
| 5.5.3 Het instituut heeft effectieve externe communicatie               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe verloopt de externe communicatie?</li><li>• Zijn daar knelpunten in te benoemen?</li></ul>                                                                                                                                                             |

## Management

### Thema 5.6: Management

Het management leidt het instituut en stuurt de medewerkers aan. De taken die horen bij het leiden van het instituut zijn het bepalen van de visie, de strategie en de doelstellingen van het instituut (strategisch niveau). Het leiding geven aan medewerkers van het instituut houdt onder meer in het kiezen van de juiste projecten met de juiste medewerkers, het zorgdragen voor voldoende capaciteit, het coördineren en delegeren van uitvoerende taken, het coachen van medewerkers en het faciliteren van medewerkers zodat zij hun werk kunnen uitvoeren en organisatiedoelstellingen bereikt kunnen worden (tactisch/operationeel niveau).

| Indicatoren / Stellingen Zelfevaluatie                                                                                                                                       | Aandachtspunten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.6.1 Het management heeft een gedeelde visie op leidinggeven aan medewerkers van het instituut.                                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Wie worden tot het management gerekend (en wie niet)?</li><li>• Zo ja, welke visie? Is deze visie bekend bij medewerkers?</li><li>• Zo nee, waarom niet?</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 5.6.2 Leden van het management beschikken over de juiste randvoorwaarden – competenties, tijd, beslissingsbevoegdheid, financiën – om de functie naar behoren uit te voeren. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Zijn er actuele taak- of functieomschrijvingen voor de managementleden?</li><li>• Is er een actuele taakomschrijving van het hoofd? Zijn gedelegeerde taken beschreven?</li><li>• In welke mate is er een helder beeld van de benodigde leiderschapsstijl en de daarbij behorende competenties?</li><li>• Worden deze eisen ook meegenomen in de competentieprofielen en wordt het voldoen aan de eisen tussendoor ook gecheckt tijdens (jaar)gesprekken?</li><li>• Is er een aanstellingsomvang bepaald voor de managementtaken? Is dit onderwerp van evaluatie?</li><li>• In welke mate wordt er door mensen werkdruk ervaren? Zo ja, welke maatregelen worden genomen?</li><li>• In welke mate heeft een MT-lid een eigen budget of heeft hij/zij bevoegdheid om financiële beslissingen te nemen?</li></ul> |
| 5.6.3 Het management evalueert periodiek zijn functioneren en onderlinge samenwerking.                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• In welke mate is de samenstelling van het managementteam nog adequaat?</li><li>• Hoe is de onderlinge samenwerking geregeld?</li><li>• Waarop wordt geëvalueerd? Wat gebeurt er met de uitkomsten van de evaluatie?</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## Mensen - Medewerkers en (Stage)opleiders

### Thema 5.7: Voldoende en continue bezetting medewerkers

Het doel van werving en selectie is zorgen voor voldoende continue bezetting en een zo goed mogelijke bezetting van, docenten, managers en overige medewerkers. In dit thema wordt ingezoomd op voldoende en continue bezetting.

Voldoende, goede en continue bezetting vraagt om zicht op de benodigde functies nu en in de nabije toekomst. Daarbij is een adequate inschatting van het verloop, maar ook van het aanbod nodig. Op basis van de inschatting wordt wervingsbeleid per doelgroep ontwikkeld. Daarnaast kan voor specifieke functies een intern opleidingstraject worden uitgezet voor de doorstroming van medewerkers binnen de organisatie.

De indicator voor wervingsbeleid en de bijbehorende aandachtspunten zijn voor de verschillende rollen gelijk, en worden hieronder in één overzicht gepresenteerd.

| Indicatoren / Stellingen Zelfevaluatie                                                                                      | Aandachtspunten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De opleiding draagt op systematische wijze zorg voor de werving van medewerkers: docenten, managers en overige medewerkers. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Is er zicht op de benodigde bezetting van medewerkers in de betreffende rol voor de komende 3 jaar?</li><li>• Is er zicht op het te verwachten verloop? En op het aanbod?</li><li>• Hoe ziet het wervingsbeleid eruit, is het adequaat, en zo niet wordt het bijgesteld?</li><li>• Is de personele bezetting (verantwoordelijke en ondersteuning) bij de werving geregeld?</li><li>• In welke mate is PR materiaal beschikbaar om te werven en hoe wordt het gebruikt?</li></ul> |

## Thema 5.8: Kwaliteitscriteria voor selectie

Behalve voldoende medewerkers, zijn kwalitatief goede medewerkers van belang. Een opleiding bepaalt – binnen de CGS-kaders - de criteria waaraan opleiders, stageopleiders, docenten, managers en overige medewerkers moeten voldoen. Voor (stage)opleiders gelden landelijke RGS-criteria waaraan zij moeten voldoen. Deze criteria worden tijdens visitatiegesprekken door de selectiecommissie van het instituut toegepast.

De criteria voor medewerkers zijn meestal gebaseerd op competentieprofielen en/of taak- of functieomschrijvingen. Daarnaast kunnen ook andere criteria een rol spelen, bijvoorbeeld die betrekking hebben op de samenstelling van een team.

Om de juiste personen te selecteren is het van belang een goed beeld te krijgen van de kandidaat in relatie tot de selectiecriteria die zijn opgesteld. Selectietrainingen voor selecterend personeel en eventueel selectie-instrumentarium kunnen hierbij ondersteunen. Het verkregen inzicht in de kandidaat geeft ook een beeld van de toekomstige professionele ontwikkeling.

De indicator voor gebruik van selectiecriteria en de bijbehorende aandachtspunten worden hieronder gepresenteerd.

| Indicatoren / Stellingen Zelfevaluatie                                                                                | Aandachtspunten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.8.1 Kandidaten voor (stage)opleiders worden geselecteerd op basis van vastgelegde criteria.                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Op welke manier worden de RGS-criteria voor (stage)opleiders gecheckt?</li><li>• Welke criteria hanteert het instituut zelf?</li><li>• Hoe wordt de selecterende staf getraind in het voeren van selectiegesprekken?</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 5.8.2 Medewerkers zoals docenten, managers en overig personeel worden geselecteerd op basis van vastgelegde criteria. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aan welke criteria dient een startende medewerker te voldoen (koppeling aan de visie)?</li><li>• Zijn er algemene criteria waaraan het bestand van medewerkers in deze rol als geheel moet voldoen (bijvoorbeeld attitude en/of ervaring in EBM)?</li><li>• Hoe zijn deze criteria onderbouwd?</li><li>• In welke mate worden de criteria gebruikt voor de selectie? Als sprake is van schaarste, hoe wordt daarmee omgegaan?</li><li>• Hoe wordt nagedacht over de selectiemethode en maakt men gebruik van verschillende methoden om een beeld te krijgen van de kandidaat in relatie tot de criteria?</li><li>• Wordt de selecterende staf getraind in het voeren van selectiegesprekken?</li></ul> |

## Thema 5.9: Monitoring en beoordeling van functioneren

De kwaliteit van de opleiding hangt nauw samen met het functioneren van (stage)opleiders, docenten, managers en overige medewerkers. Daarom wordt het functioneren van deze betrokkenen structureel gevolgd en beoordeeld.

Het competentieprofiel van een functie is de norm bij de beoordeling van de uitvoering van het takenpakket. Vragen en ontvangen van feedback op het functioneren is een belangrijke stimulans voor professionele ontwikkeling. Zowel informeel als meer gestructureerd, met behulp van jaar-, functionerings- of voortgangsgesprekken.

De monitoring en beoordeling van (stage)opleiders vindt plaats tijdens de tweejaarlijkse evaluatiegesprekken en de vijfjaarlijkse evaluatiebezoeken conform RGS-beleid.

Meestal vindt de monitoring en een beoordeling van medewerkers plaats tijdens een jaargesprek en wordt het gecombineerd met het onderwerp professionele ontwikkeling (zie ook thema 5.11 Professionele ontwikkeling door het dagelijks werk) of met andere kwaliteitsdoeleinden, zoals het evalueren van de werkplek. Bij de beoordeling wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van relevante bronnen.

Als sprake is van disfunctioneren, ondanks pogingen om daar verbetering in te brengen, wordt een beoordelingstraject opgestart. Beëindiging van de overeenkomst of overplaatsing naar een andere, meer passende functie zijn mogelijke gevolgen van een beoordelingstraject.

De indicatoren voor monitoren verschillen per rol en zijn apart gepresenteerd. De indicator voor beoordelen van functioneren en de bijbehorende aandachtspunten zijn voor medewerkers in verschillende rollen gelijk, en worden hieronder in één overzicht gepresenteerd.

| Indicatoren / Stellingen Zelfevaluatie                                                                         | Aandachtspunten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.9.1 Voortgangsgesprekken met opleiders leiden tot praktische afspraken over verdere competentieontwikkeling. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe wordt de ontwikkeling van de opleider besproken op basis van een 'portfolio' of concreet materiaal dat zicht geeft op ontwikkeling, bijvoorbeeld evaluaties door aios, overige feedback en producten uit scholing, opdrachten en verbeterpunten?</li><li>• Hoe worden concrete afspraken gemaakt over verdere competentieontwikkeling, ook op het gebied van EBM en Evidence Based Education (EBE)?</li><li>• Hoe wordt vervolgens teruggekomen op deze afspraken? Hoe wordt gezorgd voor continuïteit?</li></ul> |
| 5.9.2 Gesprekken met stageopleiders leiden tot praktische afspraken over verdere ontwikkeling.                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe wordt met stageopleiders geëvalueerd en hoe wordt er op vervolgafspraken teruggekomen?</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 5.9.3 Jaargesprekken met docenten leiden tot praktische afspraken over verdere competentieontwikkeling.        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Is er in de jaargesprekken expliciete aandacht voor voortgang t.a.v. het competentieprofiel van de docent/het specifieke takenpakket?</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wordt deze ontwikkeling van de docent besproken op basis van een 'portfolio' of concreet materiaal dat zicht geeft op ontwikkeling, bijvoorbeeld evaluaties door aios, overige feedback en producten uit scholing, opdrachten en verbeterpunten?</li> <li>• Worden in het gesprek concrete afspraken gemaakt over verdere competentieontwikkeling, ook op het gebied van EBM en Evidence Based Education (EBE)?</li> <li>• Hoe wordt vervolgens teruggekomen op deze afspraken? Hoe wordt gezorgd voor continuïteit?</li> </ul> |
| <p>5.9.4 Jaargesprekken met leidinggevend en overige medewerkers leiden tot praktische afspraken over verdere competentieontwikkeling.</p>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe wordt gebruik gemaakt van materiaal dat zicht geeft op ontwikkeling, bijvoorbeeld evaluaties en feedback, producten uit scholing, opdrachten, genoteerde verbeterpunten?</li> <li>• Hoe worden in het gesprek concrete afspraken gemaakt over verdere competentieontwikkeling?</li> <li>• Hoe wordt vervolgens teruggekomen op deze afspraken? Hoe wordt gezorgd voor continuïteit?</li> </ul>                                                                                                                              |
| <p>5.9.5 Er is een heldere systematiek waarmee het functioneren van een medewerker in zijn/haar rol wordt beoordeeld in relatie tot het competentieprofiel en het takenpakket.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe krijgen medewerkers feedback op hun functioneren in hun rol?</li> <li>• Hoe wordt dit gemonitord?</li> <li>• In welke mate is het huidige systeem afdoende om zicht te houden op het individuele functioneren?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## Thema 5.10: Leren door scholing en begeleiding

Medewerkers en (stage)opleiders volgen scholing die hen ondersteunt in hun takenpakket. Voor nieuwe opleiders en docenten geldt veelal dat zij een 'tweede vak' gaan leren, naast dat van SO of gedragswetenschapper. De scholing van beginnende opleiders en docenten is daarom gericht op het beheersen van de basiscompetenties op het gebied van vakdidactiek ('introductiefase'). Voor gevorderde en ervaren docenten en opleiders richt scholing zich op het verfijnen van de competenties en op gespecialiseerde rollen, zoals onderwijsontwikkelaar, 'train the trainer', leidinggevende en (vakdidactisch) onderzoeker.

| Indicatoren / Stellingen Zelfevaluatie                                                                    | Aandachtspunten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.10.1 In onze scholing worden opleiders doelgericht getraind in het uitvoeren van hun taak als opleider. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe worden nieuwe opleiders ingewerkt en geschoold?</li><li>• Hoe komen de thema's uit het landelijk scholingsplan aan bod?</li><li>• In welke mate is er expliciete aandacht voor kennis van EBM?</li><li>• Hoe wordt in de scholing georganiseerd dat opleiders persoonlijke feedback ontvangen op de scholingsthema's? (Denk aan feedback op oefeningen; praktijkopdrachten m.b.v. video-opnames).</li><li>• Geeft de scholing opleiders een duidelijk beeld van het niveau dat van hen wordt verwacht?</li><li>• Is er ruimte voor de persoonlijke (competentie)ontwikkeling en ambitie van de opleider en zo ja, op welke wijze?</li><li>• In welke mate wordt er gedifferentieerd tussen beginnende en ervaren opleiders?</li></ul> |
| 5.10.2 Scholing voor stageopleiders ondersteunt hen in hun rol als stageopleider.                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Is er een competentieprofiel of omschrijving van het takenpakket voor stageopleiders?</li><li>• Hoe worden stageopleiders ondersteund door het instituut?</li><li>• Is er een scholingsprogramma voor stageopleiders, waarin basale kennis en vaardigheden bij het opleiden van aijs ouderengeneeskunde aan bod komen?</li><li>• Wie is aanspreekpunt voor de professionele ontwikkeling van stageopleiders?</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |



|                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>5.10.3 Het docentprofessionaliseringsprogramma biedt docenten scholing en begeleiding op maat, passend bij de ontwikkelingsfase waarin zij zich bevinden (beginnend, gevorderd, ervaren, specialisatie).</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Is er een inwerkprogramma voor beginnende docenten?</li> <li>• Hoe worden docenten na deze inwerkperiode begeleid tot zij de basiscompetenties bereiken (introductiefase)?</li> <li>• Hoe stelt het instituut scholingsbehoeften voor het hele docententeam vast?</li> <li>• Hoe ziet het lokale scholingsaanbod eruit? Wat zijn de doelstellingen?</li> <li>• Hoe worden scholingsbehoeften van individuele docenten vastgesteld? Is daarbij zowel aandacht voor door de docent gewenste scholing als voor door het instituut vereiste scholing?</li> <li>• Hoe worden stafleden begeleid bij het formuleren van scholingsbehoeften en het maken van keuzes?</li> <li>• Hoe wordt optimaal gebruik gemaakt van wat individuele docenten hebben geleerd tijdens scholing?</li> </ul> |
| <p>5.10.4 Management/leidinggevenden en overige medewerkers volgen scholing die hen ondersteunt in het uitvoeren van hun takenpakket.</p>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn er inwerkprogramma's voor management en overige medewerkers?</li> <li>• Hoe stelt het instituut scholingsbehoeften voor het hele team vast?</li> <li>• Hoe worden scholingsbehoeften van individuele overige medewerkers vastgesteld en uitgevoerd?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

## Thema 5.11: Professionele ontwikkeling door het dagelijks werk

Medewerkers en (stage)opleiders ontwikkelen zich deels vanzelf, door de vragen die het dagelijks werk oproept. Voor optimale professionele ontwikkeling is het echter van belang dat zij de gelegenheid krijgen om voor hen leerzame, uitdagende taken te doen en dat zij ondersteund worden bij voor hen nieuwe taken. Voor het leren als team is het van belang dat bij nieuwe ontwikkelingen in de opleiding wordt nagegaan wat hiervan de consequenties zijn voor de rol en benodigde expertise van de (stage)opleider, docent en overige medewerkers.

| Indicatoren / Stellingen Zelfevaluatie                                                                                                         | Aandachtspunten                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.11.1 Medewerkers en (stage)opleiders krijgen de gelegenheid om leerzame, uitdagende activiteiten te doen.                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe worden medewerkers ingewerkt in nieuwe activiteiten?</li><li>• Hoe krijgt het instituut zicht op ambities van medewerkers en (stage)opleiders?</li><li>• Hoe stimuleert het instituut ambities bij docenten, (stage)opleiders en overige medewerkers?</li></ul> |
| 5.11.2 Bij nieuwe ontwikkelingen in de opleiding wordt nagegaan welke consequenties dit heeft voor de rol en benodigde expertise van docenten. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe worden nieuwe ontwikkelingen in de opleiding vertaald naar consequenties voor de rol en expertise van docenten?</li><li>• Hoe wordt vormgegeven aan professionele ontwikkeling van het team gekoppeld aan veranderingen in het werk?</li></ul>                  |
| 5.11.3 Er is een cultuur waarin medewerkers elkaar en anderen feedback vragen en geven op hun functioneren.                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe en van wie krijgen medewerkers feedback op hun functioneren?</li><li>• Hoe en van wie krijgen docenten feedback op hun functioneren?</li><li>• Hoe geven zij een vervolg aan deze feedback?</li></ul>                                                           |

## Thema 5.12: Tevredenheid van (stage)opleiders en medewerkers

Om een functie goed uit te oefenen hebben (stage)opleiders en medewerkers de juiste competenties nodig. Maar minstens zo belangrijk voor een goede uitoefening is de medewerkerstevredenheid. Er bestaat een verband tussen tevredenheid van medewerkers, de snelheid van wisselingen en de afwezigheid van medewerkers. Tevreden medewerkers blijven langer werkzaam voor een organisatie en zijn productiever.

Op verschillende manieren kan door een instituut worden nagegaan of de (stage)opleiders en medewerkers tevreden zijn. Eén daarvan is een tevredenheidsonderzoek. Met een tevredenheidsonderzoek kan een instituut de meningen, verwachtingen en oordelen van de betrokkenen peilen over de eigen functie, de ondersteuning hierbij door het instituut en over het instituut in het algemeen. Onderzoek doen is dan een eerste stap, een onmisbare tweede stap is het herhalen en opvolgen hiervan.

Tevredenheid van aios valt niet onder dit thema en wordt onder andere in kaart gebracht met enquêtes.

| Indicatoren / Stellingen Zelfevaluatie                                               | Aandachtspunten                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.12.1 Het opleidingsinstituut peilt periodiek de tevredenheid van alle betrokkenen. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe wordt de tevredenheid gepeild?</li><li>• Welke aspecten van tevredenheid worden gemeten?</li><li>• Hoe frequent wordt de tevredenheid gemeten?</li></ul>                                                                |
| 5.12.2 De uitkomsten van een tevredenheidsonderzoek leiden tot aanpassingen.         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Welk beleid is afgesproken over het opvolgen van de uitkomsten van tevredenheidsonderzoeken?</li><li>• Welke voorbeelden zijn er bekend van aanpassingen op basis van de uitkomst van een tevredenheidsonderzoek?</li></ul> |