



# Effectief oefenen zorgsector

WEGWIJZER



## Inhoudsopgave

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Inleiding</b>                                     | <b>5</b>  |
| <b>2</b> | <b>Wat is de ambitie van mijn organisatie?</b>       | <b>7</b>  |
| 2.1      | Visie  | 9         |
| 2.2      | Meerjarenbeleidsplan                                 | 11        |
| 2.3      | Randvoorwaarden                                      | 13        |
| 2.4      | Draagvlak organisatie                                | 15        |
| 2.5      | Situatieanalyse                                      | 17        |
| <b>3</b> | <b>Hoe geven we praktisch invulling aan oefenen?</b> | <b>19</b> |
| 3.1      | Jaarplan   | 21        |
| 3.2      | Doelstellingen                                       | 23        |
| 3.3      | Competenties   | 25        |
| 3.4      | Oefenvormen  | 27        |
| 3.5      | Oefendraaiboeken                                     | 29        |
| 3.6      | Groepsdynamiek                                       | 31        |
| 3.7      | Human Factor   | 33        |
| <b>4</b> | <b>Hoe renderen oefenresultaten optimaal?</b>        | <b>35</b> |
| 4.1      | Evalueren  | 37        |
| 4.2      | Individueel leren                                    | 39        |
| 4.3      | Organisatorisch leren                                | 41        |
| 4.4      | Jaarevaluatie en beleidsevaluatie                    | 43        |
| 4.5      | Kwaliteitsborging en projectmanagement               | 45        |
| <b>5</b> | <b>Aanvullende suggesties voor ketenregisseurs</b>   | <b>47</b> |

COLOFON  
©, november 2012

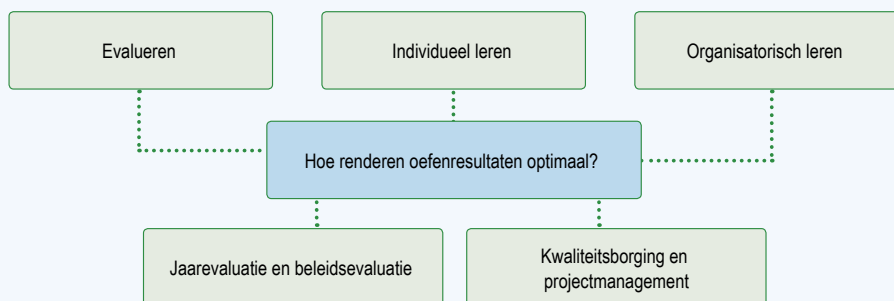
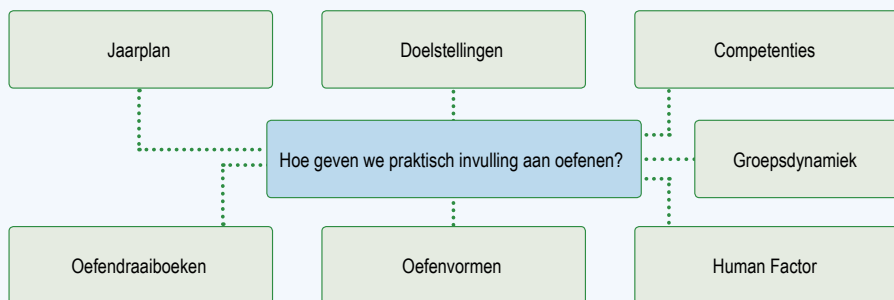
Documentversie: V1.00

Aan de totstandkoming van deze wegwijzer hebben de volgende personen en organisaties een bijdrage geleverd:

|                 |                                     |
|-----------------|-------------------------------------|
| Gert-Jan Ludden | ROAZ regio Midden Nederland         |
| Anne Jonkman    | De Praktijk                         |
| Jos Gubbi       | Traumacentrum West                  |
| Jamie Reuvers   | Trimension                          |
| Leendert Vinck  | Trimension                          |
| Marc Verhaar    | Trimension                          |
| Kees Verkade    | Trimension                          |
| Carian Cools    | GHOR Academie/NIFV                  |
| Sjoerd Wartna   | Academie voor Crisisbeheersing/NIFV |

Speciale dank gaat uit naar een ieder die tijdens de ontwikkeling feedback aanleverde, en in het bijzonder naar:  
De leden van Werkgroep Uitrol OTO-Toolkit (WUOT), de leden van LNAZ OTO Platform en Twan Moors (LNAZ).

Opmaak: Studio Opmerkelijk, Soest  
Druk: ESED, Soest  
Uitgave: oktober 2013



Aanvullende suggesties ketenregisseurs

## INLEIDING

### 1. Inleiding

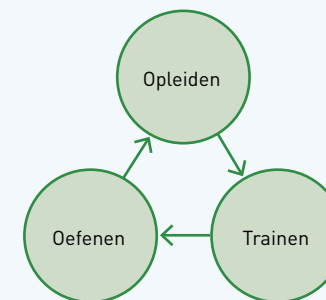
De wegwijzer Effectief Oefenen Zorgsector is bedoeld om effectief oefenen op het gebied van crisisbeheersing binnen de zorgsector te bevorderen en werd in opdracht van het Landelijk Netwerk Acute Zorg opgesteld door Trimension in samenwerking met de GHOR Academie.

#### Focus op oefenen

De focus van deze wegwijzer is gericht op oefenen. Oefenen kunt u desalniettemin niet los zien van 'opleiden' en 'trainen'. Opleiden en trainen legt immers de basis voor goed en effectief oefenen.

#### Doelgroep

Deze wegwijzer is primair bedoeld voor alle crisisprofessionals binnen de witte kolom die een rol hebben bij de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van oefeningen of oefenprogramma's. Voor hen zijn concrete tips en trucs beschreven om vorm en inhoud te geven aan effectief oefenen binnen de eigen organisatie. In dit document wordt deze primaire doelgroep vaak in het kort met ROP-coördinator aangesproken, maar dit is niet uitsluitend bedoeld. De inhoud is ook voor aangrenzende functionarissen zeer van nut.



De wegwijzer is bovendien zeer geschikt voor functionarissen van organisaties met een coördinerende of sturende rol binnen de witte kolom, bijvoorbeeld het ROAZ, de GHOR en de DPG. Naast de bruikbare informatie uit de hoofdthema's bevat hoofdstuk 5 aanvullende tips en suggesties die specifiek voor deze ketenregisseurs zijn bedoeld.

#### Gebruiksaanwijzing

De wegwijzer bevat de meest essentiële onderwerpen voor het oefenen in de zorgsector, afkomstig uit literatuuronderzoek en afgestemd met een expertgroep uit het veld. De onderwerpen zijn verdeeld in drie hoofdthema's:

- Wat is de ambitie van mijn organisatie?
- Hoe geven we praktisch invulling aan oefenen?
- Hoe renderen oefenresultaten optimaal?

Elk hoofdthema ontsluit een aantal subthema's. Deze subthema's corresponderen met in recente vakliteratuur gebruikte begrippen. Per subthema volgt een korte uitleg. Vervolgens krijgt u direct de belangrijkste concrete tips om effectief oefenen binnen uw (zorg)organisatie vorm en inhoud te geven. Tot slot zijn, gekoppeld aan de tips, verwijzingen naar de meest relevante literatuur en hulpmiddelen opgenomen. De specifieke wensen en werkwijzen van verschillende crisisorganisaties rondom

oefeningen kunnen aanzienlijk verschillen. Naast de volgorde waarin het document is opgesteld, is het daarom ook te doorlopen op basis van uw specifieke wensen. U kunt direct focussen op de onderwerpen of onderdelen die afhankelijk van uw interesse of startniveau voor uw organisatie of medewerkers van belang zijn. U kiest dus zelf uw ingang.

Dat doet u eenvoudig met de 'aanklikbare' schematische inhoudsopgave die steeds bij elk thema op de linker pagina in beeld blijft. U kunt in deze mindmap gemakkelijk herkennen waar in het geheel u zich bevindt en welke andere subthema's aan het bijbehorende hoofdthema grenzen. Verder zijn per subthema in de tekst aanklikbare linkjes opgenomen naar gerelateerde subthema's in het document.

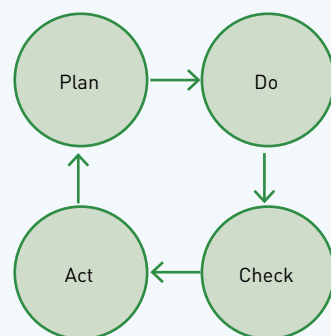
### Plan, Do, Check, Act

Een belangrijk aspect van effectief oefenen is het vormen van een cyclisch geheel, waarin de 'Plan, Do, Check, Act' cyclus als basis kan worden gezien. Elke oefening heeft invloed op de voorbereidingen van andere oefeningen en de uitkomsten hebben invloed op jaar- en beleidsevaluaties die op hun beurt weer van invloed zijn op nieuwe oefeningen, jaarplannen en beleidsplannen.

Zie daarom een oefening nooit als iets wat op zichzelf staat, maar houd oog voor de context en de omgeving hiervan. Deze factoren zijn namelijk altijd van invloed op de oefening.

Dat betekent dat voorafgaande aan iedere oefening een bewuste analyse van het gewenste resultaat moet plaatsvinden om op basis hiervan de oefenopzet vast te stellen. Hiernaast moet na iedere oefening geëvalueerd worden en dienen de resultaten en ervaringen te worden geborgd, zodat deze weer als input gebruikt kunnen worden voor vervolgotrajecten.

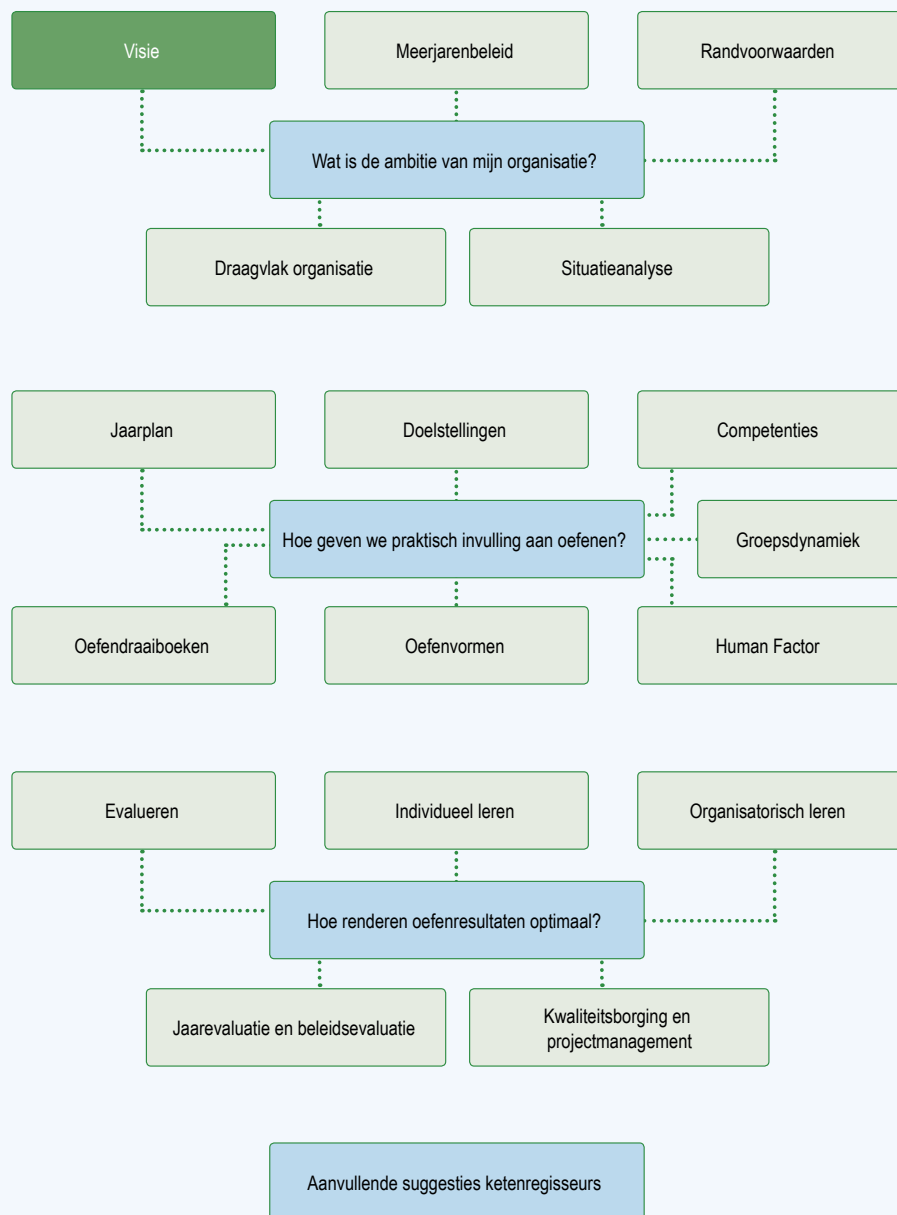
Zodoende ontstaan diverse PDCA-cycli, van klein naar groot, rondom een oefening zelf, rondom een oefenjaartraject waar deze onderdeel van is, naar tenslotte een meerjaren-oefenbeleid.



## 2. Wat is de ambitie van mijn organisatie?

De eerste stap op weg naar effectief oefenen is het helder voor ogen krijgen wat de langere termijn doelstellingen zijn. Het is van belang in kaart te brengen wat de visie is van de organisatie, hoe het meerjarenbeleidsplan eruit ziet en hoe draagvlak voor de geformuleerde doelstellingen binnen de organisatie gecreëerd kan worden.

## WAT IS DE AMBITIE VAN MIJN ORGANISATIE?



## WAT IS DE AMBITIE VAN MIJN ORGANISATIE?

### 2.1 Visie

#### Wat is de ambitie van mijn organisatie? Visie

U wilt tot een doelgericht en doeltreffend oefentraject voor uw organisatie komen. Het is van essentieel belang dat u een duidelijk beeld heeft van de beoogde resultaten op langere termijn. Welke doelen worden met (OT)O nagestreefd, wat is het gewenste resultaat?

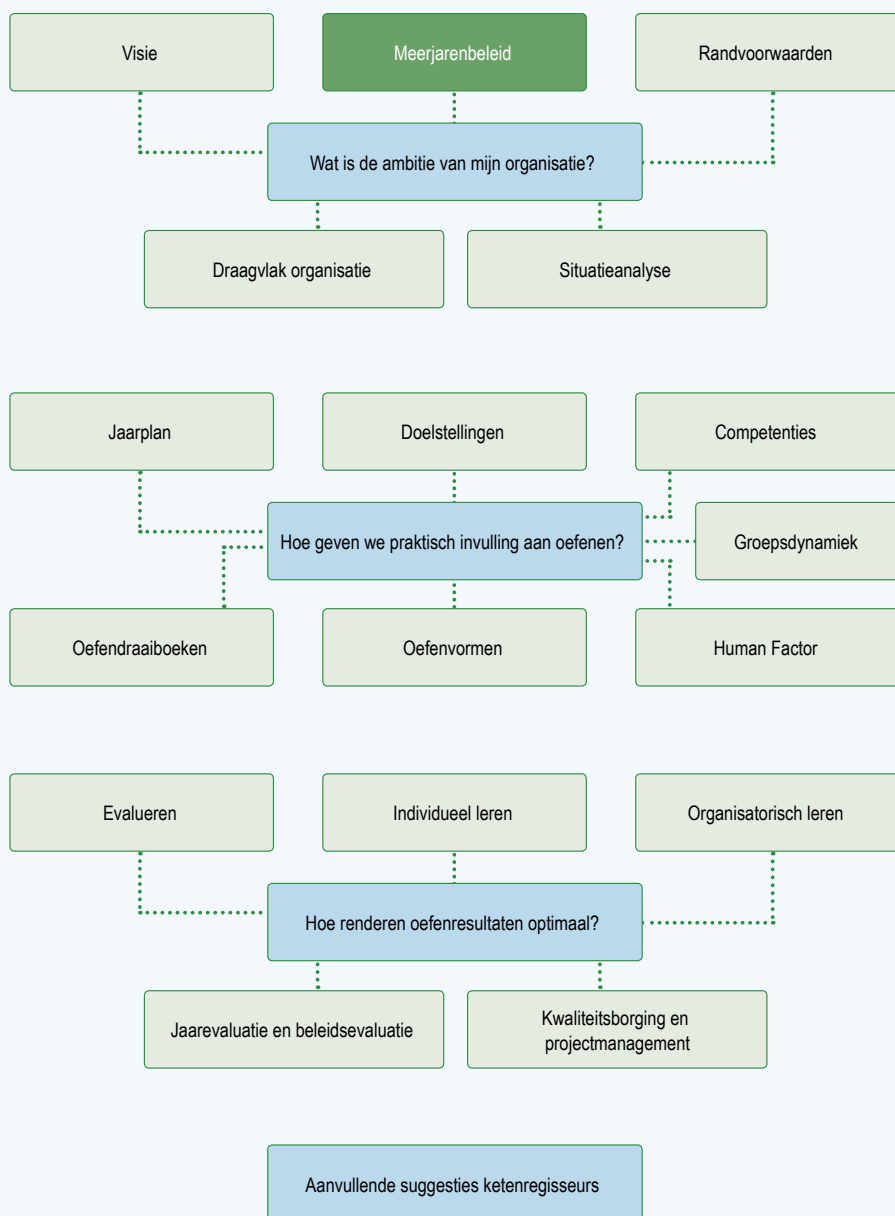
- |                 |   |
|-----------------|---|
| Tips and tricks | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zorg binnen uw organisatie voor <b>directe lijnen</b> tussen ROP-coördinator, crisiscoördinator en de bestuurder. Schakel uw bestuurder in om het belang en urgentiegevoel van crisisbeheersing te onderkennen en vast te houden.</li> <li>2. Zorg als ROP-coördinator dat uw bestuur zich expliciet uitspreekt over het ambitieniveau van de organisatie met betrekking tot crisisbeheersing: <b>'hoe goed is goed genoeg?'</b> Borg deze visie in een meerjarenbeleidsplan.</li> <li>3. Houd als ROP-coördinator bij het opstellen van de visie <b>rekening met de context</b> waarin het oefenbeleid zich afspeelt en de ervaringen van recente oefeningen.</li> </ol> |
|-----------------|---|

|                                  |                                  |   |
|----------------------------------|----------------------------------|---|
| Verbanden met het subthema Visie | Voorafgaande aan dit subthema    | - Beleidsevaluatie<br>- Jaarevaluatie                           |
|                                  | Na het bekijken van dit subthema | - Meerjarenbeleidsplan<br>- Draagvlak organisatie<br>- Jaarplan |

Referenties

- Visie document opleiden, trainen (Trimension; 2008-2009); gehele document.

## WAT IS DE AMBITIE VAN MIJN ORGANISATIE?



## WAT IS DE AMBITIE VAN MIJN ORGANISATIE?

### 2.2 Meerjarenbeleidsplan

#### Wat is de ambitie van mijn organisatie? Meerjarenbeleidsplan

Om het oefentraject de beoogde uitwerking te laten hebben, is het belangrijk om de lange termijn doelstellingen te concretiseren en vast te leggen. Waar moet uw organisatie over bijvoorbeeld drie of vijf jaar staan, wat moet men hebben bereikt, wat moet men wel en niet kunnen e.d.?

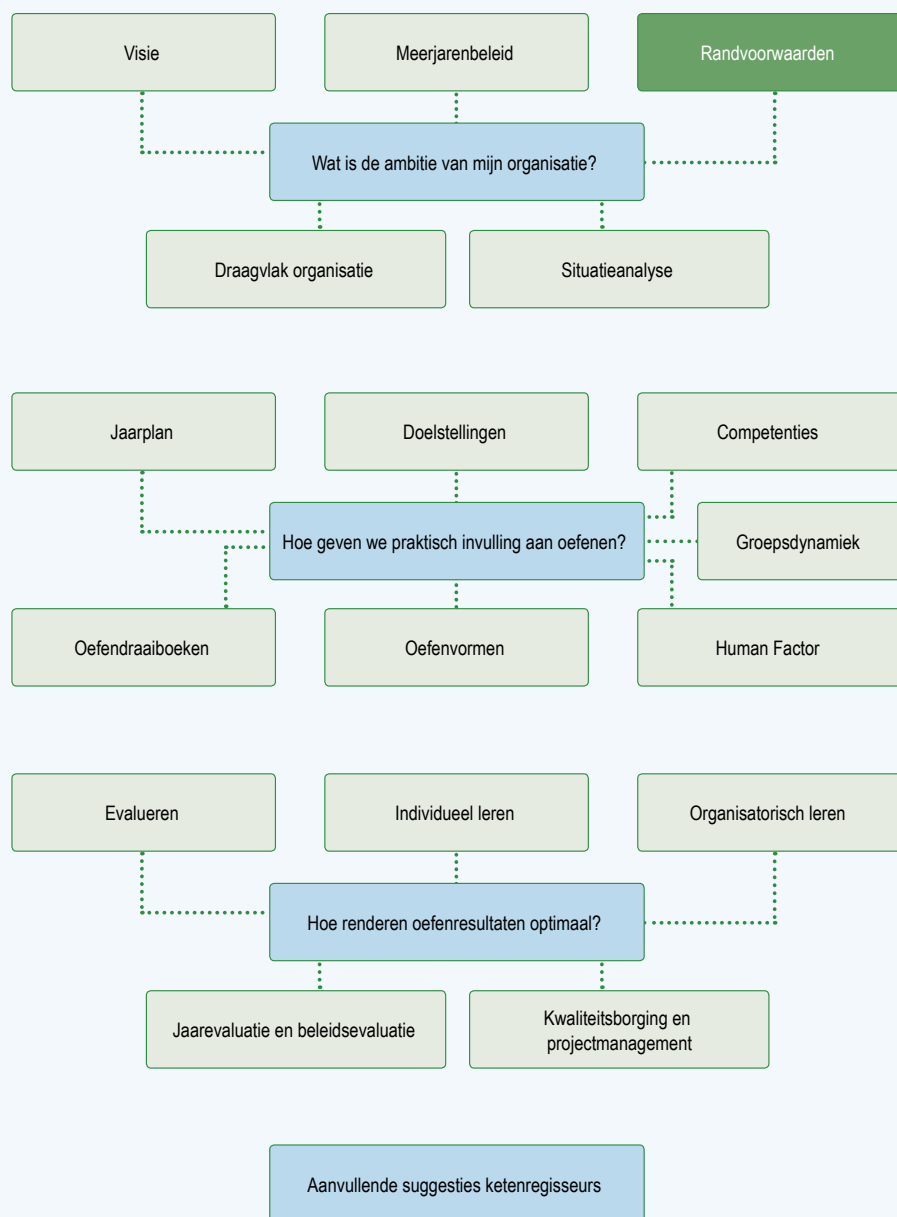
- |                 |   |
|-----------------|---|
| Tips and tricks | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stel als ROP-coördinator concrete en meetbare <b>doelstellingen</b> voor de komende jaren op, die uiteindelijk leiden tot het beoogde ambitieniveau. Laat deze <b>bestuurlijk vaststellen</b> en borg voortgang op vooraf vastgestelde <b>ijkmomenten</b>.</li> <li>2. Zorg als ROP-coördinator bij het opstellen van een (OT)O-meerjarenbeleidsplan voor een <b>goede en realistische opbouw</b>. Begin met opleiden en trainen. Ga vervolgens door met oefenen en sluit de <b>cyclus</b> af met een test.</li> <li>3. Sluit aan op regionale (en organisatorische) visie (Veiligheidsregio/ROAZ) en leg de speerpunten hiervan vast.</li> </ol> |
|-----------------|---|

|  |                                  |   |
|--|----------------------------------|---|
| Verbanden met het subthema Meerjaren-beleidsplan | Voorafgaande aan dit subthema    | - Visie   |
|  | Na het bekijken van dit subthema | - Randvoorwaarden<br>- Situatieanalyse<br>- Jaarplan<br>- Beleidsevaluatie<br>- Jaarevaluatie |

#### Referenties

- Formats Multidisciplinair opleiden, trainen en oefenen; Schrijfwijzer OTO-meerjarenbeleidsplan (NIFV en PLATO, maart 2009); gehele document.

## WAT IS DE AMBITIE VAN MIJN ORGANISATIE?



## WAT IS DE AMBITIE VAN MIJN ORGANISATIE?

### 2.3 Randvoorwaarden

#### Wat is de ambitie van mijn organisatie? Randvoorwaarden

Om de ambitie waar te kunnen maken, dienen de juiste randvoorwaarden beschikbaar te zijn. Welke personele, materiële en financiële middelen dienen te worden ingezet om het vastgestelde ambitieniveau te kunnen realiseren?

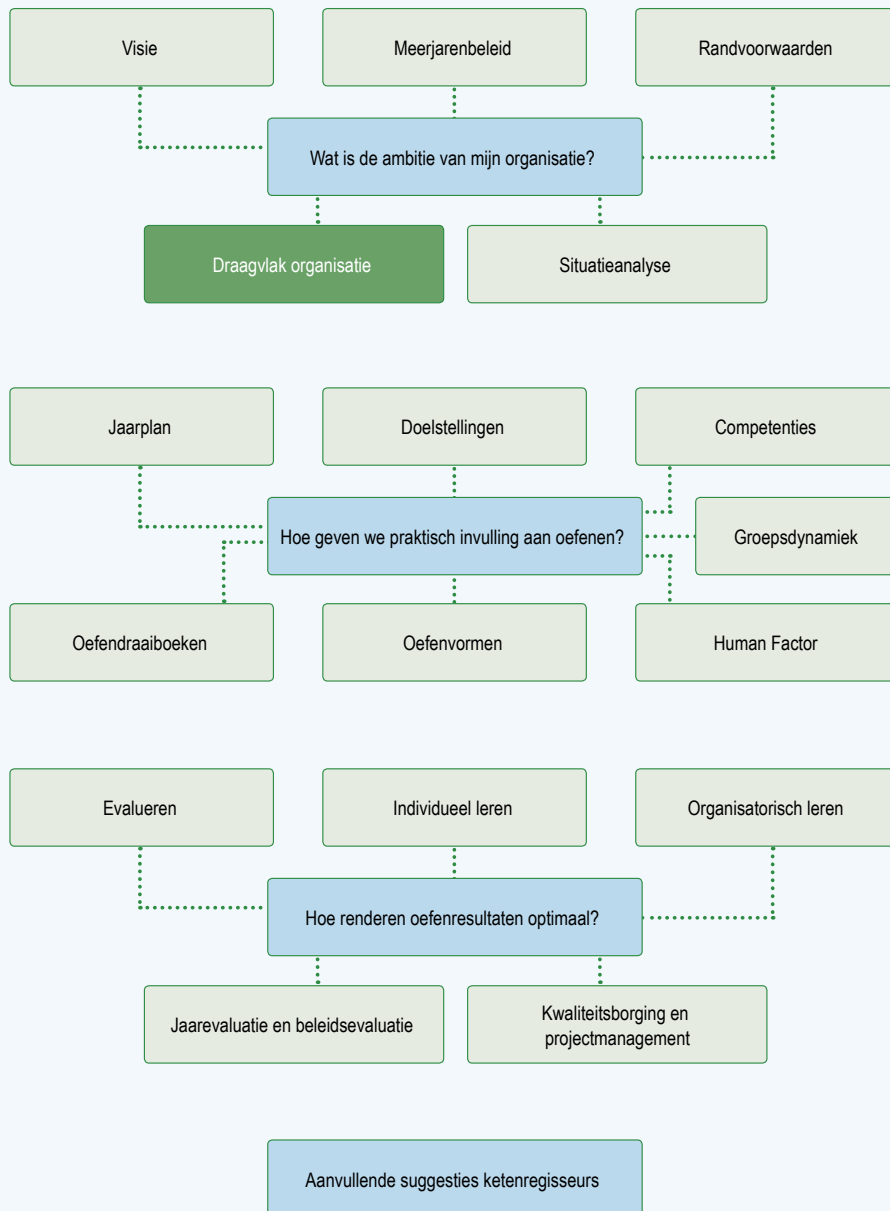
- |                 |  |
|-----------------|--|
| Tips and tricks | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zorg als ROP-coördinator voor een helder overzicht van benodigde middelen (personeel, materieel, financieel). Laat de <b>beschikbaarheid van deze middelen</b> in combinatie met het ambitieniveau bestuurlijk vastleggen.</li> <li>2. Beschrijf als ROP-coördinator de <b>verantwoordelijkheden/bevoegdheden</b> voor de functionarissen die betrokken zijn bij (OT)O goed en leg deze ook bestuurlijk vast.</li> <li>3. Creëer en bewaak als ROP-coördinator een goede en haalbare <b>verdeling</b> tussen inzet van <b>interne en externe capaciteit en expertise</b>. Leidt eigen mensen op (volgens bestaande (multi)opleidingen voor effectief oefenen) zodat zij een rol kunnen spelen in de voorbereiding/uitvoering/evaluatie van oefenactiviteiten. Maak echter, waar nodig, ook gebruik van externe expertise.</li> </ol> |
|-----------------|--|

|  |                                  |   |
|--|----------------------------------|---|
| Verbanden met het subthema Randvoorwaarden | Voorafgaande aan dit subthema    | - Visie<br>- Meerjarenbeleidsplan                   |
|  | Na het bekijken van dit subthema | - Jaarplan<br>- Beleidsevaluatie<br>- Jaarevaluatie |

#### Referenties

- Oefenen als professie. *Handboek procesmanagement oefenen voor crisisbestrijding en rampenbestrijding* (o.a. NIFV, Twijnstra & Gudde, Plato; Universiteit Leiden, 2009); Inleidend katern, Deel II, De context van het oefenen (gehele hoofdstuk).
- Leidraad Crisisorganisaties in de zorgsector. *Gestructureerd en flexibel* (Landelijk steunpunt OTO, april 2012); Hoofdstuk 2, omgevingsfactoren (gehele hoofdstuk); Hoofdstuk 5, Ontwerp crisisorganisatie in de repressiefase (gehele hoofdstuk); Hoofdstuk 6, Beschrijving per zorginstelling (gehele hoofdstuk).
- Kwaliteitsmodel oefenen. *Op weg naar effectief oefenen* (NIFV, april 2002); Hoofdstuk 5 Kritische succesfactoren (gehele hoofdstuk).
- Besluit Personeel Veiligheidsregio's Wetgeving voor de Veiligheidsregio geeft aan dat multidisciplinaire oefen gebonden functies (procesmanager Oefenen (PMO) en gecertificeerde evaluator (MCE)) binnen de organisatie van de veiligheidsregio aanwezig moeten zijn. De ervaringen met deze functies kunnen goed gebruikt worden c.q. ingezet worden c.q. overgenomen worden in de zorginstellingen en wellicht kunnen de functionarissen daadwerkelijk ingezet worden.

## WAT IS DE AMBITIE VAN MIJN ORGANISATIE?



## WAT IS DE AMBITIE VAN MIJN ORGANISATIE?

### 2.4 Draagvlak organisatie

#### Wat is de ambitie van mijn organisatie? Draagvlak organisatie

Zonder draagvlak leidt geen enkel (OT)O-traject tot de gewenste resultaten. Draagvlak is een randvoorwaarde voor effectief oefenen. Het moet zowel binnen het bestuur, de dagelijkse leiding als op de werkvloer bestaan en onderhouden worden. Staat men achter de ambitie? Ziet men het nut ervan in?

|                 |  |
|-----------------|--|
| Tips and tricks | <p>Aangenomen dat er al sprake is van een bestuurlijk vastgesteld ambitieniveau voor crisisbeheersing:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zorg als ROP-coördinator voor <b>nader bewustzijn</b> over de impact van crises binnen de organisatie. Gebruik hierbij praktijkvoorbeelden die herkenbaar zijn. Betrek hierbij ook medewerkers die niet in de crisisorganisatie zitten.</li> <li>2. Houd er als ROP-coördinator, crisiscoördinator en bestuurlijk portefeuillehouder bij het opstellen van ambitie en tijdpad rekening mee dat deze <b>realistisch</b> zijn en <b>door de gehele organisatie</b> worden <b>gedragen</b>. Onhaalbare doelen stellen zal demotiverend en averechts werken.</li> <li>3. Zorg als ROP-coördinator voor een heldere uitleg naar deelnemers in de crisisorganisatie over wat je als organisatie in de opgeschaalde zorg wil bereiken en laat hen <b>actief meedenken en meedoen</b>.</li> </ol> |
|-----------------|--|

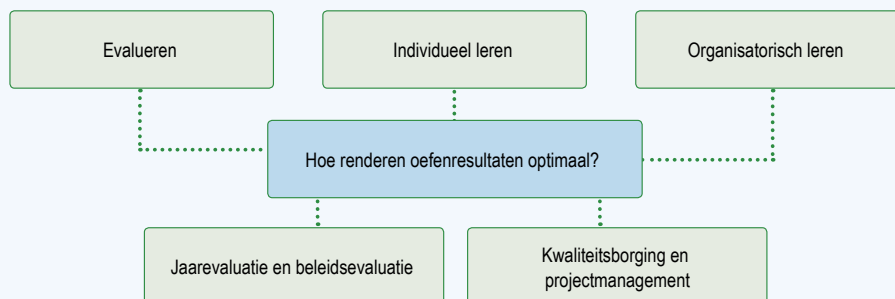
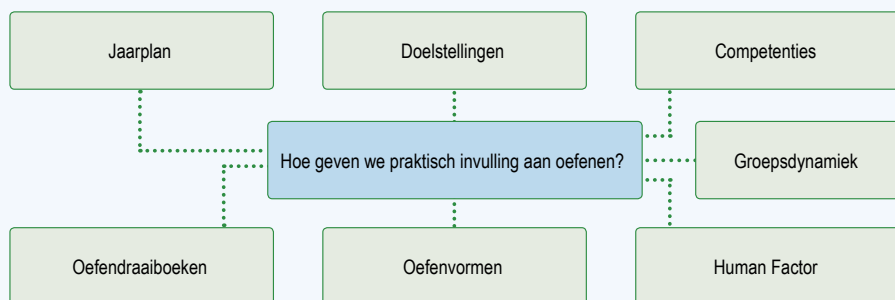
|  |                                  |   |
|--|----------------------------------|---|
| Verbanden met het subthema Draagvlak organisatie | Voorafgaande aan dit subthema    | - Randvoorwaarden<br>- Visie  |
|  | Na het bekijken van dit subthema | - Jaarplan<br>- Human Factor<br>- Oefenvormen<br>- Individueel leren<br>- Organisatorisch leren |

#### Referenties

- Oefenen als professie. *Handboek procesmanagement oefenen voor crisisbestrijding en rampenbestrijding* [o.a. NIFV, Twijnstra & Gudde, Plato; Universiteit Leiden, 2009]; Inleidend katern 1, hoofdstuk 2, planvorming en draagvlak, hoofdstuk 3, contact en acquisitie (gehele hoofdstukken).



## WAT IS DE AMBITIE VAN MIJN ORGANISATIE?



Aanvullende suggesties ketenregisseurs

## WAT IS DE AMBITIE VAN MIJN ORGANISATIE?

### 2.5 Situatieanalyse

#### Wat is de ambitie van mijn organisatie? Situatieanalyse

Om voor ogen te krijgen waar u als organisatie naartoe werkt, moet u naast concrete doelstellingen een duidelijk beeld hebben van de stand van zaken op dit moment. Hoever is men op dit moment al gekomen? Hoe is men op dit punt gekomen en welk traject is hieraan vooraf gegaan?

- Tips and tricks
1. Stel als ROP-coördinator een situatieanalyse op en gebruik deze als **startpunt/nulmeting** om invulling te geven aan concrete oefeningen, oefenvormen en oefendoelen.
  2. Houd er als ROP-coördinator rekening mee dat er vanuit de situatieanalyse **verschillen naar voren komen in het opleidings-, ervarings- en competentieniveau** van de deelnemers. Richt je pas op oefenen als deelnemers voldoende basiskennis en vaardigheden onder de knie hebben.
  3. Stel als ROP-coördinator **meetbare indicatoren** op die aan de hand van uitkomsten van oefeningen gebruikt kunnen worden om de **voortgang** te meten.

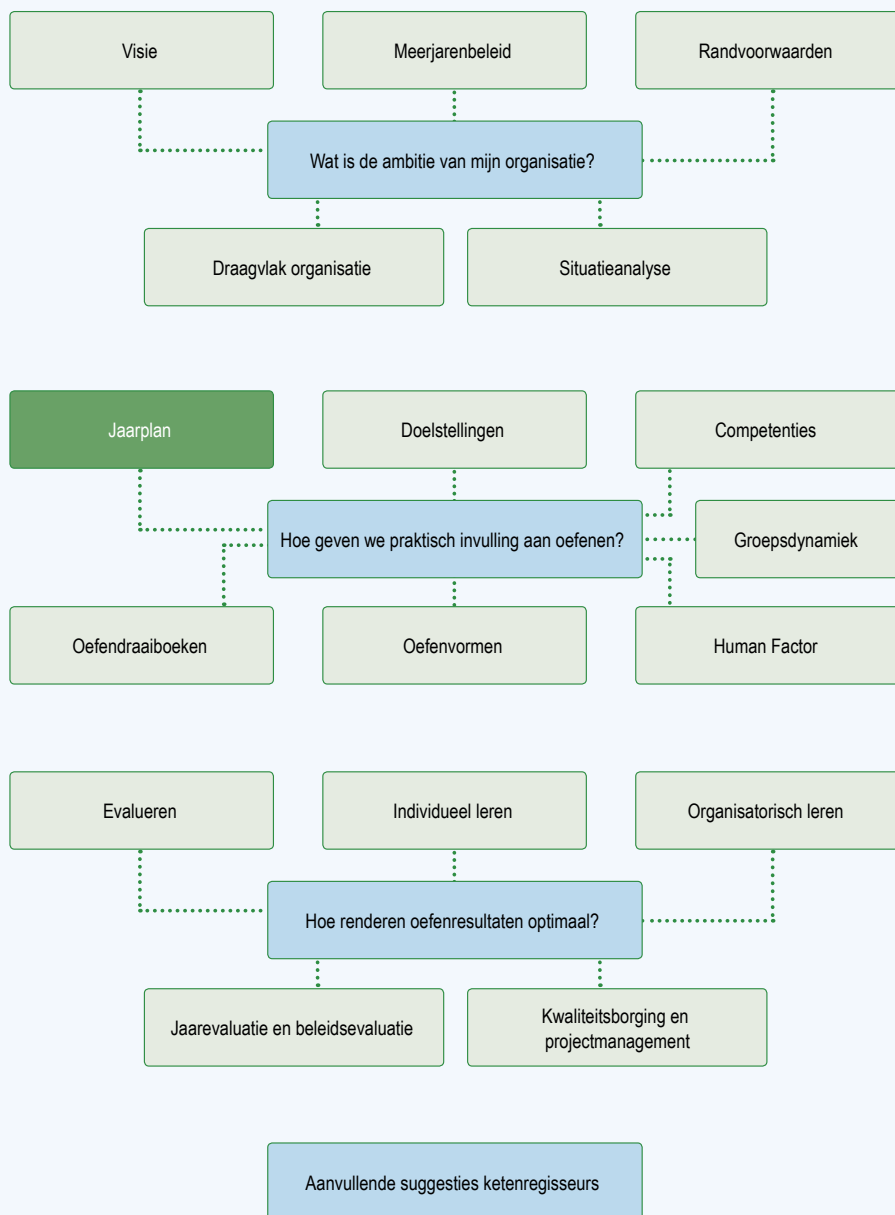
|  |                                  |   |
|--|----------------------------------|---|
| Verbanden met het subthema Situatieanalyse | Voorafgaande aan dit subthema    | - Randvoorwaarden   |
|  | Na het bekijken van dit subthema | - Jaarplan<br>- Human Factor<br>- Oefenvormen<br>- Doelstellingen<br>- Individueel leren<br>- Organisatorisch leren |

- Referenties
- Oefenen als professie. *Handboek procesmanagement oefenen voor crisisbestrijding en rampenbestrijding* (o.a. NIFV, Twijnstra & Gudde, Plato; Universiteit Leiden, 2009); Inleidend katern 1, Situatieanalyse (gehele hoofdstuk).
  - Producten ontwikkeltraject Procesmanager oefenen (PMO). *Situatieanalyse en diagnose* (Plato, Twijnstra Gudde, NIFV); gehele document.

### 3. Hoe geven we praktisch invulling aan oefenen?

Wanneer u in kaart heeft gebracht waar de organisatie naartoe wil en hoe de organisatie er voor staat, dient u te bekijken hoe de plannen in praktijk worden gebracht. De invulling van het oefenprogramma op de middellange termijn moet daartoe vastgesteld worden. Verder moeten de korte termijn doelstellingen voor het aankomende traject worden geformuleerd. Er zullen bij de doelstellingen aansluitende oefenvormen gekozen en voorbereid moeten worden. En tot slot moeten er draaiboeken voor elke oefening worden gerealiseerd.

## HOE GEVEN WE PRAKTISCH INVULLING AAN OEFENEN?



## HOE GEVEN WE PRAKTISCH INVULLING AAN OEFENEN?

### 3.1 Jaarplan

#### Hoe geven we praktisch invulling aan oefenen? Jaarplan

De jaarplannen vormen de deelprojecten van het meerjarenbeleidsplan. In de jaarplannen zijn het oefenprogramma, de oefendoelstellingen en de gewenste resultaten op middellange termijn opgenomen.

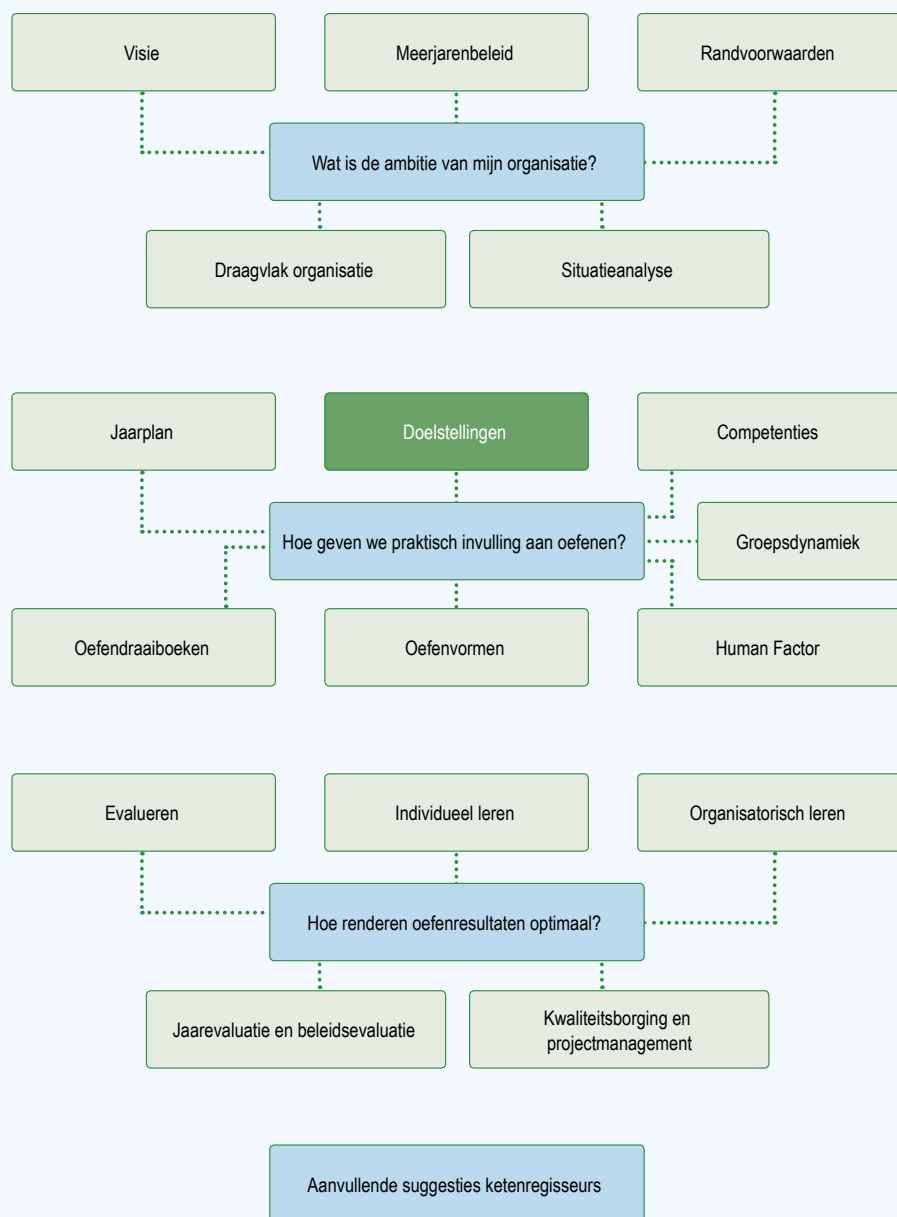
- |                 |  |
|-----------------|--|
| Tips and tricks | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zorg als ROP-coördinator voor <b>samenhang</b> tussen oefenactiviteiten en activiteiten gericht op opleiden en training. Werk per jaar hierin naar één (of enkele) hoofdoelen toe.</li> <li>2. Stel als ROP-coördinator een jaarplan op om het <b>oefenprogramma</b> voor het komende jaar <b>vast te leggen</b>. Maak hierbij gebruik van de aanwezige formats (zie literatuurlijst). Durf hier gedurende het oefenjaar, indien nodig, van af te wijken.</li> <li>3. Ga als ROP-coördinator bij het opstellen van het jaarplan uit van <b>meerdere kleine oefeningen</b> in plaats van één grote oefening. Door herhaling beklijft kennis beter en wordt het leerrendement vergroot.</li> </ol> |
|-----------------|--|

|  |                                  |   |
|--|----------------------------------|---|
| Verbanden met het subthema<br>Jaarplan | Voorafgaande aan dit subthema    | - Meerjarenbeleidsplan<br>- Situatieanalyse                         |
|  | Na het bekijken van dit subthema | - Doelstellingen<br>- Oefenvormen<br>- Evaluatie<br>- Jaarevaluatie |

#### Referenties

- Formats Multidisciplinair opleiden, trainen en oefenen; Schrijfwijzer OTO-jaarbeleidsplan (NIFV en PLATO, maart 2009); gehele document.

## HOE GEVEN WE PRAKTISCH INVULLING AAN OEFENEN?



## HOE GEVEN WE PRAKTISCH INVULLING AAN OEFENEN?

### 3.2 Doelstellingen

#### Hoe geven we praktisch invulling aan oefenen? Doelstellingen

Aan de start van elk oefentraject moeten concrete doelstellingen worden bepaald. Voor het OTO beleid gaat het om beleidsdoelstellingen (lange termijn), concrete jaardoelstellingen voor de invulling van elk afzonderlijk oefenprogramma (middellange termijn) en om oefendoelstellingen voor elk afzonderlijk opleidingsmoment.

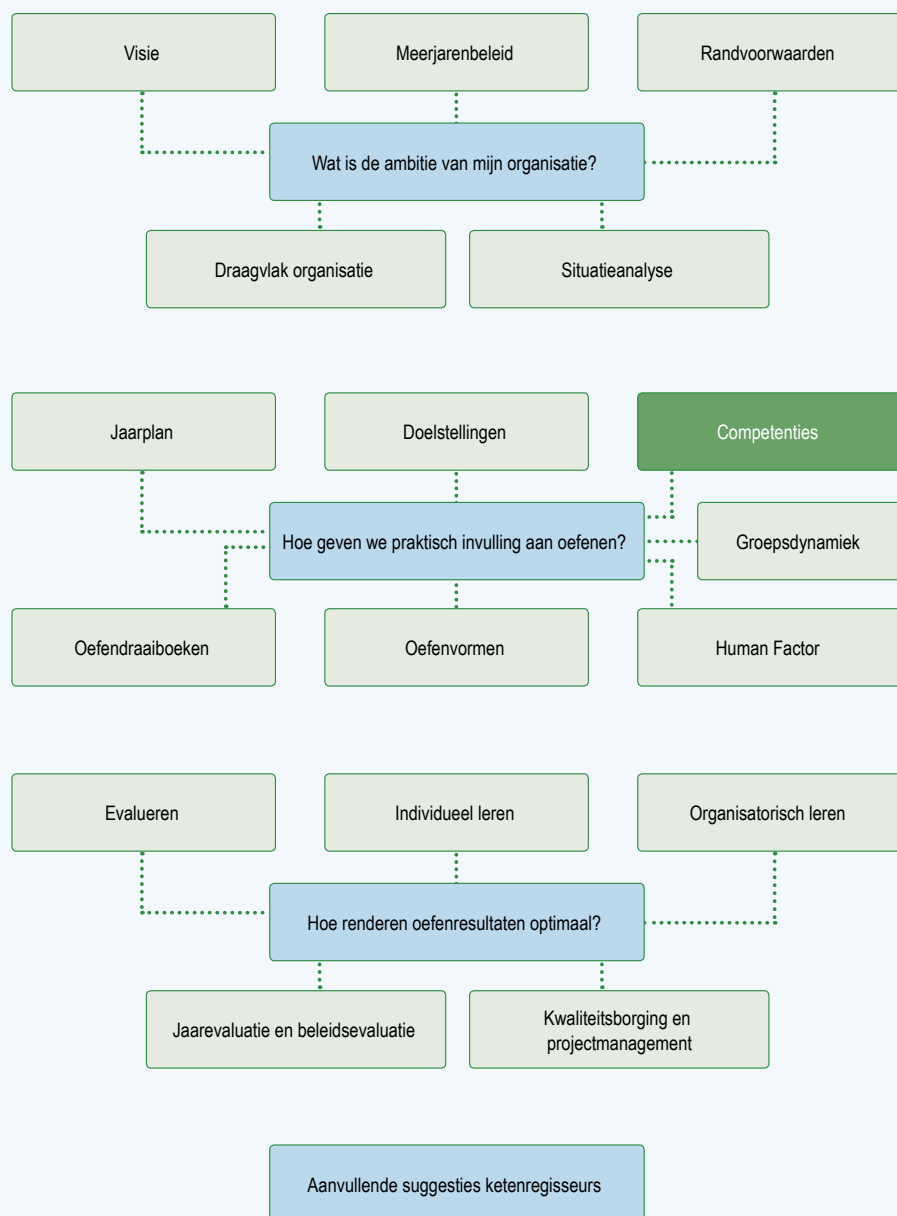
- Tips and tricks
1. Breng als ROP-coördinator focus aan in de oefening door het **aantal doelstellingen te beperken** en deze zo **SMART** (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) mogelijk te formuleren.
  2. Houd als ROP-coördinator bij het opstellen van doelstellingen het **jaarresultaat voor ogen** en richt de specifieke doelstellingen per (OT) O-activiteit in om dit resultaat te bereiken.
  3. Spoor als ROP-coördinator deelnemers aan om ook **persoonlijke/ individuele doelstellingen** te formuleren voor het oefenen. Hierdoor wordt het (individuele) leerrendement vergroot en raken deelnemers meer gemotiveerd.

|  |                                     |   |
|--|-------------------------------------|---|
| Verbanden met het subthema<br>Doelstellingen | Voorafgaande aan<br>dit subthema    | - Visie<br>- Situatieanalyse<br>- Jaarplan<br>- Human factor<br>- Competenties  |
|  | Na het bekijken van dit<br>subthema | - Oefendraaiboeken<br>- Oefenvormen<br>- Evalueren<br>- Individueel leren<br>- Organisatorisch leren<br>- Jaarevaluatie |

#### Referenties

- Oefenen als professie. *Handboek procesmanagement oefenen voor crisisbestrijding en rampenbestrijding* (o.a. NIFV, Twijnstra & Gudde, Plato; Universiteit Leiden, 2009); Katern 2 ontwikkeling van oefeningen, Hoofdstuk 4, Diagnose en oefenfunctie/oefendoelen (paragraaf 4.3).
- Producten ontwikkeltraject Procesmanager oefenen (PMO). Presentatie 'Het voorbereiden van oefeningen' (Plato, Twijnstra Gudde, NIFV); gehele document.

## HOE GEVEN WE PRAKTISCH INVULLING AAN OEFENEN?



## HOE GEVEN WE PRAKTISCH INVULLING AAN OEFENEN?

### 3.3 Competenties

#### Hoe geven we praktisch invulling aan oefenen? Competenties

Door competentiegericht te oefenen, creëert u de mogelijkheid om de ontwikkeling beter in beeld te brengen. Dit kan zowel gaan om competenties met betrekking tot de persoonlijke prestaties, als om competenties die bijdragen aan het functioneren van het team.

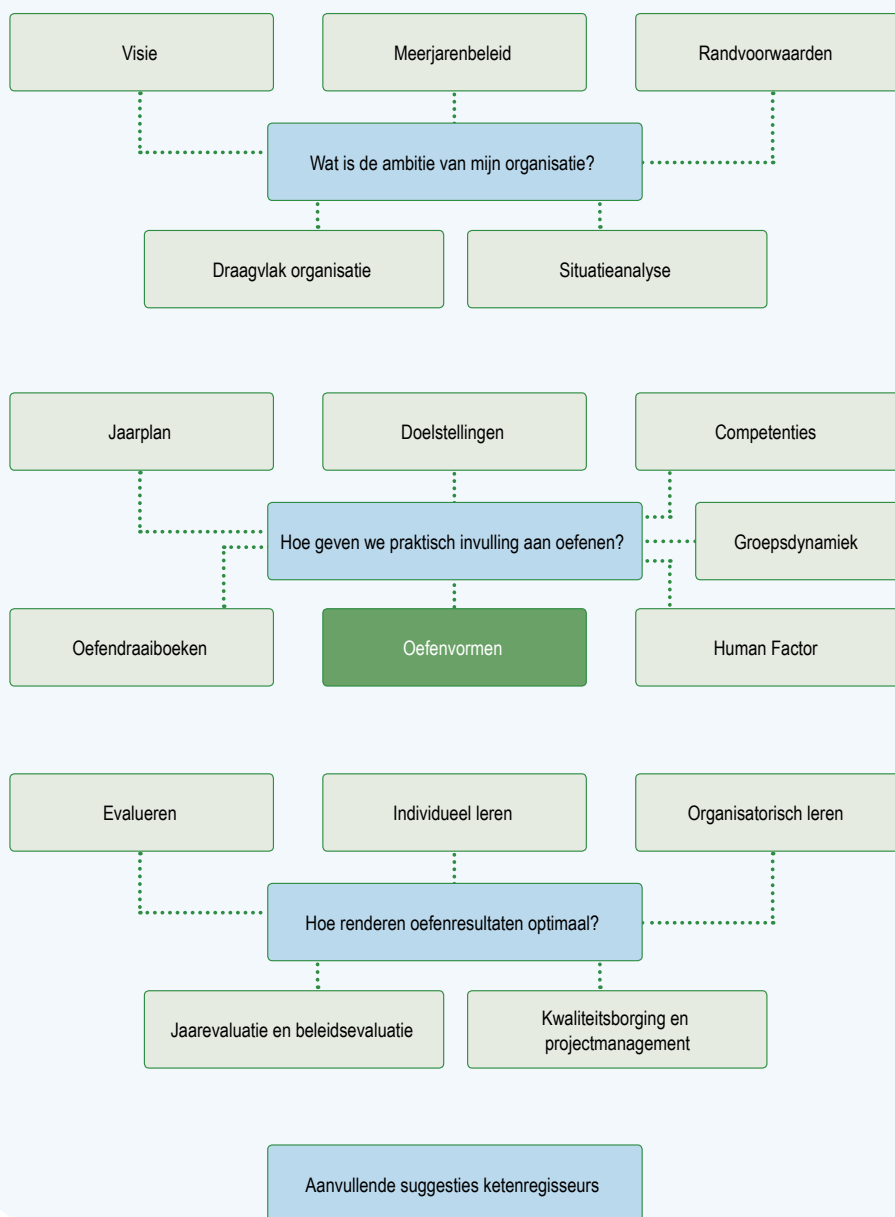
- Tips and tricks
1. Breng als ROP-coördinator focus in **competentiegericht oefenen** aan en **beperk** het aantal te beoefenen competenties per functionaris/team tot **maximaal 3** per oefening. Zorg voor **opbouw in het leren** met een bewuste keuze voor achtereenvolgens te beoefenen competenties.
  2. Geef als ROP-coördinator **de deelnemers** de mogelijkheid **zelf met hun competenties aan de slag te gaan**. Neem tijdens oefeningen (minimaal) de voorzitters van de teams individueel waar en richt u hierbij op specifieke **leiderschapscompetenties**.
  3. Laat als ROP-coördinator de te beoefenen **competenties aansluiten bij het HRM beleid** in de organisatie. Competenties die gevraagd worden in een crisissituatie sluiten grotendeels aan bij dagdagelijkse competenties.

|   |                                  |                                      |
|---|----------------------------------|--------------------------------------|
| Verbanden met het subthema Competenties | Voorafgaande aan dit subthema    | - Visie<br>- Situatieanalyse         |
|   | Na het bekijken van dit subthema | - Oefenvormen<br>- Individueel leren |

#### Referenties

- Oefenen als professie. *Handboek procesmanagement oefenen voor crisisbestrijding en rampenbestrijding* (o.a. NIFV, Tuijnstra & Gudde, Plato; Universiteit Leiden, 2009); Inleidend Katern, Deel III, Competenties bij het oefenen (gehele hoofdstuk).
- Werkboek competentiegericht oefenen. [ERC, 2006]; Plaats in document is functie afhankelijk.
- Werkboek competentiegericht oefenen voor oefenleiders en waarnemers. [ERC, 2006]; Plaats in document is functie afhankelijk.
- OTO kwalificatieprofielen. *Kwalificatieprofielen ten behoeve van crisisorganisaties in de zorgsector* (Landelijk steunpunt OTO, april 2011); Alle functies zijn in het document beschreven; zoek via de inhoudstabel uw functieprofiel en/of bijbehorende competenties op. (\*log via de link in op het 'OTO-portaal' en ga naar 'OTO-toolkit').

## HOE GEVEN WE PRAKTISCH INVULLING AAN OEFENEN?



## HOE GEVEN WE PRAKTISCH INVULLING AAN OEFENEN?

### 3.4 Oefenvormen

#### Hoe geven we praktisch invulling aan oefenen? Oefenvormen

Oefenen kan in verschillende vormen. Zo kunnen oefenvormen uiteenlopen van table-top oefeningen tot aan operationele oefeningen. Voor de start van een oefenprogramma moet een keuze gemaakt worden in de toe te passen oefenvormen.

- Tips and tricks
1. Neem als ROP-coördinator bij het kiezen van een oefenvorm het **doel van de oefening** (wat wil je met deze oefening bereiken?) als uitgangspunt en stel niet pas doelen op aan de hand van de gekozen oefenvorm.
  2. Pas als ROP-coördinator een **breed palet aan oefenvormen** toe bij het opzetten van oefeningen zowel op individueel als op teamniveau. Zorg voor **maatwerk en variatie**.
  3. Schrijf als ROP-coördinator de oefening toe op die situaties waar de organisatie **realistischer wijs** mee geconfronteerd kan worden.

Verbanden met het subthema  
Oefenvormen

Voorafgaande aan  
dit subthema

- Jaarplan
- Doelstellingen
- Competenties

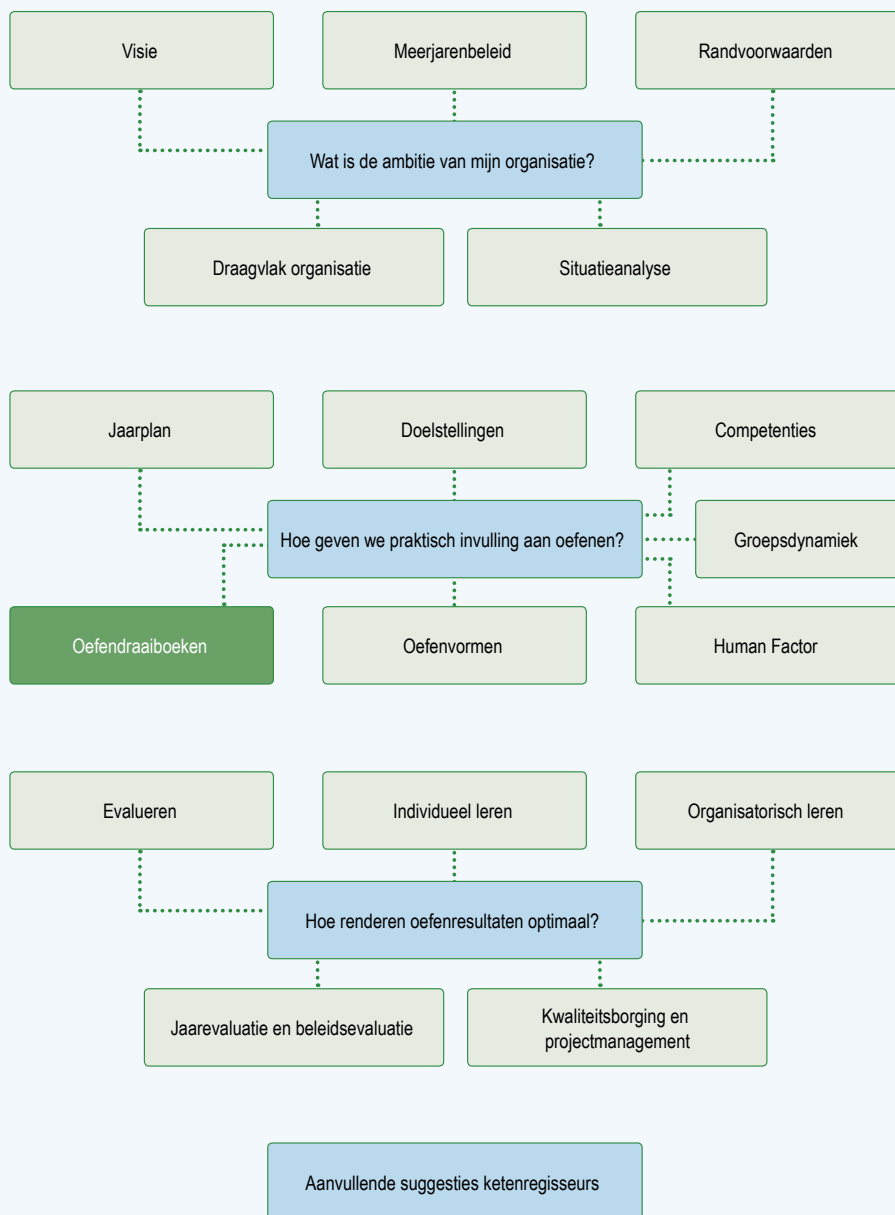
Na het bekijken van dit  
subthema

- Oefendraaiboek
- Evalueren

#### Referenties

- Oefenen als professie. *Handboek procesmanagement oefenen voor crisisbestrijding en rampenbestrijding* (o.a. NIFV, Twijnstra & Gudde, Plato; Universiteit Leiden, 2009); Katern 2 Ontwikkeling van oefeningen, Hoofdstuk 4, Diagnose en oefenfunctie/oefendoelen (paragraaf 4.3).
- Producten ontwikkeltraject Procesmanager oefenen (PMO). Presentatie 'Het voorbereiden van oefeningen' (Plato, Twynstra Gudde, NIFV); gehele document.

## HOE GEVEN WE PRAKTISCH INVULLING AAN OEFENEN?



## HOE GEVEN WE PRAKTISCH INVULLING AAN OEFENEN?

### 3.5 Oefendraaiboeken

#### Hoe geven we praktisch invulling aan oefenen? Oefendraaiboek

Elke afzonderlijke oefening staat in een oefendraaiboek beschreven. Dit oefendraaiboek bevat een overzicht van de randvoorwaarden, de doelen, de deelnemers, het scenario en van de evaluatiesystematiek van de oefening. Het draaiboek dient daarmee ten eerste als middel voor de voorbereiding op de oefening. Ten tweede dient het draaiboek tijdens de oefening als leidraad voor het verloop van de oefening. Ten derde geeft het aan hoe met de resultaten van de oefening omgegaan gaat worden (Plan-Do-Check-Act).

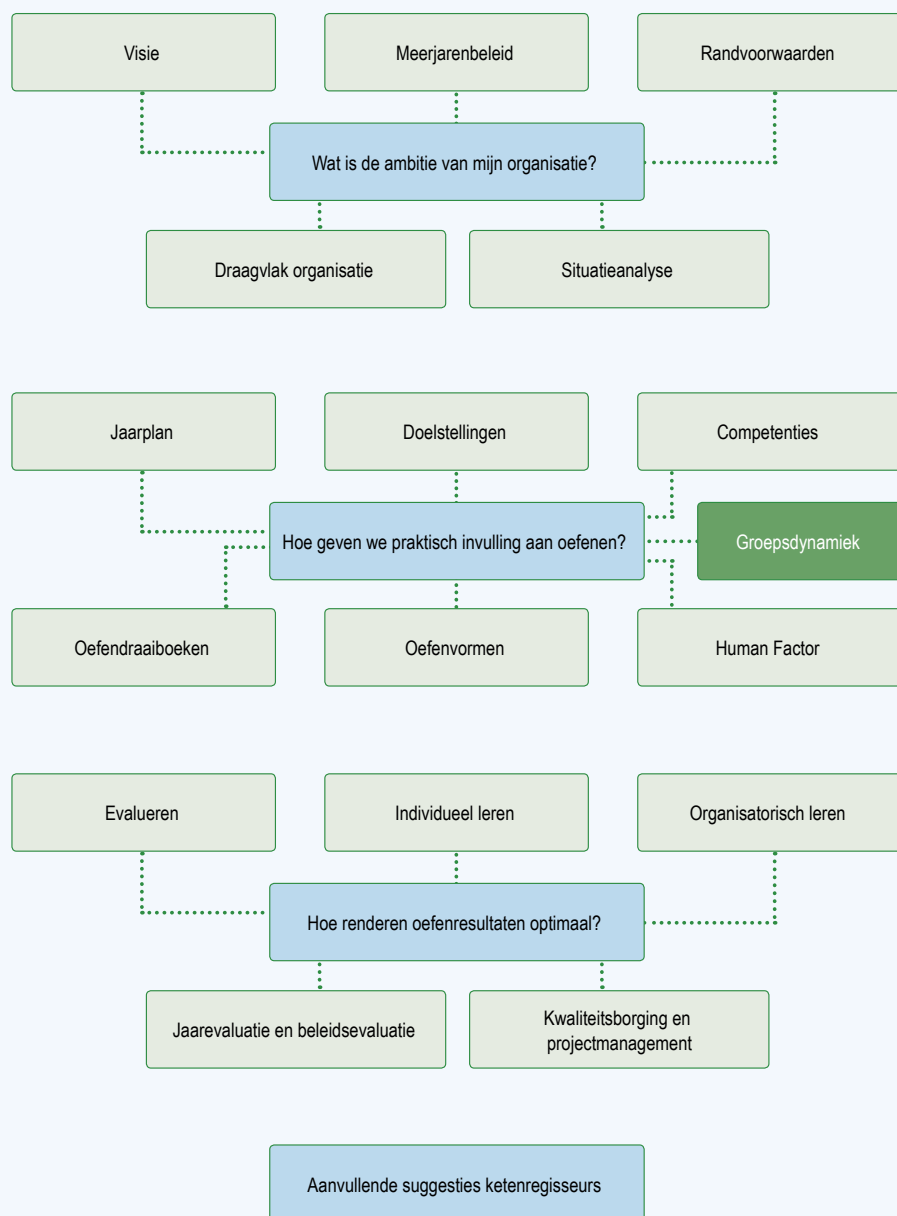
- Tips and tricks
1. Zorg als ROP-coördinator dat bij het opstellen van een draaiboek elk deel ervan in dienst staat van de **doelstelling(en) van de oefening**.
  2. **Stem** als ROP-coördinator bij het voorbereiden van oefeningen **af met anderen in soortgelijke organisaties**. Leer meer van elkaar en wissel ervaringen uit.
  3. Start als ROP-coördinator de voorbereidingen op oefeningen met de **uitkomsten van de eerdere (opleidingen, trainingen en) oefeningen**. Maak gebruik van bestaande draaiboeken en hulpmiddelen (zoals de landelijke databank voor oefeningen).

|   |                                  |                                   |
|---|----------------------------------|-----------------------------------|
| Verbanden met het subthema Oefendraaiboek | Voorafgaande aan dit subthema    | - Doelstellingen<br>- Oefenvormen |
|   | Na het bekijken van dit subthema | - Evalueren                       |

#### Referenties

- Formats Multidisciplinair opleiden, trainen en oefenen; Schrijfwijzer oefendraaiboek (NIFV en PLATO, 2008); gehele document.
- Formats Multidisciplinair opleiden, trainen en oefenen; Checklist oefendraaiboek (NIFV en PLATO, 2008); gehele document.
- Formats Multidisciplinair opleiden, trainen en oefenen; Voorbeeld oefendraaiboek gemeentelijke processen (NIFV en PLATO, 2008); gehele document.
- Formats Multidisciplinair opleiden, trainen en oefenen; Word-sjabloon oefendraaiboek (NIFV en PLATO, 2008); gehele document.

## HOE GEVEN WE PRAKTISCH INVULLING AAN OEFENEN?



## HOE GEVEN WE PRAKTISCH INVULLING AAN OEFENEN?

### 3.6 Groepsdynamiek

#### Hoe geven we praktisch invulling aan oefenen? Groepsdynamiek

De groepsdynamiek binnen een team bepaalt in sterke mate de kwaliteit van het functioneren van het team en de mate en kwaliteit van de interactie binnen het team. Onder andere de wijze van communiceren, de onderlinge verhoudingen, de mate waarin respectvol met elkaar omgegaan wordt, de onderlinge rolverdelingen en de mate waarin mensen er verschillende opvattingen op nahouden zijn factoren die van invloed zijn.

- |                 |  |
|-----------------|--|
| Tips and tricks | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Besef als ROP-coördinator dat één van de meest bepalende factoren voor het <b>functioneren van een crisisteam</b> te maken heeft met groepsdynamiek. Laat dit terugkomen in oefendoelen en zorg dat begeleiders/waarnemers dit tijdens de evaluatie aan bod laten komen.</li> <li>2. Maak als ROP-coördinator <b>gebruik van specialisten</b> in groepsdynamica om in het opleiden en trainen aandacht voor dit onderwerp te krijgen en in het oefenen om groepsdynamische effecten te duiden.</li> <li>3. Stel als ROP-coördinator deelnemers tijdens oefeningen in de gelegenheid te <b>schakelen van het dagdagelijkse werk naar de oefenwerkelijkheid</b>. Deelnemers moeten vaak even 'inkomen' in een oefening.</li> </ol> |
|-----------------|--|

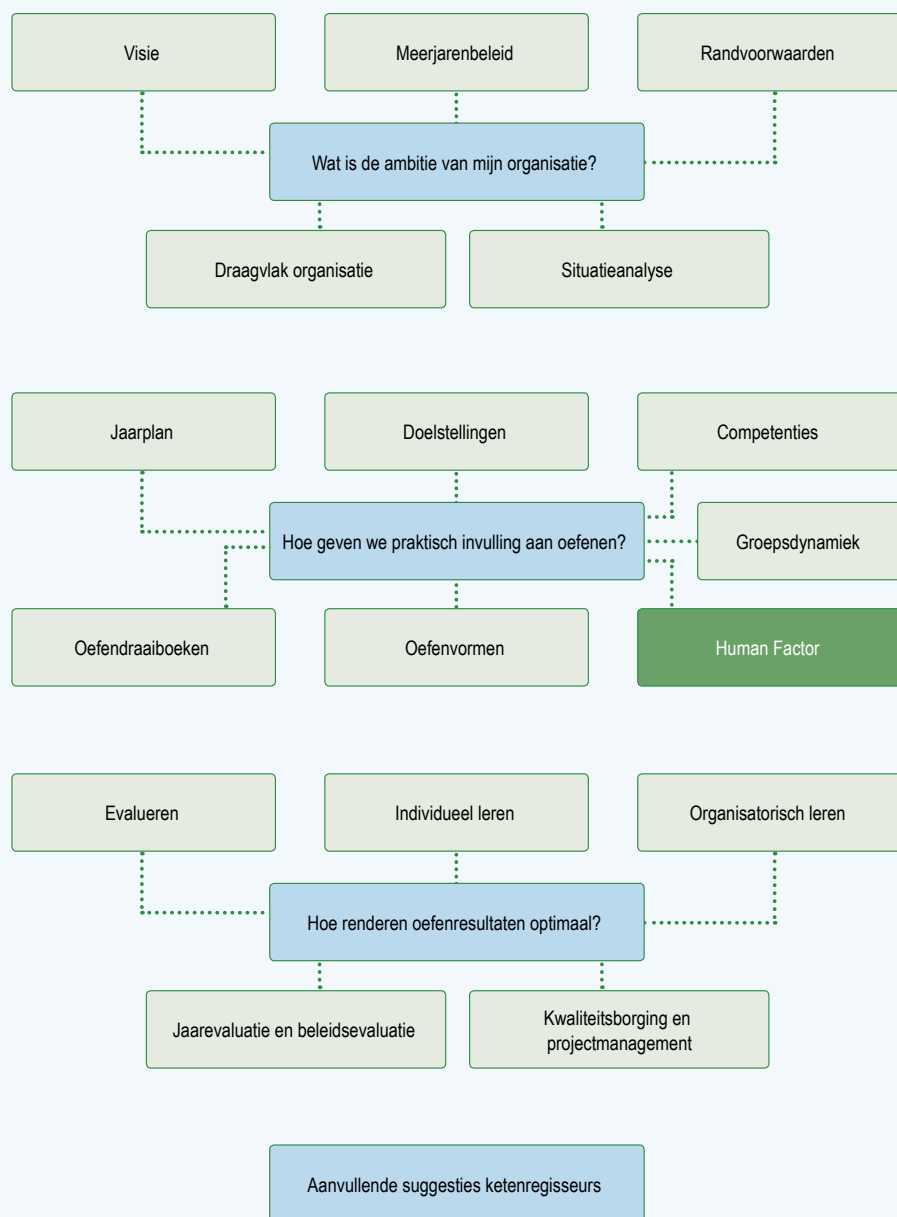
|   |                                  |  |
|---|----------------------------------|--|
| Verbanden met het subthema Groepsdynamiek | Voorafgaande aan dit subthema    | - Doelstellingen                               |
|   | Na het bekijken van dit subthema | - Individueel leren<br>- Organisatorisch leren |

#### Referenties

- Project Effectief oefenen. *Definiëring groepscompetenties; [gehele document]*.
- Project Effectief oefenen. *Schema's groepscompetenties; [gehele document]*.
- Kwaliteitsmodel oefenen. Op weg naar effectief oefenen (NIFV, april 2002); Hoofdstuk 3, Denkkader teamcompetenties, Hoofdstuk 4, Teamcompetenties effectief oefenen, Hoofdstuk 5, Kritische succesfactoren [gehele hoofdstukken].



## HOE GEVEN WE PRAKTISCH INVULLING AAN OEFENEN?



## HOE GEVEN WE PRAKTISCH INVULLING AAN OEFENEN?

### 3.7 Human Factor

#### Hoe geven we praktisch invulling aan oefenen? Human factor in oefenen

Ondanks de moderne technische middelen is de crisisorganisatie altijd afhankelijk van menselijk handelen (de Human Factor). De aandacht voor de mens binnen de crisisorganisatie blijft een sleutelfactor. Investeer in zelfkennis en zelfinzicht van functionarissen, waardoor zij in crisissituaties beter zullen functioneren.

- Tips and tricks
1. Richt als ROP-coördinator het oefenprogramma zo in dat **oefeningen leuk, realistisch en enthousiasmerend** zijn. Benoem ook de successen en koppel deze samen met de leerpunten terug binnen de organisatie.
  2. Stel als ROP-coördinator **de mens centraal** binnen het oefenprogramma en richt afzonderlijke oefeningen hierop in. Hierdoor creëer je **extra draagvlak!**
  3. Zorg als ROP-coördinator dat deelnemers gerichte **persoonlijke feedback** op hun functioneren krijgen. Stimuleer deelnemers hiermee zelf aan de slag te gaan.

|   |                                  |  |
|---|----------------------------------|--|
| Verbanden met het subthema Human Factor | Voorafgaande aan dit subthema    | - Draagvlak organisatie                        |
|   | Na het bekijken van dit subthema | - Individueel leren<br>- Organisatorisch leren |

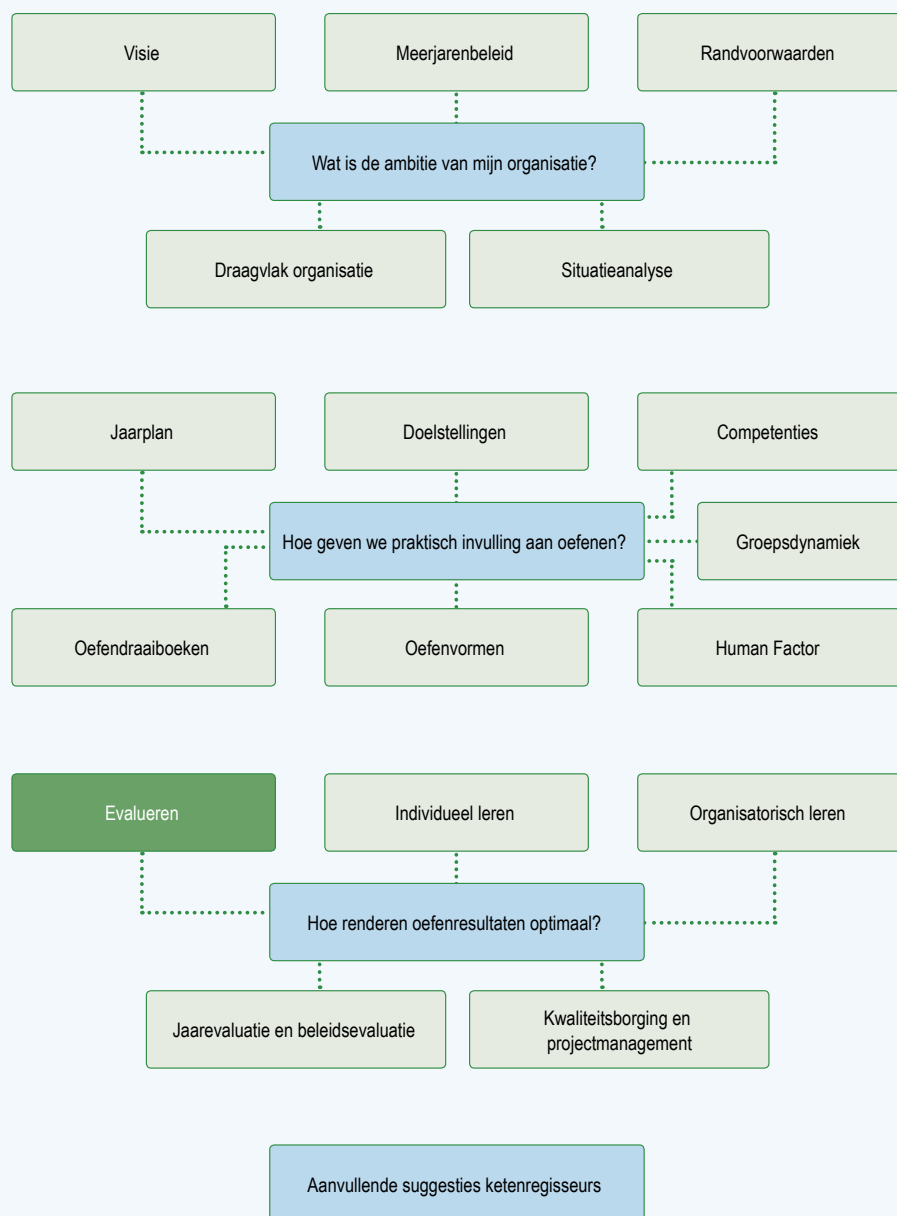
#### Referenties

- Trainen. Een praktijkgids (Karin de Galan, 2003); Hoofdstuk 1, Een goed Programma; Hoofdstuk 3, Trainersvaardigheden; Hoofdstuk 5, Groepsprocessen.
- Feedback. Commentaar geven en ontvangen (Marieta Koopmans, 2008); Gehele boek.
- Oefenen als professie. *Handboek procesmanagement oefenen voor crisisbestrijding en rampenbestrijding* [o.a. NIFV, Twijnstra & Gudde, Plato; Universiteit Leiden, 2009]; Katern 1, Planning en voorbereiding van het oefenen, Hoofdstuk 2, planvorming en draagvlak; Hoofdstuk 3, Contact en acquisitie.

## 4. Hoe renderen oefenresultaten optimaal?

Het voor ogen hebben wat men wil bereiken en het daadwerkelijk oefenen lonen zich alleen indien de resultaten en de effectiviteit van het oefenen goed geborgd worden en ingezet worden als startpunt voor vervolotrajecten. Het evalueren op de gebruikte oefendoelen, het vastleggen van het individuele en het organisatorische leerrendement, de evaluatie van het jaarprogramma, en daaraan gekoppeld de evaluatie van het meerjarenbeleid zijn hierbij van belang.

## HOE RENDEREN OEFENRESULTATEN OPTIMAAL?



## HOE RENDEREN OEFENRESULTATEN OPTIMAAL?

### 4.1 Evalueren

#### Hoe renderen oefenresultaten optimaal? Evalueren

Wanneer leerpunten uit oefeningen worden benoemd en geborgd, bestaat de mogelijkheid om in toekomstige oefeningen de aandacht op deze leerpunten te focussen. De vorm waarin de evaluatie plaatsvindt, is afhankelijk van de oefendoelstellingen die in de oefening de prioriteit hebben. Voorbeelden van evaluatievormen zijn: schriftelijk na afloop, mondeling na afloop (plenair of in tweegesprek), via evaluatieformulieren, met behulp van videobeelden etc.

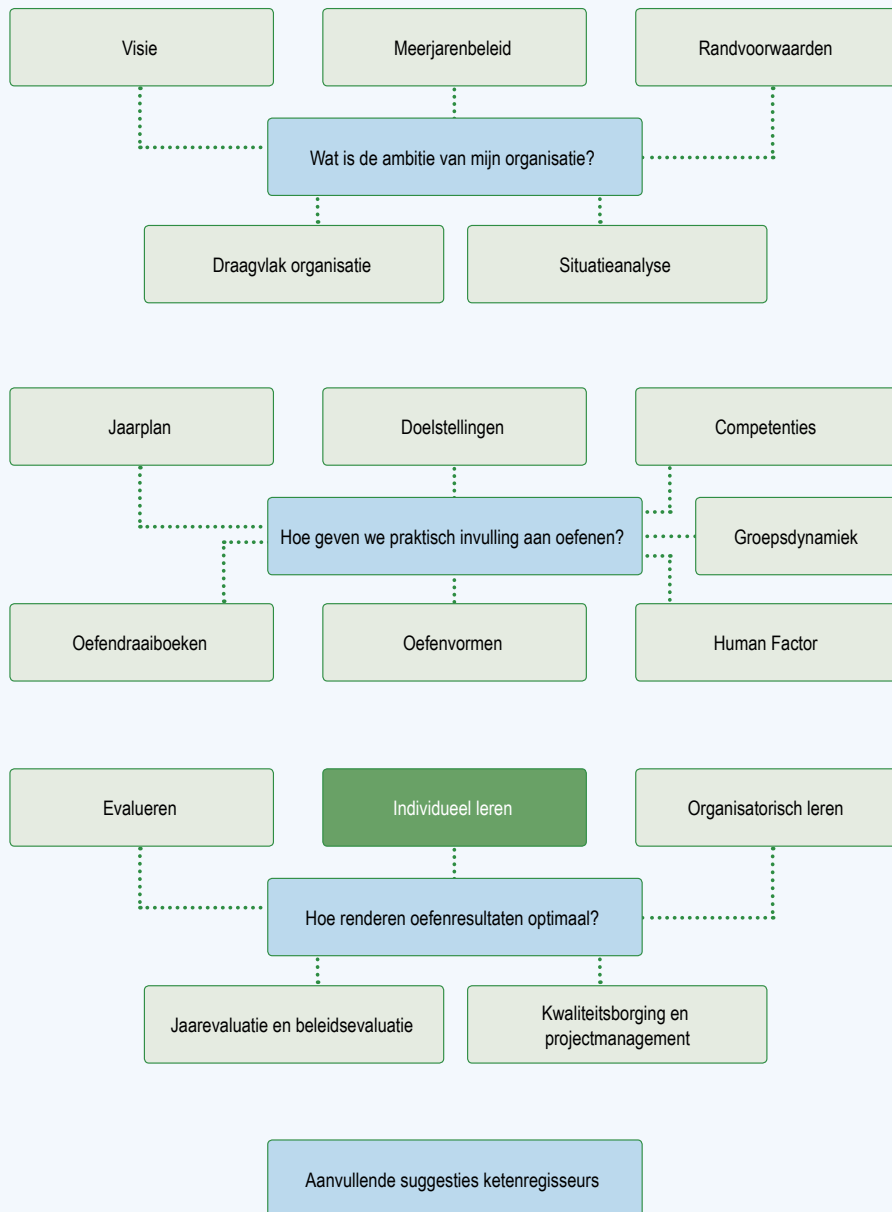
- Tips and tricks
1. Wees er als ROP-coördinator scherp op **dat iedere oefening en iedere daadwerkelijke inzet geëvalueerd** wordt. Doe dit altijd na afloop met de betrokkenen en stel het op te stellen evaluatierapport ook aan hen beschikbaar. Richt de evaluatie als ROP-coördinator op de behaalde resultaten en leerervaringen. **Laat hierbij de deelnemers voldoende aan het woord**. Leg de uitkomsten hiervan schriftelijk vast.
  2. Maak als ROP-coördinator gebruik van bestaande opleidingen en trainingen om **evaluatoren in de eigen organisatie op te leiden**. Een professionele waarnemer/evaluator draagt bij aan het vakbekwaam worden en blijven van de geoefende groepen.
  3. Deel als ROP-coördinator **uitkomsten van het (OT)O-traject** en houd de deelnemers en medewerkers op de hoogte van de hieruit voortkomende maatregelen/evaluatiepunten binnen de organisatie.

|                                      |                                  |   |
|--------------------------------------|----------------------------------|---|
| Verbanden met het subthema Evalueren | Voorafgaande aan dit subthema    | - Doelstellingen<br>- Competenties<br>- Situatieanalyse<br>- Visie                      |
|                                      | Na het bekijken van dit subthema | - Individueel leren<br>- Organisatorisch leren<br>- Jaarevaluatie<br>- Beleidsevaluatie |

#### Referenties

- Formats Multidisciplinair opleiden, trainen en oefenen; Schrijfwijzer OTO-evaluatieverslag (NIFV en PLATO, maart 2009); gehele document.
- Producten ontwikkeltraject Procesmanager oefenen (PMO). 'Evaluatiemomenten en -vormen' (Plato, Twynstra Gudde, NIFV); gehele document.

## HOE RENDEREN OEFENRESULTATEN OPTIMAAL?



## HOE RENDEREN OEFENRESULTATEN OPTIMAAL?

### 4.2 Individueel leren

#### Hoe renderen oefenresultaten optimaal? Individueel leren

Onder het individuele leren verstaan we het leerrendement dat men als individu uit een oefening of oefentraject haalt. Dit is afhankelijk van verschillende factoren zoals: het karakter, de instelling en de capaciteiten van het individu zelf, de oefenvorm, de oefenbegeleiding, en het niveau van de oefening.

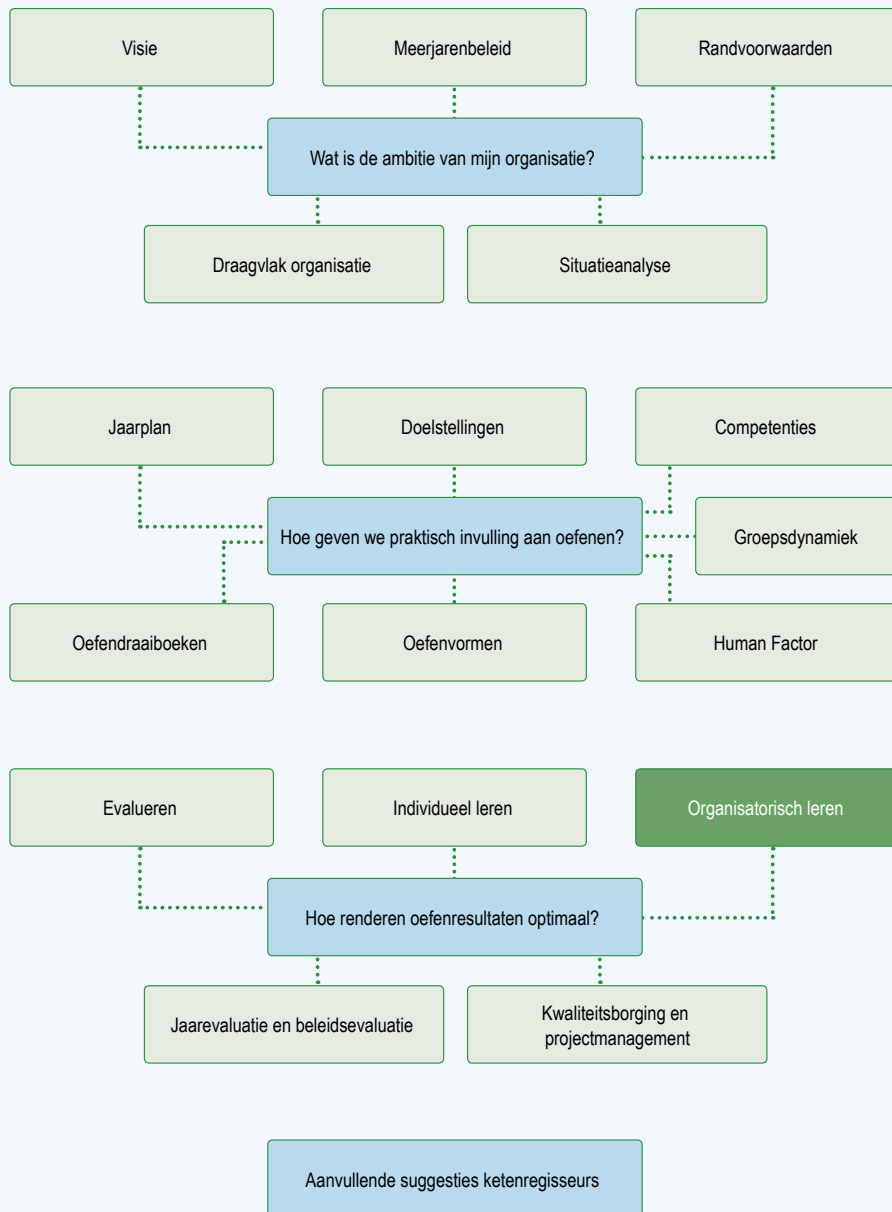
- Tips and tricks
1. Zorg als ROP-coördinator dat deelnemers vooraf weten waar ze op 'beoordeeld' worden in hun functioneren tijdens crises. Hierdoor **geeft u hen handvatten** bij het **opstellen van persoonlijke oefendoelen**.
  2. Laat als ROP-coördinator **deelnemers expliciet** uitspreken wat zij **persoonlijk uit de oefening willen** halen en geef hen de mogelijkheden dit te doen. Geef de deelnemers vervolgens feedback op hun persoonlijke leerdoelen.
  3. Geef als ROP-coördinator alle functionarissen een individueel **logboek/oefenpaspoort** waarin zij hun persoonlijke leerervaringen en leerdoelen kunnen borgen.

|  |                                  |   |
|--|----------------------------------|---|
| Verbanden met het subthema Individueel leren | Voorafgaande aan dit subthema    | - Visie<br>- Draagvlak organisatie<br>- Doelstellingen<br>- Competenties<br>- Oefenvormen |
|  | Na het bekijken van dit subthema | - Organisatorisch leren   |

#### Referenties

- Oefenen als professie. *Handboek procesmanagement oefenen voor crisisbestrijding en rampenbestrijding* (o.a. NIFV, Twijnstra & Gudde, Plato; Universiteit Leiden, 2009); Katern 4, Evaluatie en leren van oefeningen, Hoofdstuk 10 (gehele hoofdstuk).

## HOE RENDEREN OEFENRESULTATEN OPTIMAAL?



## HOE RENDEREN OEFENRESULTATEN OPTIMAAL?

### 4.3 Organisatorisch leren

#### Hoe renderen oefenresultaten optimaal? Organisatorisch leren

Onder het organisatorische leren verstaan we het leerrendement dat de organisatie uit een oefening of oefentraject haalt. De ontwikkeling of de groei die de organisatie doormaakt naar aanleiding van een OTO traject wordt onder andere bepaald door de mate waarin de leerpunten uit oefenactiviteiten worden meegenomen en gedeeld binnen de organisatie.

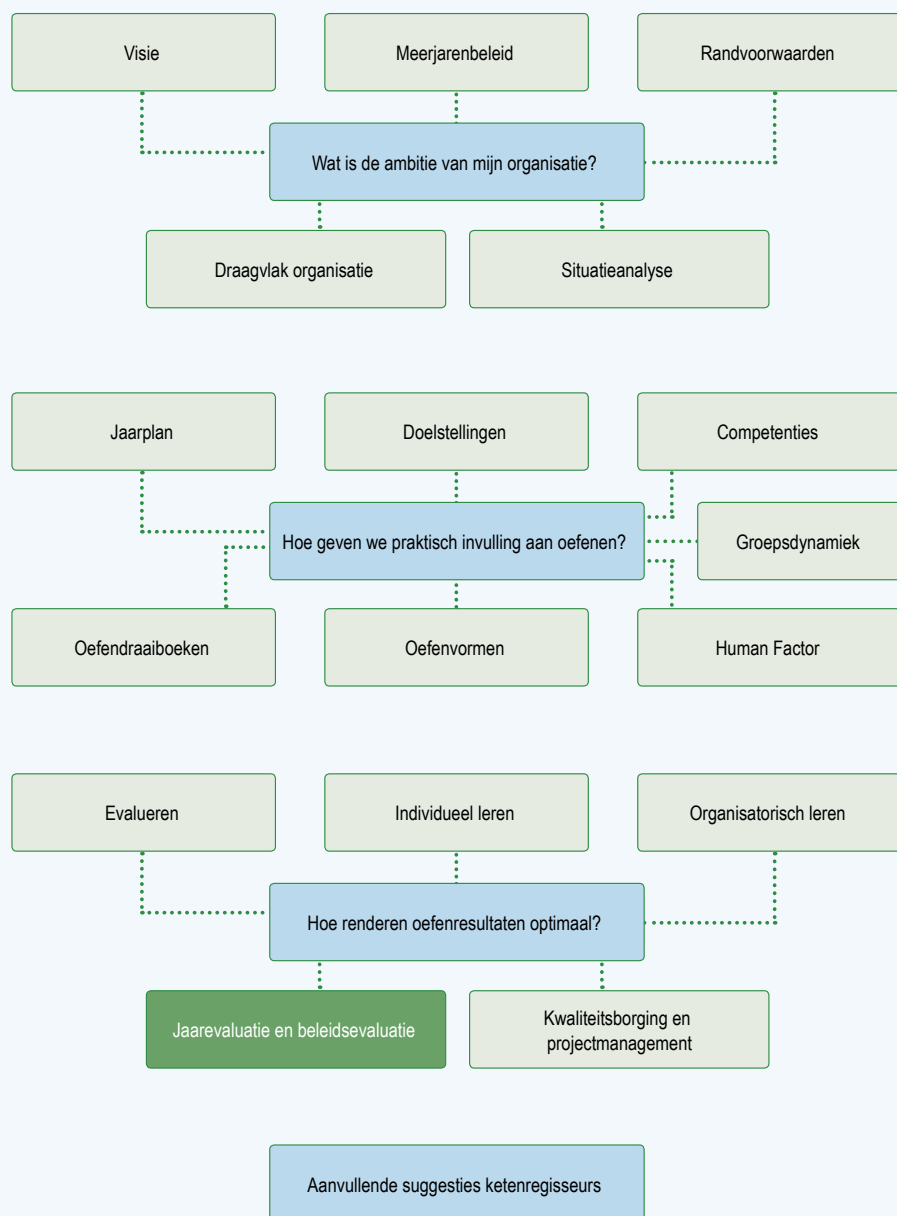
- Tips and tricks
1. **Deel** als ROP-coördinator de belangrijkste **successen en leerpunten** uit oefeningen **met de gehele organisatie** (ook met niet-deelnemers). Door uitkomsten van oefeningen te delen binnen de organisatie wordt draagvlak gecreëerd voor (opleiden, trainen en) oefenen. Ook wordt daarmee de kennis breder verspreid.
  2. Houd er als ROP-coördinator toezicht op dat leerpunten vanuit oefeningen daadwerkelijk worden opgepakt binnen de organisatie. Een noodzakelijke randvoorwaarde hierbij is dat crisisbeheersing en opleiden, trainen en oefenen **geïntegreerd** wordt **in reguliere bedrijfsvoering**.
  3. Help als ROP-coördinator een **veilig klimaat** met betrekking tot (opleiden, trainen en) oefenen te creëren. Benoem dat **fouten maken tijdens oefeningen mag**.

|   |                                     |  |
|---|-------------------------------------|--|
| Verbanden met het subthema<br>Organisatorisch leren | Voorafgaande aan<br>dit subthema    | - Individueel leren<br>- Doelstellingen<br>- Jaarplan<br>- Situatieanalyse<br>- Meerjarenbeleid<br>- Visie |
|   | Na het bekijken van dit<br>subthema | - Jaarevaluatie<br>- Beleidsevaluatie  |

#### Referenties

- Crisis. *Studies over crisis en crisisbeheersing* (Muller e.a. 2009); Deel 1, Crisistypen, Hoofdstuk 2, Rampen in Nederland (paragraaf 2.5).

## HOE RENDEREN OEFENRESULTATEN OPTIMAAL?



## HOE RENDEREN OEFENRESULTATEN OPTIMAAL?

### 4.4 Jaarevaluatie en beleidsevaluatie

#### Hoe renderen oefenresultaten optimaal? Jaarevaluatie en beleidsevaluatie

Net zozeer als dat leerpunten na een oefening geïnventariseerd dienen te worden, moeten leerpunten ook op jaarbasis geïnventariseerd worden. Gekeken moet worden naar de mate waarin de jaardoelstellingen behaald zijn en naar wat dit betekent voor het meerjarenbeleid, voor het jaarplan en voor de afzonderlijke oefeningen. Zijn deze nog altijd juist en realistisch of is bijstelling nodig?

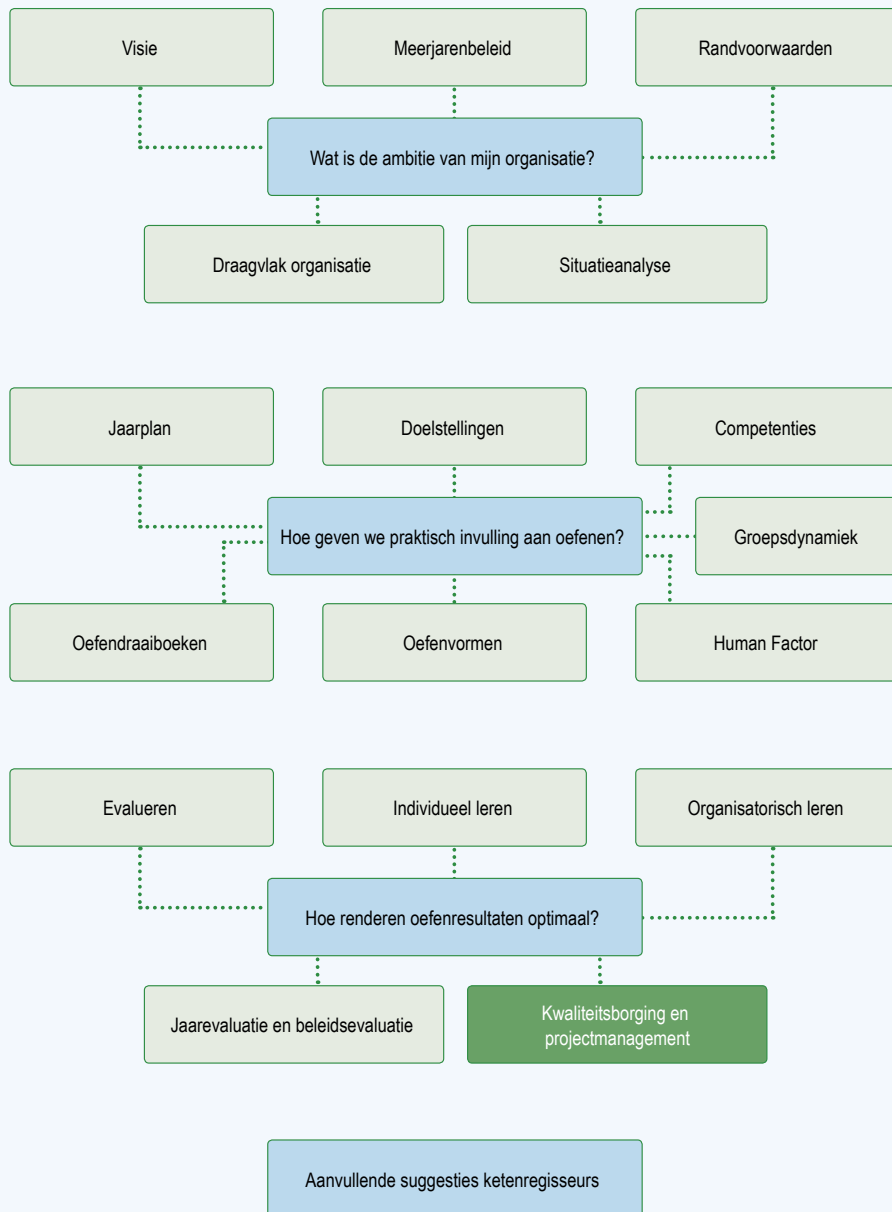
- Tips and tricks
1. **Evalueer** als ROP-coördinator de **effecten** van de uitgevoerde oefeningen in het afgelopen oefenjaar **in relatie** tot de **jaardoelstelling**.
  2. **Houd** als ROP-coördinator de uitkomsten van de **jaarevaluatie ook naast het meerjarenbeleidsplan**. Hierdoor wordt helder waar het volgende jaar de doelen op moeten worden gericht om de meerjarenbeleidsdoelstellingen te halen.
  3. **Evalueer** als ROP-coördinator in de jaarevaluatie ook het oefenproces: **het projectteam** waarmee oefeningen worden voorbereid, uitgevoerd en geëvalueerd. Op deze manier kunnen verbeteringen op het proces worden gerealiseerd.

|   |                                     |   |
|---|-------------------------------------|---|
| Verbanden met het subthema<br>Jaar- en beleidsevaluatie | Voorafgaande aan<br>dit subthema    | - Situatieanalyse<br>- Meerjarenbeleid<br>- Visie |
|   | Na het bekijken van dit<br>subthema | - Organisatorisch leren<br>- Jaarplan             |

#### Referenties

- Formats Multidisciplinair opleiden, trainen en oefenen; Schrijfwijzer OTO-jaarevaluatieverslag (NIFV en PLATO, mei 2009); gehele document.

## HOE RENDEREN OEFENRESULTATEN OPTIMAAL?



## HOE RENDEREN OEFENRESULTATEN OPTIMAAL?

### 4.5 Kwaliteitsborging en projectmanagement

#### Hoe renderen oefenresultaten optimaal? Kwaliteitsborging en projectmanagement

Kwaliteitsborging en projectmanagement vormen het kader waarmee de kwaliteit en de voortgang van de OTO-trajecten worden gewaarborgd.

- |                 |   |
|-----------------|---|
| Tips and tricks | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wees er als ROP-coördinator scherp op of de <b>juiste mensen op de juiste plaats zitten</b>. Het gaat hier om functionarissen in teams, maar ook om de projectteams die de oefeningen voorbereiden. Richt je hierin op <b>competenties</b>, maar ook op de <b>beschikbare tijd</b> van deze functionarissen.</li> <li>2. Zorg als ROP-coördinator dat <b>agenda's</b> van bestuurders <b>ruim van te voren</b> worden <b>geblokkeerd (voor oefeningen)</b> en dat zij ook op de hoogte zijn van hun rol in de crisisorganisatie. Borg dat zij prioriteit leggen bij hun crisisrol.</li> <li>3. Maak als ROP-coördinator een <b>productbreakdown/mindmap</b> van elke oefening. Deel de voorbereiding, uitvoering en evaluatie op in kleine stukjes. Monitor vervolgens op deze kleine stappen en stel deadlines. Maak werk van cyclisch oefenen.</li> </ol> |
|-----------------|---|

|  |                                  |   |
|--|----------------------------------|---|
| Verbanden met het subthema Kwaliteitsborging en project-management | Voorafgaande aan dit subthema    | - Draagvlak organisatie<br>- Randvoorwaarden      |
|  | Na het bekijken van dit subthema | - Doelstellingen<br>- Human Factor<br>- Evalueren |

#### Referenties

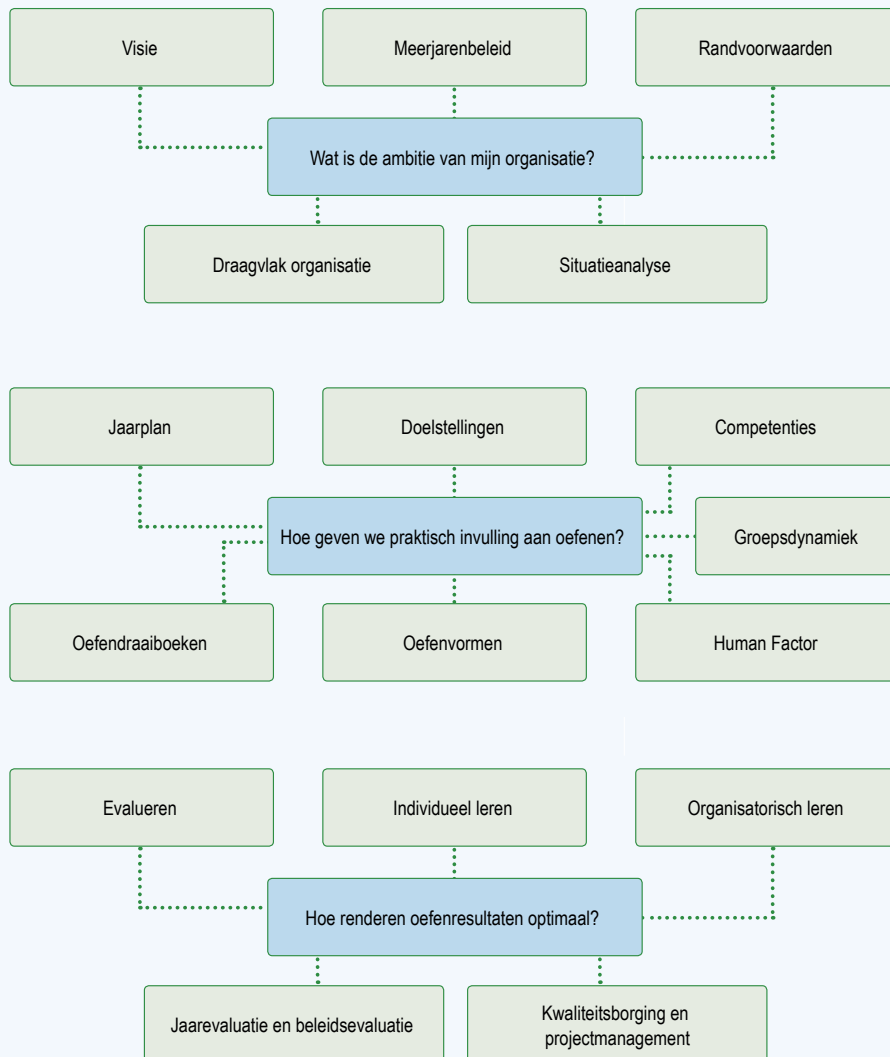
- Oefenen als professie. *Handboek procesmanagement oefenen voor crisisbestrijding en rampenbestrijding* (o.a. NIFV, Twijnstra & Gudde, Plato; Universiteit Leiden, 2009); Katern, Deel 5, Projectmatig werken, Hoofdstuk 11 (gehele hoofdstuk).

## 5. Aanvullende suggesties voor ketenregisseurs

### Aanvullende suggesties voor ketenregisseurs

De voorgaande hoofdstukken zijn naast de primaire doelgroep ook geschikt voor functionarissen van organisaties met een coördinerende of sturende rol binnen de witte kolom, bijvoorbeeld het ROAZ, de GHOR en/of de DPG. Als ketenregisseur heeft u hiermee duidelijk in beeld welke belangrijke tips en tricks voor de zorgorganisaties gelden en kunt u hen hierin nog beter faciliteren, waarbij de volgende aanvullende suggesties worden gedaan:

| Tips and tricks |  |
|-----------------|--|
|                 | <p>Stimuleer en faciliteer onderling contact tussen crisisprofessionals binnen de zorgsector. Bevorder hiermee crisisbewustzijn en het delen van kennis en ervaring. Focus ten eerste op de ROP-coördinatoren en daarna ook op groepen van soortgelijke crisisfunctionarissen van verschillende zorginstellingen.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bouw verder aan een virtueel platform voor het delen van bereikbaarheidsgegevens, stellen van vragen aan collega zorginstellingen, het bijhouden van een oefenkalender (per regio), het delen van best practices rondom (OT)O-programma's, het uitwisselen van oefenscenario's en draaiboeken.</li> <li>2. Faciliteer in de regio periodiek ontmoetingen tussen ROP-coördinatoren waarbij de mogelijkheid bestaat tot intervisie.</li> <li>3. Stimuleer het delen van belangrijke 'lessons learned' uit daadwerkelijke inzet over de grenzen van de eigen zorginstelling heen. Leg hiervoor nadruk op lerend evalueren.</li> <li>4. Propageer netwerkdoelstellingen binnen de zorgsector in (OT)O-jaarprogramma's. De concrete uitwerking kan zijn gezamenlijk deelnemen aan oefeningen, maar ook elkaar ondersteunen bij het geven van realistisch tegenspel, uitwisselen van waarnemers uit de eigen organisatie, collegiale feedback enz.</li> <li>5. Stimuleer (OT)O-bijeenkomsten met soortgelijke sleutelfunctionarissen vanuit verschillende zorginstellingen.</li> </ol> |



Aanvullende suggesties ketenregisseurs







