Waardering van de UMC-Raad binnen het Radboudumc én RU

Een onderzoek naar het functioneren van de UMC-Raad en naar de factoren die van invloed zijn op de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur binnen het Radboudumc

UMC-Raad Radboudumc Raad en Daad !

Radboud Universiteit Radboudumc

Masterscriptie Bestuurskunde

Auteur: Kevin Kuster

Studentnummer: S1013968

Opleiding: Master Bestuurskunde

Faculteit der Managementwetenschappen

Radboud Universiteit Nijmegen

Begeleider Radboud Universiteit: Dr. J.A.M. de Kruijf, faculteit management Wetenschappen, Bestuurskunde

Begeleider Radboudumc: Mw. mr. P.J.G. Exterkate, Adviseur/hoofd secretariaat UMC-Raad

Begeleider Radboudumc: Prof. dr. M.A.W. Merkx, Voorzitter UMC-Raad

Datum: 14-08-2019

Plaats: Nijmegen

Voorwoord

Een mooie manier om de studietijd achter mij te laten was het zeker. In de afgelopen maanden heb ik met plezier aan mijn masterscriptie voor mijn master Bestuurskunde, over de effectiviteit van de UMC-Raad binnen het Radboudumc, gewerkt. Een medezeggenschaps- en adviesorgaan met veel (intrinsieke) motivatie om daadwerkelijk de organisatie naar een hoger niveau te tillen is een mooi, maar ook zeker ingewikkeld, orgaan. Deze dynamiek heb ik dan ook met bewondering mogen aanschouwen met op de nodige momenten een kritische bestuurskundige blik, deze observaties zijn in de bijlage van dit onderzoek opgenomen. In de onderwerpen die gedurende de laatste maanden voorbij zijn gekomen zat een grote veelzijdigheid. Ook binnen het onderzoek kwam dit voor mij naar voren. Dit heeft er echter wel voor gezorgd dat niet alle aspecten van de UMC-Raad binnen het onderzoek zijn meegenomen. Voor de UMC-Raad liggen hier in de toekomst dan ook zeker veel mooie kansen!

Het schrijven van een scriptie doe je natuurlijk nooit helemaal alleen, hierom wil ik graag een aantal mensen bedanken die er mede voor hebben gezorgd dat deze scriptie tot een mooi einde is gekomen. Als eerste wil ik mijn scriptiebegeleider, dr. Johan de Kruijf, bedanken voor zijn scherpe opmerkingen en commentaren, die de wetenschappelijke kwaliteit van dit onderzoek hebben bewaakt. Verder wil ik mijn begeleiders vanuit de UMC-Raad, prof. dr. Thijs Merkx en mw. mr. Trude Exterkate, bedanken voor hun kritische en opbouwende opmerkingen, die de kwaliteit van dit onderzoek hebben verhoogd. Ook het secretariaat van de UMC-Raad, mw. Inge Hofstede, voor haar ondersteuning in de afgelopen maanden. Daarnaast kon dit onderzoek niet zonder de respons van de geïnterviewde betrokkenen van de UMC-Raad. Ik wil alle respondenten van de interviews danken voor de tijd die zij voor mijn onderzoek vrij hebben gemaakt. Hoewel niet alle leden van de UMC-Raad zijn geïnterviewd wil ik hen tot slot allen hartelijk danken voor het feit dat ik vanaf de zijlijn heb mogen meekijken de afgelopen maanden.

Kevin Kuster

14-08-2019, Nijmegen

Samenvatting

Voor de kracht van medezeggenschapsraden in de zorg geldt dat deze toeneemt naarmate hij effectiever en efficiënter functioneert. Voor het in eind 1999 geïntegreerde UMC St. Radboud is door Sorgdrager (2002) een model ontwikkeld waarin de structuur van de medezeggenschapsraden binnen het Radboudumc staat beschreven. Binnen deze structuur is ook de UMC-Raad, op basis van de WOR en WHW, opgericht. Hij is gericht op het bewaken en bevorderen van Onderwijs & Onderzoek & Opleiding binnen het Radboudumc. In de afgelopen twintig jaar is zijn functioneren echter niet geëvalueerd. Binnen dit onderzoek is zijn functioneren in kaart gebracht door zijn adviesfunctie te evalueren, op basis van de doorwerking van zijn gevraagde én ongevraagde adviezen. Dit onderzoek heeft beoogd de effectiviteit en efficiëntie van zijn adviesfunctie, en dus een groot gedeelte van zijn algehele functioneren, te vergroten. Dit om uiteindelijk O&O&O in de toekomst beter te kunnen bewaken en bevorderen.

De basis van dit onderzoek is gevormd in het theoretisch gedeelte. Voor het onderzoeken van de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad liggen een aantal theorieën omtrent doorwerking ten grondslag (Bekkers et al., 2004; Putters et al., 2004; De Kool, 2007; Van de Palen, 2012). Aan de hand van deze theorieën is een theoretisch onderzoeksmodel opgesteld, dat is toegespitst op de context van de UMC-Raad binnen het Radboudumc, om te dienen als leidraad binnen dit onderzoek.

Om de data voor dit onderzoek te verkrijgen zijn twee onderzoeksmethoden toegepast. Er is een documentenanalyse uitgevoerd voor de adviezen uit de jaren 2014-2018. Deze 230 adviezen zijn afgezet tegen de 197 documenten binnen de besluitenlijst van de Raad van Bestuur om kwantitatief de doorwerking in kaart te brengen. Verder zijn interviews met 26 interne en externe betrokkenen van de UMC-Raad gehouden om kwalitatief inzicht te verkrijgen in het functioneren, de organisatie en de gepercipieerde doorwerking van de UMC-Raad.

In het empirisch gedeelte van dit onderzoek zijn de verkregen data uit de onderzoeksmethoden geanalyseerd. Op basis van de kwantitatieve analyse is te concluderen dat ongeveer de helft van de adviezen terugkomt in de besluiten van de Raad van Bestuur. Hierbij is naar voren gekomen dat de gevraagde adviezen veel vaker terug komen in de besluiten dan de ongevraagde adviezen. Vanuit de kwalitatieve analyse is op te maken dat de vier vormen van doorwerking terug komen binnen het adviesproces, op grond waarvan gesteld kan worden dat de adviesfunctie van de UMC-Raad werkt. Op deze doorwerking zijn een aantal factoren van invloed. In de context van de UMC-Raad zijn een zestal factoren van specifiek belang om door de UMC-Raad te beïnvloeden.

Aan de hand van de geanalyseerde empirische data zijn een zestal aanbevelingen aan de UMC-Raad gedaan om de effectiviteit en efficiëntie van zijn adviesfunctie, en dus een groot gedeelte van

zijn algehele functioneren, te vergroten, om in de toekomst O&O&O binnen het Radboudumc beter te bewaken en bevorderen. Aan de UMC-Raad is aanbevolen (paragraaf 8.3):

1. In te zetten op interfacultaire, - universitaire en UMC-brede samenwerkingen;
2. in te zetten op een transparante en duidelijke communicatie in de voorbereiding van het adviesproces met het bureau van de decaan;
3. in te zetten op de externe behoeften van de Raad van Bestuur in zijn adviezen;
4. in te zetten op het betrekken van experts, zoals onderzoeksdirecteuren, beleidsmakers en dergelijken, in vergaderingen en bij het opstellen van (pre)adviezen;
5. in te zetten op een transparante en duidelijke wijze van monitoring van de gegeven adviezen;
6. en in te zetten op het vergroten van de zichtbaarheid binnen het Radboudumc.

Inhoudsopgave

Voorwoord	**p. 2**
Samenvatting	**p. 3**
1. Inleiding	**p. 9**
1.1 Aanleiding	p. 9
1.2 Probleemstelling	p. 10
1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie onderzoek	p. 12
1.4 Voorbeschouwing theoretisch kader	p. 13
1.5 Voorbeschouwing methodologisch kader	p. 13
1.5 Omschrijving kernbegrippen	p. 14
1.6 Opbouw van het verslag	p. 15
2. Beleidskader	**p. 18**
2.1 Inleiding	p. 18
2.2 Wet- en regelgeving medezeggenschap	p. 18
2.3 Medezeggenschapsraden Radboudumc	p. 21
2.4 Opbouw UMC-Raad	p. 23
2.4.1 Samenstelling	p. 24
2.4.2 Ondersteuning	p. 25
2.4.3 Werkwijze	p. 27
2.4.4 Scholing	p. 29
2.5 Taken UMC-Raad	p. 30
2.6 Conclusie	p. 32
3. Theoretisch kader	**p. 34**
3.1 Inleiding	p. 34
3.2. Doorwerking	p. 35
3.2.1 Concept doorwerking	p. 35
3.2.2 Benaderingen doorwerking	p. 36
3.2.3 Vormen van doorwerking	p. 38
3.3 Factoren die doorwerking beïnvloeden	p. 40
3.3.1 Kenmerken van het advies	p. 41
3.3.2 Behoeften van de Raad van Bestuur	p. 42
3.3.3 De organisatie van de UMC-Raad	p. 43

3.3.4 Interactie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur p. 44
3.3.5 Presentatie en 'nazorg' van het advies p. 44
3.3.6 Institutionele kenmerken van het adviseringsveld p. 45
3.4 Beïnvloedbaarheid van factoren die doorwerking beïnvloeden p. 46
3.5 Conclusie p. 49
4. Methodologisch kader **p. 51**
4.1 Inleiding p. 51
4.2 Verantwoording opzet van het onderzoek p. 51
4.2.1 Type onderzoek p. 51
4.2.2 Onderzoeksmethoden p. 52
4.2.3 Onderzoeksproces p. 52
4.3 Verantwoording afbakening van het onderzoek p. 54
4.4 Operationalisatie theoretisch model p. 54
4.4.1 Operationalisatie van kernbegrippen p. 54
4.4.2 Operationalisatie van factoren die doorwerking beïnvloeden p. 57
4.5 Documentenanalyse p. 59
4.5.1 Onderzochte informatie p. 59
4.5.2 Betrouwbaarheid p. 59
4.6 Interviews p. 59
4.6.1 Typering interviews p. 60
4.6.2 Extern betrokkenen p. 60
4.6.3 Intern betrokkenen p. 61
4.6.4 Analyse p. 61
4.6.5 Betrouwbaarheid p. 61
5. Advisering van de UMC-Raad **p. 62**
5.1 Inleiding p. 62
5.2 Advisering UMC-Raad p. 62
5.2.1 Adviesfunctie UMC-Raad p. 62
5.2.2 Overzicht van het volume van het gevraagde en ongevraagde advies p. 62
5.3 Handelingswijze van de Raad van Bestuur p. 65
5.3.1 Handelingswijze van de Raad van Bestuur omtrent de adviezen van de UMC-Raad p. 65
5.3.2 Toezicht op de handelingswijze van de Raad van Bestuur omtrent de adviezen p. 66
5.4 Conclusie p. 67
6. Analyse van de algemene bevindingen **p. 69**
6.1 Inleiding p. 69

6.2 Algemene bevindingen p. 69
6.2.1 Interne gerichtheid van de UMC-Raad p. 70
6.2.2 Transparantie en helderheid van het bureau van de decaan in de informatieoverdracht p. 72
6.2.3 Proactiviteit op ongevraagde adviezen over 'grote' onderwerpen p. 75
6.2.4 Expertise van experts betrekken p. 76
6.2.5 Monitoring van de gegeven adviezen p. 78
6.3 Conclusie p. 81
7. Analyse doorwerkingsvormen en -factoren p. 82
7.1 Inleiding p. 82
7.2 Gepercipieerde vormen van doorwerking p. 83
7.2.1 Gepercipieerde agenderende doorwerking p. 83
7.2.2 Gepercipieerde politiek-strategische doorwerking p. 84
7.2.3 Gepercipieerde instrumentele doorwerking p. 85
7.2.4 Gepercipieerde conceptuele doorwerking p. 85
7.2.5 Subconclusie gepercipieerde vormen van doorwerking p. 86
7.3 Doorwerkingsfactoren p. 88
7.3.1 Kenmerken van het advies p. 89
7.3.2 Behoeften van de Raad van Bestuur p. 90
7.3.3 Organisatie van de UMC-Raad p. 92
7.3.4 Interactie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur p. 95
7.3.5 Presentatie en 'nazorg' p. 97
7.3.6 Institutionele kenmerken p. 98
7.3.7 Subconclusie doorwerkingsfactoren p. 98
7.4 Beïnvloedbaarheid van de doorwerkingsfactoren p. 102
7.5 Conclusie p. 105
8. Conclusie p. 107
8.1 Inleiding p. 107
8.2 Conclusies binnen het onderzoek p. 107
8.3 Aanbevelingen p. 109
8.4 Reflectie op de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie p. 113
8.5 Vervolgonderzoek p. 114
Literatuurlijst p. 116
Bijlagen p. 120
Bijlage 1 Taken OR Radboudumc p. 120
Bijlage 2 Specifieke samenstelling UMC-Raad p. 122

Bijlage 3 Lijst geïnterviewde actoren p. 123
Bijlage 4 Interviewhandleiding externe betrokkenen p. 124
Bijlage 5 Interviewhandleiding interne betrokkenen p. 128
Bijlage 6 Overzicht van de gevraagde en ongevraagde adviezen p. 130
Bijlage 7 Persoonlijke observatie Kevin Kuster – 14-08-2019 p. 141

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

“De invloed van bestuurders en zorgverleners in de zorg is nog altijd het grootst” zijn de woorden van adjunct-directeur Roland Friele van Nivel in discussie over de kracht van medezeggenschapsraden in de zorg (Marselis, 2016, p. 20). Door deze medezeggenschapsraden kunnen zowel medewerkers als patiënten meer invloed uitoefenen op de beslissingen van de bestuurders binnen een organisatie. De medezeggenschap in de zorg wordt enerzijds beheerst vanuit de wet- en regelgeving, om onder andere de belangen van patiënten te behartigen. Anderzijds kan de medezeggenschap vanuit zorginstellingen zelf worden geïnitieerd, zij kan onder andere binnenshuis raden aanstellen om de kwaliteit van de zorg of van de overige kerntaken te waarborgen (Radboudumc, z.j.).

Zo heeft ook het Radboudumc te maken met een veelvoud aan medezeggenschapsraden. Deze medezeggenschapsraden vervullen ieder een bepaalde rol binnen de organisatie. Binnen een Universitair Medisch Centrum (UMC) wordt de medezeggenschap beheerst door een drietal wetten: de Wet op de Ondernemingsraden (WOR), de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ) de Wet op het Wetenschappelijk en Hoger Onderwijs (WHW) (Sorgdrager, 2002, p. 3). Hierin verschilt zij met algemene ziekenhuizen en/of zorginstellingen waar de WHW niet van toepassing is. Op grond van deze WHW en de WOR is de UMC-Raad een wettelijk vastgestelde medezeggenschapsraad binnen het Radboudumc. De UMC-Raad is aangesteld om de kwaliteit en geïntegreerd beleid met betrekking tot de kerntaken onderzoek, onderwijs en opleiding (en patiëntenzorg wanneer er een verband is met de andere kerntaken) van het Radboudumc te bewaken en bevorderen (Radboudumc, z.j.). De UMC-Raad houdt zich als enige medezeggenschaps- en adviesorgaan bezig met de universitaire kerntaken Onderwijs, Onderzoek en Opleiding (O&O&O) binnen het Radboudumc en heeft hierbij zowel advies- als in sommige gevallen instemmingsrecht voor zaken die betrekking hebben op O&O&O (Radboudumc, z.j.). De overige medezeggenschapsraden houden zich bezig met de grootste kerntaak, te weten, Zorg binnen het Radboudumc.

Om de kwaliteit van de kerntaken van het Radboudumc, zoals hierboven benoemd, daadwerkelijk te bewaken en bevorderen is het van belang om het functioneren van de UMC-Raad in kaart te brengen. Het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) heeft sinds de invoering van de WOR en de WMCZ evaluaties uit laten voeren om te onderzoeken of de wet- en regelgeving binnen organisaties op de juiste manier werkt. Zo is uit de evaluatie van de WMCZ voortgekomen dat de wetgeving haar doel grotendeels heeft bereikt, en zijn aan de hand van het onderzoek nog kleine aanpassingen gedaan (Francissen, 2004, p. 156-158). Waar de WOR en de WMCZ volledig zijn geëvalueerd, zijn er door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) alleen losstaande onderdelen uit de WHW geëvalueerd (Ministerie van OCW, 2017).

Naast dat één van de wetten, die ten grondslag ligt aan de UMC-Raad, niet volledig is geëvalueerd, heeft de UMC-Raad sinds zijn oprichting in 1999 ook geen evaluatie gehad. Om deze reden heersen er vragen binnen de UMC-Raad omtrent zijn functioneren, de effecten van zijn 'doen en laten', of de huidige vorm nog wel passend is bij de huidige structuur van het Radboudumc en of de taken nog wel effectief en efficiënt worden uitgevoerd. Om deze reden wil de UMC-Raad inzicht verkrijgen in deze aspecten door middel van een evaluatieonderzoek over de afgelopen jaren (2014-2018), om zich voor te bereiden op de toekomst, zodat hij de universitaire kerntaken O&O&O van het Radboudumc kan bewaken en bevorderen.

1.2 Probleemstelling

Uit de voorgaande paragraaf is af te leiden dat binnen het Radboudumc niet zondermeer duidelijk is hoe effectief en efficiënt het 'doen en laten' van de UMC-Raad voor de organisatie van de kerntaken van het Radboudumc in de afgelopen jaren is geweest. De voornaamste taken van de UMC-Raad zijn het adviseren van de Raad van Bestuur over O&O&O en instemming voor te nemen besluiten. In dit onderzoek wordt voornamelijk gekeken naar de adviezen die de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur geeft waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen de gevraagde (*binnen de gevraagde adviezen van de UMC-Raad is een onderscheid tussen benoemings- en overige adviezen kenbaar. In de opzet van dit onderzoek was dit gegeven onderscheid nog niet voorhanden, voor de helderheid van het onderzoek is het echter essentieel dat dit hier wel wordt vermeld)* en ongevraagde adviezen. Dit onderscheid wordt gemaakt aangezien Putters, Brandsen, Cardoso Ribeiro, Dijkshoorn en Van de Donk (2004, p. 55) stellen dat ongevraagde adviezen van minder reactie worden voorzien door bestuurders dan gevraagde adviezen. Hierbij is de vraag of de opzet van de adviezen op efficiënte en effectieve wijze gebeurd, of de bestuurders deze adviezen overnemen en uiteindelijk implementeren. Om deze reden wordt in het vervolg van dit onderzoek gesproken over de effectiviteit van de gevraagde en ongevraagde adviezen van de UMC-Raad wanneer het de effectiviteit van de UMC-Raad betreft. Voor de effectiviteit van de adviezen van de UMC-Raad wordt gekeken naar de doorwerking hiervan (Bekkers, Fenger, Homburg & Putters, 2004, p. 23). Er dient inzicht te worden verkregen in de doorwerking van de gevraagde en ongevraagde adviezen van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur, waardoor hij zich uiteindelijk kan voorbereiden op de toekomst om maximaal effectief en efficiënt te functioneren binnen het Radboudumc. Met de doorwerking van adviezen wordt in dit onderzoek bedoeld: *'De effecten die optreden ten gevolgen van adviezen'* (Bekkers et al., 2004). Het begrip doorwerking wordt in hoofdstuk drie nader uitgewerkt.

De doelstelling van dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

Inzicht verkrijgen in de effectiviteit van het functioneren van de UMC-Raad in de jaren 2014-2018 om uiteindelijk aanbevelingen te kunnen doen over hoe de effectiviteit en efficiëntie van de UMC-Raad in

de toekomst kan worden verbeterd, zodat de universitaire kerntaken O&O&O beter kunnen worden bewaakt en bevordert.

Om de doelstelling van dit onderzoek te bereiken wordt antwoord gegeven op de aansluitende centrale vraag binnen dit onderzoek. Deze luidt als volgt:
Zijn de gevraagde en ongevraagde adviezen van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur effectief en efficiënt tot stand gekomen en door de Raad van Bestuur overgenomen en geïmplementeerd, en hoe kan de UMC-Raad zijn adviesfunctie verbeteren om in de toekomst effectiever en efficiënter te functioneren?

Ter beantwoording van de onderstaande deelvragen wordt getracht de centrale vraag van dit onderzoek te beantwoorden:

Contextuele deelvraag

Hoe is de UMC-Raad binnen het Radboudumc op dit moment ingericht?

Om een duidelijk inzicht te verkrijgen in de effectiviteit en efficiëntie van het functioneren van de UMC-Raad is het van belang om in eerste instantie inzicht te verkrijgen in wat de taakbeschrijving vanuit de wet- en regelgeving voor de UMC-Raad is. Vanuit hier is te onderzoeken hoe de UMC-Raad op dit moment is ingericht en wat zijn taken zijn om uiteindelijk specifiek te kunnen kijken naar de adviezen van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur.

Theoretische deelvragen

Wat houdt het begrip doorwerking in?

Om in kaart te brengen of de adviezen effectief en efficiënt tot stand zijn gekomen en of deze zijn overgenomen en geïmplementeerd door de Raad van Bestuur, is het van belang om het begrip doorwerking te conceptualiseren. Door het begrip doorwerking te conceptualiseren is het mogelijk om te bouwen naar een theoretisch model. Hiervoor moeten ook de benaderingen en de vormen van doorwerking vanuit de literatuur worden uitgewerkt.

Welke factoren beïnvloeden de doorwerking?

Naarmate het begrip doorwerking duidelijk in kaart is gebracht, is het van belang dat wordt onderzocht welke factoren de doorwerking van adviezen beïnvloeden. Vanuit deze factoren is het mogelijk om een theoretisch model op te stellen waarmee de empirie kan worden onderzocht.

Welke factoren, die de doorwerking beïnvloeden, kan de UMC-Raad beïnvloeden?

Wanneer de factoren die de doorwerking beïnvloeden in kaart zijn gebracht, is het van belang dat er wordt gekeken welke van deze factoren de UMC-Raad kan beïnvloeden. Wanneer met deze factoren rekening wordt gehouden is het mogelijk om de doorwerking van adviezen te bevorderen.

Empirische deelvragen

Hoe is de advisering van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur te kenmerken?

Om vanuit het theoretisch model, omtrent de doorwerking van de adviezen, naar de empirie te kunnen kijken is het in eerste instantie van belang om de advisering van de UMC-Raad te kenmerken. Er wordt een overzicht verschaft van de gevraagde en ongevraagde adviezen, en het verschil binnen de gevraagde adviezen tussen benoemings- en overige adviezen. Vervolgens wordt dit overzicht naast de besluitenlijst van de Raad van Bestuur gelegd om in kaart te brengen hoeveel en welk soort adviezen worden meegenomen in de besluiten.

Hoe is het functioneren en de organisatie van de UMC-Raad te kenmerken?

Om uiteindelijk de specifieke empirische data, die worden verkregen aan de hand van het theoretisch model omtrent doorwerking, structureel te kunnen analyseren is het van belang om hier algemene bevindingen over het functioneren en de organisatie van de UMC-Raad boven te plaatsen. Deze algemene bevindingen kunnen dienen als kapstok om meer structuur binnen de analyse naar de doorwerking van de adviezen aan te brengen.

Wat is de gepercipieerde doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad?

Naarmate het theoretisch model omtrent doorwerking is ontwikkeld, wordt het van belang om naar de subjectieve individuele ervaringen van de betrokkenen van de UMC-Raad te kijken. Hierdoor wordt het mogelijk om de gepercipieerde doorwerking van de adviezen in kaart te brengen.

Welke factoren beïnvloeden de gepercipieerde doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad?

Naast het onderzoek naar de gepercipieerde doorwerking met de hierbij horende vormen, is het van belang om in kaart te brengen welke factoren deze gepercipieerde doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad beïnvloeden.

Welke factoren kan de UMC-Raad beïnvloeden om de gepercipieerde doorwerking van zijn adviezen te vergroten?

Om uiteindelijk aanbevelingen te kunnen doen voor de effectiviteit en de efficiëntie van het functioneren van de UMC-Raad is het van belang dat wordt onderzocht welke factoren de UMC-Raad kan beïnvloeden, die de gepercipieerde doorwerking beïnvloeden.

1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie onderzoek

Dit onderzoek naar de effectiviteit en efficiëntie van het functioneren van de UMC-Raad, als faculteitsraad van de medische faculteit van de Radboud Universiteit, heeft zowel wetenschappelijke als maatschappelijke relevantie. De UMC-Raad is een medezeggenschapsraad ten behoeve van het bevorderen en bewaken van de kwaliteit van het onderzoek, onderwijs en opleiding binnen het Radboudumc (Radboudumc, z.j.).

Vanuit wetenschappelijk perspectief is het onderzoek relevant omdat het inzicht verschaft in de, nog niet vastgestelde, wijze van invulling voor het functioneren van de medezeggenschap op het gebied van O&O&O. Het onderzoek is gebaseerd op reeds bestaande literatuur over factoren die de doorwerking van adviezen kunnen bevorderen. Bestaande literatuur is echter niet specifiek gericht op een medezeggenschapsraad specifiek gericht op het gebied van O&O&O. Met dit onderzoek wordt mogelijk een bijdrage geleverd door bestaande literatuur aan te vullen met de uitkomsten van dit onderzoek, welke betrekking hebben op een effectieve en efficiënte invulling van deze medezeggenschapsraad op het gebied van O&O&O.

Op maatschappelijk niveau is het onderzoek relevant omdat de kracht van medezeggenschap op dit domein nog ontbreekt, zoals in de aanleiding al nader is toegelicht. Naarmate een medezeggenschapsraad effectiever en efficiënter functioneert zal de kracht hiervan ook toenemen in de uitvoering van zijn adviezen (Marselis, 2016, p. 20). Naast het feit dat dit onderzoek relevant is voor medewerkers binnen het Radboudumc, is het waarschijnlijk ook relevant voor andere Facultair Gemeenschappelijke Vergaderingen (FGV) op het gebied van O&O&O én de medezeggenschaps- en adviesorganen binnen de overige UMC's in Nederland. UMC's hebben door hun drie kerntaken een andere rol voor wat betreft O&O&O, ten opzichte van algemene ziekenhuizen, wat maakt dat dit onderzoek niet specifiek voor andere ziekenhuizen toepasbaar is (NFU, z.j.). Voor de UMC-Raad binnen het Radboudumc kunnen de bevindingen uit dit onderzoek direct worden toegespitst op zijn situatie.

1.4 Voorbeschouwing theoretisch kader

Het is van belang dat het theoretisch model, omtrent de doorwerking van adviezen, eerst nader wordt uitgewerkt om uitspraken te kunnen doen over het functioneren van de UMC-Raad. In dit theoretisch model zijn factoren opgenomen die de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad kunnen

beïnvloeden. Hierna wordt nader toegelicht welke van deze factoren kunnen worden beïnvloed door de UMC-Raad. Er is gebruikt gemaakt van de theorie van Bekkers et al. (2004), die is aangevuld door de theorieën van Putters et al. (2004), De Kool (2007) en Van der Palen (2012). Deze theorieën zijn toepasbaar gemaakt op de context van de UMC-Raad.

1.5 Voorbeschouwing methodologisch kader

In het methodologisch kader worden de theoretische factoren, met betrekking tot de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad, geoperationaliseerd. Ook wordt nader ingegaan op de selectie van cases binnen dit onderzoek. Door middel van het analyseren van 427 documenten, waaronder adviezen van de UMC-Raad en de besluitenlijst van de Raad van Bestuur, is de adviesfunctie van de UMC-Raad in kaart gebracht. Aan de hand van 26 interviews met (oud) leden en nauw betrokkenen van de UMC-Raad is dit onderzoek uitgevoerd. Hiernaast wordt binnen het methodologisch kader ook een afbakening gemaakt binnen het onderzoek, dit betreft een tijdsreeks van vijf jaar (2014-2018). Binnen deze tijdsreeks is er sprake van één decanaat: prof. dr. Paul Smits (2012-2019). Hier dient te worden benoemd dat het decanaat van prof. dr. Paul Smits is geëindigd op 1 augustus 2019. Hij is daarbij per 1 maart 2019 benoemd tot voorzitter/decaan van de Raad van Bestuur. Gedurende het decanaat is prof. dr. Jan Smit tweemaal tijdelijk decaan a.i. geweest te weten in 2017 en 2019. Vervolgens is hij per 1 augustus 2019 benoemd tot decaan en tevens vicevoorzitter van de Raad van Bestuur. Wanneer de theoretische factoren omtrent de doorwerking van adviezen zijn geoperationaliseerd en met welke (oud) leden en nauw betrokkenen het onderzoek wordt uitgevoerd, wordt verantwoord hoe de factoren gemeten gaan worden. Aan de hand van een documentenanalyse wordt ingegaan op de adviesfunctie van de UMC-Raad waaruit kan worden afgeleid of zijn adviezen worden meegenomen in de besluitvorming van de Raad van Bestuur. De overige factoren worden middels een kwalitatieve benadering geanalyseerd. Van deze onderzoeksmethoden wordt hiernaast ook de betrouwbaarheid nader toegelicht.

1.6 Omschrijving kernbegrippen

Een aantal kernbegrippen die centraal staan binnen dit onderzoek worden hieronder toegelicht:

Medezeggenschapsraad: een raad die door middel van advies- en/of instemmingsrecht invloed uitoefent op beslissingen die door bestuurders worden genomen (Sorgdrager, 2002, p.9).

Adviesraad: een raad die (gevraagd en ongevraagd) adviezen kan geven. Een adviesraad is daarmee een vorm van een medezeggenschapsraad (Sorgdrager, 2002, p.9).

Ongevraagd advies: een advies dat door de UMC-Raad, op eigen initiatief, wordt gegeven aan de Raad van Bestuur, waarvoor de Raad van Bestuur geen stukken heeft aangeleverd aan de UMC-Raad.

Gevraagd advies: een advies dat door de UMC-Raad wordt gegeven aan de Raad van Bestuur, waarvoor de Raad van Bestuur wel stukken heeft aangeleverd aan de UMC-Raad. Hierbinnen kan een onderscheid worden gemaakt tussen benoemings- en overige adviezen. De benoemingsadviezen worden door de UMC-Raad geschreven op basis van structuurrapporten en onderbouwingen voor leeropdrachten en voorgenomen benoemingen van hoogleraren, opleidingsdirecteuren, wetenschappelijke directeuren en leden van de Raad van Bestuur. De overige adviezen worden door de UMC-Raad geschreven op basis van voorgenomen belangrijke beleids- en organisatiewijzigingen.

Gepercipieerde doorwerking: de manier waarop de Raad van Bestuur gebruik maakt van de adviezen van de UMC-Raad.

Gepercipieerde agenderende doorwerking: een advies van de UMC-Raad welke ervoor zorgt dat een onderwerp of advies op de agenda van de Raad van Bestuur komt te staan, in de perceptie van een actor.

Gepercipieerde politiek-strategische doorwerking: een advies van de UMC-Raad welke ervoor zorgt dat de machtspositie van de Raad van Bestuur bevordert wordt of een legitimerende functie heeft voor het beleid van de Raad van Bestuur, in perceptie van een actor.

Gepercipieerde instrumentele doorwerking: een advies van de UMC-Raad wat bij de Raad van Bestuur voor directe verandering leidt in de lijn met het advies, in de perceptie van een actor.

Gepercipieerde conceptuele doorwerking: een advies van de UMC-Raad wat ervoor zorgt dat er veranderingen in kennis, opvattingen of causale redeneringen van de Raad van Bestuur optreden, in de perceptie van een actor.

1.7 Opbouw van het verslag

De structuur van dit onderzoek is aan de hand van de bovenstaande deelvragen bepaald. In het beleidskader (hoofdstuk 2) wordt ingegaan op de eerste deelvraag: *Hoe is de UMC-Raad binnen het Radboudumc op dit moment ingericht?* Deze vraag wordt beantwoord door in kaart te brengen hoe de wet- en regelgeving rondom medezeggenschap is geregeld. Ook wordt een indicatie gegeven over hoe de gehele medezeggenschap binnen de structuur van het Radboudumc eruit ziet, om uiteindelijk te

kunnen bepalen of de UMC-Raad momenteel nog steeds passend is bij de huidige structuur. Uiteindelijk wordt gekeken hoe de UMC-Raad is opgebouwd, door onder andere te onderzoeken welke taken hij heeft en hoe de samenstelling is.

In het theoretisch kader (hoofdstuk 3) wordt ingegaan op de tweede, derde en vierde deelvraag binnen dit onderzoek. De tweede deelvraag '*Wat houdt het begrip doorwerking in?*' wordt beantwoord door een passende definitie van het begrip doorwerking te vinden, ook wordt hierbij ingegaan op de conceptualisering van doorwerking, de bijbehorende benaderingen en verschillende vormen van doorwerking. De derde deelvraag *'Welke factoren beïnvloeden het begrip doorwerking?'* wordt onderzocht vanuit verschillende theorieën, omdat er nog niet eerder onderzoek is gedaan naar de doorwerking van adviezen van een UMC-Raad. Zij geven een compleet beeld van de factoren die de doorwerking van adviezen van de UMC-Raad kunnen beïnvloeden. De vierde deelvraag '*Welke factoren, die de doorwerking beïnvloeden, kan de UMC-Raad beïnvloeden?'* onderzoekt de beïnvloedbaarheid van de factoren die de doorwerking van adviezen van de UMC-Raad beïnvloeden. Op basis van deze beïnvloedbaarheid kunnen uiteindelijk aanbevelingen worden gedaan over hoe de doorwerking van de adviezen voor de UMC-Raad kan worden vergroot.

In het methodologisch kader (hoofdstuk 4) wordt ingegaan op de operationalisatie van de theoretische factoren die in hoofdstuk 3 zijn opgesteld. Ook wordt beschreven welke cases aan bod zijn gekomen om een beeld te krijgen van het functioneren van de UMC-Raad. Ook wordt ingegaan op de verantwoording van de onderzoeksopzet. Tot slot wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek toegelicht.

In de analyse naar de kenmerken van de adviseringstaak (hoofdstuk 5) wordt ingegaan op de vijfde deelvraag binnen dit onderzoek. De vijfde deelvraag '*Hoe is de advisering van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur te kenmerken?*' brengt in kaart hoe de advisering van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur te kenmerken is en hoe de Raad van Bestuur met de adviezen van de UMC-Raad om gaat.

In de analyse naar de algemene bevindingen (hoofdstuk 6) wordt ingegaan op de zesde deelvraag binnen dit onderzoek. De zesde deelvraag '*Hoe is het functioneren en de organisatie van de UMC-Raad te kenmerken?'* brengt in kaart hoe de UMC-Raad in zijn algemeenheid functioneert en hoe de organisatie te kenmerken is. Deze bevindingen worden gebruikt als kapstok voor het volgende hoofdstuk.

In de analyse naar de doorwerkingsvormen en -factoren (hoofdstuk 7) wordt ingegaan op de zevende, achtste en negende deelvraag binnen dit onderzoek. De zevende deelvraag *'Wat is de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad?'* onderzoekt de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad in de afgelopen vijf jaar, waar het onderscheid tussen de gevraagde en ongevraagde adviezen van groot belang is in de perceptie van de betrokkenen van de UMC-Raad, eveneens het onderscheid binnen de gevraagde adviezen tussen de benoemings- en overige adviezen. De achtste deelvraag '*Welke factoren beïnvloeden de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad?'* onderzoekt welke factoren de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad kunnen beïnvloeden. De negende deelvraag '*Welke factoren kan de UMC-Raad beïnvloeden om de doorwerking van zijn (ongevraagde) adviezen te vergroten?'* onderzoekt de beïnvloedbaarheid van de factoren die de doorwerking van zijn adviezen kunnen beïnvloeden.

In de conclusie (hoofdstuk 8) wordt, aan de hand van de negen deelvragen, de centrale vraag beantwoord. Hierna worden aanbevelingen gedaan hoe de UMC-Raad de doorwerking van zijn adviezen, en dus de effectiviteit en efficiëntie van zijn functioneren, kan vergroten om in de toekomst O&O&O binnen het Radboudumc beter te bewaken en bevorderen. Tot slot wordt in de conclusie een reflectie gegeven op de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek en worden mogelijkheden tot vervolgonderzoek gegeven.

2. Beleidskader

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de achtergrond van de UMC-Raad. Hierbij wordt aandacht gegeven aan de taken die de UMC-Raad heeft. Ook wordt er gekeken naar de advies- en instemmingsrechten die hij heeft vanuit de wet- en regelgeving rondom medezeggenschapsraden. Verder wordt in kaart gebracht hoe de overige UMC's hun medezeggenschap op het gebied van O&O&O hebben ingericht. Om de hoofdvraag in het vervolg van het onderzoek te kunnen beantwoorden wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de *eerste deelvraag*. Om uiteindelijk te kunnen bepalen hoe de UMC-Raad functioneert is het van belang om inzicht te verkrijgen in hoe, en op welke gronden, hij dient te handelen.

In dit hoofdstuk is het rapport van Sorgdrager (2002) als leidraad gebruikt. Sorgdrager (2002) werd verzocht te onderzoeken of er een model ontwikkeld kon worden dat kon rekenen op voldoende steun vanuit de diverse geledingen van het Radboudumc, van het College van Bestuur van de Katholieke Universiteit Nijmegen (KUN) en van de Raad van Bestuur van het Radboudumc, voor het in eind 1999 geïntegreerde UMC St Radboud. Binnen de structuur en wet- en regelgeving van het Radboudumc hebben in de afgelopen twintig jaar geen drastische veranderingen plaatsgevonden, wat het mogelijk maakt om dit rapport (nog steeds) als leidraad te gebruiken.

2.2 Wet- en regelgeving medezeggenschap

Om de opbouw van de UMC-Raad weer te geven is het van belang om een overzicht te geven van de gehele medezeggenschap binnen het Radboudumc. Hiervoor is het essentieel om in eerste instantie de relevante wet- en regelgeving in kaart te brengen. Zoals in de inleiding al kort is aangeduid, is de medezeggenschap binnen een UMC gegrond op een drietal wetten, namelijk: de WOR, de WMCZ en de WHW. Naast deze drie wetten zijn ook de 'Statuten van de Stichting Katholieke Universiteit', de 'Structuurregeling van de Katholieke Universiteit Nijmegen' en de 'Structuurregeling van het Universitair Medisch Centrum St Radboud' relevant voor de medezeggenschap binnen het Radboudumc (Sorgdrager, 2002, p. 3-4). Hieronder wordt een nadere toelichting gegeven op de bovenstaande wetten en overige statuten en regelingen.

De WOR is van toepassing op ondernemingen, stichtingen en publiekrechtelijke organisaties die meer dan 50 werknemers hebben (art. 2 WOR) en dus van toepassing op het Radboudumc. Ook heeft het Radboudumc een eigen rechtspersoonlijkheid en heeft derhalve een eigen ondernemingsraad (Sorgdrager, 2002, p. 4). Al het personeel binnen het Radboudumc is in de ondernemingsraad vertegenwoordigd. Verder strekt zijn taak uit over het belang van het Radboudumc als geheel.

De WMCZ stelt dat een zorgaanbieder, voor elke door hem in stand gehouden instelling, een cliëntenraad moet instellen (art. 2 WMCZ) en dit is dus ook van toepassing op het Radboudumc. Om deze reden dient er een cliëntenraad aanwezig te zijn binnen het Radboudumc. De cliëntenraad behartigt de gemeenschappelijke belangen van de cliënten binnen een instelling (art. 2 WCMZ).

De WHW is van toepassingen op instellingen die vallen onder het hoger onderwijs, de academische ziekenhuizen en instellingen voor wetenschappelijk onderzoek (art. 1.3-1.5 WHW) en dus ook van toepassing op het Radboudumc. Het is naast de WOR een referentiekader bij het vaststellen van de medezeggenschapsregeling voor de UMC-Raad (Sorgdrager, 2002, p. 4). Binnen de WHW worden naast de patiëntenzorg ook de belangen van het wetenschappelijk geneeskundig onderwijs en onderzoek bij de universiteit in acht genomen voor zover de belangen van de patiënten dat toelaten (art. 12.2. lid 1 WHW).

Ook is de WHW van toepassing op de overige UMC's in Nederland. Zoals eerder benoemd is het vanuit de WHW wettelijk verplicht om medezeggenschap op het gebied van O&O&O te organiseren binnen de organisatie, echter is de structuur van de medezeggenschap niet eenduidig. Om deze reden wordt de medezeggenschapsstructuur, rondom O&O&O, binnen de overige UMC's in kaart gebracht.

UMC Utrecht

Binnen het UMC Utrecht is de Onderwijs- en Onderzoeksraad (O&O-raad) het orgaan voor de medezeggenschap op het gebied van O&O&O (Universiteit Utrecht, z.j.). De O&O-raad bestaat uit achttien raadsleden, waarvan negen studenten en negen personeelsleden. De studenten zijn georganiseerd in een studentenraad. Bij de personeelsleden is de invulling anders, vijf leden zijn afgevaardigd via de ondernemingsraad en de overige vier leden hebben een achtergrond op het gebied van academisch onderwijs en onderzoek (Universiteit Utrecht, z.j.). De raadsleden hebben allen stemrecht binnen de O&O-raad. Zij komen vijf keer per jaar samen met de decaan en vicedecaan voor overleg over onderwerpen op het gebied van O&O&O.

UMC Groningen

Binnen het UMC Groningen is de Onderwijs- en Onderzoeksraad (O&O-raad) het orgaan op het gebied van O&O&O (Rijksuniversiteit Groningen, z.j.). De O&O-raad is samengesteld uit veertien raadsleden, waarvan zeven studenten en zeven personeelsleden. De studenten zijn verkozen uit de studentenraad. Van de zeven personeelsleden zijn vier leden afgevaardigd uit de ondernemingsraad en hebben de overige drie leden een achtergrond op het gebied van O&O&O (O&O-raad UMCG, 2017). De O&O-raad heeft één keer per maand een regulier overleg en één keer per maand een overlegvergadering. De overlegvergadering is samen met de Raad van Bestuur waarbij de decaan gesprekspartner is (O&O-

raad UMCG, 2017, p. 4). Ook heeft de O&O-raad twee ad hoc commissies: Commissie Onderwijs en Commissie Onderzoek. Deze commissies worden ingesteld naarmate er verdieping op deze onderwerpen nodig wordt geacht. Hiernaast heeft hij nog een vaste financiële commissie. Tot slot heeft de O&O-raad nauw contact met andere medezeggenschapsgeledingen voor studenten en personeel (O&O-raad, 2017, p. 4).

Maastricht UMC+

Binnen het Maastricht UMC+ is de medezeggenschap rondom O&O&O geregeld vanuit de faculteitsraad (Maastricht Universiteit, z.j.). De faculteitsraad bestaat uit 18 leden, waarvan negen studenten en negen overige raadsleden. De studenten worden gekozen door en uit studenten. Van de overige negen raadsleden worden zes leden gekozen door en uit het wetenschappelijk personeel, en drie leden worden gekozen door en uit het ondersteunend en beheerspersoneel (art. 3 lid 1 faculteitsreglement 2014 Maastricht UMC+). De zittingstermijn voor raadsleden is twee jaar, die van studenten één jaar. De faculteitsraad komt ten minste twee keer per jaar in overleg samen met het bestuur van het Maastricht UMC+.

Erasmus MC

Binnen het Erasmus MC is de medezeggenschap rondom O&O&O geregeld vanuit de faculteitsraad (Erasmus Universiteit, z.j.). De leden van de faculteitsraad worden voor de helft gekozen door en uit de geleding van het personeel en voor de andere helft uit en door studenten. De personeelsgeleding van de faculteitsraad heeft onder andere ook taken met betrekking tot de dienstraad, algemeen personeelsbeleid aangelegenheden betreffende arbeidsomstandigheden (Erasmus Universiteit, z.j.).

Leids UMC

Binnen het Leids UMC is de medezeggenschap rondom O&O&O geregeld vanuit de faculteitsraad (Universiteit Leiden, z.j.). De faculteitsraad bestaat voor de helft uit personeelsleden en voor de andere helft uit studenten. De faculteitsraad heeft een voorvergadering waarin de stukken worden voorbereid door de raadsleden. De voorvergadering wordt geleid door de voorzitter van de faculteitsraad. Binnen de overlegvergadering is de decaan de gesprekpartner van de faculteitsraad. Hij is tevens voorzitter van de vergadering (art. 2 Reglement van orde Faculteitsraad).

Amsterdam UMC

Binnen het Amsterdam UMC is de regeling gezien de medezeggenschap rondom O&O&O iets anders geregeld. Binnen het Amsterdam UMC is er een Centrale Opleidings Commissie (COC) die de Raad van Bestuur over zaken die betrekking hebben op onderwijs en opleiden adviseert (Amsterdam UMC, z.j.).

Binnen de COC is een grote verscheidenheid aan geledingen geïntegreerd. Opleiders en plaatsvervangend opleiders van ziekenhuisfarmacie, kaakchirurgie, klinische chemie, klinische fysica en GZ psychologie, en het hoofd van de huisartsopleiding maken onderdeel uit van de COC. Ook arts assistenten in opleiding tot specialist (AIOS), een lid van de Raad van Bestuur, de vicedecaan Onderwijs en Opleiden, alsmede adviseurs en ambtelijk secretaris maken deel uit van de COC (Amsterdam UMC, z.j.). De COC heeft vier maal per jaar een plenaire vergadering en het bestuur komt zes maal per jaar bij elkaar ter voorbereiding.

Naast de relevante wet- en regelgeving zijn, zoals eerder vermeld, ook de statuten en structuurregelingen van de Katholieke Universiteit en het Radboudumc van belang voor de opbouw van de UMC-Raad. In de Statuten van de Stichting Katholieke Universiteit is bepaald dat de universiteit en het ziekenhuis een eigen vorm van bestuur hebben, dit zorgt ervoor dat de structuurregelingen van elkaar afwijken (Sorgdrager, 2002, p.5).

In de Structuurregeling van de Katholieke Universiteit Nijmegen staat vermeld dat er is gekozen voor een gedeeld systeem van medezeggenschap (conform art. 9.30 WHW). Dat wil zeggen dat er een ondernemingsraad, studentenraad en een gezamenlijke vergadering aanwezig is op zowel universiteits- als faculteitsniveau (Sorgdrager, 2002, p.5).

Tot slot staat er in de Structuurregeling van het Universitair Medisch Centrum St Radboud (Radboudumc) vermeld dat het bestuur en de inrichting van het UMC is geregeld in het Bestuursreglement (Sorgdrager, 2002, p.5).

2.3 Medezeggenschapsraden Radboudumc

Aan de hand van de bovenstaande wet- en regelgeving zijn er vijf medezeggenschapsraden binnen het Radboudumc aangesteld. Bij deze medezeggenschapsraden horen ook de bijbehorende reglementen waarin de taken en bevoegdheden van de raden zijn vastgelegd. De vijf medezeggenschapsraden zijn de Ondernemingsraad (OR); het Stafconvent; de Adviesraad voor Verpleegkundigen en Parademedici (VAR); de Patiëntenadviesraad (PAR); en de UMC-Raad (Radboudumc, z.j.) (zie tabel 1).

De OR van het Radboudumc adviseert over onderwerpen die voor Radboudumc-medewerkers van belang zijn, zoals arbeidsomstandigheden en scholing. Leden zijn medewerkers uit diverse geledingen van de organisatie (Radboudumc, z.j.). De OR is samengesteld uit leden die door de in de onderneming werkzame personen rechtstreeks uit hun midden worden gekozen (art. 6 WOR). Ook zijn de taken van de OR binnen het Radboudumc conform de WOR, zo heeft de OR twee rechten binnen een onderneming, enerzijds heeft hij een instemmingsrecht, anderzijds heeft hij een adviesrecht (Sorgdrager, 2002, p. 6-7). De OR heeft adviesrecht wanneer de Raad van Bestuur besluiten neemt die

grote gevolgen kan hebben voor de medewerkers binnen het Radboudumc, zoals fusies of reorganisaties. Wanneer de OR anders adviseert dan de Raad van Bestuur voor ogen heeft, dient de Raad van Bestuur de definitieve beslissing een maand uit te stellen. De OR heeft instemmingsrecht wanneer de Raad van Bestuur zaken wil vaststellen, wijzigen of intrekken die betrekking hebben op personele regelingen. Wanneer de Raad van Bestuur echter toch anders wil besluiten is zijn enige mogelijkheid nog de rechter. De taken van de OR zijn op basis van bovenstaande twee rechten, deze zijn weergegeven in bijlage 1.

Het Stafconvent van het Radboudumc bewaakt, verbetert en borgt de kwaliteit van zorg, ziekenhuisbreed. Dit houdt ook in dat de voorwaarden worden geschapen waardoor medisch specialisten in staat worden gesteld om kwalitatief goede zorg te kunnen leveren. Daarnaast betreft de kwaliteit van zorg ook de kwaliteit van onderwijs, opleiding en onderzoek waar deze raakvlakken heeft met de patiëntenzorg (Radboudumc, z.j.). De doelstellingen van het Stafconvent zijn gebaseerd op de WHW en de Structuurregelingen (Sorgdrager, 2002, p. 7). Het Stafconvent is samengesteld uit een afdelingshoofd uit elk cluster en één lid van de medische staf (Sorgdrager, 2002, p. 7).

De VAR van het Radboudumc adviseert, gevraagd en ongevraagd, de Raad van Bestuur en andere stakeholders over het professioneel handelen van verpleegkundigen en paramedici in het Radboudumc en draagt hiermee bij aan persoonsgerichte- en innovatieve zorg (Radboudumc, z.j.). De taken van de VAR zijn vastgelegd in het Reglement Verpleegkundige AdviesRaad (Sorgdrager, 2002, p.8). De VAR bestaat uit tien werknemers die allen een verpleegkundige of een paramedische achtergrond hebben (Radboudumc, z.j.)

De PAR van het Radboudumc adviseert de Raad van Bestuur van het Radboudumc over de kwaliteit en veiligheid van de patiëntenzorg en gaat daarbij altijd uit van het perspectief van de patiënt (Radboudumc, z.j.). De taken van de PAR zijn conform de WCMZ. Zo stimuleert hij ook afdelingen om patiënten te betrekken bij de gang van zaken op afdelingen (Radboudumc, z.j.). De PAR bestaat uit zeven tot negen leden die door middel van een openbare procedure worden benoemd door de Raad van Bestuur.

De UMC-Raad van het Radboudumc brengt advies uit over O&O en gebieden waar dit de patiëntenzorg raakt. Zoals inzet van wetenschappelijk onderzoek in patiëntenzorg (Radboudumc, z.j.). De samenstelling en de taken van de UMC-Raad zijn conform de WHW en de WOR. De UMC-Raad heeft hierdoor ook twee rechten waar hij gebruik van maakt, namelijk het advies- en instemmingsrecht (Sorgdrager, 2002, p.11). De UMC-Raad bewaakt, verbetert en borgt de kwaliteit van O&O&O, al dan niet met raakvlakken aan de patiëntenzorg, Radboudumc-breed. De UMC-Raad omvat tevens de FGV en is de linking pin voor het Radboudumc met de Radboud Universiteit. Hij is de linking pin door het bewaken en bevorderen van O&O&O hetgeen het Radboudumc en de RU verbindt. De UMC-Raad

bestaat uit 26 leden. Deze leden zijn afkomstig uit de zorg, onderzoek en onderwijs binnen het Radboudumc en hebben zitting in de UMC-Raad zonder last of ruggespraak.

In tabel 1 staat een beknopt overzicht van de medezeggenschapsraden binnen het Radboudumc. De opbouw en de taken van de UMC-Raad worden in de volgende paragrafen nader toegelicht.

Tabel 1: Medezeggenschapsraden in het Radboudumc

Medezeggenschapsraad	Taken	Bevoegdheden
OR	Adviseren en instemmen over zaken die betrekking hebben op onderwerpen over de medewerkers van het Radboudumc.	Advies- en instemmingsrecht
Stafconvent	Bewaken, verbeteren en borgen van de kwaliteit van de zorg, ziekenhuisbreed.	Adviesrecht
VAR	Adviseren over het professioneel handelen van verpleegkundigen en paramedici in het Radboudumc.	Adviesrecht
PAR	Adviseren over de kwaliteit en veiligheid van de patiëntenzorg vanuit het perspectief van de patiënt.	Adviesrecht
UMC-Raad	Adviseren en instemmen over zaken die betrekking hebben op de kerntaken O&O&O (en patiëntenzorg wanneer dit O&O&O raakt).	Advies- en instemmingsrecht

2.4 Opbouw UMC-Raad

Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk benoemd is het UMC St Radboud eind 1999 geïntegreerd. Zij is geïntegreerd vanuit de Faculteit der Medische Wetenschappen van de KUN en het Academisch Ziekenhuis Nijmegen St Radboud. Door deze integratie kon de reguliere universitaire medezeggenschapsstructuur niet meer worden gehanteerd. Dit gold ook voor de medezeggenschapsstructuur van het academisch ziekenhuis. Hiernaast was er de wens om de structuur uiting te geven aan de integratie van de taken van het UMC (Sorgdrager, 2002, p. 3).

De omvang van de medezeggenschap diende niet te worden beperkt ten opzichte van de situatie vóór de integratie (Sorgdrager, 2002, p. 10). Dit betekende dat de taken en bevoegdheden ten minste vergelijkbaar dienden te zijn met de oude situatie. Bij de inrichting van de UMC-Raad zijn de wettelijke en bestaande regelingen, zoals eerder benoemd, als uitgangspunt genomen. In

overeenstemming met de bepalingen uit de WHW heeft de UMC-Raad zijn doelstellingen, lidmaatschap van UMC-Raadsleden, werkwijze en besluitvormingsproces vastgelegd in het Reglement UMC-Raad UMC St Radboud. De UMC-Raad kan geen zuiver adviesorgaan zijn, en heeft ook instemmingsrechten doordat de geest van de WHW wordt gevolgd (Sorgdrager, 2002, p. 10). De doelstelling van de UMC-Raad, zoals deze is vastgelegd in artikel 2 van het Reglement UMC-Raad UMC St Radboud, is het bewaken, verbeteren, borgen en bevorderen van geïntegreerd beleid en kwaliteit op het gebied van de kerntaken van het UMC: onderzoek en onderwijs/ opleiding al dan niet met raakvlakken aan de patiëntenzorg. Deze doelstelling tracht hij te bereiken door:

- Gevraagd en ongevraagd inhoudelijk te adviseren over onderwijs/ opleiding, onderzoek en patiëntenzorg, dit laatste voor zover in relatie tot onderwijs/ opleiding dan wel onderzoek;
- Het uitoefenen van de medezeggenschapsbevoegdheden zoals die in de universitaire regelgeving aan de Facultaire Gezamenlijke Vergadering zijn toegekend, met uitzondering van de taken die krachtens wet- en interne regelgeving aan de OR zijn opgedragen.

2.4.1 Samenstelling

De UMC-Raad is een raad waarin verschillende geledingen zijn vertegenwoordigd, de samenstelling is geregeld in het Reglement UMC-Raad UMC St Radboud. De UMC-Raad bestaat drie kiesgroepen (A, B en C) een heeft 26 leden met in totaal 24 stemmen. Hiervan zijn achttien stemmen voor de UMC-Raadsleden, niet zijnde student, en zes stemmen voor de acht studentleden (betreffende de volledige FSR) uit de UMC-Raad. De acht studenten binnen de UMC-Raad vullen gezamenlijk zes van de 24 zetels in de UMC-Raad in. De UMC-Raadsleden worden gekozen voor een periode van 36 maanden, hierbij zijn twee uitzonderingen, namelijk: studenten worden gekozen voor een periode van 12 maanden, en de junioronderzoekers, arts-assistenten, onderzoekers in opleiding, promovendi en postdocs voor een periode van 18 maanden. De uitgewerkte samenstelling van de UMC-Raad is terug te vinden in bijlage 2.

Naast de ‘algemene’ UMC-Raadsleden dient eens in de achttien maanden een voorzitter en vicevoorzitter uit de UMC-Raadsleden gekozen te worden. Bij voorkeur is de voorzitter een hoogleraar. De UMC-Raad wordt vertegenwoordigd door deze voorzitter, wanneer hij niet aanwezig kan zijn wordt de vertegenwoordiging door de vicevoorzitter verricht. Tevens is de voorzitter van de UMC-Raad ook de voorzitter van het Dagelijks Bestuur (DB). Hij is verantwoordelijk voor goed informeel contact met de decaan én met de Rector Magnificus Radboud Universiteit.

Verder wordt er vanuit het midden van de UMC-Raad een DB gekozen. Het DB bestaat uit zes leden, de voorzitter, de vicevoorzitter en nog vier overige leden. De overige leden bestaan uit één hoogleraar,

één staflid, één lid uit kiesgroep B (bij voorkeur een promovendus) en één student. Om de achttien maanden wordt het DB opnieuw gekozen en openvallende posities in het DB worden direct opnieuw ingevuld.

Het DB heeft voornamelijk een coördinerende taak. De te behandelen of te bespreken onderwerpen worden in het DB op elkaar afgestemd, de initiatieven vanuit de UMC-Raad worden besproken en de voortgang van de afwikkeling van besproken onderwerpen in de UMC-Raad worden bewaakt. Ook bereidt het DB de plenaire vergaderingen van de UMC-Raad voor.

Eén keer per week vindt er een overleg plaats van het DB. Van deze wekelijkse overleggen vindt er eens per vergadercyclus (wordt later op teruggekomen) een DB plaats met de decaan over de agenda voor de komende overlegvergadering en de jaarplanning. De agenda wordt in dit overleg besproken en vastgelegd.

Tot slot heeft de UMC-Raad het recht om vier leden af te vaardigen naar de Universitaire Gezamenlijk Vergadering (UGV). De afvaardiging van deze leden vindt plaats op basis van een verkiezing. De medewerkers die verkiesbaar zijn, zijn medewerkers van het UMC St Radboud met een onderwijs- en/of onderzoekstaakstelling. Dit zijn de UMC-Raadsleden uit de eerder benoemde kiesgroepen A en B. De zittingsduur is, net als de zittingsduur van de UMC-Raad, drie jaar.

2.4.2 Ondersteuning

De leden uit de UMC-Raad worden ondersteund door een adviseur en het secretariaat UMC-Raad. Zij zijn het eerste aanspreekpunt en staan in nauw contact met de voorzitter van de UMC-Raad. De adviseur en het secretariaat UMC-Raad zijn de constante factor binnen de UMC-Raad, de adviseur en de seniorsecretaresse hebben een aanstelling voor onbepaalde tijd verbonden aan de UMC-Raad. Het secretariaat UMC-Raad bestaat uit een hoofd secretariaat, een seniorsecretaresse en student assistenten. Het hoofd secretariaat is tevens de adviseur van de UMC-Raad en vervult waar nodig ook de rol van bedrijfsleider en ambtelijk secretaris, geeft leiding aan het secretariaat en stuurt, waar dit van enig belang kan zijn voor de UMC-Raad, de leden van de UMC-Raad aan. De adviseur legt verantwoording af aan de voorzitter over de adviezen ten behoeve van de Raad van Bestuur, overlegt met de voorzitter en het DB over beleidsontwikkelingen en -implementaties en over de de managementinformatie.

De belangrijkste kaders voor de adviseur worden gevormd door wet- en regelgeving, maatschappelijke ontwikkelingen en vastgesteld beleid door de Raad van Bestuur.

De adviseur neemt beslissingen over de inhoud van adviezen, en over de inhoud van managementinformatie in overleg met de voorzitter. De adviseur heeft een aantal taken welke zijn vastgesteld in het reglement en in het huishoudelijk reglement van de UMC-Raad:

- Adviseren van de voorzitter en/of het DB en/of de UMC-Raad op basis van het strategisch beleid van het Radboudumc over problematiek bij nieuwe ontwikkelingen die effect hebben binnen het Radboudumc, in het bijzonder op het gebied van O&O&O;
- De adviseur neemt deel aan alle interne en externe overleggen van de UMC-Raad, zijn DB etc.
- Onderhouden en initiëren van contacten Raad van Bestuur en Concernstaf op strategisch niveau;
- (Eind-)verantwoordelijk, ook op de middellange/ lange termijn, voor de juiste inzet van personele, organisatorische, materiële en financiële middelen binnen de afdeling UMC-Raad;
- Draagt zorg voor het opstellen van de conceptbegroting voor de UMC-Raad;
- De adviseur verzamelt informatie over de werking van het strategisch beleid en rapporteert bevindingen aan de voorzitter en het DB;
- De adviseur adviseert de voorzitter, het DB en de UMC-Raad;
- (Eind-)verantwoordelijk voor 'goed werkgeverschap' en een goede organisatie binnen de afdeling UMC-Raad;
- Verantwoordelijk voor het bewaken van de kwaliteit van de adviezen UMC-Raad;
- (Eind-)verantwoordelijk voor het bewaken van de termijn waarbinnen de adviezen van de UMC-Raad gegeven worden;
- Verantwoordelijk voor de correspondentie;
- Vaststellen van de agenda voor de voorbereidende vergadering, en bepaling door welke UMC-Raadsleden de onderwerpen worden voorbereid.

De seniorsecretaresse draagt zorg voor de secretariële, vergader-, administratieve en organisatorische ondersteuning van zowel het hoofd secretariaat, het DB als de UMC-Raad op basis van richtlijnen, procedures en globale werkafspraken.

De student-assistenten verrichten in opdracht van de adviseur ondersteunende werkzaamheden ten behoeve van of in opdracht van de UMC-Raad.

Binnen de UMC-Raad wordt jaarlijks een enquête uitgezet. Hierbinnen wordt onder andere het secretariaat UMC-Raad beoordeelt door de UMC-Raadsleden. Het secretariaat UMC-Raad wordt beoordeeld door de UMC-Raadsleden op de volgende punten: bereikbaarheid, samenwerking en ondersteuning. Het secretariaat UMC-Raad scoort in de afgelopen jaren voornamelijk 'goed' en 'zeer goed' op deze punten (UMC-Raad, 2014-2018).

2.4.3 Werkwijze

De werkwijze van de UMC-Raad berust in eerste instantie op zijn vergaderingen, te weten zijn plenaire vergaderingen en zijn vergaderingen DB, met en zonder de aanwezigheid van de decaan. De plenaire vergaderingen vinden plaats in de navolgende gevallen:

- In beginsel éénmaal per maand voor een voorbereidende vergadering volgens een door de UMC-Raad telkens voor de periode van een jaar vastgesteld vergaderrooster;
- In beginsel éénmaal per maand voor een overlegvergadering met de Raad van Bestuur, volgens een door de UMC-Raad telkens voor de periode van een jaar vastgesteld vergaderrooster;
- Op verzoek van de Raad van Bestuur;
- Op verzoek van de voorzitter;
- Op verzoek van het DB;
- Op gemotiveerd verzoek van tenminste vijf leden;
- De vergaderingen DB vinden eenmaal per week plaats, de vergaderingen DB-decaan vinden eenmaal per maand plaats in bijzijn van de decaan, de directeur Radboud Health Academy (RHA) en de vaste beleidsmedewerker strategieontwikkeling.

De frequentie van de vergaderingen is wettelijk vastgelegd op twee (overleg)vergaderingen per jaar. De frequentie van de vergaderingen van de UMC-Raad is gebaseerd op de eigen keuze en in overleg met de Raad van Bestuur van het Radboudumc.

Er vinden, zoals uit bovenstaande tekst op te maken, ongeveer elf vergadercycli per jaar plaats. Een vergadercyclus bestaat uit drie plenaire vergaderingen, namelijk: de voorbereidende vergadering, de overlegvergadering en de besluitvormende vergadering. De voorbereidende en besluitvormende vergadering zijn interne vergaderingen van de UMC-Raad, aan de overlegvergadering neemt ook de Raad van Bestuur deel. De delegatie van de Raad van Bestuur bestaat uit de decaan, de directeur RHA, een senior beleidsadviseur Strategieontwikkeling en de studentassessor. Gedurende de periode dat de Onderwijs- en Examenreglementen (OER) besproken worden (veelal in de periode januari tot en met juli) sluiten, in de plenaire voorbereidende en overlegvergaderingen, tevens de leden van de betreffende Opleidingscommissies en de betrokken opleidingsdirecteur met zijn beleidsmedewerker aan. De voorbereidende vergadering vindt, in principe, één week voor de overlegvergadering plaats. De besluitvormende vergadering vindt, in principe, aansluitend aan de overlegvergadering plaats.

De agenda voor de voorbereidende vergadering wordt opgesteld door de adviseur in overleg met leden van het DB. De agenda van de overlegvergadering sluit zoveel mogelijk aan op de agenda van de voorbereidende vergadering en wordt vastgesteld tijdens het agendaoverleg met de decaan (DB-decaan), waarna deze wordt toegezonden aan de leden van de UMC-Raad en aan de leden van de

Raad van Bestuur, directeur RHA, beleidsmedewerker Strategieontwikkeling, studentassessor en archief Raad van Bestuur.

Wanneer de Raad van Bestuur bepaalde zaken bespreekbaar wil maken tijdens een overlegvergadering vindt de UMC-Raad het wenselijk dat hij uiterlijk drie weken voor deze vergadering, dus twee weken voor de voorbereidende vergadering, zijn stukken heeft aangeleverd. Dit om de werkwijze van de UMC-Raad gedegen te structureren. De werkwijze is in vier stappen te onderscheiden:

- Voorbereiding door enkele UMC-Raadsleden, waaronder de woordvoerder, teneinde een agendapunt met zorg voor te bereiden en een preadvies op te stellen;
- Bespreking van het preadvies in de voorbereidende vergadering. Zo nodig aanpassing door de woordvoerder van het preadvies naar aanleiding van opmerkingen gemaakt tijdens de discussie;
- Bespreking van het preadvies met de Raad van Bestuur in de overlegvergadering welk advies naar aanleiding van de discussie eventuele aangepast kan worden;
- Vaststelling besluit in de besluitvormende vergadering waarna er een brief volgt aan de Raad van Bestuur.

Van de UMC-Raadsleden, die in de voorbereiding op de voorbereidende vergadering in een projectgroep bij elkaar worden gebracht, wordt verwacht dat zij een preadvies aanleveren. Eén van hen wordt door de adviseur verzocht om als woordvoerder op te treden. De projectgroep kan worden gezien als een ad-hoc commissie binnen de UMC-Raad. Deze bestaat uit drie UMC-Raadsleden en wordt samengesteld door de adviseur.

Zoals eerder benoemd bestaat de UMC-Raad uit 26 leden. Om doeltreffend te kunnen vergaderen met zoveel mensen wordt er door de UMC-Raad een formele en strakke vergadercultuur gevolgd en is enige discipline van de leden nodig. Dit betekent mede dat de discussie, gevoerd in de voorbereidende vergadering, niet nogmaals wordt gevoerd in de overlegvergadering of het besluitvormende deel. Om deze reden wordt door de projectgroep een duidelijk preadvies opgesteld om daarmee de decaan ook tijdig te informeren, zodat hij zich voor kan bereiden op de te komen vragen vanuit de UMC-Raad.

De vastlegging van de UMC-Raad vergaderingen wordt verschaft door de seniorsecretaresse, onder verantwoordelijkheid van de adviseur. Van iedere voorbereidende vergadering wordt een gedetailleerd verslag gemaakt die naar de UMC-Raadsleden wordt verzonden. In de eerstvolgende voorbereidende vergadering wordt de verslaglegging vastgesteld. Ook wordt van iedere

overlegvergadering een verslag gemaakt welke naar de UMC-Raadsleden én Raad van Bestuur wordt verzonden. In de eerstvolgende overlegvergadering wordt deze verslaglegging vastgesteld.

Bij de vastlegging wordt een onderscheid gemaakt tussen openbare en niet-openbare verslagen. Een deel van de vergaderingen van de UMC-Raad zijn openbaar en de stukken behorende tot deze vergaderingen zijn als gevolg hiervan ook openbaar en worden na te zijn vastgesteld gepubliceerd. Hiernaast is een deel van de vergaderingen van de UMC-Raad niet openbaar, doordat er onderwerpen vertrouwelijk in worden behandeld. De bijbehorende stukken zijn vertrouwelijk. Door elk van de UMC-Raadsleden wordt, bij de start van zijn werkzaamheden voor de UMC-Raad, een geheimhoudingsverklaring getekend. Met deze geheimhoudingsverklaring is elk UMC-Raadslid verplicht tot geheimhouding van al hetgeen waarvan hij kennis draagt uit hoofde van zijn UMC-Raad lidmaatschap en zijn functie, activiteiten of werkzaamheden ten behoeve van de UMC-Raad. Deze verplichting geldt ook na opzegging of eindiging van het UMC-Raad lidmaatschap of van zijn arbeidsovereenkomst bij het Radboudumc.

2.4.4 Scholing

In de breedte van de UMC-Raad zijn er in het verleden en hedendaags verschillende trainingen die door de UMC-Raadsleden of het secretariaat UMC-Raad gevolgd (kunnen) worden, namelijk:

- Een jaarlijkse training ‘effectief schrijven’ voor de UMC-Raadsleden welke werd gegeven door Radboud into Languages in de periode 2010-2014.
- OER-training aan de studentleden OLC’s en de studentleden FSR welke werd gegeven door de adviseur in de periode 2016-2018.
- De seniorsecretaresse volgt eenmaal per jaar een, binnen het Radboudumc aangeboden, ICT-training. De certificaten zijn jaarlijks opgenomen in het personeelsdossier.
- De adviseur draagt voor eigen rekening zorg voor haar permanente educatie door het volgen van voornamelijk juridische cursussen (8 tot 10 per jaar). De certificaten zijn jaarlijks opgenomen in het personeelsdossier.

Voor nieuwe leden vindt er geen speciale of specifieke training plaats om hen in te werken binnen de UMC-Raad. Wanneer medewerkers hun intrede doen in de UMC-Raad vindt er wel een gesprek met de voorzitter en adviseur van de UMC-Raad plaats om alles omtrent de UMC-Raad duidelijk uit te leggen. Hierin worden de verwachtingen van UMC-Raadsleden besproken, de lijnen worden in kaart gebracht en de richting die de UMC-Raad op wil gaan wordt besproken.

2.5 Taken UMC-Raad

Zoals eerder benoemd is de UMC-Raad geen zuiver adviesorgaan, maar heeft hij ook instemmingsrechten (Sorgdrager, 2002, p. 11). Hieronder worden de twee rechten, die toebedeeld zijn aan de UMC-Raad, nader toegelicht met de bijbehorende taken van de UMC-Raad. Het uitoefenen van de medezeggenschapstaak van de UMC-Raad is conform de WHW, behalve de taken die al zijn toebedeeld aan de OR (Sorgdrager, 2002, p.14).

<u>Instemmingsrechten</u>

De UMC-Raad heeft instemmingsrecht voor elk voorgenomen besluit van de Raad van Bestuur inzake, zoals bepaald in het Reglement UMC-Raad:

- Het bestuurs- en beheersreglement in het UMC;

  Het algemene beleid met betrekking tot onderwijs en onderzoek.
- Het beleidsplan met betrekking tot wetenschappelijk onderzoek;

  De wijze waarop de kwaliteit van onderzoek wordt bewaakt en de kwaliteitszorg wordt uitgevoerd, alsmede de wijze waarop de kwaliteit van onderwijs, onderzoek, patiëntenzorg en opleiding in onderlinge samenhang wordt bewaakt en de kwaliteitszorg wordt uitgevoerd.
- Het onderwijs- en examenreglement;

  Het beleidsplan met betrekking tot wetenschappelijk onderwijs;

  De wijze waarop de kwaliteit van onderwijs wordt bewaakt en de kwaliteitszorg wordt uitgevoerd.
- Het beleid met betrekking tot studenten en de studentenvoorzieningen in het UMC.

De stemming inzake de bovenstaande onderwerpen wordt besloten door een gewone meerderheid van stemmen binnen de UMC-Raad. De stemming wordt, in principe, mondeling verricht. Wanneer er door twee of meer UMC-Raadsleden wordt verlangd schriftelijk te stemmen wordt er schriftelijk gestemd. Deze schriftelijke stemmingen zijn geheim.

Er zijn een aantal bijzondere stemverhoudingen binnen de UMC-Raad. Ten eerste geldt dat, wanneer er wordt gestemd over onderwerpen die primair betrekking hebben op het onderwijs, aan de stem van een studentlid een zodanig gewicht toegekend wordt dat de stemmen van de studentleden tezamen een gelijk gewicht hebben als de stemmen van de overige UMC-Raadsleden. Ten tweede geldt dan, wanneer er wordt gestemd over zaken die betrekking hebben op studentzaken, aan de stem van een studentlid een zodanig gewicht wordt toegekend dat de studentleden tezamen anderhalf keer het gewicht hebben van de overige UMC-Raadsleden. Ten derde kan de UMC-Raad slechts besluiten nemen indien meer dan de helft van zijn leden, zijnde stemgerechtigde leden (achttien raadsleden plus zes studentleden), aanwezig is. Tot slot kan de UMC-Raad geen besluiten

nemen ten aanzien van de onderwijs- en studentzaken indien er geen van de studentleden aanwezig is.

Adviesrechten

De UMC-Raad wordt door de Raad van Bestuur in de gelegenheid gesteld om advies uit te brengen over, zoals bepaald in het Reglement UMC-Raad:

- Een voorgenomen besluit met betrekking tot een belangrijke organisatiewijziging voor zover het betreft de inrichting van het UMC voor zover deze onmiddellijk de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek, alsmede onderwijs, onderzoek, opleiding en patiëntenzorg in onderlinge samenhang, dan wel de inrichting van de daaraan verbonden examens betreft;
- De benoeming en ontslag van leden van de Raad van Bestuur.

De verzoeken van de Raad van Bestuur om instemming of advies ten aanzien van een voorgenomen dienen schriftelijk te worden aangeleverd door de UMC-Raad.

De UMC-Raad heeft ook nog een aantal overige bevoegdheden, zoals bepaald in het Reglement UMC-Raad:

- Het advies van de Raad van Bestuur aan het College van Bestuur met betrekking tot de procedure en benoeming van een hoogleraar, alsmede besluiten tot de procedure en benoeming tot een opleidingsdirecteur of een wetenschappelijk directeur van een onderzoeksinstituut, kan niet geschieden dan nadat daarover overleg met de UMC-Raad is gevoerd;
- De UMC-Raad is bevoegd uit eigen beweging, te noemen **ongevraagd advies**, of op verzoek van de Raad van Bestuur advies uit te brengen, te noemen **gevraagd advies**, voorstellen te doen en standpunten in te nemen ten aanzien van alle aangelegenheden met betrekking tot onderwijs, onderzoek en opleiding alsmede onderwijs, onderzoek, opleiding en patiëntenzorg in onderlinge samenhang, behoudens waar dit tot het takengebied van de OR behoort;
- De Raad van Bestuur verschaft de UMC-Raad tijdig alle inlichtingen die deze voor de uitoefening van zijn bevoegdheden redelijkerwijze nodig heeft. De Raad van Bestuur verstrekt de inlichtingen bij voorkeur schriftelijk, en bij voorkeur minimaal een week voorafgaande aan de voorbereidende vergaderingen van de UMC-Raad.

De UMC-Raad kan dus gevraagd en ongevraagd aan de Raad van Bestuur adviseren over zaken die betrekking hebben tot onderwijs, onderzoek en opleiding en patiëntenzorg al dan niet in onderlinge samenhang. De uitgaande adviezen van de UMC-Raad naar de Raad van Bestuur zijn niet bindend wat

inhoudt dat de Raad van Bestuur de adviezen niet over hoeft te nemen. De UMC-Raad heeft geen mogelijkheid om te bepalen of zijn adviezen daadwerkelijk worden overgenomen en/of worden geïmplementeerd. De UMC-Raad heeft een doelstelling met zijn adviesfunctie. Enerzijds wil hij dat zijn adviezen, die zijn gericht op inhoudelijke en strategische onderwerpen, altijd terugkomen in de besluitvorming van de Raad van Bestuur. Anderzijds wil hij met zijn adviezen, die zijn gericht op het attenderen van de Raad van Bestuur op bepaalde problemen of ontwikkelingen, de kennis van de Raad van Bestuur verrijken. In beide gevallen wil de UMC-Raad dat zijn adviezen ten alle tijden terecht komen bij de gehele Raad van Bestuur.

Zoals eerder benoemd is het wenselijk voor het optimaal functioneren van advies cyclus dat de Raad van Bestuur zijn stukken drie weken voor de overlegvergadering, dus twee weken voor een voorbereidende vergadering, aanlevert aan de UMC-Raad wanneer hij dit bespreekbaar wil maken. Over deze aangereikte stukken of zaken wordt gevraagd advies gegeven door de UMC-Raad. Zoals hierboven beschreven staat geeft de UMC-Raad gevraagde adviezen over belangrijke organisatie- en beleidswijzigingen voor zover dit O&O&O betreft, maar ook adviezen omtrent benoemingen van hoogleraren. Zaken waar de Raad van Bestuur geen stukken voor aanlevert of op de agenda zet bij de UMC-Raad worden gezien als ongevraagd advies binnen dit onderzoek.

2.6 Conclusie

In dit hoofdstuk is een antwoord geformuleerd op de eerste deelvraag binnen dit onderzoek. De UMC-Raad is opgezet vanuit twee wetten, namelijk de WOR en de WHW. Verder zijn voor de opbouw van de UMC-Raad ook de Structuurregeling van de KUN en de Structuurregeling van het UMC St. Radboud van belang. De UMC-Raad is één van de vijf medezeggenschaps- en adviesraden binnen het Radboudumc, hierbinnen is hij de enige raad die zich richt op O&O&O. Om zich hier op te richting heeft de UMC-Raad een tweetal taken die hij uit moet voeren, namelijk een instemmings- en een adviestaak. Deze taken voert de UMC-Raad uit met een gezelschap van 26 leden met in totaal 24 stemmen. Hierbinnen is een onderscheid te maken tussen verschillende kiesgroepen, de belangrijkste scheiding binnen de samenstelling is te maken tussen de raadsleden en de studentleden. Voor het uitvoeren van de instemmings- en adviestaak maakt de UMC-Raad gebruik van een gestructureerde werkwijze. Binnen elk van de elf vergadercycli per jaar vinden drie plenaire vergaderingen plaats, te noemen de voorbereidende, overleg- en besluitvormende vergadering. De voorbereidende en besluitvormende vergadering zijn interne vergaderingen, aan de overlegvergadering neemt ook de Raad van Bestuur deel. Dit hoofdstuk is opgezet aan de hand van het rapport van Sorgdrager (2002).

Tot slot is te concluderen dat de UMC-Raad binnen het Radboudumc een afwijkende regelgeving heeft wanneer wordt gekeken naar de andere O&O- en faculteitsraden binnen andere

UMC's in Nederland. Dit komt voornamelijk naar voren wanneer er wordt gekeken naar de samenstelling en werkwijze van overige O&O- en faculteitsraden.

3. Theoretisch kader

3.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk zijn de relevante wet- en regelgeving, de verschillende medezeggenschapsraden binnen het Radboudumc en de opbouw en taken van de UMC-Raad in kaart gebracht. In dit hoofdstuk wordt onderzocht wat er, vanuit de literatuur, bekend is over het begrip doorwerking, welke factoren dit begrip kunnen beïnvloeden en de beïnvloedbaarheid van deze factoren door de UMC-Raad. Aan de hand hiervan wordt beoogd een theoretisch model te ontwikkelen waarmee de empirie kan worden onderzocht.

In de literatuur is geen onderzoeksmodel voorhanden. Dit komt doordat er nog geen onderzoek is gedaan naar de doorwerking van adviezen van een medezeggenschapsorgaan van een UMC op het gebied van O&O&O. In het verleden is er echter wel onderzoek gedaan naar de doorwerking van beleidsadviezen (in het Nederlands openbaar bestuur) (Bekkers et al., 2004; Putters et al., 2004), de doorwerking van monitoring (De Kool, 2007) en de doorwerking van aanbevelingen van inspecties (Van der Palen, 2012). Deze literatuur verschilt van de context waarin de UMC-Raad functioneert. Om deze reden wordt de literatuur uit deze onderzoeken aangepast aan de context van de UMC-Raad binnen dit onderzoek, op deze wijze kan er worden onderzocht wat de doorwerking van de gevraagde en ongevraagde adviezen van de UMC-Raad is.

'Wat dat betreft kan een adviestraject worden vergeleken met een vliegtuiglanding. Voor een veilige landing moet het vliegtuig technisch goed in elkaar zitten en mogen er geen onderdelen ontbreken. Er is deskundig personeel in het vliegtuig en in de cockpit nodig om het vliegtuig vervolgens te laten vliegen en naar de plaats van bestemming te brengen. Tevens moet duidelijk zijn waar het vliegtuig mag en kan landen en waar niet en wat de verkeersregels tussen cockpit, luchtverkeersleiding en andere vliegtuigen in het luchtruim zijn. Ter plaatse is luchtverkeersleiding nodig die het vliegtuig met gevoel voor actuele weersomstandigheden en precieze planning van de landen van achtereenvolgende vliegtuigen bij de juiste en beschikbare 'gate' brengt, waar grondpersoneel klaar staat om de vracht te verschepen' (Putters et al., 2004, p. 17).

Wat Putters et al. (2004) concreet met de bovenstaande metafoor bedoelen wordt duidelijk in het verloop van dit hoofdstuk aan de hand van de volgende opbouw. In paragraaf 3.2 wordt onderzocht wat er bekend is over het begrip doorwerking, hier wordt een antwoord gegeven op de *tweede deelvraag* van dit onderzoek. Hiervoor wordt het concept doorwerking geduid (subparagraaf 3.2.1). Daarna zullen de benaderingen van doorwerking in ogenschouw worden genomen (subparagraaf 3.2.2). Tot slot worden de verschillende vormen die doorwerking kan aannemen in kaart gebracht

(subparagraaf 3.2.3). In paragraaf 3.3 wordt onderzocht welke factoren doorwerking beïnvloeden, hier wordt een antwoord gegeven op de *derde deelvraag* van dit onderzoek. In deze paragraaf worden de kenmerken van de adviezen (subparagraaf 3.3.1), de behoeften van de Raad van Bestuur (subparagraaf 3.3.2), de organisatie van de UMC-Raad (subparagraaf 3.3.3), de interactie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur (subparagraaf 3.3.4), de presentatie en 'nazorg' van het advies (subparagraaf 3.3.5) en de institutionele kenmerken van het adviseringsveld (subparagraaf 3.3.6) besproken. In paragraaf 3.4 wordt de beïnvloedbaarheid van deze factoren door de UMC-Raad in kaart gebracht, hier wordt een antwoord gegeven op de *vierde deelvraag* van dit onderzoek. In paragraaf 3.5 volgt de conclusie van dit hoofdstuk.

3.2 Doorwerking

3.2.1 Concept doorwerking

Het begrip doorwerking lijkt een redelijk eenvoudig begrip, het wordt in de literatuur vaak gekoppeld aan het gebruik (in het Engels: utilization) van informatie (De Kool, 2007, p. 46). Er moet echter worden geconcludeerd dat er weinig consensus bestaat over het begrip (Bekkers et al., 2004; Halffman & Hoppe, 2004; Putters et al., 2004). Ten aanzien van het begrip doorwerking bestaat geen eenduidige definitie (Universiteit van Tilburg/ Berenschot, 2004, p. 19; Hoppe, 2008). Doorwerking is een begrip dat lastig is te conceptualiseren, Webber (1991-1992, p. 15) beschouwt doorwerking ook wel als: '*ambiguous, amorphous, incremental, and meandering*'. Om uitspraken te kunnen doen over het functioneren van de UMC-Raad is het echter wel van belang dat het conceptualiseren van het begrip doorwerking gebeurd, doordat de doorwerking van adviezen een indicatie kan geven voor het functioneren van de UMC-Raad. Bekkers et al. (2004) komen met een definitie, voor het begrip doorwerking, dat wel voor eenduidigheid lijkt te zorgen, namelijk: *'De effecten die optreden ten gevolgen van adviezen'.*

De adviezen die worden gegeven door adviescolleges in het Nederlands openbaar bestuur kunnen op deze manier makkelijker worden gekoppeld aan adviezen die worden gegeven door een medezeggenschapsraad in een UMC door deze definitie. Er dient echter nog wel gekeken te worden naar wat de effecten van adviezen zijn die kunnen optreden bij een medezeggenschapsraad in een UMC, voor wie de adviezen van een medezeggenschapsraad zijn bedoeld en wat de vorm van de adviezen is. Het blijkt dat er nog veel verschillende factoren meespelen in het gebruik van de adviezen, hoe de Raad van Bestuur de adviezen overneemt en hoe deze uiteindelijk worden geïmplementeerd. Doorwerking kan een aantal verschillende vormen aannemen (Bekkers et al., 2004). Om deze vormen van doorwerking uiteindelijk toe te kunnen passen dient eerst een onderscheid gemaakt te worden tussen drie benaderingen die de mate en wijze van doorwerking verklaren. Deze drie benaderingen worden in de volgende subparagraaf beschreven.

3.2.2 Benaderingen van doorwerking

In deze subparagraaf worden de verschillende benaderingen die de mate en wijze van doorwerking verklaren en inzicht geven waarom er op een bepaalde manier gebruik gemaakt wordt van adviezen toegelicht. Er zijn twee benaderingen die zowel door Bekkers et al. (2004) en De Kool (2007) worden onderscheiden, namelijk de rationele en politieke benadering. De Kool (2007) voegt hieraan nog de culturele benadering toe.

De rationele benadering stelt dat processen vrijwel altijd volgtijdelijk en lineair verlopen (Bekkers et al., 2004, p. 12). Naarmate een probleem wordt gesignaleerd wordt in eerste instantie gereageerd met een aantal alternatieve maatregelen. Hierbij wordt uiteindelijk het alternatief gekozen met de optimale kosten/batenverhouding. De advisering is binnen de rationele benadering objectief en waardevrij (Bekkers et al., 2004, p. 12-13). Om deze reden kan de advisering behulpzaam zijn bij de politieke besluitvorming zonder er onderdeel van te zijn. De rationele benadering heeft volgens Bekkers et al. (2004) een tweetal voordelen, namelijk dat het helderheid van de formulering verschaft en dat er een duidelijke plaats is voor kennis in het proces. Zij stellen echter ook dat de benadering een tweetal nadelen heeft, namelijk dat de fasering in de praktijk niet altijd verloopt zoals het model veronderstelt en dat de kennis niet volgtijdelijk wordt geproduceerd en benut.

De uitwerking van de rationele benadering door Bekkers et al. (2004) wordt door De Kool (2007) ondersteund. Hij stelt dat er een aantal veronderstellingen ten grondslag liggen aan deze benadering. Binnen de rationele benadering neemt de ontvanger van de adviezen deze direct over en gebruikt de adviezen doelgericht. Ook is de informatiebehoefte van de ontvanger helder en eenduidig voor de opdrachtgever. Op deze wijze kan de informatie direct gebruikt worden door de ontvanger. Hierdoor kan doorwerking worden opgevat als lineair proces van de adviezen en het gebruik ervan (De Kool, 2007, p. 47-48). De Kool (2007, p. 48) geeft hiervoor een aantal kritische succesfactoren, namelijk: betrouwbaarheid, relevatie, doelgerichtheid en bruikbaarheid. Deze succesfactoren zijn bepalend voor de mate van doorwerking van de adviezen (De Kool, 2007, p. 49). Hij stelt hierbij een verwachtingspatroon op voor de rationele benadering: *'De verwachting is dat hoe betrouwbaarder, relevanter, doelgerichter en bruikbaarder adviezen zijn, des te groter de doorwerking van het advies. Deze doorwerking zal neerslaan in standaardisatie, formalisering en/of centralisatie'* (De Kool, 2007, 51).

De politieke benadering wordt meer gezien als een realistische benadering dan de, op het oog, perfecte rationele benadering (Bekkers et al., 2004; De Kool, 2007). De grenzen tussen politiek, bestuur en maatschappij zijn meer fluïde dan in het rationele model (Bekkers et al., 2004, p. 13). De nadruk komt er meer op te liggen dat kennis en informatie in de vorm van adviezen wordt gebruikt in een

beleidsarena. De adviezen worden voor specifieke belangen door actoren getracht gebruikt te worden in onderhandelingen om hun eigen machtspositie te versterken. Op deze wijze worden zij onderdeel van een politieke strijd en staan hier niet boven, zoals verondersteld in de rationele benadering (Bekkers et al., 2004, p. 14). Ook Kingdon (1984) heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de politieke benadering met zijn stromenmodel. In dit model wordt verklaard hoe agendavorming plaatsvindt en hoe problemen aan alternatieven worden gekoppeld. In het stromenmodel worden adviezen strategisch wel of niet gebruikt, dit hangt af van het versterken van de machtspositie van de actor of niet (Kingdon, 1984). Dit kan worden gezien als de doorwerking van adviezen. Hij stelt dat beleid tot stand komt wanneer drie stromingen samenkomen tot een 'window of opportunity', namelijk: problemen, oplossingen en politiek gedrag. De doorwerking van adviezen is in het stromenmodel relatief onvoorspelbaar (Bekkers et al., 2007, p. 14), wat dus ook geldt binnen de politieke benadering.

Volgens De Kool (2007, p. 52) liggen aan de politieke benadering een aantal veronderstellingen ten grondslag. In eerste instantie wordt er binnen deze benadering meer aandacht besteed aan de gebruikers van de adviezen en dat er ook verschillende belangen aan deze gebruikers te koppelen zijn. De adviezen worden alleen maar gebruikt door de gebruiker wanneer dit zijn positie versterkt of handhaaft. Ook stelt hij dat de gebruikers alleen maar strategisch gedrag vertonen om dit te bewerkstelligen. Tot slot geldt vanuit de politieke benadering dat doorwerking geen lineair maar een onvoorspelbaar proces is (De Kool, 2007, p. 52). De Kool (2007, p. 53) geeft een aantal kritische succesfactoren van doorwerking binnen de politieke benadering, namelijk: toegang, vertrouwen, belangen en concurrentie. Deze succesfactoren zijn bepalend voor de mate van doorwerking van adviezen (De Kool, 2007, p. 54). Hij stelt hierbij een verwachtingspatroon op voor de politieke benadering: *'De verwachting is dat hoe toegankelijker het advies is, hoe meer vertrouwen het advies oproept, hoe dichter het advies staat bij de gevestigde belangen en hoe belangrijker het advies is voor de uitvoering van de eigen taken, des te groter de doorwerking van het advies. Deze doorwerking zal neerslaan in sanctionering, politisering en/of monopolisering'* (De Kool, 2007, p. 56).

De culturele benadering wordt door De Kool (2007), naast de rationele en politieke benadering, onderscheiden. Hiervoor liggen volgens De Kool (2007, p.57) een aantal veronderstellingen ten grondslag. In eerste instantie vindt doorwerking plaats wanneer het advies van betekenis is voor het handelen van de betreffende actor. Dit betreft onder andere het aspect dat actoren binnen verschillende culturele-institutionele settings opereren. Hierbinnen ontstaan gedragsregels die in grote mate het gedrag van de actor bepalen. Ook fungeren adviezen niet primair als informatiebron maar als zingevingsbron. Hiernaast wordt gesteld dat informatievergaring en –uitwisseling een symbolische of rituele betekenis heeft. Tot slot kan worden gesteld dat doorwerking, als gevolg van

routines, procedures en regels, een zeker voorspelbaar verloop heeft (De Kool, 2007, p. 57-58). De Kool (2007, p. 58) geeft een aantal kritische succesfactoren van doorwerking binnen de culturele benadering, namelijk: instrument, herkenbaarheid, referentiekader en interacties. Deze succesfactoren zijn bepalend voor de mate van doorwerking van adviezen (De Kool, 2007, p. 59). Hij stelt hierbij een verwachtingspatroon op voor de culturele benadering: *'De verwachting is dat hoe betekenisvoller, herkenbaarder, en interactiever adviezen zijn en hoe meer het advies aansluit op de referentiekaders van de betrokken partijen, des te groter de doorwerking van het advies. Deze doorwerking zal neerslaan in ritualisering, convergentie en/of uniformering'* (De Kool, 2007, p. 61).

In deze subparagraaf zijn de drie benaderingen, namelijk de rationele, politieke en culturele benadering toegelicht. Deze benaderingen verklaren de wijze en mate van doorwerking en geven inzicht waarom er op een bepaalde manier gebruikt wordt gemaakt van adviezen. In de volgende subparagraaf wordt een overzicht gegeven van de verschillende vormen van doorwerking waarbij een koppeling wordt gemaakt met de bovenstaande benaderingen.

3.2.3 Vormen van doorwerking

In deze subparagraaf worden de verschillende vormen die doorwerking aan kan nemen toegelicht. Bekkers et al. (2004, p. 24) onderscheiden vier vormen van doorwerking, namelijk: instrumentele doorwerking, agenderende doorwerking, politiek-strategische doorwerking en conceptuele doorwerking.

De instrumentele doorwerking is door Bekkers et al. (2004, p. 24) omschreven als: *'Het advies leidt tot een directe verandering van gedrag van individuen of organisaties in lijn met de aanbevelingen van het advies'*. De instrumentele doorwerking gaat ervan uit dat adviezen rechtstreeks worden overgenomen. Deze vorm van doorwerking komt echter in de praktijk niet vaak voor, hiervoor zijn twee redenen volgens Bekkers et al. (2004, p. 25). Ten eerste zullen de adviezen nooit perfect aansluiten bij de wensen van de opdrachtgever. Ten tweede zal de concurrentie van andere actoren en afdelingen in de organisatie toenemen wanneer de adviesgever zich gaat bemoeien met inhoudelijk processen. Hiernaast geeft Van der Palen (2012, p. 32) nog een derde reden. Een adviesgever wordt vaak ingeroepen om op strategisch niveau advies te geven. De rol van de adviesgever is dan niet instrumenteel advies geven (Bekkers et al., 2004, p. 25; Van der Palen, 2012, p. 32).

De instrumentele doorwerking wordt verklaard vanuit de rationele benadering waarbij ook wordt gesteld dat adviezen rechtstreeks worden overgenomen door de opdrachtgever. Dit komt doordat de politieke belangen geen rol spelen in het proces.

De conceptuele doorwerking is door Bekkers et al. (2004, p. 24) omschreven als: *'Het advies heeft verandering in de kennis, opvattingen of causale redeneringen van individuen of organisaties tot gevolg'.* De conceptuele doorwerking gaat niet primair om het overnemen van adviezen, maar het gaat erom dat er nieuwe perspectieven worden geboden. Hierdoor wordt het mogelijk om tegenstellingen tussen verschillende actoren te overbruggen. Een belangrijke veronderstelling is dat er sprake is van probleemverrijking (De Kool, 2007, p. 23). Bekkers et al. (2004, p. 25) stellen dat deze vorm van doorwerking de belangrijkste ervaren vorm is. De conceptuele doorwerking is lastiger te meten dan de instrumentele doorwerking, waar de effecten van een advies direct zichtbaar zijn. Bij conceptuele doorwerking duurt het relatief lang voordat de effecten van een advies zichtbaar zijn, ook zijn de effecten minder duidelijk zichtbaar (Bekkers et al., 2004, p. 25-26).

De conceptuele doorwerking wordt verklaard vanuit de rationele, politieke en culturele benadering. De probleemverrijking kan zowel een rationele , politieke of culturele functie (De Kool, 2007, p. 23).

De agenderende doorwerking is door Bekkers et al. (2004, p. 24) omschreven als: *'Als gevolg van het advies wordt een nieuw onderwerp of thema onderwerp van het maatschappelijke of politieke debat; het advies heeft een agenderende functie'.* De agenderende doorwerking gaat ervan uit dat adviezen niet direct worden overgenomen, maar dat zij worden gebruikt om een thema op de agenda te zetten.

De agenderende doorwerking wordt verklaard vanuit de politieke benadering waarbij adviezen niet direct worden overgenomen maar er verschillende mogelijkheden zijn om gebruik te maken van aanbevelingen.

De politiek-strategische doorwerking is door Bekkers et al. (2004, p. 24) omschreven als: *'Het advies wordt gebruikt om de machtspositie van één of enkele spelers te versterken om op deze wijze de politieke doelen te kunnen bereiken'*. De politiek-strategische doorwerking gaat ervan uit dat adviezen worden gebruikt door actoren voor de versterking van de machtsposities in het debat (Bekkers et al., 2004, p. 26). Zij stellen ook dat deze vorm van doorwerking veelvuldig wordt gebruik, voornamelijk wanneer het advies een bepaald beleid ondersteunt, waardoor het een legitimerende functie krijgt. Hiernaast is deze vorm van doorwerking vaak minimaal zichtbaar in de praktijk, nog minder dan de conceptuele doorwerking (Bekkers et al., 2004, p. 26).

De politiek-strategische doorwerking wordt verklaard vanuit de politieke benadering waarbij ook wordt gesteld dat adviezen voor de machtspositie van actoren wordt gebruikt. Er worden politieke keuzes gemaakt voor het grootste eigen gewin (Bekkers et al., 2004; De Kool, 2007).

In deze subparagraaf zijn de vier vormen van doorwerking, namelijk de instrumentele, conceptuele, agenderende en politiek-strategische doorwerking toegelicht. Hierbij is, per vorm van doorwerking, een koppeling gemaakt naar de drie benaderingen die in subparagraaf 3.2.2 zijn behandeld.

In bovenstaande paragraaf is het begrip doorwerking nader toegelicht. In eerste instantie is het concept omtrent doorwerking gegeven. Hierop volgend zijn de drie benaderingen doorwerking vanuit waar de verschillende vormen van doorwerking zijn toegelicht. In de volgende paragraaf wordt een overzicht gegeven van de factoren die de doorwerking beïnvloeden, waarna een theoretisch model wordt opgesteld om toe te kunnen passen op de empirie.

3.3 Factoren die doorwerking beïnvloeden

In de vorige paragraaf is het concept doorwerking uitgelicht met de drie benaderingen vanuit waar de verschillende vormen van doorwerking konden worden verklaard. Deze paragraaf dient een inzicht te geven in de factoren die de doorwerking van adviezen beïnvloeden en deze samenvoegen tot een theoretisch model. Aan de hand van dit theoretische model is het mogelijk om de empirie te onderzoeken. Deze dient te worden ontwikkeld, omdat er nog nooit een onderzoek is verricht naar de effectiviteit en efficiëntie van de adviezen van een medezeggenschapsorgaan binnen een UMC op het gebied van O&O&O. De theorie van Bekkers et al. (2004), welke als leidraad dient binnen dit hoofdstuk, verschilt in context met dit onderzoek. Zij hebben onderzoek verricht naar de doorwerking van strategische beleidsadvisering bij Nederlandse Adviesraden. De context van deze Adviesraden verschilt van de context van de UMC-Raad, waar een Adviesraad adviseert op ministerieel niveau adviseert de UMC-Raad op Radboudumc-breed niveau op het gebied van O&O&O. Om deze reden dienen de factoren van Bekkers et al. (2004) te worden omgezet naar de context van de UMC-Raad. Het theoretisch model dat wordt opgesteld is dus toegespitst op de context van de UMC-Raad.

Vanuit de rationele benadering zullen de adviezen van de UMC-Raad direct door de Raad van Bestuur van het Radboudumc worden overgenomen, omdat hij er vertrouwen in heeft dat dit de organisatie naar een hoger niveau tilt. De doorwerking van de adviezen zal dan honderd procent moeten zijn. Zoals Bekkers et al. (2004) en De Kool (2007) stelden komt deze perfecte rationele benadering in de praktijk niet voor. De politieke en culturele benaderingen maken duidelijk dat er andere belangen spelen die zorgen voor discrepantie tussen de adviesgever en de ontvanger van het advies. Dit zorgt ervoor dat de doorwerking van adviezen geen honderd procent zal bedragen. Ook moet er rekening gehouden worden dat de UMC-Raad, naast het gevraagde advies, ook ongevraagd advies aan de Raad van Bestuur geeft. Dit kan ook advies zijn dat de Raad van Bestuur onderop de stapel legt en niet meer naar omkijkt. Er zijn dus verschillende factoren die bepalen dat de Raad van Bestuur het advies van de UMC-Raad niet altijd overneemt.

Voor de hieronder genoemde factoren geldt niet dat ze doorwerking garanderen, of dat doorwerking onmogelijk is wanneer er niet aan wordt voldaan (Bekkers et al., 2004, p. 38). Er kan over het algemeen wel worden gesteld dat wanneer er verstandig met de factoren wordt omgegaan dit de doorwerking in positieve zin beïnvloed. Bekkers et al. (2004) onderscheiden zes factoren die van invloed zijn op de doorwerking van adviezen, namelijk: kenmerken van het advies, behoeften van de ontvangers, organisatie van de Adviesraden, interactie tussen Adviesraad en doelgroep(en), presentatie en 'nazorg' van het advies en institutionele kenmerken van het veld van de Raad van Bestuur. Om het toe te passen op de specifieke context van dit onderzoek wordt hierna gesproken van 'Raad van Bestuur' in plaats van 'ontvanger' en 'UMC-Raad' in plaats van 'Adviesraad'.

3.3.1 Kenmerken van het advies

De kenmerken van een advies zijn van grote invloed op de doorwerking van de adviezen (Bekkers et al., 2004, p. 38). Binnen deze factor gaat het om de kenmerken die aan het advies zijn gerelateerd, voornamelijk aan de toegankelijkheid van het advies. Dit zijn onder andere: de leesbaarheid en vormgeving van het advies, de kwaliteit van het advies en het type advies (Bekkers et al., 2004, p. 40-41).

De leesbaarheid en vormgeving van het advies dragen bij aan de toegankelijkheid van het advies en hebben dus een positieve relatie tot de doorwerking hiervan. Er kan worden verwacht dat een betere leesbaarheid en vormgeving van een advies een hogere doorwerking als gevolg heeft (Bekkers et al., 2004, p. 40).

De kwaliteit van het advies draagt ook bij aan de toegankelijkheid van het advies en is van belang voor de doorwerking. Onder de kwaliteit van een advies wordt tenminste verstaan dat het moet voldoen aan puur wetenschappelijke criteria. Hieronder wordt verstaan de betrouwbaarheid en geldigheid van het advies door de inhoudelijke juistheid hiervan, en de onderbouwing en grondigheid die ten grondslag ligt aan het advies. Er kan worden verwacht dat een betere kwaliteit van een advies een hogere doorwerking als gevolg heeft (Bekkers et al., 2004, p. 40).

Het type advies draagt ook bij aan de toegankelijkheid van het advies en heeft een grote invloed op de doorwerking. Onder het type advies valt de concreetheid hiervan, naarmate een advies concreter is de kans op doorwerking groter. Ook heeft advies dat is gericht op de inhoud van lopende zaken binnen een organisatie een grotere kans op doorwerking dan advies dat is gericht op de organisatie. Dit laatste type advies stuit doorgaans op meer weerstand. Er kan dus worden verwacht dat wanneer een advies concreter is en meer gericht op de inhoud er een grotere kans is op doorwerking (Bekkers et al., 2004, p. 40).

3.3.2 Behoeften van de Raad van Bestuur

De behoeften van de Raad van Bestuur is eveneens een belangrijke factor voor de doorwerking van de adviezen (Bekkers et al., 2004, p. 41). Hierbij is opvallend dat uit onderzoek naar voren komt dat de gevraagde adviezen van een raad per definitie **niet** meer doorwerking kennen dan ongevraagde adviezen. Dit spreken Putters et al. (2004, p. 55) tegen, zij geven aan dat ongevraagde adviezen in mindere mate van reactie worden voorzien. Het is van groot belang dat er rekening wordt gehouden met twee kenmerken binnen deze factor, namelijk: afstemming van het advies op het probleem en de organisatiecultuur.

De afstemming van het advies op de behoeften van de Raad van Bestuur is van invloed op de doorwerking van adviezen. Het is voor de UMC-Raad van belang dat goed inzicht wordt verkregen in de behoeften en verwachtingen omtrent zijn adviezen, dit zorgt ervoor dat adviezen relevant, doelgericht en bruikbaar zijn voor de Raad van Bestuur, wat leidt tot meer doorwerking (Bekkers et al., 2004; De Kool, 2007). Hierbij dient rekening gehouden te worden met het relatieve aandachtsmodel dat wordt beschreven door Akkerman en De Vries (2008, p. 73). Zij beschrijven dat wanneer het ene probleem op de agenda komt, een ander probleem dat niet op de agenda staat verwaarloosd. De behoeften van de Raad van Bestuur zullen meer uitgaan naar adviezen over problemen die al enige tijd verwaarloosd worden dan op de adviezen over problemen die relatief vaak op de agenda staan. Hiernaast is het van belang dat er voldoende flexibiliteit in de adviescapaciteit zit, zodat hij op onvoorziene behoeften in kan spelen. Ook is de timing van een advies cruciaal (Bekkers et al., 2004, p. 49; Putters et al. 2004). Hierbij is te stellen dat de timing van adviezen een aantal dimensies kent. Ten eerste gaat het over de timing ten opzichte van het proces: een advies komt te vroeg indien er nog geen enkel initiatief is, een advies komt te laat wanneer er al beleid is gemaakt. Ten tweede wordt het belang van 'koppeling' benadrukt. Wanneer het advies kan worden gekoppeld aan een belangrijk strategisch (visie)document is de doorwerking maximaal. Ten derde wordt gesteld dat sommige periodes in een jaar meer geschikt zijn om een belangrijk advies te presenteren dan andere periodes (Bekkers et al., 2004, p. 49). Tot slot is de hoeveelheid adviezen een belangrijk punt. Wanneer een UMC-Raad te veel adviezen aan de Raad van Bestuur geeft is het mogelijk dat er een verzadigingseffect optreedt. Echter is het ook mogelijk dat wanneer hij te weinig adviezen geeft de zichtbaarheid als belangrijk orgaan in gevaar komt (Bekkers et al., 2004, p. 41-42).

De organisatiecultuur waarbinnen advisering plaatsvindt is ook van belang op de doorwerking van adviezen. De organisatiecultuur heeft te maken met de relatie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur. Het gaat hierbij over de mate waarin overeenstemming bestaat over de aanvaardbaarheid van gehanteerde methoden. Ook heeft de organisatiecultuur betrekking op de mate waarin de Raad van Bestuur open staat voor nieuwe ideeën. Deze nieuwe ideeën komen voornamelijk door het ongevraagde advies vanuit de UMC-Raad (Bekkers et al., 2004, p. 42).

3.3.3 Organisatie van de UMC-Raad

De organisatie van de UMC-Raad is ook van invloed op de doorwerking van adviezen (Bekkers et al., 2004, p. 43). Een aantal belangrijke kenmerken bij deze factor zijn: de reputatie van UMC-Raad, de samenstelling van de UMC-Raad en het profiel van de voorzitter, samenstelling en omvang van het secretariaat UMC-Raad en de werkwijze en betrokkenheid van de UMC-Raadsleden.

De reputatie van de UMC-Raad speelt een belangrijke rol bij de doorwerking van adviezen. De reputatie van de UMC-Raad wordt bepaald door een heldere positionering en zichtbaarheid van het advies binnen het Radboudumc. Wanneer de reputatie van de UMC-Raad goed is zal dit een positief effect hebben op de doorwerking van de adviezen aan de Raad van Bestuur. *'Je bent zo goed als je laatste advies'.* (Bekkers et al., 2004, p. 43).

De samenstelling van de UMC-Raad en het profiel van de voorzitter hangen samen met de reputatie van de UMC-Raad en hebben invloed op de doorwerking van de adviezen. Voor de samenstelling van de UMC-Raadsleden zijn twee kenmerken van belang, namelijk: inhoudelijke deskundigheid en voeling met het veld. Voor het profiel van de voorzitter zijn drie kenmerken van belang, namelijk: inhoudelijke deskundigheid, aanzien in het veld, en bekendheid met de organisatie (Bekkers et al., 2004, p. 43-44). Hieraan voegen Putters et al. (2004, p. 33) toe dat voorzitters en leden met een groot netwerk en goede procesmatige vaardigheden in staat zijn om extra uitstraling en statuur te geven.

De samenstelling en omvang van het secretariaat UMC-Raad worden ook van groot belang geacht voor de doorwerking van adviezen. Veel van het werk van de UMC-Raad komt in de praktijk op de schouders van de adviseur en het secretariaat UMC-Raad te liggen. Om deze reden kunnen aan de medewerkers van het secretariaat UMC-Raad dezelfde eisen worden gesteld als aan de UMC-Raadsleden, namelijk: inhoudelijke deskundigheid en voeling met het veld. Ook is het van belang dat zij goede contacten onderhoud met de Raad van Bestuur, in de voorbereiding, bij de uitvoering en in de nazorg van de adviezen (Bekkers et al., 2004, p. 44). In het beleidskader zijn beknopt de ervaringen van de UMC-Raadsleden naar voren gekomen die betrekking hadden op het secretariaat UMC-Raad. In het vervolg van het onderzoek zal om deze reden dit kenmerk dan ook maar kort worden toegelicht.

De werkwijze en betrokkenheid van de UMC-Raadsleden is tot slot van belang bij de doorwerking van adviezen. In de praktijk is het mogelijk dat er variatie bestaat in de werkwijze van de UMC-Raad per adviestraject. Ook is de betrokkenheid van de UMC-Raadsleden van invloed op de doorwerking. Per adviestraject verschilt de projectgroep, vanuit de UMC-Raad, deze projectgroepen kunnen van elkaar variëren intensiteit en betrokkenheid. Deze kenmerken zijn van invloed op de doorwerking van adviezen (Bekkers et al., 2004, p. 44).

3.3.4 Interactie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur

De interactie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur tijdens het gehele proces van advisering, van de voorbereiding tot de nazorg, is van groot belang voor de doorwerking van adviezen (Bekkers et al., 2004, p. 45). In deze subparagraaf wordt de nadruk gelegd op de voorbereiding en de uitvoering van de advisering. Een aantal kenmerken binnen de interactie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur die de doorwerking van adviezen positief beïnvloeden zijn: goede communicatie bij de voorbereiding, uitvoering van het adviestraject en structurele contacten.

De goede communicatie bij de voorbereiding is van belang bij de doorwerking van adviezen. Door middel van open communicatie kan de UMC-Raad, in de voorbereiding van de advisering, grote invloed uitoefenen op de aanvragen van het advies. Hierbij kan ook een open en proactieve houden van invloed zijn op de doorwerking van de adviezen (Bekkers et al., 2004, p. 46). Binnen de voorbereiding van de adviezen van de UMC-Raad dient er ook te worden gewerkt aan de bekendheid van het advies bij de Raad van Bestuur volgens Aardema (2002, p. 53). Aardema (2002) heeft voor de doorwerking van beleid een doorwerkingstrap ontwikkeld, in de eerste helft van deze trap onderscheid hij de drie fasen/stappen van doorwerking voor beleid. De bekendheid van raadsleden is hierbij de eerste fase/stap van doorwerking volgens hem.

De communicatie tijdens de uitvoering van het adviestraject kan ook van invloed zijn op de doorwerking van adviezen. Het is mogelijk om op verschillende wijzen de feedback vanuit de Raad van Bestuur te organiseren. Dit gaat van het houden van gesprekken tot de Raad van Bestuur zitting laten houden in de UMC-Raad (Bekkers et al., 2004, p. 46). Binnen de uitvoering van de adviezen van de UMC-Raad dient de Raad van Bestuur de adviezen in overweging te nemen volgens Aardema (2002, p. 54), wat inhoud dat er aandacht aan wordt besteed in de besluitvormingsprocessen. Dit is volgens hem de tweede fase/stap van doorwerking.

De structurele contacten zijn, naast de goede communicatie bij de voorbereiding, het belangrijkste kenmerk van de interactie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur bij de doorwerking van adviezen. Het is van belang dat het contact met de Raad van Bestuur structureel wordt onderhouden. Een goede relatie tussen UMC-Raad en de Raad van Bestuur kan de doorwerking van adviezen positief beïnvloeden (Bekkers et al., 2004, p. 46-47). Naast de structurele contacten tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur is het ook van belang om te kijken welke andere structurele contacten de UMC-Raad heeft, aangezien hij hier ook informatie vandaan haalt en dit zijn functioneren beïnvloed.

3.3.5 Presentatie en 'nazorg' van het advies

De presentatie en 'nazorg' van het advies is een dominante factor wanneer het gaat om de doorwerking van adviezen (Bekkers et al., 2004, p. 47). In de voorgaande subparagraaf is de nadruk

gelegd op de voorbereiding en de uitvoering van de advisering, in deze subparagraaf wordt de nadruk gelegd op de presentatie en de nazorg van de adviezen. Het kenmerk binnen deze factor is: de nazorg van het advies.

De nazorg van het advies dient als een belangrijk kenmerk in de doorwerking van de adviezen. Het doel van de nazorg is dat het advies ook na het adviseringstraject nog langere tijd onder de aandacht blijft. Hierbij is het van belang dat het advies dat wordt gegeven aan de Raad van Bestuur wordt gevolgd door de UMC-Raad. Sommige adviezen hebben een langere tijd nodig om door te werken, om deze reden is het van belang dat de UMC-Raad nauw betrokken blijft om het advies te volgen (Bekkers et al., 2004, p. 48). Dit is te koppelen aan de derde fase/trap van doorwerking van Aardema (2002, 54), namelijk: instemming. Hij stelt dat wanneer de Raad van Bestuur met het advies instemt en deze implementeert er sprake is van doorwerking.

3.3.6 Institutionele kenmerken van het adviseringsveld

De institutionele omgeving en de bijbehorende kenmerken zijn ook van belang voor de doorwerking van adviezen (Bekkers et al., 2004, p. 49). Het kenmerk binnen deze factor is: de timing van de adviezen.

De timing van de adviezen heeft, zoals eerder benoemd, een groot effect op de doorwerking van adviezen. In de context van de UMC-Raad wordt de timing binnen de institutionele kenmerken echter anders geframed dan door Bekkers et al. (2004) wordt gedaan. Het gaat binnen deze context meer over de frequentie van bijeenkomsten ten opzichte van de andere UMC's. In het Beleidskader is al kort benoemd dat de frequentie van bijeenkomsten van een UMC-, O&O- of Faculteitsraad niet vastligt en hier interpretatieruimte, en dus discrepantie, in zit.

In deze paragraaf zijn de zes factoren uitgewerkt die het concept doorwerking beïnvloeden, namelijk de kenmerken van het advies, de behoeften van de Raad van Bestuur, de organisatie van de UMC-Raad, de interactie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur, de presentatie en 'nazorg' van het advies en de institutionele kenmerken van het adviseringsveld. Aan de hand van deze factoren is een theoretisch kader ontwikkeld, waarmee de empirie kan worden onderzocht. Onder het vierde en vijfde kenmerk was nog een andere theorie te koppelen, namelijk de doorwerkingstrap van Aardema (2002). In de onderstaand figuur 1 is schematisch weergegeven waar deze precies plaats heeft. In het volgende hoofdstuk wordt dit kader geoperationaliseerd. In de volgende paragraaf wordt de beïnvloedbaarheid van de factoren die de doorwerking beïnvloeden in kaart gebracht.



Figuur 1 Doorwerkingsmodel voor de adviezen van de UMC-Raad

3.4 Beïnvloedbaarheid van de factoren die doorwerking beïnvloeden

De bovenstaande factoren kunnen allemaal de mate van doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad beïnvloeden. Op sommige van deze factoren is invloed uit te oefenen door de UMC-Raad. Wanneer er rekening gehouden wordt met deze factoren is het mogelijk voor de UMC-Raad om de doorwerking van zijn adviezen aan de Raad van Bestuur te vergroten. Er dient rekening te worden gehouden met de verschillende vormen die doorwerking kan aannemen. De UMC-Raad kan als doel hebben om niet instrumentele doorwerking te bewerkstelligen, het is mogelijk dat hij juist conceptuele doorwerking wil bewerkbestellingen met bepaalde adviezen.

Van de factoren die doorwerking beïnvloeden hebben Bekkers et al. (2004, p. 51-53) de beïnvloedbaarheid van deze factoren weergegeven. Zij hebben de beïnvloedbaarheid getypeerd met 'Ja' en 'Nee'. Hiernaast hebben zij ook nog de optie 'Nee*', dit houdt in dat er op lange termijn misschien wel sprake kan zijn van beïnvloedbaarheid maar op korte termijn niet. In dit onderzoek wordt de beïnvloedbaarheid getypeerd als 'korte termijn', 'middellange termijn', 'lange termijn' en 'nee'. Met de beïnvloedbaarheid op 'korte termijn' wordt bedoeld dat de UMC-Raad de factor kan beïnvloeden binnen een jaar. Met de beïnvloedbaarheid op 'middellange termijn' wordt bedoeld dat de UMC-Raad de factor kan beïnvloeden tussen één jaar en drie jaar. Bij lange termijn wordt bedoeld dat de UMC-Raad na drie jaar (zittingstermijn UMC-Raadsleden) de factor kan beïnvloeden. Bij 'nee'

wordt bedoeld dat de UMC-Raad de factor niet kan beïnvloeden, ook niet op lange termijn. In de onderstaande tabel zijn de factoren die doorwerking beïnvloeden nogmaals opgesomd, naast deze factoren staat aangegeven of zij te beïnvloeden zijn en op welke termijn dit is. Onder de tabel wordt verantwoord hoe de factoren beïnvloed kunnen worden door de UMC-Raad, hier is empirische tekst in verwerkt om uiteindelijk in dit onderzoek concreet te kunnen verwoorden hoe de UMC-Raad de factoren kan beïnvloeden.

Tabel 2: Factoren die de doorwerking van adviezen beïnvloeden en de beïnvloedbaarheid van deze factoren door de UMC-Raad

Factoren die doorwerking van adviezen beïnvloeden	Kenmerken van de factoren	Beïnvloedbaarheid van de factoren door de UMC-Raad
Kenmerken van het advies	Leesbaarheid en vormgeving van het advies	Korte termijn
	Kwaliteit van het advies	Lange termijn
	Type advies	Korte termijn
Behoeften van de Raad van Bestuur	Afstemming van het advies op het probleem	Korte termijn
	Organisatiecultuur	Middellange termijn
Organisatie van de UMC-Raad	Reputatie van de UMC-Raad	Middellange termijn
	Samenstelling van de UMC-Raad en het profiel van de voorzitter	Lange termijn
	Samenstelling en omvang van het secretariaat UMC-Raad	Lange termijn
	Werkwijze en betrokkenheid van de UMC-Raadsleden	Middellange termijn
Interactie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur	Goede communicatie bij de voorbereiding	Korte termijn
	De uitvoering van het adviestraject	Korte termijn*
	Structurele contacten	Korte termijn
Presentatie en 'nazorg' van het advies	Nazorg van het advies	Korte termijn*

Institutionele kenmerken van het adviseringsveld	Timing van de adviezen	Lange termijn

De kenmerken van het advies zijn door de UMC-Raad op korte termijn te beïnvloeden. De leesbaarheid en vormgeving van de adviezen zijn door de UMC-Raad redelijk eenvoudig aan te passen aangezien het opstellen van de adviezen gebeurt volgens een vast format. Wanneer dit format wordt aangepast zal de vormgeving en leesbaarheid ook verbeteren. Voor de kwaliteit van de adviezen is er een kans dat er binnen de UMC-Raad meer expertise aanwezig moet zijn onder de leden op bepaalde onderwerpen, wanneer dit het geval is zal de UMC-Raad op lange termijn pas invloed uit kunnen oefenen aangezien UMC-Raadsleden een zittingstermijn van drie jaar hebben. Het type advies, waarbij het voornamelijk gaat over de concreetheid van de adviezen, is ook door de UMC-Raad redelijk eenvoudig te beïnvloeden. Hiervoor geldt dezelfde beredenering als bij de leesbaarheid en vormgeving.

De behoeften van de Raad van Bestuur zijn ook door de UMC-Raad op korte termijn te beïnvloeden. De afstemming van het advies op het probleem is door de UMC-Raad redelijk eenvoudig te beïnvloeden door goed inzicht te verkrijgen in de behoeften en verwachting van de Raad van Bestuur omtrent de adviezen. Hierbij is het van belang dat het gesprek wordt aangegaan met de Raad van Bestuur. De timing van de adviezen, waar de adviseur van de UMC-Raad verantwoordelijk voor is, is ook in de juiste afstemming met de Raad van Bestuur goed in kaart te brengen. De hoeveelheid van de adviezen zal voor de UMC-Raad in sommige vergadercycli lastig zijn om te managen, echter over het algemeen gezien is dit door de UMC-Raad redelijk eenvoudig te beïnvloeden. De organisatiecultuur is op middellange termijn te beïnvloeden door de UMC-Raad. Hierbij is goede overeenstemming over de methoden, tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur, voor de advisering van belang. Over dit kenmerk hoeft geen hele zittingstermijn van UMC-Raadsleden heen te gaan, dit is echter ook niet op korte termijn te veranderen. Tot slot dient de Raad van Bestuur open te staan voor nieuwe ideeën, welke voornamelijk voortkomen uit ongevraagde adviezen. Wanneer er overeenstemming wordt bereikt over de hoeveelheid ongevraagde adviezen is dit voor de UMC-Raad te beïnvloeden.

De organisatie van de UMC-Raad is niet op korte termijn te beïnvloeden door de UMC-Raad, dit kan hij echter wel op (middel)lange termijn. De reputatie van de UMC-Raad is op middellange termijn te beïnvloeden. Voornamelijk wanneer de reputatie van oudsher niet goed of onvoldoende bekend is, zal de UMC-Raad moeten investeren om de reputatie goed of meer optimaal te krijgen. Hierbij kan hij gebruik maken van faciliteiten binnen het Radboudumc, maar ook van zijn leden zelf. Zij hebben een directe lijn naar hun afdeling, en dus de achterban van de UMC-Raad. Dit zal echter enige doorlooptijd nodig hebben. Hiermee samenhangend zijn de samenstelling van de UMC-Raadsleden en het profiel van de voorzitter. Deze twee kenmerken zijn door het opgestelde Reglement UMC-Raad

niet op korte termijn te beïnvloeden, het is echter op lange termijn, door middel van nieuwe verkiezingen, mogelijk om een nieuwe (juiste) samenstelling te creëren. Voor het profiel van de voorzitter geldt hetzelfde als de samenstelling van de UMC-Raadsleden, hij/zij wordt voor een bepaalde periode verkozen (subparagraaf 2.4.1). De samenstelling en omvang van het secretariaat UMC-Raad is ook op lange termijn te beïnvloeden wanneer dit niet zou functioneren, door de UMC-Raad, door middel van bijscholingen of nieuwe sollicitatieprocedures. De werkwijze en betrokkenheid van de UMC-Raadsleden zijn ook op middellange termijn te beïnvloeden. Dit is vastgelegd in het Reglement van de UMC-Raad, echter kan dit tussen de termijnen van de UMC-Raadsleden door ook worden veranderd. Voor dit echter gestructureerde vaste vormen heeft aangenomen is de korte termijn verstreken.

De interactie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur is op alle drie de punten op korte termijn te beïnvloeden door de UMC-Raad. De goede communicatie dient voornamelijk te worden bewerkstelligd door de voorzitter, in combinatie met de adviseur, aangezien zij ook buiten de vergaderingen om het meest informeel én formeel contact hebben. Dit geldt ook voor de goede communicatie in de uitvoering en de structurele contacten. Voor de uitvoering van het adviestraject dient echter een nuance te worden gemaakt. Dit komt door de doorlooptijd van sommige adviezen van de UMC-Raad, sommige adviezen hebben een doorlooptijd van meer dan één jaar, dit maakt het niet mogelijk om over alle adviezen op korte termijn verandering te bewerkstelligen

De presentatie en 'nazorg' van het advies is op korte termijn te beïnvloeden door de UMC-Raad. Hierbij dient dezelfde nuance te worden gemaakt als bij de communicatie in de uitvoering van het adviestraject. Het nazorgproces is dus wel op korte termijn te beïnvloeden, dit zal alleen niet bij ieder advies direct toepasbaar zijn.

De institutionele kenmerken van het adviseringsveld zijn op lange termijn te beïnvloeden. Wanneer de timing moet worden aangepast dienen er structurele veranderingen plaats te vinden, hier gaat lange periode overheen.

3.5 Conclusie

Binnen het theoretisch kader stonden drie deelvragen centraal, namelijk: *'Wat houdt het begrip doorwerking in?', 'Welke factoren beïnvloeden het begrip doorwerking?'* en *'Wat is de beïnvloedbaarheid van de UMC-Raad op de factoren die de doorwerking beïnvloeden?*'.

Vanuit dit hoofdstuk is te concluderen dat het concept doorwerking geen eenduidige definitie heeft. De doorwerking is vanuit drie benaderingen te bekijken, namelijk: rationale benadering, politieke benadering en culturele benadering. Deze benaderingen verklaren de vier vormen die doorwerking kan aannemen. Deze vormen zijn: instrumentele doorwerking, agenderende doorwerking, politiek-

strategische doorwerking en conceptuele doorwerking. Ook zijn er zes factoren onderscheiden die invloed hebben op de doorwerking van adviezen, namelijk: het kenmerk van het advies, de behoeften van de Raad van Bestuur, de organisatie van de UMC-Raad, de interactie tussen de UMC-Raad en de Raad van bestuur, de presentatie en 'nazorg' van het advies en de institutionele kenmerken van het adviseringsveld. Van deze factoren is naast de relatie met doorwerking ook de beïnvloedbaarheid voor de UMC-Raad beschreven.

4. Methodologisch kader

4.1 Inleiding

De literatuur omtrent het begrip doorwerking en de factoren die hier invloed op hebben zijn in het vorige hoofdstuk onderzocht. Ook is uitgewerkt hoe de UMC-Raad deze factoren kan beïnvloeden. Uiteindelijk is hiermee een theoretisch model ontwikkeld om de empirie te onderzoeken, omtrent de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur van het Radboudumc. Binnen dit hoofdstuk wordt een verantwoording gegeven voor de onderzoeksopzet en de afbakening van het onderzoek. Ook wordt het theoretisch model uit het voorgaande hoofdstuk geoperationaliseerd. Op deze wijze is het mogelijk om het model toe te kunnen passen op de empirie. Tot slot wordt de methode omtrent de documentenanalyse en de interviews beschreven.

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de volgende opbouw de methoden van dit onderzoek beschreven. Ten eerste wordt de opzet van het onderzoek verantwoord in paragraaf 4.2. In subparagraaf 4.2.1 wordt het soort onderzoek beschreven. Aansluitend hieraan worden de onderzoeksmethoden in subparagraaf 4.2.2 uitgewerkt. Tot slot in subparagraaf 4.2.3 het onderzoeksproces. Hierna wordt in paragraaf 4.3 de afbakening binnen het onderzoek verantwoord. Daarna wordt in paragraaf 4.4 de operationalisatie van het theoretisch model gegeven. Hierbinnen worden in subparagraaf 4.4.1 de kernbegrippen geoperationaliseerd, gevolgd door de factoren die de doorwerking van de ongevraagde adviezen beïnvloeden (subparagraaf 4.4.2). Tot slot wordt de methode omtrent de documentenanalyse (paragraaf 4.5) en de interviews (paragraaf 4.6) beschreven.

4.2 Verantwoording opzet van het onderzoek

In deze paragraaf wordt de opzet van het onderzoek verantwoord. In subparagraaf 4.2.1 wordt het soort onderzoek toegelicht. In subparagraaf 4.2.2 worden de onderzoeksmethoden uitgewerkt. Tot slot wordt het onderzoeksproces in subparagraaf 4.2.3 nader toegelicht, hierin wordt ook het onderzoeksmodel uitgewerkt.

4.2.1 Type onderzoek

Dit onderzoek is vanuit een interpretatieve benadering te kenmerken. Deze benadering gaat niet uit van één objectieve waarheid maar gaat ervan uit dat er veel verschillende perspectieven zijn hoe men naar de werkelijkheid kijkt (Van Thiel, 2014, p. 32). Binnen dit onderzoek zijn er veel verschillende perspectieven over de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur. Deze perspectieven nemen allemaal een centrale plek in binnen dit onderzoek. De deelvragen, die voortkomen uit de empirie, worden voor het grootste gedeelte beantwoord aan de hand van

percepties van externe en interne betrokkenen van de UMC-Raad. Deze subjectieve waarheid staat centraal binnen de interpretatieve benadering (Van Thiel, 2014, p. 33). Naast de verschillende percepties van betrokkenen bij de UMC-Raad worden ook zoveel mogelijk verschillende factoren meegenomen, die de doorwerking van de adviezen beïnvloeden om het beeld zo compleet mogelijk te maken. Dit sluit aan bij de holistische benadering van onderzoek (Van Thiel, 2014, p. 36). Binnen een interpretatieve benadering is het van belang dat het onderzoek wordt uitgevoerd door een onafhankelijke onderzoeker om de objectiviteit van het onderzoek (enigszins) te kunnen borgen.

4.2.2 Onderzoeksmethoden

Binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van meerdere soorten onderzoek, namelijk: literatuuronderzoek, documentenanalyse en interviews. Het literatuuronderzoek is toegepast om het theoretisch model in kaart te brengen binnen dit onderzoek. Aan de hand van het bestuderen van literatuur over doorwerking was het mogelijk om een theoretisch model op te stellen voor de context van de UMC-Raad. Ook is aan de hand van het literatuuronderzoek in kaart gebracht hoe de UMC-Raad binnen het Radboudumc is ingericht.

De documentenanalyse binnen dit onderzoek wordt gebruikt om vanuit bestaand materiaal inhoudelijk informatie te verkrijgen (Van Thiel, 2010, p. 69). Op de documentenanalyse wordt in paragraaf 4.5 teruggekomen. De interviews worden gebruikt om subjectieve informatie te verzamelen over een onderzoeksonderwerp, dit door vragen te stellen aan één of meerdere betrokken bij de UMC-Raad (Van Thiel, 2010, p. 71). Op de interviews worden in paragraaf 4.6 teruggekomen.

Binnen dit onderzoek is dus sprake van mix van twee onderzoeksmethoden, namelijk van de kwalitatieve en kwantitatieve methode. Met betrekking tot de kwantitatieve methode moet een nuance worden gemaakt. Binnen dit onderzoek wordt niet gewerkt met statistische programma's, echter wordt er gebruik gemaakt van het analyseren van zoveel mogelijk (relevante) documenten wat uitmondt in kwantitatieve data, om uiteindelijk een zo compleet mogelijk beeld te kunnen schetsen.

4.2.3 Onderzoeksproces

Het doel van het analyseren van kwalitatieve data is om specifieke verklaringen vanuit de empirie om te zetten in meer algemene verklaringen. Hierbij worden er drie fases doorlopen, namelijk: verzamelen, ordenen en analyseren (Van Thiel, 2010, p. 154). Binnen dit onderzoek is er een beschrijvende vraag: 'Hoe is de advisering van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur te kenmerken?',; en een aantal verklarende vragen waarbij wordt onderzocht hoe de UMC-Raad in zijn algemeenheid functioneert, hoe de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad is, welke factoren hier invloed op hebben en hoe deze factoren beïnvloed kunnen worden. Het onderscheid tussen de beschrijvende vraag en de verklarende vragen mondt uit in verschillende onderzoeksmethoden.

Voor het eerste gedeelte, om de advisering van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur in kaart te brengen, wordt een documentenanalyse uitgevoerd. De documenten die voor deze analyse zijn gebruikt zijn de adviezen van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur uit de jaren 2014-2018 en de besluitenlijst van de Raad van Bestuur uit de jaren 2014-2018. Aan de hand van deze documentenanalyse is het mogelijk om de gevraagde (benoemings- en overige advisering) en ongevraagde advisering van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur in kaart te brengen, echter wordt hier geen gebruik gemaakt van de theorieën omtrent doorwerking. Hier wordt enkel geanalyseerd hoeveel en welke adviezen terug komen op de besluitenlijst, en dus in de besluiten, van de Raad van Bestuur.

Voor de verklarende vragen worden interviews gehouden met extern en intern betrokkenen van de UMC-Raad. Met behulp van de interviews wordt informatie verzameld over hoe de UMC-Raad in zijn algemeenheid functioneert, hoe de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad is, welke factoren dit beïnvloeden en hoe deze factoren door de UMC-Raad te beïnvloeden zijn. De vragen met betrekking tot de doorwerking worden uitgewerkt zoals in het theoretisch model in hoofdstuk drie.

Voor het geheel van de analyse is het onderstaande onderzoeksmodel opgesteld (figuur 2).



Figuur 2: Onderzoeksmodel van de gepercipieerde doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad

4.3 Verantwoording afbakening van het onderzoek

In deze paragraaf wordt de te onderzoeken informatie afgebakend. Zoals in paragrafen 1.2 en 2.5 al benoemd wordt er in dit onderzoek gekeken naar de adviezen van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur. Hierbij wordt gekeken naar het verschil tussen de gevraagde (benoemings- en overige adviezen anderzijds) en ongevraagde adviezen.

Verder wordt in dit onderzoek de UMC-Raad niet vanaf zijn ontstaan in 1999 geëvalueerd. Het onderzoek behelst de periode 2014 tot en met 2018. In deze tijdsperiode is er sprake van één decanaat namelijk het decanaat van prof. dr. P.A.B.M. Smits. Door binnen één decanaat te kijken is het mogelijk om na te gaan of er binnen een relatief korte periode, onder ongeveer dezelfde omstandigheden, veranderingen hebben plaatsgevonden in de adviesfunctie van de UMC-Raad. Om deze reden wordt de informatie van vóór 2014 binnen dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Hier dient te worden opgemerkt dat het decanaat van prof. dr. Paul Smits is geëindigd op 1 maart 2019, tevens is hij per 1 maart 2019 benoemd tot voorzitter van de Raad van Bestuur. Gedurende het decanaat van prof. dr. Paul Smits is prof. dr. J.W.A. Smit tweemaal decaan a.i. geweest. Vanaf 1 augustus 2019 is prof. dr. Jan Smit benoemd tot decaan en tevens vicevoorzitter van de Raad van Bestuur.

4.4 Operationalisatie theoretisch model

In deze paragraaf wordt het theoretisch model, dat in het vorige hoofdstuk is opgesteld, geoperationaliseerd om op de empirie toe te kunnen passen. Hiervoor worden in eerste instantie de kernbegrippen binnen dit onderzoek geoperationaliseerd (subparagraaf 4.4.1). Naderhand worden de factoren die de doorwerking van de adviezen beïnvloeden geoperationaliseerd (subparagraaf 4.4.2).

4.4.1 Operationalisatie van kernbegrippen

In eerste instantie worden de kernbegrippen die geen betrekking hebben op doorwerking geoperationaliseerd. Het begrip **ongevraagd advies** kan in dit onderzoek worden gedefinieerd als de adviezen die door de UMC-Raad worden gegeven aan de Raad van Bestuur waarvoor de Raad van Bestuur geen stukken heeft aangeleverd aan de UMC-Raad. Het begrip **gevraagd advies** kan in dit onderzoek worden gedefinieerd als de adviezen die door de UMC-Raad worden gegeven aan de Raad van Bestuur waarvoor de Raad van Bestuur stukken heeft aangeleverd aan de UMC-Raad. Zoals in hoofdstuk twee beschreven kan binnen het gevraagde advies een grof onderscheid worden gemaakt tussen adviezen op beleids- en organisatiewijzigingen op het gebied van O&O&O en adviezen over benoemingen van hoogleraren. Ook zoals in hoofdstuk twee uitgewerkt heeft de UMC-Raad twee doelstellingen met zijn adviezen, welke doelstelling in de adviezen is verweven heeft invloed op de beoogde vorm van doorwerking. Wanneer er een ongevraagd advies wordt gegeven aan de Raad van Bestuur kan dit ook andere gevolgen hebben voor de beoogde vorm van doorwerking, dan wanneer

er een gevraagd advies wordt gegeven. De ontvanger van de adviezen is de Raad van Bestuur. Hij bestaat uit: voorzitter prof. dr. P.A.B.M. Smits, vicevoorzitter en decaan prof. dr. J.W.A. Smit, lid C.J.H. Buren MBA RC en lid mw. dr. B. Lahuis. Onder het adviseringveld valt in dit onderzoek de UMC-Raad en de Raad van Bestuur, de actoren waar de adviezen uiteindelijk betrekking op hebben zijn irrelevant voor dit onderzoek.

In tweede instantie worden de kernbegrippen die wel betrekking hebben op de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad geoperationaliseerd. Het begrip doorwerking kan vanuit de theorie worden gedefinieerd als: *'De effecten die optreden ten gevolgen van adviezen'* (Bekkers et al., 2004, p. 6). Deze definitie van doorwerking is echter te breed om toepasbaar te zijn binnen dit onderzoek in de context van de UMC-Raad. Onder 'de effecten die optreden' wordt 'het gebruik maken door de Raad van Bestuur' van de adviezen bedoeld. Verder wordt in dit onderzoek met de 'adviezen', 'de gevraagde en ongevraagde adviezen van de UMC-Raad' bedoeld. Er zijn veel verschillende meningen, vanuit verschillende functies, over de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad. Het is dus niet mogelijk om een objectieve waarheid te creëren. Om deze reden wordt er geen gebruik gemaakt van het begrip doorwerking, maar van het begrip gepercipieerde doorwerking. Met het begrip perceptie wordt de subjectieve individuele ervaring van actoren van de werkelijkheid bedoeld. In dit onderzoek geldt dus de perceptie van actoren waarop de Raad van Bestuur gebruik maakt van de adviezen van de UMC-Raad. Het begrip **gepercipieerde doorwerking** kan in dit onderzoek dus worden gedefinieerd als: *'De manier waarop de Raad van Bestuur gebruik maakt van de adviezen van de UMC-Raad'*. Zoals hierboven beschreven heeft de manier waarop de Raad van Bestuur gebruik maakt van de adviezen dus (deels) te maken met de doelstelling van het advies én of er een gevraagd of ongevraagd advies wordt gegeven.

Naast de bovenstaande kernbegrippen wordt er in dit onderzoek ook een onderscheid gemaakt tussen vier vormen van de gepercipieerde doorwerking, namelijk: gepercipieerde agenderende doorwerking, gepercipieerde politiek-strategische doorwerking, gepercipieerde instrumentele doorwerking, gepercipieerde conceptuele doorwerking. Hieronder worden de vier vormen geoperationaliseerd. De operationalisatie van deze vormen gebeurd op het oplopende effect van het advies voor de Raad van Bestuur, met andere woorden de zwaarte van de doorwerking.

Gepercipieerde agenderende doorwerking kan in dit onderzoek worden gezien als lichtste vorm van doorwerking. Door deze vorm van doorwerking komt een advies op de bestuurlijk agenda maar het wordt (nog) niet overgenomen, er is echter wel effect. Gepercipieerde agenderende doorwerking kan in dit onderzoek worden gedefinieerd als: *'Een advies van de UMC-Raad wat ervoor zorgt dat een onderwerp of advies op de agenda van de Raad van Bestuur komt te staan, in de perceptie*

van een actor'. De indicator bij deze vorm van doorwerking is: Actoren geven aan dat het advies ervoor zorgt dat een bepaald onderwerp of advies op de agenda van de Raad van Bestuur komt te staan.

Gepercipieerde politiek-strategische doorwerking kan in dit onderzoek worden gezien als zwaardere vorm dan gepercipieerde agenderende doorwerking. Met deze vorm probeert een actor het advies te gebruiken wanneer het bepaald beleid ondersteund en het kan zorgen voor implementatie. Gepercipieerde politiek-strategische doorwerking kan in dit onderzoek worden gedefinieerd als: *'Een advies van de UMC-Raad wat ervoor zorgt dat de machtspositie van de Raad van Bestuur wordt bevordert of een legitimerende functie heeft voor het beleid van de Raad van Bestuur, in de perceptie van een actor'.* De indicator bij deze vorm van doorwerking is: Actoren geven aan dat het advies ervoor zorgt dat de machtspositie van de Raad van Bestuur wordt bevorderd of dat het advies een legitimerende functie heeft voor het beleid.

Gepercipieerde instrumentele doorwerking kan in dit onderzoek worden gezien als zware vorm van doorwerking, dit omdat het zorgt voor directe implementatie van een advies. De Raad van Bestuur neemt de adviezen direct over omdat het effect groot is, dit kan komen door de hoge kwaliteit, de juiste aansluiting bij de behoeften etc. Gepercipieerde instrumentele doorwerking kan in dit onderzoek worden gedefinieerd als: *'Een advies van de UMC-Raad wat bij de Raad van Bestuur voor directe verandering leidt in de lijn met het advies, in de perceptie van een actor'.* De indicator bij deze vorm van doorwerking is: Actoren geven aan dat de overname van het advies door de Raad van Bestuur zorgt voor directe veranderingen in de lijn met het advies.

Gepercipieerde conceptuele doorwerking kan in dit onderzoek lastig worden gemeten. Dit komt omdat het niet wil zeggen dat, wanneer een advies zorgt voor extra kennis, opvattingen of causale redeneringen, het ook zorgt voor verandering bij de Raad van Bestuur. Gepercipieerde conceptuele doorwerking kan in dit onderzoek worden gedefinieerd als: *'Een advies van de UMC-Raad wat ervoor zorgt dat er veranderingen in kennis, opvattingen of causale redeneringen van de Raad van Bestuur optreden, in de perceptie van een actor'.* De indicator bij deze vorm van doorwerking is: Actoren geven aan dat het advies voor verandering in de kennis, opvattingen of causale redeneringen bij de Raad van Bestuur zorgt.

Wanneer de doelstelling van de UMC-Raad met zijn adviesfunctie wordt afgezet tegen bovenstaande vormen van doorwerking is te stellen dat de UMC-Raad in de meeste gevallen instrumentele doorwerking wil bewerkstellingen. In de overige gevallen wilt de UMC-Raad met zijn adviezen de kennis en opvattingen van de Raad van Bestuur verrijken, dit valt onder de conceptuele doorwerking.

4.4.2 Operationalisatie van factoren die de doorwerking beïnvloeden

In deze subparagraaf worden de zes factoren die de doorwerking van de adviezen kunnen beïnvloeden geoperationaliseerd. Deze zes factoren zijn: kenmerken van het advies, behoeften van de Raad van Bestuur, organisatie van de UMC-Raad, interactie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur, presentatie en 'nazorg' van het advies en de institutionele kenmerken van het adviseringsveld. In tabel 3 zijn de factoren die de doorwerking beïnvloeden in eerste instantie nogmaals benoemd. Hierna volgen de kenmerken zoals deze in de empirie kunnen voorkomen. Uiteindelijk worden de indicatoren bij deze kenmerken beschreven, op basis van deze indicatoren kan de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad worden onderzocht.

Tabel 3: Operationalisatie factoren die doorwerking beïnvloeden en bijbehorende indicatoren

Factoren die doorwerking beïnvloeden	Kenmerken van de factoren	Indicator
Kenmerken van het advies van de UMC-Raad	Leesbaarheid en vormgeving van het advies van de UMC-Raad	Actoren geven aan dat de leesbaarheid of de manier van vormgeving van het advies positief/negatief werkt voor de doorwerking van de adviezen
	Kwaliteit van het advies van de UMC-Raad	Actoren geven aan dat de kwaliteit, de inhoudelijke juistheid of de onderbouwing en grondigheid van het advies positief/negatief werkt voor de doorwerking van de adviezen
	Type advies van de UMC-Raad	Actoren geven aan dat het type advies of de concreetheid van het advies positief/negatief werkt voor de doorwerking van de adviezen
Behoeften van de Raad van Bestuur ten aanzien van de adviezen van de UMC-Raad	Afstemming van het advies van de UMC-Raad op het probleem op de behoeften van de Raad van Bestuur	Actoren geven aan dat de afstemming op de behoeften van de Raad van Bestuur, de timing van het advies, flexibiliteit van de UMC-Raad of de hoeveelheid adviezen positief/negatief werkt voor de doorwerking van de adviezen
	Organisatiecultuur van het Radboudumc	Actoren geven aan dat de organisatiecultuur, waaronder de relatie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur valt, of de openheid van de Raad van Bestuur voor nieuwe ideeën positief/negatief werkt voor de doorwerking van de adviezen

Organisatie van de UMC-Raad	Reputatie van de UMC-Raad	Actoren geven aan de dat reputatie van de UMC-Raad, waaronder de heldere positionering en zichtbaarheid positief/negatief werkt voor de doorwerking van de adviezen
	Samenstelling van de UMC-Raad en het profiel van de voorzitter	Actoren geven aan dat de samenstelling van de UMC-Raad of het profiel van de voorzitter positief/negatief werkt voor de doorwerking van de adviezen
	Samenstelling en omvang van het secretariaat UMC-Raad	Actoren geven aan dat de samenstelling of omvang van het secretariaat UMC-Raad positief/negatief werkt voor de doorwerking van de adviezen
	Werkwijze en betrokkenheid van de UMC-Raadsleden	Actoren geven aan dat de werkwijze of betrokkenheid van de UMC-Raadsleden positief/negatief werkt voor de doorwerking van de adviezen
Interactie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur	Goede communicatie bij de voorbereiding tussen de Raad van Bestuur en de UMC-Raad	Actoren geven aan dat goede communicatie bij de voorbereiding, open communicatie of een open en proactieve houding positief/negatief werkt voor de doorwerking van de adviezen
	De communicatie in de uitvoering van het adviestraject	Actoren geven aan dat de communicatie in de uitvoering van het adviestraject positief/negatief werkt voor de doorwerking van de adviezen
	Structurele contacten in het adviseringsproces	Actoren geven aan dat het onderhouden van de structurele contacten van de UMC-Raad positief/negatief werkt voor de doorwerking van de adviezen
Presentatie en 'nazorg' van het advies van de UMC-Raad	Nazorg van het advies door de UMC-Raad	Actoren geven aan dat de nazorg van adviezen positief/negatief werkt voor de doorwerking van de adviezen
Institutionele kenmerken van het adviseringsveld	Timing van de adviezen van de UMC-Raad	Actoren geven aan dat de timing van de adviezen, in de vorm van frequentie van bijeenkomsten ten opzichte van andere UMC's positief/negatief werkt voor de doorwerking van de adviezen

4.5 Documentenanalyse

In deze paragraaf wordt de methode voor het uitvoeren van de documentenanalyse uitgewerkt. Binnen dit onderzoek wordt de advisering van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur onderzocht. Voor het overzicht van de adviezen en de vergelijking met de besluitenlijst van de Raad van Bestuur, is een documentenanalyse uitgevoerd.

4.5.1 Onderzochte informatie

Voor de documentenanalyse zijn verschillende documenten onderzocht die samenhangen met de gegeven adviezen van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur. In eerste instantie zijn alle adviezen uit de periode 2014-2018 van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur in kaart gebracht. Bij alle adviezen is onderzocht of de adviezen gevraagd of ongevraagd waren. Verder zijn de hoofdpunten uit deze adviezen in kaart gebracht. Uiteindelijk is dit naast de besluitenlijst van de Raad van Bestuur gelegd. Hierbij is gekeken of deze hoofdpunten uit de adviezen terug komen op de besluitenlijst. Van deze gegevens is een overzicht op te maken waarin het aantal adviezen terugkomt dat is meegenomen in de besluitvorming van de Raad van Bestuur. Hierbinnen is een onderscheid gemaakt tussen de gevraagde en ongevraagde adviezen van de UMC-Raad.

Het overzicht van adviezen in de periode 2014-2018 bedraagt een totaal aantal van 230. Deze adviezen zijn, zoals hierboven benoemd, naast de besluitenlijst van de Raad van Bestuur gelegd. Het totaal aantal documenten waarin de besluiten van de Raad van Bestuur zijn opgenomen bedraagt 197. Voor de compleetheid van de documentenanalyse zijn alle 427 documenten meegenomen.

4.5.2 Betrouwbaarheid

De documenten zijn door één codeur geanalyseerd, dit verlaagd de betrouwbaarheid van de documentenanalyse. Om de objectiviteit binnen het onderzoek te vergroten is voor het analyseren van de documenten een gestructureerde handelingswijze gebruikt, wat ervoor zorgt alle adviezen op dezelfde wijze zijn onderzocht. Verder is er binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van alle beschikbare documenten omtrent de adviezen van de UMC-Raad. Doordat er geen documenten buiten beschouwing zijn gelaten is het niet mogelijk dat er zaken niet zijn meegenomen, wat zorgt voor een verhoging van de betrouwbaarheid.

4.6 Interviews

In deze paragraaf wordt de methode voor het afnemen van interviews uitgewerkt. Binnen dit onderzoek is er een onderscheid te maken tussen twee hoofdgroepen. Enerzijds zijn er externe betrokkenen van de UMC-Raad geïnterviewd, hieronder valt onder andere de voorzitter van de Raad van Bestuur Radboudumc en een lid van de Stichting Katholieke Universiteit (SKU), maar ook oud UMC-

Raadsleden. Anderzijds zijn er interne betrokkenen van de UMC-Raad geïnterviewd, hieronder vallen de vicevoorzitter van de UMC-Raad, UMC-Raadsleden en studentleden. In totaal zijn er 26 interviews afgenomen, de lijst met respondenten is terug te vinden in bijlage 3. Van deze twee hoofdgroepen zijn er twintig externe en zes interne betrokkenen geïnterviewd. Deze groep is representatief voor het aantal betrokkenen in de afgelopen vier jaar bij de UMC-Raad.

4.6.1 Typering interviews

Voor de afname van de interviews is gekozen voor een semigestructureerde aanpak, omdat er veel betrokkenen zijn geïnterviewd die verschillende functies van elkaar vervullen. Het was niet mogelijk om voor iedere betrokkene dezelfde vragenlijst te gebruiken aangezien er een groot verschil bestaat tussen de functies die door de geïnterviewden ingevuld worden. Een voorzitter van de Raad van Bestuur heeft andere taken omtrent de adviezen van de UMC-Raad dan een oud UMC-Raadslid. Door het gebruik van semigestructureerde interviews beantwoorden respondenten voor een groot deel de vragen hetzelfde (Bleijenbergh, 2013).

Zoals hierboven benoemd was het niet mogelijk om steeds dezelfde vragenlijst af te nemen, om deze reden zijn er voor het afnemen van de interviews drie verschillende vragenlijsten opgesteld. De vragenlijsten voor de extern betrokkenen is terug te vinden in bijlage 4, de vragenlijst van de intern betrokkenen is terug te vinden in bijlage 5. Hiernaast zijn bij sommige externe betrokkenen individuele aanpassingen verricht in de vragenlijsten.

4.6.2 Extern betrokkenen

De groep extern betrokkenen bedroeg twintig respondenten. In deze groep is een grote verscheidenheid aan functies terug te vinden. Door deze grote verscheidenheid is het mogelijk om een breed beeld van de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur te verkrijgen. Een grof onderscheid binnen deze groep is te maken door te stellen dat er een groep oud UMC-Raadsleden is geïnterviewd en een groep die nauw betrokken is (of geweest is) bij de UMC-Raad. De groep oud UMC-Raadsleden bestaat uit tien respondenten. Binnen deze groep is een onderscheid te maken tussen hoogleraren, stafleden en studentleden. De groep nauw betrokkenen bestaat ook uit tien respondenten. Deze groep bestaat onder andere uit de voorzitter van de Raad van Bestuur, directeur RHA, de rector, SKU-lid en de secretaris decaan en beleidsmedewerkers. Binnen beide groepen is een grote verscheidenheid aan geledingen meegenomen wat ervoor zorgt dat er een compleet beeld kan worden geschetst.

Binnen de groep extern betrokkenen is gebruik gemaakt van twee vragenlijsten, hierbij is ook de grove verdeling gebruikt om de groep te splitsen. De nauw betrokkenen bij de UMC-Raad bekijken het proces op een andere wijze dan dat oud UMC-Raadsleden dit doen.

Binnen de interviews is prof. dr. Paul Smits geïnterviewd vanuit zijn functie als voorzitter van de Raad van Bestuur en niet als decaan van de medische faculteit en tevens vicevoorzitter van de Raad van Bestuur. Om deze reden wordt prof. dr. Paul Smits in de analysehoofdstukken geduid met 'voorzitter van de Raad van Bestuur'. Verder is prof. dr. Jan Smit geïnterviewd vanuit zijn functie als decaan a.i. en als decaan van de medische faculteit en vicevoorzitter van de Raad van Bestuur in staat van essendi. Om deze reden wordt prof. dr. Jan Smit in de analysehoofdstukken geduid met 'decaan'.

4.6.3 Intern betrokkenen

De groep intern betrokkenen bedroeg zes respondenten. Bij de selectie van deze respondenten is rekening gehouden met de verschillende kiesgroepen uit de UMC-Raad (bijlage 2). Ook hier is getracht een zo groot mogelijke verscheidenheid voor een zo compleet mogelijk beeld van de doorwerking, van de adviezen van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur, te verkrijgen. De groep intern betrokkenen bestaat uit zes leden. Binnen deze groep zijn, net als bij de oud UMC-Raadsleden, hoogleraren, stafleden en een studentlid geïnterviewd.

4.6.4 Analyse

De verwerking van de informatie van de data, die door het afnemen van interviews is verkregen, gebeurd door middel van een kwalitatieve inhoudsanalyse. Voor het analyseren van de data zijn de transcripten van de interviews letterlijk uitgewerkt.

De methode die wordt gebruikt voor de kwalitatieve inhoudsanalyse is coderen. Bleijenbergh (2013) beschrijft coderen als het labelen van tekstfragmenten met begrippen om de theorie van het onderzoek te verbinden aan de empirische data. Voor het coderen is gebruikt gemaakt van de operationalisatie van factoren die de doorwerking van de adviezen beïnvloeden zoals beschreven in tabel 3. De indicatoren in deze tabel kunnen in de tekst worden herkend, wat stelt dat dat betreffende kenmerk door een respondent wordt benoemd.

4.6.5 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van de kwalitatieve inhoudsanalyse binnen dit onderzoekt hangt af van een aantal punten. Het coderen is slechts eenmalig gedaan, wat zorgt voor een verlaging in de betrouwbaarheid. Er is gebruikt gemaakt van semigestructureerde interviews, dit zorgt voor een verhoging in de betrouwbaarheid doordat de respondenten in een groot gedeelte van de gevallen hetzelfde antwoord hebben gegeven doordat zij dezelfde vragen gesteld krijgen.

5. Advisering van de UMC-Raad

5.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is de onderzoeksopzet voor dit onderzoek beschreven en verantwoord. In dit hoofdstuk wordt verklaard hoe de UMC-Raad zijn adviseringstaak te kenmerken is ten opzichte van de Raad van Bestuur van het Radboudumc. Het uiteindelijke doel van dit hoofdstuk is inzicht geven in hoe de UMC-Raad zijn adviseringstaak uitvoert en hoe de Raad van Bestuur hiermee omgaat. Hiervoor wordt de relevante informatie omtrent de UMC-Raad, zoals beschreven in hoofdstuk twee van dit onderzoek, aangehaald. Binnen dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vijfde deelvraag: '*Hoe is de advisering van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur te kenmerken?*'.

Binnen dit hoofdstuk wordt de volgende opbouw gehanteerd. In paragraaf 5.2 wordt een terugkoppeling gegeven op de adviesfunctie zoals beschreven in hoofdstuk twee (subparagraaf 5.2.1). Hiernaast wordt een overzicht gegeven van het volume van de gevraagde en ongevraagde adviezen, die de UMC-Raad in de jaren 2014–2018 aan de Raad van Bestuur heeft gegeven (subparagraaf 5.2.2). In paragraaf 5.3 wordt verklaard hoe de Raad van Bestuur omgaat met de adviezen van de UMC-Raad. Hierbij wordt de handelingswijze van de Raad van Bestuur uitgewerkt en een overzicht gegeven van het aantal adviezen dat terugkomt op de besluitenlijst van de Raad van Bestuur (subparagraaf 5.3.1). Daarna wordt het toezicht op deze handelingswijze van de Raad van Bestuur uitgewerkt (subparagraaf 5.3.2). In paragraaf 5.4 staan de conclusies van dit hoofdstuk.

5.2 Advisering UMC-Raad

In deze paragraaf wordt de adviesfunctie van de UMC-Raad kort toegelicht, aangezien deze in hoofdstuk twee reeds eerder is uitgewerkt. Hierna wordt een overzicht gegeven van het volume van de gevraagde en ongevraagde adviezen die door de UMC-Raad in de jaren 2014-2018 aan de Raad van Bestuur zijn gegeven.

5.2.1 Adviesfunctie UMC-Raad

De UMC-Raad voert zijn adviesfunctie uit conform de WHW, binnen deze wetgeving zijn de adviesrechten voor een medezeggenschapsorgaan binnen het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek beschreven. Zoals eerder in dit onderzoek uitgewerkt is de UMC-Raad bevoegd om uit eigen beweging of op verzoek van de Raad van Bestuur advies uit te brengen ten behoeve van O&O&O en patiëntenzorg wanneer dit in onderlinge samenhang is (Sorgdrager, 2002).

Het gevraagde advies dat de UMC-Raad uitbrengt is op basis van aangeleverde stukken door de Raad van Bestuur. Wanneer de Raad van Bestuur een voorgenomen besluit heeft dat betrekking

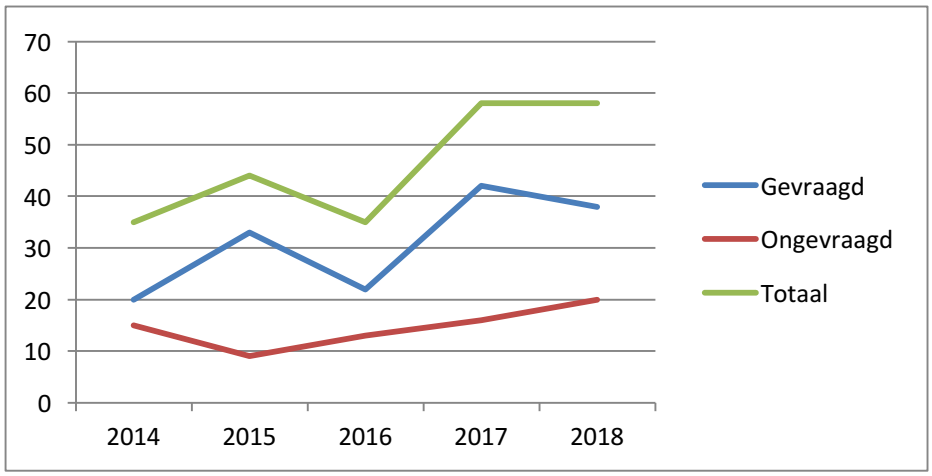
heeft op een belangrijke beleids- of organisatiewijziging, voor zover deze onmiddellijk de kwaliteit van O&O&O en patiëntenzorg in onderlinge samenhang treft, wordt de UMC-Raad in de gelegenheid gesteld om gevraagd advies uit te brengen. Dit doet de Raad van Bestuur ook wanneer er sprake is van een benoeming of ontslag van leden van de Raad van Bestuur. Hiernaast dient er een advies door de UMC-Raad te zijn geformuleerd over de procedures en benoemingen van hoogleraren, opleidingsdirecteuren of wetenschappelijke directeuren van onderzoeksinstituten, wanneer de Raad van Bestuur het College van Bestuur hierover adviseert (Sorgdrager, 2002). Zoals eerder in dit onderzoek benoemd is er binnen de gevraagde adviezen een grof onderscheid te maken tussen adviezen over belangrijke beleids- en organisatiewijzigingen en adviezen over procedures en benoemingen van hoogleraren, opleidingsdirecteuren, wetenschappelijke directeuren of leden Raad van Bestuur.

Het ongevraagde advies dat de UMC-Raad uitbrengt is op basis van eigen inbreng van de UMC-Raadsleden. Deze advisering kan een grote verscheidenheid van zaken betreffen, zolang er maar raakvlakken zijn met O&O&O en patiëntenzorg in onderlinge samenhang (Sorgdrager, 2002).

Het advies dat door de UMC-Raad wordt uitgebracht hoeft niet door de Raad van Bestuur te worden overgenomen, aangezien het geen bindend advies betreft. Wanneer de Raad van Bestuur het niet eens is met het advies van de UMC-Raad is het mogelijk dat het advies niet wordt meegenomen in de besluitvorming van de Raad van Bestuur.

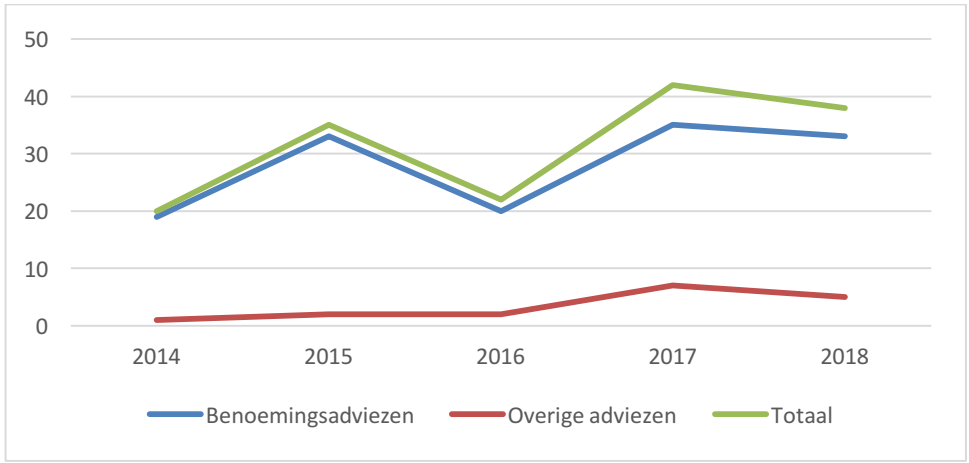
5.2.2 Overzicht van het volume van het gevraagde en ongevraagde advies

De UMC-Raad heeft in de afgelopen jaren een andere weg ingeslagen wanneer het gaat om zijn adviesfunctie. Hij is zich proactiever in gaan zetten op heersende problematiek binnen het Radboudumc. Dit is ook gebleken in het groeiend aantal adviezen dat in de laatste vijf jaar is gegeven, waar in 2014 nog 35 adviezen per jaar werden gegeven is dit vijf jaar later gestegen naar 58. Hierbinnen is het aandeel gevraagde adviezen (betreffende benoemingsadviezen enerzijds en overige gevraagde adviezen anderzijds) sterker gegroeid, namelijk van twintig naar 38 per jaar, dan het aandeel ongevraagde adviezen, namelijk van vijftien naar twintig. In figuur 3 is een schematisch overzicht gegeven van de gegeven adviezen in de jaren 2014-2018 door de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur.



Figuur 3: Overzicht van het volume gevraagde en ongevraagde adviezen uit de jaren 2014-2018

In bijlage 6 zijn alle adviezen, gevraagd en ongevraagd, uit de jaren 2014- 2018 terug te vinden. Hierin zijn de oranje adviezen de ongevraagde adviezen en de groene adviezen de gevraagde adviezen. Ook is er een onderscheid gemaakt tussen 'correspondentie' en 'leerstoelen'. Uit de gehele lijst en dit onderscheid valt op dat de gevraagde adviezen in veel gevallen betrekking hebben op de onderbouwingen en voordrachten van leerstoelen namelijk 131 van de 155 gevraagde adviezen. Deze benoemingsadviezen zijn voor de Raad van Bestuur van belang wanneer hij het College van Bestuur wilt adviseren. De overige adviezen zijn op Radboudumc-breed niveau op basis van belangrijke beleids- en organisatiewijzigingen. In figuur 4 staat een schematisch overzicht waarin een duidelijk onderscheid per jaar tussen de benoemings- en overige adviezen naar voren komt. Dit onderscheid is binnen de perceptie van de drie groepen betrokkenen van de UMC-Raad in de volgende hoofdstukken van belang in het achterhoofd te houden aangezien de percepties over de adviesfunctie veelal gericht zullen zijn op de benoemingsadviezen.



Figuur 4: Overzicht van onderscheid tussen de benoemings- en overige adviezen binnen de gevraagde adviezen uit de jaren 2014-2018

Wat verder opvalt in de lijst met alle adviezen is dat binnen de ongevraagde adviezen geen structureel terugkomende onderwerpen voorkomen. Wanneer er een structureel terugkerend thema in de adviezen aanwezig was, dan had dit gezien kunnen worden als structurele kwetsbaarheid voor zaken omtrent O&O&O, en O&O&O en patiëntenzorg in onderlinge samenhang, binnen het Radboudumc (Gijswijt, 1985).

5.3 Handelingswijze van de Raad van Bestuur

In deze paragraaf wordt de handelingswijze van de Raad van Bestuur op de gegeven adviezen van de UMC-Raad uitgewerkt. Hierbinnen wordt het overzicht van de adviezen uit bijlage 6 naast de besluitenlijst van de Raad van Bestuur gelegd. Uiteindelijk wordt beschreven hoe er toezicht op de handelingswijze van de Raad van Bestuur wordt gehouden.

5.3.1 Handelingswijze van de Raad van Bestuur omtrent de adviezen van de UMC-Raad

Zoals in de vorige paragraaf beschreven is de Raad van Bestuur niet gebonden aan een overname van de adviezen van de UMC-Raad. Als bestuurder is het altijd de wens dat het advies van een medezeggenschapsorgaan positief van invloed is op het voorgenomen besluit. In deze gevallen zal het advies ook vaak worden meegenomen in de afwegingen van de Raad van Bestuur. Wanneer dit niet zonder meer het geval is zal in de overlegvergadering een discussie worden gevoerd of, in het uiterste geval, zal door de Raad van Bestuur over een advies heen worden gestapt.

De Raad van Bestuur neemt over zijn beleid een voorgenomen besluit, dit voorgenomen besluit zal uiteindelijk op zijn agenda komen om er een definitief besluit over te nemen. De agenda's van de Raad van Bestuur zijn niet openbaar en dus niet raadpleegbaar voor dit onderzoek. De volledige besluitenlijst van de Raad van Bestuur is wel op het intranet van het Radboudumc inzichtelijk. Alleen aan de hand van deze besluitenlijst is het voor de UMC-Raad mogelijk te achterhalen of zijn adviezen door de Raad van Bestuur in de besluiten zijn meegenomen.

Om te achterhalen hoeveel adviezen van de UMC-Raad mee zijn genomen door de Raad van Bestuur, is het overzicht van gevraagde en ongevraagde adviezen van de UMC-Raad naast de besluitenlijst van de Raad van Bestuur gelegd. In tabel 4 is het aantal adviezen van de UMC-Raad te zien dat is meegenomen door de Raad van Bestuur in zijn besluiten. Bij deze analyse dient te worden vermeld dat aangaande het merendeel van de leerstoelen over zowel een onderbouwing als een voordracht wordt geadviseerd. De onderbouwing zal nooit op de besluitenlijst terug komen aangezien hier geen besluit door de Raad van bestuur over genomen hoeft te worden. Op basis van deze redenatie zijn de onderbouwingen van de leerstoelen niet meegenomen in de analyse. Hiernaast dient ook te worden vermeld dat sommige adviezen van de UMC-Raad vragen om mondelinge toelichting in

de overlegvergadering, deze adviezen komen ook niet terug op de besluitenlijst van de Raad van Bestuur.

Tabel 4: Overzicht aantal adviezen dat terug komt op de besluitenlijst van de Raad van Bestuur in de jaren 2014-2018

Jaargang Aantal adviezen	2014	2015	2016	2017	2018
Gevraagd	7 (50%)	15 (79%)	10 (59%)	20 (63%)	13 (65%)
Benoemingsadviezen	7 (100%)	14 (93%)	9 (90%)	14 (70%)	10 (77%)
Overige adviezen	0 (0%)	1 (7%)	1 (10%)	6 (30%)	3 (23%)
Ongevraagd	2 (15%)	1 (11%)	4 (31%)	5 (31%)	3 (15%)
Totaal	9 (31%)	16 (53%)	14 (47%)	25 (52%)	16 (40%)

Uit bovenstaande tabel is op te maken dat het totale percentage van de adviezen van de UMC-Raad dat terug komt op de besluitenlijst van de Raad van Bestuur niet ver boven de 50% uitkomt. Binnen dit percentage is wel een structureel onderscheid te maken tussen de gevraagde en ongevraagde adviezen. Het percentage van de gevraagde adviezen ligt (bijna) structureel boven de 60%, waar het percentage van de ongevraagde adviezen (bijna) structureel onder de 30% ligt. Binnen de gevraagde adviezen dient nogmaals het onderscheid tussen de benoemings- en de overige adviezen te worden benadrukt. Het percentage benoemingsadviezen dat is meegenomen in de besluiten in de laatste jaren bedroeg minimaal 70%, waar dit voor de overige adviezen in de laatste jaren maximaal 30% bedroeg. De Raad van Bestuur neemt de adviezen van de UMC-Raad dus vaker mee in zijn besluitvorming wanneer dit gaat om een gevraagd advies, en dus om een advies op een voorgenomen benoeming van een hoogleraar, opleidingsdirecteur, wetenschappelijk directeur of lid van de Raad van Bestuur gaat, dan wanneer de UMC-Raad ongevraagde adviezen aan de Raad van Bestuur aandraagt.

5.3.2 Toezicht op de handelingswijze van de Raad van Bestuur omtrent adviezen van de UMC-Raad

De Raad van Bestuur staat aan het hoofd van het Radboudumc en bepaalt de koers die de organisatie inslaat. Hij is verantwoordelijk voor het bestuur van het Radboudumc en dus ook hoe de organisatie functioneert. Om dit te monitoren voert hij toezicht uit op de afdelingen en organen. Op zijn beurt wordt op de Raad van Bestuur toezicht gehouden door de SKU. Zij houdt toezicht en adviseert de Raad van Bestuur van het Radboudumc en het College van Bestuur van de RU, op het te voeren beleid (SKU, 2018a).

Binnen de toezichtfunctie van de SKU wordt ook aandacht besteed aan de medezeggenschap binnen het Radboudumc. Zo nemen SKU-leden deel aan informele bijeenkomsten van de OR, de UMC-

Raad, het Stafconvent, de PAR en de VAR (SKU, 2018b). Hiernaast hebben SKU-leden op reguliere basis, meerdere malen per jaar, gesprekken met het bestuur van het Stafconvent en met een afvaardiging van de PAR en de VAR, en zij nemen deel aan het overleg tussen de OR en de Raad van Bestuur van het Radboudumc. Dit doet de SKU om zich op de hoogte te stellen van de binnen die gremia aan de orde zijnde problematiek (SKU, 2018a). Hier valt de UMC-Raad, als enig medezeggenschapsorgaan, dus buiten, de UMC-Raad heeft géén overleg op reguliere basis met de SKU. De UMC-Raad is gericht op O&O&O binnen het Radboudumc. Door dit aandachtsgebied kan het van belang zijn, om net als de overige medezeggenschapsorganen, één à twee keer per jaar te spreken met de SKU. Hier liggen voornamelijk mogelijkheden voor de UMC-Raad om contact op te nemen met de commissie O&O binnen de SKU en dit contact goed te onderhouden. Door de UMC-Raad zal prof. dr. J.C. Stoof, lid van de stichting SKU en daarbinnen lid van de commissie Onderwijs & Onderzoek Radboud Universiteit, tevens lid van de overlegdelegatie Stafconvent, VAR en PAR (SKU, 2018b), benaderd kunnen worden.

5.4 Conclusie

Binnen dit hoofdstuk stond de vijfde deelvraag binnen dit onderzoek centraal: '*Hoe is de advisering van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur te kenmerken?'.*

Uit dit hoofdstuk is te concluderen dat de adviesfunctie van de UMC-Raad bestaat uit een scheiding tussen het gevraagde en ongevraagde advies. De gevraagde adviezen zijn binnen dit onderscheid de adviezen die zijn geschreven op binnengekomen stukken van de Raad van Bestuur, waar de ongevraagde adviezen de adviezen zijn die zijn geschreven op basis van eigen inbreng vanuit de UMC-Raadsleden. Wanneer de gegeven adviezen van de UMC-Raad tegen de besluitenlijst van de Raad van Bestuur worden aangehouden valt op dat het percentage van het totaal van de adviezen per jaar ligt rond de 50%. Hier is geen duidelijke, stijgende of dalende, lijn uit op te maken. Voor de gevraagde adviezen ligt het gemiddelde percentage door de jaren heen op 63%. Ook hier geldt dat er geen stijgende of dalende lijn zichtbaar is. Binnen de gevraagde adviezen dient te allen tijde het onderscheid tussen de benoemings- en overige adviezen in het achterhoofd te worden gehouden. Dit onderscheid kan namelijk van invloed zijn op de adviesfunctie van de UMC-Raad aangezien hier veelal aandacht aan wordt besteed. Voor de ongevraagde adviezen ligt het gemiddelde percentage door de jaren heen op 21%, hierbij waren duidelijke (positieve) uitschieters in de jaren 2016 en 2017 met een percentage van 31%, echter is ook hier geen lineaire, stijgende of dalende, trend uit op te maken. Aan de hand van deze gegevens is wel te stellen dat de Raad van Bestuur in zijn besluiten vaker de gevraagde adviezen van de UMC-Raad meeneemt dan zijn ongevraagde adviezen. Bovenstaand komt overeen met hetgeen Putters et al. (2004) eerder stelden over de aandacht die wordt besteed aan de ongevraagde adviezen door bestuurders. Zij stellen dat ongevraagde adviezen over het algemeen minder van reactie worden

voorzien dat de gevraagde adviezen door bestuurders, dit zal uiteindelijk ook resulteren in bovenstaande conclusie dat deze adviezen minder op een besluitenlijst voorkomen.

De Raad van Bestuur houdt toezicht op de afdelingen en organen binnen het Radboudumc. Door de SKU wordt er toezicht gehouden op het functioneren van deze Raad van Bestuur. Hierbij haalt zij haar informatie mede uit overleg met de medezeggenschapsorganen binnen het Radboudumc, waarbij het zo is dat de SKU geen overleg heeft met de UMC-Raad. Niet alleen voor de SKU kan het van belang zijn dat er ook wordt gesproken met de UMC-Raad, ook kan het voor de UMC-Raad van belang zijn om contact te hebben met de SKU. Middels dit contact is het over en weer mogelijk om inzicht te krijgen in grote ontwikkelingen, op het gebied van O&O&O, die spelen op een universiteit breed perspectief, waardoor de UMC-Raad de Raad van Bestuur van het Radboudumc op zijn beurt eerder kan adviseren over deze ontwikkelingen.

6. Analyse van de algemene bevindingen

6.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk zijn de kenmerken van de adviseringstaak van de UMC-Raad beschreven. Hier kwam uit naar voren hoe de UMC-Raad zijn adviseringstaak uitvoert en hoe de Raad van Bestuur hiermee omgaat. In dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen van het onderzoek naar de organisatie en het functioneren van de UMC-Raad beschreven. Hierbij wordt geen gebruikt gemaakt van het geoperationaliseerde onderzoeksmodel, waar dit in het volgende hoofdstuk wel wordt gedaan. Binnen dit hoofdstuk worden de algemene bevindingen van de interne en externe betrokkenen van de UMC-Raad uitgewerkt. Aan de hand van deze data kan in het volgende hoofdstuk met meer structuur de effectiviteit van het functioneren van de UMC-Raad én welke factoren hier invloed op hebben worden geanalyseerd. De empirische bevindingen worden in dit hoofdstuk omgezet naar algemene bevindingen, welke in het volgende hoofdstuk kunnen dienen als kapstok voor de specifieke bevindingen omtrent de vier vormen van doorwerking en de zes factoren die hier invloed op hebben.

De algemene bevindingen worden uitgewerkt aan de hand van een vijftal clusters. Deze clusters zijn opgesteld aan de hand van het bijeenbrengen van een veelvoud aan algemene bevindingen van de betrokkenen, op deze wijze wordt voorkomen dat er een groot aantal losstaande bevindingen wordt beschreven. Binnen deze structuur worden de drie groepen betrokkenen met elkaar vergeleken, waaruit naar voren komt waar de overeenkomsten en verschillen liggen. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de zesde deelvraag binnen dit onderzoek: '*Hoe is het functioneren en de organisatie van de UMC-Raad te kenmerken?*'.

Binnen dit hoofdstuk wordt de volgende opbouw gehanteerd. In paragraaf 6.2 worden de algemene bevindingen van de interne en externe betrokkenen van de UMC-Raad uitgewerkt in verschillende subparagrafen. Ten eerste wordt het cluster *Interne gerichtheid van de UMC-Raad* beschreven (subparagraaf 6.2.1). Ten tweede wordt het cluster *Transparantie en helderheid van het bureau van de decaan in de informatieoverdracht* beschreven (subparagraaf 6.2.2). Ten derde wordt het cluster *Proactiviteit op ongevraagde adviezen over 'grote' onderwerpen* beschreven (subparagraaf 6.2.3). Ten vierde wordt het cluster *Expertise van experts betrekken* beschreven (subparagraaf 6.2.4). Ten vijfde wordt het cluster *Monitoring van de gegeven adviezen* beschreven (subparagraaf 6.2.5). In paragraaf 6.3 staan de conclusies van dit hoofdstuk.

6.2 Algemene bevindingen

In deze paragraaf worden de algemene bevindingen van de interne en externe betrokkenen van de UMC-Raad beschreven en geanalyseerd in een vijftal clusters. Binnen deze clusters zijn alle losstaande

algemene bevindingen geclusterd tot een aantal clusters die het gros van de bevindingen omvatten. De clusters worden hieronder los van elkaar behandeld. Binnen elk cluster wordt eerst beschreven wat het cluster inhoudt. Hierna hier wordt een algemeen oordeel over het cluster gegeven. Vanuit hier worden de overeenkomsten en verschillen tussen de drie groepen betrokkenen naar voren gebracht. Daarna worden de verbeterpunten, wanneer die uit de interviews naar voren zijn gekomen, beschreven. Uiteindelijk wordt een schematisch overzicht gegeven van het cluster met een reflectie van prof. dr. Jan Smit. Binnen deze reflectie wordt de zienswijze van de decaan op de algemene bevindingen beschreven. De verschillende clusters zijn: Interne gerichtheid van de UMC-Raad, Transparantie en helderheid van het bureau van de decaan in de informatieoverdracht, Proactiviteit op ongevraagde adviezen over 'grote' onderwerpen, Expertise van experts betrekken, Monitoring van de gegeven adviezen.

In het belang van de bescherming van sleutelfiguren rondom de UMC-Raad wordt niet gesproken over één-op-één herleidbare functies, wanneer dit schadend kan zijn voor de respondent. Er wordt gesproken over 'bureau van decaan', als omvattend voor de functies die hierbinnen vallen, of 'UMC-Raad', als omvattend voor alle leden.

6.2.1 Interne gerichtheid van de UMC-Raad

De UMC-Raad is het medezeggenschaps- en adviesorgaan binnen het Radboudumc op het gebied van O&O&O, en patiëntenzorg wanneer dit raakvlakken heeft met O&O&O. Hierbij is hij voornamelijk gericht op de interne processen en aandachtsgebieden rond O&O&O binnen het Radboudumc en de medische faculteit, en niet zozeer op de processen en aandachtsgebieden op andere niveaus. De overige niveaus waar hij zijn ogen op kan richten zijn de andere faculteiten (met gemeenschappelijk onderwijs) binnen de RU, andere medische en technische universiteiten (wanneer raakvlakken met onderwijs) en de andere UMC's in Nederland. Het handelen op het gebied van O&O&O, en patiëntenzorg wanneer dit raakvlakken heeft met O&O&O, kan op veel verschillende manieren, waardoor het dus van toegevoegde waarde kan zijn wanneer de UMC-Raad naar deze niveaus kijkt.

Het algemene oordeel voor het cluster *Interne gerichtheid van de UMC-Raad* luidt dat de UMC-Raad over het algemeen te veel gericht is op de interne aspecten binnen het Radboudumc en de medische faculteit, en dat hij te weinig of niet naar 'buiten' kijkt. Dit oordeel komt voornamelijk van de twee groepen externe betrokkenen, de groep interne betrokkenen benoemd dit in mindere mate. De groep interne betrokkenen benoemd de connectie naar de RU voornamelijk in globaal opzicht. Zo benoemen zij dat er wel een connectie naar de RU is, maar zij ervaren ook relatief veel afstand. De groep oud leden benoemd explicieter dat de link naar de RU en andere faculteiten niet of nauwelijks wordt gezocht. Zo stelt de oud assessor van de Raad van Bestuur: *"De leden van de UMC-Raad, maar eigenlijk de hele medische faculteit staan ver af van de Radboud Universiteit. (…) Zo hebben de leden*

van de UMC-Raad ook geen zitting in de Universitaire Studenten Raad en vanuit de UGV wordt ook weinig terugkoppeling gegeven.". Vanuit de groep externe leden wordt voornamelijk gesteld dat de UMC-Raad geen expliciete en sterke lijn naar de RU heeft. Over het algemeen stelt hierbij de rector magnificus: *"Ja maar formeel gezien zijn zij in dienst bij het Radboudumc. Daarom is het zo belangrijk dat we op bestuur niveau de connecties wel hebben (…) Voor mij is de afstand niet groter dan voor andere faculteitsraden binnen de RU.*". De ervaren afstand naar de RU door de intern betrokkenen is dus niet specifiek voor de UMC-Raad, dit geldt ook voor de overige faculteitsraden binnen de RU. Over de link naar de RU benoemd de voorzitter van de Raad van Bestuur: *"Ik denk dat het krachtiger kan. Zij kunnen wat vaker met de rector spreken (…) met best-practices op het gebied van O&O uit andere faculteiten. Ik denk dat ze daar nog te weinig gebruik van maken."*.

De link naar de andere UMC's en technische universiteiten wordt hierbinnen alleen benoemd door de groep extern betrokkenen. Zij benoemen dit alleen op een abstract niveau en gaan hier niet diepgaand op in. Zo wordt de link naar andere UMC's wel gezien in de verbinding binnen de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU), en zien zij de link naar de andere (technische) universiteiten nog als een tekortkoming.

Voor de verbeterpunten binnen dit cluster wordt, net als het algemene oordeel, voornamelijk gekeken naar de twee externe groepen. Hierbij spreekt de groep oud UMC-Raadsleden voornamelijk over globale verbeterpunten, zo stelt de oud assessor: *"De medische faculteit, en dus de leden van de UMC-Raad, moet meer betrokkenen zijn binnen een USR of UGV om ook hun standpunten en belangen te benoemen anders wordt dit snel buiten schot gelaten, maar ook om mee te krijgen wat er op universitair niveau speelt."*. De andere groep extern betrokkenen is specifieker als het gaat om de verbeterpunten aangaande hoe zij de link naar de RU kunnen versterken, zo stelt de voorzitter van de Raad van Bestuur: *"Ze zouden ook kunnen kijken wat er nou op het gebied van O&O bij andere faculteiten beter gaat. (…) Daar zou de voorzitter van de UMC-Raad samen met de voorzitter van de faculteitsraad FNWI af en toe over kunnen sparren in informeel overleg."*.

Tabel 5: Overzicht van de groepen over de interne gerichtheid van de UMC-Raad

Groepen betrokkenen	Oordeel	Verbeterpunt
Interne betrokkenen	Ervaren veel afstand naar de RU	-
Externe betrokkenen (oud leden)	De link naar de RU wordt niet veel gezocht	Meer betrokkenheid creëren naar universitaire vergaderingen
Externe betrokkenen (niet oud leden)	Er is geen krachtige link naar de RU	Interfacultair overleggen met voorzitters van andere FGV's

Reflectie prof. dr. Jan Smit – decaan

Over het algemeen stelt prof. dr. Jan Smit dat iedereen hetzelfde antwoord zou geven wanneer de vraag wordt gesteld of er meer moet worden samengewerkt met de RU en andere UMC's en universiteiten, maar dat het pas echt betekenis krijgt wanneer het gaat om concretere zaken en handelingen. Hierbij zullen bepaalde processen meer kracht krijgen wanneer er intensiever wordt samengewerkt met de RU. Prof. dr. Jan Smit stelt alleen dat de UMC-Raad zich, in zijn algemeenheid, wel bewust moet zijn dat er niet onnodige energie wordt besteed als er niet veel meerwaarde uit een te geven advies of te verkrijgen informatie op te halen is. Bovenstaand geldt ook voor de link naar de andere UMC's in Nederland.

6.2.2 Transparantie en helderheid van het bureau van de decaan in de informatieoverdracht

De UMC-Raad heeft in zijn huishoudelijk reglement opgenomen dat de Raad van Bestuur drie weken voor een overlegvergadering, en twee weken voor de voorbereidende vergadering, stukken aan moet leveren aan de UMC-Raad wanneer hij iets bespreekbaar wil maken. Wanneer de stukken binnen de termijn van drie weken worden aangeleverd mondt dit uit in een aanpassing in de werkwijze van de UMC-Raad, wat ten koste gaat van voorbereidingstijd en de uiteindelijke kwaliteit van het advies. Binnen dit proces is de decaan formeel degene die deze stukken aan de UMC-Raad aanlevert. In dit proces kan het bijdragen wanneer er meer transparantie en helderheid heerst vanuit het bureau van de decaan over wie welke de informatie aanlevert en wanneer de stukken te laat worden aangeleverd.

Het algemene oordeel voor het cluster *Transparantie en helderheid van het bureau van de decaan in de informatieoverdracht* luidt dat in de informatieoverdracht vanuit de Raad van Bestuur aan de UMC-Raad niet altijd wordt voldaan aan de gestelde termijn van drie weken, maar dit vanuit twee opzichten kan worden bekeken. Enerzijds vindt men, vanuit de drie groepen betrokkenen, dat de Raad van Bestuur zijn stukken op tijd moet aanleveren zodat de UMC-Raad zijn werkwijze kan volgen. Hier wordt voornamelijk gedoeld op de 'grote' stukken en processen die er binnen het Radboudumc spelen. Anderzijds vindt men, vanuit de drie groepen betrokkenen, dat er ook flexibel moet worden gehandeld en er in sommige gevallen moet worden afgeweken van de werkwijze. Hier wordt voornamelijk gedoeld op het aantrekken van externe hoogleraren voor de invulling van bepaalde leerstoelen. Men vindt hier echter wel dat het bureau van de decaan transparanter en helderder moet handelen, wat voor inzichtelijkheid in het proces zorgt voor de UMC-Raadsleden. Op dit aandachtspunt moet het onderscheid tussen de benoemings- en overige adviezen worden benadrukt. Het merendeel van de aangeleverde stukken vanuit de Raad van Bestuur heeft betrekking op de (interne en externe) benoemingen. Binnen deze algemene bevinding wordt door de respondenten, in veel gevallen, dus ook op deze benoemingsadviezen gedoeld wat een vertekend beeld van de totaliteit van de adviezen kan geven. De intern betrokkenen zijn over het algemeen meer gebaat bij een vaste werkwijze en de

bijbehorende termijn van het aanleveren van stukken vanuit de Raad van Bestuur, maar zien ook het belang van flexibiliteit voor de Raad van Bestuur in sommige gevallen. Zo stelt een hoogleraarslid uit de UMC-Raad: *"Het moet alleen geen gewoonte worden dat stukken te laat worden aangeleverd, en daar zit een lastige afweging in om te bepalen wanneer iets urgent genoeg is. (…) Daar zit een gevaar aan."*. Vanuit de groep oud leden wordt dit ook geheel onderschreven. Hierbij voegt een oud hoogleraarslid uit de UMC-Raad nog toe: *"Daar zou de Raad van Bestuur, en degenen die de Raad van Bestuur ondersteunen, wat strikter in moeten zijn. Ik denk dat het heel vaak ook laksheid of vertraging vanuit het bureau van de decaan oplevert. (…) Die discipline hierin mag wel iets groter zijn vanuit de Raad van Bestuur."*. Voornamelijk de externe betrokkenen vanuit het bureau van de decaan stellen dat zij gebaat zijn bij de flexibiliteit van de UMC-Raad, omdat er nou eenmaal in sommige gevallen sneller moet worden gehandeld dan men graag zou willen. Het bureaucratische aspect is voor hen in bepaalde situaties alleen maar een struikelblok. Hierbij stelt de voorzitter van de Raad van Bestuur wel: *"Dat je een standaard manier van werken hebt dat is goed. Je moet hier alleen ook van af kunnen wijken."*.

Veelal komt de informatie vanuit de Raad van Bestuur en dus het Radboudumc zelf, in andere gevallen komt de informatie, die betrekking heeft op O&O&O, vanuit het College van Bestuur van de RU richting de decaan. Deze informatieoverdracht wordt door de rector magnificus ook geschetst: *"Deze gaan altijd via de decaan, dus wij sturen geen documenten rechtstreeks naar de medezeggenschap. Wij geven wel aan waar medezeggenschap nodig is en zorgen er natuurlijk voor (…) hoe zij vervolgens intern de dossiers behandelen en welke afspraken daar zijn daar bemoeien wij ons niet mee."*. De voorzitter van de Raad van Bestuur en oud decaan geeft bij deze informatieoverdracht aan: *"Dat gaat via de secretaris van het vroege faculteitsbestuur. Die was eigenlijk mijn rechterhand als het gaat om de verbinding met de RU. Hij hoort dan eigenlijk te zorgen dat dit soort stukken dan ook bij de UMC-Raad terecht komen, als het in ieder geval belangrijke stukken betreft."*.

Voor de verbeterpunten binnen dit cluster wordt ook gekeken naar de drie groepen betrokkenen bij de UMC-Raad. De groep intern betrokkenen geeft voornamelijk aan dat het bureau van de decaan meer open moet zijn over de behandeling van de documenten die te laat richting de UMC-Raad komen. Hierbij geeft een UMC-Raadslid aan: *"Vanuit de UMC-Raad mogen wij daar nog iets duidelijker in zijn (…) en in principe ook daarop doorvraagt om te begrijpen hoe het proces voorheen bij jullie verlopen, zonder met de vinger te wijzen."*. Vanuit de groep oud leden worden ook verbeterpunten gegeven die hier exact bij aansluiten. Zo geeft een oud hoogleraarslid uit de UMC-Raad aan: *"Wanneer de Raad van Bestuur documenten te laat aanleverde kwamen wij niet in onze eigen werkwijze, daar mogen ze wel iets strikter op worden. (…) Het is ook aan de decaan om hier uitleg over te geven wanneer dit niet mogelijk is."*. In de gehele procedure geven de externe betrokkenen, voornamelijk vanuit het bureau van de decaan, aan dat zij graag alles zonder al te veel bureaucratie

zien verlopen. De voorzitter van de Raad van Bestuur stelt hierbij: *"Wij hebben het liefst zo weinig mogelijk van zulke regels en gewoon in onderlinge vertrouwen snel met elkaar kunnen schakelen, dat vind ik belangrijker dan veel geprotocolleerd alles indienen, dan kan er iets worden voorbereid en dan uiteindelijk een advies worden gegeven."*.

Voor de verbeterpunten in de informatieoverdracht vanuit de RU moet in eerste instantie nog even worden gekeken naar de oorzaak hiervan. Dit wordt door meerderen herleid tot de logistiek binnen het secretariaat van de decaan. Voor de verbetering geeft de voorzitter van de Raad van Bestuur het volgende aan: *"Dat zou je moeten beschrijven in een soort van stappenplan en dan ook mijn secretariaat zou dan bij wijze van zeggen, dit is vertrouwelijk en dit niet, dan zou het gelijk doorgestuurd moeten worden."*.

Tabel 6: Overzicht van de groepen over Transparantie en helderheid van het bureau van de decaan in de informatieoverdracht

Groepen betrokkenen	Oordeel	Verbeterpunt
Interne betrokkenen	Vasthouden aan vaste werkwijze, wel flexibel zijn in acute situaties. Weinig transparantie over proces	Meer transparantie vanuit het bureau van de decaan over proces
Externe betrokkenen (oud leden)	Vasthouden aan vaste werkwijze, wel flexibel zijn in acute situaties. Weinig transparantie over proces	Meer transparantie vanuit het bureau van de decaan over proces
Externe betrokkenen (niet oud leden)	Zo veel mogelijk gebaat bij flexibiliteit	Meer flexibiliteit in het gehele proces

Reflectie prof. dr. Jan Smit – decaan

Prof. dr. Jan Smit geeft aan dat deze algemene bevinding puur de logistiek van de contacten met elkaar betreft. Deze taak ligt volgens prof. dr. Jan Smit in eerste instantie niet bij de decaan maar bij de administratieve ondersteuning. Het heeft met normale werkwijzen te maken dat stukken niet lang bij het bureau van de decaan blijven liggen voordat deze worden doorgezet naar de UMC-Raad. Prof. dr. Jan Smit stelt hierbij dat het proces niet erg geformaliseerd moet worden, waardoor het bureaucratisch aspect te groot wordt, het gaat om een goede relatie met elkaar waarbij informeel contact ook van groot belang is om zaken met elkaar te bespreken en duidelijk te krijgen.

Over de informatie die vanuit de RU naar het bureau van de decaan komt geeft prof. dr. Jan Smit aan dat deze informatie rechtstreeks kan worden doorgezet naar de UMC-Raad mits dit gaat om openbare stukken. Wanneer het gaat om strikt vertrouwelijke stukken dient het bureau van de decaan

er secuur mee om te gaan. Dit kan er voor zorgen dat de UMC-Raad eerder, dan nu het geval is, de stukken afkomstig van de RU binnen krijgt. Anderzijds geeft prof. dr. Jan Smit aan dat op bepaalde openbare zaken de UMC-Raad rechtstreekse toegang zou moeten krijgen tot de RU.

6.2.3 Proactiviteit op ongevraagde adviezen over 'grote' onderwerpen

De formele taken van de UMC-Raad zijn opgenomen in hoofdstuk twee binnen dit onderzoek, op basis van deze taken handelt hij in de dagelijkse praktijk. Zoals in het vorige hoofdstuk naar voren is gekomen is het aandeel ongevraagde adviezen in de laatste jaren toegenomen, hierbij is gegeven dat deze ongevraagde adviezen voornamelijk zijn gericht op de interne processen binnen het Radboudumc. Dit kan in sommige gevallen met zich meenemen dat in de adviezen van de UMC-Raad toegetreden wordt tot het detailniveau van de processen. Voor de UMC-Raad is het van belang dat hij zijn formele taak uit blijft voeren, aan de andere kant kunnen zijn ongevraagde adviezen meer gebruikt worden om de focus te leggen op nationale of internationale ontwikkelingen, en hoe dit kan worden vertaald naar het Radboudumc.

Het algemene oordeel voor het cluster *Proactiviteit op ongevraagde adviezen over 'grote' onderwerpen* luidt dat de UMC-Raad effectiever kan zijn wanneer zijn ongevraagde adviezen grote nationale en internationale ontwikkelingen behelst waar de Raad van Bestuur (nog) geen beleid over heeft geformuleerd. Dit oordeel is voornamelijk afkomstig vanuit de twee externe groepen binnen dit onderzoek. De groep interne betrokkenen benoemd dit cluster in mindere mate, zij zijn voornamelijk gericht op het geven van ongevraagde adviezen binnenshuis. De groep oud leden geeft aan dat er redelijk veel wordt gekeken naar de stroef lopende interne processen of afdelingen en dat hier ook wel eens een stuk eigenbelang in zit verweven. Zo geeft een oud-voorzitter studentenfractie UMC-Raad aan: *"In de ongevraagde adviezen zit in sommige gevallen eigenwaarde van UMC-Raadsleden waar de Raad van Bestuur niet heel veel waarde aan hecht in mijn perceptie. Ik denk dat je meer op grote onderwerpen moet inzetten en de eigenwaarde uit de adviezen moet laten.*". Vanuit de groep externe betrokkenen wordt dit beaamd. Door een SKU-lid wordt over het adviseren van de UMC-Raad gesteld: *"Je kan dus alles heel gedetailleerd willen beoordelen maar als het effect daarvan laag is dan moet je een andere aanpak kiezen. Dat is natuurlijk een belangrijke taak van de voorzitter dat hij gaat denken 'hoe kan ik resultaat boeken bij de Raad van Bestuur?'".* Door de voorzitter van de Raad van Bestuur wordt hieraan toegevoegd: *"Het zou helemaal mooi zijn als zij uit zichzelf met deze zaken komen en hier gelijk iets van vinden. Zaken als Science in Transition, dat zouden zij als eerste op moeten pikken en dan de decaan inspireren en hem vertellen hoe hier mee om te gaan of hoe hij hiermee binnen het Radboudumc om zou gaan.*".

Voor de verbeterpunten binnen dit cluster wordt in de interviews niet specifiek teruggekomen. Op abstract niveau wordt door de twee externe groepen gesteld dat de UMC-Raad zich in mindere

mate moet focussen op ongevraagde adviezen die zijn gericht op 'kleine' interne processen binnenshuis en meer sensitiviteit moet ontwikkelen voor de 'grote' nationale en internationale ontwikkelingen. Aan de andere kant kan worden gesteld dat de Raad van Bestuur hier de lijnen voor moet uitzetten en hij op zijn buurt de UMC-Raad om advies kan vragen.

Tabel 7: Overzicht van groepen over proactiviteit op ongevraagde adviezen over 'grote' onderwerpen

Groepen betrokkenen	Oordeel	Verbeterpunt
Interne betrokkenen	Voornamelijk gericht op adviezen binnenshuis	-
Externe betrokkenen (oud leden)	Voornamelijk gericht op adviezen binnenshuis met in sommige gevallen eigenwaarde	Meer kijken naar grote onderwerpen die spelen zonder eigenwaarde in de adviezen
Externe betrokkenen (niet oud leden)	Gebaat bij ongevraagde adviezen over grote nationale en internationale ontwikkelingen	Sensitiviteit ontwikkelen voor ontwikkelingen op nationaal en internationaal gebied

Reflectie prof. dr. Jan Smit – decaan

Prof. dr. Jan Smit stelt dat er geen algemeen oordeel te geven is over het aandeel ongevraagde adviezen ten opzichte van het aantal gevraagde adviezen dat de UMC-Raad geeft. Hierbij stelt prof. dr. Jan Smit dat er sommige ongevraagde adviezen zijn waar je als Raad van Bestuur niet omheen kan, maar aan de andere kant zijn er ook ongevraagde adviezen die wel enige tijd kunnen blijven liggen. Verder geeft prof. dr. Jan Smit aan dat het veel meerwaarde zou hebben wanneer de UMC-Raad, in een vroeg stadium, een ongevraagd advies geeft over bijvoorbeeld de uitspraak van de commissie van Rijn. Dit hangt volgens prof. dr. Jan Smit ook samen met een mogelijke rechtstreekse lijn naar de RU, wat kan zorgen voor een versnelling binnen dit soort zaken. Ook geeft prof. dr. Jan Smit aan dat de tijd die wordt besteed aan het detailniveau in sommige preadviezen, bij onder andere voordrachten van leeropdrachten, beter kan worden besteed aan grote ontwikkelingen die spelen.

6.2.4 Expertise van experts betrekken

In het adviseringsproces is een onderscheid te maken tussen de gevraagde en ongevraagde adviezen. Zoals in hoofdstuk twee beschreven zijn de gevraagde adviezen de adviezen waar de Raad van Bestuur stukken voor heeft aangeleverd, de adviezen waar de Raad van Bestuur geen stukken voor heeft aangeleverd worden gezien als ongevraagde advies. Wanneer de Raad van Bestuur stukken aanlevert

wordt het advies geschreven op basis van de informatie uit deze stukken, hierbij kan het kwaliteit verhogend werken wanneer er gebruikt wordt gemaakt van de expertise van de experts binnenhuis. Bij de experts is te denken aan de onderwijsdirecteur, onderzoeksdirecteuren, opleidingsdirecteuren, beleidsmakers en andere betrokkenen. Bij de ongevraagde adviezen wordt informatie gebruikt die elders is ingewonnen, op basis van deze informatie wordt het advies geschreven. Deze informatie is niet altijd schriftelijk en binnen dit onderzoek dus ingewikkelder om in één oordeel te formuleren, om deze reden wordt in dit cluster voornamelijk gefocust op de gevraagde adviezen.

Het algemene oordeel voor het cluster *Expertise van experts betrekken* luidt dat de UMC-Raad (te) weinig gebruikt maakt van experts binnenshuis in het opstellen van de adviezen of tijdens de vergaderingen om de kwaliteit van de adviezen kwalitatief beter te maken of aan te laten sluiten bij de Raad van Bestuur. Op het gebied van onderwijs is de directeur RHA altijd aanwezig tijdens de overlegvergadering, dit geldt niet op het gebied van onderzoek. Hiernaast wordt door de UMC-Raad(sleden) weinig contact gemaakt met de overige experts binnen Radboud Health Academy, onderzoeksinstituten of patiëntenzorg om informatie in te winnen voor de (pre)adviezen. De interne betrokkenen geven aan dat er weinig contact wordt gezocht met de experts en dat het toegevoegde waarde heeft wanneer dit wel wordt gedaan. Hierbij geeft een UMC-Raadslid aan: *"Op sommige dossiers zou het goed zijn wanneer er mensen met kennis over bepaalde zaken worden betrokken in vroeg stadium of tijdens de vergadering, wanneer ik alleen nog meer tijd moet vrij maken om, bij het schrijven van een preadvies, te sparren met bijvoorbeeld een opleidingsdirecteur dan wordt het wel heel tijdsintensief."*. Ook de groep oud leden ziet de meerwaarde in van de kennis binnenshuis die kan worden gebruikt bij het schrijven van de adviezen. Zo stelt een oud UMC-Raadslid en oud lid studentenfractie UMC-Raad: *"Toen ik beleidsmedewerker was bij één van de drie onderzoeksinstituten zag ik een advies van de UMC-Raad, toen dacht ik 'als ik hier bij was betrokken had het advies veel preciezer en kritischer kunnen worden geschreven aan de Raad van Bestuur'. Er moet dus meer naar de mensen met specifieke kennis worden gekeken."*. Het kan dus goed zijn om expertise van experts binnenshuis te betrekken, het advies moet echter wel een onafhankelijk blijven waar dus geen eigenbelang van deze experts in verweven moet zijn. Een oud UMC-Raad hoogleraarslid stelt hiernaast: *"Het zou goed zijn dat naast de directeur RHA ook geregeld iemand van de onderzoeksdirecteuren aanwezig is, of alle drie wanneer nodig."*. Vanuit de groep externe betrokkenen komt naar voren dat er meer expertise moet worden betrokken bij het opstellen van de (pre)adviezen. Zo geeft de onderzoeksdirecteur RIMLS aan: *"Ik denk dat het goed zou zijn als ik vaker voor een vergadering een uitnodiging krijg, voornamelijk als het over mijn onderzoeksinstituut gaat. Hierdoor kan er ook sneller worden geschakeld.*". Hieraan voegt de opleidingsdirecteur GNK nog toe: *"Ik kan mij voorstellen dat gewoon een keer een open discussie aan de hand van een aantal vragen goed zou zijn (…) om dat te bespreken vraagt het in mijn ogen wel meer om een gesprek en niet van mij om tien minuten te vertellen*

over wat ik aan het doen met de opleiding.". Vanuit het bureau van de decaan wordt aangegeven dat het van belang is dat er veel kennis wordt ingewonnen maar dat het geen toegevoegde waarde heeft wanneer onderzoeksdirecteuren of anderen structureel bij de vergadering aanwezig zijn.

Voor de verbeterpunten binnen dit cluster heerst er consensus tussen de drie groepen betrokkenen binnen dit onderzoek. Allen vinden zij dat er meer expertise van experts moet worden ingewonnen in een vroeg stadium in het adviseringsproces. Hiernaast dat het ook van belang is dat er vaker experts worden uitgenodigd tijdens de vergaderingen. Voornamelijk het bureau van de decaan geeft hierbij nadrukkelijk aan dat structurele zitting van experts geen toegevoegde waarde heeft.

Tabel 8: Overzicht van groepen over expertise van experts betrekken

Groepen betrokkenen	Oordeel	Verbeterpunt
Interne betrokkenen	Te weinig experts betrokken in het adviesproces	Meer experts betrekken in het opstellen van (pre)adviezen
Externe betrokkenen (oud leden)	Te weinig experts betrokken in het adviesproces	Meer experts betrekken in het opstellen van (pre)adviezen
Externe betrokkenen (niet oud leden)	Te weinig experts betrokken in het adviesproces	Meer experts betrekken in het opstellen van (pre)adviezen

Reflectie prof. dr. Jan Smit – decaan

Prof. dr. Jan Smit geeft aan dat de directeur RHA standaard bij de vergaderingen zit aangezien het onderwijsaspect heel breed is, dit wordt dan ook gezien als echte meerwaarde. Het structureel inpassen van onderzoeksdirecteuren is volgens prof. dr. Jan Smit hierbij echter geen meerwaarde. Wanneer er experts binnenshuis worden betrokken zal dit wel positief zijn voor de adviezen, wanneer dit geldt voor complexe zaken die binnenshuis spelen. Het moet echter volgens prof. dr. Jan Smit niet te bureaucratisch en breed worden opgepakt, dan wordt de workload voor de UMC-Raad en uiteindelijk de Raad van Bestuur veel te groot.

6.2.5 Monitoring van de gegeven adviezen

In het vorige hoofdstuk is de kwantiteit van de gevraagde en ongevraagde adviezen van de UMC-Raad in kaart gebracht. Aan de hand van de besluitenlijst van de Raad van Bestuur is nagegaan hoe de adviezen terugkomen in de besluitvorming bij de Raad van Bestuur. Om naast de besluitenlijst na te gaan hoe de Raad van Bestuur handelt nadat hij het advies van de UMC-Raad krijgt, kan het van belang zijn om te monitoren wat er met de adviezen gebeurt. Op deze wijze krijg je inzichtelijk of de adviezen in een laadje verdwijnen of dat zij een hoge prioriteit krijgen op het lijstje van de Raad van Bestuur.

Het algemene oordeel voor het cluster *Monitoring van de gegeven adviezen* luidt dat de UMC-Raad zijn gegeven adviezen niet of te weinig monitort om inzichtelijk te krijgen hoe de Raad van Bestuur omgaat met zijn adviezen. Hierbij moet een kanttekening worden gemaakt, die uit de interviews naar voren is gekomen. Sommige adviezen van de UMC-Raad zijn vragen aan de Raad van Bestuur waar hij schriftelijk antwoord op behoeft, hierbij is eenvoudig na te gaan of dit antwoord al is verkregen en is monitoring niet van groot belang. De groep interne betrokkenen stelt voornamelijk dat de adviezen in veel gevallen wel achter in het hoofd blijven zitten bij het secretariaat van de UMC-Raad, maar dat er niet structureel wordt gemonitord. Zo geeft een hoogleraarslid uit de UMC-Raad aan: *"Dit gaat de effectiviteit wel bevorderen. Je moet de mensen ruimte blijven geven en niet in de allergie komen door deze ruimte in te perken. Maar dat moet op dit punt zeker wel goed komen, nu is het meer een blinde vlek heb ik het idee op sommige onderwerpen."*. De groep oud leden geeft ook aan dat het monitoren van adviezen een grote prioriteit behoeft. Een oud hoogleraarslid uit de UMC-Raad stelt hierbij: *"Vaak wordt een onderwerp besproken en een advies gegeven, maar dan verdwijnt het weer van de agenda. Dan hebben we er niet altijd zicht op wat er nou uiteindelijk dan door de Raad van Bestuur mee wordt gedaan, soms liggen de adviezen natuurlijk ook wat verder in de toekomst."*. Ook de groep externe betrokkenen is van mening dat de UMC-Raad zijn adviezen niet monitort. De voorzitter van de Raad van Bestuur geeft hierbij nog aan: "*Daar twijfel ik over eigenlijk. Dan zou ik wel meer feedback krijgen waarin zij zeggen dat het nog niet is afgewerkt. Ik denk niet dat zij een lijstje bijhouden met dossiers waarvan zij na een tijdje weten dat er een besluit is genomen met ons advies hierin verwerkt."*. Parallel hieraan loopt dat de Raad van Bestuur ook geen terugkoppeling geeft wanneer de UMC-Raad een advies geeft. Hierbij geeft de voorzitter van de Raad van Bestuur aan: *"Daarmee is eigenlijk de cirkel rond op het moment dat zij een positief advies hebben gegeven, dan is het daarmee klaar. Dan kunnen ze hooguit lezen in de besluiten dat er een definitief besluit is. Daar moeten ze wel naar zoeken op de website."*.

Voor de verbeterpunten binnen dit cluster worden binnen én tussen de groepen veel verschillende mogelijkheden gegeven. Zo is binnen de groep interne betrokkenen een scheiding te maken tussen een bureaucratische en 'losse' manier om te monitoren. Een hoogleraarslid uit de UMC-Raad geeft aan: *"Je moet eigenlijk een lijst hebben van alle adviezen die de deur uit zijn gegaan en hier gewoon op afstrepen wat gebeurd is en wat niet. Uiteindelijk blijft er dan een lijstje over met zaken die nog moeten gebeuren."*. Aan de andere kant stelt een UMC-Raadslid: *"Je moet de actiehouders van een advies verantwoordelijk maken over wat er met hun advies gebeurt, aangezien zij zich hier in hebben verdiept, zij moeten dan uiteindelijk terugkoppeling kunnen geven aan de UMC-Raad."*. Binnen de groep oud leden is het maken van zo'n dergelijke scheiding in mindere mate mogelijk, hier wordt een combinatie van de bovenstaande mogelijkheden voorgesteld. Zo stelt een oud hoogleraarslid uit de UMC-Raad: *"Ik denk toch met een betere lijst van besproken onderwerpen en monitoring. Aanwijzen*

van een actiehouder die voor een bepaald onderwerp verantwoordelijk blijft met een bepaald tijdspad. Terugrapportage naar de UMC-Raad kan ook zeker beter denk ik dan.". Binnen de groep externe betrokkenen kan wel weer een scheiding worden gemaakt, namelijk tussen twee mogelijkheden, aan de ene kant een variant van een actielijst en aan de andere kant de interactie tussen voorzitter en decaan. Zo geeft de rector een voorbeeld hoe het in zijn medezeggenschap is georganiseerd: *"Wij hebben een 'rollend document' waarin een aantal maanden vooruit wordt gekeken wanneer wat op de agenda staat. Waarbij bij alle onderwerpen staat wat er op welk moment mee gebeurd en wat waar vandaan komt. (…) Dan heb je een 'rollende agenda' als medezeggenschap en kan je de Raad van Bestuur eraan houden, soms halen we het ook niet, dan wordt het in het agendaoverleg gecommuniceerd dat het een maand later moet."*. Door de voorzitter wordt voor een programma geopperd, dat zich op de achtergrond door middel van een niet-bureaucratische wijze bezighoudt met de monitoring: *"Je zou een slim software programma moeten hebben, wat als het ware een identiteitsnummer voor een dossier en alle briefwisselingen en alles daar aan hangt, dat het dan in een map komt tot er op een gegeven moment een besluit over wordt genomen. Dan is het als het ware afgewerkt. Dat er bijtijds alerts komen als er tijdsgrenzen worden overschreden.* Aan de andere kant geeft het SKU-lid aan dat er veel meer in de interactie tussen de voorzitter en decaan moet worden geregeld: *"Daar zou het dan eigenlijk aan de orde moeten komen, de monitoring van wat er met de adviezen gebeurt. (…) Het is dan afhankelijk of één van de twee het nodig vindt dat het in de formele setting nog aan de orde komt. Zij kunnen zeggen 'ja het is eigenlijk wel oké zo' of 'ik vind toch dat het in de formele plenaire setting aan de orde moet komen'."*.

Tabel 9: Overzicht van groepen over monitoring van de gegeven adviezen

Groepen betrokkenen	Oordeel	Verbeterpunt
Interne betrokkenen	Adviezen zitten wel in het hoofd, maar geen structurele monitoring	Actielijst opstellen. Actiehouders aanstellen
Externe betrokkenen (oud leden)	Geen sprake van structurele monitoring	Actiehouders aanstellen
Externe betrokkenen (niet oud leden)	Geen sprake van structurele monitoring of terugkoppeling vanuit Raad van Bestuur	Actielijst opstellen/rollend document/ICT programma. Interactie decaan-voorzitter

Reflectie prof. dr. Jan Smit – decaan

Prof. dr. Jan Smit geeft hierbij aan dat er geen bureaucratisch formeel systeem moet worden opgezet voor de monitoring van de adviezen. Het zal beter werken wanneer dit gebeurt in de interactie tussen

de voorzitter en de decaan, dit kan tijdens informeel contact of het DB-decaan gebeuren volgens prof. dr. Jan Smit. Hierbij kan goed worden gevraagd aan de decaan of aan zijn bureau wat de status van een advies is, in plaats van dit uit te werken in een systeem wat veel onnodige tijd vergt. Hierbij moet ook het onderscheid tussen de benoemings- en overige adviezen worden benadrukt. Voor de benoemingsadviezen is relatief makkelijk te achterhalen wat er door de Raad van Bestuur mee gedaan is, waar voor de overige adviezen verschillende factoren van invloed kunnen zijn. Dit kan onder andere de doorlooptijd van een advies zijn, dit maakt het voor de decaan lastiger om hier een indicatie van te geven.

6.3 Conclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de zesde deelvraag: '*Hoe is het functioneren en de organisatie van de UMC-Raad te kenmerken?*'.

Uit dit hoofdstuk is te concluderen dat er vijf algemene bevindingen van grote invloed zijn op de adviesfunctie van de UMC-Raad, dit zijn: *Interne gerichtheid van de UMC-Raad, Transparantie en helderheid in de informatieoverdracht van het bureau van de decaan, Proactiviteit op ongevraagde adviezen over 'grote' onderwerpen, Expertise van experts betrekken* en *Monitoring van de gegeven adviezen.* Van deze vijf algemene bevindingen is een algemeen oordeel gegeven. Hiernaast zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de groepen geanalyseerd. Verder zijn er verbeterpunten uitgewerkt die vanuit de interviews naar voren zijn gekomen. Voor de UMC-Raad is het van belang om in te spelen op de algemene bevindingen om zijn adviesfunctie te versterken.

7. Analyse doorwerkingsvormen en -factoren

7.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk zijn de empirische bevindingen van het onderzoek naar de organisatie en het functioneren van de UMC-Raad in kaart gebracht. In dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen over de gepercipieerde vormen van doorwerking en de factoren die invloed hebben op de doorwerking beschreven en geanalyseerd. Hierbij wordt uiteindelijk ook beredeneerd of het geoperationaliseerde onderzoeksmodel overeenkomt met de empirie. Binnen dit hoofdstuk wordt voor een aantal gepercipieerde vormen van doorwerking en factoren die invloed hebben op de doorwerking gebruikt gemaakt van de algemene empirische bevindingen uit het vorige hoofdstuk. Deze algemene empirische bevindingen dienen in dit hoofdstuk als kapstok om meer structuur aan te brengen binnen de analyse naar de effectiviteit van het functioneren van de UMC-Raad.

In dit hoofdstuk wordt eerst de gepercipieerde doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur beschreven en geanalyseerd. Daarna worden de factoren die invloed hebben op de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad beschreven en geanalyseerd. Uiteindelijk wordt beredeneerd welke factoren, die invloed hebben op de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad, de UMC-Raad het beste kan beïnvloeden om de doorwerking van zijn adviezen te vergroten. Binnen dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen vanuit de drie groepen betrokkenen beschreven en geanalyseerd, hieruit komen de overeenkomsten en verschillen tussen de drie groepen naar voren. Binnen dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de zevende, achtste en negende deelvraag: *'Wat is de gepercipieerde doorwerking van de adviezen van de adviezen van de UMC-Raad?', 'Welke factoren beïnvloeden de gepercipieerde doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad?'* en *'Welke factoren kan de UMC-Raad beïnvloeden om de gepercipieerde doorwerking van zijn adviezen te vergroten?'*.

Binnen dit hoofdstuk wordt de volgende opbouw gehanteerd. In paragraaf 7.2 worden de empirische bevindingen omtrent de gepercipieerde vormen van doorwerking beschreven en geanalyseerd. Hierin worden de vier gepercipieerde vormen van doorwerking uitgewerkt in subparagrafen (subparagraaf 7.2.1 tot en met subparagraaf 7.2.4). Uiteindelijk wordt er een subconclusie van de gepercipieerde vormen van doorwerking gegeven (subparagraaf 7.2.5). In paragraaf 7.3 worden de empirische bevindingen omtrent de factoren die de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad kunnen beïnvloeden beschreven en geanalyseerd. Hierin worden de zes factoren uitgewerkt in subparagrafen (subparagraaf 7.3.1 tot en met subparagraaf 7.3.6). Uiteindelijk wordt er een subconclusie van de factoren die de doorwerking kunnen beïnvloeden gegeven (subparagraaf 7.3.7). In paragraaf 7.4 wordt

een redenatie gegeven welke factoren de UMC-Raad kan beïnvloeden om de doorwerking van zijn adviezen te vergroten. In paragraaf 7.5 wordt een conclusie gegeven.

7.2 Gepercipieerde vormen van doorwerking

In deze paragraaf worden de empirische bevindingen, omtrent de vier gepercipieerde vormen van doorwerking, van de interne en externe betrokkenen van de UMC-Raad beschreven en geanalyseerd. In hoofdstuk vijf is kwantitatief in kaart gebracht welke adviezen van de UMC-Raad op de besluitenlijst van de Raad van Bestuur terug zijn gekomen in de jaren 2014 tot en met 2018. In deze paragraaf wordt de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad kwalitatief in kaart gebracht. Voor deze paragraaf is het essentieel om de tweede, derde en vijfde algemene bevindingen, *Transparantie en helderheid van het bureau van de decaan in de informatieoverdracht, Proactiviteit met ongevraagde adviezen op 'grote' onderwerpen* en *Monitoring van de gegeven adviezen,* uit het voorgaande hoofdstuk in het achterhoofd te houden. Hierin kwam naar voren dat de UMC-Raad (nog) niet genoeg adviseert op 'grote' nationale en internationale ontwikkelen en hierbij te gericht is op 'kleine' interne problemen. Hier heeft de Raad van Bestuur niet altijd baat bij, wat kan leiden tot mindere doorwerking van de adviezen. Hiernaast dat de UMC-Raad zijn adviezen weinig of niet monitort en de Raad van Bestuur hierbij ook geen terugkoppeling op de adviezen geeft, dit maakt dat de (oud) UMC-Raadsleden niet veel inzicht hebben wat er met zijn adviezen gebeurd.

Binnen deze paragraaf worden de vier gepercipieerde vormen van doorwerking los van elkaar, in vier subparagrafen, behandeld. Uiteindelijk wordt een subconclusie gegeven van de gepercipieerde vormen van doorwerking, waarin een schematisch overzicht wordt gegeven van de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad en waar de koppeling wordt gemaakt met de doelstelling van de UMC-Raad met zijn adviesfunctie. De vier gepercipieerde vormen van doorwerking zijn: gepercipieerde agenderende doorwerking, gepercipieerde politiek-strategische doorwerking, gepercipieerde instrumentele doorwerking, gepercipieerde conceptuele doorwerking.

7.2.1 Gepercipieerde agenderende doorwerking

Vanuit de groep interne betrokkenen is er, zoals eerder benoemd, niet bij alle UMC-Raadsleden duidelijkheid over het feit of de adviezen van de UMC-Raad altijd op de agenda van de Raad van Bestuur komen. Hierbij geeft een hoogleraarslid van de UMC-Raad aan: *"Ik denk niet dat het advies direct op de agenda van de Raad van Bestuur komt te staan.*". Deze onduidelijkheid over de adviezen wordt ook door de oud UMC-Raadsleden beaamd. Een oud hoogleraarslid van de UMC-Raad geeft aan: *"Dan moet je het meestal doen met het woord dat de decaan je geeft.".* Hierbij wordt een voorbeeld gegeven over een beoogde benoeming van een hoogleraar, waarbij de decaan beloofde hier zaken in het proces te veranderen maar het onduidelijk was voor de UMC-Raad of dit ook daadwerkelijk

gebeurd is. Vanuit het bureau van de decaan wordt aangegeven dat de adviezen van de UMC-Raad wel degelijk op de agenda van de Raad van Bestuur komen, wanneer dit adviezen op een voorgenomen besluit van de Raad van Bestuur zijn. Hierbij wordt aangegeven: *"Ja, als op een onderwerp advies wordt gevraagd dan komt dat terug op de agenda van de Raad van Bestuur, met het advies van de UMC-Raad erbij."*. Wanneer het advies niet op basis van een voorgenomen besluit van de Raad van Bestuur wordt gegeven, komt het niet altijd terug op de agenda van de Raad van Bestuur. Hiervoor geeft de voorzitter van de Raad van Bestuur aan: *"De adviezen van de UMC-Raad worden meestal door de decaan afgehandeld, tenzij het grote dingen zijn die in de Raad van Bestuur moeten worden gebracht."*.

7.2.2 Gepercipieerde politiek-strategische doorwerking

De groep interne betrokkenen stelt veelal dat de Raad van Bestuur selectief adviezen meeneemt die hen kan helpen bij hun besluit. Een UMC-Raadslid geeft hierbij aan: *"Het is natuurlijk allemaal politiek. Wanneer wij tien adviezen geven en zij kiezen er twee uit dan zit hier natuurlijk een strategie in. Dan is het binnen de UMC-Raad alleen maar dat zij die andere acht niet behandelen en heerst er onvrede."*. Vanuit de oud UMC-Raadsleden heerst ook de gedachte dat de Raad van Bestuur met politieke overwegingen adviezen overneemt. Zo geeft een oud UMC-Raadslid aan: *"Tuurlijk gebeurd dat en tuurlijk is het jammer dat als adviezen goed zijn uitgewerkt ze niet worden overgenomen. (…) De Raad van Bestuur heeft soms een andere koers, dan leg je het loodje want zij bepalen. Dat is dan zo, je hebt geprobeerd de olietanker de andere kant op te duwen, maar dat kan soms niet."*. Ook door de externe betrokkenen wordt gesteld dat er politiek-strategische doorwerking plaatsvindt. Zo wordt vanuit het bureau van de decaan gesteld: *"Ik zou bijna per definitie zeggen dat dat altijd gebeurt. Want dit zijn de checks en balances, wanneer jij je verhaal hebt en je medezeggenschap steunt dat dan is dat een legitimatie binnen de eigen organisatie. Dan staat een verhaal sterker."*. Aan de hand van bovenstaande empirische data kan worden gesteld dat de Raad van Bestuur handelt met politiek en strategische doeleinden. In subparagraaf 6.2.2 is uitgewerkt dat de Raad van Bestuur zijn stukken in bepaalde gevallen te laat of niet aan de UMC-Raad aanlevert en er geen duidelijkheid is binnen dit proces. Wanneer dit wordt afgezet tegen de politiek-strategische doorwerking is het mogelijk om te stellen dat voor de Raad van Bestuur ook hier politieke en strategische doeleinden aan ten grondslag liggen, wat ervoor zorgt dat de Raad van Bestuur niet voldoet aan de gestelde termijnen binnen de vergadercyclus van de UMC-Raad, om uiteindelijk bepaalde zaken 'eenvoudiger' door de UMC-Raad te krijgen omdat er sneller moet worden gehandeld en de kritische blik achterwege blijft. Ook om deze redenatie is de transparantie en helderheid over het functioneren van het bureau van de decaan voor de UMC-Raad van groot belang, om in kaart te brengen waar en hoe het adviesproces wordt beïnvloed.

7.2.3 Gepercipieerde instrumentele doorwerking

De groep interne betrokkenen stelt over het algemeen dat adviezen van de UMC-Raad naar alle waarschijnlijk niet zorgen voor grote veranderingen bij de Raad van Bestuur. Dit komt mede doordat de decaan bepaalde zaken zelf afhandelt en niet alle adviezen bij de gehele Raad van Bestuur terecht komen. Dit komt niet overeen met de ideale situatie hoe de UMC-Raad deze schetst. Hij wil dat zijn adviezen altijd bij de gehele Raad van Bestuur terecht komen, zodat al zijn leden op de hoogte zijn van de gegeven adviezen. Om deze reden stuurt de UMC-Raad zijn adviezen, sinds een jaar, structureel naar de secretaris van de Raad van Bestuur die verantwoordelijk is voor het opstellen van de agenda. In sommige gevallen is het echter niet nodig dat het advies zorgt voor directe verandering, hierbij stelt een hoogleraarslid uit de UMC-Raad: *"Het is natuurlijk ook wel dat het allemaal heel breed is waar de adviezen over gaan. Van grote veranderingen tot de finetunen van projecten die helemaal niet op de besluitenlijst hoeven te komen."*. Het is dus heel afhankelijk van het soort advies dat wordt gegeven of het zorgt voor directe verandering bij de Raad van Bestuur. Dit wordt ook door de groep oud UMC-Raadsleden benoemd. Een oud hoogleraarslid uit de UMC-Raad geeft hierbij aan: *"Omdat de rol van de UMC-Raad in het proces nog later is geworden. (…) in het begin van het proces kan je een belangrijkere rol spelen, daar kun je nog wel echt invloed uitoefenen."*. Het is voor de UMC-Raad in de procesgang dus ook niet altijd mogelijk om nog veel invloed uit te oefenen met zijn adviezen. De groep externe betrokkenen geeft ook aan dat veel factoren te maken hebben of een advies directe invloed heeft op de Raad van Bestuur. Hierbij wordt een voorbeeld gegeven over een gevraagd advies: *"Adviezen rondom benoemingen worden ook altijd meegenomen in het nemen van een definitief besluit. Daar heeft de UMC-Raad altijd betekenis in."*. Hier is dus ook binnen de gevraagde adviezen het onderscheid tussen de benoemings- en overige adviezen zichtbaar. Door het bureau van de decaan wordt het onderscheid tussen de gevraagde en ongevraagde adviezen expliciet benoemd. Hierbij wordt aangegeven: *"Het is in die zin dat bij een gevraagd advies onmiddellijk duidelijk zal zijn hoe het advies past in de besluitvorming en is de kans ook groot dat daar zaken in worden meegenomen. Ongevraagd advies hangt af van het onderwerp, als dat nou heel dicht bij een belangrijk onderwerp ligt, dat is essentieel."*.

7.2.4 Gepercipieerde conceptuele doorwerking

De groep interne betrokkenen heeft dus niet het idee dat de adviezen van de UMC-Raad directe grote gevolgen heeft. De UMC-Raadsleden stellen dat de adviezen meer zorgen voor conceptuele doorwerking, wat uiteindelijk kan leiden tot het veranderen van de mindset van de decaan of de Raad van Bestuur. Een UMC-Raadslid geeft hierbij aan: *"Vanuit de UMC-Raad wordt vaak geprobeerd te zeggen dat de Raad van Bestuur waarschijnlijk wel veel met de adviezen doet en ook wat wij niet zien, maar dit is niet de manier waarop wij dit het liefst zouden zien, dit is misschien een softe manier van*

denken. (…) Het zet de processen van nadenken wel in beweging, ik denk ook dat dit het belangrijkste is.". Binnen de groep oud UMC-Raadsleden heerst ook deze overweging. Hierbij wordt in veel gevallen gesteld dat het niet altijd van groot belang is dat er grote zichtbare veranderingen nodig zijn op basis van de gegeven adviezen. Zo geeft een oud UMC-Raadslid aan: *"Soms is het ook voldoende dat je ziet dat de gedachtegang van de decaan is bijgewerkt, dat hij kennis heeft opgedaan en hierbij zegt dat hij ermee aan de slag gaat*.". Vanuit het bureau van de decaan wordt niet expliciet aangegeven dat het denken van de decaan of Raad van Bestuur wordt veranderd door de adviezen van de UMC-Raad. Wanneer de UMC-Raad de decaan ergens attent op wil maken wordt dit wel altijd serieus genomen. Vanuit het bureau van de decaan wordt gesteld: *"Met een begeleidend advies noemt de UMC-Raad wel eens: 'We snappen en steunen de lijn, maar we zouden alleen een ander aandachtspunt erin willen verwerken en attent zijn op'. Dat gebeurt dan ook door de decaan."*.

7.2.5 Subconclusie gepercipieerde vormen van doorwerking

In de vorige subparagrafen zijn de empirische bevindingen van de drie groepen betrokkenen van de UMC-Raad, omtrent de gepercipieerde vormen van doorwerking, beschreven en geanalyseerd. In deze subparagraaf worden deze specifieke empirische bevindingen samengebracht in een schematisch overzicht. Hiermee worden de overeenkomsten en verschillen tussen de drie groepen in kaart gebracht. Het doel is om meer algemene bevindingen te formuleren vanuit dit overzicht. Uiteindelijk wordt geconcludeerd of de adviesfunctie van de UMC-Raad goed functioneert.

Uit de analyse komt naar voren dat de groep interne betrokkenen en de oud UMC-Raadsleden stellen dat de adviezen van de UMC-Raad niet op de agenda van de Raad van Bestuur komen te staan. Dit staat deels tegenover de groep externe betrokkenen. Vanuit deze groep komt naar voren dat de gevraagde adviezen, op een voorgenomen besluit van de Raad van Bestuur, altijd terug komen in de besluitvorming, en dus op de agenda, van de Raad van Bestuur. Voor de ongevraagde adviezen komt naar voren dat deze niet altijd op de agenda komen, in sommige gevallen worden deze adviezen door de decaan afgehandeld. Door de Raad van Bestuur worden de adviezen van de UMC-Raad overgenomen wanneer deze het voorgenomen besluit ondersteunen of zijn positie versterkt. Dit vertaald zich naar het feit, vanuit de drie groepen betrokkenen, dat er politiek-strategische doorwerking optreedt, wat van grote invloed kan zijn op het gehele adviesproces van de UMC-Raad. Vanuit de groepen interne betrokkenen en oud UMC-Raadsleden wordt aangegeven dat er veel factoren van invloed kunnen zijn op het feit of de adviezen van de UMC-Raad zorgen voor directe verandering bij de Raad van Bestuur. Hierbij stellen deze twee groepen dat de adviezen in veel gevallen niet direct zorgen voor verandering bij de Raad van Bestuur. De groep externe betrokkenen geeft hierbij weer het onderscheid aan tussen de gevraagde en ongevraagde adviezen. Bij gevraagde

adviezen kan het eerder zorgen voor directe veranderingen in de lijn van het advies dan bij de ongevraagde adviezen. Tot slot worden sommige adviezen aan de Raad van Bestuur aangeboden om kennis te nemen van bepaalde ontwikkelen of problemen. De groepen interne betrokkenen en oud UMC-Raadsleden stellen dan ook dat de adviezen een vorm van conceptuele doorwerking omvatten. Vanuit de groep externe betrokkenen wordt dit niet expliciet benoemd, echter worden de adviezen altijd serieus genomen wat zorgt voor een verrijking van de kennis van de decaan, en in sommige gevallen van de Raad van Bestuur. In tabel 10 wordt het bovenstaande samengevat. De agenderende en instrumentele doorwerking is tussen haakjes gezet bij de groep externe betrokkenen omdat het voornamelijk doorwerking betreft bij de gevraagde, maar niet bij de ongevraagde adviezen.

Tabel 10: Schematisch overzicht van de vier vormen van doorwerking

Groepen betrokkenen Vormen doorwerking	Interne betrokkenen	Externe betrokkenen (oud leden)	Externe Betrokkenen (niet oud leden)
Agenderende doorwerking			**(X)**
Politiek-Strategische doorwerking	**X**	**X**	**X**
Instrumentele doorwerking			**(X)**
Conceptuele doorwerking	**X**	**X**	**X**

Uit het bovenstaande kan worden geconcludeerd dat de adviesfunctie van de UMC-Raad naar de Raad van Bestuur werkt. Niet iedere vorm van doorwerking komt volgens alle drie de groepen betrokkenen voor, dit is echter ook niet in alle gevallen van uiterst belang. De doorwerking van adviezen is in het vorige hoofdstuk kwantitatief bepaald, deze kwalitatieve bepaling brengt in kaart welke vormen van doorwerking hierbinnen voorkomen. De kwalitatieve bepalingen brengen echter niet cijfermatig in kaart hoe vaak en bij welke adviezen deze vormen van doorwerking voorkomen. De zwaarste vorm, instrumentele doorwerking, komt alleen volgens de groep externe betrokkenen voor, en dan voornamelijk bij de gevraagde adviezen. Vanuit de doelstelling van de UMC-Raad met zijn adviesfunctie is te concluderen dat dit gegeven niet overeenkomt. De UMC-Raad wilt dat zijn adviezen, die inhoudelijk of strategisch zijn, altijd worden meegenomen in de besluitvorming van de Raad van Bestuur. Hieruit blijkt dat dit niet altijd gebeurd, en wanneer het gebeurd voornamelijk bij de gevraagde adviezen voorkomt. Hetzelfde geldt voor de lichtste vorm, agenderende doorwerking. De politiek-strategische vorm van doorwerking vindt volgens alle drie de groepen betrokkenen plaats. De

agenderende en politiek-strategische vorm van doorwerking zorgen niet standaard voor implementatie van de adviezen, echter zorgt het wel dat de adviezen effect kunnen hebben bij de Raad van Bestuur.

Voor de conceptuele vorm van doorwerking dient een aparte nuance te worden gemaakt. Deze vorm van doorwerking vindt plaats wanneer de adviezen van de UMC-Raad leiden tot verandering in kennis, opvattingen of causale redeneringen bij de Raad van Bestuur, zoals beschreven in subparagraaf 4.4.1. De adviezen van de UMC-Raad hebben, in een aantal gevallen, het doel om de Raad van Bestuur op de hoogte te stellen van bepaalde ontwikkelingen of problemen en zijn kennis en opvattingen te verrijken. Dit gebeurd door de Raad van Bestuur kennis te laten nemen van de adviezen. Hierbij mag worden verondersteld dat het lezen van de adviezen leidt tot het bijbrengen van extra, en dus verandering in, kennis. Dit is één van de onderdelen van de conceptuele vorm van doorwerking. De verandering in opvattingen of causale redeneringen gaat echter een stap verder. Binnen dit onderzoek is geen specifieke aandacht besteed aan het onderscheid tussen deze verschillen, wat ervoor heeft gezorgd dat in de interviews niet expliciet naar voren komt dat het heeft geleid tot verandering in opvattingen of causale redeneringen. Het effect van informatieoverdracht door de adviezen aan de Raad van Bestuur blijft wel bestaan, desondanks dat niet specifiek kan worden gesteld dat het verrijken van kennis leidt tot verandering in opvattingen of causale redeneringen.

Een ander aandachtspunt uit de analyse heeft betrekking op de stijgende lijn van de (ongevraagde) adviezen in de laatste jaren van de UMC-Raad, die in het vorige hoofdstuk naar voren is gekomen. In tabel 5 komt naar voren dat de agenderende en instrumentele doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad voornamelijk voorkomt bij de gevraagde adviezen. Hoewel ook bij de gevraagde adviezen een stijging waar te nemen is, geldt dit voor de ongevraagde adviezen sterker. Wanneer deze trend zich blijft voortzetten kan worden gesteld dat deze vormen van doorwerking zullen afnemen, dit neemt niet weg dat ook de andere vormen van doorwerking zullen afnemen. De adviezen van de UMC-Raad kunnen dus effect blijven hebben op de Raad van Bestuur.

7.3 Doorwerkingsfactoren

In deze paragraaf worden de empirische bevindingen, omtrent de zes factoren die de doorwerking kunnen beïnvloeden, van de interne en externe betrokkenen beschreven en geanalyseerd. Voor deze paragraaf is het van belang dat de vijf algemene bevindingen uit het vorige hoofdstuk in het achterhoofd worden gehouden. Deze bevindingen kunnen dienen als kapstok voor een aantal factoren die in deze paragraaf worden besproken.

Binnen deze paragraaf worden de zes factoren, die de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad kunnen beïnvloeden los van elkaar, in zes subparagrafen behandeld. Per subparagraaf worden de deelfactoren hierbinnen ook uitgewerkt. Uiteindelijk wordt een subconclusie gegeven van

de factoren die de doorwerking kunnen beïnvloeden, waarin een schematisch overzicht wordt gegeven waarin de belangrijkste factoren voor de UMC-Raad zijn opgenomen. De zes factoren zijn: kenmerken van het advies, behoeften van de Raad van Bestuur, organisatie van de UMC-Raad, interactie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur, presentatie en 'nazorg' en institutionele kenmerken.

7.3.1 Kenmerken van het advies

De groep interne betrokkenen stelt over de leesbaarheid en vormgeving van het advies voornamelijk dat zij volgens een vast format hun adviezen schrijven. Binnen dit format is het volgens een hoogleraarslid uit de UMC-Raad nog wel mogelijk om met bepaalde autonomie te werken: *"Door zelf afwegingen te maken kan je ook nagaan wat er uiteindelijk in het advies moet komen, dit ook gezien de details die je geeft. Hoeveel argumenten geef je voor een bepaald onderwerp dat het nog steeds duidelijk is".* Het gebonden zijn aan vaste formats voor het schrijven van adviezen wordt ook door de groep oud UMC-Raadsleden onderschreven. Door de groep externe betrokkenen wordt op deze factor aangegeven dat er veel verschillende onderwerpen zijn en dat de lijnen die worden gehanteerd duidelijk zijn. Hiervoor wordt door het bureau van de decaan als voorbeeld 'de duidelijke aandacht voor het onderwijs' gegeven. Met betrekking tot dit punt wordt verder gesteld dat deze manier van werken door de laatste jaren heen consequent wordt gebruikt: *"Ik heb een aantal adviezen mogen ontvangen, ik heb een indruk dat dit vergelijkbaar is met de vorige periode.".*

Over de kwaliteit van de adviezen wordt door de leden én oud leden uit de UMC-Raad gesteld dit af hangt van een aantal factoren. Zo komt uit deze groepen naar voren dat er altijd kwaliteitsverschillen tussen de adviezen zitten, dit komt door de aandachtsvelders die het advies schrijven. Hierover wordt aangegeven door een hoogleraarslid uit de UMC-Raad: *"Ik denk dat er in de beginfase bij de intrede in de UMC-Raad iets meer begeleiding nodig is, anders heb je pas na een paar cycli het idee dat je iets bijdraagt. Hierbij werk je natuurlijk wel in groepen van drie en nog met een voorbereidende vergadering dus er zit genoeg zelfreinigend vermogen binnen de UMC-Raad om te komen tot goede adviezen.".* Ook wordt, met betrekking tot de kwaliteit van het advies, aangegeven dat de rollen van het secretariaat en de voorzitter van belang zijn: *"Ook door de ondersteuning en de voorzitter, wie een redactionele en inhoudelijk slaag slaan, denk ik dat wij een goed en effectief advies geven in de ruimte die wij hebben."*. Het bureau van de decaan geeft over de kwaliteit aan dat het lastig is om een oordeel te geven over ieder advies, dit komt mede doordat de adviezen veel verschillende onderwerpen omvatten. Over het algemeen kan wel worden gesteld dat zij, over de uiteindelijke adviezen die de UMC-Raad geeft, tevreden zijn.

Over de concreetheid wordt door de groep interne betrokkenen aangegeven dat de adviezen door het vaste format in de meeste gevallen concreet worden geformuleerd. Hierbij wordt wel aangegeven door een hoogleraarslid uit de UMC-Raad dat het in sommige gevallen ook inleving

behoeft voor de ontvanger: *"Hoeveel bijzaken erin moeten komen of dat het alleen echt op de hoofdzaken moet gebeuren. Het moet natuurlijk passen bij de ontvanger van het adviezen, wat zij op dat moment nodig hebben en als beste zien."*. Door de groep oud UMC-Raadsleden wordt ook gesteld dat in de uiteindelijk adviezen de concreetheid op orde was, hierbij stellen velen dat er nooit een advies terug is gekomen omdat deze niet concreet genoeg was. Een oud UMC-Raadslid geeft hierbij ook aan: *"Daar kregen wij voornamelijk van mw. mr. Trude Exterkate ook advies over (…) Soms kon het inderdaad wel heel erg uitgebreid zijn en hebben we ook wel eens advies van haar gekregen om het in te korten, ook wel eens dat niet ieder detail moest worden besproken in het preadvies."*. Er wordt over het algemeen gesteld dat de rollen van de voorzitter en adviseur van belang zijn op deze factor. Het bureau van de decaan geeft aan dat er een verschil zit tussen de preadviezen in het proces en het uiteindelijk advies dat wordt gegeven: *"Ik denk dat sommige preadviesvragen heel breed zijn gesteld en soms ook heel gedetailleerd, dat hangt een beetje van het onderwerp af en misschien ook wel van de persoon. (…) maar ik ben tevreden met het detailniveau van de adviezen en vragen, maar ook inhoudelijk.*".

7.3.2 Behoeften van de Raad van Bestuur

Voor de *afstemming van het advies van de UMC-Raad op de behoeften van de Raad van Bestuur* dient de derde algemene bevinding uit hoofdstuk vijf, *Proactiviteit op ongevraagde adviezen over 'grote' onderwerpen,* in het achterhoofd te worden gehouden (subparagraaf 6.2.3). De specifieke bevindingen over deze factor vallen (groten)deels onder deze algemene bevinding.

Voor de afstemming van het advies van de UMC-Raad op de behoeften van de Raad van Bestuur wordt gekeken naar de afstemming op zaken die spelen voor de Raad van Bestuur, de flexibiliteit van de adviescapaciteit en de timing en hoeveelheid van de adviezen. Ten eerste wordt voor de afstemming op de zaken die spelen voor de Raad van Bestuur door de groep interne betrokkenen gesteld dat de adviezen moeten aansluiten op wat de ontvanger, wat in deze context (bijna) altijd de Raad van Bestuur is, nodig acht. Aan de andere kant stelt men dat alle zaken die binnenshuis spelen binnen de portefeuille van de Raad van Bestuur vallen: *"De zaken binnen afdelingen in het Radboudumc vallen allemaal onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur, wanneer wij adviseren over deze zaken willen wij hen alleen maar attenderen op deze problematiek."*. Dit wordt ook beaamd door de groep oud UMC-Raadsleden, ook zij stellen dat de behoeften van de Raad van Bestuur alle zaken omvat die spelen binnen het Radboudumc: *"Ja ik denk niet dat je ervan uit moet gaan waar de Raad van Bestuur behoefte aan heeft, de adviezen moeten vooral komen van waar het huis behoefte aan heeft (…) Als het goed is dan zijn dat ook de onderwerpen die de Raad van Bestuur belangrijk vindt, dus ik denk dat de ongevraagde adviezen voornamelijk vanuit hier moeten komen."*. Ook het bureau van de

decaan stelt dat de problematiek die de UMC-Raad aanreikt allemaal valt onder de behoeften óf te komen behoeften van de Raad van Bestuur: *"Partijen hebben allemaal hun eigen achterban, dus ik denk dat alles wat de UMC-Raad aanreikt wel iets is wat aandacht vraagt in huis. Daarin kan het best een behoefte zijn voor de Raad van Bestuur die zij nog niet kennen, maar dat de UMC-Raad hen attendeert op deze zaken dat het loopt."*. Verder wordt aangegeven door het bureau van de decaan dat het ook van belang is om te kijken hoe vaak adviezen terugkomen of helemaal niet langs komen: *"Dat is op zich wel belangrijk, wat als er over bepaalde onderwerpen eigenlijk nooit wat wordt gezegd is dit ook veelzeggend. Anderzijds als er over bepaalde onderwerpen veel gezegd wordt is dit idem."*. Voor de behoeften van de Raad van Bestuur, die spelen op nationaal en internationaal niveau, kan worden verwezen naar de derde algemene bevinding uit hoofdstuk vijf. Deze subfactor komt overeen met deze algemene bevinding. Ten tweede stellen de groepen interne betrokkenen en oud UMC-Raadsleden over de flexibiliteit van de UMC-Raad dat er op het gros van de behoeften van de Raad van Bestuur iets steviger in zijn schoenen mag worden gestaan. Hierbij geldt wel dat er in specifieke situaties, bijvoorbeeld het aantrekken van een externe hoogleraar, wel flexibel moet worden gehandeld. De groep extern betrokkenen is meer dan de andere groepen gebaat bij flexibiliteit en zal graag zien dat er zo weinig mogelijk procedures en regels zijn. Zij zien echter ook dat voor een kwalitatief goed advies de UMC-Raad, in sommige gevallen, een langere tijd nodig heeft voor het opstellen van een advies. Tot slot kunnen, over de overige subfactoren, de specifieke bevindingen bondig worden beschreven en geanalyseerd. De specifieke bevindingen van de drie groepen komen hierbij overeen. Over de timing van de adviezen wordt door de drie groepen aangegeven dat hier geen problemen bij zijn ondervonden, de enige tijd dat het (te) druk in de agenda's kan zijn is vlak voor de afsluiting van een collegejaar. Voor de hoeveelheid adviezen komt tussen de drie groepen overeen dat dit nooit als problematisch wordt ervaren.

Over de organisatiecultuur stelt de groep interne betrokkenen dat de relatie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur in veel gevallen goed is en dat zij de UMC-Raad als een positief orgaan zien. Aan de andere kant geven zij ook aan dat de Raad van Bestuur de UMC-Raad in sommige gevallen ziet als obstakelblok om te komen tot besluitvorming. Hierbij geeft een UMC-Raadslid aan: *"Als je de UMC-Raad ziet als een groep bemoeiallen die er zijn om het traject te vertragen, dan wordt er dus ook weinig mee gedaan en wil je zo min mogelijk langs die Raad leiden. (…) Ik denk dat er best een negatieve houding vanuit de Raad van Bestuur naar de UMC-Raad is, als toch een bemoeizuchtige club."*. Vanuit de groep oud UMC-Raadsleden wordt bovenstaand beaamd. Door een oud hoogleraarslid uit de UMC-Raad wordt aangegeven: *"Ik denk dat ze het wel ervaren al een positief adviesorgaan en een positieve bijdrage levert aan de besluitvorming. Ze zullen af en toe ook wel eens denken 'Ohh daar heb je ze weer met hun standpunten'."*. Vanuit de groep externe betrokkenen wordt gesteld dat de relatie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur goed is, hierbij geven zij niet aan de UMC-Raad te zien als 'obstakel'

in het besluitvormingsproces. Vanuit het bureau van de decaan wordt hierbij ook aangegeven: *"De UMC-Raad heeft ontzettend veel meerwaarde om ervoor te zorgen dat we veel goede dingen doen. De denkkracht is hierbij heel waardevol en moet worden meegenomen."*.

7.3.3 Organisatie van de UMC-Raad

Voor de *werkwijze en betrokkenheid van de UMC-Raadsleden* dient de vierde algemene bevinding uit hoofdstuk zes, *Expertise van experts betrekken*, in het achterhoofd te worden gehouden (subparagraaf 6.2.4). De specifieke bevindingen over deze factor vallen (groten)deels onder deze algemene bevinding.

Voor de reputatie van de UMC-Raad is in dit onderzoek uitsluitend binnen het Radboudumc gekeken, dit komt mede doordat de adviezen van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur zijn gericht en voornamelijk over intern gerelateerde zaken gaan. De groep interne betrokkenen geeft over de reputatie aan dat de UMC-Raad binnen het Radboudumc niet heel zichtbaar is. Veel medewerkers binnen de achterban, en dus ook de doelgroep, weten niet dat hij bestaat en wanneer zij dit wel weten zal het gros niet weten waar hij zich precies mee bezig houdt. Hierbij wordt door een UMC-Raadslid gesteld: *"We zijn er voor de kerntaken O&O&O en dat belichamen we en dat zijn nou juist de kerntaken die de mensen het minst vaak zien. Dus dat hoort denk ik ook een beetje bij de UMC-Raad zelf."*. De patiëntenzorg binnen het Radboudumc is, zoals eerder benoemd, het grootst waardoor O&O&O-zaken op de achtergrond spelen. Er wordt wel aangegeven dat het van belang is dat er aan gewerkt blijft worden om zo zichtbaar mogelijk te zijn binnen het Radboudumc. De groep oud UMC-Raadsleden beaamd dat de UMC-Raad redelijk onbekend is binnen het Radboudumc. Een oud hoogleraarslid uit de UMC-Raad geeft hierbij aan: *"De verbinding met de achterban die kan beter denk ik. (…) Het Stafconvent die namens de specialisten de patiëntenzorg vertegenwoordigt heeft meer vergaderingen met hun achterban. Zij hebben eens in de maand of in de twee maanden een plenaire vergadering waar de hele achterban kan komen en invloed kan uitoefenen. De UMC-Raad heeft geen echte plenaire vergadering met de achterban, dat is ook best lastig omdat de achterban bestaat uit duizenden mensen."*. Voor de UMC-Raad is het vergroten van de zichtbaarheid op dergelijke wijzen niet zo gemakkelijk als dat dit voor andere medezeggenschapsorganen is. Vanuit de groep externe betrokkenen wordt ook aangegeven dat de UMC-Raad binnen het Radboudumc niet zo zichtbaar is als de andere medezeggenschapsorganen. Hierbij geeft het bureau van de decaan echter wel aan: *"Het is misschien ook niet nodig dat zij zichtbaar zijn binnen de gehele organisatie, de Raad van Bestuur moet iets met hun adviezen doen en daar komen ze ook altijd goed terecht, aan de andere kant is het natuurlijk altijd beter wanneer een advies door een hele achterban gesteund wordt in plaats van een groep van 25 mensen."*.

Over de samenstelling van de UMC-Raad en het profiel van de voorzitter wordt door de groep interne betrokkenen aangegeven dat zij dit als positief ervaren. Ten eerste wordt over de samenstelling aangegeven door een UMC-Raadslid: *"De samenstelling bestaat uit mensen in de organisatie die iets te maken hebben met O&O&O, dat daar een bepaalde verdeling in zit, daarvan heb ik het idee dat dit goed werkt. (…) Ik heb wel de indruk dat alle speelvelden zijn gedekt, inclusief de studenten.*". In het denken over het studentenaandeel in de UMC-Raad bestaat enige discrepantie binnen de groep UMC-Raadsleden. Vanuit een studentlid uit de UMC-Raad wordt aangegeven dat de studenten hun rol zien als coöperatief, waar door meerdere UMC-Raadsleden wordt aangegeven dat zij zich in sommige gevallen als 'blokdenkers' opstellen. Verder moet over de studenten wel worden gesteld dat door eenieder hun rol als meerwaarde wordt gezien. Ook vanuit de groep oud UMC-Raadsleden wordt aangegeven dat de samenstelling goed functioneert en dat zo uit alle geledingen inbreng is. Door een oud hoogleraarslid uit de UMC-Raad wordt gesteld: *"Over het algemeen vind ik dat het ook met zo'n grote groep goed gaat en dat het leidt tot een zinvolle discussie."*. Over het studentenaandeel wordt ook gesteld dat dit meerwaarde aan de UMC-Raad geeft. Wel wordt door een oud UMC-Raadslid, wie ook in de studentenfractie zitting heeft gehad, aangegeven: *"Het hangt wel af van de groep studenten die per jaar zitting nemen, in sommige jaren was de inbreng niet zoals je deze wenst."*. Vanuit de groep externe betrokkenen wordt aangegeven dat de UMC-Raad beter zal functioneren wanneer er meer 'gezaghebbenden' zitting zouden nemen. Hierbij wordt door de voorzitter van de Raad van Bestuur aangegeven: "*Belangrijke boegbeelden in de kliniek, die wel degelijk een sterke onderzoekspoot hebben, gaan daar niet zomaar in zitten. Dit omdat daar puur die O&O&O taak afscheidt, dat is enerzijds ook de kracht, anderzijds ook de zwakte dat je daar sterke representanten uit het Radboudumc in de Onderzoeksraad mist."*. Ook heerst er geen eenduidigheid over de grootte van de groep in de vergaderingen, hierbij geeft de voorzitter van de Raad van Bestuur aan dat een groep van 25 mensen te groot is voor een krachtige discussie, anderzijds wordt aangegeven dat dit voor het bureau van de decaan geen probleem is. Ten tweede wordt over de 'ideale' rol van voorzitter door de interne betrokkenen gesteld dat de wijze hoe de huidige voorzitter zijn rol invult heel erg in de buurt komt, en dat dit de UMC-Raad helpt om beter te functioneren. Een hoogleraarschap wordt door het merendeel van de UMC-Raadsleden als meerwaarde gezien voor de functie van de voorzitter door de status en, in veel gevallen, groter netwerk. Dit wordt door de groep oud UMC-Raadsleden ook aangegeven. Hierbij wordt door een oud UMC-Raadslid aangegeven: *"Van de vier voorzitters die ik heb gehad was er één geen hoogleraar. Ik denk vooral dat het iemand moet zijn die het reilen en zeilen van het Radboudumc kent. (…) Alhoewel ik ook wel merk dat het feit dat iemand die titel draagt hij serieuzer wordt genomen en dat er bepaalde deuren open gaan welke anders dicht blijven."*. Door de groep externe betrokkenen wordt bovenstaand citaat ook onderschreven. Zij stellen dat een hoogleraar

hoger in de keten staat dan een niet-hoogleraar en dus ook meer gezag en respect zal krijgen. Vanuit het bureau van de decaan wordt dit niet expliciet aangegeven.

Over het secretariaat wordt door de groep interne betrokkenen gesteld dat zij, net als de huidige voorzitter, meewerken aan het goed functioneren van de UMC-Raad. Door eenieder wordt aangegeven dat zij het proces op een harde maar juiste wijze managen. Hierbij wordt door een UMC-Raadslid verder nog aangegeven: *"Het is echt een geoliede machine, je kunt er altijd terecht. (…) Ze zijn punctueel, adequaat, goed geolied, snel in de communicatie, zeker niet zeurderig maar juist meedenkend en ze zitten je op de juiste momenten achter de veren aan."*. Door de groep oud UMC-Raadsleden wordt dit onderschreven. Door een oud UMC-Raadslid wordt verder nog aangegeven: *"Ik zou de adviseur niet eens tot het secretariaat benoemen, zij is zeker iemand meer dan iemand binnen het secretariaat, omdat ze ook binnen en buiten de vergaderingen om ook heel duidelijk haar visie geeft en er het langste zit van iedereen. (…) Ook vanuit haar juridische kennis en haar lijntjes naar de faculteit Geneeskunde. De secretaresse is een echte betrouwbare secretaresse die er altijd is, ook heeft zij oog voor het persoonlijke aspect."*. Ook door de groep externe betrokkenen wordt het secretariaat als positief ervaren voor het functioneren van de UMC-Raad en in het proces naar buiten. Hierbij benadrukt ook de directeur RHA nog een belangrijk aspect: *"De rol van de adviseur van de UMC-Raad, dat is een soort spin in het web. Dat is heel goed en aan de andere kant ook heel kwetsbaar als dit wegvalt."*. Voor de UMC-Raad is het secretariaat dus van grote waarde, hiervoor is het van belang dat dit ook geborgd wordt.

Over de werkwijze van de UMC-Raad stellen de interne betrokkenen dat de gehanteerde werkwijze goed functioneert. Het proces van de voorbereidende, overleg- en besluitvormende vergadering werkt op de juiste manier, waarbij ook, waar mogelijk, rekening wordt gehouden met het functioneren van de Raad van Bestuur. Zo stelt een hoogleraarslid uit de UMC-Raad: *"Ik vind de werkwijze heel goed functioneren. Wat ik al zei, er is een goed evenwicht tussen flexibiliteit en het strak houden. (…) De vergaderingen werken ook heel goed, daar ben ik zeker tevreden over."*. Wanneer er wordt nagedacht over mogelijke verbeterpunten komen deze ook verder niet naar voren vanuit de respondenten, wanneer er wordt gehouden aan de vaste werkwijze. Wat ook geldt voor de groep oud UMC-Raadsleden, is de enige aanpassing die kan worden gedaan het interacteren met experts uit onder andere onderzoeks- en onderwijsinstituten door de UMC-Raadsleden, wat staat beschreven in de vierde algemene bevinding in hoofdstuk zes (subparagraaf 6.2.4). Ook een oud voorzitter van de UMC-Raad heeft geen bedenkingen (gehad) bij de gehanteerde werkwijze: *"Ik zou op dit moment geen aanpassing aan de werkwijze kunnen benoemen, het verbaasd mij ook niet dat deze nog steeds hetzelfde is als in de tijd dat ik voorzitter was van de UMC-Raad."*. Vanuit het bureau van de decaan wordt ook het betrekken van experts in het adviesproces als verbeterpunt gezien. Hiernaast wordt benoemd dat het bureau van de decaan liever het detailniveau in de preadviezen ziet afnemen, en dat

er dus meer wordt gefocust op de grote hoofdlijnen in de overlegvergaderingen: "*Het zou goed zijn wanneer wij in de vergaderingen over de grote hoofdlijnen en onderwerpen spreken, en dat de UMC-Raad zijn tijd hier meer in investeert dan in het detailniveau van de preadviezen. Dat er na enige tijd vertrouwen is dat de details voldoende zijn en wij er mee aan de slag kunnen.*".

7.3.4 Interactie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur

Voor de *goede communicatie in de voorbereiding* en *in de uitvoering* dienen de eerste, tweede en vijfde algemene bevindingen uit hoofdstuk zes, *Interne gerichtheid van de UMC-Raad, Transparantie en helderheid van het bureau van de decaan in de informatieoverdracht* en *Monitoring van de gegeven adviezen*, in het achterhoofd te worden gehouden (subparagrafen 6.2.1, 6.2.2 en 6.2.5). De specifieke bevindingen over deze factoren vallen (groten)deels onder deze algemene bevindingen. Naast de subfactoren binnen deze factor worden ook de eerste twee treden, *bekendheid* en *overweging*, van de doorwerkingstrap van Aardema (2002) uitgewerkt.

Voor de communicatie in de voorbereiding tussen de Raad van Bestuur en de UMC-Raad spelen verschillende processen een rol. Enerzijds wordt de agenda voor de UMC-Raadsvergaderingen opgesteld in het DB(-decaan), hier wordt door het bureau van de decaan informatie verschaft aan het DB van de UMC-Raad en omgekeerd. In deze informatieoverdracht wordt informatie verschaft over de te verwachte stukken die in de volgende cycli aan bod komen. Hierover wordt vanuit de groep interne betrokkenen gesteld: *"In het DB-decaan wordt altijd duidelijk naar voren gebracht wat er in de volgende vergadercycli wordt besproken, deze punten worden ook altijd kort voorgesproken zodat er in de plenaire vergadering meer puntsgewijs kan worden gewerkt."*. Vanuit de groep oud UMC-Raadsleden wordt bovenstaand ook onderschreven. Ook vanuit het bureau van de decaan wordt gesteld dat dit overleg altijd op een goede wijze gebeurd en het zorgt voor een verbeterd proces: *"Ook plezierig. Ik denk dat ernaar wordt gestreefd om, waar het kan, dingen voor te bereiden en de problemen ook voor te zijn. (…) Dat maakt dat de vergaderingen effectief en plezierig verlopen."*. Anderzijds wordt er ook informatie buiten het DB(-decaan) om aangeleverd aan de UMC-Raad. In veel gevallen gebeurd dit middels een meer informele route tussen het bureau van de decaan en de voorzitter of het secretariaat van de UMC-Raad. Hierbij ontbreekt het vanuit de interne betrokkenen en oud UMC-Raadsleden aan transparantie en helderheid in het gehele proces. Deze weg staat beschreven in de tweede algemene bevinding in hoofdstuk zes (subparagraaf 6.2.2). Vanuit het bovenstaande is op te maken dat het bureau van de decaan ten alle tijden op de hoogte is van wat er op de agenda van de vergadercyclus, en dus de onderwerpen van de adviezen, komt. Hieruit is op te maken dat het bureau van de decaan dus bekendheid heeft met de adviezen van de UMC-Raad.

Voor de goede communicatie in de uitvoering van het adviestraject kan worden gesteld vanuit de drie groepen dat er geen of weinig terugkoppeling wordt gegeven vanuit de Raad van Bestuur naar de UMC-Raad wanneer een advies wordt overgenomen en geïmplementeerd. Hier is in de vijfde algemene bevinding uit hoofdstuk zes (subparagraaf 6.2.5) een uitgebreidere uitwerking voor gegeven. Verder wordt in deze subparagraaf beschreven dat de actualiteit van adviezen met een langere doorlooptijd ook niet worden bijgehouden, dit kan ertoe leiden dat adviezen van het netvlies verdwijnen. Vanuit het bovenstaande, en de vijfde algemene bevinding in hoofdstuk zes, is op te maken dat het bureau van de decaan de adviezen van de UMC-Raad voornamelijk in overweging neemt wanneer het gevraagde adviezen betreft. Wanneer het echter ongevraagde adviezen van de UMC-Raad betreft neemt hij het in mindere mate in overweging.

De structurele contacten van de UMC-Raad zijn reeds eerder in dit onderzoek aan de orde geweest. Hier zullen de structurele contacten van de UMC-Raad worden gescheiden, dit onderscheid wordt gemaakt tussen structurele contacten in de relatie van de UMC-Raad met de Raad van Bestuur en de structurele contacten hierbuiten. Ten eerste geeft de groep interne betrokkenen over de structurele contacten in de relatie van de UMC-Raad met de Raad van Bestuur aan dat deze contacten altijd goed zijn. Hier wordt gedoeld op de contacten met de decaan (a.i.), secretaris van de Raad van Bestuur, directeur RHA, die allen betrokken zijn binnen de werkwijze van de UMC-Raad. Hierbij moet wel worden aangegeven dat de secretaris van de decaan én de directeur RHA formeel geen relatie hebben met de UMC-Raad, echter zijn zij wel op elk moment in het proces aanwezig. Door een oud UMC-Raadslid wordt over deze structurele contacten aangegeven: *"Nee die interactie is niet altijd goed geweest, dat had ook te maken met de stijl van communiceren vanuit de UMC-Raad en de personen die zitting hebben."*. Hierbij wordt voornamelijk naar de relatie tussen de voorzitter en de decaan gekeken. Vanuit de groep externe betrokkenen wordt aangegeven dat de contacten op een goede wijze worden onderhouden. Over de interactie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur wordt gesteld: *"Coöperatief, oplossingsgericht, als zeer prettig. Dat zijn eigenlijk wel de punten die zo het meest in mij opkomen.*". Verder wordt aangegeven dat er wel eens afstemmingsproblemen ontstaan op het gebied van onderwijs tussen de directeur RHA en de secretaris van de decaan. Hierbij wordt als voorbeeld gegeven: "*Informatie die via de universitaire kanalen naar de secretarissen gaat en hier dus bij de secretaris van de decaan uitkomt. (…) Het is gewoon lastig om te organiseren dat de informatie allemaal op de juiste plek komt, dat geeft wel eens problemen met het tempo.*". Hierbij wordt geen gebruikt gemaakt van directe lijnen naar onder andere een directeur RHA maar loopt alles via het bureau van de decaan, die de informatie dan door moet spelen. Ten tweede wordt over de structurele contacten buiten de Raad van Bestuur om door de groep interne betrokkenen en oud UMC-Raadsleden weinig aangegeven. Vanuit de groep externe betrokkenen wordt aangegeven dat hier nog te weinig gebruik van wordt gemaakt. Zo is het contact met de rector magnificus in de eerste algemene

bevinding in hoofdstuk zes al uitgewerkt (subparagraaf 6.2.1). De relatie tussen de voorzitter van de UMC-Raad met de voorzitters van de overige medezeggenschapsorganen wordt vanuit de groep externe betrokkenen als goed ervaren. In het interview met de voorzitter van de Raad van Bestuur wordt aangegeven: *"Niet specifiek een overleg met de voorzitter van het Stafconvent, maar dat is met alle voorzitters van de medezeggenschapsorganen. Eens in de maand wordt dit overleg georganiseerd, dat werkt goed en wordt goed onderhouden.".* Door een SKU-lid wordt hiernaast nog aangegeven dat de SKU nooit wat hoort van de adviezen van de UMC-Raad. Hierbij wordt verder aangegeven: *"Wij hebben wel een informeel overleg met de OR, het Stafconvent, de VAR en de PAR, maar niet met de UMC-Raad en dat heeft te maken met de positie van de UMC-Raad als facultaire raad. (…) Ik denk dat de UMC-Raad eens in de zoveel tijd contact moet hebben met de commissie O&O van het Stichtingsbestuur."*. De structurele contacten, die buiten de relatie UMC-Raad met de Raad van Bestuur staan, worden door de UMC-Raad nog niet optimaal benut. Voor de voorzitter, in samenwerking met het secretariaat, liggen hier nog mogelijkheden om dit structureel uit te zetten. Anderzijds kan er naar de mogelijkheden worden gekeken om, naast het contact met de overige medezeggenschapsorganen binnenshuis, ook contact wordt gezocht met medezeggenschapsorganen bij faculteiten met gemeenschappelijke onderwijscurricula, zoals de Faculteit Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica (FNWI).

7.3.5 Presentatie en 'nazorg'

Voor de '*nazorg' van het advies* dient de vijfde algemene bevinding uit hoofdstuk zes, *Monitoring van de gegeven adviezen,* in het achterhoofd te worden gehouden (subparagraaf 6.2.5). De specifieke bevindingen over deze factor vallen (groten)deels onder deze algemene bevinding. Naast de subfactor binnen deze factor wordt ook de derde trede, *instemming*, van de doorwerkingstrap van Aardema (2002) uitgewerkt.

Over de 'nazorg' van de adviezen is in de vijfde algemene bevinding uit hoofdstuk zes uitgebreid terug gekomen (6.2.5). Alle aspecten van de factor '*nazorg' van het advies* komen hier aan bod, om deze reden zal in deze subparagraaf de factor niet (nogmaals) worden uitgewerkt. Vanuit het bovenstaande, en de vijfde algemene bevinding uit hoofdstuk zes, kan worden opgemaakt dat het bureau van de decaan niet in alle gevallen instemt met de adviezen van de UMC-Raad. Zoals ook bij de overweging uitgewerkt gebeurd dit voornamelijk wanneer het gaat om gevraagde adviezen op een voorgenomen besluit van de Raad van Bestuur. Wanneer het ongevraagde adviezen betreft die ver buiten de lopende aandachtsgebieden liggen zal het bureau van de decaan in mindere mate instemmen met het advies.

7.3.6 Institutionele kenmerken

Voor de timing van het advies wordt hier gekeken naar de frequentie van de bijeenkomsten ten opzichte van de andere UMC's in Nederland. De groep interne betrokkenen geeft hierbij aan dat de arbeidsintensiteit af zal nemen wanneer er minder bijeenkomsten worden georganiseerd. Hierbij wordt aangegeven door een UMC-Raadslid: *"Wanneer je natuurlijk ook zoveel cycli hebt zal je ze ook altijd invullen. (…) Ik heb de indruk dat juist de ruimte die wij nemen om dingen aan te kaarten voor ongevraagde materie zinvol is."*. Vanuit de groep oud UMC-Raadsleden wordt dit ook beaamd. Hier worden voornamelijk vragen gesteld bij het functioneren van de O&O-raden binnen andere UMC's op het gebied van de ongevraagde adviezen. Door de groep externe betrokkenen wordt dit ook onderschreven, zij gaan verder niet heel expliciet in op deze factor. Ook zij zetten vraagtekens op het gebied van de waarschijnlijk in omvang veel beperktere aantallen ongevraagde adviezen bij andere UMC's in vergelijking tot de UMC-Raad.

7.3.7 Subconclusie doorwerkingsfactoren

In de vorige subparagrafen zijn de empirische bevindingen van de drie groepen betrokkenen van de UMC-Raad, omtrent de factoren die invloed kunnen hebben op de doorwerking, beschreven en geanalyseerd. In deze subparagraaf worden deze specifieke empirische bevindingen samengebracht in een schematisch overzicht. Hieruit komen de verschillen en overeenkomsten over de belangrijkste factoren naar voren die de doorwerking van de adviezen kunnen beïnvloeden voor de UMC-Raad.

Uit de analyse komt naar voren dat de kenmerken van het advies niet een hele bepalende factor is voor de doorwerking van de adviezen. De leesbaarheid en vormgeving van de adviezen worden door de drie groepen betrokkenen als positief ervaren. Dit neemt met zich mee dat de doorwerking van de adviezen hierdoor niet negatief wordt beïnvloed. Hetzelfde geldt voor de kwaliteit van de adviezen van de UMC-Raad. Over het type advies, wat ingaat op de concreetheid van een advies, wordt door de UMC-Raadsleden en oud UMC-Raadsleden aangegeven dat de adviseur hier goed op stuurt wat uiteindelijk uitmondt in bondige, to-the-point, adviezen. Vanuit de externe betrokkenen wordt aangegeven dat voornamelijk de preadviezen, in sommige gevallen, teveel op het detailniveau ingaan. Het bureau van het decaan ziet in de vergaderingen liever dat de preadviezen ingaan op de hoofdpunten. Wanneer de (pre)adviezen teveel zijn op een detailniveau zijn gericht kan het mogelijk zijn dat het bureau van de decaan eerst zaken afhandelt die wel over hoofdzaken gaan, in plaats van de details die kunnen worden gezien als bijzaak, wat kan leiden tot een negatief effect op de doorwerking van de adviezen.

De behoeften van de Raad van Bestuur wordt als belangrijk factor voor de doorwerking van de adviezen gezien. De afstemming van het advies van de UMC-Raad op de behoeften van de Raad van

Bestuur wordt in intern opzicht altijd als relevant ervaren. Door de drie groepen wordt aangegeven dat de problematiek of ontwikkelingen, die binnenshuis in het Radboudumc spelen, onder de behoeften van de Raad van Bestuur zouden moeten vallen. Dit neemt met zich mee dat hier, door de Raad van Bestuur, altijd op geanticipeerd moet worden. De Raad van Bestuur heeft verder baat bij advisering over de nationale en internationale ontwikkelingen, de externe betrokkenen stellen dat hier (te) weinig op wordt ingezet door de UMC-Raad. De flexibiliteit wordt voornamelijk benadrukt door de groep externe betrokken, hierbij geven zij aan dat bestuurders het meest gebaat zijn bij zo min mogelijk procedures. De overige twee groepen stellen dat de vaste werkwijze altijd leidend moet zijn, maar dat er op specifieke momenten van af geweken kan en moet worden. Over de timing en de hoeveelheid van de adviezen stellen de drie groepen dat dit niet als problematisch wordt gezien voor de doorwerking. Over de organisatiecultuur wordt door de interne betrokkenen en oud UMC-Raadsleden aangegeven dat de Raad van Bestuur de UMC-Raad in sommige gevallen ziet als obstakelblok om te komen tot zijn besluitvorming. Dit kan negatief werken voor de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad. Vanuit de groep externe betrokkenen wordt echter aangegeven dat dit niet het geval is, en dat de UMC-Raad als meerwaarde dient.

De organisatie van de UMC-Raad wordt als belangrijke factor gezien voor de doorwerking van de adviezen. Vanuit de interne betrokkenen en de oud UMC-Raadsleden wordt aangegeven dat de UMC-Raad redelijk onzichtbaar is binnen het Radboudumc. Hierbij wordt aangegeven dat de relatie met de achterban er weinig tot niet is. Vanuit de groep externe betrokkenen wordt dit beaamd, zij stellen dat een advies met draagvlak vanuit de achterban sterker staat dan wanneer het alleen vanuit de UMC-Raad komt. De Raad van Bestuur kan uiteindelijk dan ook moeilijk om een advies heen wat gesteund wordt door duizenden medewerkers. Over de samenstelling van de UMC-Raad wordt aangegeven door de drie groepen dat de UMC-Raad op deze wijze goed functioneert. Hierbinnen zijn kleine struikelblokken. Vanuit de externe betrokkenen wordt hier echter expliciet benoemd dat de UMC-Raad beter zal functioneren wanneer er meer gezaghebbenden in de Raad zitting zouden hebben. Over de samenstelling van het secretariaat geven de drie groepen aan dat de UMC-Raad beter functioneert door het secretariaat van de UMC-Raad. Ook de werkwijze van de UMC-Raad wordt in algemene zin door de drie groepen als positief ervaren. Hierbij wordt wel een algemeen overkoepelend verbeterpunt gegeven, namelijk het betrekken van experts binnen het proces. Dit kan ervoor zorgen dat de adviezen inhoudelijk beter aansluiten bij de problematiek waar het betrekking op heeft.

De interactie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur wordt als belangrijke factor voor de doorwerking van de adviezen ervaren. Voor de communicatie in de voorbereiding wordt enerzijds het vaste proces voor het vaststellen van de agenda in het DB(-decaan) als positief ervaren door de drie groepen betrokkenen. Anderzijds wanneer informatie middels een andere route bij de UMC-Raad aankomt wordt hier geen transparantie en helderheid verschaft vanuit het bureau van de decaan. Dit

wordt gezien als belemmering van het proces. Voor de communicatie in de uitvoering wordt door de drie groepen aangegeven dat dit (te) weinig tot niet gebeurd. Hier gaat het voornamelijk om de terugkoppeling vanuit de Raad van Bestuur aan de UMC-Raad en het zelf communiceren van de UMC-Raad naar de Raad van Bestuur over de status van adviezen. Tot slot worden de structurele contacten in de relatie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur als positief ervaren door de drie groepen. Door de groep externe betrokkenen wordt hier nog benoemd dat, door de niet geheel duidelijke taakomschrijving binnen het bureau van de decaan, er afstemmingsproblemen kunnen ontstaan. Verder wordt aangegeven dat er mogelijkheden in contacten liggen richting de rector magnificus en de SKU.

De presentatie en 'nazorg' wordt als belangrijke factor gezien voor de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad. Over de 'nazorg' zijn de drie groepen betrokkenen het eens dat er weinig tot geen monitoring van de adviezen plaatsvind. Wanneer er wordt achterhaalt wat er met de adviezen van de UMC-Raad gebeurd is het mogelijk om bij te houden of de adviezen ook daadwerkelijk doorwerken bij de Raad van Bestuur. Wanneer dit niet wordt georganiseerd blijft het lastig voor de UMC-Raad om bij te houden wat er met zijn adviezen gebeurd.

De institutionele kenmerken worden als minder belangrijke factor gezien voor de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad. De frequentie van bijeenkomsten wordt door de groepen betrokkenen als positief ervaren, omdat er op deze wijze ruimte blijft voor de ongevraagde materie. Wanneer wordt gekeken naar de O&O-raden binnen andere UMC's is de frequentie van bijeenkomsten lager, wat staat beschreven in paragraaf 2.2. Door de drie groepen betrokkenen wordt, door deze lagere frequentie, veronderstelt dat het aandeel ongevraagde adviezen bij deze raden lager moet liggen.

In tabel 11 wordt het bovenstaande samengevat. De onderstreepte kenmerken zijn de belangrijkste factoren die de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad kunnen beïnvloeden. De 'X' betekent dat deze factor door de betreffende groep als belangrijk voor de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad wordt gezien. Voor de afstemming staat, van de leden en oud leden, de 'X' tussen haakjes, omdat het hier voornamelijk over de interne behoeften van de Raad van Bestuur gaat, waar het bij de niet leden ook om de nationale en internationale behoeften gaat. Hetzelfde geldt voor de structurele contacten, bij de leden en oud leden wordt hier voornamelijk gesproken over de structurele contacten in de relatie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur, waar de niet leden ook hierbuiten kijken.

Tabel 11: Factoren die de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad kunnen beïnvloeden

Groepen betrokkenen Doorwerkingsfactoren	Kenmerken	Leden	Oud leden	Niet leden
Kenmerken	Leesbaarheid en vormgeving			
	Kwaliteit			
	Type			**X**
Behoeften	Afstemming	**(X)**	**(X)**	**X**
	Organisatiecultuur	**X**	**X**	
Organisatie	Reputatie	**X**	**X**	**X**
	Samenstelling Raad			**X**
	Samenstelling secretariaat			
	Werkwijze	**X**	**X**	**X**
Interactie	Communicatie voorbereiding	**X**	**X**	**X**
	Communicatie uitvoering	**X**	**X**	**X**
	Structurele contacten			**(X)**
Presentatie en 'nazorg'	'Nazorg'	**X**	**X**	**X**
Institutionele kenmerken	Timing			

Uit deze tabel kan worden geconcludeerd dat veel factoren, die de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad kunnen beïnvloeden, van belang zijn voor de UMC-Raad. De belangrijkste (sub)factoren in dit proces zijn: *Afstemming van het advies van de UMC-Raad op de behoeften van de Raad van Bestuur, Reputatie van de UMC-Raad, Werkwijze van de UMC-Raad, Goede communicatie in de voorbereiding tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur, Goede communicatie in de uitvoering tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur* en *'Nazorg' van het advies.* Voor de UMC-Raad is het van belang om in te zetten op deze factoren om de doorwerking van zijn adviezen te verbeteren.

Dat bovenstaande (sub)factoren het meest van belang zijn kan (deels) worden onderbouwd aan de hand van de drie benaderingen van doorwerking, die zijn uitgewerkt in hoofdstuk drie (subparagraaf 3.2.2). Deze benaderingen verklaren en geven inzicht waarom er op een bepaalde manier gebruikt gemaakt wordt van de adviezen van de UMC-Raad. De benaderingen, die hieronder worden uitgewerkt, zijn de rationele, politieke en culturele benadering.

Vanuit de rationele benadering zal de Raad van Bestuur, wanneer er een probleem op het gebied van O&O&O heerst binnen het Radboudumc, of hierbuiten, aan de hand van de adviezen van de UMC-Raad deze problemen oplossen. Er wordt hier op basis van een optimale

kosten/batenverhouding een advies gekozen om deze problemen op te lossen. Hierbij is de afstemming met de Raad van Bestuur helder en eenduidig. In een situatie binnen deze benadering kan een advies direct worden gebruikt door de Raad van Bestuur, aangezien de adviezen van de UMC-Raad direct aansluiten op de behoeften. Er vindt instrumentele doorwerking van de adviezen plaats. Verder vindt er vanuit de rationele benadering conceptuele doorwerking plaats, omdat er kan worden gesteld dat de adviezen van de UMC-Raad het beste zijn voor de Raad van Bestuur. In hoofdstuk drie en in de analyse komt naar voren dat dit echter niet volstaat met de werkelijkheid.

Vanuit de politieke benadering kan meer realistisch worden gekeken naar de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad, en hoe het beleid bij de Raad van Bestuur tot stand komt. Binnen deze benadering heerst er geen eenduidigheid over de adviezen van de UMC-Raad, de voorspelbaarheid is hier veranderd in een onvoorspelbaar proces. Adviezen zijn niet perfect afgestemd op de behoeften van de ontvanger, wat kan leiden tot weerstand bij de Raad van Bestuur in de overname van het advies. Dit kan mede bepaald worden door het beeld dat de Raad van Bestuur heeft over de UMC-Raad. Ook wordt er binnen de politieke benadering gebruik gemaakt van politiek-strategisch gedrag van de Raad van Bestuur. Hij maakt afwegingen in het gebruik van de adviezen voor de beste keuze, om zijn verantwoordelijk in situaties te kunnen verantwoorden.

Vanuit de culturele benadering kan worden verondersteld dat een advies van de UMC-Raad betekenis moet hebben voor het handelen van de Raad van Bestuur. Hierbij is het van belang dat de adviezen goed zijn afgestemd op de behoeften van de Raad van Bestuur, wanneer hier geen sprake van is zal er minder snel sprake zijn van doorwerking. Ook is binnen deze benadering de interactie met de ontvanger van het advies van belang, wat uiteindelijk neerslaat in een voorspelbaar verloop van het proces.

Hierboven is beredeneerd dat de afstemming, reputatie en interactie (waaronder twee subfactoren vallen) belangrijke factoren zijn voor de UMC-Raad in de doorwerking van zijn adviezen. De subfactor die betrekking heeft op de werkwijze komt niet direct terug in deze redenatie, echter kan worden gesteld dat de werkwijze van de UMC-Raad bepaald of er afstemming ontstaat met de Raad van Bestuur. Voor de 'nazorg' van het advies geldt dat dit (deels) overeenkomt met de communicatie in de uitvoering van het adviestraject. Deze redenatie komt dus (deels) overeen met de analyse van de empirische data binnen dit onderzoek.

7.4 Beïnvloedbaarheid van de doorwerkingsfactoren

Uit de vorige paragraaf is te concluderen dat een zestal (sub)factoren het meest van invloed zijn voor de UMC-Raad om zijn doorwerking te vergroten, namelijk: *Afstemming van het advies van de UMC-Raad op de behoeften van de Raad van Bestuur, Reputatie van de UMC-Raad, Werkwijze van de UMC-*

Raad, Goede communicatie in de voorbereiding tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur, Goede communicatie in de uitvoering tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur en *'Nazorg' van het advies.* Ook de andere factoren kunnen van belang zijn om de doorwerking te beïnvloeden, echter wordt binnen deze paragraaf beredeneerd hoe en op welke termijn de UMC-Raad bovenstaande factoren kan beïnvloeden. Binnen deze paragraaf wordt gebruik gemaakt van paragraaf 3.4, waar de beïnvloedbaarheid van de factoren is uitgewerkt. In tabel 12 staat een schematisch overzicht van de bovenstaande factoren, zoals deze in paragraaf 3.4 zijn uitgewerkt.

Tabel 12: Belangrijkste factoren voor de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad met de termijn van beïnvloedbaarheid

Doorwerkingsfactoren	Kenmerken	Beïnvloedbaarheid
Behoeften	Afstemming van het advies	Korte termijn
Organisatie	Reputatie van de UMC-Raad	Middellange termijn
	Werkwijze van de UMC-Raad	Middellange termijn
Interactie	Goede communicatie voorbereiding	Korte termijn
	Goede communicatie uitvoering	Korte termijn*
Presentatie en 'nazorg'	'Nazorg'	Korte termijn*

Uit de bovenstaande tabel is de beïnvloedbaarheid van de belangrijkste factoren opgenomen, met de bijbehorende termijn. Hieronder wordt per (sub)factor nader toegelicht hoe de UMC-Raad deze factoren kan beïnvloeden.

De eerste belangrijke factor, de afstemming van het advies van de UMC-Raad op de behoeften van de Raad van Bestuur, is op korte termijn te beïnvloeden door de UMC-Raad. Vanuit de analyse kwam naar voren dat de interne afstemming van de adviezen op de behoeften van de Raad van Bestuur goed is, aangezien alle interne zaken waar de UMC-Raad zijn adviezen op baseert binnen de behoeften van de Raad van Bestuur moeten vallen. Het aandachtspunt binnen deze factor ligt dan ook op de afstemming binnen de behoeften van de Raad van Bestuur die reiken naar nationale en internationale ontwikkelingen. Voor de UMC-Raad is het van belang om zijn scope deels bij te stellen van interne zaken binnen het Radboudumc naar ontwikkelingen op nationaal en internationaal gebied om zijn adviezen op de behoeften van de Raad van Bestuur aan te laten sluiten. Hierbij is het van belang dat de aandacht voor de interne problematiek wel blijft bestaan, maar dit in mindere mate uitvoerig wordt besproken.

De tweede belangrijke factor, de reputatie van de UMC-Raad, is op middellange termijn te beïnvloeden door de UMC-Raad. Uit de analyse kwam naar voren dat de zichtbaarheid van de UMC-Raad binnen het Radboudumc niet groot is, wat met zich meebrengt dat ook zijn advies niet bekend is

binnen de organisatie. Hiervoor kan de UMC-Raad gebruik maken van faciliteiten binnen het Radboudumc, denkend aan ICT-faciliteiten zoals schermen in de gangen en het intranet. Ook is het mogelijk om zijn achterban door middel van zijn leden (meer) te informeren over de werkzaamheden en aandachtsgebieden van de UMC-Raad. Om de achterban verder te bereiken is het mogelijk voor de UMC-Raad om eens per kwartaal of half jaar een openbare vergadering te organiseren waar het voor de achterban mogelijk is om te participeren. Dit zal uiteindelijk ook zorgen voor meer draagvlak voor de adviezen van de UMC-Raad. Voor het verbeteren van de reputatie is echter wel enige doorlooptijd nodig, dit zal niet mogelijk zijn binnen één jaar.

De derde belangrijke factor, de werkwijze van de UMC-Raad, is op middellange termijn te beïnvloeden door de UMC-Raad. De gehanteerde, en in het Reglement UMC-Raad vastgelegde, werkwijze wordt als positief ervaren vanuit de analyse. Het aandachtspunt binnen deze factor ligt dan ook niet op de vaste structuur van de werkwijze, dit ligt op het betrekken van experts in het opstellen van het (pre)advies. Voor de UMC-Raad en zijn leden liggen hier veel mogelijkheden. Wanneer er een advies aan de Raad van Bestuur wordt gegeven over zaken binnen een onderzoeksinstituut kan het van belang zijn om experts binnen dit instituut te betrekken in het opstellen van het (pre)advies ten behoeve van betere aansluiting van het advies. Dit kan op redelijk korte termijn worden bewerkstelligd, wanneer dit echter bij iedereen in een vast systeem zit zal de korte termijn echter zijn verstreken.

De vierde belangrijke factor, de goede communicatie in de voorbereiding, is op korte termijn te beïnvloeden door de UMC-Raad. Hierbij kwam enerzijds uit de analyse naar voren dat over de informatieoverdracht voor de agendavorming door de vaststaande route, via het DB(-decaan) of middels vroegtijdig (mail)contact, positief wordt gedacht. Anderzijds kwam uit de analyse naar voren dat de (informele) route van informatieoverdracht van het bureau van de decaan naar de UMC-Raad niet altijd goed verloopt. Over stukken die buiten de vastgestelde termijn worden aangeleverd is voor de UMC-Raad geen helderheid en transparantie waarom dit proces anders verloopt. Voor de UMC-Raad is hier op korte termijn op in te spelen door, in samenwerking met de Raad van Bestuur, duidelijk te zijn over het gehele proces en hier afspraken over te maken. Dit dient voornamelijk te gebeuren in het contact tussen de voorzitter, in samenwerking met het secretariaat, en het bureau van de decaan.

De vijfde belangrijke factor, goede communicatie in de uitvoering, is op korte termijn te beïnvloeden door de UMC-Raad. Uit de analyse kwam naar voren dat over de gegeven adviezen van de UMC-Raad weinig tot geen terugkoppeling wordt gegeven door de Raad van Bestuur. Hiernaast komt ook vanuit de UMC-Raad geen proactiviteit naar voren, om achter de status van de adviezen te komen. Ook hier is door de UMC-Raad op korte termijn op in te spelen, hierbij geldt dezelfde redenatie als voor de goede communicatie in de voorbereiding. In hoofdstuk drie (paragraaf 3.4) is echter wel een nuance gemaakt bij deze subfactor, wanneer adviezen een lange doorlooptijd hebben is de

actualiteit van een advies niet op ieder moment te verkrijgen, echter zal dit ook niet van groot belang zijn voor de UMC-Raad.

De zesde belangrijke factor, de 'nazorg' van het advies, is op korte termijn te beïnvloeden door de UMC-Raad. Vanuit de analyse kwam naar voren dat de UMC-Raad zijn gegeven adviezen niet altijd meer op zijn netvlies heeft staan. Dit komt mede doordat er geen monitoring van de adviezen plaatsvindt, wat (deels) overeenkomt met de factor goede communicatie in de uitvoering. Voor de UMC-Raad zijn verschillende mogelijkheden om dit echter wel te bewerkstelligen. Hierbij is te denken aan (informeel) contact tussen de voorzitter en adviseur van de UMC-Raad, in samenwerking met het secretariaat, en het bureau van de decaan. De mogelijkheid hiervoor ligt in het DB-decaan of in het informele contact dat er is tussen de partijen. Een andere mogelijkheid ligt in het opzetten van een software systeem dat werkt met pop-ups wanneer de gestelde termijn voor een advies is bereikt. Beide mogelijkheden zijn door de UMC-Raad op korte termijn, in samenwerking met de Raad van Bestuur, te bewerkstelligen. Hierbij dient dezelfde nuance te worden gemaakt als bij de vorige factor over de lange doorlooptijd van bepaalde adviezen.

7.5 Conclusie

Binnen dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de zevende, achtste en negende deelvraag binnen dit onderzoek: '*Wat is de gepercipieerde doorwerking van de adviezen van de adviezen van de UMC-Raad?', 'Welke factoren beïnvloeden de gepercipieerde doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad?'* en *'Welke factoren kan de UMC-Raad beïnvloeden om de gepercipieerde doorwerking van zijn adviezen te vergroten?'*.

Uit het hoofdstuk is te concluderen dat de adviezen van de UMC-Raad voornamelijk op de agenda van de Raad van Bestuur komen wanneer het een gevraagd advies op een voorgenomen besluit betreft. Wanneer het om de ongevraagde adviezen van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur gaat vindt er minder agenderende doorwerking plaats, dit kan mede komen doordat de decaan in sommige gevallen zelf adviezen afhandelt. Verder kwam naar voren dat bij het overnemen van adviezen door de Raad van Bestuur (bijna) altijd sprake is van politiek-strategische doorwerking. Door middel van de adviezen die hij krijgt, wordt getracht zijn voorgenomen beleid te ondersteunen. Instrumentele doorwerking vindt alleen plaats wanneer, net als bij de agenderende doorwerking, het gaat om gevraagde adviezen op een voorgenomen besluit door de Raad van Bestuur. Bij de overige adviezen is hier geen sprake van. Verder is te concluderen dat er conceptuele doorwerking plaatsvindt. Binnen dit onderzoek is hierbij sprake van verrijking van kennis, maar het heeft geen betrekking op het veranderen van opvattingen of causale redeneringen. Door de trend van het opkomen van ongevraagde adviezen is de kans ontstaan dat de agenderende en instrumentele doorwerking afnemen, wat niet zal leiden tot een

afname bij de overige vormen van doorwerking. De adviezen van de UMC-Raad kunnen dus effect blijven houden op de Raad van Bestuur.

Uit de analyse is verder te concluderen dat een groot aantal factoren invloed hebben op de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad. Er is op te maken uit de empirische data dat er zes factoren van groot belang zijn voor de UMC-Raad om op in te spelen, namelijk: *Afstemming van het advies van de UMC-Raad op de behoeften van de Raad van Bestuur, Reputatie van de UMC-Raad, Werkwijze van de UMC-Raad, Goede communicatie in de voorbereiding tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur, Goede communicatie in de uitvoering tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur* en *'Nazorg' van het advies.* Over deze factoren is beschreven hoe en op welke termijn er door de UMC-Raad in te spelen is om de doorwerking van zijn adviezen te vergroten, en uiteindelijk de effectiviteit van zijn adviesfunctie te vergroten.

8. Conclusie

8.1 Inleiding

In 1999 is de UMC-Raad opgericht als medezeggenschaps- en adviesorgaan binnen het Radboudumc ten behoeve van het bewaken en bevorderen van de universitaire kerntaken O&O&O. Hij is in de afgelopen twintig jaar echter nooit geëvalueerd op basis van zijn effectiviteit en efficiëntie. De doelstelling binnen dit onderzoek was dan ook om inzicht te verkrijgen in de effectiviteit en efficiëntie van de UMC-Raad in de jaren 2014-2018, waarbij is gekeken naar de doorwerking van de gevraagde en ongevraagde adviezen van de UMC-Raad. Dit om uiteindelijk aanbevelingen te kunnen doen aan de UMC-Raad om de doorwerking van zijn adviezen te vergroten. Hiermee kan de effectiviteit van zijn adviesfunctie, en dus een belangrijk deel van zijn gehele functioneren, worden vergroot. Deze aspecten zijn samengevoegd in een centrale vraag: '*Zijn de gevraagde en ongevraagde adviezen van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur effectief en efficiënt tot stand gekomen en door de Raad van Bestuur overgenomen en geïmplementeerd, en hoe kan de UMC-Raad dit verbeteren om in de toekomst effectiever en efficiënter te functioneren?*'

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van een documentenanalyse van 230 adviezen. Deze adviezen zijn tegen de besluitenlijst van de Raad van Bestuur gelegd, hiernaast zijn er 26 interviews gehouden met interne en externe betrokkenen van de UMC-Raad. Aan de hand van de gegevens die hieruit zijn voortgekomen is antwoord gegeven op de deelvragen binnen dit onderzoek. Uiteindelijk kan aan de hand van deze antwoorden de centrale vraag binnen dit onderzoek worden beantwoord. Deze conclusies staan in paragraaf 8.2 binnen dit hoofdstuk. De aanbevelingen die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen staan beschreven in paragraaf 8.3. Verder wordt in paragraaf 8.4 gereflecteerd op de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van de resultaten van dit onderzoek. Tot slot worden in paragraaf 8.5 mogelijkheden voor vervolgonderzoek beschreven.

8.2 Conclusies binnen het onderzoek

De adviesfunctie van de UMC-Raad bestaat uit een scheiding tussen het geven van gevraagd en ongevraagd advies aan de Raad van Bestuur van het Radboudumc. Binnen deze scheiding zijn de gevraagde adviezen geschreven op binnengekomen documenten van de Raad van Bestuur, waar de ongevraagde adviezen zijn geschreven aan de hand van eigen inbreng van UMC-Raadsleden. Uit het overzicht van de adviezen is te concluderen dat de UMC-Raad in de laatste jaren meer gevraagd én ongevraagd is gaan adviseren aan de Raad van Bestuur. Voor de UMC-Raad heeft dit geleid tot een substantiële toename in de werkdruk, waardoor de plenaire UMC-Raadsvergaderingen strak georganiseerd dienen te worden. Een belangrijke bevinding is dat binnen de gevraagde adviezen een

duidelijk onderscheid tussen benoemings- en overige adviezen te maken is. Wanneer er wordt gesproken over gevraagde adviezen werd er door respondenten voornamelijk gedoeld op de benoemingsadviezen, dit kan een vertekend beeld geven wanneer over de gehele adviesfunctie wordt gesproken. Verder is op te maken dat er geen structurele zaken terug zijn te vinden in de adviezen. Wanneer de adviezen worden afgezet tegen de besluitenlijst van de Raad van Bestuur blijkt dat ongeveer de helft van de adviezen wordt meegenomen in zijn besluitvorming. Hierbinnen is duidelijk een scheiding zichtbaar tussen de gevraagde en ongevraagde adviezen. Van de gevraagde adviezen wordt gemiddeld 60% meegenomen in de besluiten van de Raad van Bestuur, waar dit voor de ongevraagde adviezen gemiddeld 21% bedraagt.

Waar de Raad van Bestuur verder toezicht houdt op alle afdelingen en organen binnen het Radboudumc, houdt de SKU toezicht op het functioneren van de Raad van Bestuur. Binnen het functioneren van de Raad van Bestuur vallen ook de adviezen van de medezeggenschapsraden, en dus ook de UMC-Raad. Hierbij wordt door de SKU alleen directe informatie verkregen vanuit de OR, het Stafconvent, de PAR en de VAR en niet direct, door bijvoorbeeld een gesprek, vanuit de UMC-Raad. Voor O&O&O zal het positief zijn wanneer de UMC-Raad ook contact heeft met de commissie O&O binnen de SKU, om op deze wijze inzicht te krijgen in grote ontwikkelingen RU-breed. Aan de hand van deze inzichten kan hij op zijn beurt de Raad van Bestuur weer proactief ongevraagd adviseren.

Verder is op basis van de algemene empirische data, over het functioneren en de organisatie van de UMC-Raad, te concluderen dat er een vijftal algemene bevindingen te formuleren zijn die van grote invloed zijn op de adviesfunctie van de UMC-Raad. Binnen deze analyse is geen gebruik gemaakt van het geoperationaliseerde onderzoeksmodel. Deze bevindingen dienen als kapstok om de specifieke empirische bevindingen omtrent de doorwerking van de adviezen te structureren. De vijf algemene bevindingen zijn: Interne gerichtheid van de UMC-Raad, Transparantie en helderheid van het bureau van de decaan in de informatieoverdracht, Proactiviteit op ongevraagde adviezen over ‘grote’ onderwerpen, Expertise van experts betrekken en Monitoring van de gegeven adviezen.

Vanuit het empirisch onderzoek, op basis van de drie groepen betrokkenen van de UMC-Raad, is te concluderen dat de adviesfunctie van de UMC-Raad werkt. Binnen deze analyse is gebruik gemaakt van het geoperationaliseerde onderzoeksmodel. Niet alle vormen van doorwerking vinden ten alle tijden plaats in het adviesproces, dit is echter ook niet altijd noodzakelijk. Uit de analyse blijkt dat instrumentele doorwerking voornamelijk werkt wanneer het gaat om gevraagde adviezen op een voorgenomen besluit van de Raad van Bestuur. Hierbij moet worden benoemd dat dit veelal benoemingsadviezen betreft en in mindere mate de overige adviezen. Ook is op te maken dat er conceptuele doorwerking plaatsvindt, aangezien er sprake is van verrijking van kennis bij de Raad van

Bestuur aan de hand van de adviezen van de UMC-Raad. Aangezien de adviezen worden geïmplementeerd en er verrijking van kennis plaatsvindt, kan worden gesteld dat de adviesfunctie van de UMC-Raad werkt. Ook vindt er politiek-strategische en agenderende doorwerking plaats aan de hand van de adviezen van de UMC-Raad, dit betekent echter niet direct dat er adviezen worden geïmplementeerd of dat deze zorgen voor verandering bij de Raad van Bestuur. Deze vormen geven dus niet aan of de adviesfunctie van de UMC-Raad werkt, echter kan wel worden geconcludeerd dat de adviesfunctie effect heeft. Uiteindelijk vindt er in de ideale situatie altijd instrumentele doorwerking plaats. Uit het bovenstaande kan dus worden gesteld dat de adviesfunctie (nog) niet optimaal functioneert.

Op basis van het empirisch onderzoek is verder te concluderen dat meerdere factoren invloed hebben op de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur. De belangrijkste factoren die invloed hebben op de doorwerking zijn: Afstemming van het advies van de UMC-Raad op de behoeften van de Raad van Bestuur, Reputatie van de UMC-Raad, Werkwijze van de UMC-Raad, Goede communicatie in de voorbereiding tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur, Goede communicatie in de uitvoering tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur en 'Nazorg' van het advies. Deze factoren zijn alle zes, op korte of middellange termijn, door de UMC-Raad te beïnvloeden, waardoor het mogelijk is dat de doorwerking van zijn adviezen vergroot. Dit zal mogelijk leiden tot het vergroten van de effectiviteit van de adviesfunctie, en dus het algehele functioneren, van de UMC-Raad. Hoe deze factoren te beïnvloeden zijn wordt in de volgende paragraaf beschreven.

8.3 Aanbevelingen

In de vorige paragraaf zijn de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek beschreven. In deze paragraaf wordt op basis van bovenstaande uitkomsten een zestal aanbevelingen gedaan aan de UMC-Raad om de doorwerking van zijn adviezen, en dus deels het algehele functioneren, te vergroten. Hierbij is een koppeling gemaakt tussen de algemene bevindingen, die dienden als kapstok voor de vormen van de doorwerking, en de factoren die de doorwerking kunnen beïnvloeden. Dit betekent niet dat de UMC-Raad de overige factoren niet hoeft te beïnvloeden, aangezien deze ook invloed hebben op de doorwerking, waaronder bijvoorbeeld het inzetten op de structurele contacten. Deze invloed is echter minder groot dan van de onderstaande aanbevelingen.

Aanbeveling 1: Zet in op interfacultaire, -universitaire en UMC-brede samenwerkingen.

Uit het onderzoek is gebleken dat er door de UMC-Raad voornamelijk naar interne processen en aandachtsgebieden binnen het Radboudumc wordt gekeken. Er wordt tot dusver geen gebruik gemaakt van samenwerkingen buiten de eigen medische faculteit, waardoor er (nog) geen mogelijkheden liggen om te leren van andere niveaus. Voor de UMC-Raad zijn hier een drietal niveau

in te onderscheiden, namelijk andere faculteiten binnen de RU, andere medische en/of technische universiteiten of andere UMC's. Een eerste stap voor de UMC-Raad kan zijn om de link te zoeken naar andere FGV's met gemeenschappelijk onderwijs, hierbij kan worden gedacht aan een samenwerking door de voorzitter van de UMC-Raad en de adviseur met de voorzitter van de FGV van de FNWI binnen de RU. Op deze wijze wordt het mogelijk om te sparren hoe er op deze faculteit wordt gehandeld op het gebied van O&O&O. Hiernaast is het mogelijk om een connectie te maken met medezeggenschapsorganen, op het gebied van O&O&O, binnen andere medische en/of technische faculteiten in Nederland. Hier geldt, net als bij het vorige niveau, dat er kan worden geleerd hoe er op deze plaatsen wordt gehandeld op dit gebied. Een laatste stap kan zijn om samen te werken met andere O&O-raden binnen andere UMC's in Nederland. Binnen de andere UMC's spelen dezelfde aandachtsgebieden en processen als binnen het Radboudumc, waardoor er naar overeenkomsten en verschillen kan worden gezocht in het handelen op het gebied van O&O&O. Voor deze samenwerking kan gebruik gemaakt worden van de link met de NFU, waar alle UMC's aan zijn gekoppeld. Belangrijk voor de UMC-Raad is wel om in het achterhoofd te houden dat de tijd die wordt geïnvesteerd altijd moet zorgen voor meerwaarde.

Aanbeveling 2: Zet in op een transparante en duidelijke communicatie in de voorbereiding van het adviesproces met het bureau van de decaan.

Uit het onderzoek is gebleken dat, wanneer de informatie niet middels de formele weg in de voorbereiding van een vergadercyclus aan de UMC-Raad wordt aangeleverd, er weinig transparantie en helderheid is vanuit het bureau van de decaan binnen deze informatieoverdracht. Dit geldt voornamelijk wanneer stukken buiten de gestelde termijn van drie weken voor een overlegvergadering worden aangeleverd. Door deze ondoorzichtige en onduidelijke informatieoverdracht heerst er bij de UMC-Raad, in sommige gevallen, onvrede over de handelingswijze van het bureau van de decaan. Wanneer over de gang van zaken in dit proces een open communicatie kan ontstaan tussen de UMC-Raad en het bureau van de decaan zal deze onvrede over de handelingswijze in deze situaties afnemen.

Hiernaast is ook gebleken dat er informatie vanuit het College van Bestuur richting het bureau van de decaan wordt gestuurd. Deze informatie betreft in sommige gevallen O&O&O-zaken, welke niet altijd bij de UMC-Raad aankomen. Wanneer in deze informatieoverdracht een directe link kan worden gecreëerd tussen het College van Bestuur en de UMC-Raad, krijgt de UMC-Raad in een eerder stadium de informatie omtrent deze O&O&O-zaken. Anderzijds kan het ook mogelijk zijn dat samen met het bureau van de decaan wordt gekeken op welke wijze de logistiek in dit proces is in te richten, hierbij kan onder andere gedacht worden aan het direct doorsturen van O&O&O-zaken wanneer het openbare stukken betreft.

Aanbeveling 3: Zet in op de externe behoeften van de Raad van Bestuur in de adviezen.

Uit het onderzoek is gebleken dat de UMC-Raad veelal inzet op interne processen en problematiek binnen het Radboudumc. Deze zaken vallen altijd binnen de behoeften van de Raad van Bestuur. Hiernaast is echter gebleken dat de Raad van Bestuur graag ziet dat de UMC-Raad zijn ongevraagde adviezen uitbreidt naar zaken die spelen op universiteits-, nationaal of internationaal niveau. Het ontwikkelen van sensitiviteit voor deze ontwikkelingen zal bijdragen aan het inspelen op deze externe behoeften van de Raad van Bestuur. Op deze wijze kan de Raad van Bestuur in een vroegtijdig stadium worden ingelicht over de opkomende ontwikkelingen en hoe hij hier binnen het Radboudumc op kan anticiperen. Wanneer op de externe behoeften wordt ingezet door de UMC-Raad heeft dit tot gevolg dat er op andere (interne) zaken minder tijd beschikbaar is. Om deze reden dient er in eerste instantie een relatie van vertrouwen te ontstaan tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur, waarin het voor de UMC-Raad mogelijk kan zijn om, in sommige gevallen, een bepaald detailniveau uit zijn 'vizier' te verleggen naar het ontwikkelen van een bredere scope binnen zijn adviesfunctie. De voorzitter van de UMC-Raad en de adviseur zouden hier in eerste instantie het initiatief kunnen nemen. Aan de andere kant kan worden gesteld dat de Raad van Bestuur altijd op de hoogte moet zijn van zulke ontwikkelingen en hij moet bepalen wat voor strategie hierop kan worden ingezet binnen het Radboudumc, waar de UMC-Raad zijn advies uiteindelijk op kan schrijven.

Aanbeveling 4: Zet in op het betrekken van experts, als onderzoeksdirecteuren, beleidsmakers en dergelijken, in vergaderingen en het opstellen van (pre)adviezen.

Uit het onderzoek is gebleken dat de UMC-Raad, naast de structurele aanwezigheid van de directeur RHA in de vergadercycli, (te) weinig inzet op het betrekken van deskundigheid vanuit de organisatie binnen zijn adviesfunctie. Hierbij kan de UMC-Raad voornamelijk inzetten op 'experts' binnen het opstellen van zijn preadviezen. Dit zal het mogelijk maken om zijn adviezen beter aan te laten sluiten bij de Raad van Bestuur. Wanneer er een advies gegeven dient te worden over bijvoorbeeld een wijziging binnen een onderzoeksinstituut, is hier veel interne informatie te vergaren vanuit de betreffende onderzoeksdirecteur of beleidsmedewerkers binnen dit onderzoeksinstituut, om het preadvies scherper aan de decaan voor te leggen. Hierbij hoeft niet structureel bij ieder advies informatie te worden ingewonnen bij 'experts', dit is voornamelijk van belang bij specifieke aandachtsgebieden waar anderen meer kennis hebben dan de UMC-Raadsleden.

Naast het betrekken van 'experts' voor het opstellen van de preadviezen, kan het in specifieke gevallen ook meerwaarde hebben om hen uit te nodigen voor één van de vergaderingen. Door de UMC-Raad wordt al regelmatig een 'expert' uitgenodigd wanneer toelichting van belang is over een specifiek onderwerp. Voor de UMC-Raad kan het meerwaarde hebben wanneer dit structureel wordt bijgehouden en hier tijdig een agenda voor wordt opgesteld. Hierin moet door de UMC-Raad wel altijd

een afweging worden gemaakt of het echt meerwaarde heeft om iemand uit te nodigen voor een toelichting aangezien dit veel tijd binnen een vergadering inneemt.

Aanbeveling 5: Zet in op een transparante en duidelijke wijze van monitoring van de gegeven adviezen.
Uit het onderzoek is gebleken dat de UMC-Raad zijn gegeven adviezen niet structureel monitort om te achterhalen wat er met de adviezen gebeurd. Hiernaast wordt er ook door de Raad van Bestuur geen terugkoppeling gegeven over de gegeven adviezen. Om te achterhalen wat er met de gegeven adviezen gebeurt, voornamelijk met adviezen die een langere doorlooptijd hebben, kan de UMC-Raad inzetten op een aantal mogelijkheden. Over het algemeen is het van groot belang dat er transparant wordt gecommuniceerd tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur. Ten eerste is het mogelijk om een software programma op te zetten dat zich op de achtergrond van het adviesproces afspeelt. Wanneer de Raad van Bestuur een besluit heeft genomen waar een advies van de UMC-Raad mee is gemoeid of wanneer een afgesproken termijn om terug te komen op een advies is verstreken komt er een melding binnen bij het secretariaat van de UMC-Raad. Op basis van dit systeem wordt structureel de status van een advies bijgehouden. Het onderhouden van een dergelijk systeem zal echter (veel) tijd in beslag nemen, wanneer bij ieder gegeven advies een nieuw traject moet worden aangemaakt en dit ook moet worden bijgehouden. Ten tweede kunnen er actiehouders per advies worden aangesteld door de UMC-Raad, in de ideale situatie is dit ook één van de aandachtsvelders die het advies heeft opgesteld. Zij houden zelf de status van een advies bij en geven terugkoppeling aan de gehele UMC-Raad. Ook deze mogelijkheid voor monitoring zal (veel) tijd kosten voor de betreffende actiehouder. Hiernaast kan de doorlooptijd van een advies ook langer zijn dan de zittingstermijn van de aandachtsvelders die het advies hebben opgesteld, waardoor het advies in 'niemandsland' beland en niet meer wordt gemonitord. Tot slot kan de status van adviezen worden bijgehouden in de interactie tussen de voorzitter van de UMC-Raad, in samenwerking met het secretariaat, en het bureau van de decaan. Deze interactie over de status van adviezen kan plaatsvinden in een informeel overleg tussen de voorzitter en de decaan of in het DB-decaan. Bij deze mogelijkheid is een transparante wijze van communiceren het meest cruciaal. Voor de UMC-Raad is het hierbij van belang om zelf een actielijst met adviezen bij te houden zodat de adviezen niet van zijn radar verdwijnen.

Aanbeveling 6: Zet in op het vergroten van de zichtbaarheid binnen het Radboudumc.
Uit het onderzoek is gebleken dat de zichtbaarheid en reputatie van de UMC-Raad binnen het Radboudumc niet groot is. Voor de UMC-Raad kan van het van meerwaarde zijn om zijn zichtbaarheid te vergroten, om uiteindelijk meer draagvlak voor zijn adviezen te creëren. De UMC-Raad kan door middel van een aantal mogelijkheden zijn zichtbaarheid en dus het draagvlak voor zijn adviezen vergroten. Ten eerste kan de UMC-Raad gebruik maken van de ICT-faciliteiten binnen het

Radboudumc. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de schermen binnen het Radboudumc om updates te plaatsen over zijn werkzaamheden, of deze te plaatsen op het intranet. Verder kan maandelijks een nieuwsbrief worden uitgezet binnen de organisatie. Ten tweede heeft onder andere het Stafconvent een maandelijkse plenaire vergadering met zijn achterban. Voor de UMC-Raad kan het ook meerwaarde hebben om eens per kwartaal een openbare vergadering te organiseren, waar het voor de achterban mogelijk is om te participeren. Realisatie hiervan neemt met zich mee dat er sprake moet zijn van goede logistiek aangezien de achterban duizenden medewerkers betreft. Tot slot kan de achterban van de UMC-Raad ook worden bereikt middels zijn eigen leden. De 26 leden van de UMC-Raad zijn binnen de gehele organisatie werkzaam, waardoor het mogelijk is om een (groot) deel van zijn achterban te bereiken door zijn eigen leden. In het Huishoudelijk Reglement UMC-Raad staat vermeld dat de UMC-Raad graag zijn achterban bereikt, maar dat dit wel op een voorzichtige wijze moet gebeuren. Wanneer een lid zijn achterban formeel wilt benaderen dient dit voorafgaand aan het DB te worden voorgelegd. Het is echter ook mogelijk om informeel het gesprek met de achterban aan te gaan om ervaringen uit te wisselen. Wanneer uiteindelijk de zichtbaarheid en het draagvlak voor zijn adviezen is vergroot zullen de adviezen meer invloed kunnen hebben.

8.4 Reflectie op de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

In deze paragraaf wordt op de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van dit onderzoek gereflecteerd. In hoofdstuk één, paragraaf 1.3, is aangegeven dat dit onderzoek wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie heeft.

Over de wetenschappelijke relevantie werd gesteld dat dit onderzoek bij ging dragen aan onderzoek naar het functioneren van medezeggenschapsorganen op het gebied van O&O&O. Dit door een onderzoek uit te voeren naar de doorwerking van adviezen en de factoren die hier invloed op hebben. Er is reeds eerder onderzoek uitgevoerd naar doorwerking door Bekkers et al. (2004), Putters et al. (2004), De Kool (2007) en Van der Palen (2012), echter was er nog weinig bekend over de doorwerking van adviezen van een medezeggenschapsorgaan op het gebied van O&O&O. Binnen dit onderzoek is er een theoretisch model getoetst in de empirie, wat de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad toetste, met de factoren die hier invloed op hebben. Aan de hand van dit theoretisch model kan inzicht worden verkregen in de vier verschillende vormen van doorwerking en in de factoren die hier invloed op hebben. Ook is de beïnvloedbaarheid van deze factoren binnen dit onderzoek onderzocht, wat uiteindelijk heeft geleid tot het bepalen van factoren die de UMC-Raad het beste kan beïnvloeden om de doorwerking van zijn adviezen te vergroten. Door deze doorwerking was het uiteindelijk mogelijk om de effectiviteit en efficiënte van de UMC-Raad inzichtelijk te maken en aanbevelingen te geven om dit te vergroten. Aan de andere kant moet worden gesteld dat niet de gehele theorieën, die ten grondslag liggen aan dit onderzoek, in zijn totaliteit terug zijn gekomen. Dit

kan de kracht van de theorie verminderen. Verder zijn er gedurende het onderzoek bevindingen naar boven gekomen die invloed hebben gehad op de doelstelling van het onderzoek. Zo is het aandeel gevraagde adviezen veel groter dan het aandeel ongevraagde adviezen. Binnen deze gevraagde adviezen is naar voren gekomen dat het grootste deel van de adviezen benoemingadviezen betreft. De respondenten hebben om deze reden hier relatief veel aandacht aan besteed wat een vertekend beeld van de gehele adviesfunctie kan geven. Wanneer dit van te voren duidelijk was had de vragenlijst hierop kunnen worden toegespitst.

Over de maatschappelijke relevantie werd gesteld dat dit onderzoek relevant is voor de medewerkers binnen het Radboudumc op het gebied van O&O&O. Aan de hand van het onderzoeksmodel is binnen dit onderzoek gebleken dat de doorwerking van de adviezen van de UMC-Raad te beïnvloeden zijn. Dit mondt uiteindelijk uit dat de medewerkers binnen het Radboudumc op het gebied van O&O&O wel degelijk invloed kunnen hebben op de effectiviteit en efficiëntie op dit gebied. Hiernaast werd gesteld dat ook andere FGV's op het gebied van O&O&O hier meerwaarde bij zullen hebben. Dit is uiteindelijk alleen te stellen voor faculteiten met gemeenschappelijk onderwijs, aangezien deze faculteiten, en dus O&O&O-zaken, te vergelijken zijn met de UMC-Raad. Tot slot werd gesteld dat het onderzoek meerwaarde kan hebben voor andere medezeggenschaps- en adviesorganen binnen UMC's op het gebied van O&O&O. Binnen dit onderzoek is een theoretisch onderzoeksmodel opgesteld om de effectiviteit van de adviesfunctie van een medezeggenschapsorgaan op het gebied van O&O&O te vergroten. Aangezien andere UMC's in Nederland dezelfde kerntaken te bewaken en bevorderen hebben is te stellen dat ook zij baat bij dit onderzoek hebben.

8.5 Vervolgonderzoek

Vanuit dit onderzoek zijn veel inzichten naar voren gekomen over de effectiviteit van het functioneren van een medezeggenschapsorgaan op het gebied van O&O&O. Hiervoor is een theoretisch onderzoeksmodel opgesteld, aan de hand van dit onderzoeksmodel is het mogelijk om de doorwerking van de adviezen van een medezeggenschapsorgaan te onderzoeken en te bepalen door welke factoren dit het best beïnvloed kan worden. Het is binnen het adviesproces ook altijd van belang om de tweede partij mee te nemen in de evaluatie, in het geval van dit onderzoek was dit de Raad van Bestuur van het Radboudumc, en in veel gevallen het bureau van de decaan. In deze paragraaf worden mogelijkheden voor vervolgonderzoek uitgewerkt.

Mogelijkheid 1: Vervolgonderzoek naar toekomstperspectief van de UMC-Raad.

Binnen dit onderzoek is het functioneren van de UMC-Raad onderzocht waarbij gekeken is naar de doorwerking van zijn adviezen, hierbinnen is ook kort ingegaan op andere O&O-raden binnen andere

UMC's in Nederland. Wanneer er echter naar de toekomst wordt gekeken is het van belang dat er een onderzoek wordt opgezet naar interfacultaire, -universitaire of -UMC samenwerkingen met medezeggenschapsorganen om hier overeenkomsten en verschillen in kaart te brengen. Op deze wijze kunnen hier verbeterpunten voor het functioneren van de UMC-Raad uit naar voren komen.

Mogelijkheid 2: Vervolgonderzoek naar 'overige' adviezen van de UMC-Raad

Binnen dit onderzoek is de adviesfunctie van de UMC-Raad geanalyseerd, waardoor de doorwerking van de adviezen is onderzocht. Hierbij is door ondervonden bevindingen voornamelijk gericht op benoemingsadviezen, en in mindere mate op de overige adviezen. Deze adviezen hebben voornamelijk te maken met strategische en inhoudelijke onderwerpen (binnen het Radboudumc). De UMC-Raad kan hier in de toekomst zelf een intern onderzoek naar doen. Op deze wijze wordt het duidelijk welke van deze adviezen al zijn doorgevoerd binnen de Raad van Bestuur of hoe er wordt gehandeld op deze adviezen.

Literatuurlijst

Aardema, H. (2002). *Doorwerking van BBI. Evaluatie van een veranderingsbeweging bij de Nederlandse gemeenten*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

Akkerman, A. & Vries, M. A. de. (2008). *Problemen op de agenda*. In Hoogerwerf, A. & Herweijer, M. (red). *Overheidsbeleid. Een inleiding in de beleidswetenschap* (p. 63-82*).* Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Bekkers, V., Fenger, M., Homburg, V. & Putters, K. (2004). *Doorwerking van strategische beleidsadvisering*. Erasmus Universiteit Rotterdam en Universiteit Tilburg, ISBN 90 5170 80 92.

Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties.* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Dunn, W. N. (1980). *The Two-Communities Metaphor and Models of Knowledge Use.* Knowledge(1), 515-536.

Faculteitsraad LUMC (2009). *Faculteit der Geesteswetenschappen; Reglement van orde faculteitsraad.*

Faculteitsraad van de Faculty of Health, Medicine and Life Science. (2014, april). *Faculteitsreglement Faculty of Health, Medicine and Life Science (FHML).*

Francissen, P.W.H.M. (2004). *Evaluatie van de WMCZ.* Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum, 154-158.

Gijswijt, A.J. (1985). *Sociaal-wetenschappelijk onderzoek als produktieproces: interactiesystemen van ' opdrachtgevers en contactonderzoekers.*

Hoppe, R., & Halffman, W. (2004). *Wetenschappelijke beleidsadvisering in Nederland: Trends en ontwikkelingen.* Beleidswetenschap, 2004(1), 31-61.

Hoppe, R. (2008). *Na 'doorwerking' naar 'grenzenwerk'. Een nieuwe agenda voor onderzoek naar de verhouding tussen beleid en wetenschap.* Bestuurskunde, 2008 (2), 15-26.

Kingdon, J. (1984). *Agendas, alternatives and public policies*. Boston, Little Brown.

Kool, D. de (2007). *Monitoring in beeld, Een studie naar de doorwerking van monitors in interbestuurlijke relaties*. Rotterdam: Optima grafische communicatie.

Lester, J. P., & Wilds, L. J. (1990). *The utilization of public policy analysis: a conceptual framework*. Evaluation and Program Planning, 13, 313-319.

Marselis, D. (2016). *Het is de patiënt, stupid!* Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum, 5(2), 16-23

Ministerie van OCW (2017). *Introductiedossier Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.*

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations.* Prentice-Hall.

O&O-Raad UMCG. (2017). *Beleidsplan Onderwijs & Onderzoeksraad.*

Oh, C. H., & Rich, R. F. (1996). *Explaining use of information in public policymaking*. Knowledge and Policy, 9(1), 3-35.

Palen, C.H.M. van der. (2012). *Effectiviteit van toezicht op de rampenbestrijding.* Universiteit Utrecht.

Rich, R. F. (1997). *Measuring knowledge utilization process and outcomes*. Knowledge and Policy, 10(3), 3-10.

Sabatier, P. A., & Jenkins-Smith, H. C. (1988). Symposium introduction. Policy Sciences, 21, 123-127.

Shulba, L. M., & Cousins, J. B. (1997). *Evaluation use: theory, research and practice since 1986*. *Evaluation Practice, 18*(3), 195-208.

Sorgdrager, W. (2002). *Medezeggenschap bij het Universitair Medisch Centrum St Radboud.*

Stichting Katholieke Universiteit (2018a). *Stichting Katholieke Universiteit – Toezichtfunctie.*

Stichting Katholieke Universiteit (2018b). *Verslag van Toezichthouder – Radboudumc.*

Thiel, S. van. (2010). *Bestuurskundig onderzoek, een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho

Thiel, S. van. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management.* New York: Routledge.

Universiteit van Tilburg/ Berenschot. (2004). *Spelen met doorwerking. Over de werking van doorwerking van de adviezen van adviescolleges in het Nederlands openbaar bestuur.* Tilburg/Utrecht.

Webber, D. J. (1991-1992). *The Distribution and Use of Policy Knowledge in the Policy Process.* Knowledge and Policy, 4(4), 6-35.

Wit, B. de (2003). *Knowledge utilization in policy making*. Utrecht.

UMC-Raad (2014-2018). *Enquête functioneren UMC-Raad.*

Overige bronnen

Amsterdam UMC. (z.j.). Centrale Opleidings Commissie (COC). Geraadpleegd op 08-05-2019, van https://www.amc.nl/web/leren/medisch-specialistische-vervolgopleidingen/tonen-op-msv/centrale-opleidings-commissie-coc.htm

Erasmus University Rotterdam. (z.j.). *Faculteitsraad.* Geraadpleegd op 04-04-2019, van https://www.eur.nl/over-de-eur/organisatie-en-bestuur/medezeggenschap/faculteitsraad

Nederlandse Federatie van Universitair medische centra (z.j.). *Over de umc's.* Geraadpleegd op 14-3-2019, van https://www.nfu.nl/umc/

Radboudumc. (z.j.) *Ondernemingsraad*. Geraadpleegd op 20-3-2019, van https://www.radboudumc.nl/over-het-radboudumc/organisatie/organisatieonderdelen/adviesraden/ondernemingsraad

Radboudumc. (z.j.). *Adviesraad Verpleegkundigen & Paramedici*. Geraadpleegd op 20-3-2019, van https://www.radboudumc.nl/over-het-radboudumc/organisatie/organisatieonderdelen/adviesraden/adviesraad-verpleegkundigen-paramedici

Radboudumc. (z.j.). *Medezeggenschap UMC-raad.* Geraadpleegd op 13-3-2019, van https://www.radboudumc.nl/intranet/organisatie/umc-raad

Radboudumc. (z.j.). *Organisatie.* Geraadpleegd op 19-3-2019, van https://www.radboudumc.nl/over-het-radboudumc/organisatie

Radboudumc. (z.j.). *Over de PAR*. Geraadpleegd op 20-3-2019, van https://www.radboudumc.nl/over-het-radboudumc/organisatie/organisatieonderdelen/patientenadviesraad/over-de-par

Radboudumc. (z.j.). *Stafconvent*. Geraadpleegd op 20-3-2019, van https://www.radboudumc.nl/over-het-radboudumc/organisatie/organisatieonderdelen/adviesraden/stafconvent

Radboudumc. (z.j.). *UMC-raad.* Geraadpleegd op 20-3-2019, van https://www.radboudumc.nl/over-het-radboudumc/organisatie/organisatieonderdelen/adviesraden/umc-raad

Rijksoverheid. (z.j.). *Medezeggenschap cliënten in de zorg*. Geraadpleegd op 13-3-2019, van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rechten-van-patient-en-privacy/medezeggenschap-clienten-in-de-zorg

Rijksuniversiteit Groningen (2018). *Faculteitsraad UMCG (O&O-raad).* Geraadpleegd op 04-04-2019, van https://www.rug.nl/about-us/organization/administrative/participation/faculty-councils/faculty-council-fmw

Sociaal Economische-Raad (2018). *Overzicht van publicaties*. Geraadpleegd op 01-05-2019, van https://www.ser.nl/nl/thema/or-medezeggenschap/werkwijze/achterbancontact/publicaties

Universiteit Utrecht (z.j.). *Medezeggenschap*. Geraadpleegd op 04-04-2019, van https://www.uu.nl/organisatie/faculteit-geneeskunde/over-de-faculteit/medezeggenschap

Bijlagen

Bijlage 1 Taken OR Radboudumc

De taken van de OR binnen het Radboudumc zijn hieronder weergegeven:

- Instemmingsrechten (conform art. 27 WOR):
    - Regeling pensioen, winstdeling, sparen;
    - Regeling werktijden, vakantie;
    - Regeling beloningen, functiewaardering;
    - Regeling arbeidsomstandigheden, ziekteverzuim of re-integratiebeleid;
    - Regeling aanstellings-, ontslag- en bevorderingsbeleid;
    - Regeling personeelsopleiding;
    - Regeling personeelsbeoordeling;
    - Regeling bedrijfsmaatschappelijk werk;
    - Regeling werkoverleg;
    - Regeling klachten;
    - Regeling privacy;
    - Regeling waarneming van of controle op aanwezigheid, gedrag of prestaties.
- Adviesrechten (conform art. 25 WOR):
    - Overdracht van de zeggenschap van het UMC of een onderdeel daarvan;
    - Vestigen van, overnemen of afstoten van zeggenschap over een andere onderneming, wijziging in samenwerking met andere universiteiten of UMC's waaronder begrepen financiële relaties;
    - Beëindiging van de werkzaamheden van het UMC of een belangrijk onderdeel daarvan;
    - Belangrijke inkrimping, uitbreiding van de werkzaamheden van het UMC;
    - Belangrijke wijzigingen in de organisatie van het UMC, dan wel in de verdeling van de bevoegdheden binnen het UMC;
    - Wijziging van de plaats waar het UMC zijn werkzaamheden uitoefent;
    - Het groepsgewijs werven of inlenen van arbeidskrachten;
    - Het doen van belangrijke investeringen ten bate van het UMC;
    - Het aantrekken van een belangrijk krediet en stellen van zekerheid voor schulden van een andere instelling;
    - Het invoeren of wijzigen van een belangrijke technologische voorziening;
    - Het treffen van een belangrijke maatregel i.v.m. de zorg van het UMC voor het milieu;
    - Het vaststellen van een regeling m.b.t. het zelf dragen van een risico i.v.m. de WAO;

- Het verstrekken van een adviesopdracht aan een deskundige buiten het UMC over een van de hier bedoelde aangelegenheden.

Bijlage 2 Specifieke samenstelling UMC-Raad

Hieronder staat de samenstelling van de UMC-Raad specifiek uitgewerkt:

(A) Er worden twaalf leden gekozen door en uit zes kiesgroepen binnen de geleding wetenschappelijk personeel. Zij hebben ieder één stem. De kiesgroepen zijn:

Zes leden uit de klinische specialismen:

- A.1 Drie hoogleraren (bij voorkeur één per soort specialisme: chirurgisch, beschouwend, ondersteunend).
- A.2 Drie leden van de wetenschappelijke staf (bij voorkeur één per soort specialisme: chirurgie, beschouwend, ondersteunend).

Vier leden uit de niet-klinische specialismen:

- A.3 Twee hoogleraren
- A.4 Twee leden van de wetenschappelijke staf

Twee leden uit het tandheelkundig specialisme:

- A.5 Eén hoogleraar
- A.6 Eén lid van de wetenschappelijke staf

(B) Er worden zes leden gekozen door en uit twee kiesgroepen binnen de geledingen verpleegkundigen, arts-assistenten, junioronderzoekers, onderzoekers in opleiding, postdocs, paramedici en overigen. Zij hebben ieder één stem. De kiesgroepen zijn:

- B.1 Drie leden door en uit de kiesgroep verpleegkundigen, paramedici, laboratoriumpersoneel, analytisch personeel en overige werknemers.
- B.2 Drie leden door en uit de kiesgroep arts-assistenten, junioronderzoekers, onderzoekers in opleiding, promovendi en postdocs.

(C) Er zijn acht leden afkomstig uit de Facultaire Studentenraad Medische Wetenschappen. De acht studenten worden jaarlijks gekozen via de universitaire verkiezingen Facultaire Studentenraden.

Bijlage 3 Lijst geïnterviewde actoren

Hieronder staat de tabel met de geïnterviewde actoren per (interne of externe) betrokkenheid bij de UMC-Raad.

Betrokkenheid bij UMC-Raad	Actor
Extern	Voorzitter Raad van Bestuur
	Decaan (a.i.)
	Rector Magnificus
	SKU-lid
	Directeur Radboud Health Academy
	Opleidingsdirecteur Geneeskunde
	Secretaris decaan en beleidsmedewerker strategie
	Beleidsmedewerker onderwijs (MMD)
	Oud-voorzitter UMC-Raad en onderzoeksdirecteur RIMLS
	Oud-voorzitter UMC-Raad
	Oud-voorzitter UMC-Raad
	Oud UMC-Raadslid en oud lid Dagelijks Bestuur
	Oud UMC-Raadslid
	Oud UMC-Raadslid
	Oud UMC-Raadslid
	Oud UMC-Raadslid
	Oud UMC-Raadslid en oud lid studentenfractie UMC-Raad
	Oud-voorzitter studentenfractie UMC-Raad
	Oud assessor
Intern	Vicevoorzitter UMC-Raad en lid DB
	UMC-Raadslid, lid Dagelijks Bestuur en lid UGV
	UMC-Raadslid, oud voorzitter studentenfractie en oud lid UGV
	UMC-Raadslid en oud lid studentenfractie
	UMC-Raadslid
	Lid studentenfractie UMC-Raad

Bijlage 4 Interviewhandleiding externe betrokkenen

Externe vragenlijst (Oud UMC-Raadsleden)

Op dit moment voer ik een onderzoek uit naar de effectiviteit van de UMC-Raad. Voor de effectiviteit van de UMC-Raad kijk ik voornamelijk naar de doorwerking van zijn adviezen, hierbij ligt de focus op de ongevraagde adviezen. Om inzichtelijk te maken wat de waarde van de gevraagde en ongevraagde adviezen is, met het daarbij horende draagvlak, voer ik een documentenanalyse uit. Het gaat binnen mijn onderzoek om de tijdsperiode van 2014-2018. Ik wil u een aantal vragen stellen over het proces en de inhoud van het geven van de ongevraagde adviezen door de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur. Graag vraag ik u om in uw achterhoofd te houden dat het voornamelijk gaat over de ongevraagde adviezen en het tijdspad 2014-2018.

Vindt u het goed als ik het gesprek opneem zodat ik het transscript later in het onderzoek kan gebruiken voor mijn analyse? Het transscript wordt verder niet openbaar gemaakt.

Algemeen

1. Hoe kijkt u tegen de UMC-Raad aan, als medezeggenschaps- en adviesorgaan?
2. Hoe keek u tegen de huidige bevoegdheden van de UMC-Raad aan, denkend aan de instemmings- en adviesrechten?
    a. Welke bevoegdheden miste u?
3. Hoe zag u het functioneren van de UMC-Raad?
    a. Welke functies functioneerden volgens u goed en welke niet?
4. Vanuit het huishoudelijk reglement van de UMC-Raad Radboudumc is op te maken dat de Raad van Bestuur, minimaal drie weken voor een overlegvergadering, informatie aan moet reiken aan de UMC-Raad om het in de overlegvergadering bespreekbaar te maken. In welke mate werd dit proces volgens u gevolgd?
    a. Waar lagen volgens u de verbeterpunten?
5. Hoe zag u het proces van het geven van adviezen van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur?
    a. Ervaarde u een verschil door de jaren heen, zo ja wat was dit verschil?
6. Op welke wijze ging de Raad van Bestuur met de adviezen van de UMC-Raad om?
    a. Was hier volgens u een onderscheid te maken tussen de gevraagde en ongevraagde adviezen?

Vormen van doorwerking

1. Ervaarde u dat de adviezen ervoor zorgden dat bepaalde problemen of onderwerpen op de agenda van de Raad van Bestuur kwamen? Zo ja hoe regelmatig ervaarde u dit?
    a. Ervaarde u hierbij een verschil tussen de gevraagde en ongevraagde adviezen?
2. Ervaarde u dat de overname van adviezen zorgde voor het legitimeren van beleid van de Raad van Bestuur? Zo ja hoe regelmatig ervaarde u dit?
3. Ervaarde u dat het advies voor verandering in kennis, opvattingen of causale redeneringen bij de Raad van Bestuur zorgde? Zo ja hoe regelmatig ervaarde u dit?
4. Ervaarde u dat de adviezen zorgden voor directe verandering in de organisatie wanneer de Raad van Bestuur deze overnam? Zo ja hoe regelmatig ervaarde u dit?

Factoren die de doorwerking beïnvloeden

1. Wat waren uw ervaringen met de organisatie van de UMC-Raad, gezien de reputatie, samenstelling en werkwijze?
2. Hoe ervaarde u de interactie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur in de voorbereiding en uitvoering van het adviseringsproces?
    a. Hoe onderhield de voorzitter de structurele contacten volgens u?
        i. Bekendheid en overweging (doorwerkingstrap Aardema)
3. Welke ervaringen had u met de kenmerken van de gegeven adviezen van de UMC-Raad, betreft de leesbaarheid en vormgeving, kwaliteit en concreetheid?
4. Hoe ervaarde u de afstemming van de adviezen van de UMC-Raad met wat de Raad van Bestuur voor ogen heeft?
    a. Was er volgens u voldoende inzicht in de behoeften van de Raad van Bestuur, welke onderwerpen zijn al lang niet behandeld en is de timing en de hoeveelheid adviezen passend?
5. Hoe werden volgens u de gegeven adviezen door de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur gemonitord?
        i. Instemming (doorwerkingstrap Aardema)
6. Vond u dat de adviezen van de UMC-Raad pasten bij de professionele kenmerken van het Radboudumc, gezien de frequentie van bijeenkomen?

Externe vragenlijst (niet oud UMC-Raadsleden)

Op dit moment voer ik een onderzoek uit naar de effectiviteit van de UMC-Raad. Voor de effectiviteit van de UMC-Raad kijk ik voornamelijk naar de doorwerking van zijn adviezen, hierbij ligt de focus op de ongevraagde adviezen. Om inzichtelijk te maken wat de waarde van de gevraagde en ongevraagde adviezen is, met het daarbij horende draagvlak, voer ik een documentenanalyse uit. Het gaat binnen mijn onderzoek om de tijdsperiode van 2014-2018. Ik wil u een aantal vragen stellen over het proces en de inhoud van het geven van de ongevraagde adviezen door de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur. Graag vraag ik u om in uw achterhoofd te houden dat het voornamelijk gaat over de ongevraagde adviezen en het tijdspad 2014-2018.

Vindt u het goed als ik het gesprek opneem zodat ik het transscript later in het onderzoek kan gebruiken voor mijn analyse? Het transscript wordt verder niet openbaar gemaakt.

Algemeen

1. Hoe kijkt u tegen de UMC-Raad aan, als medezeggenschaps- en adviesorgaan?
2. Hoe kijkt u tegen de huidige bevoegdheden van de UMC-Raad aan, denkend aan de instemmings- en adviesrechten?
    a. Welke bevoegdheden mist u?
3. Hoe ziet u het functioneren van de UMC-Raad?
    a. Waar liggen volgens u de knelpunten?
4. Vanuit het huishoudelijk reglement van de UMC-Raad Radboudumc is op te maken dat de Raad van Bestuur, minimaal drie weken voor een overlegvergadering, informatie aan moet reiken aan de UMC-Raad om het in de overlegvergadering bespreekbaar te maken. Wat zijn uw ervaringen met dit proces?
5. Hoe ziet u het proces van het geven van adviezen van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur?
    a. Ervaart u een verschil tussen de gevraagde en ongevraagde adviezen? Zo ja wat is dat verschil?
6. Op welke wijze gaat de Raad van Bestuur met de adviezen van de UMC-Raad om?
    a. Wanneer neemt volgens u de Raad van Bestuur de adviezen over en wanneer niet?

Vormen van doorwerking

1. Ervaart u dat bepaalde onderwerpen of problemen op de agenda van de Raad van Bestuur komen door de gegeven adviezen? Zo ja hoe regelmatig ervaart u dit?
    a. Door wie wordt dit proces bepaald en liggen hier verbeterpunten?
2. Ervaart u dat het overnemen van adviezen zorgt voor het legitimeren van beleid van de Raad van Bestuur? Zo ja hoe regelmatig ervaart u dit?

3. Ervaart u dat het advies zorgt voor verandering in kennis, opvattingen of causale redeneringen bij de Raad van Bestuur? Zo ja hoe regelmatig ervaart u dit?
4. Ervaart u dat de adviezen zorgen voor directe verandering in de organisatie wanneer de Raad van Bestuur deze overneemt? Zo ja hoe regelmatig ervaart u dit?

Factoren die de doorwerking beïnvloeden

1. Wat zijn uw ervaringen met de organisatie van de UMC-Raad, gezien de reputatie, samenstelling en werkwijze?
2. Hoe ervaart u de interactie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur in de voorbereiding en uitvoering van het adviseringsproces?
    a. In welke mate worden volgens u de structurele contacten onderhouden?
        i. Bekendheid (doorwerkingstrap Aardema)
        ii. Overweging (doorwerkingstrap Aardema)
3. Welke ervaringen heeft u met de kenmerken van de gegeven adviezen van de UMC-Raad, betreft de leesbaarheid en vormgeving, kwaliteit en concreetheid?
4. Hoe ervaart u de afstemming van de adviezen van de UMC-Raad met wat de Raad van Bestuur voor ogen heeft?
    a. Heeft de UMC-Raad volgens u voldoende inzicht in de behoeften van de Raad van Bestuur, gezien de timing en hoeveelheid van de adviezen?
5. Hoe worden volgens u de gegeven adviezen door de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur gemonitord?
        i. Instemming (doorwerkingstrap Aardema)
6. Hoe vind u dat de adviezen van de UMC-Raad passen bij de professionele kenmerken van het Radboudumc, gezien de frequentie van bijeenkomen?

Bijlage 5 Interviewhandleiding interne betrokkenen

Interne vragenlijst

Op dit moment voer ik een onderzoek uit naar de effectiviteit van de UMC-Raad. Voor de effectiviteit van de UMC-Raad kijk ik voornamelijk naar de doorwerking van zijn adviezen, hierbij ligt de focus op de ongevraagde adviezen. Om inzichtelijk te maken wat de waarde van de gevraagde en ongevraagde adviezen is, met het daarbij horende draagvlak, voer ik een documentenanalyse uit. Het gaat binnen mijn onderzoek om de tijdsperiode van 2014-2018. Ik wil u een aantal vragen stellen over het proces en de inhoud van het geven van de ongevraagde adviezen door de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur. Graag vraag ik u om in uw achterhoofd te houden dat het voornamelijk gaat over de ongevraagde adviezen en het tijdspad 2014-2018.

Vindt u het goed als ik het gesprek opneem zodat ik het transscript later in het onderzoek kan gebruiken voor mijn analyse? Het transscript wordt verder niet openbaar gemaakt.

Algemeen

1. Hoe kijkt u tegen de UMC-Raad aan, als medezeggenschaps en adviesorgaan?
2. Hoe kijkt u tegen de huidige bevoegdheden van de UMC-Raad aan, denkend aan de instemmings- en adviesrechten?
    a. Welke bevoegdheden mist u?
3. Hoe ziet u het functioneren van de UMC-Raad?
    a. Welke functies functioneren volgens u goed en welke niet?
4. Vanuit het huishoudelijk reglement van de UMC-Raad Radboudumc is op te maken dat de Raad van Bestuur, minimaal drie weken voor een overlegvergadering, informatie aan moet reiken aan de UMC-Raad om het in de overlegvergadering bespreekbaar te maken. Hoe ziet u dit proces?
    a. Waar liggen volgens u de knelpunten?
5. Hoe ziet u het proces van het geven van adviezen van de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur?
    a. Ervaart u verschil door de jaren heen? Zo ja wat is dit verschil?
6. Op welke wijze gaat de Raad van Bestuur met de adviezen van de UMC-Raad om?
    a. Is hier volgens u een onderscheid te maken tussen de gevraagde en ongevraagde adviezen?

Vormen van doorwerking

1. Ervaart u dat de adviezen ervoor zorgen dat bepaalde problemen of onderwerpen op de agenda van de Raad van Bestuur komen? Zo ja hoe regelmatig ervaart u dit?
    a. In welke mate ervaart u een verschil tussen de gevraagde en ongevraagde adviezen?

2. Ervaart u dat het overnemen van adviezen zorgt voor het legitimeren van beleid van de Raad van Bestuur? Zo ja hoe regelmatig ervaart u dit?
3. Ervaart u dat het advies voor verandering in kennis, opvattingen of causale redeneringen bij de Raad van Bestuur zorgt? Zo ja hoe regelmatig ervaart u dit?
4. Ervaart u dat de adviezen zorgen voor directe verandering in de organisatie wanneer de Raad van Bestuur deze overneemt? Zo ja hoe regelmatig ervaart u dit?

Factoren die de doorwerking beïnvloeden

1. Wat zijn uw ervaringen met de organisatie van de UMC-Raad, gezien de reputatie, samenstelling en werkwijze?
2. Hoe ervaart u de interactie tussen de UMC-Raad en de Raad van Bestuur in de voorbereiding en uitvoering van het adviseringsproces?
    a. In welke mate onderhoudt de voorzitter de structurele contacten volgens u?
        i. Bekendheid (doorwerkingstrap Aardema)
        ii. Overweging (doorwerkingstrap Aardema)
3. Welke ervaringen heeft u met de kenmerken van de gegeven adviezen van de UMC-Raad, betreft de leesbaarheid en vormgeving, kwaliteit en concreetheid?
4. Hoe ervaart u de afstemming van de adviezen van de UMC-Raad met wat de Raad van Bestuur voor ogen heeft?
    a. Is er volgens u voldoende inzicht in de behoeften van de Raad van Bestuur, welke onderwerpen zijn al lang niet behandeld en is de timing en de hoeveelheid adviezen passend?
5. Hoe worden volgens u de gegeven adviezen door de UMC-Raad aan de Raad van Bestuur gemonitord?
        i. Instemming (doorwerkingstrap Aardema)
6. Hoe vind u dat de adviezen van de UMC-Raad passen bij de professionele kenmerken van het Radboudumc, gezien de frequentie van bijeenkomen?

Bijlage 6 Overzicht adviezen jaargangen 2014-2018

Jaargang 2014 (35) **Gevraagd: 20 – Ongevraagd: 15**

Correspondentie (16) Gevraagd: 1 – Ongevraagd: 15

Afscheid prof. dr. M. Samsom (voorzitter RvB)

Brainstormsessie Loopbaanbegeleiding promovendi en postdocs

Brief aan Stichtingsbestuur terzake nieuwe voorzitter RvB

Curriculumherziening GnK en BMW

Decentrale Selectie BMW-THK-GNK november 2014

Gedragscode 2011 verantwoord omgaan met lichaamsmateriaal

Leerstoelenplan 2014

OER BMW 2014 (vervolg op eerdere brief van 23 juni 2014)

Radboudumc Expertisecentra november 2014 (advies)

Strategisch plan Valorisatie 2014

UGV kandidatuur Lydia van Overveld

UGV kandidatuur Michiel Schokking (plv Peter Merkus)

Vernieuwing bachelorcurricula BMW en GNK (november 2014)

Voordracht Radboud Health Academy advies

Voordracht Radboud Health Academy

Wachttijd coschappen (2)

Leerstoelen (19) Gevraagd: 19 – Ongevraagd: 0

Voordracht kernleerstoel Radiotherapie

Voordracht kernleerstoel Orthodontie

Voordracht kernleerstoel Cardiothoracale Chirurgie

Vasculaire Geneeskunde

Onderbouwing profileringsleerstoel Moleculaire Biologie van Ciliopatieën

Onderbouwing profileringsleerstoel Personalized Healthcare

Onderbouwing kernleerstoel Kwaliteit en Veiligheid van Mondzorg

Onderbouwing profileringsleerstoel Schisis en Craniofaciale Heelkunde

Onderbouwing kernleerstoel Klinische Farmacologie

Voordracht profileringsleerstoel Experimentele Ontstekingsziekten

Voordracht profileringsleerstoel Moleculaire Biologie en Ciliopathieën

Voordracht profileringsleerstoel Moleculaire Oogheelkunde

Voordracht profileringsleerstoel Personalized Healthcare

Voordracht profileringsleerstoel Statistical Imaging Neuroscience

Voordracht strategische leerstoel Vasculaire Geneeskunde

Structuurrapport kernleerstoel Cardio-Thoracale Chirurgie

Structuurrapport kernleerstoel Neurochirurgie

Structuurrapport kernleerstoel Celbiologie

Structuurrapport kernleerstoel Operatiekamers – leeropdracht Innovatieve Chirurgie

Jaargang 2015 (44) **Gevraagd: 35 – Ongevraagd 9**

Correspondentie (12) Gevraagd: 2 – Ongevraagd: 9

Begroting O-O Universitaire Middelen 2016

Beleidsnotitie Internationalisering

CDL de verbetering van de kwaliteit van onderzoek en systematic reviews

Felicitatie dhr. L. van Halder (voorzitter RvB)

FWB-gelden

Graduate Schools (advies)

Opleidingsdirecteur Extramurale Vervolgopleidingen

Problemen tijdens tussentijdse verkiezingen 2015 UMC-Raad

Strategische risicos Radboudumc

Studentonderscheiding RvB16 51011 Ondersteuningsbrief Studentonderscheiding 2016 (2)

Wijziging criteria UHD-benoemingen

Leerstoelen (32) Gevraagd: 33 – Ongevraagd: 0

Voorgenomen herbenoeming decaan-vicevoorzitter RvB

Onderbouwing bijzondere leeropdracht Betaalbaarheid van Zorg

Voordracht bijzondere leeropdracht Betaalbaarheid van Zorg

Voordracht bijzondere leeropdracht Betaalbaarheid van Zorg (bijgestelde versie)

Voordracht kernleerstoel Celbiologie

Voordracht kernleerstoel Farmacologie

Voordracht kernleerstoel Kwaliteit en Veiligheid van Mondzorg

Voordracht kernleerstoel Medische Microbiologie

Voordracht kernleerstoel Neurochirurgie

Voordracht kernleerstoel Neurologie

Voordracht kernleerstoel Oogheelkunde

Voordracht kernleerstoel Orthodontie

Onderbouwing profileringsleerstoel Endoscopische Oncologie

Onderbouwing profileringsleerstoel Experimentele Neuro-imaging

Onderbouwing profileringsleerstoel Global Health Economics

Onderbouwing profileringsleerstoel Klinische Kinderefrologie

Onderbouwing profileringsleerstoel Medische Ultrageluidtechnieken

Onderbouwing profileringsleerstoel Neurovasculaire Ziekten

Onderbouwing profileringsleerstoel Ontstekingsziekten van de huid

Onderbouwing profileringsleerstoel Pathofysiologie in COPD

Onderbouwing profileringsleerstoel Persoonsgerichte Zorg voor Chronisch Zieken

Onderbouwing strategische leerstoel Experimentele Reumatologie

Onderbouwing Strategische Leerstoel Kinderchirurgie

Onderbouwing Strategische leerstoel Verplegingswetenschap

Profileringsleerstoel Armoede-gerelateerde Infectieziekten

Voordracht profileringsleerstoel Endoscopische gastro-intestinale Oncologie

Voordracht profileringsleerstoel Medische Utrageluidtechnieken

Voordracht profileringsleerstoel Minimaal Invasieve Chirurgie

Voordracht profileringsleerstoel Ontstekingsziekten van de huid

Voordracht profileringsleerstoel Pathofysiologie van respiratoir falen in COPD

Structuurrapport kernleerstoel Epidemiologie

Structuurrapport kernleerstoel Medische Microbiologie

Structuurrapport kernleerstoel Oogheelkunde

Jaargang 2016 (35) **Gevraagd: 22 – Ongevraagd 13**

Correspondentie (15) Gevraagd: 2 – Ongevraagd: 13

Aanmelding studentonderscheiding 2016 (Dylan Henssen)

Actieplan Internationalisering

Begroting O en O universitaire middelen 2017

Cum Laude regeling BMW

Format aanbevelingsbrief onderbouwing

Functioneringsgesprekken studieadviseurs

Herziening master Biomedical Sciences aanbevelingen

Jaarverslag O en O 2015

Notitie actiepunten Heidag

Opleidingsreglement onderzoekers in opleiding

Radboudpenning 2016 Voordracht (incl ondersteuners)

Radboudpluim 2016

Rapport Commissie Financiering Onderzoek (Cie. Van Krieken)

Reglement toekenning Radboudpenning

Toekomst Centraal Dierenlaboratorium

Leerstoelen (20) Gevraagd: 20 – Ongevraagd: 0

Voordracht kernleerstoel Medische Oncologie

Voordracht kernleerstoel Orthopedie

Voordracht kernleerstoel Orthopedie (aangepast advies)

Onderbouwing profileringsleerstoel Kinder- en Jeugdpsychiatrie

Onderbouwing profileringsleerstoel Moceculaire Tumorgenetica

Onderbouwing strategische leerstoel Biostatistiek

Onderbouwing strategische leerstoel Gender in primairy and transmural care

Onderbouwing strategische leerstoel Vaat- en Transplantatiechirurgie

Procedure profileringsleerstoel Global Health and Infectious Diseases

Voordracht profileringsleerstoel Global Health and Infectious Diseases

Voordracht profileringsleerstoel Innovatieve Chirurgie – afdelingshoofd Operatiekamers

Voordracht profileringsleerstoel Neurovasculaire Ziekten ihb bij jongvolwassenen

Voordracht strategische leerstoel Experimentele Reumatologie

Voordracht strategische leerstoel Kinderchirurgie

Voordracht strategische leerstoel Verplegingswetenschappen

Structuurrapport Longziekten-strategische leerstoel Longoncologie

Structuurrapport CMBI

Structuurrapport kernleerstoel Cardiologie

Structuurrapport kernleerstoel Medische Oncologie

Structuurrapport kernleerstoel Orthopedie

Jaargang 2017 (58) **Gevraagd: 42 – Ongevraagd: 16**

Correspondentie (31) Gevraagd: 9 – Ongevraagd: 16

Aanwezigheid besloten deel prof. Laan

Begroting O en O 2018

BKO

Brief mbt heidag 2016 aan prof. Laan

Brief overlegvergadering 14-2-2017 overleg met RL

Kritische zelfreflectie Geneeskunde

Leerstoelen 2017-2020

Nationale Studenten Enquete (NSE) 2017

Op weg naar een herziene master Geneeskunde 2.0

Radboud International 2025

Realisatie Vernieuwbouw Onderwijsgebouw M260

Recommendation letter DVC voor Dylan Henssen

Reglement UMC-Raad

RTC Clinical Studies

Secuurheid aangeleverde informatie

UGV kandidatuur Thomas Vijn

Uitvoering Rapport Cie Financiering Onderzoek (reactie op brief RvB 25-8-2017)

Uitvoering rapport Commissie Financiering Onderzoek (cie. van Krieken)

Visiedocument mw. dr. M. van de Pol (opleidingsdirecteur GNK)

Voorgenomen besluit Bijstelling aansturing Academische Opleidingen

Voorgenomen besluit Bijstelling aansturing Academische Opleidingen (rectificatiebrief)

Voorgenomen besluit gebouw S en centrale as

Wet Versterking Bestuurskracht

Zelfevaluatie BMW bachelor en BMS

Zonder context geen bewijs

Leerstoelen (27) Gevraagd: 33 – Ongevraagd: 0

Herbenoeming lid RvB (dhr C Buren)

Voordracht opleidingsdirecteur BMW 2017

Voordracht opleidingsdirecteur Geneeskunde 2017

Voordracht opleidingsdirecteur MMD 2017

Voorgenomen benoeming lid RvB portefeuille K en V

Voorgenomen benoeming opleidingsdirecteuren tbv UMC raad (2)

Voordracht bijzondere leerstoel Gezondheidsverschillen en persoonsgerichte integrale zorg (advies 2)

Voordracht bijzondere leerstoel Gezondheidsverschillen en persoonsgerichte integrale zorg

Voordracht kernleerstoel Cardiologie

Voordracht kernleerstoel Tandheelkunde

Onderbouwing bijzondere leeropdracht Gezondheidsverschillen en persoonsgerichte integrale zorg

Onderbouwing en voordracht profileringsleerstoel Rare Cancers

Onderbouwing kernleerstoel Regeneratieve Biomaterialen

Onderbouwing profileringsleerstoel Biological and Molecular Imaging in Experimental Radiotherapy

Onderbouwing profileringsleerstoel Epidemiology of Tropical Infectious Diseases

Onderbouwing profileringsleerstoel Experimentele Immunologie

Onderbouwing profileringsleerstoel Kinderanesthesiologie

Onderbouwing profileringsleerstoel Longchirurgie

Onderbouwing profileringsleerstoel Orthopedische Oncologie ihb bottumoren bij kinderen

Onderbouwing strategische leerstoel Paramedische Wetenschappen

Onderbouwing en voordracht profileringsleerstoel Rare Cancers

Voordracht profileringsleerstoel Biological and Melucular Imaging in Experimental Radiotherapy

Voordracht profileringsleerstoel Experimentele Immunologie

Voordracht profileringsleerstoel Global Health and Economics

Voordracht profileringsleerstoel Klinische Kinder- en Jeugdpsychiatrie

Voordracht profileringsleerstoel Longchirurgie

Voordracht profileringsleerstoel Longchirurgie (aanvulling)

Voordracht profileringsleerstoel Medicatieveiligheid

Voordracht profileringsleerstoel Moleculaire Tumorgenetica

Voordracht strategische leerstoel Gender in primary and transmural care

Voordracht strategische leerstoel Longoncologie

Voordracht strategische leerstoel Orthopedische Oncologie ihv bottumoren bij kinderen

Structuurrapport Tandheelkunde

Jaargang 2018 (58) **Gevraagd: 38 – Ongevraagd: 20**

Correspondentie (25) Gevraagd: 5 – Ongevraagd: 20

Academische Alliantie Radboudumc – MUMC+

Begroting UMC-Raad 2019

Bespreking OER-en in UMC-Raad 2019 (brief aan leden)

Brief Transitie Laarhoven en Sponselee

Carrierepad onderzoekers en postdocs (deel notulen)

Correctieverzoek begroting UMC-Raad 2019

Cum Laude propedeuse 2017-2018 gnk en BMW

Deelprojectplan Kwaliteitsafspraken Radboudumc

Grant Support Office

Kwaliteitsasfpraken cq. welzijn studenten

Memo Goed bestuur en veilige cultuur. Vereisten voor een goede zorg

Niet Roken 2018

Opvolging bestuursleden SKU bestuur

Raamovereenkomst Bernhoven-Radboudumc

Raamovereenkomst SMK-Radboudumc

Risicomanagement (deel notulen)

SEP Zelfevaluatie (concept) RIHS en RIMLS 2018

Transitie Laarhoven en Sponselee deel notulen

UGV kandidaat Eddy Adang

UGV kandidaat Roos de Jong

Uitbreidingsverzoek UMC-Raad 2019

Visitatie THK felicitatie okt 2018

Wetenschappelijk carriepad promovendi en postdocs vervolg

Wetenschappelijke vorming curricula GNK, BMW en THK

Zelfevaluatie Tandheelkunde 2018

Leerstoelen (33) Gevraagd: 33 – Ongevraagd: 0

Voordracht bijzondere leeropdracht Ergotherapie

Voordracht bijzondere leeropdracht Landelijke Registratie Orthopedische Implantaten en Operatieve Verrichtingen

Voordracht bijzondere leerstoel Persoonsgerichte preventie de verbinding tussen zorg en public health

Voordracht kernleerstoel Dermatologie

Voordracht kernleerstoel Pathologie

Onderbouwing bijzondere leeropdracht Acute Interne Geneeskunde

Onderbouwing bijzondere leeropdracht Ergotherapie

Onderbouwing bijzondere leeropdracht Kwaliteit in de Medische Laboratoriumzorg

Onderbouwing bijzondere leeropdracht Organisatieontwikkeling van het ziekenhuis

Onderbouwing bijzondere leeropdracht Persoonsgerichte preventie de verbinding tussen zorg en public health

Onderbouwing bijzondere leeropdracht Registratie Orthopedische implantaten en Operatieve Verrichtingen

Onderbouwing bijzondere leeropdracht Welbevinden van kwetsbare ouderen en chronisch zieken in de langdurige zorg

Onderbouwing profileringsleerstoel 3D Technologie in de Gezondheidszorg

Onderbouwing profileringsleerstoel Beeldgestuurde Oncologische Interventie

Onderbouwing profileringsleerstoel Cardiovasculaire Beeldvorming

Onderbouwing profileringsleerstoel Cardiovasculaire Beeldvorming brief 2

Onderbouwing profileringsleerstoel Clinical Neuroscience in Psychiatry

Onderbouwing profileringsleerstoel Experimentele Virologie

Onderbouwing profileringsleerstoel Geneeskunde voor mensen met een verstandelijke beperking

Onderbouwing profileringsleerstoel Glycosylation Disorders in Neurology

Onderbouwing profileringsleerstoel Translational Neuroscience

Onderbouwing profileringsleerstoel Zingeving in de Gezondheidszorg

Onderbouwing strategische leerstoel Neonatologie, in het bijzonder aangeboren aandoeningen

Voordracht profileringsleerstoel 3D Technologie in de Gezondheidszorg

Voordracht profileringsleerstoel Epidemiology of Tropical Infectious Diseases

Voordracht profileringsleerstoel Glycosylation Disorders in Neurology

Voordracht strategische leerstoel Bioinformatica afdeling CMBI

Voordracht strategische leerstoel Biostatistiek (ter bespreking in DB-decaan)

Voordracht strategische leerstoel Biostatistiek

Voordracht strategische leerstoel Kinderanesthesiologie

Voordracht strategische leerstoel Paramedische Wetenschappen

Voordracht strategische leerstoel Regeneratieve Biomaterialen

Bijlage 7 Persoonlijke observatie van Kevin Kuster – 14-08-2019

Dhr. Kevin Kuster concludeert dat maandelijks door de UMC-Raad een behoorlijk grote hoeveelheid stukken bekeken wordt en van advies wordt voorzien. Door het werken met veelal drie aandachtsvelders per onderwerp, die voor een specifiek onderwerp of aandachtspunt een preadvies schrijven, wordt er efficiënt gewerkt. Binnen het adviesproces hoeft niet ieder lid van de UMC-Raad het onderliggende stuk gelezen te hebben. Echter de aandachtsvelders, de voorzitter en adviseur wel zodat met de decaan, aan de hand van het preadvies, een efficiënte discussie gevoerd kan worden. Het feit dat niet ieder UMC-Raadslid zich met de discussie over een stuk bemoeid is voordelig. Feitelijk bemoeien die UMC-Raadsleden zich met de discussie die het beste ingevoerd zijn; degenen die zich niet in de discussie mengen houden zich op de achtergrond. De discussie verloopt hierdoor diepgaander, efficiënter en herhaling wordt voorkomen. Het is wel zo dat de ervaring van de UMC-Raadsleden binnen de UMC-Raad vaak van invloed is op de kwaliteit van de discussie die met de decaan gevoerd wordt, ook op het kunnen opstellen van een scherp en gedegen geformuleerd preadvies. Hoogleraren, UHD's en UD's kunnen gemakkelijker aan de hand van hun preadvies de discussie met de decaan aangaan ten opzichte van de overige leden. Zij houden meer rekening met het feit dat de decaan, prof. dr. Laan en dhr. De Jonge de stukken, waaronder het preadvies van de UMC-Raad, gelezen hebben en kunnen daardoor, los van het preadvies, het overleg voeren en de crux aan de decaan, prof. dr. Laan en dhr. De Jonge duidelijk maken. Door een deel van de studentenfractie wordt veelal puntsgewijs het preadvies voorgedragen, hierdoor komt de ruimte voor discussie duidelijk in het gedrang. Hier kan de tijd ten behoeve van het maken en presenteren van een preadvies optimaler gebruikt worden, zodat er meer tijd overblijft voor discussie. Verder wordt de discussie met de decaan, prof. Laan en dhr. De Jonge zo open mogelijk aangegaan.

Er is geen sprake van achterkamertjes politiek dan wel problematiek. De UMC-Raad heeft er ten behoeve van een 'maximaal goed kunnen functioneren belang' bij dat zij over Radboudumc en RU-zaken zo snel en compleet mogelijk geïnformeerd worden. Voor zover er tussen de decaan en/of prof. dr. Laan en/of dhr. De Jonge onderling informeel (voor)overleg gevoerd wordt, is dit iets waar de UMC-Raad nadeel van kan ondervinden. De UMC-Raad wordt hierdoor namelijk vaak laat of te laat geïnformeerd over een lopend proces, dit kan zowel betrekking hebben op een strategisch Radboudumc-breed proces als op bijvoorbeeld een benoeming van een (externe) hoogleraar. De UMC-Raad heeft belang bij een volledige en snelle informatie aanreiking door de decaan en zijn bureau. Een zo open mogelijke communicatie met de decaan en zijn bureau alsmede met de gehele Raad van Bestuur is van groot belang voor de UMC-Raad. Hierdoor komt informatie vanuit de Raad van Bestuur/decaan namelijk het meest snel naar de UMC-Raad toe, en is er ook duidelijkheid over het informatieproces wanneer dit een andere invulling krijgt dan de 'normale' werkwijze. Ook geldt dit voor aangeleverde stukken vanuit de RU. Over stukken die door de RU als vertrouwelijk bestempeld

zijn zou het wenselijk zijn dat de decaan met de voorzitter of het DB UMC-Raad vooraf (informeel) overlegt, zodat voorkomen wordt dat de UMC-Raad uiteindelijk laat of te laat geïnformeerd wordt en zijn advies in mindere mate meegenomen kan worden in de afweging door de Raad van Bestuur. Wanneer een stuk als openbaar bestempeld is zou het wenselijk zijn dat dit direct met de UMC-Raad wordt gedeeld. Een positieve ontwikkeling is dat de UMC-Raad inmiddels zijn adviezen in cc aan de secretaris Raad van Bestuur, dhr. Koning, aanreikt. Veel meer dan voorheen worden adviezen van de UMC-Raad nu wel door de gehele Raad van Bestuur gezien.

De samenstelling van de UMC-Raad lijkt nog efficiënter te kunnen zijn. Feitelijk zouden er meer 'gezaghebbende' personen in de UMC-Raad moeten zitten. Medewerkers die hun status in huis verdiend hebben en functioneren als hoogleraar, UHD of UD zijn deze gezaghebbende personen. Ook is de vraag hoeveel tijd een UMC-Raadslid vrij wil maken om zich in een aandachtspunt te verdiepen en er een preadvies over te schrijven. De medewerker moet dan het belang zien van het vergroten van zekerheid in de organisatie. Binnen de vergaderingen van de UMC-Raad valt op dat de UMC-Raadsleden bijzonder enthousiast zijn en graag iets vanuit de UMC-Raad neer willen zetten om daarmee het Radboudumc verder te helpen. Dit is wel iets om van onder de indruk te zijn.

Bij de samenstelling van het DB zou zeker voor de posities van de voorzitter/vicevoorzitter maar ook de overige vier posities, gekeken moeten worden naar de persoonlijkheid van de personen die de posities in gaan vullen. Omdat er zeer regelmatig ad hoc gereageerd moet worden door de UMC-Raad zou een DB bestaande uit tegenpolen een positieve toevoeging zijn. Wanneer de voorzitter bijvoorbeeld niet brutaal of niet creatief is zouden één of twee van de andere DB-leden dat wel moeten zijn. Bij de huidige invulling lijken de persoonlijkheden veel op elkaar waardoor leden van het DB weg kunnen kleuren hetgeen jammer is.

Jaarlijks wordt de groep studenten opgevolgd door een nieuwe groep studenten binnen de UMC-Raad. Binnen deze studentenfractie zou het verplicht moeten zijn dat de vertrekkende groep studenten de nieuwe groep opleidt. Studenten leren het meest van studenten.

