

24 WEKEN MET...

Van crisis naar koers in 6 maanden



In de rubriek '24 uur met' geeft een radioloog een kijkje in haar of zijn werkdag. Dit keer geeft radioloog Derya Yakar een kijkje in haar afgelopen eerste 24 weken als afdelingshoofd radiologie in het UMC Groningen.

DE START: JANUARI 2025

Na 9 jaar als radioloog op de werkvloer krijg ik nu de verantwoordelijkheid voor een afdeling die voor serieuze uitdagingen staat. Het tekort aan radiologen en laboranten is nijpend. Enerzijds door de steeds stijgende productie zonder mee te groeien qua formatie, anderzijds door hoog ziekteverzuim. Wachttijden lopen op, nieuwe behandeltrajecten kunnen nauwelijks starten. En nog voordat ik mijn bureau goed en wel heb ingericht, hangt de pers erbovenop: 'Langer wachten op scan door tekort aan radiologen', meldt onder meer het *Dagblad van het Noorden*. Terwijl ik nog zoekende ben naar de juiste deuren in de organisatie, moet ik naar buiten treden om uit te leggen wat er speelt en welke stappen we gaan zetten.

Samen met onze nieuwe clustermanager en de medisch hoofden besluiten we de koe direct bij de horens te vatten. Binnen enkele weken staat Taskforce Radiologie 1.0. Een kleine maar slagvaardige groep met mensen van radiologie, integraal capaciteitsmanagement (ICM), ICT, P&O en communicatie. De aanpak is er een

DE EERSTE MAANDEN: FEBRUARI EN MAART

Langzaam ontstaat structuur. Met het ICM lanceren we de campagne *Bend the curve*: aanvragen terugbrengen tot alleen wat strikt noodzakelijk is. In een volle zaal voor het hele UMCG uitleggen dat

'Met het ICM lanceren we de campagne *Bend the curve*: aanvragen terugbrengen tot alleen wat strikt noodzakelijk is'

van crisismanagement: heldere opdracht, korte vergaderingen, strakke actielijsten, duidelijke tijdslijnen en dashboards die de voortgang zichtbaar maken.

we een gezamenlijk probleem hebben – dat voelt spannend. Ook betekent het in korte tijd gesprekken voeren met vrijwel alle afdelingshoofden. Iedereen blijkt bereid te helpen. Binnen enkele weken realiseren we bij sommige afdelingen al een daling van 10%. Intensief, maar ook een unieke manier om meteen een breed netwerk op te bouwen.

Ondertussen word ik de kersverse portefeuillehouder Data & Digitalisatie van ons cluster diagnostiek en therapie (DAT, bestaande uit 7 afdelingen), én lid van de stuurgroep toegepaste AI UMCG. Alles wat daar voorbijkomt, laat mijn oren klapperen: EPD-trajecten, reorganisaties, digitalisering en AI-implementatie. Tegelijkertijd duiken er intern eigen pijnpunten op: een secretariaat dat niet goed staat, het ontbreken van stafadviseurs, verouderde structuren en het ontbreken van een strategische personeelsplanning.

Het is een periode van continu schakelen en leren, vaak op gevoel en met be-



Bend the curve.

perkte tijd. Wat ik vooral leer is om koers te houden te midden van veel geluid, en juist te luisteren naar de stemmen die minder luid zijn. Ondanks de druk voel ik me gesteund door de UMCG-cultuur van

In die periode maak ik er een punt van om zichtbaar te blijven: luisteren, koffiemomenten en korte gesprekken. Kleine gebaren, maar ze geven mij energie en hopelijk ook de ander.

duurzame oplossingen. Tegelijkertijd starten we met het formuleren van een toekomstgerichte strategie, met passende *governance*, nieuwe rollen en een gedeelde visie. De weg is nog lang, maar de basis ligt er.

‘Het is een periode van continu schakelen en leren, vaak op gevoel en met beperkte tijd’

samenwerken en elkaar blijven opzoeken. Met elke stap leren we niet alleen als afdeling, maar groeit ook het huis een beetje mee.

HET TWEEDE KWARTAAL: APRIL EN MEI

Na de hectiek ontstaat er ruimte om meer te bouwen. We starten met het opstellen van een strategische personeelsplanning voor kliniek, onderzoek, opleiding en ondersteuning. Ook zetten we de eerste stappen voor een research office – iets wat de afdeling nog mist.

Het zijn ook maanden van pijnlijke keuzes. Door de druk op de capaciteit moeten we tijdelijk nadruk leggen op patiëntenzorg, met minder ruimte voor onderzoek en onderwijs. Beslissingen die pijn doen, maar nodig zijn om overeind te blijven.

NAAR DE ZOMER: JUNI

Na een halfjaar keert de rust voorzichtig terug. Niet omdat de problemen opgelost zijn, maar omdat er structuren staan die de crisis kunnen dragen. De taskforce draait goed, de communicatie loopt beter, en er komt ruimte om vooruit te kijken.

Inmiddels bereiden we Taskforce 2.0 voor: van acute crisisbestrijding naar

REFLECTIE

In de afgelopen 6 maanden heb ik geleerd om crisis te managen en koers te bepalen. Dat koers houden niet betekent dat je alle antwoorden hebt, maar dat je durft te kiezen, ook als het schuurt. Radiologie staat midden in de zorginnovatie. Dat maakt ons vak krachtig én kwetsbaar. Groei en transitie gaan nooit zonder pijn. We blijven bouwen aan een afdeling die niet alleen reageert op de zorg, maar haar mede vormgeeft – met vakmanschap, lef en zichtbare trots.

Derya Yakar
afdelingshoofd radiologie
UMC Groningen

Noot van de auteur

Deze tekst is geschreven in de ik-vorm, zoals gebruikelijk binnen de rubriek ‘24 uur met...’. De beschreven ontwikkelingen zijn echter het resultaat van teamwork: zonder de inzet en samenwerking van velen binnen en buiten de afdeling radiologie was geen enkele stap mogelijk geweest.

Oproep: stuur in voor de Frederik Philipsprijs 2026



Op 28 en 29 mei 2026 vinden de Radiologendagen plaats. Tijdens het jaarcongres vindt ook de uitreiking plaats van de Frederik Philipsprijs, aan degene in Nederland die het beste onderzoek heeft afgerond op het gebied van klinisch radiologische beeldvormende en interventietechnieken.

Kent u (of bent u) een promovendus die in 2025 een proefschrift heeft gepubliceerd? Kijk dan op www.philips.nl/healthcare/over-ons/awards voor meer informatie en stuur het proefschrift in vóór vrijdag 20 februari 2026. De winnaars maken kans op mooie (geld)prijzen!