



ZORG DAT LEREN VOOR JE WERKT

Visie op leren

ZORG DAT LEREN VOOR JE WERKT

Visie op leren

Steeds breder, steeds beter

“Gezond Leven” is de strategische intentie van het Maastricht UMC+ waarin de transitie van de gezondheidszorg in de komende jaren wordt benadrukt. Feit is dat deze transitie hoge eisen stelt aan het lerend vermogen van het Maastricht UMC+ en haar medewerkers. De leerfunctie van de organisatie transformeert in “werken = leren = werken”. Leren is ondersteunend aan de dagelijkse beroepspraktijk, dus aan onze zorgprofessionals en teams. Hoe deze transformatie wordt vormgeven is uitgewerkt in de Visie op Leren “Zorg dat leren voor je werkt” en wordt in deze brochure nader toegelicht.

De visie op leren van het Maastricht UMC+ luidt:

In de centraal staande contextrijke werkomgeving van het Maastricht UMC+ wordt de professional gestimuleerd en gefaciliteerd in het vermogen om te reflecteren op zijn eigen handelen en zijn eigen leerproces, om vervolgens de uitkomst hiervan om te zetten in acties waardoor in het (multi-disciplinaire) team continu geanticipeerd wordt op een veranderende klantvraag, nieuwe technologieën en/of wetenschappelijke inzichten. Dit proces wordt ondersteund met een inspirerende leer- en innovatieomgeving gebaseerd op de principes van 70-20-10.

**“WE LEREN IEDERE DAG BIJ,
DAT MAAKT ONS WERK
INTERESSANT”**



Opleiden wordt leren op de werkplek

Leren zit in het DNA van onze organisatie. Het Maastricht UMC+ is natuurlijk een opleidingsplaats voor artsen, verpleegkundigen en andere beroepen in de gezondheidszorg.

We zijn ook een organisatie die streeft naar optimaal functioneren op ieder niveau en in ieder vakgebied, van patiëntenzorg tot technische en administratieve ondersteuning. Dit betekent dat elke medewerker kritisch hoort te kijken naar zijn/haar eigen handelen en leerproces. De uitkomst van die kritische reflectie laat zien wat hij of zij nodig heeft om nog beter te functioneren binnen het (multidisciplinaire) team en in te spelen op de klantvraag, nieuwe technologieën of wetenschappelijke inzichten.

Professionals weten dat werken een reeks activiteiten betreft die bij voorkeur steeds slimmer en beter zouden moeten verlopen. Dat lukt alleen als je voortdurend probeert te verbeteren en niet dezelfde fouten herhaalt. Kortom, een krachtige combinatie van werken en leren: vergroten van competenties en talenten die op de werkvloer nodig zijn om beter te presteren. Dus gaat het over hoe we ons werk doen. Hoe werken dingen in de praktijk nu echt? Hoe pakken wij dat hier aan? Dat zijn de competenties en talenten die misschien niet altijd zichtbaar zijn, maar die je als professional voortdurend inzet. En juist die elementen moeten we voor het voetlicht halen, zodat we kunnen reflecteren op ons handelen en van elkaar kunnen leren.

“LEREN ZIT IN HET DNA VAN ONZE ORGANISATIE”



“MINDER TRAININGEN EN TOETSINGEN BUITEN DE WERKPLEK”

Verbinden van werken en leren

We gaan leren in de breedste zin ondersteunen en mogelijk maken tijdens het werk en door te werken. Opleiden gaat veranderen in consequent iets van elkaar en van werksituaties opsteken, waardoor de prestaties van onze teams verbeteren.

Uiteraard lukt dat alleen als er tijd is voor kritische zelfreflectie in een veilig klimaat waarin we v^{an} en m^{et} elkaar leren. Die tijd gaan we onder meer maken door minder trainen en/of toetsen buiten de werkplek te laten plaatsvinden. Sterker nog, veel vormen van trainingen en toetsen kunnen plaatsvinden tijdens het uitvoeren van de reguliere patiëntenzorg. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van taakondersteuning of een collega die meekijkt en een intercollegiale toetsing uitvoert.

Twee grote bewegingen

Om werken en leren meer met elkaar te verbinden, gaan we twee grote bewegingen maken:

1. transparant maken van bekwaamheden
2. stimuleren van het professioneel handelen

We zetten de te leveren prestatie centraal en laten het leren en toetsen zoveel mogelijk op de werkplek plaatsvinden. Daardoor verlaagt de trainingsdruk, wordt de de kwaliteit verhoogd en komt er ruimte voor het verder verbeteren van onze professionaliteit.

1. Transparant maken van bekwaanheden

Laten zien wat je kunt

Om aantoonbaar bekwaam te zijn, moet je in het Maastricht UMC+ meestal formele trainingen of e-learning volgen en een toets onder toezicht met een voldoende resultaat afronden. Sommige van deze opleidingen zijn een direct gevolg van wet- en regelgeving die verplicht stelt dat medewerkers aantoonbaar bekwaam zijn voor bepaalde handelingen. Vaak zijn opleidingen gericht op vakinhoudelijke aspecten, denk aan een bijscholing, een reanimatieles of een apparatuurtraining. Maar soms zijn ze ook gericht op organisatiecompetenties, zoals klantgerichtheid of operational excellence. Daarnaast willen onze professionals graag werken aan hun persoonlijke ontwikkeling, bijvoorbeeld om toekomstige ambities te realiseren. Kortom, een stevig pakket aan opleidingen, vaak buiten de werkplek.

Daar komt verandering in. We hebben goed gekeken naar de manier waarop onze medewerkers zich nieuwe kennis en vaardigheden eigen maken en naar de manier waarop we resultaten kunnen vastleggen en certificeren als dat nodig is. Dat heeft ertoe geleid dat we teruggaan naar de plaats waar de waarde wordt gemaakt: de werkplek. We bieden onze professionals de ruimte om van elkaar en in werksituaties te leren. We doen daarbij een groter beroep op hun eigen verantwoordelijkheid, maar geven ze tegelijkertijd meer autonomie. Dit zorgt ervoor dat onze professionals kunnen doen wat hen onvervangbaar maakt. Ze worden daarbij ondersteund door een leer- en innovatieomgeving die daadwerkelijk helpt om excellente zorg of diensten te verlenen.

Hoe werkt dat?

Het spreekt vanzelf dat je als professional transparant moet zijn over het veilig en adequaat uitvoeren van handelingen, het bedienen van medische apparatuur, het uitvoeren van bepalingen of andere voor de zorg relevante handelingen. Je zorgt er zelf voor dat je bekwaam en bevoegd bent. Vaak is het vanuit wet- en regelgeving verplicht om je bekwaamheid transparant te maken. Zowel de professional zelf als de organisatie hebben daarin verplichtingen. Deze verplichtingen gaan we met een digitaal kwaliteitspaspoort optimaal faciliteren. Daarin worden twee belangrijke zaken helder gemaakt: enerzijds de items waarover je de bekwaamheid transparant moet maken en anderzijds de manier waarop je dat kunt doen.

Kwaliteitspaspoort

Iedere professional van het Maastricht UMC+ krijgt een kwaliteitspaspoort. Dit is een digitaal overzicht van handelingen waarin de professional geacht wordt transparant te maken dat hij of zij aantoonbaar bekwaam is. Vooral in de zorg-beroepen is het belangrijk dat er volledige transparantie is over de bevoegd- en bekwaamheden. Dat loopt uiteen van gedragscodes tot BIG-registratie, van voorbehouden handelingen tot ARBO en calamiteiten. Voor voedings-assistenten gaat het bijvoorbeeld specifiek over een HACCP-norm, voor een technicus over een NEN-norm en voor een inkoper over een NEVI-norm. In het kwaliteitspaspoort wordt op één centrale plaats helder gemaakt over welke items je aantoonbaar bekwaam moet zijn. Bovendien wordt per item aangegeven wat je moet doen om je bekwaamheid aantoonbaar te maken. Dat kan het afgeven van een eigen verklaring zijn, het met een voldoende resultaat behalen van een e-toets, het behalen van een certificaat of diploma, etc. Soms is een combinatie noodzakelijk.



Wat moet je aantonen?

Welke items aantoonbaar moeten worden gemaakt, wordt op verschillende niveaus in de organisatie bepaald. Een aantal komt rechtstreeks voort uit wettelijke verplichtingen of ziekenhuisbreed vastgesteld beleid. Denk bijvoorbeeld aan voorbehouden handelingen (Wet BIG), reanimeren, omgaan met calamiteiten, en kennis nemen van en omgaan met medische technologie. Daarnaast zijn er afdelings specifieke items die door het afdelingshoofd worden bepaald. En uiteraard is het ook mogelijk items op te nemen in het kwaliteitspaspoort waarover je zelf met je leidinggevende, bijvoorbeeld in het jaargesprek, afspraken hebt gemaakt. In één digitaal kwaliteitspaspoort komen alle items samen en dat geeft je een overzicht. Dit overzicht kun je gebruiken om te werken aan items die je misschien prima uitvoert, maar waarvan je je bekwaamheid nog niet transparant hebt gemaakt. De manier waarop je dit kunt doen, wordt helder per item uitgelegd. In veel gevallen is het een combinatie van een aantal zaken. Wat we heel belangrijk vinden, is dat je zelf de verantwoordelijkheid neemt in het aantoonbaar maken van je bekwaamheden.

Eigen verklaring

Daarbij hoort ook dat je moet kunnen aangeven wanneer je je zelf niet meer bekwaam voelt. We gaan daarom in het kwaliteitspaspoort werken met een zogenaamde 'eigen verklaring'. Je verklaart voor een groot aantal handelingen zelf dat je bekwaam bent en conform Maastricht UMC+-beleid en de beroepsstandaard handelt. Op het moment dat je jezelf niet meer bekwaam acht, kun je ervoor kiezen je eerder afgegeven verklaring uit je paspoort te halen. Hiermee open je de dialoog met je leidinggevende om samen afspraken te maken over de consequenties hiervan en wat er moet gebeuren om je zelf wel weer bekwaam te voelen.

Derdenverklaring

Voor een aantal handelingen is bepaald dat er naast de eigen verklaring ook een verklaring van een derde noodzakelijk is. Wie deze derde is, hangt af van het item. Dat kan bijvoorbeeld een intercollegiale toetsers op de afdeling zijn, een expert van buiten de afdeling of je leidinggevende. Aan de hand van een observatiescoringslijst vindt de toetsing, indien mogelijk, op de werkplek plaats. Als het even kan tijdens het uitvoeren van reguliere werkzaamheden. Soms is het echter noodzakelijk de toets te doen in een gesimuleerde omgeving. Vaak kan dit op de afdeling met behulp van fantomen of apparaatopstellingen. De eigen verklaring en de verklaring van de derden maken, samen met een positieve initiële kennistoets, dat je transparant bent over je bekwaamheid voor het betreffende item. In het kwaliteitspaspoort is dit zichtbaar door een groen vinkje.

e-Portfolio

Iedere medewerker krijgt een e-portfolio (digitaal portfolio): een digitale map in het opleidingsportaal waarin resultaten van scholingen, toetsen, afspraken, verklaringen, e.d. worden vastgelegd. De bedoeling is dat alle relevante trainingen, scholingen en toetsingen die je doet na je indiensttreding bij het Maastricht UMC+ in het e-portfolio worden opgenomen. Trainingen en/of e-learnings die je volgt door inschrijving via het opleidingsportaal komen bij afronding automatisch in je portfolio. Andere scholingen kun je zelf in je portfolio zetten. Zo heb je alle voor jou relevante resultaten bij elkaar op 1 plek. Indien relevant kun je zelf bepaalde verklaringen opvoeren in je e-portfolio en kun je dit koppelen aan items uit je kwaliteitspaspoort.

**“JE NEEMT ZELF
VERANTWOORDELIJKHEID
IN HET AANTONEN VAN
JE BEKWAAMHEDEN”**



Samenhang andere portfolio's

Bij veel opleidingen wordt om de voortgang van het leerproces te faciliteren, gebruik gemaakt van een zogeheten ontwikkelportfolio. Ook beroepsverenigingen maken vaak gebruik van een portfolio of register. In zo'n portfolio wordt vastgelegd of je aan de eisen van de beroepsvereniging voldoet. Dergelijke portfolio's staan los van het e-portfolio van het Maastricht UMC+. Het is echter niet de bedoeling dezelfde handelingen in twee registers of portfolio's bij te houden. De vakbekwaamheden of de voortgang

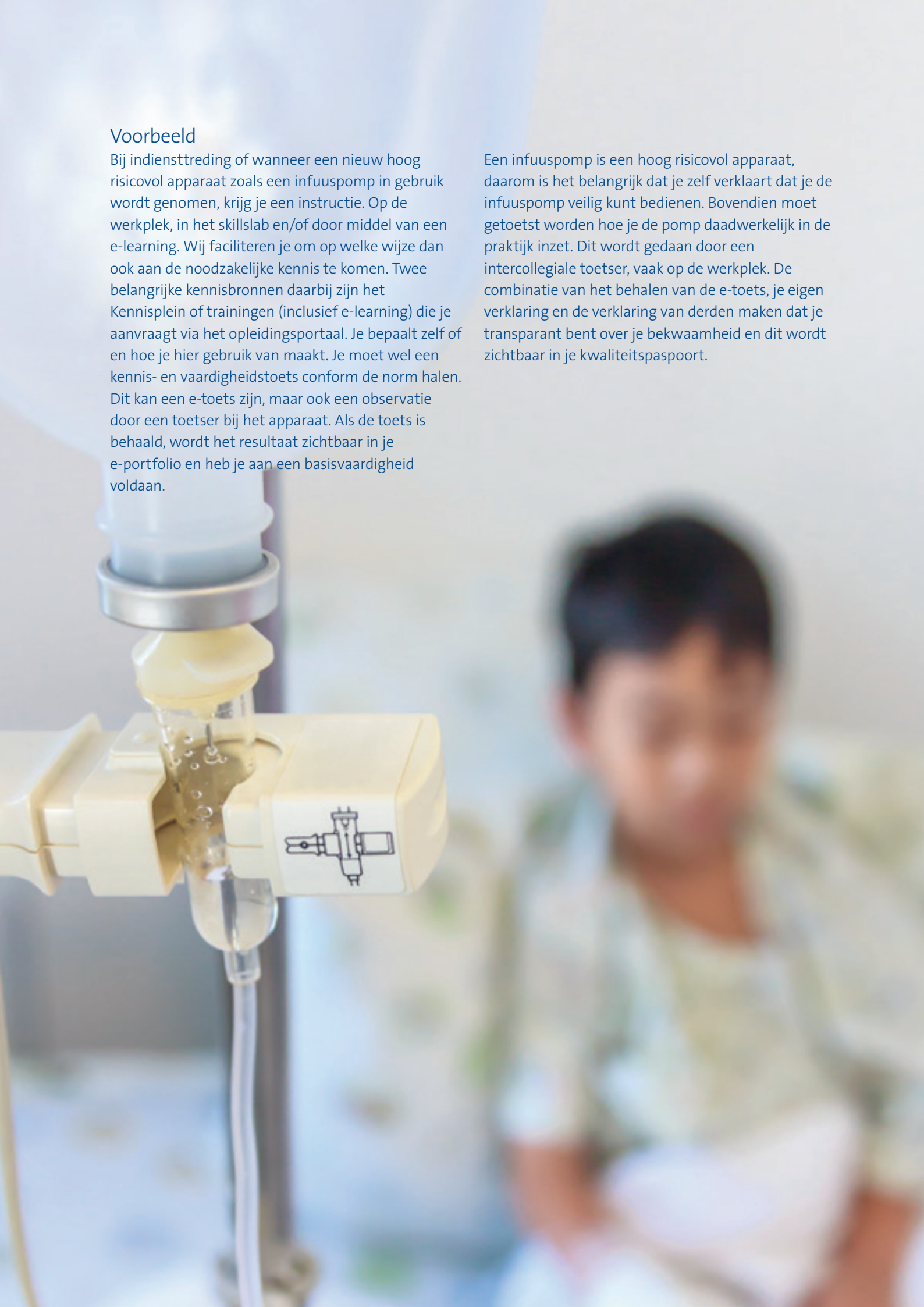
van een opleiding zullen geen onderdeel uitmaken van het e-portfolio van het Maastricht UMC+. Daar waar gewenst en mogelijk, komen er elektronische koppelingen tussen de portfolio's. Een andere vorm van een koppeling is dat in het Maastricht UMC+ kwaliteitspaspoort wordt opgenomen dat je moet voldoen aan de eisen van je beroepsregister. In het kwaliteitspaspoort hoeft dan alleen te worden gemeld dat je hieraan voldoet. De inhoud zelf wordt vervolgens bijgehouden in het beroepsregister.

**“ONZE PROFESSIONALS
KRIJGEN OP DE WERKPLEK DE
RUIJTE OM VAN ELKAAR EN IN
WERKSITUATIES TE LEREN”**

Voorbeeld

Bij indiensttreding of wanneer een nieuw hoog risicovol apparaat zoals een infuuspomp in gebruik wordt genomen, krijg je een instructie. Op de werkplek, in het skillslab en/of door middel van een e-learning. Wij faciliteren je om op welke wijze dan ook aan de noodzakelijke kennis te komen. Twee belangrijke kennisbronnen daarbij zijn het Kennisplein of trainingen (inclusief e-learning) die je aanvraagt via het opleidingsportaal. Je bepaalt zelf of en hoe je hier gebruik van maakt. Je moet wel een kennis- en vaardigheidstoets conform de norm halen. Dit kan een e-toets zijn, maar ook een observatie door een toetsers bij het apparaat. Als de toets is behaald, wordt het resultaat zichtbaar in je e-portfolio en heb je aan een basisvaardigheid voldaan.

Een infuuspomp is een hoog risicovol apparaat, daarom is het belangrijk dat je zelf verklaart dat je de infuuspomp veilig kunt bedienen. Bovendien moet getoetst worden hoe je de pomp daadwerkelijk in de praktijk inzet. Dit wordt gedaan door een intercollegiale toetsers, vaak op de werkplek. De combinatie van het behalen van de e-toets, je eigen verklaring en de verklaring van derden maken dat je transparant bent over je bekwaamheid en dit wordt zichtbaar in je kwaliteitspaspoort.





2. Stimuleren van professioneel handelen

Hoe werkt leren op de werkplek? Dat begint bij de professional zelf die kritisch durft te kijken naar het eigen handelen. Weten wat je doet, hoe je het doet, waarom je het doet en wat de gevolgen van je handelen zijn. Reflecteren dus als een manier van leren. Dat reflecteren doe je niet alleen, daar krijg je steun bij vanuit de organisatie. In alle formele en informele opleidingstrajecten komt aandacht voor een vorm van reflectie. Bijvoorbeeld met een zelftoets over een bepaald onderwerp of oefenen tijdens een training met een acteur. Maar ook op de werkplek, tijdens het uitvoeren van de reguliere patiëntenzorg, door middel van zogenaamde assessments.

Klinisch Redeneren Basis

Zorgprofessionals in het Maastricht UMC+ krijgen een training om de basis van klinisch redeneren onder de knie te krijgen. Wezenlijk onderdeel van deze training is veilig oefenen in een gesimuleerde omgeving. Deze training wordt gevolgd door een langere periode van oefenen aan het bed in klinisch redeneren en communiceren. Daarmee wordt de opgedane kennis geborgd in de dagelijkse praktijk, dus op de werkplek.

Tijdens deze oefenperiode observeren daartoe opgeleide verpleegkundigen (de assessoren) de lerende verpleegkundige in zijn of haar werkzaamheden bij de patiënt en tijdens de overdracht. Hoe verzamelt de verpleegkundige data, hoe organiseert hij of zij die en hoe worden de bevindingen en aanbevelingen gecommuniceerd?

Met deze aanpak, die we voor de herkenbaarheid “klinisch redeneren” noemen, gaan we de zorgprofessionals in voor hen betekenisvolle situaties (aan het bed of tijdens de overdracht) “schouwen”. Dit schouwen vindt plaats door opgeleide collega’s van de afdeling. Op de uitkomsten van de vooraf gedane zelfevaluatie en de bevindingen van de assessor wordt gereflecteerd. Dit proces moet vanuit een intrinsieke motivatie aanzetten tot gepersonaliseerd leren en zo het professioneel handelen vergroten. Op de werkplek zijn taakondersteuning en korte leerinterventies beschikbaar. Deze aanpak moet de kwaliteit en veiligheid verhogen en het verlet door trainingsinterventies terugdringen.

Klinisch redeneren Plus

Als voor de zorgprofessionals de ABCDE/SCEGS en de SBARR geborgd zijn in het werk op de afdeling, kunnen we aan de slag met de verdere verdieping van het beroep. Dit noemen we dan Klinisch Redeneren Plus. We gaan op de werkplek met elkaar en met experts aan de slag met thema’s waarbij is gebleken dat we daar nog in verder kunnen verbeteren. Denk daarbij aan zaken die uit de assessments komen, uit IRIS-meldingen of onderwerpen die door landelijke afspraken om aandacht vragen.

**WETEN WAT JE DOET,
HOE JE HET DOET,
WAAROM JE HET DOET EN
WAT DE GEVOLGEN ZIJN**



Assessments

Je wordt dus gestimuleerd en gefaciliteerd in je vermogen tot kritische reflectie op je eigen handelen en leerproces. Hiermee wordt een groot beroep gedaan op je eigen professionaliteit. Onze professionals gaan hun eigen werkplek nog optimaler gebruiken om te leren. We gaan beleid vaststellen waardoor het mogelijk wordt dat je op de werkplek door een hiertoe opgeleide assessor feedback ontvangt op je professioneel handelen. Aan het bed en/of tijdens een overdracht. Dit noemen we een assessment. Het belangrijkste element is dat je reflecteert op de bevindingen van de assessor. Het is een assessment zonder waardeoordeel. Je bent dus niet gezakt of geslaagd.


Het Kennisplein biedt de professional ook in dit proces ondersteuning. Een assessment door een assessor begint met zelfreflectie. Een instrument daarvoor is via het Kennisplein beschikbaar. Aan deze zelfreflectie wordt de reflectie van de assessor toegevoegd. Vooral het bespreken van de verschillen moet je aanzetten tot leren. Dit leren is dan gepersonaliseerd. Voor de een is het beschikken over meer parate kennis over bijvoorbeeld wondinfecties een aandachtspunt, en voor de ander het vroegtijdig herkennen van delier. Je bepaalt zelf waar je mee aan de slag gaat, op welke manier en wanneer. In een volgend assessment wordt teruggekomen op de aandachtspunten van de vorige keer.

We gaan beleidsafspraken maken over hoe vaak een assessment zou moeten plaatsvinden om een optimaal resultaat te behalen. Gedacht wordt aan minimaal 4 assessments per jaar, dus ongeveer eenmaal per kwartaal. De assessments vinden plaats aan het bed of bij de overdracht, dus in de reguliere patiëntenzorg. Daarmee maken zij integraal onderdeel uit van de reguliere werkzaamheden.

Leeromgeving

De nieuwe leeraanpak wordt natuurlijk vanuit de organisatie ondersteund. Je kunt terugvallen op een veelvoud aan verschillende kennisbronnen die slim met elkaar zijn verbonden. Denk bijvoorbeeld aan een netwerk van kerngebruikers: collega's die hun ervaring en kennis delen over een bepaald thema of een bepaalde handeling. Maar ook digitaal is er een rijkdom aan materiaal: op het Kennisplein vind je ondersteuning voor de meest kritieke taken. Op het opleidingsportaal vind je met een uitgebreide catalogus van trainingen en cursussen. Ook is er een rijk pakket aan e-learnings beschikbaar. Als Maastricht UMC+ medewerker heb je daarnaast toegang tot de enorme schat aan kennis beschikbaar via de Universiteitsbibliotheek. Allemaal kennisbronnen die je kunt gebruiken om je professioneel handelen verder te vergroten.

**“JE KUNT TERUGVALLEN OP VEEL
VERSCHILLENDE KENNISBRONNEN”**



Opname

Kamer Supervisor

Senior Ver



Kennisplein

Op het Kennisplein vind je alle noodzakelijke kennis om snel met het proces verder te kunnen en bijvoorbeeld een korte checklist, toelichting/instructie en een verwijzing naar relevante ODIN-protocollen. Daarnaast krijg je de mogelijkheid je eigen kennis toe te voegen door praktische ervaringen te delen. Op het Kennisplein vind je namelijk de personen die binnen de organisatie de experts zijn op het betreffende gebied. Met deze experts worden netwerken gebouwd: medewerkers op de werkvloer die net iets meer (achtergrond) kennis hebben van bepaalde apparaten, systemen, procedures, etc. Ook biedt het Kennisplein on-the-job training, bijvoorbeeld met een kort instructiefilmpje, een (micro) e-learning, etc. Kortom, een rijk gevulde informatiebank waar de professional snel informatie kan vinden die hem/haar daadwerkelijk helpt bij het uitvoeren van kritieke taken.

Het Kennisplein gaat ODIN niet vervangen, maar juist aanvullen. De komende jaren gaan we het Kennisplein nog toegankelijker maken door het steeds meer te integreren in je werkproces met slimme koppelingen. Vanuit het VEPD of EVS direct naar taakondersteuning dus.

Het Kennisplein moet straks ook goed te gebruiken zijn op een mobiel apparaat. Je kunt op een apparaat dan bijvoorbeeld een QR code scannen om snel bij de taakondersteuning uit te komen. Het streven is dat je taak- en beslissingsondersteunende systemen steeds gemakkelijker kunt gebruiken. Je hoeft namelijk minder te zoeken naar informatie, omdat de taakondersteuning voor je klaar staat als je die nodig hebt. We gaan deze weg stap voor stap volgen, zodat deze ondersteuning straks in het beddenhuis van de toekomst in het werkproces is geïntegreerd.

Opleidingsportaal

Dit is één centrale plaats waar alle opleidingen, trainingen en e-toetsen overzichtelijk bij elkaar staan. Een portaal waar medewerkers het totale aanbod kunnen overzien en zich kunnen inschrijven, inclusief de daaraan gekoppelde administratieve organisatie. In het opleidingsportaal vind je ook je e-portfolio, je kwaliteitspaspoort en jaargesprek.

24/7 toegang tot rijke kennisdatabanken

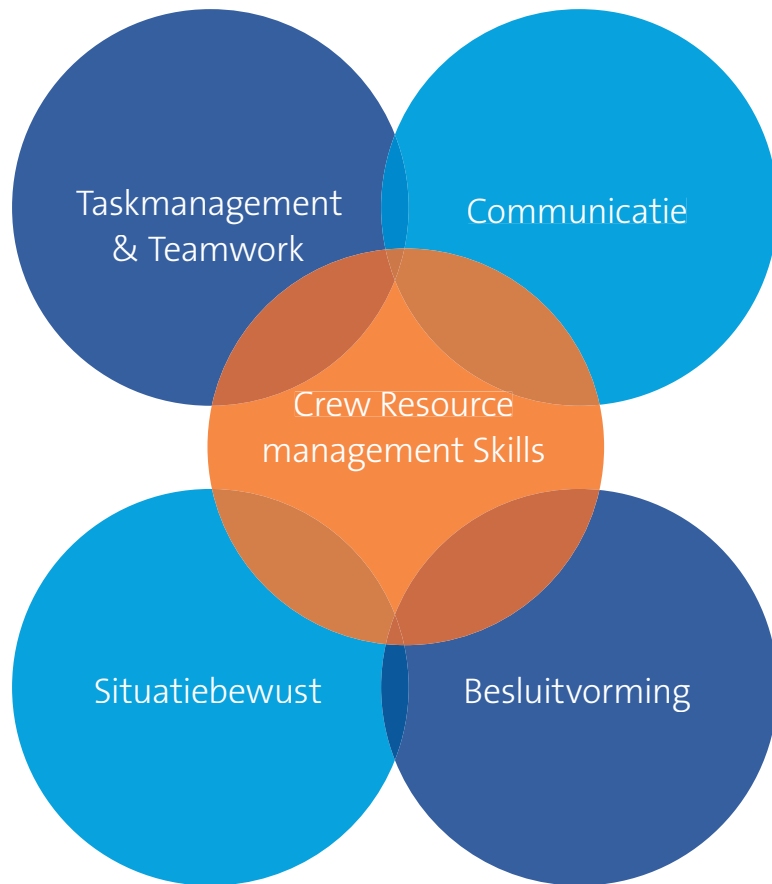
Samen met de bibliotheek van de UM worden relevante kennisbanken ontsloten met onder meer literatuur, onderzoek, boeken, e-learnings, videojournaals en games. Geen drempels meer om zelf op zoek te gaan naar kennis en nieuwe inzichten dus. Via het Kennisplein krijg je toegang tot deze rijke kennisbronnen.



CRM-trainingen (multidisciplinair)

In de toenemende complexiteit waarin wij onze patiëntenzorg leveren neemt een goede teamprestatie een belangrijke rol in. Gelet op de vaak wisselende samenstelling van behandelteams (zeker in de acute zorg sector) is het van groot belang om aandacht te besteden aan team trainingen, zogenoemde Crew Resource Management (CRM) trainingen. Centraal hierbij staan de niet-technische vaardigheden (non-technical skills) zoals communicatie, besluitvorming en leidinggeven. Deze vaardigheden zijn, alleen of in combinatie, in ongeveer zeventig procent van de incidenten en ongelukken beslissend voor een fatale afloop.

Teams in de acute zorg zijn vaak multidisciplinair, werken onder hoge tijdsdruk, nemen cruciale beslissingen en voeren hoog gespecialiseerde interventies uit. Goede samenwerking en afstemming binnen het team is belangrijk om elkaars vaardigheden en kennis aan te vullen en om op die manier de meest effectieve zorg te kunnen bieden. De CRM-trainingen vinden veelal met non-human simulatie apparatuur plaats, bijvoorbeeld in het Simulatiecentrum



Model voor Crew Resource Management

Reanimatieonderwijs

Het MUMC+ heeft een duidelijk beleid mbt deskundigheid van haar medewerkers op het gebied van reanimaties. Alle medewerkers met direct patiëntencontact dienen een certificaat van de Nederlands Reanimatie Raad te hebben. Om dit mogelijk te maken biedt het simulatiecentrum door de European Resuscitation Council (ERC) en

Nederlandse Reanimatie Raad (NRR) geaccrediteerd onderwijs in de vorm van onderstaande provider en refresher cursussen aan:

- Newborn Life support (NLS),
- Paediatric Basic Life Support (PBLs),
- European Paediatric Life Support (EPLS),
- Basic Life Support and Automatic External Defibrillation (BLS-AED),
- Immediate Life Support (ILS),
- Advanced Life Support (ALS)



Maastricht UMC+ Academie
P. Debyelaan 25
6229 HX Maastricht
T. 043 - 387 21 00
E. academie@mumc.nl

www.mumc.nl

Realisatie: Stafdienst Communicatie
Vormgeving: Grafische Dienst Maastricht UMC+