

**Lid Raad van Bestuur (medicus: CMO)
Ruwaard van Putten Ziekenhuis**

Algemene informatie

Missie en visie van het Ruwaard van Putten:

Het Ruwaard van Putten Ziekenhuis bestaat ruim 20 jaar en is een middelgroot, bedrijfsmatig gezond, ziekenhuis. De organisatie staat op een belangrijk kruispunt in de strategische visie op de toekomst. Als middelgroot ziekenhuis wil zij garant staan voor onderscheidende medische en verpleegkundige zorg in het verzorgingsgebied. Onderscheidend door uitstekend georganiseerde zorg en door opvallend goede klantbejegening. Haar klanten moeten kunnen rekenen op professionele en klantgerichte zorg die vertrouwd en veilig is. Het Ruwaard van Putten Ziekenhuis voelt de verantwoordelijkheid voor de continuïteit van de ziekenhuiszorg dichtbij patiënten en huisartsen in het verzorgingsgebied en tegelijkertijd voor de werkgelegenheid op de eilanden Voorne-Putten, Rozenburg, Hoogvliet en Albrandswaard. De missie is dat patiënten en artsen de dienstverlening aanbevelen en dat het de partners motiveert tot langdurige relaties. En bovendien dat medewerkers en medisch specialisten trots zijn op hun ziekenhuis.

In de voorliggende periode wil men bovenstaande missie uitwerken in een geactualiseerde strategische visie. Rekening houdend met de marktwerking wil men een heldere koers uitzetten om de maatschappelijke functie blijvend en verantwoord te realiseren.

Na een groot aantal jaren van groei in volume en kwaliteit, blijft de groei in patiëntenaantallen de afgelopen jaren enigszins achter bij de omringende ziekenhuizen. Het ziekenhuis verliest dus marktaandeel. In de huidige strategische visie (Samen Groeien 2008 – 2010) is weliswaar veel aandacht gegeven aan de gewenste groei en aan het verbeteren van de in- en externe samenwerking, maar met name de interne samenwerking heeft onvoldoende verbetering gekend. Daarbij is men zich terdege bewust van de noodzaak het voortbestaan van het ziekenhuis veilig te stellen door een goed strategisch medisch inhoudelijk beleid neer te zetten en keuzen te maken. Men heeft te maken met toenemende wensen van professionals en tegelijkertijd minder beschikbare gelden voor de zorg, door de landelijke beheersingsmaatregelen en door het stabiliseren van de groei in productie. Bovendien is er in toenemende mate sprake van marktwerking en ontwikkelen andere ziekenhuizen concurrerende activiteiten in hun adherentiegebied. Het Ruwaard van Putten Ziekenhuis onderkent de mogelijkheden om een groter deel van hun adherentiegebied te bereiken en te behouden door te investeren in ondernemerschap. Een ieder is zich hiervan bewust en onderschrijft de noodzaak.

Topstructuur:

Gezien de toekomstige bestuurlijke opgaven, zowel extern als intern, heeft de RvT in 2010 besloten tot een 3-hoofdige RvB (CEO, CFO en CMO). Door de toevoeging van een financieel bestuurder (CFO) om ook in de toekomst, waarin grote druk zal staan op de zorg en het Ruwaard strategische keuzes moet

maken, een goede financiële positie te borgen. De toevoeging van een medisch bestuurder (CMO) is om verbinding met en in de medische staf tot stand te brengen en het medisch strategisch beleid te ontwikkelen. Deze zwaardere top zal dichterbij de uitvoering staan dan tot nu toe voor de 1-hoofdige RvB mogelijk was. Dat betekent dat in de organisatie een aantal organisatorische verschuivingen aangebracht zullen worden. De aanpassing van de organisatiestructuur zal door de voltallige RvB worden vastgesteld in het najaar 2010 en is tevens gericht op de ambitie om de zorg beter te structureren rondom het patiëntenproces en tegelijkertijd ruimte te bieden voor managementparticipatie van de medische staf.

De CEO positie wordt bekleed door de zittend bestuurder. Onlangs is de CFO aangesteld. Om de Raad van Bestuur te completeren is ons gevraagd een CMO te werven, die de medische portefeuille als primair verantwoordelijkheidsterrein zal krijgen. Van het te benoemen lid RvB medicus, CMO, wordt verwacht dat hij beschikt over goede bestuurlijke kwaliteiten en in staat is te sturen op een cultuur waarbinnen de tegenstellingen worden opgeheven en nieuw elan wordt toegevoegd. Het is de ambitie van de Raad van Bestuur om als sterk team, onderling samenwerkend en vervangbaar, in nauwe samenwerking met alle geledingen in het ziekenhuis de nieuwe koers naar de toekomst uit te zetten. Het Ruwaard van Putten Ziekenhuis is toe aan een medisch-strategisch beleid dat past bij de omvang en de omgeving van het ziekenhuis en dus de zorgvraag.

Men ambieert een ziekenhuis te zijn dat uitstekend is georganiseerd met een zeer hoogwaardige patiëntenbejegening. Om dit te realiseren onderscheidt men een aantal speerpunten:

- 👉 het verstevigen van de eigen positie;
- 👉 middels het ontwikkelen van medisch inhoudelijk beleid, op basis van een goede business case;
- 👉 het bevorderen van het gezamenlijk ondernemerschap;
- 👉 hetgeen leidt tot innovatie van het zorgaanbod; het ontwikkelen van projecten in het servicegebied, met samenwerkingspartners;
- 👉 waardoor de externe verhoudingen en het imago zullen verbeteren en het adherentiegebied meer wordt benut;
- 👉 en dit alles te realiseren door het verbeteren van onderlinge verhouding, samenwerking en cliëntbejegening.

Aandachtspunten in de organisatie:

Solide financiële basis:

Het Ruwaard van Putten Ziekenhuis doet het financieel heel goed. Het ziekenhuis staat bedrijfsmatig in de landelijke top 10. Dit heeft wel zijn keerzijde. Volgens sommigen gaat dit ten koste van noodzakelijke investeringen in voorzieningen voor verantwoorde medische zorg. Het ziekenhuis heeft afgelopen jaren fors geïnvesteerd in de renovatie en uitbreiding van de poliklinieken en een volledig up-to-date OK-complex. De medische apparatuur van sommige specialismen is enigszins verouderd. Strategische keuzes en ondernemerschap zijn nodig om blijvend te innoveren, ook in apparatuur en patiënten die zorg te geven die past in de maatschappelijke wensen en eisen.

Innovatie van het medisch-inhoudelijk beleid:

Er wordt nog te weinig gedacht en gehandeld in termen van wat de hedendaagse markt vraagt. Andere ziekenhuizen in de regio zijn geduchte concurrenten. Voorbeelden van een betere marktorientatie zijn:

- 👉 patiëntgericht organiseren door multidisciplinaire patiëntenpaden te ontwikkelen;
- 👉 toegankelijkheid en (snelle) terugkoppeling van specialisten naar verwijzers;
- 👉 outreaching activiteiten van specialisten;
- 👉 volumegeneskunde waarmee kwaliteit ontwikkeld wordt/behouden blijft;
- 👉 focus in het profiel van de medische dienstverlening;
- 👉 externe samenwerking in ketenzorg.

Een ieder onderschrijft deze behoefte vanuit een eigen referentiekader. Echter over de reden waarom nieuwe initiatieven moeizaam, in gezamenlijkheid, van de grond zijn gekomen wordt verschillend gedacht. Er is behoefte aan een gedegen strategisch medisch inhoudelijk beleid en focus op het profiel, waarbij ondernemend gekeken wordt naar mogelijkheden tot innovatie en samenwerking, op basis van een gedegen business case. Er dienen keuzes gemaakt te worden, "zodat we ons richten waar we goed in zijn, en zaken durven afstoten of in samenwerking oppakken." Dit wordt momenteel opgepakt in het proces rondom een nieuwe strategische visie (2011 – 2015) die met behulp van een extern deskundig bureau, en in goede samenwerking tussen de medische staf en de RvB wordt ontwikkeld. De planning is dat deze visie eind 2010 vastgesteld moet worden, met draagvlak binnen alle interne gremia.

Verbeteren van het imago en klantbejegening:

Ondanks het feit dat de patiënten- en huisartstevredenheid jaarlijks verbetert, kampt het Ruwaard van Putten Ziekenhuis Ruwaard al jaren met een matig imago. Men wil graag haar imago verbeteren en meer uit haar adherentiegebied halen (groeien). Momenteel wordt ruim de helft van het adherentiegebied (200.000 inwoners) daadwerkelijk bediend. Aandachtspunten zijn:

- 👉 bejegening. Zowel in de medische als in de verpleegkundige zorg zou de bejegening van patiënten respectvoller en klantvriendelijker moeten zijn;
- 👉 betere bereikbaarheid van artsen voor cliënten;
- 👉 de logistiek kan patiëntvriendelijker;
- 👉 de verhouding tussen de medisch specialisten en de zorg kan constructiever en professioneler.








Verbeteren van de interne samenwerking:

Binnen het Ruwaard van Putten Ziekenhuis is sprake van suboptimale onderlinge verhoudingen, binnen de disciplines en tussen de disciplines, hetgeen gezamenlijke ambitie naar de toekomst (en dus resultaten) in de weg staat. Er is een cultuur waarbij men over elkaar, in plaats van met elkaar, praat en men neemt onvoldoende de eigen verantwoordelijkheid voor het ziekenhuisbelang als totaal. De interne communicatie en de dominante (ook informele) leiderschapsstijl die een aantal geleidingen ervaart, leiden ertoe dat de energie in het primaire proces en bij het management weglekt. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat de communicatie en onderlinge samenwerking moet verbeteren. In het nieuwe HRM-beleid wordt hier reeds op ingespeeld door een MD-programma dat gericht is op een leiderschapsstijl die nodig is om nieuw werkplezier en elan te kunnen genereren.

Profiel van de kandidaat






Ervarings- en deskundigheidseisen:

Als CMO/ persoon:

-  iemand met aantoonbare bestuurlijke kwaliteiten en ervaring;
-  iemand die senioriteit uitstraalt en respect afdwingt;
-  een achtergrond heeft als medisch specialist en de patiëntenzorg kent;
-  iemand met visie die deze weet uit te dragen om samen onderscheidende medische zorg te ontwikkelen;
-  iemand met ervaring in organisatie- en cultuurverandering;
-  met een constructieve attitude; een teamwerker, communicator en verbinder;
-  iemand die grenzen kan stellen.






Als lid van de Raad van Bestuur:

De RvB zoekt als collega iemand die:

-  open en eerlijk is;
-  het debat kan aangaan;
-  kan relativeren;
-  loyaal is en in staat om als één RvB naar buiten te treden;
-  een creatieve en sprankelende persoonlijkheid.

Resultaatgebieden:

Als belangrijkste resultaatgebieden voor dit Lid van de Raad van Bestuur onderschrijft men:

-  het leveren van een belangrijke bijdrage aan nieuw medisch inhoudelijk beleid;
-  het ontwikkelen van een strategische visie voor de toekomst; het ontwikkelen van verschillende scenario's, het verkennen en onderzoeken van de verschillende mogelijkheden tot samenwerking en het maken van strategische keuzes, gericht op kwalitatieve en kwantitatieve groei;
-  het bevorderen van het ondernemersklimaat in de organisatie;
-  het stabiliseren en optimaliseren van de interne, onderlinge verhoudingen binnen de medische specialisten en tussen hen en andere geledingen in het ziekenhuis;
-  als lid van de Raad van Bestuur elkaar versterken en als eenheid optreden op bovenstaande thema's.

Competenties:

Naast de nodige, voor een bestuurder van dit niveau voor de hand liggende en binnen de constellatie van deze RvB passende ervarings- en deskundigheidseisen, valt met name te denken aan de volgende specifieke competenties:

- *Integriteit:* handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in activiteiten die met de functie te maken hebben. Iemand die zienswijzen en belangen zorgvuldig afweegt, anderen in hun waarde laat, consistent is in zijn of haar handelwijze en anderen open en op duidelijke wijze benadert.

- *Visie:* afstand nemen van de dagelijkse praktijk; zich concentreren op de hoofdlijnen en het langetermijnbeleid. Iemand die in staat is betekenis te geven aan interne en externe ontwikkelingen voor het te voeren beleid. Is zich bewust van de omgeving en weet de organisatie hierin op een goede wijze te positioneren. Neemt gecalculerde risico's teneinde op termijn voordeel te behalen.
- *Groepsgericht leiderschap:* richting en sturing geven aan een groep en samenwerkingsverbanden tot stand brengen en handhaven om een beoogd doel te bereiken. Iemand die verantwoordelijkheden kan verdelen en synergie weet te creëren. Die in staat is effectieve samenwerking binnen de organisatie te organiseren en 'win-win' situaties kan creëren.
- *Organisatiesensitiviteit:* onderkennen van invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op andere onderdelen van de organisatie. Toetst of er sprake is van draagvlak en houdt rekening met gevoeligheden en acceptatie van de organisatie. Betreft diverse partijen in de oordeelsvorming over een bepaald voorstel. Houdt hierbij verantwoordelijkheidsverdeling in de gaten en neemt zijn bestuurlijke verantwoordelijkheid.
- *Ondernemerschap:* signaleren van kansen in de markt, zowel voor bestaande als voor nieuwe producten/diensten, ernaar handelen en daarbij ook risico's durven nemen. Komt met voorstellen die gericht zijn op het vergroten van de winstgevendheid. Creëert (commerciële) kansen, maakt verborgen behoeften manifest. Bepaalt welke richting gekozen moet worden en combineert visie met hoge actiegerichtheid. Neemt afgewogen risico's om voordelen voor de organisatie en de klant te behalen.
- *Ontwikkelen medewerkers:* analyseren van ontwikkelbehoeften en het (laten) uitvoeren van ontwikkelingsactiviteiten. Onderzoekt op welke wijze gewenste ontwikkeling nodig is en stuurt op het leveren van gewenste prestaties. Is kritisch, maar stuurt op vertrouwen in medewerkers en spreekt dit ook uit. Iemand die medewerkers trots laat zijn op de eigen organisatie.

Procedure

Voor meer informatie over deze vacature kunt u contact opnemen met Astrid Booij-Liewers of Clementine Gelauff op telefoonnummer 030-7115611.

Gelieve uw schriftelijke reactie te sturen naar Movimento, Zusterplein 22a, 3703 CB te Zeist ter attentie van Astrid Booij-Liewers.

Bij voorkeur ontvangen wij uw reactie per email: astrid.booij.liewers@movimento-zorg.nl.

6 juli 2010