

**Kandidatenprofiel**  
**Zorggroepmanager snijdend of beschouwend**  
**Lievensberg Ziekenhuis**

**I De organisatie**

Het Lievensberg Ziekenhuis te Bergen op Zoom is een regionaal ziekenhuis met een compleet en modern pakket aan zorg. Met bijna 100 medisch specialisten en circa 1400 medewerkers verlenen zij zorg in West-Brabant en een deel van Zeeland/Zuid-Holland.

Per jaar bezoeken meer dan 215.000 mensen de polikliniek en worden ruim 26.000 patiënten opgenomen in de kliniek. Met 367 bedden en een budget van circa 90 mio euro behoort zij tot de middelgrote ziekenhuizen in Nederland. Vrijwel alle basis specialismen zijn aanwezig, inclusief kinderneurologie en nefrologie. Naast de revalidatiedagbehandeling, PAAZ en GAAZ richt men zich op pijnbestrijding, oncologie, specifieke ouderenzorg en de bovenregionale bariatrische chirurgie. Daarnaast heeft men een aparte hemodialyseafdeling. Samen met het Franciscus Ziekenhuis te Roosendaal beschikt het ziekenhuis over een pathologisch en cytologisch laboratorium en nucleaire geneeskunde. Met het Amphia ziekenhuis te Breda zijn afspraken gemaakt in het kader van de intensive care (IC), cardiale interventies en kaakchirurgie. Met het Elisabeth ziekenhuis te Tilburg zijn afspraken gemaakt in het kader van neurochirurgie en traumatologie.

De ambitie is om het topziekenhuis te zijn in de brede basiszorg, het thuisziekenhuis voor de patiënten en het voorkeursziekenhuis voor de regionale huisartsen.

Afgelopen jaren hebben in het teken gestaan van het meerjarenbeleidplan "Van goed naar Beter" waarin zowel kwantitatieve als kwalitatieve aspecten van zorgverlening centraal staan. De hieruit afgeleide kernwaarden zijn: *Kwaliteit & Veiligheid, Warmte & Vertrouwen, Discipline & Aanspreekbaarheid*. Het onderscheidend vermogen van het ziekenhuis ligt vooral in de aandacht voor de patiënt rondom de medische zorg. In 2009 is men in staat geweest om een verbeterd kwalitatief niveau van zorg te verlenen, ondanks de van overheidswege opgelegde kortingen en de steeds toenemende vraag.

In de kaderbrief t.b.v. de begroting voor 2010 is wederom stilgestaan bij de maatschappelijke en budgettair/financiële ontwikkelingen voor ziekenhuizen.

De snel veranderende omgeving dwingt het Lievensberg Ziekenhuis tot het ontwikkelen van ondernemerschap, het slagvaardig inspelen op kansen en voldoen aan de eisen op het terrein van kwaliteit, doelmatigheid en klantgerichtheid. Geconstateerd is dat Lievensberg rendement verliest door onder andere het ontbreken van capaciteitsmanagement en te weinig verantwoordelijkheid voor de opbrengstenkant van de kwalitatieve productie.

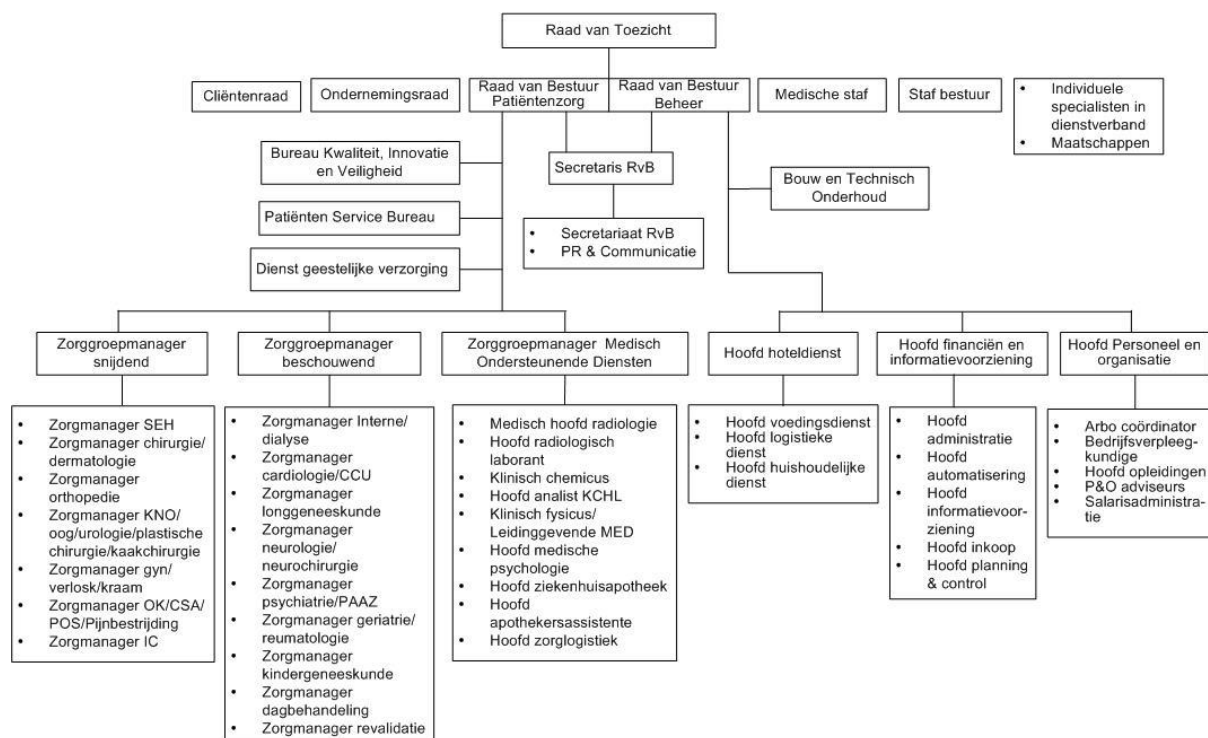
Daarom wil Lievensberg het patiëntenproces beter stroomlijnen en de organisatie daarop inrichten. De zorg zal beter georganiseerd moeten zijn vanuit de zorgprocessen en vraag, in plaats van aanbodgestuurd. Om beter in te kunnen spelen op toekomstige ontwikkelingen, de

risico's te verminderen en tevens patiëntenzorg te kunnen blijven leveren met een menselijke maat heeft men de organisatie gekanteld. Door een wijziging in de organisatiestructuur streeft men naar:

- verbetering van de processturing, ketenlogistiek en capaciteitsplanning
- versterking van stuurkracht en regelruimte
- participatie van de medisch specialist in management binnen de zorgeenheden

Per 2011 zal daarom een nieuwe organisatiestructuur worden ingevoerd conform onderstaand organogram. In deze nieuwe structuur is meer regelruimte en resultaatverantwoordelijkheid voorzien op het niveau van zorgeenheden en zorggroepen dat leidt tot meer efficiency en een optimaal veilig zorgproces.

### Voorgesteld organigram Lievensberg ziekenhuis



### De Zorggroepen

In de nieuwe organisatiestructuur wordt rond ieder poortspecialisme een zorgeenheid gecreëerd waar zowel de polikliniek, de kliniek en relevant functieonderzoek is ondergebracht en waaraan de zorgmanager in samenwerking met een gemandateerd medisch specialist integraal leiding geeft. De zorgeenheid vormt dus de basis waarbinnen de patiëntenzorg van een specialisme

plaatsvindt, zowel klinisch als poliklinisch. De zorgeenheden zullen zich mogelijk de komende jaren stapsgewijs ontwikkelen richting een resultaatverantwoordelijke eenheid die stuurt op afgesproken resultaten op het terrein van kosten en opbrengsten.

De zorgeenheden zijn geclusterd binnen de zorggroepen snijdend, beschouwend of medisch ondersteunend. De zorggroep vormt de verbindingsschakel tussen het primaire proces en het bestuur. De zorggroepmanagers hebben vooral een faciliterende rol naar de zorgeenheden en versterken deze eenheden bij het realiseren van hun opdracht. De zorggroepmanager is het eerste aanspreekpunt voor zorgmanagers en medisch specialisten. Naast deze rol richten zij zich met name op de ontwikkeling en innovatie en het bewerkstelligen van verbinding tussen de zorggroepen.

De Raad van Bestuur is van mening dat met name de versterking van het management op zorgeenheidsniveau centraal moet staan. Dit is de belangrijkste opdracht van de zorggroepmanagers; het faciliteren en ondersteunen van de nieuwe samenwerkingsrelaties binnen de zorggroepen tussen gemandateerd medisch specialist en zorgmanager. De benoeming van de uit de interne organisatie afkomstige zorgmanagers zal plaatsvinden in juli 2010, de van buiten aangetrokken zorgmanagers in het najaar van 2010. Het grootste deel van deze zorgmanagers is afkomstig uit het zorgproces van het ziekenhuis. Alle zorgmanagers worden in hun rol ontwikkeld middels een management developmenttraject.

### **Ambities**

Lievensberg bevindt zich midden in het transitieproces om uiteindelijk te komen tot meer resultaatverantwoordelijke zorgeenheden binnen het ziekenhuis. Voor de Zorggroepmanager biedt dit volop kansen en mogelijkheden om te ondernemen en de zorgeenheden te professionaliseren, zowel medisch inhoudelijk als op het terrein van bedrijfsvoering en innovatie.

Lievensberg stimuleert het ondernemerschap van medewerkers en specialisten door actief te participeren in samenwerkingsverbanden en netwerken. Een verdere intensivering van de samenwerking met het Franciscus Ziekenhuis in Roosendaal is volop gaande.

Op dit moment werkt Lievensberg hard aan de heraccreditatie van het NIAZ. In relatie hiermee vormen veiligheid en logistiek belangrijke speerpunten. Op het terrein van veiligheid, kwaliteit & innovatie is een aparte stuurgroep in het leven geroepen die onder leiding staat van de Raad van Bestuur. Van de zorggroepmanager wordt hierin een actieve bijdrage verwacht.

### **Organisatiecultuur**

Lievensberg kent een informele no nonsense cultuur: er heerst een vriendelijke, gemoedelijke sfeer waar de lijnen kort zijn. De betrokkenheid van de medewerkers en medische staf is hoog en de omvang is groot genoeg om als ondernemende netwerkorganisatie de toekomst in te gaan. Medewerkers hebben gemiddeld een hoge anciënniteit en het ziekteverzuim is laag. Er is sprake van een cultuur van 'Ons kent ons' waarbij de zakelijke en persoonlijke verhoudingen soms door elkaar lopen. De medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd voor de zorg. Het bedrijfsmatige denken en handelen over zorg dient verder ontwikkeld te worden, evenals

probleemeigenaarschap. In de toekomst wil men de bestaande kernwaarden aanvullen met meer initiatief, lef en ondersteuning van elkaar. Op deze manier streeft men naar 'goed zorgverlenerschap.'

Het ziekenhuis is net gerenoveerd en de OK's zijn nieuw. In 2009 heeft het Lievensberg ziekenhuis de Gastvrijheidzorg Award gewonnen. Dit is een competitie tussen ziekenhuizen en andere zorginstellingen op het gebied van gastvrije zorgverlening. Volgens het juryrapport heeft Lievensberg een harmonieuze sfeer, waarbij gastvrijheid in de genen zit. Er is in de teams veel aandacht voor de patiënt die met vertrouwen en warmte wordt omringd.

### **Plaats in de organisatie**

- 👉 De Zorggroepmanager ontvangt leiding van de Raad van Bestuur;
- 👉 Participatie in het MT;
- 👉 Geeft hiërarchisch leiding aan de zorgmanagers en indirect aan medewerkers binnen het primaire zorgproces.

## **II De functie**

De Zorggroepmanager geeft integraal leiding aan de zorggroep en levert een bijdrage aan de ontwikkeling/inrichting van de organisatorische eenheid. Als lid van het MT denkt u mee over het strategische en tactisch ziekenhuisbeleid. Binnen het strategische kader ontwikkelt u het beleid voor de betreffende zorggroep in samenwerking en afstemming met de gemandateerd medisch specialisten van de maatschappen/vakgroepen binnen de zorggroep. Tevens voert u het vastgestelde beleid uit waarbij u de kwantitatieve en kwalitatieve (zorg)doelstellingen realiseert en evalueert. U geeft leiding aan de zorgmanagers en draagt bij aan de efficiency en effectiviteit van de zorggroep.

### **Taken en verantwoordelijken van de Zorggroepmanager op hoofdlijnen**

- 👉 **Is integraal verantwoordelijk voor de aansturing van de zorgmanagers:** is coach richting de managers en faciliteert hen in de nieuwe rol. Bevordert de onderlinge samenwerking, samenhang en afstemming.
- 👉 Zorgt voor goede overleg- en communicatiestructuren binnen de verantwoordelijke eenheid
- 👉 **Het managen van de zorggroep:** is integraal verantwoordelijk voor alle managementfacetten binnen de zorggroep, bedrijfseconomisch, personeel, organisatorisch, ICT en huisvesting en bewaakt de doelmatigheid;
- 👉 Draagt zorg voor effectieve en efficiënte inrichting van het zorg en dienstverleningsproces, alsmede de administratieve processen die daarvan zijn afgeleid;
- 👉 **Beleidsontwikkeling en Implementatie:** is mede verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het meerjarenbeleidplan voor het ziekenhuis. Stelt als afgeleide hiervan een eigen jaarplan met bijbehorende begroting op voor de verantwoordelijke eenheid.

Doet voorstellen met betrekking tot de productie, zorgvernieuwing en kwaliteitsverbetering en vertaalt deze in concrete resultaatafspraken;

- 🟡 **Ontwikkeling en uitvoering van het kwaliteit, arbo en milieubeleid binnen de zorggroep;** initieert in afstemming met de zorgmanagers en andere zorggroepen, de ontwikkeling bijstelling van en uitvoering van werkmethoden, protocollen en procedures.
- 🟡 **Projectmanagement en/of sturing:** participeert in projectgroepen, werkgroepen of commissies;
- 🟡 **Portefeuille toegewezen aandachtsgebied:** Initieert en bewerkstelligt de beleidsontwikkeling ten aanzien van een toegewezen ziekenhuisbreed aandachtsgebied.
- 🟡 **Ontwikkeling & Innovatie:** Initieert de beleidsontwikkeling ter beantwoording van nieuwe zorgvragen van cliënten;
- 🟡 Heeft een signaleringsfunctie ten aanzien van markt- en beleidsontwikkelingen op het terrein van het primaire zorgproces.

### III Kandidatenprofiel

#### Persoonsprofiel

Om bovengenoemde taken succesvol te kunnen uitvoeren, beschikt u in ieder geval over zeer goed ontwikkelde analytische vaardigheden en een flexibele houding, waarbij u inspeelt op nieuwe ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. U bent resultaatgericht en gaat daarbij op overtuigende, motiverende en daadkrachtige wijze te werk.

U bent een manager met kennis van de zorgfinanciering in combinatie met inhoudelijke zorgaffiniteit. U heeft aantoonbare resultaten behaald in de aansturing van teams waarin cultuurverandering centraal staat. U bent een coach richting de zorgmanagers en een gewaardeerd lid van het MT. U zoekt actief de samenwerking op met uw collega's binnen/buiten de zorggroep, de maatschappen/vakgroepen en de stafafdelingen binnen de organisatie. U beschikt over uitstekende communicatieve vaardigheden en bent bekwaam in het voeren van onderhandelingen. Een grote mate van verbindend vermogen en een overstijgende blik zijn van belang om succesvol te zijn in deze functie. U overziet de belangen van de verschillende disciplines en weet hierin tactisch te opereren.

U bent proactief, koersvast en vernieuwend. U kunt zich goed staande houden in een complex krachtenveld en bent gesprekspartner op niveau. Met humor en relativeringsvermogen weet u mensen mee te krijgen in het transitieproces. U weet een heldere visie te poneren en doelstellingen te realiseren. U speelt in op nieuwe ontwikkelingen en weet mensen te enthousiasmeren en te overtuigen van uw ideeën.

In deze rol van manager krijgt u veel ruimte en vrijheid om uw taken en verantwoordelijkheden uit te voeren. De zorggroep staat aan het begin van een nieuwe start en dit biedt kansen voor de zorggroepmanager veel zaken op te pakken en vorm te geven. U komt niet 'in een gespreid bedje' maar het perspectief is om te groeien in omvang en de professionaliteit van de zorgeenheden te versterken. Uw aanpak hierin is sterk gericht op samenwerking en verbinding.

### **Opleiding- en ervaringseisen**

U beschikt over een relevante academische opleiding en bent zeer goed ingevoerd in bedrijfsvoering. U heeft ruime leidinggevende (ziekenhuis) ervaring op tactisch niveau met integrale verantwoordelijkheid en hebt aantoonbare affiniteit met zorg. U bent bekend met beleid t.a.v. kwaliteit van zorg (INK, NIAZ), kent/doorgrondt de financieringsstromen die binnen het ziekenhuis van toepassing zijn. U bent ambitieus en ziet deze stap mogelijk als een logische op weg naar bestuurlijke functie.

U weet groepsdynamische processen positief te beïnvloeden en te veranderen. U overziet de complexiteit van professionele werkomgevingen met een diversiteit aan belangen en partijen. Vanuit natuurlijk leiderschap weet u de zorgmanagers en medewerkers te laten excelleren in hun rol. Het managen op basis van cijfers is daarin een vanzelfsprekendheid waarbij u tevens de (risico) analyse kunt maken om tijdig bij te sturen.

### **Competenties**

#### **Samenbindend leiderschap**

*Het geven van richting en sturing aan een groep, onder meer door het stellen van doelen. Het tot stand brengen en handhaven van doeltreffende samenwerkingsverbanden.*

- ☺ Weet tegenstellingen tussen groepsleden te overbruggen;
- ☺ Weet van individuen een groep te maken;
- ☺ Weet professionals/partijen blijvend tot samenwerking aan te zetten;
- ☺ Creëert een 'wij'-gevoel.

#### **Organisatiesensitiviteit**

*Onderkent invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op andere onderdelen van de organisatie.*

- ☺ Toetst bij de juiste partijen of er draagvlak is voor ideeën, voorstellen en beslissingen;
- ☺ Betrekt diverse partijen in de oordeelsvorming en onderkent invloed en gevolgen van eigen ideeën en beslissingen op andere organisatieonderdelen;

#### **Omgevingsbewustzijn**

*Laten blijken geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren. Deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie.*

- ☺ Is op de hoogte, met voor het werkerrein, relevante externe ontwikkelingen;
- ☺ Weet politieke en/of maatschappelijke ontwikkelingen te integreren in het dagelijkse werk;
- ☺ Kent de trends en ontwikkelingen in de markt en de betekenis hiervan voor de organisatie;
- ☺ Heeft een goede antenne voor de omgevingsfactoren die van invloed kunnen zijn op het huidige beleid.

### **Resultaatgerichtheid**

*Stuurt op productie, zowel kwalitatief als kwantitatief. Voldoet aan overeengekomen termijnen. Kan met stress en tijdsdruk omgaan. Motiveert anderen om opgedragen taken adequaat uit te voeren. Is kostenbewust en stuurt op kostenbewaking.*

- ☺ Levert resultaten binnen de afgesproken tijd;
- ☺ Werkt doelgericht en efficiënt, laat zich niet afleiden;
- ☺ Maak taken waaraan hij begint ook af;
- ☺ Houdt zich aan afspraken.

### **Netwerkvaardigheid**

*Ontwikkelen en bestendigen van relaties, allianties en coalities binnen en buiten de eigen organisatie. Deze benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking.*

- ☺ Legt en onderhoudt contacten met voor de eigen functie belangrijke personen en organisaties;
- ☺ Weet de juiste mensen te vinden om steun en medewerking te verkrijgen;
- ☺ Benut zijn netwerk om op het juiste moment doelen te bereiken;
- ☺ Vormt allianties en coalities om doelen te bereiken.

### **Ondernemerschap**

*Ziet mogelijkheden voor nieuwe producten en diensten. Is in staat deze te ontwikkelen en door de organisatie te laten adopteren. Speelt tijdig in op externe ontwikkelingen. Kent en hanteert marktmechanismen. Durft risico te nemen.*

## **IV Honorering**

De functie Zorggroepmanager is gewaardeerd in FWG-75 CAO ziekenhuizen. De functie is voor 36 uur. Standplaats is Bergen op Zoom. Een assessment maakt deel uit van de procedure.

## **V Procedure**

Voor meer informatie over deze vacature kunt u contact op nemen met drs. Michele Polspoel of drs. Ingrid Poot op telefoonnummer 030 - 711 56 11. Gelieve uw schriftelijke reactie te sturen naar Movimento, Zusterplein 22a, 3703 CB te Zeist ter attentie van Arjan Brandwijk. Bij voorkeur ontvangen wij uw reactie per e-mail: [arjan.brandwijk@movimento-zorg.nl](mailto:arjan.brandwijk@movimento-zorg.nl).

Zeist, 15 juni 2010  
Movimento

Mevrouw drs. I. Poot  
Mevrouw drs. M. Polspoel