



Goede zorg raakt ons allemaal

tjongerschans
■ ziekenhuis heerenveen

Profiel

Sectormanagers Zorg

27 juli 2020

Opdrachtgever	Ziekenhuis Tjongerschans
Auteur(s)	Manon Min en Truus Strijbis
Projectnummer	A03346

NIETS UIT DIT PROFIEL MAG ZONDER VOORAFGAANDE SCHRIFTELIJKE TOESTEMMING VAN LEEUWENDAAL GEREPRODUCEERD WORDEN.

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	De organisatie	4
2.1	Tjongerschans: Goede zorg raakt ons allemaal	4
2.2	Visie, missie en kernwaarden	4
2.3	Strategische ambitie	5
2.4	Organisatieontwikkeling	6
3.	De functie van sectormanager Zorg	7
3.1	De opgave	7
3.2	Resultaatgebieden:	8
3.3	Profiel	9
4.	Wat biedt Tjongerschans?	10
5.	De selectieprocedure	11

1. Inleiding

Dank voor je interesse in de vacature van Sectormanager Zorg bij Ziekenhuis Tjongerschans in Heerenveen. Met dit functieprofiel willen we je graag inzicht geven in de belangrijkste taken, verantwoordelijkheden en competenties die horen bij de positie. Hopelijk maakt dit profiel je enthousiast om te reageren.

We geven een schets van deze mooie en ambitieuze organisatie en de belangrijkste opgaven en ontwikkelingen. Ook beschrijven we de vacante positie, de gewenste capaciteiten en competenties, kennis, ervaring en bijbehorende arbeidsvoorwaarden. We besluiten met een beschrijving van de selectieprocedure.

Voor meer achtergrondinformatie adviseren we je om de website te bezoeken:

<https://www.tjongerschans.nl/>

Wellicht ten overvloede vermelden we dat waar in dit stuk waar “hij” staat uiteraard ook “zij” gelezen kan worden.

2. De organisatie

2.1 Tjongerschans: Goede zorg raakt ons allemaal

Tjongerschans is een regionaal ziekenhuis en werkt vanuit de filosofie dat de juiste zorg op de juiste plek het beste gestalte krijgt door verbindingen te leggen met patiënten en de gehele zorgketen en door in te zetten op gastvrijheid en innovatie.

Ziekenhuis Tjongerschans biedt zijn patiënten op gastvrije wijze moderne, effectieve en efficiënte tweedelijns basiszorg aan, steeds vaker in samenwerking met partners in de regio. Naast het ziekenhuis in Heerenveen is er een polikliniek in Lemmer en in Steenwijk, een locatie in Sportstad Heerenveen (Orthoradius) en in Joure (de Werf). Het aanbod van specialistische zorg richt zich niet alleen op patiënten uit Friesland, maar ook op patiënten daarbuiten, met name uit de kop van Overijssel en de Noordoostpolder. Daarbij excelleert het ziekenhuis op de speerpunten 'ouderenzorg', 'geboortezorg' en 'mobiliteit, sport en preventie'. Tjongerschans heeft alle medische basisspecialismen in huis.

'Tjonger' staat voor verbinding: Heerenveen en het omliggende gebied werden in de historie via het riviertje de Tjonger verbonden met andere regio's en gemeenschappen. Vertaald naar het heden brengt Tjongerschans enerzijds verbinding aan in de keten van zorg, tussen cure en care, met de huisarts in de eerstelijnszorg en overige zorgaanbieders. Tjongerschans zal anderzijds voor de patiënt waar mogelijk verbinding aanbrengen in de schakels zorg, wonen en welzijn. Of het nu gaat om drukbevolkte kernen, buitengebieden of bovenregionale medische voorzieningen, Tjongerschans draagt zorg voor een optimale aansluiting.

'Schans' betekent bescherming van de oversteek. De schans zorgde destijds voor de benodigde veilige uitwisseling van mensen, kennis en middelen. Het was daarmee de levensslagader voor het gebied, de bedrijvigheid en het welzijn van de bevolking. Aan deze historische achtergrond ontleent Tjongerschans zijn inspiratie om de vitaliteit van de medische zorg in haar werkgebied te waarborgen. Vanuit een stevig fundament en met de blik naar buiten gericht.

2.2 Visie, missie en kernwaarden

Missie:

'Tjongerschans verleent zorg aan een verzorgingsgebied van ruim 100.000 inwoners. Als regionaal ziekenhuis zetten wij in op een sterke diagnostiek en het bieden van zorg die voor de regio onontbeerlijk is. Het uitgangspunt daarbij is dat zorg altijd op de juiste plaats en door de juiste zorgverlener moet worden geboden. Niet het zorgproduct, maar het zorgpad van de patiënt is daarin leidend'.

Visie:

Het is de filosofie van Tjongerschans dat dit alleen gestalte krijgt door het leggen van verbindingen in de gehele zorgketen en het innoveren van het zorgproces. Als regionaal ziekenhuis werken we daarom nauw samen met huisartsen, zorgorganisaties, zorgverzekeraars en de overige ziekenhuizen in Friesland.

Kernwaarden:

De kernwaarden vormen het vertrekpunt voor alles wat wordt gedaan in het ziekenhuis. Ze zijn voelbaar aanwezig door heel Tjongerschans. De kernwaarden fungeren als kompas voor de gastvrijheid en vormen de kern van de cultuur van Tjongerschans. Het geeft het ziekenhuis een vertrouwd en eigen gezicht.

- ▶ *Mensgericht*
- ▶ *Bevlogen*
- ▶ *Professioneel verantwoordelijk*

2.3 Strategische ambitie

Om goede zorg te kunnen bieden moet een ziekenhuis zelf ook gezond zijn. Aan de basis van het handelen ligt daarom een verantwoorde bedrijfsvoering. In het *beleidsplan 2015 - 2020 'Sterk in verbinding'* staat beschreven hoe het ziekenhuis tegen alle ontwikkelingen in de zorg aankijkt en wat de aanpak is om patiënten uit de regio de hoogst mogelijke kwaliteit van zorg te bieden. De rode draad in dit verhaal is dat Tjongerschans inzet op het leggen van 'verbinding'. Niet alleen met de patiënten en de inwoners uit de regio, maar ook met andere zorgverleners. Alleen dan kan de juiste zorg op de juiste plaats worden geboden.

Naast de politiek-maatschappelijke realiteit en de externe ontwikkelingen in de zorg zijn de interne ontwikkelingen belangrijke pijlers van het strategisch beleid:

- ▶ *Medisch specialistische functies*: De bestaansgrond van Tjongerschans is de medisch-specialistische functie. Vanuit deze corebusiness wordt het beleid voor de hele ziekenhuisorganisatie gevormd. Dit in nauwe samenwerking en overleg met de verpleegkundige, paramedische en overige zorgmedewerkers.
- ▶ *Kwaliteit en veiligheid* en 'het continu verbeteren' zit in de genen van Tjongerschans, het is in de cultuur verankerd. Het medisch beleidsplan staat sterk in het teken van kwaliteit en veiligheid. Het bevat een reeks van maatregelen, die een veilige en goede zorg moeten waarborgen.
- ▶ *Continu verbeteren*: Leren, verbeteren en borgen ten behoeve van de patiëntenzorg zijn uitgangspunten bij het handelen van iedereen die werkzaam is in Tjongerschans. Continu, omdat verbeteren en borgen van verbeteringen nooit ophoudt. Tjongerschans richt zich op het toevoegen van waarde aan de patiëntenzorg door het verbeteren van processen, het dragen van verantwoordelijkheden en eigenaarschap.
- ▶ *Decentralisatie*: De afgelopen jaren zijn in de organisatie slagen gemaakt. Zo is een stuurgroep 'Decentralisatie' in het leven geroepen. Deze stuurgroep stelt zich ten doel om de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo dicht mogelijk in de dagelijkse organisatie van het ziekenhuis neer te leggen. Het doel hiervan is om een flexibele organisatie te zijn die wendbaar kan inspelen op een snel veranderende omgeving. Nieuwe spelregels zijn nodig voor de techniek, het gedrag en de mandatering bij verdergaande decentralisatie.
- ▶ *Gezonde financiële organisatie*: Financieel moet ook de komende jaren scherp aan de wind worden gevaren. Een wendbare, financieel gezonde organisatie is onontbeerlijk om te kunnen inspelen op de veranderende omstandigheden. De solvabiliteitseisen zullen aangescherpt worden. De invoering van integrale tarieven, inclusief de dynamiek rondom de positie van de vrijgevestigde medisch specialisten, zullen het ziekenhuis blijven uitdagen.
- ▶ *HRM*: De medewerkers vormen het kapitaal van de organisatie. Zij geven de organisatie glans en karakter. Voor het HRM-beleid zijn de principes van Excellente Zorg gehanteerd.

- ▶ Deze principes zijn:
 - werken met vakbekwame collega's;
 - goede samenwerkingsrelaties;
 - persoonlijke verantwoordelijkheid (en mate van regelvrijheid);
 - ondersteuning van de direct leidinggevende;
 - zeggenschap over de beroepsuitoefening;
 - opleidingsmogelijkheden;
 - patiëntgerichte zorgcultuur.
- ▶ *Zorgpartners Friesland*: Tjongerschans maakt samen met Medisch Centrum Leeuwarden (MCL) en Noorderbreedte deel uit van het concern Zorgpartners Friesland. Het zorgconcern biedt ziekenhuiszorg waaraan iedere partner een bijdrage levert met behoud van de eigen identiteit. Daarnaast biedt het concern ouderen- en thuiszorg aan, door Noorderbreedte, dat als werkgebied evenwel Noord-Friesland heeft en derhalve het werkgebied van Tjongerschans niet bestrijkt. Zorgpartners Friesland is 100% eigenaar/aandeelhouder van Tjongerschans, MCL en Noorderbreedte.

2.4 Organisatieontwikkeling

Voor het realiseren van de toekomststrategie is een andere inrichting van de zorg nodig, binnen de ziekenhuisorganisatie en binnen het regionaal zorglandschap. Traditionele scheidslijnen tussen zorgdisciplines en zorgorganisaties vervagen. Nieuwe zorgconcepten en organisatievormen ontwikkelen zich dichtbij en geïntegreerd rondom de patiënt. Dit wordt gefaciliteerd door moderne communicatietechnologie en gedeelde informatie.

De organisatieontwikkeling heeft een prominente plek op de agenda van het Bestuurlijk Team waarin de sectormanagers Zorg en enkele MT-leden met het bestuur van het Medisch Specialistisch Bedrijf (MSB) en het bestuur van de Vereniging Medische Specialisten in Loondienst (VMSL) zitting hebben. Een goede relatie en verbinding met de medische staven en samenwerking met het medisch bestuur is essentieel en vraagt de nodige aandacht van de sectormanagers Zorg. Dit vraagt om diplomatie en (politieke) sensitiviteit in combinatie met een stevige en kritische houding. Onderdeel van de organisatieontwikkeling is vanuit een gezamenlijke visie (van sectormanagers Zorg en medische staven) de inrichting van de huidige organisatiestructuur te onderzoeken. De sectormanagers Zorg tonen een open houding in deze beweging.

Tjongerschans wordt bestuurd door een eenhoofdig bestuur. De directeur-bestuurder zet de strategische lijnen uit en draagt de eindverantwoordelijkheid voor zowel de bedrijfsvoering als de kwaliteit van zorg. Hierbij wordt constructief samengewerkt met de medische besturen. De zorg in Tjongerschans is georganiseerd in centra. Elk centrum wordt geleid door een centrummanager met een belangrijke rol voor de vakgroepvertegenwoordiger.

Het managementteam van het ziekenhuis bestaat uit de directeur-bestuurder, de sectormanagers Zorg, de managers van het Facilitair Bedrijf en HRM, de manager Financiën en ICT en de bestuurssecretaris. De manager Financiën en ICT maakt ook deel uit van het bestuurlijk team (BT) waarin de directeur-bestuurder, de voorzitters van de medische besturen, de sectormanagers Zorg en de bestuurssecretaris zitting hebben.

Wij zoeken twee sectormanagers Zorg. Gezamenlijk sturen zij het gehele zorgbedrijf aan. De portefeuilleverdeling tussen beiden zal nader bekeken worden. Op dit moment worden de posities door interim managers vervuld.

3. De functie van sectormanager Zorg

3.1 De opgave

De sectormanager Zorg ressorteert onder de directeur/ bestuurder en is lid van het managementteam van het ziekenhuis. De sectormanager Zorg heeft, zoals eerder aangegeven, zitting in het Bestuurlijk Team.

De sectormanagers Zorg geeft samen direct leiding aan de centrummanagers van de onderstaande centra en een manager van een aandachtsgebied. Daarnaast worden de medisch specialisten in loondienst hiërarchisch aangestuurd door de sectormanager Zorg:

- ▶ Centrum Hoofd-, Halsgebied & dagbehandeling (met daarin de specialismen KNO-heelkunde, Oogheelkunde, Mondziekten, Kaakchirurgie en Aangezichts chirurgie alsmede de Behandelafdeling, de Scopie afdeling en het Daghospitaal).
- ▶ Centrum OK & Anesthesie.
- ▶ Centrum Mobiliteit, Sport en Preventie, waaronder Orthopedie gevestigd op locatie Sportstad Heerenveen.
- ▶ Centrum Radiologie & Nucleaire geneeskunde.
- ▶ Centrum Chirurgie, Dermatologie & Urologie.
- ▶ Centrum Acute As (bestaande uit de afdelingen IC, CC en SEH).
- ▶ Aandachtsgebied Integrale Capaciteitsplanning.
- ▶ Centrum Vrouw, moeder & kind.
- ▶ Centrum Neurologie, MDL, Meurchirurgie en Medische Psychologie.
- ▶ Centrum Cardiologie, longziekten & Interne Geneeskunde.
- ▶ Centrum voor Farmaceutische zorg.
- ▶ Centrum Geriatrie en Reumatologie.
- ▶ Centrum Revalidatiegeneeskunde & paramedische zorg.
- ▶ Aandachtsgebied Hygiëne & Infectiepreventie.

Specifieke speerpunten binnen het ziekenhuis:

- ▶ Klinische geriatrie
- ▶ Vrouw – moeder – kind
- ▶ Sport, beweging & preventie

Indirect wordt leiding gegeven aan ± 650 fte. Op basis van consensus en met respect voor elkaars competenties draagt de sectormanager Zorg de verantwoordelijkheid voor het aansturen van bovenstaande centra. De centra worden dual aangestuurd door centrummanagers samen met de vakgroepvertegenwoordigers, zijnde medisch specialisten.

Je werkt intensief samen met de collega sectormanager Zorg. Samen zetten de sectormanagers zich in om te komen tot nieuwe, ziekenhuis brede werkwijzen en ontwikkelingen waarin decentralisatie van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de totale organisatie het vertrekpunt is. Voorts ben je voor jouw aandachtsgebieden op het niveau van het sectormanagement de verbinder met collega's in het MCL in Leeuwarden, Nij Smellinghe in Drachten en het Antoniusziekenhuis in Sneek. De sectormanagers Zorg onderhouden contact met collega's in omliggende ziekenhuizen.

De sectormanager Zorg richt zich de komende tijd op de volgende opgaven:

- ▶ Stevig positioneren van het centrummanagement. De afgelopen tijd hebben zich wat veranderingen voorgedaan op dit niveau: centra worden samengevoegd en recent is er een aantal nieuwe centrummanagers gestart en gaan nog starten. Zij dragen een specifieke verantwoordelijkheid voor hun centrum en een generieke verantwoordelijkheid organisatiebreed. Teambuilding binnen deze laag is belangrijk.
- ▶ Bevorderen van de samenwerking met de anderhalvelijnszorg en verder versterken van de samenwerking met collega-ziekenhuizen in de regio.
- ▶ Doorontwikkeling op sport, beweging & preventie: de ambitie is het verkrijgen van een top regionale functie.
- ▶ De ontwikkeling van een boven regionale functie voor het klinisch geriatrisch centrum

3.2 Resultaatgebieden:

- ▶ Verantwoordelijk voor de aansturing van de centra t.a.v. van het (meerjaren-)beleid en de koersontwikkeling, financiën en bedrijfsvoering en het tot stand brengen van een optimale match tussen productie en inzet van mensen, middelen en materialen. Capaciteitsplanning is hierbij een cruciaal onderdeel. Werken binnen de kaders van de afgesproken begroting en beleidsplannen is hierbij het uitgangspunt.
- ▶ Zorgdragen voor het stevig positioneren van de kwaliteits- en veiligheidsagenda binnen de centra en het maken van een verbeteringsslag op deze gebieden met als doel het realiseren van excellente patiëntenzorg, in nauwe samenwerking met de medisch specialisten, de collega sectormanager en de centrummanagers.
- ▶ Zorgdragen voor de optimale organisatorische inrichting van de centra, waarbij vooral wordt gestuurd op het realiseren van meer synergie tussen de verschillende centra en op het (door)ontwikkelen van (zorg)processen opdat innovatieve zorg- en dienstverlening tot stand komt. Hierbij wordt intensief samengewerkt met organisaties in de regio.
- ▶ Zorgdragen voor een optimale communicatiestructuur en waarborgen van een optimale onderlinge samenwerking en samenhang. Zowel in relatie tot de ondersteunende diensten als tot het Medisch Specialistisch Bedrijf Tjongerschans (MSB) en het bestuur van de Vereniging Medische Specialisten in Loondienst (VMSL). De sectormanager Zorg betreft de medisch specialisten vroegtijdig in processen en besluitvorming.
- ▶ Fungeren als steun en toeverlaat voor de centrummanagers en hun de verantwoordelijkheden toebedelen die zij aankunnen op basis waarvan zij hun leidinggevende capaciteiten kunnen aanscherpen en zij zich (kunnen) ontwikkelen tot allround verantwoordelijk managers binnen een duale aansturing van het eigen centrum. Een uitstekend ontwikkeld gevoel voor nabijheid en afstand is hierbij noodzakelijk om het centrummanagement goed te positioneren.
- ▶ Tjongerschans streeft nadrukkelijk decentralisatie van taken/bevoegdheden na.
- ▶ Uitvoeren van grote, complexe projecten.
- ▶ Binnen de kaders van het HRM-beleid zorgdragen voor een optimale bemensing van de centra, scheppen van een inspirerende werkomgeving en zorgdragen voor adequate scholings- en opleidingsmogelijkheden voor de medewerkers.
- ▶ De Directie proactief adviseren over beleidsaangelegenheden voor wat betreft alle relevante onderwerpen binnen de centra en ondersteunen bij de verdere organisatieontwikkeling binnen de organisatie.

3.3 Profiel

- ▶ Verbinder en samenwerker. Teamplayer en bruggenbouwer. Als sectormanager ben je vasthoudend in het bereiken van doelen en het nakomen van afspraken.
- ▶ Tactvol en politiek sensitief.
- ▶ Gaat een (stevige) discussie niet uit te weg en schroomt niet om mensen aan te spreken, uiteraard met behoud van de goede relatie.
- ▶ Stevige, energieke en inspirerende persoonlijkheid, sterke performance, kan goed redeneren en gesprekspartners overtuigen op basis van steekhoudende argumenten, houdt in discussies de rug recht met oog voor de goede relatie.
- ▶ Goede projectmanager met slagkracht, strategisch denker en hands-on afmaker.
- ▶ Emotioneel wendbaar, empathisch, hecht veel belang aan directe contacten om zaken voor elkaar te krijgen, rekent op commitment van mensen en viert samen met hen geboekte resultaten.
- ▶ Verbaal/communicatief sterk, integer, hanteert geen verborgen agenda's, bereikt zijn/haar doelen door overleg, spreekt medewerkers aan op hun verantwoordelijkheid.
- ▶ Effectief onderhandelaar.
- ▶ Relativerend met humor.

Verder voldoet de sectormanager Zorg aan de volgende profieleisen:

- ▶ Academisch werk- en denkniveau, bijvoorbeeld een bedrijfskundige/bedrijfseconomische richting of BMG/Gezondheidswetenschappen. Eén van de twee sectormanagers Zorg dient te beschikken over een verpleegkundige achtergrond en ervaring in een ziekenhuis. De andere sectormanager kan afkomstig zijn uit andere sectoren binnen de gezondheidszorg.
- ▶ Uitstekende managementkwaliteiten met een ruime leidinggevende- en veranderkundige ervaring bij voorkeur verkregen in een complexe (zorg)organisatie vanuit een soortgelijke strategische managementfunctie.
- ▶ Financieel onderlegd, analytisch/cijfermatig bovengemiddeld, strak sturend op kostenefficiency en procesinnovatie.
- ▶ Ervaring met het sturing geven aan verandertrajecten en in staat zijn om mensen te motiveren in verandering. Ervaring met de lean-methodiek is een pré.
- ▶ Sterke inhoudelijke drive om verbeteringen te realiseren in organisatie en kwaliteit van zorg.
- ▶ Talent om binnen een complexe omgeving met professionals samen te werken, zich in processen te verdiepen en gewaardeerd gesprekspartner te zijn voor de diverse disciplines; je brengt daarbij vanuit kritisch vermogen scherpte aan zonder uit verbinding te gaan.
- ▶ Bewezen ervaring op het gebied van het realiseren van samenwerking tussen (concurrerende) ziekenhuizen en breder binnen het zorgpad van onze patiënten.

4. Wat biedt Tjongerschans?

Ziekenhuis Tjongerschans biedt een mooie, interessante kans om bij te dragen aan de ontwikkeling van het ziekenhuis. De opgave die er ligt, is complex en uitdagend. De functie is stevig gepositioneerd en direct rapporterend aan de Raad van Bestuur.

Verder biedt Tjongerschans:

- ▶ Een fulltime dienstverband (36 uur).
- ▶ Een salaris overeenkomstig met functiegroep 75 (maximaal € 8.012,-- per maand op fulltime basis). De Cao-Ziekenhuizen is van toepassing. Onderdeel hiervan is de eindejaarsuitkering, vakantiegeld en een prima pensioenregeling bij PFZW.
- ▶ Een balans tussen inspanning en ontspanning, hetgeen gefaciliteerd wordt door een actieve personeelsvereniging, maar ook een bedrijfsreglement waarbij met voordeel bijvoorbeeld een fiets kan worden aangeschaft of een fitnessabonnement.
- ▶ Eerst een jaarcontract, met de intentie om dit om te zetten in een aanstelling in vast dienstverband.

5. De selectieprocedure

De selectie kent twee fasen:

1 Voorselectie door Leeuwendaal

Uitgebreide gesprekken door de adviseur van Leeuwendaal met kandidaten via Zoom of op kantoor van Leeuwendaal in Den Haag of Utrecht vinden plaats in de periode van week 34 - 35.

Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseurs, in week 36 gepresenteerd aan de opdrachtgever. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor een selectiegesprek bij Tjongerschans.

2 Selectiegesprekken door Tjongerschans

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een gesprek met de selectie- en adviescommissie bij Tjongerschans in week 37 - 38.

Vervolgens voert een onafhankelijk bureau (de Validata Group) een integriteitstoets uit en wint Leeuwendaal referenties in. Een assessment vindt optioneel plaats. Indien hier voor gekozen wordt, gaat het om een ontwikkelgericht assessment.

Als laatste vindt op een nader te bepalen datum het arbeidsvoorwaardengesprek plaats.

Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure voor 1 oktober 2020.

Contactgegevens

Voor inhoudelijke vragen over de functie kunt u contact opnemen met Manon Min of Truus Strijbis, adviseurs werving en search, en voor vragen over de procedure met Helga van Leeuwen, searcher. Zij zijn bereikbaar via 088-00 868 00. Uw cv en motivatiebrief kunt u uploaden via:

<https://www.leeuwendaal.nl/vacatures/>.

Over het gebruik van Zoom

Thuiswerken en videovergaderen zijn al jaren ingeburgerd bij Leeuwendaal. We hebben in het verleden veel geïnvesteerd in onze technische infrastructuur die het samenwerken op afstand soepel en veilig faciliteert. De intakegesprekken met klanten, voorselectiegesprekken met kandidaten en vervolgens ook de selectiegesprekken met de commissie worden vanuit Leeuwendaal via Zoom gepland en georganiseerd. De ervaring tot nu toe leert ons dat zowel kandidaten als opdrachtgevers deze manier als positief ervaren. Meer informatie over het gebruik van Zoom en omgaan met privacy gevoelige informatie is te lezen op onze site: <https://www.leeuwendaal.nl/zo-werkt-leeuwendaal-veilig-met-zoom/>.