

# Wanneer ben ik een goede medisch leider?

Hoe de transitie naar waardegedreven zorg functies, rollen, verantwoordelijkheden en taken binnen ziekenhuizen verandert

*Paul van der Nat & Matthijs van der Linde (namens de werkgroep Veranderkunde van het Linnean Initiatief)*

## **Aanleiding**

De transitie naar waardegedreven zorg gaat gepaard met de trend om de zorg in toenemende mate aandoeningsgericht te organiseren. In 2021 beschreef de werkgroep Aandoeningsgerichte Organisatie van het Linnean Initiatief acht verschillende archetypen van aandoeningsgerichte organisatievormen (AGOs) [ref]. De archetypen verschillen in de mate waarin een AGO verantwoordelijkheid en mandaat heeft voor de zorg rondom een aandoening. Vier hoofdtypen worden onderscheiden: projectteam, matrixorganisatie, integrated practice unit (IPU), en (aandoeningsgerichte) ZBC. Het al dan niet betrekken van of volledig integreren met ketenpartners vormt het totaal van acht archetypen.

Het aandoeningsgericht organiseren introduceert nieuwe functies en verandert bestaande functies (zie bijlage 1). In algemene zin hebben de nieuwe functie(s) betrekking op het organiseren en leveren van zorg rondom een aandoening in plaats van rondom een functiegerichte afdeling of eenheid. Belangrijke nieuwe functies die al in meerdere ziekenhuizen zijn ontstaan, zijn de medisch-, verpleegkundig- en bedrijfskundig leider rondom een specifieke patiëntengroep (of aandoening).

Vanuit het Linnean Initiatief constateerden we dat meerdere zorginstellingen voor de uitdaging staan om profielen en functiebeschrijvingen voor deze nieuwe functies op te stellen. Tegelijkertijd signaleerden we dat de opgedane kennis en ervaring hieromtrent grotendeels gelimiteerd blijft tot de eigen zorginstelling. Tot op heden ontbreekt een generieke profielschets en functiebeschrijving die zorginstellingen als uitgangspunt kunnen gebruiken.

## **Doel**

De werkgroep Veranderkunde van het Linnean Initiatief heeft de ambitie om een generieke profielschets en functiebeschrijving op te stellen voor elk van de bovengenoemde functies. Daarvoor zijn de inzichten en ervaringen van de werkgroep-leden binnen elk van hun ziekenhuizen in dit document gebundeld. Deze generieke profielschets en functiebeschrijving dient als hulpmiddel voor ziekenhuizen in Nederland voor het werven, selecteren en opleiden (bijv. door deelname aan een leiderschapsprogramma) van de *medisch leider* van een AGO.

Let op: Afhankelijk van de AGO waarvoor de medisch leider wordt ingezet, kunnen aanpassingen worden gedaan; deze tekst is tussen haken geplaatst: “[...]”.

## **Doelgroep**

De generieke profielschets en functiebeschrijving is met name bedoeld voor:

1. Programmamanagers en –medewerkers van zorginstellingen met de verantwoordelijkheid om waardegedreven zorg te implementeren en verankeren in de organisatie. Dit document kan helpen bij hun zoektocht naar een ‘goede’ medisch leider in de aandoeningsgerichte organisatie.
2. De HR-medewerkers binnen zorginstellingen. Enerzijds kan dit document helpen bij het werven en selecteren van de medisch leider; anderzijds kan dit document helpen bij het vormgeven van leiderschapsprogramma's.
3. De medisch leider in de aandoeningsgerichte organisatie. Op basis van dit document kan de medisch leider zichzelf spiegelen aan het generieke profiel en functiebeschrijving. Tevens kan dit

document inzicht geven in de extra taken, rollen en verantwoordelijkheden die gepaard gaan met de transitie van AGO type X naar Y.

4. Het leiderschapsteam van de AGO. Hoewel hier opgesteld als een generiek profielschets en functiebeschrijving voor de medisch leider, is het zo mogelijk nog belangrijker dat het leiderschapsteam gezamenlijk de taken, rollen en verantwoordelijkheden verdelen en invullen, evenals gezamenlijk over de benodigde competenties beschikken.

## Medisch leider Aandoeningsgerichte Organisatie

### Deel 1: Gedragsprofiel

- Is en voelt zich proceseigenaar en eindverantwoordelijke van het zorgproces rondom een specifieke aandoening;
- Stelt de behoeften van de patiënt centraal en stimuleert participatie van patiënten in het verbeteren van de zorg;
- Is een **verbinder**: werkt multidisciplinair en zoekt interne en externe samenwerking om tot een zo goed mogelijke inrichting van de AGO te komen;
- Heeft een passie voor het leveren van de beste **kwaliteit van zorg** en staat bekend als **innovatieve, creatieve** medisch specialist;
- Is **ondernemend** en een **resultaatgerichte veranderaar**: heeft de daadkracht om daar waar nodig te staan voor de nieuwe werkwijze en besluiten te nemen die leiden tot implementatie van een verandering;
- Toont **medisch leiderschap**, is in staat om een team aan te sturen en zet persoonlijke belangen opzij ten behoeve van het **groepsbelang**;
- Stelt zich **coachend** op richting betrokken professionals die deel uitmaken van de organisatie rondom de zorg en houdt actief de dialoog gaande.
- Ziet het aansturen van de AGO als een hoofdtaak in het eigen takenpakket naast de verantwoordelijkheden in de directe patiëntenzorg en is daarmee bereid om structureel een deel van de werkweek hieraan te besteden.
- Gelooft in de toegevoegde waarde van **waardegedreven zorg/werken**, is gedreven om door de uitkomsten van zorg door de hele keten op zoek te gaan naar verbeterkansen en weet collega's hiervoor te enthousiasmeren;
- Is in staat om **mandaat** bij de vakgroep(en) te verkrijgen om namens de collega's prioriteiten te kunnen stellen.
- Overziet de kwaliteit van de (medische) zorg over de hele zorgketen;

## Medisch leider Aandoeningsgerichte Organisatie

### Deel 2: functieomschrijving

FWG systematiek is gebruikt om de volgende onderdelen van de functie op systematische wijze te beschrijven: kern/doel van de functie, plaats in de organisatie, functie-inhoud en functie-eisen.

#### Kern/doel van de functie:

De medisch leider is samen met de verpleegkundig leider en bedrijfskundig leider verantwoordelijk voor zowel de vormgeving en aansturing van de AGO, de resultaten die de AGO behaalt en de algehele verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van geïntegreerde zorg.

De medisch leider, verpleegkundig leider en de bedrijfskundig leider hebben samen de algehele verantwoordelijkheid voor het leveren van aantoonbare hoge kwaliteit van zorg en patiëntbeleving tegen zo laag mogelijke kosten per patiënt. Voor alle patiënten die binnen de zorgketen worden verzorgd\*, bereiken zij een kwaliteitsresultaat. De resultaten betreffen verder [logistiek, HR, en kosten, en inkomsten c.q. productie]. [Samen met de verpleegkundig leider en bedrijfskundig leider heeft de medisch leider verantwoordelijkheid voor de inzet en optimalisatie van middelen (bijvoorbeeld diagnostiek), capaciteit, en investeringen voor de betrokken patiëntengroep, inclusief de expertise die vereist is voor de patiëntengroep.]

*\*In bepaalde gevallen kan de AGO meer dan één zorgketen omvatten (bijvoorbeeld als de patiëntengroepen klein zijn)*

In de rol van medisch leider schakel je met alle medici, zorgverleners, managers en medewerkers betrokken bij het ziektebeeld. Je vertegenwoordigt daarmee alle medische disciplines behorend bij het ziektebeeld.

#### Plaats in de organisatie:

##### Relatiepatroon

Intern: Raad van Bestuur, Medisch Specialisten, en managers van diverse (zorg- en ondersteunende) eenheden, evt. Medisch Specialistisch Bedrijf

Extern: Huisartsen, leveranciers, collega's andere ziekenhuizen, keten- & netwerkpartners, andere zorginstellingen, inkooporganisatie, NVZ/NFU, keuringsinstituten.

##### Functie inhoud

###### Taken en verantwoordelijkheden:

Samen met de bedrijfskundig en verpleegkundig leider draag je zorg voor:

- De ontwikkeling en inrichting van een 'state of the art' AGO, waarbij de volgende werkzaamheden komen kijken [selectie bullets obv de AGO]:
  - Het benaderen, betrekken en enthousiasmeren van de diverse leden van het multidisciplinaire team;
  - Het creëren van draagvlak onder en het inspireren van collega's voor waardegedreven zorg en de oprichting van de AGO;
  - Aansturing van de AGO (in oprichting) ;
  - Uniformeren en verbeteren van werkprocessen rondom het ziektebeeld;
  - Definiëren welke kennis en vaardigheden vereist zijn voor de zorgketen;

- Actief deelnemen of initiëren van het proces en beslissingen omtrent werving van nieuwe medewerkers (zorgprofessionals en ondersteuning) binnen de zorgketen;
  - Het bepalen van de waarden (indicatoren) die gemeten en gebruikt gaan worden, zowel financieel als op kwalitatief gebied, zoals de sets PROMs en PREMS (o.b.v. onder andere bestaande ICHOM sets);
  - Het inzichtelijk maken van de impact van verbeterinitiatieven op uitkomsten en kosten;
  - De opzet van een methodiek waarmee deze waarden gemeten moeten worden en (in het contact met de patiënt) gebruikt kunnen worden;
  - Het opzetten en voorzitten van multidisciplinaire overleggen;
  - Het bevorderen of creëren van een cultuur van feedback en transparantie, zodat - in vertrouwen - resultaten kunnen worden vergeleken en gewerkt wordt aan continu verbeteren, ook op het niveau van de individuele medisch specialist;
  - Het bepalen hoe de verantwoordelijkheden rondom de patiënt ingericht moeten worden;
  - Continue communicatie over strategie, doelstellingen en behaalde successen;
  - Creëren van samenwerking binnen en buiten de instelling die bijdraagt aan waarde voor de patiënt.
- Tijdens en ook nadat de implementatiefase is afgerond en de AGO 'draait', ben je (mede)verantwoordelijk voor [selectie bullets obv de AGO]:
    - Kwaliteit van zorg en zorgprocessen;
    - Innovatie en wetenschappelijk onderzoek t.b.v. de kwaliteit van zorg in de AGO;
    - Kennisopbouw over de laatste (inter)nationale ontwikkelingen binnen waardegedreven zorg;
    - Het actief integreren van de onderzoeks-, onderwijs-, ontwikkelings- en innovatieprocessen in het werk met betrekking tot de patiëntengroep;
    - Continue verbetering van de zorg en de resources (ook mensen) die benodigd zijn voor de zorg;
    - Het vertegenwoordigen van de instelling, zowel intern als extern, en het afhandelen van communicatie in zaken die verband houden met de patiëntenzorg binnen de AGO;
    - Personeelsmanagement; inclusief bevorderen van deskundigheid van betrokkenen in de AGO;
    - Bedrijfsvoering;
    - Managementrapportages.

#### Overige taken en verantwoordelijkheden:

- Is verantwoordelijk voor de bezetting van alle voor de AGO benodigde medische disciplines en maakt hier afspraken over met de betreffende vakgroepen en bestuur;
- Initieert en adviseert innovatieve ontwikkelingen vanuit het medisch vakgebied zowel op instellings- als regionaal niveau;
- Adviseert gevraagd en ongevraagd via Raad van Bestuur/medische besturen/VAR en het management wanneer hij/zij dit nodig acht;
- Is de linking-pin tussen medische besturen en andere medisch managers;
- Draagt bij aan het ontwikkelen van een strategie rondom de AGO en is buiten de eigen AGO ambassadeur voor de ontwikkeling van aandoeningsgerichte organisatie (in de eigen instelling).

#### Functie-eisen

- Moderne, praktiserend medisch specialist die deel uitmaakt van het multidisciplinaire team rondom de zorg voor de patiënt;
- Kennis van de ontwikkelingen binnen de gezondheidszorg, met name op het gebied van waardegedreven zorg;

- Kennis van en inzicht in de structuur van de ziekenhuisorganisatie, bestuurlijke verhoudingen, beleids- en besluitvormingsprocessen;
- Feeling met en interesse voor financiën (DOT's, DBC's);
- Sterke communicatieve vaardigheden, zowel mondeling, schriftelijk als non-verbaal in verband met het voeren van in- en externe besprekingen en het doorvoeren van vergaande veranderingen;
- Sterke sociale vaardigheden, open houding, makkelijk en laagdrempelig benaderbaar;
- Passie voor kwaliteit en vernieuwing, ook buiten eigen werkgebied;
- Gevoel voor politieke relaties;
- In staat belangentegenstellingen te overbruggen en weet conflictsituaties bij het ontwikkelen en invoeren van strategisch beleid te beheersen en op te lossen;
- Weet intensieve en uiteenlopende in- en externe contacten en samenwerkingsverbanden aan te gaan en te onderhouden;
- Heeft bij voorkeur een afgeronde managementcursus in de gezondheidszorg.

Verder beschreef de werkgroep Onderwijs & Opleiden in hun advies [\[ref\]](#) affiniteit met de volgende onderwerpen als een pré:

- Affiniteit met data & IT, datavisualisatie en innovatie;
- Affiniteit met verander- en projectmanagement;
- Affiniteit met epidemiologie en statistiek.

### **Tijdsinzet en vergoeding**

Als medisch leider word je [x] uren per week vrijgesteld van direct patiëntgebonden werkzaamheden. Je bent dan volledig uitgepland om managementwerkzaamheden te verrichten. Er is compensatie beschikbaar voor deze dag.

**Bijlage 1: Werken in de waardegedreven zorg: de transitie naar waardegedreven zorg introduceert nieuwe functies en verandert bestaande functies**

