



Course Outline

Docenten:

Drs. Jan Nekkers

Drs. Ger Zwartendijk en Prof. dr. Willem Burggraaf

Prof. dr. Bob de Wit

Vincent de Schepper (MD MBA)

Prof. dr. Henry Robben

Prof. dr. Jeff Gaspersz

Pier Eringa

Prof. dr. Dennis Vink

Drs. ing. Sander Oude Luttikhuis

Dr. Bas Blekkingh

Dr. Jan Engelen

Dr. Edgar Karssing

Prof. dr. Miša Džoljić

Periode:

3 & 4 maart, 7 & 8 april, 19 & 20 mei, 16 juni 2021

Programmabegeleider:

Julia van Elten

j.vanelten@gmail.com

M: 06-20301383

Advanced Program Zorgmanagement

Bij het Advanced Program Zorgmanagement bieden wij u in een kort tijdsbestek kennis en kunde over diverse aspecten van moderne bedrijfskunde en bedrijfsvoering in de zorgsector.

Tijdens dit intensieve programma op Nyenrode gaat u aan de slag met de belangrijkste thema's binnen bedrijfsvoering toegepast op de zorg. De kerndoelstelling is leren verbinden en uitstijgen boven het eigen specialisme of de organisatie.

Na afloop van deze leergang, heeft u meer zicht op hoe uw organisatie ervoor staat op het gebied van bedrijfsvoering, u heeft meer inzicht in uw eigen ontwikkeling als (zorg)professional en u heeft een beter beeld van de veranderingen nu en in de toekomst in de sector als geheel.

Hieronder treft u een compacte beschrijving van de inhoud van ieder onderdeel uit de eerste module, met eventueel bijbehorende voorbereidingsmateriaal.

Documentatiepagina

Om het voor u zo overzichtelijk mogelijk te houden is er een documentatiepagina beschikbaar waar alle documenten, presentaties en informatie op staan die u nodig heeft. Ook wordt hier naslagwerk opgezet.

U kunt met een wachtwoord op de pagina inloggen, deze krijgt u per mail toegestuurd. Wanneer er iets nieuws op de pagina wordt gezet, krijgt u hierover een bericht via de mail.

Eigen vraagstuk

Een belangrijk onderdeel van het Advanced Program Zorgmanagement is het Eigen vraagstuk. Door dit onderdeel wordt u als het ware gedwongen om het maximale uit de leergang te halen. Uw vraagstuk kan over uw persoonlijke ontwikkeling gaan of over een ontwikkeling die in de sector of in uw organisatie speelt wat u wilt aanpakken.

Het doel hiervan is dat u zelf actief aan de slag gaat met de kennis en inzichten die u in de leergang opdoet en deze in uw praktijk eigen maakt. Hieronder treft u de kaders hiervoor aan.

Kaders

De praktische uitwerking van uw vraagstuk is vrij. Het kan bijv. een discussienotitie voor het MT zijn, een inspiratiedocument, een intern of extern artikel of een uitwerking van uw persoonlijke leerdoelen in een PowerPoint presentatie. Het gaat er om een vorm te kiezen die u gaat helpen om na de leergang er meteen mee aan de slag te kunnen en uw ontwikkeling verder vorm te geven. Zo heeft u zelf en uw organisatie het maximale profijt van de energie die u in deze leergang stopt.

In het Advanced Program Zorgmanagement worden verschillende onderwerpen behandeld. Voor de uitwerking van uw persoonlijk vraagstuk kunt u zelf die onderwerpen kiezen, die voor uw leerproces het meest belangrijk zijn.

Enkele voorbeelden zijn:

- * "Persoonlijke visie op ziekenhuiszorg; Een analyse van het DBC-systeem en hoe dit beter aan te laten sluiten op de praktijk."
- * "Nieuwe ideeën over oplossingen voor de arbeidsmarktkrapte"
- * "Beter stroomlijnen van patientengroepen"
- * "Blauwdruk voor opzet private Kliniek"
- * "Analyse en oplossing voor capaciteitsprobleem; "Wat te doen met Lang-liggers en frequente poli-bezoekers".

Wij vragen u voorafgaand aan de leergang alvast na te denken over het thema van uw persoonlijk vraagstuk. Zodat u vanaf de eerste dag alvast wat ideeën kunt delen met uw mededeelnemers. Gedurende de leergang werkt u aan het verder aanscherpen en uitwerken ervan. Mocht u hierover willen sparren, neemt u dan gerust contact op met Julia van Elten.

Presentatie

In de slotmodule presenteert u uw vraagstuk aan de Raad van Advies, bestaande uit alumni en ervaren mensen uit het werkveld. Dit gebeurt in carrouselvorm, zodat elke deelnemer genoeg tijd en ruimte heeft voor vragen, advies en feedback. Zo kunt u, ook na deze leergang, uw opgedane inzichten in de praktijk door blijven ontwikkelen.

Begeleiding

Gedurende de gehele leergang is Julia van Elten aanwezig als programmamanger. Mocht u met vragen zitten, neem dan contact met haar op via telefoon/whatsapp 06-2031382 of mail: j.vanelten@gmail.com

Dag 1- woensdag 3 maart 2021

09.00-09.20 uur **Julia van Elten - Introductie**

09.20-12.30 uur **Ontwikkeling in de zorgsector door Prof. Dr. Bob de Wit en Vincent de Schepper**

In deze inleiding worden de ontwikkelingen in de zorgsector besproken. Toenemende vergrijzing, afnemende middelen en voortdurende wijzigingen in wet- en regelgeving hebben tot gevolg dat de zorg onder steeds grotere druk komt te staan. Het zorgaanbod wordt in toenemende mate afgestemd op persoonlijke wensen van patiënten/consumenten en door internationalisering en technologie gedreven innovaties stijgen de aanbodmogelijkheden. Leer het maatschappelijk speelveld op macro- meso- en microniveau kennen in het licht van toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen.

13.30- 17.00 uur **Strategie & visie in de zorg door Prof. Dr. Bob de Wit**

Strategische vraagstukken verschillen in een aantal opzichten van de meeste andere vraagstukken. Zo vereist het ontwikkelen van een visie op de lange termijn niet alleen logica en gedegen analyses maar ook intuïtie en verbeelding. Strategische vraagstukken kenmerken zich als paradoxen, er zijn diverse strategische doelen die tegenstrijdig zijn en waartussen een balans moet worden gevonden. Om als leider de juiste strategische beslissingen te kunnen nemen is het nodig om op een hoger niveau het probleem te kunnen definiëren en vanuit verschillende en deels tegenstrijdige perspectieven te kunnen denken.

In dit interactieve college van Prof. dr. Prof. Dr. Bob de Wit wordt ingegaan op een aantal strategische paradoxen en zullen veel voorbeelden en cases worden besproken. U wordt uitgedaagd om strategisch denken te ontwikkelen.

Leerdoel: Om u anders naar bestaande vraagstukken en situaties te laten kijken, en nieuw strategisch gedrag te ontwikkelen. Op korte termijn zal u een verbeterd begrip tonen van (de aard en complexiteit van) strategische vraagstukken, op langere termijn zal effectiever strategisch gedrag merkbaar zijn.

Vorbereiding op dit college: (zie documentatiepagina)

- Artikel – ‘Een nieuwe geschiedenis van de toekomst’

19.00-21.00 uur **Kennismaking o.l.v. Julia van Elten**

Deze avond is bedoeld om elkaar beter te leren kennen. Wij vinden het belangrijk dat u een goed beeld krijgt van uw mededeelnemers om gedurende de leergang samen op te trekken en te leren van elkaars expertise.

Dag 2- donderdag 4 maart 2021

09.00-12.00 uur **Drs. Jan Nekkers – Scenarioplanning**

In een interactieve workshop scenarioplanning gaat u op gestructureerde wijze met elkaar in dialoog over de toekomst. Theorie en praktische voorbeelden van toepassing op scenarioplanning als managementinstrument in de zorg en daarbuiten worden afgewisseld met strategische discussie. Welke ontwikkelingen spelen nu en aan de horizon? Wat zijn impactrijke ontwikkelingen die we op ons af zien komen? Wat zijn mogelijke scenario's van morgen voor de zorgsector? Hoe kunnen deelnemende organisaties daar nu al op inspelen? Na deze workshop heeft u een verrijkt inzicht in toepassing van scenarioplanning. U kent een aantal scenario's voor de zorg van de toekomst om het strategisch gesprek voor de verdere modules te structureren.

Leerdoel: Na afloop van deze workshop kunt u zelfstandig, maar ook met collega's toekomstscenario's ontwikkelen die passen bij de eigen zorg-organisatie. U kunt de principes van scenario-ontwikkeling uitleggen en toepassen. En u begrijpt de mogelijkheden van het toepassen van toekomstscenario's.

Beschikbaar gestelde literatuur: Wijzer in de toekomst, Jan Nekkers, ISBN: 9789047012887 (dit boek ontvangt u tijdens de module).

13.00-17.00 uur **Drs. Ger Zwartendijk en Prof. dr. Willem Burggraaf – Ondernemerschap in de zorg**

In dit college wordt u geprikkeld even uit de zorgsector te stappen en de ondernemersbril op te zetten.

Opricht: Business idee

Doel: creëer een innovatief business idee

Beschrijving:

Met welk innovatief idee wil je ervoor zorgen dat je organisatie meer omzet en resultaat behaalt? We vragen je met ideeën te komen waarbij een (nieuw) product of dienst in de markt wordt geïntroduceerd. Dit product of deze dienst mag allerlei vormen hebben, maar een consultancy- of adviespraktijk is niet toegestaan. Voorts is een substantiële financiering verplicht, dient een substantieel en ambitieus doel te hebben en dienen na twee jaar minimaal drie mensen een dienstbetrekking te hebben.

Volgens Peter Drucker heb je veel ideeën nodig om te komen tot een goed idee. Dat geldt dus ook voor deze opdracht. Om te komen tot een goed idee welke je kan uitwerken tot een levensvatbare onderneming is het handig als je kan kiezen uit meerdere ideeën.

Huiswerkopdracht

Deadline: Voor maandag 14 september, 12.00 uur insturen naar zorgvisieacademy@bsl.nl

Inhoud:

Beschrijf je idee op maximaal 1 pagina (A4)

De volgende punten moeten hier in ieder geval in terugkomen:

- Naam van het idee/ kans in de markt
- Beschrijving product/dienst (focus)
- Waarom is dit een bedrijfskans? Hoe onderscheid je je van de concurrentie?

- Wie is de doelgroep en hoe ga je dit product/dienst vermarkten?
- Wat wordt het verdienmodel?
- Welke middelen heb je nodig om deze bedrijfskans van de grond te krijgen?
- Wat voor team heb je hiervoor nodig (kennis en vaardigheden)?
- Hoe past dit plan in jouw ambities?

Dag 4- woensdag 7 april 2021

09.00-12.00 uur Prof. dr. Henry Robben – Marketing in de zorg

Nederlandse zorginstellingen worden in toenemende mate geconfronteerd met de vraag hoe zij hun marketing – de onderlinge afstemming van vraag en aanbod - moeten vormgeven. In de zorg lijkt deze afstemming vanzelfsprekend, maar de realiteit laat zien dat vraag en aanbod elkaar toch niet altijd goed weten te vinden. Dit is dan nadelig voor zowel afnemer als aanbieder - en omdat zorg voor een belangrijk deel collectief wordt gefinancierd wellicht ook voor de maatschappij. Marketing speelt zich af op verschillende niveaus, variërend van strategisch tot operationeel. Strategische marketing gaat in op de positie van een aanbieder of aanbod ten opzichte van belangrijke ontwikkelingen en partijen in de omgeving; tactische marketing betreft de inzet van specifieke instrumenten als producten, diensten en communicatie en operationele marketing doet een uitspraak over de vormgeving van die instrumenten.

Tegen de achtergrond van marketing speelt de vraag in hoeverre zorg een markt is of zelfs een vrije markt waarin patiënten en cliënten zelf kunnen kiezen.

In dit interactieve college gaan we o.a. in op ontwikkelingen die het belang van marketing in de zorg bepalen, fundamentele vragen rond klantwaarde, de betekenis van begrippen als cliëntwensen, - behoeften, -tevredenheid en -loyaliteit en op vragen rond de effectiviteit en efficiëntie van marketingmaatregelen. Waar relevant wordt marketing in de zorg vergeleken met marketing in andere sectoren.

Leerdoelen: Het kunnen inschatten van het belang van marketing, het onderscheiden van uw zorginstelling van de concurrentie, het vergroten van de marketingeffectiviteit en het verantwoorden van uw instelling ten opzichte van belangrijke stakeholders.

Huiswerkopdracht voor dit college:

De titel van deze ochtend: 'Marketing in de zorg' suggereert dat er sprake is van een zorgmarkt. Maatschappelijk en politiek is hier nogal wat discussie over. Willen jullie daarom eens nadenken over de beantwoording van de volgende vragen. Dit vraagt 'denk-', geen 'doe-werk'. Er hoeft dus niets opgeschreven of ingestuurd te worden.

- 1. Is de zorg een markt?**
- 2. Heeft de zorg marketing nodig?**
- 3. Is er een zorggebied of -thema waar marketing zich met name op moet richten?**
- 4. Aan welke basisvoorwaarden moet marketing voldoen om effectief te zijn?**

Ik realiseer me dat een stellig 'nee' op een van de eerste drie vragen de latere vragen irrelevant maakt.

Hoe dan ook: ik kijk uit naar de kennismaking en jullie inbreng!

13.00 -17.00 uur Jan Engelen – Verandermanagement in de zorg

Verandermanagement in de zorg vraagt steeds meer een gedifferentieerde aanpak. Veranderingen binnen de eigen zorginstelling vereisen een andere invalshoek dan veranderingen waar ook externe partijen bij betrokken zijn. Steeds meer ontstaan veranderingen door soms complexe samenwerking tussen partijen. Partijen zitten daarbij soms gevangen in de spagaat tussen zelfbelang en collectief belang. Verandering ontstaat doordat partijen bijvoorbeeld leren kijken naar mogelijke gemeenschappelijke toegevoegde waarde, durven nadenken over nieuwe businessmodellen en weten hoe zij zich in die samenwerking moeten opstellen om succesvol te zijn. In dit onderdeel komt aan de orde welke benaderingswijzen passen bij welke omstandigheden. Basis daarbij is het (leren) typeren van de omstandigheden: wat is eigenlijk de veranderopgave? En daaraan gekoppeld: welk type benadering biedt dan de grootste kans op succes? En wat betekent dat voor de eigen rol en opstelling in een verandering.

19.00- 21.00 uur Praktijkcase leiderschap Pier Eringa, CEO Transdev Nederland, RvT CBR.

Dag 3- donderdag 8 april 2021

09.00-12.00 uur **Prof. dr. Dennis Vink – Financieel Management (deel 1)**

Als manager in de zorg moet u inzicht hebben in financiële factoren die voor de onderneming/instelling van belang zijn. Het gaat dan enerzijds om de traditionele begrippen, rentabiliteit, liquiditeit en solvabiliteit. Anderzijds zijn return on *invested capital* (ROIC) en cash flow denken steeds belangrijker voor zorginstellingen. Niet op de minste plaats omdat er vandaag de dag meerdere stakeholders aan tafel zitten, zoals banken en in toenemende mate investeerders. Welke factoren zijn in deze setting van invloed en hoe zijn ze bij te sturen?

Tijdens dit college wordt op een aantal factoren ingegaan die steeds belangrijker worden, zoals de beheersbaarheid van geldstromen het managen van werkkapitaal en het openhouden van de toegang tot de financiële markten. U krijgt tools en inzichten om te kunnen bijdragen aan financiële gerelateerde onderwerpen van belang voor uw organisatie.

Leerdoel: Lezen en interpreteren van financiële cijfers en sturen op (financiële) getallen.

Voorbereiding: U ontvangt van te voren het boek *Basisconcepten finance, van Dennis Vink* EAN: 9789090305738 en bijbehorende online test.

13.00-17.00 uur **Drs. ing. Sander Oude Luttikhuis – Financieel Management (Deel 2)**

Het tweede deel van de dag borduurt voort op de in de ochtend aangereikte achtergronden en tools bij financieel management. In de middag staan een aantal cases centraal. Hierbij wordt u in de gelegenheid gesteld geldstromen en belangrijke financiële ratio's te begrijpen, te analyseren en met elkaar te interpreteren. U krijgt tools en vergroot daarmee uw inzicht om te kunnen bijdrage aan financiële gerelateerde onderwerpen die van belang zijn voor uw organisatie.

Ter voorbereiding:

- *Inlezen op de begrippen (zie begrippenlijst op de documentatiepagina)*
- *Bekijk de filmpjes met uitleg over de financiële lens (zie documentatiepagina)*

Huiswerkopdracht:

Bekijk het meest recente jaarverslag/ rekening van uw organisatie, waaronder de resultatenrekening en balans, en geef een cijfer voor de financiële performance (1-10)

Dag 5- Woensdag 19 mei 2021

09.00-12.00 uur

Leiders vinden het vaak ingewikkeld om issues op het juiste abstractieniveau aan te pakken. Door een eenvoudige manier van 'mensen te ontleden' worden leiders effectiever in het aansturen van organisaties. De filosofie van Authentiek Leiderschap helpt daarbij, is praktisch en tegelijk diepgaand. Tevens is het handig als leiders hun eigen Ego's onder ogen durven zien, daarvan gebruik kunnen maken, waarbij ze hun Authentieke Leiderschapsmissie altijd leidend laten zijn. Het is de kern van geluk en succes voor zowel de leider als de organisatie. Verborgene blokkerende normen en doorgesloten Ego's remmen de ontwikkeling van ieder bedrijf. In deze sessie gaat u hiernaar op zoek.

Bas Blekkingh, oprichter en eigenaar van Authentiek Leiderschap

13.00-17.00 uur - Authentiek Leiderschap - Bas Blekkingh - deel 2

Elke deelnemer krijgt van tevoren een essent in de vorm van een vragenlijst toegestuurd, de zogenaamde 'ego scan', waar een persoonlijk leiderschapsprofiel uitkomt. Deze middag krijgt u hier toelichting op.

19.00-21.00 uur Intervisie Leiderschap - Bas Blekkingh en gecertificeerde intervisie coaches

Onder begeleiding van een coach is intervisie een zelfhulpmethode bedoeld om elkaar te helpen met een werk of privé gerelateerde kwestie. U gaat in kleine groepjes uiteen om op de vooraf ingevulde Ego scan te reflecteren.

Ter voorbereiding van authentiek leiderschap wordt u gevraagd een vragenlijst in te vullen, waaruit een persoonlijke EGO scan wordt gemaakt. Plan hiervoor minimaal 2 uur de tijd.

Dag 6- Donderdag 20 mei 2021

09.00-17.00 uur Morele dilemma's - Dr. Edgar Karssing en prof. dr. Misa Dzoljic

Ethiek wordt steeds belangrijker in het huidige zorglandschap. Daarom gaan we deze hele dag aan de slag met diverse casuïstiek onderleiding van dr. Edgar Karssing en prof. dr. Misa Dzoljic.

Tijdens dit onderdeel bespreken we morele dilemma's in de zorg. U krijgt handvatten voor een goede discussie over zorg en past deze toe op uw eigen dilemma's. De sprekers zorgen met hun expertise, voor een goede balans tussen theorie en praktijk in dit onderdeel.

Leerdoelen zijn dat u na deze dag:

bekend bent met een duidelijke definitie van ethiek en morele dilemma's;

weet waar en wanneer ethiek in het werk een rol speelt;

zich meer bewust bent van het belang van ethiek voor het eigen professioneel handelen;

bekend bent met handvatten voor het bespreken van morele dilemma's waarbij waarden, normen en verantwoordelijkheden conflicteren;

enthousiaster en zelfbewuster bent geworden om systematisch na te denken over morele dilemma's. .

Dag 7- woensdag 16 juni 2021

09.00-12.00 uur Prof. dr. Jeff Gaspersz - Innoveren in de zorg

Voor veel zorginstellingen is de uitdaging om voldoende tijd vrij te maken voor innovaties die hun voorbereiden op de toekomst. In deze sessie bespreken we met elkaar de kleine, weinig tijd vragende, acties die u op korte termijn kunt realiseren met een krachtige doorwerking op het innovatievermogen. Daarmee creëren we een innovatieve organisatie die “future-proof” is en die ook een aantrekkelijke werkgever zal zijn. U krijgt de belangrijkste innovatie inzichten, praktische tips en we sluiten af met een connected thinking die zal leiden tot ruim 100 kansen voor innoveren in uw organisatie. Die kansen en ideeën krijgt u na de sessie toegestuurd.

U leert:

- De belangrijkste (toepasbare) inzichten over (sociale) innovatie
- Kleine initiatieven en acties die leiden tot innovatiekansen.
- Connected Thinking: 100 innovatiekansen voor uw organisatie in 5 minuten

13.00-18.00 uur Presenteren van eigen vraagstuk

Informatie over de indeling van de middag volgt

Raad van Advies (onder voorbehoud van beschikbaarheid)

Pier Eringa, CEO Transdev Nederland, RvT CBR

Fenna Eefting, Bestuurder van Vogellanden Zwolle

Tineke van der Velde, manager revalidatie & behandeling IJsselheem

Björn Fermin, Commissaris, PZEM N.V

Christian Vader, Ziekenhuisapotheker/directeur Scheldezoom Farmacie

Erik Janson, directeur KNMP

Natska Jansen, alumni Advanced Program, Mevrouw Slimmer Werken (MSW)

Hanneke Henselmans, alumni Advanced Program, Neuroloog St. Antonius ziekenhuis

Berry Meesters, alumni Advanced Program, Chirurg Zuyderland Ziekenhuis