**AANLEIDING**

Tergooi levert en garandeert goed georganiseerde, betrouwbare medisch specialistische zorg. Het ziekenhuis heeft hiervoor eind 2018 de NIAZ-accreditatie behaald. Het gaat hierbij niet alleen over zorginhoudelijke kwaliteit maar ook over hoe de patiënt de zorg ervaart. Het is dan ook mooi om te zien dat patiënten Tergooi waarderen met een 8,3. Het ziekenhuis is financieel solide en ook de medewerkers werken met plezier. Medewerkers hebben een hoge waardering voor het ziekenhuis als werkplek en zien het als een goed leerbedrijf. Bij Tergooi zijn hiermee alle ingrediënten aanwezig om mensgerichte en kwalitatief hoogwaardige zorg te kunnen en blijven leveren. Tegelijkertijd is er altijd noodzaak en ruimte voor verbetering en vooruitgang.

De visie 2023 laat zien hoe Tergooi, met de bouw van het nieuwe ziekenhuis, de komende jaren ‘vooruit blijft zorgen’ en de zorg dichterbij de patiënt en zijn naasten gaat organiseren. Om het realiseren van deze strategische visie intern te ondersteunen, is ook een nieuw besturingsmodel ontwikkeld: ‘Besturing 2020’ met hierin een sleutelrol voor medisch (specialistisch) managers. Tergooi bevindt zich midden in dit proces van organisatievernieuwing met decentralisatie als uitgangspunt. De tijd is rijp om een volgende stap te zetten en het leiderschap en eigenaarschap in de organisatie breed te versterken, in het bijzonder van de (deels nieuwe) medisch (specialistisch) managers.

**VRAAGSTELLING**

Ontwikkel en begeleidt een leiderschapsprogramma voor de Medisch Specialistisch Managers en de Medisch Managers van Tergooi, op een wijze die de positie van deze medisch managers in de duale aansturing verstevigt en de samenwerking tussen medisch managers, managers en bestuurders bevordert. Maak hierbij gebruik van de ervaring die zijn opgedaan in leiderschapsprogramma voor de Medisch Specialistisch Managers (groep 1) van Tergooi die is gestart in augustus 2020.

Sluit hierbij optimaal aan bij de ambities van de organisatie alsmede de leerbehoeften, vraagstukken en uitdagingen van de deelnemers in hun dagelijkse praktijk. De aanwezige kennis van iedere deelnemer zal geïnventariseerd worden en als vertrekpunt dienen voor het ontwerp.

**RESULTAAT VAN HET PROGRAMMA**

Het resultaat van het programma is dat deelnemers:

1. de gemeenschappelijke ambities neergelegd in het Visiedocument 2023 van Tergooi: ‘Zorg moet dichterbij’ weten te vertalen in concrete opgaven voor henzelf, de RVE’s en CE’s in samenwerking met de service-eenheden;
2. kennis, inzicht en vaardigheden hebben verworven om, in samenwerking met elkaar en de Raad van Bestuur, sturing te geven aan deze opgaven;
3. elkaar beter hebben leren kennen, begrijpen, vertrouwen en van daaruit een gezamenlijk referentiekader hebben verworven rondom de drie strategische veranderdoelen én de vier kerncompetenties;
4. zelfinzicht en energie hebben gekregen om proactief hun rol op te pakken en in samenspel met elkaar (en interne én externe partners) te werken aan het waarmaken van de visie ‘Zorg moet dichterbij’.

**OPBOUW EN INHOUD VAN HET PROGRAMMA**

**Ontwerpfase: Ontwikkeling programma op maat**

De programmaleiding voert individuele intakegesprekken met deelnemers voorafgaand aan de start van het programma. Motivatie, ambities, achtergrond, kennis, opleidingen, ervaring en uitdagingen in de huidige functie komen daarbij aan bod, evenals verwachtingen ten aanzien van het programma en specifieke, persoonlijke leerbehoeften. In de intakegesprekken onderzoeken we in hoeverre de genoemde resultaten van het programma aansluiten bij de verwachtingen van de deelnemers. Daarbij wordt aandacht besteed aan het jaarplan van de RVE of CE, de strategische ontwikkelopgave opgave van Tergooi en de vakgroep. Ook is er aandacht voor de individuele veranderopgave waar zij voor staan in het licht van ‘’Zorg moet dichterbij’’ en de rol van medisch manager. Deze veranderopgave wordt in het programma door de deelnemers verder uitgewerkt.

De uitkomsten van de intakes, de visie van Tergooi en de ervaringen met het eerste leiderschapsprogramma voor de medisch managers van Tergooi zijn belangrijke input voor het vorm geven van het programma. Er wordt zo zicht verkregen op de leer- en samenwerkingsvragen en op ieders mogelijke bijdrage aan het programma.

Het ontwerpteam, bestaande uit Inge de Ruiter (intern projectleider), Yolande Witman en Maud Bik hebben het leiderschapsprogramma geconcretiseerd door thema’s per modules, sprekers en werkvorm vast te stellen. Het ingevulde leiderschapsprogramma is in Tergooi besproken met de stuurgroep leiderschapsontwikkeling. Deze stuurgroep bestaat uit A. Verdonkschot, voorzitter (lid van MSB en gynaecoloog), A. Langeveld, dermatoloog, J. Knol, voorzitter verpleegkundige raad, I. de Ruiter, adviseur leiderschapsontwikkeling, B, Brussaard, manager HR.

Daarnaast wordt voorafgaand aan de modules casuïstiek met de deelnemers zelf voorbereid, zodat de theorie zo goed mogelijk aansluit op dagelijkse praktijk van de deelnemers.

**Uitvoering programma**

Het programma bestaat uit een startbijeenkomst en 6 modules. De eerste en laatste module zijn ingericht als 24-uurssessie inclusief overnachting van 16:00 tot 16:00 uur. De overige vier modules beslaan ieder één dag van 8.30 tot 18.00 uur.

Tijdens een plenaire startbijeenkomst wordt de collectieve agenda bepaald, rekening houdend met de strategische opgaven voor het Tergooi, de managementopgaven van de deelnemers en de onderlinge samenwerkingsvragen. Aan het eind van die bijeenkomst heeft iedere deelnemer zicht op de collectieve agenda en de persoonlijke (en eventueel duale) ontwikkelagenda voor de komende jaren. Een vertegenwoordiging van het Bestuurlijk Overleg (Raad van Bestuur en Dagelijks Bestuur Medische Staf) nemen deel aan (een gedeelte van) deze startbijeenkomst. Ook bij de slotbijeenkomst zijn zij bij (een gedeelte) van het programma aanwezig.

Het programma is opgebouwd uit meerdere thematische modules, waarin telkens één thema centraal staat. Met deze thema’s sluit het programma aan bij de bij de strategische veranderdoelen van Tergooi:

* Waardevol voor de mens. Dit betekent zorgvuldige, zinvolle en passende zorg verlenen;
* Zorg op de Juiste Plek. Zorg verlenen, samen met onze zorgpartners, zo dicht mogelijk bij de patiënt;
* Met plezier aan het werk. Er is alle aandacht voor werkplezier, groei en professionaliteit.

Thema’s kunnen aldus strategisch van aard zijn, bijvoorbeeld gepaste en zinnige zorg in de brede maatschappelijke context of ketensamenwerking gaan, kwaliteitsinhoudelijk van aard zijn of veranderkundig. Naast inhoudelijke kennisoverdracht is telkens de vraag wat dit thema van de desbetreffende deelnemer aan leiderschap vraagt. Er is dan ook expliciet aandacht voor het vergroten van persoonlijke effectiviteit en van bewustzijn van de eigen persoonlijke ontwikkeling. Deelnemers worden uitgedaagd (zelf)reflectie te plegen. In intervisiesessies worden de in de module behandelde thema’s – en de vragen die zij oproepen – aan de hand van concrete, persoonlijke en in-house casuïstiek vertaald naar ieders persoonlijk handelen. Iedere module heeft een 1,5 uur durende intervisie waarbij in kleine groepen gereflecteerd wordt op praktijksituaties en dilemma’s bij het eigen handelen.

**Borging en evaluatie**

Aan het eind van de laatste plenaire module wordt de finale ‘oogst’ binnengehaald: welke stappen zijn gezet in de realisatie van de collectieve ontwikkelagenda, welke in de realisatie van de persoonlijke ambities van deelnemers? Tot welke gezamenlijke en persoonlijke inzichten zijn we gekomen, hoe kunnen de deelnemers dit in de praktijk van Tergooi borgen en wat is daar eventueel nog meer voor nodig?

**ACCREDITATIE**

Bij het aanvaarden van de opdracht zullen wij een aanvraag indienen bij het Accreditatie Bureau Algemene Nascholing (ABAN).

**UITVOERING DOOR ERASMUS CENTRUM VOOR ZORGBESTUUR**

Erasmus Centrum voor Zorgbestuur verzorgt postacademische opleidingsprogramma’s voor bestuurders, managers en professionals. Elk programma kent zijn eigen evenwicht tussen theoretische kennis, praktijkervaringen en reflectie. De doelgroep, doelstelling en persoonlijke leervragen van deelnemers bepalen mede de vorm en inhoud.

Voor de uitvoering van het programma voor Tergooi worden ervaren docenten ingezet die state of the art kennis op hun vakgebied combineren met uitgebreide ervaring in het veld van de gezondheidszorg. Trainers zijn ervaren in het werken met professionals en bekend met de gezondheidszorg. Uit oogpunt van kwaliteit en zorgvuldigheid bestaat de programmaleiding van het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur altijd uit twee personen. Maud Bik en Yolande Witman zijn de programmaleiders en aanpreekpunt voor zowel deelnemers als klankbordgroep. Zij zijn altijd aanwezig zijn bij bijeenkomsten en treden daarbij afwisselend op als moderator. Yolande Witman heeft voor één dagdeel ook een inhoudelijke rol. Zij begeleiden ook beiden de intervisie.

Maud Bik is zelfstandig organisatieadviseur. Haar werkende leven staat al sinds 1988 in het teken van de gezondheidszorg. Na het afronden haar studie Beleid Management Gezondheidszorg in 1992 heeft zij verschillende functies gehad in zorginstellingen in de cure en de care. In 2017 een eigen adviespraktijk begonnen en als associé verbonden aan de [Vreelandgroep](http://www.vreelandgroep.nl/).

De rode draad in haar loopbaan is het (bege)leiden van (complexe) veranderingstrajecten met bestuurders, management en professionals van start tot daadwerkelijk invoering. Trajecten gericht op verbeteren van kwaliteit van zorg (keten)samenwerking, patiënten logistiek en verbeteren van de efficiency. Haar aanpak is resultaatgericht, fact based en gestructureerd, gebaseerd op de lean filosofie waarbij de vraag van de klant altijd leidend is. Aandacht voor wat de verandering betekent voor de professional, het team en het management en wat zij nodig hebben om te kunnen veranderen is voor haar cruciaal.

Yolande, van origine huisarts, werkt 20 jaar als organisatieadviseur, coach en onderzoeker bij vraagstukken op het gebied van leiderschap, samenwerking en professionalisering in de gezondheidszorg. Zij is daarnaast toezichthouder bij een zorginstelling.

De aard van de opdrachten zijn verschillend, maar haar drijfveer is steeds hetzelfde: individuen en groepen te helpen in hun ontwikkeling, persoonlijk en professioneel; zodat dokters kwalitatief hoogwaardige en integere professionals blijven, en patiënten vertrouwen blijven stellen in artsen en de instellingen waarin zij werken.

Zij studeerde geneeskunde in Amsterdam (UvA) en werkte tijdens haar studie en naast haar huisartsenpraktijk als trainer/consulent op de afdeling Medische Psychologie van het AMC te Amsterdam. Na een postdoctorale opleiding tot adviseur) was zij gedurende tien jaar intern adviseur in het AMC. Zij combineerde haar advieswerk met onderzoek en promoveerde in 2008 op het proefschrift ‘De medicus maatgevend. Over leiderschap en habitus’. Hierin gaat zij vooral in op de ongeschreven regels en gezagsverhoudingen binnen medische groepen, met de consequenties voor leiderschap, opleiding en samenwerking.

Zij volgde verschillende opleidingen op het gebied van groepsdynamiek en coaching. Yolande is verbonden aan het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur, de Academie voor Medisch Specialisten (als coach en intervisiebegeleider), lid van de Nederlandse Vereniging van Medisch Onderwijs (NVMO) en de Orde van Organisatieadviseurs (Ooa).

**ALGEMENE VOORWAARDEN EN EIGENDOM**

Op al onze programma’s zijn de algemene voorwaarden van Erasmus Centrum voor Zorgbestuur van toepassing. U treft die aan op onze website: <https://www.erasmuscentrumzorgbestuur.nl/algemene-voorwaarden> . Materialen waarvan het eigendom bij Tergooi ligt en die door het Tergooi Ziekenhuis ter beschikking worden gesteld ten behoeve van dit leiderschapsprogramma, blijven het intellectueel eigendom van Tergooi. Ook het auteursrecht blijft voor deze materialen bij Tergooi liggen. Dit zijn algemene voorwaarden geldend voor al onze onderwijsprogramma’s. Deze voorwaarden zijn dus niet specifiek toegespitst op alleen het leiderschapsprogramma voor Tergooi.

**PRIVACY**

In het kader van de Europese privacywetgeving (AVG – algemene verordening gegevensbescherming), vraagt Erasmus Centrum voor Zorgbestuur aan iedere deelnemer expliciete toestemming om persoonsgegevens te verwerken, te gebruiken en op te slaan. De persoonsgegevens die wij verkrijgen, worden uitsluitend gebruikt ten behoeve van de deelnemersadministratie en communicatie voor het programma waaraan wordt deelgenomen. Erasmus Centrum voor Zorgbestuur gaat vertrouwelijk om met deze persoonsgegevens. Voorop staat dat wij ons in alle gevallen houden aan de eisen die de AVG stelt. De privacyverklaring van ons centrum is ook terug te vinden op onze website: