



# Masterclass: Geïntegreerd Management van Kwaliteit en Financiën van Patiëntenzorg

**Start: oktober 2014 te Zeist**

De vraagstukken binnen zorginstellingen zijn de afgelopen jaren van karakter veranderd. Door de introductie van marktwerking in 2006 zijn financiële en kwaliteitsvraagstukken steeds meer met elkaar verbonden. Leidinggevenden worden integraal verantwoordelijk. Daardoor werken ze intensiever samen met de control afdeling. Sinds het uitbreken van de financiële crisis in 2008, houdt de economische groei in de zorg geen gelijke tred meer met de groei van de zorgvraag. Schaarste vraagstukken dringen zich op evenals heroriëntatie op kernwaarden, door de economische nood afgedwongen samenwerking en prioriteitenstelling tussen diensten. Daardoor heen speelt de introductie van informatiesystemen die leiden tot andere bescherming van de privacy en telezorg. Door al deze ontwikkelingen te benoemen, raken we de kern van onze masterclass: het verbeteren van inzicht, begrip en competenties in management van kwaliteit van zorg, van kosten en van in- en uitgaande geldstromen. De Masterclass draait nu voor het negende jaar. In de voorafgaande jaren ontwikkelde de cursus zich tot een geheel waarin kennisoverdracht, training van vaardigheden, eigen inbreng van de deelnemers en discussie elkaar in evenwicht houden.

Aan deze negende versie van de masterclass hebben wij drie onderwerpen toegevoegd: 1. De nieuwe selectieve contractering door zorgverzekeraar; 2. De nieuwe positie van medisch specialisten, nu zij via het ziekenhuis betaald gaan worden uit één DBC. Verder kijken wij ten derde naar de grote decentralisaties van de AWBZ, de Wmo en de Wet Langdurige zorg.

Na het volgen van de masterclass bent u in staat om onderwerpen op het gebied van ondernemerschap, kwaliteit, prestaties en control meervoudig te benaderen. U kunt de juiste keuzes maken ten aanzien van relevante zorgthema's. U kunt op basis van een vergroot inzicht in ontwikkelingen in 'zorgland' bepalen welke acties nodig zijn in de eigen organisatie. U bent straks in staat om uw eigen organisatie te helpen om te gaan met de huidige ontwikkelingen en te anticiperen op toekomstige vraagstukken. U kunt een integraal jaarplan opstellen en weet hoe verantwoord kan worden bezuinigd met behoud/verbetering van kwaliteit en veiligheid.

Na het succesvol afronden van de masterclass ontvangt u een certificaat van het Universitair Medisch Centrum Utrecht. Tevens bestaat de mogelijkheid tot accreditatie bij diverse beroepsgroepen. Indien u dat wenst, wilt u dat dan ruim van tevoren doorgeven.



UMC Utrecht  
Julius centrum



## Programma

De masterclass vindt op donderdagdagen plaats van 15.00 tot 19.00 uur. De colleges worden verzorgd op de locatie Julius Academy in Zeist. De onderwerpen zijn als volgt:

### 1. **Ontwikkelingen zorg** (2 oktober 2014)

Het eerste deel van dit college staat in het teken van kennismaking en inventarisatie van de leerdoelen. Het inhoudelijke deel start met de trends in het beleid van de zorg, zoals de groei van de vergrijzing, het aantal chronisch zieken en het mondiger worden van de patiënt. Deze trends worden in een historisch en internationaal perspectief gezet ter versterking van een relativerende visie. Vervolgens komen de demografische en financiële trends aan de orde. Aparte aandacht krijgen drie actuele onderwerpen: 1. de selectieve contractering door zorgverzekeraars, 2. De drie decentralisaties binnen de langdurige zorg en de jeugdzorg en 3. De positie van medisch specialisten in ziekenhuizen die voortaan via het ziekenhuis moeten declareren.

**Docenten: Wim Schellekens, strategisch adviseur en oud hoofdinspecteur curatieve gezondheidszorg IGZ en Guus Schrijvers, oud-hoogleraar Public Health bij het UMC Utrecht en gezondheidseconoom**

### 2. **Strategiebepaling op instellingsniveau** (6 november 2014)

Op basis van de ontwikkelingen en de positie van de zorginstelling dient de strategie bepaald (danwel bijgesteld) te worden. Vervolgens ligt het bestaande productenpakket onder de loep. Hoe bepaal je die strategie en vertaal je die in korte termijn beslissingen? Wat gaat er veranderen in de positie van medisch specialisten? Deze vraag beantwoorden de docenten deze middag.

**Docent: Wim Schellekens**

**Gastdocent: Rob Dillmann, bestuursvoorzitter Isala Klinieken te Zwolle**

### 3. **Wetten, financiering en bekostiging** (4 december 2014)

De meeste wetten (zorgverzekeringswet, wet op de marktordening en financiële regelingen (DBC's, zorgzwaartepakketten) zijn een paar jaar oud. Nieuwe regelingen en decentralisaties (Wmo, AWBZ, keten DBC's) zijn aan de gang. Aan het einde van deze sessie hebben alle deelnemers een zelfde basisniveau aan kennis over wetten en regelgeving.

**Docent: Guus Schrijvers**

**Gastdocent: Henk van Vliet, voormalig raadsadviseur van de NZa en nu werkzaam als zelfstandig adviseur in de zorg**

### 4. **Governance, organisatievormen en managementparticipatie** (18 december 2014)

Cliënten bepalen meer en meer hoe de dienstverlening eruit ziet. De vorm van de instelling bepaalt in essentie hoe de instelling kwaliteit kan leveren en daarin ondernemend kan zijn. Hiermee raken we de dagelijkse aansturing en werkwijze van de organisatie in termen van taakopvatting en verantwoordelijkheden en de verdeling daarvan over Raad van Bestuur, Raad van Toezicht, professionals, ondernemingsraad en cliëntenraden.

**Docent: Guus Schrijvers**

**Gastdocent: Peter Smidt, senior adviseur over zorgbrede governance bij Deloitte**

### 5. **Zorgafspraken, verzekerde zorg, DBC's, ZZP's, costaccounting, prijsstelling**

(8 januari 2015)

De onderhandelingen over de prijs en kwaliteit van de producten worden meer en meer realiteit voor de zorginstellingen. In de aanloop hiertoe is de iteratieve verbinding tussen kostprijzen en prijsstelling relevant. De prijsstelling is immers niet de één op één doorvertaling van de kostprijs.

In dit proces ontstaan vragen als: hoe belangrijk is deze produkt-markt combinatie voor ons, wat is de kwaliteit van het product, wat is de verwachte prijsstelling van andere aanbieders en op welke wijze kunnen wij naar de gewenste prijs toewerken etc. Martien Bouwman geeft een kijkje in de keuken van Zorgverzekeraars Nederland: hoe gaat de selectieve contractering uitpakken?

**Docent: Wim Schellekens**

**Gastdocent: Wil van Erp, docent bedrijfseconomie aan de Hogeschool Utrecht**

**Gastdocent: gevraagd**

## **6. Prestatie indicatoren en verankering in P&C cyclus, kwaliteitsmanagement, VMS**

(29 januari 2015)

Bij het expliciteren van de verantwoordelijkheden worden de indicatoren bepaald waarop het zorgmanagement verantwoording aflegt aan de Raad van Bestuur. De keuze van deze indicatoren is zeer essentieel, aangezien hiermee keuzes worden gemaakt waarop wel en niet gedragsbeïnvloeding plaatsvindt.

**Docenten: Guus Schrijvers en Wim Schellekens**

## **7. Het afdelingsjaarplan (12 februari 2015)**

Het opstellen van een afdelingsjaarplan met daarin een begroting van inkomsten en uitgaven, van begrote scores op kwaliteitsindicatoren, van uit te voeren innovaties en SMART-geformuleerde verbeterdoelstellingen en in te voeren verbeteringen in de ondersteunende software. De docent schetst in het kort de relatie tussen diverse beleidsstukken. Daarna brengen de deelnemers aan de masterclass eigen visiedocumenten, beleidsnota's en jaarbegrotingen in en beantwoorden onder meer de vragen: Wat ging goed en wat kon beter?

**Docent: Guus Schrijvers**

**Gastdocenten: Marianne Acampo en Edwin Sinnema**

## **8. Leidinggeven aan professionals, Clinical Leadership (5 maart 2015)**

Artsen, verpleegkundigen en andere professionals hebben eigen verantwoordelijkheden en normen. Professionals aansturen als manager is geen sinecure. Een gezonde mate van zelfkennis is daarvoor nodig. Maar ook inzicht in (soorten) interactiepatronen en communicatieregels. Aan het einde van deze sessie heb je kennism gemaakt met theorie daarover en tools daarvoor, ben je een aantal tips rijker om "goed te overleven" en heb je hoopvolle ervaringen uitgewisseld.

**Docent: Wim Schellekens**

**Gastdocent: Jan Tromp, voormalig arts-psychotherapeut en bestuurder van GGz instelling Breburg, momenteel o.a. bestuursadviseur en toezichthouder**

## **9. Leidinggeven aan bezuinigingsoperaties (19 maart 2015)**

De financiële crisis van nu is niet nieuw. Er bestaan ervaringen uit de jaren dertig en de jaren tachtig van de vorige eeuw. Rond 1930 kwam de budgettering op als reactie op het scientific management van Taylor. Het motto werd: economische druk maakt alles vloeibaar.

Wetenschappers als Wildawsky en Hofstede ontwikkelden de kaasschaafmethoden. Maar is dat nu de beste vorm van bezuinigen? Moeten we niet meer zoeken naar het toepassen van de theorie van Köbblers-Ross die over stervensbegeleiding gaat. Hoe kunnen verbetering van kwaliteit en veiligheid helpen bij bezuinigingen? Kan de financiële druk ook juist helpen om kwaliteit en veiligheid te verbeteren? Dit is een nieuw thema in deze masterclass.

Wim Schellekens en Guus Schrijvers hebben theorieën verzameld over optimale bezuinigingsaanpak en de communicatie daarbij. Deelnemers brengen hun eigen ervaringen in en krijgen van de docenten tips en advies.

**Docenten: Guus Schrijvers en Wim Schellekens**

## **10. Verandermanagement** (2 april 2015)

Hoe krijg ik draagvlak voor een zorginnovatie bijvoorbeeld voor preventie op recept, taakherschikking, internetzorg of patiënteneducatie? Wat is het nut van een projectleider? Wat versnelt en vertraagt een implementatietraject? Na deze sessie heb je een betere theoretische fundering voor verandermanagement, heb je je handelingsrepertoire vergroot, ervaringen uitgewisseld en wil je verder met innovaties ondanks de vele beren die je op je weg gaat tegenkomen.

**Docenten: Guus Schrijvers en Henk van der Steeg**

## **11. Onderhandelen** (16 april 2015)

Als manager onderhandel je eigenlijk continue en met iedereen: met je professionals, je collega's, de Raad van Bestuur, de zorgverzekeraar en de gemeente. Ook hierbij spelen de lessen uit sessie 8 een rol. Maar wat is onderhandelen precies? Ken en beheers je hierbij de nuttige principes van de Harvard Negotiation Rules? En kun je dat goed: hard zijn op de inhoud en zacht op de persoon? Hier gaan we mee oefenen. Aan het eind van deze sessie vind je onderhandelen voortaan een leuk(er) spel, respecteer je nog meer de relatie met je tegenpartij, streef je naar win-win en houd je ook het volksgezondheidsbelang voor ogen.

**Docenten: Wim Schellekens en Jan Tromp**

## **12. Businesscase maken** (21 mei 2015)

Je wilt een nieuwe activiteit op de markt zetten. Wat verandert er dan aan in- en uitgaande geldstromen op korte termijn (met aanloopverliezen) en op de lange termijn (in een steady state). Hoe maak je risico's van een financiële flop en reputatieschade zichtbaar? En hoe gaat dit allemaal als een nieuwe activiteit een bestaand product wegdrukt ofwel substitueert? Aan het einde van deze sessie kun je een businesscase maken die op al deze vragen antwoord geeft en weet je de waarde ervan te relativeren. Want zekerheid over de toekomst bieden is moeilijk, zelfs bij gebruik van een businesscase.

**Docent: Guus Schrijvers**

**Gastdocent: Michiel van Well, consultant bij Vital Innovators, dat gelinkt is aan Vita Valley**

## **13. Persoonlijke effectiviteit** (4 juni 2015)

Joep Schrijvers gaat vooral in op de donkere, politieke kant van organisaties en leiding geven. Hoe blijf je dan effectief? Is er nog ruimte voor de moraal? Mede gebaseerd op zijn boek Hoe word ik een rat?

**Docent: Guus Schrijvers**

**Gastdocent: Joep Schrijvers, onderzoeker en schrijver op het gebied van leiderschap. Bekend van de internationale bestseller Hoe word ik een rat? [www.joepschrijvers.nl](http://www.joepschrijvers.nl)**

## **14. Eindopdracht** (18 juni 2015)

Elke deelnemer maakt een eindopdracht die bestaat uit een powerpoint presentatie over een eigen casus. De eindopdracht heeft nauwe verwantschap met de vaardigheidscomponenten van de colleges.

**Docenten: Guus Schrijvers, Wim Schellekens, Marianne Acampo en docent gevraagd**

## **Werkvorm**

In het eerste college krijgt de kennismaking en het neerzetten van de rode draad binnen de colleges ruime aandacht. Deze rode draad zal bewaakt worden door de coördinatoren van de masterclass. Zij dragen zorg voor een goede aansluiting tussen de lessen en de daarin behandelde theorieën.

Ieder college kent als vaste start een actuele casus die deelnemers in kleine groepen van soms twee personen in een half uur oplossen. Deze casus is bedoeld om de bestaande kennis over het thema van de middag te mobiliseren. De casussen zijn afkomstig uit de actualiteit van massamedia en vakpers of uit de adviespraktijk van Wim Schellekens, Guus Schrijvers of gastdocent. Deelnemers kunnen voorstellen doen om zelf een casus in te brengen,

De masterclass wordt afgesloten met een eindopdracht in de vorm van een bestaand probleem uit de eigen praktijk dat moet worden geanalyseerd en gepresenteerd. In deze eindopdracht is het eigen handelen in het betreffende vraagstuk een belangrijk onderdeel.

### **Aanwezigheidsplicht**

Deelnemers volgen minimaal twaalf van de veertien bijeenkomsten en houden ten minste twee presentaties (één tijdens een van de middagen en één eindopdracht). Wie hieraan voldoet, ontvangt een certificaat van deelname.

### **Docenten**

De docenten hebben allen ruime ervaring en kennis opgedaan binnen de zorg. Zowel op het gebied van recente ontwikkelingen binnen de zorg als ook op het gebied van management control. De insteek die de docenten kiezen zal zoveel mogelijk een praktische zijn waarbij de noodzakelijke theoretische achtergrond natuurlijk niet uit het oog zal worden verloren. De meeste van genoemde docenten traden ook op in de jaargang 2013-2014 en zijn inmiddels uitgenodigd voor deze editie.

### **Lesmateriaal**

Ter ondersteuning van de opleiding zal de volgende informatie ter beschikking van de deelnemers worden gesteld:

- inhoudelijk kader (zoals inhoud colleges: presentaties, te behandelen literatuur e.d.);
- achtergrond informatie (zoals artikelen);
- informatie over de locatie waar de opleiding wordt gegeven;
- informatie over de docenten en aanspreekpunten;
- data en tijdstippen (kalender);
- informatie over het Universitair Medisch Centrum Utrecht;
- het boek van Guus Schrijvers: Zorginnovatie volgens het Cappuccino model.

Deelnemers ontvangen vooraf ter lezing enige achtergrondliteratuur. Deze wordt niet op het college behandeld, tenzij dat nadrukkelijk vooraf is aangegeven.

### **Aanmelding & inschrijving**

Indien u zich wilt inschrijven voor deelname aan de masterclass dan kan dat door middel van het opsturen dan wel faxen van bijgevoegd inschrijfformulier. Uw inschrijving dient bij voorkeur voor *eind juli 2014* bij ons binnen te zijn. Na ontvangst van uw inschrijving zullen wij uw deelname binnen twee weken bevestigen. De kosten per deelnemer zullen € 3.500,-- bedragen.

Tot **vier weken** voor aanvang van de masterclass is het mogelijk kosteloos te annuleren. Dit dient u schriftelijk te doen. Bij annulering binnen twee weken voor aanvang van de opleiding bent u het volledige bedrag aan inschrijfgeld verschuldigd.

Indien u nog vragen heeft die een mogelijke inschrijving in de weg staan dan zijn wij graag bereid daarover met u van gedachten te wisselen. Daarvoor kunt u contact opnemen met de organisatie:

Julius Academy, UMC Utrecht, Julius centrum  
Petra Schimmel, Coördinator Nascholing  
Telefoon: 088-75 69256  
E-mail: [p.j.schimmel@umcutrecht.nl](mailto:p.j.schimmel@umcutrecht.nl)



UMC Utrecht  
Julius centrum

**Inschrijfformulier Masterclass  
"Geïntegreerd Management van Kwaliteit en Financiën van Patiëntenzorg" 2014-2015**

**Gegevens deelnemer:**

Naam:

Functie:

E-mail:

**Bedrijfsgegevens:**

Naam:

Adres:

Postcode:

Plaats:

Telefoon:

Ondergetekende meldt zich hierbij aan voor deelname aan de masterclass en verplicht zich tot betaling van het verschuldigde bedrag van € 3.500,-- voor 1 september 2014 (u ontvangt een factuur op bovengenoemd adres).

Datum en plaats:.....

Handtekening:.....

U kunt het inschrijfformulier opsturen of faxen aan onderstaand adres:

Julius Academy, UMC Utrecht, Julius centrum  
Petra Schimmel, coördinator nascholing  
Broederplein 39-43  
3703 CD Zeist  
088-7569256  
Of gescand per e-mail: [p.j.schimmel@umcutrecht.nl](mailto:p.j.schimmel@umcutrecht.nl)

Tot **vier weken** voor aanvang van de masterclass is het mogelijk kosteloos te annuleren. Dit dient u schriftelijk te doen. Bij annulering binnen vier weken voor aanvang van de opleiding bent u het volledige bedrag aan inschrijfgeld verschuldigd.



UMC Utrecht  
**Julius centrum**