



Federatie  
**Medisch  
Specialisten**

# TOKIO Optimum Traject

## en profiel procesbegeleider



**COLOFON**

Dit rapport is een uitgave van de Federatie Medisch Specialisten.  
Het document is te downloaden via [www.medischevervolgopleidingen.nl](http://www.medischevervolgopleidingen.nl)

**Vragen**

Heeft u vragen of opmerkingen over dit document? Meld u deze dan via [opleiding@demedischspecialist.nl](mailto:opleiding@demedischspecialist.nl).

**Redactie en vormgeving**

Federatie Medisch Specialisten

**Fotografie**

Sebastiaan Ter Burg

**Copyright**

© Federatie Medisch Specialisten, Mei 2017

Alle opgenomen informatie is eigendom van de Federatie.  
Overnemen van inhoud, geheel of gedeeltelijk is toegestaan mits met bronvermelding.

**Vrijwaring**

De Federatie heeft de grootst mogelijk zorg besteed aan de samenstelling van dit document. Desondanks accepteert de Federatie geen aansprakelijkheid voor eventuele onjuistheden in de informatie, noch voor schade, overlast of ongemak dan wel andersoortige gevolgen die voortvloeien uit of samenhangen met het gebruik van de informatie.

Ieder ziekenhuis en daarbinnen iedere Raad van Bestuur, VMS of MSB en iedere vakgroep, staat voor de uitdaging om een optimale formatieve bezetting van afdelingen te realiseren. Optimaal betekent hier: een goede kwaliteit van zorg neerzetten met een kosteneffectieve inzet van 'taakbekwame' zorgverleners.

Sleutelwoord hierbij is taakbekwaam; om kwalitatief goede zorg te leveren moeten de werkzaamheden belegd worden bij de functionaris die die taak kwalitatief goed en kosteneffectief kan uitvoeren.

Het TOKIO Optimum Traject is een methode om tot zo'n optimale formatie te komen op vakgroepsniveau, unit- of ziekenhuisniveau, of zelfs regionaal niveau.

Het TOKIO Optimum Traject en Model zijn ontwikkeld vanuit het project Individualisering Opleidingsduur (RIO) van de Federatie Medisch Specialisten. Dit project ondersteunt opleiders en aios in de medisch specialistische vervolgopleidingen bij het vormgeven van individuele opleidingstrajecten. Tegelijk met de individualisering van de opleiding worden er minder aios opgeleid. Om ook met minder aios op de werkvloer ruimte te houden voor individuele keuzes door aios, heeft project RIO zich ook op ondersteuning bij het inrichten van een optimale formatie gericht.

# TOKIO Optimum Traject en Model

Het TOKIO Optimum Model van de Federatie Medisch Specialisten is een online rekenmodel waarmee de kosten per 4 weken van een formatieve samenstelling van een medisch team kunnen worden doorgerekend.

Een vakgroep, unit of ziekenhuis kan scenario's voor een formatie samenstellen uit verschillende combinaties van in te zetten functionarissen: medisch specialisten, aios, anios, SEH-artsen, ziekenhuisartsen, physician assistants, verpleegkundig specialisten en anderen naar keuze. Deze scenario's kunnen in relatie tot de gestelde kwaliteitseisen voor zorg gescoord, doorgerekend en vergeleken worden. Vervolgens kan een onderbouwde keuze gemaakt worden voor de formatiesamenstelling op korte, direct realiseerbare, en op langere termijn. Lange termijn-scenario's kunnen worden ingezet als er vakgroepsoverstijgende afspraken over inzet, opleiding en kosten van functionarissen zijn gemaakt tussen vakgroepen, Vereniging Medisch Specialist (VMS), Medisch Specialistisch Bedrijf (MSB) en Raad van Bestuur. Die afspraken kunnen met de uitkomsten van het TOKIO Optimum Model worden onderbouwd.

## Inbedding in traject

Het TOKIO Optimum Model is onderdeel van een breder traject. Het invullen, doorrekenen en kiezen van formatie-scenario's in het model gebeurt in stap 10 van de 11 omschreven stappen in een TOKIO Optimum Traject. Het model kan namelijk pas worden ingevuld als de relevante uitgangspunten zijn opgehaald bij en vastgesteld door de bij de medische zorg betrokken artsen. Daartoe wordt eerst de 'eenheid van zorg' bepaald waarop het model wordt toegepast: een vakgroep, combinatie van vakgroepen, unit, ziekenhuis of regio.

In combinatie met informatie rond de inzetbaarheid en kosten van de mogelijk in te zetten functionarissen, kunnen in drie fasen de 11 stappen doorlopen worden:

- Bepalen van de kenmerken van kwalitatief goede zorg van de eenheid in 'ontwerpeisen' en 'activiteiten'. De huidige formatie wordt aan die kenmerken getoetst.
- Het uitputtend ontwikkelen en toetsen van scenario's voor formatie.
- Het vergelijken en kiezen van een optimaal scenario op gebied van kwaliteit en kosten, waar nodig op korte en/of lange termijn.

Na een TOKIO Optimum Traject volgt altijd een proces van afstemming en onderhandeling met de RvB, VMS of MSB van een ziekenhuis over de verdeling van de kosten voor formatie en investering in opleiding.

# Procesbegeleiding

Om een TOKIO Traject te doorlopen is deskundige procesbegeleiding noodzakelijk. Complexe discussies moeten binnen afzienbare termijn tot conclusies geleid worden, zowel binnen een vakgroep, als tussen vakgroepen. Soms leidt een TOKIO Traject tot een herinrichting van de formatie die binnen de kaders van de eigen vakgroep te realiseren is. Vaak zal dat niet het geval zijn, omdat doelmatige formatie-oplossingen de enkele vakgroep overstijgen. Die scenario's vergen verdere afspraken tussen gremia in het ziekenhuis en kosten daardoor meer tijd om te realiseren. Het is daarom aan te raden om de opdracht tot het doorlopen van een TOKIO Traject te laten afgeven door de gremia die overstijgende oplossingen kunnen realiseren: het vakgroepsbestuur, de VMS of het MSB en de RvB gezamenlijk.

Met het verstrekken van deze opdracht is het tevens aan te raden een procesbegeleider aan te stellen. Deze procesbegeleider is verantwoordelijk voor het organiseren van het proces en het betrekken van de juiste mensen bij het doorlopen van de stappen. De procesbegeleider verzamelt de benodigde bedrijfskundige informatie om het TOKIO Optimum Model mee te vullen, of besteedt dat uit bij functionarissen in het ziekenhuis. De procesbegeleider levert de doorgerkende scenario's op aan de eenheid en bereidt een keuze voor.

## Aanstelling

Een TOKIO Traject heeft een doorlooptijd van ongeveer 4 maanden. Die tijd is uiteraard afhankelijk van de omvang van de gekozen eenheid, de urgentie die binnen die eenheid gevoeld wordt om de formatie te herzien, het draagvlak van de opdracht om een TOKIO Traject te doorlopen, en de ruimte in de agenda's voor het beleggen van bijeenkomsten en afspraken met de medische staf. De benodigde inzet van de procesbegeleider wordt op 0,2 fte gesteld.

## Profiel

De procesbegeleider moet in staat zijn om samen met medisch specialisten de huidige taakverdeling aan de kaak te stellen en draagvlak te creëren voor oplossingen buiten de gebaande paden. Kennis van de organisatie van medische zorg in een ziekenhuis, samenwerkingsrelaties en domeindiscussies is daarbij noodzakelijk. Interesse in bedrijfskunde en management eveneens.

Medisch specialisten kunnen deze rol zelf vervullen, maar het is in een TOKIO Traject belangrijker dat de specialisten als expert betrokken zijn in de definitie van ontwerpeisen en werkzaamheden.

Voor de rol van procesbegeleider komen meer functionarissen in aanmerking, zoals projectleiders van het stafbureau of de academie/het leerhuis van het ziekenhuis, of managers bedrijfsvoering van vakgroepen of MSB's met een brede oriëntatie. Ook kan gedacht worden aan anios of aios die zich willen profileren op het gebied van management, beleid en bestuur.

## Aios als procesbegeleider

Aios hebben in de laatste fase van hun opleiding ruimte om zich te profileren. Aios met affiniteit voor bedrijfskundige vraagstukken kunnen dat doen in de richting van beleid, management en bestuur. Als procesbegeleider kunnen zij zich in die competentie bekwamen, en in de rol van medisch leider.

Om de inzet van aios hierbij te ondersteunen is in dit document een profiel opgenomen aan de hand van de CanMEDs-competenties, zoals die in de opleidingsplannen van de medische vervolgoopleidingen staan. Aan de hand van het opleidingsplan van de betreffende opleiding, met behulp van bijgevoegd profiel, kan de opleider de aios beoordelen. Als de inzet van 0,2 fte voor 4 maanden de profielruimte in de opleiding overschrijdt, kan worden overwogen de aios buiten de opleidingstijd op projectbasis aan te stellen. Opdrachtgever daarvoor kunnen de opdrachtgevers voor het TOKIO Traject zijn, i.c. RvB of MSB.

# Profielschets procesbegeleider

## AANSTELLING TOKIO OPTIMUM TRAJECT

**Opdrachtgever:** vakgroep, VMS, MSB of RvB, of deze gremia in gezamenlijkheid  
**Doorlooptijd:** 4 maanden  
**Aanstelling:** 0,2 fte

### EISEN:

- Functioneert als projectleider van het staffureau of de academie/het leerhuis van het ziekenhuis, manager bedrijfsvoering van een vakgroep, unit of MSB's met een brede oriëntatie
- Of: is aios met ambitie zich te profileren op het gebied van management, beleid en bestuur

### TAAKOMSCHRIJVING:

- Licht doel en aanpak TOKIO Optimum Traject en Model toe in de organisatie
- Bakent de eenheid af in samenspraak met opdrachtgever
- Organiseert bijeenkomsten en gesprekken met specialisten en andere betrokkenen bij de inrichting van zorg en formatie
- Bespreekt en beschrijft ontwerpeisen en activiteiten voor de zorg van betreffende eenheid
- Verzamelt informatie over de inzetbaarheid en kosten van de inzet van functionarissen
- Stelt scenario's samen voor de formatie op basis van variaties in inzet van functionarissen
- Laat scenario's beoordelen op dekking van vastgestelde ontwerpeisen en activiteiten
- Voert gegevens en scenario's in in het TOKIO Optimum Model
- Organiseert besluitvormingsproces voor het kiezen van scenario's
- Levert beschrijving en businesscase op voor gekozen scenario met adviezen voor implementatie

### COMPETENTIES:

**Medisch handelen:** niet van toepassing voor deze rol

#### Communicatie:

- vraagt door
- stelt moeilijke onderwerpen waar nodig adequaat aan de orde
- motiveert tot out of the box denken

#### Samenwerking:

- creëert draagvlak voor besluitvorming
- nodigt uit tot actief meedenken
- dwingt zo nodig besluitvorming af

**Kennis en wetenschap:**

- benut bedrijfskundige inzichten over capaciteit, formatie en kostencalculatie
- verwerkt feedback zichtbaar voor samenwerkingspartners

**Maatschappelijk handelen:**

- is zich bewust van de noodzaak tot kosteneffectiviteit in zorg en opleiding
- kan landelijke en lokale kwaliteitseisen vertalen naar de werkvloer

**Organisatie:**

- overziet consequenties van taakherschikking voor de organisatie van zorg
- benut kennis over de organisatiecultuur om volgende acties te bepalen
- houdt vast aan het stappenplan

**Professionaliteit:**

- toont leiderschap op kritieke momenten
- reflecteert op eigen aanpak en vertaalt dit naar aangepaste
- durft terug te komen op eerdere besluiten en informeert betrokkenen daarover

## Ondersteuning en informatie

Het TOKIO Optimum Traject en het TOKIO Optimum Model zijn ontwikkeld in het kader van het project Individualisering Opleidingsduur (RIO) van de Federatie Medisch Specialisten.

Gedurende de looptijd van project RIO stellen we het TOKIO Optimum Model kostenvrij beschikbaar. We hopen daarmee via een duurzame inrichting van de formatie op afdelingen en in instellingen bij te dragen aan voldoende ruimte voor individueel opleiden op de werkvloer voor iedere aios.

Vanuit project RIO organiseren we masterclasses over 'Bedrijfsvoering met minder aios'. In 2017 willen we ook de procesbegeleiders van TOKIO Trajecten in de ziekenhuizen ondersteunen met advies op afstand en bijeenkomsten. Data voor deze bijeenkomsten worden gepland zodra er voldoende procesbegeleiders actief zijn. Daarnaast adviseren we procesbegeleiders op afstand bij het invullen en gebruiken van het TOKIO Optimum Model.

Als uw ziekenhuis gebruik wil maken van het TOKIO Optimum Model, dan kun u contact opnemen met dhr. R. (Ramon) van den Berg, projectleider Individualisering Opleidingsduur ([r.vandenberg@demedischspecialist.nl](mailto:r.vandenberg@demedischspecialist.nl) en 06-53845237).

Op de website [medischevervolgopleidingen.nl](http://medischevervolgopleidingen.nl) is een filmpje te bekijken dat de diverse functies van het TOKIO Optimum Model laat zien.



Federatie  
**Medisch  
Specialisten**

**Federatie Medisch Specialisten**

Domus Medica . Mercatorlaan 1200 . 3528 BL Utrecht . Postbus 20057 . 3502 LB Utrecht  
Telefoon (088) 505 34 34 . [www.demedischspecialist.nl](http://www.demedischspecialist.nl) / [www.medischevervolgopleidingen.nl](http://www.medischevervolgopleidingen.nl)