

Strategisch Plan Samen vooruit naar 2022

Groene Hart Ziekenhuis 
Open voor iedereen



Slagvaardige
organisatie

Financieel
gezond

Ziekenhuis van
en voor de regio

Kwaliteit & Veiligheid
in de haarvaten

Strategisch Plan Samen vooruit naar 2022

Goedgekeurd door Raad van Toezicht: 3 juli 2018

Vastgesteld door Raad van Bestuur/Co-bestuur: 8 augustus 2018

Opnieuw vastgesteld door Raad van Bestuur ivm verlenging looptijd: 31 juli 2019

Inleiding: het veranderend zorglandschap

Het zorglandschap en de samenleving zijn volop in beweging. De behoeften van patiënten veranderen. De bevolking vergrijst - in Midden-Holland nog sneller dan in de rest van Nederland - en het aantal mensen met (meerdere) chronische ziekten stijgt. Het verdwijnen van o.a. acute- en geboortezorg in Woerden zal leiden tot een toename van de zorgvraag uit het oostelijk deel van ons adherentiegebied. Door innovatie en technologische ontwikkelingen komen er meer diagnostische en behandelmogelijkheden. Hierdoor wordt het aanbieden van juiste en gepaste zorg complexer en meer multidisciplinair. Het hoofdlijnenakkoord voor de specialistische zorg laat zien dat de (financiële) middelen van het GHZ niet evenredig zullen toenemen en het aantrekken van voldoende en goed personeel is in de krappe arbeidsmarkt een uitdaging. Er wordt 'meer voor minder' gevraagd: het GHZ zal de komende tijd zijn zorg nog slimmer moeten organiseren om te kunnen voorzien in de veranderende zorgvraag.

Kortom, het GHZ staat voor uitdagingen, maar er zijn ook volop kansen. De omvang en schaal van het GHZ lenen zich bij uitstek om de functie van regionaal ziekenhuis goed in te vullen, met aandacht voor een persoonlijke benadering van de patiënt. Daarnaast vormen de geografische ligging en zelfstandige positie van het GHZ een stevige basis voor continuïteit. Als netwerkziekenhuis heeft het GHZ een goede relatie met zijn partners in de regio. Zij staan er positief tegenover wanneer het GHZ het initiatief neemt bij het organiseren van de zorg in de regio. De regio kent bovendien een goed georganiseerd Transmuraal Netwerk, één huisartsenorganisatie en één dominante verzekeraar, wat samenwerking en de totstandkoming van geïntegreerde zorg kan faciliteren. Tenslotte bieden de ontwikkelingen op het gebied van e-health en digitalisering kansen voor het organiseren van zorg dicht bij de patiënt, onder andere door zelfzorg en -diagnostiek.

Strategisch Plan

Het GHZ zal samen met zijn partners brede, kwalitatief hoogwaardige gezondheidszorg voor de inwoners van Midden-Holland in de toekomst zeker stellen. Dit vereist een slagvaardige organisatie die adequaat inspeelt op de voorliggende uitdagingen.

In het vorige Strategisch Plan, 2015-2018, lag de nadruk op het opnieuw positioneren van het GHZ nadat de A12 Coöperatie niet tot stand was gekomen en het op orde krijgen van de financiële huishouding. Hierin zijn de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet. Dit stelt het GHZ in staat om in het Strategisch Plan 2018-2022 vooruit te kijken en de komende periode te gebruiken om de keuzes te maken die nodig zijn om onze zorg aan te passen aan de veranderende zorgvraag.

Inhoudelijk is de koers van het Strategisch Plan 2018-2022 een continuering van de koers zoals ingezet in het vorige plan. Deze koers is toegespitst op vier strategische pijlers die moeten worden gerealiseerd binnen ons strategisch kader dat bestaat uit vier randvoorwaarden. Deze pijlers en randvoorwaarden worden beschreven in dit document.

Vier strategische pijlers:

- Mensgerichte zorg
- Brede zorg met een +
- Netwerkziekenhuis
- Bevlogen medewerker

Strategisch kader:

- Slagvaardige organisatie
- Kwaliteit & Veiligheid in de haarvaten
- Ziekenhuis van en voor de regio
- Financieel gezond

De ambities uit het plan zijn vertaald in concrete strategische doelstellingen. Het GHZ stelt een communicatieplan op ten aanzien van zijn strategie en maakt voldoende capaciteit/middelen vrij om de strategische doelen te realiseren. Het Strategisch Plan vormt de basis voor andere ziekenhuisbrede plannen, o.a. op het gebied van huisvesting, ICT en verkoop en de doorvertaling daarvan in het meerjaren financieel plan (MFP). Het MFP vormt het financieel kader waarbinnen de ambities van het Strategisch Plan en de onderliggende doelstellingen gerealiseerd worden. De implementatie van het Strategisch Plan wordt op jaarbasis geëvalueerd.

Missie en visie

“Het Groene Hart Ziekenhuis. Open voor iedereen.”

Missie

Het GHZ is hét ziekenhuis van en voor de inwoners en zorgprofessionals van Midden-Holland. Het GHZ biedt een breed, hoogwaardig en op maat toegesneden zorg- en dienstenpakket in de veilige setting van het ziekenhuis. Onze zorg richt zich op de zieke én op de ziekte. Samen met de patiënt streeft het GHZ naar het realiseren van optimale gezondheidswinst. Het GHZ levert een belangrijke bijdrage aan kennisontwikkeling en het bevorderen van samenwerking in de regio op het gebied van zorg en vervult een belangrijke rol als regionale werkgever.

Visie

Met de patiënt als partner kiest het GHZ voor mensgerichte patiëntenzorg, toegesneden op de behoeften en wensen van het individu. Het GHZ heeft aandacht voor de patiënt als geheel en zijn/haar omgeving en werkt daarom nauw samen met onze partners in de keten bij het bieden van geïntegreerde zorg.

Het GHZ is en blijft dé ingang voor medisch specialistische zorg voor de mensen in Midden-Holland. Als zelfstandig ziekenhuis biedt het GHZ vrijwel alle diagnostiek en brede medisch-specialistische basiszorg. Op een aantal specifieke gebieden vervult het GHZ een topklinische, supraregionale rol. Voor hoog-complexe zorg en zeldzame aandoeningen werkt het GHZ samen met andere ziekenhuizen.

Als opleidingsziekenhuis speelt het GHZ een belangrijke rol in het opleiden van zorgprofessionals. Het GHZ vervult de rol van consultatie- en expertisepлатform voor de nulde- en eerstelijns en heeft een voortrekkersrol in de totstandkoming van geïntegreerde zorg binnen regionale netwerken. Door te kiezen voor het concept van waarde gedreven zorg, is het GHZ in staat innovatie te bevorderen, kwaliteit van zorg verder te verbeteren en zorg op maat te bieden, die past bij de veranderende zorgvraag.

Belangrijke randvoorwaarden voor het realiseren van de missie zijn het hebben van een slagvaardige organisatie met bevlogen medewerkers, goede kwaliteit & veiligheid van zorg en financieel gezonde bedrijfsvoering. Het GHZ is een aantrekkelijke regionale werkgever. Vanzelfsprekend handelt het GHZ op een maatschappelijk verantwoorde en duurzame wijze.

Pijler

Mensgerichte zorg

Onze patiënten mogen het vanzelfsprekend vinden dat onze zorg mensgericht en toegankelijk is, in samenhang is georganiseerd met andere onderdelen van de zorgketen en dat de kwaliteit én veiligheid van het hoogste niveau zijn. Door middel van ons ziekenhuisbrede programma 'patiënt als partner' werkt het GHZ aan continue verbetering van de zorg.

Het GHZ heeft de ambitie om in 2022 te behoren tot de vijf ziekenhuizen met de hoogste patiënttevredenheid van Nederland. Het GHZ wil dat patiënten de zorg in het GHZ ervaren als toegankelijk, respectvol, gastvrij en betrokken. Het GHZ is uitstekend bereikbaar en stuurt op korte wacht- en doorlooptijden.

De zorg van het GHZ richt zich op de patiënt en zijn of haar omgeving en niet alleen op de al dan niet te behandelen aandoening. Dit betekent dat het GHZ oog heeft voor de wensen en omstandigheden van de patiënt. Het GHZ kent verschillende mogelijkheden om zijn zorg dichtbij en passend bij de behoeften van de patiënt aan te bieden. Dit kan door directe interactie met patiënten op onze locaties Gouda, Zuidplas, Schoonhoven en Bodegraven, maar in toenemende mate ook door de inzet van digitale middelen, waaronder een digitaal patiëntenportaal. Patiënten doorlopen een zorgtraject dat vaak begint én eindigt buiten het ziekenhuis. Daarom stimuleert het GHZ geïntegreerde, multidisciplinaire samenwerking door gespecialiseerde zorgverleners binnen en buiten het ziekenhuis, zodat de patiënt centraal staat. Hierbij is goede informatie-uitwisseling een belangrijk punt van aandacht.

Patiënten worden gesteund om waar mogelijk zelf de regie te voeren over het zorgproces en behandelaar en patiënt beslissen samen over het behandelplan. Onze informatie is begrijpelijk en geeft uitleg over de medische, financiële en andere aspecten van de behandelingen. Het GHZ brengt zijn kunde en resultaten actief voor het voetlicht. Op die manier is het voor patiënten en verwijzers inzichtelijk wat zij kunnen verwachten. Het GHZ betreft patiënten bij zijn organisatie en gebruikt hun kennis voor het verlenen én het verbeteren van de zorg.

Waarde gedreven zorg

Het GHZ kiest voor het concept waarde gedreven zorg. Dit maakt het mogelijk de zorg nog meer op de individuele patiënt af te stemmen. Beter inzicht in zorgprestatie kan bijdragen aan het verder verbeteren van de kwaliteit, waardoor het GHZ zich kan onderscheiden als ziekenhuis. Ook kan het inzichtelijk maken van kwaliteitsuitkomsten en kosten een rol spelen bij het maken van portfoliokeuzes. Het GHZ heeft hiermee reeds een start gemaakt door het invoeren van 'value based healthcare' voor een aantal zorgtrajecten. Dit wordt de komende jaren verder vormgegeven. Als onderdeel hiervan maken enkele vakgroepen een begin met het opzetten van IPU's (integrale praktijk eenheden).

Pijler

Brede zorg met een +

Als ziekenhuis 'van en voor de regio' is het GHZ dé ingang voor medisch specialistische zorg voor alle inwoners van Midden-Holland. Het zorgaanbod bestaat uit 'brede zorg met een plus':

- **Brede zorg:** Het zorgaanbod omvat brede diagnostiek en medisch specialistisch basiszorg die nauw is afgestemd op de demografie en gezondheidskenmerken van de regio. Voor hoog-complexe zorg en zeldzame aandoeningen werkt het GHZ samen met andere ziekenhuizen binnen en buiten de regio.
- **Plus-zorg:** Op een aantal gebieden vervult het GHZ een topklinische, supraregionale rol. Dit komt tot uiting in plus-faciliteiten en expertisecentra, die zijn ontstaan vanuit de behoefte in de regio enerzijds en bewezen bestaande expertise anderzijds.
Concreet biedt het GHZ als 'plus-faciliteiten': Level 2 traumacentrum, Vrouw-kind centrum, Dialyse (thuis/dag/nacht), 24/7 laboratorium, PET-CT centrum en de toekomstige hybride OK; er zijn 10 opleidingsspecialismen. Daarnaast kent het GHZ verschillende expertisecentra, zoals het bekkenbodem/defecatiecentrum en interventieradiologie.

Aandachtsgebieden

Met de veranderende zorgvraag in de regio en de bestaande financiële en zorginhoudelijke kaders van het GHZ, zal het GHZ de komende periode voldoende capaciteit moeten vrijspelen om toegankelijk te blijven voor alle inwoners van Midden-Holland. Dit betekent zorgen dat patiënten uitsluitend waar nodig en/of wenselijk het ziekenhuis hoeven te bezoeken. Hiertoe zullen alle vakgroepen in het GHZ een kritische visie moeten ontwikkelen op de toekomst van hun vakgebied, inclusief de daaruit volgende consequenties.

Het MSB Gouda is voor GHZ de belangrijkste partner bij het verlenen van medisch specialistische zorg. Beide organisaties werken gelijkgericht, met als fundament het gedeelde belang van goede kwaliteit en continuïteit van de patiëntenzorg. Het GHZ werkt dan ook nauw samen met het MSB in het vormgeven van het zorgprofiel. Ook met andere partners van het ziekenhuis, zoals huisartsen en verzekeraars, is goede afstemming van belang. Veranderingen worden kleinschalig, overzichtelijk en stapsgewijs ingevoerd.

Bij het inspelen op veranderende zorgvraag kent het GHZ de komende jaren in elk geval de volgende drie aandachtsgebieden:

- **Acute zorg:** Voor de mensen in Midden-Holland is een brede acute zorgvoorziening dichtbij huis van grote waarde. De toestroom naar de SEH's neemt toe, waardoor het borgen van de kwaliteit en bevorderen van een vlotte doorstroming van de acute zorgketen van groot belang. Daarom realiseert het GHZ de komende jaren een cluster acute zorg inclusief een ziekenhuisbrede Acute Opname Afdeling. Tevens zal verdere integratie van de SEH en HAP nodig zijn en worden binnen de regio afspraken gemaakt over de acute opvang van oudere en psychiatrische patiënten.
- **Geïntegreerde zorg voor de oudere patiënt:** De RVE's zullen in 2018 concrete plannen opstellen hoe zij gaan inspelen op de groeiende populatie oudere patiënten op een senior-vriendelijk manier. Zij ontwikkelen en toetsen de zorgpaden op de een goede zorg(logistiek) voor de oudere patiënt vanuit transmuraal perspectief. Hierover vindt nauwe afstemming plaats met de klinisch geriater en internist-ouderengeneeskunde binnen het GHZ en met huisartsen, specialisten ouderengeneeskunde en andere partners buiten het ziekenhuis.
- **Niet-verzekerde zorg:** Het aanbieden van niet-verzekerde zorg betekent voor de patiënten in de regio extra zorgaanbod dicht bij huis. Dit zorgaanbod wordt de komende periode verder ontwikkeld.

Gezond leven

Het GHZ bevordert een gezonde levensstijl bij patiënten en medewerkers. Het GHZ is een rookvrij ziekenhuis, biedt gezonde en gevarieerde voeding en zet in op preventie en stimuleert bewegen.

Pijler

Netwerkziekenhuis

Het organiseren van samenwerking in netwerken over de muren van het ziekenhuis heen, is een voorwaarde om goede en betaalbare zorg te kunnen blijven bieden. Het GHZ werkt daarom nauw samen met partners binnen en buiten de regio, en heeft daarbij oog voor de belangen van de verschillende stakeholders.

Samenwerking in de keten

Binnen de regio is afgesproken dat het GHZ de regie neemt bij de totstandkoming van geïntegreerde zorg, zoals binnen het project Gedeelde Zorg. Huisartsen en andere zorgaanbieders, gemeenten en de zorgverzekeraars zijn hierbij onmisbaar. Zij worden hierbij door het GHZ dan ook vanzelfsprekend betrokken. Daarbij worden bestaande ketens kritisch bekeken en verbeterd en nieuwe ketens opgezet door multidisciplinaire teams rondom specifieke diagnose- en leeftijdsgroepen. Deze teams fungeren ook als consultatie- en expertiseplatform voor de regio.

Samenwerken met partnerziekenhuizen

Het GHZ is in staat om als zelfstandig ziekenhuis brede basiszorg te bieden, die op alle onderdelen voldoet aan de hoogste kwaliteitseisen. Sommige zorgonderdelen zijn echter zo complex of kennen zulke hoge kwalitatieve-, volume- en/of financiële eisen, dat het GHZ deze aanbiedt met partnerziekenhuizen. Op die manier kunnen we een compleet zorgaanbod in de regio bieden. Uitgangspunt bij samenwerking is: zorg dichtbij waar mogelijk, centraal waar noodzakelijk. De samenwerking met Alrijne Ziekenhuis binnen Samen+ is hiervan een mooi voorbeeld.

In geval van zeldzame aandoeningen of academische zorg, wordt verwezen naar gespecialiseerde centra. Afspraken over verwijzingen worden waar mogelijk vastgelegd in service level agreements. Het LUMC blijft als academisch ziekenhuis onze belangrijkste partner voor derdelijns patiëntenzorg, wetenschappelijk onderzoek en opleiding.

Virtueel netwerkziekenhuis

Voor de patiëntenzorg en samenwerking geldt dat digitalisering/e-health een steeds belangrijkere rol gaat spelen. Het GHZ zal de komende periode onderzoeken welke stappen gezet moeten worden voor het realiseren van een virtueel netwerk ziekenhuis.

Pijler

Bevlogen medewerker

Van verpleegkundige tot bestuurder en van vrijwilliger tot medisch specialist; iedereen is als medewerker ook ambassadeur van het GHZ. Alle medewerkers leveren een actieve bijdrage aan de best mogelijke patiëntenzorg in het GHZ. Daarom heeft iedere medewerker twee primaire taken:

- zorgverlener; en
- zorgverbeteraar.

Het GHZ gaat uit van de kracht van de professional. Medewerkers krijgen het vertrouwen om hun verantwoordelijkheid te nemen om veilige en goede zorg te leveren. Er is geen ruimte om zich achter regels te verschuilen. Bevlogenheid wordt gestimuleerd: creatief, ondernemend en met lef handelen, over muren heen kijken en verbinding maken met patiënten en collega's. De samenwerking tussen medewerkers onderling kenmerkt zich door openheid, respect, een positief-kritische houding en een aanspreekcultuur.

Verbindend leiderschap

Het GHZ heeft een platte organisatiestructuur, ingericht rond RVE's, zodat besluitvorming zo dicht mogelijk bij het primaire proces ligt. Bij de RVE's is sprake van verbindend leiderschap door medisch leider en clustermanager, ondersteund door de teamleiders. De taakverdeling is gebaseerd op ieders specifieke inhoudelijke expertise, waarbij de medisch leider eindverantwoordelijk is voor de praktijk- en bedrijfsvoering. Medisch leiders, clustermanager en teamleiders voelen zich gezamenlijk verantwoordelijk voor het geheel en vervullen daarmee een belangrijke voorbeeldfunctie in de transitie naar meer samenwerken en ziekenhuisbreed denken. De doorontwikkeling van medisch leiders, teamleiders en clustermanagers is de komende jaren een belangrijk punt van aandacht.

Aantrekkelijke werkgever

In verband met de krappe arbeidsmarkt is het voor het GHZ van doorslaggevend belang om enerzijds goede nieuwe medewerkers aan te trekken en anderzijds opgedane kennis en ervaring te behouden voor het GHZ. Het GHZ ontwikkelt gerichte arbeidsmarktcommunicatie voor specifieke doelgroepen. Daarnaast zet het GHZ in op het boeien en binden van medewerkers door voldoende professionele uitdaging en ontwikkelmogelijkheden. De overgang naar het nieuwe verpleegkundig beroepenhuis speelt daarbij een belangrijke rol. Het GHZ heeft vastgesteld wat de sleutelposities binnen de organisatie zijn en heeft talenten in beeld die in dergelijke posities kunnen doorgroeien.

Het GHZ heeft de ambitie om in 2022 te behoren tot de beste werkgevers in de categorie ziekenhuizen in Nederland. Het GHZ zorgt goed voor zijn medewerkers zodat zij op hun beurt goed voor de patiënten kunnen zorgen. Het loopbaanbeleid van het GHZ wordt gekenmerkt door maatwerk en meedenken met de behoefte van de medewerker, waarbij aandacht is voor duurzame inzetbaarheid. Het GHZ realiseert een effectieve inzet van personeel. Dit vraagt om capaciteitsmanagement en een beter inzicht in roosters en (vakantie)planningen. Flexibiliteit, routine en scholing worden daardoor steeds belangrijker.

Randvoorwaarde

Slagvaardige organisatie

Slagvaardig wil zeggen dat het GHZ adequaat inspeelt op nieuwe ontwikkelingen en goed met verandervraagstukken omgaan. Dat betekent anticiperen en kansen zien, open staan voor innovaties en de flexibiliteit hebben om te veranderen.

Gestroomlijnde organisatie

De grootte van de ziekenhuisorganisatie moet passen bij wat onze patiënten nodig hebben. Het primaire proces wordt ondersteund door een effectieve en kwalitatief goed toegeruste staforganisatie, zo klein als mogelijk en zo groot als nodig. Dit vraagt om voortdurend bijsturen en integraal capaciteitsmanagement met een continu bewustzijn ten aanzien van kostenbeheersing mogelijke kansen voor vereenvoudiging. Gestroomlijnde processen en een clusterstructuur op basis van patiëntenstromen zorgen voor meer grip en betere sturing.

Innovatief

Blijven innoveren is van groot belang om een goed en toekomstbestendig ziekenhuis te kunnen zijn. Innovatie zal een vanzelfsprekende tweede natuur moeten worden, vooral op de werkvloer. Het bestuur en management moedigen innovatieve ideeën aan en stellen hiervoor 'lefgeld' en ondersteuning beschikbaar. Het GHZ gaat op zoek naar partners met wie proeftuinen kunnen worden opgezet voor innovaties, die de patiëntenzorg en organisatie ten goede komen.

Digitale innovatie kan zelfzorg bevorderen en op die manier een belangrijke rol spelen om (poli)capaciteit vrij te spelen voor de veranderende zorgvraag. Daarom maakt het GHZ werk van het ontwikkelen van een patiëntenportaal, het uniformeren van het medisch dossier en het verbeteren van het elektronisch voorschrijfsysteem. Verder zet het GHZ in op communicatie via e-mail en apps en het ontwikkelen van videoconsulten en teleconsultatie.

Flexibiliteit in huisvesting en ICT

Het GHZ betracht terughoudendheid ten aanzien van grote investeringen in vastgoed, omdat deze ten koste gaan van de slagvaardigheid. Naar verwachting zal de komende jaren de vraag naar klinische capaciteit relatief stabiel blijven, maar de poliklinische capaciteit zal, o.a. door e-health en geïntegreerde zorg, afnemen. In het nieuw huisvestingsplan wordt rekening gehouden met deze ontwikkelingen.

De toekomst van de gezondheidszorg ligt minder in fysieke capaciteit en meer in virtuele capaciteit (van 'bricks naar clicks'). Het GHZ beschikt over een technisch hoogwaardige ICT-infrastructuur die de technologische ontwikkelingen voor het komende decennium kan ondersteunen en die voldoet aan de eisen vanuit wet- en regelgeving. Daarbij is flexibiliteit van belang. Toegankelijkheid en uitwisseling van medische informatie wordt steeds belangrijker. Dit vraagt om het stroomlijnen van het aantal applicaties en om bereidheid over te stappen op systemen die in het gehele ziekenhuis en bij voorkeur ook in de regio waar nodig gestandaardiseerd zijn.

Randvoorwaarde

Kwaliteit & Veiligheid in de haarvaten

De kwaliteit en veiligheid van zorg betreft voor een belangrijk deel de interactie tussen de patiënt en de individuele zorgverlener. Het kwaliteits- en veiligheidsbeleid wordt door de zorgverleners zo dicht mogelijk bij het primaire proces vormgegeven. Kwaliteit & Veiligheid zit in de haarvaten van organisatie. De komende periode zal het GHZ de decentrale kwaliteitsstructuur verder versterken met voldoende ondersteuning voor elk cluster en iedere eenheid.

Decentrale kwaliteitsverbetering

Patiënten en medewerkers kunnen het beste de mogelijkheden tot kwaliteitsverbetering signaleren. Medewerkers worden daarom gestimuleerd om initiatieven te ontplooiën om de kwaliteit te verbeteren, bijvoorbeeld door het organiseren van 'whiteboard sessies'. Zij krijgen hier ook tijd en ruimte voor. De medewerkers worden hierin door het GHZ op een positieve manier ondersteund, door middel van informatie over kwaliteitsbeleid (bijvoorbeeld indicatoren) en protocollen die toegankelijk en snel te vinden zijn. Medewerkers stellen zich toetsbaar op. Het GHZ vindt een open en rechtvaardige cultuur belangrijk, waarbij geleerd wordt van incidenten en calamiteiten.

PDCA-cyclus

De verbetering van de kwaliteit van zorg is een centraal onderdeel binnen de planning & controlcyclus. In de 'Kwaliteitsbeoordeling' wordt jaarlijks het kwaliteitsbeleid ziekenhuisbreed geëvalueerd en worden nieuwe doelstellingen vastgesteld. Het kwaliteit- en veiligheidsmanagementsysteem van het GHZ is gebaseerd op externe toetsing volgens de internationale ISO 15224-norm en nationale NTA 8009-norm.

Registratie en regelgeving

Registratie en regelgeving moeten ondersteunend zijn aan goede zorg. Het GHZ kijkt kritisch naar de toegevoegde waarde en toepasbaarheid van registraties en regelgeving en vermijdt bureaucratie. Het GHZ zal zich de komende periode in de volle breedte moeten voorbereiden op de steeds strakkere wet- en regelgeving op het gebied van privacy.

Opleidingsziekenhuis

Het GHZ is een opleidingsziekenhuis voor medisch specialisten, verpleegkundigen en andere beroepsgroepen. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van onze medewerkers en zorgt voor nieuwe inzichten, wat resulteert in voortdurende verbetering van de kwaliteit van onze zorg.

De medisch specialistische opleidingen staan de komende jaren landelijk onder druk. Dit maakt het borgen van de kwaliteit van onze opleidingen en het maken van goede afspraken met o.a. het LUMC van groot belang. Dat geldt ook voor het verbeteren van het wetenschappelijk klimaat binnen het GHZ. Daarom zet het GHZ onder andere in op het actief faciliteren van trials. Deelname aan trials is bovendien steeds vaker een vereiste voor het aanbieden van behandelingen.

Randvoorwaarde

Ziekenhuis van en voor de regio

Het GHZ biedt brede acute en niet-acute specialistische basiszorg passend bij het profiel als regionaal ziekenhuis en fungeert als dé ingang voor medisch specialistische zorg voor alle inwoners van Midden-Holland.

De geografische positie van het GHZ als hét ziekenhuis van Midden-Holland maakt het bij uitstek mogelijk om samen met andere zorgaanbieders te zorgen voor een toekomstbestendige zorg in de regio. Het GHZ wil zich onderscheiden als het beste regionaal geïntegreerde ziekenhuis van Nederland en er op die manier voor zorgen dat de juiste zorg voor de patiënt op de juiste plek plaatsvindt.

Geïntegreerde zorg in de regio

Het onderscheid tussen 1^e, 2^e en 3^e lijn zal steeds meer vervagen. Zorgaanbieders zullen in toenemende mate geïntegreerde zorg gaan leveren rondom specifieke thema's, bijvoorbeeld ouderenzorg of zorg bij chronische aandoeningen, en met oog voor preventie. Daarbij heeft ieder zijn eigen expertise. Huisartsen vervullen een coördinerende rol. Medisch specialisten zullen zich meer richten op specifieke interventies en complexe casuïstiek. Goede verwijs- en terugverwijscriteria helpen in het voorkomen van onnodige tweedelijnszorg en verblijf in de tweede lijn.

Het GHZ kijkt niet alleen naar de zorg van morgen, maar wil samen met zorgaanbieders, gemeenten, werkgevers en andere partijen de komende periode ook verder gaan nadenken over hoe overmorgen er uit ziet voor de regio Midden-Holland. Dit door de koppeling tussen de zorg en het sociale domein te maken, waardoor wonen, werken en zorg worden verbonden.

Maatschappelijk verantwoorde onderneming

Als grootste regionale werkgever en maatschappelijk verantwoorde onderneming participeert het GHZ in samenwerkingsverbanden op het gebied van bijvoorbeeld arbeidsmarktparticipatie (o.a. leerbedrijf), onderwijs en cultuur. De komende periode wil het GHZ onderzoeken op welke manier het zijn naam letterlijk waar kan maken door in te zetten op een verdere verduurzaming van zijn bedrijfsvoering.

Verbonden met de regio

Het GHZ voelt zich nauw verbonden met burgers en bedrijven in de regio; zo werkt het GHZ zoveel mogelijk met lokale leveranciers en staan er vaak streekproducten op het menu.

Randvoorwaarde

Financieel gezond

Een financieel gezond ziekenhuis is van essentieel belang om ruimte te scheppen voor investeringen en innovatie om zo een robuuste positie in het veranderende zorglandschap in te nemen. Alleen onder die omstandigheden kan het GHZ de kwaliteit en continuïteit van zorg garanderen voor zijn patiënten en een betrouwbare partner zijn voor de financiële stakeholders.

Sturing en registratie

Met alle RVE's en het MSB wordt gestuurd op de productieparameters en toegangs- en doorstroomtijden. Deze worden gedurende het hele jaar actief gemonitord, zodat tijdig kan worden bijgestuurd. Er blijft structureel aandacht voor optimale registratie en declaratie. Het GHZ biedt zorg op een doelmatige wijze. Dat resulteert in minder verspilling, minder fouten en zo min mogelijk bureaucratie. Medewerkers kijken daartoe kritisch naar hun eigen en elkaars werkprocessen en zijn bereid om deze waar nodig aan te passen.

Resultaten realiseren om gericht te kunnen investeren

Omdat het GHZ de komende tijd naar verwachting meer zorg moeten leveren met relatief minder middelen, wordt verantwoord begroten steeds belangrijker. Om te komen tot een toekomstbestendig aanbod van zinnige en zuinige zorg, schroomt het GHZ niet om resoluut te korten op organisatie- en zorgonderdelen waar sprake is van een onwenselijke disbalans tussen kosten en opbrengsten (zowel in termen van zorg als financieel). Op onderdelen waar groei mogelijk is wordt geïnvesteerd, evenals daar waar dat nodig is om brede medisch-specialistische zorg van het hoogste niveau in de regio te kunnen blijven bieden.

Voor groei en investeringen wordt binnen de eigen begroting van RVE's of afdelingen ruimte gezocht. Dit kan door keuzes te maken of door besparingen te realiseren in samenhang met andere RVE's/afdelingen. Indien dat niet mogelijk is, worden deze plannen op onderbouwde wijze afzonderlijk gepresenteerd. Dit stelt het bestuur in staat om meer ziekenhuisbreed te sturen en prioriteren en dat maakt het GHZ slagvaardiger. Deze insteek betekent dat scherpe financiële kaders worden opgesteld om ruimte voor innovatie te scheppen.

Toekomstbestendige afspraken met het MSB

GHZ en MSB maken de komende periode aanvullende toekomstbestendige afspraken ten aanzien van onderwerpen als keuzes in het zorgportfolio, vermindering van het aantal opleidingsplaatsen voor arts-assistenten en substitutie van zorg naar andere zorgprofessionals, die in toenemende mate een rol gaan spelen binnen de organisatie van de zorg in het GHZ.

Financiering

Het veranderende profiel van het ziekenhuis (meer gericht op specifieke interventies en complexe casuïstiek) en de transitie naar meer geïntegreerde zorg, maken andere vormen en bronnen van financiering noodzakelijk. Het GHZ neemt het initiatief om met de zorgverzekeraars meerjaren financiering te realiseren, met als doel het zorgaanbod op langere termijn te kunnen plannen. Door integrale financiering en toepassing van het 'shared savings model' kunnen zorgverzekeraars het voor het GHZ, andere zorgaanbieders en gemeenten in de regio mogelijk maken om meer en beter in te spelen op de behoefte van de regio en samenwerking in de keten verder vorm te geven.