



Groene Hart Ziekenhuis
Open voor iedereen

Samen betrokken vooruit naar 2025

Strategisch Plan
Groene Hart Ziekenhuis
2021-2024

Inhoud

Voorwoord	2
Ontwikkelingen en trends.....	3
Het Groene Hart Ziekenhuis: open voor iedereen	4
Strategische thema's.....	5
A. Brede basiszorg.....	7
B. Vernieuwende organisatie	10
C. Patiëntenparticipatie.....	14
D. Juiste Zorg op de Juiste plek <i>Fit!</i>	16
E. Zorginnovatie en eHealth.....	17

Voorwoord

Het GHZ is hét ziekenhuis van en voor de inwoners en zorgprofessionals van Midden-Holland. Al tientallen jaren bieden onze medewerkers mensgerichte zorg, toegesneden op de behoeften en wensen van de patiënt.

Dit strategisch plan staat niet los in de tijd, maar bouwt voort op onze eerdere ambities en doelen. We gaan verder op het pad dat is ingeslagen en met de ontwikkelingen waar collega's vóór ons zich hard voor hebben gemaakt. Zo bouwen we met elkaar verder aan ons ziekenhuis voor de toekomst.

De wereld om ons heen verandert en wij willen met onze strategisch koers niet alleen aansluiten bij die ontwikkelingen, maar er ook op inspelen en anticiperen. We staan hierin als ziekenhuis niet alleen en bieden onze zorg in nauwe samenwerking met patiënten en met onze netwerkpartners.

De komende jaren neemt de druk op de zorg toe. Onze sector heeft te maken met een stijgende zorgvraag, een toenemende complexiteit van de zorg en krapte op de arbeidsmarkt. Zoals ook is vastgelegd in het Hoofdlijnenakkoord medisch specialistische zorg, is het onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om de druk van de zorgkosten op andere publieke uitgaven niet te laten toenemen.

Tegelijkertijd ontstaan er ook mooie kansen. Zo gaan ontwikkelingen op het gebied van innovatie en technologie razendsnel. De autonoom toenemende zorgvraag maakt dat we creatief en wendbaar moeten zijn om hierop in te spelen en zo de zorg doelmatig en op de juiste plaats aan te bieden.

Het GHZ heeft een open blik en is toekomstgericht. Dit komt ook tot uitdrukking in onze strategie. Ons strategisch plan is concreet en biedt een heldere richting en handvatten om ons in deze complexe en veranderende context te richten op de toekomst en de keuzes die daarbij nodig zijn. Zo kunnen we ook de komende jaren mensgerichte zorg blijven bieden aan onze patiënten. Dit strategisch plan is tot stand gekomen in samenspraak met een brede afvaardiging van mensen binnen en buiten het ziekenhuis.

Wij zijn trots op het plan dat nu voor u ligt. Wij kijken ernaar uit om met elkaar de gestelde doelen verder uit te werken en kijken uit naar de mooie resultaten die dit gaat opleveren!

Raad van bestuur en co bestuur Groene Hart Ziekenhuis Gouda

Ontwikkelingen en trends

Verschillende in- en externe ontwikkelingen zijn van invloed op de medisch specialistische zorg. Bijvoorbeeld op technologisch, financieel en demografisch vlak. Belangrijke ontwikkelingen voor het GHZ zijn:

Hogere zorgkosten, toenemende en complexere zorgvraag

- Het aantal chronisch zieken neemt toe door vergrijzing en medische vooruitgang.
- Er zijn steeds meer ziekten waar we niet meer aan overlijden, maar waarmee we (ondersteund met zorg) langer leven.
- De zorgzwaarte neemt toe, waardoor de manier van werken verandert en complexer wordt.
- Er is toenemende aandacht voor organisatie en inrichting van acute zorg in Nederland.

Toenemend aantal ouderen en groei verloskundige zorg

- Groei aandeel ouderen. Het hoogtepunt van de vergrijzing zal rond 2040 zijn (1 op de 4 inwoners is dan 65+).
- Toename van het aantal geboorten, mede veroorzaakt door de bouw van nieuwe woonwijken zoals Triangel, Westergouwe en de eventuele bouw van het Vijfde Dorp.
- De gevolgen van vergrijzing zijn sterker voor het GHZ doordat het percentage 65-plussers in verzorgingsgebied hoger ligt dan landelijk.

Ontwikkelingen rondom innovatie en technologie en op gebied van kwaliteit

- Verschuiving van zorg (tijds-/en plaatsonafhankelijk) vraagt verregaande digitalisering.
- De kwaliteitseisen stellen minimumnormen of eisen aan de manier waarop de zorg georganiseerd is. Deze ontwikkelingen leiden tot verdere specialisatie, samenwerking en concentratie van zorg.

Krappe arbeidsmarkt

- Door de vergrijzing krimpt de beroepsbevolking (20 tot 65 jaar). Dit gebeurt ook in de zorgsector, terwijl gelijktijdig de vraag naar (gespecialiseerde) zorgverleners toeneemt.
- Het merendeel van de zorgprofessionals ervaart een hoge werkdruk en de instroom van nieuw zorgpersoneel is onvoldoende.

De regie bij de patiënt

- Patiënten zijn steeds beter geïnformeerd en hebben meer behoefte aan transparantie en informatie om zelf de regie in hun zorgtraject en over hun behandeling te houden.

Netwerkgorg

- Steeds meer (ziekenhuis)zorg vindt plaats buiten de muren van het ziekenhuis met als doel de juiste zorg op de juiste plek door de juiste persoon te realiseren.
- Het GHZ werkt samen met zorgorganisaties binnen en buiten de regio, maar ook met partners buiten het zorgdomein.

Beperkte middelen

- Om de druk van de zorgkosten op de publieke middelen af te laten nemen, is in het Hoofdlijnenakkoord medisch-specialistische zorg 2019-2022 afgesproken de groei van medisch specialistische zorg af te bouwen naar 0% in 2022.
- Gezien de verwachte stijging in vraag naar zorg en duurder wordende zorg kan dit alleen gerealiseerd worden als de zorg anders wordt georganiseerd. Dit geldt niet alleen voor de ziekenhuiszorg, maar voor de zorgsector in het algemeen.

Preventie en positieve gezondheid

- Met de verhoogde druk op de gezondheidszorg neemt de aandacht voor preventie toe.
- Focus op de eigen ervaren gezondheid en functioneren (positieve gezondheid).

Het Groene Hart Ziekenhuis: open voor iedereen

Missie

Het GHZ is hét ziekenhuis van en voor de inwoners en zorgprofessionals van Midden-Holland. We bieden een breed palet aan medisch specialistische zorg dicht bij huis in samenwerking met onze (zorg)partners binnen en buiten de regio. Samen met de patiënt streven we naar optimale gezondheidswinst en kwaliteit van leven. Het GHZ zet nadrukkelijk in op zorginnovatie, levert een belangrijke bijdrage aan kennisontwikkeling en is een aantrekkelijke regionale werkgever.

Visie

Met de patiënt als partner kiezen wij voor mensgerichte zorg, toegesneden op de behoeften en wensen van de patiënt met als doel het realiseren van optimale gezondheidswinst. We verlenen onze zorg dichtbij; op onze locaties in de regio en zo mogelijk ook als veilige zorg thuis. Uiteraard doen we dit in nauwe samenwerking met onze (zorg)partners in en buiten de regio.

Het GHZ heeft een stevige basis: we zijn slagvaardig, onze zorg is van goede kwaliteit en veilig en onze bedrijfsvoering is financieel gezond. Hiermee kunnen en willen we vooruit. We werken aan toekomstbestendige zorg die beschikbaar, betaalbaar en passend is bij de (veranderende) behoefte van de patiënt. Dit doen we door te vernieuwen met Fit!, door te investeren in zorginnovatie en eHealth.

Het GHZ is een aantrekkelijke regionale werkgever. Bevlogenheid van werknemers staat bij ons voorop. We investeren in hun ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Onze medewerkers zijn gedreven en nemen ook zelf de ruimte en verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling.

Als opleidingsziekenhuis speelt het GHZ een belangrijke rol in het opleiden van (zorg)professionals. We zijn in de regio het consultatie- en expertiseplatform voor de medisch specialistische zorg en nemen de regie bij de totstandkoming van geïntegreerde zorg.

Onze kernwaarden

- **Samen** - samen met de patiënt, met elkaar en met onze partners.
- **Betrokken** - oprechte aandacht en nabijheid.
- **Vooruit** - open blik en toekomstgericht.

Strategische thema's

De belangrijkste ontwikkelingen en trends, onze missie en visie geven richting en handvatten voor onze strategische ambities en de keuzes die daarbij nodig zijn.



Vanuit onze kernwaarden Samen, Betrokken en Vooruit, leveren we brede basiszorg voor en met de patiënten in ons verzorgingsgebied Midden-Holland. We doen dit in nauwe samenwerking met onze netwerkpartners en profileren ons als een vernieuwende zorgorganisatie. De actuele uitdagingen en kansen maken dat we ons de komende drie jaar inzetten op drie strategische thema's: Fit!, Zorginnovatie en eHealth en Patiëntenparticipatie.

Brede Basiszorg

Het GHZ biedt een breed palet aan kwalitatief hoogwaardige en mensgerichte basiszorg. Om onze patiënten deze brede basiszorg ook in de toekomst te kunnen blijven bieden, ligt de focus de komende jaren op het verstevigen van onze acute zorg, onze oncologische zorg, de (geïntegreerde) zorg voor de oudere patiënt en de inrichting van onze zorg bij infectieziekten.

Vernieuwende organisatie

Om ook in de toekomst voldoende wendbaar te zijn en te kunnen anticiperen op de ontwikkelingen in de wereld om ons heen zullen we de komende jaren extra aandacht besteden aan een aantal belangrijke randvoorwaarden hiervoor.

- Aantrekken, behouden en opleiden van bevlogen medewerkers.
- Als lerende organisatie continu verbeteren op basis van signalen uit ons kwaliteits- en veiligheidssysteem.

- Investeren in (nieuwe en bestaande) samenwerkingsverbanden met andere (zorg)organisaties.
- Als duurzame organisatie een bijdrage leveren aan een duurzame toekomst.
- Borgen en doorontwikkelen van capaciteitsmanagement.
- Uitwerken en uitvoeren van een vastgoedstrategie gebaseerd op onze strategische organisatiekoers.
- Creëren van voldoende financiële marges om ook in de toekomst onze strategische ambities te kunnen realiseren.

Patiëntenparticipatie

Door de patiënt als partner te zien geven we patiënten de mogelijkheid invloed te hebben op beslissingen en acties rond hun eigen behandeling en gezondheid. Optimale patiëntenparticipatie is altijd het uitgangspunt, maar de mate waarin de patiënt participeert in zijn of haar zorgproces, hangt af in hoeverre hij/zij in staat is of behoefte heeft om zelf de regie te nemen. Dit moet per individuele situatie bepaald worden.

Zorginnovatie en eHealth

Door de zorg te innoveren en in te zetten op eHealth, zijn we een toekomstbestendig ziekenhuis dat meebeweegt met de veranderende markt (toename en verschuivingen) en behoeften van patiënten en zorgverleners. Hiermee borgen we ook in de toekomst de beschikbaarheid en bereikbaarheid van zorg.

Juiste zorg op de juiste plek *Fit!*

Om alle uitdagingen aan te gaan, willen we als GHZ, samen met onze netwerkpartners binnen en buiten de regio, onze zorg duurzaam toegankelijk vormgeven. Alleen dan kan het GHZ de toegangspoort blijven tot hoogwaardige medisch specialistische basiszorg in regio Midden-Holland. En alleen dan kunnen patiënten naadloos en efficiënt wisselen tussen zorgaanbieders om zo de meest effectieve en doelmatige zorg te ontvangen.

Per strategisch thema wordt een stuurgroep ingericht met een goede vertegenwoordiging van interne en externe betrokkenen bij het thema. Hiermee zorgen we dat we de organisatie breed betrekken en onze doelen behalen.

A. Brede basiszorg

We zijn een regionaal ziekenhuis dat een breed palet aan basiszorg biedt. Onze patiënten en (zorg)partners kenmerken het GHZ als toegankelijk en patiëntvriendelijk. Op grond hiervan kiezen patiënten en netwerkpartners in het kernwerkgebied én de randgebieden voor het GHZ.

Onze zorg is dichtbij dankzij onze regiolocaties, ons brede netwerk van priklocaties en de mogelijkheden voor zorg op afstand. Maar ook figuurlijk door onze consultfunctie voor netwerkpartners. We hebben oog voor de persoonlijke situatie en wensen van de individuele patiënt, zorgen voor de juiste zorg op de juiste plaats en zetten vernieuwende zorg in, zoals eHealth toepassingen.

De brede basiszorg die wij leveren voldoet aan de geldende standaarden: onze patiënten mogen er op vertrouwen dat de kwaliteit van onze zorg op orde is. Maar onze ambitie gaat nog een stapje verder: we willen de best mogelijke basiszorg leveren. Dit doen we bijvoorbeeld door onze zorgprocessen te optimaliseren, zoals het verbeteren van de doorstroom in de acute zorg. Of we streven naar het minste functieverlies tijdens zijn of haar opname, door op behoefte van patiënt afgestemde voeding en beweging. We kijken naar de persoonlijke situatie en wensen van de individuele patiënt.

Als ziekenhuis zetten we in op optimale gezondheidswinst en kwaliteit van leven voor onze patiënten. We willen herhaling van ziekte voorkomen (tertiaire preventie), en hebben samen met onze regiopartners van Gedeelde Zorg oog voor het voorkomen (primaire preventie) en vroegtijdig herkennen (secundaire preventie) van ziekte en afwijkingen.

We benutten onze capaciteiten op de juiste wijze voor acute zorg, interventie/zorgpaden, chronische en diagnostische zorg.

Zorg met extra aandacht

Naast de best mogelijke brede basiszorg, richten we ons de komende jaren extra op de acute zorg, de oncologische zorg, de zorg voor infectieziekten en de zorg voor de oudere patiënt. Gezien de beschreven ontwikkelingen en trends is een stevige positionering van deze vier zorgtypen een randvoorwaarde om nu én in de toekomst brede basiszorg van goede kwaliteit te kunnen blijven bieden.

Acute zorg (inclusief verloskunde)

Om in te spelen op de veranderingen in het zorglandschap (zoals de toenemende zorgvraag) zullen de inrichting en bekostiging van het acute zorglandschap veranderen. De eerste contouren hiervoor zijn vastgelegd in

Onze strategische ambitie is om eind 2024 het volgende gerealiseerd te hebben:

Patiënten en ketenpartners uit ons verzorgingsgebied kiezen voor GHZ vanwege toegankelijkheid, benaderbaarheid, consultfunctie en vernieuwende zorg die we leveren.

Over drie jaar:

- Hebben patiënten de mogelijkheid om op regiolocaties bijbehorend onderzoek bij een eerste consult te krijgen.
- Worden bezoeken aan het ziekenhuis zoveel mogelijk gebundeld, zodat afspraken met en onderzoeken bij verschillende specialismen zoveel mogelijk op één dag plaatsvinden.

Onze strategische ambitie is om eind 2024 het volgende gerealiseerd te hebben:

Behoud van goede toegang tot acute zorg voor regio, d.m.v een volwaardige 24/7 SEH en VrouwKindCentrum.

Over drie jaar:

- Is de efficiëntie van de acute processen binnen de muren van het ziekenhuis verbeterd.
- Hebben we afspraken met netwerkpartners over in- en uitstroom en wordt aanbod van niet-acute patiënten op de SEH voorkomen.

de Houtskoolschets Acute zorg. Het Kwaliteitskader Spoedzorgketen beschrijft de minimale eisen waaraan een ziekenhuis moet voldoen om patiënten op de SEH te kunnen blijven behandelen.

Meer dan 60% van de patiënten die opgenomen worden in ons ziekenhuis komt via de SEH binnen. Een volwaardige 24/7 SEH is daarom een belangrijke voorwaarde om als ziekenhuis een breed palet van tweedelijnszorg te kunnen blijven bieden. Als GHZ willen we ruimschoots aan de gestelde normen voldoen en de acute zorg méér dan goed op orde hebben. We willen ons profileren als een ziekenhuis dat goed samenwerkt met andere ziekenhuizen en regionale (zorg)partners en beschikt over een sterk spoedzorgcentrum voor midden- en hoog complexe zorg met een middengroep Intensive Care. Daarmee kunnen we zo breed mogelijke spoedzorg aanbieden voor de inwoners van regio Midden-Holland en onze zelfstandige positie behouden.

We streven ernaar om samen met andere ziekenhuizen en (keten)partners het acute proces op innovatieve en onderscheidende wijze in te richten zodat we de toenemende acute zorgvraag en het toenemend aantal bevallingen ook in de toekomst aankunnen.

Onze strategische ambitie is om eind 2024 het volgende gerealiseerd te hebben:

Continuering van de levering van brede basiszorg wordt niet meer disproportioneel in gevaar gebracht door de uitbraak van infectieziekten.

Over drie jaar:

- Zijn we regionaal kenniscentrum infectieziekten.
- Hebben we de geleerde lessen van de COVID-19 pandemie benut.
- Zijn onze isolatiemogelijkheden ingericht op flexibele op- en afschaling bij uitbraken van infectieziekten.

Infectieziekten

We willen de expertise en kennis die is opgedaan tijdens de COVID-19 pandemie blijvend benutten. Dit doen we door deze te delen met partners en hiermee de rol van het regionaal kenniscentrum infectieziekten te vervullen. Daarnaast heeft de COVID-19 pandemie ons laten zien dat infectieziekten een grote impact kunnen hebben op de levering van reguliere zorg. In de toekomst willen we dat onze zorg door kan gaan en een epidemie of pandemie minder grote impact heeft op onze zorgverleners.

Hiertoe zullen we de zorg voor patiënten in isolatie flexibeler te maken, zodat we voorbereid te zijn op benodigde op- en afschaling bij een volgende epidemie.

Oncologische zorg

Met de vergrijzing zien we ook een toename van het aantal patiënten dat oncologische zorg nodig heeft. De zorgvraag van de oncologische patiënt wordt steeds complexer. Enerzijds vanwege toenemende comorbiditeit, maar ook door technologische en medische ontwikkelingen.

Bij de oncologische diagnose en/of behandeling, of behandeling van oncologische patiënten voor een andere aandoening, zijn veel verschillende disciplines en specialismen betrokken.

Door deze patiëntengroep een compleet aanbod van diagnostiek, triage en behandelmogelijkheden te bieden, kunnen we patiënten uit onze regio in het GHZ (blijven) opvangen.

Daarnaast willen we in de nabije toekomst 2e-lijns patiënten uit tertiaire centra overnemen. Daarvoor

Onze strategische ambitie is om eind 2024 het volgende gerealiseerd te hebben:

(Blijven) bieden van kwalitatief uitstekende oncologische zorg volgens 'standard of care' conform landelijke richtlijnen voor de meest voorkomende tumorsoorten.

Over drie jaar hebben we:

- Het behandelpalet uitgebreid.
- De samenwerking met tertiaire centra op het gebied van oncologische zorg versterkt.

moeten we investeren in een verbreding van het behandelpalet, bijvoorbeeld immunotherapie, en onze zorgpaden optimaal organiseren rondom de patiënt. We realiseren onze ambities niet alleen, maar samen met andere ziekenhuizen en regionale zorgorganisaties. Zo kunnen we in het GHZ onze patiënten met een veel voorkomende maligniteit, standaard oncologische zorg bieden.

Zorg voor de oudere patiënt

Ook de regio Midden-Holland kent een sterke vergrijzing. De prognose is dat het aantal mensen boven de 65 in 2040 is verdubbeld tot 1:4. Met de toename van het aantal ouderen

Onze strategische ambitie is om eind 2024 het volgende gerealiseerd te hebben:

In samenwerking met partners aanbieden van geïntegreerde zorg voor de extra zorg die gaat voorkomen als gevolg van de oudere patiënt.

Over drie jaar hebben we:

- Geïntegreerde poli's (met verschillende medisch specialisten en paramedici) opgezet.
- Capaciteitsmanagement van het regionale zorgaanbod voor de oudere patiënt geïmplementeerd.
- Het proces van uitplaatsing bij oudere patiënt geoptimaliseerd.
- De kliniek voor de oudere patiënt doorontwikkeld.

stijgt ook de zorgvraag: van de mensen van 65 jaar en ouder heeft 70% een chronische ziekte. Van de mensen van 75 jaar en ouder heeft de helft zelfs meer dan één chronische ziekte. Naar verwachting stijgt het aandeel ouderen met co-morbiditeit de komende jaren fors. Bij de behandeling van de oudere patiënt met meerdere aandoeningen zijn niet alleen verschillende vakgroepen betrokken, maar ook verschillende netwerkpartners.

De vergrijzing heeft ook bij deze netwerkpartners een toename van patiënten tot gevolg. Hierdoor is het bij het uitplaatsen van klinische oudere patiënten regelmatig moeilijk om tijdig een geschikte plek te vinden.

Alleen door geïntegreerde zorg kunnen we de toegang tot patiëntvriendelijke en effectieve zorg garanderen en voorkomen

dat de zorg vastloopt. Nauwe samenwerking met alle betrokken organisaties uit het zorg- en sociale domein is hierbij een voorwaarde.



B. Vernieuwende organisatie

De afgelopen jaren hebben we met elkaar gebouwd aan een modern ziekenhuis, waarvan de basis op orde is. Om ook in de toekomst voldoende wendbaar te zijn en te kunnen anticiperen op de ontwikkelingen in de wereld om ons heen zullen we de komende jaren extra aandacht besteden aan een aantal belangrijke randvoorwaarden hiervoor.

Onze strategische ambitie is om eind 2024 het volgende gerealiseerd te hebben:

Een duurzame strategie voor het behouden en aantrekken van medewerkers die aansluit bij de lange termijnstrategie van het ziekenhuis en behoeften/wensen van medewerkers

Over drie jaar:

- Worden de behoeften van medewerkers en ambities van de organisatie structureel op elkaar afgestemd.
- Is strategische personeelsplanning o.b.v. strategische ambities ingevoerd op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau.

Bevlogen medewerkers

Voldoende vakbekwame medewerkers zijn voor ons ziekenhuis essentieel om goede zorg te kunnen leveren.

Als werkgever willen we dat onze medewerkers trots zijn en blijven om in het GHZ te werken, dat zij ambassadeurs zijn van onze organisatie. Ook vinden we het belangrijk dat onze medewerkers bevlogen en betrokken zijn, met een intrinsieke motivatie om bij te dragen aan een beste kwaliteit van zorg.

De komende drie jaar werken we verder aan een duurzame strategie voor het werven en behouden van deze bevlogen medewerkers.

Dit doen we door het vergroten van gelijkwaardigheid van onze collega's in samenwerking met andere disciplines, door aandacht voor professionele autonomie, door het borgen van support van direct leidinggevende, door het creëren van zeggenschap over/inspraak in beroepsuitoefening, door passende ontwikkelingsmogelijkheden en door verder ontwikkelen van duurzame inzetbaarheid.

Opleiden en Ontwikkelen

Het GHZ is een opleidingsziekenhuis. Dit draagt bij aan een kritische blik naar ons eigen handelen en maakt dat we openstaan voor innovaties. We worden gedwongen om nieuwsgierig te blijven. Het doen van onderzoek draagt bij aan een zelf-onderzoekende houding en focus op continu verbeteren. Ook bereiken innovaties en nieuwe ontwikkelingen ons sneller omdat we een opleidingsziekenhuis zijn. We leiden niet alleen nieuwe medewerkers op maar zorgen ook dat bestaande medewerkers gefaciliteerd worden om zich voldoende te blijven ontwikkelen. Dit beperkt zich niet tot functionele vaardigheden, maar is ook gericht op behoud van bevlogenheid of het leren verbeteren.

Onze strategische ambitie is om eind 2024 het volgende gerealiseerd te hebben:

We zijn opleidingsziekenhuis voor medisch specialisten, verpleegkundigen en andere functies in het huis.

Over drie jaar hebben we:

- Boven formatie opgeleid.
- Mensen die we hebben opgeleid behouden.
- Voldoende instroom voor opleidingen behouden.

De leidinggevenden in onze organisatie hebben een sleutelrol bij het faciliteren van de medewerkers in hun ontwikkeling. Betrokken leidinggevenden creëren als rolmodel de juiste cultuur. Medewerkers krijgen zo de ondersteuning die ze nodig hebben en worden in staat gesteld om continu te verbeteren en zichzelf te ontwikkelen.

Onze strategische ambitie is om eind 2024 het volgende gerealiseerd te hebben:

De kracht van ons decentraal verankerde K&V-systeem wordt ook centraal benut, zodat continu leren en verbeteren nog meer gemonitord en geborgd wordt.

Over drie jaar hebben we:

- De doorontwikkeling van ons kwaliteits- en veiligheidssysteem gerealiseerd.
- Een gezonde balans tussen controleren en faciliteren gecreëerd.

Kwaliteits- en veiligheidsdenken

Kwaliteit en veiligheid is decentraal verankerd in ons ziekenhuis. We zijn een lerende organisatie en werken continu aan verbetering van kwaliteit en veiligheid.

We leren niet alleen van wat niet goed is gegaan maar ook van wat juist goed is gegaan. We blijven meten en gebruik maken van relevante indicatoren.

Daarnaast maken we gestructureerd gebruik van signalen op de werkvloer door deze te meten en monitoren met ons kwaliteits- en veiligheidssysteem. Ook zullen we investeren in een cultuur waarin medewerkers voldoende autonomie en ruimte hebben om, met inachtneming van vigerende richtlijnen, binnen de grenzen van eigen kennis en kunde te handelen en hiervoor verantwoordelijkheid nemen om de zorg verder te verbeteren.

Samenwerking

In het totale zorgproces van patiënten is medisch specialistische (ziekenhuis) zorg slechts één onderdeel. Ons uitgangspunt is om samen, in plaats van concurrerend met andere (informele) zorgverleners te kijken hoe we de zorgpaden van onze patiënten nog beter kunnen vormgeven.

Samenwerking met de andere partners is hiervoor van zeer groot belang.

Om goede, toegankelijke en vernieuwende zorg in de regio te borgen maken we keuzes in (wederkerige) strategische samenwerkingen die nodig zijn. Niet alleen met andere zorgorganisaties, maar ook met leveranciers, industrie et cetera.

Hiervoor is het belangrijk dat helder in beeld is wie de relevante stakeholders zijn voor een goede organisatie van de zorg voor de patiënt. Onderling vertrouwen is hierbij onontbeerlijk. Waar mogelijk worden bestaande samenwerkingsvormen, zoals Gedeelde Zorg ingezet om de samenwerking verder vorm te geven.

Onze strategische ambitie is om eind 2024 het volgende gerealiseerd te hebben:

Duurzame samenwerkingspartners in de regio zijn bepaald en huidige samenwerkingsverbanden geformaliseerd.

Over drie jaar hebben we:

- De samenwerking geïntensiveerd met de huisartsen.
- De samenwerking binnen Gedeelde Zorg geoptimaliseerd.
- Gerichte samenwerking met andere ziekenhuizen in en buiten de regio.

Samenwerking vindt ook plaats vanuit het programma Fit!. Hier zijn samen met de huisartsen al flinke stappen gezet, wat inmiddels al veel heeft opgeleverd. Dit willen we verder uitwerken en intensiveren.

Ook kijken we waar (digitale) technologie ons kan ondersteunen en hoe we daarin gezamenlijk kunnen optrekken. Digitale gegevensuitwisseling tussen netwerkpartners onderling is een randvoorwaarde voor goede samenwerking in het zorgproces van patiënten.

Sleutelwoorden hierbij zijn vertrouwen en communicatie. Samen zorgen we ervoor dat onze patiënten de juiste zorg op de juiste plek ontvangen.

Duurzame organisatie

Het GHZ wil investeren in een duurzame toekomst. Dit doen we door ons te committeren aan de thema's van de Green Deal 'Duurzame zorg voor een gezonde toekomst'. Hierin hebben partijen uit de zorg, overheid en het bedrijfsleven afspraken gemaakt om de zorg in Nederland duurzamer te maken.

Onze strategische ambitie is om eind 2024 het volgende gerealiseerd te hebben:

We voldoen aan routekaart o.b.v. Green Deal.

Over drie jaar:

- Hebben we het accent gelegd op het terugdringen van plastic.
- Verminderen we medicijnen in ons afvalwater en hebben we CO2-uitstoot verminderd.

Capaciteiten juist inzetten

Capaciteitsmanagement is hét middel om grip te krijgen op de schaarse capaciteiten in een ziekenhuis. Het gaat dan om capaciteit in brede zin, dus niet alleen bedden, maar ook personeel, middelen, en spreekuurplekken. We streven naar de juiste capaciteit op de juiste plek: niet te veel, maar zeker ook niet te weinig. Om dit te realiseren is het van belang dat we grip krijgen en houden op actuele data over onze capaciteit. Bijvoorbeeld met dashboarding waar op basis van analyses vervolgens vanuit het patiëntenproces gestuurd kan worden op capaciteit. Hierbij kijken we naar de specifieke fluctuaties en behoefte aan capaciteiten gedurende het jaar in plaats van een statisch rooster met maandelijks dezelfde capaciteit die over een kalenderjaar wordt uitgerold. We richten onze capaciteiten steeds meer in op de patiëntbehoefte, zoals in de acute zorg.

Onze strategische ambitie is om eind 2024 het volgende gerealiseerd te hebben:

Het meer gaan richten van patiëntenstromen op de zorgvraag van de patiënt, vermindert de versnippering en maakt dat capaciteitsmanagement beter van de grond komt en de juiste capaciteit wordt ingezet op de juiste plek.

In de komende drie jaar werken we aan een herindeling:

- Acute zorg
- Diagnose en indicatiestelling
- Chronische zorg
- Interventie /zorgstraten

Huisvesting

Het GHZ bestaat voor een deel uit recent (2014) gerealiseerde bouwdelen. Er is echter ook nog een fors aantal oude bouwdelen. De afdelingen die hier zijn gehuisvest, is gedateerd en voldoet niet altijd aan eisen en richtlijnen.

Een aantal mogelijke huisvestingsoplossingen is al uitgewerkt. Er wordt een vastgoedstrategie ontwikkeld voor een toekomstbestendig ziekenhuis.

De vastgoedstrategie sluit uiteraard aan bij de koers die we kiezen voor onze zorg, en houdt rekening met een veranderend zorglandschap.

Dit betekent dat we kritisch kijken naar de naar de wijze waarop zorg wordt geleverd. Bij keuzes in voorzieningen of huisvesting houden we rekening met zorg die anders/slimmer/of niet wordt geleverd. Zo zullen in de toekomst minder patiënten in het ziekenhuis verblijven. We zullen ons ziekenhuis meer patiëntgericht gaan inrichten. We zullen met minder vierkante meters meer zorg gaan leveren.

Onze strategische ambitie is om eind 2024 het volgende gerealiseerd te hebben:

Gestart met de realisatie van een nieuwe vastgoedstrategie voor het ziekenhuis (passend bij de brede basiszorg).

Over drie jaar:

- Hebben we een vastgoedstrategie uitgewerkt en zijn we gestart met de uitvoering hiervan.

Bij alle keuzes moet rekening gehouden worden met het feit dat het ziekenhuis tijdens bouw of verbouw ook volledig operationeel moet zijn. Voorbereidend op de nieuwe vastgoedstrategie is al het nodige werk gedaan. Deze activiteiten zullen we de komende periode actief continueren.

Onze strategische ambitie is om eind 2024 het volgende gerealiseerd te hebben:
We hebben een financiële marge, zodat er ruimte ontstaat om in de toekomst te kunnen blijven investeren.

Over drie jaar:

- Is een aangepaste financiële meerjarenplanning opgesteld.

Financiële ambitiemarge

Om onze toekomstplannen op het gebied van innovatie, eHealth, huisvesting en duurzaamheid te realiseren en onze positie op de financiële markt nadrukkelijk te verstevigen is (ook ná 2024) een financiële ambitiemarge nodig. Deze ambitiemarge moeten we gezamenlijk creëren, zodat er ruimte ontstaat om in onze toekomstplannen te blijven investeren.



STUDIO LIMÓN

C. Patiëntenparticipatie

Patiënten verwachten dat de zorg in het GHZ goed geregeld is. Wat onder goede zorg wordt verstaan verschilt per patiënt en per situatie en kan door de tijd heen veranderen. Dat maakt de rol van de zorgverlener complex maar ook boeiend: voor de beste zorg kijken we samen met de patiënt wat voor deze patiënt op dit moment en in deze situatie de beste zorg is. Patiënten kunnen over veel zaken zelf beslissen en willen hierin meer eigen regie en zeggenschap.

Door de patiënt als partner te zien geven we patiënten de mogelijkheid invloed te hebben op beslissingen en acties rond hun eigen behandeling en gezondheid.

Participatie in het zorgproces: samen beslissen

Optimale patiëntenparticipatie is altijd het uitgangspunt, maar de mate waarin de patiënt participeert in zijn of haar zorgproces, hangt af in hoeverre hij/zij in staat is of behoefte heeft om zelf de regie te nemen. Dit moet per individuele situatie bepaald worden.

Ook als een patiënt dit helemaal niet wil, is participatie altijd het uitgangspunt en streven we op zijn minst naar samen begrijpen, zodat patiënt grip heeft op eigen gezondheid.

Zorgprofessionals krijgen meer de rol van consulent/adviseur en geven patiënten alle nodige informatie en adviezen. Patiënt en zorgverlener kunnen dan gezamenlijk ('samen beslissen') tot een weloverwogen behandelkeuze komen. Om dit proces te ondersteunen, maken we gebruik van een groeiend aanbod keuzehulp.

Een randvoorwaarde voor een goede invulling van het thema 'patiëntenparticipatie' is dat zorgprofessionals beschikken over de juiste competenties en vaardigheden, maar ook tijd en ruimte hebben om patiëntenparticipatie goed vorm te geven.

In dit proces zullen verpleegkundigen een grotere rol krijgen. Bijvoorbeeld om de patiënt te begeleiden bij een keuze na een consult met de arts. Dit hangt samen met de doorontwikkeling van het verpleegkundig (klinisch) leiderschap.

Het zorgpad van een patiënt is niet beperkt tot het ziekenhuis. Ook de eerste lijn en andere zorgverleners rond de patiënt kunnen invulling geven aan patiëntenparticipatie. Daarnaast kan het eigen netwerk van de patiënt actiever betrokken worden bij gezamenlijke besluitvorming. Bijvoorbeeld door patiënten met lagere gezondheidsvaardigheden te ondersteunen bij samen beslissen. Met goede informatie kunnen ook mantelzorgers of naasten meer betrokken worden bij opname en ontslag. Hierbij is het van belang ook aandacht te hebben voor het risico op overbelasting van mantelzorgers.

Participatie binnen organisatie, beleids- en zorgontwikkeling

De wereld om ons heen verandert snel. De veranderende zorgvraag en ontwikkelingen als Fit! maakt dat ook de manier waarop zorg geleverd wordt, verandert. (Ziekenhuis)zorg verplaatst naar buiten het ziekenhuis en patiënten krijgen te maken met andere vormen van zorg (bijv. eHealth).

Onze strategische ambitie is om eind 2024 het volgende gerealiseerd te hebben:

Gezamenlijke besluitvorming is ingevoerd in de dagelijkse praktijk en onderdeel van alle zorgverlening in het GHZ met als doel optimale participatie en gezondheidswinst voor de patiënt

Over drie jaar hebben we:

- Onze medewerkers getraind in gezamenlijke besluitvorming.
- Krijgen patiënten de juiste informatie om een weloverwogen keuze te kunnen maken.
- Hebben verpleegkundigen een duidelijke rol in gezamenlijke besluitvorming.
- Wordt het eigen netwerk van de patiënt betrokken bij gezamenlijke besluitvorming.

Om de zorg die we leveren goed aan te laten sluiten bij onze patiënten is het van belang dat we (de ervaringen van) patiënten actief blijven betrekken bij het ontwikkelen van nieuwe initiatieven en verbeteren van bestaande zorg. Medezeggenschap en ervaringsdeskundigheid willen we daarom nog beter benutten.

Onze strategische ambitie is om eind 2024 het volgende gerealiseerd te hebben:

Medezeggenschap van cliënten en ervaringsdeskundigheid van patiënten wordt beter en structureler benut.

- A. In het zorgproces
- B. Bij organisatie/ beleidsontwikkeling

Over drie jaar:

- Zijn instrumenten voor het benutten van ervaringsdeskundigheid beter bekend in de organisatie.
- Maakt iedere afdeling/RVE gebruik van een of meer van deze instrumenten bij beleidsontwikkeling.
- Is gebruik van patiëntgerelateerde uitkomstmaten geïmplementeerd bij alle RVE's.

Cliënten worden al op verschillende manieren betrokken bij beleids- en organisatieontwikkeling in het ziekenhuis.

Cliëntenraad

We hechten veel waarde aan de medezeggenschap van de cliëntenraad en betrekken de raad nauw bij de verschillende grote programma's voor hun inbreng en expertise op verschillende vlakken.

Programma Patiënt als Partner

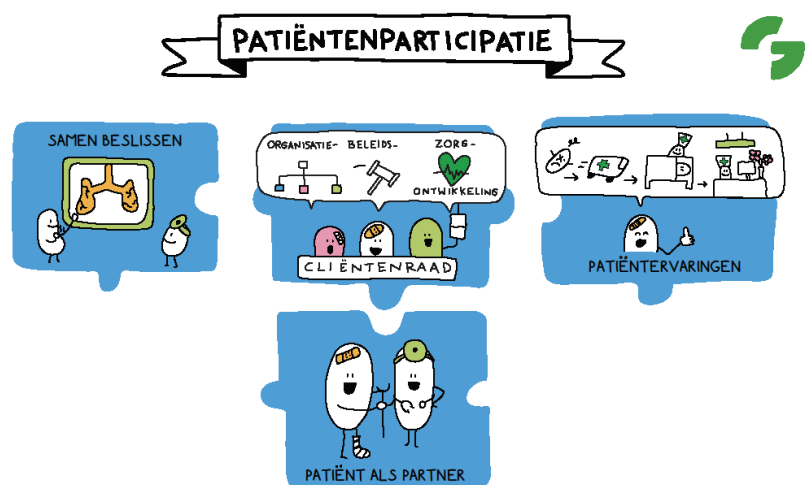
Ook binnen het programma Patiënt als Partner zijn er verschillende initiatieven, zoals de 'living library' en spiegelgesprekken, die verder ontwikkeld kunnen worden. Hiermee zetten we de ervaringen van onze patiënten in voor zorgverbetering en beleidsontwikkeling.

Patiëntervaringen

Met het Patiënttevredenheidsonderzoek (PTO) haalt het GHZ positieve en negatieve feedback op over de zorgervaring van onze patiënten. Op afdelingsniveau wordt dit al gebruikt voor verbeteringen in het zorgproces, maar door de resultaten uit het PTO ook te koppelen aan data van bijvoorbeeld klachten, kan dit verder worden geoptimaliseerd.

Patiëntervaringen helpen ons ook bij het bepalen van de effectiviteit van onze behandelingen, bijvoorbeeld door meer gebruik te maken van patiëntgerelateerde uitkomstmaten.

Het GHZ heeft een online patiëntenpanel; een betrokken groep mensen aan wie nieuwe initiatieven/zaken ter advies of evaluatie voorgelegd kunnen worden. Deze groep wordt actief gebruikt, maar kan (zowel op afdelingsniveau als op organisatieniveau) nog vaker geraadpleegd worden.



D. Juiste Zorg op de Juiste plek *Fit!*

De afspraken in het Hoofdlijnenakkoord medisch specialistische zorg en krapte op de arbeidsmarkt maken dat we het in de zorg met minder moeten doen; minder geld en minder mensen. Daarbij worden we geconfronteerd met een stijgende zorgvraag, onder andere als gevolg van toenemende vergrijzing.

Om deze uitdagingen aan te gaan, willen we als GHZ, samen met al onze netwerkpartners binnen en buiten de regio, onze zorg duurzaam toegankelijk vormgeven. Alleen dan kan het GHZ de toegangspoort blijven tot hoogwaardige medisch specialistische basiszorg in regio Midden-Holland. En alleen dan kunnen patiënten naadloos en efficiënt wisselen tussen zorgaanbieders om zo de meest effectieve en doelmatige zorg te ontvangen.

De toegenomen zorgvraag vangen we zo veel als mogelijk op binnen de beschikbare middelen.

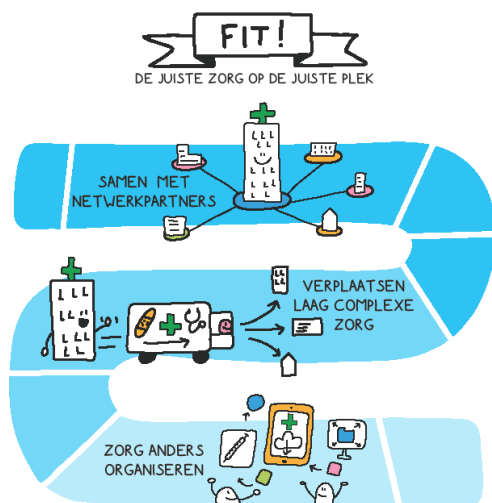
Met het programma Fit! werken we aan oplossingen vanuit kwaliteit- en patiëntperspectief en niet primair vanuit kostenbesparingen.

We gaan uit van de behoefte van de patiënt en organiseren onze zorg slimmer. Zo leveren we bepaalde zorg niet meer; we voorkomen dat patiënten voor hun zorg naar het ziekenhuis moeten komen door deze zorg te verplaatsen en dichterbij de mensen thuis te organiseren. Of we vervangen fysieke zorg in het ziekenhuis door andere zorgvormen (zoals eHealth).

Anders organiseren van chronische zorg

We bieden alleen die zorg die waarde toevoegt, zodat we ruimte creëren om de toenemende zorgvraag het hoofd te bieden.

Dat is bij uitstek relevant voor een deel van de chronische zorg. We verwachten dat hier de meeste zorg verplaatst of anders georganiseerd kan worden. Ons doel is dat over drie jaar 30% van de chronische zorg niet meer in het ziekenhuis plaatsvindt en 30% anders georganiseerd is. Bijvoorbeeld door zorg af te schalen, door zorg op afstand, of doordat de zorg door huisarts of andere zorgverlener wordt geleverd.



Onze strategische ambitie is om eind 2024 het volgende gerealiseerd te hebben:

30% van chronische zorg wordt niet meer in het ziekenhuis en 30% wordt anders gedaan.

Over drie jaar is:

- 30% van de (Laagcomplex) zorg verplaatst.
- 30% van de zorg op een andere plaats aangeboden.

Ook bevorderen we gepast gebruik. Dit betekent dat we in principe alleen behandelingen bieden waarvan de effectiviteit voldoende is aangetoond. Daarvoor kijken we scherp naar de ontwikkeling van bewezen Juiste Zorg op de Juiste Plek (JZOJP) werkwijzen.

Bij alle aanpassingen van zorgtrajecten in de keten is de voorwaarde dat de kwaliteit van totaal geleverde zorg aan patiënt minimaal evengoed en zo mogelijk beter gegarandeerd kan worden door ketenpartners.

STUDIO LIMÓN

E. Zorginnovatie en eHealth

Door het toepassen van zorginnovaties/eHealth zijn we een toekomstbestendig ziekenhuis dat meebeweegt met de veranderende markt (toename en verschuivingen) en behoeften van patiënten en zorgverleners. Hiermee borgen we ook in de toekomst de beschikbaarheid en bereikbaarheid van zorg.

Hierbij streven we niet continu naar het nieuwste van het nieuwste, maar naar het implementeren van initiatieven die hun waarde voor patiënt en zorgverlener hebben bewezen. Digitale zorg en (technologische) innovaties implementeren we alleen als dit waarde creëert.

Digitale zorg dient bij te dragen aan efficiëntie, kostenbesparing, werkdrukverlaging (minder personele inzet per patiënt), de veiligheid van zorg en/of een hogere patiënttevredenheid. En natuurlijk dient het de kwaliteit van de geleverde zorg ten goede te komen. Hierbij voldoen we in ieder geval aan de landelijke richtlijnen zoals de routekaart van VWS.

Door zorginnovaties/eHealth zijn we in staat om fysieke, digitale zorg of een combinatie van beide te leveren die past bij de patiënt (zorg op maat). Hierbij is een goed functionerend Patiëntenportaal en de mogelijke ontsluiting van medische gegevens naar een Persoonlijke gezondheidsomgeving (PGO), een belangrijke voorwaarde om patiënten meer regie te geven over hun zorgproces.

Onze strategische ambitie is om eind 2024 het volgende gerealiseerd te hebben:

Het gebruik van de PGO's die de meeste waarde toevoegen voor onze patiënten wordt gefaciliteerd. Hierin werken we samen met netwerkpartners in de regio.

Over drie jaar:

- Hebben we het Patiëntenportaal (door)ontwikkeld
- Faciliteren we regionale samenwerking en overdracht digitaal, bijvoorbeeld via PGO's.
- Zijn we gestart met het digitaliseren van zorgpaden.

Onze strategische ambitie is om eind 2024 het volgende gerealiseerd te hebben:

Zorg-op-afstand is voor alle patiënten die dit willen beschikbaar en wordt slim ondersteund door digitale hulpmiddelen.

Over drie jaar:

- Kunnen alle patiënten kiezen of zij een consult digitaal of fysiek willen laten plaatsvinden.
- Is monitoren op afstand geïmplementeerd bij de patiëntengroepen waarvoor bewezen effectieve instrumenten voor monitoring op afstand beschikbaar zijn.

Digitalisering biedt ons de kans om patiënten dichterbij huis zorg te bieden. Ook maakt digitalisering het eenvoudiger om met andere zorgaanbieders samen te werken. We kijken daarom verder dan de grenzen van het ziekenhuis en trekken samen op met netwerkpartners uit de regio. Regionale afstemming is hierbij heel belangrijk om het mogelijk te maken systemen op elkaar aan te sluiten.

Ons streven is om daar waar mogelijk een goede informatie-uitwisseling tussen patiënten en professionals en tussen professionals onderling te faciliteren en stimuleren.

Voor de termijn van dit strategisch plan ligt de focus op het laaghangend fruit. Daarnaast volgen we de landelijke/regionale ontwikkelingen en selecteren we de best passende oplossingen.

Daarnaast kijken we ook naar de samenhang met de andere strategische thema's Fit! en Patiëntenparticipatie.

Patiënten optimaal digitaal ondersteunen

Voor patiënten is de ontwikkeling van een Patiëntenportaal een belangrijk middel om meer regie te kunnen voeren. Hier komen verschillende Zorg-op-afstand toepassingen bij elkaar en krijgen ook de keuzehulpen een plek. We streven ernaar om in 2024 iedere patiënt digitaal zó te ondersteunen dat hij/zij m.b.v. het Patiëntenportaal regie kan voeren over het eigen zorgproces.

We verstaan hieronder zowel de organisatorische kant zoals het beheer van afspraken als de zorginhoudelijke kant zoals beschikbaarheid van keuzehulp en patiëntinformatie.

Ook binnen de muren van het ziekenhuis worden digitale toepassingen steeds belangrijker. Het streven dat patiënten binnen 3 jaar gebruik kunnen maken van 10 bewezen effectieve digitale toepassingen, zoals de keuzehulp of een digitaal pre-operatief spreekuur.

Zorgprofessionals optimaal digitaal ondersteunen

We willen de uitwisseling tussen zorgverleners optimaliseren. Het streven is om eind 2024 geen brieven meer naar zorgverleners te versturen per post of fax, alle recepten digitaal vanuit nieuwe EPD te versturen en digitaal te verwijzen. Alle beelden van patiënten zijn beschikbaar op verzoek van alle ziekenhuizen waarmee wij samenwerken en verpleegkundige overdracht gaat alléén nog digitaal, o.b.v. vooraf ingevulde zorginformatiebouwstenen (ZIBs).

Onze strategische ambitie is om eind 2024 het volgende gerealiseerd te hebben:

Patiënten binnen het GHZ kunnen gebruik maken van tenminste 10 bewezen effectieve digitale toepassingen ter ondersteuning van het zorgproces in het ziekenhuis.

Over drie jaar:

- Hebben alle vakgroepen minimaal 1 pilot voor digitale toepassingen afgerond en geëvalueerd.
- Alle patiënten 10 bewezen effectieve digitale toepassingen te bieden

Onze strategische ambitie is om eind 2024 het volgende gerealiseerd te hebben:

Communicatie naar andere zorgverleners vindt volledig digitaal plaats. Informatie van de patiënt reist met hem/haar mee.

Over drie jaar:

- Is VIPP-5 uitgevoerd.
- Nemen we deel aan pilots van andere huizen, bijvoorbeeld m.b.t. e-overdracht verpleegkundigen.
- Is medicatieoverdracht in de regio digitaal op orde.

Ons uitgangspunt is om onze processen waar mogelijk te automatiseren. Automatisering moet niet leiden tot meer werkzaamheden of handelingen, maar moet deze vervangen en zo mogelijk ondersteunen. Door interne processen te automatiseren worden ze minder foutgevoelig. Met een slimme bloeddrukmeter kunnen bijvoorbeeld de door verpleegkundigen afgenomen scores met een barcode scanner direct worden ingevoerd in het EPD: de gegevens gaan automatisch naar het dossier van de juiste patiënt.

Omdat digitalisering soms leidt tot een ongewenste toename van administratieve belasting is het belangrijk dat zorgprofessionals een cruciale rol hebben bij de selectie en implementatie van digitale toepassingen.

Tot slot hebben we oog voor verschillen in digitale- en gezondheidsvaardigheden van de gebruikers (zorgverleners en patiënten/cliënten). We zorgen er dan ook voor dat de digitale toepassingen toegankelijk zijn voor

iedereen, door te investeren in goede informatie, begeleiding en scholing.

ZORGINNOVATIE & eHEALTH

