

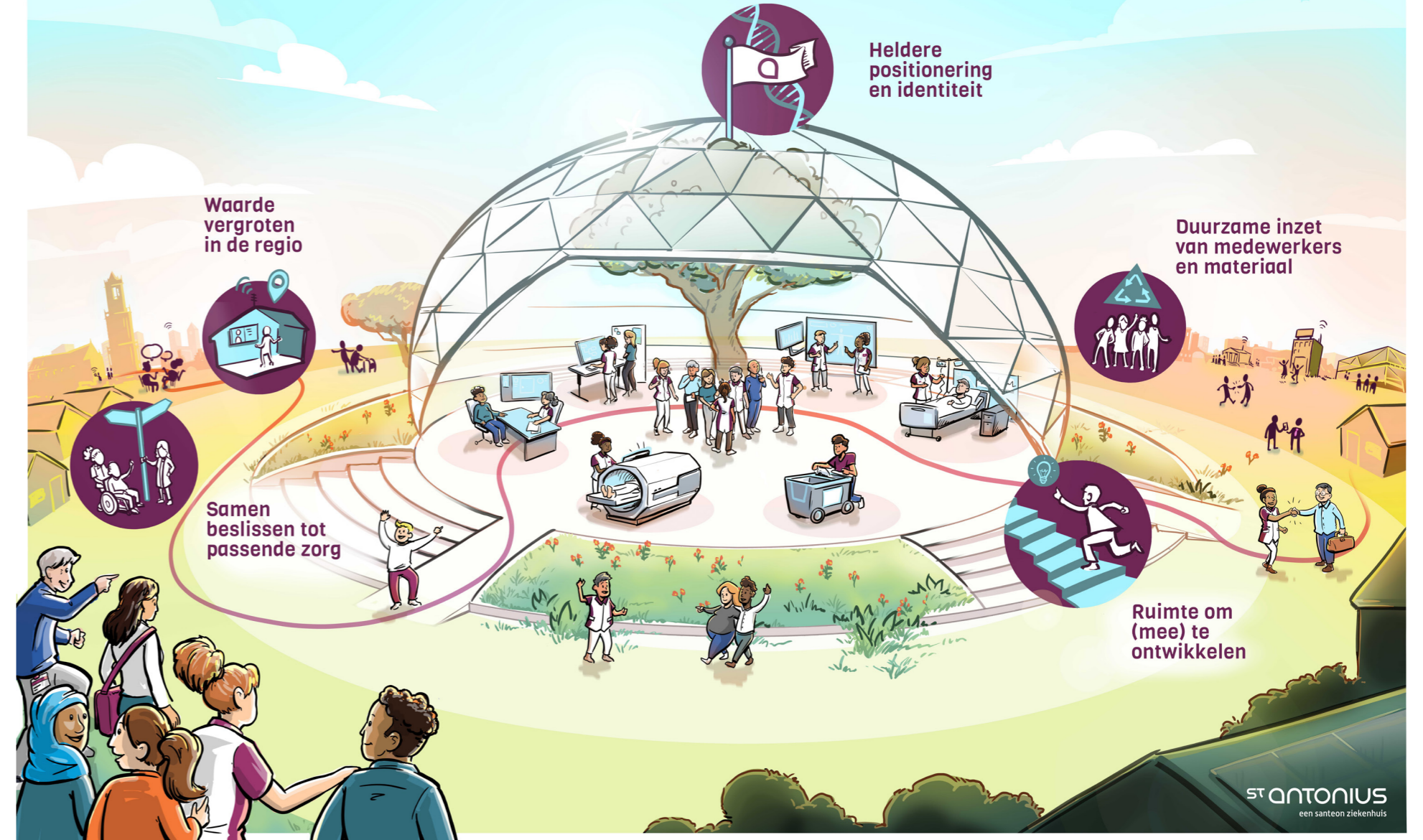


# Vanuit vertrouwen vernieuwen

Meerjarenstrategie 2024 - 2028

**ST ANTONIUS**  
een santeon ziekenhuis

# VANUIT VERTROUWEN VERNIEUWEN



# Vanuit vertrouwen vernieuwen

## Noodzaak voor een nieuwe strategische richting

De zorg verandert. Door groeiende personeelstekorten, vergrijzing van de bevolking en een toenemende zorgvraag. Daar zijn we ons allemaal van bewust. Dit geeft spanning tussen de vraag naar en het aanbod van zorg. Een disbalans die we op het moment al ervaren, maar naar de toekomst steeds groter wordt bij ongewijzigd beleid. We zijn een organisatie met een grote veranderopgave. Deze opgave gaat gepaard met een gevoel van urgentie. Omdat het werkplezier van onze medewerkers anders af neemt, de druk op medewerkers en medisch specialisten alleen maar toeneemt. Omdat we dan niet meer de kwaliteit kunnen leveren die we willen leveren, vanwege personele tekorten. Daarom gaan we versneld over tot een nieuwe meerjarenstrategie (2024 - 2028). Want er moeten taken van de schouders van onze zorgverleners af. We zetten in op het leveren van arbeidsbesparende zorg. We leveren en organiseren de zorg passend, alles met als doel het werkplezier van onze medewerkers te vergroten en de werkdruk te verlagen.

## Vanuit vertrouwen vernieuwen

We werken aan deze veranderopgave vanuit vertrouwen. Vertrouwen in het probleemoplossend vermogen, de professionaliteit en expertise van onze medewerkers om werkprocessen continu te verbeteren. Hier bieden we tijd en ruimte voor. Vertrouwen door in ons dagelijkse doen en laten zichtbaar te maken hoe kleine verbeteringen in het hier en nu bijdragen aan de grote veranderbeweging van de toekomst. We investeren in onze lerende cultuur die deze ontwikkelingen actief helpt stimuleren. Onze strategische focus is gericht op hoe wij met elkaar willen werken. Doordat we weten hoe we willen werken, kunnen we ieder doel bereiken. Het antwoord zit in de organisatie, wij vertrouwen op de capaciteiten die we in huis hebben. Een lerende organisatie, een veilige omgeving waarin we leren van fouten. Zo kunnen we vanuit vertrouwen vernieuwen. Wij vertrouwen ook op onze huidige missie en visie, die zetten we ongewijzigd voort.

Onze vier kernwaarden hebben we opnieuw geladen en komen in een volgende dimensie terecht (bijlage I).

## Toekomstbehendig: passend bij de draagkracht van de organisatie

Voorliggende meerjarenstrategie beschrijft de richting. Dit heeft een ander karakter dan voorgaande beleidsplannen. Het geeft de ambities weer, geformuleerd als ons antwoord op bovenstaande opgave. De strategie is in deze fase nog niet voorzien van concrete doelstellingen en de bijbehorende governance voor de aankomende jaren. Dat is een bewuste keuze. We beschrijven nu de strategische richting op hoofdlijnen en brengen vervolgens voor de komende jaren concretisering aan langs de as van een rollende horizon. 2028 is immers nog ver weg. Zo borgen we dat we blijven aansluiten bij de toekomstige actualiteit (bijlage III).

Het formuleren van doelstellingen krijgt de komende maanden zijn vervolg. We zijn ons ervan bewust hoe de implementatie van een strategie kan ingrijpen op medewerkers in het primaire proces van zorgverlening. Daarom houden we bij deze concretiseringsfase expliciet rekening met de draagkracht van de organisatie. Waarbij we zullen kiezen voor een inrichting en uitvoering die voldoende recht doet aan de belastbaarheid van de organisatie. Draagkracht van medewerkers, maar ook onze financiële draagkracht. Omdat simpelweg niet alles tegelijkertijd kan. Recht doen aan draagkracht betekent dat we flexibel zijn, keuzes durven maken, ook op tijd even durven temporiseren. Met 'eenvoud' en 'samenhang' als leidende mechanismen. Bij het formuleren van de juiste doelstellingen voor de aankomende jaren fungeren 'het vergroten van werkplezier' en het 'verlagen van de werkdruk' continu als toetssteen.

De meerjarenstrategie 2024 - 2028 is het resultaat van een traject waaraan veel

collega's en partners uit de regio hebben bijgedragen. We hopen dat jullie deze meerjarenstrategie lezen met trots. Trots op de organisatie die we zijn, trots op hoe we werken en trots op de ontwikkelingen die we maken en nog gaan maken. We nodigen jullie uit deze ambities eigen te maken en te vertalen naar jullie werkzaamheden. Wij vertrouwen op de impact die we de komende jaren samen gaan maken.

**Luc Demoulin** voorzitter Raad van Bestuur

**Wouter te Riele** voorzitter Vereniging Medische Staf

**Annette van Duijn** voorzitter Verpleegkundige Advies Raad



# De zorg sterk en vitaal houden

## Trends en ontwikkelingen...

### Potentiële beroepsgroep steeds kleiner

'De met de vergrijzing toenemende zorgvraag overtreft het potentieel van nieuwe medewerkers op de arbeidsmarkt'

### Versnellen op het verduurzamen van de zorg

'Landelijke ambities om de zorgsector groener te maken'

### Verandering in functies van zorgprofessionals

'Groter beroep op verandervermogen en digitale vaardigheden vragen continu ontwikkeling en leren'

### Forse toename aantal ouderen, stijging absolute zorgvraag

'De bevolking in de regio Utrecht groeit én vergrijst harder dan landelijk waardoor een extra uitdaging ontstaat'

### Macro-economische veranderingen

'De transitieopgave uit het integraal zorgakkoord staat onder druk door aanhoudende financiële onzekerheid'

### Zorg meer organiseren binnen het netwerk en opnieuw ordenen van het zorglandschap

'Integraal zorgakkoord roept op het anders te doen: (regionale) samenwerking in plaats van concurreren'

## .. leiden tot één gezamenlijk doel ..

De onderliggende opgave voor de zorgsector die als rode draad door het integraal zorgakkoord loopt, is samenwerken aan één gezamenlijk doel: **onze gezondheidszorg sterk en vitaal houden door in te zetten op passende zorg**. Passende zorg is waardegedreven, komt samen met en rondom de patiënt tot stand, vindt plaats op de juiste plaats en gaat over gezondheid.

### .. wat wij vertalen in een concrete opgave ..

Als St. Antonius Ziekenhuis vertalen wij dit doel naar onze opgave voor de komende vijf jaar: 'Meer werkplezier, minder werkdruk' vanuit de gedachte dat medewerkers essentieel zijn in het leveren van zorg in welke vorm dan ook.

### .. met de volgende antwoorden:

- Ruimte om (mee) te ontwikkelen
- Heldere positionering en identiteit
- Waarde vergroten in de regio, voor medewerkers en patiënten
- Samen beslissen tot passende zorg
- Duurzame inzet van medewerkers en materiaal

## Meer werkplezier, minder werkdruk

Wij zetten in op 'meer werkplezier, minder werkdruk'. We willen de zorg sterk en vitaal houden. Hiervoor hebben we zes concrete ambities opgesteld.



### Ruimte om (mee) te ontwikkelen

Medewerkers hebben ruimte om te ontwikkelen. In een veilige omgeving verbeteren we met kleine stappen.



### Heldere positionering en identiteit

We leveren zorg waar onze waarde het grootst is.



### Waarde vergroten in de regio

Met de regio verbeteren we ketenbreed patiëntreizen waarbij 'waarde voor patiënten' en 'zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan' leidend zijn. Dit wordt gevoed door ontwikkelingen in Santeonverband.



### Samen beslissen tot passende zorg

Samen met de patiënt beslissen we voor de behandeling die het meest passend is. We zorgen ervoor dat niet elke hulpvraag een (medische) zorgvraag wordt.



### Duurzame inzet van medewerkers

We vereenvoudigen onze processen en digitaliseren of verplaatsen werkzaamheden die niet passend zijn.

### Duurzame inzet van materiaal

We werken zo duurzaam mogelijk voor een gezonde maatschappij.



Onze ambitie

## Medewerkers hebben ruimte om te ontwikkelen. In een veilige omgeving verbeteren we met kleine stappen.

### Herkenbaar uit de praktijk

In de praktijk komt naar voren hoe belangrijk het is om initiatief te durven nemen en aan te geven dat iets beter kan. Een aansprekend voorbeeld hierin is: (durven) functioneren als 'Pietje pilot' om veranderingen te realiseren, dingen uit te durven proberen. Als leidinggevende stimulerend het gesprek aan gaan is hierin helpend (uit: 'Op zoek naar rebels verpleegkundig leiderschap').

Ons antwoord

## Ruimte om (mee) te ontwikkelen

### Waarom?

Leren en ontwikkelen is een belangrijk onderdeel van werkplezier. Daarnaast is het een belangrijk onderdeel van een toekomstbestendige organisatie.

### Wat?

- Veranderingen in de zorg vragen om andere kennis en vaardigheden van onze medewerkers. Denk aan kennis van Artificial Intelligence (AI) of het versterken van digitale vaardigheden. Ook leiden nieuwe zorgleveringsmodellen tot nieuwe beroepen. Bijvoorbeeld de e-nurse.
- Als organisatie ontwikkelen we met onze medewerkers mee. Dat doen we door te leren van elkaar en van anderen. We nemen elkaars successen over en implementeren geslaagde innovaties, zowel intern van andere afdelingen als van keten- en regiopartners. We betrekken patiënten hier actief bij en staan stil bij het effect op hen. Ook leren we door samen te werken in Santeon verband. Inhoudelijk, door slimme oplossingen over te nemen en op te schalen. Maar ook leren we in de wijze van implementeren. We implementeren liever een paar initiatieven succesvol, dan teveel tegelijkertijd.
- We realiseren ons dat het samen ontwikkelen, implementeren en leren van (digitale) innovaties tijd kost. We bieden hiervoor onze medewerkers de benodigde ontwikkelruimte, zodat het niet bovenop primaire taken stapelt. Voor de verschillende onderdelen: tijd om ideeën uit te denken, te implementeren, eraan te wennen in het dagelijks gebruik en het onderhoud ervan.

### Hoe?

- Om mee te kunnen in de veranderingen, zetten we in op groei en ontwikkeling van onze medewerkers. Hier krijgen medewerkers de tijd voor.



We geloven in een kort cyclische verbeteraanpak: in kleine stappen verbeteren. We accepteren dat er iets mis kan gaan. We leren van fouten en van wat goed gaat. Dit draagt bij aan de leercurve. Drie belangrijke randvoorwaarden zijn: 1) elkaar aanspreken, 2) tijd om te reflecteren en 3) een zelfkritische houding van iedereen.

- De lerende cultuur is onderdeel van onze werkzaamheden. Dit start vanuit nieuwsgierig zijn, maar ook een bepaalde mate van stevigheid en assertiviteit. Werkplezier staat gelijk aan het hebben van inspraak, zeggenschap en autonomie. Hierin verwachten we een proactieve medewerker. We hebben vertrouwen in het probleemoplossend vermogen van onze collega's om hun werkprocessen continu te verbeteren en te vernieuwen.
- De leidinggevende heeft een belangrijke rol in het versterken van de lerende cultuur. Dat kan bijvoorbeeld door voorbeeldgedrag uit te vergroten en helder te maken welk gedrag wenselijk is. Belangrijke randvoorwaarden voor de lerende cultuur zijn een veilig werk -en ontwikkelklimaat en vertrouwen geven en krijgen. We hebben ook oog voor de (fysieke) veiligheid. Grensoverschrijdend gedrag en agressie staan we niet toe. Niet van collega's, patiënten of bezoekers.

### Richtinggevend

- In kleine stappen verbeteren (kortcyclische verbeteraanpak) boven één grote verandering in één keer
- Accepteren van 'acceptabele' fouten en risico's boven direct introduceren van nieuwe regels of administratie
- Gericht en goed implementeren boven veel gelijktijdig implementeren

## Onze identiteit

Wij zijn en blijven een ambitieus, leergierig, gedurfd, ondernemend en innovatief ziekenhuis. Dat is onze identiteit. Dat is wie we zijn en hoe we onszelf typeren. En ook de reden voor veel medewerkers om hier te willen werken. De zorg die we leveren past bij onze identiteit en opgebouwde expertisegebieden waarop we excelleren.

We houden vast aan onze speerpuntgebieden (hart, vaat, long en oncologie). Ons ziekenhuis kent op deze gebieden een lange geschiedenis met baanbrekende innovaties en interventies. Binnen deze speerpuntgebieden brengen we scherpste en selectie aan. Ook maken we duidelijker welke rechten en plichten horen bij het zijn van een speerpunt, bijvoorbeeld over de ruimte voor (begeleiding op) wetenschappelijk onderzoek en zorginhoudelijke innovatie. Zo verstevigen we onze speerpunten en zijn we voorbereid op toekomstige concentratievraagstukken in het zorglandschap.

Onderzoeken en innoveren zitten in ons DNA en zijn onderdeel van ons doen en laten. Op die manier excelleren we op onze expertisegebieden en verbeteren we onze basiszorg continu.

Samen zorgen  
voor kwaliteit van  
*leven*

## Onze ambitie

We leveren zorg  
waar onze waarde  
het grootst is.

## Ons antwoord

### Heldere positionering en identiteit

#### Waarom?

Door ons te concentreren op de zorg waarop we de meeste waarde toevoegen, zetten we onze schaarse (regionale) capaciteit van medewerkers en middelen optimaal in. De krapte op de arbeidsmarkt vraagt om scherpere keuzes in ons zorgaanbod. En vraagt ons om de regionale capaciteit zo goed mogelijk te verdelen.

#### Wat?

- Basiszorg organiseren we regionaal effectief en efficiënt, en daar waar de waarde het grootst is. Dit betekent ook dat we bepaalde zorg niet meer leveren. Deze wordt geconcentreerd bij zorgaanbieders in de regio met een grotere toegevoegde waarde. Of organiseren we gezamenlijk in samenwerking met ketenpartners. Op die manier creëren we ruimte voor (groei van de) zorg die past bij ons topklinisch profiel en onze identiteit.
- De (zorg rondom de) behandeling van interventies (hoogcomplex, laag volume) hebben we regionaal geconcentreerd; voor een deel binnen de muren van het St. Antonius Ziekenhuis (in elk geval onze speerpunten), voor een deel buiten de muren van het St. Antonius Ziekenhuis. Onze patiënten, waarvan we weten dat dit in toenemende mate kwetsbare ouderen zijn, begeleiden we bij deze interventies optimaal. Onze speerpuntgebieden blijven behouden voor ons ziekenhuis. Hierop excelleren en groeien we. Onze investeringen in wetenschap en innovatie versterken dit. Bijlage II geeft weer hoe deze ontwikkeling voortborduurde op de weg die de afgelopen jaren reeds is ingezet.
- We hebben wetenschappelijk onderzoek en zorginhoudelijke innovaties duurzaam geborgd in onze organisatie. Je voelt je als onderzoeker



en/of innovator in ons ziekenhuis gefaciliteerd. Het onderzoeks- en innovatieklimaat draagt bij aan het vergroten van werkplezier en het creëren van aantrekkelijk werkgeverschap.

#### Hoe?

- Het gezamenlijk inrichten van het toekomstige regionale zorglandschap leidt tot concentratie van de ziekenhuiszorg. Welke keuzes we maken weten we nog niet precies. Portfoliokeuzes zijn het resultaat van regionale afstemming en samenwerking, hierop lopen we niet vooruit. Leidende afwegingscriteria bij dergelijke keuzes zijn:
  - 1) onze toegevoegde waarde (uitkomsten delen door kosten) ten opzichte van het regionale alternatief, en
  - 2) of de zorg past bij ons innovatief profiel en onze identiteit.We betrekken onze zorgverleners proactief bij portfoliokeuzes, daar zit de kennis en expertise.

#### Richtinggevend

- Maatschappelijk belang boven institutioneel belang
- Samenwerken boven concurreren



## Onze ambitie

Met de regio<sup>1</sup> verbeteren we ketenbreed patiëntreizen waarbij 'waarde voor patiënten' en 'zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan' leidend zijn, gevoed door ontwikkelingen in Santeonverband.

### Herkenbaar uit de praktijk

We implementeren geslaagde innovaties van elkaar. Bijvoorbeeld de thuismonitoring van patiënten met een huidinfectie met behulp van slimme meetapparatuur en een gebruiksvriendelijke app.

We zien de kansen voor een passende invulling van zorg. Bijvoorbeeld op onze locatie in Woerden, waar we een toekomstig gezondheidscentrum, een woonzorgcentrum en woningen voor verschillende groepen combineren.

<sup>1</sup> Regiodefinitie: voor samenwerkingsvraagstukken tussen ziekenhuizen is Zorgkantoor Utrecht (min of meer onze provinciegrenzen) de regiodefinitie. Voor ketenvraagstukken is de gezondheidsreis hierbinnen leidend.

## Ons antwoord

### Waarde vergroten in de regio, voor medewerkers en patiënten

#### Waarom?

Door het verbeteren van patiëntreizen ontlasten we onze zorgverleners. Door de zorg rondom de patiënt te organiseren (ketenbreed) verhogen we waarde voor patiënten en medewerkers. Zo verdwijnen dubbelingen van werkzaamheden, komen we tot kennis- en informatie-uitwisseling in de keten en ontstaat nieuw gedrag in de keten dat gericht is op solidariteit.

#### Wat?

- Bij keuzes waar en hoe we de zorg leveren, organiseren we een optimale mix tussen de inzet van mensen, uitkomsten, voorkeur van patiëntgroepen voor zorgleveringsmodellen en kosten. Met als basis dat de zorg steeds vaker thuis of digitaal wordt geleverd. Digitale zorg zien we als volwaardige zorg. De keuze voor passende zorg voor een individu blijft een zorginhoudelijke afweging vanuit medische expertise.
- Het monitoren, adviseren, begeleiden en coördineren van het logistieke proces van patiënten vindt plaats 'dichtbij' en vanuit gezamenlijkheid. Denk aan een monitoringscentrum, waarin ook preventief advies gegeven wordt. In de regio is een team met zorgverleners (met verschillende disciplines) beschikbaar om fysieke zorg te kunnen leveren indien dit nodig is. Ondersteunend hieraan is dat medewerkers inzage hebben in medische gegevens van ketenpartners.

#### Hoe?

- We werken samen met onze ketenpartners, waarbij zorgverleners uit verschillende organisaties vanuit inhoud elkaar versterken. We zetten onze veranderkracht, capaciteit en middelen in bij de realisatie van onze gezamenlijke regionale ambitie. Vanuit een helpende opstelling naar regionale partners dragen we bij aan het realiseren van de regionale opgave. Vergroten

van werkplezier en verlagen van werkdruk geldt daarbij ook voor onze regionale partners.

- We werken toe naar één digitale voordeur voor patiënten in de regio. Ook wordt data voor patiënten beter inzichtelijk gemaakt, zodat zelfzorg beter kan plaatsvinden.
- Samenwerken vereist uniforme uitwisseling van informatie. En intern en regionaal kennismanagement. Hiervoor geldt een haal- en brengplicht.
- Alle zorg die we leveren, is waardegedreven. Centraal daarin staat het werken aan de beste uitkomst voor de patiënt. Hoe we dit doen, versterken we verder in Santeonverband. Dit is leidend voor hoe we zorg in ons ziekenhuis leveren, maar zeker ook in hoe we willen werken in de keten: samen met onze ketenpartners de beste uitkomst leveren voor de patiënt.
- Wij realiseren voor al onze patiëntengroepen een passende organisatievorm om waarde voor patiënten te verhogen. Wetend dat het aantal ouderen met een zorgvraag toeneemt, hebben we hierin oog voor de (kwetsbare) oudere met meerdere aandoeningen.
- Inzicht in het effect van keuzes op zowel de medewerkers als de patiënt vormt een eerste stap in het vergroten van waarde.

#### Richtinggevend

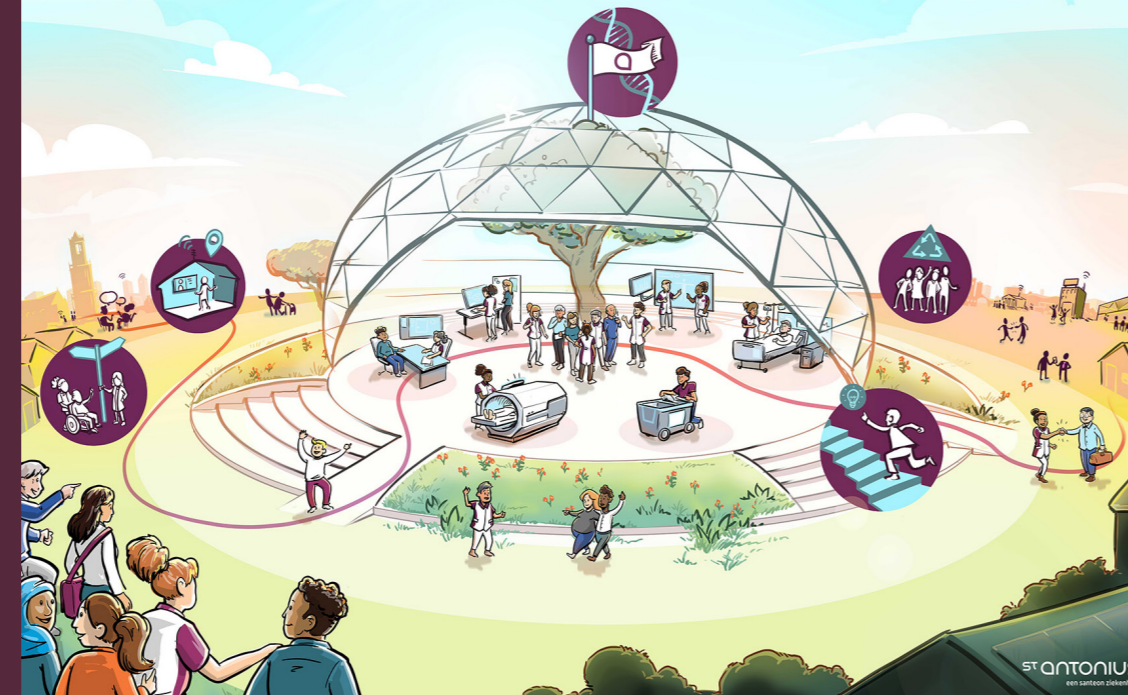
- Zorg digitaal en thuis boven arbeidsintensieve zorg
- Samen in de keten bepalen wat passende zorg is boven eenzijdige verplaatsing vanuit ziekenhuisperspectief





# Toekomstperspectief op onze organisatie

*Het zijn van een toekomstbestendige organisatie vraagt om een doorkijk naar wie en wat het St. Antonius Ziekenhuis is in de toekomst. Daarbij gaat het niet om wie of wat we zijn in 2028, maar verder in de tijd.*



## Het St. Antonius Ziekenhuis ..

- .. levert zorg volgens het principe 'zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan', waarbij de zorg steeds verder is verschoven naar 'buiten de muren van' het ziekenhuis.
- .. heeft hoogcomplexe, laag volume zorg geconcentreerd. Voor een deel binnen de muren van het St. Antonius Ziekenhuis, voor een deel buiten de muren van het St. Antonius Ziekenhuis.
- .. levert basiszorg die hoort bij de beste van Nederland. Onze speerpunten en expertisegebieden horen bij de beste van de wereld.
- .. heeft ook haar interne organisatie optimaal ingericht voor patiënt en aandoeningsgerichte zorg. Waarbij we ons realiseren dat onze toekomstige patiënt vooral een oudere patiënt is. Met het hebben van meerdere aandoeningen gaat een bepaalde kwetsbaarheid gepaard. We zijn hier als organisatie optimaal op voorbereid.
- .. heeft in 2035 haar klinische zorg geconcentreerd op onze fysieke locatie in Utrecht.
- .. is onderdeel van een grootschalig regionaal netwerk van zorgverleners waarbinnen we laagdrempelig met elkaar in verbinding staan en op elkaar kunnen vertrouwen en terugvallen. Het sociaal domein is hierbinnen een gelijkwaardige partner.
- .. is in de toekomst klimaatneutraal en levert maximaal circulaire zorg.
- .. hoort bij de koplopers in Nederland op het gebied van digitale zorg. Voor het merendeel van onze patiënten is het vanzelfsprekend dat een deel van de behandeling thuis plaatsvindt door inzet van zelfzorg, zelfmonitoring en zelfregie.

## De medewerkers van het St. Antonius Ziekenhuis ..

- .. denken vanuit samenwerking en de regionale opgaven waar we voor staan. Concurrentiedenken is volledig verdwenen.
- .. denken mee aan hoe de zorg te optimaliseren vanuit nieuwe methodes. Bijvoorbeeld triage door Artificial Intelligence.
- .. werken als zij dat willen steeds minder enkel en alleen voor het St. Antonius Ziekenhuis. Met streven naar het hebben van voldoende 'ziekenhuis-medewerkers' kunnen we de regionale opgaven niet beantwoorden. Behoud van zorgmedewerkers in de regio door de hele keten staat centraal, evenals het vergroten van inzicht in de verschillende 'schakels' binnen de keten (denk aan combinatiebanen, uitwisselingen). Meer en meer vanuit één regionale werkgever voor die medewerkers die naar deze kruisbestuiving op zoek zijn. Voor medewerkers die dat willen investeren we in regionaal werkgeverschap, bijvoorbeeld door gezamenlijke opleidingen en loopbanen aan te bieden.

# Meedenken over onze toekomst

In het traject om te komen tot deze meerjarenstrategie hebben veel medewerkers op verschillende manieren een bijdrage geleverd. Een aantal (zorg)professionals sloot aan bij de stuurgroep om mee te denken, te helpen sturen en te adviseren. Dit heeft geholpen bij het verbinden van de strategische ambities aan de werkzaamheden van onze medewerkers. Een aantal van hen aan het woord:



## Melanie Oostrom

*"Ik voel mij trots de afgelopen tijd mee te hebben mogen denken met de ontwikkeling van het meerjarenbeleidsplan. De waardering en het vertrouwen vanuit de organisatie in mijn kwaliteiten als verpleegkundige en zorgprofessional motiveert mij om kritisch te kijken naar de manier waarop wij als ziekenhuis zorg leveren en van betekenis zijn binnen de regio.*

*Dit maakt dat ik mij kan inzetten voor onderwerpen die ik belangrijk vind. Zoals passende zorg voor de individuele patiënt, wat mooi aansluit op 'samen beslissen'. Daarnaast het verbeteren van processen binnen de zorg, zodat er meer oprechte aandacht voor de patiënt overblijft. En dat maakt ons werk toch veel leuker?! Voor mij maakt het dat dit plan ook echt voelt als van en voor ons allemaal."*



## Bo Smalbroek

*"Ik heb als jonge arts de afgelopen maanden een waardevolle inkijk gekregen in de vorming van het meerjarenbeleidsplan en mijn eigen visie op de zorg van de toekomst mogen delen met de stuurgroep. Met een groep jonge werknemers van het St. Antonius Ziekenhuis sloten wij bij de vorming van het plan structureel aan bij de tafel van de stuurgroep. In dit plan zitten voor mij belangrijke focuspunten zoals duurzaamheid, het leveren van passende zorg voor patiënten, maar ook passend werk voor medewerkers met meer eenvoud en minder opstapelende taken. Het is mijn hoop dat deze strategie uiteindelijk bijdraagt aan het werkplezier van de zorgmedewerker en ook zorgprofessionals binnen het ziekenhuis en de regio samenbrengt in de collectieve opgave die de veranderende zorg met zich meebrengt."*



## Babette Boersma

*"Het noemen waard is de complexiteit van de organisatie en de uitdaging die ons te wachten staat. De strategie van het ziekenhuis, verwoord in dit meerjarenbeleidsplan, werkt als leidraad en is richtingbepalend voor de komende jaren. Inspirerend en vernieuwend om als fysiotherapeut mijn bijdrage te leveren aan de bestuurstafel en zo deel uit te maken van de totstandkoming van dit meerjarenbeleidsplan. Er zijn mooie vooruitstrevende ambities naar voren gekomen. Dit zal tijd, energie en inzet vragen. Uniformiteit en eenvoud in werkprocessen zijn belangrijk. Door vereenvoudigde samenwerking, ook ziekenhuisoverstijgend, verwacht ik beter op elkaar afgestemde zorg die meer gericht is op preventie en op kwaliteit van leven. Ik ben ervan overtuigd dat dit op termijn zal zorgen voor duurzame en succesvolle veranderingen die bijdragen aan kwalitatief goede zorg met veel werkplezier."*



## Onze ambitie

Samen met de patiënt beslissen we tot de behandeling die het meest passend is. We zorgen ervoor dat niet elke hulpvraag een (medische) zorgvraag wordt.

### Herkenbaar uit de praktijk

Het lijkt aannemelijk dat zeer kwetsbare ouderen met een gebroken heup meer baat kunnen hebben bij een palliatief behandeltraject dan van een operatie. Ook met het alternatief van pijnbestrijding kunnen we kwaliteit van leven creëren in de laatste levensfase.

Daarnaast kunnen we de komende jaren op specifieke aandachtsgebieden experimenteren met leefstijlgeneseskunde. Bijvoorbeeld binnen onze speerpunten Harten en Oncologie, waar over het geheel genomen een relatie bestaat tussen de aandoening en leefstijl.

## Ons antwoord

### Samen beslissen tot passende zorg

#### Waarom?

De belasting op onze medewerkers neemt af op het moment dat minder behandelingen nodig zijn. Daarom zetten we in op het samen met de patiënt beslissen tot de optimale behandeling. Dit leidt in elk geval tot een beter geïnformeerde patiënt. Soms ook tot een conservatievere behandeling. En het kan zelfs betekenen dat we samen met de patiënt afzien van een ingrijpende interventie. Daarnaast voorkomen we onnodige zorgvragen door een bijdrage te leveren aan het zelfredzamer maken van burgers.

#### Wat?

- We dragen bij aan de realisatie van waardegedreven zorg (voorkomen van onnodige zorg) door gesprekken over het wel of niet behandelen naar voren te halen in de gezondheidsreis. Ook kijken we hoe patiëntparticipatie bevorderd kan worden door patiënten actieve taken te geven in hun eigen gezondheidsreis.
- Gezamenlijk met ketenpartners (zoals het sociaal domein) maken we burgers zelfredzamer en bevorderen we digitale gezondheidsvaardigheden. We ondersteunen regionale initiatieven ten aanzien van preventie en gezondheidsbevordering vanuit onze kennis en expertise als topklinisch ziekenhuis. Door ons te richten om het voorkomen van ziekten, creëren we een gezondere omgeving. Met het bevorderen van een gezonde leefstijl zetten we burgers in hun kracht, wat zorgt voor minder (medische) hulpvragen.
- Het vakgebied van onze zorgverleners verandert hierdoor. De complexiteit van de gemiddelde zorgvraag in ons ziekenhuis neemt toe, we zien patiënten meer kortcyclisch. En ook palliatieve behandelingen kosten tijd.



#### Hoe?

- In samen beslissen staat de afstemming tussen de patiënt en de zorgverlener centraal. Hierin bieden we digitale ondersteuning aan patiënten en vertrouwen we op de kritische blik van een collega. Het willen meten, vastleggen en onderzoeken van data is een bijkomend voordeel.
- Onze rol ten aanzien van preventie en gezondheidsbevordering is faciliterend. We haken aan op regionale initiatieven en zijn er voldoende op toegerust dat we patiënten kunnen informeren en/of verwijzen. Ook zijn we er van bewust dat patiëntparticipatie en preventie met een scholingsbehoefte en leercurve van de patiënt gepaard gaat. Hier houden we rekening mee.
- We stimuleren tot het vroegtijdig inzicht krijgen in de zorgplanning / advance care planning, zodat we persoonlijke voorkeuren van individuele patiënten tijdig kunnen meenemen en vastleggen bij de bepaling van de toekomstige medische behandeling. Hiervoor zorgen we dat data wederzijds inzichtelijk is.
- We stimuleren dat patiënten voorafgaand aan en na afloop van een behandeling een gesprek over gezondheid en advance care planning hebben. We verwijzen hierbij actief naar juiste ketenpartners (zoals het sociaal domein en huisartsen).

#### Richtinggevend

- Meer leven toevoegen aan de dagen boven meer dagen toevoegen aan het leven



Onze ambitie

We vereenvoudigen onze processen en digitaliseren of verplaatsen werkzaamheden die niet passend zijn.

**Herkenbaar uit de praktijk**

Ons dialysecentrum heeft verschillende werkprocessen aangepast rondom taakoverdracht. Bijvoorbeeld door afscheid te nemen van een vertrouwd planbord. Hierdoor werkt men nu efficiënter, optimaler en prettiger.

Ons antwoord

**Duurzame inzet van medewerkers en materiaal**

**Waarom?**

Werk doen wat passend is, vergroot werkplezier. Onder passend werk verstaan we betekenisvol werk, werk waarvoor jouw expertise nodig is en werk dat niet (goed) gedigitaliseerd kan worden.

**Wat?**

- Vergroten van de hoeveelheid passend werk, met aandacht voor eenvoud.

**Hoe?**

- We richten processen in vanuit uniformiteit om zo meer ruimte te creëren voor betekenisvol werk en flexibel werken. We realiseren ons dat maatwerk gewaardeerd wordt en belangrijk is, maar dat hier ook een grens aan zit. We creëren ruimte en eenvoud door overleggen 'te snappen of schrappen'. Helderheid over 'wie waarvan is' is hierin een belangrijk startpunt. We uniformeren onze standaardprocessen (zoals interne en externe verwijsprocessen) met als doel minder dubbel te doen. We zetten andere mensen in voor niet passende werkzaamheden. Bijvoorbeeld vrijwilligers, gepensioneerden of mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.
- Verschuivingen in het toekomstig zorglandschap leiden ertoe dat de patiënt in ons ziekenhuis steeds complexer wordt. Dit kan medewerkers extra belasten. Als arbeidsbesparende interventies hier onvoldoende recht aan doen, zullen we een limiet stellen aan de belasting van onze medewerkers.

**Richtinggevend**

- Uniformeren en standaardiseren boven met maatwerk inrichten van een eigen proces / systeem
- Eenvoud boven perfectie





## Onze ambitie

We werken zo duurzaam mogelijk voor een gezonde maatschappij.

### Herkenbaar uit de praktijk

Beperking van het gebruik van narcosegassen met 85%. Het gebruik van een ander narcosemiddel is iets bewerklijker voor de specialist, maar leidt – naast de vermindering van CO2 uitstoot – tot minder bijwerkingen voor de patiënt. Het St. Antonius Ziekenhuis wordt in dit voorbeeld genoemd als één van de koplopers.

## Ons antwoord

### Duurzame inzet van medewerkers en materiaal

#### Waarom?

Naast de verplichting die we hebben als ziekenhuis, weten we dat onze medewerkers het belangrijk vinden om te werken in een duurzaam ziekenhuis. Dat zien we bijvoorbeeld aan een groeiend aantal 'green teams' op de afdelingen. Maar ook aan de suggesties die worden gedaan om te verduurzamen als ziekenhuis. .

#### Wat?

- Een groot deel van onze CO2-uitstoot is 'indirect'. Bijvoorbeeld de uitstoot van toeleveranciers, zoals bij de productie en verwerking van geneesmiddelen, materialen en apparatuur. Ook de transitie van zorg levert een positieve bijdrage aan duurzaamheid. Bijvoorbeeld door het leveren van zorg thuis en daarmee het verminderen van vervoersbewegingen.
- Onze focus voor een duurzame inzet van materiaal ligt op circulaire bedrijfsvoering: minder verbruik, duurzaam inkopen en recycling van afval.

#### Hoe?

- Een belangrijk onderdeel van de aanpak is om zicht te krijgen op de grote 'brokken': waar zit de meeste duurzaamheidswinst?
- Vanuit het verhogen van werkplezier geloven we in het verder stimuleren en faciliteren van intrinsieke motivatie.
- Vanuit eerdere analyses weten we dat een focus op kennis delen en vergroten van bewustwording ook belangrijk is. Onder 'indirecte uitstoot' valt ook het reizen van en naar het ziekenhuis en verwerking van afval. Gedrag van onze medewerkers en patiënten is hier een bepalend onderdeel in.



## Bijlage I

### We behouden onze missie, visie en kernwaarden, maar laden onze kernwaarden wat anders

#### Huidige missie en visie vormen het startpunt voor deze meerjarenstrategie

**Onze missie:** Samen zorgen voor kwaliteit van leven

**Onze visie:** Patiënten en hun naasten voelen zich in ons ziekenhuis gehoord en geholpen. Zij ervaren waardevolle zorg, geleverd door gedreven professionals. Zorg verlenen wij met aandacht, liefde en respect. Als één team werken wij vanuit de persoonlijke behoefte van de patiënt. Daarbij handelen wij op basis van recente en innovatieve bevindingen. Door zelf onderzoek te doen, dragen ook wij hieraan bij. Wij maken kwaliteit van zorg meetbaar en bieden patiënten inzicht in de uitkomsten hiervan. Deze uitkomsten gebruiken we om onze zorg continu te verbeteren. Om dit te bereiken investeren wij in onderwijs, onderzoek en in de ontwikkeling van onze medewerkers. Zo dragen wij bij aan goede gezondheidszorg.

**We behouden onze vier kernwaarden, maar laden onze waarden vanuit onze nieuwe strategie (2024 - 2028). Voor de lading betekent dit het volgende:**

#### Samen

- Eerder lag vooral de focus vooral op ‘samen’ vanuit relatie medewerkers onderling (werken als één team), relatie tussen medewerker en patiënt (zorg op basis van persoonlijke behoefte) en relatie tussen ‘organisatie’ en patiënt (als mens gezien en behandeld worden, welkom en veilig gevoel).
- In deze meerjarenstrategie ligt een belangrijke focus op samen met onze partners in de regio. Samen zorgen voor onze patiënten maar vooral ook voor onze medewerkers en regionaal samen werken aan de gezamenlijke regionale opgave.

#### Betrokken

- Eerder lag vooral de focus vooral op ‘betrokken’ vanuit betrokkenheid bij onze patiënten en bij onze medewerkers.
- In deze meerjarenstrategie ligt een belangrijke focus op het versterken van het ‘wij-gevoel’ (vanuit een gedeelde en gezamenlijke koers), maar ook op betrokkenheid bij je eigen ontwikkeling, initiatief tonen en nemen, en nieuwe dingen durven proberen.

#### Continu verbeteren

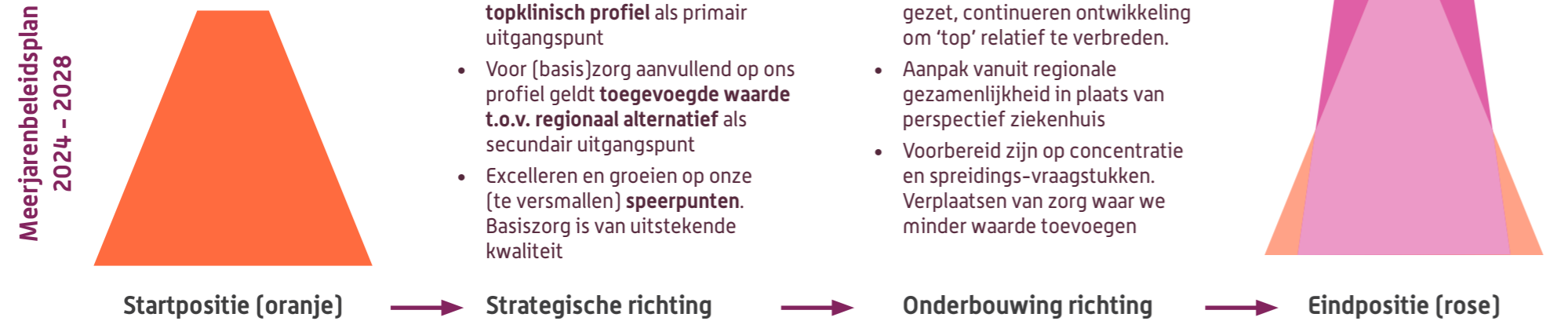
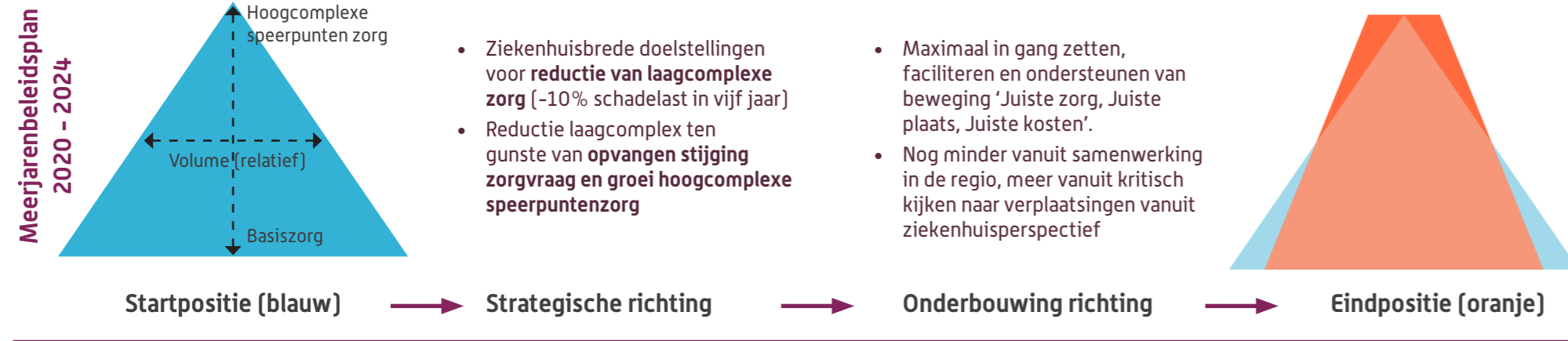
- Eerder lag vooral de focus vooral op ‘continu verbeteren’ vanuit toepassen van en inzage in uitkomsten om de zorg continu te verbeteren.
- In deze meerjarenstrategie ligt een belangrijke focus op het verbeteren vanuit kleine stappen en zo bijdragen aan het geheel. Continu verbeteren is nu onderdeel van de realisatie van de meerjarenstrategie-herijking van de strategische doelstellingen vanuit een rollende horizon.

#### Innovatief

- Eerder lag vooral de focus op ‘innovatief’ vanuit handelen volgens de laatste innovatieve bevindingen.
- In deze meerjarenstrategie ligt een belangrijke focus op innoveren vanuit gezamenlijkheid dezelfde prioriteit aanbrengen en stimuleren van innovatie.

Samen zorgen  
voor kwaliteit van  
*leven*

## Concretisering van (toekomstig) zorgaanbod in visuele weergave



## Fasen in het MJBP om tot realisatie te komen: van richten naar inrichten naar verrichten

