



az sint-jan
brugge - oostende av



Strategisch beleidsplan ***2018-2022***



Strategisch beleidsplan 2018 – 2022

Inleiding

Dit strategisch beleidsplan kwam tot stand na een evaluatietraject dat liep van oktober tot en met december 2017.

In tegenstelling tot de vorige evaluatie is geopteerd voor een andere methode. Alle leden van bestuurs- en overlegorganen van het ziekenhuis kregen een evaluatieformulier dat ze konden invullen. Daarnaast werden de medewerkers via DINA opgeroepen om hetzelfde formulier in te vullen. Dit resulteerde in 61 evaluatieformulieren. Zowel bestuurders, artsen, leidinggevendenden als medewerkers komen in deze spontane steekproef voor. Het invullen gebeurde anoniem.

Het evaluatieformulier bestond uit drie onderdelen. In het eerste deel werd gepeild naar de mate van realisatie van de strategische doelstellingen uit het strategisch beleidsplan 2013-2017. In het tweede deel kon men aangeven welke andere accenten men zou leggen voor dezelfde strategische doelstellingen. In het derde deel kreeg men de kans om nieuwe onderwerpen op te geven voor andere strategische doelstellingen dan die uit het voorgaande strategisch beleidsplan.

De antwoorden van het eerste deel werden via een score verwerkt om toe te laten een percentage te berekenen. Geen of slechts zeer gedeeltelijke realisatie kreeg score 1. Gedeeltelijke realisatie van een aantal elementen maar nog veel elementen te gaan, kreeg score 2. Grotendeels of helemaal gerealiseerd kreeg score 3. De antwoorden op deel 2 en deel 3 werden gegroepeerd op basis van de beschreven inhoud.

Deze evaluatie is de basis voor het vastleggen van de strategische doelstellingen voor het strategisch beleidsplan 2018 – 2022.

Dank aan alle medewerkers die een evaluatieformulier hebben ingestuurd. Hun actieve deelname is een teken van hun betrokkenheid bij de verdere uitbouw van het ziekenhuis.

Onderstaand strategisch beleidsplan 2018 – 2022 werd voorgelegd en toegelicht aan de bestuursorganen van het ziekenhuis. Het werd unaniem goedgekeurd en bepaalt daarmee de krachtlijnen van het beleid voor de komende vijf jaar.

Dr. Hans Rigauts
Algemeen directeur

Evaluatie

Deel 1

Om een correcte evaluatie te kunnen maken, is het van belang om de strategische doelstellingen nog even in herinnering te brengen zoals ze geformuleerd werden in het vorige strategisch beleidsplan.

Het ziekenhuis wil in de periode 2013 – 2017:

- De positionering van het ziekenhuis met zijn verschillende campussen in de regio aanscherpen
- Kwaliteitsvolle en innovatieve zorg blijven garanderen en verder uitbouwen
- De klantvriendelijkheid en de bejegening verhogen en patiëntgerichtheid nastreven
- De processen nog meer afstemmen op de noden van de patiënt en veiligheid garanderen
- De multidisciplinaire samenwerking en samen gedragen verantwoordelijkheid stimuleren
- Een modern personeelsbeleid voeren en de diensten hierin betrekken.

	positionering	kwaliteit & innovatie	klantvriendelijkheid	processen & veiligheid	multidisciplinaire samenwerking	modern personeelsbeleid
1	9,4%	15,8%	18,5%	20,4%	38,5%	51,8%
2	9,4%	12,3%	44,4%	25,9%	26,9%	28,6%
3	81,1%	71,9%	37,0%	53,7%	34,6%	19,6%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Bovenstaande tabel geeft een overzicht van de percentages.

1 = Geen of slechts zeer gedeeltelijke realisatie

2 = Gedeeltelijke realisatie van een aantal elementen maar nog veel elementen te gaan

3 = Grotendeels of helemaal gerealiseerd

Het hoogste percentage is groen aangegeven.

Hieruit concluderen we dat drie strategische doelstellingen grotendeels gerealiseerd zijn: de positionering van het ziekenhuis, de kwaliteitsvolle en innovatieve zorg en de procesafstemming en veiligheid. De strategische doelstelling van klantvriendelijkheid en bejegening krijgt een status quo beoordeling. Voor de strategische doelstellingen multidisciplinaire samenwerking en modern personeelsbeleid is de evaluatie negatief.

De zorg van vandaag is complex en gespecialiseerd. Daartoe is het nodig dat alle zorgverstrekkers multi- en pluridisciplinair samenwerken. Medewerkers kunnen het beste van zichzelf blijven geven als ze ondersteund worden door een modern en flexibel personeelsbeleid. Deze evaluatie toont dat dit de verwachting is van de meerderheid van de respondenten. Op deze terreinen zit dus nog veel verbetermarge.

Deel 2

In dit deel van de evaluatie werd gevraagd naar (nieuwe) accenten voor de bestaande strategische doelstellingen. De antwoorden werden in thema's gegroepeerd op basis van de inhoud van de bemerking. De thema's worden puntsgewijs weergegeven.

Doelstelling: De positionering van het ziekenhuis met zijn verschillende campussen in de regio aanscherpen

- Positionering verder uit te werken en te concretiseren tot op het niveau van zorgaanbod voor diverse patiëntengroepen
- Samenwerking tussen de ziekenhuizen concreet uit te werken eventueel tot fusie tussen sommige ziekenhuizen
- Profiel van de 3 campussen duidelijker afstellen en communiceren
- Samenwerking met huisartsen en andere zorgverstrekkers en instellingen afstemmen en verder uitwerken
- Rol als opleidingscentrum intensifiëren
- PR strategie uitwerken voor interne en externe communicatie

Doelstelling: Kwaliteitsvolle en innovatieve zorg blijven garanderen en verder uitbouwen

- Kwaliteitsbeleid uniformiseren en harmoniseren en projecten uitwerken over gans het ziekenhuis
- Innovatie mogelijk maken in ganse ziekenhuis
- Informatisering en invoering EPD versnellen
- Beter borging kwaliteit op de werkvloer
- Goede zorg voor zorgenden uitwerken
- Positie tertiair centrum behouden

Doelstelling: De klantvriendelijkheid en de bejegening verhogen en patiëntgerichtheid nastreven

- Met nieuw beleid nieuw elan geven zodat klantvriendelijkheid het uitgangbord wordt van het ziekenhuis
- Wachttijden wegwerken en afspraken punctueler nakomen
- Opname- en ontslagbeleid uitwerken en realiseren
- Communicatie en informatie voor patiënten optimaliseren, harmoniseren en verder uitwerken
- Positieve bejegening van elke patiënt als dagelijks werkpunt realiseren
- Parkeerprobleem wegwerken

De processen nog meer afstemmen op de noden van de patiënt en veiligheid garanderen

- Meer uniformiteit in het ziekenhuis uitwerken zowel tussen disciplines als tussen campussen
- Accreditatie halen als hulpmiddel voor realisatie strategisch doel
- Gebruiken uniform EPD als hulpmiddel voor realisatie strategisch doel
- Zorgpaden en patiëntentrajecten uitwerken
- ICT toepassingen afstemmen op procesondersteuning
- Toegankelijk portaal uitwerken waar alle procesdocumentatie kan teruggevonden worden

De multidisciplinaire samenwerking en samen gedragen verantwoordelijkheid stimuleren

- Artsen mobiliseren en aansturen om doelstelling te realiseren
- Gebruik 1 EPD verplichten
- Informatiedoorstroming optimaliseren
- Naast elkaar werken en herhaling uitschakelen
- Efficiënte ICT ondersteuning realiseren
- SLA's uitwerken

Een modern personeelsbeleid voeren en de diensten hierin betrekken.

- Coaching en ondersteuning leidinggevenden uitwerken
- Meer inspraak en snelle beslissing bij aanwerving
- Beleid uitwerken inzake functioneren, waarderen en evalueren medewerker
- Beleid interne mobiliteit, aanwezigheid en leeftijdsbewuste personeelsinzet uitwerken
- Stimulerende werkomgeving uitwerken
- Eigen personeelsdienst realiseren met degelijke ondersteuning medewerker/leidinggevende

Deel 3

In dit deel van de evaluatie kreeg men de kans om nieuwe elementen aan te geven voor het uitwerken van nieuwe strategische doelstellingen. De antwoorden werden in thema's gegroepeerd op basis van de inhoud.

Uitwerken moderne beheersstructuur voor het ziekenhuis van de toekomst

Efficiëntie en doelmatigheid organisatie optimaliseren door overschrijdend te werken

Patiëntenbeleving uitwerken

HRM beleid uitwerken waarbij medewerker centraal staat en welzijnsbeleid de ruggengraat vormt

Meer aandacht voor GGZ medewerker

Beleidsplan infrastructuur uitwerken

Optimaliseren logistiek in het ziekenhuis

Beoordeling

Uit de evaluatie komen interessante elementen naar voor. Globaal genomen is het meest vooruitgang merkbaar voor de positionering van het ziekenhuis, kwaliteit & innovatie en processen & veiligheid. Dit zal wellicht te maken hebben met het toenemend kwaliteitsbewustzijn o.a. via kwaliteitscontracten met de overheid en het accrediteringstraject. Dit zorgt ervoor dat aandacht is gegaan naar en acties zijn gestart met als bedoeling meer gecoördineerd en uniform te werken met het oog op nog meer kwaliteit en veiligheid voor de patiënt.

Klantvriendelijkheid en multidisciplinaire samenwerking werd minder positief gescoord. Daar zullen we aandacht moeten voor hebben omdat dit de kerntool is van het ziekenhuis: de patiënten verdienen een kwaliteitsvolle en gespecialiseerde zorg op hun maat. Doordat de aandacht in eerste instantie is gegaan naar uniformiseren en standaardiseren van allerlei procedures en werkwijzen, is de klantvriendelijkheid en de multidisciplinaire samenwerking minder benadrukt. Nochtans is dit zeer essentieel binnen de visie van het ziekenhuis.

Een modern personeelsbeleid voeren werd minder gescoord zoals blijkt uit de evaluatie. De verwachtingen blijven wel aanwezig om hierin te evolueren. Met de beslissing om een eigen personeelsdienst voor het ziekenhuis uit te bouwen is een belangrijke stap gezet om op dat vlak vooruitgang te boeken.

De focus voor de evolutie van de organisatie zal op de patiënt en de zorgverleners gelegd worden. Dit zijn de centrale drijfveren van het ziekenhuis: behandeling en zorg verlenen aan de patiënten. Onze patiënten moeten kunnen rekenen op betrokken zorgverleners die in onderlinge samenwerking de meest optimale zorg leveren om tegemoet te komen aan de noden van de patiënt.

Op basis van deze evaluatie en rekening houdend met de evolutie in de sector, wordt geopteerd om twee strategische doelstellingen te combineren tot één en wat inhoudelijk bij te sturen op de andere. Dit zorgt ervoor dat er voor de komende 5 jaar 5 strategische doelstellingen vooropgesteld worden.

Het ziekenhuis wil in de periode 2018 – 2022:

- Het referentieziekenhuis zijn met subspecialistische zorg voor de regio
- Kwaliteitsvolle en innovatieve zorg blijven garanderen
- De patiënt centraal stellen en een passend zorgtraject geven
- De organisatie van zorg via multidisciplinaire samenwerking van alle zorgverleners realiseren
- Een aantrekkelijke werkgever zijn via de uitbouw van een modern personeelsbeleid.

Strategisch beleidsplan 2018-2022

Strategische doelstelling 1: het ziekenhuis wil in de periode 2018 – 2022 het referentieziekenhuis zijn met subspecialistische zorg voor de regio.

Kritische succesfactoren of noodzakelijke elementen om deze doelstelling te bereiken

- Subspecialistische zorg verder ontwikkelen
- Gestructureerde samenwerking met omliggende ziekenhuizen op alle niveaus van de organisatie
- Gestructureerde samenwerking met huisartsen, andere zorginstellingen en externe zorgverleners

Maatstaven/kritische performantie indicatoren of hoe na te gaan of noodzakelijke elementen gerealiseerd zijn

- Beleid om niches van geneeskunde en zorg te ontdekken, uit te werken, te evalueren en te realiseren
- Beleid om artsen aan te trekken en te stimuleren zich te subspecialiseren
- Gestructureerd overleg met directies van omliggende ziekenhuizen
- Gestructureerd overleg met huisartsen
- Gestructureerd overleg met andere zorginstellingen
- Gestructureerd overleg met externe zorgverleners
- ...

Strategische doelstelling 2: het ziekenhuis wil in de periode 2018 – 2022 kwaliteitsvolle en innovatieve zorg blijven garanderen

Kritische succesfactoren of noodzakelijke elementen om deze doelstelling te bereiken

- Kwaliteitsvolle zorg is
 - o veilig en minimaliseert vermijdbare letsels
 - o effectief en gebaseerd op wetenschappelijke evidentie
 - o efficiënt en vermijdt verspilling
 - o patiëntgericht en gaat responsief om met noden van de patiënt
 - o billijk en niet variabel ten gevolge van persoonlijke kenmerken
 - o tijdig zonder schadelijke vertragingen
- innovatieve zorg
 - o is gericht op continue verbetering
 - o maakt gebruik van meest moderne technieken en methodes
 - o wordt gerealiseerd via geïntegreerde zorgprocessen

Maatstaven/kritische performantie indicatoren of hoe na te gaan of noodzakelijke elementen gerealiseerd zijn

- een veiligheidscultuur bij alle medewerkers
- een verbetercultuur bij alle medewerkers
- een werkend meld- en leersysteem dat de basis is voor gestructureerde bespreking en verbetering
- multidisciplinaire zorgplannen voor elke pathologie gebaseerd op wetenschappelijk evidentie
- zorgplannen beschikbaar in documentmanagementsysteem
- een vlot werkend logistiek systeem met minimale stock op de afdeling
- zorgverleners die open staan voor vragen van de patiënt en ze beantwoorden
- klachten van patiënten over niet rechtvaardige behandeling
- wachtlijsten voor toegang tot zorg
- bijdragen aan wetenschappelijk onderzoek of praktijkonderzoek
- integratie van nieuwe methodes of technieken in de uitvoering van zorg
- toepassing van professionele zorgmodellen
- kwaliteitsindicatoren als basis voor continu verbeteren kwaliteit van zorg en verhogen veiligheid patiënt
- behalen van accreditatielabel
- ...

Strategische doelstelling 3: het ziekenhuis wil in de periode 2018 – 2022 de patiënt centraal stellen en een passend zorgtraject geven

Kritische succesfactoren of noodzakelijke elementen om deze doelstelling te bereiken

- De noden kennen van elke patiënt
- De patiënt als mens benaderen
- Betrokkenheid en medeleven betonen met elke patiënt
- Ter beschikking zijn van zorgtrajecten aangepast voor elke patiënt
- ...

Maatstaven/kritische performantie indicatoren of hoe na te gaan of noodzakelijke elementen gerealiseerd zijn

- Ter beschikking zijn van informatiebrochures voor elke pathologie
- Ingevulde patiëntenquêtes van elke afdeling
- Klachten over bejegening van patiënten
- Participatie van patiënten in de zorgondersteunende processen
- Verbeteracties op basis van de resultaten patiëntenquêtes op niveau ziekenhuis als op niveau dienst
- ...

Strategische doelstelling 4: het ziekenhuis wil in de periode 2018 – 2022 de organisatie van zorg via multidisciplinaire samenwerking van alle zorgverleners realiseren.

Kritische succesfactoren of noodzakelijke elementen om deze doelstelling te bereiken

- Multidisciplinaire patiëntenbesprekingen op elke afdeling
- Multidisciplinair werkoverleg op geregelde tijdstippen
- Multidisciplinair beleidsplan van elke afdeling
- Beschikbaar geïntegreerd EPD
- Bestaan van SLA's waar nodig/nuttig
- Klantgerichte ondersteuning van de zorg door logistiek, technische dienst en ICT
- Kwalitatief management van de zorg
- ...

Maatstaven/kritische performantie indicatoren of hoe na te gaan of noodzakelijke elementen gerealiseerd zijn

- Een jaarlijks uitgewerkt actieplan omtrent multidisciplinaire samenwerking uit het beleidsplan
- Gebruik van EPD
- Van elke patiënt een volledig patiëntendossier bij ontslag
- Alle zorgverleners van de patiënt noteren in hetzelfde dossier
- ...

Strategische doelstelling 5: het ziekenhuis wil in de periode 2018 – 2022 een aantrekkelijke werkgever zijn via de uitbouw van een modern personeelsbeleid

Kritische succesfactoren of noodzakelijke elementen om deze doelstelling te bereiken

- Een eigen personeelsdienst voor het ziekenhuis
- Een eigen personeelsbeleid voor het ziekenhuis
- Het opstarten van een HRM-beleid

Maatstaven/kritische performantie indicatoren of hoe na te gaan of noodzakelijke elementen gerealiseerd zijn

- Nota strategisch beleid menselijk potentieel
- Nota beleid menselijk potentieel
- Nota organisatie beleid menselijk potentieel
- ...

Strategisch doel	2018	2019	2020	2021	2022
Het referentieziekenhuis zijn met subspecialistische zorg voor de regio	Gestructureerd overleg andere ziekenhuizen	Gestructureerd overleg externe zorgverleners	Beleid om artsen aan te trekken	Beleid om niches in geneeskunde uit te werken	
Kwaliteitsvolle en innovatieve zorg garanderen	Gestructureerde bespreking incidenten	Multidisciplinaire evidence based zorgplannen in edoc	Schema's van geïntegreerde zorgprocessen	Logistiek aangepast aan de zorg	
De patiënt centraal stellen en een passend zorgtraject geven	Informatiebrochures voor elke pathologie	Ingevulde patiëntenquêtes op alle diensten	Systeem voor remediëring klachten inzake bejegening	Betrokken medewerkers op alle diensten	Elke patiënt een unieke ervaring geven
De organisatie van zorg via multidisciplinaire samenwerking van alle zorgverleners realiseren	Multidisciplinaire patiëntenbesprekingen op alle diensten	Multidisciplinair werkoverleg op alle diensten	Realisatie jaarlijks actiepunten uit multidisciplinair beleidsplan dienst	Volledig ingevuld patiëntendossier voor elke patiënt bij ontslag	Geïntegreerd EPD operationeel
Een aantrekkelijke werkgever zijn via de uitbouw van een modern personeelsbeleid	Vorbereiden eigen personeelsdienst en personeelsbeleid	Start eigen personeelsdienst + werving & selectie operationeel	Loopbaanbeleid operationeel	Aanwezigheidsbeleid en VTO operationeel	Eindeloopbaan beleid operationeel