



Meerjarenstrategie
2019-2022

Klaar voor de
toekomst!



Wilhelmina Ziekenhuis Assen

Inhoudsopgave

De wereld om ons heen 3

1 Missie en visie 4

- 1.1 Onze missie en kernwaarden 5
- 1.2 Onze visie en ambitie 5

2 Interne organisatie 6

- 2.1 De invloed van buiten op het WZA 7
- 2.2 Wij krimpen selectief om selectief te kunnen groeien 7
- 2.3 Wij investeren in ons personeel 8
- 2.4 Wij investeren in onze huisvesting, inventaris en ICT 8
- 2.5 Wij versterken de organisatie 8
- 2.6 Wij stellen beleid op over E-health 9
- 2.7 Wij sturen op basis van relevante informatie 9
- 2.8 Wij moeten fors doelmatiger worden om onze plannen te financieren 9

3 Samenwerking 10

- 3.1 Samenwerking met patiënten 11
- 3.2 Samenwerking met netwerkpartners 11

4 Planning 13



De wereld om ons heen

Wie een foto bekijkt van het Nederlandse zorglandschap in 2019 ziet dat dat landschap heel anders is dan een paar jaar geleden. Het aantal ziekenhuizen is kleiner geworden en in de toekomst zullen het er waarschijnlijk nog minder zijn. De overheid trekt zich steeds meer terug en stimuleert dat patiënten, zorgaanbieders en zorgverzekeraars hun verantwoordelijkheid nemen. Huisartsen, VVT-instellingen en ziekenhuizen zijn nauwer gaan samenwerken en door de toepassing van moderne communicatiemiddelen hoeven sommige patiënten nu al niet altijd meer naar het ziekenhuis te komen. Deze ontwikkelingen nemen in de toekomst alleen maar toe waardoor over vijf jaar zal blijken dat deze foto er weer heel anders uitziet.

Die foto van het Nederlandse zorglandschap over vijf jaar laat nog iets zien: er zijn dan meer zorggebruikers. In onze regio zijn meer en oudere patiënten (de dubbele vergrijzing) dan elders in Nederland. En dat terwijl het aantal zorg-

verleners niet of nauwelijks is toegenomen. Tel hierbij op dat de kosten voor de zorg niet verder mogen oplopen en iedereen begrijpt dat we met een ingewikkeld vraagstuk te maken hebben waarvoor wij – zorgverleners, patiënten en inwoners van Drenthe – samen een oplossing moeten vinden. Hoe kunnen wij de zorg zodanig slim inrichten dat iedereen die zorg nodig heeft, deze ook ontvangt? En zodanig dat we onze hoge zorgkwaliteit behouden én dat de waarden van ons ziekenhuis overeind blijven: persoonlijk, helder en verbonden.

Begin 2019 heeft een kernteam van ziekenhuizen, huisartsen en zorgverzekeraars, waarvan ook het WZA onderdeel is, een plan gepresenteerd voor de herinrichting van de medisch-specialistische zorg in de regio Drenthe en Zuidoost-Groningen. Een van de onderdelen van dit plan is dat het Wilhelmina Ziekenhuis Assen in ieder geval de komende tien jaren zijn positie als zelfstandig ziekenhuis behoudt met een breed aanbod van basiszorg.

Onder de titel *Klaar voor de toekomst!* bereidt het WZA zich met dit strategische document dan ook voor op de komende jaren, waarin we onze rol als vertrouwde zorgverlener willen behouden en uitbouwen. Dit doen we samen met onze medewerkers, de andere zorgaanbieders in onze regio, collega-ziekenhuizen en niet op de laatste plaats met onze patiënten. We versterken onze interne organisatie en intensiveren de samenwerking met patiënten en andere zorgverleners.

Dit document is tot stand gekomen in nauw overleg met het WZA-managementteam. Wij gaan het met veel enthousiasme doorvoeren, samen met alle medewerkers en medisch specialisten van onze organisatie zodat we met recht kunnen zeggen dat wij allen klaar zijn voor de toekomst.

Boudewijn Ponsioen
voorzitter raad van bestuur

Suzanne Kruizinga
lid raad van bestuur

Alexander Sluijmer
voorzitter stafconvent



1 Missie en visie



1.1

Onze missie en kernwaarden

Hier staan wij voor:

Het Wilhelmina Ziekenhuis Assen wil de kwaliteit van leven verbeteren van alle inwoners van Drenthe en in het bijzonder van de patiënten van ons ziekenhuis.

Het WZA behoudt de drie kernwaarden waarmee wij door de buitenwereld worden herkend:

- 1 **Persoonlijk** ("Het WZA geeft me een vertrouwd gevoel"). Dit heeft te maken met begrip, aandacht, maatwerk. Zo wil de ene patiënt misschien geleid worden en wil de ander juist zelfregie. Op deze en andere persoonlijke wensen spelen wij in.
- 2 **Helder** ("Rust, licht, overzicht"). Het is de patiënt duidelijk hoe zijn zorgtraject eruit ziet en wat hij zelf kan doen om zich daarop voor te bereiden. Hij weet waar hij aan toe is.
- 3 **Verbonden** ("Hier voel ik me thuis"). We voelen ons verbonden met onze patiënt en met de regio. Al meer dan honderd jaar bevindt het WZA zich in het hart van Drenthe: daar zijn we trots op en dat willen we laten zien!

Daarnaast hebben wij nu drie nieuwe, interne kernwaarden vastgesteld:

- 4 **Continu verbeteren**. Stilstaan is geen optie: mede vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid blijven wij onze zorg verbeteren en blijven wij zoeken naar mogelijkheden om doelmatiger te zijn.
- 5 **Daadkracht**. Met oog voor wat een ander aankan, sporen wij elkaar aan tot daadkracht en ondersteunen wij elkaar waar nodig. Daadkracht mag niet leiden tot overbelasting.
- 6 **Plezier**. Wij zijn ervan overtuigd dat als wij plezier hebben in ons werk, dit bijdraagt aan betere zorg en bereidheid samen het WZA verder te versterken.

1.2

Onze visie en ambitie

Hier gaan wij voor:

De Drent is de gezondste en meest vitale inwoner van Nederland.

Om deze ambitie te realiseren willen wij in samenspraak met onze patiënten, de inwoners van Drenthe en betrokken zorgprofessionals binnen én buiten het WZA:

- de best mogelijke zorg leveren op de juiste plek (dichtbij huis of thuis wat kan, in het ziekenhuis wat moet), inclusief het behoud van de medisch specialistische zorg in Drenthe
- voorkomen dat mensen ziek worden, oftewel gezondheid bevorderen (preventie).



2 Interne organisatie





De omgeving rondom het WZA is in beweging en heeft invloed op onze organisatie. In de komende jaren stroomlijnt het WZA de organisatie zodat we de toekomstige zorgvraag kunnen blijven beantwoorden met behoud van onze hoge kwaliteit van zorg. Wij richten onze zorgprocessen in volgens de laatste inzichten, zodat we én de beste zorg leveren én doelmatiger worden. Wij kijken niet alleen kritisch naar de zorg die we leveren en de kosten die we daarvoor maken: wij investeren ook in ons personeel, onze huisvesting en onze organisatie.

2.1

De invloed van buiten op het WZA

Onze regio is volop in beweging. Een kernteam van ziekenhuizen, huisartsen en zorgverzekeraars heeft eind 2018 de handen ineengeslagen om de zorg voor de regio beschikbaar te houden. Om alle inwoners de juiste zorg op de juiste plek te geven, presenteerde het kernteam begin 2019 een gezamenlijk plan dat voldoet aan de steeds strikter wordende kwaliteitseisen. Ook speelt het hiermee proactief in op problemen die ontstaan vanwege het gebrek aan personeel. Het kernteam baseert zijn plan op een uitgebreid onderzoek door een extern adviesbureau en op gesprekken, onder andere met de ambulancedienst, over bereikbaarheid. Een van onderdelen van het plan is dat het WZA in ieder geval de komende tien jaar als algemeen ziekenhuis de brede basiszorg levert en dat de ingewikkelde zorg in de regio wordt geconcentreerd in de ziekenhuizen in Assen, Scheemda en Emmen. Het plan van het kernteam is verder dat de acute zorg in de ziekenhuizen in Hoogeveen en Stadskanaal wordt afgeschaald. Het kernteam Zorg voor de regio spreekt de komende maanden over de invulling van het plan met medewerkers, patiënten, zorgaanbieders, de ambulancedienst, het Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ), overheden en inwoners. De uitvoering van het plan gaat enkele jaren duren. Het is de bedoeling na de zomer van 2019 de eerste stappen te zetten.

2.2

Wij krimpen selectief om selectief te kunnen groeien

We maken gebruik van diverse prognosemodellen en demografische gegevens om in kaart te brengen wat de aard en omvang van de toekomstige zorgvraag is. Welke onderdelen van de zorg groeien? Waar voorzien wij krimp en waar kunnen wij zelf actief krimpen? Ook (technologische) ontwikkelingen nemen wij mee in onze onderzoeken zoals het op afstand monitoren van hart- en longpatiënten. Dergelijke ontwikkelingen maken niet alleen dat onze kwaliteit van zorg omhoog gaat, maar dragen ook bij aan het verminderen van de zorgvraag in ons ziekenhuis. De raad van bestuur en het stafconvent maken samen een eerste inventarisatie waarna wij met alle vakgroepen van ons ziekenhuis in dialoog gaan en besluiten nemen.

2.3

Wij investeren in ons personeel

Het zal een steeds grotere uitdaging blijken om in de toekomst nieuw zorgpersoneel aan te trekken en vast te houden. We moeten meer moeite doen om adequaat personeel te vinden en hen en het huidige personeel vast te houden. Wij zijn dankbaar en trots dat onze medewerkers het WZA waarderen, maar wij zijn ons ervan bewust dat die waardering niet vanzelf komt: wij blijven daarom investeren in onze medewerkers.

In 2019 ontwikkelen we een strategisch personeelsplan met daarin de visie van het WZA op aantrekkelijk werkgeverschap, duurzame inzetbaarheid, scholing en opleiding, en de positionering van het WZA als de 'gezondste werkgever' van Drenthe. Verder wordt in dit plan beschreven welke competenties van onze medewerkers verder ontwikkeld moeten worden. Uiteraard is er ook ruimte voor het ontwikkelen van vaardigheden waar onze medewerkers zelf behoefte aan hebben.

2.4

Wij investeren in onze huisvesting, inventaris en ICT

Het huidige gebouw van het WZA is bijna dertig jaar oud en moet de komende jaren worden gerenoveerd. Om modernisering van het OK-complex mogelijk te maken, passen wij de dagverpleging aan, voegen wij de IC en CCU samen en verplaatsen wij deze deels. De kraamafdeling en de kinderafdeling voegen we samen tot één Ouder- en kindcentrum. Aansluitend moderniseren wij de afdeling Spoedeisende hulp en het spoedplein, de kliniek en de overige afdelingen van het ziekenhuis die zijn opgenomen in het structuurplan. Naast renovatie en verbouw investeren we in de aanschaf van medische apparatuur en aanverwante zaken, ICT en de aankleding van het ziekenhuis.

2.5

Wij versterken de organisatie

Om succesvol te zijn hebben we naast een ambitieuze meerjarenstrategie ook een geoliede organisatie nodig. Waar dat van toepassing is, voeren wij op ieder niveau in de organisatie dual management in. Dat wil zeggen dat WZA-medewerkers en medisch specialisten samen verantwoordelijkheid dragen voor de zorg die zij leveren. De raad van bestuur en het stafconvent ontwikkelen samen deze nieuwe organisatiestructuur met bijbehorende verantwoordelijkheden, inclusief de overlegstructuur.



2.6

Wij stellen beleid op over e-health

ICT in de zorg (e-health) neemt een steeds prominentere plaats in: niet alleen in het ziekenhuis, maar ook op het scheidsvlak tussen het ziekenhuis en de patiënt thuis en tussen het ziekenhuis en andere zorgaanbieders. Hiervoor stelt het WZA een strategische e-health-agenda op, waarin wij gezamenlijk optrekken met andere ziekenhuizen die lid zijn van de vereniging Samenwerkende Algemene Ziekenhuizen (SAZ).

2.7

Wij sturen op basis van relevante informatie

De toekomst verandert continu en om dan 'klaar voor de toekomst' te zijn, zal het WZA moeten blijven (bij)sturen. Relevante, volledige, juiste en tijdige stuurinformatie is cruciaal voor onze organisatie. Samen met iedere vakgroep en afdeling definiëren we de kritieke prestatie-indicatoren om te kunnen vaststellen of we voldoende op koers liggen. Deze KPI's zijn zorginhoudelijk, bedrijfsmatig en economisch van aard.

2.8

Wij moeten fors doelmatiger worden om onze plannen te financieren

De investeringen voor nieuwbouw, inventaris en ICT bedragen ongeveer 80 miljoen euro. Dit is een enorm bedrag, zeker in relatie tot onze omzet van circa 125 miljoen euro per jaar en wetend dat dan nog niet is voorzien in additionele investeringen zoals voor zorginnovatie. Om deze investeringen te dragen, moeten wij onze kosten fors reduceren. Dit is een heel forse doelstelling die veel van ons ziekenhuis vraagt. Wij starten hiervoor een kostenreductieprogramma waarbij we van iedere vakgroep en afdeling verwachten dat zij met verbetervoorstellen komen om dit doel te bereiken.



3 Samenwerking



Een van de grootste transformaties die de zorg in Nederland doormaakt is wel het werken vanuit netwerken. Ziekenhuizen, huisartsen, VVT-instellingen en andere zorgaanbieders gaan samen met patiënten en de zorgverzekeraars de zorg opnieuw inrichten.

3.1

Samenwerking met patiënten

Onze patiënten zijn zeer tevreden over het WZA, zo blijkt uit diverse onderzoeken. Door hen nog meer te betrekken bij het zorgproces (goede informatievoorziening, samen beslissingen nemen) willen wij de samenwerking met onze patiënten verder vormgeven. Onze leidraad blijft hierbij onze kernwaarden: persoonlijk, helder en verbonden. Wij betrekken onze patiënten bij de herinrichting van zorgprocessen en de evaluatie daarvan. We blijven de tevredenheid monitoren.

3.2

Samenwerking met netwerkpartners

3.2.1

Samenwerking met andere aanbieders van medisch-specialistische zorg

Het WZA onderzoekt de mogelijkheden om samen te werken met andere zorgaanbieders van medisch-specialistische zorg. Dit betekent dat het WZA met verschillende aanbieders van medisch-specialistische zorg (onder andere Treant) verkent hoe wij gezamenlijk de medisch-specialistische zorg in onze regio kunnen behouden. Dit heeft ook te maken met de samenwerking binnen het kernteam Zorg voor de regio (zie paragraaf 2.1 van dit document).

Om goed voorbereid te zijn op de toekomst, is het daarnaast van belang om te weten welke patiënten niet langer in het UMCG maar in het WZA worden behandeld. Met het UMCG maken wij daarom afspraken over verwijzingen van het UMCG naar het WZA. Daarnaast zijn er de bekende onderlinge afspraken over verwijzingen voor hoog-complexe zorg van het WZA naar het UMCG.



3.2.2

Transmurale samenwerking met huisartsen en andere zorgverleners

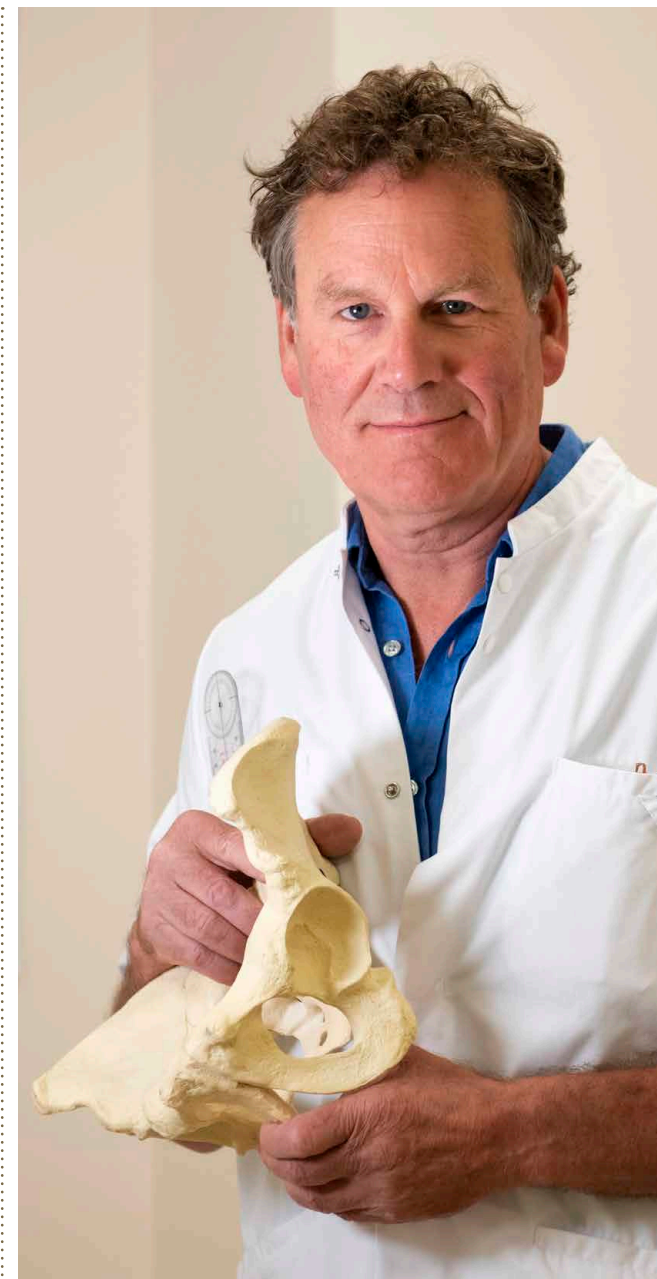
Het WZA hecht aan goede en bestendige relaties met onze huisartsen en andere ketenpartners. Wij monitoren de tevredenheid van onze verwijzers en staan open voor suggesties voor verbetering. Omdat het hoofdlijnenakkoord voorziet in transformatie van de zorg naar dichterbij huis of zelfs thuis, is nauwe afstemming met zorgverleners in de eerstelijns cruciaal. Hiervoor gaat het WZA zich de komende jaren onverminderd inzetten.

Het Wilhelmina Ziekenhuis Assen is een van de elf partners van Samen Zorg Assen. Elf regionale zorginstellingen, huisartsen en gemeenten werken samen om met elkaar de zorg voor kwetsbare ouderen in Assen te verbeteren. Eind september 2018 werd hiervoor een samenwerkingsovereenkomst getekend. De doelstellingen die we hiervoor hebben gesteld gaan wij in 2019 realiseren. Vervolgens stellen de deelnemers van Samen Zorg Assen nieuwe doelen.

3.2.3

Samenwerking met de zorgverzekeraars

De zorgverzekeraars zijn belangrijke samenwerkingspartners van ziekenhuizen. Om onze visie te realiseren willen wij met alle zorgverzekeraars meerjarenafspraken maken die ondersteunend zijn aan onze functie in de regio. Het is in dat kader noodzakelijk dat het WZA kan aantonen dat we doelmatige zorg leveren, die we rechtmatig kunnen declareren. Het WZA start hiervoor een traject met een extern bedrijf.



4 Planning



Thema		Acties	2019	2020	2021	2022
Zorgportfolio	Inventarisatie (groei en krimp)	• Inventarisatie groeinoodzaak en krimpmogelijkheden				
	Implementeren	• Implementeren van het nieuwe zorgportfolio				
Samenwerking	Patiënten	• Betrekken bij herontwerpen van zorgprocessen • Betrekken bij evalueren en optimaliseren van zorgprocessen				
	Ketenpartners	• Realiseren doelstellingen Samen Zorg Assen • Ontwikkelen nieuwe doelstellingen • Ontwikkelen van preventieprogramma's • Verkennen samenwerking met andere aanbieders van medisch-spec.zorg • Intensiveren samenwerking met andere aanbieders van medisch-spec.-zorg				
Medewerkers	Beleid	• Visie- en planvorming voor strategisch personeelsbeleid				
	Implementeren	• Implementeren van het nieuwe strategische personeelsbeleid				
Organisatie	Zorgoptimalisatie	• Opstellen en implementeren van een zorgoptimalisatieprogramma (gerelateerd aan het thema zorgportfolio), waaronder implementatie van zorgpaden				
	Management	• Invoeren dual management • Versterken leiderschap				
	Stuurinformatie	• Vaststellen KPI's, inclusief ontsluiten van de benodigde informatie				
Huisvesting	Business plan	• Finaliseren business case Investerings				
	IC, CCU	• Integratie en verplaatsing IC, CCU				
	OK-complex	• Nieuwbouw OK-complex				
	Ouder- en kindcentrum	• Nieuwbouw Ouder- en kindcentrum				
	SEH/spoedplein, kliniek	• Modernisering SEH/spoedplein				
	Overige afdelingen	• Modernisering overige afdelingen, waaronder de kliniek				
E-Health	Beleid	• Ontwikkelen van e-health-beleid				
Financiën		• Opstellen van een kostenreductieprogramma • Doorvoeren van de kostenreducties • Meerjarenovereenkomst met onze zorgverzekeraars				



Klaar voor de toekomst!
Meerjarenstrategie 2019-2022

© 2019, Wilhelmina Ziekenhuis Assen

Fotografie
Sake Elzinga

Vormgeving
In Ontwerp, Assen



Wilhelmina Ziekenhuis Assen