

## STUREN IN SAMENWERKING

In de gezondheidszorg zijn het ‘spel, de spelregels en de spelers’ aan het veranderen. Marktwerking, vergrijzing, transparantie, ondernemerschap; het zijn thema’s die inmiddels voor iedereen bekend zijn. De vanzelfsprekendheid is voorbij; reden om een duidelijke koers uit te stippelen voor onze (nabije) toekomst. Strategie maken doe je samen. Het maken van het plan is namelijk even belangrijk als het plan zelf. Samen werken aan het plan benut de rijke kennis en ervaring in ons ziekenhuis. Het leidt bovendien tot gedeelde nieuwe inzichten en creatieve ideeën, voortbordurend op onze uitgebreide externe verkenningen. Deze strategie is het resultaat van dat proces; beknopt, want schrijven is schrappen.

### Leeswijzer

|  |    |
|--|----|
| 1. Profiel TweeSteden ziekenhuis . . . . . | 2  |
| 2. Patiënt en zorg . . . . .               | 4  |
| 3. Organisatie . . . . .                   | 7  |
| 4. Bedrijfsvoering . . . . .               | 10 |
| 5. Van strategie naar acties . . . . .     | 11 |

## 1. Profiel TweeSteden ziekenhuis

Het TweeSteden ziekenhuis is een regionaal, algemeen opleidings-ziekenhuis, met een breed zorgaanbod. Wij zijn 'het ziekenhuis om de hoek' voor ruim 200.000 bewoners van Noordelijk Midden-Brabant. We willen excelleren in de organisatie van onze zorg, de menselijke maat staat daarbij voor ons centraal. Op die manier vormen wij het hart van de intramurale zorg en sturen wij in samenwerking, ten behoeve van de patiënt. Dat betekent per definitie intensief samenwerken met andere zorgaanbieders, en tegelijk segmenteren; onderling verdelen van taken.

We gaan uit van onze eigen kracht en identiteit en kiezen voor een beperkt aantal partners. Met die partners maken we harde afspraken om de gewenste zorg te kunnen garanderen.

Samenwerken en segmenteren gebeurt 'horizontaal', met name intensief met het EZ, daarnaast ook met het Catharina ziekenhuis Eindhoven. Minstens zo belangrijk is de 'verticale' samenwerking; de voordeur en achterdeur van onze zorgprocessen. Huisartsen, verpleging &

verzorging en thuiszorg zijn daarbij onze logische partners. Concurreren is overigens eveneens aan de orde, want marktwerking is inmiddels een gegeven. Verbeteren en vernieuwen van de (organisatie van) zorg, in onze regio, is steeds ons streven.

We onderscheiden vier speerpunten binnen onze zorg: (cardio)vasculaire geneeskunde, zorg voor moeder en kind, oncologie en zorg voor de oudere patiënt.

Een logische keuze:

- op deze gebieden hebben we veel specifieke kennis, ervaring, ambitie en een goede reputatie;

Sociaal- maatschappelijke ontwikkelingen vragen om nieuwe zorgproducten. Het TweeSteden ziekenhuis biedt multidisciplinaire zorg aan mensen met een gevaarlijk overgewicht (obesitas). Onderdeel daarvan kan zijn het plaatsen van een maagbandje. Ons ziekenhuis is daarvoor een van de belangrijkste centra in Nederland.

Aantal geplaatste maagbandjes:

- in 2005: 38
- in 2006: 60 (schatting tijdens derde kwartaal)
- in 2007: 80 (afgesproken met de zorgverzekeraars)

- multidisciplinaire samenwerking staat in ieder van deze speerpunten centraal;
- juist daar is optimale organisatie van de zorg essentieel;
- door onze regierol (‘spin in het web’) bieden we deze patiënten extra toegevoegde waarde;
- onze locatie is strategisch, zowel in de regio als annex BVI, Hazelaar en Kraamcentrum;
- het betreft grote patiëntengroepen; veelal een mix van acuut, planbaar en chronisch.

Optimaal organiseren van de zorgprocessen betekent goed inspelen op de vraag van de patiënt; klantgericht, korte wachttijden, veilige zorg. Het bieden van bij de zorgvraag passende en dus verschillende zorgsferen is daarbij ons devies. Door hun verschillende profiel, bieden onze twee vestigingen daartoe uitgelezen mogelijkheden. Waalwijk richt zich vooral electieve en planbare zorg.

Planbare zorg is het grootste deel van de zorg die we verlenen; het verder verbeteren van die zorg-processen zal veel extra aandacht krijgen. In die zin is de verdere ontwikkeling van de locatie Waalwijk een speerpunt op zich. De vestiging Tilburg biedt de volle breedte van ons zorgpalet, naast planbaar nadrukkelijk ook alle spoedeisende zorg en de beschikbaarheidsfuncties. Door deze onderscheidende profilering kunnen we onze zorgprocessen beter richten op de wensen van de patiënt.

Op het gebied van multidisciplinaire poliklinische zorg (themapoli's) heeft het TweeSteden ziekenhuis al het nodige ontwikkeld. Zo kent Waalwijk onder meer:

- de vrouwelijke incontinentiepoli (VIP)
- de hoofdpijnpoli voor kinderen
- de broekpoeppoli voor kinderen
- de hoofdpijnpoli voor volwassenen
- de cardiovasculaire risicopoli

Daarnaast kunnen patiënten onder meer terecht bij:

- de polikliniek polyfarmacie
- de tiapoli
- de polikliniek voor het carpaal tunnelsyndroom (CTS)

In alle gevallen heeft de patiënt aaneengesloten contact met verschillende zorgverleners en gaat hij daarna ofwel behandeld ofwel met een behandelplan naar huis.

## 2. Patiënt en zorg

De zorg voor onze patiënten staat centraal, daarbij gaat het om een breed zorgaanbod met speerpunten. High tech, maar meer nog high touch. Goede toegankelijkheid en bereikbaarheid zijn essentieel, hoge kwaliteit en patiëntveiligheid zijn vanzelfsprekend. Kernbegrippen zijn: menselijke maat, voorbeeldige communicatie en dito bejegening.

### *Speerpunt (cardio)vasculaire geneeskunde*

De (cardio)vasculaire geneeskunde is in ons ziekenhuis uitstekend. Verder vormgeven en uitbouwen van de (cardio)vasculaire geneeskunde staat hoog op de agenda. Ons doel is te starten met dotteren per 1 januari 2008. Verdere ontwikkeling van het vasculair centrum Waalwijk en de uitbreiding met bredere vasculaire screening, risicofactorenmanagement, zijn onderdeel van dit speerpunt. Neurologen, vaatchirurgen, internisten, cardiologen en radiologen werken daarin multidisciplinair samen.

### *Speerpunt oncologie*

Het TSz heeft regionaal een goede reputatie op het terrein van de oncologische zorg. Wij beschikken over grote expertise en geavanceerde behandelingstechnieken. Onze samenwerking met het annex ons ziekenhuis gelegen BVI, is van strategisch belang en zal worden geïntensiveerd. Wij streven in dit verband naar de realisatie van een MOC (multidisciplinair oncologisch centrum). Er is digitale uitwisseling van gegevens tussen het BVI en het TSz. Permanente plaatsing van de PET-CT in het BVI begin 2007 verruimt de beschikbaarheid van onze diagnostische faciliteiten. De gynaecologische oncologie in IKZ-verband, waarin ons ziekenhuis een prominente rol vervult, wordt uitgebouwd. Vanzelfsprekend zijn hier vele van onze specialismen bij betrokken, zoals in ieder geval interne geneeskunde, chirurgie, gynaecologie en longgeneeskunde.

### *Speerpunt Moeder & Kind*

Veel van onze patiënten c.q. klanten komen in aanraking met de zorg voor moeder en kind. Dit is een sterk bindende factor tussen ons

ziekenhuis en de bewoners in de regio. Het TSz biedt moeder en kind een breed zorgpalet. Dit betreft zorg rondom vruchtbaarheidsproblemen, prenatale screening, obstetrische en postnatale zorg en uitgebreide neonatale en kindergeneeskundige zorg; in de bijpassende zorgsfeer. Verbeteren van perinatale zorg is een landelijk thema. Het TSz heeft tweede lijn verloskundigen in huis, onze samenwerking met eerste lijn verloskundigen is goed georganiseerd. Onze nauwe samenwerking met het annex het ziekenhuis gelegen Kraamcentrum van Thebe is essentieel. Wij streven naar een intensivering van de samenwerking met zowel eerste lijn als met het Kraamcentrum. De vorming van een multidisciplinair perinataal centrum is daarbij ons doel.

#### *Speerpunt 'de ouder wordende mens'*

Ook de geriatrische zorg is in ons ziekenhuis van grote kwaliteit en van regionaal belang. De organisatie van de zorg voor zowel de 'kwetsbare' (geriatrische) als de 'fite' ouder wordende mens wordt verder gestroomlijnd.

Zorg op basis van de menselijke maat is daarbij het devies, in de bijpassende zorgsfeer. Aandachtsgebieden zijn orthopedie,

urologie en perifeer vaatlijden. Voor de 'low care' is intensief samenwerken in de keten met de Hazelaar en de thuiszorg essentieel. Het realiseren van een vaste verbindinggang tussen ons ziekenhuis en de Hazelaar is een van onze prioriteiten. Het spreekt voor zich dat aan dit speerpunt vrijwel alle disciplines binnen ons ziekenhuis in meer of mindere mate hun bijdrage leveren.

Nederland krijgt steeds meer ouderen, Midden Brabant dus ook. In Waalwijk groeit hun aantal zelfs veel sterker dan in de rest van het land. Het aandeel 65-plussers stijgt in die gemeente van ruim 14 procent in 2005 tot bijna 21 procent van de bevolking in 2020.

#### *Sturen in samenwerking: relatie met huisartsen*

Naast de patiënten zijn de huisartsen onze belangrijkste klanten. Schouder aan schouder met de huisartsen werken wij dan ook aan optimaal georganiseerde zorg. Het verplaatsen van de Centrale HuisartsenPost (CHP) naar ons ziekenhuis is daarbij een kritische succesfactor. Doel is om, in goed overleg met het bestuur van de CHP,

de post aan de Lage Witsiebaan per 1 januari 2008 te verplaatsen naar en te integreren met onze SEH in Tilburg. Daarnaast is ‘outreaching’, bijvoorbeeld de medisch specialist die desgevraagd huisartsen in de praktijk bij een specifieke groep patiënten flankeert, een route die verder wordt onderzocht.

#### *Specialistenplaatsen en medische opleidingen*

Het TweeSteden ziekenhuis is een gewaardeerd opleidingsziekenhuis dat het aantal opleidingen en het aantal opleidingsplaatsen wil behouden en waar mogelijk uitbreiden. Vanzelfsprekend willen wij de randvoorwaarden voor opleiden maximaal aanbieden. Tegen die achtergrond participeert ons ziekenhuis actief binnen het OOR-ON (Opleiding- en OnderwijsRegio Oost-Nederland) met het UMCN Radboud als kern én in de Brabant Medical School. Ook strategische samenwerking met het EZ en het Catharina Ziekenhuis Eindhoven is hierbij van cruciaal belang.

### 3. Organisatie

Excelleren in de organisatie van onze patiëntenzorg heeft vanzelfsprekend gevolgen voor de organisatie van ons ziekenhuis.

*'People make the difference'*

Onze medewerkers zijn zorgzaam en professioneel. Zorgzaam betekent oprechte betrokkenheid bij zowel patiënten als collega's, en dat onder meer uitin in respectvolle bejegening. Professioneel staat voor een verantwoorde en deskundige beroepsuitoefening.

Onze medewerker is deskundig, ambitieus en leergierig, een teamspeler én een gastheer (m/v)! In het TweeSteden ziekenhuis werken wij met taakdifferentiatie. Dit bindt en boeit onze medewerkers en verhoogt de kwaliteit van zorg. Het is tevens een instrument in een krasser wordende arbeidsmarkt.

*Sturen*

Steekwoorden zijn: decentraal verantwoordelijk, slagvaardig en resultaatgericht. De organisatie-eenheden zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van strategisch beleid en sturen op afgesproken prestatie-indicatoren. Dit betreft productie, kosten, kwaliteit van zorg en kwaliteit van arbeid. Prestatiecontracten en 'service level agreements' bekrachtigen wie waarvoor verantwoordelijk is en wat wanneer mag worden verwacht. Kleinschalig ondernemerschap is noodzaak maar kan ook leuk zijn en biedt een prima kans om professionele ambities te

Het TweeSteden ziekenhuis ontplooit een groot aantal opleidingsactiviteiten. Zo worden artsen opgeleid tot specialist in de vakgebieden:

- interne geneeskunde
- geriatrie
- heelkunde (chirurgie)
- gynaecologie
- psychiatrie
- neurologie
- cardiologie
- spoedgeneeskunde

Daarnaast leidt het ziekenhuis mensen op tot ziekenhuisapotheker, klinisch fysicus en klinisch en gezondheidspsycholoog. Al deze opleidingen krijgen vorm in nauwe samenwerking met verschillende universiteiten. Datzelfde geldt voor de opleiding van de ongeveer driehonderd co-assistenten die jaarlijks ieder een aantal weken in ons ziekenhuis stage lopen. Ook in het opleiden en bekwaam houden van andere medewerkers wordt veel geld en energie gestoken.

kunnen realiseren. Groei naar resultaatverantwoordelijkheid en zelf risico dragen wordt verwacht en gestimuleerd.

### *Marketing*

Spel, spelregels en spelers veranderen. Dit vraagt om nieuwe wegen en nieuwe competenties. Een eigen, meer zichtbare positie is ook voor ons ziekenhuis belangrijk. Bij onze patiënten, de huisartsen, andere zorgaanbieders en last but not least de verzekeraars. Op korte termijn wordt een gerichte marketingstrategie uitgewerkt.

### *2Serve-label*

Excelleren in de organisatie van onze zorg betekent vernieuwen van zorgprocessen en -producten, met als doel het verbeteren van de kwaliteit en de patiëntvriendelijkheid. Buiten én binnen ons ziekenhuis is het belangrijk om deze ontwikkelingen duidelijk te markeren en daar ook breed over te informeren. Het 2Serve-label is daarvoor een krachtig instrument.

### *2Serve-kliniek*

Het bieden van zorg op de grens van verzekerd/onverzekerd is een actueel thema. Dit biedt ons ziekenhuis kansen en sluit aan bij ambities van medisch specialisten. De op te richten 2Serve-kliniek is een aan het TSz verbonden privé-kliniek waarin met name onverzekerde zorg wordt aangeboden en speciale zorgarrangementen met zorgverzekeraars worden ondergebracht. Deze activiteiten vinden plaats binnen aparte juridische entiteiten, waarin vormen van medeaandeelhouderschap door medisch specialisten (kleinschalig ondernemen) en derden mogelijk zijn.

### *Kwaliteit*

Goede kwaliteit is vanzelfsprekend en is uitgangspunt voor pro-actief werken aan patiëntveiligheid. Maximaal en breed benutten van de grote Sneller Beter expertise in ons ziekenhuis biedt uitstekende mogelijkheden voor continue kwaliteitsverbetering. Consolideren van onze NIAZ-accreditatie blijft belangrijk.

### *ICT*

ICT is een kritische succesfactor om onze ambities te kunnen waarmaken; voor het excelleren in de organisatie van onze zorgprocessen, in samenwerking met anderen. Dit betreft natuurlijk de (verdere) ontwikkeling van het EPD. Hier zullen strategische keuzes worden gemaakt. Ook de vervanging van veel software voor administratieve processen is noodzakelijk.

### *Inkoop en logistiek*

Marktwerving dwingt tot het ontwikkelen van grotere inkoopmacht. Herordening van de activiteiten op het vlak van inkoop en logistiek is een van onze prioriteiten. Samenwerken met andere partijen is essentieel, inclusief de ontwikkeling van shared service centers, samen met partners. Daarbij gaat het om de processen die ondersteunend zijn aan het zorgproces.

### *Vastgoed en (ver)nieuwbouw*

Het nieuwe stelsel van financiering van bouwactiviteiten zorgt voor onzekerheid als het gaat om tempo en omvang van de bouwactiviteiten. We moeten anticiperen op het nieuwe model van zelfregulatie. Vastgoedmanagement staat hoog op de beleidsagenda. In Waalwijk ligt de focus van onze bouwactiviteiten op ingebruikname van de eerste verdieping en de realisatie van de poliklinieken op de begane grond. Het laatste op basis van een nieuw, flexibel concept. In Tilburg zijn de prioriteiten: renovatie van OK, beddenhuis en centrale hal. Daarnaast realisatie van de fysieke verbinding met Verpleeghuis de Hazelaar.

#### 4. Bedrijfsvoering

De bekostiging van ziekenhuiszorg wijzigt ingrijpend. In 2010 zijn er mogelijk vrij onderhandelbare prijzen voor 50%-70% van de zorg. Dit heeft grote gevolgen voor de externe verhoudingen en stelt forse eisen aan de interne organisatie. Herverkaveling van het zorgaanbod is voor de hand liggend. Vergunningen verdwijnen en budgetafspraken worden prijsafspraken. Banken en het Waarborgfonds zullen een grotere buffer eisen. Het solvabiliteitspercentage (verhouding reserves en omzet) moet omhoog naar 15%, is nu 9%. Voor ons ziekenhuis betekent dit dat we, tot 2010, jaarlijks een overschot van minimaal 1 miljoen moeten realiseren. Dit vereist autonome groei van onze productie, hetgeen gezien onze kwaliteiten en ambities ook haalbaar is. Tegelijkertijd is verder financieel ombuigen aan de orde; rigoureuze keuzes zijn onvermijdelijk. Dit kan ook leiden tot de keuze om bestaande activiteiten niet meer uit te voeren. Een en ander vergroot niet alleen onze reserves, maar creëert ook extra beleidsruimte voor zorgvernieuwing en ICT.

## **5. Van strategie naar acties**

Het voorliggende strategisch plan geeft richting, op hoofdlijnen.

Uitwerking naar concrete actieplannen (wat, wie, hoe en wanneer) is de noodzakelijke volgende stap.

Sturen in samenwerking, juist in de veranderende omgeving, biedt ons ziekenhuis prachtige kansen. Het is aan ons om samen die kansen te benutten.

