

ijssel land
ziekenhuis



Beleidsplan 2023
IJsselland Ziekenhuis

1 Inhoud

1	Inleiding.....	3
2	Running the business.....	3
2.1	De ruit als sturingsmiddel.....	4
2.2	Ziekenhuisbrede ruit	4
3	Changing the business – meerjarenstrategie 2019-2024	7
3.1	Relevante ontwikkelingen	8
3.2	Herijking strategie.....	8
3.3	Randvoorwaarden	9
4	Risicomanagement	10

1 Inleiding

We bevinden ons in een tijdperk van grote veranderingen: onze patiënten veranderen; ze worden steeds ouder, hebben andere ziektebeelden en zijn mondiger. Daarnaast zijn er meer en andere zorgmedewerkers nodig om aan de toenemende zorgvraag te voldoen. Dit alles maakt de zorg steeds duurder en complexer. Daarbovenop komt sinds maart 2020 de covid-pandemie, die de zorg en ondersteunende diensten in het afgelopen anderhalf jaar behoorlijk heeft beïnvloed. In grote lijnen weten we hoe we hoe we deze ontwikkelingen het hoofd kunnen bieden. Gezamenlijk hebben we in 2019 strategische doelstellingen vastgesteld om van het IJsselland een toekomstbestendig ziekenhuis te maken. Naast onze reguliere werkzaamheden, werken we aan kwaliteitsverbetering, slimmer en doelmatiger werken, vernieuwing van personeelsbeleid en brengen we samen met onze strategische partners innovaties naar de patiënt. Onze strategie loopt tot en met 2024 en we hebben hierin al belangrijke stappen gezet. De strategische doelstellingen en het strategisch projectportfolio zijn echter geen statisch geheel. Als ziekenhuis dat continu verbeteren hoog in het vaandel heeft staan, toetsen we op gezette tijden of de strategie nog bij ons ziekenhuis past en of deze aansluit op externe ontwikkelingen zoals het aanstaande Integraal Zorgakkoord.

Een belangrijke succesfactor van onze strategie is onze besturingsfilosofie van gelijkgerichtheid, mede-eigenaarschap, resultaatgerichtheid en (leiderschaps)-ontwikkeling. We zien de samenwerking tussen vakgroepen, afdelingen, verpleegkundigen, management en ondersteunende diensten groeien: gezamenlijk wordt het gesprek gevoerd over ambities, uitvoering én resultaatbereiking. In 2022 en 2023 zetten we stappen om dit nog meer vanzelfsprekend te maken.

Met dit beleidsplan geven we de plannen voor 2023 aan en geven we ook handvatten bij het opstellen van het jaarplan en de begroting 2023. In de jaarplannen wordt aangegeven wat, hoe en wanneer de afdelingen haar doelstellingen, in samenspraak met de vakgroepen, in 2023 gaan bereiken.

Met aandacht gaan we samen op weg naar 2024 om ervoor te zorgen dat we de best denkbare zorg aan onze patiënten kunnen blijven leveren, nu, maar ook in 2024.

2 Running the business

Bij het verlenen van optimale zorg, spelen alle afdelingen in het ziekenhuis hun eigen rol. Gezamenlijk leveren wij de inspanningen om onze patiënten dagelijks te helpen bij hun zorgvraag. We hebben afgesproken de benodigde inspanningen te vertalen naar doelstellingen en kpi's, die we meten en sturen door middel van het zogenoemde RUIT model. In de ruit ziet iedere vakgroep en afdeling welke resultaten gerealiseerd dienen te worden om de spanning op de ruit zo optimaal mogelijk te houden en onze (strategische) doelstellingen te realiseren.

2.1 De ruit als sturingsmiddel

Ook in 2023 sturen we op realisatie van de jaarplannen middels ruit. Hierin zijn de KPI's weergegeven waarmee objectief kan worden gestuurd op de verschillende onderdelen. In deze ruit wordt de samenhang zichtbaar tussen de verschillende onderdelen.

Iedere afdeling en vakgroep kan in PowerBI de eigen ruit inzien, waarin de beschikbare kaders reeds zijn gevuld. Zo wordt de voortgang op de jaarplannen objectief meetbaar gemaakt. De opdracht is om daarbij te streven naar optimale spanning tussen de onderdelen van de ruit, waarbij efficiënte inzet van mensen en middelen in het productieproces leidt tot doelmatigheid en een optimaal resultaat voor het ziekenhuis.

2.2 Ziekenhuisbrede ruit

Ook in 2023 sturen we op realisatie van de jaarplannen middels de zogenaamde ruit. In de ruit wordt de samenhang zichtbaar tussen de verschillende onderdelen: (1) patiënten & klanten, (2) interne processen & kwaliteit, (3) financiën en (4) HRM, ontwikkeling & innovatie. Door middel van kpi's, die een vertaling zijn van de strategische doelstellingen van het ziekenhuis en bijbehorende randvoorwaarden, kan hierop objectief worden gestuurd.

Patiënten & klanten				Norm	Realisatie	Afwijking
Aantal poli's met toegangstijd < 4wkn						
Aantal verwijzingen 1ste lijn						
Unieke patiënten						
Patient tevredenheid						
Kosten per patient						

Financiën				Norm	Realisatie	Afwijking
Bruto opbrengsten (x € 1.000)						
Netto opbrengsten (x € 1.000)						
Kosten (x € 1.000)						
Netto marge (x € 1.000)						
EBITDA (x € 1.000)						
DSCR ratio						
Solvabiliteit ratio						
Liquiditeit in mn.						

Interne processen & kwaliteit				Norm	Realisatie	Afwijking
Productie						
Aantal consulten						
Aantal operaties						
Aantal opnames						
Aantal ligdagen						
Kostprijzen						
Kostprijs per poli uur						
Kostprijs per operatie						
Kostprijs per ligdag						
Kwaliteit						
Volumenormen						
Verpleegkundige indicatoren						
IGJ indicatoren						

HRM, ontwikkeling en innovatie				Norm	Realisatie	Afwijking
Aantal FTE						
Percentage verzuim						

2.2.1 Patiënten en klanten

Op de hoek van *patiënten & klanten* sturen we op het maximaliseren van klanten en patiënten tevredenheid en het meten van uitkomsten van zorg. Hierbij gelden de negen klantbeloften van 'Hier gaat het om U' als uitgangspunt. Onze actieve cliëntenraad houdt ons scherp op deze beloften.



Met de overige indicatoren sturen we op de toegankelijkheid van zorg voor onze patiënten (toegangstijden), de mate van instroom van het aantal patiënten, betaalbaarheid van zorg (kosten per patiënt) en meten we de mening van onze patiënten (patiënttevredenheid) en de mening van onze overige klanten zoals huisartsen en andere zorginstellingen.

2.2.2 Interne processen en kwaliteit

Op de hoek van de ruit *interne processen & kwaliteit* sturen we op efficiency, output en kwaliteit. Een belangrijke stap in 2022 was het gereedkomen van het nieuwe meerjarenkwaliteitsbeleid met daarin het kwaliteitshuis (zie hieronder). Dit beleid krijgt ook de steun van onze cliëntenraad. De basis van het 'kwaliteitshuis' bestaat uit continu verbeteren, waarbij de verbetereteams een centrale rol innemen. Kwaliteit is immers van iedereen en continu verbeteren is onderdeel van ons werk. Daarnaast is een strategische pijler een 'lean ziekenhuis' te worden, waarmee een sterk fundament is gelegd in het

streven naar continu verbeteren van processen en daarmee efficiency. Het kwaliteitshuis staat in de steigers en wordt het komende jaar steeds verder ingevuld.



Efficiency meten we door te monitoren op de kostprijs per output indicator zoals de ligdag. De output meten we door te kijken naar productie parameters zoals het aantal operaties. Tot slot meten we op deze hoek van de ruit de kwaliteit op basis van de verpleegkundige indicatoren en de IGJ indicatoren zoals de onverwacht lange opnameduur en de heropnameratio. Daarnaast sturen vakgroepen en afdelingen op specifieke normen en doelstellingen.

Ziekenhuisbreed worden de QMentum Global normen gevolgd vanuit Qualicor Europe (voorheen NIAZ). Binnen het IJsselland ziekenhuis is gekozen voor een overbruggingsaudit begin 2023 en daarna om de twee jaar sequentiële audits, waarbij de auditresultaten die leiden tot accreditatie opeenvolgend (sequentieel) opgebouwd worden. Deze cyclus kent dus 3 korte externe toetsmomenten verdeeld over vijf jaar. Deze worden ingebed in de eigen kwaliteitscyclus om zo het continu verbeteren te stimuleren. Deze vernieuwing van de auditvorm wordt onderdeel van het totale auditproces binnen de organisatie.

2.2.3 HRM, ontwikkeling & innovatie

Op de hoek van de ruit *HRM, ontwikkeling & innovatie* sturen we op beschikbaarheid van medewerkers, de gezondheid van onze medewerkers en opleiding & ontwikkeling. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt staat dit onderdeel van de ruit in het IJsselland Ziekenhuis de afgelopen jaren, maar zeker ook de komende jaren in de schijnwerpers. Wij voeren hierover actief het gesprek met de ondernemingsraad en de VAR. De negen zekerheden voor

medewerkers geven de richting voor onze acties als goed werkgever. Dit zijn niet zomaar 9 kreten, maar zijn een leidraad voor alle leidinggevenden én medewerkers van het IJsselland Ziekenhuis.

1. Je bent Bijzonder als je bij ons werkt
2. We gebruiken Denkkraft van onze medewerkers
3. Een Leven Lang Leren
4. We werken Gezond & Veilig
5. We werken Slimmer, niet harder
6. Vrijheid, ruimte & Vertrouwen
7. Leiderschap is cruciaal
8. We zijn Transparant
9. We werken Samen

Aandacht en ontwikkeling vormen de rode draad. De beschikbaarheid van medewerkers meten we met de indicatoren aantal fte en ziekteverzuim. De gezondheid van onze medewerkers meten we door te kijken naar de meldingsfrequentie en werkdrukbeleving. In deze hoek vallen ook de nieuwe zorgconcepten die de afdeling en vakgroep invoeren (innovatie).

2.2.4 Financiën

Op de hoek van de ruit *financiën* sturen we op de financiële gezondheid van ons ziekenhuis. De korte termijn financiële gezondheid meten we met de DSCR ratio (Betalingcapaciteit ten opzichte van financiële verplichtingen), liquiditeit en EBITDA (Operationele winst voor afschrijvingen en rente). De financiële gezondheid op lange termijn meten we met de solvabiliteit (De mate waarin het ziekenhuis met eigen vermogen is gefinancierd).

3 Changing the business – meerjarenstrategie 2019-2024

De hiervoor omschreven ruit is ondersteunend aan het realiseren van de visie en meerjarenstrategie van het IJsselland Ziekenhuis. Naast de 'reguliere' of 'dagelijkse' werkzaamheden staan we immers voor een veranderopgave op het gebied van zorg, medewerkers (toerusten en ontwikkelen), kwaliteit (continu verbeteren), digitalisering, regionale samenwerking en andere ontwikkelingen. Dit alles binnen het kader van toenemende schaarste in de zorgsector en de arbeidsmarkt in het bijzonder. Tot nu toe hebben we als ziekenhuis laten zien waartoe we in staat zijn. Met grote flexibiliteit en innovatiekracht hebben we de zorg doorgang laten vinden tijdens de COVID19 crisis. Om

dat te kunnen hebben we externe partijen hard nodig gehad om onze financiële zekerheid te kunnen borgen.

3.1 Relevante ontwikkelingen

Onze strategie loopt tot en met 2024. De strategische thema's en het strategisch projectportfolio zijn echter geen statisch geheel. Zoals aangegeven toetsen we op gezette tijden of de strategie en doelstellingen nog bij ons ziekenhuis en onze ambities passen.

Het bestuurlijk hoofdlijnenakkoord medisch specialistische zorg (2019-2022) was belangrijke input bij het opstellen van onze meerjarenstrategie. Nu staan we aan de vooravond van het nieuwe integraal zorgakkoord. Hierin ligt een grote opdracht om over de grenzen van de eigen sector heen te kijken en samen met ketenpartners (integraal) de maatschappelijke opdracht te benaderen. De opdracht blijft om de zorg betaalbaar en toegankelijk te houden, terwijl sprake is van een groeiende zorgvraag en een (groeiend) tekort aan personeel tegen geen of weinig budgettaire groei. Dit benadrukt het belang van het realiseren van onze strategie, waaronder inzet van slimme technologie (digitale zorg op afstand) en focus op goed werkgeverschap. Belangrijke elementen in het IZA, die wij ook in onze meerjarenstrategie hebben staan, zijn: regionale samenwerking, juiste zorg op de juiste plek, digitalisering en gegevensuitwisseling, arbeidsmarkt en preventie. De rode draad in het integraal zorgakkoord is *passende zorg*. Passende zorg is zorg die samen met de patiënt tot stand komt, gaat niet over ziekte, maar over gezondheid en preventie. Het voorkomen van verspillingen en voorkomen van onnodige of niet-effectieve zorg is ook onderdeel van passende zorg. Het IZA wordt officieel met prinsjesdag gepresenteerd, waarna we de effecten hiervan op ons ziekenhuis analyseren. De uitkomst hiervan kan nog van impact zijn op de activiteiten en projecten in 2023.

3.2 Herijking strategie

Met onze meerjarenstrategie laten we als ziekenhuis zien wie we zijn en waar we voor staan. Met de strategische projecten geven we uitvoering aan de benodigde transitie van ons ziekenhuis en vertalen we strategische doelstellingen naar onze dagelijkse praktijk. Overall zien we dat onze meerjarenstrategie aansluit bij de genoemde ontwikkelingen en zet het ziekenhuis met de strategische projecten de juiste stappen om deze ontwikkelingen het hoofd te bieden. Na de eerder genoemde toets van onze strategie, ligt er een voorstel voor aanscherping van een aantal doelstellingen én is het voorstel een aantal thema's extra onder de aandacht brengen. Onderstaande figuur is de weergave hiervan, met als nieuwe toevoeging aan de strategie het thema 'duurzaamheid'. Dit is geen nieuw thema voor ons ziekenhuis, immers we hebben na de bronzen (2020) in 2022 de zilveren Milieuthermometer behaald. We onderstrepen het strategisch belang voor ons ziekenhuis door dit toe te voegen als thema.



Met de strategische doelstellingen geven we uitvoering aan de meerjarenstrategie.

3.3 Randvoorwaarden

Om de strategie te kunnen realiseren zijn de volgende randvoorwaarden noodzakelijk:

- R1. Kwaliteit, Veiligheid en (voldoen aan) wet- en regelgeving zijn blijvend op orde.
- R2. Uit de beloningsafspraken met de medisch-specialisten is de productieprikkel verdwenen.
- R3. De vastgestelde financiële ratio's worden minimaal gehaald: DSCR, EBITDA, Solvabiliteit.
- R4. ICT is zowel v.w.b. infrastructuur als voor organisatie/informatie op een niveau dat past bij de ambities van het IJsselland Ziekenhuis.

Deze randvoorwaarden vormen een belangrijk element in de realisatie van de strategische doelstellingen. Afdelingen en vakgroepen nemen in het jaarplan op hoe zij (waar van toepassing) hier invulling aan geven.

4 Risicomanagement

Bij het opstellen van een jaarplan is het belangrijk om (grote) risico's te identificeren en beheersmaatregelen te treffen waar nodig. De ziekenhuis brede risico's zijn opgenomen in de integrale risicomatrix. De risicomatrix geeft omgekeerd de kritische succesfactoren weer. Wat als je niet succesvol bent, welk risico treedt er dan mogelijk op en hoe beheers je dit risico?

Naast de ziekenhuis brede risico's kent elke afdeling zijn eigen risico's of organisatie brede risico's die de afdeling bewaakt. Voor 2023 is het van belang dat afdelingen zelf hun risico's in beeld hebben en beheersen vanuit de reguliere bedrijfsvoering.