

# Strategisch plan 2025-2028

## Inhoud

|  |    |
|--|----|
| Voorwoord                                      | 3  |
| Het Groene Hart Ziekenhuis: open voor iedereen | 4  |
| Missie   | 4  |
| Visie  | 4  |
| Onze kernwaarden                               | 4  |
| Ontwikkelingen en trends                       | 5  |
| Samenvatting strategisch plan                  | 7  |
| Brede basiszorg                                | 9  |
| Acute zorg (inclusief verloskunde)             | 10 |
| Oncologische zorg                              | 10 |
| Electieve zorg                                 | 10 |
| Vernieuwende organisatie                       | 11 |
| Route '31                                      | 11 |
| Opleiden en Ontwikkelen                        | 13 |
| Kwaliteits- en veiligheidsdenken               | 13 |
| Samenwerking                                   | 15 |
| Inzet capaciteiten                             | 16 |
| Financiële ambitiemarge                        | 17 |
| Strategische thema's                           | 18 |
| Zorginnovatie en eHealth                       | 18 |
| Fit!   | 21 |
| Patiëntenparticipatie                          | 23 |

## Voorwoord

Het GHZ is stevig geworteld in Midden-Holland en is het ziekenhuis van en voor inwoners en zorgprofessionals in de regio. Onze betrokken medewerkers zetten zich in voor mensgerichte zorg, afgestemd op de behoeften van de patiënt.

Dit strategisch plan is een vervolg op het strategisch plan voor 2022-2025. Samen zetten we de koers voort die we hebben ingezet en werken we aan de verdere ontwikkeling van ons ziekenhuis, met oog op de toekomst. Een belangrijk aspect van onze toekomstplannen is de nieuwbouw van het ziekenhuis. Waarvan de eerste nieuwe gebouwen tussen 2027 en 2031 gefaseerd gerealiseerd zullen worden. Deze verandering heeft veel impact en zal een andere manier van werken met zich meebrengen. Dit biedt de mogelijkheid om na te denken over de manier waarop de stijgende zorgvraag opgevangen kan worden. De modernisering en optimalisatie van ons ziekenhuis maakt niet alleen een betere patiënt-ervaring mogelijk, maar faciliteert ook een efficiëntere inzet van middelen en personeel.

Met ons meerjarenprogramma Route '31 geven we vorm aan de noodzakelijke vernieuwing van onze zorgorganisatie en een grootschalige vernieuwbouw. Onze strategische programma's Fit!, Zorginnovatie & eHealth en Patiëntenparticipatie dragen eraan bij de medisch specialistische zorg in onze regio ook in de toekomst beschikbaar, betaalbaar en toegankelijk te houden.

Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid beogen we de stijging van zorgkosten in evenwicht te houden met andere publieke uitgaven. Tegelijkertijd zien we kansen in innovatie en technologie. Ons streven is dan ook om op creatieve en wendbare wijze doelmatige zorg op de juiste plaats te bieden.

De wereld om ons heen verandert. Het GHZ beweegt niet alleen mee, maar anticipeert proactief op in- en externe ontwikkelingen. Samenwerking met patiënten en netwerkpartners is daarbij essentieel. Samenwerking vormt een integraal onderdeel van onze visie op duurzame en toekomstbestendige, kwalitatieve gezondheidszorg. We realiseren ons dat een gezamenlijke aanpak noodzakelijk is om de groeiende zorgvraag, de toenemende complexiteit en de uitdagingen op de arbeidsmarkt aan te kunnen.

Kortom: het GHZ blijft ook de komende jaren met open blik vooruit kijken. Ons strategisch plan biedt concrete richtlijnen om in deze complexe en veranderende context de nodige keuzes te maken. We zijn trots op dit plan, dat tot stand is gekomen door nauwe samenwerking met een brede vertegenwoordiging van belanghebbenden binnen en buiten het ziekenhuis.

Met enthousiasme kijken we uit naar de komende periode, waarin we met elkaar de gestelde doelen verder uitwerken en mooie resultaten gaan behalen.

***Raad van Bestuur en Co-bestuur,  
Lodewijk de Beukelaar, Jochem Oosting, Janneke Schuuring en Annewieke van den Beld***

# Het Groene Hart Ziekenhuis: open voor iedereen

## Missie

Het GHZ is hét ziekenhuis van en voor de inwoners en zorgprofessionals van Midden-Holland. We bieden een breed palet aan medisch specialistische zorg dicht bij huis in samenwerking met onze (zorg)partners binnen en buiten de regio. Samen met de patiënt streven we naar optimale gezondheidswinst en kwaliteit van leven. Het GHZ zet nadrukkelijk in op zorg-innovatie, levert een belangrijke bijdrage aan kennisontwikkeling en is een aantrekkelijke regionale werkgever.

## Visie

Met de patiënt als partner kiezen wij voor mensgerichte zorg, toegesneden op de behoeften en wensen van de patiënt met als doel het realiseren van optimale gezondheidswinst. We verlenen onze zorg dichtbij; op onze locaties in de regio en zo mogelijk ook thuis. Uiteraard doen we dit in nauwe samenwerking met onze (zorg)partners in en buiten de regio. Het GHZ heeft een stevige basis: we zijn slagvaardig, onze zorg is van goede kwaliteit en veilig en onze bedrijfsvoering is financieel gezond. Hiermee kunnen en willen we vooruit. We werken aan toekomstbestendige zorg die beschikbaar, betaalbaar en passend is bij de (veranderende) behoefte van de patiënt. Dit doen we door te vernieuwen met Fit! en door te investeren in zorginnovatie en eHealth.

Het GHZ is een aantrekkelijke regionale werkgever. Betrokkenheid van werknemers staat bij ons voorop. We investeren in hun ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Onze medewerkers zijn gedreven en nemen ook zelf de ruimte en verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling. Als opleidingsziekenhuis speelt het GHZ een belangrijke rol in het opleiden van (zorg)professionals. We zijn in de regio het consultatie- en expertiseplatform voor de medisch specialistische zorg en nemen de regie bij de totstandkoming van geïntegreerde zorg.

## Onze kernwaarden

- Samen - samen met de patiënt, met elkaar en met onze partners.
- Betrokken - oprechte aandacht en nabijheid.
- Vooruit - open blik en toekomstgericht.

## Ontwikkelingen en trends

Verschillende in- en externe ontwikkelingen zijn van invloed op de medisch specialistische zorg. Belangrijke ontwikkelingen voor het GHZ zijn op basis van de uitgevoerde interne en externe analyse:

### Zorgvraag

- Het aantal chronisch zieken neemt toe door vergrijzing en medische vooruitgang.
- Er zijn steeds meer ziekten waar men niet meer aan overlijdt, maar ondersteund met zorg lang mee kan leven.
- Er is in toenemende mate aandacht voor maatschappelijk verantwoorde besteding van zorgmiddelen. Bijvoorbeeld de maatschappelijke discussie of alles wat medisch gezien mogelijk is, ook altijd toegepast moet worden.
- Met de verhoogde druk op de gezondheidszorg neemt ook de aandacht voor leefstijl en preventie toe.
- Patiënten zijn steeds beter geïnformeerd en hebben meer behoefte aan transparantie en informatie om zelf de regie in hun zorgtraject en over hun behandeling te houden.

### Zorgkosten/middelen

- Om de zorgkosten beheersbaar te houden, zijn in het Integraal Zorgakkoord afspraken gemaakt over het beperken van de groei van medisch specialistische zorg.
- Gezien de verwachte stijging van de zorgvraag en de duurder wordende zorg moet de zorg anders georganiseerd worden. Dit geldt niet alleen voor de ziekenhuiszorg, maar voor de zorgsector in het algemeen.
- De landelijke gesprekken over concentratie/spreiding van zorg vanuit het Integraal Zorgakkoord, de kwaliteitseisen, volumennormen en eisen aan de organisatie van zorg, leiden tot verdere specialisatie, samenwerking en concentratie/spreiding van zorg.

### Arbeidsmarkt

- Door de vergrijzing krimpt de beroepsbevolking. Gelijktijdig neemt de vraag naar (gespecialiseerde) zorgverleners toe.
- Binnen de arbeidsmarkt hebben we te maken met verschillende generaties met verschillende wensen en behoeften.
- Het merendeel van de zorgverleners ervaart een hoge werkdruk en de instroom van nieuw zorgpersoneel is onvoldoende.
- De Wet Zeggenschap in de Zorg stelt dat zorgprofessionals in de gelegenheid gesteld moeten worden om invloed uit te oefenen op het beleid, wanneer dat van belang is voor het verlenen van goede zorg.

### Technologische ontwikkelingen en digitalisering

- Telemonitoring maakt het mogelijk om zorg buiten het ziekenhuis te brengen.
- De zorg van de toekomst kenmerkt zich door toenemend gebruik van innovaties en stelt andere eisen aan zorgprofessionals.
- Er is een toenemende afhankelijkheid van technologie en daarmee toenemende kwetsbaarheid.

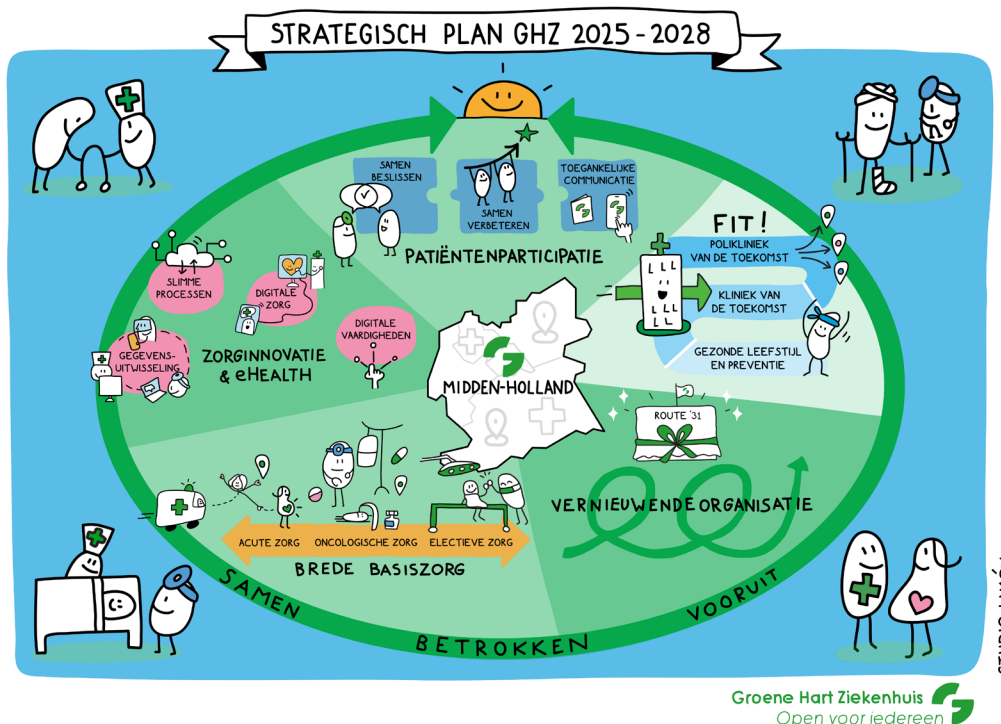
### **Regionale samenwerking**

- Steeds meer (ziekenhuis)zorg vindt plaats buiten de muren van het ziekenhuis, met als doel de juiste zorg op de juiste plek door de juiste persoon te realiseren.
- Er wordt steeds meer samengewerkt met zorgorganisaties binnen en buiten de regio, maar ook met partners buiten het zorgdomein. Het actief samenwerken met externe partners maakt het mogelijk om gezamenlijk te profiteren van ICT-ontwikkelingen en van elkaars kennis en ervaringen te leren.
- Verschuiving van zorg naar de eerste lijn lukt soms onvoldoende. De eerste lijn heeft niet altijd de beschikbare capaciteit. Hierdoor zijn er risico's voor slagingskansen van projecten waarbij de eerste lijn betrokken is. Bovendien is een risico aanwezig van verschuiving van onnodige zorg van eerste naar tweede lijn.

# Samenvatting strategisch plan

De belangrijkste ontwikkelingen en trends, onze missie en visie geven richting en handvatten voor onze strategische ambities en de keuzes die daarbij nodig zijn.

Vanuit onze kernwaarden Samen, Betrokken en Vooruit, leveren we brede basiszorg voor en met de patiënten in ons verzorgingsgebied Midden-Holland. We doen dit in nauwe samenwerking met onze netwerkpartners en profileren ons als een vernieuwende zorgorganisatie. De actuele uitdagingen en kansen maken dat we ons de komende jaren inzetten op drie strategische thema's: Fit!, Zorginnovatie en eHealth, Patiëntenparticipatie en het programma Route '31 dat raakt aan de strategische thema's.



## Brede basiszorg

Het GHZ biedt een breed palet aan kwalitatief hoogwaardige en mensgerichte basiszorg. Om onze patiënten deze brede basiszorg ook in de toekomst te kunnen blijven bieden, ligt de focus de komende jaren op het verstevigen van onze acute zorg, onze oncologische zorg en electieve zorg.

## Vernieuwende organisatie

Als vernieuwende organisatie kunnen we goed anticiperen op de ontwikkelingen in de wereld om ons heen. De komende jaren besteden we extra aandacht aan:

- Aantrekken, behouden en opleiden van betrokken professionals.
- Als lerende organisatie continu verbeteren op basis van signalen uit ons kwaliteits- en veiligheidssysteem.
- Investeren in (nieuwe en bestaande) samenwerkingsverbanden met andere RVE's, afdelingen en (zorg)organisaties.
- Als duurzame organisatie een bijdrage leveren aan een duurzame toekomst.
- Het borgen en doorontwikkelen van capaciteitsmanagement.
- Creëren van voldoende financiële marges om ook in de toekomst onze strategische ambities te kunnen realiseren.

- De transitie van onze organisatie naar een toekomstbestendig ziekenhuis (Route '31). Waarbij het aantal te (her)bouwen m2 samenhangt met en afgestemd wordt op de ontwikkeling van de zorgvraag.

### **Zorginnovatie en eHealth**

Door de zorg te innoveren en in te zetten op eHealth, zijn we een toekomstbestendig ziekenhuis dat meebeweegt met de veranderende markt (toename en verschuivingen) en behoeften van patiënten en zorgverleners. Door slimme nieuwe technieken ook in te zetten in de samenwerking, vernieuwen we waar we kunnen in het gehele netwerk. Hiermee borgen we ook in de toekomst de beschikbaarheid en bereikbaarheid van zorg.

### **Fit!**

Om alle uitdagingen aan te gaan, willen we als GHZ, samen met onze netwerkpartners binnen en buiten de regio, onze zorg duurzaam toegankelijk vormgeven. We zetten in op de polikliniek van de toekomst, de kliniek van de toekomst en gezonde leefstijl en preventie.

### **Patiëntenparticipatie**

Door de patiënt als partner te zien, geven we patiënten de mogelijkheid invloed te hebben op beslissingen en acties rond hun eigen behandeling en gezondheid. Optimale patiëntenparticipatie is altijd het uitgangspunt, maar de mate waarin de patiënt participeert in zijn of haar zorgproces, hangt af van in hoeverre hij/zij in staat is of behoefte heeft om zelf de regie te nemen.



## Brede basiszorg

We zijn een regionaal ziekenhuis dat een breed palet aan geïntegreerde basiszorg biedt voor de omliggende regio. Onze patiënten en (zorg)partners kenmerken het GHZ als toegankelijk en patiëntvriendelijk. Op grond hiervan kiezen patiënten en netwerkpartners in het kernwerkgebied én de randgebieden voor het GHZ. Onze zorg is dichtbij dankzij onze re-locaties, ons brede netwerk van priklocaties en de mogelijkheden voor zorg op afstand. Maar ook figuurlijk door onze consultfunctie voor netwerkpartners. We hebben oog voor de persoonlijke situatie en wensen van de individuele patiënt, zorgen voor de juiste zorg op de juiste plek en zetten vernieuwende zorg in, zoals eHealth toepassingen. De brede basiszorg die wij leveren voldoet aan de geldende standaarden: onze patiënten mogen er op vertrouwen dat de kwaliteit van onze zorg op orde is. Maar onze ambitie gaat nog een stapje verder: we willen de best mogelijke basiszorg leveren. En daar waar de medisch specialistische zorg een rol kan spelen bij het voorkomen van gezondheidsproblemen pakken we die kans. Dit doen we bijvoorbeeld door onze zorgprocessen te optimaliseren, zoals het verbeteren van de doorstroom in de acute zorg. Of we streven naar het minste functieverlies tijdens opname door op behoefte van patiënt afgestemde voeding en beweging. We kijken naar de persoonlijke situatie en wensen van de individuele patiënt.

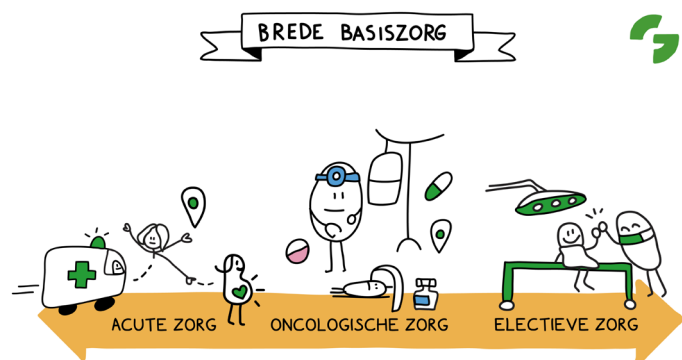
Er is landelijk meer aandacht voor leefstijl en preventie. De focus wordt verlegd van behandelen naar voorkomen en van ziekte naar gezondheid. Hierbij wordt ook in toenemende mate gekeken naar hoe medisch specialistische zorg een belangrijke rol kan spelen bij het voorkomen van (en het erger worden van) gezondheidsproblemen.

Voor sommige aandoeningen ambieert het GHZ om naast onze brede basiszorg een bovenregionale functie te vervullen. Voor deze aandoeningen komen mensen zelfs van buiten ons verzorgingsgebied naar het GHZ. Ook zij kunnen op ons rekenen.

Voor alle zorg die we bieden moeten we, de zorgverlening op hoog niveau te kunnen houden, bewuster sturen op in-, door- en uitstroom. Dat doen we bijvoorbeeld door nog meer aandacht voor (infectie)preventie te hebben. Daarmee voorkomen we dat mensen ziek worden of ongepland langer opgenomen moeten blijven.

Ook het tijdig in gesprek gaan over behandelwensen (Advance Care Planning) is een onmisbare schakel. Met meer (en oudere) patiënten en steeds meer (soms erg belastende) behandelmogelijkheden wordt het nog belangrijker om het goede gesprek te voeren over toegevoegde waarde van bepaalde mogelijkheden voor diagnostiek en behandeling. Door hier consequent en tijdig samen over te beslissen kunnen we die zorg blijven leveren die echt waarde toevoegt.

Naast de best mogelijke brede basiszorg, richten we ons de komende jaren extra op acute zorg (inclusief verloskunde), oncologische zorg en electieve zorg. Gezien de beschreven ontwikkelingen en trends is een stevige positionering van deze zorgtypen een randvoorwaarde om nu én in de toekomst brede basiszorg van goede kwaliteit te kunnen blijven bieden.



Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **We hebben een goed functionerend spoedplein.**
- **We hebben (o.v.v. beschikbare financiële ruimte) geïnvesteerd in de noodzakelijke capaciteitsuitbreiding voor de opvang van toenemende zorgvraag binnen de verloskunde.**

Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **Goede samenwerking met partners binnen en buiten de regio én een goed doordachte voortzetting/uitbreiding van het behandelpalet zorgen ervoor dat we patiënten kwalitatief uitstekende oncologische zorg kunnen bieden.**

Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **Een versterking van het marktaandeel electieve zorg.**

### Acute zorg (inclusief verloskunde)

De Spoedeisende Hulp (SEH) is de 'voordeur' van ons ziekenhuis. Een aanzienlijk deel van de patiënten die opgenomen worden, komt via deze route binnen. Een volwaardige 24/7 SEH is een belangrijke voorwaarde om als ziekenhuis een breed palet van tweedelijnszorg te bieden.

Acute patiënten in onze regio moeten kunnen rekenen op een volwaardige 24/7 SEH in Midden Holland. We zorgen er daarom voor dat de opvang van acute patiënten aan de hoge landelijke standaarden blijft voldoen. Door intern onze organisatie méér dan goed op orde te hebben en volop te investeren in de relatie met spoednetwerkpartners in de regio, kunnen we de acute patiënt deze hoogwaardige zorg blijven bieden. De inrichting van een goed functionerend Spoedplein past bij deze ambitie en draagt maximaal bij aan de 'juiste zorg op de juiste plek'.

De vraag naar verloskundige zorg in onze regio neemt forst toe onder andere als gevolg van nieuwe wijken. We anticiperen hierop door samen met netwerkpartners te borgen dat onze capaciteit toereikend is voor de toenemende zorgvraag.

### Oncologische zorg

Met een toename van de zorgvraag, behandel mogelijkheden, behandelduur en landelijke druk om zorg te concentreren, is de oncologische zorg volop in beweging.

Wij staan ervoor dat oncologische patiënten uit de regio bij ons terecht kunnen voor een zo compleet mogelijk aanbod van diagnostiek, triage en behandel mogelijkheden. Zo is er voor patiënten en huisartsen geen reden om voor een verder gelegen centrum te kiezen. Dat vraagt inzet op verbreding van ons behandelpalet met o.a. immunotherapie voor tenminste de meest voorkomende tumorsoorten.

### Electieve zorg

Brede basiszorg betekent dat we een breed palet aan zorg blijven bieden. Patiënten uit de regio kunnen bij ons terecht voor een goede balans tussen hoog- en laagcomplexe zorg, waarbij de focus de komende jaren ligt op het versterken van het marktaandeel electieve zorg. Hoe dit er exact uit zal zien zal nog nader uitgewerkt worden.

## Vernieuwende organisatie

De afgelopen jaren hebben we met elkaar gebouwd aan een modern ziekenhuis waarvan de basis op orde is. Om ook in de toekomst voldoende wendbaar te zijn en te kunnen anticiperen op de ontwikkelingen in de wereld om ons heen blijven we werken aan een vernieuwende organisatie.



### Route '31

Toekomstbestendige zorg vraagt aanpassing, verandering en vernieuwing. De komende jaren vindt een transitie van onze zorgorganisatie plaats en koersen we toe naar de kliniek en polikliniek van de toekomst. Deze transitie en de vernieuwingsplannen zijn nauw en 'wederkerig' met elkaar verbonden. Vernieuwing van de zorg vraagt op onderdelen om nieuwe, gemoderniseerde huisvesting. Ontwikkeling van nieuwbouw kan fungeren als hefboom of katalysator voor de benodigde verandering. De transitie is ook nodig om realiseerbare huisvestingsplannen van passende omvang te ontwikkelen, en de investeringen daarin financieel haalbaar te maken.

Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **Bouwfases 1 en 2 zijn voltooid en fase 3 is in uitvoering.**

### Vervangende nieuwbouw

Het is onze ambitie om de toenemende zorgvraag van ca 130% t.o.v. 2019 om te buigen naar 110%. Ons uitgangspunt is om de huidige hoofdlocatie en meerdere regiolocaties te behouden. We werken toe naar een flexibel, compact ziekenhuis met logische ordening en verbeterde samenhang van functies. Door een andere manier van werken zal het totaal aantal benodigde vierkante meters niet toenemen.

Vanuit de overige randvoorwaarden voor de vernieuwende organisatie en strategische thema's als Fit!, Zorginnovatie en eHealth en Patiëntenparticipatie wordt de komende jaren verder gewerkt aan het realiseren van de noodzakelijke transitie.

### Betrokken professional

We vinden het belangrijk en waarderen het dat onze medewerkers bekwaam en betrokken zijn. Vanuit een intrinsieke motivatie dragen zij bij aan de beste kwaliteit van zorg. Een veilige werkomgeving is vanzelfsprekend en thema's als agressie hebben onze aandacht. Als werkgever willen we dat onze medewerkers trots zijn om in het GHZ te werken. Het is van belang dat medewerkers zich ook bewust zijn dat zij het gezicht van het GHZ naar buiten en daarmee ook ambassadeur van het GHZ zijn.

## Duurzame personeelsstrategie

Het aantrekken en behouden van voldoende vakbekwame medewerkers wordt een steeds grotere uitdaging door de toenemende vraag naar zorgpersoneel en een ongewenste uitstroom. De komende jaren werken we verder aan een duurzame strategie voor het werven, opleiden en behouden van medewerkers.

Ook zetten we strategische personeelsontwikkeling in om de juiste mensen op het juiste moment met de juiste competenties op de juiste plekken te hebben die passen bij de strategische ambities van het GHZ.

## Slim inzetten van personeel

We willen ons personeel zo optimaal mogelijk inzetten. Door het toepassen van functie-differentiatie zetten we schaarse functies zoveel mogelijk in op werkzaamheden die alleen door deze functionarissen uitgevoerd kunnen worden. Hierbij maken we ook gebruik van de mogelijkheden die technologie biedt. Verder zien we potentie om werkzaamheden uitdagend te houden door verschillende functies te combineren.

## Behoeften en wensen van personeel

Op de werkvloer komen verschillende generaties bij elkaar. Als aantrekkelijke werkgever voor álle generaties hebben we ook aandacht voor verschillen in behoeften van medewerkers uit verschillende generaties. We blijven het gesprek met elkaar aangaan over de verschillen en proberen elkaar te begrijpen en aan te vullen.

## Zeggenschap, eigenaarschap en leiderschap

We zetten in op het vergroten van de gelijkwaardigheid tussen diverse disciplines, aandacht voor professionele autonomie en het verder versterken van eigenaarschap, zeggenschap en leiderschap. We vinden het belangrijk dat iedereen in het ziekenhuis binnen een open en veilige cultuur kan werken. We werken verder aan een ziekenhuis waarin we elkaar kunnen aanspreken, door met elkaar te praten. Zeggenschap heeft te maken met de mate waarin een persoon invloed heeft op beslissingen, middelen of activiteiten. Dit is de afgelopen jaren verder ontwikkeld binnen het GHZ. Onze ambitie is om zeggenschap de komende jaren op alle onderdelen in de organisatie te versterken. Bij zeggenschap gaat het vooral om het hebben van invloed op de invulling van werkzaamheden, gehoord worden en verantwoordelijkheid (kunnen) nemen. Dit betekent ook dat medewerkers eigenaarschap tonen. Dit is het gevoel van verantwoordelijkheid, betrokkenheid en toewijding aan het behalen van resultaten. Het gaat hierbij vooral om verantwoordelijkheid nemen, voelen, dragen én geven. Dat er gedacht wordt in mogelijkheden én aanspreekbaar zijn op hun aandeel. Van onze medewerkers verwachten we (persoonlijk) leiderschap, het vermogen om zichzelf aan te sturen en te inspireren om bepaalde doelen te bereiken. Het gaat hierbij vooral om het ervaren en krijgen van veiligheid en vertrouwen. Ruimte krijgen en daarbinnen kaders stellen én dat fouten kunnen maken en hiervan leren mag. De leidinggevenden in onze organisatie hebben een sleutelrol bij het faciliteren van ambities. We werken de komende jaren aan een organisatiebrede stijl van leidinggeven die dit ondersteunt.

Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **Zeggenschap is organisatiebreed doorontwikkeld onder alle medewerkers.**
- **RVE's en afdelingen hebben een open en veilige afdelingscultuur waarin op basis van gelijkwaardigheid samengewerkt wordt.**
- **Het GHZ is voor alle generaties een aantrekkelijk ziekenhuis om te werken.**
- **Strategische personeelsontwikkeling o.b.v. strategische ambities is ingevoerd op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau.**

## Opleiden en Ontwikkelen

We zijn een opleidingsziekenhuis voor medisch specialisten en verpleegkundigen met een grote diversiteit aan andere functies in het huis. Het GHZ heeft een aantrekkelijk klimaat om opgeleid te worden. De laagdrempelige organisatie met korte lijnen en het ervaren werkplezier maakt dat mensen ook na hun opleiding bij het GHZ willen blijven. Doordat we een opleidingsziekenhuis zijn, hebben we een kritische blik over ons eigen handelen en staan we open voor innovaties. Zo blijven we nieuwsgierig en blijven we onze zorg verbeteren.

### Ontwikkelmogelijkheden medewerkers

We leiden niet alleen nieuwe medewerkers op, maar zorgen ook dat bestaande medewerkers ruimte krijgen en gefaciliteerd worden om zich te blijven ontwikkelen, te leren en verbeteren. Dit draagt bij aan werkplezier, betrokkenheid en personeelsbehoud. Ook zorgt dit dat onze medewerkers voorbereid zijn en blijven op de toekomst en meegroeien met de ontwikkelingen in de wereld om ons heen. Ruimte voor doorgroei, loopbaanpaden en aandacht voor persoonlijke ontwikkeling staan hier centraal.

### Instroom opleidingen

Om de komende jaren voldoende instroom van mensen voor diverse opleidingen te krijgen is een bredere focus noodzakelijk. Denk bijvoorbeeld aan zij-instromers en opleiden voor combinatiefuncties, bijvoorbeeld op de SEH en bij de Ambulance-dienst. Daarnaast vinden we het belangrijk om jonge mensen tijdig te enthousiasmeren voor een beroep in de zorg. Met op jongeren gerichte wervingsactiviteiten geven we een goed en aantrekkelijk beeld van wat werken in een ziekenhuis inhoudt.

### Onderzoek

We vinden het als GHZ belangrijk dat onderzoek op verschillende vakterreinen plaatsvindt. Het verpleegkundig onderzoek is nog in ontwikkeling. Dit willen we ziekenhuisbreed stimuleren.

## Kwaliteits- en veiligheidsdenken

In het GHZ vinden we het belangrijk dat onze zorg veilig en van goede kwaliteit is. Samen met de patiënt streven we naar optimale gezondheidswinst en kwaliteit van leven. De komende jaren richten we ons op een verdere verankering van onze visie op kwaliteit en veiligheid in de organisatie.

Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **We hebben opgeleid volgens de ramingen in de regio, zodat we voldoende personeel hebben.**
- **We behouden de mensen die we intern hebben opgeleid voor het GHZ door het bieden van doorgroei en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden.**
- **Medewerkers kunnen zich voldoende ontwikkelen en blijven behouden voor het GHZ.**
- **Verpleegkundig onderzoek is ingebed in de organisatie.**

Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **De visie op kwaliteit en veiligheid is nog sterker verankerd in het kwaliteits- en veiligheidsdenken. Dit uit zich in goede voorbeelden die gedeeld worden, interne en externe audits en het medewerkersonderzoek.**

## Veiligheidscultuur

We vinden het belangrijk dat er onderling vertrouwen is in elkaar, dat iedereen zijn/ haar taak vervult vanuit professionaliteit (kennis en ervaring) en verantwoordelijkheid. We streven ernaar dat iedereen elkaar zo nodig durft aan te spreken. Een cultuur waarin medewerkers zich verantwoordelijk voelen en dit ook willen zijn. Om dit komende jaren te verbeteren en faciliteren besteden we in de RVE-/afdelingsbegrotingen explicieter aandacht aan de benodigde capaciteit voor kwaliteit en veiligheid. Zodat medewerkers voldoende tijd beschikbaar krijgen om deze werkzaamheden uit te voeren.

## Continue verbetercyclus

In het GHZ hanteren we een continue verbetercyclus. Om ervoor te zorgen dat we ons op de juiste onderwerpen blijven richten, prioriteren we de verbetermaatregelen, evalueren we de effecten en sturen we zo nodig bij. Daarnaast leggen we vanuit de Safety-II gedachte de focus op een positieve benadering, namelijk aanwezigheid van, in plaats van (alleen) afwezigheid van veiligheid in de processen op de werkvloer. Onze ambitie is om de komende jaren nog beter van elkaar te leren (binnen en buiten de organisatie). We zullen (blijven) deelnemen aan landelijke en regionale netwerken en stimuleren initiatieven die het delen van best en good practices binnen het ziekenhuis ondersteunen.

## Veilige zorg

Om veilige en goede zorg te bieden is de aanwezigheid van betrouwbare devices voor snelle en goede registratie van belang. Om dit te realiseren is het kunnen lokaliseren van essentiële apparatuur nodig. Met track en trace kunnen hulpmiddelen efficiënter ingezet worden, waardoor minder apparatuur en hulpmiddelen nodig zijn.

Op de werkvloer is een volledig en actueel beeld van de patiënt essentieel voor goed overzicht en het prioriteren van zorgtaken. Onze ambitie is om dit te optimaliseren door het inrichten van de werkplek van de toekomst. We zien hiervoor kansen in het beter benutten van functionaliteiten en toepassingen in het EPD en de implementatie van (medicatie) COWs en schipholborden.

Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **We hebben een verbetercyclus waarin we niet alleen leren door te kijken naar wat fout ging maar ook naar wat goed gaat.**
- **In onze verbetercyclus worden maatregelen geprioriteerd en vindt een check en act plaats.**
- **Essentiële apparatuur en hulpmiddelen voor zorgprofessionals kan gelokaliseerd worden, waardoor aanwezigheid van betrouwbare, veilige en stabiele devices gegarandeerd wordt.**
- **De beschikbaarheid van een volledig en actueel beeld van de patiënt op de werkvloer is geoptimaliseerd.**

Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **De knelpunten die interne samenwerking en vernieuwing belemmeren zijn opgelost.**
- **Er is actieve participatie aan de projecten vanuit de roadmap Gedeelde Zorg die de zorg in het GHZ raken/beïnvloeden.**
- **Er is gerichte samenwerking met externe zorgverleners om de zorgpaden van onze patiënten ook buiten de muren van het ziekenhuis te optimaliseren.**

## Samenwerking

In het totale zorgproces van patiënten is samenwerking zowel binnen als buiten het ziekenhuis cruciaal. Als GHZ vinden we het belangrijk dat patiënten in hun zorgpad naadloos zowel intern (tussen afdelingen en RVE's) als extern (over de grenzen van het ziekenhuis heen) kunnen bewegen.

### Samenwerking binnen het GHZ

Intern merken we dat schotten zoals de afzonderlijke begrotingen en gelabelde capaciteiten van RVE's en afdelingen vernieuwing en samenwerking belemmeren. De komende jaren willen we met RVE's en afdelingen deze schotten opheffen. Door meer zicht te krijgen op de initiatieven die bij andere afdelingen en RVE's lopen en de goede voorbeelden actiever met elkaar te delen, kan beter geprioriteerd worden en maken we optimaler gebruik van de aanwezige ervaringen en opgedane kennis in huis.

### Samenwerking buiten het GHZ

Medisch specialistische (ziekenhuis)zorg is vaak slechts één onderdeel van het totale zorgpad van de patiënt. Samenwerking met de andere partners is hiervoor van zeer groot belang. We investeren daarom in (nieuwe en bestaande) samenwerkingsverbanden met andere (zorg)organisaties.

De uitdagingen die op de zorg afkomen kunnen we als ziekenhuis niet alleen oppakken. We werken samen met academische centra om zorg zoveel mogelijk te verdelen vanuit eigen expertise/profiel. Bijvoorbeeld door een deel van de niet-derdelijnszorg uit de academische centra op te vangen. De afgelopen jaren zijn al flinke stappen gezet vanuit onze strategische programma's en initiatieven vanuit Gedeelde Zorg; ons samenwerkingsverband met 20 andere organisaties in de regio Midden-Holland. De komende jaren continueren we deze samenwerkingen.

Alle partijen in de zorg wordt geconfronteerd met een toenemende druk op de organisatie die soms ook schuurt aan de belastbaarheid. In onze samenwerkingen hebben we hier aandacht voor.

Om goede, toegankelijke en vernieuwende zorg in de regio te borgen maken we keuzes in (wederkerige) strategische samenwerkingen die nodig zijn. Niet alleen met andere zorgorganisaties, maar ook met bijvoorbeeld leveranciers of industrie. We zorgen dat we in beeld hebben wie onze partners zijn, op welke onderwerpen we hiermee samenwerken en evalueren dit periodiek. Ons uitgangspunt is om nieuwe initiatieven zoveel mogelijk samen op te pakken. Hierdoor is er inzicht in de kansen en bedreigingen voor betrokken partijen en kan hierop tijdig geacteerd worden.

## Duurzaamheid

Het leveren van zorg gaat onvermijdelijk gepaard met milieubelasting en leidt daarmee indirect ook weer tot gezondheidsschade. Het GHZ wil investeren in een duurzame toekomst. Samen met iedereen die in het GHZ werkt of betrokken is. Dit doen we door ons te committeren aan de thema's van de Green Deal 3.0. Onder andere door het bevorderen van gezonde en duurzame voeding voor onze medewerkers, patiënten en bezoekers, door aandacht voor duurzaamheid te vergroten, door toe te werken naar duurzaam vastgoed en energie en door CO2-uitstoot van reisdrengingen te verlagen. Bovendien zullen we zoveel mogelijk overgaan op herbruikbare hulpmiddelen en proberen we de belasting van milieu door medicijn(gebruik) te beperken.

## Inzet capaciteiten

Capaciteitsmanagement is hét middel om grip te krijgen op de schaarse capaciteiten in ons ziekenhuis (o.a. m2, bedden, personeel, middelen en spreekuurplekken). We streven naar de juiste capaciteit op de juiste plek: niet te veel, maar zeker ook niet te weinig.

## Inzicht en samenwerking

Om dit te realiseren, is het van belang dat we grip krijgen en houden op data over onze capaciteit. Met een meer integrale bedrijfsvoering ontstaat er een beter inzicht in de zorg die we moeten leveren en de capaciteit die daarvoor nodig is. Daarnaast kan met dashboarding en data-analyses vanuit het patiëntenproces gestuurd worden op capaciteit. Hierbij kijken we naar de specifieke fluctuaties en behoefte aan capaciteiten gedurende het jaar in plaats van een statisch rooster met maandelijks dezelfde capaciteit die over een kalenderjaar wordt uitgerold. Door over RVE-/afdelings-/organisatiegrenzen heen kijken krijgen we inzicht in knelpunten en kansen voor (regionale) samenwerking. Ook verwachten we door meer flexibiliteit van personele- en facilitaire capaciteit de impact van bijvoorbeeld infectieziekten op de zorgverlening zoveel mogelijk te beperken.

## Beschikbaar potentieel en flexibilisering

Het is mogelijk bestaande capaciteit nog beter te benutten. Denk hierbij aan uitbreiding van de inzet van regiolocaties en betere spreiding van polikliniekspreekuren over de week. We verwachten dat centrale regie op een aantal cruciale kruispunten in onze processen kan bijdragen aan een

Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **40% van de voeding bestaat uit plantaardig eiwit.**
- **Duurzaamheid is ingebed in het onderwijs en gedachtegoed van onze medewerkers.**
- **We gebruiken voor 20% herbruikbare hulpmiddelen.**
- **We verminderen de verspilling en milieubelasting van geneesmiddelen(gebruik).**

Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **Er is sprake van een integrale bedrijfsvoering waarbij de benodigde capaciteit volgt uit de begrote productie.**
- **We kunnen de benodigde inzet aan capaciteit (o.a. functieafdelingen, ondersteunend) die volgt uit de poliklinieken zo goed mogelijk inplannen omdat we optimaal inzicht hebben in de benodigde capaciteiten.**
- **Capaciteiten worden beter benut door o.a. optimaal gebruik van regiolocaties en evenredige bezetting poliklinieken op dagdelen over de week.**



optimalere benutting van capaciteiten. Hierbij is het wel van belang dat centraliseren er niet toe leidt dat de verbinding met wat speelt op de specifieke RVE's/afdelingen en individuele behoeften van medewerkers uit het oog wordt verloren. Verder zien we mogelijkheden om flexibeler met capaciteit om te gaan. Bijvoorbeeld door te verkennen of zorgvraag en zorgaanbod ook buiten de gangbare kantooruren kan plaatsvinden en spreekkamers/werkruimten gedeeld kunnen worden.

### Financiële ambitiemarge

Gelet op de toekomstplannen van het GHZ is het noodzakelijk dat het GHZ een gezonde EBITDA-marge realiseert. Voor 2024 en de jaren erna is een EBITDA-marge begroot van 8,7% (minimum). In de ziekenhuissector lag het gemiddelde op 8,2% (eind 2022) waarbij deze marge een dalende trend laat zien door stijgende loonkosten (o.a. PNIL) en de toegenomen kosten van materialen. Een gezonde EBITDA-marge geeft de ruimte om te kunnen blijven investeren in de toekomstplannen van het GHZ. Op het moment dat de EBITDA-marge structureel tot onder de 8,7% daalt, beperkt dit de ruimte om te investeren in toekomstplannen. Daarnaast kan dit ook voor een vertraging zorgen. Om te zorgen dat de EBITDA-marge op peil blijft is het noodzakelijk dat de reeds opgenomen besparingen in de begroting gerealiseerd worden en er nieuwe plannen voor verdere margeverbetering worden opgesteld.

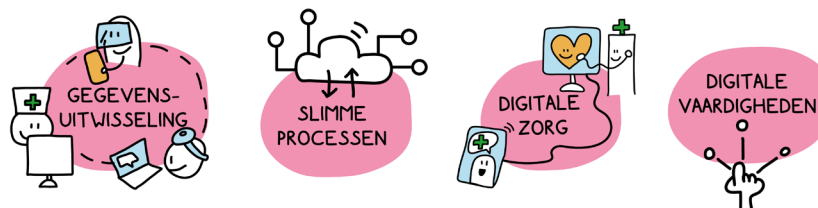
Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **Onze EBITDA is 8,7%.**

## Strategische thema's

De actuele uitdagingen en kansen maken dat we ons de komende jaren blijven inzetten op de strategische thema's: Fit!, Zorginnovatie en eHealth en Patiëntenparticipatie. De onderwerpen binnen de thema's zijn nauw met elkaar verbonden en worden in samenhang tussen de thema's opgepakt. De stappen die we hierin gaan zetten, kunnen niet los gezien worden van Route '31. We vernieuwen onze organisatie en zorgprocessen en bouwen letterlijk een toekomstbestendig ziekenhuis.

### ZORGINNOVATIE & eHEALTH



Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **Patiënten krijgen consulten standaard digitaal aangeboden, tenzij een indicatie van een zorgprofessional of het type zorg een fysiek consult vereist.**

Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **Telemonitoring is structureel ingericht voor COPD, Hartfalen, Atriumfibrilleren, Zwangerschapsdiabetes, Diabetes type 2, Astma bij kinderen, Astma bij volwassenen en IBD. Hierna is opschaling naar andere patiëntencategorieën mogelijk.**
- **Minimaal de helft van de patiënten die in aanmerking komen voor de ingerichte zorgpaden zijn geïncludeerd.**

#### Zorginnovatie en eHealth

Door het toepassen van zorginnovaties/eHealth bewegen we mee met de veranderende markt (en veranderende behoeften van patiënten en zorgverleners). Hiermee borgen we ook in de toekomst de beschikbaarheid en bereikbaarheid van zorg. Digitale zorg moet bijdragen aan de veiligheid van zorg en/of een hogere patiënttevredenheid, toename zelfregie van de patiënt, efficiëntie, kostenbesparing, gegevensuitwisseling, samenwerking in de regio en werkdrukverlaging (minder personele inzet per patiënt). En natuurlijk moet het de kwaliteit van de geleverde zorg ten goede komen.

#### Digitale zorg / Digitale consulten

Door zorginnovaties/eHealth zijn we in staat om digitale zorg of een combinatie van fysieke en digitale te leveren die past bij de patiënt. We streven er naar dat zorg-op-afstand beschikbaar is voor de zorg die digitaal kan en slim ondersteund wordt met digitale hulpmiddelen. Onze ambitie is consulten digitaal aan te bieden tenzij vanuit een zorgprofessional of het type zorg vereist is dat het fysiek moet.

#### Telemonitoring

Met telemonitoring worden data en overige gegevens van de patiënt periodiek of doorlopend gedeeld via een applicatie waarbij de gegevens in te zien zijn door zowel patiënt als (indirect of direct) door zorgprofessional.

Hierdoor zijn patiënten beter in staat hun ziekte te controleren en kan het ziekenhuis gericht en tijdig interventies inzetten om toename van ziekteactiviteit te voorkomen. Bij chronische, beschouwende patiëntengroepen kunnen hiermee (herhaal)consulten, SEH-bezoeken, heropnames en verpleegdagen worden voorkomen. Het GHZ is de afgelopen jaren gestart met pilots telemonitoring. De ambitie is om dit de komende jaren structureel in te richten en op te schalen naar andere patiëntcategorieën.

Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **We hebben de relevante eZorgpaden geïmplementeerd waarmee de grootste impact (in tijd van zorgprofessionals en aantal consulten) gerealiseerd kan worden.**

### eZorgpaden

eZorgpaden maken integratie van technische functionaliteiten zoals patiëntenvoorlichting, vragenlijsten, digitale communicatie en digitale monitoring mogelijk, waardoor patiënten gestandaardiseerd en geautomatiseerd (in een logische volgorde) hun zorgpad doorlopen. Hierdoor is er minder registratielast bij zorgprofessionals, minder tijd nodig per consult en zijn ook minder consulten nodig. De komende jaren willen we de benodigde basis voor eZorgpaden realiseren en die eZorgpaden implementeren waarmee we een zo groot mogelijke impact (in tijd en aantal consulten) kunnen realiseren.

### MijnGHZ

MijnGHZ en het ontsluiten van medische gegevens naar een Persoonlijke GezondheidsOmgeving (PGO) zijn belangrijke voorwaarden om meer samenwerking tussen zorgprofessionals, patiënten en mantelzorgers te faciliteren. Onze ambitie is om MijnGHZ komende jaren door te ontwikkelen, onder andere door de verdere integratie met eZorgpaden.

Het uitgangspunt is dat digitale zorg voor zowel patiënten als zorgverleners aangeboden wordt via een (met andere systemen) geïntegreerde oplossing. Dit betekent een koppeling met het EPD voor zorgverleners en met MijnGHZ voor patiënten.

Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **Digitale zorg wordt geïntegreerd aangeboden via mijnGHZ voor patiënten en via het EPD voor zorgverleners.**
- **We hebben MijnGHZ doorontwikkeld (toegang kinderen, notificaties en integratie eZorgpaden).**

### Slimme processen

Waar mogelijk willen we onze interne processen automatiseren. Ze worden hierdoor minder foutgevoelig en besparen tijd. Bijvoorbeeld het verlagen van registratielast door het koppelen van apparatuur voor metingen aan het EPD. In het GHZ zijn reeds verschillende toepassingen aanwezig maar deze worden nog niet overal ingezet of zouden breder ingezet kunnen worden. De komende jaren zetten we in op slimme technologie die het proces ondersteunen en/of automatiseren en de werkdruk verlagen. We starten met het optimaliseren van de diverse reeds aanwezige hulpmiddelen en systemen.

### Samenwerking en gegevensuitwisseling

(Digitale) technologie maakt het eenvoudiger om met andere zorgaanbieders samen te werken. We streven waar mogelijk naar een goede digitale gegevensuitwisseling tussen patiënten en professionals en tussen professionals onderling. Hierin volgen we de landelijke ontwikkelingen.

Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **De in het ziekenhuis aanwezige procesverslimmingen die bijdragen aan verlaging van werkdruk en kwaliteit van zorg worden ziekenhuisbreed ingezet.**

Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **Er is een gestandaardiseerde werkwijze voor werking met het EPD en vastlegging van data daarin.**
- **Patiënten worden passend ondersteund/gefaciliteerd om deel te nemen aan het digitale proces.**
- **Digitale vaardigheden zijn onderdeel van het reguliere aanbod aan vaardigheidsscholingen.**

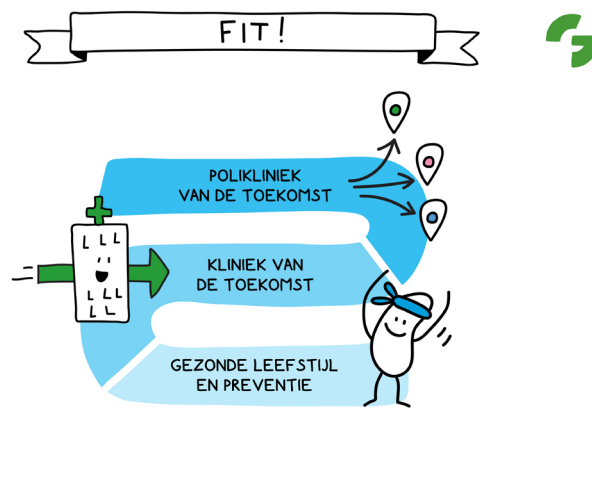
Daarnaast sluiten we aan bij regionale initiatieven, bijvoorbeeld vanuit Gedeelde Zorg. Eén van de voorwaarden voor een betere digitale gegevensuitwisseling is dat informatie op een gestructureerde wijze ingevuld wordt in het EPD. Hierbij hoort dat alle gebruikers op gestandaardiseerde en gestructureerde wijze gebruik maken van de systemen volgens de standaarden.

### **Digitale vaardigheden**

Bij alle ontwikkelingen hebben we oog voor verschillen in digitale- en gezondheidsvaardigheden van de gebruikers (zorgprofessionals en patiënten/cliënten). We investeren in goede informatie en begeleiding.

Digitale zorg vraagt soms een andere rol van zorgprofessionals. Wanneer patiënten een actievere rol krijgen door bijvoorbeeld zelf-meten, vraagt dat om extra/nieuwe adviesvaardigheden.

Digitalisering leidt voor zorgprofessionals idealiter tot méér effectieve tijd voor de patiënt en niet tot een toename van administratieve lasten. De komende jaren maken we een optimalisatieslag in het gebruik van het EPD. Digitale vaardigheden behoren tot de basisvaardigheden van een zorgprofessional en zijn een vast onderdeel van inwerk- en opleidingstrajecten.



## Fit!

Met het programma Fit! werken wij vanuit het GHZ – en waar het kan in samenwerking met de zorgaanbieders in de regio – aan toekomstbestendige zorg voor de inwoners van het Groene Hart: beschikbaar, betaalbaar en passend bij de (veranderende) behoefte van de patiënt.

Het GHZ heeft als doel de stijgende zorgvraag af te buigen tot een maximale stijging van 10%. Dit doen we door zorg af te schalen, door zorg op afstand te faciliteren, of door zorg te verplaatsen naar de huisarts of een andere zorgverlener. Ook bevorderen we gepast gebruik. Dit betekent dat we in principe alleen behandelingen bieden waarvan de effectiviteit voldoende is aangetoond. Daarvoor kijken we scherp naar de ontwikkeling van bewezen Juiste Zorg op de Juiste Plek (JZOJP) werkwijzen. Bij alle aanpassingen van zorgtrajecten in de keten is de voorwaarde dat de kwaliteit van totaal geleverde zorg aan patiënt minimaal evengoed gegarandeerd kan worden door netwerkpartners.

Verbinden staat centraal in de werkwijze van Fit!. Door zowel intern als extern een continue verbinding met elkaar aan te gaan wordt met ruimte en respect voor elkaar gekeken naar een andere manier om zorg te leveren. Hierbij maken we o.a. gebruik van het netwerk van medisch ambassadeurs, bestaande uit medisch specialisten, ZorgBrug en huisartsen.

### Polikliniek van de toekomst

Het GHZ ambieert een ingrijpende verandering in de verwijscultuur tegen 2027, met als centraal doel elke patiënt de meest passende verwijzing naar de optimale zorglocatie te bieden. In de tweede lijn zien we alleen patiënten voor wie dat toegevoegde waarde heeft. Hiervoor zijn afgelopen jaren verschillende initiatieven opgestart gericht op nieuwe zorgvormen in de eerste lijn, waarbij gespecialiseerde kennis van verpleegkundigen, (kader)huisartsen en andere eerstelijns zorgverleners wordt ingezet voor zorgvragen waarvoor patiënten voorheen in de tweede lijn werden behandeld. Altijd met korte lijnen naar de medisch specialist. Dit breiden we de komende jaren verder uit. Daarnaast verschuift de focus de komende jaren naar een efficiëntere inrichting van de polikliniek en uitstroom op de polikliniek.

Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **Screenen van verwijsbrieven is ziekenhuisbreed ingericht voor de specialisten waar dit een bijdrage levert.**
- **Het aanbod gespecialiseerde zorg in de eerste lijn, door inzet van (gesp.) verpleegkundigen buiten het ziekenhuis, gespecialiseerde (kader)huisartsen, andere eerstelijns zorgverleners en eerstelijns diagnostiek is uitgebreid.**

Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **Een directe relatie van Fit! met de netwerkpartners én Gedeelde Zorg die betrokken zijn bij de kliniek van de toekomst.**
- **Een verlaging van het aantal verpleegdagen door het ophalen, aanjagen en opschalen van initiatieven die de kliniek van de toekomst ondersteunen.**

Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **Er is een visie opgesteld en invulling gegeven aan het concretiseren van gezonde leefstijl in het GHZ.**
- **Iedere zorgprofessional in het GHZ heeft aandacht voor geïndiceerde en zorggerelateerde preventie.**

### **Kliniek van de toekomst**

Met Fit! werken we toe naar een verlaging van het aantal verpleegdagen. Vanuit het concept 'de kliniek van de toekomst' beperken we de instroom en bevorderen we de door- en uitstroom in de kliniek. We werken aan optimaal georganiseerde zorgpaden over de schotten heen en zorgen dat noodzakelijke (transmurale) werkafspraken gemaakt worden. Om de gewenste beweging in de kliniek te realiseren wordt komende jaren ingezet op het opbouwen van een directe relatie met netwerkpartners (o.a. VVT) die raken aan de Fit!-initiatieven in de kliniek.

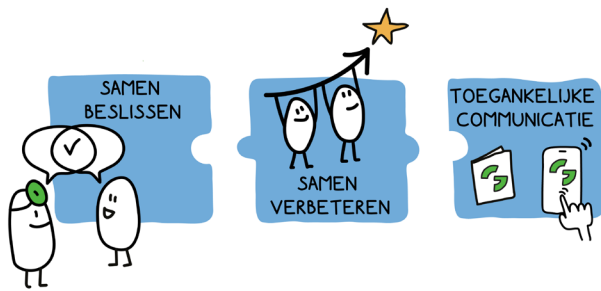
### **Gezonde leefstijl en preventie**

In lijn met de doelen uit het Integraal Zorgakkoord is inzet op een gezonde leefstijl integraal onderdeel van onze reguliere zorg. We stellen een visie op die richting geeft aan de manier waarop het GHZ hieraan invulling geeft en welke patiëntengroepen hiervoor in eerste instantie in aanmerking komen.

We richten ons op geïndiceerde en zorggerelateerde preventie. In het ziekenhuis kijken we wat we kunnen doen voor patiënten om medische behandelingen beter te laten werken en herstel te bespoedigen. Het streven is dat alle zorgverleners in het GHZ het ook als hun taak zien om aandacht te besteden aan geïndiceerde en zorggerelateerde preventie. We kijken hier vooral naar de kleine stappen die gemaakt kunnen worden.

Preventie in het ziekenhuis staat niet op zichzelf. Ook vanuit netwerkpartners wordt ingezet op preventie. Het is van belang dat netwerkpartners bij preventie een gezamenlijke boodschap uitdragen. Hiermee kunnen we een grotere impact bereiken. We zullen komende jaren verkennen hoe we de aandacht voor gezonde leefstijl vanuit het ziekenhuis kunnen organiseren met onze netwerkpartners. Daarnaast sluit het GHZ aan bij de ingezette initiatieven vanuit Gedeelde Zorg.

## PATIËNTENPARTICIPATIE



### Patiëntparticipatie

Als ziekenhuis zijn we er voor de patiënt. Het GHZ wil de patiënt zorg van hoge kwaliteit verlenen. Dat kan alleen als we de zorg samen met en gezamenlijk rondom de patiënt tot stand brengen.

#### Samen Beslissen

We streven naar optimale gezondheidswinst en een betekenisvol leven voor onze patiënten. Dit doen we door samen met de patiënt te kijken naar wat op dat moment in die situatie voor die patiënt de beste zorg is. Door te kijken naar de mens achter de diagnose, naar wat voor de patiënt belangrijk is. Want wat goede zorg is, is afhankelijk van de behoeften en omstandigheden van iedere persoon afzonderlijk.

Samen Beslissen gaat uit van het principe dat als patiënten goed geïnformeerd worden door zorgverleners én actief betrokken worden bij de besluitvorming rond hun behandeling, ze samen met de zorgverlener de best passende behandeloptie kiezen. Door samen te beslissen, kunnen patiënten eigen regie nemen. Ook als een patiënt dit lastig vindt en niet wil, is participatie altijd het uitgangspunt en streven we op zijn minst naar samen begrijpen, zodat de patiënt grip heeft op de eigen gezondheid.

De basis van Samen Beslissen is het goede gesprek waarin het samenkomen van de medische mogelijkheden én de wensen van de patiënt leiden tot de beste zorg voor iedere individuele patiënt. Hierbij brengen zorgverleners en patiënten verschillende, maar even belangrijke, expertise in bij het maken van medische beslissingen. Voor een goed gesprek is het belangrijk dat de patiënt zich voorbereid op het gesprek, door na te denken wat belangrijk voor hem/haar is en wat hij/zij wil weten. Zorgverleners krijgen meer de rol van consulent/adviseur en geven patiënten alle nodige informatie en adviezen. Om dit proces te ondersteunen, maken we gebruik van een groeiend aanbod keuzehulpen en Patient Reported Outcome Measures (PROMs).

Onze strategische ambitie is om eind 2028 het volgende gerealiseerd te hebben:

- **Gezamenlijke besluitvorming is onderdeel van alle zorgverlening in het GHZ met als doel optimale participatie en gezondheidswinst voor de patiënt.** Dit uit zich in een hogere score onder patiënten in het Nationale Ziekenhuis Imago Benchmark op Samen Beslissen.
- **Patiëntcommunicatie is voor alle patiënten goed ingericht.** Dat betekent dat schriftelijke voorlichting, eHealth-toepassingen en communicatiemiddelen (bv. patiëntenfolders, website en patiëntenportaal) die centraal opgesteld worden zo begrijpelijk en toegankelijk mogelijk zijn (B1-niveau).
- **Bij organisatie-, beleids- en zorgontwikkeling wordt de ervaringsdeskundigheid van onze patiënten structureel benut.**
- **Het gebruik van patiëntgerelateerde uitkomstmaten (PROM) is breder in het GHZ geïmplementeerd.**

### **Heldere en toegankelijke communicatie**

Goede, begrijpelijke voorlichting is voor patiënten van belang om (de juiste) gezondheidskeuzes te kunnen maken. Voorlichting helpt om de patiënt eigen regie te geven in het zorgproces en de keuzes te maken die het beste bij hem of haar passen.

Toegankelijke communicatie is dus voor iedere patiënt van belang, maar zeker voor patiënten met beperkte gezondheidsvaardigheden.

### **Samen verbeteren**

Om de veranderende zorg die we leveren goed aan te laten sluiten bij onze patiënten is het van belang dat we (de ervaringen van) patiënten actief betrekken bij het ontwikkelen van nieuwe initiatieven en verbeteren van bestaande zorg. Patiënten worden op verschillende manieren betrokken bij beleids- en organisatieontwikkeling in het ziekenhuis. Dit doen we o.a. door patiënttevredenheidsonderzoek, het patiëntenpanel, samenwerking met de Cliëntenraad en met het programma Patiënt als Partner.

Patiënt als Partner zorgt ervoor dat de individuele ervaringen van patiënten met de dagelijkse zorgprocessen (bottom-up) worden opgehaald. Ook zijn er verschillende initiatieven om patiënten meer vooraf te betrekken door samenwerking met patiëntverenigingen en gebruik te maken van (zorg)ervaringen van collega's als patiënt of naaste, die verder ontwikkeld kunnen worden.

Patiëntervaringen helpen ons ook bij het bepalen van de effectiviteit van onze behandelingen, bijvoorbeeld door meer gebruik te maken van patiëntgerelateerde uitkomstmaten (PROM), daar waar dit van toegevoegde waarde is.