

Aandacht maakt iedereen beter

Samen op weg naar 2024



Wij zijn een algemeen ziekenhuis, verweven met de regio en verankerd in wijk en buurt. Wij zijn er voor iedereen in onze regio. Intensief samenwerken met verschillende partners zit in ons bloed. En in alles wat we doen gaat het om u.

We vertalen de aanpak de komende jaren in vijf programma's. **Doe mee!**

ijssel land
ziekenhuis

Netwerkiekenhuis:
Inrichten van netwerkiekenhuis met de juiste zorg op de juiste plek door de juiste professional.



Hier gaat het om u: onze patiënten.
Verbeteren van service en patientgerichtheid op basis van de 9 DNA-beloften.



Wij zijn de verbinder in ons zorgnetwerk

- Wij organiseren samen met u en onze partners uw zorg dichtbij huis als het kan, in het ziekenhuis als het moet.
- Wij zetten met onze partners digitale ondersteuning van zorg en informatie-uitwisseling in voor u.
- Wij zetten in op preventie in onze regio: voorkomen is beter dan genezen.



Hier gaat het om u: onze medewerkers
We werken samen in een prettige werkomgeving. We leren elke dag en ontwikkelen onszelf. Hierbij maken we gebruik van de 9 zekerheden.



Vanuit ons ziekenhuis zorgen we voor u én uw naasten

- Wij zorgen er samen voor dat we stralen in ons werk.
- Wij lubseren naar u en zorgen zo dat we iedere dag betere zorg leveren.
- Wij organiseren uw zorg slim en doelmatig.



Slim en doelmatig:
Continu verbeteren om steeds beter te worden in het gewone. Optimaliseren van processen doen we met de LEAN methodiek.



Voorkomen is beter dan genezen:
Invzetten op preventie in onze regio.



1 Inhoud

1	Inleiding	3
2	Beleidsplan 2024.....	3
3	Het waarom: visie, missie en meerjarenstrategie 2019-2024.....	4
4	Wat willen we bereiken: strategische doelen, IZA en gezonde bedrijfsvoering.....	5
5	Onze aanpak: hoe gaan we onze doelen bereiken?.....	7
6	Metten en sturen: planning & controlcyclus	9
7	Risicomanagement	14
8	Afsluiting	14

1 Inleiding

De zorgsector wordt al enige tijd geconfronteerd met een groeiende zorgvraag die met gelijkblijvende middelen moet worden opgevangen. Hier komt bij dat onze patiënten veranderen: ze worden steeds ouder (met chronische ziekten), hebben een andere, meer complexe zorgvraag en zijn mondiger. Verschillen in gezondheid en gezondheidsvaardigheden dragen bij aan ongelijkheid in de toegang tot zorg. De kwaliteit van zorg staat onder druk en niet in de laatste plaats staan zorgprofessionals onder druk en ontstaan tekorten in het aanbod van arbeid. De sector heeft tevens de opdracht om te verduurzamen. Als antwoord op deze en andere ontwikkelingen hebben zorgpartijen in september 2022 het Integraal Zorgakkoord (IZA) afgesloten. Belangrijke elementen in het IZA, die wij ook in onze meerjarenstrategie hebben staan, zijn: regionale samenwerking (netwerkziekenhuis), passende zorg, digitalisering en gegevensuitwisseling, arbeidsmarkt en preventie. Het integraal zorgakkoord onderstreept het belang dat het IJsselland Ziekenhuis inzet op regionale samenwerking in de breedste zin van het woord. Passende zorg komt immers tot stand in de regio. Samen met zorgpartners, overheid, sociaal domein, welzijn, onderwijs en andere relevante partners, werken wij aan deze veranderopdracht, zodat de zorg in onze regio kwalitatief goed én toegankelijk blijft.

Het IJsselland Ziekenhuis staat niet alleen voor externe ontwikkelingen (macro, maatschappelijk), ook intern ligt een aantal uitdagingen prominent op tafel. Vakgroepen en afdelingen pakken deze uitdagingen gezamenlijk aan. We zetten vol in op bijsturen van diverse aspecten van bedrijfsvoering en zorgvernieuwing in 2023. Ook in 2024 blijft het van het grootste belang voor het ziekenhuis deze aandacht te houden en te versterken om de doelstellingen te halen en het resultaat te verbeteren.

De weg die we zijn ingeslagen biedt kansen: een andere zorgvraag vraagt een andere reactie, en dus nieuwe werkzaamheden en kansen voor verdere professionele ontwikkeling. De krapte die we nu zien, die blijft alleen maar toenemen.

2 Beleidsplan 2024

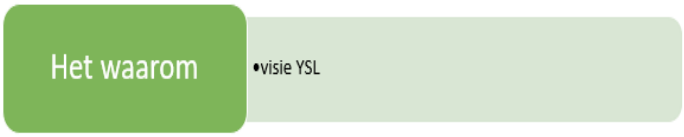
Voor je ligt het ziekenhuisbrede beleidsplan 2024. Het ziekenhuisbrede beleidsplan beschrijft de strategische en tactische kaders waarbinnen we in 2024 de ruimte hebben onze bedrijfsvoering en transformatie verder te brengen. Het beleidsplangeeft ook een beeld van de doelen die we ons daarbij stellen en de wijze waarop deze verwezenlijkt worden.

In onderstaande figuur is de opbouw van het beleidsplan beschreven. Achtereenvolgens gaan we in op de visie en strategie van het ziekenhuis, de doelen en randvoorwaarden waarop we ons richten (waaronder de doelen uit het integraal zorgakkoord). Op basis hiervan hebben afdelingen en vakgroepen jaarplannen opgesteld. De jaarplannen bevatten de activiteiten en projecten waarmee de ambities van het ziekenhuis gerealiseerd worden. De jaarplannen van afdelingen en vakgroepen komen tot stand met betrokkenheid over en weer van leidinggevenden, vakgroepen, management en BVMS (leden). Zij vullen elkaar aan en versterken elkaar. Wij zijn trots op deze gelijkgerichte aanpak, dit toont de toegevoegde waarde van de besturingsfilosofie van het IJsselland Ziekenhuis. Het voorliggende ziekenhuisbrede beleidsplan beschrijft op hoofdlijnen de plannen waarmee de strategische doelstellingen worden gerealiseerd.



3 Het waarom: visie, missie en meerjarenstrategie 2019-2024

Met onze visie en meerjarenstrategie 2019-2024, laten we als ziekenhuis zien wie we zijn en waar we voor staan. Het IJsselland Ziekenhuis is een algemeen ziekenhuis, verbonden met wijk en buurt en samenwerken zit in ons DNA. Wij vervullen een sleutelrol in de verbetering van de gezondheid in de regio. Met onze meerjarenstrategie geven we richting aan de veranderopgave van het IJsselland Ziekenhuis. De strategie helpt om deze opgave te lijf te gaan, door te blijven verbeteren en vernieuwen. 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, medische staf en ondersteunende diensten groeien: gezamenlijk wordt het gesprek gevoerd over ambities, uitvoering én resultaatbereiking. Ook in de samenwerking met de medezeggenschapsorganen wordt onze filosofie zichtbaar. Met de VAR is een ontwikkeltraject ingezet om de verpleegkundig professional te versterken. In gesprekken met de cliëntenraad voeren we de dialoog over netwerkzorg. En met de ondernemingsraad zetten we gezamenlijke stappen om dynamische medezeggenschap vorm te geven.



In het kader van continu verbeteren is de strategie in 2022 getoetst. Overall zien we dat onze meerjarenstrategie aansluit bij de landelijke en maatschappelijke ontwikkelingen, waaronder het integraal zorgakkoord, en zet het ziekenhuis met de strategische projecten de juiste stappen om deze ontwikkelingen het hoofd te bieden. Op basis van deze toets is een aantal aanscherpingen gedaan (zie beleidsplan 2023). In 2023 is het integraal zorgakkoord in detail doorgenomen. Met ons strategisch thema netwerkziekenhuis sluiten we aan op de kern van het integraal zorgakkoord: regionale samenwerking is essentieel om de zorg kwalitatief goed én toegankelijk te houden. In ieder geval voor de eerste helft van 2024 is de huidige strategie leidend. In 2024 wordt

een breed herkende en op participatie gerichte meerjarenstrategie 2024-2029 uitgewerkt door het tijdelijke strategieteam. Medio 2024 wordt de hernieuwde meerjarenstrategie opgeleverd, welke de huidige strategie zal vervangen.



4 Wat willen we bereiken: strategische doelen, IZA en gezonde bedrijfsvoering

‘Wat willen we bereiken’ oftewel: wat zijn onze kritische succesfactoren om onze visie te kunnen verwezenlijken? Met strategische doelstellingen, randvoorwaarden voor een gezonde bedrijfsvoering en de doelen vanuit het IZA, leggen we onszelf een aantal normen op die belangrijk zijn om de strategie te kunnen realiseren en als ziekenhuis gezond te blijven. Iedere doelstelling kent een KPI, een kritische prestatie indicator. Onderstaand zijn de strategische doelstellingen opgenomen. We onderzoeken in 2024, in het kader van de nieuwe strategie, of het integraal zorgakkoord leidt tot aanvullende doelstellingen.

Wat willen we bereiken?

- strategische doelstellingen
- IZA
- gezonde bedrijfsvoering

Strategisch thema	Strategische doelstellingen
 <p>Netwerkziekenhuis Inrichten van netwerkziekenhuis met de juiste zorg op de juiste plek door de juiste professional.</p>	<p>In 2024 vindt minstens 35% van de consulten op afstand plaats.</p> <p>In 2024 ligt minder dan 1% van de patiënten op klinische bedden van YSL als zij geen ziekenhuisindicatie hebben</p> <p>In 2024 zijn ketenafspraken gemaakt met als resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - jaarlijks 500 registraties die van onze SEH naar een verpleeghuis gaan - minstens 80% van onze vakgroepen biedt aan minstens 60% van de huisartspraktijken in onze regio de mogelijkheid voor een meekijkconsult.
 <p>Hier gaat het om u: onze patiënten Verbeteren van service en patiëntgerichtheid op basis van de 9 beloften.</p>	<p>In 2024 is de patiënt tevredenheid gestegen naar een 8,5 met op de onderdelen "wachten", "eigen regie" en "informatievoorziening" minimaal een score van 85%</p>
 <p>Hier gaat het om u: onze medewerkers We werken samen in een prettige werkomgeving. We leren elke dag en ontwikkelen onszelf. Hierbij maken we gebruik van de 9 zekerheden.</p>	<p>In 2024 is de medewerker tevredenheid gestegen naar een 7,5 met op alle onderdelen minimaal een 6 en is het percentage van onze medewerkers dat een te hoge werkbelasting ervaart gehalveerd</p>
 <p>Slim en doelmatig Continu verbeteren om steeds beter te worden in het gewone. Optimaliseren van processen doen we met de LEAN methodiek.</p>	<p>In 2024 is het IJsselland Ziekenhuis op alle fronten een LEAN ziekenhuis.</p> <p>In 2024 zijn de gemiddelde kosten per patient met minimaal 2% gedaald t.o.v. 2019.</p>
 <p>Voorkomen is beter dan genezen Inzetten op preventie in onze regio.</p>	<p>In 2024 is het IJsselland Ziekenhuis minimaal 8 initiatieven gestart (met samenwerkingspartners) om de gezondheid van de inwoners in de regio te verbeteren.</p>
 <p>Duurzaamheid Voldoen aan milieuprestaties met als doel behoud Milieuthermometer Zorg Zilver</p>	<p>In 2024 heeft YSL een vastgestelde CO2 routekaart.</p>

4.1 Integraal zorgakkoord: regiobeelden en regioplannen

Zorgpartijen waaronder de ziekenhuizen hebben zich gecommitteerd aan de uitvoering van de doelen in het integraal zorgakkoord (IZA). De looptijd van het IZA is 2023-2026. Dit betekent dat we hier de komende jaren mee bezig zijn. Het integraal zorgakkoord (IZA) beschrijft een grote opdracht om over de grenzen van de eigen sector heen te kijken en samen met netwerkpartners (integraal) de maatschappelijke opdracht te benaderen. De opdracht is 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. In 2022 hebben we als IJsselland Ziekenhuis vastgesteld dat onze strategie op hoofdlijnen aansluit op het IZA. Belangrijke elementen in het IZA, die wij nu al in onze meerjarenstrategie hebben staan, zijn: regionale samenwerking, juiste zorg op de juiste plek, digitalisering en gegevensuitwisseling, arbeidsmarkt en preventie. IZA is geen project, maar een denkwijze die we net als onze strategie moeten doorleven. Om overzicht en regie te houden op de voortgang van de

IZA doelstellingen, zijn binnen het ziekenhuis IZA thema verantwoordelijken benoemd. Zij zijn per thema én gezamenlijk verantwoordelijk voor het beschrijven van doelen en activiteiten op de IZA thema's.

Medio 2023 zijn regiobeelden gemaakt voor zorgkantoor- en ROAZ regio. Deze beelden kennen een aantal gezamenlijk geformuleerde prioritaire opdrachten. Ten tijde van het schrijven van dit beleidsplan worden op basis van deze beelden regioplannen opgesteld voor zowel de acute zorg (ROAZ) als niet-acute zorg. Het IJsselland Ziekenhuis brengt in dit traject nadrukkelijk naar voren de rol van het wijk- en buurtziekenhuis als onmisbare schakel in het toegankelijk houden van zorg. Samen met regionale partners binnen wonen, welzijn en zorg, bouwen we in Capelle en Krimpen Verbonden aan het welbevinden en de gezondheid van bewoners van onze wijk en buurt. De regiobeelden en concept plannen bevestigen dat deze samenwerking van belang is voor het toegankelijk houden van zorg in ons adherentiegebied. Naar verwachting zijn de regioplannen nog van invloed op projecten en activiteiten in 2024 en verder. De opdrachten uit de regioplannen nemen dan ook een nadrukkelijke plek in bij de ontwikkeling van onze nieuwe meerjarenstrategie.

4.2 Gezonde bedrijfsvoering

Om de strategie te kunnen realiseren en een gezonde bedrijfsvoering te borgen, 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 verdwenen¹.
- 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 hebben in hun jaarplannen activiteiten opgenomen om een bijdrage te leveren aan het borgen van deze randvoorwaarden. De plannen en begroting 2024 zijn zodanig gericht, dat zij bijdragen aan R3: het behalen van de financiële ratio's.

5 Onze aanpak: hoe gaan we onze doelen bereiken?

De jaarplannen en strategische projecten van het IJsselland Ziekenhuis vormen het fundament voor de realisatie van onze ambities. Met de

Hoe gaan we dat bereiken?

- jaarplannen
- strategische projecten

strategische projecten geven we uitvoering aan de benodigde transitie van ons ziekenhuis en vertalen we strategische doelstellingen naar de realisatie in de praktijk. In de jaarplannen worden de activiteiten en projecten beschreven die nodig zijn voor realisatie van de *ruit*, *strategie* en *IZA*, het borgen van de *randvoorwaarden* en het mitigeren van *risico's*. In de jaarplannen geven afdelingen en vakgroepen, in samenspraak met elkaar, aan hoe en wanneer zij hun doelstellingen voor 2024 gaan bereiken en welke bijdrage zij leveren aan het realiseren van organisatiebrede doelstellingen en projecten. We kijken over de kolommen van de afdelingen en

vakgroepen heen. Het inrichten van de processen ziekenhuis breed staat hierin centraal, want alleen dan kunnen we samen sturen op het behalen van resultaat.

Zoals gezegd realiseren we onze strategische doelstellingen niet alleen door middel van activiteiten in de jaarplannen, maar ook met strategische projecten. Ziekenhuisbreed gezien is een aantal projecten van belang om onze veranderopgave, het IZA en een gezonde bedrijfsvoering te realiseren. Alhoewel de strategische programma's vaststaan, is ten tijde van het schrijven van dit beleidsplan het projectportfolio 2024 nog niet definitief vastgesteld. Binnen de programma's wordt in januari nog een aantal aanvullingen verwacht om de strategische doelstellingen te kunnen realiseren. Het portfolio bevat in ieder geval de onderstaande programma's, waarbinnen zowel bestaande als nieuwe projecten worden uitgevoerd:

<i>Strategische programma's</i>
✓ Thuis leveren van zorg
✓ Chronische zorg thuis monitoren
✓ Acute zorg
✓ Samen beslissen
✓ Kliniek van de toekomst
✓ Poli nieuwe stijl
✓ Duurzame inzetbaarheid & aantrekkelijk werkgeverschap
✓ Procesoptimalisatie en administratieve lastenverlichting
✓ Integraal capaciteitsmanagement
✓ Gegevensuitwisseling - VIPP
✓ Zorgevaluatie & gepast gebruik
✓ Preventie
✓ Milieu & duurzaamheid

Naast deze strategische programma's kent het ziekenhuis een aantal strategische samenwerkingspartners, met wie gezamenlijke projecten zijn en worden uitgevoerd in wijk en buurt. Dit betreft bijvoorbeeld de samenwerking met HAP Rijnmond (bijvoorbeeld gezamenlijke triage en spoedplein), Lelie zorggroep (bijvoorbeeld gezamenlijke zorgpaden, lab- en apotheekdiensten), Erasmus MC (bijvoorbeeld overdracht van 2^e lijns zorg naar YSL). Een samenwerkingsverband waaraan IJsselland Ziekenhuis zich heeft gecommitteerd is Capelle en Krimpen Verbonden (CKV), een krachtige domeinoverstijgende samenwerking van wonen, welzijn en zorg met als doel het bevorderen van het welbevinden en een gezonde leefstijl van Capellenaren en Krimpenaren

Uit bovenstaand overzicht blijkt nog maar eens dat samenwerking met partners in de regio voor het IJsselland Ziekenhuis, geheel in aansluiting op de gedachte achter het IZA, een vanzelfsprekendheid is.

Het strategisch projectportfolio wordt in het eerste kwartaal 2024 vastgesteld en wordt in de loop van 2024 geactualiseerd vanwege de nieuwe meerjarenstrategie 2024-2029.

6 Meten en sturen: planning & controlcyclus

Bij het verlenen van optimale zorg, spelen alle afdelingen in het ziekenhuis hun eigen rol. Gezamenlijk leveren wij

Metten en sturen

- ruitgesprekken
- verantwoording strategische projecten

de inspanningen om onze patiënten dagelijks te helpen bij hun zorgvraag én deze zorgprocessen continu te verbeteren. Naast deze inspanningen, hebben we als organisatie ook een veranderagenda, onze strategie. We hebben afgesproken al deze inspanningen te vertalen naar doelstellingen en kpi's, die we meten en sturen door middel van het zogenoemde ruit model. De ruit geeft aan welke resultaten het ziekenhuis dient te realiseren om de spanning op de ruit zo optimaal mogelijk te houden en onze (strategische) doelstellingen te realiseren. In paragraaf 6.1 gaan we verder in op dit onderdeel van de planning & controlcyclus. Als tweede onderdeel van de planning & controlcyclus leggen gedelegeerd opdrachtgevers en managers van de afdelingen waar het resultaat gerealiseerd moet worden, verantwoording af over de strategische projecten en de resultaatplanning op de afdeling.

6.1 Meten en sturen met de ruit

Ook in 2024 sturen we op realisatie van de jaarplannen middels ruit. Hierin zijn de kpi's weergegeven waarmee objectief kan worden gestuurd op de verschillende onderdelen: (1) patiënten & klanten, (2) interne processen & kwaliteit, (3) financiën en (4) HRM, ontwikkeling & innovatie. De ruit kpi's zijn de te behalen doelen (budget en andere kpi's). In deze ruit wordt de samenhang zichtbaar tussen de verschillende onderdelen. De opdracht is om 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. Het realiseren van de kpi's in de ruit is een gezamenlijke inspanning van vakgroepen en afdelingen, verpleegkundigen, management en ondersteunende diensten. Deze inspanning vormt de basis van de ruit systematiek. Meten en sturen met de ruit is in die zin een belangrijke uiting van onze besturingsfilosofie.

Ziekenhuis dashboard

Subcat. 1-deelsterrein	Patiënten & klanten	Norm	Realisatie	Eenheid
Patientlogistiek	Toegangstijd polikliniek < 4wkn			%
Patientlogistiek	Toegangstijd behandeling < 7wkn			%
Patientlogistiek	Aantal verwijzingen 1ste lijn			aant
Patientlogistiek	Instroom patiënten			aant
Markt	Marktaandeel			%
Patientlogistiek	no shows (tijdens behandel fase)			aant
Patientlogistiek	Patiënten op afstand			%
Patientervaring	Patient tevredenheid			cijfer
Effectieve Zorg	Respons PROM/ PREM			%
Effectieve Zorg	Uitkomst indicatoren PROM/PREM			%
Stakeholders	Kosten per patient			%
Stakeholders	Meting klanttevredenheid externe klanten			cijfer
Stakeholders	Geslaagde preventie projecten			aant

Subcat. 1-deelsterrein	Financiën	Norm	Realisatie	Eenheid
Financiële convenanten	DSCR			ratio
Financiële convenanten	Solvabiliteit			%
Financiële convenanten	Liquiditeit			mln.
Omzet	Bruto opbrengsten			€x1000
Omzet	Netto opbrengsten			€x1000
Kosten	Kosten			€x1000
Marge	Netto marge			€x1000
Marge	EBITDA			€x1000



Subcat. 1-deelsterrein	Interne processen & kwaliteit	Norm	Realisatie	Eenheid
Output	Aantal consulten			aant
Efficiency	kostprijs per poli uur			€
Output	aantal operaties			aant
Efficiency	kostprijs per operatie			€
Output	Aantal opnames			aant
Output	Aantal ligdagen			aant
Efficiency	Kostprijs per ligdag			€
Efficiency	Doorlooptijd verwijzing tot uitbehandeld			tijd
Risicobeheersing	Volumenormen			%
Risicobeheersing	totale VMS bundel kwetsbare ouderen			%
Risicobeheersing	SNAQ			%
Risicobeheersing	Delier			%
Risicobeheersing	Aantal audits			aant
Risicobeheersing	Opvolging audits			%
Risicobeheersing	actieve documenten (per kwartaal)			
Veilige zorg	VIM meldingen > 90 dagen			aant
Veilige zorg	Aantal klachten (per kwartaal)			aant

Subcat. 1-deelsterrein	HRM, ontwikkeling en innovatie	Norm	Realisatie	Eenheid
Medewerkers	Aantal FTE			aant
Medewerkers	Percentage verzuim			%
Medewerkers	Meldingsfrequentie			ratio
Medewerkers	Jaargesprekken			%
Medewerkers	Verplichte trainingen			%
Medewerkers	MedewerkerParticipatie			cijfer
Medewerkers	Werkdrukbeleving			%
Innovatie	Aantal nieuwe zorgconcepten			aant
Innovatie	% medewerkers met min. 1 training/opl.			%

6.1.1 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.

6.1.2 Interne processen en kwaliteit

Op de hoek van de ruit interne processen & kwaliteit sturen we op efficiency, output en kwaliteit. De basis van het 'kwaliteitshuis' (zie hieronder) bestaat uit continu verbeteren, waarbij de verbeterteams 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. Ziekenhuisbreed worden de

QMentum Global normen gevolgd vanuit Qualicor Europe. Binnen het IJsselland ziekenhuis is gekozen voor een overbruggingsaudit begin 2023. Deze is uitstekend verlopen. Vanaf nu zal het IJsselland Ziekenhuis om de twee jaar sequentiële audits doorlopen, 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. De eerste sequentiële audit vindt plaats in juni 2024.



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. In 2023 blijft de productie achter op de doelstellingen. Hiervoor is extra aandacht gedurende het jaar (productieplannen, gerichte aandacht voor een vijftal vakgroepen en taskforce productie). In 2024 zal dit thema onverminderd de aandacht houden). Nieuw in dit ruit onderdeel is de kpi om in 2024 35% van onze zorgpaden digitaal of hybride te laten zijn.

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. Resultaten die beneden de norm liggen worden actief gemonitord en voorzien van maatregelen.

6.1.3 HRM, ontwikkeling & innovatie

Op de hoek van de ruit HRM, ontwikkeling & innovatie sturen we op beschikbaarheid van medewerkers, de gezondheid van onze medewerkers en leren & ontwikkelen. 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, maar ook met regionale partners in De RotterdamseZorg. 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

Waardering, ontwikkeling en (samen)werken in een sociaal veilige omgeving vormen de rode draad. Leidinggevenden ondersteunen medewerkers bij het vormgeven van hun eigen ontwikkeling door middel van verschillende instrumenten. We stimuleren medewerkers zichzelf te ontwikkelen door middel van verschillende leiderschapstrainingen, zoals het MD traject voor leidinggevenden en PIT programma voor intern talent. Ook het volgen van (vervolg)opleidingen wordt sterk gestimuleerd. Geleidelijk gaan we meer werken met EPA's (entrustable professional activities) die bijdragen aan snelle en bredere inzetbaarheid van medewerkers. De beschikbaarheid van medewerkers meten we met de indicatoren aantal fte en ziekteverzuim. Optimale inzetbaarheid verdient ook in 2024 grote aandacht. Het is van belang manieren te vinden oplopend verzuim te voorkomen, bijvoorbeeld door inzet van preventieve acties. De beschikbaarheid van medewerkers meten we met de indicatoren aantal fte en verzuim. We zetten met het programma fit@work de schijnwerper op de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers, zodat zij zowel tijdens als naast hun werk gezond zijn. De gezondheid van onze medewerkers meten we door te kijken naar de meldingsfrequentie en werkdrukbeleving, zoals gemeten in fit@work check en MPO. In deze hoek van de ruit worden ook de aantallen nieuwe zorgconcepten gemeten die de afdeling en vakgroep invoeren (innovatie).

6.1.4 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).

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.

7 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 worden opgenomen in de integrale risicomatrix. De risicomatrix geeft omgekeerd de kritische succesfactoren weer. Wat als je niet succesvol bent, welk risico treed 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.

8 Afsluiting

We starten het jaar 2024 met een aantal interne en externe uitdagingen. De jaarplannen van afdelingen en vakgroepen geven vertrouwen dat we deze uitdagingen gezamenlijk kunnen aangaan. Ook in 2024 blijft het van het grootste belang voor het ziekenhuis deze aandacht te houden en te versterken om de doelstellingen te halen en het resultaat te verbeteren.

In de loop van het jaar integreren wij de opdrachten uit de regioplannen voor acute en niet-acute zorg in onze nieuwe meerjarenstrategie, waarmee de koers voor de komende jaren verder vorm krijgt. We nodigen iedereen uit om hierover mee te denken en met voorstellen te komen.

De weg die we zijn ingeslagen biedt kansen: een andere zorgvraag vraagt een andere reactie, en dus nieuwe werkzaamheden en kansen voor verdere professionele ontwikkeling.