



Coöperatief Medisch Specialisten ASz

OP WEG NAAR 2020



Strategische ambities Coöperatief Medisch Specialisten Albert Schweitzer ziekenhuis U.A.

Het Coöperatief Medisch Specialisten ASz wordt gevormd door medisch specialisten die met elkaar een zorgbedrijf en een gezamenlijke visie delen. In dit meerjarenplan worden lijnen uitgezet als richtwijzer voor de komende jaren. Dit beleidsplan, 'Op weg naar 2020', dient in samenhang te worden gezien met het beleidsplan van onze partner, het Albert Schweitzer ziekenhuis (verder ASz) 'Naar zorg van waarde'. In de aanloop naar dit document 'Op weg naar 2020' zijn er door het bestuur van het Coöperatief (verder MSB) heisessies georganiseerd met de staf, met de Raad van Bestuur van het ASz en met Logex.

Inleiding en aanleiding

Het Coöperatief Medisch Specialisten ASz biedt hoogwaardige medische zorg op een betrokken en patiëntgerichte wijze, de medisch specialistische zorg van de toekomst. Wij zijn een van de grootste en beste medische zorgleveranciers van de regio en dat willen we blijven. Onze ambitie is dan ook duurzaamheid.

Duurzaamheid kent voor ons vele aspecten: de beste zorg voor onze patiënten, maar ook goede zorg voor elkaar en doelmatig omgaan met middelen. Daarnaast duurzaamheid voor de toekomst borgen door op te leiden en kennis te delen en door wetenschap en kennis te vermeerderen. Daarmee werken we tegelijkertijd aan de duurzaamheid van het Coöperatief als bedrijf.

Veranderingen in de zorg en in de zorgvraag, zoals actueel de medisch-technologische ontwikkelingen, de dubbele vergrijzing, een sterke toename van de kosten van bijvoorbeeld oncologische medicatie en selectieve zorginkoop vereisen flexibiliteit en het vermogen plannen vlot te realiseren dan wel het zorgaanbod bij te stellen. Kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg, in het ASz en in de regio, blijven de komende jaren onze verantwoordelijkheid en onze uitdaging.

Bij het maken van beleidskeuzes hanteren wij een viertal leidende principes als kader:

- 1) Kwaliteit van zorg en patiëntbelang zijn immer leidend, veiligheid hoort daar één op één bij;
- 2) Wij dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor de financiële continuïteit van zowel ons Coöperatief als van de ziekenhuisorganisatie;
- 3) Afspraak is afspraak, betrouwbaarheid staat hoog in ons vaandel, dus zeggen is doen;
- 4) De dualiteit van besturing geldt voor ons op alle niveaus:

- Stafleden en afdelingshoofden;
- Medisch manager en bedrijfsleider;
- MSB en RvB.

Deze dualiteit verdient nog extra aandacht en verdere invulling staat de komende periode dan ook op onze beleidsagenda.

Verdere profilering van onze expertise, van professionaliteit en kwaliteit

Wij investeren in de totale medische zorg, van de basiszorg tot de hoogcomplexere zorg en dat doen we iedere dag. Dit betekent overigens niet dat wij al die zorg daadwerkelijk zelf uitvoeren, maar dat we ons verantwoordelijk voelen voor de regie, zodat de zorg in die lijn wordt uitgevoerd waar het hoort, eerstelijnszorg in de eerstelijns, tweedelijnszorg in de tweedelijns en derdelijnszorg in de academie. We kennen speerpunten waarmee we ons onderscheiden van andere ziekenhuizen. Onze speerpunten zijn: het Pijnbehandelcentrum (PBC), het bekkenbodemcentrum, vanuit de oncologie de breastclinic, het centrum voor longkanker, het centrum voor hemato-oncologie, het centrum voor colorectale- en levertumoren en het speerpunt in ontwikkeling, het vatencentrum. Daarnaast hebben we (als één van de weinige in Nederland) een STZ-centrum voor een zeldzame ziekte, het RPF (retro peritoneale fibrose). Doorontwikkeling van onze speerpunten staat de komende jaren hoog op onze agenda.

Een onderscheidend en herkenbaar medisch profiel, een volwaardig STZ partnerschap en dagelijks investeren in onze kwaliteit zijn voor ons maatgevend. We investeren in tijd, in moeite, maar ook in geld.

Zo zijn er jaarlijkse kwaliteitsafspraken, die worden gemonitord en besproken en die bij vakgroepen die niet voldoen aan de afspraken leiden tot een boete. Wij faciliteren gezamenlijk een staflid dat zich volledig inzet voor kwaliteit en veiligheid als kwaliteitsofficer en hebben een eigen kwaliteitsmedewerker aangetrokken. Daarnaast investeren wij met het ziekenhuis mee in het optimaliseren van de medicatieveiligheid. Het bureau Coöperatief is bezig met accreditatie van het Coöperatief als bedrijf (ISO-certificering), wij hopen als eerste van het land. Om de kwaliteit van onze medische zorg herkenbaar en transparant te maken, zullen we de komende periode steeds meer gaan werken met PROMs (Patient Reported Outcome Measures) en indicatoren en daarmee sturen op uitkomsten. De landelijke koers op value based healthcare is daarmee ook door ons ingezet. Maar meten is niet alleen weten, meten is weten plus verbeteren. Wat beter kan, ook beter doen.

Op weg naar de toekomst

Duurzaamheid van de patiëntenzorg van de toekomst vraagt om innovatie, om ontwikkeling en om het blijven opleiden van nieuwe specialisten en andere zorgmedewerkers. Tijdens het opleiden zijn het meegeven van onze kernwaarden en het betrekken van de patiënt bij besluitvorming belangrijke aandachtspunten. De continuïteit van de bestaande opleidingen vraagt een tijdige planning van vakgroepen om opvolging en/of vervanging van opleiders te regelen. Los daarvan is het opleiden an sich de verantwoordelijkheid van onze gehele staf. Om ons te onderscheiden in opleidingsland zullen we ons de komende jaren richten op het ontwikkelen van stages voor arts-assistenten, bijvoorbeeld op het gebied van bestuur. Een krachtige opleidingscommissie van alle opleidingen is belangrijk. Omdat er veranderingen in duur en inrichting van de opleidingen aan komen die gevolgen hebben voor het aantal AIOS (minder) en in de duur van de aanwezigheid van de AIOS (korter), zullen wij ons de komende tijd moeten beraden op hoe we het werk toch met z'n allen kunnen blijven uitvoeren. Er wordt op dit moment geïnventariseerd of de introductie van ziekenhuisartsen een leemte kan vullen en tegelijk een kwaliteitsimpuls in de dienst in de kliniek kan brengen. Dwarsverbanden creëren door een deel van de klinische zorg bij een generalist te beleggen, kan een impuls opleveren. We zullen de komende periode een gezamenlijk beeld moeten ontwikkelen op de benodigde inzet en verdeling van dokters en allied professionals. Ook op het gebied van wetenschap streven we naar een duurzame positie binnen de STZ.

Wij moeten blijven inzetten op het verder op- en uitbouwen van onderzoekslijnen en op het stimuleren van een ambitieus wetenschappelijk klimaat. Het ziekenhuis heeft voor de komende jaren een wetenschapsfonds opgezet dat dit mede zal stimuleren en faciliteren. Daarnaast is een grote en ambitieuze wetenschapscommissie van groot belang.

In verbinding met onze omgeving

Wij, het Coöperatief Medisch Specialisten en het ziekenhuis, zijn samen een belangrijke schakel in de keten van de zorg. Presteren op hoog niveau vraagt om een continue goede samenwerking met elkaar. Een samenwerking met de patiënt, een samenwerking met de partners in de keten, maar ook een goede samenwerking met collega ziekenhuizen, zowel in de regio als in andere samenwerkingsverbanden.

ICT en e-health hebben een vlucht genomen waardoor de positie van en de relatie met onze patiënten verandert. We gaan naar een situatie waarin de patiënt zelf

beschikt over het eigen dossier en zelf steeds meer eigen lichaamsfuncties kan monitoren. Dit soort ontwikkelingen heeft consequenties voor de manier waarop wij de zorg daar omheen inrichten en organiseren. De patiënt als partner die steeds meer zelf regie neemt over de eigen gezondheid en zorgprocessen. Zo zal de patiënt zelf de afspraak gaan inplannen en zelf bepalen op welke wijze en welk moment hij/zij contact maakt. Wij zullen deze ontwikkelingen omarmen, maar dienen ons er tegelijk van bewust te zijn dat dit om vaardigheden vraagt waarover niet iedereen in dezelfde mate beschikt. Dit vraagt om een individuele benadering, zoals wij dat bijvoorbeeld al langer doen bij laaggeletterdheid. Er worden steeds meer apps ontwikkeld die ondersteunen bij dagelijkse zaken van patiënten, zoals waarschuwen voor tijdige medicatie-inname, maar ook apps die gezondheid stimuleren en preventie beogen. Hier is dan ook een markt ontstaan voor de grote technologische bedrijven (zoals bijvoorbeeld Google) die zich steeds meer richten op de zorg met technieken waarmee via smart devices feedback en informatie gegeven wordt over de gezondheid en preventie van klachten. De NVZ verwacht dat er een soort nieuwe consumentengezondheidsmarkt zal ontstaan. Al deze ontwikkelingen vragen om meer scholing, uitleg en emancipatie van de patiënt en de professional. De verbinding en samenwerking met onze patiënten wordt uitgebouwd tot een echt partnerschap. Verschillende van deze ontwikkelingen zullen voor ons pas echt een aanvang gaan nemen nadat in de komende beleidsperiode het EPD is geïmplementeerd. De implementatie van het EPD zal in 2017 iets betekenen voor de werkbelasting van ons allemaal, maar daarna hebben we dan ook eindelijk het lang gewenste elektronische patiëntendossier en ligt het papieren status tijdperk achter ons. Omdat al deze technologische ontwikkelingen zo'n vlucht nemen, valt te verwachten dat dit een impact gaat hebben op ons werk en op onze manier van werken.

Het MSB zal zich in de komende beleidsperiode richten op het in samenhang ontwikkelen van een strategisch formatieplan voor het Coöperatief. Er dient een schets te ontstaan op welke vakgebieden wij als Coöperatief groei mogen verwachten en dus meer moeten inzetten, maar daar hoort tevens bij een beeld ontwikkelen van de vakgebieden waar wij een krimp voorzien, zodat wij als Coöperatief samen kunnen komen tot een manier waarop wij keuzes maken. De voorspellingen zijn dat er steeds minder kliniek – lees bedden – nodig zal zijn en dat er steeds meer verschuift naar de eerste- en anderhalvelijn en naar de poli. Een aantal scenario's zal worden uitgewerkt om kaders op te stellen om te voorkomen dat wij over een aantal jaren in een verkeerde opstelling staan. Het Coöperatief richt zich op een goede samenwerking in de regio en werkt optimaal samen in de zorgketen, zodat patiënten worden behandeld daar waar

dat het beste is en door de meest geschikte ketenpartner. We staan in een goede verbinding met onze verwijzers en ketenpartners en borgen samen de zorg in de regio, met al onze verwijzers uit de eerstelijns, met omringende ziekenhuizen, maar ook met Erasmus als onze academische Alma mater.

Ook op het gebied van beleids- en zorgontwikkeling en kwaliteitsprojecten participeert het Coöperatief actief in verschillende netwerken en samenwerkingsverbanden. In de regio nemen wij actief deel aan de BeterKeten. Regio-overstijgend heeft het MSB samen met de RvB besloten om deel te gaan nemen in het nieuwe mProve, een netwerkorganisatie voor kennisdeling van 5 topklinische ziekenhuizen die ver genoeg uit elkaar liggen om geen concurrentie voor elkaar te betekenen. In deze samenwerking worden de krachten gebundeld om een leidende rol te spelen in de medisch specialistische zorg van de toekomst. Deelname in een netwerkomgeving als mProve zal met haar data-analyse beslissingen kunnen ondersteunen. Op bestuurs- en beleidsgebied neemt het MSB al deel aan verschillende kennisnetwerken en dit zal de komende jaren alleen maar meer worden.

Leiderschap

Natuurlijk leiderschap is binnen het Coöperatief nog niet zo zichtbaar. Afgelopen jaren is daar aan gewerkt en dat zullen we blijven doen. Al deze ontwikkelingen vragen namelijk om leiderschap, om leiderschap van een ieder en dat zullen wij dan ook faciliteren. Het vraagt om constructief en congruent leiderschap van het MSB als bestuur van het Coöperatief, maar ook leiderschap van alle leden van het Coöperatief voor hun eigen werkprocessen, voor hun eigen vakgebied en voor hun eigen werkomgeving. In een turbulente omgeving wordt er steeds meer gevraagd van de samenwerking en de samenhang van het Coöperatief als collectief. Dit vraagt om betrokkenheid, om het elkaar gunnen, om afstemming, maar ook om de bereidheid sommige oude werkwijzen los te laten en de toekomst gezamenlijk tegemoet te treden. Dit vraagt ook om het maken van keuzes. Om toekomstbestendig te zijn, moeten we de basis op orde hebben en houden en efficiënte zorgpaden uitbouwen die geïntegreerd langs ziektebeelden gaan en waar nodig de muren van vakgroepen overstijgen. Het vraagt het nodige van de samenwerking in en met de ketenpartners, het vraagt om wederkerigheid, de zorg verdelen door goed samen te werken. Ook hierin is leiderschap nodig van een ieder, alleen dan kunnen we komen tot een collectieve aanpak en inrichting van een toekomstbestendig Coöperatief.

Van Coöperatief naar collectief

Om het Coöperatief als bedrijf solide, financieel gezond en toekomstbestendig te hebben en houden, is allereerst een goede samenwerking met het ASz van vitaal belang. Hiertoe zijn duidelijke afspraken gemaakt in de samenwerkingsovereenkomst. Hierbij is de zorginhoud leidend en zijn keuzes en besluiten in paralleliteit met elkaar, paralleliteit van het Coöperatief en het ziekenhuis, steeds vice versa. Het Coöperatief spreekt samen met het ziekenhuis een bepaald pakket van zorg af met de verzekeraars en dit pakket moeten wij als collectief samen leveren. Daarbij zullen we soms keuzes moeten maken, keuzes wie welke zorg levert en wie dus niet. Altijd in het belang van de patiënt, in het belang van het Coöperatief als collectief en in het belang van het ASz. De zorg die steeds complexer wordt, meer rond de patiënt en het ziektebeeld is ingericht en waar het subspecialiseren van specialisten steeds verder gaat, vraagt om een flexibele omgang met de grenzen tussen vakgebieden. Een dergelijke flexibele omgang werkt door naar twee kanten, namelijk door de kwaliteit van zorg te verbeteren, door de samenwerking beter te faciliteren en tevens gezamenlijk efficiënt de afgesproken productie te leveren. Het MSB wil de komende tijd exploreren wat de mogelijkheden en onmogelijkheden zijn van het ontschotten van vakgroepen en eenheden en bezien welke mogelijkheden er liggen op het gebied van samenwerken dan wel samenvoegen van vakgebieden. Ontschotten niet als doel, maar als middel om kwaliteit en efficiency te verhogen en opleidingen meer body te geven. Zo ontwikkelen we door van verschillende vakgroepen naar één groep van vakspecialisten, een collectief. We hebben tenslotte ook als collectief samen één gezamenlijk plafond te bereiken. Om als Coöperatief effectief te functioneren, is een toekomstbestendig bestuur met gedragen medisch leiderschap noodzakelijk. De continuïteit van bestuur is van groot belang, maar staat onder druk. Het MSB is met een aantal stafleden aan het inventariseren wat er nodig is om die continuïteit in de toekomst beter te garanderen, zowel op korte als op lange termijn.

Het vrijgevestigdenbestuur (VVB) werkt de komende beleidsperiode verder aan een doorontwikkeling van het verdien- en verdeelmodel van en voor de medisch specialisten en onderzoekt de mogelijkheden en wenselijkheid van de inzet van allied professionals waarin doelmatigheid en andere kwaliteitsaspecten steeds parallel staan met belangen van de ziekenhuisorganisatie. Dit kan doch hoeft niet altijd een op de benchmark gebaseerd model te zijn. Financiële transparantie onderling draagt bij aan onze (maatschappelijke) betrouwbaarheid. Daarnaast zal een kader worden ontwikkeld met betrekking tot afspraken over de derde geldstroom, over hoe we omgaan met de goodwill, naar hoeveel eigen vermogen wij streven en een beleid voor wat betreft investeringen.

De Vereniging Medisch Specialisten in Dienstverband (VMSD) zal voortgaan op de ingeslagen weg, waarbij wordt samengewerkt op alle niveaus zonder onderscheid van aanstelling en alle arbeidsovereenkomst gerelateerde zaken in goed overleg met MSB en RvB zullen worden uitgevoerd.

HRM, goed en gezond functioneren

Om ook in de toekomst goed en gezond te blijven functioneren, is het noodzakelijk om niet alleen goed te zorgen voor onze patiënten, maar ook goed te zorgen voor elkaar. Daarom hebben wij de laatste jaren al veel geïnvesteerd in HR-beleid, maar wordt er nu een totaalbeleid ontwikkeld. In dit HR-beleid zal aandacht zijn voor het grote belang van een goede werving en selectie van professionals, maar is er tevens aandacht voor de verschillende leeftijden en levensfasen van onze leden en de bijbehorende vraagstukken. We zullen een manier moeten ontwikkelen hoe we omgaan met extra werk, extra taken en bestuurswerk. Een stabiele leiding van de organisatie is van groot belang voor de continuïteit en het functioneren van het Coöperatief. Het HR-beleid zal het gehele traject van een loopbaan gaan ondersteunen, van het moment van het besluit tot het stellen van een vacature tot aan het afscheid aan het einde van een loopbaan. Delen van dit beleid zijn we al samen overeengekomen, delen zullen we nog moeten ontwikkelen. Deze zorg voor elkaar komt op diverse momenten terug en is op diverse momenten van groot belang, zoals de mentor van een nieuw lid tot aan het exitgesprek van het vertrekkende lid. Maar ook op die momenten dat het moeilijk is, bijvoorbeeld ten tijde van een calamiteit, de aanwezigheid van de schouder van een 'peer'. Al deze afspraken gaan we samen invullen om alle leden te faciliteren om gezond en goed te kunnen functioneren.

Al met al is er al veel werk verzet, maar blijft er de komende jaren nog veel werk te verzetten en komt er naar verwachting een turbulente tijd op ons af. Collectief gaan wij onze ambities en doelen realiseren!

Van denken naar doen

Om onze ambities en doelen daadwerkelijk te realiseren zullen wij onderstaande verzameling, vanuit dit beleidsstuk voortvloeiende actiepunten, onderverdelen in een planning per jaar om vervolgens de uitwerking in jaarplannen mee te nemen, zodat wij aan het einde van de periode onze plannen tot werkelijkheid hebben gemaakt.

TO DO LIJST

- Continuïteit van medische zorg 24/7 op hoog niveau borgen
- Onze toegankelijkheid en laagdrempeligheid garanderen
- Anticiperen op voorspelde wijziging patiëntenmix (toekomstbestendigheid)
- Medische zorg en paden voorbereiden op grijze golf
- Toegangstijden terugdringen naar maximaal 2 weken
- Selectie achter de voordeur, verwijzer ontzorgen
- Benchmark zorgprofielen doorontwikkelen voor grip op cijfers/in controle/Logex data inzetten voor procesverbetering
- Gezamenlijk kader ontwikkelen over ons pallet van zorg
- Innovatie van zorg, nieuwe ontwikkelingen doorvoeren (maar in geval dat wij een hoog complexe ingreep te weinig doen, deze niet meer doen), keuzes maken
- Focus op integratie langs ziektebeelden
- Ontwikkeling focuskliniek orthopedie
- Doorontwikkelen samenwerking in de keten in goed overleg, verwijzingen over en weer
- Dualiteit en decentrale sturing doorontwikkelen, vraagstukken op de juiste tafel en agenda
- Samen investeren en speerpunten verder uitbouwen
- Sturen op uitkomsten, PROMs indicatoren doorontwikkelen (EPD)
- Meten = verbeteren en uitkomsten gebruiken voor verbetertrajecten, continu verbeteren
- EPD implementeren en integreren in dagelijks werk
- Kostenreductie door verspilling uit processen te organiseren o.b.v. heldere data en criteria

TODO LIJST

- Zorgverdeling in regio verder vormgeven, wederkerigheid, zorg verdelen door samen te werken
- Anderhalvelijnszorgprojecten met huisartsen doorontwikkelen
- Participatie mProve (initiatief 5 ziekenhuizen)
- Participatie BeterKeten
- Eerstelijnsdiagnostiek en faciliteren van behoefte ketenpartners
- E-health ontwikkelen in samenhang met ketenpartners en gebruiken voor nieuwe vormen van communicatie met patiënt
- Wetenschappelijk klimaat meer ondersteunen
- Etalage aantrekkelijk houden voor aanstormend talent
- ANIOS plus pakket ontwikkelen voor arts-assistenten waarin we bestuurlijke ervaring aanbieden of ANIOS een leergang aanbieden over 3 of 4 specialismen om zo met ervaring op CV te kunnen solliciteren
- STZ-status controleren en bijhouden
- Oriëntatie op functiedifferentiatie, waarbij juiste professional op juiste moment op juiste plaats is
- Visie ontwikkelen op mogelijkheid en wenselijkheid eigen wetenschapsfonds op te richten
- Verder uitbouwen Coöperatief tot solide, financieel gezond bedrijf:
financieel meerjarenplan opstellen met heldere afspraken over gewenste financiële positie Coöperatief
- Naar aanleiding van afspraken met zorgverzekeraars onderling afspraken maken over verdeling en uitvoering gebaseerd op medisch inhoudelijk of logistieke argumenten
- Van verschillende vakgroepen naar één groep vakken (ontschotten)
- Strategische analyse maken benodigde specialisten (formatieplan voor de toekomst)
- Toekomstbestendigheid bestuur: plan voor invulling gedragen medisch leiderschap maken
- Leiderschapsprogramma opstellen voor alle leden van het Coöperatief voor eigen werk en processen
- Doorontwikkeling verdien- en verdeelmodel
- Bureau Coöperatief accreditatie ISO-certificaat te behalen in deze beleidsperiode
- Ontwikkelen van een HR-afsprakenset, zorgen voor elkaar
- Nieuw beleid om extra taken en / of bestuurswerk te stimuleren en belonen
- Werving en selectie van professionals, procedure verder brengen
- Afspraken maken m.b.t. aandacht voor verschillende leeftijden en bijbehorende vraagstukken
- Strategische analyse maken van staffleden en personeelsopbouw
- Personeelsbeleid bureau MSB Coöperatief opstellen





Onze hoofdlocatie

Coöperatief Medisch Specialisten ASz
p/a Albert Schweitzer ziekenhuis,
locatie Dordwijk
Albert Schweitzerplaats 25
3318 AT Dordrecht

Telefoon

(078) - 654 15 11

Website

www.specialistenasz.nl

E-mail

info@cmsasz.nl