

Strategisch kader
Rijnstate 2022 – 2024

**Voorop in zorg
voor jou**

Versie 2.3 vastgesteld d.d.
29 september 2021



Rijnstate

Voorwoord

Voor u ligt het strategisch kader voor Rijnstate voor de jaren 2022 – 2024. In dit kader schetsen we de koers die wij de komende jaren varen te midden van de elkaar snel opvolgende ontwikkelingen in en om ons ziekenhuis. We presenteren een koers. Onvermijdelijk doen zich onverwachte kansen en uitdagingen voor. Die treden we weerbaar en ondernemend tegemoet, net zoals dat ons bij Covid-19 gelukt is.

Een nieuwe rol in het technologisch zorglandschap

De afgelopen jaren hebben wij onze positie als medisch-specialistisch expert in een netwerk van zorgpartners rondom de patiënt versterkt. Als ambitieus ziekenhuis lopen wij voorop. Dat betekent dat we de zorg voortdurend innoveren om van maximale waarde te zijn voor onze huidige en toekomstige patiënten. We lopen voorop in het vormgeven aan het ziekenhuis van de toekomst. In toenemende mate verlenen we zorg in de thuisomgeving van onze patiënten. Dit doen we vanuit een virtueel zorgcentrum, van waaruit wij de gezondheid van patiënten op afstand kunnen monitoren. We ontwikkelen nieuwe zorgpaden samen met de huisartsen in de regio, waardoor patiënten minder vaak naar het ziekenhuis hoeven te komen. We ondersteunen onze patiënten met zelfmanagement van hun gezondheid. We zetten digitale en innovatieve middelen in om de zorg voor onze patiënten en het werk voor onze zorgprofessionals efficiënter in te richten. Onze rol in het zorglandschap verandert, waarbij ons ziekenhuis een digitale transformatie doormaakt. De kwaliteit van zorg blijft daarbij eerste prioriteit.

Professionals die ertoe doen

Deze nieuwe rol biedt onze professionals nieuwe energie en kansen om zichzelf en de zorg verder te ontwikkelen. Anderzijds vraagt het veel van hen, zeker in deze tijd van arbeidskrapte. Gedurende de coronapandemie hebben we meer dan ooit gezien hoe belangrijk voldoende, goed opgeleide en vitale medewerkers zijn. Het zijn onze medewerkers die ervoor zorgen dat onze patiënten de zorg krijgen die ze nodig hebben. Zij zorgen er ook voor dat we onze ambities kunnen realiseren. Het is aan ons om de voorwaarden te creëren, waaronder zij van maximale waarde kunnen zijn voor onze patiënten.

Rijnstate. Voorop in zorg voor jou.

Wij hebben laten zien dat wij gezamenlijk in staat zijn om enorme uitdagingen het hoofd te bieden. De komende jaren gaan wij onverminderd door met de ontwikkeling van innovatieve zorg en een innovatieve zorgorganisatie, met inzet van (digitale) technologie en in nauwe samenwerking met alle partners in de regio. Ons doel hierbij is om maximaal waarde toe te voegen aan de gezondheid en het functioneren van onze patiënten. Dit doen wij met onze gewaardeerde professionals, die gedreven voorop gaan in de zorg die wij onze patiënten willen blijven leveren. Om onze zorg op alle fronten steeds prettiger, soepeler en effectiever te maken. Op een heel menselijk niveau. Voor jou.

Wim van Harten en Hans Schoo
Raad van Bestuur

Jeroen Rutter
Voorzitter Coöperatie Medisch Specialisten Rijnstate

Inhoudsopgave

De wereld om ons heen	4
Rijnstate 2022 – 2024: Voorop in zorg voor jou.....	5
<i>Onze koers</i>	5
<i>Onze kernwaarden</i>	5
<i>Onze ambities 2022 - 2024</i>	5
1. Waardegedreven zorg: optimale winst in gezondheid voor huidige en toekomstige patiënten	6
<i>Zorg van topkwaliteit</i>	6
<i>Onderzoek en innovatie</i>	7
<i>Leefstijl en preventie van gezondheidsproblemen</i>	9
2. Zorg samen met en rondom de patiënt.....	11
<i>Patiëntenparticipatie</i>	11
<i>Waardegedreven organisatie</i>	11
<i>Zorg voor ouderen</i>	12
<i>Juiste zorg op de juiste plek</i>	12
<i>Samenwerking met zorgpartners in de regio</i>	14
3. Zorg voor elkaar	15
<i>Aandacht voor jou!</i>	15
<i>Opleiden voor de toekomst</i>	16
<i>Aantrekken en behouden van zorgprofessionals</i>	17
<i>Samen aan het stuur</i>	17
4. Zorg voor ziekenhuis en maatschappij.....	19
<i>Gezonde bedrijfsvoering</i>	19
<i>Gezonde locaties</i>	21
<i>Duurzaam ziekenhuis</i>	22
Wat vragen wij van de landelijke politiek?.....	23
Bijlage 1: Externe ontwikkelingen	24

De wereld om ons heen

De Nederlandse ziekenhuiszorg behoort tot de beste van de wereld. Ons zorgstelsel is toegankelijk, solidair en van hoge kwaliteit. Binnen dit zorgstelsel speelt Rijnstate als groot topklinisch ziekenhuis een prominente rol. Wij bieden medisch-specialistische diagnostiek, behandeling en zorg van topkwaliteit en zijn hiervoor het meest aangewezen ziekenhuis voor circa 1 miljoen inwoners in Oost-Nederland.

De zorgsector heeft zich de afgelopen jaren razendsnel ontwikkeld (zie bijlage 1 voor een overzicht van de externe ontwikkelingen). Door de toenemende behandelmogelijkheden en de vergrijzing van de bevolking, neemt de zorgvraag toe. Doordat steeds meer ouderen thuis wonen, ervaren we een toenemende druk op ziekenhuizen, vooral op acute zorg. De zorgvraag is vanwege multimorbiditeit complexer. De solidariteit en betaalbaarheid van zorg komen onder druk te staan. Het Nederlandse overheidsbeleid is en blijft daarom gericht op het efficiënter inrichten van het zorglandschap om de toenemende zorgkosten te beperken. De kosten van de ziekenhuiszorg mogen de komende jaren niet tot nauwelijks groeien, terwijl patiënten en financiers wel dezelfde kwaliteit verwachten. Van ons wordt gevraagd om meer ziekenhuiszorg te voorkomen, te verplaatsen naar de eerste lijn of naar het eigen netwerk van patiënten, of te vervangen door efficiëntere, goedkopere zorg. Hierbij is intensievere samenwerking met alle zorgpartners in de regio en met patiënten zelf een belangrijke voorwaarde.

Door deze ontwikkelingen verwachten we een verschuiving in het type patiënten dat we in ons ziekenhuis ontvangen. Patiënten met chronische ziekten ontvangen meer zorg in de thuissituatie, in samenwerking met de eerste lijn. In het ziekenhuis zien wij meer patiënten met complexere ziektebeelden. Rijnstate bouwt daarom aan het ziekenhuis van de toekomst. We transformeren onze zorg met behulp van technologische innovaties. Zo monitoren we de gezondheid van onze patiënten op afstand, ontwikkelen we zorgpaden waardoor patiënten minder vaak naar het ziekenhuis hoeven te komen en ondersteunen we hen bij het zelfmanagement van hun gezondheid.

Bij deze transformatie van de zorg ondervinden we uitdagingen. Zo is er sprake van een krappe arbeidsmarkt, waardoor het lastig blijft om bepaalde zorgprofessionals aan te trekken. Van onze medewerkers vragen wij nieuwe competenties. Dit legt een grote druk op onze medewerkers en het biedt ontwikkelkansen. De zorg voor en vitaliteit van onze eigen medewerkers krijgen dan ook bijzondere aandacht. We ondersteunen hen maximaal om ontwikkelkansen te benutten. Ook blijft de financiële uitdaging voor ons ziekenhuis de komende jaren bestaan. Overheid en zorgverzekeraars blijven onverminderd druk uitoefenen om de zorg efficiënter en goedkoper te maken, terwijl de zorgvraag stijgt. Rijnstate is een financieel gezond ziekenhuis en in het belang van onze patiënten en medewerkers zetten wij ons in om dit zo te houden. Dat betekent dat wij ons hard blijven maken voor toekomstbestendige zorg in onze regio binnen eerlijke en reële kaders. Wij oefenen druk uit op het politiek-maatschappelijk veld om deze kaders te verstrekken. Daarbij pleiten wij voor meer realistische doelen voor kostenbeheersing, een betaaltitel voor preventie, beloning van onze zorgprofessionals voor hun inzet bij zorginnovatie, een apart budget voor dure geneesmiddelen en investering in digitale informatie-uitwisseling tussen zorgverleners.

Rijnstate 2022 – 2024: Voorop in zorg voor jou.

Rijnstate loopt voorop. Wij werken voortdurend aan manieren om onszelf en onze dienstverlening merkbaar te verbeteren. En als we geloven dat iets inderdaad tot betere zorg kan leiden, dan gaan we er ook echt voor. We willen vernieuwingen realiseren die tastbaar zijn. We zetten in op wetenschappelijk onderzoek en innovaties die ertoe doen in de praktijk en het continue ontwikkelen van onze medewerkers. Om onze zorg op alle fronten steeds prettiger, soepeler en effectiever te maken. Op een heel menselijk niveau. Voor jou.

Onze koers

Rijnstate heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een medisch-specialistisch kennis- en expertisecentrum. Als medisch-specialistisch expert werken wij samen met onze patiënten en een netwerk van zorgpartners om hun gezondheid en functioneren te bevorderen. We doen dit op zo'n manier dat onze zorg maximale waarde toevoegt voor onze patiënten. Dat betekent dat we zorg leveren die ertoe doet voor en die past bij de individuele patiënt. Dat betekent ook dat we voortdurend onderzoek doen om de zorg waardevol te innoveren. En dat we onze zorg op een zo efficiënt mogelijke manier leveren, op de plek waar dat het meest doelmatig en in aansluiting op de behoeften van patiënten kan. We verlenen onze zorg waar mogelijk steeds meer op afstand, met inzet van digitale innovaties. Hiertoe maken we als ziekenhuis de komende jaren een digitale transformatie door.

Onze medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal. Hen geven wij de kans zich volop persoonlijk te ontwikkelen in een innovatieve, dynamische organisatie. Zodat zij als professionals van maximale waarde kunnen zijn. Binnen Rijnstate geloven we dat goede zorg voor onze patiënten start met goede zorg voor elkaar. Dat betekent dat we naar elkaar luisteren. Ieders bijdrage doet ertoe. Zo geven wij samen optimaal vorm aan de organisatie en de zorg.

Onze kernwaarden

Professionaliteit

Onze professionaliteit gaat verder dan alleen uitstekende zorg. We vinden het belangrijk om onze service op orde te hebben. Daarom kijken we voortdurend op alle niveaus of het medisch, verpleegkundig, logistiek en dienstverlenend nog beter kan.

Gastvrijheid

Wij hebben oprechte aandacht, tonen inlevingsvermogen en respect voor elkaar en onze patiënten. We bieden elkaar veiligheid en comfort.

Ondernemerschap

Bij Rijnstate weten we hoe we dingen voor elkaar kunnen krijgen. Want we willen niet alleen over vernieuwingen praten en nadenken, maar we brengen vernieuwingen vooral ook daadwerkelijk in praktijk. We nemen eigenaarschap en werken vanuit zelfoplossend vermogen en ondernemerschap.

Lef

We durven ons hoofd boven het maaiveld uit te steken en we laten ons niet afschrikken door het onbekende. Als we denken dat iets een verbetering kan zijn, dan gaan we ervoor.

Onze ambities 2022 - 2024

Voor de jaren 2022 – 2024 hebben we ambities op vier verschillende thema's geformuleerd:

1. Waardegedreven zorg: optimale winst in de gezondheid voor huidige en toekomstige patiënten.
2. Zorg samen met en rondom de patiënt.
3. Zorg voor elkaar.
4. Zorg voor het ziekenhuis en de maatschappij.

1. Waardegedreven zorg: optimale winst in gezondheid voor huidige en toekomstige patiënten

Al onze inspanningen zijn gericht op het zo maximaal mogelijk bijdragen aan de gezondheid en het functioneren van onze individuele patiënten. Dat betekent dat onze zorg altijd van hoge kwaliteit en veilig is. Dat wij voortdurend onderzoeken wat onze zorg onze patiënten heeft opgeleverd en dat ook kenbaar maken. Dat wij voortdurend bekijken hoe we onze zorg en behandelingen nog verder kunnen verbeteren om tot nog betere uitkomsten voor de patiënt te komen. Maximaal bijdragen aan de gezondheid en het functioneren van onze individuele patiënten betekent ook dat we ons inspannen om gezondheidsproblemen te voorkomen en geen zorg bieden die niet bijdraagt aan het functioneren van onze patiënten. Het betekent dat wij onze zorg efficiënt en effectief verlenen en geen onnodige kosten maken, om de zorg toegankelijk en betaalbaar te houden. Zo zijn wij van maximale waarde voor onze huidige en toekomstige patiënten.

Zorg van topkwaliteit

Onze topklinische expertise

In de afgelopen jaren hebben we hard gewerkt aan het versterken van ons onderscheidend vermogen ten opzichte van andere zorgaanbieders om onze continuïteit te borgen. Wij lopen voorop in zorg door onze ambitie en gedrevenheid om de kwaliteit van onze zorg in de volle breedte van ons ziekenhuis steeds verder te verbeteren. We bezitten bijzondere expertises, waarin we investeren en die we extra etaleren om onze concurrentiepositie te behouden. Dit betreft onder andere onze bijzondere expertise in de behandeling van hart- en vaatziekten en overgewicht, en onze topklinische, bovenregionale centra voor de behandeling van kanker, palliatieve zorg, Crohn en colitis, therapieresistente psychiatrie, chronische pijn en behandeling van goedaardige en kwaadaardige schildklierziekten. De registratie als STZ-expertisecentrum is hierbij een belangrijk toetsinstrument. De komende periode onderzoeken we of we het aantal STZ-registraties kunnen uitbreiden, door per multidisciplinair centrum en/of specialisme bijzondere expertise te benoemen. De goede naam die we realiseren voor deze expertise straalt af op de rest van de zorg die wij bieden.

We etaleren onze electieve zorg in Rijnstate Clinics. In Rijnstate Clinics bieden we laagcomplexere chirurgische, orthopedische, plastische, urologische en oogheekundige behandelingen aan van topklinische kwaliteit, in de veilige omgeving van een ziekenhuis en met de service van een privékliniek. Onderdeel van Rijnstate Clinics is tevens de Kliniek Veneuze zorg voor de behandeling van varices en andere flebologische aandoeningen. Ook het Slaapcentrum wordt als kenniscentrum ondergebracht in Rijnstate Clinics. Daarnaast ontwikkelt Rijnstate Clinics in samenwerking met Sportmedisch Centrum Papendal en NOC/NSF een expertisecentrum voor sportgeneeskunde.

Verstevigen van onze acute functie

De Nederlandse overheid denkt na over de herinrichting van de acute zorg. De overheid wil met een herinrichting van de acute zorg een oplossing bieden aan de huidige capaciteitsvraagstukken op de spoedeisende hulpen en bijdragen aan het bevorderen en verbeteren van integrale samenwerking tussen het medisch domein, het sociaal domein, de langdurige zorg, de geriatrie, de zorg in de wijk en de acute ggz. Het idee is om onderscheid te gaan maken tussen hoogcomplexere of levensbedreigende acute zorg en laagcomplexere, niet levensbedreigende acute zorg. Voor laagcomplexere, niet levensbedreigende acute zorg kunnen patiënten straks, naast de huisarts overdag, terecht bij een spoedpost. Voor hoogcomplexere of levensbedreigende acute zorg kunnen patiënten terecht bij een spoedeisende hulp. Daarmee streeft de overheid naar een verdere concentratie van het aantal spoedeisende hulpen.

Rijnstate Arnhem biedt acute zorg van hoge kwaliteit en heeft alle voorzieningen om ook in de toekomst een toonaangevende spoedeisende hulp te blijven. In de afgelopen periode hebben we geïnvesteerd in het verder verstevigen van onze acute functie door de vestiging van de Huisartsenpost naast de SEH, de renovatie van het operatiekamercomplex en de Intensive care en de bouw van een Centrum voor Vrouw en Kind met alle moderne faciliteiten voor geboortezorg. De komende jaren investeren we in een betere aansluiting van de spoedeisende hulp op de Acute Opname Afdeling, waarbij we expliciet kijken naar de zorgbehoeften van de steeds oudere patiëntpopulatie. Ook willen we op basis van een succesvolle pilot

een aparte unit inrichten voor spoedeisende psychiatrie. Als grootste spoedeisende hulp nemen wij de voortrekkersrol in de herinrichting van de acute zorg in onze regio. Samen met alle zorgpartners in de regio die een rol spelen in de acute opvang van de inwoners van onze regio zullen we een visie ontwikkelen om voor hen de allerbeste spoedzorg te blijven garanderen.

Transparante kwaliteit van zorg

We meten onze kwaliteit van zorg doorlopend. De waarde van onze zorg voor de patiënt staat voorop. We vragen patiënten dan ook de ervaren gezondheid en kwaliteit van leven van patiënten op verschillende momenten in het zorgtraject te beoordelen in PROMS (Patient Reported Outcome Measures) en hun ervaring met het zorgproces en ons ziekenhuis in PREMS (Patient Reported Experience Measures). Met de metingen wordt het voor ons duidelijk wat goed gaat en waar nog verbetering mogelijk is. Maar we kijken niet alleen naar de uitkomsten van zorg (de harde kwaliteit), we kijken ook naar ons gedrag en onze cultuur (de zachte kwaliteit). Het is belangrijk dat het ziekenhuis een veilige werkomgeving biedt, waarin professionals elkaar feedback geven, samen leren en samen werken aan continue verbetering. Daarbij kijken we niet alleen naar wat beter moet, maar zeker ook naar wat goed gaat (Safety II).

De afgelopen jaren is het meten, rapporteren en beschrijven in protocollen in de gezondheidszorg een doel op zich geworden. Daar willen wij vanaf stappen. Wij stimuleren dat zorgprofessionals op basis van hun professionele expertise en vanuit de dagelijkse praktijk en niet alleen vanuit de beschreven processen en protocollen de kwaliteit en veiligheid van zorg benaderen. Waarbij we alleen meten, rapporteren en beschrijven wat ertoe doet. Hiervoor is een kleine kernset aan kwaliteitsindicatoren ontwikkeld. Deze kernset biedt ruimte voor maatwerk per afdeling en stelt de verbeterkracht en trots op de bereikte resultaten voorop.

	Organisatie (Structuur en proces)	Uitkomsten
Zorgverlener	Minimale kwaliteitseisen	Klinische behandeluitkomsten door (zorg)professional gemeten
Patiënt	Door patiënt ervaren kwaliteit van zorgproces (PREMs)	Behandeluitkomsten door patiënt gemeten (PROMs)

We introduceren deze kernset op alle afdelingen binnen het ziekenhuis. Dit vraagt om een nieuw vertrouwen tussen professionals onderling, maar ook tussen management en professionals.

Om gezamenlijk weloverwogen beslissingen over de zorg en gezondheid te kunnen nemen is het niet alleen belangrijk dat wij als ziekenhuis en zorgprofessionals weten wat voor de patiënt belangrijk is, maar ook dat de patiënt voldoende informatie krijgt over de voor- en nadelen, alternatieven en risico's van behandelingen. Om de patiënt daarbij zo goed mogelijk te helpen, bieden wij op de patiënt toegepaste informatie. Daarbij houden wij ook rekening met laaggeletterden of anderstaligen.

Onderzoek en innovatie

Door wetenschappelijk onderzoek te doen en de zorg voortdurend te innoveren, brengt Rijnstate de gezondheidszorg naar een hoger niveau. Daarmee levert Rijnstate een waardevolle bijdrage aan de gezondheid en het functioneren van inwoners in de regio.

Onderzoek dat ertoe doet

Het doen van wetenschappelijk onderzoek is essentieel voor een topklinisch ziekenhuis als Rijnstate. Omdat Rijnstate enerzijds topklinische expertise bezit en anderzijds als algemeen ziekenhuis zorg biedt aan een hoog volume patiënten, bezit ons ziekenhuis uitstekende mogelijkheden voor kwalitatief goed wetenschappelijk onderzoek. Door nieuwe kennis te ontwikkelen, implementeren en uit te dragen, draagt onderzoek bij aan een hoge kwaliteit van onze gezondheidszorg. Daarnaast creëren we hierdoor als ziekenhuis een inspirerende werkomgeving voor zorgprofessionals.

Het wetenschappelijk onderzoek binnen Rijnstate richt zich op toekomstbestendige zorg, waarbij de nadruk ligt op het bepalen van de toegevoegde waarde van nieuwe diagnostiek en behandelingen en van nieuwe organisatievormen van zorg voor de patiënt. Met andere woorden: onderzoek dat ertoe doet. Het wetenschappelijk onderzoek binnen Rijnstate is gestoeld op twee pijlers:

1) Versterking van de topklinische functies van het ziekenhuis

Wij werken nauw samen met kennisinstellingen bij het ontwikkelen en uitvoeren van onderzoek, en bij een duurzame implementatie van de onderzoeksresultaten in de dagelijkse praktijk van de gezondheidszorg. In samenwerking met universiteiten en hogescholen worden onderzoeksvragen uit de praktijk met nieuwe wetenschappelijke kennis uitgezocht en andersom worden nieuwe veelbelovende ontwikkelingen op de universiteiten en hogescholen bij Rijnstate onderzocht in de praktijk. De hoogleraren van Rijnstate vormen hierbij de brug tussen het ziekenhuis en de universiteiten. Uit onderzoek voortkomende inzichten en innovaties kunnen zo snel en verantwoord geïmplementeerd worden in de patiëntenzorg.

2) Zorg van de toekomst

Rijnstate onderzoekt de brede transformatie van zorg uit het ziekenhuis naar thuis om duurzame zorg te kunnen blijven leveren. De kwaliteit en efficiëntie van zorg worden steeds meer ondersteund door elkaar snel opvolgende nieuwe (digitale) technologieën, zoals sensoren (wearables), monitoren, apps en videobellen. Ons wetenschappelijk onderzoek richt zich op de waarde die deze technologieën bieden voor enerzijds de uitkomsten van zorg en de kwaliteit van leven van onze patiënten en anderzijds de efficiëntie van de zorgprocessen.

We richten ons met wetenschappelijk onderzoek niet alleen op de verbetering van zorgprocessen binnen het ziekenhuis, we werken ook samen met andere gezondheidszorginstellingen aan toekomstbestendige ketenzorg. Huisartspraktijken, verpleeghuizen en revalidatiecentra spelen een cruciale rol in het verbeteren van ketenzorg rondom heupfracturen, palliatieve zorg en in het ziekenhuis van de toekomst.

Big data

Er zijn steeds meer grote hoeveelheden data beschikbaar. Rijnstate gaat de komende jaren onderzoeken hoe deze big data ingezet kunnen worden ten behoeve van efficiëntere besluitvorming door zorgprofessionals en de ontwikkeling van voorspellende modellen voor veranderingen in de gezondheid van een patiënt. Er wordt hiertoe een omgeving voor data-analytics ingericht. Met deze uitkomstgegevens kunnen we onze toegevoegde waarde voor onze patiënten vergroten en onze zorgpartners in de regio ondersteunen met inzichten in gerichte preventieve maatregelen. Daarnaast worden logistieke data ingezet om de zorgprocessen te optimaliseren. Zo onderzoeken we onder andere hoe we AI kunnen inzetten ter ondersteuning van de verslaglegging van radiologen, hoe we verzamelde data kunnen inzetten op de SEH om medische beslissingen te ondersteunen, of we op basis van data kunnen voorspellen hoe patiënten reageren op dure medicatie of wanneer zij veilig de IC of het ziekenhuis kunnen verlaten.

De afgelopen jaren is de aandacht voor wetenschappelijk onderzoek binnen Rijnstate gegroeid. Dit uit zich bijvoorbeeld in het groeiend aantal hoogleraren, promovendi, publicaties in gerenommeerde internationale tijdschriften en een forse toename in het aantal opgestarte wetenschappelijke studies. Deze ontwikkeling zetten we de komende jaren door, waarbij we ook meer aandacht besteden aan het stimuleren en ondersteunen van verpleegkundig onderzoek. Om onze wetenschappelijke ambities te realiseren werken we nauw samen met de Universiteit Twente, Wageningen University and Research, Radboudumc/Universiteit en Philips. Met de Hogeschool Arnhem Nijmegen wordt samenwerking verkend.

Innovatie: ziekenhuis van de toekomst

Rijnstate is een innovatief ziekenhuis. De afgelopen jaren hebben we belangrijke stappen gezet in de innovatie van zorg. Zo hebben we met de ontwikkeling van Rijnstate Clinics electieve en acute complexe zorg van elkaar gescheiden en dashboards ontwikkeld waarmee we de uitkomsten van onze zorg helder maken voor patiënten om samen te kunnen beslissen over de best passende zorg. We lopen landelijk voorop met de inzet van robottechnologie en we bieden onze zorg op unieke wijze meer thuis aan met Rijnstate@home. We zien echter dat versnelling nodig is om onze voorsprong te behouden. De komende

jaren zetten we in op het realiseren van snellere besluitvorming over innovaties met een grotere impact op de zorg. De innovatiespeerpunten voor 2022 – 2024 zijn:

- versnelling van het virtueel zorgcentrum en uitbreiding van monitoring@home
- ontwikkeling van medicatie@home
- digitale ondersteuning van de zorgpaden en stap-voor-stap informatievoorziening aan patiënten
- versterking van het robot-centrum

Twee keer per jaar wordt een tender uitgezet om nieuwe innovatie-initiatieven binnen het ziekenhuis te stimuleren, ondersteunen en te financieren. De innovatiespeerpunten zijn een belangrijk onderdeel van onze communicatie met andere partijen en ons reputatiemanagement als koploper in de zorg.

Rijnstate robotics

De komende jaren ontwikkelen we meerdere robotica-innovaties om te komen tot een volwaardig expertisecentrum Rijnstate Robotics. We onderzoeken voor welke andere ingrepen robotchirurgie waarde kan toevoegen. De stuurgroep Robotchirurgie gaat zorgen voor afstemming tussen specialismen, er worden opleidingen georganiseerd voor de toepassing van robotchirurgie en er wordt een proeftuin voor nieuwe ontwikkelingen ingericht. We werken hierbij nauw samen met de Universiteit Twente en Radboudumc. Ook met het Antonie van Leeuwenhoek ziekenhuis gaan we onderzoek doen en met het robotcentrum in Aalst willen we een kwaliteitslabel ontwikkelen voor robotchirurgie. Daarnaast worden robotics ook voor andere zorginnovaties ingezet, zoals verschillende vormen van 3D beeldvorming en nursing robotica.

mProve

In het samenwerkingsverband mProve werken we met 6 andere topklinische ziekenhuizen aan een gezamenlijke innovatieagenda met betrekking tot de digitale ondersteuning van patiënten en het aanbod van ziekenhuiszorg in de thuissituatie. Ook hierbij zetten we in op data analytics en gezamenlijk wetenschappelijk onderzoek. Met dit samenwerkingsverband willen we versnelling in innovatie en schaalvoordeel bij investeringen realiseren, voor die innovaties waarvoor we zelfstandig te klein zijn. Zo werken we aan kwaliteitsverbetering, gezamenlijke inkooptrajecten en delen we onze gegevens in een vertrouwde omgeving om verbeteringen te realiseren op het gebied van doelmatigheid en kwaliteit.

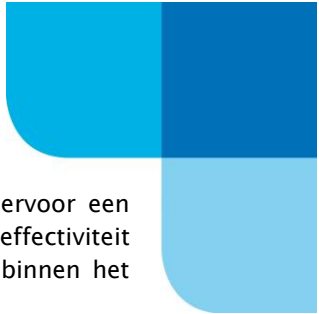
Digitale strategie

Verdere digitalisering is belangrijk om innovatie van zorg te ondersteunen en voorop te blijven lopen. Hoe we dit gaan aanpakken, is vastgelegd in onze digitale strategie. We investeren fors om deze strategie uit te voeren in alle organisatielagen en afdelingen, omdat wij dit als essentiële voorwaarde zien voor de vernieuwing van zorg en deskundigheidsbevordering van onze professionals. Hier hebben we iedereen bij nodig. Binnen de digitale strategie hanteren we drie sporen:

- 1) Continuïteit en doorontwikkeling: we realiseren marktconforme en stabiele ICT-voorzieningen die een hoge mate van flexibiliteit geven voor het optimaliseren en transformeren van zorg. De algemene lijn is 'kleiner, slimmer, mobiel, niet-locatie gebonden', waarbij keuzes worden gemaakt voor lange termijn.
- 2) Optimalisatie: we optimaliseren onze bestaande zorg voortdurend, met als resultaat hogere patiënttevredenheid, lagere werkdruk of betere uitkomsten van zorg. Hierbij is het belang van een goede koppeling van systemen en inpassing van nieuwe digitale technieken in het zorgproces groot.
- 3) Transformatie: we ontwikkelen nieuwe zorgdiensten met ICT als instrument om waarde voor patiënten toe te voegen en onze medisch specialistische kennis binnen en buiten het ziekenhuis beschikbaar te maken. We denken out of the box. Experimenten en proof of concepts vinden hier hun plek.

Leefstijl en preventie van gezondheidsproblemen

Het thema preventie staat in Nederland hoog op de agenda. Roken, overgewicht en problematisch alcoholgebruik veroorzaken veel gezondheidsverlies. Als ziekenhuis hebben wij een belangrijke taak om de gezondheid en het functioneren van onze patiënten te helpen verbeteren. Dat doen wij door de best mogelijke zorg te bieden als er gezondheids- of functioneringsproblemen zijn. Ook helpen wij onze patiënten om na de behandeling nieuwe problemen te voorkomen (secundaire preventie). Rijnstate zet zich de komende jaren in om preventie en gezonde leefstijl bij patiënten beter te agenderen. Daarbij is



meer aandacht voor de gezondheidsvaardigheden van patiënten nodig. We overwegen hiervoor een preventieloket in te richten voor onze patiënten. Daarnaast verrichten we onderzoek naar de effectiviteit van leefstijlinterventies en optimale ketensamenwerking hierbij. Best practices en kennis binnen het ziekenhuis zullen we nadrukkelijker delen.

Ook helpen wij patiënten om zo fit mogelijk een medische ingreep in te gaan. Wij hebben ons ten doel gesteld om alle patiënten die een intensieve operatie of behandeling ondergaan en bij wie conditieverbetering binnen afzienbare termijn mogelijk is, een prehabilitatie-traject aan te bieden. Dit traject bieden we zo dicht mogelijk bij huis aan, ondersteund met digitale hulpmiddelen zoals apps en smart devices.

Rijnstate heeft uitgebreide expertise op het gebied van Integrative Medicine (IM) en is lid van consortium voor Integrale gezondheidszorg (CIGZ). We participeren in diverse wetenschappelijke onderzoeken naar veilige en effectieve complementaire behandelopties en -interventies, waarvan de uitkomsten ons helpen onze patiënten optimaal te adviseren en van dienst te zijn.

Het voedingsaanbod in het ziekenhuis passen we aan. In 2021 tekende Rijnstate de intentieverklaring 'Voorhoedeziekenhuizen in Voeding', waarmee we een volledig gezond voedingsaanbod voor patiënten, bezoekers en medewerkers in 2022 nastreven. We stemmen ons aanbod hierbij af op de behoeften van specifieke patiëntengroepen. Zo wordt een aanbod voor bevallende vrouwen, voor kinderen, voor oncologische patiënten en voor geriatrische patiënten ontwikkeld. Het hele assortiment wordt verbeterd met voedzame, verse tussendoortjes voor alle klinische patiënten en een aantrekkelijker presentatie van gerechten, waarbij wordt getoetst op duurzaamheid en voedingswaarden.

Naast secundaire preventie zet Rijnstate zich in om samen met partijen in de regio de leefstijl van inwoners met een kwetsbare gezondheid te bevorderen. Wij hebben als ziekenhuis geen kerntaak op het gebied van primaire preventie, de uitvoering hiervan ligt in de 0e en 1e lijn. Wel willen wij onze zorgpartners helpen bij hun initiatieven om de gezondheid van de inwoners van de regio te verbeteren. Wij zullen hen actief ondersteunen met onze medisch-specialistische expertise. Zo stellen wij in het project GO! onze medische expertise beschikbaar voor de ontwikkeling van leefstijlinterventies voor kinderen met overgewicht. Ook is Rijnstate initiatiefnemer van Community of Care, een samenwerkingsverband in de regio Gelderland-Midden, waarin we onze medische expertise beschikbaar stellen voor de ontwikkeling van leefstijlinterventies voor mensen met lage gezondheidsvaardigheden en/of sociale en mentale problemen, zodat hun zelfredzaamheid verbetert. Met Gemeente Arnhem en twaalf andere Arnhemse partners tekende Rijnstate het Arnhemse Preventieakkoord 'Een leven lang Gezond & Fit', waarmee partijen zich inzetten voor het verminderen van overgewicht, roken en alcoholgebruik en het bevorderen van de mentale en sociale gezondheid van inwoners van Arnhem.

2. Zorg samen met en rondom de patiënt

Onze zorg geven wij vorm samen met de patiënt. Onze inspanningen stemmen wij af op wat de patiënt wil en kan, op zijn of haar persoonlijke kenmerken, omstandigheden en toekomstdromen. Vervolgens organiseren wij de zorg rondom de patiënt. Wij brengen de verschillende benodigde deskundigen bij elkaar om voor iedere patiënt tot de meest waardevolle oplossing te komen. Dat doen wij binnen het ziekenhuis, in multidisciplinaire teams die toegewijd zijn aan een patiëntengroep. Maar wij reiken ook buiten de muren van ons ziekenhuis. Waar mogelijk bieden wij de zorg zo dicht mogelijk bij de patiënt thuis. Wij geven de zorg vorm in nauwe samenwerking met zorgverleners in de regio. Samen met hen bekijken we welke zorgverleners op welk moment op welke plaats het meest van waarde zijn voor de patiënt en de gewenste behandeling en begeleiding het beste kan bieden. Patiënttevredenheid, patiëntveiligheid en samen beslissen zijn erg belangrijk bij (het monitoren van) de kwaliteit van zorg.

Patiëntenparticipatie

Patiëntenparticipatie is een belangrijk onderdeel van waardegedreven werken. Patiëntenparticipatie betekent deelname van patiënten, hun naasten en/of patiëntenorganisaties aan het verbeteren van de kwaliteit van zorg. Het geeft ons de mogelijkheid om de zorg beter af te stemmen op de wensen en behoeften van onze patiënten. De komende jaren richt Rijnstate zich op het realiseren van een volwaardige positie van de patiënt op diverse niveaus van de (organisatie van de) zorg, zodat zorg niet alleen voor, maar ook met de patiënt wordt vormgegeven. Om patiënten een volwaardiger positie te geven, is het belangrijk om niet alleen de samenwerking met de Cliëntenraad maar ook met andere groepen en vertegenwoordigers van patiënten vorm te geven. We geven patiëntenparticipatie vorm op verschillende niveaus:

- Individueel behandeltraject: we bevorderen het samen beslissen over de zorg en de behandeling, onder andere met inzet van een overzichtelijk dashboard met uitkomsten van zorg, andere keuzehulp en uitgebreid informatiemateriaal (zowel digitaal als fysiek);
- Zorgprocessen: we betrekken groepen van patiënten en patiëntervaringen bij het verbeteren van de kwaliteit en/of de organisatie van zorg. Het kan hierbij gaan om één zorgproces, één organisatieonderdeel zoals een afdeling of een polikliniek, of een bepaald project. Denk aan de inzet van online klantenpanels, ervaringsdeskundigen en klankbordgroepen van patiënten;
- Ziekenhuisstrategie: we betrekken patiënten(perspectief) bij onze strategische beslissingen, op bestuursniveau. Hierbij gaat het om de organisatie als geheel waar sprake is van samenhang tussen afdelingen en processen en de strategie van de organisatie. Op dit niveau wordt participatie met name vervuld door de Cliëntenraad, die de Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd adviseert.

Waardegedreven organisatie

Onze zorg is gericht op het leveren van maximale waarde voor onze patiënten. Hiervoor hebben we voor een aantal groepen patiënten multidisciplinaire zorgketens ingericht, zoals binnen het Oncologisch Centrum en Vasculair Centrum. In multidisciplinaire zorgketens is de zorg rondom een (groep van) aandoening(en) multidisciplinair ingericht. Specialismen staan niet meer los van elkaar, maar werken samen op het gebied van zorginhoud, kwaliteit en kosten. Zij hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de uitkomsten en kosten van de zorg, alsook voor het verbeteren op basis van verzamelde data. De patiënt kan echt meebeslissen. Artsen en leidinggevenden kunnen sneller en beter sturen op de kosten en besparen op dubbele administratie. De kwaliteit van de zorg wordt beter en de kosten dalen.

Multidisciplinaire zorgketens vormen hiermee belangrijke bouwstenen voor waardegedreven zorg. De komende jaren breken we in het belang van patiënten de grenzen tussen afdelingen en vakgroepen verder door en vergroten we het aantal multidisciplinaire zorgketens, waarmee zorgpaden worden gerealiseerd die van merkbare waarde zijn voor de patiënt. Deze zorgketens worden ondergebracht in

herkenbare centra binnen het ziekenhuis. De organisatiestructuur wordt zo ondersteunend aan waardegedreven zorg.

Zorg voor ouderen

70% van de patiënten in ons ziekenhuis is ouder dan 65 jaar. Dit percentage zal de komende jaren alleen maar toenemen. Dit vraagt van het ziekenhuis dat we aanpassingen doorvoeren om deze ouder wordende, kwetsbare groep optimale zorg te bieden. In de komende jaren gaan we binnen Rijnstate met het project Beter Ouder 2.0 aan de slag met:

- Vergroten van kennis bij zorgprofessionals, zodat zij de kwetsbare oudere en de complexe problematiek herkennen;
- Verbeterde reactivering van kwetsbare ouderen tijdens de ziekenhuisopname;
- Ontwikkeling van structurele multidisciplinaire afspraken en zorgpaden bij complexe klinische beslissingen;
- Verbeterde (senior friendly) facilitaire voorzieningen in het ziekenhuis;
- Verbeterde communicatie en informatie-uitwisseling tussen de eerste en tweede lijn over kwetsbaarheid. Met huisartsen en verpleeg- en verzorgingshuizen ontwikkelen we een samenwerkingsconcept voor ouderenzorg in de keten, met als aandachtspunten de opvang van zich acuut presenterende kwetsbare ouderen en de ondersteuning van de huisartsen met kennis en kunde op het gebied van ouderenzorg.

Juiste zorg op de juiste plek

Rijnstate stelt zich ten doel de juiste zorg op de juiste plek door de juiste zorgprofessional(s) met de juiste kwaliteiten te realiseren. Het gaat om kwalitatieve goede zorg, op de juiste plek; uitgevoerd daar waar dat het meest doelmatig en in aansluiting op de behoeften van patiënten. Hiermee willen we maximale waarde aan de gezondheid en het functioneren van de patiënt toevoegen en (duurdere) zorg waar mogelijk voorkomen. De juiste zorg op de juiste plek richt zich op drie pijlers:

- Voorkomen van (duurdere) zorg: initiatieven op het gebied van preventie, samenwerking met de eerste lijn, en het leveren van zorg die past bij de wensen en conditie van de patiënt (samen beslissen). Er vindt een verschuiving van focus plaats van ziekte en zorg naar gezondheid en gedrag, en van fysieke gezondheid en beperkingen naar het functioneren en de behoeften van mensen.
- Verplaatsen van zorg: initiatieven die de zorg dicht bij patiënten thuis mogelijk maken, zoals het thuis geven van behandelingen en toedienen van medicatie en het monitoren van de gezondheid van patiënten op afstand.
- Vervangen van zorg: initiatieven die dure zorg vervangen door efficiëntere zorg, zoals begeleiding van patiënten op afstand.

Uitgangspunten voor Rijnstate bij het voorkomen, verplaatsen en vervangen van zorg zijn dat de zorg veilig kan worden geleverd en dat het welbevinden van de patiënt, zijn behoefte en functioneren centraal staan. We bieden de zorg dichtbij waar dat kan en verder weg wanneer dat moet en ondersteunen onze patiënten digitaal bij hun zorg en gezondheid. In dit kader worden innovatieve zorgprocessen ontwikkeld, in samenspraak met patiënten. Er zijn de laatste jaren binnen Rijnstate al veel initiatieven ondernomen voor de juiste zorg op de juiste plek. In de komende jaren willen we hierin meer samenhang aanbrenge, zodat we ziekenhuisbreed van elkaars initiatieven op de hoogte zijn en van elkaar kunnen leren. Ook is het nodig dat we keuzes maken, wat doen we wel en wat (nu nog) niet. Hierbij kunnen we meer slagkracht organiseren als we initiatieven bundelen en deze specialisme-overstijgend inzetten.

Er is daarom een programma 'Juiste zorg op de juiste plek' gestart met initiatieven voor het voorkomen, verplaatsen en vervangen van ziekenhuiszorg. Vanuit het programma worden duidelijke processen en hulpmiddelen aangereikt om de transitie te ondersteunen. Vanuit dit programma voorzien we de gekozen initiatieven van de benodigde investeringen en stafondersteuning en wordt samenwerking met de eerste lijn en eventuele andere externe partijen gecoördineerd. Tot slot wordt vanuit het programma de voortgang gemonitord, zodat we kunnen sturen op uitkomsten.

Voorkomen

De groeiende zorgvraag naar medisch specialistische zorg tot en met 2024 vangen we op met de huidige capaciteit. Dit doen we door in samenwerking met onze ketenpartners zorg op de juiste plek te leveren. We richten ons op:

- voorkomen van acute zorgvraag;
- voorkomen van ziekenhuiszorg door samenwerking in het netwerk (1,5e lijnsdiensten), door het optimaliseren van verwijzingen tussen de eerste en tweede lijn. Concrete projecten worden gekozen in overleg met de eerste lijn;
- voorkomen van risicovolle en dure behandelingen: door 'samen beslissen' en 'toekomstige zorgplanning';
- evaluatie van 10 zorgproducten per jaar, waarbij mogelijkheden worden onderzocht voor gepaster gebruik;
- voorkomen van verergering van ziekte d.m.v. secundaire preventie in het ziekenhuis tijdens opname met de pijlers bewegen, voeding, ont-stressen;
- voorkomen van 'verkeerd bed'/ongepast ziekenhuisgebruik door optimalisering van uitplaatsing.

Verplaatsen: Rijnstate@home

In de toekomst wordt voor zoveel mogelijk patiënten thuis ziekenhuiszorg georganiseerd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van digitale technologieën waarmee de zorgprofessionals op afstand contact met patiënten thuis kunnen hebben en de (vitale) functies van patiënten kunnen monitoren. Spreekuren worden in toenemende mate via videobellen gehouden. In de afgelopen jaren is Rijnstate gestart met een virtueel zorgcentrum, waarin de vitale functies van patiënten, zoals ademhaling, temperatuur, polsslag en bloeddruk op afstand kunnen worden bewaakt.

Waar mogelijk zet Rijnstate ook medische hulpmiddelen en geneesmiddelen in de thuissituatie in, waar nodig met medisch-specialistische verpleging. In de afgelopen jaren heeft Rijnstate verschillende soorten medicatiebehandelingen verplaatst naar de thuissituatie. We onderzoeken of meer medicatiebehandelingen die nu in dagbehandeling plaatsvinden, zoals chemokuren, thuis kunnen worden gegeven met inzet van een mobiel team van Rijnstate verpleegkundigen die patiënten thuis assisteren. Ook onderzoeken we wat dit vraagt aan andere (communicatieve en digitale) vaardigheden van de betrokken verpleegkundig professionals.

Rijnstate is een van de koplopers in Nederland met betrekking tot het aanbieden van ziekenhuiszorg in de thuissituatie van de patiënt. Deze positie willen we vasthouden en verstevigen. Daarom stellen we ons ten doel dat over 5 jaar patiënten alleen nog fysiek naar Rijnstate komen als de behandeling of controle niet thuis kan plaatsvinden. Eind 2024 vindt 10% van de terugkerende of langdurige intraveneuze behandelingen (medicatie, behandeling en monitoring) voor patiënten met kanker, infecties of een aandoening aan het immuunsysteem ondersteund plaats in de thuisomgeving van de patiënt. We richten ons op:

- Uitbreiding van Medicatie@home voor o.a. oncologie, neurologie en MDL;
- Uitbreiding van Behandeling@home op basis van een inventarisatie onder poliklinieken van zorg die thuis kan worden geleverd;
- Uitbreiding van Monitoring@home vanuit het virtuele zorgcentrum.

Vervangen

Eind 2024 vinden er structureel minder fysieke poliklinische herhaalconsulten voor hiervoor geschikte patiënten met een chronische ziekte plaats dan in 2019. Wanneer dit veilig kan, stoppen we deze consulten of passen we het zorgpad aan en zetten we eHealth in, in de vorm van video-afspraken, telemonitoring en andere digitale toepassingen zoals wearables.

Samenwerking met zorgpartners in de regio

Om de juiste zorg op de juiste plek te realiseren is samenwerking met alle zorgpartners in de regio cruciaal. Voor Rijnstate is samenwerking met de huisartsen, verpleeg- en verzorgingstehuizen, thuiszorg, gemeenten en omliggende ziekenhuizen van essentieel belang om onze ambities waar te kunnen maken en maximale waarde te kunnen toevoegen aan de gezondheid van de inwoners van onze regio. We nemen een actieve rol in bij de ontwikkeling van een regiovisie op de zorg, waarbij we streven naar een duidelijke rolverdeling tussen alle ketenpartners. Als uitgangspunt voor het aangaan van samenwerkingsverbanden hanteren we dat wij in deze samenwerking als medisch-specialistisch expert van meerwaarde kunnen zijn en de samenwerking toegevoegde waarde biedt voor het ziekenhuis en onze patiënten.

De samenwerking met huisartsen intensiveren we voor de verdere ontwikkeling van zorg thuis en monitoring op afstand. VIP-live, waarmee de huisartsen onze specialisten digitaal in consult kunnen roepen, implementeren we verder in de organisatie. Hiermee kunnen huisartsen laagdrempelig onze expertise raadplegen en voorkomen we dat patiënten onnodig naar het ziekenhuis komen. Ook trekken we gezamenlijk op bij de ontwikkeling van gespecialiseerde 1e lijns zorgcentra. Deze centra nemen diagnostische werkzaamheden en delen van de laagcomplex, enkelvoudige en chronische zorg over. Samen zoeken we oplossingen voor patiënten die geen ziekenhuiszorg nodig hebben, maar ook niet door de eerste lijn kunnen worden geholpen. Tijdens de COVID-crisis heeft de samenwerking met de verpleeg- en verzorgingstehuizen een structurele vorm gekregen in een verbeterd contact op bestuurlijk en op managementniveau. Samen werken we aan een verbeterde doorstroom van patiënten in de keten en een optimalisatie van de zorg in de keten. Datzelfde geldt voor de samenwerking met gemeenten, die verantwoordelijk zijn voor het sociaal domein. We ondersteunen huisartsen en gemeenten bij hun initiatieven om gezondheidsproblemen te voorkomen.

De afgelopen jaren is onze samenwerking met Radboudumc op het gebied van wetenschap versterkt. We zoeken met Radboudumc naar een bijzondere samenwerkingsvorm, waarin zorgprofessionals samenwerken en kennis uitwisselen op het vlak van zorgverlening, onderzoek en onderwijs. Daarnaast werken we samen met regioziekenhuizen. Met Ziekenhuis Gelderse Vallei en Slingeland Ziekenhuis zetten we de samenwerking in ARTZ door voor de complexe oncologische zorg. Daarnaast werken we met Ziekenhuis Gelderse Vallei en het Canisius Wilhelmina Ziekenhuis samen in een integraal diagnostisch centrum. Wij zijn indien nodig bereid om bredere verantwoordelijkheid voor het behoud van de basis- en topklinische zorg in de brede regio op ons te nemen.

Een verschuiving van offline naar online communicatiemiddelen en -kanalen draagt bij aan optimale voorlichting, educatie en samenwerking met interne en externe partners en patiënten. Om de kennisdeling met alle ketenpartners te faciliteren en stimuleren maken we gebruik van een 'Rijnstate Studio', met alle faciliteiten voor optimale digitale samenwerking.

3. Zorg voor elkaar

Wij zorgen en werken als mensen samen om van waarde te zijn voor onze patiënten. Dat doen we vanuit onze passie voor ons vak en voor onze patiënten. Goede zorg voor onze patiënten start met goede zorg voor elkaar. Voldoende, goed opgeleide en vitale medewerkers zijn van essentieel belang voor het ziekenhuis en onze patiënten. Opleiden van toekomstige collega's is een natuurlijk onderdeel van ons vak. Wij helpen elkaar om ons werk vitaal en met plezier te kunnen doen, zodat wij van optimale waarde zijn en blijven voor onze patiënten. We luisteren naar elkaars wensen en behoeften, zorgen en ideeën. We krijgen en nemen verantwoordelijkheid en ondersteunen elkaar in onze persoonlijke en professionele ontwikkeling. In dialoog met elkaar, waarin ieders bijdrage waardevol is, geven wij vorm aan de organisatie en de zorg.

Onze medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal: zij zorgen ervoor dat onze patiënten de zorg krijgen die ze nodig hebben, dat het ziekenhuis kan voortbestaan en dat we onze ambities realiseren. Deze tijd, met krapte op de arbeidsmarkt, toenemende zorgzwaarte en veel digitale en technologische innovaties, vraagt veel van onze medewerkers. Het is belangrijk dat we voldoende medewerkers hebben, dat deze goed opgeleid zijn en worden en dat onze medewerkers vitaal zijn. Dat hebben we gedurende de COVID-19 pandemie sterker dan ooit ervaren. De komende jaren zijn de zorg voor en vitaliteit van onze eigen medewerkers onze eerste prioriteit.

Aandacht voor jou!

Wij werken aan een plezierige, stimulerende en uitdagende werksfeer binnen Rijnstate. Een sfeer waar medewerkers zichzelf gezien en gehoord voelen. Waar zij hun talenten in kunnen zetten en kunnen versterken, om van maximale waarde te kunnen zijn. Als organisatie willen we een beweging maken naar minder bureaucratie en meer eigen regie voor onze medewerkers, zodat we met meer slagvaardigheid en wendbaarheid kunnen reageren op de ontwikkelingen om ons heen. Daarbij spelen onze nieuwe kernwaarden een belangrijke rol. Deze geven sturing aan onze werkzaamheden en beslissingen. En aan onze zoektocht naar nieuwe collega's. We zullen ons bij alles wat we doen afvragen: is dit ondernemerschap, tonen we lef, draagt dit bij aan gastvrijheid en professionaliteit? Hierbij past een leiderschapsstijl die onze medewerkers ruimte en vertrouwen geeft.

Vanaf 2022 brengen we een aantal bestaande initiatieven samen onder de benaming "Aandacht voor jou". Het betreft het project Gastvrije zorg met Ziel, de campagne "Aandacht voor jou" en de implementatie van onze nieuwe kernwaarden. Vanuit "Aandacht voor jou" blijven we interventies inzetten die onze medewerkers een positieve stimulans bieden.

Als werkgever ondersteunt Rijnstate haar medewerkers in de ontwikkeling van hun vitaliteit. We helpen ze goed voor zichzelf te zorgen, zodat zij prettig en duurzaam kunnen werken. Dit doen we door onze medewerkers ruimte te geven. Ruimte om een goede balans te bewaren, om zich persoonlijk te ontwikkelen, om voldoende autonomie te ervaren als professional. De komende jaren zetten we in op een vergroting van de professionele ruimte en zeggenschap van medewerkers, door een verdere verlaging van de administratieve- en regeldruk, waardoor onze zorgprofessionals meer tijd hebben voor patiënten, collega's en het team. Ook geven we teams en individuen meer regie om het eigen werk in te richten. We vergroten ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden, door meer ruimte te creëren voor opleiding, stage-, detacherings- en oriëntatiemogelijkheden en voor innovatie.

We stimuleren het fysiek en mentaal welzijn van onze medewerkers met onder andere een nieuw digitaal platform, waarop medewerkers verschillende interventies worden aangeboden om aan de slag te gaan met verbetering van hun gezondheid, de werkomgeving, werkontwikkeling en geluk. Wij faciliteren onze medewerkers om samen te reflecteren op de lastige vraagstukken met betrekking tot kwaliteit van leven en dood, culturele diversiteit, toenemende agressie tegenover zorgverleners en andere morele dilemma's die zij kunnen ervaren. Ook helpen wij onze medewerkers bij het wegnemen van belemmeringen die zij ervaren om te kunnen zorgen met aandacht, inlevingsvermogen en respect. Het aanbod eten en drinken voor onze medewerkers draagt bij aan een gezonde leefstijl en vitaliteit.

Opleiden voor de toekomst

Rijnstate is een toonaangevend STZ-ziekenhuis met een belangrijke taak in het opleiden van nieuwe zorgprofessionals. Daarnaast stimuleren we de ontwikkeling van het vakmanschap van al onze medewerkers. Dat doen we hen de kans te bieden door te groeien binnen de organisatie en binnen hun functie.

Naar een innovatief Rijnstate opleidingsplatform

Het veranderende zorglandschap vraagt om andere competenties van (zorg)professionals. Multidisciplinair samenwerken met in- en externe partijen, gezamenlijke besluitvorming met patiënten, secundaire preventie en het toepassen van de toenemende (digitale) technologie zijn belangrijke onderdelen van het werk van de professional in de toekomst. Het opleidingsaanbod van Rijnstate wordt in samenwerking met de zorgprofessionals zo aangepast dat deze onderdelen allemaal een plek krijgen. Daarnaast ontwikkelt het Leerhuis zich de komende jaren tot een innovatief opleidingsplatform. Dat betekent dat bij de wijze waarop opleidingen en bij- en nascholingen binnen Rijnstate worden gegeven, gebruik wordt gemaakt van verschillende bestaande en nieuw te ontwikkelen vormen, zoals digitaal persoonlijk- en groepsonderwijs en de inzet van virtual reality techniek in demonstratie en training.

Zorgprofessionals van de toekomst

Onze professionals leiden we op om optimaal te kunnen functioneren in het veranderende zorglandschap. Daarvoor is het belangrijk dat medewerkers de (digitale) vaardigheden hebben om zich goed te kunnen bewegen in dit nieuwe, technologische landschap en onze patiënten optimaal kunnen begeleiden. Hiertoe worden digitale vaardigheden onderdeel van alle intern te organiseren opleidingen. Ook zetten we digi- coaches/key-users op afdelingen in voor training on-the-job.

Door nieuwe samenwerkingsvormen en toename van virtuele zorg gaan voor onze zorgprofessionals bepaalde taken verdwijnen en komen er nieuwe taken voor terug. We onderzoeken wat dit betekent voor ons benodigd personeelsbestand en anticiperen hierop door onze medewerkers ruimte te geven voor ontwikkeling. We oriënteren op het inzetten van duo banen, waarbij zorgprofessionals ook voor een deel van hun aanstelling werkzaam zijn in staf functies.

In de komende jaren gaan we in verband met de krapte op de arbeidsmarkt maximaal opleiden. We kiezen voor vernieuwend opleiden in de praktijk: we vergroten de begeleidingscapaciteiten, zetten in op (multidisciplinair) teamleren en zetten leer-innovatieafdelingen op waar patiëntenzorg, leren, innoveren en onderzoek worden geïntegreerd. Hiervoor verkennen we strategische samenwerking met de HAN en de mogelijkheid om samen met huisartsen interessante scholingsprogramma's te ontwikkelen voor verpleegkundigen en doktersassistenten, om hen te behouden voor onze regio.

Het vak van een verpleegkundige en medisch ondersteuner verandert voortdurend. Binnen Rijnstate stimuleren we de ontwikkeling van onze zorgprofessionals tot experts op het gebied van verpleegkundige en medisch-ondersteunende zorg. We stimuleren dat zij autonoom werken, kritisch kijken naar zorgprocessen en initiatief nemen om de zorg te verbeteren.

De verpleegkundige ontwikkeltuinen gaan een volgende fase in richting topklinische werkplaatsen. Het team van verpleegkundigen en regieverpleegkundigen richt zich op ontwikkeling van hun rol in de kliniek van de toekomst waarbij aandacht wordt besteed aan thema's als preventie, netwerkgeneeskunde, innovatie, technologie en digitale vaardigheden. We kiezen voor een mix van centrale en decentrale opleidingsbudgetten, zodat we Rijnstate breed beleidsrijk kunnen sturen, en (verpleegkundig) teams vrijheid hebben voor maatwerkkeuzes.

Om medisch specialisten toekomstbestendig op te leiden, biedt Rijnstate in de opleidingen verdiepingsstages, waarin interprofessioneel en multidisciplinair leren en werken een plaats hebben. Daarnaast gaat Rijnstate discipline-overstijgend onderwijs aanbieden rondom thema's als e-Health, zorg op afstand en verplaatsing van zorg binnen een netwerk. Er komt meer aandacht voor het patiëntenperspectief, waardegedreven zorg en uiteenlopende technologische ontwikkelingen in de opleiding. Een belangrijke modernisering van de vervolgopleiding is het individualiseren van de opleiding, wat voor de artsen in opleiding tot medisch specialist mogelijkheden creëert om de opleiding meer op maat te maken. De mogelijkheden om in Rijnstate ook de niet-klinische competenties te

ontwikkelen, zoals management en leiderschap, kwaliteit en veiligheid, opleiding en onderwijs en wetenschap, worden uitgebreid.

Waardegedreven leiderschap

De komende jaren geven we invulling aan een leiderschapsstijl waarmee medewerkers gestimuleerd worden hun talenten verder te ontwikkelen. De nieuwe kernwaarden vertalen we naar een visie op leiderschap binnen Rijnstate. Het Management Development programma richt zich op de verdere ontwikkeling van dit leiderschap, in afstemming op de behoeften van de leidinggevendenden binnen de organisatie. Er komt een Leiderschapsprogramma voor alle afdelingshoofden van Rijnstate (“Voorop in Persoonlijk Leiderschap”) en er wordt intervisie en coaching aangeboden. We ontwikkelen een programma voor bedrijfskundig talent. Daarnaast geven we verder vorm aan het onboardingstraject voor leidinggevendenden en starten we een introductieprogramma voor specialist-managers. Deze initiatieven ondersteunen we met een MD community: een digitaal sociaal platform, waar leidinggevendenden elkaar virtueel kunnen ontmoeten en waar we inspiratie bieden voor waardegedreven leiderschap. Ook geven we nieuw leiderschapstalent de ruimte om zich te ontwikkelen en door te groeien naar leidinggevende functies.

Aantrekken en behouden van zorgprofessionals

Om de kwaliteit van zorg te kunnen garanderen voor onze toekomstige patiënten, is het noodzakelijk dat er een oplossing wordt gevonden voor het toenemende tekort aan zorgprofessionals. Rijnstate spant zich in om voor zorgprofessionals een uitdagende en mensgerichte werkomgeving te bieden. Zo hebben we ons ten doel gesteld dat eind 2024 de high potentials van universiteiten en hogescholen bij Rijnstate willen werken vanwege ons innovatieve karakter. Om nieuwe professionals aan te trekken, investeren we in een krachtige arbeidsmarktstrategie, waarbij we onze eigen medewerkers inzetten als ambassadeurs bij het werven van nieuwe collega's. We investeren daarnaast in een gastvrije en professionele ontvangst voor nieuwe medewerkers, we bieden traineetrajecten en leiden vernieuwend op. We vinden, binden en boeien medewerkers door hen veel eigen verantwoordelijkheid en regie te geven.

Samen aan het stuur

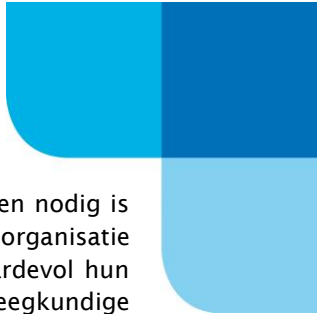
Onze organisatie is zo ingericht dat de Raad van Bestuur eindverantwoordelijk is voor de besluiten die in het ziekenhuis worden genomen. Maar om de juiste besluiten te kunnen nemen, is het van belang dat alle belanghebbenden hun input kunnen geven en dat er ruimte in de organisatie is om de besluiten van de Raad van Bestuur uit te dagen. Daar worden de besluiten beter van, wat het ziekenhuis en onze patiënten ten goede komt. Uiteraard zijn een constructieve dialoog en respect voor elkaar hierbij leidend.

Met medisch specialisten

Het duaal besturen is binnen Rijnstate een groot goed. We zijn ervan overtuigd dat een combinatie van bedrijfskundige en medisch-specialistische expertise nodig is om de ziekenhuis- en patiëntbelangen optimaal te kunnen dienen. Op bestuursniveau werken de Raad van Bestuur en het CMSR-bestuur samen. Op basis van gelijkgerichtheid dragen zij de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en veiligheid van onze zorg en geven zij ook gezamenlijk vorm aan de visie en strategie van Rijnstate. Het structurele overleg hierover is bestendigd in de topstructuur. De CMSR stuurt ook gezamenlijk met het ziekenhuis op kwaliteit en beleid in de diverse overlegorganen, de zogenoemde Kamers. Aan elke organisatie-eenheid wordt duaal leiding gegeven door een manager zorg en een specialistmanager. In 2020 is de rol van de specialistmanager geëvalueerd. Hieruit blijkt dat er behoefte is aan meer strategische en tactische beleidsinbreng van de medisch specialisten vanuit hun specifieke expertise en aandachtsgebied. Er wordt de komende jaren gezamenlijk gewerkt aan een vernieuwde invulling van de rol van specialistmanagers, gelijktijdig met de ontwikkeling van multidisciplinaire zorgketens en -centra. Hierbij is het nodig dat de rol van de specialist-managers binnen deze centra zo wordt vormgegeven dat zij actief betrokken zijn bij de dialoog over beleidsmatige vraagstukken.

Met verpleegkundigen

Onze verpleegkundigen bevinden zich in een complex krachtenveld, waarbij zij de veranderende zorgvraag, nieuwe technologische ontwikkelingen en nieuwe eisen die aan verpleegkundigen gesteld



worden, integreren. Zij zien onze patiënten dagelijks en weten als geen ander wat er leeft en nodig is om de beste zorg te kunnen leveren. We willen graag dat verpleegkundigen (pro)actief met de organisatie meedenken. We hebben onder andere tijdens de COVID-19 crisis kunnen ervaren hoe waardevol hun input is. Samen met de Verpleegkundige Adviesraad van Rijnstate (VAR) wordt een Verpleegkundige Stafraad (VSR) opgezet, waarin iedere verpleegkundige de mogelijkheid krijgt mee te praten over verpleegkundig beleid. Zo krijgen verpleegkundigen een duidelijke rol in het verpleegkundig beleid op alle niveaus, zowel operationeel, tactisch als strategisch, en borgen we hun betrokkenheid bij dialoog en besluitvorming.

Zoals al aangegeven, wordt door patiëntenparticipatie op bestuursniveau het perspectief van patiënten versterkt meegewogen in besluiten.

4. Zorg voor ziekenhuis en maatschappij

Als ziekenhuis zijn we verantwoordelijk voor de acute en complexe zorg voor 1 miljoen inwoners in ons verzorgingsgebied. Wij willen niet alleen nu, maar ook in de toekomst, maximaal kunnen bijdragen aan de gezondheid van deze inwoners. Door te zorgen voor een stabiele financiële situatie, waarborgen we voor hen de continuïteit van onze zorg. Door te zorgen voor minimale schade aan het milieu, dragen we voor hen bij aan gezonde omgeving. Door regelmatig te vertellen over onze kwaliteit en innovatie van zorg en onderzoeksuitkomsten, dragen we bij aan een goede reputatie van ons ziekenhuis. Rijnstate. Voorop in zorg voor jou, maken we daarmee waar.

De financiële uitdaging voor de ziekenhuizen blijft de komende jaren bestaan. Het in 2022 aflopende Hoofdlijnenakkoord indexeert wel voor lonen en prijzen, maar maximaliseert de landelijke volumegroei naar 0% in 2022. Hoewel de CPB prognoses een groeiende zorgbehoefte laten zien (ook zonder de eventuele verlaging van het eigen risico), wordt dat nog niet vertaald in een hoger macro kader. Daarnaast is onduidelijk wat het nieuwe regeringsbeleid na de verkiezingen in maart 2021 gaat worden. Bijna alle politieke partijen geven in hun verkiezingsprogramma's aan dat (een deel van) de regie in de zorg verschuift naar de regio's en dat de financiering deze verplaatsing moet volgen. De zorg op regioniveau zou de regiobeelden moeten volgen vanuit de 'Juiste zorg op de juiste plek'. Met (langjarige) inkoopafspraken moeten verzekeraars sturen op prijs en kwaliteit van zorg in de regio, stellen de meeste politieke partijen voor. Verder zien we dat zorgverzekeraars meer druk op ziekenhuizen leggen door zorg opnieuw toe te wijzen, groei te beperken of zelfs krimp af te dwingen door de toename van de kosten van de dure geneesmiddelen en druk op prijzen. Initiatieven rondom 'zinnige zorg' en zorgverschuiving lopen hierbij vaak niet gelijk op met de ontwikkeling van de doorlopende kosten in het ziekenhuis. Daarbovenop komt de ontwikkeling richting digitalisering, innovatie en extramuralisering, gestimuleerd door de overheid, verzekeraars en de wensen van patiënten. Nieuwe spelers zullen zich melden op het toneel en ook tussen de bestaande zorgaanbieders zal verschuiving plaatsvinden. Tot slot zien we dat huisartsen, apotheken, thuiszorg en laboratoria (soms noodgedwongen) delen van de zorg die nu nog vanuit de ziekenhuizen geleverd wordt, op gaan pakken.

In onze regio zien we de zorgvraag de komende jaren groeien, met 2,5% per jaar. Wij zetten ons ervoor in om een deel van deze groei op te vangen door een afname van ons aanbod van chronische zorg, door te focussen op zinnige zorg, samenwerking in de regio en digitalisering. Desondanks zullen we jaarlijks een beperkte groei in zorgvolume zien.

Rijnstate is een financieel gezonde organisatie. In de afgelopen jaren hebben de positieve resultaten bijgedragen tot een verdere verbetering van de solvabiliteit.

Een gezonde exploitatie en voldoende eigen vermogen zijn van belang om te kunnen blijven investeren en innoveren als topklinisch ziekenhuis. De ontwikkeling van onze financiële positie biedt de ruimte om te kunnen investeren in nieuwe initiatieven. Een gezonde bedrijfsvoering is noodzakelijk voor het realiseren van onze ambities.

Gezonde bedrijfsvoering

Waardegedreven, passende omzet

Door de veroudering van de bevolking zal de zorgvraag in de komende jaren verder toenemen. Daarnaast heeft het CPB op basis van de verkiezingsprogramma's berekend dat de zorgvraag verder zal stijgen door de vermindering van het eigen risico. De toename van deze zorgvraag kan enerzijds worden opgevangen door waar mogelijk de principes van 'de juiste zorg op de juiste plek' toe te passen bij bepaalde vormen van chronische zorg. Anderzijds zal deze toename moeten leiden tot een hogere volumeafpraak met de zorgverzekeraars voor een passende volumegroei.

Om ons marktaandeel te behouden versterken we onze topklinische positie, door bepaalde acute en complexe zorg te ontwikkelen tot bovenregionale expertisecentra. Behoud van marktaandeel realiseren we ook door onze electieve zorg in efficiënte en concurrerende zorgtrajecten (Clinics) onder te brengen, eventueel door deze zorg te verlenen vanuit een zelfstandige juridische entiteit met een eigen winst- en verliesrekening en een zelfstandige financiering. Hierdoor zal meer sprake zijn van een level playing field

ten opzichte van de zelfstandige klinieken die geen beschikbaarheidsfunctie hebben en hebben aangekondigd binnen vijf jaar een verdubbeling van het aantal patiënten te verwachten: van een naar twee miljoen per jaar.

Tot slot dragen we bij aan onze omzet door een vergroting van onze derde geldstromen (zoals de uitvoering van wetenschappelijk onderzoek en Europese subsidies) en in aanmerking te komen voor de beschikbaarheidsbijdrage academische zorg of vergelijkbare initiatieven die voor grote STZ-ziekenhuizen ontstaan.

Efficiëntere bedrijfsvoering en slimme inkoop

We blijven onze bedrijfsprocessen verder optimaliseren. Dit doen we door met state of the art technieken te werken aan een effectieve inzet van onze infrastructuur (zoals OK's, de kliniek en labs) en middelen en de verdere voorzetting van het programma 'Duurzaam verbeteren' dat gericht is op de beheersing van de kosten en het tegengaan van verspilling. We zoeken naar wegen om onze zorg efficiënter aan te bieden op een manier die door patiënten als waardevol wordt ervaren. Bijvoorbeeld door onze zorg steeds meer thuis aan te bieden met behulp van nieuwe technologie.

Door analyses te maken van de kosten per patiënt in vergelijking met andere zorgaanbieders op basis van diagnose, behandelkeuze en patiëntkenmerken willen we leren waar we winst kunnen behalen. Ook door toepassing van de methodiek van Lean met een financiële doelstelling kunnen we processen efficiënter maken. Continu verbeteren staat daarbij voorop in combinatie met een scherp oog voor de toegevoegde waarde van wat we doen.

Het aantal dure geneesmiddelen neemt toe, vanwege de toenemende complexiteit van de patiënten die we in het ziekenhuis ontvangen. Om de financiële risico's te managen voeren we hier een scherp intern beleid op. Daarnaast maken we ons hard voor de introductie van een apart budget voor deze geneesmiddelen. Voor dure geneesmiddelen, maar ook voor andere zaken, willen we slimmer inkopen. We gaan onder andere strategische samenwerking aan met onze belangrijkste leveranciers om inkoopkosten te verlagen. Ook vergelijken we inkooprijzen en -condities met andere ziekenhuizen. Op deze manier geven we invulling aan het werken binnen de beperkte financiële kaders.

Digitalisering als aanjager van een gezonde bedrijfsvoering

Technologische ontwikkelingen zijn niet meer volgend, ze bepalen in toenemende mate de zorg van nu en de toekomst. Dit geldt zowel voor het medisch handelen als voor de organisatie van zorg en het zorgproces. Met inzet van digitale technologieën kunnen we het werk van zorgverleners ondersteunen.

In de komende jaren zetten wij ons in voor het realiseren van efficiënte gegevensverzameling en -uitwisseling ter bevordering van de kwaliteit van zorg. Hiermee spelen we in op de groeiende behoefte aan informatie-uitwisseling in de diverse zorgketens, met andere ziekenhuizen, met huisartsen en VVT-instellingen. We gaan structureel uitkomstinformatie verzamelen en maken gestructureerde dossiervoering tussen zorgverleners mogelijk. Ook ondersteunen we zorgprofessionals met moderne communicatiemiddelen, waarbij zij snel en eenvoudig toegang hebben tot elkaar en patiënten.

Zo worden digitale technologieën ingezet om zorgprocessen efficiënter te laten verlopen, voor zowel patiënten als zorgprofessionals. Dit vraagt om een investering in menskracht en middelen.

Ondernemende en wendbare organisatie

In de komende jaren worden de centra met multidisciplinaire zorgketens verder doorontwikkeld, waarbij de centra op het niveau van zorgketen inzicht in de kosten en opbrengsten krijgen en meer zeggenschap over de inzet van de eigen resultaten en investeringen teneinde het ondernemerschap verder te stimuleren passend binnen de totale kaders van het ziekenhuis.

Binnen Rijnstate stimuleren we ontregeling en gaan we onnodige bureaucratie tegen. Onze stafafdelingen hebben de taak het primaire proces te ondersteunen. We werken aan het realiseren van flexibelere dienstverlening vanuit de stafdiensten. We dringen administratie en bureaucratie zoveel mogelijk terug en maken het mogelijk dat snellere besluitvorming plaatsvindt. Hierbij bekijken we hoe we de ondersteunende stafafdelingen zo kunnen inrichten dat zij het primaire proces, de multidisciplinaire zorgketens en de strategie maximaal ondersteunen.

Om de implementaties van onze innovaties te versnellen, is een slagvaardige innovatie-organisatie nodig. Op dit moment worden de snelheid gehinderd door trage besluitvorming en de noodzaak de capaciteit van de afdeling Informatie- en Medische Technologie vooral in te zetten voor het op orde houden van de basisinfrastructuur. We zijn daarom gestart met een aparte afdeling Zorginnovatie en Zorgtransformatie.

Nieuwe verdienmodellen voor zorg

Van Rijnstate als ziekenhuis wordt verwacht dat we onze zorg steeds efficiënter en effectiever inzetten en dat we initiatieven ondernemen om ziekenhuiszorg te voorkomen, verplaatsen en vervangen. De financiering door zorgverzekeraars is echter niet gericht op deze ontwikkelingen. Wij gaan ons de komende jaren nadrukkelijk richten op de ontwikkeling van nieuwe verdienmodellen. We willen loskomen van de DBC-structuur en onze kennis inzetten om de benodigde zorg in het ziekenhuis te verminderen en waarde voor patiënten te verhogen.

Vergroting van weerbaarheid

In de coronaperiode hebben we ervaren hoe belangrijk het is om als ziekenhuis flexibel te kunnen inspelen op onverwachte omstandigheden. De komende jaren willen we onze weerbaarheid vergroten en buffers inbouwen, zodat we in crises snel kunnen voldoen aan de vraag. Hiervoor is het onder andere belangrijk dat we een plan ontwikkelen voor de inzet van de Intensive Care en het borgen van voldoende personeel en volop investeren in de vitaliteit van onze medewerkers.

Versteviging van public affairs en stakeholdercommunicatie

De omgeving van het ziekenhuis is complex. Het aantal verschillende soorten stakeholders neemt toe en door de druk op de zorgkosten wordt het handelen van het ziekenhuis meer dan ooit beïnvloed door (politieke) marktpartijen. Voor Rijnstate is het niet alleen belangrijk om onze patiënten goed te informeren over onze zorg, maar ook om bij deze marktpartijen een verbeterd begrip te creëren van onze positie als vooroploper en voor onze uitdagingen in de praktijk. Als vooruitstrevend en innovatief ziekenhuis brengen wij onze praktijkervaring en medische kennis steviger in in het maatschappelijke en politieke debat over de gezondheidszorg. Hiermee beïnvloeden we beleids- en besluitvorming en agenderen we landelijk en regionaal onderwerpen die voor onze patiënten, onze zorgprofessionals en het ziekenhuis van belang zijn. Hiervoor wordt steviger ingezet op reputatie- en issue management, waarmee we laten zien waar wij van zijn. Innovatie en wetenschap vormen een groot deel van de content.

Gezonde locaties

Efficiënte invulling van locaties

We streven ernaar onze locaties zo optimaal mogelijk in te richten, waarbij we inspelen op de verschuiving van meer zorg naar de thuisomgeving van patiënten en de noodzaak tot verdergaande efficiëntie en doelmatigheid. In dit kader wordt een visie op de kliniek en de polikliniek van de toekomst ontwikkeld. Hierbij gaan we ervan uit dat technologie en de infrastructuur voor monitoring steeds belangrijker worden. Ook verwachten we dat de manier van werken en het aantal benodigde m² in de polikliniek en ten behoeve van chronische zorg veranderen. Op basis van deze verwachtingen is onze locatie in Velp verkocht en zullen we onze locatie in Arnhem-Zuid ook verlaten. Deze verwachtingen leiden ook tot een veranderde invulling van onze andere locaties.

Onze hoofdvestiging Rijnstate Arnhem ontwikkelt zich tot een high tech interventiecentrum. Hier vindt alle acute en complexe zorg plaats. Dit vergt een modern OK-complex en moderne Intensive Care. Uitgangspunt is om in Arnhem alles onder te brengen wat direct toegang moet hebben tot de acute poort en de schaarse, vaak dure voorzieningen. In de komende jaren worden het Centrum voor Vrouw en Kind, het nieuwe OK-complex en de nieuwe Intensive Care afgerond, worden de Eerste HartHulp en Cardio Care Unit gerenoveerd en wordt gestart met de renovatie van het Atrium, entreegebied en buitenterrein. De voorbereidingen worden gepleegd voor de renovatie van de poliklinieken en kliniek van de toekomst.

Rijnstate Zevenaar biedt een belangrijke toegangspoort voor medisch-specialistische zorg voor de inwoners van De Liemers. Omdat de bevolking hier sterk vergrijsd, komen op het terrein allerlei voorzieningen voor ouderenzorg. Daarnaast bieden we in Zevenaar een groot electief centrum. In de komende jaren wordt hier geïnvesteerd in aanpassingen van het gebouw en in het parkeerterrein.

In Elst wordt gebouwd aan een moderne nieuwe polikliniek, die in 2023 haar deuren opent. Hier worden een apotheek, radiologische voorzieningen en een prikfab ingericht. Elst wordt de hoofdvestiging voor dermatologie, oogheelkunde, Vitalys, het pijncentrum en de kliniek voor veneuze zorg van Rijnstate. Er

worden daarnaast spreekuren gehouden voor onder andere cardiologie, longgeneeskunde, mond-, kaak- en aangezichtschirurgie. Rijnstate Elst zal zich kenmerken door flexibiliteit. Ook wordt hier invulling gegeven aan een virtueel zorgcentrum, van waaruit we de gezondheid van de inwoners van ons verzorgingsgebied kunnen monitoren.

Omdat onze locatie in Velp sluit, onderzoeken we wat de belangrijkste zorgbehoeften van de inwoners van Velp/Rheden zijn en welke zorgoplossingen we voor hen dichtbij huis kunnen blijven bieden.

Bouw van kliniek van de toekomst

Naast de ontwikkeling van de polikliniek van de toekomst, wil Rijnstate de verpleegafdelingen op locatie Arnhem toekomstbestendig maken. Vanaf 2025 zal de hele kliniek gerenoveerd worden. We verwachten een toename van zorg in de thuisomgeving, maar ook een toename van oudere patiënten met multimorbiditeit en acute zorg. Omdat we niet precies kunnen inschatten hoe snel de ontwikkelingen zullen gaan en welk effect iedere ontwikkeling heeft, is het noodzakelijk de kliniek flexibel te bouwen, zodat naargelang de ontwikkelingen ook de inrichting veranderd kan worden. Alle kamers moeten voorbereid zijn voor een toenemende inzet van ICT aan het bed. In de nieuwe kliniek moet daarnaast ruimte zijn om patiënten te (re)activeren, wat het herstel bespoedigt. Uitgangspunten bij de bouw zijn dat iedere patiënt privacy ervaart en zich veilig en comfortabel voelt.

Duurzaam ziekenhuis

Wij stellen ons ten doel de gezondheid van de inwoners van onze regio maximaal te bevorderen. Dat doen wij niet alleen door inwoners de beste zorg te bieden bij aandoeningen en hen te helpen een gezonde leefstijl aan te nemen. Wij dragen ook bij aan een gezonde leefomgeving en spannen ons in om klimaat- en milieueffecten op de leefomgeving tegen te gaan. Uiteraard voldoen wij aan de wettelijke verplichtingen uit het Activiteitenbesluit en de EU-richtlijn. Daarnaast dragen wij bij aan de realisatie van het Nederlands klimaatakkoord en geven uitvoering aan de afspraken uit het convenant Green deal voor zorginstellingen, dat Rijnstate in 2018 heeft ondertekend.

In de komende jaren is ons duurzaamheidsbeleid vooral gericht op de verdere reductie van CO₂-uitstoot. Het grootste gedeelte van de CO₂ uitstoot van ziekenhuizen komt voort uit het energiegebruik in de gebouwen, afval van geneesmiddelen en reisbewegingen van patiënten en medewerkers. In 2030 willen wij een CO₂-reductie van 49% hebben gerealiseerd ten opzichte van 2015, in 2050 een reductie van 95% ten opzichte van 2015. Rijnstate gaat het energieverbruik in de komende jaren verder te verminderen door energiebesparende maatregelen te nemen, ons vastgoed te verjongen en af te stoten. Onze nieuwe locatie in Elst wordt CO₂-neutraal en aardgasloos. Onderzocht wordt hoe het afval van geneesmiddelen kan worden beperkt. Daarnaast gaan we aan de slag met de realisatie van een groene OK. Dat betekent dat wij streven naar een operatiekamercomplex waar het milieu minimaal wordt belast en waar maximaal aandacht is voor de gezondheid van de patiënt en medewerker. Het betreft onder andere het minimaliseren van anesthesiedampen, medicijnresten en plastic afval, circulair gebruik van instrumentarium en terugdringen van het energieverbruik.

Ook onderzoeken we hoe we als ziekenhuis in zijn algemeenheid nog meer kunnen bijdragen aan een circulaire economie door duurzamer in te kopen en materialen te hergebruiken. Er wordt geïnvesteerd in duurzame voeding en de beperking van voedselafval. We beperken vervoersbewegingen door onze medewerkers meer plaats- en tijdonafhankelijk te laten werken en goederenvervoer efficiënter in te richten.

Wat vragen wij van de landelijke politiek?

Wij vragen het politiek en maatschappelijk veld om de randvoorwaarden te creëren waarbinnen we onze ambities kunnen verwezenlijken en maximale waarde kunnen toevoegen voor onze patiënten.

Realistische doelen voor kostenbeheersing

Vanuit beleidsmakende instanties worden terecht diverse initiatieven genomen om de kosten van de ziekenhuiszorg te beheersen. Wij pleiten ervoor om de doeltreffendheid van kostenbesparende initiatieven beter te onderbouwen en zo nodig eerst wetenschappelijk te onderzoeken en te toetsen aan de praktijk, voordat ze gelanceerd worden. Hiermee wordt voorkomen dat we ons onterecht rijk rekenen.

Betaaltitel voor preventie

Daarnaast wordt het ziekenhuis gevraagd bij te dragen aan preventie van gezondheidsproblemen. Wij pleiten daarom voor een betaaltitel voor secundaire preventie.

Beschikbaarheidsvergoeding voor de acute zorg

Bekostiging van acute zorg op basis van werkelijk gebruik staat op gespannen voet met een optimale beschikbaarheidsfunctie. Een vorm van beschikbaarheidsbekostiging is noodzakelijk om kwalitatief hoogwaardige acute zorg nu en in de toekomst te kunnen blijven garanderen.

Beloning voor inzet zorgprofessionals bij zorginnovatie

Zorginnovatie vraagt om de duurzame inbreng van zorgprofessionals. Het is niet realistisch deze inzet van hen te verwachten zonder hen hiervoor te belonen. Duurzame verandering vindt zonder de juiste prikkels niet plaats.

Apart budget dure geneesmiddelen

Er komen steeds meer dure geneesmiddelen onder de verantwoordelijkheid van het ziekenhuis. Omdat deze nu macro uit het reguliere ziekenhuisbudget moeten worden bekostigd, is er een groot risico op verdringing van de reguliere zorg. Wij pleiten voor een apart geormerkt budget voor dure geneesmiddelen bovenop het reguliere ziekenhuisbudget en stevige maatregelen om de hoge prijzen te beperken.

Investing in digitale informatie-uitwisseling tussen zorgverleners

Digitaal data uit te wisseling tussen zorgpartijen is een randvoorwaarde voor de realisatie van de juiste zorg op de juiste plek. Het is cruciaal voor het realiseren van patiëntveiligheid, het voorkomen van dubbele diagnostiek. Dat vraagt om medewerking van alle leveranciers, versoepeling van wetgeving en investeren in platform technologie zonder monopolievorming.

Behoud van keuzevrijheid tussen vrije vestiging en dienstverband voor medisch specialisten

Op basis van jarenlange ervaring met samenwerking tussen medische staf en bestuur kunnen we stellen dat de vorm (loondienst of vrije vestiging) niet bepalend is voor de mate van gelijkgerichtheid en/of bestuurbaarheid van het ziekenhuis.

Bijlage 1: Externe ontwikkelingen

Demografische ontwikkelingen

De Nederlandse bevolking blijft naar verwachting de komende decennia groeien met 0,55% per jaar tot 2030. De groei vindt plaats in de steden, op het platteland krimpt de bevolking. Het totale adherentiegebied van Rijnstate heeft 1.225.116 inwoners in 2021. In Gelderland groeit de bevolking met 0,24% per jaar en in Arnhem met 0,57%. Groei vindt plaats in de gemeenten Arnhem, Ede, Overbetuwe, Lingewaard en Nijmegen. Krimp vindt plaats in het oosten van de regio, in Zevenaar, Bronckhorst, Montferland en Rozendaal. Ook het aantal inwoners met een migratieachtergrond neemt toe tot 2030. De verwachting is dat vanwege de corona-epidemie de bevolking de komende jaren minder snel groeit dan eerder werd gedacht: er overlijden nog steeds meer mensen en de migratie blijft langer lager. Ook wordt verwacht dat de komende jaren minder kinderen worden geboren dan eerder werd gedacht en dat meer mensen een voorkeur ontwikkelen om op het platteland te gaan wonen. Op de lange termijn zijn de effecten van de corona-epidemie op de bevolkingsontwikkeling echter nog onzeker.

De vergrijzing zet door. Het aantal 65-plussers in Gelderland groeit van 426.100 in 2020 met 28% tot 2040. De grootste vergrijzing vindt plaats in Arnhem, Duiven, Lingewaard, Montferland, Overbetuwe, Westervoort en Zevenaar. Door de vergrijzing nemen bepaalde aandoeningen toe, zoals dementie en kanker. Ook de chronische ziekten nemen toe. Naar verwachting zal in 2030 38% van de mensen ouder dan 75 jaar meer dan drie aandoeningen hebben. De zorgbehoefte wordt zwaarder, doordat mensen ouder worden, langer thuis wonen en vaker alleenstaand zijn. Door nieuwe mogelijkheden om ziekten vroegtijdig op te sporen en door toenemende medische kennis en technologie komen steeds meer mensen eerder in de zorg terecht. Door dalende sterftetekansen neemt de levensverwachting in Nederland ook geleidelijk toe. Ook worden mensen langer en intensiever behandeld dan vroeger, met steeds meer nieuwe, vaak dure, technologie of geneesmiddelen. Dit leidt ertoe dat de zorgvraag de komende jaren stijgt met 4% en dat de complexiteit van zorg stijgt.

Economische ontwikkelingen

De zorgkosten blijven stijgen, met name door de vergrijzing. De zorgkosten nemen jaarlijks gemiddeld toe met 2,7% in 2022-2025. Door de stijgende zorgvraag is er meer zorgpersoneel nodig. Op dit moment is er een landelijk tekort van zo'n 50.000 tot 70.000 zorgmedewerkers, een aantal dat in 2030 mogelijk tot 130.000 oploopt. In Midden-Gelderland werken 48.000 mensen in de zorg. Door vergrijzing en een te kleine instroom van nieuw zorgpersoneel vanwege het slechte imago van de sector, neemt het aantal zorgwerknemers hier af met circa 2.300 mensen in 2030 bij gelijkblijvende omstandigheden. Er ontstaat ook een mogelijk tekort aan huisartsen in de regio. Werken in de zorg kan aantrekkelijker worden gemaakt door innovatie en veranderingen in de manier van werken. Zorgpersoneel vraagt om vermindering van de regeldruk en om meer zeggenschap, waardering en opleiding.

Sociaal-culturele ontwikkelingen

In de gezondheidszorg wordt de nadruk gelegd op preventie van ziekten en een gezonde leefstijl. Om de stijgende zorgkosten te beheersen, wordt ingezet op het voorkomen van (dure) zorg. Er wordt gestreefd naar de juiste zorg op de juiste plek op het juiste moment, wat betekent dat verwacht wordt dat zorg wordt voorkomen, verplaatst naar goedkopere aanbieders en vervangen door goedkopere vormen.

De zorgconsument wordt kritischer. Deze wil meer eigen regie en vraagt om een persoonlijke invulling van zorg. Dit vraagt om flexibilisering van het aanbod, andere vormen van interactie met patiënten en een ander competentieprofiel van zorgmedewerkers. Zorg wordt steeds vaker thuis verleend en samenwerkingen tussen zorgpartijen rondom de patiënt versterken.

In de keuze voor een zorgaanbieder zijn de bereikbaarheid, toegankelijkheid en continuïteit van een ziekenhuis van groot belang. Zorgconsumenten kiezen daarnaast voor een ziekenhuis met een goede reputatie. De reputatie op basis waarvan zij een ziekenhuis kiezen, komt met name tot stand door eigen ervaring, advies van de verwijzende zorgverlener en mond-tot-mond reclame.

Technologische ontwikkelingen

De zorg digitaliseert en robotiseert. Digitale technologie kan de kwaliteit van de zorg laten stijgen en tegelijk de kosten beteugelen. Daarom wordt e-health op steeds grotere schaal toegepast. Door gebruik te maken van technisch ondersteunende voorzieningen in huis, kunnen ouderen en hulpbehoevenden

langer zelfstandig en veilig thuis wonen. Met behulp van sensoren en omgevingsbesturing kunnen zij worden ondersteund en kan snel worden ingegrepen bij onveilige situaties. Zorgprofessionals en mantelzorgers kunnen via technologie ook op afstand contact houden en een patiënt in de gaten houden. Door de corona-pandemie is een enorme toename van videoconsulten tussen specialist en patiënt en specialist en huisarts ontstaan en is het gebruik van patiëntenportalen en thuismonitoring gestegen. Digitalisering maakt uitwisseling van persoonlijke data makkelijker, waarbij vraagstukken in het kader van veiligheid, privacy en beschikbaarheid toenemen.

Door een toename in internetgebruik en social media wordt steeds meer informatie transparant en worden burgers steeds mondiger. Ook patiënten weten elkaar makkelijker te vinden in online platforms en nieuwe communities.

Er komen steeds meer innovatieve (dure) geneesmiddelen op de markt. Het gaat om geneesmiddelen op maat. Hierdoor worden behandelmogelijkheden vergroot en stijgen de zorgkosten.

Ecologische ontwikkelingen

Er is toenemende aandacht voor duurzaamheid. Van organisaties wordt verwacht en geëist dat zij maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ziekenhuizen spannen zich in voor een lagere CO₂-uitstoot (meer thuiswerk en videobellen), energiezuinig vastgoed, circulair en maatschappelijk verantwoord inkopen, minder medicijnverspilling, duurzaam voedselbeleid en een duurzaam personeelsbeleid.

Politiek – juridische ontwikkelingen

Als gevolg van de toenemende druk op kostenbeheersing van de zorg, wordt een toenemend appèl gedaan op zinnige zorg. Zo voert Zorginstituut Nederland een programma uit in opdracht van de minister van VWS, om zorg waarvan het effect niet vaststaat en die medisch niet noodzakelijk is, uit het basispakket te halen. Ook krijgt de participatiesamenleving steeds meer vorm. De zorg ontwikkelt zich van een Pater-systeem (verzorgingsstaat) via een Ego-systeem (marktwerking) naar een Eco-systeem (waardecreeatie). Hierbij raakt de zorg meer verweven met de maatschappij en ligt de focus op de burger, gezondheid, goede zorg en eigen regie. De druk op kostenbeheersing leidt ertoe dat er een toename van macht is bij zorgverzekeraars om invloed uit te oefenen in de zorg. Ook neemt de noodzaak voor zorgverleners om regionaal samen te gaan werken toe door decentralisatie van taken.

Verschillende geneesmiddelengroepen worden van de apotheek overgeheveld naar het ziekenhuis. Hiermee wordt beoogd te bereiken dat patiënten en behandelaars innovatieve geneesmiddelen snel kunnen toepassen en dat dure geneesmiddelen alleen worden voorgeschreven aan die patiënten bij wie zo'n dure behandeling écht werkt.