



# Beter worden doen we samen

Beleidsplan 2022-2026

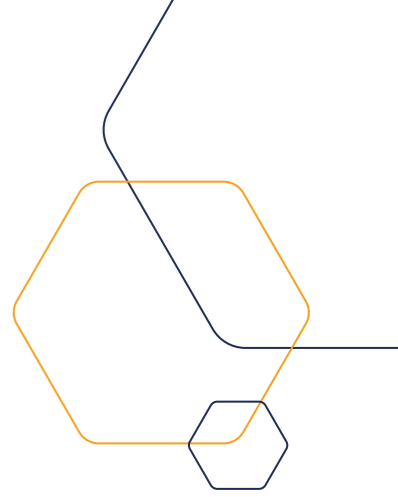


Goede zorg raakt ons allemaal

**tjongerschans**  
■ ziekenhuis heerenveen

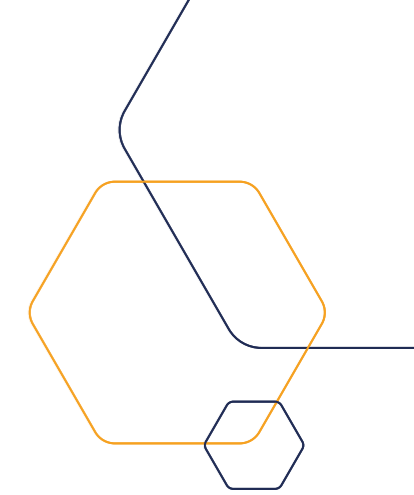
# Beter worden doen we samen

Beleidsplan 2022-2026



## Inhoud

<b>Introductie: beter worden doen we samen</b>	<b>5</b>
Kernwaarden	6
Leeswijzer	6
Beleidsplan samengevat	8
<b>1. Tjongerschans: gedreven door zorg voor mens en maatschappij</b>	<b>10</b>
1.1 Waardegedreven zorg op de juiste plek (WZOJP)	10
1.2 Duurzame en inspirerende werkomgeving	16
<b>2. Zo behoudt Tjongerschans regierol in de regio</b>	<b>19</b>
2.1 Breed palet aan zorg dichtbij de patiënt	19
2.2 Aandachtsgebieden die waarde toevoegen	19
2.3 Sterkere acute as voor groeiende zorgvraag in de regio	19
<b>3. Bepalende veranderingen voor de toekomst van Tjongerschans</b>	<b>21</b>
3.1 Demografische ontwikkelingen zorgen voor een kloof tussen zorgvraag en -aanbod	21
3.2 Het adherentiegebied van Tjongerschans is de afgelopen jaren gegroeid	24
3.3 De coronapandemie heeft de manier waarop Tjongerschans zorg levert veranderd	25
<b>4. Agenda 2022: van strategie naar actie</b>	<b>27</b>



## Introductie: beter worden doen we samen

Tjongerschans gelooft dat er niets belangrijker is dan een gezond en gelukkig leven. Nu en in de toekomst. Het is onze ambitie om mensen in staat te stellen meer gezonde en gelukkige jaren toe te voegen aan hun leven. Daarin slagen we alleen als we het samen doen.

Ieder mens is uniek. Dat is voor ons het vertrekpunt in de zorg die we bieden. Tjongerschans beschikt over een breed palet aan medisch specialistische zorg omdat we erin geloven dat gebundelde specialistische kennis en kunde elkaar versterkt. Daardoor kunnen we onze patiënten de best mogelijke zorg bieden. Niet alleen binnen de muren van ons ziekenhuis, maar ook daarbuiten. Door intensief samen te werken met al onze partners in de zorgketen. De komende jaren bouwen we voort op het fundament dat we hebben gelegd met ons vorige beleidsplan 'Sterk in verbinding'.

Als de Covid pandemie ons iets heeft geleerd, dan is het wel dat we wendbaar moeten zijn om veranderende uitdagingen het hoofd te kunnen bieden. Dat kan alleen vanuit een financieel gezonde basis. Verregaande digitalisering biedt ons kansen om beter en sneller (samen) te werken met onze partners in de zorgketen, om patiënten meer regie te geven en de zorg zo dichtbij mogelijk te organiseren. Ook zetten we in op het innoveren van de wijze waarop we onze zorg leveren. Beide zijn essentieel om de groeiende zorgvraag in de nabije toekomst in goede banen te leiden.

Het opleiden van zorgprofessionals heeft voor ons de komende jaren hoge prioriteit. Want alleen met voldoende gekwalificeerde zorgprofessionals kunnen we onze ambitie waarmaken. Tjongerschans wil een duurzame en inspirerende werkomgeving bieden waar ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling en groei.

Tjongerschans is onderdeel van Zorgpartners Friesland (ZPF). Samen met het Medisch Centrum Leeuwarden (MCL), Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land staan we voor dezelfde uitdaging: het zorglandschap toekomstbestendig houden. Waar we elkaar kunnen versterken, zullen we dat doen binnen Zorgpartners Friesland, maar evengoed ook daarbuiten met alle andere ketenpartners.

Liggen we nog op koers? Wat moeten we bijstellen? Deze vragen stelden wij ons bij de herijking van ons beleidsplan. Het heeft geleid tot dit strategisch document, waarin we onze richting voor de komende jaren uiteen zetten. Dit document moet inspireren om de komende jaren samen te werken aan duurzame zorg voor mens en maatschappij. Beter worden doen we samen.

Bestuursraad Tjongerschans

## Kernwaarden

Tjongerschans is overtuigd van de meerwaarde van diversiteit vanuit een gemeenschappelijke basis. Het is deze basis die ons verbindt. Als je bij Tjongerschans werkt, dan sta je voor professionele verantwoordelijkheid, voor betrokkenheid en voor een mensgerichte benadering naar onze patiënten en als collega's naar elkaar. Deze kernwaarden vormen ons moreel kompas. In het contact met onze patiënten, met onze ketenpartners en met medewerkers onder elkaar.

- **Mensgericht** | In Tjongerschans staat de mens centraal. Dat betekent dat we moeite doen om ons te verplaatsen in de persoonlijke situatie en de behoefte van onze patiënten. En dat we de geboden zorg hierop zoveel mogelijk afstemmen. Mensgericht betekent ook dat medewerkers onderling 'oog hebben voor elkaar'.
- **Bevlogen** | We werken in Tjongerschans vanuit een positieve en intrinsieke motivatie. Dat betekent dat we werkzaamheden niet uitvoeren omdat het moet, maar omdat we het graag doen. Vanuit deze bevlogen houding zijn we in staat om een juiste balans tussen werk en privé te vinden. Samen zorgen we voor een aantrekkelijke en goed draaiende organisatie die als een magneet werkt op haar omgeving.
- **Professioneel verantwoordelijk** | Professioneel verantwoordelijk betekent dat onze medewerkers zich er persoonlijk verantwoordelijk voor voelen dat de dienstverlening aan de patiënt goed, deskundig, veilig en volgens de laatste stand van de wetenschap verloopt. Luisteren en kijken naar wat de patiënt nodig heeft en de wil om continu te verbeteren horen daarbij. Evenals de wil om het eigen handelen ter discussie te stellen om daarvan te leren.

## Leeswijzer

In ons beleidsplan lichten we eerst toe waar wij als Tjongerschans voor staan en via welke strategische pijlers wij de komende jaren onze ambitie verwezenlijken (Hoofdstuk 1). Zo kunnen wij onze maatschappelijke rol als ziekenhuis voor de regio het beste invullen, met een breed palet van medisch specialistische zorg en een stevige acute as (Hoofdstuk 2). We schreven ons beleidsplan 2022-2026 om proactief in te spelen op de bepalende ontwikkelingen die op ons afkomen (Hoofdstuk 3). De komende periode stellen we een actieplan op, waarin we de belangrijke strategische besluiten naar acties vertalen.



# Beter worden doen we samen

Beleidsplan 2022-2026

Bepalende veranderingen

Onze ambitie

Hoe we dit realiseren



# 1. Tjongerschans: gedreven door zorg voor mens en maatschappij

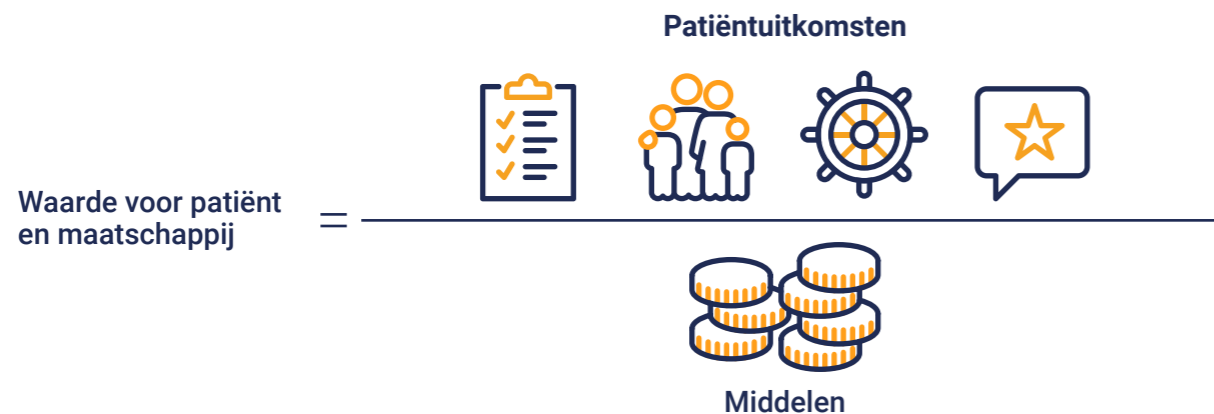
Bij Tjongerschans worden we gedreven door de zorg voor mens en maatschappij. Wat we daarmee bedoelen? We doen ons uiterste best om elke patiënt de best passende zorg te bieden. Daarmee dragen we bij aan een duurzaam zorgstelsel. We zien het als onze maatschappelijke plicht om alles wat ervoor nodig is om dit te realiseren, zo zorgvuldig mogelijk in te zetten. Onze sterke positie in het zorgnetwerk en inzet op digitale zorg helpen waardegedreven zorg op de juiste plek (WZOJP) te creëren (§1.1). Tegelijkertijd is Tjongerschans een vooruitstrevend ziekenhuis dat een inspirerende en duurzame werkomgeving biedt, waarin de juiste mix aan ervaring, talent, kennis en kunde een klimaat scheppen dat WZOJP mogelijk maakt (§1.2).

## 1.1 Waardegedreven zorg op de juiste plek (WZOJP)

### 1.1.1 Onze kijk op waarde van zorg

Tjongerschans streeft ernaar waarde van zorg voor de patiënt en maatschappij te maximaliseren. We definiëren waarde voor de patiënt aan de hand van vier dimensies:

1. Continu toetsen en verbeteren van zorg
2. Benaderen van patiënt als mens
3. Bevorderen van eigen regie
4. Vasthouden van de patiënttevredenheid



#### Continu toetsen en verbeteren van zorg



Tjongerschans is een lerende organisatie. Zo staan we garant voor kwalitatief hoogwaardige en veilige zorg aan onze patiënten, op de juiste plek en door de juiste zorgprofessional. We verrichten snelle en nauwkeurige diagnostiek en dragen zorg voor de behandeling. Daarnaast neemt Tjongerschans een regierol als de patiënt elders beter op zijn plek is. Dit kan thuis zijn, onder begeleiding van de huisarts of een andere zorgverlener, of in ander ziekenhuis of behandelcentrum.

Om kwalitatief hoogwaardige en veilige zorg te kunnen leveren en verbeteren voldoen we aan de wettelijke eisen aan zorginstellingen in Nederland (WTZa en Wkkgz). In ons kwaliteits- en veiligheidsbeleid besteden we verder specifiek aandacht aan de volgende thema's:

- Borgen van kwaliteit en veiligheid van zorg door het sturen op indicatoren en via toetsing met interne en externe audits die aangeven in hoeverre we de beoogde kwaliteit en veiligheid van zorg op orde hebben en nog verder kunnen verbeteren (bijv. Qualicor, visitaties en controle door externe toezichtorganen).
- Leren van uitkomsten van kwaliteitsindicatoren (geleverd aan vele instanties), van de verbeterpunten uit het Veilig Incidenten Melden (VIM), van incidenten met patiëntveiligheid én van wat heel goed gaat.
- Monitoring van toegangs- en wachttijden om de toegankelijkheid van zorg voor de inwoners van het verzorgingsgebied te bewaken.
- Risico's vroegtijdig signaleren aan de hand van Integraal Risicomanagement (IRM) en het Veiligheid

Management Systeem (VMS) waarmee we op een veilige manier leren van incidenten/calamiteiten en een systematische inventarisatie van (veiligheids)risico's in onze zorgprocessen uitvoeren.

#### Benaderen van patiënt als uniek mens



Tjongerschans kiest ervoor om patiënten vanuit een breder perspectief te benaderen. Wanneer wij een patiënt behandelen, benaderen wij deze patiënt altijd als uniek mens. We maken hierbij gebruik van het gedachtegoed Positieve Gezondheid<sup>1</sup>, dat naast lichaamsfuncties ook kijkt naar bijvoorbeeld het mentaal welbevinden, dagelijks functioneren en ervaren zingeving.

#### Bevorderen eigen regie



Tjongerschans gelooft dat regie op eigen gezondheid tot betere uitkomsten leidt. Eigen regie maakt patiënten minder afhankelijk van ziekenhuiszorg en vergroot zelfredzaamheid en betrokkenheid. We verwachten dat patiënten die verantwoordelijkheid nemen voor hun gezondheid en hierin samen met zorgverleners bewuste keuzes maken, gezonder blijven. Maar niet iedereen heeft de mogelijkheden en motivatie om deze regie te nemen. Met het Weten-Willen-Kunnen-model ondersteunen wij onze patiënten en hun naasten in het nemen van regie over de eigen gezondheid.

- Weten: waarom is het belangrijk dat ik bepaalde keuzes over mijn gezondheid maak?
- Willen: wat levert een betere gezondheid mij op?
- Kunnen: hoe bereik ik mijn gewenste doelen?

Tjongerschans ondersteunt patiënten in het nemen van regie over hun eigen behandeling. We bieden hiervoor de juiste ondersteuning, waarbij de patiënt in gesprek met een zorgverlener zoekt naar de beste keuze (waaronder ook niet behandelen) voor hem of haar. Dit wordt standaard en zo vroeg mogelijk in het behandelproces ingezet. Tjongerschans benut de specifieke ervaringsdeskundigheid van patiënten en/of hun naasten voor de zorg die Tjongerschans aan hen biedt door middel van patiëntparticipatie. Hieronder verstaan we het benutten van de specifieke ervaringsdeskundigheid van patiënten of cliënten en/of hun naasten voor alles waar de zorg beter van kan worden. Binnen Tjongerschans integreren we patiëntparticipatie in de besluitvorming op zowel micro-, meso-, als macroniveau, zodat het perspectief van de patiënt een volwaardige plek in de besluitvorming heeft. Microniveau is de interactie tussen patiënt en zorgverlener, mesoniveau het afdelings-/organisatiebeleid en macroniveau het regiobeleid. De cliëntenraad van Tjongerschans ziet toe op de patiëntparticipatie en adviseert hierover op de drie niveaus.

#### Vasthouden van de patiënttevredenheid



Patiënten gaven ons gemiddeld een rapportcijfer van 8,4 over 2021<sup>2</sup>. Daarmee heeft Tjongerschans de hoogste patiënttevredenheid van Noord-Nederland, Overijssel en Flevoland. We streven ernaar onze positie als nummer 1 te behouden en de tevredenheid verder te verhogen. Dat doen we door het patiëntperspectief, de patiëntparticipatie en -ervaring regelmatig te toetsen. Daarbij kijken we ook naar de ervaren gastvrijheid. De patiëntervaringen die verzameld worden, zijn een belangrijk bespreekpunt intern en met de cliëntenraad. De uitkomsten van de gesprekken en data vormen een uitgangspunt in beleid en te nemen acties.

### 1.1.2 Zorgvuldige inzet van mensen en middelen



Waarde voor de maatschappij is het tweede onderdeel van waardegedreven zorg. Dit betreft het zo zorgvuldig mogelijk inzetten van personeel, geld en andere middelen voor die waarde. De waarde voor de patiënt en maatschappij is het grootst bij maximale patiëntuitkomsten in combinatie met de meest zorgvuldige inzet van middelen (zie figuur volgende pagina).

<sup>1</sup> Insitute for Positive Health

<sup>2</sup> Ziekenhuischeck.nl – Rapportcijfer patiënttevredenheid



Waarde voor patiënt en maatschappij



Om de uitkomsten voor onze patiënten en maatschappij te maximaliseren, gaat Tjongerschans zorgvuldig om met de inzet van mens en middelen. Dat is nodig om in de toekomst de beschikbaarheid en toegankelijkheid van onze zorg voor de inwoners van onze regio te kunnen blijven garanderen (zie kader) en past bij de verantwoordelijkheid die wij als Tjongerschans graag nemen.

Door ontwikkelingen in demografie en incidentie groeien – bij onveranderd beleid – de zorgvraag en kosten van Tjongerschans met 6 en 7% tussen 2019 en 2025. Hoewel de totale bevolking in het verzorgingsgebied van Tjongerschans nagenoeg gelijk blijft tot 2025 (-0,2%), groeit het aantal 75-plussers met 23,5%. De toename in zorgvraag en kosten wordt dus niet veroorzaakt door bevolkingsgroei maar door de veranderende samenstelling van de bevolking, met relatief veel meer ouderen.

De belangrijkste thema's die Tjongerschans helpen deze zorgvuldige inzet te realiseren zijn:

1. Doelmatige en duurzame inzet van ons personeel (HRM/ICP)
  - a. Verreweg het meeste geld dat Tjongerschans uitgeeft gaat naar personeel (circa twee derde van totale kosten in 2020). Het is cruciaal dat onze zorgverleners zo goed mogelijk hun werk kunnen doen.
  - b. Onze afdeling Integrale capaciteitsplanning (ICP) focust zich op efficiënte bedrijfsvoering (strategisch, tactisch en operationeel niveau), met oog voor het stimuleren van goede zorg en goed werkgeverschap.
  - c. Samen met MCL onderzoeken we of we elkaar op het gebied van ICP kunnen versterken (zorg op de juiste plek, slimmere inzet van mensen bij o.a. inhaalzorg, piekbelasting of uitval van OK-programma's).
  - d. We onderzoeken op welke wijze we de ontwikkelkansen voor onze medewerkers kunnen uitbreiden door verdere samenwerking met MCL te onderzoeken (loopbaanontwikkeling, opleiden, stages).
2. Besturingsmodel gericht op onze kernactiviteiten
  - a. Voor een wendbaardere en slagvaardigere organisatie zet Tjongerschans in op een besturingsmodel dat past bij de ontwikkelingen en processen in het concern Zorgpartners Friesland.
  - b. Voor ons zorgprofiel ontwikkelen we daarnaast zorgmodellen<sup>3</sup> gericht op advies/diagnostiek, productie/ behandeling en totaaloplossingen. Zo is het voor diagnostiek belangrijk om voldoende tijd te nemen om in één keer de juiste diagnose te stellen, terwijl het bij structurele begeleiding van chronische zieke patiënten belangrijk is om een dienstenpakket in het netwerk te faciliteren waarmee de patiënt zo goed mogelijk zijn of haar leven kan inrichten. Waar nodig scherpen we onze besturing op deze modellen aan en maken we met de zorgverzekeraars passende afspraken.
3. Financieel gezond ziekenhuis | Voor een financieel gezond Tjongerschans blijven we voor alle onderdelen van het ziekenhuis besparingsmogelijkheden benutten, door middel van het programma Tjongerschans Vitaal.
4. Lange termijn huisvestingsplan | We actualiseren het langetermijn huisvestingsplan (LTHP), waarmee Tjongerschans de transitie naar een duurzame werkomgeving kan realiseren, gegeven de ontwikkelingen die op ons afkomen.
5. Verbonden ICT-organisatie | Door slimme integratie en uitwisseling van/tussen EPD's (ook met het oog op de ontwikkeling van een persoonlijke gezondheidsomgeving (PGO's)) en opschalen van geprioriteerde eHealth toepassingen, realiseren we een nog doelgerichte ICT-organisatie, passend bij de veranderende omgeving.

<sup>3</sup> Bron: C. Christensen et al, 'The innovator's prescription: A disruptive solution for health care', 2009.



### 1.1.3 Sterk in verbinding voor juiste zorg op de juiste plek

Door in gesprek met onze patiënten uit te gaan van de mogelijkheden en samen te werken in het zorgnetwerk creëren we deze uitkomsten bovendien op de juiste plek. Voor waardegedreven zorg op de juiste plek (WZOJP) blijven we ons als koploper inzetten op de sterke verbinding met partners binnen ons zorgnetwerk. Hiermee bouwen we voort op ons vorige beleidsplan "Sterk in verbinding". Alleen zo kunnen we onze waarde maximaliseren en zorg op de juiste plek leveren.

Om onze waarde op de juiste plek te creëren, werken we samen met relevante partners binnen het zorgnetwerk:

- Tjongerschans maakt voor relevante zorgpaden afspraken met huisartsen, VVT-aanbieders, paramedici, MCL, en overige Friese ziekenhuizen om zorg zo dichtbij de patiënt als mogelijk te leveren. Tjongerschans kan ook in topklinische zorgpaden een deel van de zorg dicht bij huis leveren, zoals voor patiënten met een oncologische ziekte. Daarbij werken we in de regio samen op het gebied van preventie om de groeiende zorgvraag in goede banen te leiden.
- Tjongerschans is laagdrempelig bereikbaar voor huisartsen, ook als het om meekijken, meedenken of andere vormen van zorg gaat die bijdragen aan de juiste zorg op de juiste plek.
- Wanneer we kijken naar de medisch-specialistische zorg die in ons netwerk en de regio wordt geleverd, zien we dat we elkaar nog meer in elkaars kracht kunnen zetten. Tjongerschans kan specifieke zorg uit de regio opvangen en overnemen, recht doend aan onze expertise, faciliteiten en ons profiel, waarmee andere ziekenhuizen in Noord-Nederland ook weer meer ruimte krijgen zich te richten op hun profiel. Zo verhogen we de kwaliteit en doelmatigheid van zorg voor de regio. Dat is nodig gezien de toename in zorgvraag die op ons af komt. Voorbeelden van deze zorg worden uitgewerkt in het actieplan.
- We volgen de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit- en volumennormen en anticiperen op veranderende wet- en regelgeving.

### 1.1.4 Digitale zorg: vliegwiel voor WZOJP

Anno 2021 zijn de verwachtingen van de maatschappij ten aanzien van digitalisering gegroeid, terwijl de mogelijkheden van digitalisering ook toenemen. Door de coronapandemie zien we bovendien dat zorgaanbieders de krachten bundelen, daar waar dit voorheen weerbarstig bleek. Tjongerschans gebruikt de schaal van ZPF om met digitale zorg betere zorguitkomsten te realiseren en zorgverleners beter te ondersteunen of zelfs werk uit handen te nemen. Digitalisering is zo een vliegwiel voor waardegedreven zorg op de juiste plek en draagt bij aan een antwoord op de ontwikkelingen die op Tjongerschans afkomen. Concreet richten we ons daarbij op drie aspecten: een duurzaam informatiestelsel, health analytics en eHealth.

Het duurzaam informatiestelsel biedt de patiënt en zorgverlener toegang tot eenduidig geregistreerde en veilig opgeslagen gegevens, ook wanneer de patiënt bij meerdere aanbieders onder behandeling is. Patiënten kunnen via een persoonlijke gezondheidsomgeving (PGO) hun medische gegevens inzien en behandelaars toegang geven. Integratie van en goede uitwisseling tussen de elektronische patiëntendossiers (EPD's) voorzien zorgverleners van informatie die nodig is voor het leveren van goede zorg. Tjongerschans gelooft dat met samenwerking in de regio meer slagkracht voor digitalisering en WZOJP gegenereerd kan worden.

De data binnen het duurzame informatiestelsel (o.a. EPD, patiëntportaal/PGO en wearables) analyseert Tjongerschans met behulp van health analytics. Met datagedreven besluitvorming optimaliseren we het zorgproces van de patiënt. Voorbeelden zijn (thuis)monitoring van chronisch ziekten, slimme afspraakplanmodules, en informatie die door ambulances gedeeld wordt al voordat deze de spoedeisende hulp bereikt.

Ten derde gebruikt Tjongerschans de analyses vervolgens om de behandeling van en interactie met de patiënt te verbeteren. Met eHealth – het gebruik van ICT en internettechnologie om de gezondheid van patiënten te verbeteren – kan via zelfzorgadviezen of beeldbellen bijvoorbeeld de follow-up van (thuis)monitoring worden uitgevoerd. Ook zet Tjongerschans verder in op het gebruik van meekijk- en meedenkconsulten. Het gebruik van smartglasses stelt wijkverpleging in staat om onder supervisie van het ziekenhuis thuis wondzorg te geven. Vanuit onze mensgerichte benadering vinden wij het belangrijk de mate van digitale zorg op de persoon af te stemmen. We kiezen daarmee voor een hybride model: digitaal als het kan, fysiek als het moet. We leggen de mogelijkheden van digitale zorg voor aan iedere patiënt.



Het duurzame informatiestelsel, health analytics en eHealth zijn elementen die continu met elkaar in verbinding staan. Uit de behandeling volgen registraties, die vervolgens worden geanalyseerd en gebruikt in de behandeling en interactie met de patiënt.

## 1.2 Duurzame en inspirerende werkomgeving

### 1.2.1 Binden en boeien personeel

Onze medewerkers maken het verschil. Zij moeten zich gezond, veerkrachtig en betrokken voelen om samen de ambities en doelen te behalen die we voor de komende jaren nastreven. Tjongerschans is een vooruitstrevend ziekenhuis dat een inspirerende en duurzame werkomgeving biedt waarin de juiste mix aan ervaring, talent, kennis en kunde een klimaat schept waarin de best mogelijke zorg kan worden geleverd.

#### Ontwikkelkansen creëren we samen

- Tjongerschans zet in op een juiste en gebalanceerde mix aan ervaring, kennis en kunde van haar medewerkers en vrijwilligers.
- Medewerkers hebben zelf de regie over hun ontwikkeling.
- Tjongerschans biedt medewerkers ontwikkelkansen die passen bij de persoonlijke motivatie, kwaliteiten en fase van de loopbaan (loopbaanpaden).
- Tjongerschans biedt ook kansen buiten de grenzen van de eigen organisatie, met name in de samenwerking binnen het concern ZPF, met het MCL, Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land.
- Nieuwe zorgprofessionals opleiden voor de toekomst.
- Tjongerschans geeft het opleiden van nieuwe zorgprofessionals de hoogste prioriteit. We leiden de komende jaren maximaal op.
- Samen met de Friese opleidingsinstituten onderzoekt Tjongerschans de mogelijkheden om de kwaliteit en effectiviteit van het opleiden te verhogen.
- Tjongerschans wil de uitval tijdens opleiding en stage omlaag brengen.
- Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers versterken.
- Onze medewerkers zijn bepalend voor de kwaliteit van ons werk. Wij hebben oog voor wat er van onze medewerkers gevraagd wordt en houden hier rekening mee.
- Wij houden rekening met levensfase en belastbaarheid van medewerkers.
- Door in te zetten op duurzame inzetbaarheid en door met gericht beleid de vitaliteit te versterken willen wij bijdragen aan gezond en veerkrachtig zijn en blijven van onze medewerkers.

### 1.2.2 Voorbeeld in duurzame transitie

Tjongerschans wil vanuit verschillende perspectieven een duurzame organisatie zijn. We doen dit vanuit drie pijlers:

- Een gezondheid bevorderende werk- en patiëntomgeving, waarbij we oog hebben voor de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers, arbeidsomstandigheden en de ontwikkeling van onze mensen. Daarnaast zetten we in op een gezondheid bevorderend klimaat voor onze mensen door de inrichting van onze fysieke ruimtes, gezonde voeding en stimulerend klimaat.
- Het reduceren van milieubelasting, door ons te richten op CO2-reductie, het halen van medicijnresten uit afvalwater, duurzaam inkopen en duurzame gebouwen.
- Aansluiten bij circulariteit (circulaire economie) door grondstoffenmanagement en afvalpreventie.

### 1.2.3 Leiderschap en cultuur

- Van sleutelfunctionarissen mag leiderschap worden verwacht. Leading by example is daarbij het adagium, vanuit een goed begrip voor de taken, rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die vanuit het bekleden van een leidinggevende functie mag worden verwacht.
- Persoonlijk leiderschap vinden we in Tjongerschans cruciaal. Als zorgprofessional investeer je niet alleen in kennis en kunde, maar ook in jezelf. Door persoonlijke ontwikkeling geef je invulling aan jouw eigen rol, jouw eigen loopbaan en ben je een inspirerende professional voor jouw patiënten, collega's en ketenpartners in de regio.
- Samen bepalen we de organisatiecultuur van Tjongerschans. Onze kernwaarden zijn daarin ons kompas voor ons gedrag en de manier waarop we met elkaar omgaan.
- Tjongerschans is een lerende organisatie en biedt een omgeving waarin we leren van het heden en anticiperen op de toekomst.





## 2. Zo behoudt Tjongerschans regierol in de regio

Onze toewijding aan waardegedreven zorg op de juiste plek (WZOJP) en een duurzame en inspirerende werkomgeving stelt Tjongerschans in staat de regierol als ziekenhuis in de regio te behouden, ook met de ontwikkelingen die op ons afkomen. Het helpt ons om met een breed palet van medisch specialistische zorg dichtbij de patiënt paraat te staan (§2.1). Tegelijkertijd stelt het ons in staat de acute as te verstevigen voor de groeiende zorgvraag die op ons afkomt (§2.2). Tot slot gebruiken we het ook als leidraad voor het selecteren van aandachtsgebieden (§2.3).

### 2.1 Breed palet aan zorg dichtbij de patiënt

De veranderingen in het zorglandschap in de regio (zie hoofdstuk 3) vragen van Tjongerschans een breed zorgprofiel dat naadloos past binnen de integrale zorgpaden in de regio. Aan de basis van dat profiel ligt onze acute as: de 24/7 Spoedeisende Hulp (SEH), Eerste Hart Hulp, Intensive Care (IC), Brain Care-unit en acute verloskunde. Daarnaast staan we ook heel goed bekend om ons centrum voor vrouw, moeder en kind (incl. acute verloskunde) en ons expertisecentrum voor medisch specialistische ouderenzorg. Gezamenlijk vormen dit cruciale bouwstenen voor Tjongerschans om de regierol in de regio te behouden en een breed palet aan acute, chronische, electieve en oncologische zorg te kunnen blijven leveren.

We streven ernaar om het brede palet van zorg voor alle patiënten uit ons verzorgingsgebied zo dicht mogelijk bij de patiënt aan te bieden. Met zorgvuldige diagnostiek zorgen we ervoor dat patiënten snel weten waar ze aan toe zijn en passende zorg ontvangen, ook als (een deel van) deze zorg het beste door een van onze partners binnen het zorgnetwerk geleverd kan worden. In overleg met de patiënt zorgen we ervoor dat nazorg in de omgeving van de patiënt georganiseerd wordt.

### 2.2 Aandachtsgebieden die waarde toevoegen

Naast het palet aan zorg waar we om bekend staan, kijkt Tjongerschans continu naar thema's waaraan we extra aandacht willen geven. We selecteren en evalueren deze aandachtsgebieden met behulp van een leidraad:

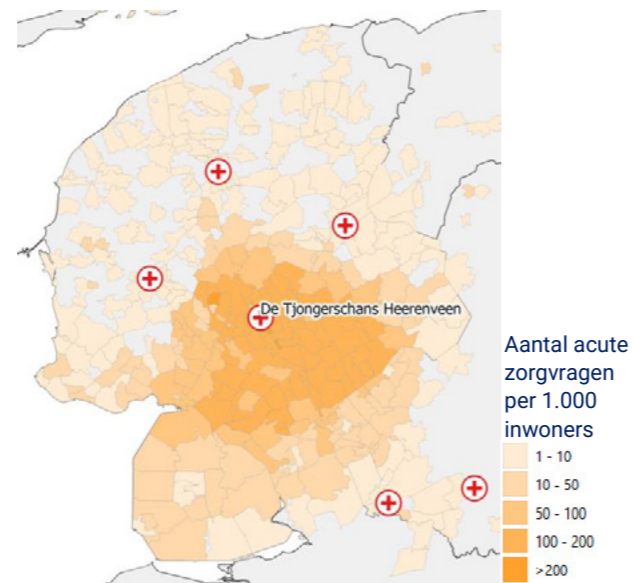
- WZOJP
  - o Patiëntuitkomsten | In hoeverre draagt het aandachtsgebied bij aan betere uitkomsten voor de patiënt?
  - o Middelen | In hoeverre kan Tjongerschans met dit aandachtsgebied een nog zorgvuldigere inzet van mensen en middelen realiseren?
- Beleid:
  - o Versterkt het aandachtsgebied de toekomstbestendigheid van Tjongerschans?
  - o Draagt het aandachtsgebied bij aan een duurzame en inspirerende werkomgeving?
  - o Past het aandachtsgebied bij de ambities van ZPF, leidend tot gelukkige en gezonde inwoners?
- Uitgangspositie op de markt | Hoe sterk is de uitgangspositie van Tjongerschans voor dit aandachtsgebied?

### 2.3 Sterkere acute as om breed palet van zorg te kunnen blijven leveren

Mede door de ligging van Tjongerschans is onze acute as al jaren een belangrijk baken voor de spoedzorg in Friesland en voor inwoners uit de kop van Overijssel, Zuidwest-Drenthe en de Noordoostpolder. 170 duizend inwoners rekenen op onze SEH voor acute zorg, voor acute verloskunde gaat het zelfs om 213 duizend inwoners<sup>4</sup>. Tjongerschans is een zogenaamd gevoelig ziekenhuis als het gaat om acute zorg, hetgeen betekent dat zonder het bestaan van Tjongerschans een deel van de inwoners uit het verzorgingsgebied van het ziekenhuis niet op tijd en volgens de normen acute zorg kan krijgen.

Ook door de ontwikkelingen in de afgelopen jaren in het zorglandschap is onze acute as nu en richting de toekomst voor steeds meer mensen de dichtstbijzijnde plek voor spoedzorg geworden. Voor acute zorgvragen komen patiënten ook steeds vaker van buiten het primaire verzorgingsgebied. Voor acute verloskunde betreft dit zelfs meer dan 25% van het totaal aantal zorgvragen. Deze patiënten komen met name uit gebieden ten zuiden van Tjongerschans (zie figuur volgende pagina).

<sup>4</sup> Analyse dichtstbijzijnde seh per postcodegebied op basis van Geodan reistijden



Figuur 2.1: Herkomst patiënten, aantal acute zorgvragen per 1.000 inwoners per pc4 gebied in 2019 (Bron: Data Tjongerschans, CBS)

De aanwezigheid van een sterke acute as is ook daarom essentieel, want we willen de inwoners van dit groter geworden verzorgingsgebied het brede palet van medisch specialistische zorg in hun nabijheid kunnen blijven leveren. Tjongerschans zet momenteel de laatste stappen voor het borgen van de 24/7 beschikbaarheid van een SEH-arts. Met de al langere tijd bestaande 24/7 beschikbaarheid van een klinisch geriater voldoen we daarmee aan de normen voor de spoedzorg, hetgeen aansluit bij ons zorgprofiel.

Om de groeiende zorgvraag op te kunnen vangen gaat Tjongerschans de acute as de komende jaren verder verstevigen en zullen we, door onze geografisch cruciale ligging, een grotere rol moeten gaan spelen. Dat doen we door goede samenwerking binnen het netwerk, gestoeld op heldere afspraken over de juiste zorg op de juiste plek. Tegelijkertijd biedt de toenemende zorgvraag voor Tjongerschans ook kansen om meer 24/7 spoedzorg te verlenen, als deze straks op een beperkter aantal plaatsen 24/7 wordt vormgegeven.

### 3. Bepalende veranderingen voor de toekomst van Tjongerschans

Wanneer Tjongerschans vooruitkijkt naar 2025, zien we drie ontwikkelingen die bepalend zijn voor de toekomst van ons ziekenhuis. Ten eerste de groei en veranderde samenstelling van de bevolking, en het effect hiervan op zorgvraag en -aanbod (§3.1). Ten tweede de uitbreiding van het verzorgingsgebied (§3.2) en ten derde de coronapandemie, die de manier waarop Tjongerschans zorg levert voorgoed heeft veranderd (§3.3).

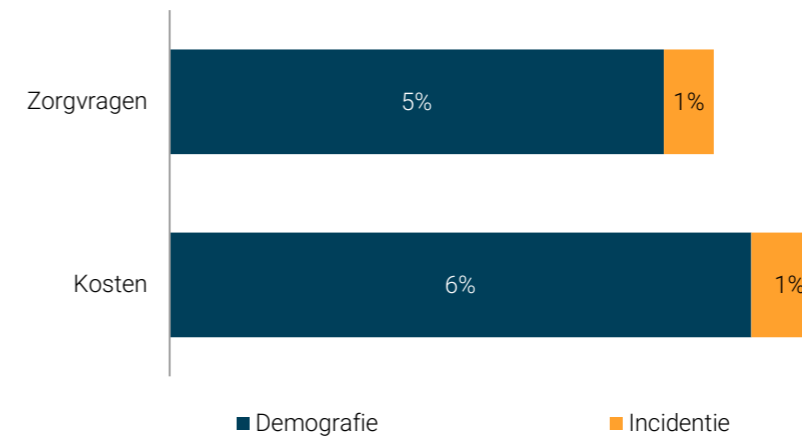
#### 3.1 Demografische ontwikkelingen zorgen voor een kloof tussen zorgvraag en -aanbod

Ontwikkelingen in demografie en incidentie leiden niet alleen tot een groei van de zorgvraag en de zorgkosten maar ook tot een afname van het aanbod van personeel. Bij onveranderd beleid stijgt het aantal zorgvragen in het verzorgingsgebied van Tjongerschans met 6%, terwijl het aanbod op de arbeidsmarkt daalt.

##### 3.1.1 Tussen nu en 2025 leidt vergrijzing tot een toename in de zorgvraag van 6%

Door ontwikkelingen in demografie en incidentie groeien – bij onveranderd beleid – de zorgvraag<sup>5</sup> en kosten van Tjongerschans met 6 en 7% tussen 2019 en 2025. Demografie (aantal inwoners en samenstelling van de bevolking qua leeftijd, geslacht, etc.) speelt daarbij een veel nadrukkelijker rol dan incidentie (de mate waarin het jaarlijkse aantal nieuwe gevallen van ziekten toeneemt).

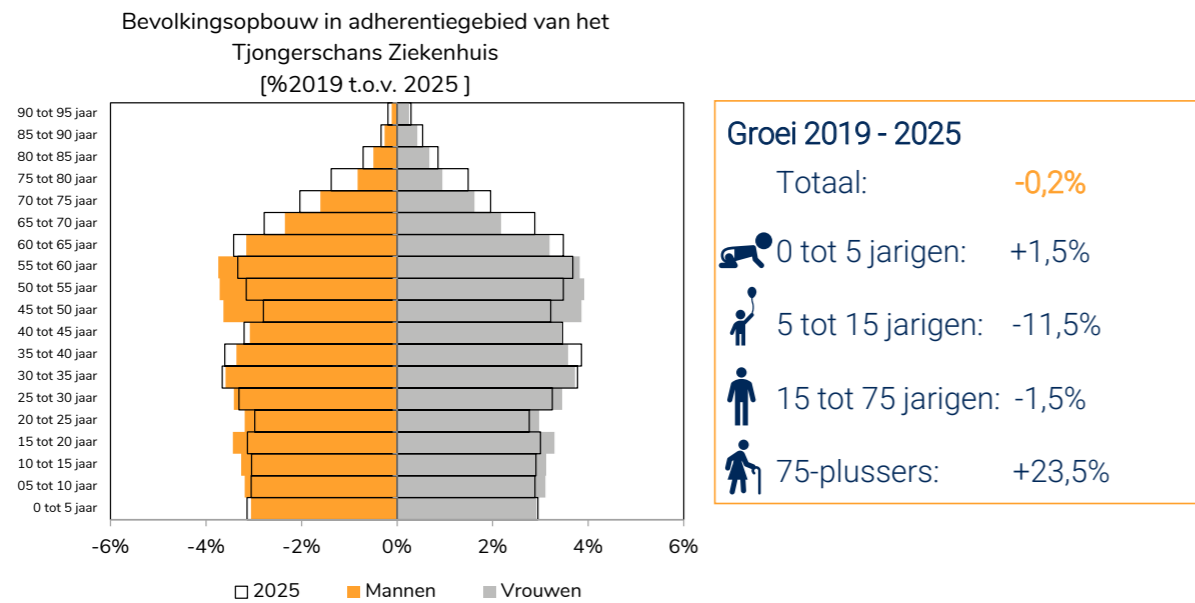
Groei 2019-2025 bij onveranderd beleid



Figuur 3.1: Groei aantal zorgvragen en kosten 2019 - 2025 (Bron: data Tjongerschans, CBS en RIVM)

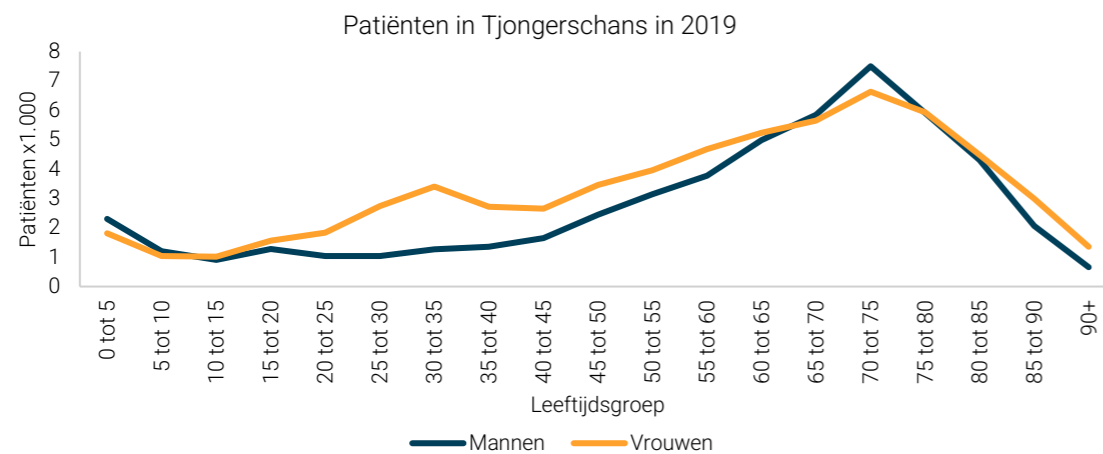
<sup>5</sup> Een zorgvraag is een unieke patiënt per specialisme & diagnose.

Hoewel de totale bevolking in het verzorgingsgebied van Tjongerschans nagenoeg gelijk blijft tot 2025 (-0,2%), groeit het aantal 75-plussers met 23,5%. De toename in zorgvraag en kosten wordt dus niet veroorzaakt door bevolkingsgroei maar door de veranderende samenstelling van de bevolking, met relatief veel meer ouderen. Dit zien we vooral terug bij onze specialismen geriatrie, neurologie, interne geneeskunde en cardiologie.



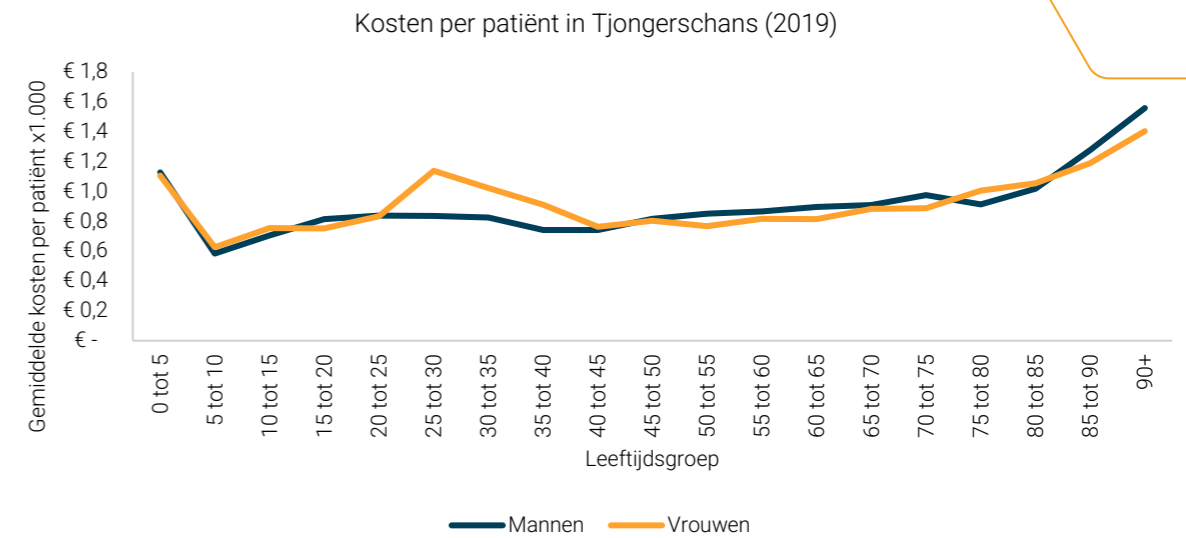
Figuur 3.2: Aantal patiënten per leeftijdsgroep en geslacht in 2019 en 2025 (Bron: CBS)

Ouderen hebben een grotere medisch specialistische zorgvraag en daarnaast kost deze zorg meer. Dit is ook zichtbaar in onderstaande figuur. Hierin zien we, naast de grotere groep van (zwangere) vrouwen in de leeftijdscategorie 30 tot 35 jaar, een sterke toename van het aantal patiënten naarmate deze ouder wordt. De meeste patiënten vallen in de leeftijdsgroep 70 tot 75 jaar, waarna de aantallen ook weer teruglopen. Richting 2025 neemt de gemiddelde leeftijd van de patiënten van Tjongerschans toe van 56,5 naar 58,2 en het aantal 65-plussers van 46% naar 50%.



Figuur 3.3: Aantal patiënten per leeftijdsgroep en geslacht in 2019 (Bron: data Tjongerschans)

De zorgkosten per patiënt nemen eveneens met de leeftijd toe (zie onderstaande figuur). Ook hier laten (zwangere) vrouwen rond hun dertigste levensjaar hogere kosten zien.



Figuur 3.4: Gemiddelde kosten per patiënt per leeftijdsgroep en geslacht in 2019 (Bron: data Tjongerschans)

### 3.1.2 De toename in zorgvraag staat op gespannen voet met de ontwikkelingen in het zorgaanbod

Waar de zorgvraag en kosten toenemen, ziet Tjongerschans dat het zorgaanbod van medewerkers juist daalt. Het totaal aantal werkenden in ons verzorgingsgebied neemt licht af (-1%) tot 2025, terwijl het aantal 70-plussers met ruim 18 procent stijgt. Dat betekent dat er in 2025 een halve werkende minder (3,3) per 70-plusser in de regio is dan in 2019 (3,7).

De tekorten op de arbeidsmarkt nemen fors toe. In Noord-Nederland bestond er in 2020 een vacaturegraad (aantal openstaande vacatures per duizend banen van werknemers) van 5,1% voor FZO-beroepen<sup>6</sup>. De openstaande vacatures zorgen samen met de uitstroom van personeel (naar pensioen of elders), voor een extra benodigd aanbod van 9% in 2025. Hierbij is al rekening gehouden met de verwachte instroom uit opleidingen. De toename in zorgvraag komt daar echter nog bij. In Friesland stijgt hierdoor het verwachte aantal vacatures per 100 werkzoekenden in ziekenhuizen en overige medisch-specialistische zorg van 66 in 2020 naar 133 in 2025<sup>7</sup>.

Al decennia lang neemt de levensverwachting en de gezonde levensverwachting toe in Nederland<sup>8</sup>. Deze ontwikkeling biedt kansen. De groeiende groep 70-plussers is en blijft langer gezond en dat betekent een groter aanbod van vrijwilligers. De inzetbaarheid van vrijwilligers is niet te vergelijken met die van zorgprofessionals en gaat de krapte in het aanbod niet oplossen, maar toch wil Tjongerschans hier proactief op inspelen en deze mensen binden aan het ziekenhuis.

<sup>6</sup> Capaciteitsorgaan 2020-2023 Deelrapport 8 FZO-beroepen en Ambulanceverpleegkundigen

<sup>7</sup> ABF Research, Zorg en Welzijn prognosemodel, Arbeidsmarktspanningindicator Ziekenhuizen en overige medisch specialistische zorg

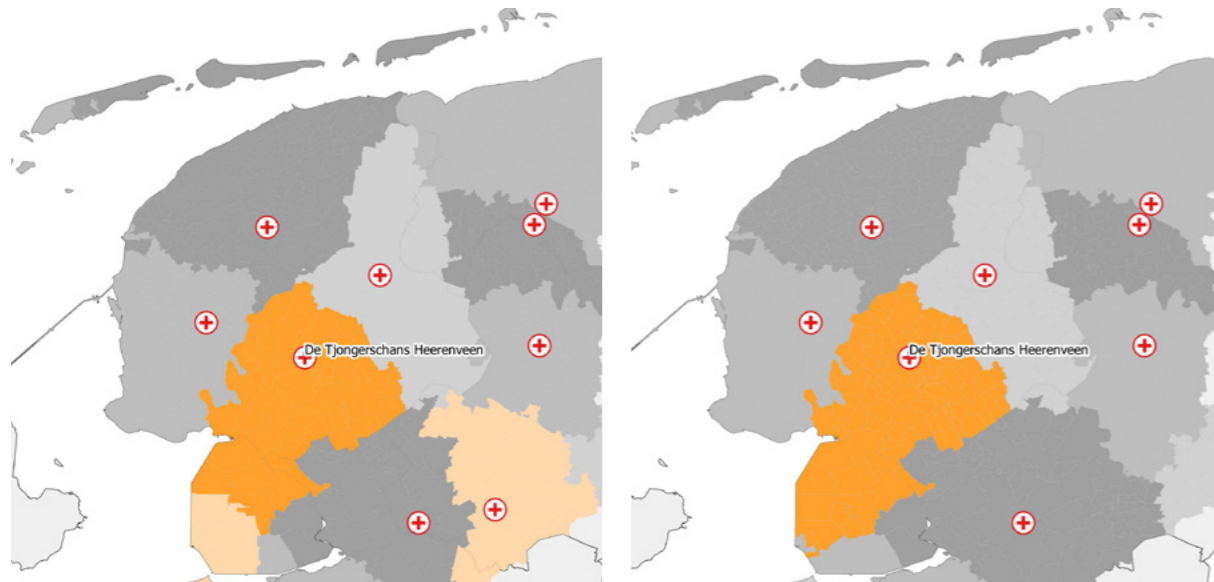
<sup>8</sup> Bron: CBS StatLine: Levensverwachting in als goed ervaren gezondheid

### 3.2 Het adherentiegebied van Tjongerschans is de afgelopen jaren gegroeid

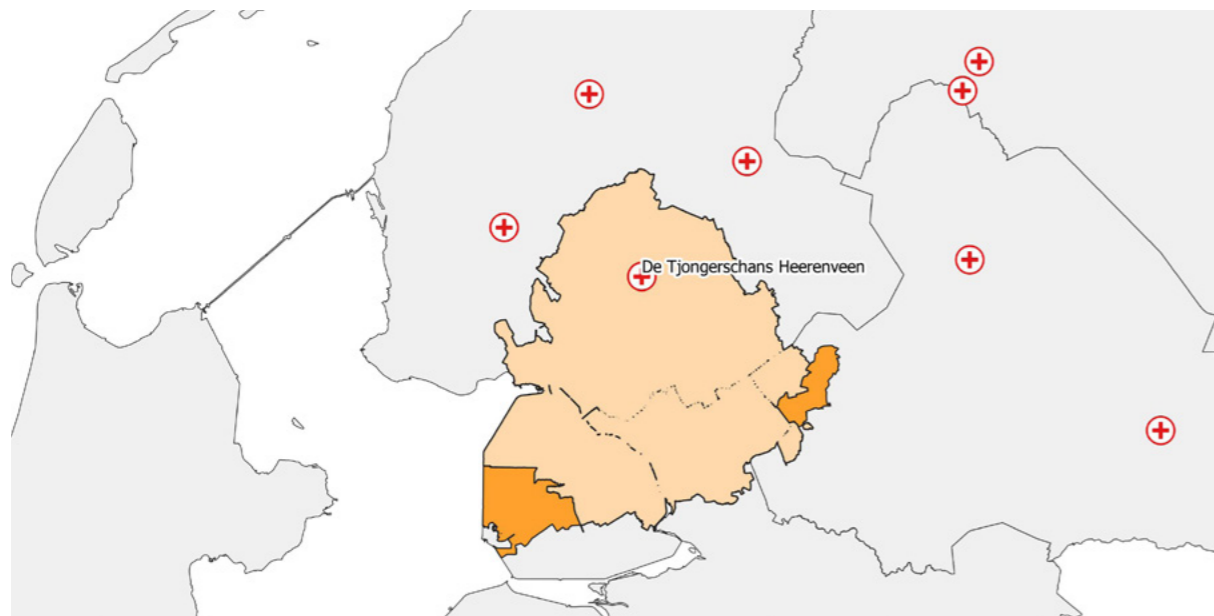
Door sluitingen van SEH's en acute verloskunde-afdelingen in de regio is het primaire adherentiegebied van Tjongerschans (Heerenveen, Joure, Lemmer, Wolvega) gegroeid. Sinds 2018 is het aantal inwoners in het adherentiegebied voor de spoedeisende hulp (SEH) met 26 duizend inwoners en voor de acute verloskunde met 27,5 duizend inwoners toegenomen (zie figuren).

Tjongerschans heeft anno 2021 de verantwoordelijkheid voor een groter verzorgingsgebied gekregen en daarmee voor een grotere zorgvraag (zie figuren). Dit komt voort uit een aantal ontwikkelingen:

- In 2018 zijn door de sluiting van de IJsselmeerziekenhuizen de SEH en acute verloskunde gesloten in Lelystad. Voor inwoners uit delen van de Noordoostpolder heeft Tjongerschans sindsdien de kortste aanrijdtijd<sup>9</sup> als ziekenhuis voor zowel de SEH als de acute verloskunde.
- In 2020 is de SEH in het Bethesda in Hoogeveen gewijzigd in een basisspoedpost. Het Isala Diaconessenhuis in Meppel heeft al sinds 2013 geen acute verloskunde afdeling meer. Hierdoor is Tjongerschans ook voor zo'n 1.500 inwoners uit Zuidwest Drenthe het dichtstbijzijnde ziekenhuis met acute verloskunde.



Figuur 3.5: Dichtstbijzijnde SEH per pc4-gebied in 2019 (links) en 2021 (rechts) (Bron: Geodan reistijdentabel 2020)



Figuur 3.6: Verandering tussen begin 2018 en 2021 in verzorgingsgebied acute verloskunde in de regio van Tjongerschans op basis van kortste reistijd (Bron: Geodan en CBS)

<sup>9</sup> Bron: Reistijdentabel Geodan 2020

### 3.3 De coronapandemie heeft de manier waarop Tjongerschans zorg levert veranderd

Het coronavirus heeft sinds begin 2020 een grote invloed op onze maatschappij, op onze patiënten en medewerkers en op ons ziekenhuis. Het virus heeft in de eerste plaats tot veel gezondheidsschade geleid. Veel mensen zijn er flink ziek van geworden, met soms ziekenhuisopname en of zelfs overlijden tot gevolg. Ook mensen die het virus nog niet hebben opgelopen kunnen als gevolg van de voortdurende coronamaatregelen een verslechterde mentale gezondheid (eenzaamheid, somberheid, stress, angst) ervaren, met name jongeren en alleenstaande ouderen.

De coronapandemie heeft en had een grote impact op de inwoner en patiënt, maar ook op de medewerkers van Tjongerschans. Het leveren van coronazorg, maar ook het afschalen van reguliere zorg en ziekte onder (familie van) personeel, leidt tot druk op onze medewerkers. Dit leidt tot stress en psychologische druk, waar Tjongerschans als werkgever rekening mee wil houden.

Tjongerschans grijpt de coronacrisis nadrukkelijk aan als mogelijkheid om te leren en beter op de toekomst voorbereid te zijn. We verwachten dat corona de komende jaren niet verdwijnt en dat we nog vaker te maken zullen krijgen met nieuwe golven en bijbehorende maatregelen. We besteden aandacht aan de volgende thema's:

- **Digitalisering van zorg** Tijdens de pandemie heeft Tjongerschans in rap tempo veel nieuwe ervaring opgedaan met digitale zorg. Tussen 2019 en 2020 is het aantal digitale/telefonische consulten gestegen met circa 140%. De verwachting is dat een groot deel hiervan digitaal aangeboden kan blijven worden, mede omdat zowel patiënten als onze zorgverleners gewend raken aan digitale afspraken. Deze verschuiving is ook in lijn met het programma digitale zorg van de NVZ, dat streeft naar 25% minder fysieke polibezoeken met inzet van digitale zorg. In Q1 2021 was 26% van de polikliniekbezoeken digitaal.
- **Aanscherping van crisisplan** Op basis van de coronacrisis scherpen we ons crisisplan verder aan. We bereiden ons daarin niet alleen voor op mogelijke volgende coronagolven, maar breder op andere pandemieën, rampen en crises.
- **Op- en afschaling van zorg** Bij iedere toestroom aan coronapatiënten neemt de capaciteit voor noodzakelijke reguliere zorg in ons ziekenhuis af. Coronazorg en noodzakelijke reguliere zorg zijn helaas communicerende vaten, waarover we onze schaarse middelen moeten verdelen. Tjongerschans werkt aan een aanpak waarmee we snel, flexibel en op basis van urgentie kunnen op- en afschalen. Onderdeel daarvan is meer flexibiliteit in de roostering van ons personeel, waarbij we oog hebben voor benodigde kwalificaties en ervaring.
- **Buffercapaciteit** De coronapandemie leert ons dat we ons niet alleen blind moeten staren op doelmatigheid maar ook op beschikbaarheid van cruciale zorgfuncties. Tjongerschans verkent welke capaciteit als buffer gewenst is en hoe deze op een duurzame manier gerealiseerd kan worden.
- **Langetermijn huisvesting** Door corona hebben we kennism gemaakt met de anderhalvemetersamenleving. In ons langetermijn huisvestingsplan gaan we o.a. rekening houden met slimme/gescheiden looproutes.
- **Personeelssamenstelling** We gaan werken aan flexibiliteit in de samenstelling van ons personeelsbestand, niet in aantallen maar in inzetbaarheid; door anders en breder op te leiden zijn onze medewerkers op meerdere plekken inzetbaar, afhankelijk van in welke situatie we ons in de pandemie of anderszins bevinden.



## 4. Agenda 2022: van strategie naar actie

Voor een toekomstbestendig Tjongerschans is het belangrijk dat we de daad bij het woord voegen. Met het beleidsplan 2022-2026 beschrijven we waar Tjongerschans voor staat en hoe we – gezien de bepalende veranderingen die er op het zorglandschap afkomen – de regie de komende jaren kunnen behouden.

Om onze strategie naar concrete en geprioriteerde acties te vertalen, stellen we in het eerste half jaar van 2022 het uitvoeringsplan op. In het uitvoeringsplan wordt concreet wat nodig is om onze strategie te verwezenlijken. We beschrijven daarin wat we gaan doen, wie daarbij nodig is en hoe we dit zullen uitvoeren en welke kaders wie hieraan meegeven. Het uitvoeringsplan omvat in elk geval de volgende onderdelen:

- 1. Programmastructuur met twee programmalijnen voor 'WZOJP' en 'Duurzame en inspirerende werkomgeving'**
  - a. Eigenaarschap/rolverdeling
  - b. Doelstellingen
  - c. Meetinstrument ten behoeve van monitoring en bijsturing
  - d. Prospectieve risico-inventarisatie
- 2. Inventarisatie van kansen en initiatieven die binnen en buiten Tjongerschans leven en waarmee de structuur en de doelstellingen van de strategie verwezenlijkt kunnen worden**
- 3. Prioritering van kansen en initiatieven**
  - a. Direct doen
  - b. Ervoor strijden
  - c. Later doen
  - d. Niet (meer) doen
- 4. Activiteitenplan voor geprioriteerde kansen en initiatieven**

Samen werken we aan een duurzaam zorglandschap voor mens en maatschappij. Omdat we geloven dat er niets belangrijker is dan een gezond en gelukkig leven. Nu en in de toekomst.

Goede zorg raakt ons allemaal

**tjongerschans**  
■ ziekenhuis heerenveen

