

## Beleidsplan 2016

Tijdens het feestjaar 2015 vierde het AZ Sint-Lucas haar 50-jarig bestaan. Het behalen van het NIAZ-accreditatielabel voor de hele ziekenhuiswerking halverwege de maand november was de kers op de taart. Dit internationaal erkende kwaliteitslabel is gedurende 4 jaar geldig. Dat betekent echter niet dat het ziekenhuis op haar lauweren wil rusten.

Iedereen in het ziekenhuis - artsen én personeelsleden - levert inspanningen om voortdurend verantwoord te verbeteren. Het werk is immers nooit af. Wij willen en zullen daar blijvend aan werken, ook in 2016. Deze internationale erkenning is voor ons echter een bevestiging dat onze werking dermate georganiseerd is dat we uitstekende zorg kunnen verlenen en geeft ons vertrouwen om het nog beter te doen. Hierbij focussen we op kwaliteit en performantie.

Vanuit die filosofie werden **3 strategische doelstellingen** geformuleerd en **3 operationele topics** gekozen. Deze vormen de ruggengraat van het algemeen beleidsplan dat geconcretiseerd wordt in de beleidsplannen per dienst.

De eerste strategische doelstelling bestaat erin actief deel te nemen aan de totstandkoming van een **netwerk van ziekenhuizen** in Noord-West-Vlaanderen. Door stap voor stap een verregaande samenwerking uit te bouwen, kunnen de steeds schaarser wordende middelen optimaal benut worden en kan aan de bevolking een zo ruim mogelijk zorgaanbod in de eigen regio gewaarborgd blijven alsook een verdere kwaliteitsvolle evolutie geborgd worden. Op die manier wordt ook een antwoord geboden op de beleidsvoorstellen van Minister De Block, die i.h.k.v. de hervorming van het ziekenhuislandschap en -financiering de netwerkgedachte naar voren schuift.

De realisatie van het nieuwe K-paviljoen op de terreinen van het AZ Sint-Lucas Brugge kan ook binnen deze netwerkgedachte gekaderd worden. De Vlaamse overheid gaf in de loop van 2015 groen licht om dit project uit te werken i.h.k.v. de zogenaamde prefinanciering die het Vlaams Instituut voor Persoonsgebonden Aangelegenheden (VIPA) voorziet.

In het najaar van 2016 zal het bestaande gebouw afgebroken worden om plaats te maken voor een splinternieuwe omgeving die kinderen en jongeren met psychische problemen de best mogelijke omkadering kan bieden. Hierbij wordt voluit de kaart getrokken van het duurzaam bouwen en streven we naar de realisatie van een passiegebouw. Kinderen en jongeren zullen er zowel opgenomen kunnen worden en er verblijven als enkel overdag opgevangen kunnen worden. Ook de onderwijscomponent voor deze kinderen en jongeren zal er op termijn verder uitgebouwd worden.

Deze nieuwe omgeving bekroont de reeds jarenlang bestaande samenwerking van de kinder- en jeugdpsychiaters van de beide Brugse ziekenhuizen en de uitbreiding wordt mogelijk gemaakt door de reconversie van 13 bedden van het AZ Sint-Jan Brugge-Oostende. Tijdens de constructiefase - die tot einde 2017 zal duren - zal er een containerbouw voorzien worden om bepaalde activiteiten te huisvesten. De raadplegingen van de kinder- en jeugdpsychiaters en de psychologen zullen tijdelijk doorgaan in de campus Sint-Franciscus-Xaverius van het AZ Sint-Jan Brugge-Oostende, in de Brugse binnenstad.

Focussen op **optimale transmurale zorg** werd als tweede strategische doelstelling weerhouden. Hierbij kan men denken aan de versterking en verdere ontwikkeling van de relaties met alle eerstelijnsactoren zoals huisartsen, thuisverplegings-diensten, WZC en dies meer. Deze aanpak is zeker vereist omdat bv. ziekenhuisopnames voor bevallingen steeds korter worden en een aangepaste zorgomkadering voor de jonge ouders wenselijk is. Daarnaast is het een feit dat mensen steeds langer leven omdat ook chronische aandoeningen steeds beter behandeld kunnen worden. Maar ook patiënteducatie bij ontslag uit het ziekenhuis en een beleid om de mantelzorgers nauwer te betrekken bij de zorg, zijn onontbeerlijke sleutels tot succes en zullen de vereiste aandacht krijgen. Het AZ Sint-Lucas wil samen met de partners uit de eerste lijn nadenken welke projecten inzake geïntegreerde chronische zorg uitgebouwd kunnen worden. Ook met deze aanpak schrijft het ziekenhuis zich in in de ideeën die bij de beleidsmakers leven en die het zorgcontinuüm in de praktijk vorm willen geven.

In deze optiek bundelen het AZ Sint-Lucas Brugge, de Kliniek Sint Jozef van Pittem en het psychiatrisch ziekenhuis Heilige Familie van Kortrijk in 2016 samen met andere partners zoals de CLB's de krachten binnen WINGG, wat staat voor West-Vlaams Integrerend Netwerk Geestelijke Gezondheid. De focus ligt o.a. op crisiszorg en outreaching, zodat de zorg voor kwetsbare kinderen en jongeren vermaatschappelijkt kan worden.

Als derde strategische doelstelling werd de **uitbouw van plaatsen voor verlengde zorg en herstel na ziekenhuisopname** geformuleerd. De stijgende druk op onze hospitalisatiebedden door een verder groeiend aantal opnames wordt deels gecompenseerd door een kortere verblijfsduur. Niettemin is een onmiddellijke terugkeer naar de thuissetting voor patiënt niet steeds mogelijk. Een tussenopvang is dan ook wenselijk. Om dit te realiseren, participeert het ziekenhuis in de vzw Huize Vogelzang. Deze vzw zal voorzien in de exploitatie van het huidige klooster van de stichtende congregatie van het ziekenhuis. Op de site van dit klooster zal een nieuwbouw gerealiseerd worden die op termijn door de nieuwe vzw uitgebaat zal worden als zorghotel / woonzorgcentrum. Op die manier wordt de zorg voor de zusters - aan wie het ziekenhuis veel te danken heeft - verzekerd en zal deze nieuwe zorgvorm een vlotte doorstroming van patiënten naar een aangepaste setting buiten het ziekenhuis toelaten. Het ziekenhuis zal vooral haar knowhow inbrengen om dit mogelijk te maken.

Op het operationele vlak zet het ziekenhuis eerst en vooral verder in op haar **medewerkersbeleid**. Het menselijk kapitaal is onmiskenbaar van onschatbare waarde voor veilige en kwaliteitsvolle zorgverlening. Via een personeelsforum wil het ziekenhuis peilen naar wat leeft onder de personeelsleden, zodat zij maximaal ondersteund kunnen worden. Tevens zal in het najaar opnieuw een bevraging van de personeelstevredenheid georganiseerd worden, die ook de psychosociale belasting in kaart brengt. Gerichte vorming voor alle personeelsleden en daadwerkelijke aandacht voor hun noden staat dan ook hoog op de agenda. De realisatie tegen de zomer van 2016 van een groot terras als uitbreiding van de cafetaria is hier tevens een voorbeeld van, net zoals de uitbreiding van de fietsenstalling met een zone voor bakfietsen.

Om medewerkers toe te laten hun personeelsdossier mee te beheren, worden allerlei tools ontwikkeld, die ook van thuis uit te raadplegen zijn. Op die manier heeft men steeds een zicht op allerlei gegevens zoals rooster- en vakantieplanning. Het e-loket moet medewerkers toelaten allerlei aanvragen vlotter administratief af te handelen.

In het voorjaar van 2016 worden ook sociale verkiezingen gehouden, zodat de personeelsleden hun vertegenwoordigers in de Ondernemingsraad (OR) en het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW) kunnen aanduiden voor de komende 4 jaar.

Tevens zal het HR-beleid voor artsen verder uitgebreid worden. Door het voorzien van een artsenforum wil het ziekenhuis peilen naar hun verwachtingen. Men mag niet vergeten dat het ziekenhuislandschap in volle beweging is en bepaalde evoluties - zeker inzake medische innovatie en technologie - razen in sneltreinvaart verder. Om het ziekenhuis en de artsen daarop voor te bereiden, zal een werkgroep medische innovatie deze evoluties volgen. Beleidsparticipatie door de artsen - op verschillende vlakken - is in die optiek zeker een belangrijk aandachtspunt.

Verder zal het inwerktraject voor nieuwe artsen-specialisten geëvalueerd worden en bijgestuurd waar nodig. Tevens wordt ingezet op een meer gestructureerde dialoog tussen medische diensthoofden en de artsen van hun discipline zodat een permanente opvolging van het functioneren van elke arts binnen het ruimer geheel van het ziekenhuis mogelijk wordt.

In de loop van 2016 is te verwachten dat artsen van de disciplines urologie, cardiologie, orthopedie en fysische geneeskunde, reumatologie en revalidatie de medische staf vervoegen. Dat brengt het totaal aantal artsen-stafleden (artsen die rechtstreeks aan het ziekenhuis verbonden zijn) op 116. Er zal tevens uitgekeken worden naar de uitbreiding met een arts-specialist in de medische oncologie en radiologie.

Door de ziekenhuisoverschrijdende samenwerking zijn er daarnaast 53 toegelaten artsen (artsen die aan een ander ziekenhuis verbonden zijn maar in het AZ Sint-Lucas Brugge ook activiteiten ontplooiën zoals bv. deelname aan wachtdiensten, raadplegingen enz.). Hierdoor kan het ziekenhuis voorzien in een nog ruimer super specialistisch aanbod inzake gezondheidszorg aan de Brugse bevolking.

Dat **kwaliteitswerking** een operationeel topic blijft, is een evidentie. In ieder geval wordt werk gemaakt van 22 verbeterpunten die in het definitieve accreditatierapport terug te vinden zijn. Wat goed is, willen we behouden en wat voor verbetering vatbaar is, pakken we aan via de gekende PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act). Interne audits en mini-audits worden regelmatig uitgevoerd om de aandacht niet te laten verslappen.

Daarnaast zal het ziekenhuis het startschot geven voor de heraccreditatie over 4 jaar, die gebaseerd zal zijn op een nieuw systeem, dat luistert naar de naam NIAZ Qmentum International. Het gaat om een internationaal accreditatieprogramma dat ontwikkeld is op basis van uitgebreid onderzoek en ervaringen op het terrein van accreditatie in de gezondheidszorg. Het uitgangspunt van het programma is dat kwaliteitsverbetering tot stand komt door kennisoverdracht en draagvlak in zorgorganisaties. Dit betekent dat medewerkers uit alle onderdelen van een organisatie op één of andere wijze betrokken zijn bij kwaliteitsverbetering en het accreditatieproces. Het gaat dus zowel om bestuurders, directieleden, artsen, verpleegkundigen, stafmedewerkers, medewerkers van ondersteunende diensten, managers en verzorgenden. Het programma biedt zorgorganisaties een kwaliteitskader en instrumenten om de eigen organisatie aan het kwaliteitskader te toetsen.

Het AZ Sint-Lucas Brugge wil gezondheidzorg bieden vanuit een aantal waarden die de inzet van de oprichters van het ziekenhuis actualiseren (met respect, met spirit, wel overwogen, van harte, met vertrouwen en in overleg). Onder het motto “de waarde van zorg betekent ook zorg voor de waarden” zullen deze 6 waarden in de loop van 2016 prominent onder de aandacht gebracht worden.

Om digitaal zo bereikbaar mogelijk te zijn, zal de website van het ziekenhuis verder uitgebouwd worden. Vooreerst zullen er nog enkele aanpassingen gebeuren om het AnySurfer-label te halen. Dit toegankelijkheidslabel wordt enkel toegekend aan websites die bruikbaar zijn voor iedereen en dus ook voor mensen met een beperking. Verder zal een mobiele variant van de website voorzien worden, die gebruikers van tablets en smartphones moet toelaten makkelijker informatie terug te vinden. Tenslotte wil het ziekenhuis “de kleintjes” niet vergeten en zal geïnvesteerd worden in een kindvriendelijke website, die drempelverlagend werkt.

Binnen het ziekenhuis zal het elektronisch patiëntendossier (KWS) en het elektronisch medicatievoorschrift (EMV) verder ontwikkeld worden, waarbij voluit de kaart van de multidisciplinaire dossiervorming getrokken zal worden.

Kwaliteit van zorg is ook sterk gelinkt aan patiëntveiligheid. Dit neemt diverse vormen aan. In 2016 zal daarom verder werk gemaakt worden van informatieveiligheid om te vermijden dat bv. hackers gevoelige informatie kunnen bemachtigen of de werking van het ziekenhuis kunnen belemmeren, zoals reeds in het buitenland voorgevallen is. Om steeds paraat te zijn bij noodsituaties zullen ook de noodplannen geactualiseerd worden i.f.v. nieuwe inzichten. Op geregelde tijdstippen zullen ook praktijkoefeningen voorzien worden. Veiligheidsinstructiekaarten voor producten, installaties en toestellen zullen systematisch bijgewerkt worden zodat elke medewerker steeds over de nodige informatie kan beschikken. En om de goede werking van alle medische apparatuur te verzekeren, worden deze blijvend aan een periodiek preventief onderhoud onderworpen. Ook de eerder geïntroduceerde kwaliteitscontroles en verbeterprojecten m.b.t. de schoonmaak en voeding krijgen een vervolg in 2016.

Omdat meten nog altijd weten is, blijft het werken met diverse indicatoren in ons ziekenhuis daarom zeer belangrijk. Het gebruik van dashboards, de deelname aan de indicatorenprojecten van de Vlaamse overheid en het Vlaams Ziekenhuisnetwerk van de KU Leuven zullen daarom onverminderd verdergezet - en zelfs uitgebreid - worden in de loop van 2016.

Het derde operationele topic dat in 2016 met stip genoteerd staat, is het **streven naar efficiëntieverhoging**. Alle leidinggevenden kregen een uitgebreide introductie in de principes van de managementfilosofie LEAN. Het is een manier van werken waarbij iedereen in het ziekenhuis zich richt op het creëren van waarde voor de patiënt in alle processen. Om daarin te slagen, tracht men zogenaamde verspillingen zoveel mogelijk te elimineren. Door de zorgorganisatie te laten vertrekken vanuit de patiënt, kun je meteen ook de kwaliteit verder verbeteren, doorlooptijden verkorten en kosten vermijden. Alle medewerkers worden uitgenodigd om processen kritisch onder de loupe te nemen en te vereenvoudigen waar mogelijk.

Binnen deze filosofie zal het AZ Sint-Lucas Brugge het vernieuwende concept "EVA" lanceren, wat staat voor Eenheidsondersteuning Verpleegkundige Anamnese. Om een geplande (dag)ziekenhuisopname voor te bereiden, werd een gerichte vragenlijst opgesteld om een aantal gegevens sneller en vollediger toe te voegen aan het patiëntendossier, wat ons moet toelaten de zorg nog kwaliteitsvoller en veiliger te kunnen verlenen. Na de administratieve vooropname, zullen patiënten uitgenodigd worden om langs te gaan bij een EVA-verpleegkundige, die samen met de patiënt de vragenlijst overloopt en alle antwoorden nauwgezet verwerkt en opslaat in het elektronisch patiëntendossier, dat uitsluitend geraadpleegd kan worden door de zorgverleners die met de patiënt een therapeutische relatie hebben. Het is de bedoeling te starten met enkele medische disciplines, aansluitend dit concept te evalueren en bij te sturen om gaandeweg alle betrokken patiënten te kunnen bereiken.

Het EVA-concept hangt ook nauw samen met een meerjarenproject waarbij het ontslag van elke patiënt reeds voor de opname bereid wordt. Zo kunnen pro-actief allerlei voorbereidingen getroffen worden i.f.v. de specifieke situatie van elke patiënt. Meteen kunnen diverse processen binnen het ziekenhuis daarop afgestemd worden en alle activiteiten en de daarvoor vereiste middelen beter ingepland worden.

Om medewerkers toe te laten vlot bestellingen te plaatsen, zal een nieuw digitaal platform (SSP of Self Service Procurement) ter beschikking gesteld worden. Papieren bestelbonnen zullen gaandeweg tot het verleden behoren en meteen zal ook het voorraadbeheer verder geoptimaliseerd kunnen worden. Dat geldt evenzeer voor de ziekenhuisapothek waar een geautomatiseerde medicatiekast opgesteld zal worden. Deze zal niet alleen toelaten om voorgeschreven geneesmiddelen sneller en met minder menselijke handelingen af te leveren, maar zal evenzeer het risico op medicatiefouten verder verkleinen. In 2016 zal ook een nieuw pakket geïmplementeerd worden voor het beheer van vergaderzalen en het voorzien van catering hiervoor.

In afwachting van het groen licht voor de start van de realisatie van het Masterplan 2 worden geen grote infrastructuurwerken voorzien. In 2016 zullen vooral instandhoudings- en verfraaiingswerken uitgevoerd worden. Een nieuwe lijn van patiëntenmeubilair zal gaandeweg geïntroduceerd worden. Zo wenst het ziekenhuis comfortverhogend te werken.

Inzake medische infrastructuur zijn zeker de verdere digitalisering van het operatiekwartier, de investering in meerdere scopietoestellen en diverse toestellen voor de Centrale Sterilisatie Afdeling (CSA) vermeldenswaard. Met deze laatste wil het ziekenhuis de hoogste standaarden inzake reiniging en desinfectie waarborgen. Verder wordt o.m. geïnvesteerd in een uitbreiding van het instrumentarium, insulinepompen, een immunohepatologieautomaat, een vriesmicrotoom, vernieuwing van de echografietoestellen op de dienst medische beeldvorming en vacuumbiopsiesysteem voor mammografie. Tegelijkertijd worden diverse investeringen voorzien inzake ICT zoals bv. een upgrade van de telefooncentrale, diverse koppelingen van medische apparatuur met het elektronisch patiëntendossier (KWS) en een verdere uitbreiding en vervanging van het centraal computersysteem en netwerk. Voor alle investeringen volgt het ziekenhuis de richtlijnen die de Wet op de Overheidsopdrachten voorziet en maakt zij gebruik van de kansen die samenaankoop via een opdrachtcentrale kan bieden.

De voorbije jaren voorzag de overheid reeds heel wat veel structurele besparingsmaatregelen in de ziekenhuissector. Door de aanhoudende moeilijke budgettaire context zullen in 2016 nog bijkomende inspanningen geleverd moeten worden. Deze zullen de inkomsten van het ziekenhuis verder doen dalen. Om de continuïteit van het ziekenhuis en de vereiste investeringscapaciteit te waarborgen, wordt een strikte opvolging van de begroting (investering, personeel en exploitatie) voorzien.

Niettemin blijven we graag solidair. Dankzij de fondsen die door tal van initiatieven verzameld konden worden, kan het ziekenhuis in september 2016 een nieuwe missie organiseren naar ons zusterziekenhuis in Popokabaka (Congo). Het gaat om een structurele samenwerking onder de vlag van Memisa. Net zoals dat bij eerdere missies het geval was, bestaat de missie zowel uit een medisch-verpleegkundig luik als een technisch luik.

Dit alles willen we doen omdat zorg onze natuur is en blijft!