

## Beleidsplan 2017

In 2017 kiest het AZ Sint-Lucas Brugge ervoor om op de ingeslagen weg verder te gaan. De focus blijft m.a.w. liggen op kwaliteitsvolle en performante zorgverlening, ingebed in het bredere zorglandschap en met aandacht voor een degelijk financieel beheer. Dat moet het ziekenhuis toelaten om haar missie en visie blijvend waar te maken.

Daarom blijft het algemeen beleidsplan verder steunen op de strategische doelstellingen en de operationele topics die ook in 2016 als leidraad gehanteerd werden. De **3 strategische doelstellingen** zijn eerder extern gericht en zijn samen te vatten onder de noemers netwerkvorming, aandacht voor transmurale zorgverlening en uitbouw van plaatsen voor verlengde zorg en herstel na een ziekenhuisopname. De **3 operationele topics** zijn eerder intern gericht en hebben te maken met medewerkersbeleid, kwaliteit en veiligheid en performantie door efficiëntieverhoging. De beleidsplannen van alle diensten in het ziekenhuis geven daar verder een concrete invulling aan, vertrekkend vanuit de eigen werking.

Eén van de grote werven die federaal minister De Block, verantwoordelijk voor Sociale Zaken en Volksgezondheid, tijdens haar regeerperiode wil aanpakken, is de hervorming van het ziekenhuislandschap en -financiering. De **netwerkvorming tussen ziekenhuizen** is een cruciale hoeksteen voor het nieuwe beleid. In 2016 werden de eerste contouren geschetst, die de minister in 2017 verder vorm wil geven. Intussen werden de ziekenhuizen uitgenodigd zelf reeds aan de slag te gaan. Het AZ Sint-Lucas Brugge, dat al decennialang samenwerking voorstaat, is graag op die uitnodiging ingegaan.

Het ziekenhuis participeert dan ook actief aan de totstandkoming van een netwerk dat een zo ruim mogelijk aanbod wil waarborgen aan de bevolking van de hele kustregio, Brugge en het Meetjesland, samen goed voor zo'n 500.000 inwoners. Daartoe bundelen volgende ziekenhuizen de krachten: het AZ West in Veurne, het Az Damiaan in Oostende, het AZ Zeno met campussen in Blankenberge en Knokke, het AZ Sint-Jan met campussen in Oostende en Brugge, het AZ Alma met campussen in Eeklo en Sijsele en het AZ Sint-Lucas Brugge. Uiteraard worden ook nauwe contacten gelegd met de categorale ziekenhuizen in deze regio die in een gespecialiseerd revalidatie-aanbod voorzien, met name het Koningin Elisabeth Instituut (KEI) in Koksijde en de Bundeling Zorg Initiatieven Oostende (BZIO) in Oostende.

In eerste instantie worden gesprekken gevoerd om tot een optimaal medisch aanbod in de regio te komen, waarbij ook nagedacht wordt over de spreiding van tijdskritische zorg, gezamenlijk ontwikkelde zorgplannen, de bundeling van kennis en kunde voor complexe en hoogtechnologische zorg, het centraliseren van het aanbod voor de behandeling van bepaalde aandoeningen enz. Wat dat laatste betreft, wordt in 2017 verder gebouwd aan het nieuwe K-paviljoen op de terreinen van het AZ Sint-Lucas Brugge. Daar zullen kinderen en jongeren met psychische problemen - uit de wijde omtrek - in een aangepaste omgeving terecht kunnen om er te helen, onderwijs te genieten en weer de draad van het gewone leven op te pikken.

Daarnaast wil men komen tot een gecoördineerde interactie met andere regionale actoren zoals woon- en zorgcentra, huisartsen, diensten voor verpleegkunde enz. Tenslotte wil het netwerk ook afspraken maken met de universitaire centra voor de doorverwijzing en behandeling van de eerder zeldzame aandoeningen.

Het spreekt voor zich dat ook de ondersteunende diensten binnen zo'n netwerk heel wat synergie kunnen bieden. Hierbij kan men denken aan de administratieve diensten zoals facturatie en boekhouding, de diensten ICT en de aankoopdiensten, de technische diensten en diensten biotechniek, maar ook de ziekenhuisapotheken enz. De uitdagingen voor de toekomst zijn immers zo groot dat het jammer zou zijn de opportuniteiten die samenwerking biedt, niet gegrepen worden.

Binnen een context van steeds schaarser wordende middelen kan verregaande samenwerking immers leiden tot heel wat efficiëntiewinsten en kunnen de gezamenlijk opgebouwde besparingen leiden tot nieuwe investeringen voor een nog betere zorgverlening.

Om dit alles mogelijk te maken, werkt de bevoegde minister samen met haar kabinet en de betrokken overheidsdiensten aan een nieuw regelgevend kader en een aangepast financieringskader. Pas als dat duidelijk is, zal het netwerk Noord-West-Vlaanderen en Meetjesland op kruissnelheid kunnen komen.

Ook op Vlaams niveau zit men niet stil. Minister Vandeurzen zet volop in op een versterking van de eerste lijn, om de juiste zorg op het gepaste moment, zo dicht mogelijk bij het thuismilieu van de patiënt te kunnen aanbieden. Daartoe wordt in februari 2017 een eerstelijnsconferentie gehouden. Deze zal een synthese brengen van de vele werkgroepen en provinciale toetsingsavonden die in de loop van 2016 georganiseerd werden. Meteen biedt dit de krachtlijnen voor een (ver)nieuw(end) beleid terzake. Hierbij hanteert men het cirkelmodel dat vertrekt vanuit de persoon met zorg- en ondersteuningsnood en diens mantelzorg, die centraal staan. Er wordt bijzonder veel aandacht besteed aan preventie, geestelijke gezondheidszorg, buurtzorg en vermaatschappelijking van de zorg, de versterking van de professionele zorgverleners door gerichte opleiding en door het vormen van multidisciplinaire zorgteams met een zorgcoördinator.

Het AZ Sint-Lucas Brugge wil in ieder geval vanuit haar rol binnen de tweede lijn en in het zich vormende ziekenhuisnetwerk deze nieuwe aanpak mee onderschrijven. Vanuit haar ervaring kan zij zeker meebouwen aan de doelstellingen die geformuleerd werden op Vlaams niveau om **transmurale zorg en een zorgcontinuüm** echt inhoud te geven. Dat zal des te belangrijker zijn omdat ligduren in het ziekenhuis verder verkorten en omdat de bevolking verder vergrijst en vaak aan meerdere chronische aandoeningen lijdt. Het feit dat het AZ Sint-Lucas Brugge reeds beschikt over een volledig geïmplementeerd elektronisch patiëntendossier (KWS) biedt daar vele kansen toe. Informatie van het thuismilieu kan steeds makkelijker uitgewisseld worden met het ziekenhuis, maar evenzeer zullen de actoren uit de eerste lijn steeds makkelijker en op een snelle en adequate wijze over de noodzakelijke informatie van het ziekenhuis kunnen beschikken. Midden 2017 voorziet het ziekenhuis zelfs dat patiënten toegang zullen hebben tot hun eigen elektronisch patiëntendossier.

Verder zet het ziekenhuis haar schouders onder de verdere uitbouw in 2017 van WINGG, wat staat voor West-Vlaams Integreerend Netwerk Geestelijke Gezondheid. De focus van dit project ligt o.a. op crisiszorg en outreaching, zodat de zorg voor kwetsbare kinderen en jongeren vermaatschappelijkt kan worden.

Omwille van de druk op de hospitalisatiebedden en de nood aan tussenopvang, wordt in 2017 verder gewerkt aan de realisatie van een nieuwbouw op de terreinen van de stichtende congregatie van het ziekenhuis. Het ziekenhuis participeert - door het inbrengen van haar knowhow - in de vzw Huize Vogelzang, die dit gebouw op termijn als zorghotel / woonzorgcentrum zal uitbaten. De **uitbouw van plaatsen voor verlengde zorg en herstel na ziekenhuisopname**, zal een vlotte doorstroming van patiënten naar een aangepaste setting buiten het ziekenhuis toelaten.

In november 2015 behaalde het ziekenhuis het NIAZ-accreditatielabel voor de hele ziekenhuiswerking. Dit internationaal erkende kwaliteitslabel is gedurende 4 jaar geldig. Deze internationale erkenning is de bekroning geweest van het kwaliteitsstreven dat reeds lang eigen is aan onze organisatie. Niettemin is het een bijkomende stimulans om voortdurend te streven naar verbetering om uitstekende zorg te kunnen blijven verlenen.

Zorg is en blijft - ondanks de inzet van hoogtechnologische middelen - mensenwerk. Op het operationele vlak zet het ziekenhuis daarom verder in op haar **medewerkersbeleid**. Mensen maken immers het verschil om veilige en kwaliteitsvolle zorgverlening te borgen. Het AZ Sint-Lucas Brugge wil in ieder geval hun spirit voor warmmenselijke zorg brandend houden.

Einde 2016 werd voor de derde keer in 6 jaar tijd een bevraging van de personeelstevredenheid georganiseerd, die ook de psycho-sociale belasting in kaart brengt. In het voorjaar van 2017 zullen de resultaten hiervan besproken worden en in overleg actiepunten vastgelegd worden per dienst, om - waar nodig en mogelijk - knelpunten trachten weg te werken en wat goed loopt te borgen. Ook het personeelsforum kan nuttige input leveren om een antwoord te bieden op vragen die leven onder de personeelsleden, zodat zij maximaal ondersteund kunnen worden.

Gerichte vorming voor alle personeelsleden en daadwerkelijke aandacht voor hun noden blijven dan ook hoog op de agenda staan. Voor de vele vrijwilligers - die een extra aanvullende toets aan de zorgverlening bieden voor onze patiënten - wordt ook in 2017 een aangepast vormingsaanbod voorzien.

In 2017 worden in de maand juni opnieuw Sint-Lucasmeetings georganiseerd: alle medewerkers worden uitgenodigd om op één van de 4 avonden langs te komen. Op een niet-alledaagse manier krijgen de medewerkers de kans hun kennis bij te spijkeren over algemene ziekenhuisgebonden topics en topics die in de dagelijkse werking extra aandacht verdienen.

Omdat het ziekenhuis duurzaamheid belangrijk vindt, worden verdere initiatieven genomen om bewegen te stimuleren. In die optiek zal het mobiliteitsplan geactualiseerd worden en nagezien worden of in samenwerking met het Pendelfonds bijkomende initiatieven genomen kunnen worden voor een duurzaam woon-werkverkeer. Daarnaast worden ook diverse projecten op stapel gezet om energiezuinig te werken in het ziekenhuis, de afvalberg te verkleinen en voedselverspilling tegen te gaan.

Een verdere uitrol van elektronische tools zoals e-learning en het e-loket moeten medewerkers toelaten vorming op het meest geschikte ogenblik te volgen en hun personeelsdossier mee te beheren.

Nadat in 2016 de eerste bouwstenen gelegd werden van een HR-beleid voor artsen, wordt dit in de loop van 2017 verder uitgediept. In de jaarlijkse strategische gesprekken met elke medische dienst wordt dit een belangrijk gespreksonderwerp tussen de betrokken artsen en de directie. Om de continuïteit in het medisch leiderschap te waarborgen, geven diverse medische diensthoofden de fakkel door aan jongere collega's om hun dienst verder uit te bouwen.

In de loop van 2017 is te verwachten dat artsen van de disciplines urologie, neurologie, orthopedie en pediatrie de medische staf vervoegen. Dat brengt het totaal aantal artsen-stafleden (artsen die rechtstreeks aan het ziekenhuis verbonden zijn) op 118. 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 59 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 steeds voorzien in een super specialistisch aanbod inzake gezondheidszorg voor de bevolking van Brugge en omstreken.

Dat **kwaliteitswerking** een operationeel topic blijft, hoeft geen verder betoog. Dat zijn we aan onszelf en allen die op ons een beroep doen verplicht!

Om de voortgang van een aantal verbeterpunten te toetsen, wordt in de maand maart 2017 een opvolgingsaudit door het NIAZ voorzien.

Daarnaast zet het ziekenhuis in 2017 de voorbereiding verder van de heraccreditatie in november 2018. Het NIAZ heeft immers een nieuw accreditatiemodel ingevoerd dat luistert naar de naam NIAZ Qmentum International. De sterkte van dit model ligt in het gebruik van zogenaamde "tracers". De externe auditoren zullen tijdens een audit het volledige traject dat een patiënt doorlopen heeft tijdens diens ziekenhuisopname volgen en checken of alle processen en procedures uitgevoerd werden zoals afgesproken. Deze nieuwe aanpak biedt zorgorganisaties een kwaliteitskader en instrumenten om de eigen organisatie aan het kwaliteitskader te toetsen. Op die manier sluit een audit tevens zo dicht mogelijk aan bij de zorg voor elke patiënt en is de (administratieve) belasting voor de in het ziekenhuis werkzame zorgverleners veel lager.

De basisfilosofie blijft echter ongewijzigd: 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. En vooraleer een proces te wijzigen, maken medewerkers van ons ziekenhuis steevast een prospectieve risico inventarisatie (PRI) op. Dit moet hen toelaten om na te zien of ze niets uit het oog verloren zijn en of alle risico's goed ingeschat werden.

In deze hectische en vaak onzekere tijden, acht het AZ Sint-Lucas Brugge het meer dan ooit nodig om gezondheidzorg aan te 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). Deze waarden zijn belangrijk voor de bejegening van elke patiënt, die zich de facto in een kwetsbare situatie bevindt, maar evenzeer voor het samenwerken als medewerkers van het ziekenhuis. In 2016 zetten enkele medewerkers hun schouders onder het uitwerken van een vormingstraject. Vanaf 2017 krijgt elke dienst de kans om te starten met dit traject dat we - hoe kan het ook anders - "de Sint-Lucasstijl" gedoopt hebben. En zo waarborgen we dat het motto "de waarde van zorg betekent ook zorg voor de waarden" geenszins een holle slogan zou zijn.

Het AZ Sint-Lucas Brugge beschikt over een website die jaarlijks door het Vlaams patiëntenplatform op diverse criteria inzake patiëntvriendelijkheid beoordeeld wordt. In 2016 kreeg het ziekenhuis een hoge score. Daarmee behoort ze tot de best presterende Vlaamse ziekenhuizen op dit vlak. In 2017 wil het AZ Sint-Lucas Brugge het minstens even goed doen en zal ze eindelijk haar kindvriendelijke website kunnen lanceren. Diverse diensten plannen ook een verder aanvulling van hun aanbod aan brochures en toegankelijke informatie voor patiënten. Vermeldenswaard is ook het feit dat het project om via een mobile applicatie (app) patiënten met neurologische problemen te ondersteunen, door minister De Block geselecteerd als pilootproject. Het AZ Sint-Lucas Brugge lag mee aan de basis hiervan. Tijdens een testperiode in 2017 zal deze mobiele “beroertecoach” verder ontwikkeld worden om op latere datum waarschijnlijk ruimer verspreid te worden.

Omdat meten nog altijd weten is, blijft het werken met diverse indicatoren in ons ziekenhuis 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 2017. Het AZ Sint-Lucas laat deze gegevens ook transparant publiceren. Door dat te doen, toont het ziekenhuis dat het haar menens is om maatschappelijke verantwoording af te leggen.

Kwaliteit van zorg is ook sterk gelinkt aan **patiëntveiligheid**. Eerder geïntroduceerde kwaliteitscontroles en verbeterprojecten inzake noodplanning, schoonmaak, voeding, periodiek preventief onderhoud van alle medische apparatuur enz. worden uiteraard bestendig. Aanvullend worden diverse initiatieven op stapel gezet om de informatieveiligheid in al haar aspecten te verzekeren. Het elektronisch opslaan en verwerken van patiëntengegevens biedt veel mogelijkheden inzake (transmurale) samenwerking maar houdt natuurlijk ook risico's in. Om het ziekenhuis en alle patiënten te beschermen tegen hackers die systemen trachten onbruikbaar te maken en om ongewenste inzage in patiëntendossiers te voorkomen, wordt voortdurend ingezet op bewustwording binnen de organisatie van mogelijke risico's. Ook de systemen inzake beveiliging worden steeds verder uitgebouwd.

Vermits medische en verpleegkundige inzichten steeds in evolutie zijn, wordt het elektronisch patiëntendossier (KWS) daaraan systematisch aangepast. Bijzondere aandacht gaat uit naar multidisciplinaire dossiervorming, elektronisch aanvragen en voorschrijven en patiëntbetrokkenheid. Het elektronisch patiëntendossier wordt nog verder aangepast aan de vereisten van BMUC. Dat is een mondvul voor Belgian Meaningful Use Criteria. Het gaat om een set van minimale vereisten waaraan de in België gebruikte software voor elektronische dossiervorming moet voldoen.

Het derde operationele topic dat in 2017 met stip genoteerd staat, is het **streven naar performantie door efficiëntieverhoging**. Daarbij hanteren we 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. In elke dienst wordt ook een verbeterbord voorzien, waar medewerkers suggesties tot verbetering kunnen noteren. Om niet steeds het wiel opnieuw uit te vinden, kunnen goede praktijkvoorbeelden gedeeld worden. Zo blijft onze organisatie ook een steeds lerende organisatie.



In 2017 worden diverse langlopende projecten verdergezet en afgewerkt. We kunnen o.a. verwijzen naar de optimalisatie van het opname- en ontslaggebeuren, de verhoging van de betrokkenheid van mantelzorgers, het herzien van de patiëntenstroom via de spoedevallendienst en de semi-automatisering van de geneesmiddelendistributie. Om te vermijden dat projecten stokken, wordt vanaf 2017 een geactualiseerde projectmethodiek gehanteerd. Die moet de projecteigenaar, -leider en -medewerkers de nodige houvast geven om aan een gestaag tempo tot resultaten te komen. Door alle projecten centraal te beheren kunnen deze ook beter gepland worden en zijn er geen onverenigbaarheden in beschikbaarheid van medewerkers.

Omwille van de netwerkvorming en het opstellen van zorgstrategische plannen per netwerkregio, zullen grote infrastructuurwerken in het AZ Sint-Lucas Brugge nog even op zich laten wachten. Daarom zullen in 2016 vooral instandhoudings- en verfraaiingswerken uitgevoerd worden. Op die manier wenst het ziekenhuis het patiëntencomfort te verhogen.

Inzake medische infrastructuur wordt elk jaar verder geïnvesteerd om de artsen toe te laten de hoogtechnologische evolutie - gekoppeld aan de principes van Evidence Based Medicine (EBM) - te volgen in hun praktijkvoering. In 2017 wordt de laatste fase van de digitalisering van het operatiekwartier afgerond en worden nieuwe operatietafels aangekocht. Verder wordt o.m. geïnvesteerd in een uitbreiding van het instrumentarium, een bacteriologische automaat voor het labo klinische biologie, een ultrasoon aspiratietoestel voor neurochirurgische ingrepen, een echocardiotoestel, toestellen voor sensormeting bij diabetici, diverse tilliften en donsdekbedden voor de patiëntenkamers. Tegelijkertijd worden diverse investeringen voorzien inzake ICT zoals bv. een volledige vernieuwing van het draadloos netwerk en een gedeeltelijke vernieuwing van de hardware voor data-opslag .

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.

Het blijft tenslotte een hele uitdaging om onze vele plannen te realiseren in aanhoudende moeilijke budgettaire context. Kwaliteitsvolle patiëntenzorg vergt vele handen en investeringen maar in 2017 voorziet de overheid andermaal zware structurele besparingsmaatregelen in de ziekenhuissector. Deze zetten ook het Belgische overlegmodel met diverse groepen van zorgverleners onder druk en zorgen voor sociale onrust. De besparingsmaatregelen zullen de inkomsten van het ziekenhuis verder doen dalen. Om de continuïteit van het ziekenhuis en de vereiste investeringscapaciteit te waarborgen, wordt in ieder geval een strikte opvolging van de begroting (investering, personeel en exploitatie) voorzien.

Dat weerhoudt ons er echter niet van solidair te zijn met zij die het minder goed hebben. Het ziekenhuis blijft fondsen werven voor haar zusterziekenhuis in Popokabaka (Congo). Het AZ Sint-Lucas Brugge ondersteunt dit ziekenhuis al sinds 2004 op structurele basis onder de vlag van Memisa. Na de geslaagde missie van september 2016 waaraan zowel artsen als verpleegkundigen en technici deelnamen, verwelkomt het ziekenhuis in maart 2017 2 artsen uit Popokabaka voor een 4 weken durende stage in Brugge.



Bovenstaande is slechts een beperkte weergave van de inspanningen die artsen, personeelsleden en vrijwilligers dagelijks leveren om elke patiënt met gepaste kwaliteitsvolle zorg te omringen. Maar wij doen het steeds met hart en ziel ... want zorg is en blijft onze natuur!