



---

# STRATEGIENOTA

---

VASTGESTELD OP 20 NOVEMBER 2015 IN DE  
ALGEMENE LEDENVERGADERING

STZ  
Utrecht

## Missie

STZ is de vereniging van voorhoedeziekenhuizen die samen werken aan betere patiëntenzorg.

## Visie

STZ wordt gedreven door inhoud. STZ heeft de ambitie een vereniging van voorhoede ziekenhuizen te zijn en hanteert hierbij het adagium: *'noblesse oblige'*. De patiënt staat centraal bij de zorgverlening. Wij willen ervoor zorgen dat de meest recente kennis over optimale behandelingen van onze patiënten zo snel mogelijk wordt toegepast. Wij realiseren ons dat samenwerking daarbij cruciaal is. Samenwerking tussen medische professionals en ziekenhuisorganisatie binnen de huizen, samenwerking met collega-instellingen, verzekeraars, bedrijfsleven, industrie en maatschappelijke organisaties extern. Wij zijn open, toetsbaar en transparant. Partijen kunnen alleen gezamenlijk goed optrekken om de beste zorg te leveren aan de patiënt, als duidelijk is waar deze zorg uit bestaat en dit meetbaar en dus verbeterbaar is. Vanuit de patiënt geredeneerd gaat het dan om welke waarde er door de totale zorg in het ziekenhuis wordt toegevoegd. STZ spant zich in om het principe van value based healthcare breed toe te passen.

De STZ lid-ziekenhuizen verzorgen een belangrijk segment van het ziekenhuislandschap, precies tussen de academische ziekenhuizen en de algemene ziekenhuizen in. Met een uitstekende combinatie van topklinische zorg en de menselijke maat in benadering en organisatie biedt de STZ goede en doelmatige kwaliteit van zorg voor de patiënt. Deze unieke positie van voorhoedeziekenhuizen maakt dat de STZ een belangrijke schakelfunctie in de regio vervult.

## Strategie

Onze strategie is gebaseerd op drie pijlers die een permanente basis vormen en enkele kernthema's die de reflectie zijn van de eisen die de samenleving stelt aan eigentijdse, uitstekende patiëntenzorg.

### Pijlers:

Topklinische Zorg

Wetenschap

Opleiding

### Kernthema's 2016-2020

Medisch Leiderschap

Innovatie

Transitie van de zorg

Om als STZ onze voorhoedepositie te blijven waarmaken is een permanente inspanning nodig van ieder lid-ziekenhuis. Een topklinisch ziekenhuis zijn houdt in dat onze ambitie gedragen wordt in de volle breedte van het ziekenhuis. In een STZ huis wordt door alle afdelingen samengewerkt aan de drie pijlers en de kernthema's. De ziekenhuis vertegenwoordigers in de 10 portefeuilles van de STZ, de zogenaamde 'netwerk coördinatoren', spelen hierbij een belangrijke rol. Daarnaast is samenwerking tussen alle lid-ziekenhuizen essentieel voor het bereiken en behouden van het topklinische niveau dat past bij de STZ. Ook hierbij zijn de STZ portefeuillenetwerken een cruciaal instrument.

Door werkelijk de slagkracht van onze 26 lid-ziekenhuizen te bundelen kunnen we onze voorhoedepositie vasthouden en uitbouwen en de STZ toekomstbestendig maken. Dit is "de kracht van de S" in de STZ. Door onze 'convening power' kunnen wij de patiënt op topklinisch niveau blijven helpen.

Juist omdat de STZ ziekenhuizen een steeds onderscheidender rol in het ziekenhuislandschap vervullen: samenwerken, best practices uitwisselen, innoveren, de best mogelijke zorg bieden aan patiënten, met gebruik van een overzichtelijke schaal, clinical leadership tonen, inspelen op de wens tot transparantie en verantwoordelijkheid tonen richting de samenleving, om er een paar te herhalen, is het van belang dat de STZ de interactie met de buitenwereld (stakeholders en het grote publiek) intensiveert. Het is belangrijk om zichtbaarder te worden op de kenmerkende elementen, geredeneerd vanuit de wens van de samenleving. Het vergroot de betekenis van de vereniging en alle afzonderlijke leden in een samenleving die zoekt naar veiligheid. Leiderschap en visie in dit segment van de zorg wordt beter gezien als je dat zelf actief en slim etaleert.

De vijfjaarlijkse visitatie van alle lid-ziekenhuizen geeft betekenis aan het STZ-lidmaatschap: het is de waarborg dat de leden terecht een bijzondere positie rond de drie pijlers en de kernthema's claimen. Daarom professionaliseren wij de visitatiecriteria steeds verder en houden wij deze up to date.

## **Uitwerking van de strategische kernthema's**

### **A. Medisch leiderschap**

Voor de STZ is medisch leiderschap (engelse term clinical leadership) een van de voorhoede-thema's om de missie en visie die hiervoor geformuleerd zijn, invulling te geven. Wij streven naar het leveren van aantoonbare topkwaliteit en medisch leiderschap is in alle STZ-huizen een essentieel middel om dit te bereiken. Wij zien medisch leiderschap als het continu nemen van de verantwoordelijkheid voor het verbeteren van de kwaliteit van zorg. Medisch leiderschap houdt het bewustzijn in dat voor een werkelijke, voortdurende verbetering van kwaliteit een systeem- en cultuurverandering noodzakelijk is. Medisch leiderschap geldt voor dokters, verpleegkundigen en alle andere zorgprofessionals, onder andere om goed te kunnen functioneren in het directe patiëntencontact.

Medisch leiderschap is evenzeer cruciaal bij het besturen in de zorg. Sinds 1 januari 2015 zijn er nieuwe organisatievormen en nieuwe verhoudingen ontstaan tussen de bestuurders en de dokters in de ziekenhuizen. Bij alle veranderingen in de zorg van de komende jaren is medisch leiderschap bij uitstek belangrijk om door middel van samen optrekken goede zorg aan de patiënten te kunnen blijven leveren. Bestuurders en dokters kunnen alleen gezamenlijk goed optrekken om goede zorg te leveren aan de patiënt, als duidelijk is waar deze zorg uit bestaat. Of, anders gezegd, wat de toegevoegde waarde van de zorg voor de patiënt is.

STZ wil ook bij het toepassen van value based healthcare een voortrekkersrol spelen door de betrokken partijen bij elkaar te brengen en te ondersteunen in het optimaal toepassen van medisch leiderschap.

De STZ zal in de komende jaren meerdere trainingsprogramma's op dit gebied aanbieden:

- *Een programma, gericht op dokters, de zorgprofessionals in hun directe omgeving én hun bestuurders*
- *Een programma 'medisch leiderschap voor operationeel leidinggevenden', een bootcamp medisch leiderschap voor JongSTZ*
- *Een programma gericht op medisch specialisten met de ambitie om zorgbestuurder te worden.*

De STZ zal tevens deelname aan reeds bestaande opleidingsprogramma's stimuleren.

De portefeuilles Innovatie en Kwaliteit & Veiligheid zijn belangrijke instrumenten om voortdurende kwaliteitsverbetering te realiseren in de STZ ziekenhuizen én leiderschap te bevorderen.

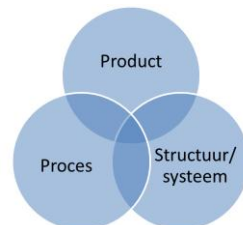
## **B. Zorginnovatie**

Zorginnovatie is noodzakelijk om de kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de Nederlandse gezondheidszorg in de toekomst te kunnen garanderen. De samenleving en daarmee de zorgvraag is aan het veranderen en ons zorgsysteem zal mee moeten meebewegen om toekomstbestendig te zijn. Het gaat niet alleen om technische mogelijkheden, de zorg in de brede zin van het woord zal een proces van continue verbetering moeten nastreven. Trends op het gebied van zorginnovatie die van invloed zijn op de zorg in topklinische ziekenhuizen zijn onder andere:

- Preventie en zelfmanagement
- Vroegdiagnostiek
- Taakherschikking (regie bij patient, verplaatsing van zorg naar de eerste lijn)
- Verbeteren van doelmatigheid/efficiënter zorgproces
- Big data
- Duurzaamheid
- Personalised medicine
- Mobile & e-Health
- Electronisch Patiënten Dossier
- Transparantie van kwaliteit in de zorg/value based health care

### Definitie van zorginnovatie

Binnen de STZ hanteren we een brede definitie van innovatie waarbij technologie niet leidend is maar innovatie wel mogelijk maakt. Het gaat om het vernieuwen van processen, producten en structuren om de kwaliteit van de zorg in de topklinische ziekenhuizen te verbeteren.



### Rol van technologie

Hoewel we technologie niet als leidend principe hanteren, speelt het wel een belangrijke rol bij zorginnovatie. De technologische ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op waardoor het voor medisch professionals vaak lastig is om up-to-date te blijven. STZ zal hen ondersteunen in het herkennen van ontwikkelingen die grote impact zullen gaan hebben en de ziekenhuiszorg aanzienlijk gaan veranderen en hierop in te spelen. Voorbeelden zijn 3D printing, sensortechnologie en nanotechnologie.

### Innoveren is samenwerken

Innoveren doe je niet alleen, daarvoor is samenwerking noodzakelijk. Daarom heeft de STZ innovatie als kernthema benoemd. In een netwerk van innovatieve zorgprofessionals kunnen we met elkaar best practices delen, voor knelpunten samen naar oplossingen zoeken en kennis en ervaring van buiten naar binnen halen zodat niet iedereen zelf het wiel hoeft uit te vinden. Daarnaast zal het netwerk een belangrijke rol spelen in het creëren van de bewustwording van de noodzaak tot innoveren om als voorhoede ziekenhuis een rol van betekenis te kunnen blijven spelen. De leden van het netwerk vormen hierin een belangrijke schakel naar de rest van het ziekenhuis.

Juist op dit thema is het van groot belang dat de jongere zorgprofessionals een inbreng kunnen leveren. Zij kijken vaak met frisse blik naar de organisatie, zijn vertrouwd met nieuwe media en moderne technieken en zijn daardoor een goede bron voor innovatieve initiatieven. Om deze groep een goede plek te geven binnen de vereniging is JongSTZ opgericht. Er zal jaarlijks in september een JongSTZ event georganiseerd worden. Daarnaast zullen de leden van JongSTZ actief betrokken worden bij de diverse STZ portefeuilles, thema-avonden etc.

### **C. Transitie van ziekenhuiszorg**

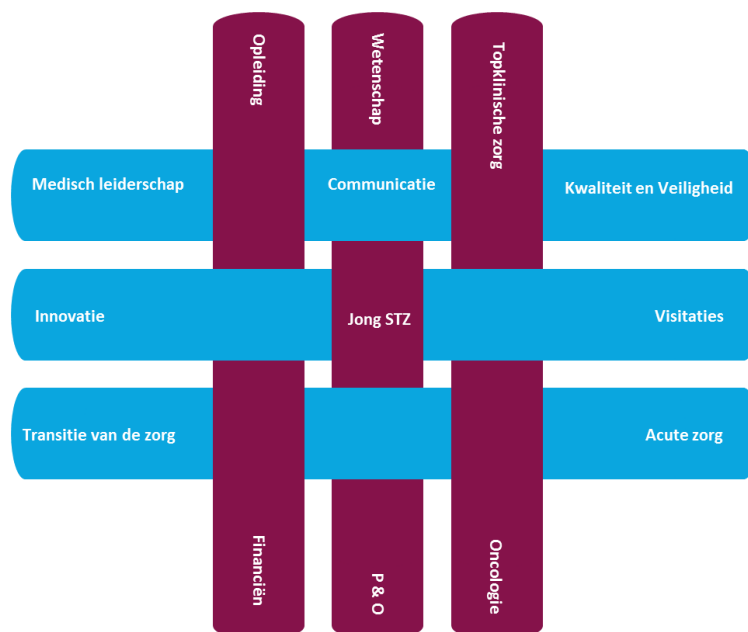
Een derde kernthema waaraan de STZ aandacht wil geven, is de transitie van ziekenhuiszorg. Door alle veranderingen in de komende jaren zien we een verschuiving optreden in de traditionele afbakening van de eerste, tweede en derde lijn als het gaat om zorgverlening en behandeling.

We hebben niet alleen met technologische innovaties te maken maar ook met ontwikkelingen zoals vergrijzing die gepaard gaan met meervoudige zorg en kostenbeheersing waarin de zorgverzekeraars een stevige regierol pakken met scherp inkoopbeleid en hoge kwaliteitseisen.

Dit dwingt ons keuzes te maken ten aanzien van ons portfolio. We moeten nadenken over het soort ziekenhuizen dat we willen zijn. Op welke gebieden willen we excelleren en op welke worden we excellente volgers? Deze keuzes hebben verstrekende gevolgen op het terrein van huisvesting, governance, financiering en personele bezetting. Maar het niet maken van keuzes zal ten koste gaan van ons bestaansrecht.

Wij onderkennen dat achter deze ontwikkelingen complexe vraagstukken schuil gaan die verband houden met de spanning tussen denken en opereren vanuit het belang van de patiënt en de continuïteit van de organisatie. Wij menen dat het patiënten belang hierin leidend moet zijn, maar dat de gevolgen van deze ontwikkelingen voor de inrichting van het ziekenhuislandschap doordacht moeten worden.

Van oudsher is het denken binnen de ziekenhuiswereld sterk aanbodgericht. Wij kiezen ervoor het denken vanuit de patiënt centraal stellen. Dat heeft consequenties voor de zorg binnen de ziekenhuizen en betekent ook dat de strategie van de STZ zich buiten de muren van het ziekenhuis zal kunnen en moeten uitstrekken.



## Uitwerking van de drie STZ-pijlers

Naast bovengenoemde kernthema's zullen wij ook in de komende jaren initiatieven blijven ontwikkelen op de drie traditionele pijlers van de STZ. Hierna geven wij weer welke activiteiten wij in dit kader willen ontplooien.

### **A. Opleiding**

Vooruitlopend op de algemene strategienota van de STZ heeft de ALV in september 2014 een strategiecommissie opleiding opgericht. De opdracht aan de commissie was als volgt geformuleerd:

1. Schets een beeld van de verwachte ontwikkeling van de opleidingen tot medisch specialist. De veranderingen in het ziekenhuislandschap, de veranderingen in de opzet van medisch specialistische opleidingen en de plannen van de overheid zijn daarin in ieder geval belangrijke variabelen;
2. Onderzoek wat deze ontwikkelingen (kunnen) betekenen en ontwikkel evt. scenario's op hoofdlijnen voor de STZ ziekenhuizen;
3. Articuleer de toegevoegde waarde van de STZ ziekenhuizen voor de opleiding tot medisch specialist. Hoe kan de STZ complementair zijn aan NFU, NVZ en de Federatie van Medisch Specialisten?
4. Schets de contouren van een gemeenschappelijke inhoudelijke strategie voor de STZ ziekenhuizen om deze consequenties zoveel mogelijk positief te laten uitpakken voor de STZ ziekenhuizen en de opleiding tot medisch specialist.

De conclusies en aanbevelingen van de commissie worden hier kort genoemd en vormen daarmee onderdeel van de strategie voor de komende periode:

#### a. STZ neemt coördinerende rol in opleidingsnetwerken als OOR en ROC

Dit zal onder andere worden ingevuld door actief vooroverleg tussen de leerhuizen van de STZ per OOR voorafgaand aan iedere belangrijke OOR vergadering. De beleidsadviseur opleiding van het STZ bureau coördineert en begeleidt deze besprekingen waar nodig. Door als STZ samen te werken tussen de OOR's kunnen goede voorbeelden snel worden overgenomen en eventuele moeilijkheden gezamenlijk worden aangepakt. Met enige regelmaat zal ook een actieve rol van de raden van bestuur van de lid-ziekenhuizen worden gevraagd.

#### b. Bedrijfsvoering

Met de individualisering/versnelling van de opleiding, wordt op termijn de huidige aios-capaciteit met circa 7,5% verminderd. Dit zal consequenties hebben voor de bedrijfsvoering in de ziekenhuizen en bij vakgroepen.

STZ zal een extern consultancy bureau de opdracht geven om, onder begeleiding van een interne begeleidingscommissie, helderheid te scheppen over de consequenties van de bovengenoemde veranderingen voor de bedrijfsvoering in de STZ huizen.

### c. Toegevoegde waarde STZ aan inhoud medische vervolgopleidingen op gebied van organisatie en samenwerking

De grote hoeveelheid 'praktische know-how' op bestuurlijk en leiderschapsterrein binnen STZ-ziekenhuizen zal voor de opleidingen nog beter gaan worden benut. De unieke combinatie bij de STZ van topklinische zorg en de menselijke maat biedt de studenten een geweldige kans om complementair aan de direct medisch-inhoudelijke vaardigheden extra competenties op het gebied van organisatie en samenwerking op te doen. (zie ook CANMED criteria).

Voor de verdere uitwerking verwijzen we naar de complete strategienota medische vervolgopleidingen STZ.

Verder wordt binnen de pijler opleiding gewerkt aan het onderhouden van goede contacten met alle belangrijke stakeholders en aan het zoeken van nieuwe samenwerkingsverbanden. In dat kader zijn gesprekken gaande met o.a. de Federatie, VWS, NFU, KNMG, die in de komende periode verder worden voortgezet. Hierbij is ons beleid om niet over de hoofden van de op te leiden mensen heen beslissingen te nemen, maar samen met hen. Daartoe zoeken wij samenwerking met de aios verenigingen in onze ziekenhuizen en daarbuiten en stimuleren wij dat aios steeds actiever betrokken worden bij beleidsvorming in de leerhuizen.

### **B. Wetenschap**

In de pijler wetenschap streven wij ernaar om door middel van wetenschappelijk onderzoek bij te dragen aan de verbetering van de patiëntenzorg. Dit betreft wetenschappelijk onderzoek door artsen, maar zeker ook door verpleegkundigen. Samenwerking tussen artsen en verpleegkundigen en de mensen in opleiding in die specialismen is essentieel. Nieuw is het streven om gezamenlijk klinisch onderzoek op te zetten in de STZ huizen, in samenwerking met de Federatie van Medisch Specialisten en Academische partners. Verder willen wij samenwerking zoeken met experts en studenten op andere terreinen, zoals masterstudenten gezondheidswetenschappen, beleid en management van de gezondheidszorg en HBO studenten.

Daarnaast willen wij door het steeds vernieuwen en verbeteren van de onderzoeksinfrastructuur (scholing, uniformering van onderzoeksprocedures, delen van best practices, model contracten) het onderzoeksklimaat in onze huizen verbeteren en het wetenschappelijk onderzoek door artsen, verpleegkundigen en andere zorgprofessionals stimuleren.

Hierbij willen wij actief zijn op de volgende onderzoeksgebieden:

- patiëntgebonden medisch inhoudelijk onderzoek, zowel dokters geïnitieerd als industrie geïnitieerd
- onderzoek naar uitkomsten van zorg o.b.v. kwaliteitsdatabases –Value Based Healthcare

Het is onze ambitie om bevindingen uit wetenschappelijk onderzoek ook daadwerkelijk te vertalen in richtlijnen en deze toe te passen in alle STZ-huizen. Hierbij werken wij nauw samen met o.a. Raad kwaliteit en raad wetenschap van de Federatie van Medisch Specialisten en ZonMw.

Om deze ambitie naar buiten toe meer gezicht te geven en onderzoek in bovenstaande gebieden nog beter te realiseren willen wij een STZ-leerstoel creëren bij één van de academische centra.



Daarnaast willen we bevorderen dat er meer lectoren uit onze ziekenhuizen benoemd worden. Dit moet leiden tot een verbetering van de verbinding tussen opleiden en onderzoek .

Een belangrijke uitdaging vormt de verbinding tussen onderzoek en kwaliteit, om zo de patiëntenzorg transparant en veilig te maken. Voor een toenemend aantal ziektebeelden worden uitkomstindicatoren vastgelegd. Denk hierbij aan registraties zoals DICA en Meetbaar Beter van zorgverzekeraars. Het is de ambitie van STZ om gebruik te maken van deze databestanden voor wetenschappelijk onderzoek om hierdoor de patiëntenzorg uiteindelijk te optimaliseren.

### **C. Topklinische zorg**

Deze pijler verdient de komende jaren alle aandacht. Topklinische zorg betreft het primaire proces, dus daar komt de patiënt vooral mee in aanraking. Een van de eerste prioriteiten binnen deze pijler is het zichtbaar maken van waaruit de topklinische zorg uit bestaat. Dit betekent vanzelfsprekend goede medisch-inhoudelijke zorg op complexe patiënten problematiek, maar het betekent nog zo veel meer. Een voorhoede ziekenhuis dat topklinische zorg levert is ook actief op wetenschappelijk gebied, het verzorgt opleiding aan artsen en verpleegkundigen en het is actief op innovatie en kwaliteitsverbetering.

Hiertoe richten wij een STZ-zorgregister in dat een geobjectiveerd beeld geeft van de diverse vormen van topklinische zorg die binnen onze huizen wordt verleend. Hierdoor geven wij een handvat aan onze interne en externe stakeholders om te bepalen waar de topklinische zorg in de verschillende huizen staat en hoe deze verder kan worden doorontwikkeld. Dit STZ-zorgregister een manier om aan elkaar en aan externe stakeholders duidelijk te maken waar STZ voor staat. Dan doelen we niet alleen op VWS en de zorgverzekeraars, maar eerst en vooral op de patiëntenverenigingen. Het is immers in het belang van een verantwoorde keuze vanuit patiëntenoptiek om inzicht te hebben in de aard en inhoud van de diverse vormen van topklinische zorg in de STZ-huizen.

Zo maken wij deze partijen attent op de belangrijke rol die de bij de STZ aangesloten leden in het zorglandschap vervullen. In dit verband worden nu gesprekken gevoerd met de NFU om de ROBIJN criteria van de NFU, mede op verzoek van VWS, ook op de STZ te kunnen toepassen. Ook willen wij onze contacten met de patiëntenverenigingen rondom dit thema verder intensiveren, omdat zij ons kunnen helpen om nog beter te worden en onze zorg nog verder rondom de patiënt te organiseren.

Om onze ambitie op het gebied van topklinische zorg te realiseren is de komende jaren een actieve invulling van de verschillende portefeuilles nodig vanuit het bestuur, binnen de aangesloten netwerken en vanuit de leden van de STZ. In dit kader zullen wij in de portefeuilles oncologie en acute zorg de samenwerking tussen STZ enerzijds en de academische ziekenhuizen en de kleinere ziekenhuizen anderzijds in de regio verder vormgegeven en daarbij de voorhoederol nemen. De vorming van *comprehensive cancer networks* speelt hierin een belangrijke rol, net als het verbeteren van de palliatieve zorg, het implementeren van innovaties, zowel technisch, als sociaal als organisatorisch.