

Klaar voor de Toekomst

Strategische koers 2020-2024

*“Veranderen, vernieuwen en keuzes maken
doen we samen. Met liefde en lef.”*

Lees verder



Voorwoord

DEN HAAG, SEPTEMBER 2020

Op het moment dat ik dit voorwoord schrijf, is het nog geen jaar geleden dat ik begon in mijn functie als voorzitter van de raad van bestuur. Wat mij direct opviel in de contacten met collega's binnen HMC is de energie en motivatie om elke patiënt de allerbeste zorg te bieden. Die drive is bij alle medewerkers in onze organisatie voelbaar; of je nu praat met een verpleegkundige, een medisch specialist, een onderzoeker of laborant, een schoonmaker of een zorgondersteuner.

Elke patiënt heeft recht op de beste zorg, op een manier die past bij zijn of haar wensen. Dat vraagt om een organisatie die continu vernieuwt en meegroeit. Kort na mijn start zijn ook Daniëlle (Horbach, COO) en Han (ter Horst, CFO) begonnen. Met elkaar hebben we vastgesteld dat we met een nadere invulling van de strategische koers beter kunnen sturen op een toekomstbestendig HMC. Dat betekent ook: keuzes durven maken. Voor verplaatsing van zorg naar de wijk en naar patiënten thuis waar dat kan. Voor twee krachtige speerpunten waar patiënten ons niet alleen vanuit de Haagse regio maar vanuit het hele land voor opzoeken: HMC Traumacentrum en HMC Neurocentrum. En ook voor een herbevestiging van onze kernwaarden 'liefde en lef'. Dezelfde kernwaarden van waaruit we in 2019 de eerste keuzes durfden te maken voor verplaatsing en concentratie van onze zorg. Zo kunnen we in een krappe arbeidsmarkt toch een breed zorgaanbod bieden, de acute zorg veilig en verantwoord organiseren en onze bijzondere zorggebieden beschikbaar stellen voor een grote groep patiënten, ook van buiten de regio.

Deze strategische koers is tot stand gekomen tijdens een van de meest uitdagende periodes uit de geschiedenis van HMC. Ondanks de ingrijpende coronapandemie hebben vele collega's meegedacht en meegepraat over onze ambities, in vervolg op de dialogen die we in 2019 met patiënten, de buurt,

zorgprofessionals en andere partners hielden. Onze medewerkers hebben vitaliteit en veerkracht getoond. Dit geeft me alle vertrouwen om met elkaar de volgende stappen te zetten naar de toekomst. Veranderen, vernieuwen en keuzes maken kunnen we immers niet alleen. Dat doen we samen, en samen gaan we het doen!

Ingrid Wolf

voorzitter raad van bestuur





[Lees hoofdstuk](#)

Klaar voor de Toekomst!

Klaar voor de Toekomst!

De strategie voor de periode 2020 tot 2024 is een nadere invulling en aanscherping van de strategische koers 2019-2021, getiteld 'HMC Kiest Koers – zorg met liefde en lef'. Met het scheiden van acute en electieve zorg en de daarmee gepaard gaande verplaatsing van zorg tussen locaties is Haaglanden Medisch Centrum in 2019 een nieuwe weg ingeslagen. We hebben heldere keuzes gemaakt en doorgevoerd:

- + Alle acute zorg is geconcentreerd op HMC Westeinde
- + HMC Bronovo is een weekziekenhuis voor de niet-acute zorg
- + De huisartsenpost verhuisde van HMC Bronovo naar HMC Antoniushove
- + We brengen de zorg van HMC dichterbij onze patiënten en organiseren de zorg samen met het netwerk om de patiënt heen en werken zo aan de juiste zorg op de juiste plek.

Dit ging in 2019 gepaard met een uitgebreide dialoog van HMC met de omgeving over de toekomst van de zorg in de regio. Een dialoog die nodig was nu de zorg onder druk staat en keuzes onvermijdelijk zijn. Zo loopt in 2022 het 'Hoofdlijnenakkoord medisch-specialistische zorg' af en mag het zorgvolume tot dat moment niet meer groeien. Tegelijk is er krapte op de arbeidsmarkt. De behoefte aan zorg door de vergrijzing van de bevolking neemt daarentegen juist toe. Ofwel: we moeten met hetzelfde budget aan meer mensen zorg verlenen. We realiseren ons daarom maar al te goed dat we niet op alle onderdelen kunnen groeien. Tegelijkertijd beschikken we over steeds meer mogelijkheden om de benodigde zorg te kunnen leveren. De versnelde digitalisering van de zorg is goed merkbaar. Steeds vaker kunnen patiënten in de thuisomgeving zorg van HMC ontvangen. Bijvoorbeeld via de thuismonitoring voor zwangere vrouwen en poliklinische consulten via beeldbellen.

Kortom, het is een uitdaging om ons brede aanbod van zorg en onze expertises voor de toekomst betaalbaar en toegankelijk te houden door de zorg anders en doelmatiger te organiseren. We zoeken daarbij steeds de samenwerking met partners in zorg en welzijn en daarbuiten.

Want als de gesprekken met huisartsen, thuiszorg, cliëntenraad, mantelzorgers, buurtbewoners, wethouders en zorgverzekeraars ons samen iets hebben duidelijk gemaakt, dan is het dat een ziekenhuis onderdeel uitmaakt van een omvangrijke keten van zorg. En dat we daarom samen naar oplossingen zoeken die goede zorg voor patiënten ook in de toekomst garandeert.

Binnen deze kaders positioneert HMC zich als gastvrij en innovatief stads-ziekenhuis, waar we samen zorg met liefde en lef leveren aan Den Haag en omstreken. Hierbij kiezen we voor een profiel waarmee we ons onderscheiden als topklinisch opleidingsziekenhuis met focus op onze acute zorg en zorg voor en rondom acute interventies, met het Traumacentrum en Neurocentrum als onze speerpunten. In nauwe samenwerking met het LUMC bieden we bijzondere vormen van zorg voor mensen met kanker. En uiteraard blijven we een breed zorgaanbod bieden, waarbij wij rekening houden met de toenemende vergrijzing en de noodzakelijke aandacht voor kwetsbare ouderen. Thuis en in de wijk waar het kan en in het ziekenhuis als dat voor de patiënt het beste is. Dit alles doen we onder de vlag van onze kernwaarden: zorg met liefde en lef. Een gouden combinatie van woorden om uit te drukken hoe we als HMC-medewerkers samen met de vele partners in ons netwerk en vooral samen met onze patiënten elke dag werken aan topklinische zorg met een HMC-plus.



[Lees hoofdstuk](#)

Dit is HMC

1 Dit is HMC

Missie, visie, kernwaarden

HMC is een van de 26 topklinische ziekenhuizen van Nederland. We hebben een antwoord op de grote variëteit aan acute en hoog complexe zorgvragen van de multiculturele inwoners in onze internationaal georiënteerde regio en houden er rekening mee dat een deel van onze patiënten de taal minder goed machtig is. Onze patiënten mogen vertrouwen op ons brede aanbod aan medisch specialistische zorg en een aantal bijzondere en hoog complexe zorgfuncties. We staan vooral bekend om onze acute zorg, de functionaliteiten voor acute interventies en hoog complexe zorg en om onze zorg voor kanker. Met een aantal van onze topklinische functies bereiken we ook patiënten buiten onze regio. Door samenwerking binnen het netwerk van zorgpartners is onze zorg beschikbaar in de Haagse wijken, in de huisartsenpraktijken en online bij mensen thuis. We maken ons sterk voor een duurzame en efficiënte samenwerking met onze zorgpartners, zoals huisartsen, thuiszorgorganisaties, andere ziekenhuizen in de regio en met het LUMC. Onze zorg geven we zoveel mogelijk samen met de patiënt vorm. Wij zijn trots en zuinig op onze medewerkers en bieden hun een aantrekkelijke werkomgeving met mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling.

Missie

HMC biedt als topklinisch opleidingsziekenhuis patiënten uit de Haagse regio de beste medisch specialistische zorg dicht bij huis. Op onze speerpunten zijn wij landelijk onderscheidend.

Visie

Zorg is aandacht. Wij kijken met en door de ogen van de patiënt en wij zijn er om hem of haar met aandacht te helpen. Innovatie, gastvrijheid en samenwerking dragen bij aan het realiseren van onze missie.

De kernpunten van onze visie zijn:

- + We bieden zorg zoals de patiënt het wil.
- + Zorgen doen we samen; mét de patiënt, met verwijzers, verpleging, verzorging en thuiszorg en met de partners in de regio.
- + We leveren topklinische zorg door toegewijde professionals.
- + Innovatie zien we als constante factor.

We zijn proactief, ook als het gaat om de innovatie van de zorg. Innovatie is onderdeel van het topklinisch klimaat van ons ziekenhuis en is een randvoorwaarde om patiënten steeds de beste zorg te kunnen bieden. Tegelijkertijd verstevigt dit klimaat onze regionale positie. Iedereen in de organisatie krijgt de ruimte om samen te werken aan technologische en organisatorische innovaties en vernieuwingen die ons helpen onze strategische doelstellingen te realiseren.

Samen met onze verwijzers en zorgpartners zoeken we naar nieuwe manieren om de zorg dichtbij te organiseren en nog beter te maken. Uitgangspunt hierbij is de zorgvraag van de patiënt. Samen geven we de zorg vorm over de grenzen van onze organisatie heen.

Kernwaarden

We bieden zorg met liefde en lef

De kernwaarden 'liefde' en 'lef' zitten in het DNA van onze organisatie:

- + Liefde ervaren patiënten omdat onze medewerkers vanuit compassie écht naar hen luisteren, samen met hen de zorg gastvrij vormgeven, samen keuzes maken en de wensen en behoeften van de patiënt centraal stellen.
- + We hebben liefde voor onze medewerkers die zich dagelijks inzetten om samen de beste zorg te leveren.
- + We hebben lef om keuzes te maken en te innoveren.

Kerncijfers

205.000

eerste polikliniek
consulten*

32.000

klinische opnames
per jaar*

1.325

verpleegkundigen

20+

erkende medische
vervolgopleidingen

4.100

medewerkers

350

medisch
specialisten

155.000

verpleegdagen*

20+

opleidingen voor
verpleegkundige
specialisaties

400

vrijwilligers

700

bedden

60.000+

patiënten per jaar
op de SEH



[Lees hoofdstuk](#)

Ons verhaal: HMC +

2 Ons verhaal: HMC +

Waar komen we vandaan?

HMC bestaat in de huidige vorm sinds 2015. De fundamenten voor ons ziekenhuis zijn echter ruim 150 jaar oud. We bouwen dus voort op een lange traditie en bundelen onze krachten en ervaring in het huidige HMC. Het ziekenhuis komt voort uit drie ziekenhuizen met een rijke historie en met elk een duidelijke achtergrond. HMC had niet bestaan zonder de grondleggers Monseigneur Van Stee, Sara Katharina de Bronovo en pater Marijnen, maar ook niet zonder de vele andere bevlogen mannen en vrouwen na hen die steeds weer betere patiëntenzorg nastreefden. Vandaag de dag zijn wij één organisatie: Haaglanden Medisch Centrum. De fusies tussen de drie ziekenhuizen gingen gepaard met het loslaten van eigen waarden en gewoontes. Deze hebben plaatsgemaakt voor gedeelde waarden. Onze klinische zorg bieden we op dit moment vanuit drie locaties: HMC Antoniushove, HMC Bronovo en HMC Westeinde. Hier leveren we zorg met liefde en lef!

Ons ziekenhuis is vanouds geworteld in en verbonden met de stad Den Haag, de derde grootste stad van Nederland, in de regio Haaglanden. We houden van Den Haag en voelen ons er thuis: met de nabijheid van het strand en de zee, veen en zand, regering, ambassades en de Koninklijke familie, en met het internationale multiculturele karakter dat je terugziet in onze patiëntenpopulatie. Onze patiënten, bezoekers en medewerkers zijn net zo divers als de regio Haaglanden zelf: we zijn er voor iedereen. HMC is er trots op al die verschillende mensen met hun specifieke zorgvraag zo goed mogelijk van dienst te zijn. We hebben de reputatie van een multicultureel ziekenhuis; onze medewerkers zijn ervan doordrongen dat ieder mens anders is en dus iets anders nodig heeft. En wij zijn ervan doordrongen dat een ziekenhuis draait door de inzet van al onze medewerkers samen. Van harte welkom bij HMC!



Plus

De plus in ons logo staat voor enkele onderscheidende thema's die HMC meerwaarde geven:

+ We zijn hét stadsziekenhuis voor de regio Haaglanden

Ons brede palet aan poliklinische en klinische innovatieve zorg is er voor iedereen. Onze zorg is digitaal en buiten het ziekenhuis beschikbaar waar het kan, en in het ziekenhuis als dat voor de patiënt het beste is.

+ Ons zorgaanbod is breed én diep

HMC is in de eerste plaats een algemeen stadsziekenhuis dat in de volle breedte diagnostiek en behandelingen aanbiedt. We blinken uit in acute zorg: HMC is een groot 24/7 topklinisch kennis- en interventiecentrum voor acute zorg en hoog complexe zorg die nodig is rondom acute interventies. We beschikken over een level-1 Traumacentrum. Hiervoor hebben we een regionale functie en zijn we onderdeel van Traumacentrum West. Mensen komen van heinde en verre naar HMC voor de gespecialiseerde hersenzorg. Deze hoog complexe zorgvormen zijn onze speerpunten en daar zijn we trots op. Ook hebben we een uitstekend zorgaanbod voor patiënten met diverse vormen van kanker. Voor de behandeling van een aantal zeldzame vormen van kanker komen patiënten uit de wijde omtrek naar ons toe. Samenwerking met het LUMC biedt patiënten toegang tot academische onderzoekslijnen.

+ We vernieuwen en verbeteren de zorg

Voor én met de patiënt vernieuwen en verbeteren we de zorg continu. We bieden onze zorg steeds vaker buiten het ziekenhuis als het kan. Zo is onze zorg toegankelijk voor iedereen. De kwaliteit van onze zorg is hoog, meetbaar en toetsbaar en wij zetten in op het verbeteren van de kwaliteit van onze zorg. HMC is niet voor niets een van de topklinische STZ-ziekenhuizen.

In 2021 willen we opnieuw de accreditatie van NIAZ-Qmentum behalen. We ontwikkelen voor de patiënt steeds meer logische zorgpaden die we opstellen volgens de principes van Value Based Healthcare (VBHC). We monitoren voortdurend de tevredenheid van patiënten en gebruiken hun ervaringen bij het verbeteren van de zorg. Ook betrekken we al onze medewerkers bij de verbetering van de zorg. We zijn een groot opleidings-ziekenhuis voor alle medische beroepsgroepen. We delen onze kennis, vergroten deze en geven deze door, via de opleiding, innovatief onderzoek, academische samenwerking en kennisuitwisseling met ons zorgnetwerk. Het voorgaande draagt bij aan HMC als aantrekkelijke werkgever.

+ Samenwerken vinden we vanzelfsprekend

We werken samen met een groot aantal zorgpartners in de regio Haaglanden, die we betrekken bij de uitvoering van onze strategie. Steeds vaker is onze zorgexpertise te vinden in de spreekkamer van de huisarts, in verzorgingshuizen en in revalidatiecentra. Daarnaast komen we online bij mensen thuis. Binnen de muren van HMC werken medische disciplines met elkaar samen. Ook werken zij samen met de patiënt. Het medisch proces hebben we afgestemd op het verpleegkundig proces. Dit geldt voor de visites en consulten van artsen, de overdracht, de opname en het ontslag - zowel klinisch als poliklinisch. Onze zorgpaden zijn transmuraal waar dat nodig is. Zo hebben patiënten en zorgverleners inzicht in welke zorgverlener op welk moment de behandelaar is voor een aandoening, of dat nu in HMC is of daarbuiten.

+ HMC Hospital©ity

We zijn een gastvrij ziekenhuis voor iedereen uit de stad en de wijde omgeving. We willen dat patiënten en bezoekers zich welkom voelen. We streven naar korte toegangstijden, snelle doorlooptijden, minimale wachttijden, efficiënt ingerichte zorg en begrijpelijke informatie. We spreken klare taal en beslissen waar mogelijk samen met de patiënt. We betrekken patiënten bij organisatorische vraagstukken die onze service kunnen verbeteren. We houden zoveel mogelijk rekening met de wensen en voorkeuren van al onze patiënten.

+ We doen het met z'n allen

We zijn een ziekenhuis waar medewerkers met plezier werken. Hiervoor bieden we een veilige werkomgeving, met mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling. We streven naar een ziekenhuis waar alle collega's waardering voelen vanuit de organisatie voor hun bijdrage aan de zorg die we onze patiënten leveren.



[Lees hoofdstuk](#)

Onze ambities voor de zorg

3 Onze ambities voor de zorg

In dit hoofdstuk vertellen we over onze ambities en over de bijdrage die we willen leveren aan de zorg in de regio. Speciale aandacht schenken we aan onze rol als stadsziekenhuis, aan acute zorg, aan onze rol als interventiecentrum van de toekomst en aan de zorg voor mensen met kanker. In hoofdstuk 4 lichten we toe met welke middelen, met wie en hoe we aan onze ambities invulling geven. Om onze ambities te kunnen realiseren, blijven wij sturen op continue verbeteringen in de kwaliteit van zorg die wij leveren.

3.1 Ons verzorgingsgebied

HMC biedt medisch specialistische zorg aan de inwoners van de stad Den Haag en de agglomeratie Haaglanden (Rijswijk, Voorburg, Leidschendam, Wassenaar en omstreken). Binnen dit verzorgingsgebied, met zo'n 1,4 miljoen inwoners, is HMC hét stadsziekenhuis met een herkenbaar profiel. We willen onze patiënten dicht bij huis de beste zorg leveren. Wij zetten ons in voor een goede verbinding met zorgpartners in de eerste- en derdelijnszorg.





H+
MC

KANKERCENTRUM

UITBLINKEN

TRAUMACENTRUM

NEUROCENTRUM

GEZONDHEIDSCENTRUM

SAMEN MET
ZORGNETWERK

BEELDBELLEN

ZORG
DICHTBIJ

E-HEALTH

WERKPLEZIER

OPLEIDEN EN
ONDERZOEKEN

TOPKLINISCH

SAMEN
MET DE PATIËNT

COMPLEET
ZORGAANBOD

GASTVRIJ

HMC
Zorg met liefde en lef

3.2 Ons zorgaanbod

Acute zorg - interventiezorg

- + Eén van de grootste SEH's van Nederland; trauma unit, level-1
- + Intensive Care, level-3
- + Eerste Harthulp (EHH), Hartbewaking (CCU), interventiecardiologie
- + Interventieradiologie, Neuro-interventiecentrum

(Boven)regionale topklinische zorg en -functies

- + HMC Traumacentrum (waarbinnen het level 1-multitraumacentrum)
- + HMC Neurocentrum: bijzondere neurochirurgie, -traumatologie, -oncologie en wervelkolomzorg
- + HMC Kankercentrum voor veel voorkomende en bijzondere vormen van kanker

Vergunnings-plichtige zorg (vanuit Wbmv)

- + Neurochirurgie: aandoeningen van hersenen, schedel, schedelbasis, hersenzenuwen, ruggenmerg
- + Infectieziekten: HIV en Hepatitis
- + Interventiecardiologie: percutane coronaire interventies (PCI)
- + Electrofysiologie: implantatie van cardioverter defibrillator (ICD)

Multidisciplinaire specialistische zorg, o.m.

- + Diabeteszorg Haaglanden, Vaatrisicocentrum en Vaat & Diabetes NET
- + Behandeladviescentrum Ouderengeneeskunde
- + Hand- en polscentrum Den Haag
- + Centrum voor Beweging: revalidatiegeneeskunde - sportgeneeskunde
- + Medisch Psychiatrische Unit (MPU)
- + Bekkenbodemcentrum

Centra met bijzondere expertises, waaronder

- + Centrum voor pacemakerimplantaties
- + Moeder- en Kindcentrum - Kraamhotel HMC
- + Focuskliniek Orthopedie-Artrose expertisecentrum
- + Pijnbehandelcentrum
- + Centrum voor Interstitiële longziekten (ILD)
- + Neurospine: expertisecentrum voor hernia en stenose
- + Endoscopiecentrum - Complexe endoscopische interventies
- + Refractiecentrum Haaglanden

STZ Topklinische accreditaties, waaronder:

- + Herseninfarctzorg: intra-arteriële trombectomie
- + Neuro-oncologie: hersentumoren (in het bijzonder gliomen)
- + Borstkankerzorg: gespecialiseerde radiotherapie (IORT)
- + Nierfalen: hemodialyse
- + Gynaecologie: endometriose (Centrum Endometriose in Balans)
- + Orthopedie: meniscustransplantaties
- + Slaapstoornissen
- + Radiologie: MRI 'mapping' van het hart
- + Medisch Centrum voor Dansers en Musici

Bijzondere ketenzorg, netwerkzorg en transmurale samenwerking, waaronder:

- + Endoscopiecentrum voor het bevolkingsonderzoek darmkanker
- + Verloskundig Samenwerkingsverband Haaglanden (VSV) met verloskundigen en Kindergeneeskunde, Jeugdgezondheidszorg en GGZ Haaglanden
- + Voor alle zorg in de regio: samenwerking met huisartsen (o.a. Hadoks) en de Stichting Transmurale Zorg.

HMC levert kwalitatief hoogstaande zorg volgens de laatste standaarden en met de nieuwste technieken. Daarom zijn we lid van de Samenwerkende Topklinische opleiding-ziekenhuizen (STZ).

3.3 Stadsziekenhuis voor de regio Haaglanden

HMC heeft in de eerste plaats een functie als ziekenhuis met een breed aanbod van medisch specialistische zorg voor inwoners van de hele regio Haaglanden. Ons palet omvat acute en niet acute (planbare ‘electieve’) poliklinische en klinische zorg en zorg voor chronische aandoeningen zoals je van een ziekenhuis in de grootstedelijke regio van mag verwachten. Wij hebben oog voor de toenemende vergrijzing en voor de groep kwetsbare ouderen onder onze patiënten. We organiseren onze zorg samen: met de patiënt en rond de patiënt. Goed overleg met onze zorgpartners is essentieel om onze ambities te kunnen realiseren. Ook onze integrale huisvestingsplannen dragen bij aan het waar maken van onze ambities. We hebben drie klinische locaties en een poliklinische locatie in Gezondheidscentrum Wassenaar. Tot 2024 is HMC Bronovo open als weekziekenhuis voor planbare klinische en poliklinische zorg. Onze stakeholders geven aan dat nabijheid van medisch specialistische diagnostiek en behandeling essentieel is voor de wijken Benoordenhout en Scheveningen. Samen met andere zorgpartijen, inwoners en hun vertegenwoordigers, zorgverzekeraars en de gemeente werken we daarom aan innovatieve zorgconcepten zodat er vanaf die tijd voor inwoners van deze wijken een passende zorgfunctie beschikbaar is. Daarin is speciale aandacht voor patiënten met chronische aandoeningen en zorg voor (kwetsbare) ouderen.

Onze ambities voor de brede basiszorg in de komende jaren

- + We vergroten de stedelijke en regionale zorgnetwerken met huisartsen en collega zorgverleners voor onze basiszorg. Wij bouwen deze samen uit met onze stakeholders en vanuit ons geloof in de Juiste Zorg op de Juiste Plek: Hiermee verbreden we de toegang tot de zorg voor inwoners uit de regio.
- + HMC draagt zichtbaar bij aan een verhoging van de kwaliteit van zorg voor patiënten met chronische aandoeningen in de regio en de zorg voor de

oudere patiënt.

- + HMC biedt innovatieve zorg op poliklinische locaties.
- + Meer patiënten en verwijzers kiezen bewust voor de planbare poliklinische en klinische zorg van HMC, bijvoorbeeld van de Focuskliniek Orthopedie. De toegangstijden en doorlooptijden zijn concurrerend. De zorg heeft een scherpe prijs-kwaliteitverhouding en de hoogste patiënttevredenheidsscores in de regio. We bieden meerwaarde door electieve zorg te bieden aan patiënten die meerdere aandoeningen tegelijk hebben en daarom niet in een zelfstandig behandelcentrum (zbc) behandeld kunnen worden.
- + We verbeteren en vergroten de mogelijkheden voor onze patiënten om informatie over de aandoeningen en de beschikbare zorg te verkrijgen, zodat we ‘samen beslissen’ makkelijker maken. Daarom stellen we onze zorgpaden op volgens de principes van Value Based Healthcare. Zowel de zorg als de informatie is steeds vaker digitaal beschikbaar.
- + We geven patiënten meer en betere toegang tot de eigen gegevens en faciliteren het delen van deze gegevens.
- + We maken werk van doelmatig, gepast gebruik van de zorg. Voor het gebruiksgemak van onze patiënten richten we onze zorg én onze zorgprocessen optimaal in: hoogwaardige zorg tegen een acceptabele prijs, nu en in de toekomst.
- + Vanuit onze topklinische functie verstevigen en verbreden we de komende jaren het aanbod van zowel medische als niet-medische opleidingen. We stimuleren participatie in patiëntgericht onderzoek en zetten een breed verpleegkundig onderzoeksprogramma op. Zo borgen wij kennis en expertise voor de patiënten in onze regio. Onze verpleegkundigen geven wij hiermee mogelijkheden tot verrijking van hun werk.



3.4 Topklinisch 24/7 interventiecentrum voor hoog complexe acute zorg

Topklinische ziekenhuizen garanderen inwoners uit de regio 24/7 toegang tot bijzondere en hoog complexe zorgfuncties: acute zorg, hoog complexe klinische zorg, bijzondere expertises en toegewezen (vergunningsplichtige) functies. Dit vraagt om een geïntegreerde aanpak van zorg, opleiding, toegepast en wetenschappelijk onderzoek en het snel beschikbaar stellen van innovatieve nieuwe behandelingen.

In de toekomst voorzien we een steeds complexere zorgvraag, gekoppeld aan hogere kwaliteitseisen voor hoog complexe zorg - vooral in de acute zorg. Naar verwachting zijn er in Nederland straks 30 tot 35 interventiecentra die deze hoog complexe (acute) zorg leveren, de interventiecentra van de toekomst. Onze ambitie is om een van die centra te zijn.

Daarom positioneert HMC zich als hét 24/7-topklinisch interventiecentrum voor hoog complexe acute zorg in de grootstedelijke regio Den Haag, met de Spoedeisende Hulp (SEH) als entree. De SEH van HMC is een van de grootste van Nederland en biedt toegang tot ons landelijk toonaangevende centrum voor hoog complexe (acute) zorg; een interventiecentrum van de toekomst. Onze SEH biedt ook plaats aan andere vormen van spoedeisende zorg, bijvoorbeeld aan de beschouwende vakken en in samenwerking met de huisartsen op de geïntegreerde spoed HAP. Daarmee zorgen we voor toegankelijkheid, continuïteit en hoge kwaliteit van deze zorgfuncties voor patiënten.

De twee HMC speerpunten zijn:

- + HMC Traumacentrum waarbinnen het level 1 (multi-)Traumacentrum.
- + HMC Neurocentrum met neuro-vasculaire en -chirurgische zorg.

Onze acute functies omvatten verder acute verloskunde, 24/7 interventiecardiologie en vaatchirurgie. HMC beschikt over een vergunning om implanteerbare cardioverter-defibrillators (ICD's) te plaatsen. De acute OK, een hybride OK en een Intensive Care level 3 completeren onze functies. We bieden de zekerheid dat elke patiënt op de SEH binnen dertig minuten een arts ziet.

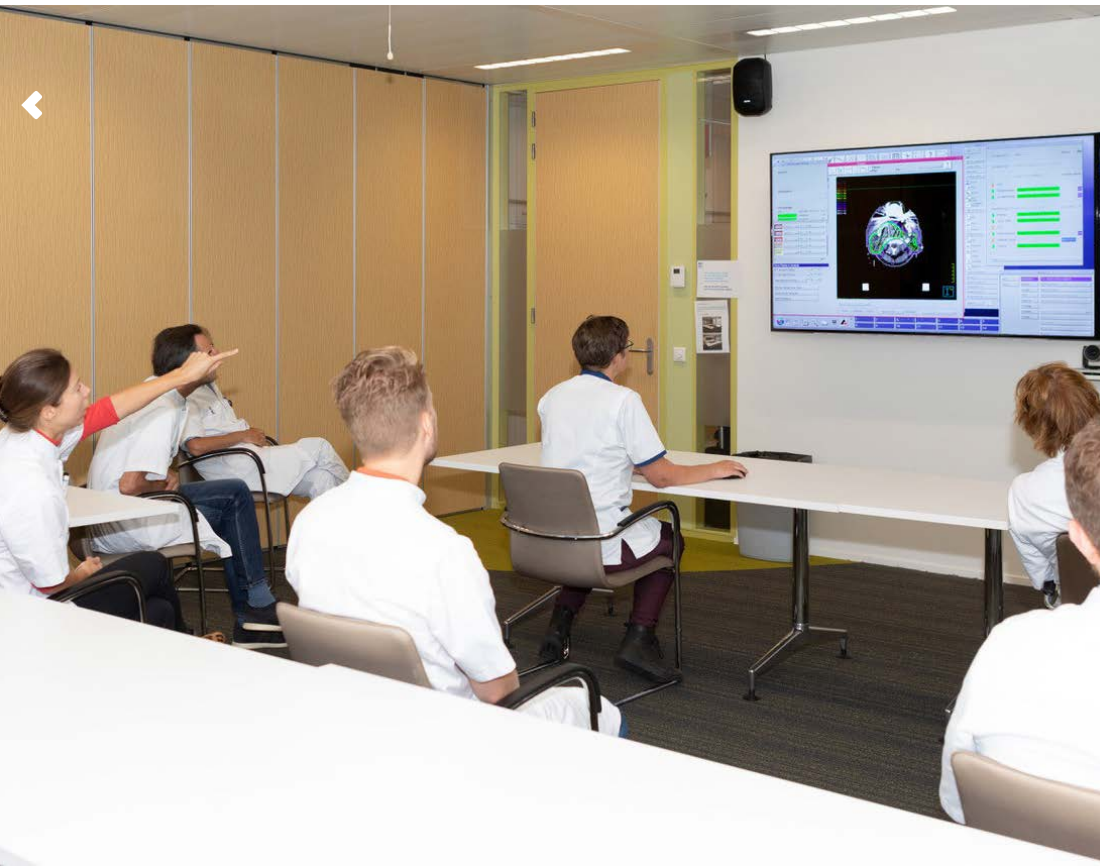
In de komende beleidsperiode bundelen we op HMC Westeinde onze landelijk erkende expertises op het vlak van multitraumazorg en neurochirurgische en -vasculaire zorg in twee centra: het HMC Traumacentrum en het HMC Neurocentrum.

3.5 Onze speerpunten: HMC Traumacentrum en HMC Neurocentrum

HMC Traumacentrum

Voor slachtoffers van ongevallen is het essentieel dat zij met spoed worden opgevangen en medische hulp ontvangen. De behandeling varieert van het hechten van snijwonden tot de multidisciplinaire complexe zorg voor ernstig gewonden. Patiënten met dergelijke letsels kunnen terecht in onze regio op drie gespecialiseerde locaties van Traumacentrum West, het netwerk voor zorg na ongevallen in de regio Leiden | Den Haag. HMC is voor opvang en behandeling van zogenaamde multitrauma slachtoffers meer dan uitstekend geoutilleerd - we beschikken over een level-1 multitrauma centrum. De combinatie van de behandeling van veel patiënten met eenvoudige en complexe traumata in HMC is onderscheidend ten opzichte van vrijwel alle andere ziekenhuizen in Nederland. Uniek is onze Multidisciplinaire Trauma Unit waar traumachirurgen met diverse andere medisch specialisten samenwerken - zoals met spoedeisende geneeskunde, intensive care geneeskunde, revalidatiegeneeskunde, psychiatrie, plastische chirurgie, kaakchirurgie,

kindergeneeskunde en anesthesie. Deze samenwerking garandeert de beste kwaliteit van zorg voor slachtoffers en een zo spoedig mogelijk herstel. We specialiseren ons in de komende periode tot hét centrum in de regio Haaglanden voor de opvang en behandeling van zogenaamde multitrauma en andere complexe level 1-traumazorg, inclusief de behandeling van acuut neurotrauma en complexe aangezietsletsels. Onze ambitie is dat het HMC Traumacentrum in 2024 een significant percentage van de multitraumapatiënten behandelt, die nu aangewezen zijn op andere ziekenhuizen binnen Traumacentrum West.



Multidisciplinaire benadering

HMC beschikt over een traumaverpleegafdeling voor de verpleging, verzorging en begeleiding van alle trauma-gerelateerde patiënten. De informatievoorziening voor patiënt (of diens aanspreekpunt) is beschikbaar, toegankelijk en begrijpelijk vormgegeven. De patiënt participeert zodra het mogelijk is in het zorgproces. Voor de trauma bij kinderen jonger dan 18 jaar heeft HMC specifieke expertise in niet-complexe level-2 en level 3-zorg.

Na ontslag uit het ziekenhuis blijven we betrokken en wordt de patiënt begeleid in het herstelproces. Voor de nazorg aan patiënten is het belangrijk dat zij kunnen beschikken over trauma-casemanagers, die multidisciplinair samenwerken. We werken intensief samen met het LUMC in de gemeenschappelijke Universitaire Trauma Unit (UTU). Deze samenwerking resulteert in een nationale koploperspositie op het gebied van opleiding en onderzoek in de traumachirurgie en het zo kwalitatief hoogwaardig mogelijk opvangen van mensen met trauma. De samenwerking draagt bij aan een verbetering van de kwaliteit van zorg, wetenschappelijk onderzoek, opleiding en onderwijs.

Onze ambities voor HMC Traumacentrum zijn:

- + We zijn hét centrum voor acute zorg in de regio, bieden traumazorg op het hoogste niveau en zijn dus hét level 1 multi-traumacentrum voor de regio.
- + Onze traumaopvang kent geen beperkingen (in vaktaal: géén presentatie-stop).
- + In 2024 behandelt HMC Traumacentrum 60 tot 70% van de multitraumapatiënten uit de regio. Het gaat hierbij ook om patiënten die nu naar ons omringende ziekenhuizen worden gebracht. Verder kijkend dan 2024 is het de ambitie om 90% van de multitrauma-patiënten uit de regio Trauma Centrum West op te vangen in HMC. Hiervoor verdiepen we de samenwerking binnen de regionale ambulancevoorziening in de regio's Haaglanden en Hollands-Midden.

- + In 2024 behoren we tot de top drie van de Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen (STZ) voor wat betreft klinisch wetenschappelijk onderzoek naar trauma-gerelateerde zorg.
- + We vergroten de capaciteit van de IC de komende jaren. De verbouwing van de IC krijgt in de vernieuwing en modernisering van onze faciliteiten prioriteit.

HMC Neurocentrum

HMC heeft al sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw een uitstekende reputatie op het gebied van onderzoek en behandeling van ziekten en neurologische aandoeningen aan de hersenen, de wervelkolom, de zenuwen, het ruggenmerg en de spieren. Patiënten van ver buiten onze regio komen voor specialistische, neurochirurgisch hoog complexe behandelingen naar HMC, onder meer voor:

- + Neuro-vasculaire zorg: behandeling van neuro-vasculaire aandoeningen zoals herseninfarcten, TIA's, intracerebraal hematoom en subarachnoïdale bloedingen. Ons acuut interventiecentrum voorziet in snelle opvang en chirurgische en/of endovasculaire behandeling van patiënten. HMC presteert landelijk gezien uitstekend wat betreft de proces- en uitkomstindicatoren voor genezing.
- + Neuro-traumatologische zorg: diagnostiek en acute behandeling van schedel-hersenletsel, fracturen van de wervelkolom, ruggenmergletsels en perifere zenuwen.
- + Multidisciplinaire neuro-oncologische zorg. Dit betreft bijzondere zorg voor vormen van hersentumoren en wervelkolomtumoren. Het ministerie van VWS heeft HMC aangemerkt als expertisecentrum voor onder andere glioomzorg (hersentumoren). Naast de behandeling van hersenmetastasen van systemische kanker behandelt HMC de neurologische complicaties van kanker en van kankerbehandeling.

- + Wervelkolomzorg: behandeling van patiënten met spinale problemen zoals traumatisch wervelkolom letsel maar ook complexe degeneratieve aandoeningen. HMC heeft als bijzondere expertise een wervelkolom zorgpad opgezet. Dit zorgpad resulteert in een snelle diagnose en een juiste behandeling door de juiste zorgverlener en maakt het voor patiënten mogelijk om er samen met de behandelend arts beslissingen over te maken.

In de periode tot 2024 vergroten we de kwaliteit van de hersenzorg voor patiënten in HMC en investeren we in de infrastructuur van deze zorg. Het betreft hoog complexe en zeer specialistische zorg, volgens de laatste standaarden en met de nieuwste technieken. Deze behandelingen vereisen een 24/7 aanwezigheid van artsen in de zeer goed geoutilleerde SEH in ons acuut interventiecentrum, met een hoogwaardig OK-complex en IC-faciliteiten. Door intensiever samen te werken met de ziekenhuizen in de grote regio en met



het LUMC binnen het Universitair Neurochirurgisch Centrum Holland (UNCH), vinden de komende jaren meer patiënten de weg naar het HMC Neurocentrum. Zij vinden er gebundelde, integrale zorg, bestaande uit hooggespecialiseerde diagnostiek, acute interventiemogelijkheden en toegang tot hoog complexe zorg. De samenwerking met het LUMC geeft patiënten toegang tot nieuwe, veelbelovende behandelmethoden en de mogelijkheid om deel te nemen aan academisch onderzoek. Het HMC Neurocentrum positioneert zich hiermee als een bovenregionaal expertisecentrum.

Innovatief zorgaanbod

HMC heeft accreditaties voor drie topklinische (STZ) zorgfuncties, namelijk de neuro-vasculaire zorg, de neuro-oncologie en het slaapcentrum. Voor de neuro-vasculaire zorg werkt HMC samen met het LUMC binnen het Universitair Neuro-Vasculair Centrum (UNVC). We behandelen patiënten voor deze aandoeningen met de nieuwste technieken. Een voorbeeld daarvan is de aanwezigheid van een 'O-arm' - een mobiel apparaat voor het maken van hersenscans tijdens een operatie. HMC heeft een vergunning voor het intra-arterieel behandelen van een acuut herseninfarct (IAT). De samenwerking met het LUMC zorgt ervoor dat meer patiënten kunnen meedoen aan academisch onderzoek.

Onze ambities voor het HMC Neurocentrum zijn:

- + HMC biedt in 2024 het grootste en beste aanbod voor behandeling van neuro-vasculaire aandoeningen in de Randstad, in nauwe samenwerking met het LUMC. In het bijzonder geldt dit voor de behandeling van subarachnoïdale bloedingen en het uitvoeren van IAT-behandelingen bij beroertes. HMC presteert boven het landelijk gemiddelde op de proces- en uitkomstindicatoren voor genezing.
- + Door ingebruikname van de hybride operatiekamer kunnen we complexe neurochirurgische zorg verlenen in combinatie met een neuro-vasculaire

ingreep. We behandelen patiënten op deze manier sneller, waardoor we de kans op herstel aanzienlijk vergroten.

- + HMC is in 2024 een van de grootste neurotraumacentra van Nederland. Dit is het resultaat van de verwachte groei van het aantal verwijzingen van de bij UNCH aangesloten samenwerkingspartners en van buiten de regio. We vernieuwen en verbouwen de komende jaren hiervoor de IC op HMC Westeinde.
- + De laatste jaren zien we een toename van patiënten met neurologische complicaties als gevolg van kanker. In 2024 willen we voldoen aan alle infrastructurele kwaliteitsnormen voor neuro-oncologische zorg. HMC biedt dan nieuwe specialistische behandelingen en toepassingen aan, zoals wakkere craniotomieën, fluorescentietechnieken, protonentherapie en immunotherapie.
- + Door de groei van het aantal verwijzingen van buiten de regio is HMC landelijk het grootste centrum voor neuro-oncologische chirurgie, in het bijzonder voor de behandeling van gliomen.
- + In 2024 is HMC geaccrediteerd voor de STZ - Topzorg erkenning voor wervelkolom expertise (in het bijzonder de spinale pathologie).
- + In 2024 heeft HMC een erkend meerjarenprogramma voor opleiding en onderzoek binnen het Neurocentrum. Dit voorziet in een uitbreiding van het aantal promoties, hoogleraarschappen en fellowships voor de neurochirurgische en neuro-endovasculaire zorg en een verpleegkundig onderzoeksprogramma. Voor de onderzoeken werkt HMC samen met het LUMC.

3.6 Bijzonder zorgaanbod: HMC Kankercentrum

HMC is een gerenommeerde aanbieder van topklinische en kwalitatief hoogwaardige zorg voor veel vormen van kanker. Kenmerkend voor de zorg is de kwaliteit en de toegankelijkheid. Patiënten krijgen een snelle diagnose en een persoonlijke behandeling. Binnen het HMC Kankercentrum werken we in een hecht netwerk met onze zorg- en ketenpartners uit de regio. Bijzonder is de academische oncologische zorg voor de regio. Een aantal kankersoorten behandelen we samen met onze collega's uit het LUMC - bijvoorbeeld darmkanker en borstkanker. Dit doen we onder de naam Universitair Kankercentrum Leiden | Den Haag (UKC). De samenwerking met het LUMC is van grote toegevoegde waarde voor de topklinische kankerzorg die HMC levert aan haar patiënten. Oncologie is een speerpunt in het beleid van het LUMC. Door deze samenwerking zijn patiënten uit de grootstedelijke regio Haaglanden verzekerd van hoogwaardige en toegankelijke topzorg. Meer patiënten kunnen participeren in wetenschappelijk onderzoek en trials. Ook kunnen we innovaties sneller toepassen en beschikbaar maken. HMC is trots op de faciliteiten die we bieden, de vele vormen van samenwerking en de resultaten die we boeken. Patiënten kennen de kankerzorg van HMC hoge patiënttevredenheidsscores toe.

Hoogwaardige expertises

Voor een aantal vormen van kanker heeft het HMC Kankercentrum bijzondere en soms bovenregionale expertises.

- + Op HMC Antoniushove is een eigen volwaardig radiotherapiecentrum aanwezig, met daaraan gekoppeld de medische vakopleidingen radiotherapie en klinische fysica én een eigen onderzoekslijn. Dit heeft een aanzuigende werking voor patiënten die voor de behandeling van kanker op zoek zijn naar integrale zorg - alles onder één dak.
- + HMC is een in Nederland uniek perifeer 'hoofd-hals-centrum' (HHOC). Hoofd-hals kanker is zeldzaam en daarom in Nederland gecentraliseerd in

een aantal centra. Als voor de behandeling van hoofd-hals tumoren ook protontherapie noodzakelijk is, heeft HMC samenwerkingsafspraken met het Holland Protonen Therapie Centrum in Delft om deze behandeling te bieden.

- + HMC is één van de twee ziekenhuizen in Nederland die voor de behandeling van borstkanker de combinatie van borstsparende therapie met intra-operatieve radiotherapie (IORT) aanbiedt. Voor deze zorg hebben we een STZ-topzorg accreditatie. Door de zorg voor patiënten met borstkanker samen met het LUMC uit te voeren is de afgelopen jaren een groot en gespecialiseerd centrum ontstaan waarbinnen academische zorg geleverd wordt.
- + Ook voor darmkanker werkt HMC nauw samen met het LUMC. We hebben een bijzondere status voor de behandeling van onder andere 'locally advanced' rectumcarcinomen, levermetastasen en niercelkanker. We zijn actief in het regionaal netwerk voor prostaatkanker (ANSER).
- + HMC is regionaal expertisecentrum voor systeem-therapeutische behandeling van longtumoren. HMC biedt hiervoor ook immunotherapie aan.
- + Zoals bij het onderdeel Neurocentrum beschreven is, heeft HMC voor de behandeling van hersentumoren - in het bijzonder gliomen - een boven-regionale functie.

De toekomst van onze Kankerzorg ligt in slimme samenwerking met zorgpartners om ons heen. Hierin is HMC toonaangevend. HMC werkt samen met het LUMC en de overige regionale ziekenhuizen in het Regionaal Oncologie Netwerk West. Samenwerking met het LUMC binnen het UKC is belangrijk voor een nog betere patiëntenzorg en om de wederzijdse ambities op het gebied van wetenschappelijk onderzoek te realiseren en het opleidingsaanbod en de wetenschappelijke output (publicaties, promoties) verder te vergroten.

Onze ambities voor het HMC Kankercentrum voor de komende jaren zijn:

- + HMC Kankercentrum behoort in 2024 tot de top 5 centra van Nederland voor klanttevredenheid (PREMS) en uitkomstindicatoren (PROMS, DICA).
- + Het samenbrengen van onze expertises op het gebied van darmkanker en borstkanker door samenwerking met het LUMC, waardoor volumes, kwaliteit van patiëntenzorg en mogelijkheden voor onderzoek, onderwijs en opleiding toenemen. Op deze manier kunnen meer patiënten behandelingen met IORT ondergaan. Zo kunnen we patiënten voorzien van meer innovatieve vormen van zorg. Samen met het LUMC doen we dat ook voor andere vormen van kanker.
- + Behouden van onze positie als grootste centrum voor de diagnostiek en behandeling van alle vormen van longkanker.
- + Bestendigen van de bovenregionale functies van het HMC Kankercentrum voor alle vormen van hoofd-hals kanker. Als HHO willen we door nog intensiever samen te werken met LUMC en als 1 entiteit beschouwd, uitgroeien tot een van de grotere centra van Nederland.
- + We investeren in het verder ontwikkelen van het netwerk van poliklinische zorg en (laag complexe) diagnostiek dicht bij de woonomgeving van onze patiënten. Dat is fijn voor de patiënt: zo hoeven ze alleen voor de meer complexe behandelingen van HMC en LUMC artsen fysiek in HMC Antoniushove of het LUMC aanwezig te zijn.
- + Samen met onze patiënten rollen we de op Value Based Healthcare gestoelde zorgpaden voor meer vormen van kanker uit. Daarbij hoort het succesvol doorvoeren van het model 'samen beslissen over de behandeling' (shared decision making) als basis binnen alle vormen van kankerzorg.



Voorwaarden om onze ambities te realiseren



[Lees hoofdstuk](#)

4 Voorwaarden om onze ambities te realiseren

Onze ambitie voor de zorg zetten we om in een herkenbaar en relevant medisch profiel en in voorwaarden die ervoor zorgen dat we onze ambitie kunnen realiseren. Om onze sterke uitgangspositie te verstevigen, besteden we in de komende periode extra aandacht aan deze voorwaarden, die we hebben vertaald naar strategische thema's. Deze helpen ons te komen tot een toekomstbestendig HMC en toekomstbestendige zorg. We lichten de thema's hieronder toe.



4.1 We bieden de Juiste Zorg op de Juiste Plek aan

Wij geloven in de Juiste Zorg op de Juiste Plek. In 2024 bieden we de meest toegankelijke zorg die het beste past bij de patiënt. Zo leidt de Juiste Zorg op de Juiste Plek uiteindelijk tot meer tevredenheid en een betere kwaliteit van leven bij patiënten: ze bepalen samen met ons waar, wanneer en hoe de zorg wordt afgenomen. Dat doen we in samenwerking met onze netwerkpartners. Het leidt tot doelmatige en efficiënte zorg op maat. HMC heeft hiervoor een overkoepelend programma van waaruit deze verandering wordt vormgegeven: Zorg Dichtbij. Daarnaast vernieuwen we waar dat kan de wijze waarop we zorg en diensten aanbieden. Bijvoorbeeld door patiënten voor bepaalde aandoeningen in dagbehandeling te ontvangen, waarmee we onnodige klinische opnamen voorkomen.

Hoe bereiken we dit?

- + In 2024 hebben we ten opzichte van 2019 een verschuiving van ongeveer 30% van de fysieke poliklinische consulten in HMC gerealiseerd. Dit betreft zorg die verplaatst (naar dichterbij in de wijk, in de praktijk van de huisarts of paramedicus of thuis), vervangen of voorkomen kan worden. Elke medische vakgroep (organisatorische eenheid) draagt daar aan bij. Dit realiseren we als volgt:
 - 10% realiseren we door meer poliklinische consulten 'in netwerkzorg' uit te voeren alsook door onze poliklinische processen te optimaliseren en het aantal herhaalconsulten te reduceren.
 - 15% - 20% van onze poliklinische consulten hebben we verplaatst of vervangen door digitale zorg of zorg thuis ('zorg dichtbij').



- + Daarmee vangen we de groei van de bevolking en de vergrijzingsdruk op en creëren we ruimte om onze (topklinische) ambities binnen ons profiel te realiseren - en blijven we binnen de kaders van het vigerende hoofdlijnenakkoord.
- + Dit betekent dat we de focus verleggen naar gezondheid, preventie en tijdige signalering. Dit doen we samen met onze netwerkpartners. Binnen het verband Commissie Samen Sterk in de regio Haaglanden (CSH) werken we nauw samen met huisartsen, zorgverzekeraars en het Haga Ziekenhuis aan uniforme Haagse anderhalvelijnszorg. We maken gebruik van de kennisnetwerken waarin we participeren zoals Gezond en Gelukkig Den Haag (GGDH). Dit is een regionaal netwerk van de gemeente Den Haag, zorg- en welzijnspartners in de Stichting Transmurale Zorg (STZ), LUMC, burger-initiatieven, kennisinstituten en zorgverzekeraars. Met elkaar kijken we hoe we gezondheidsverschillen in de verschillende Haagse wijken kunnen aanpakken, zodat we de juiste zorg op de juiste plek kunnen organiseren.
- + We verstevigen de reeds aanwezige zorgnetwerken, zodat patiënten zorg zo dichtbij mogelijk kunnen afnemen. De samenwerking is gestoeld op solide modellen die het voor alle zorgpartners mogelijk maakt bij te dragen aan deze verandering.
- + Het opzetten van deze zorgnetwerken ondersteunen we met voor patiënten begrijpelijke en gebruiksvriendelijke informatie. We zorgen voor heldere communicatie over de veranderingen in de zorg en de nieuwe vormen van zorg die we ontwikkelen.

Twee centrale locaties

Bij innovatieve en vernieuwende zorg hoort passende huisvesting. We concentreren ons klinische aanbod in de toekomst op twee fysieke locaties: HMC Westeinde en HMC Antoniushove. We beschikken over flexibele poliklinische locaties in de stad (één in Wassenaar, één in Benoordenhout | Scheveningen)

en servicecentra voor afname en onderzoek van bloed, urine, feces en weefsel. Daarnaast biedt HMC de zorgpartners in de regio verschillende samenwerkingsconcepten passend bij hun wensen en onze mogelijkheden. Onze centrale locaties HMC Westeinde en HMC Antoniushove vernieuwen en moderniseren in de komende jaren.



4.2 Patiëntenparticipatie is vanzelfsprekend in alles wat we doen

Met participatie van patiënten komen we tot de beste resultaten van zorg. Veel patiënten willen meedenken en meebeslissen over de behandeling. Zij zijn dan meer tevreden, percipiëren een hogere kwaliteit van zorg en de behandelingen slaan beter aan. Hierdoor kunnen wij de zorg nog beter aanpassen aan de wensen van de patiënt zelf. We nodigen de patiënt daarom uit als 'partner in het zorgproces'. Hiermee vergroten we de regie van de patiënt over de eigen zorg en gezondheid.

Het opzetten van zorgpaden faciliteert dit. HMC werkt daarbij volgens de principes van Value Based Health Care. We evalueren en stellen onze transmurale zorgpaden in een continu proces bij. Daarbij kijken we in samenhang naar een optimale balans tussen klinische uitkomsten, waarde voor de patiënt (PREM en PROM) én kosten. Dat kan alleen maar als we het samen met de patiënt doen. We richten in ieder geval vijf nieuwe zorgpaden per jaar in volgens de VBHC principes.

Hoe bereiken we dit?

- + We betrekken patiënten onder meer bij de verschillende behandelingen, de inrichting van het ziekenhuis, wijzigingen in de organisatie van de zorg en de ontwikkeling van digitale hulpmiddelen.
- + We verbeteren en vergroten de mogelijkheden voor onze patiënten om toegang te krijgen tot begrijpelijke en gebruiksvriendelijke informatie over de zorg en aandoeningen – ook over nieuwe (digitale) vormen van zorg en veranderingen in de zorg. We houden er rekening mee dat een deel van onze patiënten de taal niet machtig is of moeite heeft met lezen en schrijven. Steeds vaker is informatie online beschikbaar, onder meer via mijnHMC - hiervan breiden we de mogelijkheden uit. Patiëntparticipatie vraagt om voorlichting op maat, zo persoonlijk mogelijk en aangeboden op het juiste moment.
- + We geven patiënten meer en betere toegang tot de eigen gegevens en faciliteren het delen van deze gegevens met ons. Zo verankeren we (online) de regie over de eigen zorg en gezondheid in het zorgproces. Uiteraard houden we ook rekening met de patiëntengroep voor wie digitale zorg, informatievoorziening en gegevensverstrekking een uitdaging is.
- + We faciliteren participatie van naasten in de zorg voor een patiënt (family integrated care). Deze benadering staat bijvoorbeeld centraal in ons nieuwe Moeder-Kindcentrum dat in 2021 de deuren opent. Het is ook een basis waarmee we 'Beter uit Bed' willen faciliteren: door als patiënt voor, tijdens en na de ingreep actief te zijn en te participeren in het zorgproces vindt het herstel sneller plaats.

Voor het inzichtelijk maken van kwaliteit van zorg meten wij voortdurend onze prestaties op het gebied van kwaliteit en patiënttevredenheid. We werken onder andere met zogenaamde Patiënt Reported Experience Measures (PREM) of Patiënt Reported Outcome Measures (PROM). We zijn én blijven NIAZ Q-Mentum geaccrediteerd en een topklinisch ziekenhuis met STZ accreditaties.



4.3 Digitalisering van de zorg

De ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en zorg bieden HMC de kans een effectieve digitale strategie vorm te geven. Deze is nodig om de Juiste Zorg op de Juiste Plek te verwezenlijken en om patiënten mee te laten beslissen over de juiste behandeling voor alle vormen van zorg. Verdergaande digitalisering zorgt er ook voor dat we kunnen excelleren in de basiszorg en dat we een hightech omgeving kunnen creëren voor de acute zorg, hoog complexe zorg en interventies. Als topklinisch opleidingsziekenhuis omarmen we innovaties en nieuwe mogelijkheden, zoals digitalisering, robotisering, kunstmatige intelligentie en 'big data'. Deze nieuwe mogelijkheden stellen we beschikbaar aan onze patiënten. Onze digitale strategie bestaat uit een meerjarenprogramma waarmee we onze zorg op drie niveaus bestendigen:

- + Patiënt-gedreven zorg
- + Netwerkgeorganiseerde zorg en
- + Optimale zorgbedrijfsvoering

Hoe bereiken we dit?

- + We zorgen ervoor dat patiënten op ieder moment toegang hebben tot hun eigen gegevens. Patiënten kunnen onder andere thuis hun behandeling monitoren en de rapportage op hun eigen manier vormgeven, bijvoorbeeld op een digitaal platform als de Persoonlijke Gezondheidsomgeving (PGO). Ook voor patiënten met minder digitale mogelijkheden of vaardigheden zorgen wij voor goede informatievoorziening.

- + We bieden een digitale basis en innovatieve toepassingen, waarmee we het opzetten van zorgpaden faciliteren. Denk aan relevante informatie, zorgdata en algoritmes om zorgprocessen te optimaliseren.
- + In de regio zijn we de digitale spin in het web. We kunnen met alle zorgaanbieders dossiers en beelden uitwisselen en dragen bij aan landelijke registraties via geautomatiseerde processen.
- + 'Digital first waar dat kan'. We werken in de eerste plaats digitaal waar dat kan (digital first). We ontwikkelen voor onze zorgverleners modules om hun digitale vaardigheden te vergroten. We ondersteunen onze patiënten in het opdoen van digitale vaardigheden, waarbij we er rekening mee houden dat niet iedereen zorg digitaal kan en wil afnemen. Tegelijkertijd zorgen we voor minder administratieve lasten en handelingen voor onze patiënten, zorgverleners en netwerkpartners.

Voor een optimale bedrijfsvoering en zorgprocessen is het belangrijk dat we slim gebruik maken van de data die we tot onze beschikking hebben vanuit onze werkprocessen. Met de tools waarover we al beschikken, willen we meer voorspellende uitspraken doen over de zorg die we leveren, en over de uitkomsten daarvan. Dat is fijn voor de patiënt: die weet wat hem of haar te wachten staat. Daarnaast we kunnen zelf beter anticiperen op mogelijke logistieke knelpunten. We kunnen de schaarse capaciteit van medewerkers, medisch specialisten en gebouwen beter benutten door onze processen aan te scherpen. De digitale strategie versnelt zo de optimalisatie van onze zorg en bedrijfsprocessen.



4.4 Financieel gezonde bedrijfsvoering

Om de continuïteit van de zorg te waarborgen en onze ambities waar te maken, moeten we voldoende financiële middelen tot onze beschikking hebben. Daarom beheersen we de kosten en zetten we onze financiële middelen duurzaam en doelmatig in. We zien erop toe dat we met een meerjarenprogramma blijvende slimme interventies doen om niet-noodzakelijke kosten te voorkomen. We willen onze middelen structureel aanwenden voor goede zorg voor de inwoners in de regio en het werkplezier van onze medewerkers.

Een gezonde bedrijfsvoering is noodzakelijk, omdat we in een schaarstemodel werken. We moeten met hetzelfde budget aan meer mensen zorg verlenen. Voor de komende jaren zijn de volgende doelen gesteld die we willen realiseren:

- + In financieel opzicht een gezond rendement.
- + Voldoende investeringsruimte voor onze ambities.
- + We zorgen voor een goede financiële 'conditie' van HMC.
- + Voldoende geld in kas om aan onze verplichtingen te voldoen.
- + Een goede marktpositie met een aandeel van minimaal 50% in ons kerngebied.

Hoe bereiken we dit?

- + Ondersteund door onze digitale strategie, willen we op een slimme manier 'meer met minder' doen. Daarbij heeft het woord 'meer' verschillende kanten: meer patiënten kunnen helpen, een hogere kwaliteit en patiënttevredenheid leveren, meer werkplezier voor medewerkers bieden. Dit gaat gepaard met een hogere, gezonde productiviteit. In de komende beleidsperiode werken

we dit verder uit onder de noemers Integraal Capaciteit Management (ICM) en Proces Optimalisatie (PO). Een gezonde bedrijfsvoering resulteert in een financieel gezonde organisatie.

- + We verbeteren het inzicht en de sturing in kosten en opbrengsten in de organisatie. Iedereen in de organisatie kan dan een bijdrage leveren aan verbeteringen.
- + We verbeteren de registratie van de zorgactiviteiten en ondersteunen onze artsen en medewerkers om dit zo gemakkelijk en secuur mogelijk te doen.
- + Bij de inrichting van onze Value Based Healthcare zorgpaden brengen we ook het kostenaspect in beeld en wegen dit zorgvuldig af.
- + We maken afspraken met zorgverzekeraars die recht doen aan ons profiel, onze regionale rol en positie in het zorgnetwerk in de regio.



4.5 Samenwerking in de regio Haaglanden

De toekomst bestaat uit het aanbieden van zorg binnen een netwerk van andere zorgaanbieders. HMC wil hierin een actieve rol spelen en samen met andere partijen een regionaal zorgnetwerk opzetten.

Hoe bereiken we dit?

- + We participeren in de Stichting Transmurale Zorg en werken mee aan initiatieven met de verpleeghuizen, thuiszorg, revalidatie en GGZ instellingen in de regio.
- + Binnen de Commissie Substitutie Haaglanden werken we samen met huisartsen, zorgverzekeraars en het Haga Ziekenhuis aan initiatieven voor de

ondersteuning van huisartsengroepen en anderhalvelijnszorg. We streven naar een eenduidige uniforme Haagse aanpak voor deze initiatieven.

- + We faciliteren de Huisartsenposten op locatie Westeinde en Antoniushove en streven naar meer integratie met onze spoedeisende zorgketens.
- + Voor onze (boven)regionale zorgfuncties werken we samen in verschillende netwerken met de ziekenhuizen om ons heen, bijvoorbeeld in het Regionaal Oncologienetwerk West, in het Netwerk Acute Zorg regio West en het Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ). Binnen alle vakgroepen zoeken we in regionaal verband afstemming met collega's en verwijzers, met als doel een compleet zorgnetwerk te realiseren.

We besteden bijzondere aandacht aan de samenwerking tussen het LUMC en HMC. Deze samenwerking zorgt ervoor dat we de kwaliteit van de innovatieve, topklinische en academische zorg in de regio kunnen uitbouwen, vooral voor de hoog complexe zorgfuncties. In de grootstedelijke omgeving van Den Haag en Leiden willen we een voorbeeld zijn door binnen een aantal zorggebieden de regionale zorgketen rond patiënten en zorgpartners beter in te richten en wetenschappelijk onderzoek te verbinden met de inwoners. Natuurlijk betrekken we daar ook onze patiënten bij. Het is de gezamenlijke doelstelling van LUMC en HMC om de zorg continu te innoveren volgens de laatste inzichten uit (inter)nationaal wetenschappelijk onderzoek. We organiseren die zorg op een doelmatige manier binnen het regionaal medisch netwerk van gekwalificeerde zorgverleners. De samenwerking spitst zich toe op vier gebieden, met als overkoepelende doelstelling het vormen van nationaal toonaangevende centra waarbinnen vrij verkeer van patiënten, data en medewerkers tussen LUMC en HMC mogelijk is. We bouwen de thematische samenwerking binnen de volgende vier zorggebieden de komende jaren verder uit:

- + Kankerzorg (Universitair Kankercentrum Leiden | Den Haag - UKC)
- + Multitrauma zorg (Universitaire Trauma Unit - UTU)

- + Neuro-vasculaire zorg (Universitair Neurovasculair Centrum - UNVC) en breder met andere zorgpartners binnen de neurochirurgie in het Universitair Neurochirurgisch Centrum Holland - UNCH)
- + Vaatchirurgie (Universitair Vaatchirurgisch Centrum - UVC).

We zijn actieve partner van de LUMC Campus Den Haag. De partners hierbinnen willen merkbare meerwaarde creëren op het gebied van innovatie in de zorg, preventie en wijkgerichte zorg. Vanuit verschillende expertises kijken we hoe we de zorg voor de Haagse bevolking kunnen verbeteren. We leveren een bijdrage aan Gezond en Gelukkig Den Haag.



4.6 Met plezier werken in HMC

Het is aantrekkelijk om in ons ziekenhuis te werken. Daarin zijn we onderscheidend van andere ziekenhuizen in de regio. We zijn ervan overtuigd dat organisaties met veel vertrouwen en betrokkenheid tot betere prestaties komen. We noemen dit werkplezier.

Werkplezier vinden we daarom heel belangrijk binnen HMC. Werkplezier betekent dat elke medewerker goed is toegerust en gefaciliteerd voor de eigen werkzaamheden, maar ook om mee te doen met vernieuwingen. Iedereen in de organisatie krijgt de ruimte om te werken aan vernieuwing en innovaties. We bieden ruimte voor ambities. Er is duidelijkheid over de koers en de toekomst van de organisatie en elke HMC'er weet hoe hij of zij hieraan kan bijdragen.

Medewerkers ervaren dat hun mening meetelt en ertoe doet. Onze ambitie voor de komende jaren is: meer werkplezier realiseren voor onze medewerkers.

Hoe bereiken we dit?

We benaderen werkplezier vanuit drie thema's:

Persoonlijk leiderschap is de basis voor de manier waarop we individueel en als collectief vormgeven aan werkplezier

- + We vertrouwen op en stimuleren ieders eigen verantwoordelijkheid en geven zo samen vorm aan duurzame inzetbaarheid: voor de organisatie en ieder voor zich zelf.
- + We vergroten het vermogen voor persoonlijk leiderschap voor al onze medewerkers. Dit doen we in een meerjarenprogramma. We ontwerpen het met onze zorgmanagers en medewerkers.

Wendbaarheid is een centraal thema binnen HMC. Daarmee kunnen we veranderingen in de toekomst het hoofd bieden en onze zorg en de organisatie vernieuwen.

- + We zorgen ervoor dat medewerkers zich betrokken voelen bij de koers van de organisatie en de uitdagingen waarvoor we staan. We investeren in goede informatievoorziening en betrekken onze medewerkers bij de uitdagingen die we het hoofd moeten bieden.
- + We stellen onze medewerkers in staat wendbaar te zijn. Dat verwachten we ook van hen. We kennen buddyprogramma's en uitwisselingsprogramma's die hen stimuleren nieuwe ervaringen op te doen. We streven ernaar dat iedereen actief meedoet.

Samen-werken zien we als succesfactor in onze HMC-cultuur

- + We koesteren vertrouwen en openheid als belangrijke voorwaarden waarmee we met elkaar de dialoog aangaan. We creëren een gevoel van saamhorigheid.
- + Onze besturingsfilosofie draagt bij aan de HMC cultuur. In onze aansturing en besturing leggen we nadruk op het werken vanuit integrale verantwoordelijkheid en het creëren van samenwerking over zorgclusters, professies en organisatiegrenzen heen.



4.7 Opleiden en onderzoek

Als gerenommeerd opleidings- en onderzoeksziekenhuis dragen we bij aan excellente zorgprofessionals. Dit leidt tot vernieuwing en innovatie in de zorg en in het ziekenhuis en zorgt voor meer wendbaarheid bij de medewerkers. HMC is een van de meest gewaardeerde ziekenhuizen voor (vervolg)opleidingen en onderzoek in de medisch specialistische en verpleegkundige zorg. Dit geldt in het bijzonder voor de speerpunten in het medisch portfolio, maar ook voor de ontwikkeling van efficiënte zorgprocessen en vernieuwende concepten. Binnen de mogelijkheden van (bij)scholing houden we rekening met de snel veranderende omgeving waarin onze medewerkers werkzaam zijn. We dagen onze zorgprofessionals uit zich te ontwikkelen. De continue ontwikkeling binnen HMC is voor hen een reden in ons ziekenhuis te willen (blijven) werken. Het opleidings- en ontwikkelingsklimaat draagt bij aan het werkplezier. De komende jaren vergroten we onze naamsbekendheid als

aantrekkelijk en uitdagend opleidingsziekenhuis voor zowel medische als niet-medische opleidingen. Opleiden en onderzoek vinden wij belangrijk voor al onze zorggebieden.

Hoe bereiken we dit?

- + We hebben een samenhangende aanpak in opleiding, onderzoek en innovatie, zodat een cultuur ontstaat om continu te vernieuwen en te verbeteren.
- + We bieden uitstekend onderwijs en een breed palet aan opleidingen. We zorgen voor voldoende opleidingsplaatsen en multidisciplinaire samenwerking binnen de opleidingen.
- + We bieden een meerjarenprogramma voor verpleegkundig en wetenschappelijk onderzoek.
- + Participatie in onderzoek consortia met universiteiten en onderzoeksinstituten, onder andere voor fellowships, promovendi, lectoraat, praktoraat en bijzondere leerstoelen op de medische speerpunten.
- + Samenwerking met andere ziekenhuizen om voldoende zorgprofessionals op te leiden waarbij we voldoende opleidingsplaatsen beschikbaar stellen.





4.8 Duurzaamheid zit in het DNA van HMC

Onze medewerkers geven aan te willen werken in een maatschappelijke organisatie die duurzaamheid belangrijk vindt. Vanuit onze professie hebben we hart voor de wereld om ons heen en dragen we bij aan een duurzamer maatschappij. We zetten ons in voor een verlaging van onze CO2-footprint. We sluiten aan bij de duurzaamheidsdoelstellingen van de gemeenten Den Haag en Leidschendam en van de provincie en het Rijk. De aandacht voor duurzaamheid komt terug in onder meer circulair handelen, ons inkoopbeleid, ons watermanagement, de transitie naar groene energie en de vele facetten van ons strategisch huisvestingsplan. We vergelijken onze inzet met andere zorgorganisaties om onze doelstellingen te bepalen. Elke medewerker kan bijdragen aan het verlagen van de CO2-footprint.

Hoe bereiken we dit?

We onderscheiden twee hoofdthema's:

Duurzame processen

- + We hebben een greenteam en gebruiken de milieuthermometer.
- + We werken samen met de gemeente, de Haagse Hogeschool en de TU Delft.
- + Een duurzaamheidsagenda waarin onder meer: oplaadpunten voor auto's en fietsen, papierloos werken, gescheiden inzamelen van afval, rookvrij ziekenhuis en vermindering van het linnenverbruik.

Zorg voor het gebouw

- + Gebruik van het gebouw met aandacht voor energiemangement, milieu en klimaat.
- + Het gebouw biedt een 'healing environment' en we hanteren 'evidence based' design.
- + Een duurzaamheidsagenda waarin onder meer: hergebruik van water, een gezond binnenklimaat, efficiënt en flexibel gebruik van zorg- en facilitaire processen en gebouwdelen.



4.9 HMC besturingsfilosofie

HMC is een ambitieuze organisatie. We staan voor grote uitdagingen en een mooie toekomst. We willen een organisatie zijn waarin we ruimte geven om samen aan die uitdagingen te werken.

Vanuit onze missie, visie en kernwaarden hebben we binnen HMC een aantal uitgangspunten geformuleerd van waaruit wij onze besturing en aansturing organiseren. De komende jaren ontwikkelen we een besturingsmodel dat past bij wat patiënten en stakeholders van ons vragen. Daarin komt de identiteit van onze organisatie tot uiting, waarin we innovatie, gastvrijheid en samenwerking centraal stellen.

De uitgangspunten zijn:

- + In ons model staat het perspectief van de patiënt die bij HMC zorg en diensten afneemt centraal. Dit vormt de kern van het besturingsmodel. Het model nodigt uit om de patiënt zelf als partner in het zorgproces te betrekken. De patiënt draagt ook zorg voor zichzelf en heeft daarin een eigen verantwoordelijkheid.
- + Het besturingsmodel faciliteert en stimuleert de transitie naar Value Based Health Care. Belangrijk daarin zijn de volgende principes:
 - Het gebruik van transmurale zorgpaden en voor de patiënt inzichtelijke en begrijpelijke zorg en daarbij passende informatie.
 - De mogelijkheid om samen te beslissen.
 - Een optimale samenhang tussen klinische uitkomsten, waarde voor de patiënt (bijvoorbeeld via indicatoren) én tegen reële kosten.
- + Omdat we in transmurale zorgpaden werken nodigt het besturingsmodel uit om op alle lagen van de organisatie samenwerkingsverbanden en externe relaties aan te gaan met netwerkpartners om de gezamenlijke strategische doelen te bereiken.
- + Het besturingsmodel richt zich op realisatie van onze strategische doelen. Het geeft daarbinnen ruimte voor specifieke sturing op de strategische speerpunten en bijzondere excellente zorggebieden.
- + Het besturingsmodel nodigt uit tot ondernemerschap, eigenaarschap en innovatie overal in de organisatie. Het model bevordert het werken vanuit integrale verantwoordelijkheid en creëert daardoor samenwerking over zorgclusters, professies en organisatiegrenzen heen.
- + Er is een nauwe, professionele betrokkenheid van de medisch specialisten en het medisch specialistisch bedrijf, zowel in het primair proces als op het (strategisch bestuurlijk) managementniveau. Dit geldt voor alle lagen in de organisatie, binnen de geldende kaders en met eindverantwoordelijkheid van de raad van bestuur.
- + Het model stimuleert verpleegkundig leiderschap: de verpleegkundige beroepsgroep is betrokken bij het primair proces en het strategisch management.
- + We volgen een Plan-Do-Check-Act-cyclus om alles wat we doen steeds te optimaliseren. Innovatie, gastvrijheid en samenwerking dragen bij aan het behalen van onze doelen. Voor onze patiëntprocessen volgen we daarbij de uitgangspunten van de Value Based Healthcare, waarin continue evaluatie en bijstelling centraal staan.
- + Het besturingsmodel creëert een open cultuur waarin vertrouwen en openheid belangrijk zijn:
 - Spreek je zelf uit. Spreek elkaar aan. Organiseer ook tegenspraak.
 - Transparant zijn.
 - Verantwoordelijk zijn.
 - Samen werken en integraliteit.
- + Bij het implementeren van veranderingen, werkprocessen en projecten hebben we de risico's vooraf geïnventariseerd. We zorgen dat ze hanteerbaar zijn.

Ons besturingsmodel is dynamisch en evolueert doordat we innovatie en vernieuwing binnen de organisatie voorop stellen.

Woord van dank

‘Klaar voor de Toekomst’ kwam tot stand dankzij de inbreng van vele collega’s binnen en buiten HMC. We zijn hun dan ook veel dank verschuldigd. We hebben zoveel mogelijk mensen betrokken bij de dialoog rond dit document. Daarbij hebben we vele overleggen en inspiratiesessies georganiseerd, zowel fysiek als online. In mei organiseerden we voor 170 managers en vertegenwoordigers van gremia een virtuele strategiedag, waar we de strategie op hoofdlijnen bespraken.

Ondanks de coronacrisis zijn we ervan overtuigd dat dit een document is dat op voldoende draagvlak kan rekenen. We kunnen op deze plek niet iedereen noemen die een bijdrage heeft geleverd. Wel willen we onze dank uitspreken aan de leden van de Cliëntenraad, de Ondernemingsraad, de Verpleegkundige Adviesraad, de Raad van Toezicht, de Medische Staf, het Managementoverleg (MO) en in het bijzonder aan onze zorgmanagers en afdelingshoofden. Zonder de constructieve en inspirerende sessies en dialogen was dit document niet geworden wat het nu is.

Kijk voor meer informatie over HMC op www.haaglandenmc.nl bij ‘over ons’.



Colofon

Inhoud: Raad van bestuur en stafbestuur HMC
Eindredactie: Afdeling communicatie HMC
Fotografie: Esther Hessing, BeemFlights, Linda Huisinga
Vormgeving: Ontwerpwerk

Dit is een uitgave van HMC (Haaglanden Medisch Centrum)
www.haaglandenmc.nl