

Passende zorg met liefde en lef

Strategische koers 2025 - 2030



Haaglanden
Medisch Centrum

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Een update van onze koers richting 2030	6
Dit is HMC	9
Onze maatschappelijke opdracht	12
Ontwikkelingen in de zorgvraag en in ons verzorgingsgebied	12
Transformatieopgaven	13
Opdracht, ambitie en positionering	15
De negen manieren waarop we onze ambitie waarmaken	17
1. Een toekomstbestendig medisch profiel en een passend portfolio	18
2. Samen transformeren we de zorg van HMC: met patiënten en netwerkpartners	27
3. Onze patiënten doen mee: voor optimale kwaliteit van zorg participeren ze op alle niveaus	30
4. Samen met patiënten maken we de zorg en onze organisatie digitaal toegankelijk	32
5. Focus op wetenschap	34
6. Samen zorgen we voor optimale bedrijfsvoering en een financieel gezond HMC	36
7. Samen werken we aan een optimaal werkklimaat voor alle HMC-ers	39
8. We vernieuwen onze huisvesting en bouwen samen aan een toekomstbestendig HMC	41
9. Samen maken we HMC nog duurzamer	43
Onze besturingsfilosofie	45
Woord van dank	47

De zorg van de toekomst maken we met elkaar

In 2020 hebben we met onze strategische koers 'Klaar voor de Toekomst' heldere keuzes gemaakt om HMC toekomstbestendig te maken. We hebben geïnvesteerd in een aantal bijzondere zorggebieden én we hebben veranderprogramma's ingezet die essentieel zijn om ons steeds wendbaar te kunnen opstellen.



Dit loopt de komende jaren nog door. Denk aan de ontwikkeling van ons zorgaanbod – passende zorg, de speerpunten HMC Traumacentrum en HMC Neurocentrum waar patiënten ons vanuit het hele land voor opzoeken en waar we enorm trots op zijn – maar ook de digitale strategie, de successen die we boeken op het gebied van duurzaamheid en ons bouwprogramma. In de koers tot 2030 zetten we de lijn voort en gaan we ons binnen het bijzonder zorgaanbod van de oncologie nog verder positioneren op de behandeling van darmkanker.

Als voorzitter van de raad van bestuur ben ik trots om te werken voor een organisatie die gedreven wordt door liefde voor zorg en lef om te vernieuwen. Ik presenteer daarom deze koers met groot enthousiasme. Een koers die niet alleen ons ziekenhuis nog beter en toekomstbestendig maakt, maar ook de toon zet voor zorg van de hoogste kwaliteit in onze regio en daarbuiten.

HMC staat voor meer dan alleen uitstekende zorg; wij zijn een gemeenschap van professionals die elke dag met passie en vastberadenheid streven naar innovatie en verbetering. Deze strategische koers is een manifest van

onze ambitie en toewijding. We omarmen de uitdagingen die voor ons liggen, met de overtuiging dat we, door samen te werken en onze grenzen te verleggen, we voorbereid zijn op de zorgvraag die we in de toekomst moeten bedienen.

Onze koers tot 2030 is niet zomaar een plan; het is een belofte aan onze patiënten, medewerkers en partners dat we blijven streven naar het hoogste niveau van zorg. We zijn een uniek ziekenhuis met een grote diversiteit aan collega's en patiënten. Deze koers is een prachtig resultaat van een goede samenwerking binnen en buiten de muren van het ziekenhuis. Van dokters, verpleegkundigen, zorgmanagers, ons managementteam, de cliëntenraad, de ondernemingsraad, het geïntegreerd bestuur medische staf, het verpleegkundig stafbestuur tot aan de raad van toezicht. En van collega's uit partner ziekenhuizen, wethouders tot zorgverzekeraars. De zorg van de toekomst maken we met elkaar!

Dat we dit samen hebben gedaan en samen blijven doen maakt het verschil. Zo maken we de zorg en ons ziekenhuis voor de toekomst nog mooier.

Namens de raad van bestuur,

Ingrid Wolf

Voorzitter raad van bestuur

Den Haag, januari 2025

Samenvatting

WHY: vanuit onze missie, visie, kernwaarden en ambitie richten we ons op maatschappelijke uitdagingen en opgaven

MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN:

- + Demografische groei, vergrijzing, regionaal tekort aan zorg- en welzijnsprofessionals.
- + Regionale opgaven: grote gezondheidsverschillen in ons gebied; veel inwoners met lage gezondheidsvaardigheden. Versnipperd zorgaanbod in de regio. Opdracht tot het dichten van gezondheidskloof en een focus op preventie.
- + Toename in zorgzwaarte en complexiteit van hulp- en zorgvragen en hogere vraag naar acute interventies en hoogcomplexere zorg.
- + Houdbaarheid en toegankelijkheid van zorg onder druk en daarmee focus nodig op het in regionale samenwerking anders organiseren van de hulp- en zorgvraag en het dichten van de zorgkloof (verschil tussen zorgvraag en het aanbod).

MISSIE: HMC biedt als topklinisch opleidingsziekenhuis patiënten uit de Haagse regio en daarbuiten hoogwaardige, passende medisch specialistische zorg. Op onze speerpunten zijn wij landelijk onderscheidend.

VISIE: Ook na 2030 kunnen inwoners van onze regio rekenen op goede hulp, ondersteuning en curatieve zorg voor hun zorgvragen. Voor het bieden van een sluitend netwerk van medisch specialistische zorg hebben we een leidende rol als toonaangevend, hoogwaardig topklinisch kennis- en interventiecentrum van de toekomst.

KERNWAARDEN: Zorg met liefde en lef

WHAT: ons antwoord op de maatschappelijke opgaven

ONZE OPDRACHT: In HMC zien of behandelen we patiënten die daadwerkelijk zorg in of van het (topklinische) ziekenhuis nodig hebben. We zijn erop voorbereid de steeds complexer en zwaarder wordende zorgvraag ook in de toekomst te blijven bedienen. We verkleinen de gezondheidsverschillen in onze regio en bieden passende zorg op alle zorggebieden.

ONZE AMBITIE: HMC is een landelijk toonaangevend 24/7 kennis- en interventiecentrum voor medisch specialistische zorg van de toekomst, voor alle inwoners van de regio Haaglanden. Ons zorgportfolio sluit daarop aan: passende medisch specialistische basiszorg en een aantal erkende supra-regionale, hoogwaardige topklinische zorgfuncties voor hoogcomplexere zorgvragen. Naar verwachting zijn er in de toekomst van het Nederlandse ziekenhuislandschap circa 30 tot 35 interventiecentra die hoogcomplexere en acute zorg leveren. Dit zijn de interventiecentra van de toekomst. Daar is HMC er één van.

HOW: de manier waarop we onze ambities waarmaken

- | | | |
|---|--|--|
| + Een toekomstbestendig medisch profiel en een passend portfolio | + Samen met patiënten maken we de zorg en onze organisatie digitaal toegankelijk | + Samen werken we aan een optimaal werkklimaat voor alle HMC-ers |
| + Samen transformeren we de zorg van HMC: met patiënten en netwerkpartners | + Focus op wetenschap | + We vernieuwen onze huisvesting en bouwen samen aan een toekomstbestendig HMC |
| + Onze patiënten doen mee: voor optimale kwaliteit van zorg participeren ze op alle niveaus | + Samen zorgen we voor optimale bedrijfsvoering en een financieel gezond HMC | + Samen maken we HMC nog duurzamer |



In de koffiekamer van C11

Om klokslag 12.30 uur ontmoeten we Busra, Kars, Koen, Ray en Sabina en andere verpleegkundigen tijdens de lunch. Ze werken op verpleegafdeling C11 Traumacentrum en Vaatchirurgie, en hebben al een drukke ochtend achter de rug.

Het is een drukke, maar gezellige afdeling. Bijna alle patiënten die hier liggen, zijn of worden geopereerd. Ze hebben veel contact met alle verpleegafdelingen en werken goed samen. En door het level-1 traumacentrum is het contact en de samenwerking met de OK, SEH en IC intensief. “Op onze afdeling hebben we vrijwel nooit een leeg bed,” vertelt Paul de Vos, senior zorgmanager. “En hebben we die wel, dan wordt die al snel gevuld door een nieuwe patiënt via de SEH. Ik ben erg trots op dit team. De verpleegkundigen hebben een hoge betrokkenheid en er wordt soms veel van ze gevraagd. Dan is het extra fijn dat we tijdens het werk met elkaar kunnen lachen. En het in de koffiepauze juist even niet over werk te hebben. Dit koffiemoment is een moment met elkaar.”

Een update van onze koers richting 2030

In de eerste helft van 2024 hebben we in de organisatie en met de stakeholders een dialoog gevoerd over de koers van HMC. We hebben gekeken naar de uitdagingen in onze omgeving: wat zijn de kansen en met welke ontwikkelingen moeten we rekening houden? Is het al opgenomen in onze koers 'Klaar voor de Toekomst' uit 2020? Moeten we iets toevoegen? Wat hebben we bereikt? Wat zijn onze sterke en minder sterke punten?

Onze successen

In de afgelopen vijf jaar hebben we een aantal zaken bereikt. Zo hebben we:

- + ... onze speerpunten versterkt: het HMC Trauma-centrum met daarbinnen het level-1 multi-traumacentrum en het HMC Neurocentrum met neurovasculaire en -chirurgische zorg zijn uitgegroeid tot nationaal erkende centra.
- + ... ons bijzondere zorgaanbod binnen het HMC Kankercentrum verder uitgebreid waardoor we nu een van de grootste ziekenhuizen in de regio zijn voor integrale kankerzorg.
- + ... veel werk gemaakt van passende zorg en zorgtransformatie. We zijn trots op onze medisch specialisten, verpleegkundigen en alle andere HMC-ers die zich elke dag – samen met patiënten en netwerkpartners – inzetten voor vernieuwende en moderne vormen van zorg.
- + ... onze topklinische ambities waargemaakt door onze opleidings- en onderzoeksfunctie te verstevigen,

waarmee we momenteel maar liefst 11 erkenningen hebben voor bijzondere topklinische zorg (STZ-expertisecentra).

- + ... de zorg voor inwoners uit onze regio continu beschikbaar kunnen houden. Ook in crisistijden en tijden van krapte. Steeds vaker is onze zorg en expertise dichtbij en digitaal beschikbaar: thuis, in de wijk of huisartsenpraktijk als dat kan, en in het ziekenhuis als dat beter is. Met de komst van IZA werken we nog nauwer samen met partners in het sociaal domein.
- + ... een ingewikkeld vraagstuk over onze toekomstige huisvesting uitgewerkt tot een breed gedragen vernieuwingsplan en daarvoor financiering kunnen aantrekken. Met het programma 'HMC Bouwt' brengen we onze huisvestingsvernieuwing tot 2035 (dus ook ver na de komende strategische periode) ten uitvoer.
- + ... een stabiele financiële positie weten te creëren die ons goed in conditie houdt en waarmee we onze vernieuwings- en innovatieactiviteiten kunnen financieren.

- + ... geïnvesteerd in het persoonlijk leiderschap en ontwikkeling van onze grootste kapitaal: onze medewerkers. Juist in tijden waarin het moeilijk is om voldoende collega's beschikbaar te hebben. We hebben een grote slag gemaakt om de beschikbare 'arbeidscapaciteit' passend in te zetten voor de zorgvraag.
- + ... met onze digitaliseringsstrategie een stabiele basis gelegd om slimmer te werken en innovatiever gebruik te kunnen maken van nieuwe mogelijkheden om zo onze processen te stroomlijnen. Denk daarbij aan de datastrategie, een nieuw elektronisch patiëntendossier en een stevige ontwikkeling van hybride vormen van zorg.

De uitdagingen naar voren toe

Tegelijkertijd blijven de uitdagingen groot. We zien een groeiende en complexer wordende zorgvraag, gecombineerd met een steeds knapper wordende arbeidsmarkt. Dit leidt tot druk op onze capaciteit en vraagt om innovatieve oplossingen. We hebben ons verbonden aan de zorgtransformatie zoals voorgeschreven door het IZA en werken actief het Regioplan Haaglanden en het ROAZ-plan uit door dit te vertalen naar programma's en projecten in HMC. Met als doel om hulp- en zorgvragen efficiënt en effectief aan te pakken, dichtbij huis waar mogelijk, in het daartoe bestemde domein.



Samenvattend: onze koers vooruit

De strategische koers van HMC zoals we die in 2020 hebben opgesteld scherpen we op onderdelen aan: passende zorg met liefde en lef. HMC is en blijft een topklinisch opleidingsziekenhuis dat zich inzet om hoogwaardige medisch-specialistische zorg te bieden. Onze visie richt zich op het blijven leveren van uitstekende zorg, ook na 2030, rekening houdend met de uitdagingen die de toekomst met zich meebrengt, zoals de gezondheidsverschillen, een toenemende zorgvraag en een tekort aan zorgprofessionals. Onze koers is gebouwd op de pijlers passende zorg, zorgtransformatie en –innovatie en domein-overstijgend werken. En bovenal: samenwerking; zowel binnen HMC als over de organisatiegrenzen heen. Samen voor een mooie toekomst! Dit doen we door:

- + Investeren in onze medewerkers. We blijven investeren in de ontwikkeling en het welzijn van onze medewerkers, omdat zij de kern vormen van onze organisatie.
- + Het versterken van de basis: zijnde passende zorg op alle zorggebieden. We hechten groot belang aan het leveren van kwalitatief hoogwaardige passende zorg, die toegankelijk is voor iedereen in de regio en aan een krachtige acute functie. De basiszorg vormt de fundering waarop onze bijzondere zorgvormen tot bloei komen.
- + Blijvend ontwikkelen van onze speerpunten en bijzonder zorgaanbod zoals het HMC Traumacentrum, het HMC Neurocentrum en het HMC Kankercentrum met daarbinnen de darmkanker als speerpunt, om ervoor te zorgen dat we toonaangevend blijven in hoogcomplexere zorg.

- + Zorgtransformatie: we zetten ons in voor de transformatie van zorg, waarbij passende zorg centraal staat. Hulp en zorg wordt aangeboden door de juiste hulp- of zorgverlener, op de juiste plek, op het juiste moment én mét de patiënt.
- + Duurzaamheid en innovatie. Actief werken aan duurzame oplossingen en innovatieve zorg: digitalisering, hybride zorg en deze efficiënt en toegankelijk organiseren.
- + Samenwerking met partners. Nauwe samenwerking met zorg- en welzijnspartners in de regio draagt bij aan een integrale benadering van zorg.
- + De komende jaren worden gekenmerkt door aanzienlijke uitdagingen, waaronder een complexere en toenemende zorgvraag en een krappe arbeidsmarkt. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, positioneert HMC zich als een topklinisch kennis- en interventiecentrum van de toekomst.

Leeswijzer

- + Dit is HMC: onze missie, visie en kernwaarden.
- + Onze maatschappelijke opdracht en ambitie.
- + Ons medisch profiel en het zorgportfolio.
- + De veranderprogramma's waarmee we onze ambities invulling geven.



Rishi op de operatiekamer

Rishi Nandoe Tewarie is een bevlogen neurochirurg en onder andere gespecialiseerd in hersenoperaties. Hij omarmt de nieuwste technische ontwikkelingen want hij is ervan overtuigd dat je daarmee de patiënt vaak beter kunt helpen. Zo kijkt hij tijdens een hersenoperatie door een sterke microscoop en gebruikt computergestuurde navigatie om een hersentumor te verwijderen. Ondanks deze technieken, blijft een operatie altijd mensenwerk. Rishi draagt zijn jarenlange kennis en ervaring over op de jonge artsen in opleiding in HMC.

Dit is HMC

HMC is een van de 27 topklinische ziekenhuizen van Nederland. We hebben een antwoord op de variëteit aan acute en hoog complexe zorgvragen afkomstig van een zeer diverse groep inwoners in onze internationaal georiënteerde regio. Onze patiënten mogen vertrouwen op ons brede aanbod. We staan vooral bekend om onze acute en hoogcomplexe zorg, de functionaliteiten voor (acute) interventies en om onze zorg voor kanker. Met een aantal van onze topklinische functies bereiken we ook patiënten van ver buiten onze regio.

Missie

HMC biedt als topklinisch opleidingsziekenhuis patiënten uit de Haagse regio en daarbuiten hoogwaardige, passende medisch specialistische zorg. Op onze speerpunten zijn wij landelijk onderscheidend.

Visie

Ook na 2030 kunnen inwoners van onze regio rekenen op goede hulp, ondersteuning en curatieve zorg voor hun zorgvragen. Voor het bieden van een sluitend netwerk van medisch specialistische zorg hebben we een leidende rol als toonaangevend, hoogwaardig topklinisch kennis- en interventiecentrum van de toekomst.

Historie

HMC bestaat in de huidige vorm sinds 2015. De fundamenteën 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 personen die na hen steeds weer betere patiëntenzorg nastreefden. Vandaag de dag zijn wij één organisatie: Haaglanden Medisch Centrum.

Ons ziekenhuis is vanouds geworteld in en verbonden met de stad Den Haag, de derde grootste stad van Nederland. We zijn onderdeel van de Randstad en 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 bij onze collega's en onze patiënten. Zij zijn net zo divers als de regio Haaglanden zelf: en daarom zijn wij er voor iedereen. HMC is trots om al die verschillende mensen met hun specifieke zorgvraag zo goed mogelijk van dienst te zijn. We zijn een multicultureel ziekenhuis; onze collega's zijn ervan doordrongen dat ieder mens anders is en dus iets anders nodig heeft. We zijn een opleidingsziekenhuis en lid van de vereniging Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen (STZ).

Kernwaarden: liefde en lef

De kernwaarden 'liefde' en 'lef' zitten in het DNA van onze organisatie en zijn leidraad voor al ons handelen.

+ Liefde

Liefde in en voor ons werk uiten we door oprechte aandacht te besteden aan de ander: zowel patiënten als collega's. Door de tijd te nemen om iets uit te leggen, te luisteren en behulpzaam en collegiaal te zijn. We nemen de moeite om ons in te leven in iemands situatie: hoe is het om hier patiënt te zijn, deze aandoening te hebben, zo bang en kwetsbaar te zijn. Wat zou ik dan graag willen? We kijken graag of we iets extra's kunnen doen, bovenop wat van ons verwacht mag worden. Zo organiseerden we een huwelijk voor een terminale patiënt en rijden we iemand in het ziekenhuisbed naar buiten die naar frisse lucht snakt. Onze houding is open en vriendelijk. We stralen uit dat je welkom bent en dat je altijd hulp mag vragen. We dragen allemaal bij aan een fijne werkplek voor elkaar. Door elkaar te zien en elkaars capaciteiten te waarderen.

+ Lef

Lef hoort ook bij ons werk. We tonen lef in ons werk door moeilijke onderwerpen bespreekbaar te maken. Dat kan gaan om het bespreken van het levenseinde met een patiënt of om elkaar liefdevol aanspreken op wat nog niet goed gaat. We durven te kijken naar wat er wél kan in een bepaalde situatie en verschuilen ons niet 'zomaar' achter regels. We durven op te komen voor onszelf, voor onze collega of de patiënt. Ook al is dat soms lastig omdat je te maken hebt met hiërarchie of agressie.

We durven dingen op te pakken waarvan de uitkomst nog onzeker is. Dat doen we bijvoorbeeld door pilots op te starten, bruggen te slaan tussen afdelingen en met elkaar te zoeken naar een betere aanpak.

We durven lef te tonen omdat we liefde voelen. Liefde voor het vak, voor de zorg, voor de patiënt, voor elkaar en voor HMC. Alleen als je ergens om geeft, ga je er immers ook voor staan.

Kerncijfers 2024



+ 4.531

medewerkers

+ 1.160

verpleegkundigen

+ 380

medisch specialisten

+ 190

vrijwilligers

+ 130

AIOS

+ 140

leerlingen



+ 296

leerling verpleegkundige

+ 192.418

eerste polikliniek consulten

+ 121.576

verpleegdagen

+ 40.000+

patiënten op de Spoedeisende Hulp

+ 26.670

klinische opnames

+ 700

bedden

+ 600

coschappen



+ 29

erkende medische vervolgoopleidingen

+ 24

opleidingen voor verpleegkundige specialisaties





Liefde en lef door de ogen van ...

Frouke Engelaer, internist ouderengeneeskunde “We zijn biologisch gezien niet gemaakt om oud te worden en toch worden we steeds ouder. Deze paradox houdt mij al vanaf het begin van mijn opleiding tot arts bezig. Nu heb ik het voorrecht om ouderen een stukje te mogen begeleiden in de, naar mijn mening, meest uitdagende levensfase.

Aan het einde van het leven is er vaak een periode die gepaard gaat met zowel sociale als fysieke verliezen. Eenzaamheid en toenemende afhankelijkheid zijn voorbeelden van de gevolgen van deze verliezen die ik in mijn spreekkamer, maar ook daarbuiten regelmatig tegenkom. Er is nooit veel onderzoek gedaan naar de behoefte van ouderen in deze levensfase. Ook worden zij niet meegenomen in wetenschappelijk onderzoek waarop wij onze richtlijnen baseren.

Als internist ouderengeneeskunde moet ik dus dagelijks met mijn patiënten het lef hebben om samen te durven kiezen voor wat op dat moment het meest passend lijkt. Doordat veel factoren onzeker zijn, is daar altijd een zekere mate van moed voor nodig. Hiervoor is het belangrijk om je patiënt echt te willen leren kennen. Dagelijks gaan er daardoor persoonlijke geschiedenisboeken voor mij open en raak ik geroerd door deze levensverhalen over wat ‘kleur’ geeft aan het leven, over veerkracht, maar ook over berusting in de wetenschap dat voor ons allen het leven uiteindelijk eindig is. Ik ben dankbaar dat ik met al deze mensen een klein stukje mag meewandelen aan het einde van hun persoonlijke verhaal tot en met soms de laatste bladzijde, en dat doe ik met liefde!”



Onze maatschappelijke opdracht

Als maatschappelijke organisatie staan we midden in de Haagse samenleving. Samen met onze zorg- en welzijnspartners dragen we de verantwoordelijkheid om de continuïteit van de gezondheidszorg in onze regio te waarborgen. Onze inspanningen zijn geïnspireerd op de United Nations Sustainable Development Goals (SDG's) die ons richting geven in het streven naar een duurzame toekomst.

De voor HMC relevante thema's zijn:

- + SDG 3: goede gezondheid en welzijn
- + SDG 8: waardig werk en economische groei
- + SDG 11: duurzame steden en gemeenschappen
- + SDG 12: verantwoorde consumptie en productie
- + SDG 13: klimaatactie
- + SDG 17: samenwerking met strategische partners.

Onze maatschappelijke opdracht wordt mede vormgegeven door deze doelen.

Ontwikkelingen in de zorgvraag en in ons verzorgingsgebied

We bieden medisch specialistische zorg aan inwoners van de stad Den Haag en de agglomeratie Haaglanden (Rijswijk, Voorburg, Leidschendam, Wassenaar, Voorschoten e.o.). Steeds vaker vinden mensen van buiten de regio de weg naar HMC voor onze bijzondere zorg: speerpunten, topklinisch of topreferent zorgaanbod.

Bij het opstellen van ons strategisch vastgoedbeleid in 2022 (dat loopt tot 2035) hebben we samen met onze stakeholders een uitgebreide zorgvraag- en demografische analyse opgesteld¹. De bevindingen uit het feiten-traject vormen ook een basis onder de update van de strategische koers naar 2025 – 2030 toe. Kern in de uitgevoerde analyse is dat het aantal inwoners in het verzorgingsgebied naar 2030 toe groeit met zo'n 12-13% ten opzichte van 2020, met als basis de gehanteerde en door onze stakeholders herkende Primos analyse. Naar 2035 houdt deze groei aan, al vlakt de groei na 2030 naar verwachting iets af. De grootste relatieve stijging tot aan 2035 in het verzorgingsgebied wordt voorzien in de leeftijdsgroepen van 65 jaar en ouder. Ook laat de analyse zien dat het verzorgingsgebied van HMC gemiddeld iets jonger is dan in Nederland.

¹ Feitenboek regio Haaglanden, mei 2022: zorgvraag en demografische analyse tot en met 2035

Daarnaast speelt dat we nu als regio Haaglanden geconfronteerd worden met een tekort aan zorg- en welzijnsprofessionals (een tekort van naar verwachting 5100 professionals in onze regio in 2030). Terwijl het aantal zorg- en welzijnsprofessionals afneemt, neemt de bevolking, vergrijzing en zorgvraag toe. De situatie die dan ontstaat, wordt 'de zorgkloof' genoemd. Het is essentieel dat we ons de houdbaarheidsvraag stellen: het huidige regionale zorg- en welzijnsaanbod moet zich aanpassen aan de toekomstige zorgvraag en de beperktere arbeidsmarkt. Het beschikbare aanbod moet zo efficiënt mogelijk ingericht worden, we moeten informatie efficiënt delen, processen slim inrichten, de juiste professionals strategisch inzetten en gebruik maken van ondersteunende technologie.

Regionale analyses en plannen

De bevindingen uit onze eigen demografische en zorgvraaganalyses worden gestaafd door het in 2023 opgeleverde ROAZ-beeld en plan2 (regio West) en Regio-beeld en plan3 (regio Haaglanden).

² Transformatieopgaven acute zorg ROAZ regio West, december 2023: zie [Link](#)

³ Transformatieopgaven en regioplan Haaglanden, december 2023: zie [Link](#)

Ze leveren ons relevante informatie op om de transformatiedoelstellingen voor HMC te kunnen formuleren.

- + De regionale analyses bevestigen dat de druk op acute zorg, waaronder multitraumazorg, verder zal toenemen. Er wordt voorspeld dat het aantal ouderen dat gebruik maakt van acute zorg tegen 2040 zal verdubbelen, en dat de complexiteit van de zorgvragen significant zal stijgen.
- + In sociaaleconomisch opzicht kent onze regio een aantal uitdagingen, waaronder grote gezondheidsverschillen, een grote diversiteit in herkomst, een relatief hoge prevalentie van chronische aandoeningen en een groeiend aantal inwoners met twee of meer chronische ziekten en een specifiek beeld in de prevalentie van kanker. Deze ontwikkelingen benadrukken de noodzaak van een transformatie in onze zorgverlening.

Transformatieopgaven

Met de voorspelde tekorten medewerkers in de sectoren zorg en welzijn naar 2035 toe, de noodzaak om de groei in zorg- en welzijnskosten in te dammen en de al zichtbare verzwarende van de zorgvraag en complexiteit, zijn we ons ervan bewust dat een andere manier om de hulpvragen en zorgvragen te organiseren nodig is. Niet alleen in HMC, maar samen met onze netwerkpartners in de zorg, welzijn en het sociaal domein en in de relaties met onze financiers en toezichthouders. In algemene termen noemen we deze beweging de zorgtransformatie. Centraal in de Zorgtransformatie staat de beweging naar passende zorg. Het is een bovenliggende zorgbrede

transformatieopgave. Passende zorg krijgt vorm in verschillende dimensies en op verschillende aggregatieniveaus, zowel regionaal als in ons eigen ziekenhuis: een opgave over de regio, domeinen en sectoren heen.

Passende zorg⁴ is gepast gebruik én passende organisatie van zorg.

- + Draagt bij aan het functioneren van mensen en de kwaliteit van leven.
- + Komt samen met de patiënt tot stand. Zorgprofessional en patiënt beslissen samen over de best passende behandeling.
- + Is de juiste zorg op de juiste plek. Dichtbij waar het kan, op afstand als het moet bijvoorbeeld door het inzetten van digitale zorg.
- + Gaat niet over ziekte, maar over gezondheid; kijken naar wat iemand nog wél kan. Inzetten op preventie en vernieuwing.

Onderstaande domein- en sectorale transformatieopgaven nemen we de komende jaren in HMC – in diverse samenwerkingsvormen – mee in onze strategie:

⁴ Passende Zorg volgens de NZa: zie [Link](#)

- + Het terugdringen van de acute zorgvragen van patiënten ouder dan 75 jaar zodat zij minder een beroep hoeven doen op hoogcomplex medisch-specialistische zorg en elders passender worden geholpen. In de regio West wordt een regionaal zorgcoördinatie-mechanisme opgezet dat zorgt voor het op de juiste plek afhandelen van een acute, maar niet levensbedreigende zorgvraag. Alhoewel dat mechanisme vooral pre-hospitaal werkt, is het een belangrijke ontwikkeling om te volgen. We gaan ervan uit dat dit in de loop van de komende strategische periode verder gestalte krijgt.
- + Een regionale aanpak op het gebied van zorg voor patiënten met chronische aandoeningen en/of multimorbiditeit waarin het wijk-samenwerkingsverband tussen sociaal en medisch domein uit het regioplan een plek krijgt.
- + Borging van de kwaliteit van zorg voor multitraumapatiënten (level-1 traumazorg).
- + Participatie in regionale digitaliseringsprogramma's die ons helpt de transitie naar hybride vormen van (passende) zorg, regionale monitoring en digitale zorgdiensten.
- + De beweging naar passende zorg. Voor HMC betekent dit dat we ons als topklinisch ziekenhuis op alle vormen van zorg (zowel basiszorg als topklinisch) steeds meer gaan toeleggen op de behandeling van hoogcomplex zorgvragen. Dit betekent ook dat we zorg anders moeten organiseren.

- + Het dichten van de gezondheidskloof: het verminderen van gezondheidsachterstanden en gezondheidsverschillen voor specifieke doelgroepen in onze regio en het vergroten van vaardigheden op het gebied van het beheersen en kunnen omgaan met gezondheid en ziekte. Dat gaat samen met de opdracht aan alle partners in het zorg- en welzijnsdomein om ervoor te zorgen dat hulpvragen die buiten het medisch domein liggen, niet (meer) tot een verwijzing naar dit medisch domein moeten leiden maar elders in het netwerk opgepakt moeten worden.
- + Het dichten van de zorgkloof (het gat tussen zorgvraag en het aanbod): terwijl het aantal zorg- en welzijnsprofessionals verder afneemt, nemen de populatie, vergrijzing en zorgvraag toe. Als opleidingsziekenhuis hebben wij de opdracht om voldoende zorgprofessionals op te leiden, zowel voor onze eigen organisatie als voor andere zorgorganisaties in de regio.



In de koffiekamer bij de Technische Dienst

Techniek is in elk gebouw te vinden. Maar dat door jouw technische kennis collega's in het ziekenhuis goed kunnen zorgen voor de patiënten maakt het werk wel extra bijzonder.

Continu staat het team van de technische dienst klaar als er ergens in het ziekenhuis een technische storing is. Dat niet alleen, ze kijken ook ruim vooruit. Zo zijn alle warmtepompen in HMC klaar voor de toekomst. Peter onze technische beheerder laat met gepaste trots de technische ruimte zien vol glimmend nieuwe buizen en kranen. De enorme ruimte met technische installatie apparatuur laat zien dat de innovatieve zorg van HMC niet zonder techniek kan.

Collega's van de technische dienst, blij dat jullie er zijn!

Opdracht, ambitie en positionering

Dit is onze opdracht:

In HMC zien of behandelen we patiënten die daadwerkelijk zorg in of van het (topklinische) ziekenhuis nodig hebben. We zijn erop voorbereid de steeds complexer en zwaarder wordende zorgvraag op alle vormen van zorg ook in de toekomst te kunnen blijven bedienen. We verkleinen de gezondheidsverschillen in onze regio en bieden passende zorg op alle zorggebieden.

Als HMC nemen we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om medisch specialistische zorg in onze regio toegankelijk te houden, ook voor de toekomst. Regionaal liggen er opdrachten om de gezondheidskloof en de zorgkloof te dichten en hulp- en zorgvragen in het daartoe bestemde domein af te handelen. Inwoners uit de regio zijn afhankelijk van het aanbod basis medisch specialistische zorg van HMC en andere aanbieders zoals het HagaZiekenhuis. We hechten belang aan versterking van ons aanbod basis medisch specialistische zorg, aan goede spreiding van onze zorg en faciliteiten alsook een brede beschikbaarheid.

Als topklinisch ziekenhuis hebben we ook een positie om met onze partners topklinische, tertiaire en top-preferente zorg te bieden. De toekomstige behoefte ligt steeds meer in onze rol als kenniscentrum. Zodat onze netwerkpartners, ook buiten de curatieve zorg, een beroep op ons kunnen doen als dat nodig is.

Positionering van HMC

In het dialoogdocument 'Open Ziekenhuizen'⁵ van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) is omschreven hoe topklinische ziekenhuizen zich positioneren. 'Open ziekenhuizen gaan bewust na wat hun onderscheidende meerwaarde is in het zorglandschap van de regio. Ziekenhuizen maken strategische portfolio-keuzes... Stemmen hun portfolio aan behandelingen af op de huidige en verwachte zorgvragen van de inwoners in hun werkgebied... Zorg waarvoor onderscheidende expertise nodig is, zoals zeer complexe zorg wordt vooral in umc's en categorale topklinische ziekenhuizen geleverd... waarin interventies bijzondere faciliteiten nodig hebben... voor een groter werkgebied en bijzondere zorgfuncties'.

Als HMC garanderen we inwoners uit de regio – samen en in afstemming met onze partners 24/7 toegang tot medisch specialistische basiszorg én tot een aantal bijzondere en hoog complexe zorgfuncties: acute diagnostiek en interventies, hoog complexe zorg, bijzondere expertises en toegewezen (vergunnings-

plichtige) functies. Dit vraagt om een geïntegreerde aanpak van zorg, opleiding, toegepast en wetenschappelijk onderzoek, wendbaarheid en het vermogen om innovatieve behandelingen snel beschikbaar te stellen. Juist deze geïntegreerde aanpak maakt dat we vorm kunnen geven aan de transformatie.

Dit is onze ambitie:

HMC is een landelijk toonaangevend 24/7 kennis- en interventiecentrum voor medisch specialistische zorg van de toekomst, voor alle inwoners van de regio Haaglanden. Ons zorgportfolio sluit daarop aan: passende medisch specialistische basiszorg en een aantal erkende supra-regionale, hoogwaardige topklinische zorgfuncties voor hoogcomplexe zorgvragen.

Naar verwachting zijn er in de toekomst van het Nederlandse ziekenhuislandschap een 30 tot 35-tal interventiecentra die hoogcomplexe en acute zorg leveren. Dit zijn de interventiecentra van de toekomst. Daar is HMC er één van.

⁵ Dialoogdocument 'Open Ziekenhuizen, NVZ, maart 2024, zie [Link](#)



Liefde en lef door de ogen van ...

Aysenur Basturk, doktersassistente op de polikliniek Oogheelkunde “Voor mij betekenen liefde en lef werken met al je kennis die je hebt. Ik heb inmiddels 6 jaar ervaring als doktersassistente, waarvan de laatste 3 jaren op de polikliniek Oogheelkunde in HMC. Met deze ervaring en kennis probeer ik patiënten zo goed en duidelijk mogelijk te helpen.

Als een patiënt bijvoorbeeld belt met een vraag over medicatie, omdat ze andere druppels heeft gekregen dan ze gewend was. Ik kan dan uitleggen dat het een alternatief is, waarom dat is en dat het ook goed werkt en het juiste voor haar is. Ik vind het mooi als ik daarmee snel de patiënt kan helpen, in plaats van dat ik het nog een keer moet vragen aan de arts en moet wachten. Nu kan ik vaker de patiënt direct gerust stellen. Als ik ergens over twijfel, dan zal ik het uiteraard wel altijd navragen.”

De negen manieren waarop we onze ambitie waarmaken



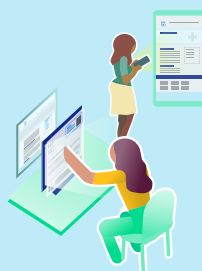
1. Passend medisch profiel



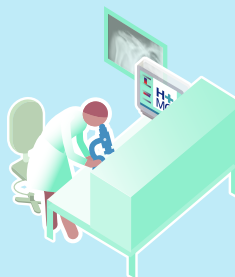
2. Zorgtransformatie



3. Patiëntenparticipatie



4. Digitaal toegankelijk



5. Focus op wetenschap



6. Financieel gezond



7. Optimaal werkklimaat



8. Vernieuwing huisvesting



9. Duurzaamheid

1. Een toekomstbestendig medisch profiel en een passend portfolio



Ons profiel en zorgaanbod sluit aan op de ontwikkelingen in de zorg en past bij de transformatieopgaven uit het IZA, het regioplan en ROAZ-plan.

Richtinggevend voor ons medisch profiel is:

- + Op alle onderdelen van ons medisch portfolio maken we de beweging naar passende zorg.
- + Met ons zorgportfolio zijn we één van de landelijk toonaangevende 24/7 kennis- en interventiecentra van medisch specialistische zorg van de toekomst, voor alle inwoners van de regio Haaglanden.
- + Naast passende basiszorg hebben we een aantal belangrijke, (supra-)regionale hoogwaardige en topklinische zorgfuncties waarmee we ook passende zorg bieden voor hoogcomplexere zorgvragen.
- + We leggen ons steeds meer toe op hoogcomplexere zorgvragen – zowel in de basiszorg als voor onze topklinische zorgfuncties.

- + De laagcomplexere zorgvragen behandelen we – geleidelijk aan – op andere wijze: samen met de patiënt en meer door de patiënt of diens naaste zelf óf door netwerkpartners, al dan niet in samenwerking met HMC. Regionale samenwerking met de partners, ook uit andere sectoren (sociaal domein, welzijn, verzorging & verpleging) is daarin essentieel.

We hechten groot belang aan het leveren van een breed scala aan kwalitatief hoogwaardige basis medisch specialistische zorg, die toegankelijk is voor iedereen in de regio. Dit vormt de fundering waarop we al onze zorgactiviteiten baseren. Onze focus ligt op het leveren van passende zorg voor alle zorgtypen, van basiszorg tot hoogcomplexere topklinische zorg. Passende zorg betekent dat we altijd kijken naar wat de patiënt nodig heeft, en dit op de juiste plek en op het juiste moment aanbieden en – indien van toepassing – samen met partners in de regio. Het gaat om waardegedreven zorg, die samen met en rondom de patiënt tot stand komt.

Ons medisch profiel omvat twee supra-regionale speerpunten waarin we landelijk onderscheidend zijn:

- + HMC Traumacentrum waarbinnen het level-1 multi-traumacentrum onderdeel van Traumacentrum West.
- + Het HMC Neurocentrum voor de behandeling van neuro-oncologische -, neurovasculaire - en wervelkolomzorg.

Hierbinnen gaan we ons de komende jaren nog steviger positioneren als hét HMC IAT-expertisecentrum voor de gehele ROAZ-regio.

Ons medisch profiel omvat tevens een bijzonder en integraal zorgaanbod voor mensen met kanker in het HMC Kankercentrum. Speerpunt daarin is de behandeling van het colorectaal carcinoom (darmkanker). We bieden regionaal onderscheidende zorg voor de behandeling van hoofd-hals tumoren, borstkanker en longkanker.

Ons profiel biedt ook na 2030 continuïteit, toegankelijkheid en kwaliteit van zorg aan onze inwoners: een regio met een bovengemiddelde stijging van (complexe) zorgvragen, een toename van de multimorbiditeit en grote gezondheidsverschillen. We zijn een kenniscentrum voor onze netwerkpartners als het gaat om transformatie van de zorg.

Passende zorg: de kern van ons zorgaanbod

In HMC bouwen we voort op onze sterke basis waarin we werken aan passende zorg.

Onze ambitie voor de beweging naar passende zorg op alle zorggebieden:

- + Passende zorg is van toepassing op alle vormen van zorg. Of het nu gaat om diagnostiek bij chronisch zieke patiënten, zorg voor laagcomplexere snijdende

zorgvragen of hoogcomplexere ingrepen. Het staat ook centraal bij hoe we regionaal werken aan een nieuwe inrichting van de zorg aan kwetsbare ouderen in ons verzorgingsgebied ten gevolge van de vergrijzing.

- + Vanwege de verzwaren van de zorgvraag en de toename in complexiteit van de zorgvraag, richten we ons steeds meer op hoogcomplexere zorgvragen. Zo versterken we onze medisch specialistische zorg: voor de basiszorg en de topklinische zorgfuncties.
- + Laagcomplexere HMC-zorgvragen behandelen we op andere wijze. Bijvoorbeeld via netwerkpartners, mantelzorgers en andere aanbieders van medisch specialistische zorg, in samenwerking met ons.
- + Alle vakgroepen in HMC dragen bij aan het leveren van passende zorg, waarbij regionale samenwerking met netwerkpartners essentieel is.
- + Door in te zetten op passende zorg werken we aan onze maatschappelijke opdracht om in ons verzorgingsgebied de gezondheidsverschillen (de gezondheidskloof) te verkleinen en gezondheidsvaardigheden van onze patiënten te vergroten.

Centraal daarin staat domein-overstijgende samenwerking, de-medicalisering en primaire, secundaire en tertiaire preventie. Passende Zorg is een gezamenlijke beweging die tot stand komt samen met onze patiënten en partners, gedurende de looptijd van onze strategische koers. De landelijke praktijk en de handreiking passende zorg van de FMS¹ laat zien dat de beweging naar passende zorg het

¹ Handreiking implementatie passende zorg voor zorgprofessionals, FMS, juli 2023, zie [Link](#)

beste vorm krijgt door dit in een geleidelijke beweging te organiseren en vraagt om gedeeld leiderschap.

Onze speerpunten en bijzonder zorgaanbod

In HMC hebben we drie onderscheidende centra:

Twee supra-regionale HMC-speerpunten:

- + Het HMC Traumacentrum waarbinnen het level 1 (multi-)traumacentrum (onderdeel van Traumacentrum West).
- + Het HMC Neurocentrum met neurovasculaire, neuro-trauma, neurochirurgische en neuro-oncologische zorg en wervelkolomzorg. Hierbinnen gaan we ons de komende jaren nog steviger positioneren als hét HMC IAT-expertisecentrum van de regio.

En een centrum met bijzonder zorgaanbod voor mensen met kanker:

- + Het HMC Kankercentrum waarbinnen een integraal diagnostisch, zorg-, therapeutisch en behandelaanbod afgestemd op de regionale zorgvraag van mensen met kanker. Speerpunt daarin is de behandeling van het colorectaal carcinoom (darmkanker). Daarnaast ligt onze focus op het bieden van integrale, regionaal onderscheidende zorg voor longkanker, borstkanker en hoofd-hals kanker.

Onze faciliteiten voor acute functies, spoedeisende opvang, diagnostiek en interventies, alsook die voor hoogcomplexere zorg zijn voor deze centra cruciaal. Deze faciliteiten zijn van uitzonderlijk hoog niveau.

We besteden veel aandacht aan een goede organisatie van deze zorgvormen. HMC heeft, met ca. 60.000 bezoekers per jaar, een van de grootste en meeste moderne Spoedeisende Hulpen (SEH) van Nederland, die een belangrijke poort tot deze zorg vormt en zich op onze binnenstad-locatie bevindt (HMC Westeinde). In 2025 realiseren we een tweede CT-scan op onze SEH ten behoeve van de doorontwikkeling van onze diagnostische functies. De acute OK, een hybride OK en een Intensive Care (kern IC) completeren de functies die nodig zijn voor deze bijzondere zorg. Ze zijn essentieel in de zorgtransformatie van de komende jaren zodat we toegankelijkheid, continuïteit en kwaliteit van deze zorgfuncties kunnen borgen. Onze acute functie omvat ook acute verloskunde, 24/7 interventie-cardiologie, interventie-radiologie en vaatchirurgie. En de SEH biedt plaats aan andere vormen van spoedeisende zorg, bijvoorbeeld aan de beschouwende vakken. Met de huisartsen werken we er samen voor spoedeisende huisartsvragen (op de HAP).

Voor onze drie bijzondere centra zijn verdiepende ambitedocumenten opgesteld met daarin doelstellingen voor de zorgfuncties. Ze vormen een leidraad voor de ontwikkelprogramma's van de komende jaren. In de volgende paragrafen lichten we de 3 bijzondere centra toe.

Speerpunt: HMC Traumacentrum

In het hart van ons topklinisch interventiecentrum bevindt zich het level-1 multitrauma-centrum waarin



Alexander in het HMC Traumacentrum

Voor **traumachirurg Alexander Leijdesdorff** is geen dag hetzelfde. Alexander: “In het HMC Traumacentrum zijn we 24 uur per dag, 7 dagen per week gespecialiseerd in de opvang en het behandelen van ernstig gewonde patiënten. Elke patiënt is anders, dat betekent snel beslissen en opereren. Als traumateam zijn we op elkaar ingespeeld. We trainen regelmatig en blijven leren van elkaar.”

“In het contact met patiënten vind ik het belangrijk om open te zijn. Ik geef duidelijkheid over de beschadiging van het lichaam. Ik vertel wat iemand kan verwachten van de pijn, de revalidatie en de mate van herstel. Dit toekomstperspectief is belangrijk voor patiënten die een ernstig ongeluk hebben meegemaakt.”



ernstig gewonde patiënten in Den Haag worden opgevangen en behandeld, met de SEH als toegangspoort. We zijn onderdeel van Traumacentrum West (TCW: het netwerk voor acute zorg na ongevallen in de regio Leiden | Den Haag) waarin we samen werken met LUMC en HagaZiekenhuis en waarvoor HMC het medisch hoofd levert.

Samen met de traumachirurgen uit HagaZiekenhuis en de regionale ambulance voorziening zorgen we voor duurzame beschikbaarheid en toegankelijkheid van opvang en zorg voor patiënten met meervoudige letsels en/of acuut neurotrauma uit de regio Haaglanden. Sinds 1 mei 2023 vangen we alle multi-traumaslachtoffers in één centrum in Den Haag op in de trauma unit van de SEH op HMC Westeinde. De traumachirurgen uit HMC en HagaZiekenhuis werken als één behandelteam samen binnen het daartoe opgezette Haaglanden Zorg Coöperatief. HMC Traumacentrum (de samenwerking tussen HMC en HagaZiekenhuis) is daarmee hét Haagse level-1 centrum van TCW. In dit Coöperatief zijn alle academische kerntaken geborgd: patiëntenzorg, opleiding, onderwijs en een toonaangevend niveau aan wetenschappelijke output. Daarbinnen vindt de hoog-complexe zorg voor specifieke letsels plaats op de locatie waar deze voor de patiënt de beste uitkomsten oplevert. Passende zorg staat centraal: we hebben oog voor de bijzondere behoeften van patiënten in onze regio. Preventie en aandacht voor gezondheidsverschillen zijn onderdeel van onze zorgtaak.

Onze ambitie voor de komende jaren is om als level-1 traumacentrum met de faciliteiten voor de opvang en behandeling van multitrauma en de behandeling van neurotrauma een 'state of the art' centrum te zijn dat voldoet aan alle eisen en normen die daarbij horen. We vormen de spil in het traumanetwerk van ROAZ West. Het level-1 centrum ontwikkelt zich tot een tertiair verwijscentrum voor een aantal bijzondere trauma-expertises.

Speerpunt: HMC Neurocentrum

Al bijna 50 jaar heeft HMC 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. De zorg omvat neuro-vasculaire zorg en acute neuro-interventies, neuro-oncologie, wervelkolomzorg en neuro-traumatologie. Binnen alle vier de zorggebieden staat passende zorg centraal.

De afgelopen jaren is HMC Neurocentrum binnen de specialistische netwerken intensiever gaan samen-

werken om de patiëntenzorg te verbeteren, meer expertises te ontwikkelen, onderzoek te doen en de opleidingsfunctie te ontwikkelen. De samenwerking vindt plaats binnen het UNCH (Universitair Neurochirurgisch Centrum Holland; een coöperatie van HMC, HagaZiekenhuis en LUMC) en UNVC (Universitair Neurovasculair Centrum Leiden – Den Haag; samen met LUMC). Verder vindt samenwerking plaats met de andere ziekenhuizen in de regio.

Het is onze ambitie om HMC Neurocentrum uit te laten groeien tot hét regionale centrum voor 24/7 neurologische en neurochirurgische interventies. De zorguitkomsten van onze vier zorglijnen behoren in 2030 tot de top van Nederland door een continue verbetering van de kwaliteit van onze zorg, met toonaangevende wetenschappelijke 'output' en bij de transformatie passende kwantitatieve groei.

Voor de neurovasculaire zorg willen we in 2030 gepositioneerd zijn als hét IAT-expertisecentrum voor de regio Haaglanden en het enige tertiaire verwijscentrum in de regio.



Valerie in het HMC Neurocentrum

Neurochirurg Valerie ter Wengel werkt in het HMC Neurocentrum. Ze is gespecialiseerd in wervelkolomoperaties, dwarslaesies en tumoren in het wervelkanaal. Valerie: “Neurochirurgie is een vak van uitersten. Het ene moment ben ik heel precies met een microscoop aan het opereren en op het andere moment ren ik om iemands leven te redden.”

“Ik zie dagelijks patiënten met pijnklachten. Pijn beperkt je dagelijkse leven en kan je leven compleet veranderen. Ik vind het belangrijk patiënten goed voor te lichten over hun ziekte en de behandelmogelijkheden, maar ook over de verwachtingen van een ingreep. Het is fantastisch om te zien hoe je als chirurg impact kan hebben op de kwaliteit van leven van een patiënt. Ik heb patiënten behandeld die na de operatie huilden, omdat de jarenlange pijn weg was of patiënten in een rolstoel die na de behandeling weer konden lopen.

Deze succesvolle operaties doe ik niet alleen, het is echt teamwork.”

Het zorggebied neuro-traumatologie is de gemene deler van onze beide speerpunten HMC Traumacentrum en HMC Neurocentrum. Er is een overlap in preventie en opvang en behandeling van patiënten met een neurotrauma. De komende jaren benutten we de kans om de neuro-traumatologie als gezamenlijke expertise verder te ontwikkelen. Daarbij richten we ons met name op het voorkomen van schedelhersenletsel. We stellen ons ten doel om in 2030 een toonaangevend centrum te zijn voor de opvang en behandeling van patiënten met schedelhersenletsel, wervelfracturen en voor de secundaire behandeling van zenuwletsels en neuromen. Hiervoor werken onze zorgprofessionals uit het HMC Traumacentrum en HMC Neurocentrum samen.

Bijzonder zorgaanbod: HMC Kankercentrum

Onze onderscheidende en bijzondere zorg voor mensen met kanker in het HMC Kankercentrum is ontwikkeld tot een centrum waarmee we klaar zijn voor de toekomst om de groeiende vraag naar kankerzorg op te vangen. Kenmerkend voor de zorg is de kwaliteit en de toegankelijkheid: een snelle diagnose, een persoonlijke behandeling en hoge patiënttevredenheidsscores.

HMC biedt een breed en integraal aanbod voor diagnostiek, interventies, therapie, behandeling en nazorg van kanker en omvat een aantal bijzondere verwijs- en topklinische functies. Niet alleen voor onze focusgebieden darmkanker, hoofd-hals kanker, borst- en longkanker. Maar bijvoorbeeld ook voor bijzondere vormen van urologische kanker (nierkanker, prostaat-

kanker, blaaskanker), gynaecologische oncologie, kanker van het spijsverteringskanaal, hemato-oncologie en dermato-oncologie. De aanwezigheid van een volwaardig radiotherapeutisch behandelcentrum is belangrijk omdat het patiënten een extra keuze geeft als het gaat om de behandelvorm van hun aandoening. Het HMC Kankercentrum heeft HMC Antoniushove als basis. De poliklinieken, verpleegafdelingen, de acute service en ondersteunende faciliteiten zoals het Informatieplein Oncologie, de radiologie, endoscopie, en diagnostische- en functieafdelingen maken het tot een uniek integraal centrum met een belangrijke regionale functie.

Kankerzorg is bij uitstek netwerkzorg en netwerkgeneeskunde met partners in de regio. Belangrijk is de samenwerking met de regionale ziekenhuizen in het samenwerkingsverband OncoWest: samen werken we aan een regionaal dekkend netwerk van zorg voor mensen met kanker. Veel zorgpaden zijn instellingsoverstijgend omdat elk van de regionale ziekenhuizen over eigen expertises en faciliteiten beschikt voor hoogcomplexere vormen van zorg. We zijn een actieve partner in veel andere samenwerkingsverbanden. In deze samenwerkingsverbanden geven we vorm aan de uitvoering van het landelijke programma 'Passende Zorg in Oncologieregio's' waarin verbeterde samenwerking en concentratie en spreiding van kankerzorg van de grond komt.

HMC heeft de afgelopen jaren al belangrijke stappen genomen en keuzes gemaakt als het gaat om het

aanbrengen van focus in de behandeling van typen kanker. We zijn alert op de stijgende incidentie van kanker en voorbereid op de toename van een aantal vormen van kanker in ons verzorgingsgebied. Met onze focus en keuzes leveren we een bijdrage aan de landelijke en regionale concentratie en spreiding van deze zorg.



Martijn op de verpleegafdeling oncologie

Dit is **Martijn**, hij is **senior oncologie en hematologieverpleegkundige** in HMC Antoniushove en helpt patiënt Jack bij zijn chemokuur. Rustig sluit hij het infuus aan en blijft nog even bij Jack. Martijn wil zeker weten dat er geen bijwerkingen zijn, pas dan gaat hij naar volgende patiënt die behandeld wordt voor kanker.

Martijn heeft 14 jaar geleden bewust gekozen om te werken op deze afdeling in het ziekenhuis. Martijn: “Hier zijn de contacten niet vluchtig, want patiënten zijn hier vaak voor langere tijd in behandeling. Ja, dan worden de gesprekken als vanzelf heel persoonlijk.

Ook ik durf mijn emoties te laten zien. Maar we praten ook over de dagelijkse dingen, het gewone leven en waar we om kunnen lachen.”

Onze ambitie voor het HMC Kankercentrum is dat inwoners van ons verzorgingsgebied, nu en in de toekomst, dicht bij huis, in HMC of bij onze partners, terecht kunnen voor integrale zorg voor en behandeling van kanker, met kwalitatief hoogwaardige diagnostiek, interventies, therapievormen en nazorg met een hoog service-niveau en passende wetenschappelijke output. Met ons breed scala aan behandelvormen hebben patiënten steeds een keuze als het gaat om zijn of haar behandeling. We staan bekend om de manier waarop we patiënten betrekken in hun zorgproces: passende zorg. In de komende strategische periode bouwen we onze status als regionaal toonaangevend integraal centrum verder uit. We richten het zorgaanbod – in afstemming met de collega ziekenhuizen in de regio – optimaal in, waarbij de bijzondere expertises en regionale verwijfsfuncties van HMC extra aandacht krijgen bij het tot stand komen van onze focus.

- + Speerpunt in HMC is de behandeling van het colorectaal carcinoom. Hiervoor beschikken we over een topklinische erkenning voor het recidief en locally advanced rectumcarcinoom.
- + Daarnaast bieden we regionaal onderscheidende zorg voor patiënten met hoofd-hals tumoren (samen met LUMC), voor borstkanker en voor longkanker.



Ons zorgaanbod

HMC biedt passende zorg aan alle inwoners uit de regio Haaglanden: naast medisch specialistische basiszorg en diagnostiek hebben we ook een aantal (supra-)regionale topklinische functies voor hoogcomplexere zorgvragen.



Acute zorg - interventiezorg

- + Eén van de grootste SEH's van Nederland
- + HMC Traumacentrum, HMC Neurocentrum
- + Eerste Harthulp (EHH), Hartbewaking (CCU), interventiecardiologie
- + Moeder- en Kindcentrum – Kraamhotel
- + Intensive Care



Speerpunten en bijzonder zorgaanbod

- + **HMC Traumacentrum** Hét level 1 (multi-) traumacentrum in de regio Haaglanden voor de opvang en behandeling van (zwaar) gewonde patiënten, onderdeel van Traumacentrum West.
- + **HMC Neurocentrum** Hét regionale centrum voor 24/7 neurologische en neurochirurgische interventies met neuro-vasculaire zorg en acute neuro-interventies, neuro-oncologie, wervelkolomzorg en neuro-traumatologie.
- + **HMC Kankercentrum** Bijzonder zorgaanbod: een breed en integraal aanbod voor diagnostiek, interventies, therapie, behandeling en nazorg van veel vormen van kanker met een aantal bijzondere verwijs- en topklinische functies. Speerpunt is de behandeling van darmkanker. We bieden regionaal onderscheidende zorg voor borst- en longkanker en hoofd-hals kanker.



STZ-erkende regionale topklinische zorgfuncties

- + Intra arteriële trombolysie (IAT) in Neurovasculair centrum HMC
- + Slaapcentrum
- + HMC Borstcentrum
- + Cardio-MRI met mapping van hartspierweefsel
- + Meniscus transplantatie
- + Toegang voor peritoneaal en hemodialyse
- + Centrum voor endometriose zorg
- + Expertisecentrum hersentumoren en in het bijzonder gliomen
- + Hoofd-hals oncologie
- + Expertisecentrum Eerste Diabetische Voethulp
- + Recidief en locally advanced rectumcarcinoom HMC
- + Darmkanker Centrum voor multi-disciplinaire behandeling van het complexe rectumcarcinoom



Vergunningsplichtige zorg vanuit de wet bijzondere medische verrichtingen

- + Bijzondere neurochirurgie
- + Behandeling van HIV-patiënten
- + Invasieve behandeling van de kransslagaders en inbrengen van inwendige defibrillatoren



Erkende centra voor zeldzame aandoeningen (ECZA)

- + Expertisecentrum voor glioomzorg (kwaadaardige hersentumoren)



Multidisciplinaire bijzondere specialistische zorg, waaronder:

- + Diabeteszorg Haaglanden, Vaatrisicocentrum en Vaat & Diabetes NET
- + Behandeladviescentrum Ouderengeneeskunde
- + Hand- en polscentrum Den Haag
- + Refractiecentrum Haaglanden
- + Radiotherapeutisch Centrum HMC
- + Centrum voor Beweging: revalidatiegeneeskunde – sportgeneeskunde
- + Medisch Psychiatrische Unit (MPU)
- + Bekkenbodemcentrum
- + Focuskliniek Orthopedie
- + Pijnbehandelcentrum
- + Centrum voor Interstitiële longziekten (ILD)
- + Neurospine: expertisecentrum hernia en stenose
- + Endoscopiecentrum – endoscopische interventies en voor het bevolkingsonderzoek darmkanker
- + Verloskundig Samenwerkingsverband Haaglanden

2. Samen transformeren we de zorg van HMC: met patiënten en netwerkpartners



Om onze ambities voor passende zorg aan patiënten te verwezenlijken, werken we in het meerjarenprogramma zorgtransformatie aan de weg daar naartoe. Het ondersteunt onze ambities om ons medisch portfolio op alle onderdelen te transformeren naar passende zorg en onze ambitie om een landelijk toonaangevend 24/7 topklinisch kennis- en interventiecentrum te worden. Door onze activiteiten te bundelen in een HMC-breed programma kunnen we op regio-, thema-, en instellingsniveau bijdragen aan transformatieplannen en daadwerkelijk een transformatie naar passende zorg inzetten. Eerder is al gesteld dat dit een geleidelijke en gezamenlijke beweging is. In de programmatische aanpak onderscheiden we 4 programmalijnen, elk met eigen ambities.

Richtinggevend voor de manier waarop we tot uitvoering van zorgtransformatie komen:

- + HMC ondersteunt patiënten en zorgverleners optimaal in de keuze voor passende zorg. Zorgtransformatie vindt plaats op alle niveaus in HMC, samen mét de patiënt. Alle zorgprofessionals in HMC dragen bij aan het tot stand komen daarvan.
- + HMC levert een significante bijdrage aan de opgaven zoals omschreven in het Regio- en ROAZ-plan. Samenwerken met zorgpartners en partners in het sociaal domein is essentieel.
- + HMC draagt bij aan de preventie-opgave in de regio, aan het verkleinen van gezondheidsverschillen, met oog voor gezondheidsvaardigheden van de patiënt.
- + HMC is onderdeel van een lerend netwerk met de ketenpartners in de regio om keuzes te maken. Richtinggevend voor HMC is dat de zorgtransformatie leidt tot een zorgpalet waarmee we ook na 2030 continuïteit, toegankelijkheid en kwaliteit van medisch specialistische zorg garanderen.
- + Om onze inspanningen op het gebied van de transformatie te financieren zetten we transformatiegelden in waarover we afspraken met onze financiers maken.

Programmalijn 1: transformatie van de wijze waarop patiënten 'instromen' in onze zorg

Onze ambitie is dat we in 2030 op de poliklinieken van HMC alleen die patiënten zien die echt fysieke zorg van een zorgverlener nodig hebben. We beheersen de instroom vanuit de principes 'dichtbij als het kan, digitaal

als het kan', afgestemd op de diversiteit van de doelgroepen. Het doel is de fysieke instroom op de poliklinieken van HMC in 2030 in omvang gelijk te houden aan die in 2023, waarbij we een verschuiving zien naar meer complexe zorgvragen. Dit doen we door:

- + Aandacht voor geïndiceerde preventie en voor integrale, transmurale vormen van diagnostiek.
- + Efficiënt gebruik te maken van (digitale) poliklinische faciliteiten, ondersteund met data (vanuit onze data-strategie en passende inzet van digitale tools).

Programmalijn 2: transformatie van zorg aan ouderen en voor chronische aandoeningen

We hebben een leidende rol in de regionale opgave om de kwaliteit en toegankelijkheid van de zorg voor oudere inwoners (75+) te verhogen en de zorg aan oudere patiënten in ons ziekenhuis te optimaliseren. Keten-overstijgende samenwerking, het leggen van verbinding met het sociaal domein en aansluiting bij bestaande preventieve interventies staat centraal.

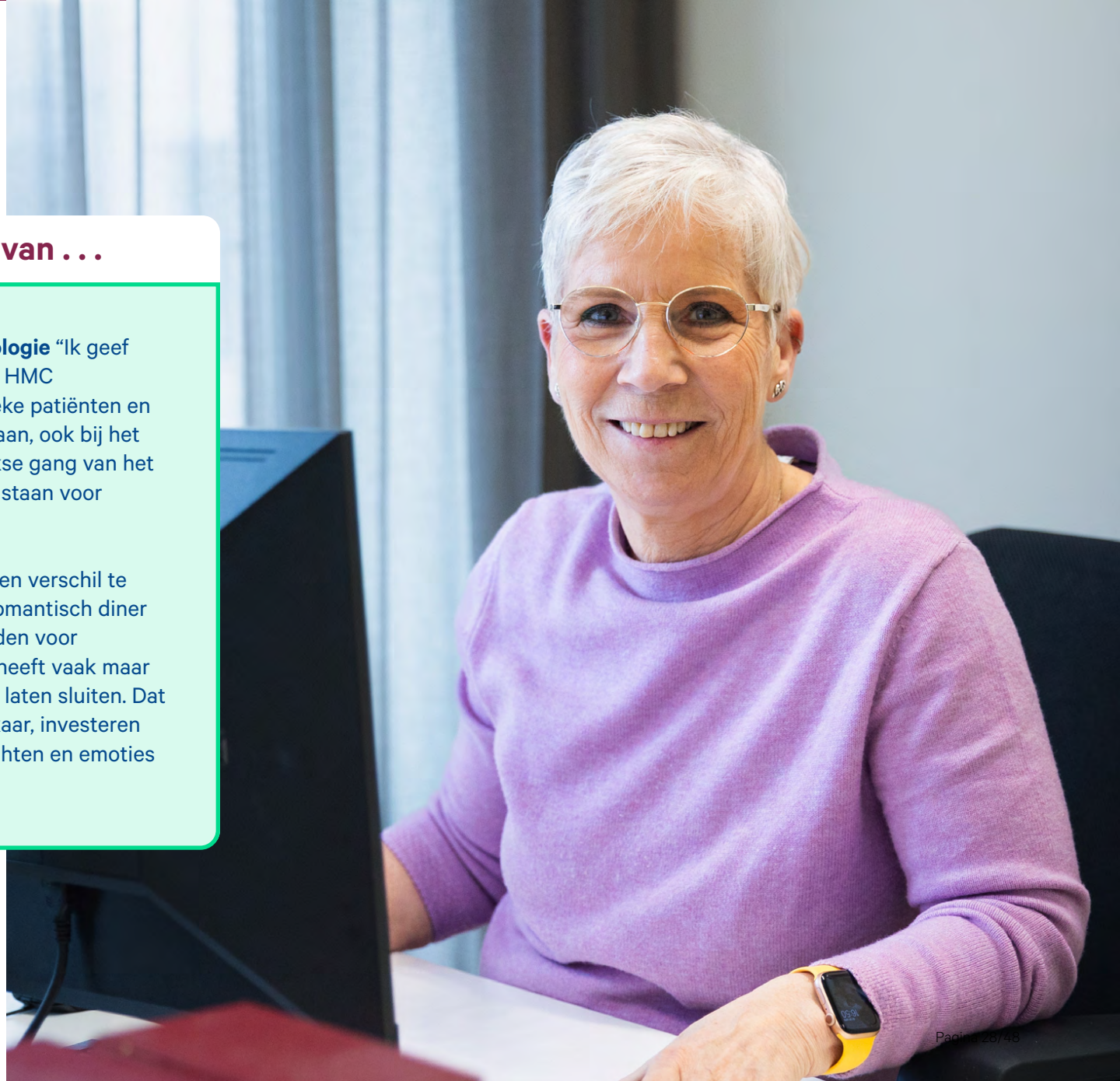
We bewerkstelligen dat een oudere patiënt nergens langer in de acute zorgketen verblijft dan strikt medisch noodzakelijk, dat deze niet onnodig lang in het ziekenhuis verblijft en dichtbij huis terecht kan voor acute zorg indien dat nodig is (screening vóór de poort). De transformatie geven we vorm met HagaZiekenhuis, LUMC, Hadoks en partners uit de verzorging, verpleging



Liefde en lef door de ogen van ...

Conny Stapel, senior zorgmanager cluster Oncologie “Ik geef leiding aan het team Long- en neuro-oncologie in HMC Antoniushove. Op onze afdeling liggen ernstig zieke patiënten en het verplegen gaat samen met een lach en een traan, ook bij het team. Ik voel mij oprecht betrokken bij de dagelijkse gang van het ziekenhuis, en in het bijzonder van mijn team. We staan voor kwaliteit van leven en sterven.

Mijn collega's lopen graag een stapje harder om een verschil te maken voor patiënten. Zo regelde het team een romantisch diner voor een terminale patiënt en zijn vrouw. Ze zorgden voor goudkleurig bestek en mooie kaarsen. Mijn team heeft vaak maar een half woord nodig om de zorg op elkaar aan te laten sluiten. Dat vind ik bijzonder. We maken ook veel mee met elkaar, investeren veel in begeleiding en er is altijd ruimte om gedachten en emoties te delen. Dat is voor mij liefde en lef.”



en thuiszorg in een 'regiovisie' en borgen we in een topklinische functie met wetenschappelijk onderzoek. Onze ambities bereiken we onder andere door:

- + De gezamenlijke opzet van het transmuraal platform integrale ouderengeneeskunde regio Haaglanden waarin de screening van patiënten integraal kan plaatsvinden.
- + De gezamenlijke oprichting van een wijkkliniek – in combinatie met een herstelkliniek – waarmee instroom van kwetsbare ouderen in de acute zorg wordt voorkomen.

Gelijktijdig zetten we in op vroeg-detectie van patiënten met (meerdere) chronische aandoeningen. Deze kan efficiënter en dichterbij huis worden georganiseerd met meer oog voor preventie. Patiënten krijgen niet altijd de zorg die ze nodig hebben omdat onvoldoende rekening wordt gehouden met leeftijd, etniciteit of gezondheidsvaardigheden. In regionale samenwerking tussen huisartsen en medisch specialisten (Samen Sterk Haaglanden) organiseren we de juiste hulp én zorg aan de juiste mensen. Dat doen we door:

- + Focus op o.a. cardiovasculaire aandoeningen, copd en vasculaire aandoeningen.
- + Data-gedreven te werken.
- + Het inzetten van passende digitale middelen ten behoeve van 'remote monitoring'.

Programmalijn 3: transformatie van uitstroom van patiënten (vervolg zorg, naar huis)

Patiënten die vanuit medisch perspectief zijn behandeld, moeten snel de weg naar vervolgzorg kunnen vinden. Helaas stopt deze 'doorstroom' door capaciteitsproblemen. De ambitie is dat geen patiënten langer in HMC worden verpleegd dan medisch noodzakelijk. Dat doen we op twee manieren. We borgen de goede samenwerking met onze netwerkpartners. En in onze bedrijfsvoering zetten we in op goede planning van het klinisch proces en maken we slimmer en innovatiever gebruik van onze kennis over aandoeningen zodat we beter kunnen voorspellen wat we in het klinisch traject verwachten. Zo kunnen we samen met de patiënt de optimale weg naar herstel inrichten. Patiëntparticipatie staat centraal. We bereiken onze ambities door:

- + Reductie van de zogenaamde 'verkeerde bedden-problematiek'.
- + Revalidatie- en mobilisatieprogramma's over de organisatiegrenzen van HMC heen te organiseren en in te zetten op 'prerevalidatie-programma's'.
- + Bij te dragen aan de opzet van een regionaal coördinatiemechanisme voor 'transfer'.

Programmalijn 4: bijdragen aan het opzetten van wijkgerichte netwerkconcepten

Als belangrijke partner in de regionale zorgtransformatie zijn we betrokken bij de opzet van wijkgerichte netwerkconcepten in ons verzorgingsgebied. We worden hiervoor benaderd als kennis- en zorgpartner én nemen zelf het initiatief als we zien dat dat nodig is. Samen

werken met partners in sociaal domein, welzijn en zorg staat daarin centraal. Het doel is steeds om te komen tot goede zorg en ondersteuning van inwoners om goed en fijn langer thuis te kunnen wonen. Een dergelijk traject loopt al voor de wijken Benoordenhout en Scheveningen vanuit onze ambitie om ook voor de periode na 2030 een toekomstbestendig zorgaanbod beschikbaar te hebben voor inwoners van de wijken rondom onze locatie HMC Bronovo. Voor de komende strategische periode hebben we de ambitie dit in meer wijken van ons verzorgingsgebied – samen met onze transmurale partners – te ontwikkelen.

3. Onze patiënten doen mee: voor optimale kwaliteit van zorg participeren ze op alle niveaus



In HMC geloven we oprecht in het benutten van de unieke deskundigheid van onze patiënten bij alles wat we doen, omdat het leidt tot betere zorg.

Richtinggevend voor de participatie van patiënten is:

- + We nodigen patiënten uit zoveel mogelijk actief mee te doen, zowel aan hun eigen individuele zorgproces als aan de organisatie van zorg in breder perspectief.
- + Juist in tijden van verandering en zorgtransformatie staat het borgen van kwaliteit en veiligheid van zorg voorop.
- + Patiëntparticipatie is essentieel om de transformatie naar passende zorg te maken en organiseren we op drie niveaus.

Het individuele niveau: regie over het zorgproces

Om regie te kunnen nemen over het zorgproces, hebben patiënten toegang tot hun medisch dossier en beschikken ze over 'direct duidelijke' informatie om samen met

de zorgverlener een passende keuze te maken voor een behandeling. Digitale hulpmiddelen helpen patiënten om te kunnen participeren in hun zorgproces. Niet iedereen is lees-, taal- of digitaal vaardig. Daarom zorgen we voor een passend aanbod van de benodigde ondersteuning van patiënten, ook voor hen die laaggeletterd zijn of de Nederlandse taal niet machtig zijn. We hebben oog voor gezondheidsverschillen en de individuele (gezondheids-) vaardigheden. Alle patiënten moeten 'samen met ons' kunnen beslissen over hun zorg en behandeling en tevreden zijn over de mate waarin dat gebeurt. Dat doen we zo:

- + Continue meting van de tevredenheid zodat we onze dienstverlening kunnen verbeteren. Concreet doel: in 2030 geeft minimaal 80% van onze patiënten in structurele uitvragen aan tevreden te zijn over 'samen beslissen in de spreekkamer'.
- + Verdere ontwikkeling van onze digitale middelen en de ondersteuning die we patiënten willen bieden er gebruik van te maken als middel voor zelfregie.
- + Meting van uitkomsten: de Patiënt Reported Outcome Measures methodiek. Concreet: in 2030 een respons met minimaal 50% volledig ingevulde vragenlijsten.

Participatie op het tweede niveau: op de poliklinische of klinische afdeling

De ambitie is dat patiënten in HMC snel herstellen en mobiliseren, een passende (korte) behandeltijd of ligduur

hebben en dat zij zelf met hun naasten op een passende manier kunnen bijdragen aan de hulp-, zorg en ondersteuningsvraag. We verzamelen feedback en ervaringsverhalen over de zorg en gebruiken dit om te verbeteren. Dat doen we zo:

- + Implementeren van HMC-breed beleid op het gebied van familieparticipatie, mede met daarin onze best practices op het gebied van 'Family Integrated Care'.
- + Met het concept 'Beter uit Bed' voorkomen we vermijdbaar functieverlies.
- + Geleidelijke inzet van de patiëntervaringsmonitor (PEM) als tool. In 2030 willen we dat minimaal 30% van de patiënten die HMC hebben bezocht, een PEM-vragenlijst hebben ingevuld.
- + Innovatief gebruik van ervaringsverhalen van patiënten om ons bewust te zijn van een passende bejegening van onze patiënten.

Participatie op het derde niveau: het organisatieniveau

Als zorgsector staan we de komende jaren voor grote uitdagingen. De kunst is om deze samen aan te gaan, juist in tijden van grote transformaties. Het is onze doelstelling om de zorgtransformatie en de beweging naar passende zorg een blijvend onderwerp van gesprek te laten zijn. Niet alleen op individueel patiëntniveau, maar juist ook in breder verband van regionale samenwerking. Dus betrekken we patiënten en de hen



vertegenwoordigende gremia actief en doelgericht bij waar we als HMC voor staan. De komende strategische periode meten we hoe patiënten de door ons ontvangen zorg ervaren via de PEM en stellen we ons ten doel dat dit gemiddeld genomen met een 8 of hoger wordt gewaardeerd.



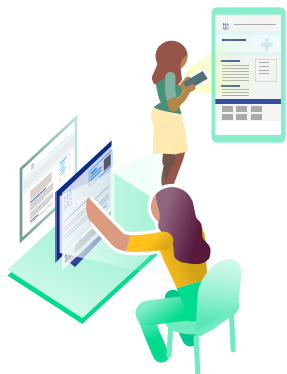
Ellen op de SEH

De drukbezochte Spoedeisende Hulp (SEH) van HMC Westeinde, midden in de binnenstad van Den Haag, is een wereld op zich. Ouderen, kinderen, zwangere vrouwen, mensen met psychiatrische problemen, lichtgewonden, zwaargewonden – noem het maar op.

Medisch hulpverlener Ellen Schepens vangt na de overdracht van de ambulance als eerste de patiënten op die de Spoedeisende Hulp binnenkomen. Dit doet ze samen met haar collega-verpleegkundigen. “Ik stel doortastende vragen om snel een inschatting van de situatie te maken. Ook van de ambulance-medewerkers krijg ik cruciale informatie: heel belangrijk.”

Vervolgens werkt Ellen samen met de arts om de meest noodzakelijke zorg te bepalen en stelt ze een zorgplan op voor het verdere verloop. De inzet van Ellen is van onschatbare waarde op de Spoedeisende Hulp van HMC.

4. Samen met patiënten maken we de zorg en onze organisatie digitaal toegankelijk



Onze digitale strategie bouwt verder aan een solide fundament voor passende zorg.

Verdergaande digitalisering ervoor zorgt dat we in HMC een technologisch hoogwaardige omgeving creëren. De digitale strategie versterkt en verbetert patiënt-gedreven zorg, netwerk-gerichte zorg en optimale bedrijfsvoering.

- + Het zorgproces rondom de patiënt wordt optimaal met digitale middelen ondersteund, waarmee de patiënt meer eigen regie ervaart en kan functioneren als spin in het eigen 'zorgweb'.
- + HMC is volledig digitaal verbonden binnen het netwerk van zorgverleners. Daarmee zorgen we ervoor dat we goed ingericht zijn om daadwerkelijk impact te maken in de landelijke, regionale en lokale zorgtransformatiedoelstellingen.

- + HMC is een data-gedreven en digitale organisatie. Daarmee optimaliseren wij onze zorg- en bedrijfsprocessen, verhogen we de productiviteit en het werkplezier.

Digitale ondersteuning van het zorgproces rondom de patiënt

Digitale middelen zoals het gezondheids- en service-portaal (MijnHMC) helpen in de regie: afspraken maken, inzicht in uitslagen en het beschikken over alle benodigde informatie en mogelijkheden het bezoek voor te bereiden. Opnames, polibezoeken en complicaties kunnen worden voorkomen door de inzet van digitale innovaties en daar willen we op inzetten (denk daarbij aan artificial intelligence). We houden rekening met de diversiteit van onze patiëntenpopulatie.

Ook anticiperen we op het feit dat niet iedereen over voldoende digitale vaardigheden beschikt. We creëren daar alternatieven voor of helpen de vaardigheden op te bouwen.

- + We versterken het HMC-portaal (MijnHMC) met meer mogelijkheden en applicaties tot een functioneel, gebruiksvriendelijk en veelzijdig portaal.
- + We voorzien in digitale tools voor het meerjaren-programma zorgtransformatie. Onder andere bij de ontwikkeling van zorgpaden en het verzamelen van data.

Impact op de digitale componenten uit de landelijke en regionale Zorgtransformatie

We willen dat onze patiënten in hun zorgproces een soepele en veilige overgang tussen de verschillende (transmurale) zorgverleners ervaren. Overdracht van gegevens en zorginformatie is daarin belangrijk. Dat doen we vanuit een stevig platform waarin databeschikbaarheid en veilige gegevensdeling centraal staan. We zoeken proactief aansluiting bij landelijke standaarden en ontwikkelingen zodat we digitaal verbonden zijn met het netwerk: ziekenhuizen, huisartsen, paramedici en verpleeg- en zorginstellingen.

Hoe doen we dat?

- + Het uitbouwen van een robuuste data-uitwisselingsstructuur waarmee we met zorgaanbieders dossiers en beelden kunnen uitwisselen, als actieve partner in de digitale trajecten in de regionale zorgtransformatie.
- + Het versterken van de digitale infrastructuur en bijbehorende technologie om toekomstig te kunnen aansluiten op een regionaal monitoringscentrum waarmee een soepele overdracht van patiënten tussen zorgaanbieders kan plaatsvinden.

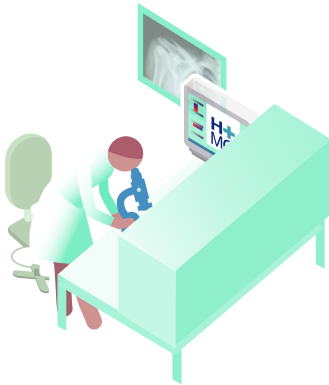
Naar data-gedreven en digitale bedrijfsprocessen voor optimale zorg

De afgelopen jaren hebben we met onze digitaliserings- en optimalisatieprogramma's een grote stap gemaakt op onze interne processen. Niet alleen zijn ze meer geautomatiseerd waardoor we efficiënter werken en kosten besparen, maar we kunnen ook meer en beter voorspellen wat er nodig is doordat we data-gedreven werken en werken. Daarnaast werken we waar mogelijk met bewezen vormen van Artificial Intelligence. Het uitgangspunt voor onze bedrijfsvoering is 'digitaal tenzij'. Onze ambitie is dat iedereen in HMC zich uitgedaagd voelt om met elkaar tot verdere optimalisatie van onze processen te komen zodat we innovatief kunnen zijn. Niet alleen in de zorgprocessen, maar op alle fronten, bijvoorbeeld ook bij het vernieuwen van onze locaties. De eigen veranderkracht van HMC-ers willen we benutten om optimalisaties uit te voeren die het werken prettiger en efficiënter maakt. Het vergroten van onze digitale vaardigheden is belangrijk zodat we samen een grotere beweging kunnen maken om de werk- en registratielast te verminderen en ons werk nog leuker te maken. Dat doen we zo:

- + Verdere automatisering van ondersteunende processen en het gebruik van best practices uit succesvolle trajecten zoals 'Polikliniek in Beweging'
- + Een solide data-architectuur voor de datastrategie van HMC.



5. Focus op wetenschap



Als topklinisch ziekenhuis leiden we niet alleen zorgprofessionals op door het aanbieden van medische, verpleegkundige en paramedische vervolgopleidingen. We doen ook wetenschappelijk onderzoek waardoor we meewerken aan steeds betere kwaliteit van zorg. Richtinggevend voor onze wetenschapsactiviteiten is dat we – passend bij onze ambitie en opdracht – een toonaangevend topklinisch ziekenhuis willen zijn als het gaat om onze output. Daar hebben we drie ambities voor uitgewerkt.

Toonaangevend wetenschappelijk onderzoek op onze speerpunten en expertisecentra

Van onze speerpunten en de STZ-erkende expertisecentra verwachten we een bovengemiddelde wetenschappelijke output. We bereiken dit door:

- + Het stimuleren van het doen van wetenschappelijk onderzoek zodat we in 2030 een significante toename

laten zien van deze output ten opzichte van het huidige niveau.

- + Het generen van middelen (fondsenwerving, subsidies), met partners in de regio.
- + We ontwikkelen als HMC zelf jaarlijks minimaal drie promotietrajecten.
- + Stimuleren en faciliteren van het doen van onderzoek door het aanstellen van hoogleraren. HMC ondersteunt medisch specialisten op de weg daarnaartoe, bijvoorbeeld via een tenure track. Ons doel is dat HMC in 2030 minimaal 8 bijzonder hoogleraren in huis heeft.

Een sterke onderzoeks-cultuur; regionale samenwerking draagt daaraan bij

In HMC werken we aan een cultuur waarin professionals worden gestimuleerd om zelf onderzoek te doen. We ondersteunen onze professionals door hen van voldoende kennis, vaardigheden en faciliteiten te voorzien om deze stap te maken en door samenwerking met regionale zorginstellingen en kenniscentra. We zetten een meerjarig medisch-wetenschappelijk onderzoeksprogramma op. Eerst lokaal, en dan regionaal.

Verpleegkundig onderzoek is een vanzelfsprekendheid

Het doen van verpleegkundig onderzoek in HMC moet een vanzelfsprekend worden en verpleegkundigen moeten zich daartoe uitgenodigd voelen. We willen graag

de verpleegkundige beroepsgroep een nog belangrijkere rol geven in de verbetering van onze zorgprocessen. Daarnaast levert verpleegkundig onderzoek een wezenlijke bijdrage aan de zorgtransformatie en vergroot het doen van onderzoek het werkplezier. We bereiken onze ambitie als volgt:

- + Het doen van onderzoek stimuleren we al tijdens de opleiding tot verpleegkundige: we richten zorginnovatiecentra (ZIC's) in waarbij studenten MBO-V en HBO-V werken, leren en het doen van onderzoek combineren.
- + We zetten een meerjarig programma voor verpleegkundig onderzoek op. We werken hierbij samen met – onder anderen – de Haagse Hogeschool en zoeken aansluiting bij academische verpleegkunde.
- + Voor de speerpunten en topklinische expertisecentra streven we naar minimaal 3 lectoren (voor deze centra samen).



Liefde en lef door de ogen van ...

Jasmine Baljeu-Cotton, obstetrieverpleegkundige op de verloskamers en kraamafdeling “Ik assisteer bij bevallingen, vang op het triageplein mensen op met acute problemen en na de bevalling help ik op de kraamafdeling. Ik denk dat veel mensen al meteen begrijpen hoe ‘liefde en lef’ in mijn mooie vak voorbijkomen. Liefde voor de nieuwe gezinnen die we (letterlijk) geboren zien worden. Lef omdat je toch wel erg stoer moet zijn om naast een bevalling te staan, en te blijven staan.

Voor mij persoonlijk, waar ik toch echt de meeste liefde en lef terug zie, is als ik assisteer bij een bevalling waar we van tevoren weten dat er geen positieve afloop gaat zijn. Ik probeer, in hoeverre dit mogelijk en welkom is, er alsnog een heel mooi moment van te maken voor het gezin. Ik doe mijn best om aan te voelen wat de mensen op de kamer nodig hebben aan steun en ze dit te geven. Hun rol als nieuw gezin staat net als bij elke andere bevalling centraal.

Alle bevallingen waar ik bij mag zijn, zijn bijzonder op hun eigen manier. Om dat te eren, houd ik de bevallingen bij door de voornamen van de kindjes in een boekje op te schrijven. Zo kan ik makkelijk terugkijken en de bevalling herinneren. Ik stop voor elk kindje een kleurenkraaltje in een pot. Op deze manier heb ik een mooi aandenken voor alle kindjes die ik geboren heb zien worden.”



6. Samen zorgen we voor optimale bedrijfsvoering en een financieel gezond HMC



Door onze organisatie goed en efficiënt in te richten kunnen we kosteneffectief werken, een financieel gezond HMC realiseren en voldoen aan de eisen die onze financiers (banken en zorgverzekeraars) aan ons stellen. We willen - nu en in de toekomst - kunnen investeren en innoveren om daarmee ook de continuïteit van HMC als organisatie te garanderen. We zijn gedreven om onze zorg- en bedrijfsprocessen optimaal te organiseren. Zo kunnen we onze patiënten de beste zorg bieden en kunnen we in een fijne setting werken. We gaan zo efficiënt en effectief mogelijk met onze middelen om.

Financiële doelstellingen

Om in onze ambities te kunnen voorzien moeten we keuzes maken over de inzet van onze financiële middelen. De komende jaren investeren we vooral in de vernieuwing van onze locaties en de faciliteiten voor

hoogcomplex zorg. We behalen jaarlijks een duurzaam operationeel resultaat uit onze bedrijfsvoering en voldoen aan de afspraken met onze financiers over de te behalen financiële resultaten om te kunnen investeren. In onze financiële meerjarenplanning is een concrete jaarlijkse financiële resultaatsverbetering opgenomen die nodig is voor het kunnen realiseren van de investeringen. We sturen intern actief op het realiseren van toegewezen budgetten en op het kostenefficiënt maken van onze bedrijfsprocessen.

Hoe bereiken we dit?

- + Onze zorg is maximaal toegankelijk zodat we aan zoveel mogelijk van onze patiënten zorg kunnen verlenen en onze afspraken met verzekeraars nakomen over de omvang en zwaarte van de zorg die we leveren.
- + We maken afspraken over passende vergoeding voor de geleverde zorg en diensten en onze rol als 24/7 topklinisch kennis- en interventiecentrum en over aanvullende (transformatie-)middelen om onze beweging naar passende zorg te realiseren.
- + In 2025 is een structureel financieel meerjaren verbeterplan opgesteld waarmee we de robuustheid van onze financiële gezondheid versterken.

Slimme bedrijfsvoering

Onze ambitie is dat iedereen in HMC zich uitgedaagd voelt om met elkaar tot optimalisatie van onze processen te komen. We willen beter kunnen voorspellen wat er aan inzet nodig is om onze zorg- en bedrijfsdoelstellingen te behalen. Het gebruik van data is daarin belangrijk; met onze data-strategie organiseren we de benodigde informatie. We minimaliseren overbodig of dubbel werk en veroorzaken geen 'verspilling': kostenefficiënt werken. We hebben ons daarbij laten inspireren door het principe van 'operational excellence'.

We bereiken de ambitie als volgt:

- + We meten of we daadwerkelijk waarde-gedreven werken en ons daarin verbeteren. Daarmee drukken we de mate van tevredenheid over de inrichting van onze processen uit, en of we deze structureel tegen een lagere kostenbasis realiseren. We maken dit inzichtelijk in onze tevredenheidsmonitors en financiële dashboards.
- + We benoemen een aantal belangrijke bedrijfsprocessen waarmee we een grote impact kunnen maken in het slimmer organiseren hiervan. We gaan - geïnspireerd door de LEAN-methodiek - na hoe deze processen optimaler kunnen worden ingericht.

**De juiste HMC-er op de juiste plek op het juiste tijdstip**

We hebben al goede stappen gemaakt in het koppelen van de zorgvraag aan ‘het aanbod’ van zorg. Daarmee bedoelen we onze zorgprofessionals. Met integraal capaciteitsmanagement (ICM) hebben we voor onze zorgactiviteiten zicht op hoe we dat op een zo prettig en efficiënt mogelijke manier kunnen doen. Daarbij maken we maximaal gebruik van de kennis en autonomie van de afdeling zelf, met oog voor het grotere belang van HMC en de afspraken die we hebben over de keuzes die we maken in tijden van krapte: hoe verdelen we onze capaciteit over onze locaties en afdelingen heen. We zetten in op een juiste verhouding tussen de inzet van onze eigen medewerkers en externe medewerkers (personeel niet in loondienst). ICM hebben we reeds goed ingericht voor onze OK, de klinische functies en dagbehandeling en dat willen we de komende jaren voor alle zorgactiviteiten doen. Daarin houden we rekening met de prognoses voor de zorgvraag en capaciteitsbeschikbaarheid van de komende jaren en onze inspanningen op het gebied van de zorgtransformatie. En bovenal zijn we ons bewust van de wensen van onze professionals voor een goede balans tussen werk en privé-situatie. Dat doen we zo:

- + We optimaliseren de bezettingsgraad voor alle zorgfuncties in HMC door onze kennis over integraal capaciteitsmanagement verder uit te rollen.
- + Elke zorgafdeling in HMC kenmerkt zich door een bij de zorgfunctie passende verhouding tussen eigen en externe medewerkers (personeel niet in loondienst).

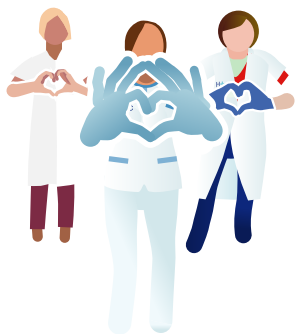


Sharita in de spreekkamer

Sharita Ramautar is internist-endocrinoloog. Ze onderzoekt en begeleidt patiënten met ziekten die te maken hebben met de hormonen en stofwisseling. Bijvoorbeeld diabetes en schilderklierziekten.

“Ik houd van voorlichting geven,” zegt Sharita, in haar spreekkamer op de afdeling interne geneeskunde van HMC. “Veel van mijn patiënten ken ik al jaren omdat hun ziekte chronisch is. Naast medicijnen is uitleg over de ziekte en een goede leefstijl dan heel belangrijk. Daar neem ik uitgebreid de tijd voor. Vandaag zie ik een patiënte die ik al 10 jaar ken en speciaal voor mijn spreekuur uit Amsterdam komt. Ze had verschillende klachten die maar niet overgingen. Het gaat goed met haar. Ze heeft haar leven ondanks haar ziekte weer op kunnen pakken en vertrekt straks vol energie naar Schiphol voor een citytrip.”

7. Samen werken we aan een optimaal werkklimaat voor alle HMC-ers



Om een aantrekkelijk werkgever te zijn en te blijven, is het essentieel dat onze medewerkers zich aan ons verbonden voelen en zich kunnen ontwikkelen.

Als HMC willen we erom bekend staan dat we optimaal in staat zijn om talenten binnen de huidige en toekomstige arbeidsmarkt te werven, op te leiden en te behouden. En dat je trots kunt zijn op jezelf en op HMC als je bij ons werkt. We zijn erop voorbereid om in tijden van transitie en zorgtransformatie, nu en in de toekomst, zorg te kunnen blijven leveren. We kijken daarbij over de grenzen van onze eigen organisatie heen.

- + In HMC geloven we erin dat het bieden van een fijn werkklimaat te maken heeft met het kunnen plooiën van de eigen loopbaan waarbij werk en privé in balans zijn.

- + In HMC hebben we oog en aandacht voor de individu, maar ook voor elkaar. Daarmee bedoelen we gezien, gehoord en gewaardeerd worden en het hebben van persoonlijke aandacht voor elkaar.

Persoonlijke groei en leiderschap voor ieders loopbaan

Onze ambitie is dat alle HMC-ers zich uitgedaagd en gestimuleerd voelen om persoonlijk en professioneel te groeien. Dat doen we doordat iedereen regie kan nemen over de eigen loopbaan. Persoonlijke groei hebben we nodig om als collectief de schouders onder de uitdagingen van de toekomst te zetten. Dat bereiken we als volgt:

- + Alle HMC-ers kunnen loopbaanpaden volgen, waarin expliciet de mogelijkheid bestaat deze paden te combineren over verschillende professies, afdelingen en de grenzen van onze eigen organisatie heen, passend bij de levensfase en maximaal gebruik makend van iemands individuele talenten.
- + We ontwikkelen de leiderschapskwaliteiten van onze HMC-leidinggevenden, zodat zij alle HMC-ers kunnen helpen zich te ontwikkelen bij ons.

Samen werken en aandacht voor elkaar

In HMC willen we het vermogen om samen te kunnen werken verheffen tot een tweede natuur: tussen collega's onderling, met de leidinggevende, tussen afdelingen of over de locaties en grenzen van onze organisatie heen.

Samenwerken is onlosmakelijk verbonden met het hebben van aandacht voor elkaar: je gezien, gehoord en gewaardeerd voelen. Dat bereiken we als volgt:

- + We bieden HMC-ers de mogelijkheid hybride functies te vervullen: op verschillende afdelingen in HMC, op verschillende locaties of met/ in andere zorgorganisaties.
- + We meten in onze tevredenheidsonderzoeken hoe HMC-ers samenwerking, aandacht en ondersteuning bij ons waarderen.

Sociale veiligheid

In HMC koesteren we diversiteit: HMC-ers zijn zo divers als onze regio aan inwoners is. HMC staat voor een sociaal veilige werkplek. Een cultuur die gekenmerkt wordt door openheid, aanspreekbaarheid, integriteit en inclusiviteit. Een cultuur waarin het team de veilige basis is. Waarin iedereen zichzelf kan zijn en waarin het aanspreken van elkaar normaal is, net als het melden van een klacht. Fouten maken mag in deze cultuur, mits je ervan leert. Onze ambitie is dat in HMC iedere medewerker zich veilig genoeg voelt om feedback te geven en te ontvangen, met als doel fijn te werken, goed te kunnen functioneren, persoonlijk te kunnen groeien en prettig te kunnen samenwerken met elkaar.

Dat bereiken we als volgt:

- + We ontwikkelen hulpmiddelen waarmee we op een positieve manier aandacht hebben voor het belang van sociale veiligheid van alle HMC-ers.
- + We meten hoe HMC-ers de sociale veiligheid op hun afdeling en in HMC ervaren en ondernemen acties als blijkt dat dit onvoldoende is.

Werven, ontwikkelen, opleiden en behouden van HMC-professionals

Als topklinisch ziekenhuis zijn we een van de meest gerenommeerde en gewaardeerde ziekenhuizen van Nederland voor (vervolg-)opleidingen in de zorg. HMC neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat er ook in de toekomst voldoende (zorg-) professionals beschikbaar zijn om excellente zorg te kunnen bieden. Opleiden en een leven lang leren zijn noodzakelijk om nu en in de toekomst excellente zorg te kunnen bieden.

Hierbij is het nodig dat we onze professionals voldoende ontwikkelmogelijkheden en perspectief bieden. Dit is niet alleen van belang om ze te behouden voor onze organisatie en voor de zorg. Hiermee leveren we ook een wezenlijke bijdrage aan de stad en onze regio en helpen we bij het terugdringen van gezondheidsverschillen en dichten van de zorgkloof. We houden rekening met de snel veranderende omgeving waarin onze medewerkers werkzaam zijn. We hebben een passend, innovatief scholingsaanbod waarmee HMC-ers zich kunnen blijven ontwikkelen. Hiermee geven we hen ook een goede

reden om te blijven werken voor HMC. De komende jaren vergroten we onze bekendheid als aantrekkelijk en uitdagend ziekenhuis waarin je kunt leren en jezelf kunt ontwikkelen voor zowel medische als niet-medische beroepen.

Onze doelstellingen bereiken we als volgt:

- + We bieden een breed palet aan state-of-the-art medische en verpleegkundige (vervolg)opleidingen. We zorgen voor een veilig, stimulerend, open en inspirerend opleidings- en ontwikkelingsklimaat met daarin aantrekkelijke leerplekken voor coassistenten en arts-assistenten uit onze regio en van daarbuiten.
- + Met strategische personeelsplanning en voldoende instroom in de mbo- en hbo-beroeps-opleidingen en CZO-opleidingen zorgen we nu en in de toekomst voor voldoende excellente professionals met de juiste competenties voor hun werk in het ziekenhuis. Flexibel, EPA-gericht opleiden speelt hierin een belangrijke rol.
- + Met behulp van gerichte instrumenten zijn we in staat een significant aantrekkelijker ziekenhuis te worden voor specifieke doelgroepen op de arbeidsmarkt, zoals jongeren en starters. Bijvoorbeeld door de mogelijkheden voor eigen regie te bevorderen en aandacht te hebben voor de levensfase en werk-privé balans.



8. We vernieuwen onze huisvesting en bouwen samen aan een toekomstbestendig HMC



In 2022 hebben we ons integraal vastgoed- en huisvestingsbeleid en het uitvoeringsplan voor de vernieuwing van onze huisvesting vastgesteld (IHP). In 2023 hebben we – met een A+ rating op onze kredietwaardigheid – een lange termijn financiering voor de bouwactiviteiten verkregen. Het programma ‘HMC Bouwt’ loopt in de komende strategische periode door en is een belangrijk onderdeel van de zorgtransformatie.

Onze ambities:

- + Aan de hand van het herijkingsmoment in 2026 zorgen we ervoor dat we kwalitatief en kwantitatief passend kunnen voorzien in de huisvestingsvraag, waarbij we de ontwikkelingen van de regionale zorgvraag en onze medisch specialistische aspiraties steeds volgen en zo ruimte houden voor nog te maken toekomstige of onvoorziene keuzes. Het aantal vierkante meters dat we gebruiken voor onze zorgactiviteiten is afgenomen volgens de in het IHP opgenomen uitgangspunten. Met HMC Bouwt doen we een significante bijdrage aan de vermindering van de uitstoot van broeikasgassen ten behoeve van de duurzaamheidsagenda van HMC.
- + We realiseren ons dat het uitvoeren van het vernieuwbouwprogramma een grote impact heeft op de continuïteit van onze zorgverlening, op de beleving van onze dienst- en zorgverlening van onze patiënten, onze omgeving alsook op het werkplezier van onze medewerkers. We stellen ons daarom ten doel dat we alle stappen in het vernieuwbouwprogramma zorgvuldig afstemmen met al onze stakeholders en de daartoe aangewezen in- en externe gremia, zodat we de ervaren overlast die het vernieuwbouwen veroorzaakt tot een minimum beperken. Belangrijk daarin is dat onze locaties goed bereikbaar en toegankelijk blijven. Transparantie en heldere communicatie staan daarin centraal.
- + Eind 2030 is onze klinische zorg op twee hoofdlocaties geconcentreerd: HMC Westeinde en HMC Antoniusshove. Voor het dan ontwikkelde netwerkzorgconcept voor de wijken Benoordenhout en Scheveningen is in co-creatie met onze transmurale zorgpartners passende huisvesting gevonden.



In de koffiekamer bij de IC

De intensive care (IC) van HMC Westeinde is een afdeling op het hoogste ic-level van Nederland. Patiënten zijn hier in professionele handen.

Het is 09.30 uur als we in de koffiekamer van de IC zijn. Team 1 heeft als eerste pauze, daarna volgt team 2. De pauzes gaan om de beurt omdat de patiënten continu bewaakt en verpleegd worden. “We kunnen ook elk moment gebeld worden,” zegt Troy. “Dan is onze expertise nodig op de verpleegafdeling of op de SEH bij de opvang van een trauma of een reanimatie. Daarom heb ik als leerling IC-verpleegkundige gekozen voor HMC. Mijn kennis wordt hier steeds verbreed en verdiept.”

HMC heeft verschillende centra voor hoogcomplex zorg. Dat maakt het werken op de IC veelzijdig en heel bijzonder. Irina: “Verpleegkundigen maken bewust de keuze om zich hier te laten opleiden tot IC-verpleegkundige. Ook ik ben leerling geweest. Het is mooi om nu mijn kennis en kunde weer door te kunnen geven.”

9. Samen maken we HMC nog duurzamer



In 2024 ondertekenen we de Green Deal Duurzame Zorg 3.0. Dit vormt een leidraad voor onze duurzaamheidsagenda, de uitvoeringsagenda op weg naar een duurzaam HMC.

Richtinggevend voor de aanpak in onze duurzaamheidsagenda is dat we werken vanuit de gedachte dat iedereen in HMC vanuit de eigen invloedssfeer en rol een verschil kan maken.

- + Bewustwording en gedragsverandering en het verwerven van nieuwe inzichten en vaardigheden van onze collega's en patiënten staan centraal, net als een heldere governance (wie is uiteindelijk waarvoor verantwoordelijk in de agenda).
- + Duurzaamheid staat niet op zichzelf. Al onze veranderprogramma's bevatten duurzaamheidscomponenten (zorg en bedrijfsvoering).
- + Schaalbaarheid en best practices zijn belangrijke elementen.

- + We maken onze voortgang op het gebied van duurzaamheid inzichtelijk met een duurzaamheidsdashboard. Niet alleen omdat we verplicht zijn om erover te rapporteren, maar ook om een cultuur te creëren zelf het verschil te maken.

Circulariteit

Het is onze ambitie om voorloper te zijn op het gebied van circulariteit. We willen meer circulair gaan werken en daarmee bewust omgaan met onze producten, materialen en grondstoffen. Hoe bereiken we dit?

- + Dat kunnen we niet alleen als HMC. Daarom formuleren we inkoopbeleid waarmee we samen met onze partners en leveranciers de gevraagde duurzaamheidsbijdrage kunnen leveren.
- + Beleid op wegwerpmaterialen en wegwerphulpmiddelen en het tegengaan van verspilling.
- + Afvalscheiding voor zowel medische als niet medische processen.

Gezondheidsbevordering

Om zowel de gezondheid van onze medewerkers als onze patiënten te bevorderen zetten we naast de fysieke zorgverlening in op een gezonde leef-, zorg- en werkomgeving voor onze patiënten en collega's. Dat vinden we in veel aspecten terug. Gezondheidsbevordering staat centraal staat in ons denken en doen, zowel in fysieke als in mentale aspecten.

- + In 2030 is in ons aanbod van eten en drinken voor patiënten en collega's de verhouding in het gebruik van dierlijke versus plantaardige eiwitten 20% versus 80%. Hierbij houden we er rekening mee dat specifieke behoeften op het gebied van patiënten voeding kunnen leiden tot een aangepaste balans. We stimuleren de consumptie van gezonde, lekkere en duurzame voeding door een gevarieerd aanbod.
- + In 2025 beschikken HMC-ers over een vitaliteitsplatform met gepersonaliseerde, concrete opties voor duurzame inzetbaarheid, fysieke en mentale gezondheid.
- + In ons vernieuwingsprogramma verankeren we de voor HMC relevante elementen om een 'healing environment' aan onze patiënten en collega's te bieden.

Klimaat

In de duurzaamheidstransitie is uiteraard de reductie van broeikasgassen zoals CO₂ een belangrijke doelstelling. Met 'HMC Bouwt' realiseren we daar een substantieel deel van. Onze ambitie is dat iedereen zich ervan bewust is dat inspanningen om de CO₂-uitstoot te reduceren meer zijn dan alleen het energieverbruik of onze bouwactiviteiten. We richten ons ook op het reduceren van de uitstoot van onze mobiliteit en transportbewegingen en hebben oog voor de impact van medicatie of medische gassen op het milieu.



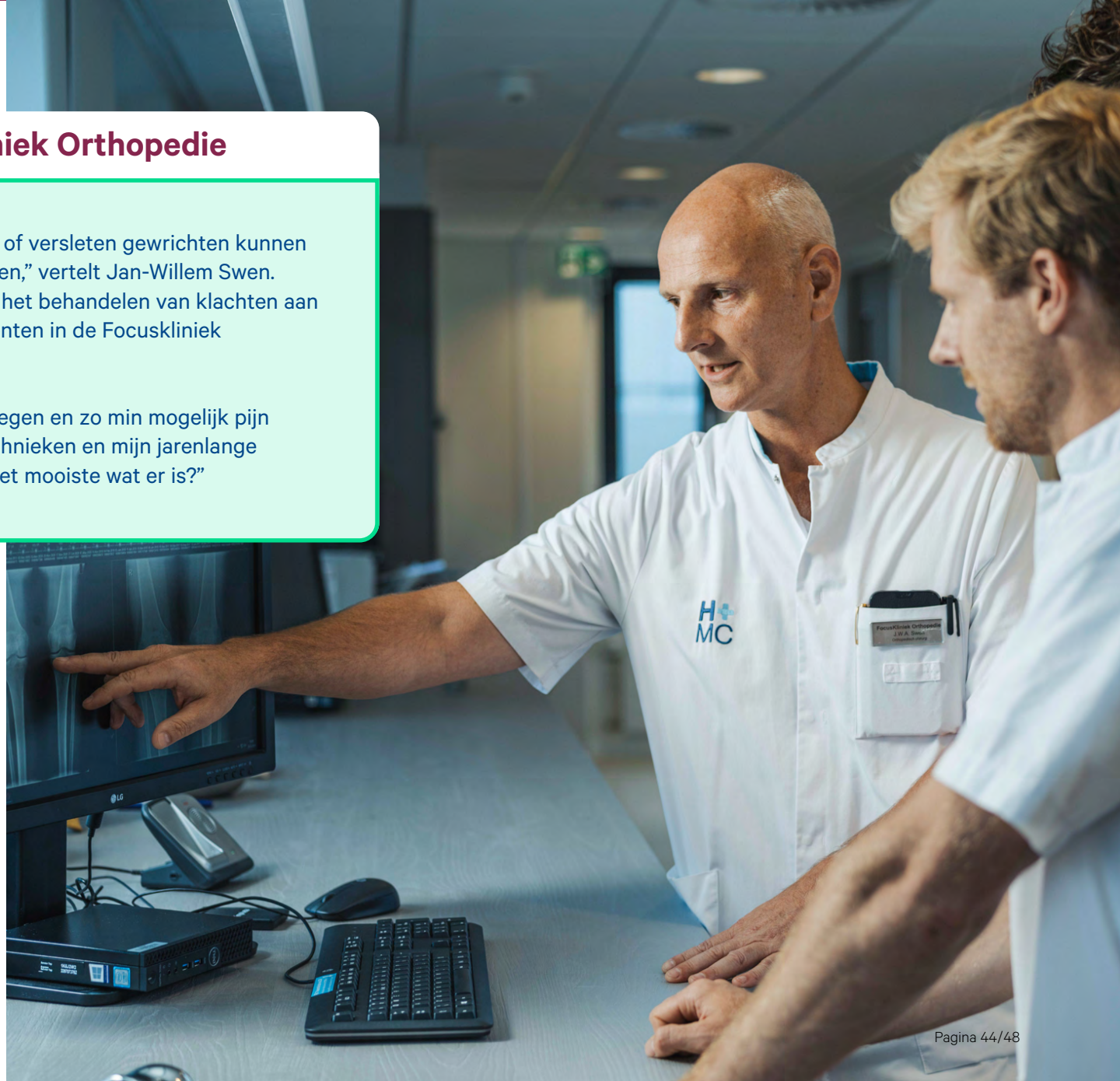
Jan-Willem in de Focuskliniek Orthopedie

“Pijn door een sportblessure, gescheurde banden of versleten gewrichten kunnen het leven van mijn patiënten behoorlijk beïnvloeden,” vertelt Jan-Willem Swen.

Jan-Willem is orthopedisch chirurg en expert in het behandelen van klachten aan de knie en schouder. Dagelijks behandelt hij patiënten in de Focuskliniek Orthopedie in HMC Bronovo.

“Ik wil dat mijn patiënten weer goed kunnen bewegen en zo min mogelijk pijn ervaren. Door alle kennis in HMC, de moderne technieken en mijn jarenlange ervaring kan ik mensen echt helpen. Dat is toch het mooiste wat er is?”

- + We realiseren 30% CO₂-reductie (scope 1 & 2) in 2026 ten opzichte van 2013. En 55% in 2030. In 2050 is HMC CO₂-neutraal. We implementeren minimaal de maatregelen uit de Europese Energie-Efficiency Richtlijn (EED) voor al onze locaties.
- + We reduceren de CO₂-uitstoot die tweeweg wordt gebracht door transport. Dat doen we door de vervoersbewegingen van onze collega's en patiënten meetbaar te verminderen en het mobiliteits- en thuiswerkbeleid daarop aan te passen.
- + We verminderen de milieubelasting van medicatie en medische gassen door de impact van het gebruik in HMC inzichtelijk te maken en verspilling te beperken.

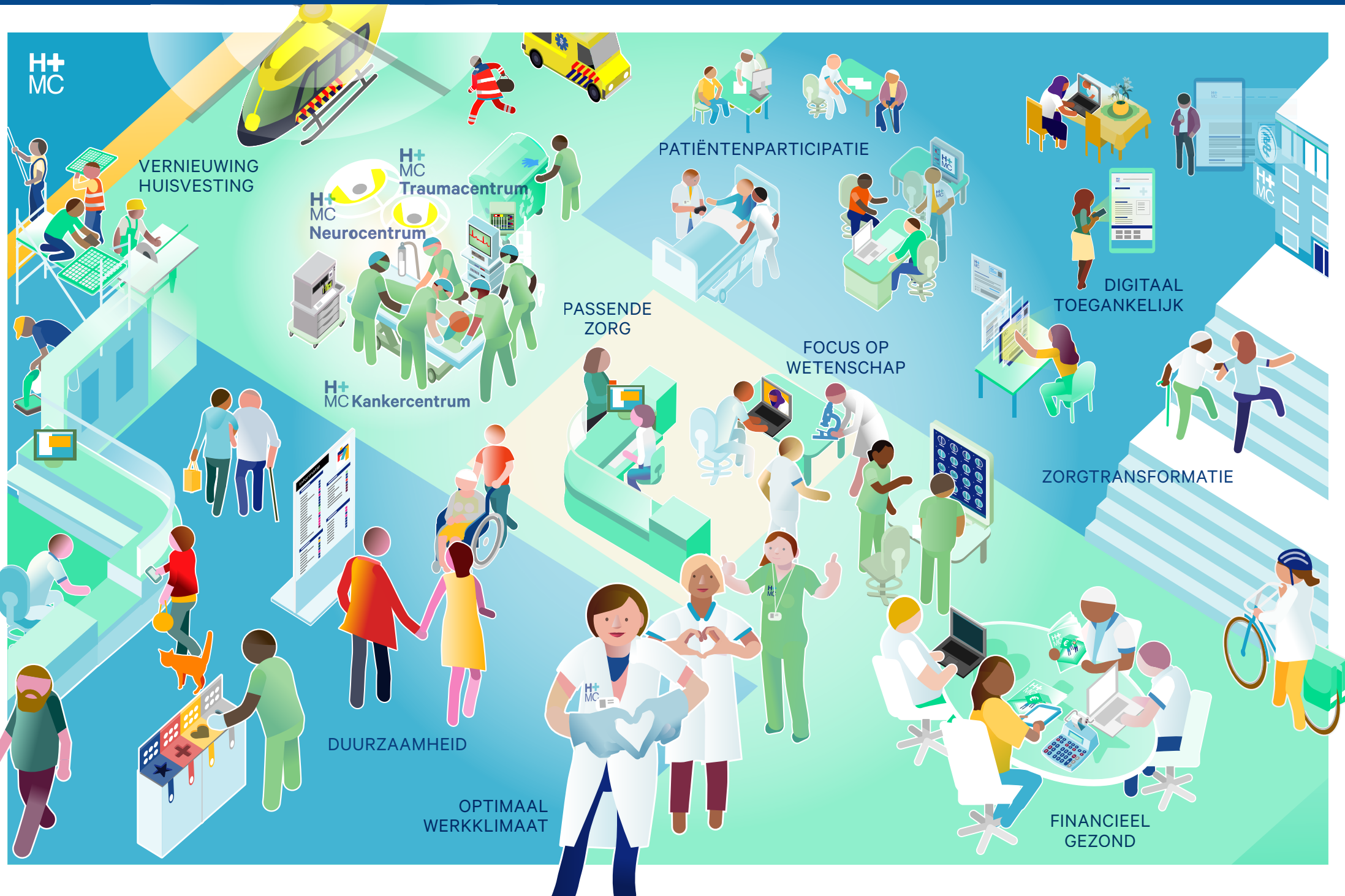


Onze besturingsfilosofie

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 uitgangspunten geformuleerd van waaruit onze besturing en aansturing is georganiseerd.

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 waarde-gedreven zorgen en werken en passende zorg. 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 en co-creatie, 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 faciliteert de verdere ontwikkeling van duaal management op het niveau van de zorgafdeling. Daaronder verstaan we de organisatievorm waarin de medische staf van een afdeling samen met de zorgmanager een afdeling managet.
- + Het model stimuleert verpleegkundige medezeggenschap. 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 passende zorg of waarde-gedreven zorg, waarin continue evaluatie en bijstelling centraal staan.
- + Het besturingsmodel creëert een open cultuur waarin vertrouwen en openheid belangrijk zijn. Vanuit onze kernwaarden 'liefde' en 'leef':
 - + Spreek je zelf uit. Spreek elkaar aan. Organiseer ook tegenspraak.
 - + Transparant zijn.
 - + Verantwoordelijk zijn.
 - + Samen werken en integraliteit.
 - + Integriteit
- + 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 vooropstellen.



Woord van dank

Passende Zorg met Liefde en Lef kwam tot stand dankzij de inbreng van vele collega's uit HMC en uit de gesprekken met onze stakeholders. We zijn hen dan ook veel dank verschuldigd. We hebben zoveel mogelijk mensen betrokken bij de dialoog rond dit document. Daarbij hebben we vele overleggen en sessies georganiseerd, zowel fysiek als online. In juli 2024 organiseerden we voor 200 managers en vertegenwoordigers van onze adviserende gremia een strategiedag, waar we met elkaar de strategie hebben doorleefd.

We zijn ervan overtuigd dat we met ons proces zijn gekomen tot een gedragen strategie. We willen onze dank uitspreken aan de leden van de cliëntenraad, de ondernemingsraad, het geïntegreerd bestuur medische staf, het verpleegkundig stafbestuur, de raad van toezicht, onze medische en verpleegkundige staf, het managementteam (MT), het managementoverleg (MO) en bovenal aan de medisch en organisatorisch clustermanagers, de zorgmanagers en afdelingshoofden met wie we konden toetsen of dat wat jullie ons hebben meegegeven ook goed is samengebracht.



Colofon

Opdrachtgever:	Raad van bestuur
Eindredactie:	Stefan van der Veen, bestuursadviseur
Beeldmateriaal:	HMC
Illustraties:	Dik Klut
Ontwerp:	Ontwerpwerk
Contact:	strategie@haaglandenmc.nl

H+
MC