BOUWEN AAN DE ZORG VAN DE TOEKOMST

STRATEGISCHE AGENDA

2023-2028

Medisch Spectrum Twente
een santeon ziekenhuis

VOORWOORD

> Bouwen aan de zorg van de toekomst. Dat is waar Medisch Spectrum Twente voor staat, samen met onze medewerkers en zorgpartners. Met jou klopt het.

Om naar de toekomst te kunnen kijken, moeten we ook stilstaan bij het verleden. De afgelopen jaren stonden bij Medisch Spectrum Twente voornamelijk in het teken van het continueren van de zorg in de coronacrisis en de basis op orde brengen. Het heeft veel van iedereen gevraagd. We kunnen trots zijn dat het ons gelukt is. Door veerkracht en flexibiliteit, en vooral met elkaar de uitdagingen aan te gaan.

We kunnen het, omdat we uitgaan van ieders kwaliteit. Het bundelen van al onze kwaliteiten maken samen het geheel, maken MST, maken de zorg voor onze patiënten. Deze strategische agenda hebben we dan ook met elkaar en voor elkaar gemaakt.
De zorg staat voor grote uitdagingen, maar de afgelopen jaren hebben ons laten zien dat we door samen te werken in staat zijn daar hele mooie oplossingen voor te vinden.

Onze strategische koers biedt nieuwe ambities en doelen waar we naartoe werken. Met de blik op 2028 beschrijven we onze gemeenschappelijke opgave om vorm te geven aan de zorg van de toekomst. Dat doen we door samen te bouwen aan de zorg van de toekomst: met de patiënt, met samenwerkingspartners in de regio, met al onze medewerkers, met slimme technologie en met jou. Namens allen die een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze strategische agenda.

Hartelijke groet,

Jan den Boon
Voorzitter Raad van Bestuur

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK	PAGINA
Achtergrond strategische agenda 2023-2028	06
- Onze situatie	07
Noodzaak voor nieuwe strategische agenda	08
- Onze uitdaging	09
- Onze kansen	12
Onze missie en visie	14
Onze strategische koers	16
- Onze visie op de toekomst	17
Onze ambities en doelstellingen	20
- Onze betrokken en bevlogen medewerkers	21
- Zorg voor en door de regio	22
- Uniek medtechprofiel	23
Plan van aanpak	24
- Routekaart richting MST 2028	25
Wat gaan we doen rondom het thema 'onze betrokken en bevlogen medewerkers'	26
- Routekaart met betrokken en bevlogen medewerkers	27
- Op weg met betrokken en bevlogen medewerkers	28
- Station 1	29
- Station 2	30
- Station 3	31

HOOFDSTUK	PAGINA
Wat gaan we doen rondom het thema 'zorg voor en door de regio'?	32
- Routekaart richting zorg voor en door de regio	33
- Op weg naar zorg voor en door de regio	34
- Station 1	35
- Station 2	36
- Station 3	37
- Station 4	38
- Station 5	39
Wat gaan we doen rondom het thema 'uniek medtech profiel'?	40
- Routekaart richting een uniek medtech profiel	41
- Op weg naar een uniek medtech profiel	42
- Station 1	43
- Station 2	44
- Station 3	45
- Station 4	46
- Station 5	47
Wat is er nodig om de 'basis op orde' te houden?	49
- Basis op orde: verstevigen van het fundament	50
- Basis op orde: aan de slag	51

BOUWEN AAN DE ZORG VAN DE TOEKOMST

ACHTERGROND STRATEGISCHE AGENDA 2023-2028

In dit hoofdstuk blikken we terug op de afgelopen jaren en geven we de aanleiding voor deze nieuwe strategische agenda.

Medisch Spectrum Twente
een santeon ziekenhuis

ONZE SITUATIE

Van 'Goed. Beter. MST.'...

Het einde van de looptijd van de huidige strategische agenda (2018-2023) is in zicht. Bij aanvang van die agenda bevond Medische Spectrum Twente (MST) zich in een zware periode. De verhuizing naar een nieuw ziekenhuis was enerzijds een geweldige stap in de historie van het ziekenhuis, maar luidde anderzijds een periode van financieel zwaar weer in. Met een rendementsprogramma dat tot 2019 liep, lukte het MST om er in financiële zin weer bovenop te komen. Ook in de jaren daarna is, gedurende de COVID-19 pandemie, hard gewerkt om op diverse onderdelen de basis goed op orde te krijgen: het behalen van de NIAZ-accreditatie in 2021 en de implementatie van HiX eind 2021 waren hierbij belangrijke mijlpalen.

Het motto 'Goed. Beter. MST.' symboliseerde de uitdaging van MST om intern die basis op orde te krijgen. Vanuit de ontwikkelingen in het zorgveld en de urgentie om de complexe vraagstukken in de zorg in samenwerking met (keten)partners op te pakken is het nu tijd onze blik (nog) meer naar buiten en naar de toekomst te verleggen.

...naar 'Bouwen aan de zorg van de toekomst'

Deze volgende stap zetten we vanuit een solide basis. De samenwerking in de regio is in de basis goed, waarbij de concreetheid van de samenwerking met Ziekenhuisgroep Twente (ZGT) er ook landelijk gezien uitspringt. De gezamenlijke en uniforme implementatie van HiX is uniek in Nederland, waarmee grote stappen zijn gezet om ook de digitale basis op orde te krijgen. De samenwerking in de keten wordt meer en meer opgezocht, onder andere in de programma's 'Twente Beter' en 'Samen werken aan waarde'. Daarnaast heeft MST profijt van de samenwerking binnen Santeon, waardoor we op verschillende gebieden al een koploperpositie in Nederland hebben of deze binnen bereik is.

Vanuit deze basis gaan we aan de slag om de komende jaren de forse uitdagingen die op ons af komen samen het hoofd te bieden. Daarbij zetten we onze unieke eigenschappen in en sluiten we aan bij de kansen die voortkomen uit ontwikkelingen in de regio en het zorgveld. Hierbij is de kern dat we gebruik maken van elkaars competenties en krachten, binnen MST en zeker ook daarbuiten. Zo gaan we 'Bouwen aan de zorg van de toekomst' voor de patiënten in onze regio.

BOUWEN AAN DE ZORG VAN DE TOEKOMST

NOODZAAK VOOR NIEUWE STRATEGISCHE AGENDA

In dit hoofdstuk beschrijven we de opgave waar MST voor staat: onze uitdagingen en de kansrijke landelijke/regionale ontwikkelingen en samenwerkingsverbanden.

Medisch Spectrum Twente
een santeon ziekenhuis

ONZE UITDAGING

KWALITEIT EN TOEGANKELIJKHEID VAN ZORG VOOR ONZE PATIËNTEN GARANDEREN

Hoe houden we de zorg toegankelijk?

Het is niet vanzelfsprekend dat kwalitatief goede zorg toegankelijk is voor iedereen in de toekomst. De druk op de zorg is groot en zal de komende jaren alleen maar toenemen. De hoofdoorzaken hiervan zijn een *stijgende zorgvraag en minder beschikbare zorgmedewerkers*.

Een stijgende zorgvraag

De zorgvraag in het ziekenhuis neemt de komende jaren fors toe in Nederland en onze regio vormt daarop geen uitzondering.
Twee belangrijke oorzaken hiervoor zijn:

- De vergrijzing van de bevolking: mensen worden steeds ouder door betere behandelingen en publieke gezondheidsvoorzieningen. Daarbovenop bereikt de grote groep mensen geboren tijdens de geboortegolf ('babyboom') na de Tweede Wereldoorlog sinds 2011 de leeftijdscategorie 65+.
- De toename van het aantal mensen met multi-morbiditeit: juist omdat mensen ouder worden, krijgen zij steeds meer aandoeningen van chronische aard.

Hiernaast staande oorzaken versterken elkaar, waardoor er dus meer mensen komen met een complexere zorgvraag. Uiteindelijk stijgt de zorgvraag in ziekenhuizen significant, wat ook bevestigd wordt in de berekende zorgvraag voor MST voor alle grote diagnosegroepen.

Naast de stijgende zorgvraag nemen de zorgkosten toe, doordat er meer dure geneesmiddelen op de markt gebracht worden. Binnen ziekenhuizen komt een steeds grotere druk op de budgetten, die niet of slechts beperkt kunnen groeien.

Om de grotere zorgvraag aan te kunnen, is het noodzaak de zorg op een andere manier te leveren. Daarnaast moeten we volgens het recente WRR rapport[1] ook bewuster nadenken over en prioriteiten stellen in ons zorgportfolio.

[1] *Zie: Kiezen voor houdbare zorg. Mensen, middelen en maatschappelijk draagvlak | WRR*

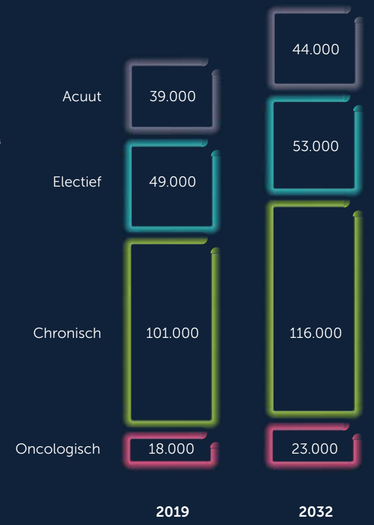
EEN STIJGENDE ZORGVRAAG...

De komende jaren stijgt het aantal ouderen in de regio Twente van **128.000** naar **169.000** 65+'ers[2]

Het percentage Nederlanders met meerdere chronische aandoeningen stijgt van **26,7%** naar **30,4%**[3]

...MINDER BESCHIKBARE ZORGMEDEWERKERS

De zorgvraag in unieke patiënten stijgt de komende jaren voor alle hoofd-diagnosegroepen binnen MST en bedraagt tussen de **8%** (electief) en **27%** (oncologisch)[4]



[2] *Zie: Regionale prognose 2020-2050; bevolking | CBS*
[3] *Zie: Aandoeningen | Volksgezondheid Toekomst Verkenning*
[4] *Eigen analyse*

Minder beschikbare zorgmedewerkers

Met een stijgende zorgvraag neemt de beschikbaarheid van (zorg) medewerkers de komende jaren juist af. De toenemende vergrijzing gaat gepaard met een ontgroening van de bevolking, die in de regio Twente nog sterker tot uiting komt dan in de rest van Nederland. Deze daling in de beroepsbevolking leidt tot een toename van vacatures die niet of moeilijk ingevuld worden. In de sector zorg en welzijn is er de komende tien jaar zelfs een verdriedubbeling van het aantal openstaande vacatures.

De uitdaging om voldoende medewerkers te vinden en te binden heeft niet alleen Medisch Spectrum Twente (MST). Ook bij (keten)partners in de regio dreigen tekorten. Bij huisartsen is het nu al een uitdaging om alle gevraagde zorg te kunnen leveren met beschikbare medewerkers en die uitdaging groeit. Personeelstekorten bij ketenpartners kunnen zorgen voor extra druk op MST door meer verwijzingen, SEH-bezoeken en 'verkeerde bedden'-problematiek.

De zorg anders te organiseren

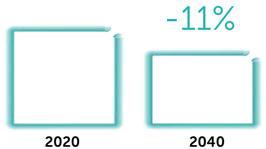
De combinatie van de stijgende zorgvraag en de steeds krapper wordende arbeidsmarkt leidt tot de uitdaging om de zorg anders te organiseren. Op zo'n manier dat de zorg aantrekkelijk blijft voor onze medewerkers. Bij het anders organiseren van de zorg staan daarom ook onze mensen centraal.

De benodigde transformatie is geen makkelijke opgave, maar is wel een essentiële. Doen we niets, dan komen de kwaliteit en toegankelijkheid van zorg voor onze patiënten steeds verder onder druk te staan.

De opgave is niet onmogelijk voor MST. Vanuit de solide basis die er is, met onze samenwerkingsverbanden in de regio en de snelgroeiende (technologische) ontwikkelingen in de zorg, zien we volop kansen om te bouwen aan de zorg van de toekomst.

...MINDER BESCHIKBARE ZORGMEDEWERKERS

De beroepsbevolking daalt in de regio Twente van 360.500 naar 320.400 personen tussen de 20 en 65 jaar in 2040[1]



Het arbeidsmarkttekort binnen de sector zorg en welzijn neemt toe in de regio Twente van 1.200 naar 3.700 openstaande vacatures in 2031 bij een gelijkblijvend zorgleveringsmodel[2]

[1] *Zie: Regionale prognose 2020-2050; bevolking | CBS, 2 zie Prognosemodel zorg en welzijn | AZW, CBS, ABF Research*

ONZE KANSEN

De veranderingen om ons heen stellen ons voor uitdagingen en bieden tegelijk kansen om de zorg voor onze patiënten duurzaam te verbeteren en de werkdruk van medewerkers te verminderen. De belangrijkste kansen voor Medisch Spectrum Twente (MST), die voortkomen uit ontwikkelingen landelijk en specifiek uit onze regio, bespreken we hier.

Samenwerking in de regio

Zorg wordt steeds meer over de traditionele lijnen heen georganiseerd. In het kader van 'Juiste zorg op de juiste plek' (JZOJP) staat de patiënt centraal en worden zorgpaden over de keten heen georganiseerd. Samenwerking tussen zorgverleners en zorginstellingen is hierbij succesbepalend. Met onze zorgpartners in de regio, zowel de ziekenhuizen als de ketenpartners, werken we steeds intensiever samen:

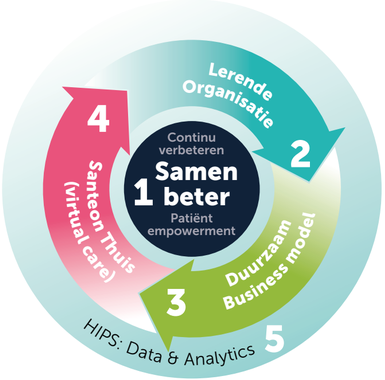
- **Met ziekenhuizen in de regio:** Met Ziekenhuisgroep Twente (ZGT) en MST heeft onze regio twee topklinische ziekenhuizen die al intensief samenwerken. Waar het voor bepaalde aandoeningen voordelen heeft voor de kwaliteit van zorg om behandeling op één locatie in de regio aan te bieden, organiseren we dit via het programma 'Medisch Specialistisch Spoor'. Ook werken we goed samen met Streekziekenhuis Koningin Beatrix (SKB) en Saxenburgh Medisch Centrum (SXB) om hen als vitaal streekziekenhuis te ondersteunen en de topreferente positie van MST te versterken.
- **Met onze ketenpartners:** Via verschillende overlegtafels werken we met onze ketenpartners om de zorg rondom de patiënt binnen de keten te verbeteren. Het oplossen van knelpunten in de instroom, doorstroom en uitstroom van patiënten bij de verschillende partners in de keten staat hierin centraal. In het document 'Twente Beter' (2020) formuleerden we met zorg- en welzijnsorganisaties, gemeenten, GGD en Menzis een visie op de toekomst van zorg in de regio. Daar geven we op dit moment invulling aan. Daarnaast werken we met huisartsen en VVT-instellingen in het programma 'Samen werken aan waarde' aan uitdagingen rondom transformatie van zorg. Het programma 'Goede Zorg Dichtbij' is een mooi voorbeeld van een regionaal initiatief om de juiste zorg op de juiste plek binnen de transmurale keten voor ouderenzorg te organiseren.

Samenwerking binnen Santeon

Binnen Santeon werken we intensief samen met zes andere topklinische ziekenhuizen. Door onze krachten te bundelen en van elkaar te leren, verbeteren we de zorg continu. De Santeon-strategie heeft vijf pijlers die hiernaast staan weergegeven. Via deze pijlers werkt de Santeon-samenwerking als verbetermachine voor onze zorgverlening. Binnen alle pijlers zet MST zich dan ook actief in (zie afbeelding op pagina 13).

Waardegedreven zorg

Zorg organiseren we meer en meer naar wensen en behoeften van de patiënt. In essentie kijken we naar de zorg die echt waarde toevoegt aan de kwaliteit van leven van de patiënt. Dat is het principe 'waardegedreven zorg'.



Binnen de Santeon-pijler 'Samen beter' is waardegedreven zorg het leidende principe. Op basis van dit principe werken verbeterteams binnen Medisch Spectrum Twente (MST) momenteel aan verbetering van zorg op twintig verschillende zorgpaden. Op basis van gemeten uitkomsten en vergelijking met die van de andere ziekenhuizen, verbeteren we onze zorg met de focus op meerwaarde voor onze patiënten.

Technologische ontwikkelingen

De mogelijkheden om technologie in te zetten binnen en buiten het ziekenhuis nemen in rap tempo toe. Denk aan ontwikkelingen in medische apparatuur, e-health en toepassing van artificial intelligence. Deze toepassingen zetten we in de nabije toekomst in om zorg te verbeteren, te vervangen en/of te verplaatsen.

[1] *Zie: Strategie Twente Board 2022*

De inzet van technologie voor de zorg van de toekomst is op meer manieren kansrijk:

- Technologie maakt zorg minder plaatsafhankelijk en stelt ons in staat zorg te leveren waar onze patiënt die nodig heeft, beter passend bij zijn wensen en behoeften. Voorbeelden hiervan zijn telemonitoring en consulten op afstand. Voorspellingsmodellen helpen ons en de patiënt samen bewuste keuzes voor behandeling te maken.
- Technologie kan werk vervangen waarvoor niet perse mens-kracht nodig is en zodoende zorgmedewerkers ondersteunen en verlichten in hun werk. Daarnaast kan technologie een preventieve rol hebben en wordt onnodige zorg voorkomen. Denk aan vroegsignalering met behulp van telemonitoring.

Unieke regio voor (door)ontwikkeling medtech profiel

In de regio Twente en binnen MST is veel kennis en expertise over ontwikkeling en implementatie van medische technologie. Belangrijke kennisinstellingen in deze regio profileren zich met medische technologie. Daarnaast geven overheden en ondernemers in Twente aan dat innovatieve gezondheidszorg één van de drie maatschappelijke thema's is om Twente op te positioneren[1]. De aanwezige kennis en de 'drive' voorop te lopen in medtech, in MST en regiobreed, motiveren om grote stappen te zetten in doorontwikkeling van ons medtech profiel.

BOUWEN AAN DE ZORG VAN DE TOEKOMST

ONZE MISSIE EN VISIE

In dit hoofdstuk beschrijven we onze missie ‘waarom bestaan we?’, onze visie ‘waarvoor staan we?’ en kernwaarden voor nu en in de toekomst. Deze liggen ten grondslag aan de nieuwe strategische agenda.

Medisch Spectrum Twente
een santeon ziekenhuis

ONZE MISSIE EN VISIE

Onze missie

MST bouwt aan de zorg van de toekomst en biedt op ieder moment zorg die waarde toevoegt voor de patiënt.

Onze visie

In de zorg voor onze patiënten combineren wij het beste van mens en technologie. Betrokken en bevlogen medewerkers staan hierin centraal. Met oog voor zowel de medische als de sociale context luisteren we naar iedere patiënt en beslissen we samen met de patiënt wie of wat nodig is om invulling te geven aan de zorgvraag. Deze menselijke aanpak combineren we met het toepassen van vooruitstrevende technologie. Ons interventiecentrum voor hoogcomplexe zorg is in staat techno-logische innovaties snel te ontwikkelen en te implementeren.
Zo leveren we zorg die waarde toevoegt voor de patiënt en creëren wij een interessante en dynamische werkplek.

Wij focussen ons niet alleen op de beste zorg vandaag, maar werken ook elke dag aan de zorg van de toekomst. In de regio werken wij met onze partners continu aan het doorontwikkelen van een passend, doelmatig en duurzaam zorgaanbod. Daarnaast zorgen onze bovenregionale samen-werkingen op het gebied van wetenschap en (technologische) innovatie ervoor dat we onderdeel zijn van de landelijke kopgroep in de trans-formatie naar de zorg van de toekomst. Dit bereiken wij in een omgeving waarin we luisteren naar elkaar en gezamenlijk investeren in vitaliteit, ontwikkeling en loopbaanperspectieven breder dan ons ziekenhuis.

Onze kernwaarden

- Vertrouwen
- Verbinden
- Vernieuwen

BOUWEN AAN DE ZORG VAN DE TOEKOMST

ONZE STRATEGISCHE KOERS

In dit hoofdstuk beschrijven en onderbouwen we de strategische thema's die de strategische agenda 2023-2028 bepalen.

Medisch Spectrum Twente
een santeon ziekenhuis

ONZE VISIE OP DE TOEKOMST

Focus op drie strategische thema's op basis van onze uitdagingen en kansen.

De geschetste uitdagingen laten zien dat we de komende periode voor een grote opgave staan, namelijk:

- **kwalitatief goede zorg toegankelijk houden voor alle inwoners van onze regio.**

Deze opgave kunnen we alleen samen oplossen. Met elkaar, in Medisch Spectrum Twente (MST), en met onze regionale en landelijke partners. De hiervoor beschreven kansen geven ons houvast om deze opgave succesvol op te pakken, nu en in de toekomst.

De tijd van onze medewerkers is waardevol en schaars. We moeten keuzes maken waar we wel en niet op inzetten, gericht op onze gezamenlijke opgave. Een koers bepalen die ons profiel en kaders geeft en motiveert juist daaraan bij te dragen.

BOUWEN AAN DE ZORG VAN DE TOEKOMST

ONZE DRIE STRATEGISCHE THEMA'S

Medisch Spectrum Twente
een santeon ziekenhuis

BETROKKEN EN BEVLOGEN MEDEWERKERS

Zonder medewerkers geen zorg voor onze patiënten. De druk op de medewerkers neemt, onder andere door krapte op de arbeidsmarkt, almaar toe. We blijven mede-werkers boeien en binden.

ZORG VOOR EN DOOR DE REGIO

De stijgende zorgvraag en personele krapte vraagt om een integrale aanpak. Met onze ketenpartners, ziekenhuizen in de regio, landelijke (Santeon) partners en patiënten moeten we de zorg met het oog op de toekomst rondom de patiënt optimaal organiseren.

UNIEK MEDTECHPROFIEL

Met ons unieke topklinische profiel en de nabijheid van de UT is er een uitgelezen kans om (landelijk) onderscheidend te zijn met een medtechprofiel. Hiermee werken we actief aan het garanderen van topzorg voor onze patiënten, nu en in de toekomst.

STRATEGISCHE AGENDA | 2023-2028

BOUWEN AAN DE ZORG VAN DE TOEKOMST

ONZE AMBITIES EN DOELSTELLINGEN

Per strategisch thema hebben we drie ambities met doelstellingen geformuleerd. Dit hoofdstuk geeft ons een blik in de toekomst. Wat wil Medisch Spectrum Twente bereikt hebben in 2028?

Medisch Spectrum Twente
een santeon ziekenhuis

ONZE BETROKKEN EN BEVLOGEN MEDEWERKERS

ONZE AMBITIES

Aandacht voor elkaar
Al onze medewerkers zijn professionals, ieder op het eigen gebied. Wij zijn trots op elkaar! Wij waarderen en erkennen elkaar en laten dit zien. Wij luisteren naar elkaar en creëren gezamenlijk een inspirerende en gezonde werkomgeving. Medewerkers ervaren ruimte om hun werk op een passende manier in te vullen.

Breed regionaal loopbaanperspectief
Onze medewerkers hebben een breed loopbaanperspectief passend bij de persoonlijke wensen en levensfase. Dit perspectief stopt niet bij de muren van MST. Wij zetten ons in voor het aantrekken, behouden en opleiden van medewerkers voor de regio gezamenlijk met andere zorginstellingen.

Medewerkers van de toekomst
De veranderende wereld en de uitdagingen in de gezondheidszorg vragen om permanente aandacht voor het aantrekken en (door)ontwikkelen van medewerkers. Met een ontwikkelingsgerichte insteek werken we continu aan de benodigde kennis en vaardigheden voor de zorgmedewerker van de toekomst.

ONZE DOELSTELLINGEN

In 2028 hebben we een positieve Employee Net Promoter Score (ENPS)[1].

In 2028 is er een regionaal opleidings- en werkaanbod en hebben onze medewerkers een breed loopbaanperspectief in MST en over de grenzen van MST heen.

In 2028 is onze formatie voor 100% gevuld met medewerkers die gezamenlijk beschikken over de benodigde kennis en vaardigheden voor de zorg van de toekomst.

[1] *Begin 2023 volgt een nulmeting voor het bepalen van een organisatiebrede ENPS (volgens de Amerikaanse methode). Op basis van deze nulmeting wordt de doelstelling indien nodig bijgesteld.*

ZORG VOOR EN DOOR DE REGIO

ONZE AMBITIES

Patiënt als partner
Binnen MST staat het welzijn en de gezondheid van de mens centraal. Samen met de patiënt beslissen we wie of wat nodig is om de gezondheid(sbeleving) te verbeteren. We ondersteunen de patiënt om waar mogelijk zelf de regie te pakken. Daarnaast zijn we gastvrij en zorgen we dat patiënten zich welkom voelen in MST.

Zorg van de toekomst voor de regio
Met patiënten, huisartsen, VV&T, revalidatiecentra en het sociaal domein richten we onze zorgpaden over de lijnen heen zo in dat we kwalitatief goede en toegankelijke zorg leveren voor alle inwoners in de regio, nu en in de toekomst. Hierbij staan de principes van waardegedreven zorg centraal, leveren we zorg waar mogelijk dichtbij huis en integreren we digitale zorg waar dit meerwaarde oplevert.

Sterk medisch specialistisch netwerk
In een netwerk met ZGT, SKB en SXB organiseren we de ziekenhuiszorg voor de regio. Gezamenlijk zijn we verantwoordelijk dat de patiënt de juiste medisch specialistische zorg krijgt. Daarbij zijn we complementair aan elkaar en maken we gebruik van elkaars krachten.

ONZE DOELSTELLINGEN

In 2028 geeft meer dan 75%[1] van de patiënten aan keuzes rondom zorg gezamenlijk met de zorgprofessionals te maken.

In 2028 is de zorg voor de regio zodanig georganiseerd dat kwalitatief goede zorg voor alle inwoners in de regio toegankelijk blijft.

In 2028 hebben SXB, SKB, ZGT en MST met elkaar en in goed overleg gerichte keuzes gemaakt welke medisch specialistische zorg waar wordt geleverd.

[1] *Uit onderzoek bij het cliëntenpanel van november 2020 bleek dat 54% van de patiënten aangaf keuzes rondom zorg gezamenlijk met de zorgprofessionals te maken.*

UNIEK MEDTECHPROFIEL

ONZE AMBITIES

Inzet van innovatieve technologie
Met technologische innovatie draagt MST bij aan topzorg van de toekomst. Wij zoeken proactief naar (inter)nationale best practices en stimuleren en faciliteren het implementeren en organisatiebreed opschalen van bewezen innovaties. Onze zorg is datagedreven georganiseerd op basis van het ‘digitaal eerst, fysiek waar nodig’ concept.

Ontwikkeling van technologie voor de zorg
We werken actief samen met patiënten, zorgpartners, kennisinstellingen, bedrijven en overheden aan ontwikkeling van technologische innovaties. Ieder vanuit diens eigen rol, waarbij MST zorg draagt voor de aansluiting van de technologie op de zorgpraktijk.

Onderscheidende onderzoeks- en expertiselijnen
Binnen MST hebben we een duidelijk beeld en maken we heldere keuzes waar we uitblinken in zorgverlening en vooroplopen op het gebied van onderzoek. We hebben in ons onderscheidende profiel een specifieke focus op technologie ten behoeve van de zorg en hierin worden we herkend en erkend.

ONZE DOELSTELLINGEN

In 2028 zijn wij in staat om bewezen (digitale) innovaties snel te implementeren en organisatie breed op te schalen.

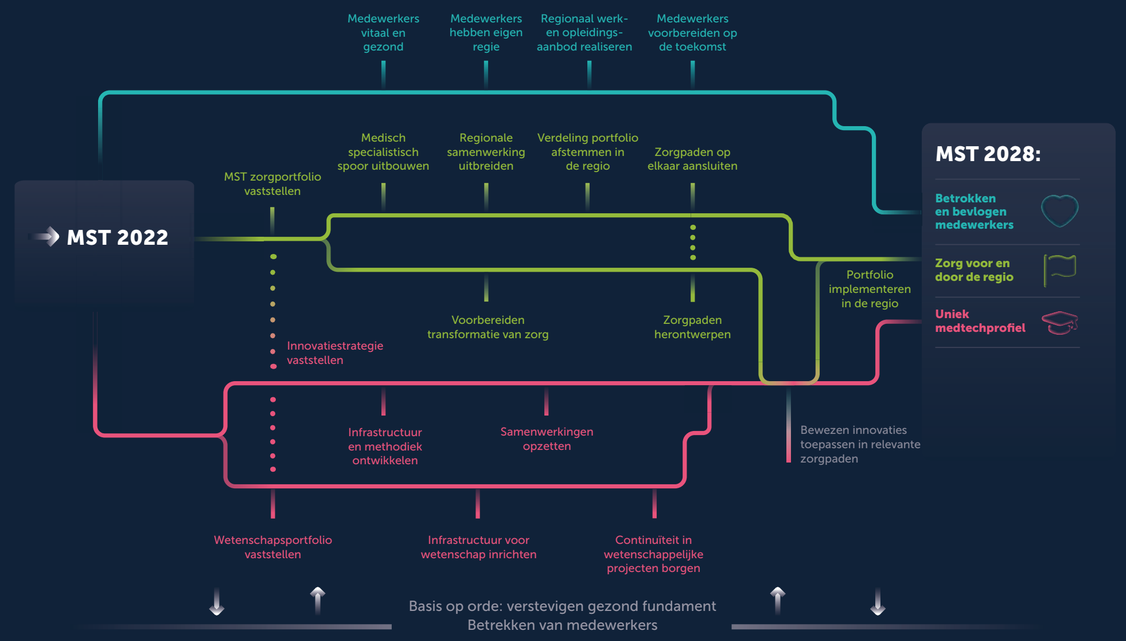
In 2028 zijn we, samen met onze partners en patiënten, onderdeel van de landelijke koplopergroep op het gebied van technologische innovaties in de zorg.

In 2028 beschikken we over een toekomstbestendig zorgportfolio en een onderscheidend onderzoeksportfolio met een uniek medtech profiel.

PLAN VAN AANPAK

Om onze ambities en doelstellingen in opmars naar 2028 te bereiken staat in dit hoofdstuk een roadmap. Deze geeft per strategisch thema inzicht in de uit te voeren acties en bijbehorende tussenstations. Dit is op hoofdlijnen het plan van aanpak voor de uitvoering van de strategische agenda.

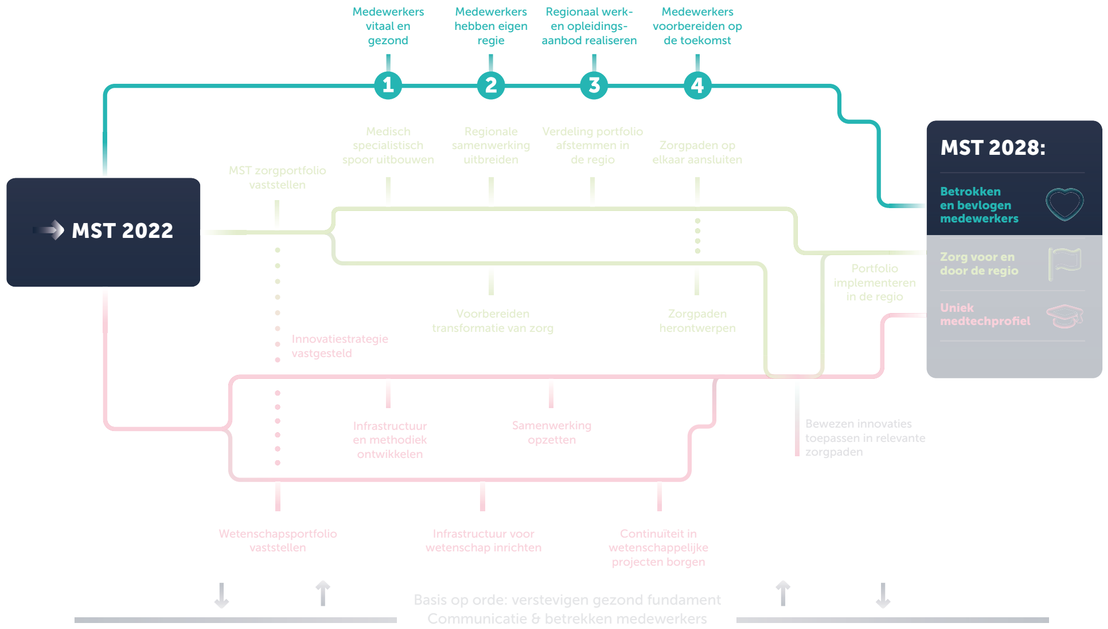
ROUTEKAART RICHTING MST 2028



WAT GAAN WE DOEN RONDOM HET THEMA ‘ONZE BETROKKEN EN BEVLOGEN MEDEWERKERS’?

Medisch Spectrum Twente
een santeon ziekenhuis

ROUTEKAART MET BETROKKEN EN BEVLOGEN MEDEWERKERS



OP WEG MET BETROKKEN EN BEVLOGEN MEDEWERKERS

De COVID-19 pandemie is opgevolgd door een periode van inhaalzorg, extra zorgzwaarte en een hoog verzuim waardoor de werkdruk voor onze medewerkers constant hoog was, met directe gevolgen voor hun vitaliteit en gezondheid. De focus in de eerste periode van deze strategische agenda is gericht op *vitaliteit en gezondheid van onze medewerkers.*

De volgende stap is dat *medewerkers steeds meer zelf in de regie* zijn, dat hun betrokkenheid wordt gestimuleerd, zodat er rondom vitaliteit en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden meer passende oplossingen gevonden worden.

Vervolgens verschuift de focus naar de regio. We versterken regionale samenwerking om talent in de regio te vinden en te binden met als stip op de horizon een gezamenlijk *regionaal werk- en opleidingsaanbod.* Daarnaast komen er grote ontwikkelingen op ons af die invloed hebben op de manier waarop we zorg leveren in de toekomst. *Op deze toekomst bereiden we onze medewerkers stapsgewijs voor.*

Dit zijn de vier stations op onze weg naar betrokken en bevlogen medewerkers. Dit pad bewandelen we met en voor onze medewerkers. Hierna beschrijven we per station de bijbehorende acties.

STATION 1:
MEDEWERKERS VITAAL EN GEZOND

Om onze patiënten goede zorg te kunnen geven, moeten we goed zorgen voor onze medewerkers. Als werkgever leveren we een bijdrage aan een vitaal en betekenisvol leven van medewerkers. Medisch Spectrum Twente (MST) is in 2022 gestart met het vitaliteitsprogramma, bedoeld voor alle medewerkers. Het komende jaar wordt de inhoud van het vitaliteitsportfolio verder uitgebreid op basis van actuele wensen en behoeften. Verder komt er structurele en individuele aandacht voor vitaliteit en gezondheid in de jaargesprekken.

Daarnaast zetten we actief in op het verlagen van de ervaren werkdruk. We willen de formatie realiseren en daar waar mogelijk zelfs boven-formatief opleiden, zodat de personele capaciteit zoveel als mogelijk op orde is. Tevens is een start gemaakt met het inrichten van een flexpool om de "piek- en ziekproblematiek" beter te kunnen opvangen. Daarnaast zetten we onder andere in op een herinrichting van het inzetbaarheids- en verzuimbeleid, waarbij de focus in de tijd verschuift van verzuim naar inzetbaarheid en het daar waar mogelijk ondersteunen van onze medewerkers om verzuim te voorkomen. Verder krijgen medewerkers meer invloed op de indeling van hun roosters, waarbij zij kunnen 'meeroosteren' en er ruimte ontstaat om rekening te houden met individuele situaties.

- In 2023 is er structureel aandacht voor vitaliteit en gezondheid door:
  - Het 100% gevuld hebben van de formatie
  - Daar waar mogelijk boven formatief opleiden
  - Verder uitbreiden van de flexpool
  - Uitbreiding van het vitaliteitsportfolio
  - Vitaliteit en gezondheid als onderdeel van jaarplannen
  - Nieuw inzetbaarheidsbeleid
  - Implementatie nieuw roosterbeleid inclusief "meeroosteren"
- In 2024 zijn er faciliteiten voor onze medewerkers beschikbaar om fit en vitaal te blijven.

STATION 2:
MEDEWERKERS HEBBEN EIGEN REGIE

De basis voor eigen regie is vertrouwen. Medische Spectrum Twente (MST) gelooft erin dat elke medewerker elke dag binnen het eigen vakgebied en op eigen wijze direct of indirect bijdraagt aan onze gezamenlijke opgave. We vertrouwen elkaar en gaan met elke medewerker in gesprek over wensen en behoeften ten aanzien van zelfregie.

Mogelijkheden zijn er al en deze worden uitgebreid: 'meeroosteren' is een voorbeeld. Er komen meer mogelijkheden voor 'Employee Self Service' met betrekking tot administratieve taken. Daarnaast verkennen we welke vormen van taakdifferentiatie ertoe leiden dat de werkzaamheden aansluiten bij de expertise van de groep medewerkers.

Niet alleen rondom de dagelijkse werkzaamheden, maar ook bij thema's als vitaliteit, gezondheid en persoonlijke ontwikkeling zetten we in op eigen regie. Hierbij is het van belang om het aanbod van programma's, opleidingen en loopbaanmogelijkheden zichtbaar en toegankelijk te maken en af te stemmen op persoonlijke behoeften en wensen.
We inventariseren wat nodig is om professioneel zeggenschap beter te kunnen faciliteren.

Om ervoor te zorgen dat iedereen eigenaarschap en regie kan pakken is een klimaat van veiligheid, vertrouwen en verbondenheid essentieel. In het cultuurprogramma Team MST werken we de komende jaren actief aan zo'n klimaat en cultuur binnen MST.

We dragen verder uit dat we trots zijn op onze medewerkers, intern en extern. We zetten ons daarbij expliciet in voor behoud van ons talent. We geven lading aan ons werkgeversmerk ('employer branding') met als doel talent te blijven vinden en binden.

- In 2023 inventariseren we wat er nodig is om de ervaren regie onder medewerkers rondom dagelijkse werkzaamheden, vitaliteit, gezondheid en eigen ontwikkeling te vergroten. In 2024 voeren we de bijbehorende acties uit.
- In 2024 is het cultuurprogramma geïmplementeerd en werken we actief aan employer branding.

STATION 3:
REGIONAAL WERK- EN OPLEIDINGSAANBOD REALISEREN

Binnen onze regio gaan we samen met partners aan de slag om medewerkers aan te trekken en te behouden voor de zorg in de regio. Een regionaal werk- en opleidingsaanbod is essentieel om intensief en grensoverschrijdend samen te werken met onze regionale zorgpartners. Door dit over de grenzen van individuele (zorg)instellingen te organiseren, helpt het ons om het volledige portfolio aan zorg voor de regio te optimaliseren (zie zorg voor en door de regio). Hierbij werken we ook samen met onze regionale kennisinstellingen.

Om een regionaal werk- en opleidingsaanbod te realiseren, zoeken we onze partners op en onderzoeken we opties rondom bijvoorbeeld:

- Het organiseren van uitwisselstages met zorginstellingen en andere partners.
- Het opzetten van een regionale flexpool voor medewerkers.
- Het faciliteren en stimuleren van de mogelijkheid om op meerdere locaties (via duale aanstelling) te werken.
- Het overstappen van en naar onze zorgpartners makkelijker te maken.
- Loopbaanmogelijkheden binnen de zorg in Twente te verruimen.
- Het organiseren van gezamenlijke opleidingsprogramma's.

- In 2024 hebben we twee van bovenstaande opties gerealiseerd.
- In 2025 hebben we alle bovenstaande opties gerealiseerd.

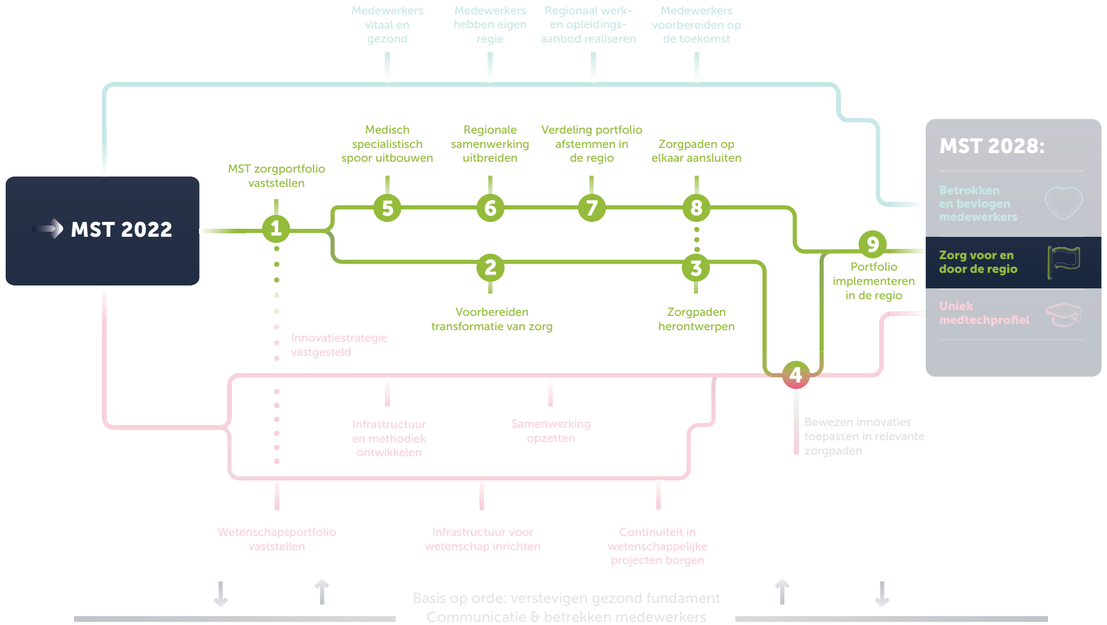
STATION 4:
MEDEWERKERS VOORBEREIDEN OP DE TOEKOMST

De zorg verandert snel, waarbij zorg steeds meer digitaal en in samenwerking met patiënt en partners in de keten geleverd wordt. Wij geloven dat onze medewerkers de zorg van de toekomst bepalen en daarmee de katalysator zijn voor deze veranderingen. Wij leiden onze medewerkers op met het oog op de zorg van de toekomst, waarbij we ons opleidingsaanbod moderniseren en specifiek inrichten op ontwikkeling van de benodigde competenties. Daarnaast hebben we aandacht voor nieuwe functies en uitbreiding van functies in de zorg van de toekomst. Denk bij dat laatste aan bijvoorbeeld technisch geneeskundigen.

WAT GAAN WE DOEN RONDOM HET THEMA ‘ZORG VOOR EN DOOR DE REGIO’?

Medisch Spectrum Twente
een santeon ziekenhuis

ROUTEKAART RICHTING ZORG VOOR EN DOOR DE REGIO



OP WEG NAAR ZORG VOOR EN DOOR DE REGIO

Onze ambities voor het strategische thema 'zorg voor en door de regio's' zijn uiteengezet in twee trajecten met een gezamenlijk start- en eindpunt:

- Het bovenste traject richt zich op de samenwerking met de ziekenhuizen in de regio en de afstemming van het zorgportfolio. Door samen te werken en elkaars krachten te erkennen en te gebruiken, werken we aan verbetering van kwaliteit, toegankelijkheid en beschikbaarheid van de medisch specialistische ziekenhuiszorg voor onze patiënten in de regio.
- Het onderste, parallelle traject richt zich op de samenwerking met onze ketenpartners en de inrichting en optimalisatie van zorgpaden rondom de patiënt binnen de keten. Hieronder hoort ook het (op sommige punten fundamenteel) anders inrichten van onze zorgleveringsmiddelen, waarbij de principes van passende zorg[1] centraal staan.

Hierna beschrijven we per traject de uit te voeren acties per station. We beginnen met de beschrijving van het onderste traject rondom de samenwerking met ketenpartners en de inrichting en optimalisatie van zorgpaden.

[1] *Zie: Kader Passende Zorg | Rapport | Rijksoverheid.nl*

STATION 1: MST ZORGPORTFOLIO VASTSTELLEN

Binnen dit tussenstation maken we een propositie voor het inrichten van ons zorgportfolio. Hierin stellen we vast op welke aandoeningen we de komende jaren willen groeien, op welke aandoeningen we de zorg gaan transformeren en/of welke aandoeningen we in de toekomst niet meer in ons ziekenhuis vinden thuishoren, maar elders in de keten of bij één van onze ziekenhuispartners. We maken keuzes binnen ons zorgportfolio voor de vier verschillende types zorg: acuut, electief, chronisch, oncologisch. Het wetenschapsportfolio en de innovatiestrategie (beide nog vast te stellen) zijn tevens van invloed op de keuzes die we maken.

De propositie voor ons zorgportfolio bespreken we met onze partners in de regio en stemmen we zoveel mogelijk op elkaar af.

- Medio 2023 is de propositie voor ons zorgportfolio voor de komende jaren vastgesteld.
- Eind 2023 hebben we deze propositie met al onze zorgpartners in de regio besproken, waar mogelijk afgestemd en zijn we tot een definitief zorgportfolio gekomen.

STATION 2: VOORBEREIDEN TRANSFORMATIE VAN ZORG

Nadat we het zorgportfolio hebben vastgesteld, maken we een plan van aanpak, hoe we dit zorgportfolio gaan realiseren en onze zorg gaan transformeren. Hierbij kijken we onder andere naar:

- Het beschikbaar maken van benodigde capaciteit (mensen en middelen).
- Het betrekken van de juiste regionale ketenpartners en het opzetten van een regionale governance rondom samenwerking.
- Het borgen van samenhang tussen en aansluiting bij bestaande (transformatie-)programma's, zoals 'Santeon Thuis', 'Samen Werken Aan Waarde', 'Meer Samen Thuis' en 'Waardegedreven zorg'.
- Het realiseren van de vereiste digitale transformatie, zoals gegevensuitwisseling en monitoring op afstand.
- Het opstellen van een planning inclusief concrete mijlpalen per jaar.
- Het opstellen van business cases.

Bij het opstellen van het plan van aanpak betrekken we actief onze patiënten en ketenpartners. Daarnaast maken we afspraken met onze verzekeraars en waar nodig met de NZa rond financiering en bekostigingsmodellen.

- Eind 2023 hebben we een plan van aanpak gereed voor de uitvoering van het zorgportfolio.
- Eind 2023 zijn er afspraken gemaakt met de verzekeraars over de financiering van het nieuwe zorgportfolio.

STATION 3:
ZORGPADEN HERONTWERPEN

Na het vaststellen van het zorgportfolio en het opstellen van een plan van aanpak gaan we over tot uitvoering om onze zorgleveringsmodellen te vernieuwen en invulling te geven aan de transformatieopgave. Dit doen we door herontwerp van onze zorgpaden met de patiënt centraal, door de hele keten en samen met onze partners.

- Eind 2025 werken we volgens onze nieuw uitgedachte zorgpaden en is ons zorgportfolio geïmplementeerd.

STATION 4:
BEWEZEN INNOVATIES TOEPASSEN IN RELEVANTE ZORGPADEN

Met het versterken van ons medisch technisch profiel streven we ernaar om voorop te lopen op het gebied van medisch technologische innovaties. Het uiteindelijke doel is om hierbij de zorg voor onze patiënten te verbeteren. Bewezen, effectieve innovaties moeten daarom snel opgeschaald en geïmplementeerd kunnen worden in de zorgpaden. Dit bereiken we door het ontwikkelen van implementatieplannen voor deze innovaties, zodat deze kunnen worden toegepast in relevante zorgpaden.

- In 2027 zijn voor elk type zorg (acuut, electief, chronisch, oncologisch) bewezen, effectieve innovaties breed geïmplementeerd in relevante zorgpaden.

STATION 5:
MEDISCH SPECIALISTISCH SPOOR UITBOUWEN

We werken in de regio al goed samen met de Ziekenhuisgroep Twente (ZGT), Streekziekenhuis Koningin Beatrix (SKB) en Saxenburgh Medisch Centrum (SXB). Met ZGT doen we dat onder andere in de gezamenlijke uitvoering van het programma 'Medisch Specialistisch Spoor'.
Dit programma stuurt op en faciliteert fysieke concentratie voor die gebieden waar volumenormen dat, nu of in de voorziene toekomst, afdwingen of waar fysieke concentratie van expertise de waarde (kwaliteit/doelmatigheid) van de zorg kan verhogen. Het programma ging in 2020 van start en leidde tot besluiten voor het ontstaan van regiocentra voor verschillende aandoeningen, zoals Fasttrack verhoogd PSA, Bekkenbodemcentrum Twente en de vorming van een Regionaal Kaakchirurgisch Centrum.

Het programma 'Medisch Specialistisch Spoor' kent een bottom-up aanpak waarin het initiatief tot samenwerking op zorgpaden ligt bij de zorgprofessionals zelf. Binnenkort verkennen we hoe we het programma kunnen versnellen om de gestelde doelen van het programma te (blijven) behalen en te blijven voldoen aan de verwachte aangescherpte volume-normen. Daarmee komt het vrijblijvende karakter van het programma mogelijk te vervallen.

- Ieder jaar breiden we het Medisch Specialistisch Spoor uit met minstens twee nieuwe samenwerkingsinitiatieven.

STATION 6:
REGIONALE SAMENWERKING UITBREIDEN

Naast uitbreiding van het aantal samenwerkingsinitiatieven met ZGT is het onze ambitie om ook afstemming van het zorgportfolio te zoeken met de andere ziekenhuizen in de (brede) regio. Hierbij gaan we allereerst het gesprek aan met SKB en SXB. We willen de mogelijkheden onderzoeken om met deze ziekenhuizen een samenwerking aan te gaan vergelijkbaar met het programma 'Medisch Specialistisch Spoor' om daarmee de beschikbaarheid van ziekenhuiszorg voor de brede regio te waarborgen.

- In 2024 zijn we met SKB en SXB een samenwerking aangegaan vergelijkbaar met het Medisch Specialistisch Spoor en zijn de eerste samenwerkingsinitiatieven met deze ziekenhuizen tot stand gekomen.

STATION 7:
VERDELING PORTFOLIO AFSTEMMEN IN DE REGIO

In de komende jaren streven we ernaar om het volledige ziekenhuis-portfolio in de regio op elkaar afgestemd te hebben. Hierbij maken we gebruik van elkaars krachten en hebben we oog voor de onderlinge verschillen en ieders specifieke zorgprofiel. Waar nodig zullen we zorg concentreren. Daarvoor is het noodzakelijk dat we de randvoorwaarden voor samenwerking op orde brengen zoals gegevensuitwisseling tussen de ziekenhuizen en steun vanuit de zorgverzekeraars. Het uitgangspunt is dat we zorg dichtbij aanbieden waar het kan en concentreren waar dit nodig is voor kwaliteit en/of doelmatigheid.
We gaan hierbij actief het gesprek aan met onze patiënten om aansluiting te houden bij wat hun wensen en behoeften zijn.

Het 'Medisch Specialistisch Spoor' is één van de manieren om het regionaal zorgportfolio tot stand te brengen.

- In 2026 hebben we samen met ZGT, SKB en SXB een regio breed zorgportfolio opgesteld.

STATION 8:
ZORGPADEN OP ELKAAR AANSLUITEN

De zorgpaden waarop we met onze ziekenhuispartners intensief gaan samenwerken, stemmen we op elkaar af en optimaliseren we rondom de patiënt. Samenwerking betekent niet dat alle zorg rondom een zorgpad per definitie geconcentreerd wordt op één locatie. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat een ingreep in het Medisch Spectrum Twente (MST) plaatsvindt, maar de voor- en nazorg (dichtbij de patiënt) bij één van onze ziekenhuis-partners in de regio. Om de zorgpaden waarop intensief tussen de verschillende ziekenhuizen wordt samengewerkt te optimaliseren is het noodzakelijk om randvoorwaarden als gegevensuitwisseling en een regionaal werk- en opleidingsaanbod (zie onze bevlogen en betrokken medewerkers) te realiseren.

- Eind 2026 hebben we voor alle samenwerkingsinitiatieven met andere regionale ziekenhuizen de zorgpaden over de grenzen van deze ziekenhuizen heen geoptimaliseerd.

STATION 9:
PORTFOLIO IMPLEMENTEREN IN DE REGIO

Als gezamenlijk eindpunt van beide trajecten houden we voor ogen dat het complete zorgportfolio voor medisch specialistische zorg binnen de regio is geoptimaliseerd. Dit is geen vast eindpunt maar een continu proces. Ontwikkelingen in de zorg vragen erom dat we continu met elkaar kritisch blijven kijken naar wie doet wat en hoe organiseren we dat samen binnen de regio.

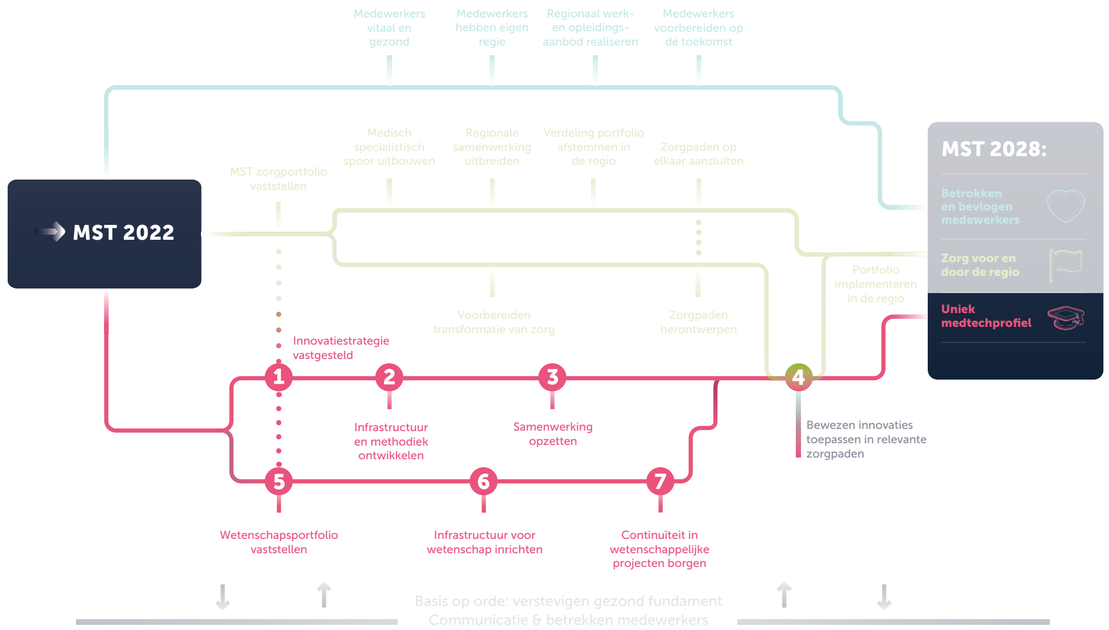
- Eind 2027 hebben we een proces ingericht waarmee we de continue ontwikkeling van het regiobreed zorgportfolio inclusief optimalisatie van de zorgpaden voor de toekomst kunnen garanderen.

BOUWEN AAN DE ZORG VAN DE TOEKOMST

WAT GAAN WE DOEN RONDOM HET THEMA ‘UNIEK MEDTECH PROFIEL’?

Medisch Spectrum Twente
een santeon ziekenhuis

ROUTEKAART RICHTING EEN UNIEK MEDTECH PROFIEL



OP WEG NAAR EEN UNIEK MEDTECH PROFIEL

Het medtech profiel biedt ons de kans voorop te lopen in de ontwikkeling van de zorg van de toekomst. Er zijn ook nog veel stappen te zetten. We maken in dit thema het onderscheid tussen
1) innovatie (zowel het ontwikkelen als het implementeren hiervan)
2) wetenschappelijk onderzoek

- Voor innovaties gaan we eerst aan de slag met het vaststellen van een innovatiestrategie. Hiermee zetten we een (interne en externe) infrastructuur op om de ontwikkeling en implementatie van medisch technologische innovaties te kunnen faciliteren. Daarnaast kunnen we partners opzoeken en samenwerkingen opzetten om onze doelstellingen te realiseren. Uiteindelijk brengen we bewezen (technologische) innovaties in de praktijk.
- Rondom wetenschap stellen we eerst een wetenschapsportfolio op. Daarnaast werken we ook hier aan het verbeteren van de infrastructuur om wetenschap binnen Medisch Spectrum Twente (MST) beter te kunnen faciliteren. Uiteindelijk borgen we continuïteit in onze wetenschappelijke projecten.

Hierna beschrijven we per traject de uit te voeren acties per station.

STATION 1:
INNOVATIESTRATEGIE VASTGESTELD

Om innovatie op grotere schaal te laten plaatsvinden in Medisch Spectrum Twente (MST) beginnen we met het vaststellen van een innovatiestrategie. Hierbij kijken we eerst naar wat al goed gaat rondom innovatie in MST. Er zijn namelijk al veel goede voorbeelden aanwezig (zowel qua ontwikkeling als implementatie van innovatie) waar we op verder kunnen bouwen en van kunnen leren. Daarnaast kijken we wat nu de knelpunten zijn rondom innovatie. Vervolgens beantwoorden we op basis hiervan de volgende vragen:

- Where to play?' Dit geeft inzicht in op welke gebieden we gaan innoveren, gebaseerd op onze sterke punten, de kansen die we zien en de rol die we zien voor innovaties in onze toekomstige zorgleveringsmodellen.
- 'How to win?' Hierbij maken we een plan hoe we innovaties in MST kunnen stimuleren en versnellen en hoe we dit kunnen faciliteren en organiseren binnen de organisatie.

Deze innovatiestrategie geeft de kaders waarop we kunnen bouwen rondom het versterken van ons medtech profiel en vormt de basis voor het uitvoeren van de volgende stappen.

- In 2023 ligt er een uitgewerkte innovatiestrategie
- Eind 2023 is de focus op medtech zichtbaar en voelbaar in MST voor medewerkers en patiënten

STATION 2:
INFRASTRUCTUUR & METHODIEK ONTWIKKELEN

Om innovatie te stimuleren, faciliteren en de innovatiestrategie tot uitvoer te brengen, worden onze infrastructuur en methodieken verder doorontwikkeld. We starten vanuit wat al beschikbaar is binnen MST en bij onze partners. Deze infrastructuur en methodieken moeten ervoor zorgen dat professionals betrokken zijn bij innovatie, zoveel mogelijk worden ondersteund bij het realiseren van randvoorwaarden, zoals financiering, het aangaan van samenwerkingen, het uitwerken van ideeën en het gebruikmaken van data.

Samenwerking met bedrijven en kennisinstellingen is essentieel voor innovatie. MST fungeert in deze samenwerking veelal als klinisch expert en als omgeving waar innovaties in de dagelijkse zorgpraktijk met patiënten en professionals getest kunnen worden binnen een zogeheten 'real world living lab'. De 'real world living lab'- functie en bijbehorende faciliteiten (waaronder ICT-infrastructuur, fysieke locatie) worden actief uitgebouwd en verder doorontwikkeld in samenwerking met de Universiteit Twente (UT).

- Eind 2023 is de functie als real world living lab breed uitgedragen in MST en naar relevante samenwerkingspartijen.
- In 2024 zijn de infrastructuur en methoden voor innovatie geoptimaliseerd.
- Eind 2024 zijn de faciliteiten voor het real world living lab in MST gerealiseerd.

STATION 3:
SAMENWERKINGEN OPZETTEN

De partijen met kennis en ervaring rondom de ontwikkeling van innovaties op het gebied van medische technologie zoeken we actief op, waarbij we uitdragen waar wij van zijn en wat wij qua kennis en middelen in huis hebben. Met deze partijen maken we afspraken over:

- Hoe we elkaar kunnen versterken rondom het ontwikkelen en in de praktijk brengen van (technologische) innovaties.
- Hoe we gezamenlijke trajecten kunnen financieren.
- Gecombineerde aanstellingen van personeel.

Voor het aangaan van samenwerkingen kijken we niet alleen naar kennisinstellingen als de Universiteit Twente (UT), Saxion en ROC van Twente, maar ook naar private partijen en overheden in de regio.

- Eind 2024 hebben we concrete samenwerkingen opgezet met verschillende partijen in de regio (in ieder geval met UT, Saxion, ROC van Twente en minstens één private partij).

STATION 4:
BEWEZEN INNOVATIES TOEPASSEN IN RELEVANTE ZORGPADEN

Uiteindelijk innoveren we om de zorg voor onze patiënten te verbeteren of onze medewerkers te ontlasten bij bepaalde taken. Hiervoor moeten we bewezen innovaties in relevante zorgpaden onderbrengen.
In het plan van aanpak rondom 'Zorg voor en door de regio' beschrijven we hoe we bewezen innovaties op grote schaal in onze zorgpaden onderbrengen.

STATION 5: WETENSCHAPSPORTFOLIO VASTSTELLEN

Parallel aan het zorgportfolio (zie zorg voor en door de regio) en onze innovatiestrategie (zie het traject rondom innovatie) stellen we ook onze wetenschapsportfolio vast. Dit hangt deels samen met de keuzes die we maken in het zorgportfolio. Op de behandeling van aandoeningen waarin we willen groeien is het logisch om ook in te zetten op wetenschappelijk onderzoek. Als topklinisch huis zijn we voor het opstellen van een wetenschapsportfolio ook afhankelijk van waar wetenschappelijke expertise zich binnen het huis bevindt en waar we, nu en in de toekomst, kunnen aansluiten op lopende onderzoeken vanuit de UMC's.

- In 2023 is het wetenschapsportfolio voor de komende jaren vastgesteld.
- Komende jaren bouwen we de topklinische onderzoekslijnen uit van 11 naar 17.

STATION 6: INFRASTRUCTUUR VOOR WETENSCHAP INRICHTEN

Om onze ambities op wetenschappelijk gebied te realiseren is het van belang wetenschap een structurele plek te geven en te borgen in de organisatie. We gaan de komende jaren de onderzoeksinfrastructuur in Medisch Spectrum Twente (MST) versterken om daarmee wetenschappelijk onderzoek beter te faciliteren. Een belangrijke stap hierin is onder andere het aanstellen van een Hoofd wetenschap en het benoemen van professionals op de verschillende wetenschappelijke thema's om deze aan te jagen. Daarnaast zetten we in op het intensiveren van de samenwerkingen met Universiteit Twente (UT), Saxion en andere universiteiten.

- In 2023 is er een Hoofd Wetenschap aangesteld en zijn uiterlijk 2024 meerdere professionals benoemd als aanjager voor de wetenschappelijke thema's.
- In 2023 zijn een subsidieadviseur en wetenschapsconsulent aangesteld die ondersteunen bij het werven van gelden, subsidie aanvragen en het opstarten van onderzoek.
- In 2023 wordt het Wetenschapsfonds ingericht en ingezet om wetenschap binnen de speerpunten verder te stimuleren, faciliteren en te initiëren.
- Uiterlijk 2025 is er een MST brede pool van research verpleegkundigen opgezet, aanvullend op de decentraal aangestelde research verpleegkundigen, die op verzoek ingezet kunnen worden voor onderzoekstrajecten.

STATION 7: CONTINUÏTEIT IN WETENSCHAPPELIJKE PROJECTEN BORGEN

Op basis van het vastgesteld wetenschapsportfolio en met goede ondersteuning vanuit de organisatie zullen we ons wetenschappelijke activiteiten de komende jaren steeds verder uitbreiden.

- Eind 2028 is er continuïteit in extern gefinancierde wetenschappelijke projecten op de wetenschappelijk thema's.

Medisch Spectrum Twente
een santeon ziekenhuis

WAT IS ER NODIG OM DE ‘BASIS OP ORDE’ TE HOUDEN?

BASIS OP ORDE: VERSTEVIGEN VAN HET FUNDAMENT

De afgelopen jaren hebben we grote stappen gezet om een solide basis neer te zetten om klaar te zijn voor de toekomst. Belangrijke mijlpalen daarin zijn onder andere de *nieuwbouw* aan het Koningsplein en de invoering van het *elektronische patiëntendossier* (EPD). Desondanks moeten we stappen blijven zetten om de basis op orde te houden. Dit is essentieel om onze ambities op de drie strategische thema's de komende jaren te kunnen verwezenlijken. Als we deze stappen niet zetten, lopen we op alle strategische thema's op een bepaald moment vast.

Op de vier onderstaande punten zien we uitdagingen rondom de basis op orde. Deze punten zijn geen strategische thema's op zich, maar hier moeten wel stappen op gezet worden om als randvoorwaarde te dienen voor de drie strategische thema's. Bij het uitvoeren van het plan van aanpak rondom de drie thema's moet op onderstaande punten worden gemonitord of de basis voldoende op orde is of dat er knelpunten dreigen te ontstaan. In dat geval zal er actie worden ondernomen of moeten lopende acties worden versneld.

1 Digitale basis	Het versterken van de digitale infrastructuur en processen
2. Zorglogistieke basis	Het optimaliseren van de zorglogistieke processen en planningsstructuur binnen zorgpaden
3. Organisatie	Het vergroten van de wendbaarheid en executiekracht van de organisatie
4. Financiële basis	Het realiseren van de strategie binnen de beschikbare financiële middelen
5. Duurzaamheid	Het werken aan onze maatschappelijke opgave

BASIS OP ORDE : AAN DE SLAG

	WE GAAN AAN DE SLAG MET:	DIT HELPT ONS BIJ:
DIGITALE BASIS	Het versterken van de digitale (infra)structuur en processen die nodig zijn voor de zorgleverings-modellen van de toekomst. Hierbij zetten we onder andere stappen op het gebied van datamanagement, gegevensuitwisseling met partners en rondom het realiseren van een digitaal platform voor het leveren van zorg thuis.	• Zorg voor en door de regio: Het versterken van de digitale basis is essentieel om de transformatie van zorg mogelijk te maken. Digitale zorg is hier een belangrijk onderdeel van en gegevensuitwisseling tussen zorginstellingen is randvoorwaardelijk om de juiste zorg op de juiste plek te kunnen leveren. • Uniek medtech profiel: Voor het doen van onderzoek en het monitoren van de effecten van innovaties, is goed data management essentieel.
ZORGLOGISTIEKE BASIS	Het optimaliseren van de zorglogistieke processen en planningsstructuur binnen zorgpaden. Hierbij dienen we op basis van data de processen binnen de zorgpaden te optimaliseren over de gehele keten, gebruikmakend van elkaars capaciteitsinformatie. Hier sluiten we de roostering van medewerkers op aan.	• Onze betrokken en bevlogen medewerkers: Een optimale planning van medewerkers zorgt voor minder pieken in werkdruk en een optimale inzet van personeel. • Zorg voor en door de regio: Door inzicht te krijgen in elkaars zorgprocessen en capaciteit en dit op elkaar aan te sluiten, verminderen problemen als verkeerde bedproblematiek en komen patiënten (eerder) op de juiste plek in de keten terecht.
ORGANISATIE	Het vergroten van de wendbaarheid van de organisatie. We kijken hoe we onze medewerkers en middelen het beste kunnen organiseren en inzetten om zo onze executiekracht te vergroten. Een onderdeel hiervan is de wijze waarop we onze strategie de komende jaren succesvol ten uitvoer kunnen brengen.	• Onze betrokken en bevlogen medewerkers: Een wendbare organisatie helpt bij het optimaal inzetten van de waardevolle tijd van onze medewerkers. • Zorg voor en door de regio: Grote transformatieprojecten kunnen beter landen in de organisatie en kunnen sneller geïmplementeerd worden binnen een wendbare organisatie. • Uniek medtech profiel: Best practices rondom wetenschap en innovatie kunnen makkelijker gedeeld worden over lijnen heen, zodat we van elkaar leren en op elkaars werk aansluiten en voortbouwen.

BASIS OP ORDE

	WE GAAN AAN DE SLAG MET:	DIT HELPT ONS BIJ:
FINANCIËLE BASIS	Het optimaal inzetten van de beschikbare (financiële) middelen, zodat we als ziekenhuis financieel gezond blijven. Het ontwikkelen van business cases bij het opstellen van plannen voor (zorgtransformatie) projecten is hierbij essentieel om te voorkomen dat projecten door bepaalde (financiële) prikkels moeilijk of niet geïmplementeerd worden of de financiële gezondheid van het ziekenhuis in gevaar komt.	• **Zorg voor en door de regio:** Het opstellen van gedegen business cases versnelt het bewerkstelligen van de transformatieopgave. • **Uniek medtech profiel:** Een gezonde financiële basis is essentieel om de doelstellingen rondom het medtech profiel te bereiken. Als dit niet op orde is, dreigen juist projecten rondom dit thema niet van de grond te komen door een tekort aan personeel en middelen.
DUURZAAMHEID	Het werken aan onze maatschappelijke opgave. We werken hierbij onder andere aan het verlagen we onze CO_2-uitstoot, het hergebruiken (zorg)middelen en het creëren van een gezonde leef- en werkomgeving.	• Het bouwen aan een toekomstbestendige en duurzame organisatie, invulling gevend aan de brede maatschappelijke opgave.

Medisch Spectrum Twente
Postbus 50000
7500 KA Enschede
(053) 487 20 00

www.mst.nl

Medisch Spectrum Twente
een santeon ziekenhuis