



Medisch
Spectrum
Twente

een santeon ziekenhuis



Jaarverslag 2023 Projectbureau MST

‘Samen brengen wij
verandering in praktijk’

Bouwen aan de zorg van de toekomst

Het toegankelijk houden van zorg voor alle inwoners in onze regio. Dat is waar MST naar streeft in een context van een toename van de zorgvraag tegenover beperkte capaciteit en middelen.

Om dit te kunnen realiseren is een strategische agenda opgesteld: *“Bouwen aan de zorg van de toekomst.”*

Hoe doe je dat dan, bouwen aan de zorg van de toekomst?

Door in te zetten op 3 strategische speerpunten:



Het behouden en aantrekken van voldoende inzetbare, betrokken en bevlogen medewerkers.



Zorg voor en door de regio anders te organiseren. Samen met onze ketenpartners. Thuis of in de 1e lijn waar het kan, in het ziekenhuis waar nodig. Ziekenhuizen in de regio met een op elkaar afgestemd zorgportfolio zodat zorg in de regio behouden kan worden.



In te zetten op een Uniek MedTech profiel. Door bestaande innovaties te implementeren, nieuwe innovaties te stimuleren en faciliteren en door in te zetten op wetenschappelijk onderzoek.

Om deze speerpunten te kunnen realiseren is het randvoorwaardelijk het fundament te verstevigen. Dit doen we door in te zetten op een stabiele basis op het gebied van digitalisering, zorglogistiek, wendbare organisatie, financiën en duurzaamheid. De basis op orde.

Het afgelopen jaar hebben wij als projectbureau een adviserende rol gehad bij het concretiseren van de strategische agenda en het bewaken van de strategische koers. Gedurende het traject hebben wij intensief samengewerkt met de regieteam en andere belanghebbenden om een uitvoeringsplan op te stellen. We zijn op inhoud begonnen met het concretiseren van onze strategische ambities naar concrete effect doelstellingen. We hebben in kaart gebracht welke initiatieven bijdragen aan het behalen van de doelen en advies gegeven over onderwerpen die nog onderbelicht zijn.

Tegelijkertijd hebben we een proces ingericht om de voortgang van de strategische koers te bewaken. Door middel van aansluiting op de P&C cyclus (input op de kaderbrief en termgesprekken), aansluiting op projecten en programma's (integraal overzicht van de projecten per thema) en door effect bewaking middels het volgen van meetbare kpi's proberen we continu antwoord te kunnen geven op de centrale vraag: "Liggen we op koers?".



Leeswijzer

De strategische agenda is de basis voor verandering in MST. Het projectbureau levert een belangrijke bijdrage aan het in de praktijk brengen van deze veranderingen middels programma's en projecten. In dit jaarverslag lees je wat in 2023 onze bijdrage is geweest aan de 3 strategische speerpunten en de basis op orde.



Medisch
Spectrum
Twente

een santeon ziekenhuis



Betrokken en bevlogen medewerkers



Betrokken en bevlogen medewerkers

Positionering Verpleegkundig Specialisten

Het begeleiden van de verpleegkundig specialisten bij het beter positioneren van de beroepsgroep in MST.

De uitkomst is een voorstel voor participatie in het Verpleegkundig Staf Bestuur met daarbij de voorkeur voor een gekozen bestuur. Deze uitkomst heeft tevens bijgedragen aan de hervisitatie die is behaald. Tevens wordt dit voorstel landelijk gezien als een best practice op het gebied van positionering van verpleegkundig specialisten.

Taskforce toekomstbestendig succesvol opleiden.

MST heeft een 'Taskforce toekomstbestendig succesvol opleiden' opgericht met als doel een positieve beweging te bewerkstelligen die het werkplezier van a(n)ios en medisch specialisten terugbrengt, vergroot en bestand maakt voor de toekomst. De taskforce heeft de opdracht gekregen de Raad van Bestuur te adviseren inzake oplossingsrichtingen (over vakgroepen heen) voor de huidige problematiek. De taskforce heeft in 2024 een inventarisatie van de problemen zoals die worden ervaren door a(n)ios en medisch specialisten uitgevoerd. Deze analyse heeft als basis gediend voor het overall plan van aanpak die in 2025 wordt opgeleverd.

Herijken verpleegkundige normbezetting:

Advies opdracht waarbij gekeken is naar de verhouding tussen reële bezetting op de klinische afdelingen en de zorgzwaarte ten opzichte van de huidige normbezetting binnen MST. Het advies is opgeleverd, het vervolg is onderwerp van gesprek.

Flexpool

Een flexpool draagt bij aan flexibele inzet van medewerkers en het opvangen van "piek en ziek". Daarmee wordt werkdruk verlaagd, waar de nood het hoogst is. Nadat de beleidskaders geschetst zijn, compleet met inwerkplannen en een aangepast roosterproces, is er een wervingscampagne gestart. Het inrichten van een flexibele pool verpleegkundigen draagt bij aan de continuïteit van de zorg aan patiënten.

LEAN

Focus in 2023 op: trainingen, ondersteuning bij projecten en landelijke samenwerking met LIDZ.

- **Projecten:** De kennis en expertise wordt ingezet in verschillende projecten, zoals bijvoorbeeld het project verkeerde bedden. Dit resulteert in het inzichtelijk maken van verspilling en knelpunten in het proces. Een onmisbare schakel in veel projecten.

- **Trainingen:** Verzorging van White- Orange- en Greenbelt trainingen aan medewerkers van MST. Door zo veel mogelijk medewerkers te trainen en kennis te laten maken met Lean stimuleren we de verbetercultuur in MST.

- **Landelijke samenwerking:** Op landelijk niveau wordt er samengewerkt met LIDZ (Lean in de zorg) en hiervoor is in 2023 een nieuwe training gestart: Lean Leiderschap en Toyota Management System. Deze is zeer goed ontvangen door deelnemers en hier nemen meerdere medisch specialisten, managers en lean-coaches vanuit verschillende ziekenhuizen aan deel.



Medisch
Spectrum
Twente

een santeon ziekenhuis



Zorg voor
en door de regio



Zorg voor en door de regio

Verkeerde beddagen

Een goede doorstroom van patiënten in de keten is cruciaal voor MST. Sinds een aantal jaren kent MST in toenemende mate het probleem van medisch uitbehandelde patiënten die niet door kunnen stromen naar een vervolgplek in bijvoorbeeld een VVT instelling. Dit zorgt voor problemen zoals opnamestops en annuleringen van OK's, omdat zij een klinisch bed bezet houden.

De oorzaak zit voor een deel in de regionale samenwerking met ketenpartners, maar voor een groot deel ook in de interne processen van MST. Om aan dit probleem te werken is er in mei gestart met een project dat zich richt op het verbeteren van de interne processen om zo de doorstroom te optimaliseren. Belangrijk onderdeel van het project is de herpositionering van de afdeling Transferpunt. Dit is gedaan door onder andere processen anders in te richten en de juiste zorg door de juiste expert te laten verrichten.

Door dit te doen, is de één-keer-goed factor van 17% naar 73% verhoogd. Het werkplezier van verpleegkundigen op de afdeling rondom nazorg is fors verbeterd, omdat we hen ontlasten van registratietaken en meer tijd geven voor taken aan bed. Ook zijn transferverpleegkundigen veel minder tijd kwijt met het aanvragen van nazorg. Uit data blijkt een neerwaartse trend ten aanzien van het aantal verkeerde bedden.



Zorg voor en door de regio

Poli 2.0

Het verbeteren van de patiëntreis en daarmee de patiënt- en medewerkertevredenheid. De projectstructuur en besturing is opgezet. Visie, kaders en randvoorwaarden zijn opgesteld en gecommuniceerd.

Continu Actueel Medicatie Overzicht

Doordat medicatie continu geverifieerd wordt, heeft de patiënt altijd een actueel en kloppend medicatieoverzicht. Dit draagt bij aan medicatieveiligheid.

POS 2.0: Efficiëntieverbetering met aanzienlijke voordelen

Het projectbureau heeft ondersteuning geboden in het optimaliseren van het POS-proces. Het doel daarbij was dat 50% van de patiënten niet langer fysiek een afspraak bij de POS hoeft te krijgen, maar telefonisch of digitaal gescreend kan worden. Het resultaat is dat ongeveer 75% van de patiënten niet meer fysiek naar de POS hoeft te komen. Dit resulteert in een afname van polikliniekbezoeken en een verhoogde patiënttevredenheid. Dagelijks wordt vier uur aan ruimte gecreëerd op de POS waardoor ingespeeld kan worden op de

wens van de organisatie voor meer flexibiliteit. Bovendien levert het project een aanzienlijke vermindering van de CO2-uitstoot op, wat overeenkomt met een wekelijkse retourvlucht naar Sicilië.

Eénmalig Consult Medisch Specialist + degeneratieve klachten

Een wijziging in het proces van het reeds bestaande éénmalig consult medisch specialist heeft ervoor gezorgd dat een extended scope fysiotherapeut patiënten met degeneratieve klachten op een adequate manier kan triëren. Dit zorgt voor betere doorverwijzingen van de eerste naar de tweede lijn.

Zorg bij jou

Zorg bij jou is een Santeon breed programma welke bijdraagt aan de transformatie van zorg. Om deze transformatie te realiseren trekken de zeven ziekenhuizen samen op om de zorg te digitaliseren. Binnen dit programma is de implementatie van thuismonitoring in MST voor de volgende zorgpaden begeleid:

1. Zwangerschapsdiabetes
2. Diabetes type 1
3. Revalidatie na CVA
4. Darmchirurgie

Door de inzet van thuismonitoring kunnen polikliniekbezoeken en klinische ligdagen verminderd worden. Hiermee wordt bijgedragen aan het toegankelijk houden van zorg, verhoging van kwaliteit en de patiënttevredenheid.

Daarnaast is er een Medisch Service Centrum ingericht: de basis om zorg op afstand te kunnen realiseren. De ideefase is begeleid tot aan besluitvorming door het projectbureau.



Zorg voor en door de regio

Medisch Specialistisch Spoor *Bekkenbodem centrum Twente*

Doel is dat een patiënt in één keer een juiste diagnose krijgt, waarbij urologie, gynaecologie en chirurgie van MST en ZGT samenwerken in de diagnosefase. Regionale begeleiding van het samenwerkingstraject.

Medisch Specialistisch Spoor *Fast-track verhoogd PSA*

Doel van fasttrack verhoogd PSA is om de doorlooptijd vanaf verwijzing naar diagnose te verkorten tot 9-11 werkdagen in samenwerking met ZGT. Regionale begeleiding van het samenwerkingstraject.

1,5 lijnszorg gynaecologie

Het Projectbureau heeft de Afdeling Gynaecologie ondersteund bij het opstellen van een business case voor 1,5 lijns zorg. Samen is de benodigde informatie geïdentificeerd en omgezet naar een business case.

Oncologisch netwerk

Het nieuwe SONCOS-normeringsrapport eist dat zorginstellingen die oncologische zorg leveren onderdeel moeten uitmaken van een of meerdere regionale oncologienetwerken, voor januari 2024.

In een dergelijk regionaal oncologienetwerk werken twee of meer instellingen met elkaar samen op bestuurlijk en professioneel niveau om overkoepelend over de tumortypenetwerken heen, het zorgaanbod, de kwaliteit en de continuïteit van oncologische zorg in de regio te borgen.

Hoewel er binnen de regio op het gebied van oncologie nauw samengewerkt werd, was er geen sprake van een formeel regionaal oncologienetwerk. MST, ZGT, SKB en SXB zijn in april 2023 deze samenwerking aangegaan. Dit traject is begeleid door het projectbureau van MST. Door de samenwerking te formaliseren is de positie van de oncologische zorg in de regio versterkt en bekrachtigd met een logo. In december 2023 is het traject afgesloten en overgedragen naar de lijn.





Uniek Medtech profiel



Uniek Medtech profiel

Ondersteuning van het bestuur bij het initiëren en opzetten van samenwerkingen

In de regio en daarbuiten zijn verschillende partners waarmee MST aan het verkennen is of samenwerking mogelijk is. Denk hierbij aan samenwerkingen met de UT, Saxion en private partners op het gebied van bijvoorbeeld wetenschap en innovatie.

Subsidieaanvragen

Ondersteuning bij subsidieaanvragen in samenwerking met landelijke partners zoals STZ op het gebied van onderzoek, wetenschap en innovatie.





Medisch
Spectrum
Twente

een santeon ziekenhuis

Basis op orde



Basis op orde

Bedrijfstijdverlenging

Eind 2022 werd een pilot op de operatiekamers gestart, waarbij de bedrijfstijd werd verlengd van 8 naar 9 uur per dag. Deze pilot is in 2023 geëvalueerd. Na een zorgvuldige evaluatie is besloten om, ondanks de toegenomen OK-capaciteit, bedrijfstijdverlenging niet door te voeren.

Opereren buiten MST

Dit project heeft twee samenwerkingen opgeleverd:

1. OCON en MST, waarbij in 2023 30 OK sessies (orthopedie) in OCON zijn uitgevoerd.
2. Equipe en MST, waarbij maandelijks 1-2 sessies door de KNO geopereerd is in Equipe.

Dit heeft bijgedragen aan het realiseren van de productieafspraken en verminderen van wachtlijsten.

Opereren buiten MST

Dit project heeft een samenwerking opgeleverd tussen OCON en MST, waarbij in 2023 30 OK sessies (orthopedie) in OCON zijn uitgevoerd. Dit heeft bijgedragen aan het realiseren van de productieafspraken en verminderen van wachtlijsten. Voor de KNO is de samenwerking met Equipe geformaliseerd (kan ook 2022 zijn geweest). Daar hebben we in 2023 ongeveer 1 sessie per maand gedaan.

100% scanbaar

Binnen dit project wordt onderzocht of het vergroten van het assortiment scanbare medicatie bijdraagt aan patiëntveiligheid en medewerkerstevredenheid. De haalbaarheid en wenselijkheid van 100% scanbare medicatie is onderzocht. De bevindingen zijn vertaald naar verbeteracties die in pilotvorm getest worden in 2024.

Portfoliomanagement

Een jaar onderweg; waar staan we?

Er zijn drie portfoliokalenders opgesteld die één op één over zijn genomen door het managementteam. Indieners en gebruikers ervaren meer overzicht, inzicht en grip dan ooit op onze programma's en projecten. Er is meer focus aangebracht wat leidt tot betere kwaliteit van uitvoering.

Daarnaast heeft MST het initiatief genomen om een landelijke themagroep genaamd "Portfoliomanagement in de zorg" op te zetten, waarbij meer dan 40 geïnteresseerde (zorg)organisaties zich hebben aangesloten.



Het Team

Het projectbureau heeft de leiderschapsstijl Mission Command omarmd. We passen sinds eind vorig jaar uitgangspunten en tools toe vanuit deze leiderschapsstijl die zijn oorsprong kent binnen defensie. Eén van die uitgangspunten is het delegeren van verantwoordelijkheden naar het laagst mogelijke hiërarchische niveau; de werkvloer is immers veel beter op de hoogte van wat er speelt dan de hoogste baas. Deze stijl van sturing maakt optimaal gebruik van de creativiteit van medewerkers en draagt bij aan het gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Om dit goed uit te kunnen voeren met elkaar is het nodig dat de koers van de afdeling helder en concreet is (op de volgende pagina staat onze Commanders Intent).

Ook in 2024 gaan we verder met Mission Command binnen onze afdeling. Wil je hier meer informatie over, neem dan contact op met Nancy ter Avest-Schotmeijer.



Jan Willem ter Huurne
Afdelingsmanager



Nancy ter Avest
Senior projectleider



Danielle Groothuis
Senior projectleider



Bert Bouwmeester
Senior projectleider



Tomas Fransen
Medior projectleider



Stefan Majoor
Medior projectleider



Marian Stokkers
Medior projectleider



Annemijn Aveskamp
Medior projectleider



Jan Wijnand Hoek
LEAN adviseur



Jeanine Ruiz
LEAN adviseur



Wilma de Groot
LEAN adviseur



Marlou
Junior projectleider



Frank
LEAN adviseur



Lotte
Junior projectleider



Daphne
Trainee projectleider

In 2024 verwelkomen we de volgende collega's

Onze Commanders Intent

Purpose

Als Projectbureau leveren wij kennis en diensten die nodig zijn om de strategische doelen van MST te realiseren. Wij helpen kiezen welke veranderopgaven het meest bijdragen aan de realisatie van de strategische doelen middels portfoliomanagement en realiseren de gekozen veranderopgaven door inzet van programma- en projectmanagement. Hiernaast geven wij gevraagd en ongevraagd advies over (complexe) vraagstukken en brengen kennis en kunde over op onze collega's. Wij optimaliseren bestaande processen middels de LEAN filosofie en in tijden van crisis bewaken wij de orde en structuur.

***“WIJ ZIJN INZETBAAR DAAR
WAAR MST ONS
HET MEEST NODIG HEEFT”***

Method

- Wij zorgen voor een goed portfolioprocess in de hele organisatie.
- Wij staan voor goed stakeholdermanagement waarbij wij een onafhankelijke en belangeloze blik hanteren.
- Wij hebben een flexibele instelling.
- Wij zijn proactief en dienend naar onze organisatie.
- We werken continu aan het ontwikkelen van ons vakmanschap en hebben onze visie en processen voor ontwikkelen en opleiden op orde.
- Wij zijn laagdrempelig benaderbaar voor gevraagd advies en geven proactief ongevraagd advies.
- Wij geven scholing, voordrachten en organiseren netwerkbijeenkomsten op het gebied van veranderen in de breedste zin van het woord.
- Wij ondersteunen het management door coachen, inzicht geven, meelopen en feedback geven zodat zij zich de LEAN filosofie eigen maken.
- Wij faciliteren de werkvloer om processen continu te verbeteren middels LEAN.
- Als plotter brengen wij structuur aan in een crisissituatie.

Endstate

- Wij zetten de beschikbare verandercapaciteit in MST zo optimaal mogelijk in.
- Wij leveren resultaten op conform opdrachtbrief met een tevreden opdrachtgever.
- Wij zijn een serieuze gesprekspartner bij (complexe) (organisatie)vraagstukken, zowel intern als ook regionaal en landelijk.
- Wij verhogen de verandercapaciteit in MST door inzet van scholing en netwerkbijeenkomsten.
- Door de organisatie te ondersteunen bij het toepassen van de LEAN filosofie zorgen wij ervoor dat medewerkers succesvoller kunnen zijn in het uitvoeren van hun taken en werkzaamheden en het behalen van doelen en ambities.
- De crisis verloopt volgens afspraken uit het 'integraal crisisplan MST'.

***“SAMEN BRENGEN WIJ
VERANDERING IN PRAKTIJK”***

Tot slot

Het is een onrustige tijd in de zorg. De diagnose is duidelijk en door vele partijen gesteld en uitgebreid beschreven (onder andere de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid, 2021). We moeten kiezen voor houdbare zorg en het behandelplan is een transformatie van de zorg. Met een Integraal Zorgakkoord proberen we daar als samenleving richting aan te geven en voor MST betekent het een strategische agenda met de focus op 'Bouwen aan de zorg van de toekomst'. Mooie ambities en goede ideeën, alleen het is nog niet zo eenvoudig blijkt. Deze fase waarin het duidelijk is dat het oude niet meer werkt, maar het nieuwe nog onvoldoende houvast biedt, gaat gepaard met veel onzekerheid, chaos en frictie. Antropologen noemen het ook wel de liminale fase, of de 'tussentijd'. En de tussentijd zomaar leuk vinden, klinkt misschien mooi, maar is nog niet zo vanzelfsprekend. Ons brein houdt van wat vertrouwd is en veiligheid biedt. Of lijkt te bieden. Want hoewel ons oerbrein in deze fase misschien zegt 'stop, keer om!', doen we dat dus niet. Het is een doodlopende weg. Het is van belang dat we ons realiseren dat het een fase is en dat onzekerheid en ongemak er bij horen. Het is ook een fase waarin we als organisatie, en wij als team en teamleden, enorm veel kunnen leren. Hoe leren en presteren we in deze fase en ontwikkelen we ons verder? Ik denk dat dit dé uitdaging is van het moment voor ieder van ons in MST. In deze complexe omgeving is continue leren de hoogste waarde. Als we er op die manier naar kunnen kijken, kan het naast het ongemak leren verdragen ook een leuke en inspirerende fase zijn.

“We zijn er waar MST ons nodig heeft”

Dat is de richtinggevende missie die we voor ons team hebben geformuleerd in een Commanders Intent. Waar zijn we dan nodig? Dat wordt gevoed door de koers van MST die is geformuleerd in de strategische agenda en ook de soms, acute of onverwachte opgaven waar MST zich mee geconfronteerd ziet. We zetten ons dan volop in op deze opgaven om het tot een succes te maken. Samen met jou als collega, zorgpartners en andere betrokkenen om de zorg weer een stapje beter te maken. “Samen brengen wij verandering in de praktijk”. We doen dat zelf vanuit een brede kennis en ervaring van de zorg en MST én over organiseren en veranderen. Want bouwen aan de zorg van de toekomst, doe je niet met de organisatie van gisteren. Maar met de organisatie van de toekomst. Die vraagt in toenemende mate een grotere flexibiliteit en wendbaarheid. In ons vakgebied wordt deze tendens ook al wel de 'Project economy' genoemd (Harvard Business Review, 2021). De rol van de projectleider verschuift naar 'strategie implementatie specialist' (Harvard Business Review, 2021). Die ontwikkeling zien we ook binnen MST.





Medisch
Spectrum
Twente

een santeon ziekenhuis

Dat betekent voor ons team dat we voortbouwen op de afgelopen drie jaar en verder ontwikkelen op de basis die is gelegd. We gaan richting ons eerste lustrum en we zetten volop in op het verder versterken van ons vakmanschap. Vanuit een gedeelde basis – ‘iedereen is adviseur’ – verdiepen we ons in rollen als projectleider, programmamanager, LEAN verbetercoach, organisatie advies, portfoliomanagement en crisismanagement. Nog beter worden en nog meer delen en uitdragen. Binnen MST, de regio en verder. Zo kun je ons in 2024 benaderen voor het sparren over veranderkundige vraagstukken of deze genoemde vakgebieden...of je komt ons bijvoorbeeld tegen in één van onze opdrachten, of tijdens een netwerkbijeenkomst Projectmanagement of een (basis)training programma-, projectmanagement of LEAN.

Tenslotte, in december 2023 liet Ruud Veltenaar ons tijdens Symposium Generale zien dat deze ‘tussentijd’ een mooie kans is om weer meer solidair te zijn met elkaar. Om naar elkaar om te kijken. De wereld is al hard genoeg. Daar sluit ik me graag bij aan. Hoe dan ook, we hopen je in 2024 weer te ontmoeten om de zorg en MST verder te helpen en de wereld een beetje mooier te maken. Daar komen we ons bed voor uit. En jij?

Namens het Projectbureau,

Jan Willem





Medisch
Spectrum
Twente

een santeon ziekenhuis