

KIJK Martini 2028



- 3** Ons veranderverhaal
- 5** Onze vijf kansen
- 6** Onze medewerkers
- 7** Digitalisering van zorg
- 8** Financiële ruimte
- 9** Keuzes in het zorgaanbod
- 10** Samenwerking
- 11** Tot slot
- 12** Meer informatie

Beste collega,

Hoe zorgen we er samen voor dat de toegang tot zorg in het Martini Ziekenhuis in 2028 minimaal hetzelfde is als in 2024? Dat klinkt misschien niet ambitieus, maar dat is het wel! Met een groeiende zorgvraag, krappe financiële ruimte en steeds minder collega's, is dit de komende jaren onze grootste opgave. En een grote opgave vraagt om grote veranderingen. Daarom gaan we ons ziekenhuis én de manier waarop we (samen)werken aanpassen.

Veranderen gaat niet vanzelf en kost tijd, dat weten we allemaal. We weten ook dat als we samen willen veranderen, een gedeelde visie helpt. Wie zijn we als Martini Ziekenhuis en wat hebben we te doen? Wat zijn onze verbeterpunten en op welke manier kunnen we ons doel bereiken? De kennis over deze onderwerpen zit in onze organisatie. Om dit scherp te krijgen, is de input van bijna

300 collega's het laatste kwartaal van 2024 opgehaald via interviews en inspiratiesessies. Deze informatie heeft de input geleverd voor ons veranderverhaal en een belangrijke bijdrage geleverd aan de nieuwe organisatiestrategie KIJK Martini 2028.

Ons veranderverhaal lees je hieronder. Op de themapagina KIJK Martini 2028 op MartiniNet, bereikbaar via de knop op de homepage, vind je meer informatie.

Als je het veranderverhaal leest, snap je dat we de komende jaren met elkaar aan de slag gaan met vijf kansen om de toegankelijkheid van zorg op orde te houden. Daarover lees je verderop in dit document.

We nodigen je uit om deze kansen de komende jaren samen te benutten!

Ons veranderverhaal



Wij zijn het Martini Ziekenhuis. Rond 1900 begonnen als het Diakonessenhuis en het Rooms-Katholieke Ziekenhuis en in 1991 samengegaan. Ooit een algemeen ziekenhuis, nu een topklinisch ziekenhuis met een bepalende rol in onze regio. We streven er continu naar om ons te blijven onderscheiden. En ook al zijn we vaak bescheiden, onze rol in de toegang tot zorg in onze regio wordt steeds belangrijker.

Als het echt nodig is, scharen we ons als één team achter een gezamenlijk doel. Dat maakt ons sterk. Dit doen we niet alleen ten tijde van crises zoals covid, maar ook binnen teams van zorgprofessionals en medewerkers, als er sprake is van een ernstig zieke patiënt of een groot project als een nieuw EPD of het beddenproject. We werken heel hard om de patiënt centraal te zetten in ons ziekenhuis.

Maar de wereld om ons heen verandert.

De behoefte aan onze zorg neemt elk jaar toe. We moeten die groeiende zorgvraag opvangen met steeds minder personeel en steeds minder middelen. Niet iedere collega ervaart dit nu al, maar we komen in een steeds grotere spagaat tussen een onbeperkte zorgvraag en onze begrensde capaciteit. En dát voelen we nu al dagelijks. De wachttijden lopen op en de kwaliteit van zorg komt steeds meer onder druk te staan. We kunnen daarom niet blijven doen wat we nu doen, willen we ook in de toekomst kwalitatief goede en toegankelijke zorg aan onze patiënten blijven bieden. Toegang tot zorg is onze grootste zorg.

Ook intern zien we belangrijke redenen om in beweging te komen. We hebben behoefte om meer vertrouwen te hebben én vooral te krijgen in ons eigen kunnen. Behoeftte aan meer zeggenschap over ons eigen werk als professional. Behoeftte ook aan meer ruimte om te ontwikkelen en te groeien. Behoeftte om gehoord te worden. We verlangen naar meer eenheid binnen het Martini Ziekenhuis. Zodat ieder individu zich onderdeel voelt van een groter team met een gemeenschappelijk doel.

Daarnaast is er een grote behoefte aan duidelijke keuzes én aan het daadwerkelijk handelen naar die keuzes. Dit is ook noodzakelijk: door onze krappe financiële ruimte kunnen we dure investeringen en vervangingen steeds minder doen.

Daarom hebben wij een helder en ambitieus doel voor ogen: Samen zorgen we ervoor dat de toegang tot zorg ondanks de groeiende zorgvraag en de krimpende capaciteit in 2028 tenminste gelijk is aan die van 2024.

Om dat te bereiken, gaan we in Kijk Martini 2028 het volgende doen: We investeren in ons belangrijkste kapitaal: onze medewerkers. Door het geven van (meer) ruimte, zeggenschap en oprechte aandacht, en door nog beter samen te werken. We ontlasten zorgprofessionals door administratieve taken te digitaliseren. Wat digitaal kan, doen we digitaal.

Digitalisering gebruiken we ook om de toegang tot zorg voor onze patiënten te verbeteren. We zetten in op hybride zorg bij de zorg die zich daarvoor leent. En met ondersteuning van AI en door gebruik van data gaan we meer zorg doen met dezelfde hoeveelheid medewerkers. De grote financiële ruimte die hiervoor nodig is, vraagt iets van ons allemaal. We creëren dit samen door bijvoorbeeld ons vastgoed te verminderen en het aandeel medewerkers aan het bed te vergroten ten opzichte van het aandeel medewerkers niet aan het bed. Daarnaast verminderen we variatie in verbruiksartikelen en apparatuur door samen met vakgroepen en andere zorgaanbieders efficiënt in te kopen. We kijken bij grote investeringen wat we alleen en wat we samen kunnen doen: kiezen we voor zelf doen, samenwerking en cofinanciering met partners in de regio of uitbesteding.

Om dit goed te organiseren, verbinden we ons aan de samenwerking binnen Santeon. En investeren we in samenwerking in de regio, met partners in de zorg, onderzoek en opleiding. Tenslotte maken we keuzes in onze zorg. We gaan voor acute, oncologische en topklinische zorg. We blijven ook basiszorg leveren voor de ons omliggende gemeenten. De basiszorg gaan we beperken als het wringt in onze capaciteit.

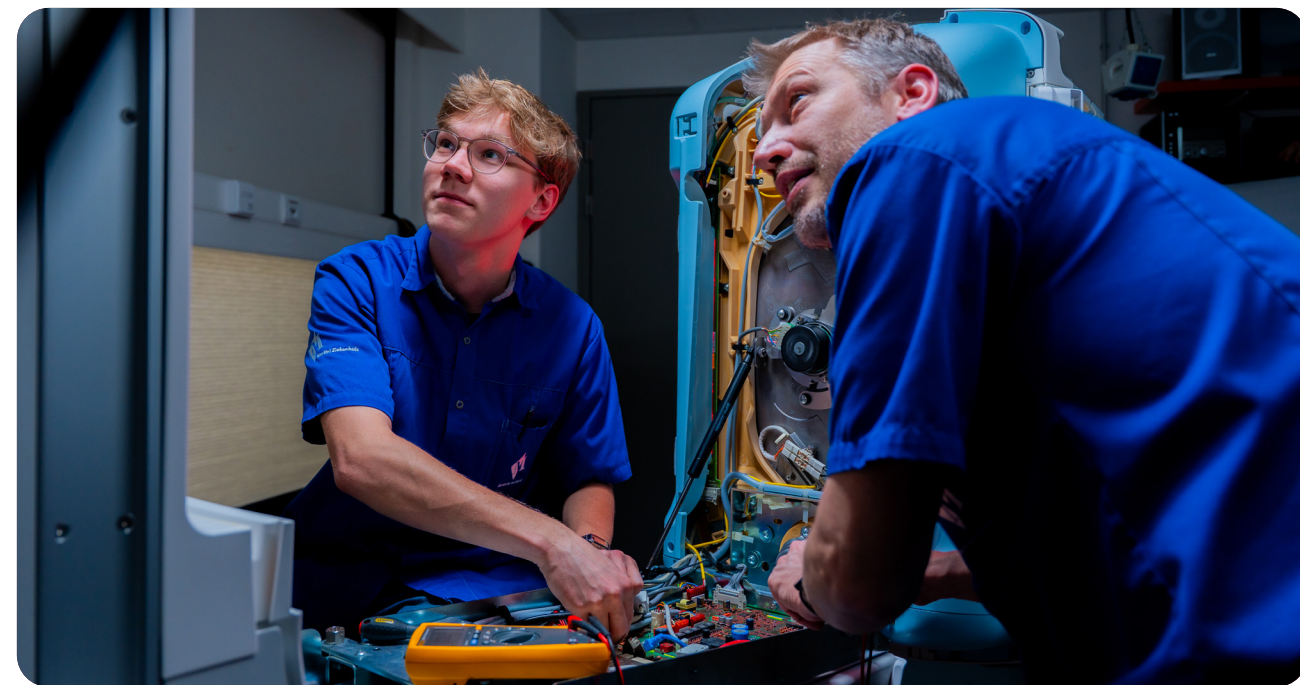
Dit zal niet vanzelf gaan. Om in 2028 de toegang tot zorg minimaal gelijk te houden, zullen we obstakels moeten overwinnen. Zoals de twijfel of we dit wel kunnen, of we hiervoor wel de juiste competenties in huis hebben. Of het gebrek aan de juiste focus. Want in de praktijk gaat onze energie vaak naar het draaien van 'productie' en het behalen van financiële doelstellingen. En missen we de aandacht voor 'de mens'. Soms komen we niet verder, omdat we geen keuzes (durven) maken. We hebben de neiging om voor de echt lastige dingen naar elkaar, of naar het management en bestuur te kijken. Dat heeft ook te maken met de wisselingen in leiderschap en met top-down leiderschap in het verleden. We hebben weleens de neiging om te stoppen als het moeilijk wordt, als de belangen botsen. Maar het huidige zorglandschap en onze huidige financiële situatie dwingen ons om in te grijpen, om dingen anders te gaan doen, om duidelijke en scherpe keuzes te maken rondom de vraag welke zorg we niet (meer) doen. Zodat we kunnen doen waarvoor we er zijn als topklinisch ziekenhuis.

Ondanks deze obstakels en uitdagingen kunnen we er samen voor zorgen dat we toch ons doel bereiken. Hoe? Met 'compassievol' leiderschap. Compassievol betekent echt naar de medewerker luisteren om te willen begrijpen. Dat we nagaan wat nodig is om het werk goed te kunnen uitvoeren en vervolgens de moed te hebben om dat te doen wat echt behulpzaam is voor de medewerker en de organisatie. Dat we de medewerker zo goed mogelijk meenemen in belangrijke besluiten. Compassievol leiderschap betekent ook echt richting geven, keuzes durven maken, vertrouwen en autonomie geven. En vervolgens trouw blijven aan die keuzes, ook als het uitdagend wordt.

We gaan de obstakels ook overwinnen door van WE (mijn team of afdeling) weer WIJ (Martini) te maken. Vanuit de overtuiging dat ons gezamenlijk belang groter is dan het individuele belang van een team of afdeling. Dat betekent minder focus op je eigen taak, je eigen ding, of zelfs je eigen ego. Meer focus op het gezamenlijke belang en luisteren naar elkaar. Dit vraagt van alle medewerkers dat ze meedoen. Zodat we ook zonder acute crisis samen de schouders eronder zetten voor onze patiënten. Vanuit het besef dat we dit niet voor onszelf doen, maar voor een gezamenlijk, groter doel: de toegang tot zorg in onze regio.

Van WE naar WIJ betekent dus écht gaan samenwerken. Dat vraagt lef om keuzes te maken, om dingen af te maken. Om niet naar elkaar of naar het management en bestuur te kijken, maar echt eigenaarschap te nemen. Het vraagt ook vertrouwen. In elkaar, maar ook in jezelf.

Hierdoor staan wij in 2028 sterker dan ooit. Met toegankelijke zorg. Met een organisatie waar onze professionals worden ondersteund om samen te werken met de patiënt, met elkaar en met onze partners om in onze regio de beste zorg te bieden op de juiste plek.



Onze vijf kansen

De komende jaren focussen we op vijf kansen die allemaal bijdragen aan ons overkoepelende doel: Toegankelijk houden van de zorg voor onze patiënten.

Deze vijf kansen zijn uitgewerkt in een toekomstbeeld. Waar staan we in 2028? En welke concrete acties horen daar bij?



1. Onze medewerkers zijn ons grootste goed

Werken met een glimlach, dat is waar het om gaat. In 2028 zijn we een ziekenhuis waarin onze mensen zich gezien en gehoord voelen, met compassievol leiderschap, vertrouwen, en ruimte om zelf regie over het werk te nemen. We geloven in de deskundigheid van onze medewerkers en zorgen voor een fijne werksfeer, goede begeleiding bij het inwerken, afwisselend werk en meer ruimte om te experimenteren en te leren. We uniformeren onze werkprocessen samen met een vertegenwoordiging uit de zorg. Zo kunnen collega's makkelijker bij kunnen springen op plekken waar dat nodig is. Dit helpt om de werkdruk te verlagen. Samen met collega's kijken we hoe we kunnen bijdragen aan een gezonde werk/privébalans, met oog voor wat mensen nodig hebben. Ook zorgen we voor mogelijkheden om te ontwikkelen en door te groeien, passend bij een topklinisch ziekenhuis.

Om deze kans de komende jaren te benutten, gaan we hiermee aan de slag:

- Actie 1** Invoering van de filosofie van compassievol leiderschap
- Actie 2** Invoering van een vertegenwoordiging vanuit de zorg die gaat over uniformering processen
- Actie 3** Actualiseren werkgeverschap: wat hebben onze medewerkers nodig om hun werk goed te doen?
- Actie 4** Verbetering van ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers

Uit de interviews met collega's:

'We willen weer échte aandacht aan onze mensen kunnen besteden.'

'Ik ervaar de kaders waarin ik aan mijn ontwikkeling kan werken als krampachtig.'

“Onze mensen zijn ons grootste goed! Dat mogen we nooit uit het oog verliezen. Oprechte aandacht en waardering zijn belangrijk. Wij geloven in een werkomgeving waarin vertrouwen, groei en samenwerking centraal staan. We willen mensen ruimte geven, betrekken bij beslissingen die hen raken, en investeren in hun ontwikkeling. Alleen dan kunnen we samen de zorg van de toekomst leveren”

Marieke Gosens, manager kliniek



2. We werken verder aan digitalisering van zorg

In 2028 hebben we met Zorg bij Jou ongeveer de helft van de zorg, die daarvoor geschikt is, gedigitaliseerd. Dit is belangrijk om de werkdruk voor onze zorgprofessionals te verlagen én het geeft de rust en ruimte om meer aandacht aan patiënten te besteden. Met meer digitale zorg en gebruik van nieuwe technologieën kunnen we onze zorg bovendien inzetten bij wie dat écht nodig heeft. Dit zorgt ervoor dat we meer patiënten kunnen helpen. In 2028 leveren we ongeveer 10% van onze zorg buiten de ziekenhuismuren, denk aan zorg thuis en via monitoring op afstand met behulp van Zorg bij jou van Santeon. Natuurlijk houden we hierbij rekening met de digitale vaardigheden van onze patiënten. We willen gebruik kunnen maken van nieuwe technologie, zoals kunstmatige intelligentie, bijvoorbeeld om administratie te verminderen. Hiervoor is het nodig dat we onze gegevens (data) goed organiseren. Hier gaan we de komende jaren in investeren.

Om deze kans de komende jaren te benutten, gaan we hiermee aan de slag:

- Actie 5** Uniformeren werkprocessen om automatisering mogelijk te maken en werkdrukverlichting te realiseren
- Actie 6** Met behulp van automatisering terugdringen van administratie en registratie
- Actie 7** Realiseren van Zorg bij Jou in huis en in de regio

Uit de interviews met collega's:

'Digitale zorg is geen optie meer, het is een noodzaak om de druk op ons systeem te verlichten.'

'Digitalisering biedt kansen om efficiëntie te verhogen, maar we moeten voorkomen dat het extra druk op de werkvloer legt.'

“We kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de toegang tot zorg door beter samen te werken en kansen te benutten. We hoeven niet overal in voorop te lopen, maar waar het voor ons van belang is, moeten we een stap naar voren zetten”

Pieter Ott, voorzitter Vereniging Medische Staf en radioloog

3. We creëren financiële ruimte voor investeringen in onze mensen en digitalisering

Bij de eerste twee kansen las je over het belang van de investeringen in onze mensen en in de digitalisering van de zorg. Het geldt dat daarvoor nodig is, gaan we onder andere vrij spelen door onze vaste kosten te verlagen. Dit gaan we doen bijvoorbeeld door minder variatie bij inkoop van middelen binnen vakgroepen en tussen vakgroepen te bevorderen en door meer samen met andere ziekenhuizen in te kopen. Daarnaast willen we ons vastgoed beter benutten en werken we in 2028 op minder vierkante meters.

In 2028 werken we vanuit onze eigen kracht intensiever samen met onze regionale partners. Denk bijvoorbeeld aan de apotheek en aan diagnostische afdelingen, zoals pathologie. Door deze functies samen met onze regiopartners op te pakken, kunnen we slimmer investeren zonder verlies van kwaliteit. Waar mogelijk nemen we hierin een trekkersrol. Dit past bij ons als grote zorgverlener en belangrijke werkgever.

Om de toegang tot zorg voor onze patiënten te behouden, moeten we het aantal zorgmedewerkers in verhouding tot niet-zorgmedewerkers vergroten. Niet-zorgmedewerkers richten zich bovendien nog meer op ondersteuning van het zorgproces, zodat dit optimaal gefaciliteerd wordt.

Om deze kans de komende jaren te benutten, gaan we hiermee aan de slag:

- Actie 8** Onderzoek naar en verminderen van het aantal vierkante meters dat in gebruik is
- Actie 9** Samenwerking met andere ziekenhuizen en partners op dure faciliteiten als pathologie en de apotheek
- Actie 10** Het aandeel zorgcollega's vergroten ten opzichte van het aandeel niet-zorgcollega's.

Uit de interviews met collega's:

'Het Martini kan door slimme strategische keuzes de financiële positie versterken en toekomstige investeringen mogelijk maken.'

'Samenwerking in de regio op diagnostische functies is de basis voor een efficiëntere en slimmere zorgketen.'

“We gaan ons richten op het verbeteren van de efficiëntie en samenwerking, met als doel om meer financiële ruimte en toegankelijkheid te creëren. Door meer samen te doen met onze regionale partners hebben we de mogelijkheid om processen te stroomlijnen en de voordelen daarvan te benutten”

Eric Neuvel, manager specialistische capaciteiten

4. We maken keuzes in ons aanbod van zorg

In 2028 hebben we een zorgportfolio dat zich toespitst op acute, oncologische en topklinische zorg. Wij willen onze topklinische erkenningen versterken en waar mogelijk uitbreiden. Dat past bij ons als topklinisch ziekenhuis. We blijven basiszorg voor patiënten uit onze directe omgeving bieden, maar alleen als onze capaciteit het toelaat. Samen met de medische en verpleegkundige staf hebben we vooraf een vastgesteld transparant werkkader voor het Martini Ziekenhuis vastgesteld, om te bepalen welke zorg we verplaatsen of niet (meer) aanbieden als we te weinig capaciteit hebben. Ook hierbij is samenwerking in de regio heel belangrijk. Immers, de keuzes die wij maken, hebben gevolgen voor andere zorgaanbieders en voor patiënten in onze regio. We gaan onze zorg ook anders organiseren. Chronische zorg bieden we vooral op afstand en digitaal via Zorg bij Jou. Zo dragen we bij aan passende zorg buiten het ziekenhuis als het kan.

We houden de zorg toegankelijk door bijvoorbeeld voor patiënten met meerdere aandoeningen de doorstroom van zorg te verbeteren. Samen met de patiënt beslissen over welke zorg waarde toevoegt blijft een belangrijk uitgangspunt.

Om deze kans de komende jaren te benutten, gaan we hiermee aan de slag:

- Actie 11** Blijvend inzetten op oncologische, acute en topklinische zorg. We leveren basiszorg daar waar onze mensen en capaciteit het aankunnen
- Actie 12** Chronische en monitoringszorg intensiever digitaliseren, bijvoorbeeld door Zorg bij Jou

Uit de interviews met collega's:

*'Wie willen we zijn als ziekenhuis?
We moeten dat scherp definiëren.'*

'We moeten durven loslaten wat anderen net zo goed kunnen doen, zodat wij ons kunnen focussen op wat echt specialistisch is.'



“Onze focus ligt op het organiseren van zorg die goed toegankelijk is, waarvoor patiënten bij ons terecht moeten, zoals de zorg behorend bij onze topklinische erkenningen. Door slimme oplossingen zoals digitale zorg, passende zorg en het sturen op capaciteit, ook met andere instellingen in de regio, zorgen we ervoor dat we altijd de juiste zorg op de juiste plek kunnen leveren”

Irene van der Meer, zorgprocesmanager

5. We verbeteren onze samenwerking

We gaan meer en intensiever samenwerken met andere STZ ziekenhuizen en onze Santeon collega's op het gebied van zorginnovatie en ontwikkeling. We breiden de samenwerking met het UMCG en Hanze op het gebied van (toegepast) onderzoek verder uit.

In de samenwerking met andere regionale ziekenhuizen, huisartsen en verpleeghuizen gaan we uit van onze eigen kracht. Waar zijn wij goed in en wat kan een ander beter? Op basis hiervan maken we keuzes en zorgen we samen met deze zorgaanbieders dat de toegang van zorg voor onze patiënten gewaarborgd blijft.

Bij het aanbieden van onderwijs en opleidingen kijken we naar de behoefte van onze medewerkers en werken we samen via Zorg voor het Noorden.

Hiermee dragen wij er aan bij dat we collega's behouden, en dat er ook in de toekomst voldoende mensen werken in de zorg.

Om deze kans de komende jaren te benutten, gaan we hiermee aan de slag:

Actie 13 Samenwerken met zorgpartners (o.a. huisartsen, ziekenhuizen en VVT)

Actie 14 Samenwerking uitbreiden op de gebieden innovatie, wetenschap, data en onderzoek, bijvoorbeeld met Santeon, UMCG en de Hanze.

Uit de interviews met collega's:

'Als we nu niks doen, dan worden we slachtoffer van de keuzes van anderen.'

'Samenwerking in de regio is noodzakelijk, maar dat is bij ons nog onvoldoende van de grond gekomen.'

“Verpleegkundigen dragen actief bij aan de toegang tot zorg door samen te werken en kansen in zorginnovatie te benutten. Met een sterker verpleegkundig zeggenschap en focus op onderzoek en ontwikkeling, helpen we zorg toekomstbestendig te maken en de kwaliteit te verbeteren”

Ina van Ingen Schenau, Verpleegkundige Staf

Tot slot

Iedere collega heeft een rol in het slagen van KIJK Martini 2028. Immers, sámen zijn wij het Martini Ziekenhuis. Of het nu gaat om successen, kritische noten, een goed voorbeeld uit een andere organisatie, of iets heel anders, jouw ideeën en suggesties zijn belangrijk. Niet voor niets zijn vele collega's geïnterviewd bij het opzetten van KIJK Martini 2028. Aarzel niet, laat je horen bij je unithoofd, clustermanager, stafdirecteur of bij de Raad van Bestuur.

Mede namens de Medische Staf, het Samenwerkingsverband Medisch Specialisten, en de Verpleegkundige Staf,



Henk Snapper en Fleurisca Korteweg

Raad van Bestuur Martini Ziekenhuis

Februari 2025

Meer informatie

Wil je meer lezen? Op **MartiniNet** is een themapagina ingericht voor Kijk Martini 2028. Leidinggevenden zijn op de hoogte van de inhoud van de strategie en wat dit betekent voor jouw afdeling. Je kunt bij hen terecht voor meer informatie.