

# Strategisch plan 2021-2025

Hospice Duin- en Bollenstreek.

Status: Vastgesteld

Datum: 17-12-2021

Auteur: E. van Duin – van Reisen

Functie: Manager Hospice Duin- en Bollenstreek

Document: Strategisch plan Hospice Duin- en Bollenstreek

Versie: 9 (05-12-2024)

## Inhoud

1. Inleiding	blz. 1
2. Historie, Missie en Visie	blz. 2
3. Analyse	blz. 3
4. Strategische doelen	blz. 4
5. Bewaken en borgen	blz. 8

## 1. Inleiding

Het Hospice Duin- en Bollenstreek is een gastvrij huis voor de laatste levensfase, een plek waar mensen zich welkom en veilig voelen. Mensen die niet lang meer te leven hebben, willen het liefst de laatste fase van hun leven in de eigen vertrouwde omgeving doorbrengen. Soms is dat niet mogelijk door gezins- of woonomstandigheden, of omdat familie of vrienden de nodige 24-uurszorg niet (meer) kunnen bieden. Hospice Duin- en Bollenstreek kan dan een alternatief zijn waar familie en vrienden de zorg kunnen voortzetten samen met de huisarts, verpleging en deskundige vrijwilligers. Er is dan voor de naasten weer meer ruimte en tijd om partner, ouder, kind of vriend te zijn.

Het Hospice Duin- en Bollenstreek is een zelfstandige organisatie die tot stand is gekomen met middelen vanuit de Duin- en Bollenstreek en werkt voor deze regio.

Het Hospice Duin- en Bollenstreek werkt nauw samen met het netwerk Palliatieve Zorg Zuid-Holland Noord, het Integraal Kankercentrum Nederland, de Vrijwilligers Palliatieve Terminale Zorg Nederland en de Associatie Hospicezorg Nederland. Aan het hospice zijn twee consulenten palliatieve zorg verbonden.

De huidige strategienota loopt in 2025 af.

In 2025 zal een nieuwe nota worden ontwikkeld met als uitgangspunt de huidige dienstverlening verder te verbeteren en door te ontwikkelen op basis van nieuwe inzichten en ervaringen.

## **2. Historie, missie en visie**

In 2008 is Hospice Duin- en Bollenstreek geopend als regionaal centrum voor palliatief terminale zorg in het hospice en vrijwilligersondersteuning in de thuissituatie.

Ontwikkelingen in de afgelopen jaren:

- Implementatie Delirium Observatie Screening (DOS) 2008
- Implementatie Zorgpad Stervensfase 2010
- Implementatie 'Familiezorg' 2015
- Implementatie Beeldende Begeleiding 2015
- Implementatie gebruik USD 2017
- Oprichting Vrijwilligersraad 2018
- Verbetering structuur Multidisciplinair overleg 2018
- Behalen kwaliteitskeurmerk Prezo Hospicezorg 2019
- Inzet VPTZ-vrijwilligers intramuraal 2019
- Implementatie ECD Caress (2019) en ONS Nedap 2021
- Gebruik USD4D 2021
- Implementatie Ncare medicatie app jan. 2022
- Realisatie kindvriendelijke omgeving 2023
- Implementatie muzikale visite en Bedsidesingers 2023
- Implementatie complementaire zorg 2023

### Missie

Palliatieve zorg is een benadering die de kwaliteit van het leven verbetert van patiënten en hun naasten die te maken hebben met een levensbedreigende aandoening, door het voorkomen en verlichten van lijden, door middel van tijdige signalering en zorgvuldige beoordeling en behandeling van pijn en andere problemen van lichamelijke, psychosociale en spirituele aard. (Definitie palliatieve zorg WHO 2002)

Wij zijn toegankelijk voor iedereen. Wij bieden zorg afgestemd op de individuele levensstijl, wensen en mogelijkheden van de gast. In een sfeer die de thuissituatie zoveel mogelijk benadert, krijgt de gast op respectvolle wijze alle aandacht en zorg, gericht op een zo vredig en waardig mogelijke laatste levensfase. Kwaliteit en deskundigheid zijn hierbij belangrijke uitgangspunten.

### Visie

Hospice Duin- en Bollenstreek wil passende zorg bieden aan mensen in de laatste levensfase. Het hospice wil een huiselijke omgeving bieden, waarin gasten op bij hen passende wijze kunnen verblijven in de laatste levensfase. We werken vanuit de gedachte dat ieder mens uniek is. Ook voor naasten is aandacht en zorg. Het Hospice Duin- en Bollenstreek wil onderzoek op het gebied van de palliatieve zorg stimuleren en waar mogelijk financieel ondersteunen.

### Kernwaarden

Wij werken vanuit onze kernwaarden authentiek, respectvol en betrokken en deskundigheid.

## **3. Analyse**

Het doel in 2021 was te komen tot een strategienota die ingericht is voor de toekomst met input van degenen die nauw betrokken zijn bij het hospice hetzij als zorgverlener, verwijzer of maatschappelijk belanghebbenden. Een strategienota die handvatten geeft voor de interne bedrijfsvoering en gedeeld wordt door alle hospicebetrokkenen en richting geeft voor de jaarplannen. Met als doel de dienstverlening aan cliënt en naasten te kunnen verbeteren, in de thuissituatie als het hospice.

In T1 van 2021 hebben gesprekken met de stakeholders en betrokkenen bestuursleden plaatsgevonden. Uit deze gesprekken zijn de volgende ontwikkelpunten voor de periode 2021-2025 gedestilleerd:

- A. Consulents palliatieve zorg ondersteunen regionale huisartsen bij het geven van nascholing op het gebied van de palliatief terminale zorg
- B. Consulents palliatieve zorg ondersteunen vrijwilligers bij het verzorgen van interne scholingen.
- C. De kennis die het hospice heeft opgebouwd wordt extern gedeeld met overige zorgverleners en belangstellenden
- D. Het voeren van nazorggesprekken met de methode 'Positieve Gezondheid' om probleemvraagstukken te verhelderen en eenduidige werkwijze ten behoeve van de zorg continuïteit.
- E. Het vergroten van de naamsbekendheid van thuisinzet VPTZ en intramuraal
- F. Huisartsen, wijkverpleging, intramurale zorglocaties en mantelzorgorganisaties zijn op de hoogte van de mogelijkheden van thuisinzet VPTZ en intramuraal
- G. Het uitbreiden van thuisinzet VPTZ met inzet in palliatieve situaties
- H. Het verzoeken om verbetering van de transmurale overdracht van specialist aan huisarts.

In 2024 is hieraan toegevoegd:

- I. Zorgvuldig wervings-en aanstellingsbeleid bij managementoverdracht door vroegpensioen manager in 2025
- J. Implementatie van ELV- palliatieve bekostiging in 2025 door verandering van BTH naar HCH.

### SWOT-analyse

	Sterkten	Zwakten
Intern	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Goede vaardigheden en expertise van organisatie, medewerkers en vrijwilligers</li> <li>2. Prettige woonomgeving voor patiënten</li> <li>3. Hoge kwaliteit van zorg</li> <li>4. Betrokken bestuur</li> <li>5. Gezonde financiële positie</li> <li>6. Goede samenwerking met Marente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>14. Medewerkersbestand met veel oudere medewerkers</li> <li>15. Intern gerichte strategische richting en planning</li> <li>16. Afhankelijkheid van Marente waardoor kans op verminderde flexibiliteit</li> </ul>
	Kansen	Bedreigingen
Extern	<ul style="list-style-type: none"> <li>7. Goede naamsbekendheid behouden</li> <li>8. Samenwerken met gemeentelijke partijen door uitbreiden van diensten</li> <li>9. Samenwerken met ketenpartners</li> <li>10. Toenemende vergrijzing samenleving</li> <li>11. Toenemende behoefte aan hospicezorg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>17. Ongunstige wijzingen in wet- en regelgeving financiering, overgang naar bekostiging ELV-palliatief in 2025</li> <li>18. Toenemend tekort aan hoogopgeleid zorgpersoneel</li> <li>19. Mogelijk tekort aan vrijwilligers</li> <li>20. Continuïteit bij MT-wisseling 2025</li> </ul>

12. Toenemende behoefte aan ondersteuning door informele zorg 13. Toenemende gevoelens van eenzaamheid bij nabestaanden	21. Toenemend aantal opnames met verkeerde bedproblematiek
--	--

#### 4. Strategische doelen

Strategisch doel 1	<b>Ten aanzien van externe ontwikkelingen:</b> De contacten met samenwerkings- en gesprekspartners worden goed onderhouden door aansluiting bij overlegstructuren van relevante partners
SWOT	4,8,9,12,13,14,15,17,20
Ontwikkelpunt	C,H,I
Actie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidmaatschap Transmuralis</li> <li>• Lidmaatschap VPTZ</li> <li>• Lidmaatschap Associatie Hospice Zorg Nederland</li> <li>• Samenwerking met zelfstandige hospices in de regio</li> <li>• Het verkennen van verbeteringen in de palliatieve zorg in de thuissituatie middels mogelijkheden in het opzetten van een palliatief centrum in de regio. (Naar het voorbeeld van Carend Palliatieve Zorg Thuis)</li> <li>• Het bieden van scholing aan huisartsen en patiënten op het gebied van Advanced Care Planning (2024)</li> <li>• Zorgvuldig wervings-en aanstellingsbeleid bij wisseling in MT door vroegpensioen manager in 2025</li> </ul>
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospice Duin- en Bollenstreek laat zien kennis te hebben van ontwikkelingen in de palliatieve zorg door actief mee te denken in landelijke ontwikkelingen.</li> </ul>

Strategisch doel 2	<b>Ten aanzien van een gezonde financiële positie:</b> Ontwikkelingen m.b.t. hospice financiering en kostprijsmodellen worden gevolgd.
SWOT	4,5,6,9,10,11,12,15, 16, 17, 20
Ontwikkelpunt	C,H,J
Actie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerkingsovereenkomst met Marente continueren en actualiseren</li> <li>• Ontwikkelingen m.b.t. kostprijsmodel via de Associatie HospiceZorg Nederland volgen</li> <li>• Overgang naar ELV- bekostiging in 2025</li> <li>• Zo mogelijk betrokken worden bij de zorgonderhandelingsgesprekken met zorgverzekeraars</li> <li>• Afspraken rondom de lening aan Hospice de Mare worden nagekomen</li> <li>• Efficiënte en effectieve inzet van beschikbare mensen en middelen.</li> </ul>
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De jaarlijkse begroting dient een financieel overschot te bevatten van 4% van de jaaromzet; bij de huidige omzet is dat circa € 40.000, = per jaar. Dit om kosten- en batenfluctuaties te kunnen opvangen zonder dat dit meteen leidt tot tekorten.</li> <li>• Op de jaarrekening dient, ten behoeve van de continuïteit van de organisatie een continuïteitsreserve aangehouden te worden van grofweg 50% van de jaaromzet, zeg € 500.000, =. Dit geld mag uitsluitend besteed worden als de continuïteit van de organisatie in gevaar komt.</li> <li>• De onderhoudsvoorziening zal nooit negatief zijn.</li> </ul>

--	--

Strategisch doel 3	<b>Ten aanzien van de samenwerking met hospice De Mare:</b> De onderlinge samenwerking met hospice de Mare continueren
SWOT	1,4
Ontwikkelpunt	J
Actie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitwisselen van expertise</li> <li>• Positioneren als partners in de regio</li> <li>• 1 x per jaar vindt een strategisch overleg plaats tussen beide besturen</li> </ul>
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op alle niveaus (besturen/management/uitvoering) ontstaat participatie en ondersteuning in de samenwerking.</li> </ul>

Strategisch doel 4	<b>Ten aanzien van de zorgverlening:</b> De klanttevredenheid is onverminderd hoog
SWOT	1,2,3,10,11,16,20
Ontwikkelpunt	D,I
Actie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het voeren van familiegesprekken</li> <li>• Oog voor Naasten</li> <li>• Het bieden van maatwerk, eigen regie</li> <li>• Het bieden van complementaire zorg en aandacht voor muziek in de terminale fase.</li> <li>• Het bieden van nazorggesprekken aan naasten middels Positieve Gezondheid</li> <li>• Herinneringsbijeenkomst voor naasten</li> <li>• Het afnemen van een naastentevredenheidsenquête VPTZ</li> <li>• Het halfjaarlijks evalueren van de naastentevredenheidsrapportage via VPTZ</li> <li>• Zorgdragen voor een plezierig werkklimaat voor medewerkers en vrijwilligers wat voelbaar is voor gast en naasten</li> <li>• Continueren kwaliteitskeurmerk Prezo Hospicezorg</li> <li>• Zorgvuldig wervings-en aanstellingsbeleid bij wisseling in MT door vroegpensioen manager in 2025</li> </ul>
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De kwaliteit van zorg wordt behouden op het huidige niveau en is zichtbaar gemaakt door een externe toetsing Prezo HospiceZorg</li> </ul>

Strategisch doel 5	<b>Ten aanzien van de ondersteunende processen aan naasten en mantelzorgers:</b> De samenwerking met de betrokken regionale partners, zorg -en mantelzorgorganisaties wordt verbeterd door het aansluiten bij gedeelde behoeften.
SWOT	11,12,13,14,15,16, 20
Ontwikkelpunt	D,E,F,G,I
Actie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het voeren van nazorggesprekken met de methode Positieve Gezondheid om probleemvraagstukken te verhelderen</li> <li>• Het vergroten van de naamsbekendheid van thuisinzet VPTZ en intramuraal</li> <li>• Het uitbreiden van thuisinzet VPTZ met mogelijke inzet in palliatieve situaties</li> <li>• Zorgvuldig wervings-en aanstellingsbeleid bij wisseling in MT door vroegpensioen manager in 2025</li> </ul>

Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 75 % van de Huisartsen, wijkverpleging, intramurale zorglocaties en mantelzorgorganisaties zijn op de hoogte van de mogelijkheden van thuiszetzet VPTZ en intramuraal</li> <li>• Door het gebruik van dezelfde methodieken door regionale partners is er sprake van een verbeterde zorgcontinuïteit, welke tot uitdrukking komt in de uitkomsten van de nabestaanden enquête.</li> </ul>
-----------	---

Strategisch doel 6	<b>Ten aanzien van kennisdelen:</b> Huisartsen en zorgverleners die weinig ervaring met of kennis hebben van palliatief terminale zorg ontvangen gerichte nascholing.
SWOT	1,18
Ontwikkelpunt	A,B,C
Actie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulenten palliatieve zorg ondersteunen bij het geven van nascholing aan regionale huisartsen op het gebied van de palliatief terminale zorg, zo mogelijk digitaal via TEAMS of ZOOM</li> <li>• Consulenten palliatieve zorg ondersteunen bij het verzorgen van interne scholingen aan vrijwilligers.</li> <li>• De kennis die het hospice heeft opgebouwd wordt extern gedeeld met overige zorgverleners en belangstellenden, alsmede in het MDO</li> <li>• Het organiseren van een periodiek regionaal symposium (lustrumjaar)</li> </ul>
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 75 % van de huisartsen in de regio voelt zich betrokken bij de palliatief terminale zorg en is als behandelaar betrokken bij het MDO in het hospice.</li> </ul>

Strategisch doel 7	<b>Ten aanzien van transmurale zorg en overdracht:</b> De zorgverlening is beter geïnformeerd en van feedback voorzien m.b.t. de opname-indicatie en overdracht bij overplaatsing.
SWOT	3,12,21
Ontwikkelpunt	H
Actie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zo nodig controleren of het PAT (Palliatief Advies Team) voor ontslag van een palliatief terminale patiënt een consult aflegt</li> <li>• Een terugkoppeling ontvangen van het PAT-team</li> <li>• De ziekenhuisoverdracht aan huisartsen is volledig en up-to-date</li> <li>• Feedback geven aan transferafdeling ingeval van onjuiste indicatie of specifieke zorgsituaties.</li> <li>• Maatschappelijke trends volgen m.b.t. kwetsbare ouderen en eenzaamheid.</li> <li>• Maatschappelijke trends volgend m.b.t. beddentekort VVT</li> </ul>
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmurale overdracht wordt jaarlijks onder de aandacht gebracht binnen Transmuralis en geëvalueerd bij collega organisaties.</li> </ul>

Strategisch doel 8	<b>Ten aanzien van het vrijwilligersbeleid:</b> Het vrijwilligersbestand is toereikend voor de zorgtaken zowel in het hospice als voor de thuiszetzet VPTZ
SWOT	11,19
Ontwikkelpunt	
Actie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarlijks vindt een werving en scholing van nieuwe vrijwilligers plaats</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actieve presentatie via de lokale media</li> <li>• Samenwerking met regionale vrijwilligersbanken</li> </ul>
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het vrijwilligers potentieel is op peil, in totaliteit circa 100 vrijwilligers</li> </ul>

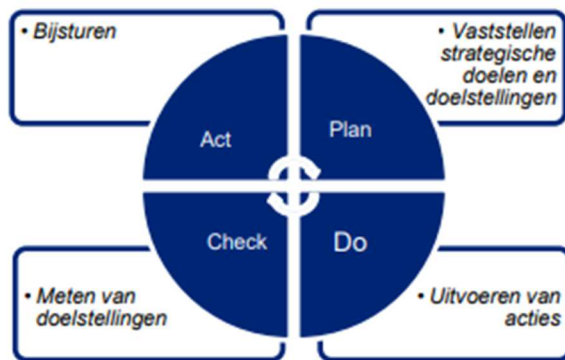
Strategisch doel 9	<b>Ten aanzien van het vrijwilligersbeleid:</b> De betrokkenheid van vrijwilligers wordt geborgd en vergroot
SWOT	1,20
Ontwikkelpunt	B,C,I
Actie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De vrijwilligers worden uitgedaagd m.b.t. persoonlijke groei in het werk in het hospice door aanbod scholing en themabijeenkomsten</li> <li>• De vrijwilligers voelt zich gehoord en gezien binnen de organisatie</li> <li>• De vrijwilligers hebben inspraak op het vrijwilligersbeleid via een vrijwilligersklankbordgroep.</li> <li>• Zorgvuldig wervings-en aanstellingsbeleid bij wisseling in MT door vroegpensioen manager in 2025</li> </ul>
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90 % van de respondenten aan het VTO voelen zich gewaardeerd voor hun vrijwillige inzet</li> <li>• 90 % van de respondenten aan het VTO ervaart voldoende aandacht voor scholing</li> <li>• 90 % van de respondenten aan het VTO doet het werk met voldoening en plezier</li> <li>• 90 % van de respondenten aan het VTO ervaren voldoende inspraak op de invulling van hun taken en werkomstandigheden.</li> </ul>

Strategisch doel 10	<b>Ten aanzien van het medewerkersbeleid:</b> Het hospice heeft een toereikend zorgteam dat een afspiegeling is van de samenleving in de Duin- en Bollenstreek
SWOT	1,7,18,20
Ontwikkelpunt	C,I
Actie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De opstelling van de een vacaturetekst is voldoende inspirerend en uitnodigend ook voor jonge werkzoekenden</li> <li>• Het begeleiden van studenten van HBO-V of andere verpleegkundige opleidingen om jonge zorgverleners te enthousiasmeren voor het vakgebied van de palliatieve zorg</li> <li>• Het bieden van een goed werkklimaat voor zorgverleners door het bieden van gerichte nascholing en eigen scholingsbudget</li> <li>• Gezondheid in plaats van ziekte: Positieve gezondheid/ Preventie en vitaliteit</li> <li>• Zorgvuldig wervings-en aanstellingsbeleid bij wisseling in MT door vroegpensioen manager in 2025</li> </ul>

Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% van de respondenten aan het MTO ervaren het hospice als een plezierige werkgever en scoren op alle onderdelen hoger dan de benchmark VVT bij het MTO.</li> <li>• Het professionele team is op formatie; 7,9 Fte</li> </ul>
-----------	---

## 5. Bewaken en borgen

Toelichting; Het is noodzakelijk dat het bereiken van de vastgestelde strategische doelen en doelstellingen worden bewaakt en geborgd in de organisatie. De bewaking en borging van de strategie is onderdeel van de 'Plan-Do-Check-Act' cyclus van de organisatie.



De thema's worden jaarlijks vertaald naar concrete activiteiten in het jaarplan.

Activiteiten en uitkomsten worden gemonitord en geëvalueerd en zijn onderdeel van het kwaliteitssysteem van Hospice Duin- en Bollenstreek.

Per tertiaal wordt de voortgang gerapporteerd via de kwaliteitsrapportage t.b.v. Marente en het bestuur.

Het is van belang om de Check-fase, namelijk nagaan of de strategische doelstellingen worden behaald, te agenderen in het vaste bestuur overleg.

Uitkomsten en resultaten worden via o.a. de donderdagmail, werkoverleggen, nieuwsbrief en via social media gedeeld met de hospice betrokken en/of regio.

Onderdeel	Review	Aanpassen	Verantwoordelijkheid
Missie en Visie	Iedere 2 jaar	Iedere 2 jaar, indien noodzakelijk	Bestuur
Strategische doelen	Jaarlijks	Jaarlijks, indien noodzakelijk	Bestuur en manager
Acties en planning	Ieder tertiaal via kwaliteitsrapportage	Ieder tertiaal indien noodzakelijk	Manager en coördinatoren
Analyses	Jaarlijks	Iedere 6 maanden	Bestuur en manager
Gehele strategieplan	Jaarlijks	Jaarlijks	Bestuur en manager