



Ieder ziekenhuis een geïntegreerd beleidsplan

In veel ziekenhuisorganisaties hebben de medische staf en het management ieder hun eigen beleidsplannen opgesteld, maar de grotere marktwerking in het veld maakt een gezamenlijk beleidsplan noodzakelijk. Het formuleren van een dergelijk plan is echter geen sinecure.

Zonder een heldere visie en strategie kan een hedendaags ziekenhuis niet functioneren. De grotere marktwerking, de invoering van DBC's, zelfstandige behandelcentra en de beschikbare financiële middelen maken het noodzakelijk dat de medische staf en het management samen intensief optrekken. Alleen op basis van een gezamenlijk geformuleerde strategie kunnen zij goede beslissingen nemen, bijvoorbeeld over de speerpunten en de inzet van de (schaarse) financiële middelen.

Meer dan de som der delen

Veel ziekenhuizen worstelen met de vraag hoe het medisch beleid en het ziekenhuisbeleid te integreren. Vaak worden het meerjarenplan van de Raad van Bestuur en het beleidsplan van de medische staf in elkaar geschoven, ook als deze plannen onvoldoende op elkaar zijn afgestemd. Goed strategisch beleid is geen inventarisatie van het bestaande beleid, maar een vertaalslag op basis van in- en externe ontwikkelingen. De Raad van Bestuur en medische staf zullen in overleg tot weloverwogen keuzes moeten komen. De Vreeland-groep kan hierin begeleiden.

Belangrijk: een zorgvuldig proces

Een strategisch beleidsplan is geen product van enkel de Raad van Bestuur

of het stafbestuur, want zo'n plan verdwijnt al gauw in een lade. Het opstellen van een strategisch plan is een proces waarin beide partijen ideeën verkennen en keuzes maken. Ook het managementteam, de medische staf, de ondernemingsraad en de cliëntenraad worden op verschillende manieren in de planvorming betrokken. Dat geldt ook voor externe relaties zoals collega-zorgorganisaties, verwijzers en patiënten- en consumentenorganisaties. De Vreelandgroep biedt inhoudelijke en procesmatige ondersteuning, bijvoorbeeld door het houden van werkconferenties of een gespreksronde met de diverse partijen of belanghebbenden.

Onderlinge samenhang

Omdat de ontwikkelingen niet stilstaan, bepaalt het strategisch plan het meerjarenbeleid voor maximaal drie jaar. Het plan vormt een cruciaal onderdeel van de totale beleids- en budgetcyclus. Het is het vertrekpunt voor de jaarlijkse kaderbrief waarin de Raad van Bestuur de accenten voor het komend jaar aangeeft. De kaderbrief vormt het uitgangspunt voor de jaarplannen van de verschillende organisatieonderdelen, die tenslotte worden vertaald naar de algemene begroting. Strategisch plan, kaderbrief, jaarplannen en begroting grijpen logisch in elkaar.

Breed draagvlak

Het opstellen van een strategisch beleidsplan is een boeiend en dynamisch proces, waarin volgens de Vreelandgroep niet alleen de inhoudelijke kant, maar ook de wijze waarop het plan tot stand komt een plek moet krijgen. Op grond daarvan kunnen we een consistent meerjarenbeleid formuleren met een breed draagvlak in de organisatie. Alleen zo is het strategisch beleidsplan optimaal te vertalen naar concrete acties in de praktijk.