



Toelichting bij de organisatiestructuur van het OLV Ziekenhuis

Missie en strategie van het OLV Ziekenhuis

Het OLV Ziekenhuis wil een patiëntgericht, lokaal verankerd ziekenhuis zijn met een internationale uitstraling in specifieke zorggebieden. Wij streven daarbij naar: kwaliteit – efficiëntie – excellentie – innovatie. Dit wordt vertaald in de volgende imperatieven:

- Wij stellen de patiënt centraal in alles wat wij ondernemen.
- Wij hebben een sterke band met de verwijzers en andere professionele zorgverleners
- Wij rekenen op het engagement van onze medewerkers.
- Wij voeren een geïntegreerde medische strategie.
- Wij bouwen netwerken en samenwerkingsverbanden uit, zowel tussen medische diensten en afdelingen als tussen onze drie campussen, maar ook met externe partijen in de medische sector en in de zorg.
- Wij realiseren ons dat we werken met middelen die door de samenleving ter beschikking worden gesteld, en nemen bijgevolg onze maatschappelijke verantwoordelijkheid ter harte. Daarom gaan we een constructieve dialoog met alle belanghebbenden ('stakeholders') aan.

Evoluties in de samenleving en in de sector

Het OLV Ziekenhuis houdt rekening met de evoluties binnen de samenleving in het algemeen, en de zorgsector in het bijzonder. Een aantal van die evoluties zijn:

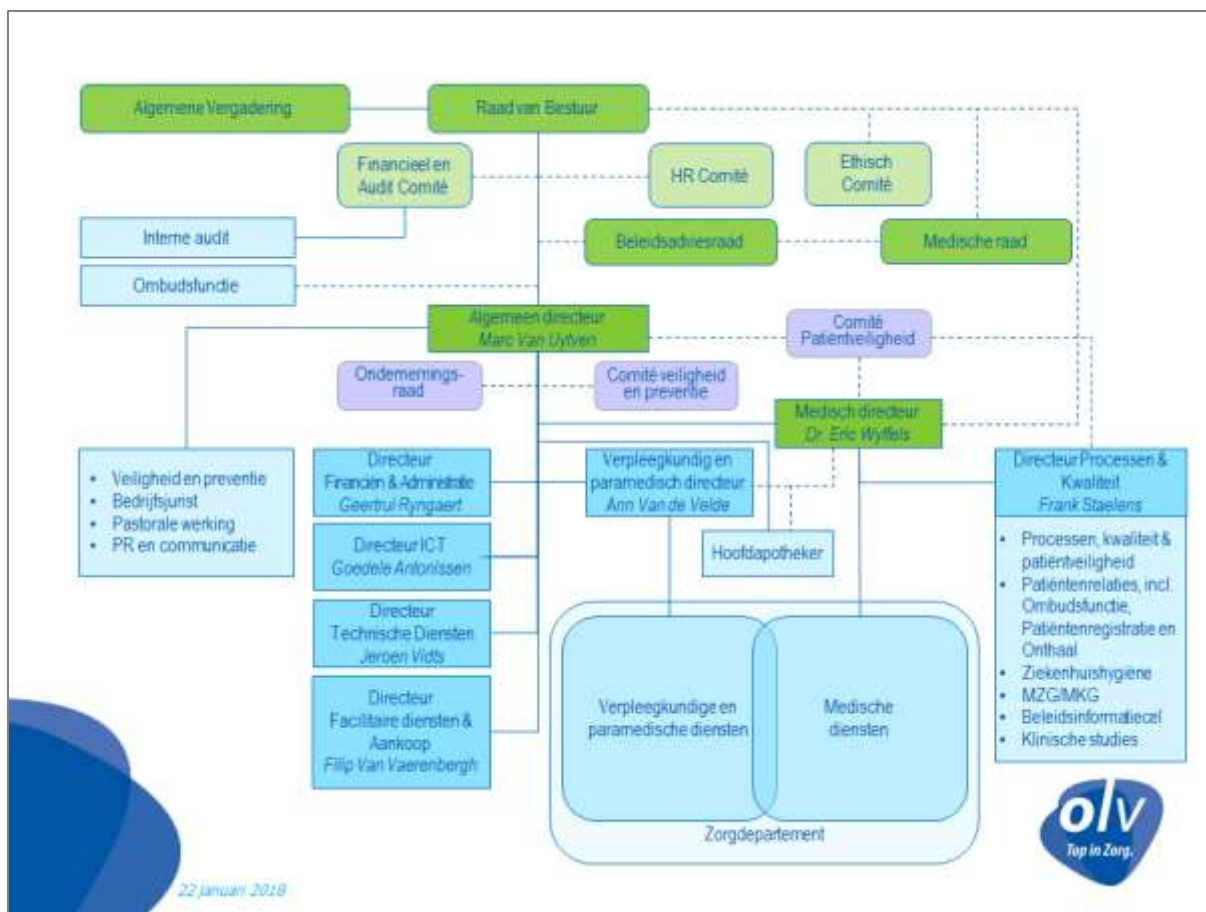
- Aan de ene kant: meer accent op ambulante zorg (minder hospitalisatie, dankzij het gebruik van o.a. minimaal invasieve ingrepen en het stimuleren van daghospitalisatie)
- Anderzijds: meer oog voor de chronisch zieke patiënt die met meerdere medische problemen tegelijk wordt geconfronteerd – door multidisciplinaire aanpak, vertaald in geïntegreerde zorgpaden en in een actieve samenwerking tussen alle zorgverleners binnen en buiten het ziekenhuis
- Groeiend belang van 'aantoonbare' kwaliteit van de aangeboden gezondheidszorg: opgemaakt volgens uniforme standaarden (zoals de kwaliteitsindicatoren uit het VIP2_project van het Vlaamse ziekenhuisnetwerk) waardoor een onderlinge vergelijking met andere zorgverstrekkers mogelijk wordt.
- Stimulering om de patiënt en zijn omgeving zelf dichter bij de behandeling te betrekken
- Toenemende vraag naar een betaalbare gezondheidszorg niettegenstaande budgettaire beperkingen

Deze evoluties vergen een andere manier van denken, organiseren en werken – ook binnen het OLV Ziekenhuis.

Het is een opdracht voor elke medewerker en elke arts om zich daaraan aan te passen en open te staan voorverandering.

Een kader voorzien waarbinnen we kunnen omgaan met, en anticiperen op deze evoluties

Het is de opdracht van het OLV Ziekenhuis om een kader en de nodige structuren te creëren waarbinnen de medewerkers en artsen hun 'individuele' opdracht kunnen aangaan. Continue kwaliteitsverbetering zit in ons DNA, en we willen dat koppelen aan een open attitude ten opzichte van verandering in onze manier van werken. onze organisatiestructuur is daarop afgestemd.



Bestuurlijk niveau:

Maatschappelijke verantwoording en adequate besluitvorming in een snel wijzigende omgeving

Het bestuurlijk niveau bestaat uit de Algemene Vergadering, de Raad van Bestuur, de Medische Raad en de operationele leiding van het OLV Ziekenhuis, die in handen is van de Algemeen directeur in nauwe samenwerking met de Medisch directeur.

Het OLV Ziekenhuis realiseert zich dat het werkt met middelen die door de samenleving ter beschikking worden gesteld, en neemt bijgevolg zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid ter harte.

- Deze maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt gereflecteerd door de samenstelling van de Raad van Bestuur. De leden van de Raad van Bestuur 'dragen' de missie en de waarden van het OLV Ziekenhuis en beschikken als collectief over de vereiste kennis en vaardigheden om het OLV Ziekenhuis te leiden en te besturen.
- Om zichzelf geregeld op dit vlak te evalueren, maar ook om de vertaling hiervan naar de operationele leiding te overzien, heeft de Raad van Bestuur in haar schoot een HR-comité ingesteld.
- Omdat het OLV Ziekenhuis met middelen werkt die door de samenleving ter beschikking worden gesteld, is het van belang om daarmee correct en oordeelkundig om te gaan. De Raad van Bestuur heeft binnen haar schoot een Financieel- en Auditcomité ingesteld om daarop toe te zien. Dit comité wordt ondersteund door een interne auditor.
- Omdat een ziekenhuis zowel een medische als een zorgmissie heeft, heeft de Raad van Bestuur erop toegezien dat zowel de artsen – via de Medische Raad – als de zorgorganisatie – via de operationele leiding – een directe toegang hebben tot de Raad van Bestuur.
- De wetgeving voorziet ook in een Ethisch comité, dat verslag uitbrengt aan de Raad van Bestuur.

- Meer dan ooit tevoren is de omgeving waarin het OLV Ziekenhuis actief is, onderhevig aan snelle evoluties. De Raad van Bestuur wenst daarop snel te kunnen reageren en anticiperen. Dat vereist een snelle besluitvorming. Daarbij speelt Beleidsadviesraad een belangrijke rol. Dit orgaan bestaat uit de Algemeen directeur, de Medisch directeur en vertegenwoordigers uit de Raad van Bestuur en uit de Medische Raad. De Beleidsadviesraad kent een hoge vergaderfrequentie en levert advies aan de Raad van Bestuur, waardoor die snel een gefundeerd oordeel kan vellen en snel kan beslissen.
- De Raad van Bestuur heeft een directe functionele band met de ombudsverantwoordelijke, en onderschrijft daarmee het belang dat zij hecht aan de rechten van patiënt.
- Het OLV Ziekenhuis hecht veel belang aan kwaliteit, patiëntveiligheid, veiligheid en preventie, en daarom werd er een Comité Patiëntveiligheid opgericht, dat op regelmatige tijdstippen rechtstreeks verslag uitbrengt aan de Raad verslag.

Operationeel niveau:

Sterke interactie, hoge doeltreffendheid en efficiëntie door een 'spiegeling' binnen het zorgdepartement: een uniek concept

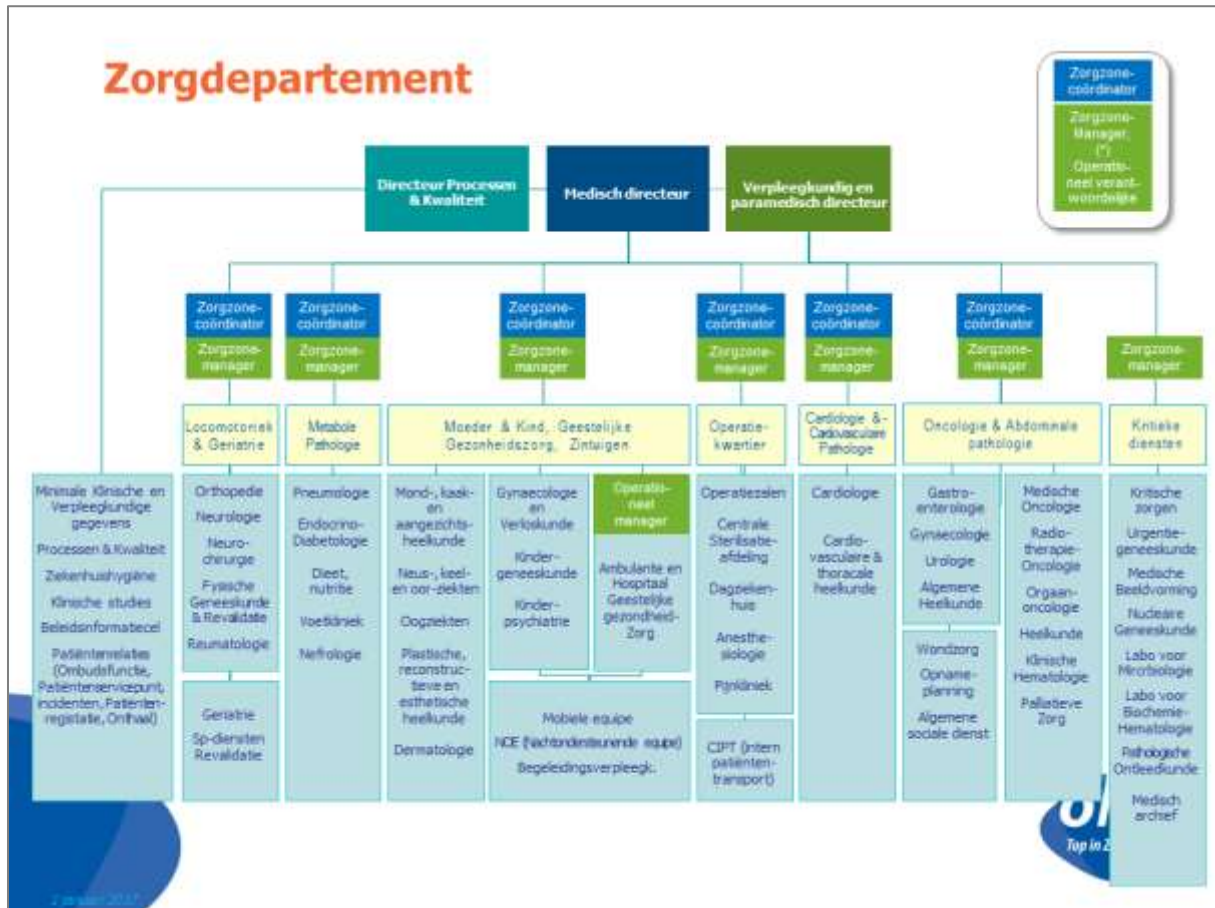
Uit de missie en strategie vloeit een organisatie voort waarin kwaliteit, patiëntveiligheid, patiëntgerichtheid en efficiëntie voorop staan. Het OLV Ziekenhuis opteert voor een matrixstructuur waarbinnen alle diensten en afdelingen achter eenzelfde doel worden geschaard.

- De operationele leiding berust bij het directiecomité, dat wordt aangestuurd door de algemeen directeur en de medisch directeur. Verder bestaat het directiecomité uit de Verpleegkundig en paramedisch directeur, de directeur Financiën & Administratie (ook verantwoordelijk voor HR), de directeur ICT, de directeur Technische diensten (ook verantwoordelijk voor bouwprojecten), de directeur Facilitaire diensten & Aankoop en de directeur Processen & Kwaliteit. Het directiecomité vergadert wekelijks en kan andere functies – ad hoc of op permanente basis – uitnodigen om aan deze vergaderingen deel te nemen.
- De ondersteunende diensten rapporteren aan de Algemeen directeur en/of de Medisch directeur. Het merendeel van deze diensten kent in principe één rapporteringslijn. Slechts in een beperkt aantal welomschreven situaties (met name: Apotheek en Kwaliteit en patiëntveiligheid) wordt dat aangevuld met een indirecte ('gestippelde') rapporteringslijn.
- Het Zorgdepartement bestaat enerzijds uit het medisch departement en anderzijds uit het verpleegkundig- en paramedisch departement. Het Zorgdepartement is organisatorisch 'gespiegeld', in een matrixstructuur.
- De 'spiegeling' houdt in dat de Medisch directeur samen met de Verpleegkundig en paramedisch directeur de werking van het Zorgdepartement aansturen en het Zorgcomité leiden. Binnen het medisch departement zijn telkens bepaalde medische diensten samengebracht in een aantal zorgzones. Ook in het verpleegkundig- en paramedisch departement zijn de gerelateerde verpleegeenheden of andere verbonden afdelingen in deze zorgzones samengebracht. Vandaar de 'spiegeling' binnen het Zorgdepartement.
- Op ziekenhuisbreed niveau verloopt de afstemming tussen enerzijds het medisch departement en anderzijds het verpleegkundig- en paramedisch departement via het Zorgcomité, dat wekelijks vergadert.

De zorgzones: 'gespiegeld' en multidisciplinair

- De organisatiestructuur omvat 12 zorgzones, waarvan er 2 in een matrixstructuur ten behoeve van de andere 10 zorgzones worden ingeschakeld. Zowel aan medische als aan verpleegkundige/paramedische kant is elke zorgzone samengesteld uit een aantal diensten of afdelingen.
- Aan verpleegkundig/ paramedische kant worden de zorgzones aangestuurd door een Zorgzonemanager. Om praktische redenen worden bepaalde zorgzones door eenzelfde persoon aangestuurd, en kan er binnen de grotere zorgzones ook een functie 'operationele coördinator' zijn.

- Aan de medische kant worden de zorgzones aangestuurd door een Zorgzonecoördinator. Deze functie kan ingevuld worden door een diensthoofd van één van de betrokken diensten binnen elke zorgzone.
- De diensten en/of afdelingen die samen in een zorgzone zijn ondergebracht, hebben onderling raakvlakken en zijn vaak ook samen betrokken in multidisciplinaire zorgprogramma's.



De meerwaarde van de zorgzones

Het concept van de zorgzones leidt tot een betere samenwerking op alle terreinen en alle niveaus.

- Het overleg tussen artsen en andere medewerkers binnen elke zorgzone zal duidelijker en dus efficiënter verlopen, aangezien beide 'groepen' tot wie ze zich hiervoor moeten richten.
- Het concept van de zorgzones stimuleert multidisciplinaire samenwerking, aangezien in elke zorgzone meerdere diensten zijn gegroepeerd. Daardoor kunnen er binnen het OLV Ziekenhuis ook gemakkelijker geïntegreerde zorgpaden worden ontwikkeld. Dit betekent dat het OLV Ziekenhuis dankzij de zorgzones ook beter kan beantwoorden aan de maatschappelijke verwachtingen op dit vlak.
- Het concept van de zorgzones faciliteert een 'kwalitatief hoogstaande en dynamische bedbestaffing en - bezetting'. Aangezien een zorgzone meerdere verpleegeenheden bevat, kunnen zorg- en verpleegkundigen van een eenheid waar tijdelijk een lagere bezetting is, gemakkelijker en sneller worden ingeschakeld in een andere verpleegeenheid binnen dezelfde zorgzone, waar dan nood is aan extra bestaffing. Op die manier kan het OLV Ziekenhuis het unieke zorgmodel effectief invullen. Dit betekent dat onze patiënten altijd kunnen rekenen op een adequate bestaffing voor een optimale zorgverlening, terwijl het ziekenhuis de personeelskosten kan beheersen.
- De werking van de twee zorgzones die de andere tien zorgzones in een matrixmodel ondersteunen, zal een standaardisering van ziekenhuisbrede procedures (b.v. op het vlak van

ziekenhuishygiëne faciliteren) faciliteren. Dit is positief voor het leveren van consistente en uniforme kwaliteit. Tegelijk maakt standaardisering ook een efficiëntere aanwending van de beschikbare middelen mogelijk. In deze context dient ook de invoering van het uniek elektronisch patiëntendossier binnen het OLV Ziekenhuis te worden vermeld, dat ook vanuit de overheid wordt beschouwd als een sleutel op de toekomst van de gezondheidszorg.

- Het concept van de zorgzones vormt een kader waarbinnen innovatie wordt mogelijk gemaakt, en zelfs wordt gestimuleerd. Door meerdere diensten in één zorgzone samen te brengen, wordt een multidisciplinaire samenwerking gestimuleerd, die kan leiden tot de ontwikkeling van innovatieve manieren van werken in het algemeen en van innovatieve nieuwe zorgpaden in het bijzonder. Bovendien biedt het zorgzoneconcept met het bijhorende matrixmodel ons de ruimte om de medische diensten en de zorgzones een professionele, ziekenhuisbrede ondersteuning te bieden op het vlak van klinische studies. Deze organisatorische aanpak biedt ons de nodige kritische massa op dit terrein, leidt tot een gestandaardiseerde en dus efficiënte aanpak van alle klinische studies binnen het OLV Ziekenhuis, waardoor wij gewapend zijn om ook aan de steeds strenger wordende vereisten met betrekking tot klinische studies te voldoen. Het organisatie-model met de zorgzones stelt met andere woorden onze activiteiten op het vlak van klinisch innovatief onderzoek veilig voor de toekomst.
- Via de functies van Zorgzonecoördinator zijn de artsen van het OLV Ziekenhuis daadwerkelijk dichter bij het beleid van het ziekenhuis betrokken. Elke zorgzone is in het Zorgcomité vertegenwoordigd door een zorgzonemanager en een zorgzonecoördinator. Het Zorgcomité wordt daardoor een optimaal forum om zowel de dagelijkse werking als het zorgbeleid van het OLV Ziekenhuis te bespreken.