



Meerjarenstrategie 2021-2023

Gericht vooruit

vooruitstrevend, professioneel en persoonlijk





VerBaas Jezelf

Ons leven bestaat uit seconden. Seconden die voorbijgaan zonder dat je er ooit bij stilstaat. Seconden die je voor lief neemt. Alles lijkt vanzelfsprekend. Totdat er een seconde komt die dat verandert.

En je wereld staat stil. Wie ik dacht te zijn is weg. Wie ik ben, wat ik kan, mijn toekomst. Je gelooft dat het nooit meer wordt zoals het was.

Maar het mooie is, je kunt jezelf weer vinden. Misschien anders dan eerst, maar toch gewoon jezelf.

Revalideren heeft me dat geleerd. Het heeft me laten zien dat de grens van wat je denkt te kunnen, vaak veel verder ligt.

En dat verbaast je. Dat maakt je trots. En dat geeft je vooral de motivatie om nog verder te gaan.

Nu ben ik weer Baas over mezelf. Doe ik dingen waar ik van dacht 'die kan ik nooit meer'. En ben ik ook gelukkig zoals het nu is.

Onze patiënt - Rijndam Revalidatie

Inhoudsopgave



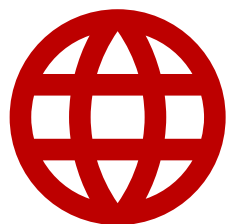
Voorwoord



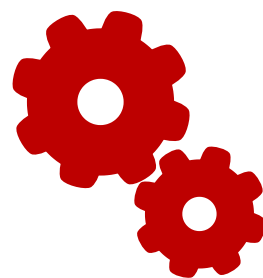
Onze partners



Onze zorg



De wereld om ons heen



Onze organisatie



Onze ambitie



De risico's en kansen



Onze patiënten

Voorwoord

Voor u ligt de meerjarenstrategie van Rijndam Revalidatie. Deze strategie beschrijft onze ambities voor de periode 2021 - 2023. Een relatief korte periode en dat klopt. De wereld om ons heen verandert snel en voortdurend. Zo ook de medisch specialistische revalidatie.

Rijndam Revalidatie heeft een unieke positie als aanbieder van medisch specialistische revalidatie in de regio Rijnmond en Drechtssteden. Met de strategie "Gericht vooruit" houden we vast aan onze ambities om van toegevoegde waarde te zijn voor onze patiënten; actieve behandeling en ondersteuning naar zelfredzaamheid en eigen regie. We doen dat niet alleen, maar in samenwerking met onze patiënten en onze (regionale) netwerkpartners. Het wetenschappelijk onderzoek is hierbij onveranderd één van onze drijvers en wordt samen met innovatie, opleiding en onderwijs ingezet voor het continu verbeteren van de kwaliteit van onze zorg.

"Gericht vooruit" benadrukt ook de noodzaak tot wendbaarheid en weerbaarheid. Door verdere profilering van ons zorgaanbod vergroten we onze zichtbaarheid en betrouwbaarheid, zowel regionaal als bovenregionaal. Wij willen onderscheidend, transparant en toetsbaar zijn. Goed ontwikkelde zorgpaden dragen hier aan bij en zijn voor ons de komende jaren een rode draad. Het verstevigen van onze financiële positie is belangrijk. Een goede financiële positie biedt ons onder andere de mogelijkheid om invulling te kunnen geven aan de wens om verregaande samenwerking(en) aan te gaan voor onze diagnosegroepen; netwerkorganisaties gericht op waardegedreven zorg. De patiënt staat hierbij centraal.

Wij vinden het belangrijk dat de medewerker van Rijndam Revalidatie zich herkent in onze missie, onze visie en onze kernwaarden. En wij vinden het belangrijk dat onze medewerkers ervaren dat zij hier zelf een bijdrage aan kunnen en mogen leveren. De kernwaarden zijn dan ook voortgekomen uit een uitgebreid waardenonderzoek onder onze medewerkers. De kernwaarden geven goed weer waar wij als organisatie voor staan: Vooruitstrevend, Professioneel en Persoonlijk.

Samen met het nieuwe besturingsmodel, dat parallel aan de meerjarenstrategie wordt geïntroduceerd, zijn wij ervan overtuigd dat Rijndam Revalidatie als unieke aanbieder van revalidatiegeneeskundige zorg impact kan houden en uitbouwen. Impact op onze patiënten, op onze ketenpartners en op onze medewerkers.

Evelyn Lindeman
Bertjo Renzenbrink

De wereld om ons heen

De samenleving verandert en daarin zien wij een aantal belangrijke ontwikkelingen en trends die van invloed zijn op de medisch specialistische revalidatie. Door vergrijzing en ontgroening groeit de vraag naar revalidatiezorg. Tegelijkertijd neemt het aantal mensen met één of meer (chronische) aandoeningen toe en wordt de zorgvraag steeds complexer. Dit betekent dat de huidige indeling van de revalidatiezorg verandert en er meer ontschotting zal plaatsvinden tussen intra- en extramurale zorg. De zorg wordt steeds meer samen met de patiënt en rondom een patiëntengroep georganiseerd in nauwe samenwerking met regionale of landelijke partners. De zorgkosten blijven stijgen en de toegankelijkheid van de zorg komt steeds meer onder druk te staan.

Onder andere door de toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Technische ontwikkelingen bieden deels een oplossing, maar ook innovatie en slim (efficiënt en effectief) organiseren van de zorg is noodzakelijk om kwaliteit te blijven leveren. Door mee te bewegen en proactief op deze ontwikkelingen in te spelen, zijn wij in staat om ook in de toekomst de medische specialistische revalidatie te blijven bieden die onze patiënten nodig hebben.

De meest belangrijke ontwikkelingen zijn...



- Concentratie en specialisatie van topklinische MSR
- Verschuiving MSR naar 1e en 0e lijnzorg
- Verdwijnen scheidslijn GRZ en MSR



- Toenemende multimorbiteit en medische complexiteit



- Krapte op de arbeidsmarkt



- Grote druk o*p zorgkosten
- Toegevoegde waarde van MSR (blijven) aantonen
- Doelmatige zorg leveren



- Inzet en groei van nieuw technologie
- Zorg op afstand in zorgportfolio

Risico's en kansen

Om ons voor te bereiden op de toekomst is het van belang om te weten welke ontwikkelingen en trends mogelijk een grote impact hebben op de medisch specialistische revalidatie. De kans, de snelheid en de mate waarop dit gebeurt worden ook wel kernonzekerheden genoemd.

Er zijn vijf kernonzekerheden die van invloed kunnen zijn op onze toekomst.

1. Ontwikkeling van de lokale en Nederlandse economie
2. Zorgkostenontwikkeling
3. Politieke keuzes en beleid
4. Verandervermogen
5. Technologische ontwikkelingen

Deze kernonzekerheden zijn bepalend voor de vraag naar en aanbod van onze medisch specialistische revalidatie in de toekomst. Om te kunnen anticiperen op deze onzekerheden zien wij een aantal risico's en tegelijkertijd bieden deze ontwikkelingen ook kansen. We treffen hiervoor de juiste maatregelen.

Risico's of kansen		Risico bereidheid	Impact	Kans
Strategie	Samenwerking en positionering in de regio en bovenregionaal op speerpunten	○	○○●	○○○
	Benutting van potentie van technologische ontwikkelingen	○○	○○○	○
	Focus op efficiency en kwaliteit verhogen (kort cyclus)	○	○○●	○○○
Operationele activiteiten	In control zijn en grip op AO/IB cyclus	○	○○●	○○○
	(Medisch) leiderschap binnen nieuwe topstructuur en besturingsmodel	○○	○○○	○○○
	Krapte op arbeidsmarkt in combinatie met verhoogde uitstroom	○	○○●	○○●
Wet- en regelgeving	Vraag om registratie- en/of bewijslast voor toegevoegde waarde MSR	○○	○○○	○○●
	Mogelijke hervormingen in financieringsstelsel van MSR	○	○○●	○○○
Financiële positie	Dalende (klinische) opbrengsten en toenemende zorgkosten	○	○○●	○○●
	Grote investeringen nodig voor huisvesting en vastgoed	○	○○●	○○●

Laag = ○ Gemiddeld = ○○ Hoog = ○○○

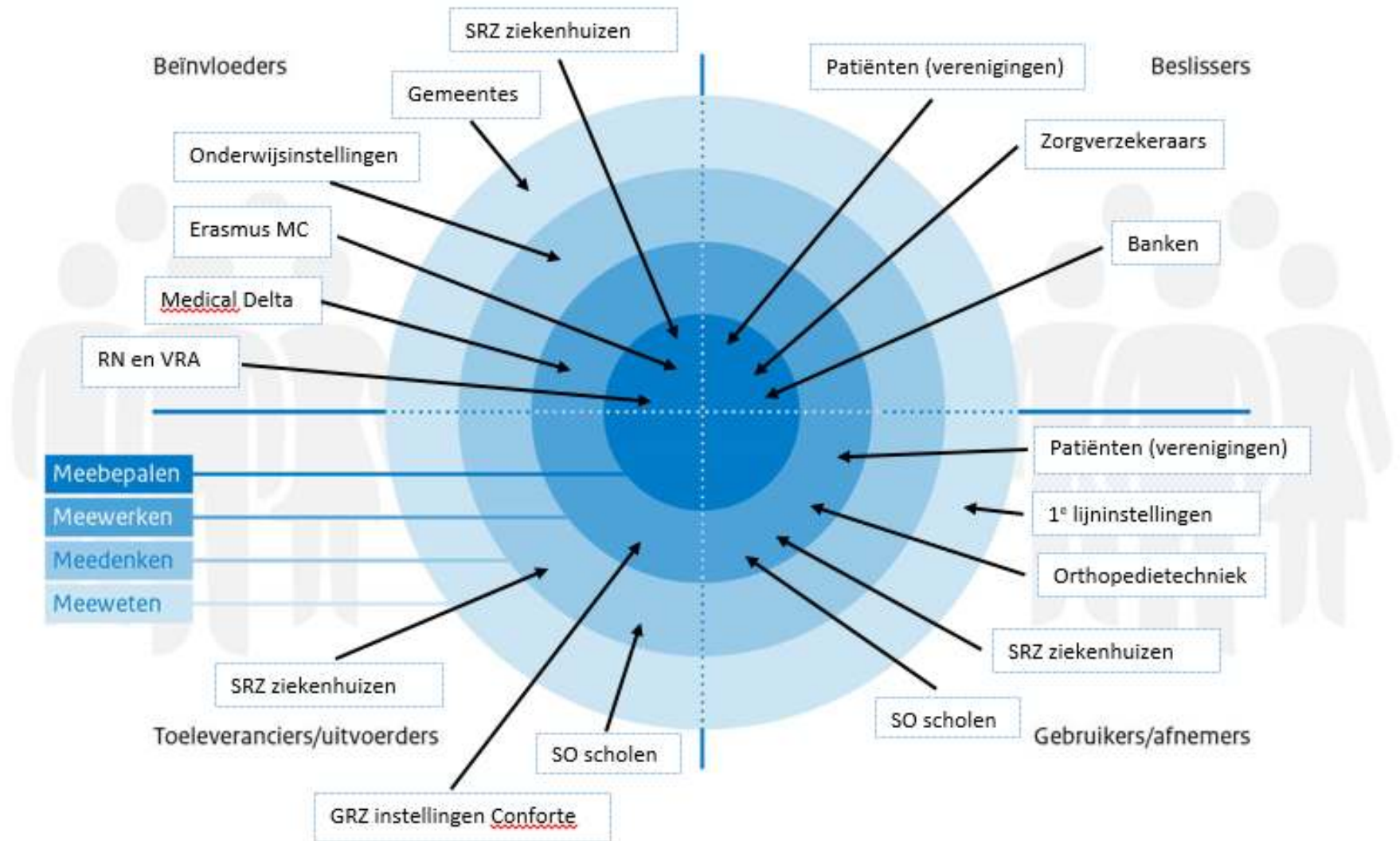
Toelichting

Risicobereidheid = mate van bereidheid tot acceptatie van risico in relatie tot de meerjarenstrategie

Impact = verwachte uitwerking op de organisatie in relatie tot de meerjarenstrategie

Kans = mogelijke kans waarop risico/kans daadwerkelijk zal plaatsvinden

Onze partners



Wetenschappelijk onderzoek

Erasmus MC is onze strategische partner op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en topreferente zorg. Rijndam Revalidatie investeert in onderzoek en samen met de hoogleraar Revalidatiegeneeskunde van het Erasmus MC maken wij de verbinding tussen wetenschap en medisch specialistische revalidatie in de praktijk.



Innovatie & techniek

In ons living lab staan experimenteren en innoveren centraal. Samen met Rijndam Orthopedietechniek en Medical Delta werken wij aan nieuwe technische oplossingen en hulpmiddelen voor onze patiënten.



Onderwijs & Opleiding

Onze medewerkers en medisch specialisten zijn experts in ons vakgebied en hebben alle kennis en vaardigheden in huis om de beste medisch specialistische revalidatie te geven. In onze regio werken wij samen met Erasmus MC, Hogeschool Rotterdam en De Rotterdamse zorg op het gebied van onderwijs en opleidingen.



Zorg

Wij zijn echte netwerkers en werken nauw samen met alle betrokkenen rondom onze patiënten. Variërend van Erasmus MC, SRZ ziekenhuizen, VVT instellingen, 1e lijninstellingen, huisartsen, andere MSR aanbieders tot speciaal onderwijsinstellingen en gemeentes.

Onze organisatie

Wie zijn wij

Wij zijn experts en professionals in de medisch specialistische revalidatie voor kinderen en volwassenen in de regio Rijnmond en Drechtsteden. Vooruitstrevend, professioneel en persoonlijk.

Waar staan wij voor

Wij richten ons op dat wat echt belangrijk is voor onze patiënten en helpen daarbij om het hoogst haalbare te bereiken. Wij werken samen met onze patiënten, hun naasten en ketenpartners, altijd gericht op betere kwaliteit van leven. Wij helpen mogelijkheden te (her)vinden door onze zorg te verbinden met wetenschappelijk onderzoek, technologie en onderwijs.

Wat mag je van ons verwachten

Wij bieden veilige en goede kwaliteit van zorg, maar het allerbelangrijkste is dat onze patiënten meerwaarde ervaren. Dat betekent dat niet alleen de zorg en behandeluitkomsten belangrijk zijn, maar ook helderheid over het doel van de behandeling, de keuzevrijheid van de patiënt en kwaliteit van leven. Wij bieden waardegedreven zorg.

Wat mogen medewerkers van ons verwachten

Wij kennen onze medewerkers persoonlijk en we bieden een werkomgeving die uitnodigt om samen te werken. Wij dagen onze medewerkers uit om te (blijven) groeien en helpen daarbij om het hoogst haalbare te bereiken. Dat doen wij omdat we begrijpen dat we daardoor onze patiënten een betere toekomst kunnen bieden.



Kernwaarden

Onze kernwaarden geven aan wat wij als organisatie belangrijk vinden en vormen de basis van waaruit wij handelen. We vinden het belangrijk dat deze kernwaarden herkenbaar en merkbaar zijn voor patiënten, medewerkers en onze ketenpartners.

Kernwaarde 1: Vooruitstrevend

De wereld verandert en wij veranderen mee. Samen met onze patiënten denken we in mogelijkheden en zoeken we nieuwe oplossingen. Dat doen wij door wetenschappelijk onderzoek, technologie en onderwijs in te passen in onze dagelijkse zorg.

Kernwaarde 2: Professioneel

Wij zijn experts in ons vakgebied en hebben alle kennis en vaardigheden in huis om de beste medisch specialistische revalidatie te geven. Wij hebben een open en respectvolle houding naar onze patiënten, hun naasten en onze ketenpartners. We nemen regie wanneer nodig en doen dit altijd in samenspel.

Kernwaarde 3: Persoonlijk

Ons werk is mensenwerk en dat is de basis van onze zorg. Wij kennen onze patiënten en zij kennen ons. Wij zijn oprecht nieuwsgierig naar wat echt belangrijk voor hen is. We dagen patiënten uit en helpen ze het hoogst haalbare te bereiken.



Leidende principes

Besturingsfilosofie

Besturen is samenwerken en dat vraagt om vertrouwen in elkaar, in de doelstellingen die we nastreven en in de zorg die we geven aan onze patiënten. Wij doen dat vanuit onze eigen identiteit en op eigen kracht. Zo kijken we ook naar onze patiënten en medewerkers, het bestuur en het toezicht. Ieder heeft zijn eigen rol, zijn eigen taak en verantwoordelijkheid, maar we staan wel in verbinding met elkaar.

De ontwikkelkracht van Rijndam ligt bij de medewerkers. Onze medewerkers ervaren voldoende regelruimte om continu te verbeteren en te ontwikkelen. Het leiderschap binnen Rijndam is dan ook verbindend en faciliterend aan deze ontwikkelkracht. Wij vertrouwen erop dat ieder het belang van onze patiënten daarbij altijd voorop stelt. Dat betekent dat wij rekenschap afleggen over alles wat wij doen en onze besluiten zo transparant mogelijk nemen. In deze veranderende wereld kunnen we echter niet alles op eigen kracht. Daarom werken wij samen. Omdat dat beter is voor onze patiënten en we door samen te werken nog betere zorg kunnen bieden.

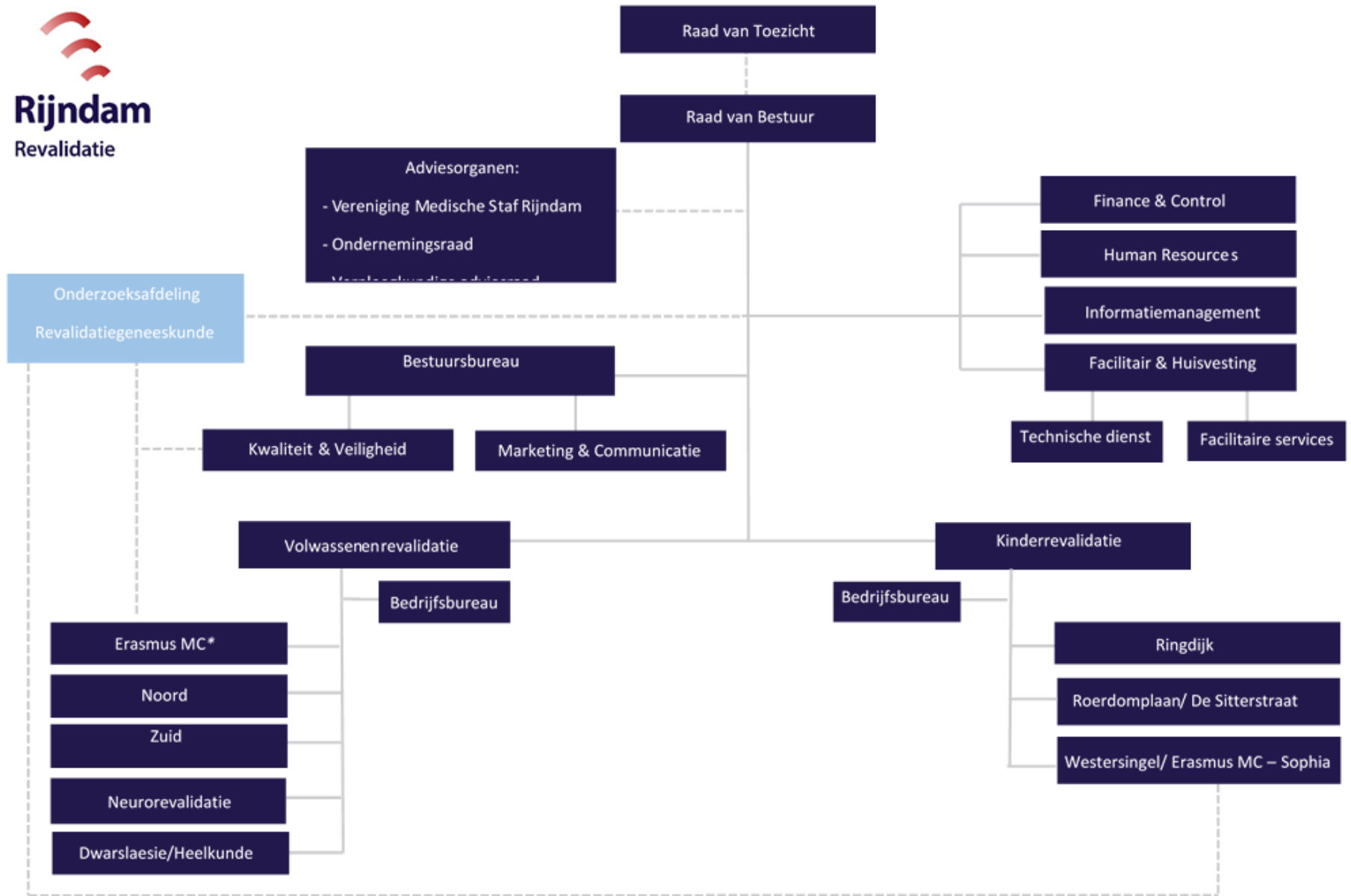
Ook in onze samenwerking handelen wij vanuit vertrouwen en nemen we regie daar waar nodig. Samen met onze kernwaarden zijn deze principes leidend binnen onze organisatie en vormen de basis van waaruit wij iedere dag onze zorg verlenen.

Organisatiemodel

Rijndam Revalidatie is ingericht rondom onze belangrijkste patiëntgroepen, namelijk Kinderen en Volwassenen. We hebben gekozen voor zoveel mogelijk regie, regelruimte en eigenaarschap voor onze medewerkers. Dat past bij onze professionals en draagt bij aan een cultuur van continu verbeteren. Om onze medewerkers daarbij zo goed mogelijk te ondersteunen is verbindend leiderschap een belangrijke voorwaarde voor succes.

Ons bestuur en management;

- handelt vanuit vertrouwen,
- is daadkrachtig en neemt regie wanneer nodig,
- legt rekenschap af en is transparant over de wijze van besluitvorming,
- blinkt uit in samenwerking en zoekt voortdurend de verbinding.



* Wetenschap, Innovatie en Opleiding aios blijven tijdelijk, tot definitieve besluitvorming hierover plaatsvindt, decentraal gepositioneerd onder de afdeling Erasmus MC.

Onze patiënten

*data uit 2019

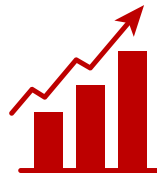
Aantal klinische en poliklinische patiënten	14.112
Aantal bedden op de kliniek	120
Gemiddeld aantal opnames	677
Met een gemiddelde ligduur van	52 dagen



Onze zorg

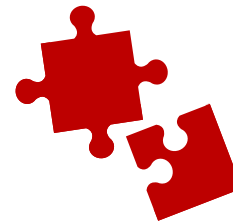
Kwaliteit van Zorg

Om onze patiënten (weer) een toekomst te kunnen bieden is veilige en goede kwaliteit van zorg een voorwaarde. Maar het allerbelangrijkste is dat onze patiënten meerwaarde ervaren. Dat betekent dat niet alleen de zorg en behandeluitkomsten belangrijk zijn, maar ook helderheid over het doel van de behandeling, de keuzevrijheid van de patiënt en kwaliteit van leven. We bieden dan ook waardegedreven zorg.



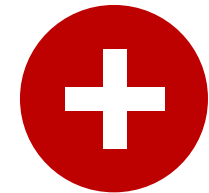
Continue verbeteren

- Wij voldoen aan alle kwaliteitseisen en zorgen dat onze medewerkers bekwaam en bevoegd zijn. Zij krijgen alle kansen om te leren en te ontwikkelen in hun vakgebied.
- Wetenschappelijk onderzoek draagt bij aan de kwaliteit van onze zorg en heeft een centrale positie in onze organisatie.
- We innoveren om processen en producten te ontwikkelen die onze patiënten helpen het hoogst haalbare te bereiken.



Samenwerken

- Wij bieden regionaal een breed aanbod en ontzorgen daarbij onze verwijzers.
- Wij nemen regie en positie waar nodig om de zorg voor onze patiënten nog beter te maken.
- Bovenregionaal zijn wij expert op het gebied van Dwarslaesie/mobiliteit, Niet-aangeboren hersenletsel en Kinderrevalidatie en dragen wij onze kennis proactief uit.



Meerwaarde

- Dat betekent dat onze patiënten laagdrempelig en snel bij ons terecht kunnen voor medisch specialistische revalidatie.
- Ons zorgaanbod stemmen wij af op de zorgvraag van de patiënt én van onze samenwerkings- partners.



Wetenschappelijk onderzoek, innovatie & technologie, opleiding & onderwijs

Op het gebied van wetenschappelijk onderzoek werken wij nauw samen met het Erasmus MC. Onder leiding van de hoogleraar Revalidatiegeneeskunde Erasmus MC en in samenspraak met de medische staf wordt een brug geslagen tussen wetenschappelijk onderzoek en patiëntenzorg. De wetenschappelijke onderzoekslijnen zijn toegespitst op de speerpunten Dwarslaesie/mobiliteit, Niet-aangeboren hersenletsel en kinderrevalidatie. In het Erasmus MC wordt topreferente zorg aangeboden voor zowel volwassenen als kinderen.

Om daadwerkelijk meerwaarde te kunnen bieden aan onze patiënten zijn innovatie en technologie dicht bij onze patiëntenzorg gepositioneerd. Het living lab is een plek voor experimenteren en innoveren en biedt studenten van de TU Delft (Medical Delta) de mogelijkheid om theorie te verbinden met praktijk. Daarnaast hebben we een eigen orthopedische instrumentenmakerij (Rijndam Orthopedietechniek) waar patiënten terecht kunnen voor armprothesen, beenprothesen en verschillende soorten orthesen (spalken en braces).

Wij bieden een gespecialiseerd en uitgebreid onderwijsaanbod aan onze medewerkers en zijn een erkende opleidingslocatie voor de vervolgopleiding tot revalidatiearts en GZ-psycholoog. Opleiding en onderwijs zijn de komende jaren essentieel om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor onze medewerkers.

Werkgebied

- A. - 1 locatie in Schiedam
- B. - 10 locaties in Rotterdam
- C. - 1 locatie in Capelle a/d IJssel
- D. - 2 locaties in Dordrecht
- E. - 1 locaties in Gorinchem



Onze ambitie



De wereld verandert en om mee te bewegen zullen wij onze organisatie weerbaar en wendbaar moeten maken. Wij willen, net als voor onze patiënten, het hoogst haalbare bereiken. Voor de komende twee jaar maken wij gerichte keuzes en kiezen wij voor vier duidelijke ambities. Met deze ambities anticiperen wij op de voor ons belangrijkste ontwikkelingen in de wereld om ons heen. We nemen de juiste maatregelen om kansen optimaal te benutten en risico's zoveel mogelijk te beheersen. We gaan dat doen door nauw samen te werken met onze patiënten en partners in onze regio. Vooruitstrevend, professioneel en persoonlijk.

1. Continu verbeteren van kwaliteit

- We gaan ons zorgaanbod inrichten in zorgpaden en/of gestandaardiseerde behandelprogramma's en ons zorgportfolio bestaat uit (zelf) bewezen wetenschappelijk en/of evidence based zorg.
- Om de kwaliteit van zorg hoog te houden investeren we de komende 2 jaar in deskundigheidsbevordering en vitaliteit van ons zorgpersoneel.
- Capaciteitsmanagement gaat zorgen voor een juiste en snelle in-, door- en uitstroom van onze patiënten. We maken daarover (triage) afspraken met onze regionale partners en sturen actief op resultaat.
- Kwaliteitsmanagement wordt in onze organisatie ingericht volgens de PDCA-cyclus, waarbij de 'Plan' fase beperkt is en we snel overgegaan naar 'Do'. We gaan kort cyclisch werken en sturen direct bij waar nodig.
- We ontwikkelen zorgprogramma's voor 'blended care' en gaan zorg op afstand integreren in ons bestaande zorgaanbod. Het innovatiecentrum neemt hierin het voortouw en stelt de komende 2 jaar het thema E-health centraal.
- Wetenschappelijk onderzoek staat de komende 2 jaar in het teken van het verder uitbouwen van onze bovenregionale positie op het gebied van Dwarslaesie/mobiliteit, NAH en Kinderrevalidatie.

2. Leiderschap en sturing

- Medisch leiderschap; onze medisch specialisten hebben een centrale rol in onze organisatie. Zij tonen leiderschap als hoofdbehandelaar in de patiëntenzorg, als hoogleraar op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en als medische staf, manager en bestuurder in onze organisatie. Daarmee verbinden wij wetenschappelijk onderzoek, onderwijs en zorg en is ons medische beleid integraal verbonden met de bedrijfsvoering.
- Persoonlijk leiderschap; onze medewerkers zijn echte professionals die vanuit hun eigen professie (in)direct bijdragen aan de multidisciplinaire behandelingen van onze patiënten. Zij krijgen ruimte om regie te nemen in hun werk, zij tonen persoonlijk leiderschap door deze ruimte proactief te gebruiken om zichzelf en onze multidisciplinaire zorg continue te ontwikkelen.
- Sturing; na het richten (meerjarenstrategie) en inrichten (organisatiemodel) is het tijd om gericht te gaan sturen. In het nieuwe organisatiemodel zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk belegd. Iedere leidinggevende, medisch specialist en medewerker neemt hiervoor zijn of haar verantwoordelijkheid. Monitoring gebeurt volgens een vastgestelde managementinfrastructuur. De Raad van Bestuur en divisie management zijn integraal verantwoordelijk en sturen driemaandelijks bij waar nodig.
- Verbindend leiderschap; om ons verandervermogen te vergroten en medewerkers maximaal te kunnen ondersteunen is leiderschapsontwikkeling essentieel. De Raad van Bestuur, het medisch stafbestuur en management vormen een team en werken de komende 2 jaar toe naar een cultuur van continu verbeteren.

3. Huis op orde

Om kwalitatief goede zorg te kunnen leveren zijn een aantal zaken randvoorwaardelijk. De komende twee jaar bouwen we stapsgewijs aan de volgende voorwaarden;

- Financiële gezonde positie; voldoende brutomarge, ratio's conform bankafspraken en een lichte omzetgroei bij maximale kostenbeheersing.
- ICT infrastructuur en informatiemanagement; we voldoen aan de kwaliteitsnormen (HKZ/VMS) en ons ICT landschap is duurzaam en toekomstbestendig ingericht.
- AO/IB; een duidelijke set aan richtlijnen en afspraken (handboek AO/IB) vormt de basis voor onze interne controle. Door middel van sturing vanuit het divisie management en Raad van Bestuur wordt toegewerkt naar Beheersing.
- Vastgoedstrategie; onze vastgoedstrategie is vastgesteld en we werken vanaf dan volgens een lange termijn huisvestingsplan. Eind 2020 is het besluit genomen ten aanzien van de locatie Westersingel in relatie tot de brede vastgoedportefeuille.

4. Positionering in de regio

- We weten wie onze strategische partners zijn (regionaal en landelijk) en hebben duidelijke afspraken vastgelegd over de samenwerking rondom de ketenzorg voor onze patiënten. Niet alleen op bestuurlijk niveau, maar wij weten elkaar vooral te vinden op de werkvloer.
- We delen proactief onze kennis met de betrokkenen rondom een individuele patiënt én in het kader van deskundigheidsbevordering voor collega's en externen.
- Wij zijn zichtbaar en herkenbaar in onze regio en daarbuiten. We profileren ons op onze speerpunten Dwarslaesie/mobiliteit, Niet-aangeboren hersenletsel en Kinderrevalidatie en laten zien dat wetenschappelijk onderzoek en innovatie verbonden zijn met onze patiëntenzorg.

Voor de komende twee jaar wordt onderzocht of verdergaande samenwerking en/of afstemming mogelijk is voor;

- mobiele teams voor (1) dwarslaesie/mobiliteit en (2) ernstige cognitieve stoornissen met omliggende ziekenhuizen en VVT instellingen,
- klinische kinderrevalidatie (kinderen) met Sophia Kinderziekenhuis,
- geriatrische revalidatiezorg (volwassenen/ouderen) met VVT instellingen in onze regio,
- gezamenlijke huisvesting met Erasmus MC en Laurens (haalbaarheidsstudie).



