

Versie juli 2020

Dit is de voorgenomen visie 2030.

Deze visie wordt ter advisering en toetsing voorgelegd bij adviesorganen en samenwerkingspartners.

Visie 2030

Het nieuwe
Bravis brengt de
zorg samen



Nieuwe locatie, nieuwe visie

Het verhaal van een medewerker

Efficiënter werken met slimme pleister

Hij ziet eruit als een gewone wondpleister, maar de slimme pleister zit boordevol sensoren die continu het hartritme en de ademhalingsfrequentie van de patiënt meten. De gegevens worden verwerkt in het patiëntendossier. Als de waarden een bepaalde tijd afwijken, gaat er een berichtje naar de smartphone van de verpleegkundige zodat die meteen extra controles kan uitvoeren.

‘Ik weet meer, maar hoeft minder metingen uit te voeren’, zegt verpleegkundige Eva Vos. ‘Dat is efficiënter werken én beter voor de patiënt, want die hoeft niet meer ieder uur wakker te worden gemaakt voor weer een controle. En als er bijvoorbeeld midden in de nacht, tussen twee rondes door, toch een verandering is in de situatie, dan merk ik dat meteen.’

Eva denkt dat sommige patiënten die van de IC komen, ook rustiger worden van een slimme pleister. De overgang van constante monitoring naar helemaal geen apparaten naast je bed is anders erg groot.



Inhoud

5	De visie op 1 pagina
6	Het verhaal van de RvB
8	Waar staan we voor
10	Ontwikkelingen in de zorg
14	De 5+1 ambities van het nieuwe Bravis
	1 Vergroten van patiëntwaarde
	2 Versterken persoonlijke regie in een wendbare organisatie
	3 Garanderen breed zorgaanbod
	4 Intensiveren regionale samenwerking
	5 Optimaal inzetten van technologie en digitalisering
	5+1 Een nieuw gebouw
28	Op weg naar een hoofdlocatie
30	Het Bravis-fundament

Het verhaal van een arts

Trots op samenwerking CVA zorgtraject

‘Als er iets misgaat bij de bloedtoevoer naar de hersenen (CVA) is spoed geboden, want hoe sneller de zorg wordt opgestart, hoe minder kans er is op blijvend hersenletsel’, vertelt neuroloog Hilda Tjeerdsma. ‘En dat geldt ook voor de opstart van de revalidatie. Daarom overleggen in het Bravis de neuroloog, CVA-verpleegkundige, ergotherapeut, fysiotherapeut, logopedist, revalidatiearts en specialist ouderengeneeskunde elke dag over de beste zorg voor de patiënt. Dit is uniek in Nederland. Door elke dag te overleggen ben je flexibeler en vinden we elkaar gemakkelijker bij vragen of problemen. We vormen één geheel en daar ben ik zeker trots op.’

‘Maar als het goed is, ben je nooit tevreden! Want na de behandeling komen de meeste patiënten met een beroerte weer thuis onder behandeling van de huisarts. En daarom is het goed om het beleid van het ziekenhuis en de huisartsenzorg op elkaar af te stemmen. Zo hopen we, ook op het gebied van de CVA zorg, één regionaal samenwerkingsverband te creëren samen met de huisartsen, thuiszorg en vasculair verpleegkundigen. Als we dat bereiken kunnen we onze patiëntenzorg nog meer verbeteren.’

Waar staan wij voor?

Wij bieden medisch-specialistische zorg die bijdraagt aan herstel en verbetering van kwaliteit van leven van onze patiënten. Verankerd in de regio brengen we de zorg samen.

Onze kernwaarden

Deskundig

Verbindend

Lef

Vrij

Onze 5+1 ambities

Door zorgvernieuwing realiseren we blijvend laagdrempelige toegang tot goede medisch-specialistische zorg. Samen met regionale partners bieden we naadloze zorg waarbij we patiënten helpen regie te nemen in ziekte en gezondheid. We bouwen op de deskundigheid van medewerkers en medisch specialisten in een omgeving waarin ruimte is voor initiatief en ontwikkeling.

Vergroten van patiëntwaarde

Versterken persoonlijke regie in een wendbare organisatie

Garanderen breed zorgaanbod

Intensiveren van regionale samenwerking

Optimaal inzetten van technologie en digitalisering

Realiseren van een nieuw ziekenhuis gebouw

Het Bravis-fundament

Kwaliteit en veiligheid

Financieel gezond

Opleiding en onderzoek

Duurzaam

Leren en verbeteren



**'We bouwen aan een
ziekenhuis dat klaar is
voor de toekomst.
Het nieuwe Bravis.'**

Het verhaal van de Raad van Bestuur

Het Bravis bouwt aan een nieuw ziekenhuis. Niet alleen van steen; de komende jaren geven wij ook uitvoering aan onze nieuwe visie op de zorg van de toekomst. Want dit is hét moment waarop we kunnen bepalen hoe ons ziekenhuis van morgen eruit moet komen te zien, in ál haar facetten.

De komende jaren zal de druk op de zorg toenemen. De groei van kwetsbare patiënten met complexe hulpvragen, druk op de financiën en krapte op de arbeidsmarkt zijn grote uitdagingen voor de komende periode. Deze ontwikkelingen leveren echter ook kansen op. Nieuwe behandel mogelijkheden en digitalisering maken zorgvernieuwing mogelijk. In de afgelopen coronaperiode hebben we kunnen ervaren hoe patiënten, artsen en medewerkers in staat zijn geweest om hier snel op in te spelen. Hoe belangrijk het is om als ziekenhuis wendbaar te zijn als de situatie daarom vraagt. Dat willen we de komende jaren versterken.

De rol van ons ziekenhuis verandert de komende jaren. Natuurlijk zorgen we er voor dat de patiënt de behandeling krijgt die hij nodig heeft. Steeds meer gaan we samen met de patiënt bepalen welke behandeling bij zijn wensen past. Inzicht in de eigen gezondheidsgegevens en betere informatie over de uitkomsten vormen de basis om als behandelaar en patiënt samen te bepalen welke behandeling nodig is. Dit stelt hoge eisen aan patiënt en zorgverlener, maar vormt uiteindelijk de basis voor betere zorg.

In deze visie bouwen we voort op de thema's die we de afgelopen jaren ingezet hebben. Regie bij de patiënt, zorg dicht bij huis, intensivering van samenwerking in het ziekenhuis en in de regio en herinrichting van zorg op basis van nieuwe technologische en digitale ontwikkelingen. Deze thema's vergroten we uit. In dit visiedocument kun je lezen hoe we dit doen.

We gaan op weg naar een nieuw ziekenhuisgebouw. De ontwikkeling hiervan gaat hand in hand met het uitvoeren van onze nieuwe visie. Want we bouwen aan een ziekenhuis dat klaar is voor de toekomst. Het nieuwe Bravis. We gaan het samen ontwikkelen. En we gaan het samen bouwen.

Bravis, brengt de zorg samen.

Waar staan we voor

Bravis zet zich met hart en ziel in om met de zorg die wij leveren de kwaliteit van leven van onze patiënten en de inwoners in ons werkgebied te herstellen en te verbeteren. Daar staan wij voor en dat is wat ons drijft. We luisteren en geven de patiënt altijd de ruimte voor zijn eigen inbreng. Hij kent zichzelf immers als geen ander. Hij kan zorgverleners helpen bij het maken van betere behandelkeuzes door zijn doelen, wensen, maar ook zijn gevoel over wat zinvol is om te doen, kenbaar te maken. Daar luisteren we naar en daar handelen we naar, met respect voor de waarden van onze patiënten en aansluitend op hun mogelijkheden. Daarbij zorgen we er voor dat patiënten zich welkom voelen in het Bravis en onze gastvrijheid ervaren.

Wij zijn als Bravis hét ziekenhuis voor patiënten en inwoners in de regio West-Brabant en het oosten van Zeeland. Als een van de grootste algemene ziekenhuizen van Nederland bieden we een compleet pakket van medisch-specialistische zorg. Zodat inwoners voor de meeste zorg terecht kunnen in de regio. Voor sommige patiëntengroepen, zoals bariatric, pijnbehandeling, oncologie en meerdere vormen van robotchirurgie leveren we ook zorg aan patiënten van buiten het werkgebied van Bravis. Voor specialistische behandelingen die wij niet zelf uitvoeren werken we samen met andere (academische) ziekenhuizen.

Samenwerking neemt in ons handelen een centrale plaats in. We geloven dat samenwerking de zorg beter maakt. Samen word je beter. Dat is en blijft ons motto. We behalen gezondheidswinst als we samenwerking versterken tussen zorgverleners onderling, in het ziekenhuis en daarbuiten,

én met de patiënt. Door goed met elkaar te communiceren en informatie uit te wisselen leveren we veilige zorg die waarde toevoegt aan het leven van onze patiënten.

We willen een ziekenhuis zijn waar je met plezier werkt. Een omgeving waarin teamsamenwerking centraal staat en waarin je regie kunt nemen over je eigen werk. We versterken elkaar door met respect voor ieders talent en professionaliteit bij te dragen aan de zorg voor patiënten.

De manier waarop wij denken en handelen hebben we vertaald in vier kernwaarden:

Deskundig

Dat is ons bestaansrecht. En als elke zorgtaak wordt uitgevoerd door degenen die daarvoor het beste is toegerust, ontstaat bovendien ruimte voor meer specialisatie, dus nog meer deskundigheid. Maar deskundigheid is ook: op elk moment herkennen bij welke deskundigheid de patiënt het meest gebaat is. En dan indien nodig zelf een stapje terug doen.

Verbindend

We zijn verbonden met elkaar en met onze patiënten. We verbinden op een laagdrempelige manier iedereen die betrokken is bij de zorg voor onze patiënten, zodat de patiënt altijd de beste behandeling krijgt.

Lef

De zorg is altijd in beweging. Dat vraagt van ons lef om van de veranderingen die op ons afkomen, verbeteringen te maken. Om het oude los te kunnen laten en om het goede in het nieuwe te zien. Om het lef te tonen nieuwe initiatieven te ontplooien en tot uitvoering te brengen.

Vrij

Wij voelen ons vrij om de beste oplossing te kiezen. We voelen ons vrij om vragen te stellen, ons uit te spreken en elkaar aan te spreken. Want alleen zo verbeteren we onszelf én elkaar, in het belang van de patiënt.

Als Bravis zijn we verankerd in de regio. We zijn op meerdere plaatsen in de regio fysiek aanwezig met poliklinieken, Bravispunten en door samenwerking in huisartsenpraktijken. En dat zullen we blijven doen. We maken op veel manieren verbinding met gemeenten, opleidingen en andere zorgaanbieders in de regio. Daarbij zetten we ons in om zorg over de grenzen van het ziekenhuis heen te organiseren.

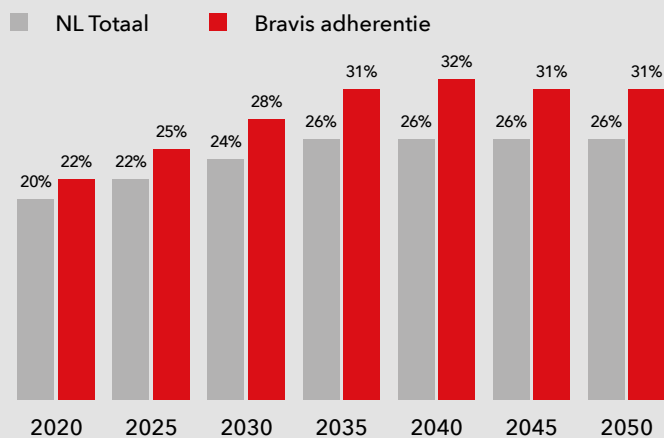
De samenwerking in West-West, het Care Innovation Center en het Regionaal Electronisch Netwerk zijn daar sprekende voorbeelden van.

In deze visie 2030 bouwen we voort op bovenstaande thema's en diepen we ze verder uit. Omdat ze aansluiten bij de behoefte van onze patiënten in de regio, omdat ze passen bij wie we zijn en omdat ze het juiste antwoord zijn op de ontwikkelingen die op ons afkomen.

Ontwikkelingen in de zorg

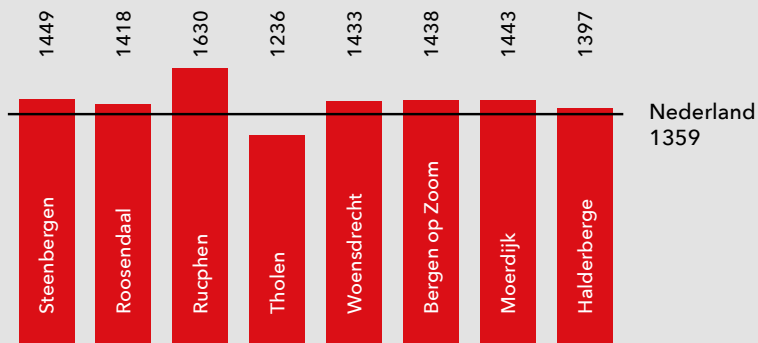
Prognose aandeel 65 jaar en ouder in de bevolking Nederland totaal versus Bravis adherentiegebied

Bronnen: CBS en Provincie Noord-Brabant



Kosten medisch specialistische zorg 2017 € per verzekerde

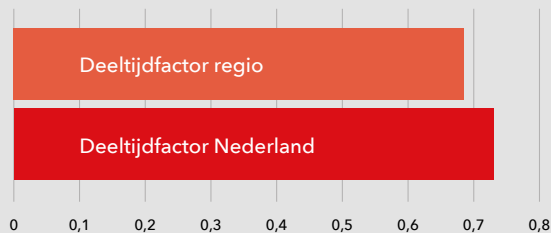
Bron: Vektis



De komende jaren zal het aantal **ouderen in Nederland sterk toenemen**. Zowel het aantal ouderen als de groei is in het werkgebied Bravis nog groter dan gemiddeld in Nederland. Tot 2030 groeit het aandeel 65+ met 6%. Het aandeel 75+ verdubbelt de komende decennia. Daarnaast wordt de regio gekenmerkt door een iets lagere sociaal-economische status dan gemiddeld in Nederland. Hierdoor is sprake van een hogere groei van het aantal chronisch zieken en het aantal mensen met meerdere aandoeningen dan in andere delen van het land.

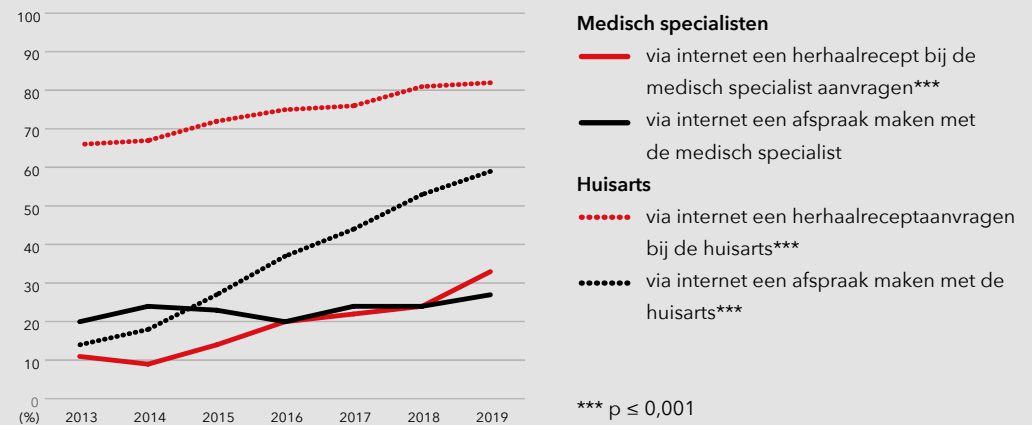
Kosten in de zorg nemen al jaren toe. Bij doorlopend beleid en uitgaande van het doorzetten van de huidige trends stijgen de zorguitgaven van €100 miljard in 2018 naar €174 miljard in 2040. Het RIVM raamt dat bij ongewijzigd beleid de kosten de komende decennia met 2,8% per jaar blijven stijgen. Oorzaken hiervoor zijn vergrijzing, groei van de bevolking, technologische ontwikkeling en dure medicijnen. In het werkgebied van Bravis zijn de kosten voor zorg relatief hoog, onder andere door hoger gebruik van medicatie, huisartsen- en medisch-specialistische zorg.

Spanningsindicator UWV, alle beroepen en zorg en welzijn beroepen, West-Brabant (RA) versus Nederland



Percentage artsen dat online contact/diensten aanbiedt in 2013-2019

Bron: eHealth monitor 2019



Krapte op de arbeidsmarkt Door de vergrijzing zal de komende jaren een groot deel van onze medewerkers met pensioen gaan. Het aantal AOW-gerechtigden in het Bravis stijgt van 12 medewerkers in 2020 tot 82 in 2025. Tegelijkertijd neemt de vraag naar gespecialiseerd personeel toe. Zowel op het gebied van zorg als op ICT en technologie. Daarmee kan de ziekenhuissector een aantrekkelijke werkplek zijn voor hoogopgeleide professionals. De druk op de arbeidsmarkt zal echter groter zijn dan nu.

Technologische ontwikkeling en digitalisering gaan ook de komende jaren in volle snelheid door. Deze ontwikkelingen bieden veel kansen voor zorgvernieuwing, zoals zelfmanagement, zorg op afstand, artificial intelligence en therapie op maat. Hoge kosten van technologie en toenemende mogelijkheden zullen de druk op de zorgkosten doen toenemen en dwingen tot keuzes.

Ontwikkelingen in de zorg

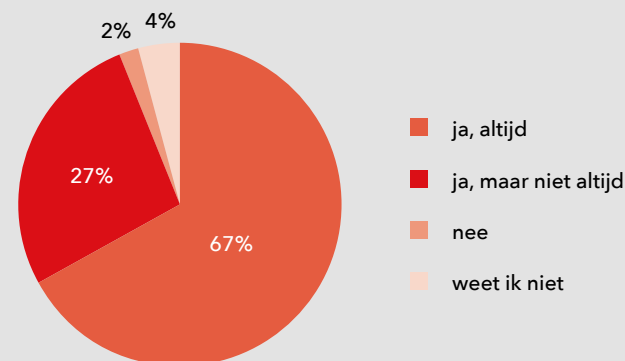
Gezondheidsverschillen, percentages van de bevolking

Bron: Waarstaatjegemeente.nl (gebaseerd op Vektis data) - gegevens van 2016

Gemeente	Roken	Voldoende bewegen	Overgewicht	Gebruik 1e lijnszorg
Nederland	20,4	63,0	48,9	78,4
Bergen op Zoom	21,4	63,7	53,5	81,2
Rucphen	25,5	58,9	53,0	84,3
Roosendaal	21,3	61,3	52,6	80,9
Steenbergen	17,6	62,1	59,8	81,7
Woensdrecht	17,4	64,8	56,0	80,5
Tholen	23,0	60,7	53,9	79,6
Moerdijk	17,4	62,7	54,8	81,6
Halderberge	16,1	57,3	54,7	82,1

Wilt u samen beslissen met uw zorgverlener?

Patiëntenfederatie Nederland



De aandacht verschuift van curatieve zorg op het moment dat iemand ziek is naar aandacht voor het voorkomen van ziek worden (**preventie**) en het omgaan met ziekten (**positieve gezondheid**). Dit doet een beroep op de verantwoordelijkheid en vaardigheden van mensen. Onderzoek van Nivel laat zien dat één op de drie Nederlanders lage gezondheidsvaardigheden heeft.

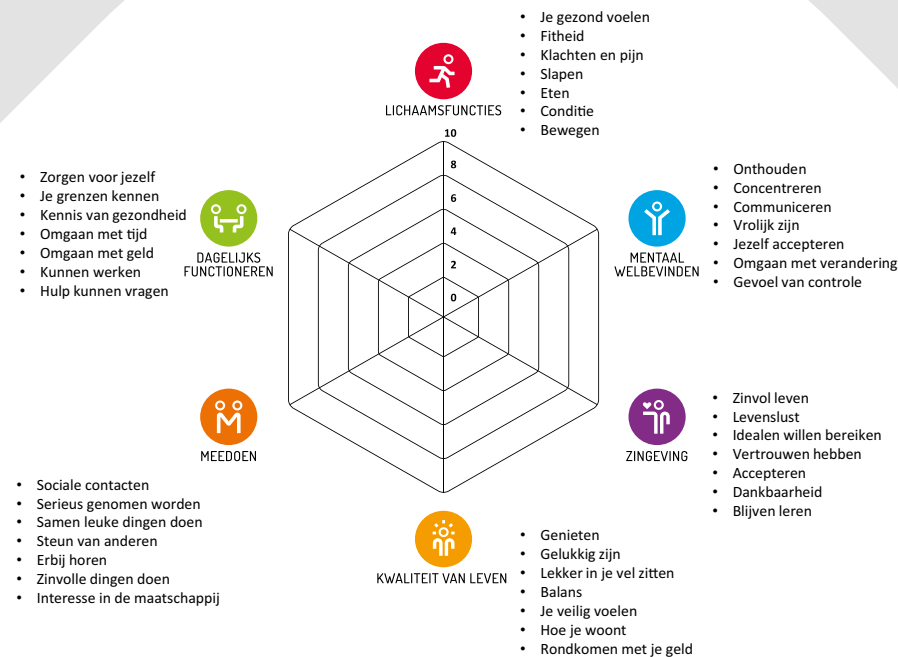
De rol van de patiënt verandert. Patiënten worden kritischer over de zorg en hebben de mogelijkheid om te kiezen tussen zorgaanbieders. Een groot deel van **patiënten** zal willen meepraten, meedenken en meebeslissen over de eigen behandeling. De rol van de patiënt verandert: Er komt steeds meer aandacht voor positieve gezondheid.

Positieve gezondheid

Positieve gezondheid is een benadering waarin de mens centraal staat. Het accent ligt op de veerkracht van mensen en wat hun leven betekenisvol maakt. Naast een medische dimensie gaat positieve gezondheid ook over kwaliteit van leven, mentaal welbevinden, zingeving en de sociale context waarin mensen zich bevinden. Het centrale idee is dat door, naar al deze dimensies te kijken het vermogen van mensen wordt vergroot om met de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen in het leven om te gaan. En om zo veel mogelijk eigen regie te voeren.

De zes dimensies van positieve gezondheid staan in de onderstaande figuur.

Voor Bravis betekent de adoptie van dit model dat we naast de medische dimensie ook oog hebben voor de andere aspecten van welbevinden. Dit is van invloed op de keuze voor een behandeling en de manier waarop we zorg verlenen. Indien nodig in samenwerking met andere zorg- of hulpverleners. Zodat we nog meer van betekenis kunnen zijn voor onze patiënten en waarde toe kunnen voegen aan hun leven.



Meer informatie over positieve gezondheid: www.iph.nl

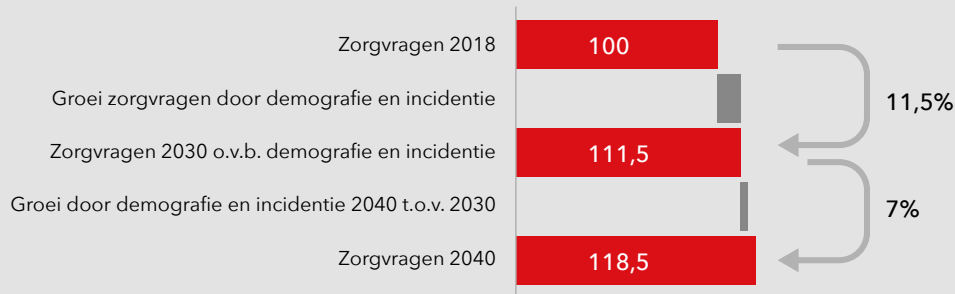


De 5+1 ambities

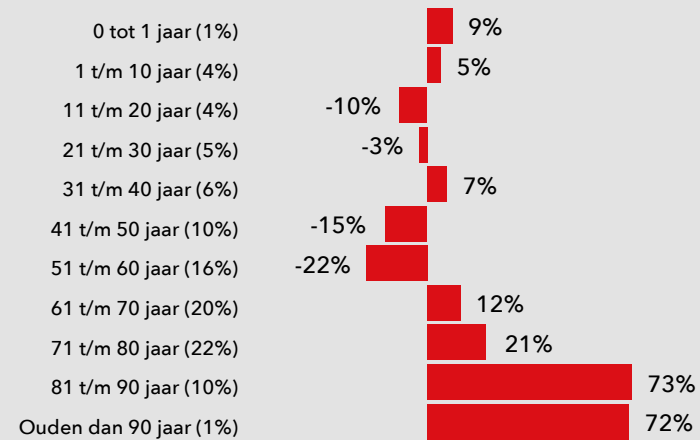
van het nieuwe Bravis

De 5+1 ambities van het nieuwe Bravis

Ontwikkeling zorgvragen 2030 en 2040 to.v. 2018 (index = 100)



Percentuele toename patiënten 2030 t.o.v. 2018 per leeftijdscategorie (percentage)



De basis voor de visie 'Het nieuwe Bravis' is gelegd in een uitgebreide scenario-analyse waarin de effecten van de demografie, de in de vorige paragraaf beschreven relevante ontwikkelingen en nieuwe manieren van zorgverlening zijn doorgerekend. Deze analyse laat zien dat bij ongewijzigd beleid de zorgvraag voor het Bravis ziekenhuis ten opzichte van 2018 groeit met 11,5% tot 2030 en met 18,5% tot 2040. Deze stijging van de zorgvraag is het gevolg van een toename van incidentie van chronische ziekten en vooral een stijging van het aantal ouderen met meervoudige aandoeningen.

Wij voelen als Bravis de verantwoordelijkheid om bij te dragen aan het betaalbaar houden van de zorg en de toegankelijkheid van goede medisch-specialistische zorg in de regio te borgen. Wij zetten ons in om de groei van de zorgvraag de komende jaren beperkt te houden. Dit gaan we realiseren door de manier waarop wij zorg verlenen te vernieuwen en in te zetten op gepast gebruik. Hoe we dat doen hebben we vastgelegd in de 5+1 ambities van het nieuwe Bravis.

De 5+1 ambities van het nieuwe Bravis

Vergroten van patiëntwaarde

We verlenen zorg die waarde toevoegt voor patiënten. Overeenkomstig met de uitgangspunten van 'positieve gezondheid' hebben we oog voor de kwaliteit van leven voor de patiënt in zijn omgeving. We betrekken patiënten en zijn naaste(n), we beslissen samen over de juiste behandeling en we helpen patiënten om regie te nemen over ziekte en gezondheid.

Versterken persoonlijke regie in een wendbare organisatie

We bieden een plezierige werkomgeving waarin continu leren en verbeteren centraal staan. Door teamsamenwerking en het nemen van eigen regie bij invulling van werk en loopbaan vergroten medewerkers en artsen hun impact op de zorgverlening.

Garanderen breed zorgaanbod

We bieden een breed aanbod van medisch-specialistische zorg in de regio. We versterken de multidisciplinaire zorg voor kwetsbare ouderen en patiënten met meervoudige zorgvragen. Preventie en eigen regie zijn onderdeel van de zorgpaden die we in de keten organiseren.

Intensiveren van regionale samenwerking

We realiseren naadloze zorg door intensief samen te werken met huisartsen, regionale zorgpartners, met welzijnsorganisaties en met gemeenten. We zetten in op de Juiste Zorg op de Juiste Plaats. Chronische en laagcomplexe zorg die ook buiten de muren van het ziekenhuis gegeven kan worden, laten we thuis of in de eerste lijn plaatsvinden.

Optimaal inzetten van technologie en digitalisering

We realiseren zorgvernieuwing door inzet van technologie en digitalisering. Laagdrempelige gegevensuitwisseling met patiënten en zorgverleners en digitale monitoring en communicatie staan daarin centraal. Dit doen we samen met onze partners in de regio

5

Realiseren van een nieuw ziekenhuis gebouw

We bouwen een nieuwe hoofdlocatie centraal gelegen in ons werkgebied. Een modern gebouw waarin we de beschikbaarheid van complexe en acute zorg kwalitatief en doelmatig kunnen borgen.

+1

Het verhaal van een patiënt

Hoe ervaren patiënten de behandeling thuis?

Sinds april hoeft meneer Hermse (76) niet meer naar het ziekenhuis voor zijn behandeling met chemotherapie. Een verpleegkundige komt daarvoor naar hem toe. Dit is volgens hem net zo professioneel maar wel een stuk relaxter: 'Nu kunnen we rustig thuisblijven. En zo'n prik is in een kwartiertje gezet.' Hermse vindt het wel belangrijk dat de verpleegkundige op tijd komt. 'Een uur van tevoren moet ik een anti-misselijkheidspil slikken. Als ze te laat is, dan maak ik me daar zorgen over.'

'Tuurlijk kies ik voor behandeling aan huis als ze mij de keuze gaven. Dit is een hele vooruitgang,' zegt meneer Fierens (86) uit Dinteloord over de thuisbehandeling van Bravis. Hij krijgt naast intensieve chemotherapie ook regelmatig bloedtransfusies. 'Het scheelt mij heel veel ritjes en heel veel tijd. In de zomer rij ik zelf en sta ik zo weer buiten, maar in de winter ga ik met de taxi en daar is altijd gedoe mee.'

Vergroten van patiëntwaarde

Waar zorg voorheen vooral om ziekte draaide, zo gaan we ons bij Bravis ook richten op dat waar onze patiënten zich beter door voelen. Geïnspireerd door de uitgangspunten van **'Positieve Gezondheid'** kijken we breder dan alleen ziekte of medische klachten. Medisch-specialistische zorg vanuit Bravis draagt bij aan een betekenisvol leven, waarbij ook gekeken wordt naar aspecten als wat iemand nog wel kan, mentaal welbevinden en zingeving. Samen met de patiënt beslissen we hoe wij waarde kunnen toevoegen aan hun leven.

We willen onze patiënten helpen om deze rol te nemen. Naar **eigen wens en mogelijkheden**, want niemand is hetzelfde. Dit doen we door patiënten en zijn of haar naasten informatie aan te reiken over behandelopties en inzicht te geven in de mogelijke uitkomsten. We willen er aan bijdragen dat zij op een makkelijke manier inzicht krijgen in eigen gezondheidsgegevens en dat zij deze zelf kunnen combineren met gegevens van andere ziekenhuizen en andere zorgverleners.

Dit betekent dat we beter inzicht moeten krijgen in de **uitkomsten van zorg**. Naast medische uitkomsten gaat het daarbij ook om herstel van functioneren en ervaringen. We continueren de waardegedreven zorgprojecten binnen het verband van de Samenwerkende Algemene Ziekenhuizen (SAZ) en bouwen deze verder uit voor andere patiëntengroepen en binnen het oncologische samenwerkingsverband Embraze.

De komende jaren realiseren we de aansluiting op platformen ten behoeve van de **Persoonlijke GezondheidsOmgeving (PGO)**. Want we geloven er in dat inzicht in de eigen gezondheidsgegevens helpt om regie te nemen in je zorgproces. We doen dit samen met patiënten en met andere zorgaanbieders in de regio. We zullen patiënten uitnodigen om hun PGO te gaan gebruiken en waar nodig bieden we hierbij ondersteuning.

We **betrekken patiënten** en inwoners ook bij de manier waarop wij de zorg organiseren. Over de manier waarop wij zorgprocessen inrichten, over hoe we zorg kunnen aanbieden in de thuissituatie en hoe we zorgverlening met digitale middelen kunnen ondersteunen. En natuurlijk vragen we inwoners uit de regio om mee te denken over de bouw van het nieuwe ziekenhuis. Want ervaringen van patiënten kunnen helpen om een nieuw gebouw mooier en beter te maken. Zodat het Nieuwe Bravis ook hét ziekenhuis voor de regio kan zijn.



Wat gaan we doen om dit waar te maken?

- We betrekken patiënten structureel bij de inrichting van de organisatie, gebouw en zorgprocessen
- Samen Beslissen is onderdeel van onze zorgpaden, ondersteund door de inzet van keuzehulpen
- We delen kennis en coachen professionals op de uitgangspunten van positieve gezondheid
- We sluiten aan bij de mogelijkheden van de patiënt en hun naasten en bieden ondersteuning aan patiënten met lage gezondheidsvaardigheden
- We realiseren aansluiting op de Persoonlijke GezondheidsOmgeving (PGO)
- We maken uitkomsten van zorg inzichtelijk voor patiënten en professionals
- We ondersteunen patiënten in hun digivaardigheid en het omgaan met digitale zorgvormen

Versterken persoonlijke regie in een wendbare organisatie

De belofte aan onze medewerkers is het bieden van een plezierige werkplek met volop kansen om zich te ontwikkelen. Medewerkers krijgen meer regie over het dagelijkse werk, maar ook over de eigen ontwikkeling en de eigen carrière. Wij stimuleren onze mensen om continu te blijven leren en verbeteren. Om te kijken hoe de zorg beter kan én hoe je plezier houdt in je werk. Dat is belangrijk, want het werk in de zorg zal ook de komende jaren onder druk blijven staan. Voor iedereen binnen Bravis geldt dat **inzetbaarheid, eigen regie en werkplezier** speerpunten zijn.

We zorgen voor **leiderschapsontwikkeling** die bijdraagt aan de lerende en verbeterende organisatie die we willen zijn en waarin we de verschillende leidinggevende lagen met elkaar verbinden. Leidinggevend die medewerkers regie durven geven en een omgeving creëren waarin we elkaar aanmoedigen, aanspreken en stimuleren. Dit vraagt om coaching en voorbeeldgedrag.

In antwoord op de complexere zorgvraag, zorg op afstand, nieuwe technologie en digitalisering zullen we technische en **nieuwe zorgberoepen** een plaats geven in het nieuwe ziekenhuis. Taak- en functiedifferentiatie tussen verpleegkundigen onderling en met medisch specialisten biedt kansen voor ontwikkeling.

Medewerkers en medisch specialisten werken de komende jaren steeds intensiever samen in teams die in zorgpaden actief zijn, zowel binnen de organisatie als in de regio. Dit vraagt om medisch leiderschap van onze artsen en stelt hoge eisen aan samenwerkingscompetenties van alle zorgprofessionals.

Ook op het gebied van personeel en opleiding intensiveren we de samenwerking in de regio. Samenwerking in zorgprocessen en afstemming van inhoudelijke protocollen vraagt om een **gezamenlijk opleidingsbeleid**. Uitswisseling van kennis over organisaties heen, een gezamenlijke leeromgeving en het gezamenlijk inkopen en ontwikkelen van opleidingen maken deel uit van deze regionale samenwerking.

Wat gaan we doen om dit waar te maken?

- We investeren in continu leren en verbeteren
- We dagen medewerkers uit meer regie en verantwoordelijkheid te nemen in eigen werk
- We ontwikkelen leiderschap in verbinding tussen de verschillende lagen
- We maken ruimte voor nieuwe beroepen en zetten in op taak- en functiedifferentiatie tussen zorgprofessionals
- We stimuleren teamsamenwerking binnen de eigen muren en in de regio
- We continueren het lopende programma team en gedrag



Garanderen breed zorgaanbod

Ambitie 3

Bravis wil voor de inwoners van de regio hét ziekenhuis zijn. Een compleet ziekenhuis waar de inwoners uit het werkgebied van Bravis terecht kunnen voor een **breed aanbod van medisch-specialistische zorg**. Dit betekent dat Bravis chronische zorg, diverse hoog-complexe behandelingen, acute zorg en een breed aanbod van diagnostiek in de regio wil handhaven. Bravis geeft ruimte aan de ambities van zorgverleners en vakgroepen om de zorg te vernieuwen. Door nieuwe behandelingen, nieuwe technologie en nieuwe samenwerkingsvormen passend bij de ambities van het ziekenhuis.

Er is nauwe samenhang tussen het aanbod van **hoog-complexe behandelingen** en het hebben van **hoogwaardige acute zorgfuncties**, zoals op het gebied van OK, IC, SEH, traumatologie en acute verloskunde. Het een kan niet zonder het ander. Het aanbieden van hoogcomplexe behandelingen is noodzakelijk om de IC en OK op hoogwaardig niveau in stand te houden. We zetten er op in om de kwaliteit van zorg op deze gebieden inzichtelijk te maken en verder te verbeteren. We versterken onze positie op wetenschappelijk onderzoek om daarmee kennis en expertise op het terrein van hoogwaardige medisch-specialistische zorg te vergroten.

Het is onze uitdaging om **multidisciplinaire beoordeling en behandeling** voor kwetsbare ouderen en patiënten met meervoudige zorgvragen te organiseren over de grenzen van vakgroepen en de organisatie heen. Samen met de patiënt aan tafel. Doel daarvan is **patiënten centraal** te stellen, ze te betrekken bij de manier waarop zorg geleverd wordt en teamsamenwerking te organiseren rond gelijksoortige patiëntengroepen. Dit stelt eisen aan de manier waarop we samenwerken, het gebouw inrichten en aan de manier waarop de geldstromen binnen het ziekenhuis verdeeld worden. Voor enkele patiëntengroepen geven we zorg in herkenbare centra binnen het ziekenhuis vorm.

We onderzoeken de mogelijkheden om bekostiging van de organisatie en interne financiële prikkels zo in te richten dat ze bijdragen aan onze strategische doelstellingen ten aanzien van regionalisering, juiste zorg op de juiste plek en het vergroten van patiëntwaarde. Hiermee zetten we in op **beïnvloeding van gedrag** en het versterken van gelijkgerichtheid binnen de organisatie.

In lijn met de keuze voor positieve gezondheid en een sterkere regierol voor de patiënt zullen we de aandacht voor **preventie** versterken. Primaire preventie krijgt een plaats in integrale zorgpaden die we ontwikkelen met andere zorgaanbieders, gemeenten en welzijn. We versterken onze rol op het gebied van secundaire preventie, onder andere door revalidatiebegeleiding, voorlichting en toename van therapietrouw.

Wat gaan we doen om dit waar te maken?

- Inzicht vergroten in kwaliteit en uitkomsten van zorg
- Het versterken van multidisciplinaire beoordeling en behandeling met participatie van de patiënt
- Doorontwikkeling van bovenregionale samenwerkingsverbanden
- Het inrichten van een wetenschapsbureau om onderzoek te versterken
- Het inbouwen van vroegdiagnostiek en preventie in integrale zorgpaden, samen met partners in de regio
- We onderzoeken mogelijkheden om zorg te clusteren rond gelijksoortige patiëntgroepen
- We versterken multidisciplinaire samenwerking met huisartsen, ouderenzorg en andere ziekenhuizen
- Voor een aantal patiëntengroepen organiseren we de zorg in herkenbare centra
- We verkennen het inzetten van (financiële) prikkels die bijdragen aan het realiseren van onze strategische doelen



Intensiveren regionale samenwerking

De regio speelt een cruciale rol in de ambitie van Bravis. We hebben de ambitie om regionale zorgpartners mee te nemen in de veranderopgave voor de komende jaren. **Elkaar versterken** is daarin het centrale thema. Om in de regio westelijk West-Brabant en het oosten van Zeeland de best mogelijke zorg aan de bewoners te leveren én om de zorg in de komende jaren toegankelijk en betaalbaar te houden. Het regiobelang is hierbij overstijgend.

Bravis stelt hiervoor samen met de regionale partners (gemeenten, zorgorganisaties, huisartsen, welzijnsorganisaties) een **veranderagenda** op. Na commitment gaan we samen met de zorgpartners aan de slag met deze veranderagenda. We bouwen hiermee voort op de regionalisering die in voorgaande beleidsperiode is ingezet. Deze blijft verlopen via organische en geleidelijke weg (dus zonder blauwdruk).

Naadloze samenwerking in de regio staat centraal, zodat voor patiënten de verschillende fasen in het zorgproces logisch op elkaar aansluiten en als een continuüm worden ervaren. We gaan verder met het ontwikkelen van integrale zorgpaden en integrale capaciteitsplanning. Zowel binnen WestWest als tussen zorgpartners. Samen met integrale digitalisering draagt dat bij aan het effectief en efficiënt gebruik van schaarse capaciteiten en om voor patiënten een logische doorstroom te realiseren. Waar nodig verankeren we de samenwerking met en tussen zorgpartners. Waar nodig door nieuwe organisatievormen, wanneer huidige organisatorische, financiële of personele grenzen belemmerend zijn.

Belangrijk onderdeel van de regionale samenwerking is het leveren van de **Juiste Zorg op de Juiste Plek (JZOJP)**. Door substitutie naar de eerste lijn, meekijkconsulten en telemonitoring wordt chronische zorg thuis of zo dicht mogelijk bij de patiënt verleend. We leveren de ondersteuning om ook laag-complexe ziekenhuiszorg te verschuiven naar de eerste lijn. Dit realiseren we door anderhalvelijnszorg, gezamenlijke zorgpaden voor medisch-specialistische verpleging thuis en de gezamenlijke inzet van verpleegkundig specialisten.

Naadloze samenwerking tussen zorgorganisaties en zorgverleners vraagt om **digitalisering**. We zullen informatieoverdrachten tussen organisaties, systeemintegratie en de ontwikkeling van een Persoonlijke Gezondheids Omgeving binnen het Regionaal Elektronisch Netwerk (REN) West-Brabant steviger continueren en hierbinnen meer inzetten op maatwerk voor het verzorgingsgebied van Bravis. Dit vraagt om gestructureerde afstemming tussen zorgpartners.

Wat gaan we doen om dit waar te maken?

- Integrale spoedzorg organiseren samen met ketenpartners
- Chronische zorg verlenen we thuis of dichtbij de patiënt
- We realiseren geïntegreerde geriatrische revalidatiezorg die start op de dag van opname
- We werken aan integrale processen tussen eerste en tweede lijn om laagcomplexiteit ziekenhuiszorg naar buiten de muren van het ziekenhuis te verplaatsen
- We geven preventie en leefstijl een plaats in integrale zorgpaden
- We realiseren een uniform en geïntegreerd aanbod van diagnostiek in de regio
- We versterken digitale uitwisseling en de ICT-samenwerking



Optimaal inzetten van technologie en digitalisering

Ambitie 5

De digitale en technologische ontwikkelingen maken grote veranderingen in de zorg mogelijk. Bravis wil hier de komende jaren belangrijke stappen op zetten. Niet als doel op zichzelf, maar als middel om de kwaliteit en toegankelijkheid van zorg te waarborgen. Op technologisch gebied kiezen we als Bravis voor een **'early adopter' strategie**. We ontwikkelen technologie niet zelf, maar zijn alert op ontwikkelingen om ons heen en willen vooroplopen bij de uitrol van nieuwe mogelijkheden. Op de voor ons belangrijke beleids-terreinen implementeren we vroegtijdig innovaties. Daarbij realiseren we ons dat de werkelijke uitdaging ligt in product- en procesvernieuwing en loslaten van het oude. Ofwel: alleen als Bravis in staat is om zorg daadwerkelijk anders te organiseren en te verbeteren, zijn investeringen in technologische vernieuwing gerechtvaardigd.

Een belangrijke prioriteit is digitale gegevensuitwisseling met patiënten en met zorgaanbieders. Hierin staan aansluiting op het **PGO** (Persoonlijke Gezondheidsomgeving) en **beelduitwisseling** centraal. Ook hierin zoeken we de samenwerking met patiënten en met de regio. Daarbij stimuleren en helpen we inwoners actief om het PGO in gebruik te nemen.

Telemonitoring en videoconsult geven de mogelijkheid om zorg naar buiten de muren van het ziekenhuis te verplaatsen. In de komende jaren zullen we het aantal patiëntengroepen dat via telemonitoring gevolgd kan worden verder uitbreiden en gaan inzetten voor processen rondom pre-operatieve screening en het versnellen van ontslag bij klinische opname.

Op termijn zullen we telemonitoring met zorgpartners doorontwikkelen naar een gezamenlijk 'control centrum' in de regio.

Data analyse en Artificial Intelligence (AI) geven de mogelijkheid om kennis van en besluitvorming door professionals te versterken. Daarbij zetten we vooral in op ondersteuning van besluitvormingsprocessen, de ondersteuning van het proces op de polikliniek door middel van spraakgestuurde verslaglegging, digitale communicatie met patiënten en de analyse van medische beelden. We verwachten dat binnen enkele jaren alle diagnostiek door AI wordt ondersteund.

In het verpleegkundig en medisch handelen staat persoonlijk contact tussen patiënt en verpleegkundige / arts voorop. Dit zal niet worden geautomatiseerd, maar de processen er om heen wel. Zo zullen **bewaking, registratie en signalering** van het welzijn van de patiënt en communicatie tussen patiënt en verpleegkundige / arts ondersteund worden. De doorontwikkeling van het gebruik van de slimme pleister is daarvan een mooi voorbeeld.

Bravis is goed uitgerust op het gebied van **robotchirurgie**. Robotchirurgie vergroot de kwaliteit van minimaal invasieve ingrepen en zorgen voor betere uitkomsten voor patiënten door kleinere wonden, minder complicaties en sneller herstel. We zetten in op verdere verbreding van competenties bij specialisten en uitbreiding van het aantal robotondersteunde operaties.



Wat gaan we doen om dit waar te maken?

- We realiseren aansluiting op platformen voor de Persoonlijke GezondheidsOmgeving
- We verbeteren digitale beelduitwisseling met zorgpartners
- We investeren in robotchirurgie om de kwaliteit van minimaal invasieve ingrepen te vergroten
- We realiseren digitale bewaking, registratie en signalering van het verpleegkundig proces
- We versterken datamanagement en de toepassing van Artificial Intelligence
- We realiseren monitoring op afstand

Op weg naar een nieuwe hoofdlocatie

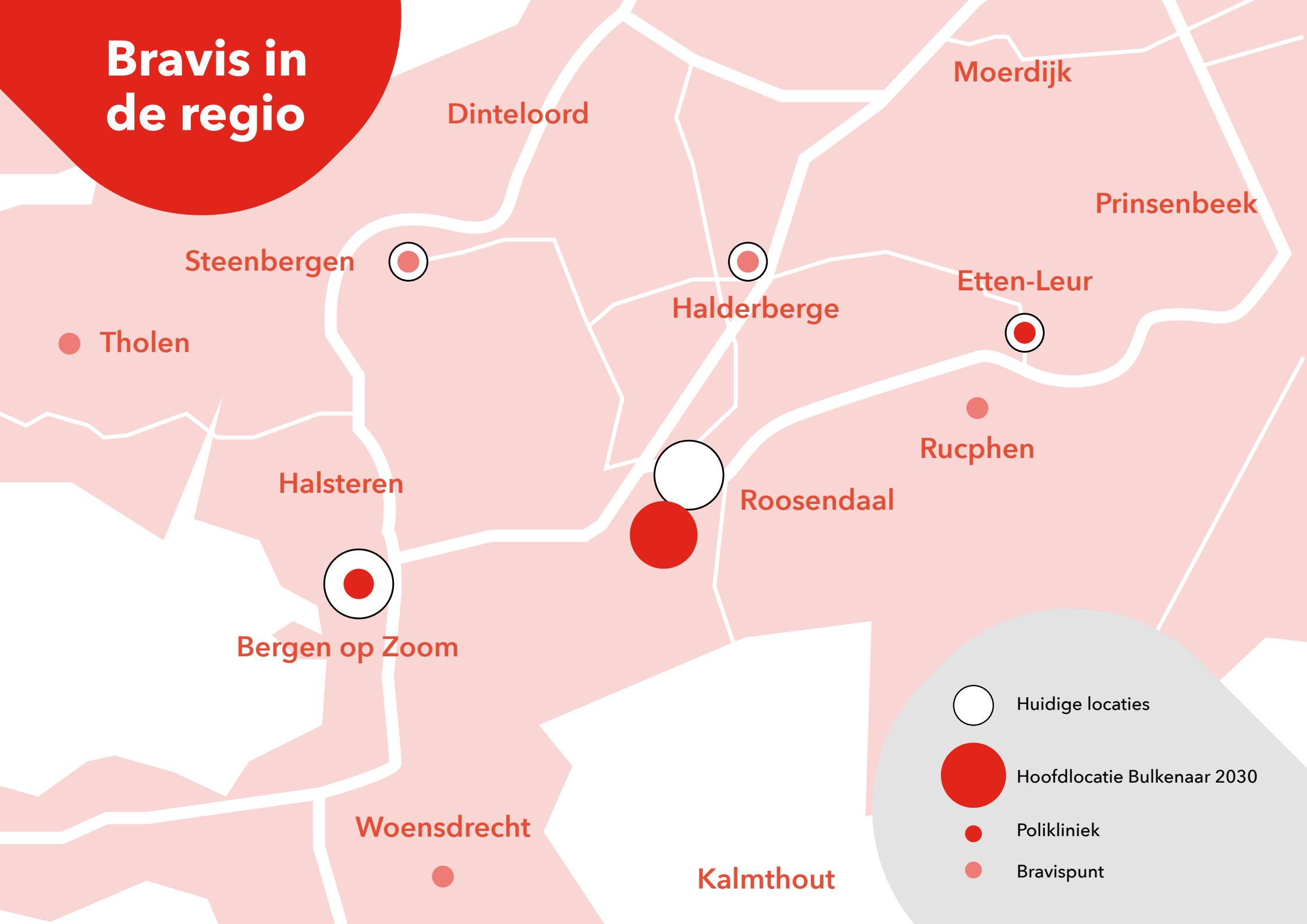
Bravis is op weg naar een nieuwe hoofdlocatie op de Bulkenaar aan de westkant van Roosendaal, centraal gelegen in ons werkgebied en tussen Roosendaal en Bergen op Zoom. Vanaf 2025 gaan we de complexe en dure ziekenhuisvoorzieningen hier concentreren. Op dat moment sluit de huidige hoofdlocatie in Bergen op Zoom. De recent gerenoveerde locatie Roosendaal zal tot 2030 in gebruik blijven, waarna de huidige locatie Roosendaal zal sluiten.

Gelijktijdig met deze ontwikkeling versterkt het Bravis haar aanwezigheid in de regio. Daarvoor richten we Bravispunten in, onder andere in de gemeenten Woensdrecht, Rucphen, Tholen, Steenberg en Halderberge. De twee buitenpoliklinieken in Steenberg en Oudenbosch (Halderberge) worden omgevormd tot een Bravispunt. In Etten-Leur blijft de huidige polikliniek bestaan.

In de Bravispunten willen we, samen met onze partners, vernieuwde zorg en diagnostiek dicht bij de patiënt aanbieden. In overleg met huisartsen en patiënten uit de gemeente gaan we de Bravispunten inrichten. Hierbij kijken we naar de situatie ter plekke en gaan we aansluiten op de lokale behoeften en mogelijkheden.

In Bergen op Zoom richten we vanaf 2026 een zorgplein in op een nader te bepalen locatie. In dit zorgplein bieden we vanuit het Bravis poliklinische zorg voor een aantal doelgroepen. In samenwerking met zorgpartners organiseren we integrale zorg voor kwetsbare patiënten en voor patiënten met chronische aandoeningen zoals reuma, diabetes, COPD of hartfalen. In de komende jaren zullen we de plannen voor het zorgplein samen met de gemeentes en de ketenpartners verder uitwerken.

Bravis in de regio



Speerpunten

Binnen het brede portfolio heeft Bravis vier speerpunten benoemd waar de komende jaren extra aandacht voor is:

- **Oncologische zorg**
- **Het regionale pijncentrum**
- **Het centrum voor gezond gewicht**
- **Robotchirurgie**

De redenen om voor deze speerpunten te kiezen zijn:

- Bravis heeft op deze medische gebieden een sterke expertise en biedt hierop bovenregionale zorg
- Ze dragen bij aan de ambitie om een breed aanbod van zorg te blijven bieden
- Ze sluiten aan bij de ontwikkeling van de zorgvraag in de regio
- Het verder doorontwikkelen en uitdragen van innovaties op deze gebieden draagt bij aan de aantrekkelijkheid van Bravis op de arbeidsmarkt
- Sluit aan bij de ambitie om door inzet van technologie zorguitkomsten te verbeteren

De keuze voor speerpunten leidt tot

- Actief uitdragen van de positie van Bravis op deze gebieden
- Het stimuleren van opleiden en onderzoek op deze gebieden
- Het steeds inzetten van innovatie om de kwaliteit van zorg te verbeteren

Het Bravis-fundament

Het Bravis-fundament is de basis voor de dagelijkse bedrijfsvoering. Wat er verder ook gebeurt, het fundament zorgt ervoor dat we als ziekenhuis altijd zorg kunnen blijven leveren. We borgen het fundament in onze organisatie en ontwikkelen daar op door.

Thema	Inhoud	Prioriteiten
Kwaliteit en veiligheid	Kwalitatieve, veilige zorg is ons bestaansrecht. In ons kwaliteitsbeleid bouwen we verder op de beleidslijn waarin sturen op uitkomsten en gedrag van medewerkers centraal staat.	Heraccreditatie Qmentum 2023 Waardegedreven zorg Team en gedrag
Financieel gezond	Een solide financiële positie is de basis voor een gezonde bedrijfsvoering. We voldoen aan financiële normen om het investeringskader en de nieuwbouw te garanderen.	Resultaatmarge > 2% EBITDA > 10% Omzetratio > 25%
Opleiding en onderzoek	Opleiden vormt de basis voor het borgen en versterken van de deskundigheid van onze medewerkers. We bouwen onze positie op het gebied van wetenschappelijk onderzoek uit om evidence-based werken en innovatie te versterken.	Uitbouwen wetenschapsbureau Deelopleidingen medisch specialisten Vernieuwing verpleegkundige opleidingen
Duurzaam	Uitgangspunt voor ons duurzaamheidsbeleid zijn de principes van de 'Green Deal duurzame zorg voor een gezonde toekomst'. Dit vormt ook het uitgangspunt voor de nieuw te bouwen hoofdlocatie.	CO2 emissie reductie Circulair werken Medicijnresten in afvalwater Gezonde leefomgeving
Leren en verbeteren	Bravis streeft naar een cultuur waarin we elke dag leren en verbeteren met de vraag hoe we vanuit het patiëntperspectief onze processen kunnen verbeteren	Deskundigheid Continue verbetercultuur Teamsamenwerking Lean inrichten van processen

EBITDA: Inkomsten voor aftrek rente en afschrijvingen

Het nieuwe 
Bravis brengt de
zorg samen