

Dé referentie in thuisverpleging

nu en in de toekomst

*Een nieuwe missie, visie en strategie
voor het Wit-Gele Kruis van Antwerpen*

wit-gele kruis 
ANTWERPEN

Inhoudstafel

Introductie	3
Kurt Verweire	4
Peter Van Bogaert	5
Niet over één nacht ijs	6
Methodiek	8
Strategische analyse	9
Missie	12
Objectieven	26
DNA	28
Strategie	30
Extra activiteiten	36
Verpleegkundigen aantrekken	38
Strategie-implementatie	40
Nawoord	46

Introductie

De laatste jaren kwamen verschillende evoluties in het zorglandschap met impact op onze sector thuisverpleging in een stroomversnelling terecht. Zo werd onder andere de ligduur in de ziekenhuizen maximaal ingekort waardoor veel meer patiënten met complexe zorgen thuis verzorgd moeten worden. Het tekort aan verpleegkundigen werd versterkt door uitval tijdens en kort na de coronapandemie en door het groeiend onevenwicht tussen instroom van nieuwe verpleegkundigen en uitstroom van gepensioneerde verpleegkundigen en mensen die het beroep of de sector verlaten. Ook zien we binnen onze sector steeds meer economisch gedreven actoren.

Al deze veranderingen vragen om een aangepaste aanpak. Om die reden maakte het Wit-Gele Kruis van Antwerpen opnieuw een grondige strategische oefening. Dit resulteerde in een nieuwe missie, visie en strategie voor de organisatie. Dit is de weg die we zullen volgen om bestaande en toekomstige uitdagingen aan te gaan. Het zorg-DNA van de organisatie blijft resoluut bewaard. De te bewandelen weg wordt hier en daar echter verlegd.



Kurt Verweire

“Sowieso is het voor organisaties essentieel om af en toe eens stil te staan en vooruit te kijken. Dit is vooral nodig voor bedrijven die een probleem hebben, bijvoorbeeld wanneer ze hun financiële doelstellingen niet halen, of wanneer klanten beginnen af te haken. Bij het Wit-Gele Kruis van Antwerpen was dat enigszins anders. Dit was geen bedrijf in financiële crisis. Maar toch was er een gevoel dat er iets moest ondernomen worden. Zij deden alles voor iedereen, waardoor er te veel druk kwam op de medewerkers. Het was omwille van hun medewerkers dat ze nieuwe strategische keuzes wilden maken. Het was de eerste keer in mijn carrière dat ik deze aanleiding hoorde.

Vervolgens doorliep ik samen met het managementteam een intensief strategietraject. Het startte met een uitgebreide strategische analyse. Er gebeurde na de diverse managementsessies ook een

aftoets bij een bredere groep van het middenkader en bij de raad van bestuur. Ik herinner me de levendige discussies nog. Dat is goed. Zo’n strategie-oefening moet pijn doen. Een strategie-oefening is geen ‘feel good’ oefening. Er kwamen uiteindelijk ook enkele onverwachte keuzes uit de bus, waaronder de keuze voor *operational excellence* en de zorgpartners als klant.



Het verhaal van het Wit-Gele Kruis van Antwerpen blijft resoneren in mijn hoofd:

de voor mij nieuwe aanleiding, het boeiende traject en de diepgang en het enthousiasme waarmee dit werd aangepakt. Ik ben nu ook erg benieuwd naar het vervolg. Ik kijk in eerste instantie uit naar de reactie van de verpleegkundigen want het zal bij hen zeker ook *change* met zich meebrengen. En uiteindelijk komt de grote uitdaging: de implementatie. Want strategie is natuurlijk niet enkel *disciplined thought*, maar evenzeer *disciplined action*. Ik blijf het verhaal dan ook graag volgen.”

Kurt Verweire

Professor of Management Practice in Strategy - Vlerick Business School



Peter Van Bogaert

“Ik voer met mijn team al verschillende jaren onderzoek naar de kwaliteit van de verpleegkundige werkomgeving. We doen dit in uiteenlopende zorgcontexten: in acute en psychiatrische ziekenhuizen, woonzorgcentra en sinds 2015 ook in de thuisverpleging, met name bij het Wit-Gele Kruis van Antwerpen. Sindsdien herhaalden we dit onderzoek twee keer bij de organisatie, namelijk in 2018 en in 2021.

We merkten bij de eerste meting al meteen dat het Wit-Gele Kruis van Antwerpen zeer positieve resultaten behaalde in vergelijking met de andere zorgsettings. Als thuisverpleegkundige werk je in een minder strikte context en heb je veel uiteenlopende patiëntencontacten. Daarbij komt dat het Wit-Gele Kruis van Antwerpen een sterke zorgvisie hanteert en fors investeert in het versterken van zijn medewerkers, leidinggevenden en lokale afdelingen. Dit resulteert in een intensieve



Het beleid van het Wit-Gele Kruis van Antwerpen heeft duidelijk een positieve impact op de verpleegkundigen die er werkzaam zijn. Ik ben benieuwd hoe ze in de toekomst verder gaan bouwen op deze stevige fundamenten. Het blijft immers belangrijk om na te gaan waar je als organisatie je prioriteiten legt om je resultaten nog verder te verbeteren.”

Prof. dr. Peter Van Bogaert

Vakgroep verpleegkunde - vroedkunde
Universiteit Antwerpen

ondersteuning van hun verpleegkundigen. Ons onderzoek wijst dan ook uit dat de thuisverpleegkundigen van het Wit-Gele Kruis van Antwerpen een goede samenwerking en ondersteuning, minder arbeidsintensiteit en veel beslissingsruimte ervaren. Doorheen de jaren zagen we op veel vlakken zelfs een positieve evolutie in de resultaten.



Niet over één nacht ijs

Een strategische oefening vraagt om een grondige aanpak. Het bepaalt immers in welke richting alle neuzen de komende jaren zullen staan. In deze tijdlijn zie je de verschillende stappen die in dit proces werden gezet.

Najaar 2020
Vorbereidende brainstormsessies, gesprekken en een uitgebreide omgevingsanalyse

28 september 2021
Raad van bestuur komt samen met Luc Van Gorp² over missie en visie

19 mei 2021
Samenkomst met reflectiegroep van 13* over de missie en de visie

2 juni 2021
Kurt Verweire¹ bespreekt strategisch vraagstuk met reflectiegroep

9 oktober 2021
Raad van bestuur en directie komen samen met Kurt Verweire over de strategie

14 december 2021
Directie en regioverantwoordelijken maken strategische keuzes

18 januari 2022
Directie en regioverantwoordelijken finaliseren de strategische keuzes

31 januari 2022
Reflectiegroep beslist over de strategische keuzes

* **Reflectiegroep van 13:**
directie, regioverantwoordelijken, twee afdelingshoofden, staf, voorzitter

19 september 2022
Directie en regioverantwoordelijken kloppen de strategiekaart af en vormen strategische doelstellingen om tot operationele doelstellingen

17-18 mei 2022
Tweedaagse met afdelingshoofden en hoofden zorg van alle afdelingen: reflectie en discussie over missie, visie en strategie

25 april 2022
Kurt Verweire komt samen met reflectiegroep over de implementatie van strategie

12 februari 2022
Denkdag met raad van bestuur over de strategische keuzes

3 oktober 2022
Afdelingshoofden, hoofden zorg, directie en regioverantwoordelijken werpen een laatste blik op het totaalverhaal

20 juni 2022
Reflectiegroep stemt verder af over de strategiekaart en de implementatie van de strategie

¹ **Kurt Verweire:**
Professor managementstrategie Vlerick Business School

² **Luc Van Gorp:**
Verpleegkundige en theoloog, ex-voorzitter Wit-Gele Kruis van Vlaanderen en voorzitter Landsbond en CM

³ **Yvonne Denier:**
Docent ethiek KU Leuven, stafmedewerker bio-ethiek bij Zorgnet-Icuro

4 oktober 2022
Ondernemingsraad en ACV Puls werpen een laatste blik op het totaalverhaal

12 oktober 2022
Reflectiegroep komt samen over de strategiekaart en het omvormen van strategische doelstellingen naar operationele doelstellingen

15 oktober 2022
Raad van bestuur beslist definitief over de volledige strategische cyclus, de strategiekaart en de strategische doelstellingen. Ethische reflectie samen met Yvonne Denier³

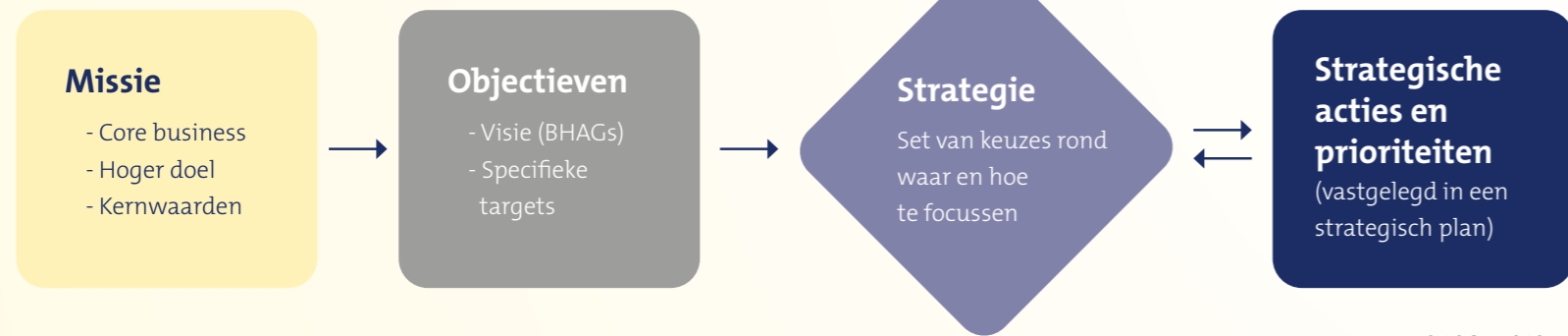
Najaar 2022 - voorjaar 2023
Uitrol naar alle 108 WGKA-teams



Methodiek

Het Wit-Gele Kruis van Antwerpen doorliep, onder begeleiding van Prof. Kurt Verweire, het strategiemodel van Hambrick & Fredrickson om zijn strategische oefening te maken.

In deze publicatie lichten we elke fase van ons strategisch proces toe.



Bron: Hambrick & Fredrickson

Strategische analyse

- Industrie analyse
- Trends in de markt
- Wijdere omgeving
- Analyse concurrentie
- Beoordeling van sterktes, zwaktes en mogelijkheden



Strategische analyse

Bij de start van onze strategische oefening maakten we een erg uitgebreide strategische analyse. We namen onze sector, onze organisatie en onze concullega's vanuit verschillende standpunten onder de loep.

Context sector thuisverpleging

We gingen na hoe aantrekkelijk de sector

thuisverpleging is binnen het ruimere zorglandschap, zowel voor patiënten als voor verpleegkundigen, en we bepaalden de succesfactoren binnen onze sector.

Omgevingsanalyse

De voorbije jaren voerden we heel wat marktonderzoek uit. Tweejaarlijks nemen

we een patiënttevredenheidsenquête af en voeren we een medewerkerstevredenheidsmeting en veiligheidscultuurmeting uit bij onze medewerkers. Aanvullend deed onderzoeksbureau Profacts een 360° imago-onderzoek bij bestaande en potentiële patiënten, mantelzorgers, medewerkers en doorverwijzers.

We brachten de inzichten uit deze verschillende onderzoeken samen om na te gaan waar volgens patiënten, mantelzorgers, medewerkers en doorverwijzers onze sterktes en zwaktes liggen.

Concurrentieanalyse en -positie

We maakten een analyse van onze concurrenten in de thuisverpleging en we stonden stil bij hun sterktes en zwaktes. Daarnaast gingen we na welke van onze eigen activiteiten en welke

onderscheidende (hulp)bronnen ons een concurrentieel voordeel bieden in de sector van thuisverpleging.



Klaar voor morgen?

We checkten tot slot welke drijvende krachten en tendensen de grootste impact hebben op organisatieprestaties en -resultaten en welke impact ze hebben op de aantrekkelijkheid van de sector en op de concurrentiepositie van het Wit-Gele Kruis van Antwerpen. De vraag was ook hoe we bedreigingen kunnen neutraliseren en kansen maximaal kunnen grijpen.

SWOT

Door alle inzichten uit onze strategische analyse samen te brengen, kwamen we finaal tot de SWOT op de volgende pagina.



Strengths

Dé referentie - Ons aanbod beantwoordt aan concrete noden. Zorg op maat. - Continuïteit van zorg: er komt altijd iemand - Zorg voor iedereen - Professionele, kwalitatieve zorg / deskundigheid, incl. *mijn*WGK, EVD, patiëntenteams, referentieVPKen, processen en procedures - Waarden gedreven – Totaalzorg - 100% provinciale dekking - Grootte van de organisatie / aantal VPKen / naamsbekendheid - Band/vertrouwensrelatie PAT-VPKe – Snelle opstart



Opportunities

Breed zorgaanbod (meer in de verf zetten) – Zorgcentrale - Excelleren in zorg: focus op deskundigheid > aantrekkelijke werkgever - *mijn*WGK / EVD / NURS-e - Grootte van de organisatie: 1000 VPKen provinciaal verspreid - Innovatie om kwaliteit en efficiëntie te verbeteren - Externe focus en marketing (gericht op specifieke doelgroepen) - Aangepaste structuur voor flexibel antwoord op zorgvragen (bv. van ZH) - Goede structuur en organisatie - Door schaarste kunnen we kiezen waarop we ons willen richten – Mogelijkheid om voltijdse vpk aan te trekken – Andere profielen (zorgkundigen)



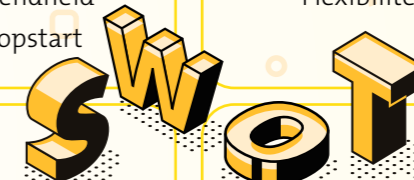
Weaknesses

Uniform werken en informeren - Wisselende VPKen en variërende niveaus - Organisatie en tijdstip van zorg - Communicatie met mantelzorgers en doorverwijzers - 1 op 1 contact moeilijk - Marketing: oubollig imago en zorgaanbod onvoldoende gekend - Contacten met externe partners - Zorgorganisatie: zo sterk als de zwakste schakel – Flexibiliteit - Arbeidsorganisatie - Uitval personeel



Threats

Tekort personeel > grote zorgvraag vs beperkt zorgaanbod - Aantrekkelijkheid zelfstandig beroep (financieel) > verlies personeel - Betere organisatie en sterkere profilering zelfstandigen - Oneerlijke concurrentie/ cherry picking zelfstandigen - Meer (kleinere) spelers - Enige grote organisatie loontrekken > dalende impact - Er wordt soms “argwanend” naar grote organisaties gekeken - Evenwicht STVV's - Hygiënische zorgen > financiële impact - Evenwicht verpleegkunde en ondersteunende diensten - Indien te grote focus op grote partners, risico op afhankelijkheid – Sociaal overleg kan remmend werken





Missie



Wij willen
dé referentie zijn
in thuisverpleging



Achter,
naast
en waar nodig
vóór onze patiënt

Wij zijn onze patiënten nabij.



Expertise op maat

*Wij vertalen de hoogste
standaarden naar de praktijk.*



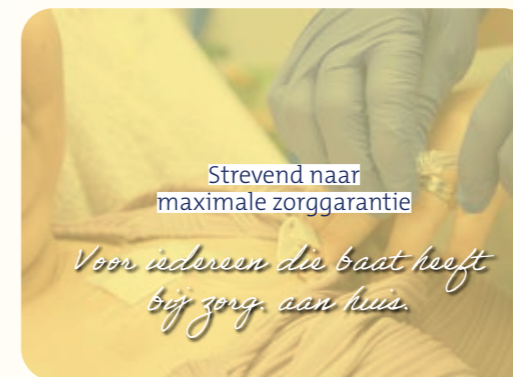
In overleg met
onze patiënt
en zijn
zorgpartners

*Wij stemmen de zorg
naadloos af.*



Continu op zoek om de zorg,
gezondheid en zelfredzaamheid
van onze patiënten
te bevorderen

Wij staan nooit stil.



Strevend naar
maximale zorggarantie

*Voor iedereen die baat heeft
bij zorg, aan huis.*



Door warme zorgprofessionals
die zich bij uitstek thuis voelen in
onze organisatie

We koesteren onze medewerkers.



Achter,
naast
en waar nodig
vóór onze patiënt

Wij zijn onze patiënten nabij.

De zorg voor onze patiënten, daar nemen we de volle verantwoordelijkheid voor op. Meer nog: we gaan voor onze patiënten door het vuur. We zetten ons eigen referentiekader opzij, verplaatsen ons in de leefwereld van onze patiënten en denken als team na hoe we er het best voor hen kunnen zijn. Afhankelijk van hun individuele noden en van het moment in hun zorgproces, koesteren we hen of bieden we hen net meer autonomie. Het is continu balanceren tussen loslaten en ondersteunen, dichtbij zijn en op afstand volgen, laten beslissen en mee beslissingen nemen, informeren, responsabiliseren en educeren, initiatief nemen en laten nemen, volgen en sturen.

We hebben bijzondere aandacht voor de meest kwetsbare en onmondige patiënten. We geven hen een stem en komen mee op voor hun rechten en hun kwaliteit van leven. Zo willen we voor hen van betekenis zijn en het verschil maken.

Dit samen op weg gaan met onze patiënten zorgt ervoor dat we een unieke band met hen opbouwen. Het Wit-Gele Kruis van Antwerpen wil als zorgorganisatie deze sterke relatie maximaal ondersteunen.



Een kleine week na het overlijden van zijn vrouw was ik even bij hem om zijn medicatiebox te vullen. Ik zag zijn vuile kraag maar begreep dat het toen nog niet het moment was om te beginnen over hulp bij het wassen. Eerst die emoties maar plaats geven. Hij ging bij de urn staan en zei 'Ik wil bij haar zijn'. Ik heb hem gezegd dat ik hem ging helpen en dat we ons er samen doorheen zouden slaan.



Nu, drie weken later, vroeg hij mij hem te helpen bij zijn ochtendtoilet. Hij voelde dat het hem wat moeilijk werd en ik was, volgens zijn dochter, nu ook ZIJN thuisverpleegkundige en ZIJN toeverlaat geworden ...



Expertise op maat


Wij vertalen de hoogste standaarden naar de praktijk.

Via onze experts houden we de vinger aan de pols op vlak van evidence based verpleegkunde, we nemen regelmatig deel aan wetenschappelijk onderzoek en behaalden twee keer op rij met verve het Qualicor-kwaliteitslabel.

We leggen de lat hoog. Enkel de beste kwaliteit is goed genoeg voor onze patiënten. We streven maximaal naar excellente thuisverpleging door in eerste instantie bekwame zorgverleners aan te trekken en hen vervolgens state-of-the-art zorgondersteuning, gerichte vormingen en een degelijke algemene omkadering aan te bieden. Door verschillende expertises binnen onze organisatie samen te brengen ten behoeve van de patiënt, maken onze verpleegkundige teams het verschil. We gaan als skilled companions of als deskundige en zorgzame compagnons de route met onze patiënten op weg.



Na de transplantatie moest ik elke woensdag in het UZA een bloedstaal laten nemen voor een test die dan onmiddellijk werd uitgevoerd. Ik hoopte dat de wondzorg op hetzelfde moment kon plaatsvinden. Dat was moeilijk volgens de UZA-wondzorgspecialiste. Mijn Wit-Gele Kruisverpleegkundige stelde daarom voor dat zij de vac-therapie zou overnemen, zodat ik me niet al te veel zou moeten verplaatsen. Zij beheerste de wondbehandelings-techniek namelijk ook perfect en kon indien nodig een beroep doen op eigen experts. De wonde werd snel kleiner. Om de drie dagen sneed Mieke een stukje van de spons, tot er nog een minisponsje over was. Sinds mei is de wonde helemaal dicht, vijf maanden na de transplantatie.



In overleg met
onze patiënt
en zijn
zorgpartners

Wij stemmen de zorg naadloos af.

Communicatie en onderlinge afstemming zijn belangrijk: met de patiënt en zijn mantelzorg, onder collega's én met externe zorgpartners zoals huisartsen, maatschappelijk werk, gezinszorg, de ziekenhuizen... Thuisverpleging doe je immers niet alleen, maar samen, in overleg. Zo omringen we de patiënt met de best mogelijke zorg en ondersteuning.

- We betrekken patiënten en hun mantelzorgers maximaal bij het zorgproces. Onze zorg krijgt vorm in dialoog, in relatie en in overleg. We delen bovendien onze kennis en informeren en educeren waar nodig zodat we hen in de brede zin van het woord sterker maken.
- Als team overleggen we systematisch om de zorg voor onze patiënten onderling af te stemmen.
- We werken erg nauw samen met de huisartsen van onze patiënten.
- Ook als patiënten worden opgenomen in het ziekenhuis, volgen we hen op door hen op te zoeken in het ziekenhuis en met hen, hun zorgverleners en de sociale dienst te overleggen.

- Patiënten, huisartsen en artsen en verpleegkundigen in het ziekenhuis kunnen het verpleegkundig dossier van onze patiënten raadplegen via het beveiligd platform *mijnWGK* (*mijnthuisverpleging*).

Ook als de grenzen van de thuiszorg zijn bereikt, is een degelijke communicatie met alle betrokkenen cruciaal.



Samen met twee collega's neem ik de zorg voor de kleine Lise op. Het is op emotioneel en professioneel vlak een zeer intense periode. In een overlegmoment met de huisarts, CAW, de psycholoog en de ouders hebben we Lises zorg, begeleiding en benadering perfect afgestemd. Ook de ondersteuning van de ouders kreeg er een plaats. We spreken als multidisciplinair team onderling zeer goed af en brieven heel nauwgezet: per telefoon en via ons elektronisch verpleegdossier. In ons patiëntenteam bespreken we Lises situatie. We hebben het niet alleen over het verpleegtechnische luik, maar ook over de ruimere context en zeker - én in detail - over het te volgen ritueel tijdens elk zorgbezoek.



Continu op zoek om de zorg,
gezondheid en zelfredzaamheid
van onze patiënten
te bevorderen

Wij staan nooit stil.

Als referentie in de thuisverpleging zorgen we ervoor dat we blijven op vlak van de nieuwste inzichten, technieken, digitale oplossingen, materialen en producten voor de thuisverpleging en de thuiszorg in het algemeen. We evalueren alles met kritische blik om na te gaan wat relevant en nuttig kan zijn voor onze patiënten.

Dankzij ons elektronisch verpleegdossier (EVD), dat wordt ontwikkeld voor en door verpleegkundigen, stappen we goed voorbereid binnen bij elke patiënt, worden we tijdens de zorg maximaal ondersteund en brengen we elkaar en externe zorgpartners op de hoogte van de laatste evoluties in de zorg en gezondheid van de patiënt. Waar nodig laten we onze patiënten en onszelf als zorgverleners bijstaan door onze 24/7 bemande zorgcentrale.

Als ik mijn opgenomen patiënte Farida ga bezoeken in het ziekenhuis, heb ik alle info over haar bij de hand in mijn EVD. Dat is een grote meerwaarde. Indien nodig kan ik het delen met de ziekenhuisverpleegkundige. Farida gaf hiervoor haar geïnformeerde toestemming. Vanuit het overleg in het ziekenhuis kan ik haar dossier verder aanvullen zodat mijn collega's die samen met mij Farida verzorgen op de hoogte blijven van de evoluties tijdens haar ziekenhuisverblijf. Zelfs haar huisarts kan haar op afstand mee volgen dankzij gegevensdeling via mijn WGGK (mijnthuisverpleging).

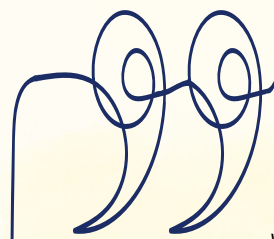


Strevend naar
maximale zorggarantie


Voor iedereen die baat heeft bij zorg.

Elke vraag naar thuisverpleging die binnenkomt, proberen we passend te beantwoorden. We proberen zo veel mogelijk zorgvragen zelf op te nemen. Als onze maximale zorgcapaciteit bereikt is, dan voorzien we een degelijke doorverwijzing naar verpleegkundige zorgpartners.

Een noodzakelijke voorwaarde om de zorg op te (blijven) nemen is dat we kwalitatieve zorg moeten kunnen bieden. Als in een specifieke situatie de grenzen van verantwoorde thuisverpleging en/of kwalitatieve zorg bereikt worden, dan zoeken we in overleg met de interne en externe betrokken actoren naar een alternatieve oplossing.



Xavier woonde helemaal alleen in een koud en ongezond éénkamerappartementje. Hij vertrouwde niemand en er was ook niemand meer die zich om hem bekommerde. Iedereen had afgehaakt. Alleen zijn huisarts en ik waren er nog. Ik bleef hem verzorgen en bood hem een stevige houvast. Ik kwam al bij hem vanaf 2019, toen hij invalide werd na een zwaar verkeersongeval. Zijn chronische wonden, zijn continu verminderende mobiliteit, zijn lichamelijke en mentale achteruitgang de laatste maanden én zijn woonsituatie baarden me zorgen. 'Thuis goede zorg geven' werd alsmaar minder haalbaar. Ik had het er echt moeilijk mee. Beetje bij beetje heb ik dit met Xavier besproken. Hij besloot finaal zijn appartementje waaraan hij zo gehecht was, in te ruilen voor een kamertje in een woonzorgcentrum. Hij begint er zich stilaan thuis te voelen en krijgt er goede zorg. Ik loop geregeld nog eens bij hem binnen en dat doet ons allebei deugd!



Door warme zorgprofessionals
die zich bij uitstek thuis voelen in
onze organisatie

We koesteren onze medewerkers.

Het Wit-Gele Kruis van Antwerpen is een zorgorganisatie in hart en nieren: het doet het maximale om ons als zorgprofessionals zorginhoudelijk, praktisch en emotioneel te ondersteunen. Dat zijn veel handen samen op één buik.

- Als zorgverleners krijgen we de mogelijkheid om ons op diverse vlakken verder te bekwamen.
 - We krijgen continu vorming aangeboden.
 - Het EVD ondersteunt ons verpleegkundig denken en handelen.
 - We kunnen terugvallen op professionele collega's met diverse expertises.
 - Er zijn diverse mogelijkheden om horizontaal of verticaal door te groeien binnen de organisatie.
- We krijgen vanuit de organisatie de best mogelijke zorg-, administratieve en logistieke materialen en ondersteuning aangereikt.

- Via de patiëntenteams en bottom-up projectwerk, worden we als zorgverleners maximaal betrokken en krijgen we inspraak.
- Door systematisch medewerkerstevredenheidsmetingen te organiseren en door regelmatig in dialoog te gaan met collega's, houdt de organisatie de vinger aan de pols.

- We kunnen altijd terecht bij onze afdelingsleiding en bij de collega's van ons team én daarbuiten. De organisatie zorgt voor een cultuur van overleg waarbij ook moeilijke kwesties besproken kunnen worden.



Mijn buurvrouw vertelde me over haar werk bij het Wit-Gele Kruis van Antwerpen. Over haar patiënten, de heel diverse en soms complexe situaties die ze tegen kwam, de grote verscheidenheid aan zorgen (soms ook heel technisch), het materiaal dat ze ter beschikking krijgt, het hecht team waartoe ze behoort, de begeleiding die ze kreeg – ook tijdens haar eerste maanden. Ze was en bleef enthousiast, zelfs zo enthousiast dat ik besliste om ook de overstap te maken. Nu, een half jaar later, kan ik met volle overtuiging zeggen: 'Dankjewel! Mijn overstap: the best thing ever!'



Objectieven

Over 10 jaar kan elke complexe en technische zorg thuis worden opgenomen door het Wit-Gele Kruis van Antwerpen, de referentie in thuisverpleging.

- Het Wit-Gele Kruis van Antwerpen is en blijft een uitgesproken verpleegkundige organisatie. Elk van de 15 afdelingen werft tweejaarlijks 1 extra verpleegkundige FTE aan. We werken bovendien met max. 15% zorgkundigen.
- Voor patiënten is het Wit-Gele Kruis van Antwerpen het eerste aanspreekpunt: de activiteiten groeien jaarlijks met 0,75%.
- Artsen werken intens met ons samen en kunnen naadloos doorverwijzen:
 - in alle ziekenhuizen in de provincie lopen minstens 3 transmurale projecten;
 - 25% van de huisartsen verwijzen preferentieel naar ons door (d.w.z. ze hebben meer dan 40 patiënten in

zorg) en ze ervaren de informatie-uitwisseling en ondersteuning als optimaal.

- Onze unieke digitale platformen werken ondersteunend: Nurs-e en *mijnwgk* (*mijnthuisverpleging*) zijn essentiële communicatiemiddelen tussen thuisverpleegkundigen, huisartsen en ziekenhuizen. 20% van alle thuisverpleegkundigen werkt hiermee.



Het Wit-Gele Kruis van Antwerpen is en blijft een uitgesproken verpleegkundige organisatie. Elk van de 15 afdelingen werft tweejaarlijks 1 extra verpleegkundige FTE aan. We werken bovendien met max. 15% zorgkundigen.



Voor patiënten is het Wit-Gele Kruis van Antwerpen het eerste aanspreekpunt: de activiteiten groeien jaarlijks met 0,75%.



Artsen werken intens met ons samen en kunnen naadloos doorverwijzen:
- in alle ziekenhuizen in de provincie lopen minstens 3 transmurale projecten,
- 25% van de huisartsen verwijzen preferentieel naar ons door (d.w.z. ze hebben meer dan 40 patiënten in zorg) en ze ervaren de informatie-uitwisseling en ondersteuning als optimaal.



Onze unieke digitale platformen werken ondersteunend: Nurs-e en *mijnwgk* (*mijnthuisverpleging*) zijn essentiële communicatiemiddelen tussen thuisverpleegkundigen, huisartsen en ziekenhuizen. 20% van alle thuisverpleegkundigen werkt hiermee.



DNA

Het Wit-Gele Kruis van Antwerpen is een sterk waardegedreven organisatie. Uit een denkoefening met het bestuur en de leidinggevendenden van het Wit-Gele Kruis van Antwerpen distilleerden we volgende elementen, die bepalend zijn voor ons DNA:

- **Respect** - Wij zijn te gast in het huis van onze patiënt en respecteren hem en zijn leefomgeving maximaal.
- **Patiëntgerichtheid** - De patiënt staat centraal in onze volledige zorg- en dienstverlening: alles wat we doen moet onze patiënten - direct of indirect - ten goede komen.
- **Kwaliteit** - Wij bieden onze patiënten thuis een zo kwalitatief mogelijke zorg aan.
- **Professionaliteit** - We zetten onze professionaliteit - die zich uit via onze kennis, kunde en attitude - ten volle in ten behoeve van onze patiënten.

- **Teamwork** - Om de patiënten de best mogelijke zorg aan te bieden, werken we erg nauw samen met de patiënt zelf, zijn mantelzorgers, de verpleegkundige collega's en alle zorgpartners van de patiënt.

Respect

- Geen onderscheid tussen mensen
- Integriteit
- Christelijke bezieling
- Verdraagzaamheid
- Open geest
- Openhartigheid
- Open dialoog
- Laagdrempeligheid
- Menswaardigheid
- Inlevingsvermogen
- Rechtvaardigheid
- Aanpassingsvermogen

Patiëntgerichtheid

- Luisterend oor
- Discretie/ beroepsgeheim
- Assertiviteit
- Engagement
- Empathie
- Daadkracht
- Hartelijkheid
- Beleefdheid
- Mentale flexibiliteit
- Open voor communicatie
- Prise en charge
- Sereniteit
- Sociaal
- Tijd nemen
- Veilig gevoel creëren
- Vertrouwenspersoon

Kwaliteit

- Professionaliteit
- Kwalitatieve zorg leveren
- Verantwoordelijkheid
- Betrokkenheid
- Competentie
- Consequentie
- Deskundigheid
- Hygiëne
- Leergierigheid
- Pro-activiteit
- Verzorgdheid
- Wilskrachtig
- Zelf-reflecterend
- Zelfzekerheid
- Zorg dragend voor

Professionaliteit

- Flexibiliteit
- Positieve inzet
- Solidariteit
- Bereidwilligheid/ beschikbaarheid
- Betrouwbaarheid
- Correctheid
- Grenzen stellen
- Punctualiteit
- Stiptheid

Teamwork

- Onderling respect en begrip
- Collegialiteit
- Eerlijkheid
- Communicatief (transparant)
- Duidelijkheid
- Eenvormigheid
- Goede opvang en begeleiding medewerkers
- Samenwerking met andere partners
- Teamspirit
- Tolerantie



Strategie

De strategische analyse, missie en objectieven liggen mee aan de basis van de strategie. Om de nieuwe strategie concreet vorm te geven, volgden we, opnieuw onder begeleiding van Kurt Verweire, onderstaand strategy formulation framework (© Vlerick business school).

Wie zijn onze klanten?

Onze patiënten vormen de spil van onze organisatie. Alle acties die we ondernemen, doen we rechtstreeks of onrechtstreeks voor hen. Patiënten komen in een groot deel van de gevallen bij ons terecht via hun huisarts of via het ziekenhuis: de specialist, de sociale dienst, de (hoofd)verpleegkundige van de afdeling ... Zij zijn onze klanten.



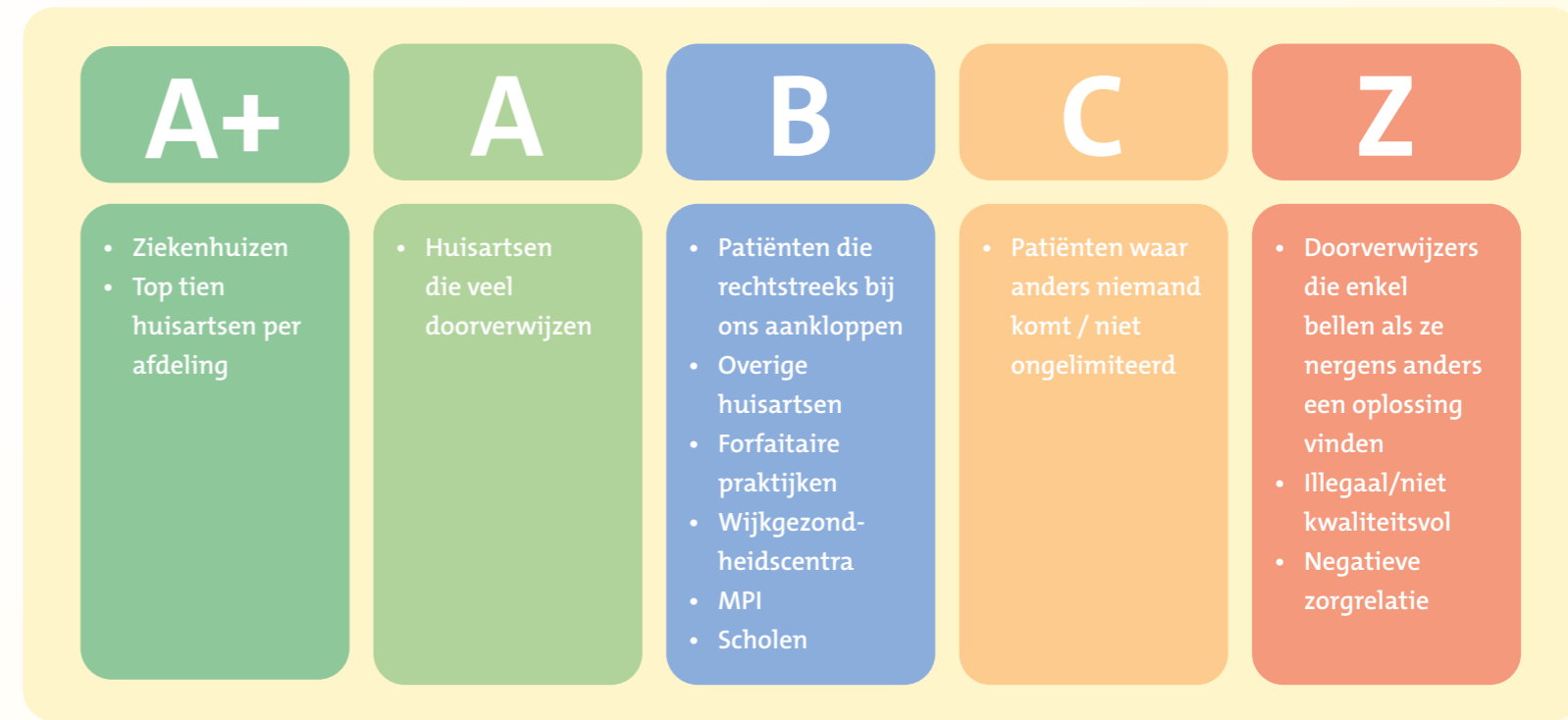
De ervaring leert ons dat we patiënten betere zorg kunnen bieden als we een goede samenwerking hebben met de betrokken arts(en).

Daarom willen we de samenwerking met de ziekenhuizen uit onze regio verder uitbouwen en het partnerschap met de

huisartsen met wie we al goed samenwerken verder verstevigen.

De harde realiteit is immers dat we niet meer altijd alle zorgvragen kunnen opnemen. In het kader van de krappe arbeidsmarkt zijn we het de maatschappij verschuldigd om de kennis en kunde van

onze verpleegkundigen zo efficiënt mogelijk in te zetten ten behoeve van de zorg, gezondheid en zelfredzaamheid van onze patiënten. Dat houdt in dat we in sommige regio's op sommige momenten patiënten of artsen moeten doorverwijzen naar verpleegkundige zorgpartners.



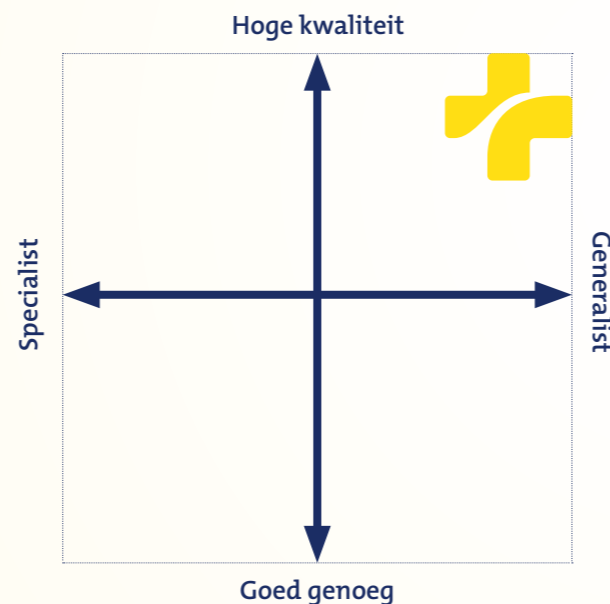
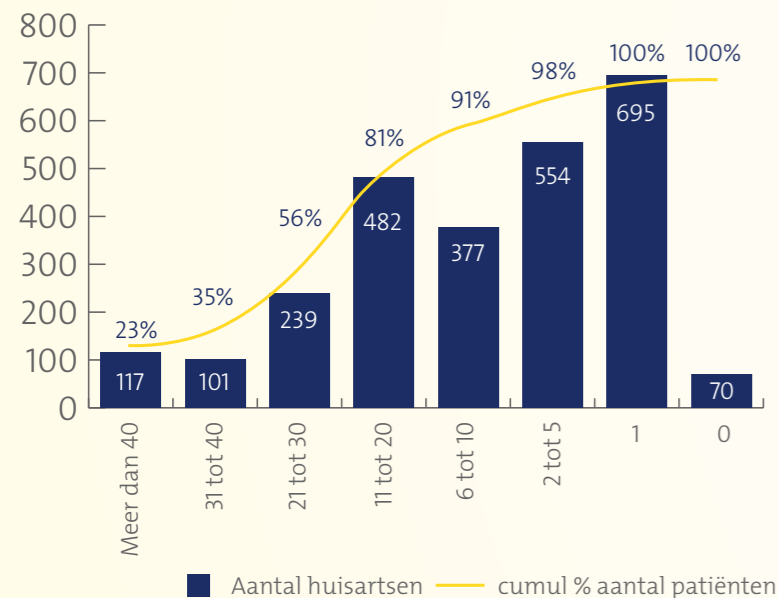
De best doorverwijzende huisartsen, doorgaans artsen met wie we goed samenwerken, zullen hierbij voorrang krijgen.

Onze databank wijst uit dat 36% of 938 van de huisartsen in de provincie Antwerpen zorgt voor 81% van onze patiënten.

Wat bieden we hen aan?

We willen als zorgorganisatie een generalist zijn die de allerbeste kwaliteit biedt. Dit houdt in dat we alle zorgen opnemen die thuis mogelijk en nuttig zijn. In specifieke zorgsituaties werken we

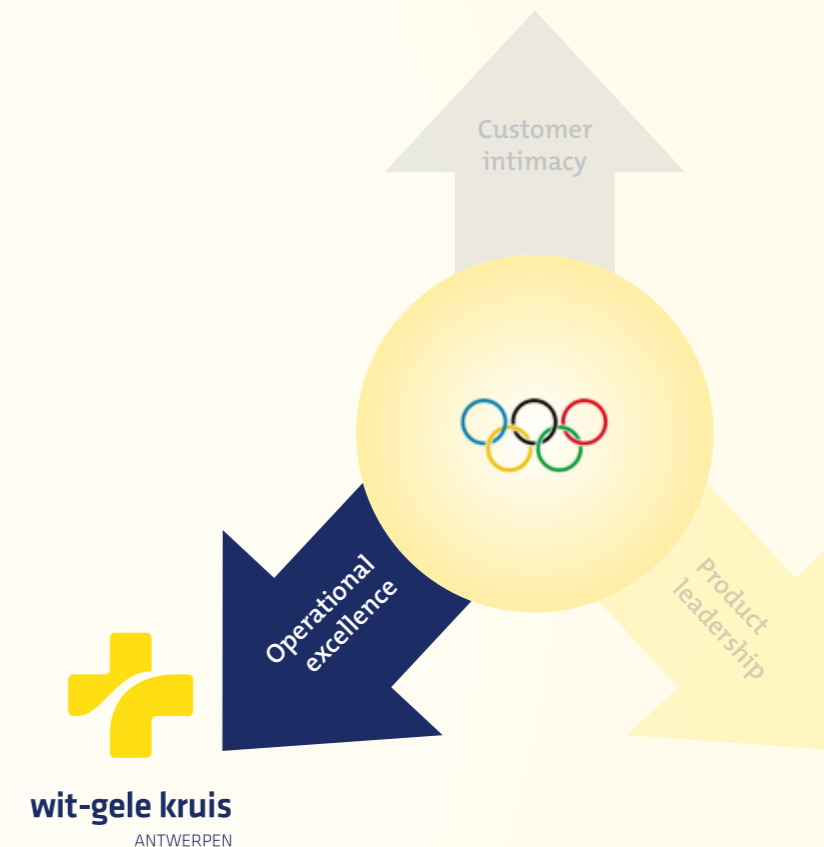
met referentieverpleegkundigen die het verpleegkundig team ondersteunen of we zetten, waar nodig, al dan niet tijdelijk, een gespecialiseerd team in.



Hoe gaan we dit realiseren?

Binnen het operating model van Treacy en Wiersema kiezen we voor operational excellence. Ons doel is om efficiënt, snel en betrouwbaar te zijn. Wat betreft de twee andere pijlers, customer intimacy en product leadership, gaan we voor het Olympisch minimum.

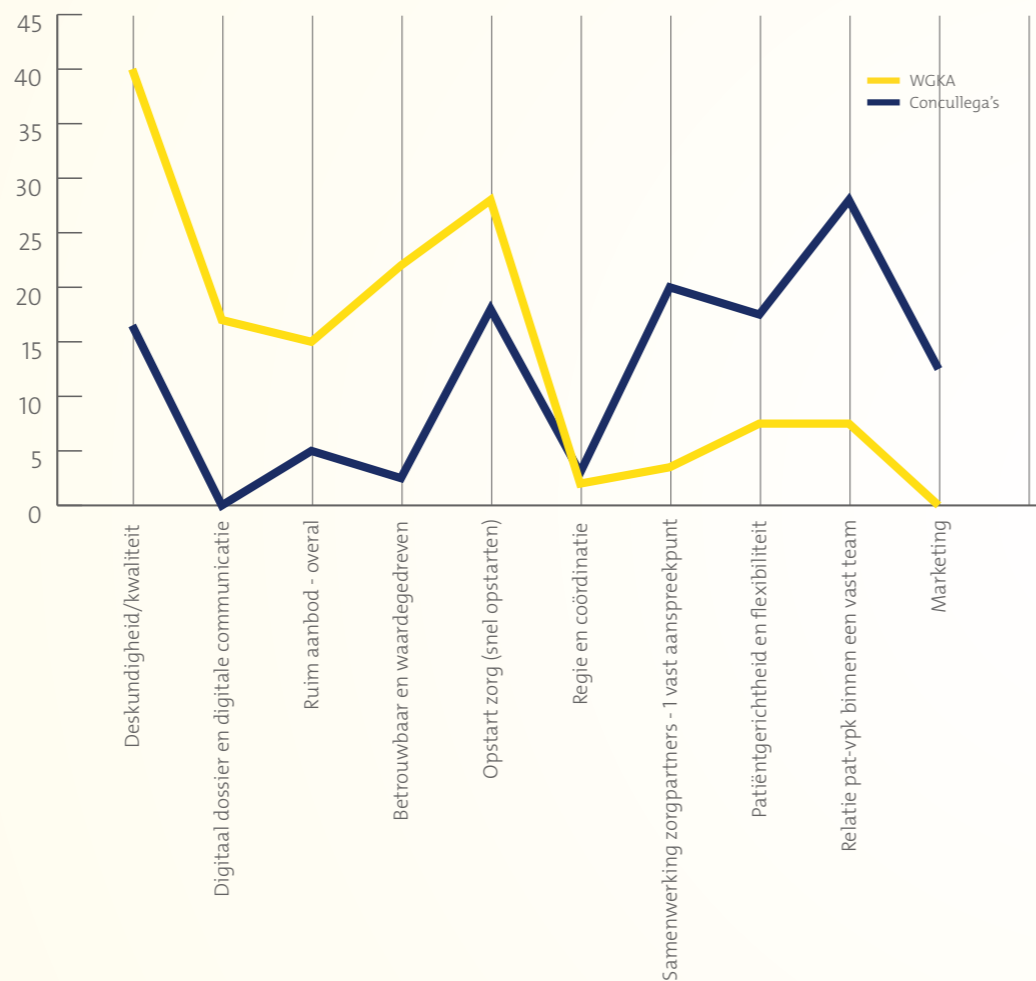
Bij het Wit-Gele Kruis van Antwerpen ben je aan het juiste adres voor kwalitatief hoogstaande thuisverpleging. We zetten in op perfect lopende processen waarbij de patiënt input geeft op mesoniveau: op basis van zijn stem zullen we onze algemene werking regelmatig bekijken en eventueel bijsturen. Natuurlijk willen we in de één-op-één-relatie zo veel mogelijk tegemoet komen aan de individuele noden van onze patiënten, maar service en producten op maat van de patiënt zijn eerder beperkt.



Wat is onze klantwaardepropositie?

Op welke vlakken maakt het Wit-Gele Kruis van Antwerpen het verschil ten opzichte van de concullega's? Waarvoor moeten patiënten en doorverwijzers bij ons aankloppen? Dat is in eerste instantie voor:

- onze deskundigheid en kwaliteit
- onze snelle en deskundige opstart van zorg
- onze betrouwbaarheid en waardegedrevenheid
- ons digitaal dossier/digitale communicatie
- ons ruim zorgaanbod en het feit dat we iedereen verzorgen, ongeacht de zorglocatie, de pathologie, de (psycho)sociale situatie ... van de patiënt.



SNELLE OPSTART

Betrouwbaar

Digitaal dossier

Digitale communicatie

Waardengedreven

Deskundigheid VOOR

ruim IEDEREEN

zorgaanbod

Kwaliteit



Extra activiteiten

Met voorgaande elementen hebben we onze strategie bepaald voor de core business thuisverpleging. Als Wit-Gele Kruis van Antwerpen bieden we naast thuisverpleging ook complementaire thuiszorgdiensten en extra activiteiten aan.

We maakten de oefening welke extra activiteiten we nog willen (blijven) opnemen, waarom we deze keuzes maken en hoe ze onze core business ondersteunen. Daarbij kwam ook ter sprake op welke manier we deze activiteiten willen en kunnen opnemen.

Er werd gekozen om onze bestaande complementaire diensten verder te zetten:

- vroedvrouw aan huis voor pre- en postnatale zorg
- dienst gezinszorg 'Beter Thuis'
- voedings- en dieetdienst
- zorgcentrale 24/7



Vroedvrouw aan huis
pre- en postnataal



Dienst gezinszorg
'Beter Thuis'



Voedings- en dieetdienst



Zorgcentrale 24/7
telefonische diensten
PAS via Gerust vzw

Daarnaast willen we zeker ook (verder) inzetten op volgende extra activiteiten:

- projecten in samenwerking met ziekenhuizen
- praktijkondersteuning huisartsen
- onze verpleegposten

- zorg op afstand ter ondersteuning van onze zorgverleners en hun patiënten
- de organisatie van multidisciplinair overleg
- het delen van onze kennis en expertise met patiënten, doorverwijzers en andere verpleegkundigen

- ad hoc ondersteuning van de eerste lijn en ziekenhuizen (indien maatschappelijk relevant).



Ziekenhuisprojecten



Praktijkondersteuning huisartsen



Verpleegpost beter benutten



Zorg op afstand ter ondersteuning van vpk en WGKpt

Organisatie MDO:
coördinatie en regiefunctie

Delen van kennis/deskundigheid met patiënten, doorverwijzers en andere vpk (partnership zelfstandigen) (bv. wondzorg)

Andere ad hoc ondersteuning eerste lijn / ziekenhuizen / indien maatschappelijk relevant (ovv projecten, geen inzet in WZC's)



Verpleegkundigen aantrekken

Om onze strategische doelen waar te maken, is het ook cruciaal dat we voldoende competente verpleegkundigen aantrekken. We willen dat doen door:

- professionele competenties van verpleegkundigen blijvend te ondersteunen

- blijvend in te zetten op inspraak en betrokkenheid
- de arbeidsorganisatie te verbeteren
- de mogelijkheden van flexibel projectwerk naast het reguliere werk te onderzoeken.

Daarbij komt dat we intensief willen blijven inzetten op acties om het Wit-Gele Kruis van Antwerpen onder de aandacht te brengen en houden bij potentiële medewerkers.



Professionele competenties van verpleegkundigen blijvend ondersteunen



Blijvend inzetten op inspraak en betrokkenheid



Arbidsorganisatie verbeteren (kleine teams, beter voorspelbaar)



De mogelijkheden van flexibel projectwerk naast het reguliere werk onderzoeken

Acties om WGKA kenbaar te maken bij potentiële medewerkers





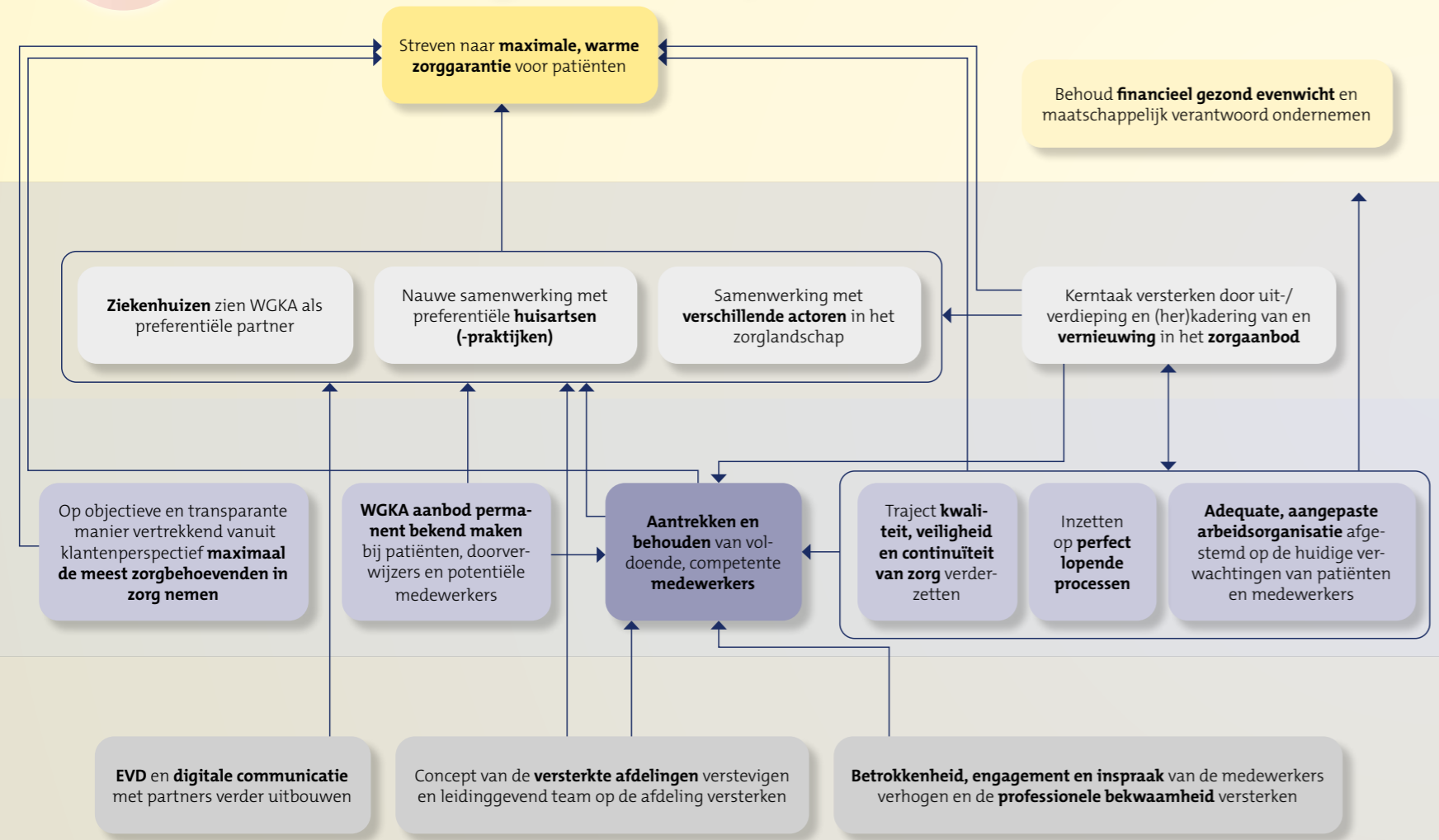
Strategie-implementatie

Maatschappelijk perspectief

Klantenperspectief

Interne processen

Leren en groei



Om de strategie te implementeren binnen onze organisatie, maakten we voorgaande strategiekaart op voor de periode 2023-2026.

Streven naar maximale, warme zorggarantie voor patiënten

Behoud financieel gezond evenwicht en maatschappelijk verantwoord ondernemen

De missie in de opdracht van het Wit-Gele Kruis van Antwerpen is streven naar maximale, warme zorggarantie voor patiënten. Dit is ons DNA. Alles wat we doen, toetsen we hieraan af. We werken met overheidsmiddelen en willen daarop een maatschappelijk verantwoorde manier mee omgaan. Dit betekent dat we voornamelijk de meest zorgbehoevenden in onze maatschappij een antwoord willen bieden op hun zorgnoden. We doen dit vanuit een financieel gezond evenwicht waarbij de zorg wel blijft primeren boven economische drijfveren.

Ziekenhuizen zien WGKA als preferentiële partner

Nauwe samenwerking met preferentiële huisartsen (-praktijken)

Samenwerking met verschillende actoren in het zorglandschap

Ziekenhuizen zijn bij uitstek een preferentiële partner voor het Wit-Gele Kruis van Antwerpen. Door de dalende ligduur van patiënten en de toenemende daghospitalisatie groeit de impact op thuisverpleging. We willen hier als organisatie een passend antwoord op bieden. Transmurale projecten die vandaag al actief zijn, leveren een extra bijdrage voor patiënten. Zij kunnen sneller naar huis om in het comfort van hun gekende omgeving verdere kwalitatieve zorgverlening te ontvangen.

Bij de doorverwijzende artsen waarmee we al een intensieve samenwerking hebben,

willen we onze relatie intensifiëren en verder uitbouwen. Daarnaast bekijken we de mogelijkheden van concrete praktijkondersteuning en projecten met en bij artsen.

Thuisverpleging heeft een belangrijke rol in de thuiszorg. We nemen de regie en coördinatie van de zorgverlening op in nauwe samenwerking met andere actoren in de eerstelijns, denk bijvoorbeeld aan huisartsen, maatschappelijk werkers, gezinszorg en apothekers. We doen dit ten behoeve van de patiënt die zo langer thuis kan blijven.

Kerntaak versterken door uit-/verdieping en (her)kadering van en vernieuwing in het zorgaanbod

Qua aanbod zijn we een generalist in onze sector. Dit betekent dat we alle types van verpleegkundige zorgen opnemen, en deze met de hoogste kwaliteit aanbieden. Hiervoor willen we de rol van de thuisverpleegkundige verder verdiepen en versterken. Om de referentie in

thuisverpleging te blijven, zoeken we actief naar vernieuwingen en innovaties die op korte termijn een meerwaarde betekenen voor patiënten en/of medewerkers van onze organisatie.

De grootste uitdaging om bovenstaande te realiseren, is het aantrekken en behouden van voldoende en competente medewerkers. Zij zijn immers diegenen die de zorg en relaties op het terrein waarmaken. We vertrekken daarvoor vanuit het principe van ondersteunend leiderschap.

Om onze medewerkers te ondersteunen, willen we werken aan een adequate, aangepaste arbeidsorganisatie die maximaal is afgestemd op de behoeften van onze patiënten enerzijds en de verwachtingen van onze medewerkers anderzijds. We zoeken continu naar het juiste evenwicht tussen beiden. We streven naar nog beter afgestemde processen in de concrete zorgverlening en zorgorganisatie. Daarnaast willen we het traject voor kwaliteit, veiligheid en continuïteit van zorg blijvend

verderzetten, verfijnen en verdiepen.

Traject **kwaliteit, veiligheid en continuïteit van zorg** verderzetten

Inzetten op **perfect lopende processen**

Adequate, aangepaste arbeidsorganisatie afgestemd op de huidige verwachtingen van patiënten en medewerkers

Op objectieve en transparante manier vertrekend vanuit klantenperspectief **maximaal de meest zorgbehoevenden in zorg nemen**

WGKA aanbod permanent bekend maken bij patiënten, doorverwijzers en potentiële medewerkers

Rekening houdend met schaarste van thuisverpleegkundigen vertrekken we vanuit het perspectief van onze preferentiële doorverwijzers en onze patiënten. We

willen op een objectieve en transparante manier de meest kwetsbare en zwaar zorgbehoevenden in onze maatschappij in zorg nemen en tegelijk aandacht hebben voor de belasting van onze medewerkers.



We merken dat patiënten, doorverwijzers en potentiële medewerkers onze dienstverlening onvoldoende kennen. Daarom is het belangrijk om het kwalitatieve aanbod en de werking van onze organisatie permanent bekend te maken bij de verschillende stakeholders.

EVD en digitale communicatie met partners verder uitbouwen

Concept van de **versterkte afdelingen** verstevigen en leidinggevend team op de afdeling versterken

Betrokkenheid, engagement en inspraak van de medewerkers verhogen en de **professionele bekwaamheid** versterken

Om dit te realiseren, hebben we een solide basis nodig. We willen onze kennis en expertise in de volgende domeinen versterken.

- Het EVD en de digitale communicatie via *mijnWGK* (*mijnthuisverpleging*) worden met onze zorgpartners verder uitgebouwd om tot maximale ondersteuning van de interne communicatie te komen ten behoeve van de patiënten.
- Onze structuur van versterkte afdelingen zullen we verder verstevigen. De

leidinggevend van onze zorgteams blijven we verder versterken.

- Als laatste willen we maximaal inzetten op betrokkenheid, engagement en inspraak van onze medewerkers. Hun professionele competenties verder ontwikkelen om klaar te zijn voor de toekomst, komt finaal de kwalitatieve en warme patiëntenzorg ten goede.

Strategische analyse



Missie



Objectieven



Strategie

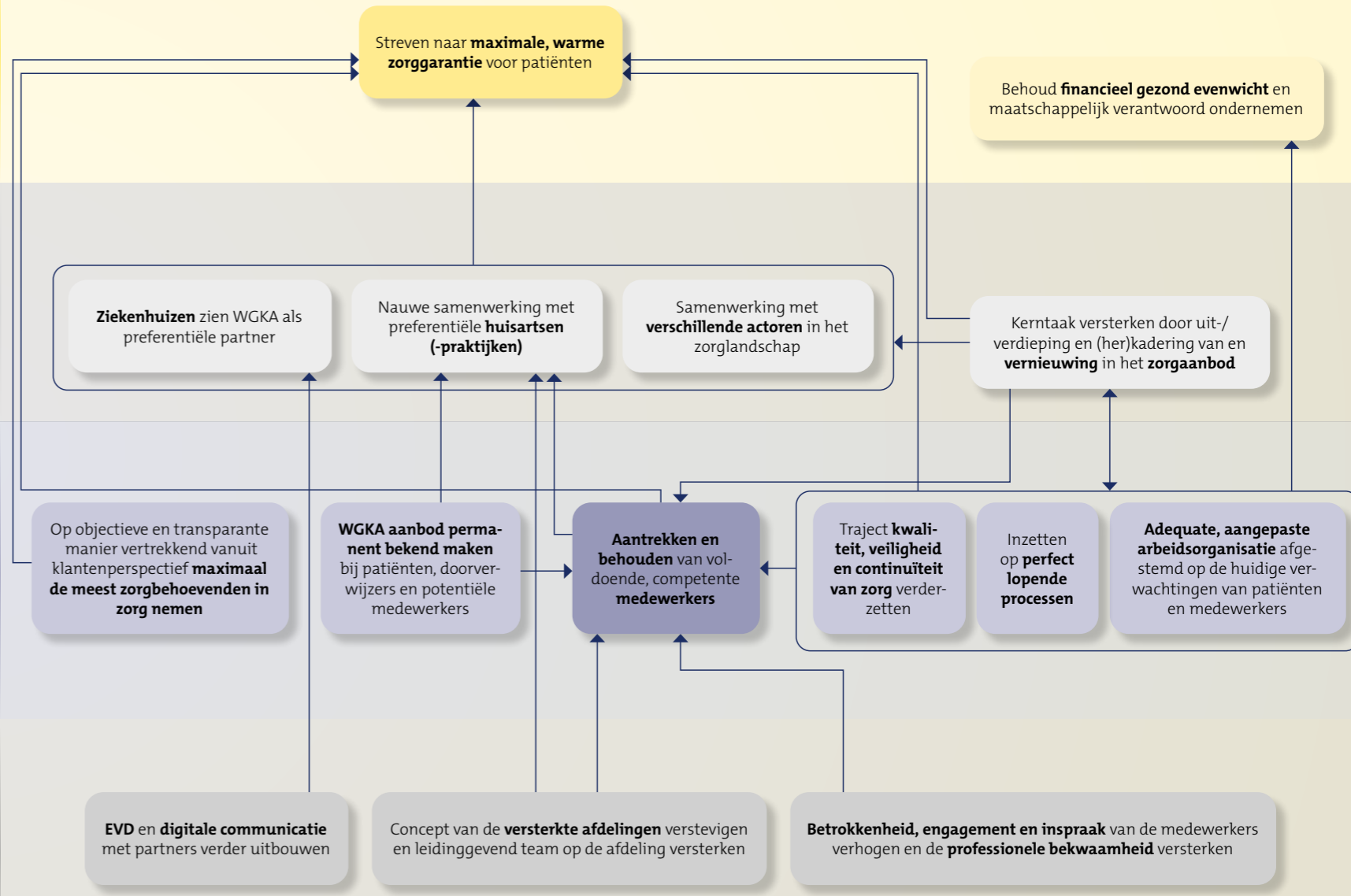


Maatschappelijk perspectief

Klantperspectief

Interne processen

Leren en groei





Nawoord

“We leven in woelige en onvoorspelbare tijden. De snel wisselende en onzekere realiteit plaatst niet alleen de zorgsector, maar ook de hele maatschappij voor grote uitdagingen en belangrijke keuzes. Welke soort organisatie, welke soort maatschappij willen we zijn? Vandaag én in de toekomst? Welke waarden blijven overeind? Wat is/wordt prioriteit? Waar ligt de focus? De strategie-oefening die onze organisatie doorlopen heeft, kon dan ook niet beter getimed zijn.

We zijn dan ook bijzonder blij met het traject dat gelopen werd, de wijze waarop het proces verliep en met de finaal gemaakte keuzes. Het was een intensief traject dat van iedereen heel wat denkflexibiliteit vroeg. Zeer doordacht, plichtsbewust en met veel enthousiasme en een grote betrokkenheid, werd het afgerond.

We zijn zeer tevreden met het resultaat.

De gemaakte keuzes waren misschien moeilijk, maar ze zijn ethisch verantwoord, maatschappelijk correct en bovendien duidelijk geformuleerd.

Ze ondersteunen een ambitieus en tegelijk haalbaar maar toch broos evenwicht tussen alle elementen die de dag van vandaag spelen in de zorgsector. Ze sluiten aan bij wie we nu én in de toekomst willen zijn als organisatie.

Met terechte fierheid kunnen we zeggen dat onze eigenheid, ons DNA, ‘de saus van het Wit-Gele Kruis van Antwerpen’, ook in deze oefening stevig overeind bleef en zal blijven.

Belangrijk nu wordt het delen van de gemaakte keuzes met alle medewerkers en hen gaandeweg meenemen in de concretisering ervan. Die is trouwens al voorbereid door verschillende departementen.

We hebben er het volste vertrouwen in dat dit proces prima zal verlopen. We hebben stevige fundamenten om op verder te bouwen en we beschikken over de nodige kennis en kunde. We hebben immers al twee maal en telkens zeer succesvol een geïntegreerd accrediteringstraject weten aan te pakken. Dus... Let’s go for it!”



Stefaan Sarens
Algemeen directeur



Patrick Van der Straten
Voorzitter



