

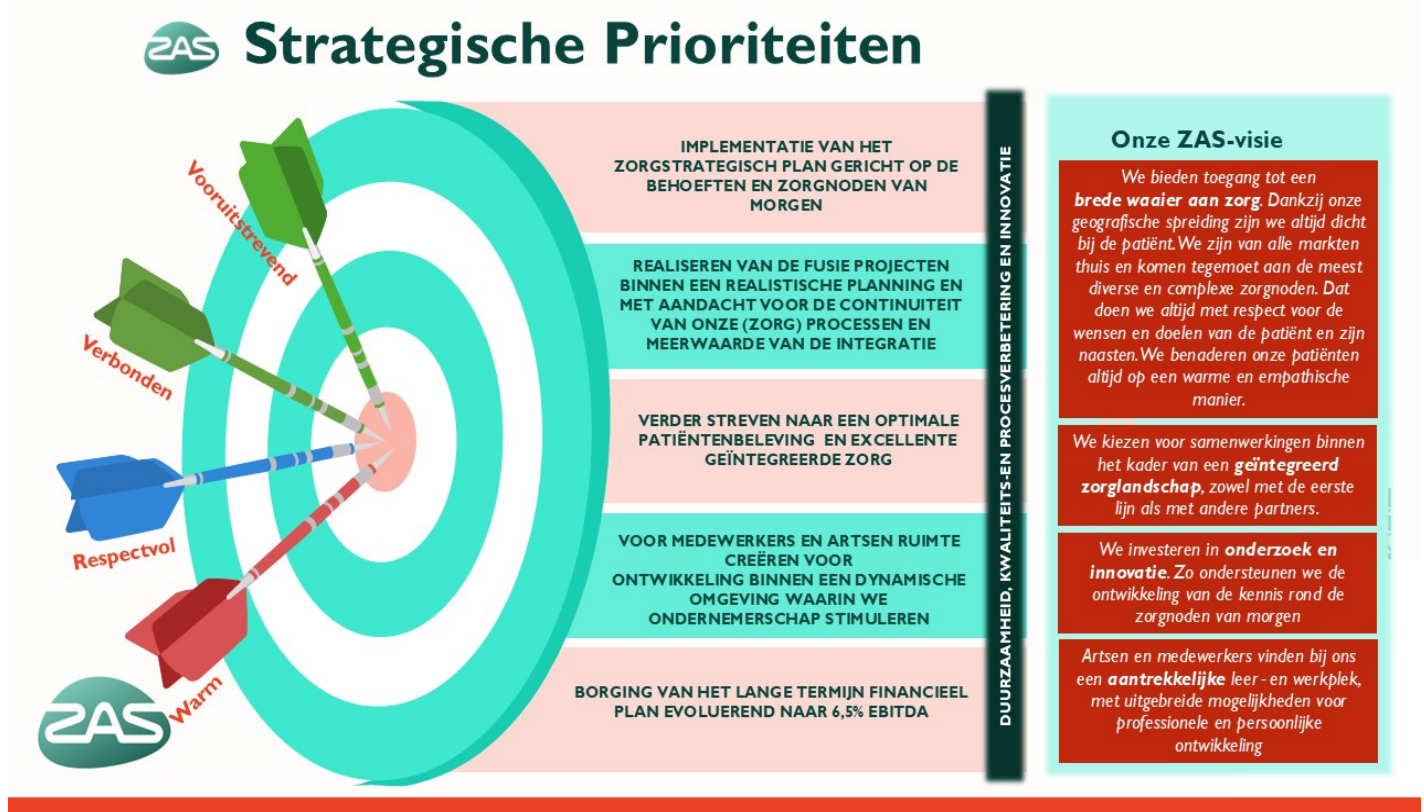


ZAS Beleidsplan 2025-2029



Beleidsplan: hoe realiseren we de strategische prioriteiten in de komende jaren ?

Dit ZAS-brede beleidsplan beschrijft de koers die ZAS de komende vijf jaar wil volgen. Het werd uitgewerkt in samenwerking met de verschillende departementen en is **opgebouwd rond de strategische prioriteiten** van onze organisatie. Deze prioriteiten vormen het kompas waarmee we de komende jaren invulling geven aan de missie, visie en waarden binnen ZAS.



Het beleidsplan focust daarbij bewust op **nieuwe ontwikkelingen en geplande wijzigingen**. Het is geen allesomvattende weergave van al onze activiteiten, maar een leidraad voor waar we als organisatie naartoe willen. **Onze dagelijkse operationele werking** – datgene waarmee onze medewerkers en artsen elke dag het verschil maken – is hierin niet expliciet opgenomen, maar blijft vanzelfsprekend essentieel en onverminderd belangrijk. Dit plan vertrekt dus niet vanuit wat we al doen, maar vanuit wat we willen toevoegen, versterken of anders aanpakken.

Vanuit dit ZAS-brede beleidsplan, en de onderliggende departementale beleidsplannen, zullen jaarlijks **jaaractieplannen** worden afgeleid. Deze actieplannen vormen de basis voor het **stellen van prioriteiten** en het **opstellen van budgetten** binnen de organisatie.

We danken iedereen die heeft bijgedragen aan dit plan en kijken uit naar de gezamenlijke realisatie van deze ambities, in partnerschap met al onze medewerkers, artsen, vrijwilligers, patiënten en externe stakeholders.



I. Implementatie van het zorgstrategisch plan gericht op de behoeften en zorgnoden van morgen

Na de goedkeuring van het Regionaal zorgstrategisch plan door de overheid in 2024, werken we verder aan een inspirerend en gedragen toekomstplan voor ZAS en de Antwerpse patiënt.

In samenspraak met de medische raden, concretiseren we onze **zorgstrategische visie** en geven vorm aan een aantal concepten met **horizon 2030+**, zoals de uitwerking van het concept “campus Zuid” (de samenvoeging en optimalisatie van de zorginvulling van campussen ZAS Augustinus en ZAS Middelheim die vlak naast elkaar gelegen zijn), en het definiëren van het meest ideale zorgaanbod voor de patiënt op de verschillende campussen.

Als grootste algemeen ziekenhuis, gaan we proactief aan de slag met de aankomende **ziekenhuishervormingen** waarbij o.a. voor elke campus naar alle waarschijnlijkheid de drempel van 250 acute erkende bedden gehanteerd wordt om als een volwaardig ziekenhuis beschouwd te worden. We zullen een aantal van onze campussen inrichten als high end acute ziekenhuizen, en anderen eerder als meer regionaal ingebedde algemene ziekenhuizen. We durven ook kritisch nadenken over de toekomst van onze kleinere campussen en de mogelijkheid om ambulante medische centra in te richten. Op die manier blijft de Antwerpse patiënt toegang behouden tot de brede waaier aan zorg dichtbij huis, terwijl ZAS optimaal kan tegemoet komen aan de meest diverse en complexe zorgnoden.

We houden hiervoor rekening met de shift naar transmurale zorgtrajecten, waarbij de nadruk ligt op het verlenen van de juiste zorg op de juiste plaats en op het juiste moment. Dit omvat de overgang van hospitalisatie naar ambulante zorg en daghospitalisatie, en nieuwere concepten zoals preoperatieve lounges om de verblijfsduur te optimaliseren.

Parallel aan de zorgstrategie maken we een overkoepelende **vastgoedstrategie** op voor ZAS waaraan een ruimtelijk masterplan wordt gekoppeld. We houden voor de vastgoedstrategie en de zorgstrategie rekening met het verschuivend zorglandschap, verstrengde energiebeheer- en duurzaamheidsvereisten, de financiële mogelijkheden en de groeiende schaarste aan (zorg)medewerkers.

Op kortere termijn, in de komende 3-5 jaar, realiseren we een aantal reeds goedgekeurde **zorgstrategische infrastructurele verschuivingen**:

- nieuwe voorbouw campus ZAS Palfijn in 2028 met plaats voor o.a. een nieuwe materniteit, geriatrie- en revalidatie-afdelingen,
- nieuwbouw en centralisatie van NICU (Neonatale Intensieve Zorgen) en Centrum Reproductieve Geneeskunde op campus ZAS Augustinus in 2027,
- centralisatie van alle UKJA (Kinder- en Jeugdpsychiatrie) activiteit in de nieuwe gebouwen op campus ZAS Middelheim in 2029,
- het verlaten van campus Elisabeth en de bijhorende verschuiving van 4 afdelingen revalidatie naar andere campussen
- het verlaten van campus ZAS Erasmus en de bijhorende verhuis van de palliatieve zorgen naar een nieuwe afdeling in campus ZAS Hoge Beuken tegen eind 2025,
- de bouw van de centrale productie- en distributieapotheek
- ...



Daarnaast operationaliseren we een aantal zorgstrategische beslissingen, waarbij mogelijks ook **verschuivingen tussen campussen** gerealiseerd worden:

- verdere uitbouw van het traumacenter op campus ZAS Cadix na de behaalde erkenning als supraregionaal level 1 traumacentrum,
- het oprichten van 2 protheseklinieken voor knieën en heupen
- het uitbouwen en verder centraliseren van ons Hartcentrum op campus ZAS Middelheim,
- het uitbouwen van de oncologische zorg op campussen ZAS Augustinus en ZAS Palfijn met onder andere 2 erkende borstklinieken en een prostaatkliniek,
- het inzetten op de verwachte conventies (hoofd/hals, maligne longtumoren, pelviene tumoren...),
- het installeren van een tweede robot binnen ZAS voor urologische en algemene heelkunde ingrepen op campus ZAS Palfijn
- ...

Alle ZAS departementen met activiteit binnen de **Geestelijke Gezondheidssector** werken aan een gezamenlijk en geïntegreerd beleidsplan. Het betreft: de gecentraliseerde Universitaire Kinder- en Jeugd Psychiatrie op campus ZAS Middelheim, het Psychiatrische Ziekenhuis op campus Stuivenberg, de Psychiatrische hospitalisatie- en dagziekenhuisafdelingen op de campussen Cadix en Vincentius en het Psychiatrisch Verzorgingstehuis. Met dit gezamenlijk beleidsplan zetten we in op een gemeenschappelijke visie, een optimale afstemming en doorstroming tussen de verschillende afdelingen.

Specifiek voor het Psychiatrisch Ziekenhuis kregen we vanuit de overheid de goedkeuring op het zorgstrategisch plan in 2024 en zullen in de komende jaren een aantal infrastructurele renovatie- en nieuwbouwwerken uit het “Masterplan Psychiatrisch Ziekenhuis” uitgevoerd worden. Voor de infrastructuurwerken in het kader van agressie-preventie en toegankelijkheid rekenen we op de benodigde VIPA-subsidies.

We **werken nauw samen** met de ziekenhuizen in het nabije **Helix** netwerk, en ambiëren nieuwe samenwerkingen op te zetten met AZ Klina en UZA binnen een aantal medische specialiteiten. We blijven ook de leidende partner in het verder uitbouwen van het Iridium radiotherapie netwerk.

Als grootste zorgorganisatie in de BeNeLux wil ZAS wegen op alle aspecten van het **gezondheidsbeleid**, en in het bijzonder op de hervorming van de financiering van ziekenhuizen. We anticiperen in ons beleid op de verwachte wijzigingen vanuit de verschillende overheden, en werken waar mogelijk mee aan de ontwikkeling ervan.

We vertalen het **ESG raamwerk** (Environment, Social, Governance) met 3 prioriteiten (zorg voor de planeet, de mens en sterke organisatie) in een concreet duurzaamheidsplan. We selecteren en implementeren een platform om onze ecologische voetafdruk in kaart te brengen en lanceren gericht duurzaamheidsprojecten.

Voor het opstellen en uitvoeren van een gedragen zorgstrategisch plan streven we naar de tijdige **betrokkenheid** van alle interne en externe stakeholders om de zorgaanpassingen zo vlot mogelijk, en met de nodige ondersteuning, te laten verlopen.



2. Realiseren van de fusie projecten binnen een realistische planning en met aandacht voor de continuïteit van onze (zorg)processen en meerwaarde van de integratie

Sinds 1 juli 2024 is de fusie tussen ex-GZA Ziekenhuizen en ex-ZNA tot ZAS officieel van kracht. De komende jaren zullen in het teken staan van de verdere uitbouw van ZAS tot één geïntegreerde ziekenhuisorganisatie, waarbij we onze krachten bundelen om sterker te staan. Dat is uiteraard een werk van lange adem, waarbij alle departementen betrokken zijn.

In voorbereiding op deze realisatie voerden alle diensten een grondige analyse van hun processen en systemen uit. Op basis van die analyses werden duidelijke prioriteiten vastgesteld. Sommige trajecten krijgen daarbij voorrang vanwege hun grote strategische of operationele impact. Deze optimalisatieoefeningen worden uitgevoerd met inbreng van de verschillende stakeholders (artsen, medewerkers van patiëntzorg, ondersteunende diensten, finance, ...)

Zorg (medisch en verpleegkundig)

Over de sites heen wordt ingezet op het gericht harmoniseren van diverse werkwijzen en processen op de verpleegafdelingen, de dagziekenhuizen, de poliklinieken en de raadplegingen. Het betreft onder meer beleidslijnen rond opnames, patiëntentransfers tussen campussen, nuchterbeleid, het verder uniformiseren van het operatiekwartiermodel...

De medische diensten werken aan een horizontalisering op ZAS-niveau. In overleg met de Medische Raden wordt hiervoor een kader uitgewerkt dat toelaat om per discipline een plan van aanpak op te stellen. Elke discipline beschrijft in haar medisch beleidsplan o.m. hoe de (partiële) harmonisatie van de medische werking kan ingevuld worden. Dit proces wordt verder uitgewerkt via Jaaractieplannen en de voortgang en resultaten worden opgevolgd in jaarlijkse beleidsgesprekken.

Ook organisatorisch wordt werk gemaakt van afstemming: elke medische discipline stelt een uniform Reglement van Interne Orde (RIO) op dat geldt op ZAS-niveau. Er worden ook Service Level Agreements (SLA's) tussen medische diensten en het ziekenhuis uitgewerkt om de continuïteit en kwaliteit van de zorg te garanderen. Verder worden enkele aspecten uit de Algemene en Financiële Regeling van ZAS verder geconcretiseerd, zoals het implementeren van beleidsprincipes rond extramurale activiteiten, en worden de processen betreffende artsadministratie geoptimaliseerd.

Zorgondersteunende Processen

Heel wat zorgondersteunende diensten werken eveneens aan harmonisatietrajecten die bijdragen aan een herkenbare en consistente ZAS-patiëntenbeleving. Deze trajecten omvatten onder meer

- het harmoniseren van de afsprakenplanning
- het uniformiseren van de gebruikte materialen
- een vernieuwd voedingsconcept
- het aanbieden van comfortabele werkkledij
- bevoorrading en logistiek van de afdelingen
- het mobiliteitsbeleid
- het vrijwilligersbeleid
- werking van de ombudsdienst
- ...



Apotheek

Een belangrijk project binnen ZAS is 'Apotheek 3.0', dat zich richt op de integratie van de apotheekwerking over de hele organisatie, zowel wat betreft de productie als distributie van geneesmiddelen, implantaten en medisch materiaal. De implementatie hiervan is reeds gestart in 2021. In de toekomst zal gewerkt worden met 1 centrale distributie-apotheek en 5 satelliet apotheken en productie zal gebeuren in 1 centrale productie-apotheek met top notch clean room. In afwachting van de nieuwe centrale apotheek wordt gewerkt aan een aantal risicoanalyses en proceswijzigingen om al eerder te evolueren richting de verwachte PICs-normering.

HR

Vanuit HR werd de basis gelegd voor een gemeenschappelijke werking in het nieuwe personeelsstatuut en een geharmoniseerd loonbeleid. Nu worden, in overleg met de sociale partners verdere beleidsmaatregelen vormgegeven, zoals het arbeidsreglement, uurroosters, interne mobiliteit, wachtregelingen, waarderingssystemen en het leiderschapsmodel.

Harmonisatie van Systemen en Applicaties

Op IT-vlak is reeds voor de fusie een belangrijke stap gezet met de implementatie van een gezamenlijk Elektronisch Patiënten Dossier (EPD: Chipsoft-Hix).

Heel wat systemen, zoals de datacenters, het netwerk, de telefonie en andere ICT-infrastructuur worden de komende jaren stapsgewijs verder geïntegreerd.

Daarnaast werd een harmonisatieroadmap opgesteld om ook de software applicaties en bijhorende processen te uniformiseren. Denk hierbij aan:

- eengemaakte HR-pakketten: personeelsbeheer, payroll, planningssysteem, talent management systeem
- een nieuw kwaliteitsmanagement-pakket
- een nieuw ZAS breed ERP-pakket (SAP)
- het eengemaakt datawarehouse en het Business Intelligence-portaal

Data-gedreven organisatie

We zetten verder in op een data-gedreven beleid, als hefboom voor kwaliteitsvolle, veilige en performante zorg. We gebruiken data als basis voor beleidsbeslissingen en continue verbetering.

We maken daarbij gebruik van een uitgebreid datawarehouse, waar gegevens uit verschillende bronnen samenkomen, waaronder HiX (Elektronisch Patiënten Dossier), ADT (Admission, Discharge, Transfer), facturatie, MZG (Minimale Ziekenhuis Gegevens), SAP en personeelsadministratie. We werken verder aan de integratie van de verschillende databronnen en ontwikkelen dashboards en tools waarmee medewerkers en artsen zelf inzichten kunnen verwerven en aan de slag kunnen gaan. Zo ontwikkelen we ook een verpleegkundig en paramedische Balanced Score Card. Dit instrument biedt leidinggevendende de nodige handvatten om hun teams goed te kunnen aansturen en kwaliteitsvol beleid te voeren. De scorecard bevat een evenwichtige set van indicatoren op vlak van kwaliteit, patiëntenbeleving, finance, proces efficiëntie, alsook groei en ontwikkeling.

We implementeren de SNOMED CT gecodeerde aanpak in HiX, waardoor klinische gegevensdeling in de patiëntendossiers op een meer gestructureerde en consistente manier gebeurt wat leidt tot een beter gegevensinterpretatie, een vlottere gegevensdeling en een hogere kwaliteit van zorg.



In voorbereiding op de toekomstige Europese wetgeving rond de European Health Data Space (EHDS), voorzien voor 2027-2029, bouwen we verder aan onze data-architectuur. Deze wetgeving heeft als doel de uitwisseling van gezondheidsgegevens tussen de EU-lidstaten te vergemakkelijken.

We promoten het gebruik van AI, zowel bij de ondersteunende diensten (vb. voor procesoptimalisaties en -harmonisaties, automatisatie van administratieve taken...), als bij de medische diensten (vb. medische beeldvorming, pathologische anatomie, alsook voor bijvoorbeeld het verbeteren en aanvullen van patiëntendossiers). We ontwikkelen zowel in-house als in partnership met externe partijen, en respecteren hierbij de Europese AI Act wetgeving.

Cyberveiligheid en risicobeheersing

De volgende jaren zal heel wat aandacht gaan naar het beheersen van de risico's rond cyberveiligheid. Ten laatste in april 2027 moet ZAS een certificaat behalen na een externe audit om aan te tonen dat voldaan wordt aan de vereisten van de NIS-2 wetgeving. Hiervoor is een roadmap opgesteld met de implementatie van het informatieveiligheid management systeem, het opstellen van beleidsdocumenten en het implementeren van technische en organisatorische maatregelen. Als grote zorgorganisatie binnen Antwerpen, bereiden we ons ook voor op ongewenste (geopolitieke) calamiteiten, waaronder het uitwerken van de CER-richtlijn (Wet weerbaarheid kritieke entiteiten) en het anticiperen op CBRNe-risico's (incidenten met Chemische, Biologische, Radiologische, en Nucleaire stoffen en Explosieven).

Communicatie, Marketing, Identiteit

De uitbouw van ZAS tot één organisatie vraagt ook om een eenduidige uitstraling en communicatie. We werken aan een herkenbare en gedragen huisstijl die op alle campussen en in alle communicatiekanalen consequent wordt toegepast. De eengemaakte naam en visuele identiteit van ZAS worden daarbij breed uitgerold. Daarnaast ontwikkelen we een overkoepelend verhaal dat onze missie, visie en waarden tot leven brengt. Dit verhaal, ons merk, vormt de rode draad in al onze interne en externe communicatie, en helpt medewerkers zich te verbinden met de nieuwe organisatie.

We bouwen aan een moderne marketingaanpak die inzet op naamsbekendheid, profilering en doelgroepgerichte interne en externe communicatie, zowel digitaal (website, sociale media, intranet, ...) als via traditionele kanalen (brochures, totems, affiches, ...). Zo versterken we ZAS intern én extern als zorgpartner én als aantrekkelijke werkgever.



3. Verder streven naar een optimale patiëntbeleving en excellente geïntegreerde zorg

Elke dag geven we bij ZAS het beste van onszelf om onze patiënten een warme en excellente zorg te bieden. Kwaliteit en patiëntveiligheid vormen de kern van ons handelen, waarbij we streven naar een ZAS-brede uniforme patiëntenbeleving en kiezen voor samenwerkingen binnen een geïntegreerd zorglandschap.

Kwaliteit en patiëntveiligheid

Kwaliteit en patiëntveiligheid worden als de hoogste prioriteit beschouwd in al onze handelingen en beslissingen. Er wordt gebouwd aan een eenduidig **kwaliteitsmodel** voor ZAS, mede geïnspireerd op het FlaQuM visiemodel. Dit model moet ruimte bieden voor reflectie én sturing, en vormt een dynamisch kader dat de kwaliteit van zorg en dienstverlening binnen de organisatie borgt. Er wordt toegewerkt naar één geïntegreerd kwaliteitsmanagementsysteem, kwaliteitsorganisatie en -governance voor ZAS met verduidelijking van de verantwoordelijkheden van centrale en decentrale (kwaliteits-) teams, zodat het kwaliteitsbeleid volledig is ingebed in elk departement.

Er zijn voldoende **monitorinstrumenten** beschikbaar, waarbij consequent met de PDCA-verbetercyclus (plan-do-check-act) gewerkt wordt:

- we melden en analyseren patiëntveiligheidsincidenten
- we werken toe naar een balans in proces- en outcome indicatoren (PROMS) die generiek maar ook dienst specifiek worden bepaald
- we monitoren correctheid en volledigheid van patiëntendossier in HiX
- we checken compliance aan de hand van interne en externe (kwaliteits)audits
- waar nodig starten we gerichte (medical) audits op

Optimale ZAS-brede uniforme patiëntbeleving:

We verbeteren de (telefonische) **bereikbaarheid** van het ziekenhuis voor de patiënt, en zetten in op de uitbreiding van het aanbod rond het online boeken van afspraken. We zetten in op het verkorten van de wachttijden tot een afspraak en willen de doorlooptijden van het zorgtraject zo kort mogelijk maken (vb. inzetten op procesoptimalisatie zodat de doorstroom van de spoedafdeling naar ander medische diensten sneller gebeurt).

We nemen initiatieven om in te zetten op “**patient centered care**” zoals de introductie en integratie van “senior friendly framework” binnen de afdelingen geriatrie en revalidatie, het behalen van het label “Baby en moedervriendelijk ziekenhuis” voor al onze materniteiten, het gebruik van de Patient Participation Culture Tool (PACT), het inzetten op “family centered care” in de nieuwe NICU (neonatale afdeling), het aanbieden van een gericht maaltijdaanbod met aandacht voor individuele patiëntennoden en -wensen...

We optimaliseren de **informatiedoorstroming** naar, en educatie van onze patiënten. Niet enkel door het verder uitwerken van het patiëntenportaal “Mijn ZAS”, maar ook door het inzetten op betere fysieke contacten, vb. het inzetten op duale intakegesprekken (arts en verpleegkundigen) op de afdeling. We informeren transparant over de conventiestatus van artsen en de kostprijs van onze dienstverlening. Wat betreft **infrastructuur**, verzoenen we optimale functionaliteit en “healing environment” in het belang van patiënten en medewerkers voor elke renovatie en nieuwbouw die volgt uit de vastgoedstrategie en het ruimtelijk masterplan. We houden hierbij wel rekening met de beperkingen van de technische vereisten (CO₂ neutraliteit, ventilatie-eisen, maximale



vloerbelastingen, duurzaamheid...), de architecturale kwaliteit van de bestaande gebouwen en de realiteit van de beperkte financiële middelen.

De misse “Van een Warm Welkom tot een Kwalitatieve Facturatie” van de diensten **balie, facturatie en accounting** wordt vertaald in een aantal initiatieven om ook hier de patiëntervaring verder te verbeteren: vormingen over bejegening van patiënten, het aanbieden van een eenduidige ZAS-factuur, het harmoniseren van het innings- en rappelproces, het aanbieden van een centraal aanspreekpunt voor vragen over de ziekenhuisfactuur, de ZAS-brede uitrol van de dienst Financiële Bemiddeling die financieel kwetsbaardere patiënten bijstaat gedurende het inningsproces...

Dit en nog andere initiatieven moeten leiden tot een beter gevoel van ‘hospitality’ voor onze patiënten en bezoekers doorheen alle geledingen van onze organisatie.

We **monitoren** de patiëntervaring en -tevredenheid op een structurele manier in samenwerking met ondersteunende diensten en kwaliteitsteams, en verbeteren deze middels de PDCA-cyclus (plan-do-check-act).

Excellente geïntegreerde zorg & preventie:

We investeren in bestaande en nieuwe initiatieven in **transmurale zorg**. We werken nauw samen met de **alle partners binnen het geïntegreerd zorglandschap**: woonzorgcentra, thuisverpleging, apothekers, kinesisten... en streven naar een naadloze overgang tussen zorg binnen en buiten het ziekenhuis.

We ambiëren de uitwerking van één geïntegreerd, **transmuraal platform** dat dynamische zorgpaden ondersteunt, naadloos integreert met ons ziekenhuis-EPD, compatibel is met de diverse overheidsinitiatieven en regionaal inzetbaar is. Dit telegeneeskunde platform zal de basis vormen voor een bredere digitale zorg- en dienstverlening aan de patiënt. Daarbij wordt gestreefd naar een robuust kader inzake nieuw specifiek zorgmodel, governance, logistiek, en juridische conformiteit.

We betrekken de **patiënten** bij het uitwerken van (digitale) oplossingen d.m.v. patiëntenpanels en de samenwerking met patiëntenorganisaties.

We zetten in op een betere (telefonische) bereikbaarheid van de ZAS-artsen richting de **huisartsen**, o.a. door het opzetten van de SILO communicatie-app. We doen verdere optimalisaties in het Elektronisch Patiënten Dossier (o.a. verbeteren van de verslagen), om de huisartsen sneller en efficiënter te informeren. We implementeren digitale doorverwijsbrieven via e-forms, digitale radiologie aanvragen en labo aanvragen via het zorgverlenersportaal. De geaccrediteerde Practopics bijscholingssessies voor huisartsen worden verder uitgebreid en versterkt.

We organiseren structureel **overleg** met de voorzitters en coördinatoren van huisartsenkringen en met een groep geëngageerde huisartsen om samen verdere optimalisaties te identificeren en uit te werken.

Naast het aanbieden van curatieve zorg, willen we ook een actieve rol opnemen in **ziektepreventie en het bevorderen van een gezonde levensstijl**, waarbij we steunen op evidence-based methoden. Meer specifiek willen we focussen op

- Secundaire preventie: door vroegtijdige opsporing van ziekten, risicofactoren en genetische aanleg, streven we naar een tijdige interventie en beperking van de ziektelast.



- Tertiaire preventie: we willen complicaties en verergering na chronische aandoeningen voorkomen. Educatie, begeleiding en digitale ondersteuning voor monitoring en coaching spelen hierin een cruciale rol.
- Lifestyle medicine: we willen patiënten ondersteunen bij duurzame gedragsveranderingen rond voeding, beweging, slaap en stress, in samenwerking met interne en externe partners.



4. Ruimte voor groei en ondernemerschap: investeren in medewerkers en artsen binnen een dynamische organisatie

Onze medewerkers, artsen en vrijwilligers vormen het hart van onze organisatie. Hun inzet, expertise en motivatie zijn essentieel om hoogwaardige, toegankelijke en warme zorg te kunnen bieden. Daarom zetten we strategisch in op het aantrekken, behouden én ontwikkelen van deze talenten binnen een omgeving die ondernemerschap stimuleert, leiderschap en persoonlijke ontwikkeling ondersteunt en welzijn centraal stelt.

Een waarderende werkomgeving met een open feedback cultuur

We creëren een werkomgeving waarin medewerkers zich gehoord, gesteund en veilig voelen. Tegelijkertijd ontwikkelen we competenties bij individuen en teams om veerkrachtig en wendbaar om te gaan met continue verandering, onzekerheid en toenemende complexiteit binnen onze zorgcontext.

We versterken een veilige aanspreek-, meld- en feedbackcultuur waarin respect en gelijkwaardigheid centraal staat.

We voorzien een end-to-end-talentaanpak voor al onze medewerkers van bij het begin tot aan het einde van hun loopbaan bij ZAS.

We versterken hun welzijn met de verdere uitrol van “Samen Veerkrachtig” binnen ZAS.

We investeren in de sociale voorzieningen voor onze medewerkers en artsen (cafetaria's, kleedkamers, sanitair, parking, fietsenstallingen...).

We investeren ook in intens sociaal overleg om het geïntegreerde HR-beleid gedragen verder te kunnen uitrollen. Daarnaast is een positief sociaal overleg noodzakelijk om de zorgstrategie effectief te kunnen implementeren en efficiëntie-oefeningen tot een goed einde te brengen.

Sterk leiderschap en gedeeld eigenaarschap

We stimuleren leiderschap op elk niveau van de organisatie en implementeren het “ZAS leiderschapsmodel” met de bijhorende leiderschapscompetenties waarbij leidinggevenden invulling geven aan 4 rollen: leider, manager, coach en ondernemer. We investeren in ontwikkel- en coaching trajecten om leidinggevenden duurzaam te versterken in deze rollen.

We bieden, volgens hetzelfde leiderschapsmodel, ook ondersteuning die specifiek naar artsen is vertaald, zoals vb. het aanbieden van de “Academie Medisch Leiderschap”, waarbij er een intern én extern opleidingsaanbod voor artsen wordt uitgewerkt om zich naast klinisch expert ook te kunnen verdiepen in een aantal managementvaardigheden volgens de 4 rollen.

Co-governance en duaal management

We bouwen aan één gezamenlijke ZAS-organisatiecultuur, waarin artsen, verpleegkundigen en andere medewerkers in dialoog samenwerken en actief luisteren. Via co-governance tussen management en artsenkorps zorgen we voor een breed gedragen besluitvorming en beleid, evenals een gezamenlijke verantwoordelijkheid en transparantie. Via duaal management op alle niveaus versterken we de samenwerking tussen medische en verpleegkundige leidinggevenden en medewerkers.



Strategisch talentbeleid en doorgroeimogelijkheden

Het aantrekken én behouden van medewerkers en artsen is een gedeelde verantwoordelijkheid van al onze departementen. In ons talentbeleid staat de medewerker als mens centraal en we vertrekken altijd vanuit een positieve kijk op de inzet van onze medewerkers.

We versterken hiervoor onze aanwervingsstrategie voor zorg- en niet-zorgprofielen met aandacht voor professionaliteit, respectvolle communicatie, inclusie, werkbaar werk, en mentaal welbevinden. We stimuleren de uitbreiding van onze medische diensten met talentvolle artsen, als belangrijke hefboom om onze groei-ambities waar te maken.

We zorgen voor een warm onthaal van nieuwe collega's, stagiairs en artsen in opleiding, en zetten continu in op de juiste inzet en op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van onze talenten.

In co-creatie met diensthoofden en leidinggevendenden ontwikkelen we opleidingsmatrices per functie of afdeling, afgestemd op wettelijke normen en noden rond kennis, competenties en vaardigheden.

Binnen het project ZAS Zorgvernieuwers implementeren we de nieuwe wetgeving die de activiteiten van zorgkundige, basisverpleegkundige, VVAZ (Verpleegkundige verantwoordelijk voor algemene zorg) en verpleegkundig specialist vastlegt. We zetten in op het verpleegkundig groeipad en bekijken de nieuwe opportuniteiten betreffende het uitbreiden van verpleegkundige consultaties.

We versterken de inspraak van onze medewerkers, o.a. via de radenwerking voor de zorgmedewerkers: de algemene zorgraad (verbetervoorstellen vanuit de frontline medewerkers), de raad voor leidinggevendenden (versterken van hun capaciteiten in de leidinggevende rol) en de evidence based practice raad (toetsen van wetenschappelijke inzichten aan klinische praktijkvoering).

We focussen op re-integratie, waarbij medewerkers (al dan niet na een langdurige afwezigheid) in de eigen organisatie geheroriënteerd worden om andere talenten te ontwikkelen.

ZAS als broedplaats voor innovatie en ondernemerschap

We positioneren ZAS als een 'learning & teaching hospital', waar kennisdeling en continue verbetering vanzelfsprekend zijn. We promoten een innovatiecultuur en ondernemerschap bij al onze artsen en medewerkers. We creëren een stimulerende omgeving waarin artsen en medewerkers ruimte krijgen om te experimenteren met nieuwe ideeën en technologieën zoals medische innovaties (bv. CAR-T), artificiële intelligentie, digitale tools en automatisering — zowel binnen ondersteunende diensten als in de zorg.

We werken toe naar een investeerderspanel, waarbij medewerkers ideeën kunnen pitchen, en voorzien ook gerichte budgetten om innovatie te ondersteunen.

We ambiëren een community van lean ambassadeurs om zowel bottom-up afdelingsgericht procesverbeteringen door te voeren alsook top-down bedrijfskritische processen aan te pakken. We verzekeren de balans tussen kwaliteit en efficiëntie van processen.

We streven naar sociaal, economisch en ecologisch engagement bij iedere betrokkene van ZAS, en stimuleren bottom-up initiatieven in dit domein.



5. Borging van het lange termijn financieel plan, evoluerend naar 6.5% EBITDA

Een financieel gezonde organisatie is een noodzakelijke voorwaarde voor duurzame, kwalitatieve en toegankelijke zorg. Daarom streeft ZAS ernaar om tegen 2028 een structurele EBITDA-marge van 7,5% te realiseren. Deze doelstelling verzekert ons de nodige ruimte om de continuïteit van onze werking te garanderen, noodzakelijke investeringen te doen en ambitieuze zorgvernieuwingsprojecten te blijven realiseren.

De sleutel om onze EBITDA-marge te behalen ligt in de groei van onze (medische) activiteit. We analyseren daarom ook continu ons marktaandeel en de concurrentie om strategische beslissingen te nemen. Het is belangrijk om die marktgegevens up-to-date te houden en te gebruiken voor het bepalen van onze (zorg)strategische prioriteiten.

Lange termijnvisie en financiële planning

Het financieel beleid van ZAS is ingebed in een **lange termijn financieel plan** dat onder meer liquiditeitsbeheer, strategische investeringsplan en resourceplanning omvat. Het meerjarenplan wordt nauwgezet opgevolgd en geeft richting aan onze strategische keuzes.

Fit for Future Care: financiële wendbaarheid en bewustzijn vergroten

Met het programma **Fit for Future Care** versterkt ZAS haar financiële veerkracht door een mix van kostenbeheersing, capaciteitsoptimalisatie en cultuurverandering. De belangrijkste doelstellingen zijn de focus op een groeiende en rendabele zorgactiviteit, het gericht en onderbouwd reduceren van kosten en het versterken van de financiële geletterdheid en bewustzijn bij leidinggevend en medewerkers.

Kerninitiatieven voor financiële optimalisatie

Om de beoogde financiële resultaten te behalen, investeren we gericht in volgende werven:

Capaciteitsoptimalisatie in zorg

We stemmen bedcapaciteit, bedbezetting en inzet van personeel beter op elkaar af en conformeren hiermee aan de dalende verantwoorde hospitalisatieactiviteit, zonder de groeimogelijkheden te hypothekeren.

We breiden de consultatiecapaciteit uit in tijd en ruimte waar nodig om de wachttijden voor de patiënt te verkorten.

We zetten in op een vermindering van onvoorspelbaarheid en uitval in het operatieprogramma.

Kostenbeheersing en efficiëntie

We bundelen de inkoopkracht binnen ZAS en bepalen een ZAS-breed aankoopbeleid om betere contractvoorwaarden te onderhandelen.

We minimaliseren de verliezen binnen de ziekenhuisapothek (zoals vervallen medicatie of ongebruikte implantaten).

We benchmarken intern en extern onze kostenstructuur (vooral binnen het departement operations) en passen aan waar mogelijk.



We optimaliseren ons organogram richting een meer leane en slagkrachtige organisatiestructuur.

Strategische inkomstenversterking

We stellen een strategisch fondsenwervingsplan “ZAS pioniersfonds” op en voeren het uit, in dialoog met interne en externe stakeholders.

We zoeken proactief naar aanvullende financieringsbronnen, inclusief partnerships, subsidies, filantropie, gefinancierde proeftuinen.

We zetten in op het preventieve luik en op nieuwe activiteiten zoals verpleegkundige consultaties.

Verantwoordelijkheid, transparantie en pro-activiteit

We werken met een jaarlijkse budgetcyclus, waarin budgetten decentraal worden toegewezen en verantwoordelijkheden lokaal gedragen worden. We evalueren deze werkwijze met het doel om eigenaarschap, transparantie en resultaatgericht werken binnen de organisatie te bevorderen.

De algemene en financiële regeling met de artsen moet bijdragen aan een gedeelde responsabilisering en engagement voor een financieel duurzame werking van de organisatie en het bevorderen van ondernemerschap.