



Strategisch Plan St. LPZ 2013-2015

auteurs N. den Engelsman, F. Baar, C. Goedhart

vastgesteld 14 februari 2013

Inhoudsopgave

Inleiding	3
H1. Missie en Visie	4
1.1 Missie.....	4
1.2 Visie.....	4
H2. Strategie	5
2.1 Strategische hoofdlijn 2013-2015	5
2.2 Markten.....	5
2.3 Producten.....	5
2.3 Product Markt Combinaties.....	6
2.4 Strategische doelen	7
2.5 Samenwerkingspartners	7
H3. Tactiek	8
3.1 obv SWOT analyse.....	8
3.2 obv Marktpartijen.....	10
H4. Beleidskaders	12
4.1 Personeelsbeleid.....	12
4.2 Kwaliteitsbeleid	12
4.3 Promotiebeleid.....	13
4.4 Productiebeleid	14
4.5 Prijsbeleid.....	14
Bijlage 1	15
Bijlage 2	16

Inleiding

St. LPZ is samenwerkingsverband tussen drie verschillende zorgorganisaties (partnerorganisaties) waarbinnen kennis, kunde en kust wordt ontwikkeld op het gebied van palliatieve zorg. Het strategisch plan van Stichting Leerhuizen Palliatieve Zorg (verder St. LPZ) omvat het beleid voor de periode 2013-2015.

Met dit strategisch beleidsplan ontstaat voor Stichting Leerhuizen Palliatieve Zorg verbetering op twee fronten:

1. Helderheid in ambities:
 - Inzicht in strategische doelen
 - Inzicht in positionering en samenwerkingsafspraken
 - Breed gedragen kosten beheersing

2. Verbetering in resultaat:
 - Prioriteiten op basis van de gekozen strategie
 - Ontwikkeling conform behoeften partnerorganisaties St. LPZ
 - Vermijden van ad hoc bedrijfsvoering

Leeswijzer:

Dit strategisch plan 2013-2015 beschrijft allereerst waar we voor staan. In hoofdstuk 2 volgt de concretere vertaling naar strategische keuzes, hoofdlijnen en doelstellingen. Hierin is te lezen WAT wij willen gaan bereiken in de periode 2013-2015. In de volgende twee hoofdstukken volgt een beschrijving van HOE wij, aan de hand van interne en externe analyses, dat wat wij beogen ook willen gaan realiseren en binnen welke kaders.

H1. Missie en Visie

1.1 Missie

St. LPZ signaleert dat palliatieve zorg eerder in het ziekteproces aan bod dient te komen om de kwaliteit van leven van de palliatieve patiënt en diens naasten te verbeteren. Patiënten en diens naasten moeten op het juiste moment, op de juiste plaats met de juiste deskundigheid palliatieve zorg kunnen ontvangen. Een samenhangend zorgtraject voor de palliatieve patiënt en diens naasten is hiervoor noodzakelijk. St. LPZ wil professionals stimuleren om een dergelijk zorgtraject met betere beschikbaarheid, toegankelijkheid en deskundigheid van palliatieve zorg te realiseren door kennis, kunde en kunst te ontwikkelen.

Kennis gaat over hoe de vragen, problemen en oplossingen in elkaar zitten.

Kunde gaat over hoe we ons bewegen en gedragen ten opzichte van die vragen, problemen en oplossingen.

Kunst gaat over onze expliciete en verborgen talenten: wat is onze creativiteit, hoe laten we ons inspireren, hoe brengen we het beste uit ons zelf en hoe laten we de ander tot zijn/haar recht komen.

1.2 Visie

Binnen St. LPZ ontwikkelen professionals werkzaam bij de partnerorganisaties van St. LPZ samen kennis, kunde en kunst om de zorg voor mensen met een palliatieve zorgvraag zo goed mogelijk te organiseren. De ontwikkeling van kennis, kunde en kunst kan op verschillende manieren gestalte krijgen. St. LPZ kiest voor praktijkgericht onderzoek, training, coaching, consultatie en projectmatige ontwikkeling en implementatie op het gebied van richtlijnen, instrumenten, indicatoren, zorgpaden, verbeterde zorgmodellen en complete zorgprogramma's voor (zorg)professionals, management en bestuur.

De ontwikkelde kennis, kunde en kunst wordt vervolgens primair verspreid binnen de organisaties van de partnerorganisaties van St. LPZ om de kwaliteit van de palliatieve zorg in deze organisaties te verbeteren. Secundair wordt de ontwikkelde kennis, kunde en kunst ook verspreid binnen het regionale netwerk/ de keten van de palliatieve zorg (ziekenhuis, V&V en 1^e lijn) waarin de partnerorganisaties participeren. Om ook nieuwe inzichten van andere professionals werkzaam buiten het werkgebied van de partnerorganisaties van St. LPZ te verwerven, kiest St. LPZ ervoor om periodiek ook met deze professionals/organisaties kennis, kunde, kunst te delen. St. LPZ profileert zich door deze activiteiten als voortrekker op het gebied van palliatieve zorg.

St. LPZ is een regionale organisatie en wil ook een regionale organisatie blijven. Door regionaal actief te zijn blijft St. LPZ dicht bij de praktijk van haar partnerorganisaties staan, kent zij het ontwikkelingsniveau van haar partnerorganisaties en kan zij zich klantgericht, proactief, alert, initiërend, reflecterend en betrokken inzetten voor haar partnerorganisaties. St. LPZ is er de komende jaren in beginsel niet op uit het aantal regionale partnerorganisaties uit te breiden. Daarentegen zoekt St. LPZ wel inhoudelijke samenwerking met gelijkgezinde organisaties en landelijk opererende organisaties bij het uitvoeren van onderzoek en het ontwikkelen van onderwijs, richtlijnen, instrumenten, indicatoren, zorgpaden, verbeterde zorgmodellen en complete zorgprogramma's voor (zorg)professionals, management en bestuur.

H2. Strategie

2.1 Strategische hoofdlijn 2013-2015

Op diverse plaatsen binnen de zorgketen ontwikkelen zich palliatieve (terminale) zorgvragen. Dit kan zijn thuis, op een reguliere afdeling in een verzorgings- of verpleeghuis of in het ziekenhuis. Om ervoor te zorgen dat patiënten met een palliatieve (terminale) zorgvraag, ongeacht de plaats waar deze vraag zich ontwikkelt, tijdig, en op de meest wenselijke plaats binnen de zorgketen de deskundige zorg ontvangen waar zij op dat moment behoefte aan hebben is het belangrijk dat er een goede afstemming plaatsvindt tussen zorgaanbieders in de gehele keten.

In de periode 2013-2015 richt St. LPZ zich daarom specifiek op:

De ontwikkeling van kennis, kunde en kunst van de transmurale palliatieve zorg, de verspreiding van deze kennis kunde en kunst en ondersteuning aan (zorg)professionals, management en bestuur bij het verbeteren van de kwaliteit van de transmurale palliatieve

2.2 Markten

Bij de uitwerking van de strategische hoofdlijn richt St. LPZ zich primair op haar partnerorganisaties en secundair op het directe netwerk en de keten waarin haar partnerorganisaties participeren. In deze paragraaf is uitgeschreven welke partijen tot deze groepen behoren.

1. Primaire wordt de markt gevormd door de partnerorganisaties van St. LPZ. Anno 2012 behoren tot deze markt:
 - Stichting Laurens
 - Stichting De Lelie Zorggroep (oa Zorggroep Rijnmond)
 - Stichting Florence

In de periode 2013-2015 vindt geen actieve werving plaats van nieuwe partnerorganisaties.

2. Daarnaast is St. LPZ ook actief in het regionale netwerk/ de keten van de palliatieve zorg (ziekenhuis, V&V en 1^e lijn) waarin bovengenoemde partnerorganisaties participeren. Tot deze markt behoren:
 - Zorgaanbieders/Professionals aangesloten bij het Netwerk Palliatieve Zorg Rotterdam ([zie www.netwerkpalliatievezorg.nl/rotterdam](http://www.netwerkpalliatievezorg.nl/rotterdam))
 - Zorgaanbieders/Professionals aangesloten bij het Netwerk Palliatieve Zorg Voorne Putten- Rozenburg ([zie www.netwerkpalliatievezorg.nl/voorneputtenrozenburg](http://www.netwerkpalliatievezorg.nl/voorneputtenrozenburg))
 - Zorgaanbieders/Professionals aangesloten bij het Netwerk Palliatieve Zorg Delft Westland Oostland ([zie www.netwerkpalliatievezorg.nl/delftwestlandoostland](http://www.netwerkpalliatievezorg.nl/delftwestlandoostland))
 - Zorgaanbieders/Professionals aangesloten bij het Netwerk Palliatieve Zorg Haaglanden ([zie www.netwerkpalliatievezorg.nl/haaglanden](http://www.netwerkpalliatievezorg.nl/haaglanden))
 - Ketenpartnerorganisaties van Stichting Laurens, Stichting Lelie Zorggroep, Stichting Florence

2.3 Producten

St. LPZ biedt klanten in de bovenstaande markten een gevarieerd productaanbod. De producten die St. LPZ aanbiedt kunnen worden onderverdeeld in een viertal categorieën:

Onderzoek	Ontwikkeling en Implementatie	Training/ Coaching	Consultatie
-----------	-------------------------------	--------------------	-------------

Aanbod binnen de productcategorie Onderzoek

- uitvoeren van of deelname aan praktijkgerichte (gesubsidieerde) onderzoeken
- faciliteren van onderzoeksplaatsen op alle aangewezen “leerhuizen”
- begeleiden van onderzoeken op het gebied van palliatieve zorg van promovendi en studenten (MBO, HBO en WO) die plaatsvinden op de toegewezen “leerhuizen”
- faciliteren van stageplaatsen (MBO, HBO en WO) op alle aangewezen “leerhuizen”

Aanbod binnen de productcategorie Ontwikkeling en Implementatie

- projectmatig ontwikkelen en implementeren van richtlijnen, instrumenten, indicatoren en complete zorgprogramma's
- projectmatig ontwikkelen en implementeren van verbeterde modellen en zorgpaden voor multi- en interdisciplinaire samenwerking in de zorgketen en van continuïteit van die zorg
- projectmatig ontwikkelen en implementeren van nieuwe zorgvormen

Aanbod binnen de productcategorie Consultatie

- meedenken met en adviseren van (huis)artsen en verpleegkundigen bij:
 - moeilijk behandelbare symptomen zoals: pijn, verwardheid, misselijkheid, dyspnoe, angst of depressie
 - beslissingen rondom het levenseinde: stopzetten van vocht en voeding, staken van behandelingen, indiceren en uitvoeren van palliatieve sedatie
 - bijzondere medicatietoepassingen, doseringen, toedieningwijzen
 - problemen op existentieel of spiritueel gebied
 - organisatie van zorg, overbelasting van de mantelzorg, sociale kaart

Aanbod binnen de productcategorie Training/Coaching

- (door)ontwikkelen en organiseren van geaccrediteerd (mono- en multidisciplinair) onderwijs (training, coaching en consultatie) voor artsen, arts-assistenten, verpleegkundigen, verzorgenden, geestelijk verzorgers, maatschappelijk werkers, psychologen, paramedici, apothekers, apothekersassistenten, consultants, managers, bestuurders en vrijwilligers gericht op bewustwording, bekwaamheidsbevordering, consultatie, zorgen voor jezelf en het zelf leren lesgeven aan collega's (train de trainer)
- ontwikkelen en organiseren van bedside teaching
- ontwikkelen en organiseren van E-learning modules

2.3 Product Markt Combinaties

St. LPZ levert niet op alle markten dezelfde producten. Hieronder is een overzicht opgenomen van de producten die St. LPZ per markt levert.

Partnerorganisaties St. LPZ	Netwerk en Ketenpartnerorganisaties	Overig
Onderzoek	X	X
Ontwikkeling en Implementatie	Ontwikkeling en Implementatie	X
Training/ Coaching	Training/ Coaching	Bij uitzondering: Training/ Coaching
Consultatie	Consultatie	X

2.4 Strategische doelen

Aansluitend op de strategische hoofdlijn stelt St. LPZ zich de komende drie jaar per markt de volgende strategische doelen:

Markt: Partnerorganisaties St. LPZ

- De professionals op het gebied van palliatieve zorg worden in hun kracht gezet
- Er is een programma voor consultatie binnen de V&V ontwikkeld en geïmplementeerd
- Er is een onderwijs- en onderzoeksprogramma gericht op borging van de consultatie ontwikkeld en uitgevoerd
- Het zorgpad stervensfase is geïmplementeerd intramuraal en in de ZAH
- Er is een onderwijsprogramma gericht op de implementatie en verankering van het zorgpad palliatieve zorg voor de V&V en eerste lijn ontwikkeld en uitgevoerd

Markt: Partnerorganisaties St. LPZ én Netwerk- en Ketenpartnerorganisaties

- Er is een programma voor de verbetering samenwerking in de eerste lijn ontwikkeld en geïmplementeerd (ZAH, huisartsen, para- perimedici, welzijnswerk, mantelzorg)
- Er is een onderwijs- en onderzoeksprogramma gericht op borging van de samenwerking in de eerste lijn ontwikkeld en uitgevoerd
- Er is een zorgpad palliatieve zorg ontwikkeld en geïmplementeerd voor het ziekenhuis en de daarbij behorende protocollen en richtlijnen voor observatie en behandeling en begeleiding
- Er is een onderwijsprogramma gericht op de implementatie en verankering van het zorgpad palliatieve zorg voor het ziekenhuis ontwikkeld en uitgevoerd
- Er is duidelijk profiel van de specialisten Ouderengeneeskunde resp. specialisten palliatieve zorg die een rol kunnen spelen in het zorgpad pz binnen het ziekenhuis resp. de eerste lijn

2.5 Samenwerkingspartners

Bij de uitwerking van haar strategische doelen werkt St. LPZ inhoudelijk samen met derden. Tot deze samenwerkingspartners behoren:

- Palliactief en Agora – marktplaats voor uitwisseling van informatie en afstemming van initiatieven op het terrein van de palliatieve zorg.
- Overige Netwerken Palliatieve Zorg – Netwerk voor de coördinatie van het aanwezige zorgaanbod in de netwerkregio, signalering van structurele en kwalitatieve tekortkomingen en faciliteren van oplossingen daarvoor
- IKNL
- Kenniscentra Palliatieve Zorg, VU medisch centrum (Amsterdam), het UMC St. Radboud (Nijmegen), het LUMC (Leiden), het Erasmus MC (Rotterdam), en het Universitair Medisch Centrum (Utrecht)
- Hogescholen, ROC's
- Overige kennisgroepen

H3. Tactiek

3.1 obv SWOT analyse

Voordat St. LPZ haar tactiek bepaalt om met de strategische doelen aan de slag te gaan is geanalyseerd welke externe ontwikkelingen St. LPZ kan benutten om haar strategische doelen te behalen, voor welke externe bedreigingen St. LPZ zich moet behoeden en wat de sterke en zwakke punten van de eigen organisatie zijn waarmee toekomstige kansen gepakt kunnen worden en verwachte bedreigingen het hoofd geboden kunnen worden zodanig St. LPZ haar strategische doelen kan realiseren. Er is daarom een SWOT analyse voor St. LPZ uitgevoerd waarin deze zaken zijn onderzocht.

Sterkten (strengths)	Zwakten (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Staf, management/bestuur en zorgmedewerkers 'in dienst' ▪ Docenten hebben zeer veel praktijkervaring ▪ Eigen professionals zijn actief in de 1^e lijn, V&V en het ziekenhuis ▪ Samenwerking met Netwerk Palliatieve Zorg Rotterdam, IKNL en andere experts palliatieve zorg in binnenland en buitenland ▪ Samenwerking met Hogeschool Rotterdam en EMC ▪ Bekendheid met het aanvragen van ZonMw subsidies ▪ Gevarieerd en geaccrediteerd onderwijsaanbod 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klein team ▪ Afhankelijk van subsidies en budgetten ▪ Aanbodgericht ▪ Veel adhoc werkzaamheden, gebrek aan strategie ▪ Weinig samenwerking met Academische Kenniscentra Palliatieve Zorg ▪ Voorafgaand aan opdrachten vindt te weinig afstemming plaats over rollen, taken en gewenste resultaten ▪ Geen onderwijsdeskundige ▪ Beperkt docentenkorps ▪ Weinig beschikbare plaatsen voor praktijkgericht onderzoek ▪ Palliatieve zorg weinig ingebed bij partnerorganisatie Florence.
Kansen (opportunities)	Bedreigingen (threats)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brede maatschappelijke aandacht voor palliatieve zorg bij zorgaanbieders, zorgkantoren, zorgverzekeraars, overheid en geldverstrekkers ▪ Kennis en ervaring van palliatieve zorg ontwikkelt zich steeds meer als een specialisme ▪ Palliatieve zorg positioneert zich steeds meer binnen de totale zorg 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terugtrekking van partnerorganisaties ▪ Afname externe geldverstrekkers ▪ Bezuinigingen op de zorgbudgetten ▪ Opschaling en bureaucrativering van de sector ▪ Toenemende concurrentie ▪ Hoge werkdruk bij professionals ▪ pluriforme 'ethische' realiteit

In de confrontatiematrix (zie bijlage 1) zijn de in relatie tot de strategische doelen van St. LPZ belangrijkste kansen en bedreigingen uit de SWOT analyse geconfronteerd met de belangrijkste sterkten en zwakten uit de SWOT analyse. Er worden waarden van 1 (negatieve invloed), 3 (neutrale invloed) tot 5 (positieve invloed) toegekend -naar belang- aan de verschillende combinaties van kwesties die hieruit voortvloeien. In de totaaltelling wordt bekeken welke sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen de hoogste waarden hebben. Voor de sterkten geldt dat hoe hoger de totale score hoe belangrijker het behoud van de sterkte. Voor de zwakten geldt hoe lager de totale score hoe belangrijker het veranderen van de zwakte. Voor de kansen geldt hoe hoger de totale score des te optimistischer de toekomst is. Voor de bedreigingen geldt hoe lager de score des te pessimistischer het toekomstbeeld is.

De confrontatiematrix geeft aan waarop St. LPZ zich expliciet moet focussen om met haar sterkten en zwakten de toekomstige kansen te kunnen pakken en de verwachte bedreigingen het hoofd te kunnen bieden zodanig dat zij aan haar strategische doelen kan voldoen.

Randvoorwaarden om de strategische doelen te kunnen behalen per resultaatgebied zijn:

Onderzoek

- de onderzoeksattitude bij de partnerorganisaties moet gestimuleerd worden
- de samenwerkingsrelatie met de academische kenniscentra palliatieve zorg moet geïntensiveerd worden
- er moet bekend zijn aan welke specifieke producten op het gebied van onderzoek behoefte is bij de partnerorganisaties, het netwerk palliatieve zorg en de ketenpartnerorganisaties
- er moet duidelijke afstemming, terugkoppeling en evaluatie plaatsvinden over opdrachten en bijbehorende rollen, taken, planning en gewenste resultaten

Ontwikkeling en implementatie

- er moet periodiek getoetst worden aan welke specifieke producten op het gebied van ontwikkeling, en implementatie behoefte is bij de partnerorganisaties, het netwerk palliatieve zorg en de ketenpartnerorganisaties
- er moet voortdurend geïnventariseerd worden met welke organisaties inhoudelijk samengewerkt kan worden bij de verschillende projecten
- er moet duidelijke afstemming, terugkoppeling en evaluatie plaatsvinden over opdrachten en bijbehorende rollen, taken, planning en gewenste resultaten

Training/Coaching/Consultatie

- er moet intensiever gezocht worden naar extra, geschikte medewerkers bij de partnerorganisaties voor het verzorgen van onderwijs
- het gevarieerde onderwijsaanbod ((training, coaching en consultatie) dient waar mogelijk omgezet te worden naar minder tijdrovende e-learning modules
- er moet periodiek getoetst worden aan welke specifieke producten op het gebied van training, coaching, consultatie behoefte is bij de partnerorganisaties, het netwerk palliatieve zorg en de ketenpartnerorganisaties
- er moet duidelijke afstemming, terugkoppeling en evaluatie plaatsvinden over opdrachten en bijbehorende rollen, taken, planning en gewenste resultaten

Resultaat en vermogen

- er moeten een of meerdere subsidies worden aangevraagd voor de uitvoering van praktijkgerichte onderzoeken
- de samenwerking met derden en de ervaring met het aanvragen van subsidies bij ZonMw dient ingezet te worden ten behoeve van het aanvragen van subsidies voor nieuwe ontwikkelingen ook buiten ZonMw

- er moeten afspraken worden gemaakt met de partnerorganisaties over beschikbare budgetten voor het uitvoeren van onderzoek, ontwikkeling, training, coaching, consultatie en implementatieproducten bij de partnerorganisaties

3.2 obv Marktpartijen

In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van alle partijen die opereren in de markt van St. LPZ en die ontwikkeling, training, coaching, onderzoek, consultatie en/of implementatie producten aanbieden.

Het IKNL is een vergelijkbare organisatie als St. LPZ. Het IKNL heeft echter een opdracht vanuit het ministerie van VWS en opereert landelijk en St. LPZ heeft een opdracht van haar partnerorganisaties en opereert daarmee regionaal. Het IKNL richt zich op landelijke registratie en onderzoek, brede toegankelijkheid van expertise, snelle implementatie van producten en producten, landelijke invulling van het organiseren van het zorgproces, integreren van oncologische en palliatieve zorg, organiseren van gegevensuitwisseling binnen en tussen zorginstellingen, inzicht geven in prestaties binnen en tussen zorginstellingen en ontwikkeling van scholing. St. LPZ onderscheidt zich van het IKNL door de regionale en praktijkgerichte aanpak. St. LPZ beschikt zelf over werkplaatsen (leerhuizen) waar palliatieve zorg geleverd wordt en waar richtlijnen/instrumenten, programma's, indicatoren, criteria, zorgvormen en nieuwe modellen worden ontwikkeld, onderzocht en getoetst op basis van de wensen en behoeften en het ontwikkelingsniveau van de regionale zorgaanbieders/professionals. Daarnaast focust het IKNL zich hoofdzakelijk op de ziekenhuizen en heeft St. LPZ veel kennis van de V&V sector en de thuiszorg.

Conclusie:

Omdat het IKNL soortgelijke producten aanbiedt is het in stand houden en waar mogelijk verdiepen van de samenwerking met het IKNL belangrijk voor St. LPZ. St. LPZ kan daarnaast ook als regionale aanbieder van IKNL producten optreden waarbij de 'algemene' producten worden afgestemd op de regionale context.

Andere partijen zijn de onderzoeksinstituten. Deze instellingen voeren veelal wetenschappelijk onderzoek uit zoals het NIVEL. Dit geldt ook voor de universitaire kennis centra palliatieve zorg. St. LPZ onderscheidt zich ten opzichte van deze instellingen door haar praktijkgerichte aanpak waarbij onderzoeken voortvloeien uit vragen die worden gesteld in de eigen werkplaatsen (leerhuizen). De onderzoeken zijn specifiek gericht op het beantwoorden van vragen van onze partnerorganisaties en/of hun directe netwerk (ziekenhuizen, V&V en 1^e lijn). Daarnaast houdt St. LPZ zich expliciet bezig met palliatieve zorg.

Conclusie:

St. LPZ zal voor de start van een onderzoek bekijken of het onderzoek raakvlakken heeft met andere, wetenschappelijke, onderzoeken. Vervolgens zal St. LPZ samenwerking zoeken met deze onderzoeksinstituten.

Daarnaast concurreert St. LPZ voornamelijk met allerlei instanties die palliatieve zorg trainingen geven. Veelal zijn dit losse trainingen. Voor de universitaire kennis centra palliatieve zorg geldt dat zij zich hoofdzakelijk bezighouden met medische curricula en reguliere specialistisch en verpleegkundige opleidingen. Deze trainingen zijn veelal gestandaardiseerd. St. LPZ onderscheidt zich van deze organisaties door praktijkgerichte training en coaching (na- en bijscholing) op maat te ontwikkelen voor zorgverleners, managers en staf in de gehele palliatieve zorgketen, zowel basistrainingen als verdiepende modules aan te bieden en daarnaast ook bedside teaching aan te bieden. Ook leidt St. LPZ haar eigen docenten op en werkt St. LPZ met docenten, onderzoekers, ontwikkelaars die

jarenlange ervaring hebben in de palliatieve zorg en die patiënten en hun naasten nog dagelijks mogen ontmoeten.

Conclusie:

St. LPZ onderzoekt de trainingen van instanties die losse bij- en nascholingsproducten leveren op het gebied van palliatieve zorg. Indien de inhoud van deze trainingen zeer relevant is wordt er samenwerking gezocht met de ontwikkelaars van deze trainingen. Indien deze trainingen niet voldoen aan de standaard van St. LPZ of indien er geen samenwerking tot stand komt gaat St. LPZ de concurrentie aan en benadrukt haar onderscheidend vermogen in haar PR. Daarnaast zoekt St. LPZ afstemming met de medische curricula en reguliere verpleegkundige opleidingen bij het ontwikkelen van nieuwe onderwijsmodules.

Daarnaast zijn er ook allerlei organisatieadviesbureaus die zorgaanbieders ondersteunen in het opstellen of uitvoeren van palliatieve zorg beleid. Deze bureaus beschikken echter veelal niet over professionals met specifieke palliatieve zorg kennis en ervaring.

Conclusie:

St. LPZ gaat de concurrentie aan met deze adviesbureaus en benadrukt haar onderscheidend vermogen in haar PR.

H4. Beleidskaders

4.1 Personeelsbeleid

Binnen de stichting werken professionals van de partnerorganisaties samen om kennis, kunde en kunst te ontwikkelen. Deze werknemers zijn in dienst van de partnerorganisaties en blijven een gezagsverhouding houden met hun werkgever. De stichting oefent geen gezag uit. De partnerorganisaties bepalen hoe lang en hoeveel van haar werknemer(s) zij beschikbaar stellen voor het uitvoeren werkzaamheden binnen de stichting.

Om al haar werkzaamheden te kunnen volbrengen werkt St. LPZ met medewerkers met verschillende competenties die complementair zijn aan elkaar. St. LPZ werkt met het volgende type medewerkers:

- inhoudsdeskundigen op het gebied van palliatieve zorg die werkzaam zijn bij een van de partnerorganisaties, die daar als ambassadeur voor de palliatieve zorg fungeren, die de tijd en ruimte krijgen om actief bezig te zijn met onderzoek, projectmatige ontwikkeling, training/coaching, consultatie en projectmatige implementatie activiteiten op het gebied van palliatieve zorg binnen zowel de eigen organisatie als binnen het directe netwerk en de keten en die tijd en ruimte krijgt om zijn/haar kennis up to date te houden d.m.v. het bezoeken van symposia, congressen, kennisgroepen en trainingen.
- docenten die werkzaam zijn bij een van de partnerorganisaties, jarenlange ervaring hebben in de palliatieve zorg, patiënten en hun naasten nog dagelijks mogen ontmoeten, opgeleid en begeleid worden door St. LPZ, hun ervaringen willen delen met cursisten en ook zelf hun eigen ervaring steeds verder willen verdiepen. Bij de partnerorganisaties worden zoveel mogelijk eigen docenten ingezet.
- onderwijsdeskundigen die nieuwe trainingen helpen ontwikkelen
- projectleiders/beleidsmedewerkers die projectplannen c.q. beleid opstellen, coördineren, faciliteren en bewaken
- bureauondersteuners die zich bezighouden met agendavoering en daaruit voortvloeiende werkzaamheden, financiële administratie, onderwijs administratie en ondersteuning, organisatie van bijeenkomsten waaronder ook overstijgende bijeenkomsten zoals de programmacommissie en docentendagen, accreditatie verzorging, websitebeheer, nieuwsbrieven, PR
- bestuurders die werkzaam zijn als manager of bestuurder bij een van de partnerorganisaties

4.2 Kwaliteitsbeleid

St. LPZ streeft naar continue kwaliteitsverbetering van haar producten. Een belangrijke doelstelling is om de producten goed te laten aansluiten op de wensen en kennishiaten van de geselecteerde markten. Feedback vanuit deze markten, maar ook van docenten worden meegenomen in de besluiten over de (her)inrichting van de producten.

St. LPZ werkt aan de interne kwaliteitsbewaking van haar producten door:

- onderzoek, ontwikkeling, training, coaching, consultatie en implementatieproducten structureel te evalueren met de 'afnemers'
- te werken met een programmacommissie die toeziet op de kwaliteit van het onderwijs en de ontwikkelingen/implementaties
- te werken met een onderzoekscommissie die toeziet op de kwaliteit van de onderzoeken
- te werken met een onderwijsdeskundige bij de ontwikkeling van nieuwe trainingen
- te voldoen aan de kwaliteitscode voor opleidingsinstituten voor kort beroepsonderwijs van het CRKBO.

- Te voldoen aan de kwaliteitscode voor een beperkte instellingsaccreditatie voor artsen
- trainingen en bijeenkomsten voor alle (zorg)professionals te accrediteren

Naast de interne kwaliteitsbewaking is er ook een externe kwaliteitsbewaking op de onderwijsproducten door het instituut voor kort beroepsonderwijs (CRKBO) en door de beroepsverenigingen (KNMG, V&VN). Door middel van visitaties beoordeelt het CRKBO de trainingen op naleving van de regelgeving en de kwaliteit van de organisatie van de trainingen. Op basis daarvan besluit het CRKBO tot het erkennen van opleidingsinstituten, alsook - in voorkomende gevallen - het schorsen of intrekken van de erkenning. Het KNMG en V&VN toetsen of de inhoud van de trainingen en bijeenkomsten accreditatiewaardig zijn.

4.3 Promotiebeleid

St. LPZ zet een aantal communicatiemiddelen in met het doel om naamsbekendheid te creëren, de producten die St. LPZ levert te promoten, extra docenten te werven en relaties met betrokkenen en belanghebbende partijen te onderhouden.

Middelen die St. LPZ daarvoor inzet zijn:

Public relations

Om de relaties met betrokkenen en belanghebbende partijen (zoals partnerorganisaties, netwerkcoördinatoren, ketenpartnerorganisaties, bovenregionale kennis- en expertisecentra op het gebied van palliatieve zorg, fondsenverstrekkers, het ministerie VROM, zorgkantoren en verzekeraars) te onderhouden organiseert St. LPZ rondleidingen in haar "leerhuizen" worden er bijeenkomsten georganiseerd waarbij men elkaar op een (in)formele manier bijgepraat over de ontwikkelingen op het gebied van palliatieve zorg en neemt St. LPZ deel aan netwerkbijeenkomsten.

Daarnaast plaatst St. LPZ artikelen over haar activiteiten en behaalde resultaten in tijdschriften, op websites en in nieuwsbrieven die worden gelezen door zorgmanagers/bestuurders, artsen en verpleegkundigen van partnerorganisaties, organisaties in het netwerk van de partnerorganisaties en ketenpartnerorganisaties enerzijds en medewerkers van bovenregionale kennis- en expertisecentra op het gebied van palliatieve zorg, fondsenverstrekkers, het ministerie VROM, zorgkantoren en verzekeraars anderzijds.

Goede relaties met deze partijen moet ervoor zorgen dat St. LPZ als waardige partner wordt gezien en als voortrekker op het gebied van palliatieve zorg. Daarnaast hoopt St. LPZ op deze wijze ook fondsen te interesseren voor de werkzaamheden van St. LPZ.

Persoonlijke (groeps)ontmoetingen

St. LPZ communiceert via persoonlijke (groeps)ontmoetingen voortdurend welke ontwikkelingen er spelen op het gebied van palliatieve zorg en welke producten kunnen worden aangeboden bij de bestuurders, directieleden, managers, professionals en opleiders van de partnerorganisaties, het netwerk waarin de partnerorganisaties participeren en de ketenpartnerorganisaties. Deze vorm van communiceren kost ontzettend veel tijd, maar St. LPZ heeft de wensen en behoeften van deze partijen hoog in het vaandel staan. St. LPZ wil daar waar mogelijk maatwerkproducten leveren. Bekendheid met de producten van St. LPZ bij deze partijen is van belang om te kunnen inventariseren van welke producten deze partijen gebruik zouden willen maken. Ook worden klachten zoveel mogelijk in persoonlijke ontmoetingen behandeld. Vervolgens worden na deze persoonlijke ontmoetingen opdrachten opgesteld.

Daarnaast worden ook medewerkers die werkzaam zijn bij een van de partnerorganisaties en in aanmerking komen voor het verzorgen van onderwijs voor St. LPZ actief en persoonlijk benadert.

Sales Promotion en Direct Marketing

St. LPZ maakt voor het werven van deelnemers voor de diverse trainingen en bijeenkomsten gebruik van sales promotions via advertenties in vakbladen, bij netwerkbijeenkomsten op websites en in nieuwsbrieven van partnerorganisaties, netwerken palliatieve zorg, ketenpartnerorganisaties en brancheverenigingen. Daarnaast richt St. LPZ zich via direct marketing ((e)mailing) tot oud-cursisten en geregistreerde zorgprofessionals.

4.4 Productiebeleid

ST. LPZ stelt periodiek haar productie vast nadat de wensen en behoefte bij de partnerorganisaties en het directe netwerk van de partnerorganisaties en ketenpartnerorganisaties zijn geïnventariseerd. Op basis van deze inventarisatie wordt een activiteitenplan opgesteld met daarin de te leveren productie inclusief een bijbehorende begroting.

Voor de levering van producten aan het directe netwerk (de keten van ziekenhuizen en de 1^e lijn) van onze partnerorganisaties en zorgaanbieders buiten het directe netwerk van onze partnerorganisaties geldt dat dit altijd in overeenstemming gebeurt met het bestuur van St. LPZ. Samen met hen wordt vastgesteld welke projecten/producten kunnen leiden tot nieuwe inzichten of kennis genereren welke ook interessant is voor onze partnerorganisaties.

Indien er veel vraag is naar (onderwijs)producten van St. LPZ door zorgaanbieders buiten het regionale werkgebied van St. LPZ verstrekt St. LPZ licenties voor deze (onderwijs)producten aan (onderwijs)instellingen buiten het regionale werkgebied van St. LPZ (zoals: andere regionale Leerhuizen Palliatieve Zorg, Netwerken Palliatieve Zorg, brancheorganisaties, opleidingsinstituten) voor de verzorging van deze producten buiten het regionale werkgebied van St. LPZ.

4.5 Prijsbeleid

De overheadkosten van de stichting worden allereerst bestreken uit de inkomsten die de stichting verkrijgt uit het verstrekken van producten aan derden en uit de jaarlijkse bijdragen van de partnerorganisaties. Waar mogelijk worden inkomsten gegenereerd via subsidies en fondsen.

Voor de producten aan derden worden marktconforme prijzen gerekend. Daarbij geldt dat er een onderscheid wordt gemaakt in de prijzen voor verpleegkundigen en voor artsen. Voor open inschrijving onderwijs worden standaard prijzen berekend. Voor In Company producten wordt een complete offerte opgesteld.

Bijlage 1

Sterkten	Kansen			Bedreigingen						
	Brede aandacht palliatieve zorg bij zorgaanbieders, zorgkantoren, zorgverzek. en geldverstrekkers	palliatieve zorg ontwikkelt zich steeds meer als een specialisme	Positionering palliatieve zorg binnen de totale zorg	Terugtrekking van partners	Afname externe geldverstrekkers	Bezuinigingen op zorgbudgetten	Toenemende concurrentie	Hoge werkdruk bij professionals	pluriforme 'ethische' realiteit	Totaal score
Staf, management/bestuur en zorgmedewerkers 'in dienst'	3	3	5	3	3	3	3	3	3	29
Deskundige docenten met zeer veel praktijkervaring	5	5	5	3	3	3	5	3	5	37
Actief in de 1e lijn, V&V en het ziekenhuis	5	3	5	3	3	3	5	3	3	33
Samenwerking met Netwerk Palliatieve Zorg Rotterdam, IKNL, kenniscentra Palliatieve Zorg en andere experts palliatieve zorg in binnenland en buitenland	5	5	5	3	3	3	5	3	3	35
Samenwerking met Hogeschool Rotterdam	5	5	5	3	3	3	5	3	3	35
Bekendheid met het aanvragen van ZonMw subsidies	5	3	3	5	5	5	3	3	3	35
Gevarieerd en geaccrediteerd onderwijsaanbod	3	5	5	3	3	3	5	3	5	35
Zwaktes										
Klein team	3	3	3	1	3	3	1	1	3	21
Afhankelijk van subsidies en budgetten	3	3	3	1	1	1	1	3	3	19
Aanbodgericht	1	3	3	1	3	3	1	3	1	19
Veel adhoc werkzaamheden, gebrek aan strategie	3	3	3	1	1	3	1	3	3	21
samenwerking met Academische Kenniscentra Palliatieve Zorg	3	5	5	1	1	1	3	3	5	27
Weinig afstemming over rollen, taken en gewenste resultaten	1	1	3	1	1	3	1	1	3	15
Geen onderwijsdeskundige	3	3	3	3	3	3	1	3	3	25
Beperkt docentenkorps	1	1	1	3	3	3	1	1	3	17
Weinig beschikbare plaatsen voor praktijkgericht onderzoek	1	3	3	3	3	3	3	3	3	25
Totaaltelling	50	54	60	38	42	46	44	44	52	

Bijlage 2

Concurrenten	Producten				
	Onderzoek	Projectmatige Ontwikkeling	Training/ Coaching	Consultatie	Projectmatige Implementatie
IKNL	x	x		x	x
Kenniscentra Palliatieve Zorg	x	x	x		
Universitaire centra			x		
Hogescholen en ROC's	x		x		
Brancheverenigingen			x		
Beroepsverenigingen			x		
ZorgZijn Werkt – werkg.organisatie arbeidsmarkt			x		
Reliëf			x		x
NIVEL	x	x			
Netwerk Levensvragen en Ouderen			x		
Particuliere onderwijsinstellingen (SVOZ, Care cursussen)			x		
Zorgimpuls			x		x
Organisatieadviesbureaus					x