



Strategische beleidslijnen

2025-2030

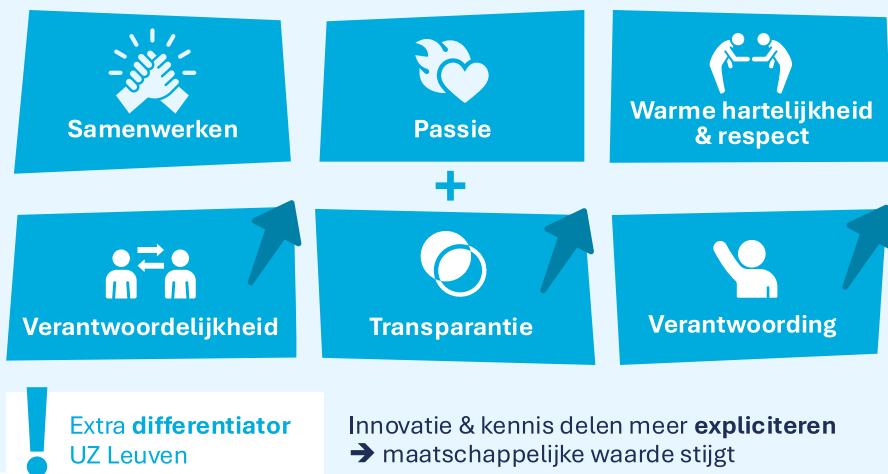
Zorg, innovatie en maatschappelijke impact

Strategische beleidslijnen 2025-2030

UZ Leuven is al jaren een baken van uitstekende gezondheidszorg. Die ambitie blijft: we willen een toonaangevend universitair ziekenhuis blijven op Vlaams, Belgisch en internationaal niveau. Maar de gezondheidszorg evolueert snel en de maatschappij stelt ons voor nieuwe uitdagingen. Daarom zetten we samen een ambitieuze koers uit: UZ Leuven als een wendbare organisatie die verbindt met de rest van de wereld. Met deze nieuwe strategische beleidslijnen wapenen we UZ Leuven voor de toekomst, zodat het ziekenhuis zowel voor patiënten en medewerkers als voor de maatschappij een grote meerwaarde kan blijven.

Onze fundamenteën blijven daarbij overeind: samenwerken, passie, warme hartelijkheid en respect zijn de waarden die in het DNA van ons ziekenhuis zitten. Daarnaast worden verantwoordelijkheid, transparantie en verantwoording alsmaar belangrijker, zowel in UZ Leuven als in de maatschappij. Innovatie en kennisdeling zijn essentieel voor onze toekomst. We willen een voorbeeldrol opnemen en actief bijdragen aan het maatschappelijk debat.

Samen grenzen verleggen



Sterktes en uitdagingen

UZ Leuven is gebouwd op stevige fundamenteën. We hebben uitzonderlijke zorgverleners, moderne apparatuur en infrastructuur en efficiënte processen. Onze patiënten waarderen de professionaliteit, toewijding en vriendelijkheid van onze teams. Dankzij onze samenwerking met KU Leuven, de meest innovatieve universiteit van Europa, combineren we fundamenteel en toegepast onderzoek met de beste medische zorg. We spelen een sleutelrol in de opleiding van toekomstige artsen en trekken toptalent aan dat mee de zorg van morgen vormgeeft. We hebben sterke netwerken en de verstrengeling op de Health Sciences Campus tussen KU Leuven, UZ Leuven, LRD en VIB is een ideale omgeving om innovatie mogelijk te maken. Ons ziekenhuis is uitstekend geplaatst om verantwoordelijkheid op te nemen bij grote maatschappelijke, klimatologische en geopolitieke bedreigingen, zoals een pandemie, terreur- en oorlogsdreiging, nucleaire rampen of effecten van de klimaatopwarming.



Baken van **excellente gezondheidszorg**
(complexe of zeldzame pathologie)



Doordachte **processen**



Uitstekende **zorgverleners**



Hoge **patiënten-tevredenheid**



Moderne apparatuur & infrastructuur



Innovatiekracht door sterke netwerken o.a.

Maar om een toekomstgerichte organisatie te blijven, moeten we ook bijsturen. De uitdagingen die ons te wachten staan, zijn niet min. De financiering van UZ Leuven is onvoldoende afgestemd op onze universitaire missie. Personeelsgebrek zet onze capaciteit onder druk. De administratieve last is groot en de samenwerking met externe partners kan sterker. De snelheid van technologische innovatie vraagt om een snellere en flexibelere aanpak. UZ Leuven heeft in het algemeen nood aan meer slagkracht in de organisatie om snel en efficiënt op uitdagingen en opportuniteiten te reageren.

Evoluties in de gezondheidszorg

In onze beleidslijnen moeten we ook rekening houden met de evoluties in de gezondheidszorg zelf. Behandelingen worden minder invasief, waardoor patiënten sneller herstellen en korter in het ziekenhuis verblijven. Er zijn minder klassieke hospitalisaties, maar die vragen wel om meer tijd en middelen, zeker voor de complexe zorg in UZ Leuven.

Minder klassieke hospitalisaties



Meer tijd en middelen nodig

bv. opdrachtfinanciering met verifieerbare doelen

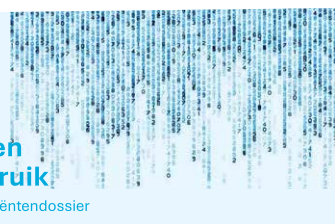


Meer data beschikbaar



Kritisch kijken naar het gebruik

o.a. in elektronisch patiëntendossier



Ontstaan diverse netwerken voor complexe zorgprogramma's



Bilaterale open & loyale samenwerking nodig



Toename belang transmurale & geïntegreerde zorg



Zorgmodellen verder ontwikkelen & netwerken andere ziekenhuizen verder exploreren

o.a. link geestelijke & somatische zorg



Arbeidsmarktkrapte



Meer inzetten op andere professionele of vrijwilligersprofielen

o.a. proeftuinen met overheidssteun



Data en digitalisering spelen een alsmaar grotere rol in onderzoek en zorgverlening. En samenwerking binnen netwerken wordt cruciaal, zowel locoregionaal als supraregionaal. De krapte op de arbeidsmarkt dwingt ons ook om na te denken over nieuwe zorgprofielen en innovatieve manieren om zorg te organiseren.

Blauwdruk voor een wendbaar en verbindend UZ Leuven

UZ Leuven bouwt verder op zijn sterke fundamenten, maar zet ook in op structurele vernieuwing. De strategische focus voor 2025-2030 vertalen we in vijf pijlers.

1 Een wendbare en efficiënte organisatie

→ Subsidiariteit

We willen een plan van aanpak voor een nog sterkere professionele organisatie, volgens het principe van de subsidiariteit. Subsidiariteit brengt bevoegdheden naar het niveau dat het dichtst bij de mensen in hun domein staat. Door kortere beslissingsprocessen krijgen medewerkers meer ruimte om verantwoordelijkheid te nemen en initiatieven te ontplooiën. Dat zal ons helpen om enthousiaste en ondernemende profielen te behouden en aan te trekken. Om mensen initiatief te laten nemen, is natuurlijk een duidelijk richtinggevend kader in een gedeelde strategische visie nodig. Subsidiariteit vraagt een cultuuromslag, waarbij zowel directie, leidinggevendenden als medewerkers verantwoordelijkheid nemen en ondernemerschap stimuleren.



→ Directie en management

Onze directie en managementteams spelen een sleutelrol in de transformatie van UZ Leuven. Directieleden zullen zich meer focussen op strategische dan operationele taken. Een aantal domeinen vragen meer aandacht van de directie, zoals datagebruik, technologische innovatie, samenwerking binnen Plexus, vormgeving van ons supraregionaal netwerk, verbinding met KU Leuven, relaties met de industrie of met grote onderzoeksorganisaties.

Voor het management maken we processen transparanter, stroomlijnen we beslissingsprocedures en verduidelijken we de rollen en verantwoordelijkheden. We zorgen voor een sterk kader waarin medewerkers met vertrouwen en autonomie kunnen handelen. Processen die weinig toegevoegde waarde hebben, zullen we kritisch tegen het licht houden en zo *lean* mogelijk organiseren of afschaffen.

→ UZ Leuven-campusen

Op campus Pellenberg komen er meer revalidatieactiviteiten voor ambulante en gehospitaliseerde patiënten, maar er zal ook extra activiteit nodig zijn om de campus levensvatbaar te houden. Het veranderingstraject daarvoor is volop bezig. De stadscampus in Leuven centrum zal verder afgebouwd worden. In de periode 2025-2030 zal UZ Leuven, zoals afgesproken, de stadscampus volledig verlaten.

→ Duurzaamheid

UZ Leuven zal het gebruik van fossiele brandstoffen afbouwen en maximaal inzetten op bijkomende opwekking van groene stroom. De bouw- en renovatieprojecten in het plan Health Sciences Campus 2.0 zijn een opportuniteit om op dat vlak belangrijke stappen voorwaarts te zetten. Om meer diversiteit in ons personeelsbestand te krijgen, zeker in leidinggevende posities, werken we drempels zoveel mogelijk weg.

→ Kwaliteits- en risicomanagement

We blijven inzetten op voortdurende kwaliteitsverbetering FlaQuM, waarbij visie-ontwikkeling, co-creatie en innovatie vanuit een lerende attitude belangrijk zijn. Het continue karakter van het FlaQuM-proces, de betrokkenheid van alle stakeholders en de bijkomende externe blik zijn sterke punten die we volledig ondersteunen en verder willen implementeren. De verdere uitbouw van QUBUZ helpt ons om klinische en niet-klinische kwaliteitssystemen overzichtelijk te houden. Klinisch risicomanagement behoort tot de wettelijke verantwoordelijkheid van de hoofddarts, terwijl elke directeur voor zijn domein het niet-klinisch risicomanagement opvolgt op basis van risico-assessments.

2 Innovatie en academische synergie

Het universitaire karakter zit in de genen van UZ Leuven. Op de Health Sciences campus Gasthuisberg willen we nog nauwer samenwerken met KU Leuven, bijvoorbeeld op het vlak van ruimteplanning, bouw, personeelsbeleid, IT en onderzoek. Onderzoek en innovatie vinden een goede voedingsbodem in multidisciplinaire samenwerkingen binnen en buiten de groep Biomedische Wetenschappen. Het bredere maatschappelijke ecosysteem rond ons kan ons inspireren en helpen om onze maatschappelijke opdracht nog beter te vervullen. Denk bijvoorbeeld aan de

samenwerkingen met stad Leuven, Leuven Mindgate of Zorgzaam Leuven en aan de nationale en internationale netwerken waar we deel van uitmaken.



Innovatie als motor voor de zorg van morgen

Om beter met ons ecosysteem samen te werken, moet ook het gebruik van medische, operationele en andere data een versnelling krijgen. *Real world data* uit de klinische praktijk zijn een belangrijke bron van innovatie. We willen data beschikbaar maken voor onderzoek, medische vooruitgang en interne proces- en kwaliteitsverbetering. Er is een toekomstgerichte IT-infrastructuur nodig om *big data* management en AI mogelijk te maken. De directeur IT & data is verantwoordelijk voor de beschikbaarheid en het gebruik van data en voor de analyse en nieuwe trends in AI. De nieuwe structuur zal ook inzetten op de ontwikkeling van digitale tools die het zorgpersoneel kunnen ontlasten en de interactie tussen ziekenhuis en thuiszorg faciliteren.

3 Talentmanagement en opleiding

UZ Leuven wil toptalent voor zorg- en niet-zorgberoepen vroegtijdig opsporen. We willen mensen warm maken voor een carrière in het universitaire ziekenhuismilieu, in nauwe samenwerking met faculteiten en hogescholen. Samen kunnen we afspreken hoe we toptalenten detecteren en een uitdagend traject voor high potentials uittekenen, met bijvoorbeeld goed begeleide stages, extra contacten die stimulerend werken en onderzoeksuitdagingen. We willen onze steun verlenen aan de opleiding van een waaier aan zorgberoepen binnen de Associatie KU Leuven.

4 Supraregionale netwerken

Goede zorg stopt niet aan de muren van UZ Leuven. We bouwen onze supraregionale netwerken verder uit, zodat patiënten altijd op de juiste plaats de juiste zorg krijgen. In samenwerking met ziekenhuizen over heel Vlaanderen ontwikkelen we gedeelde zorgprogramma's en geïntegreerde zorgmodellen. UZ Leuven kan daarin een pioniersrol spelen. De huidige financieringssystemen moedigen wel geen gedistribueerde zorg aan. We zullen de nodige experts samenbrengen om concrete voorstellen voor Value Based Healthcare uit te werken en aan de overheid voor te leggen.

Een familieverblijf en overnachtingsmogelijkheid voor ambulante patiënten in de buurt van UZ Leuven zijn essentieel, net zoals een goed uitgebouwd interhospitaal transport. Ook in de samenwerking met andere universitaire ziekenhuizen gaan we op zoek naar opportuniteiten. Een stevig uitgebouwd netwerk van mensen die in UZ Leuven een opleiding kregen en daarna hun vleugels hebben uitgeslagen, kan onze supraregionale samenwerking versterken.



Om goed samen te werken zal ook innovatieve technologie voor telemonitoring en telegeneeskunde noodzakelijk zijn. We maken UZ Leuven klaar op het vlak van IT en data en maken de systemen vlot integreerbaar in het elektronisch patiëntendossier en de zorg. Openheid en een constructieve houding voor samenwerking bij alle UZ Leuven-medewerkers is essentieel om succesvol netwerken uit te bouwen. We zullen ook bereid moeten zijn ons zowel fysiek als mentaal te verplaatsen naar de supraregionale hubs.

5 Versterking van het locoregionaal netwerk

Samen met Plexus-partners AZ Diest, RZ Heilig Hart Leuven en RZ Tienen zijn we verantwoordelijk voor de locoregionale specialistische zorgopdrachten in Oost-Vlaams-Brabant. Goede afspraken maken is belangrijk, zodat locoregionale zorgopdrachten kwaliteitsvol in de vier ziekenhuizen kunnen opgevangen worden en er capaciteit in UZ Leuven blijft voor onze derde- en vierdelijnsfunctie. In het Plexus-netwerk willen we verder kansen benutten om gedeelde diensten ('*shared services*') mogelijk te maken.

We werken een samenwerkingsmodel uit gebaseerd op *connected autonomy*, waarin naar internationale voorbeelden algemene en universitaire ziekenhuizen samenwerken. Het behalen van gedeelde kwaliteitsstandaarden in de vier ziekenhuizen is belangrijk om patiënten het vertrouwen te geven dat ze voor locoregionale aandoeningen ook dicht bij huis geholpen kunnen worden. Een goede samenwerking tussen artsen is noodzakelijk, met duidelijke door- en terugverwijsafspraken.

Samen bouwen we aan een toekomstbestendig ziekenhuis

UZ Leuven evolueert, en jij bent daar een essentieel onderdeel van. Met jouw inzet en betrokkenheid bouwen we samen aan een ziekenhuis dat klaar is voor de toekomst.

De weg naar een wendbaar en verbindend UZ Leuven leggen we samen af!