

Jaarverslag 2024
Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep

Inhoud

Inhoud

1. Voorwoord	4
1.1 Transformatie - Stroomversnelling (Zorg voor morgen)	4
1.2 Huisvesting vernieuwen (Zorg voor morgen)	4
1.3 Duurzaamheid (Zorg voor morgen)	5
1.4 Organisatie (Zorg voor morgen)	5
1.5 Financieel (Zorg voor Noordwest)	5
1.6 Ontwikkelingen in de zorg en Koninklijke belangstelling (Zorg voor Noordwest)	6
1.7 Personele veranderingen binnen bestuur en toezicht (Zorg voor Noordwest)	6
1.8 Ten slotte	6
2. Algemene informatie Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep	8
2.1 Algemene gegevens	8
2.2 Missie	8
2.3 Visie	9
2.4 Kernwaarden	9
2.5 Kernactiviteiten	9
2.6 Juridische structuur	9
2.7 Personele bezetting en interne organisatie	10
2.8 Organogram	12
2.9 Strategie en beleid	13
3. Verslag raad van bestuur	14
3.1 Samenstelling raad van bestuur	14
3.2 Uitvoering medezeggenschap Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ), Wet op de ondernemingsraden (WOR) en verpleegkundige adviesraad (VAR)	14
3.3 Uitvoering klachtrecht op basis van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz)	16
3.4 Borging, spreiding en bereikbaarheid van acute zorg	19
3.5 Declaraties raad van bestuur	20
3.6 A3-jaarverslag 2024	21
4. Verslag raad van toezicht	25
4.1 Samenstelling raad van toezicht	25
4.2 Raad van toezicht plenair	26
4.3 Commissie 'financiën en bouw'	26
4.4 Commissie 'kwaliteit en veiligheid'	27
4.5 Commissie 'digitale transformatie'	27
4.6 Agendacommissie	27
4.7 Remuneratiecommissie	27
4.8 Werkbezoeken 2024	27
4.9 Besluitenlijst raad van toezicht (RvT) 2024	28
4.10 Uitgelichte gespreksonderwerpen	28
4.11 Rol van werkgever raad van bestuur	29
4.12 Van buiten naar binnen	29
4.13 Bij- en nascholing leden raad van toezicht	29
5. Financiële informatie Noordwest Ziekenhuisgroep	30
5.1 Weerstandsvermogen en solvabiliteit	30
5.2 Resultaat Noordwest Ziekenhuisgroep 2024	31
5.3 Financiële positie Noordwest Ziekenhuisgroep	32
5.4 Fraudebeheersing	33
5.5 AO/IC	33
6. Gedragscodes en agressie-incidenten	34
6.1 Gedragscodes	34
6.2 Veilige zorg in ziekenhuizen en agressie-incidenten	34
7. Ontwikkelingen in de zorg	36
8. Ontwikkelingen op personeelsgebied	38
8.1 Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek	38
8.2 Duurzame inzetbaarheid	38
8.3 Arbobeleid en arbeidsomstandigheden	38
8.4 HR en de ondernemingsraad	39

8.5 Arbodienst.....	39
8.6 Verzuim.....	39
8.7 Bedrijfsongevallen.....	39
8.8 Besmettelijke aandoeningen.....	40
8.9 Nederlandse Arbeidsinspectie	40
8.10 Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)	40
8.11 Fysieke belasting	41
8.12 Overige regelingen voor medewerkers rondom melden ongewenste situaties.....	41
9. Opleiden, onderzoek en wetenschap	42
9.1 Opleiden.....	43
10. Kwaliteit, veiligheid en privacy.....	44
10.1 Accreditatie Qualicor-Qmentum Global	44
10.2 Hospital Standardised Mortality Ratios (HSMR's)	44
10.3 Veilig incidenten melden (VIM) en calamiteitenonderzoeken.....	44
10.4 Peer support	45
10.5 Privacybescherming.....	46
11. Milieu en duurzaamheid	47
11.1 Duurzaamheid beleid	47
11.2 Bevorderen gezondheid.....	47
11.3 Bewustwording en kennis	47
12. Vastgoed, ICT en samenwerking	51
12.1 Vastgoed.....	51
12.2 ICT en de kernzorgapplicaties	51
12.3 Fusies en samenwerkingsverbanden	52
13. Integraal Risicomanagement.....	54
14. Toekomst paragraaf	59
14.1 Toekomstparagraaf investeringen en financiering.....	59
14.2 Toekomstparagraaf personeelsbezetting	59
Jaarrekening	60

Bijlagen	Infographic patiëntervaringen
	Infographic duurzaam pijlers

1. Voorwoord

Als we het jaar 2024 met één woord moeten samenvatten, dan valt de keuze op 'transformeren'. Die transformatie betreft onze huisvesting, onze zorgverlening, op het gebied van duurzaamheid en onze organisatievorm. Naast de inzet op de hiervoor genoemde onderwerpen hebben wij uiteraard volop uitvoering gegeven aan onze primaire taak: het leveren van uitstekende patiëntenzorg. Tegelijkertijd geven wij daarmee aan dat er ook in 2024 weer veel is gevraagd van onze medewerkers. Veel medewerkers, zowel vanuit de directe zorg als vanuit de ondersteuning, leveren ook inzet op vraagstukken rondom bouw en transformatieplannen.

Bij het uitvoeren van deze veranderingen doen wij dat steeds op ons kompas van 'Zorg voor elkaar', en met onze kernwaarden in het achterhoofd:

- Oog voor elkaar
- Doen met daadkracht
- Met trots Topklinisch

1.1 Transformatie - Stroomversnelling (Zorg voor morgen)

Het landelijk afgesloten Integraal Zorgakkoord (IZA) heeft als doel de zorg voor de toekomst goed, toegankelijk en betaalbaar te houden. Dit akkoord is ondertekend door het ministerie van VWS, overkoepelende organisaties van ziekenhuizen, geestelijke gezondheidszorg en ouderenzorg maar ook door andere partijen zoals zorgverzekeraars. Om de zorg ook in de toekomst goed, toegankelijk en betaalbaar te houden moeten zaken echt anders. De zorgvraag zal immers met de vergrijzing en het groeiende aantal medisch technische mogelijkheden alleen maar toenemen, terwijl het aanbod van arbeidskrachten afneemt.

Noordwest heeft een omvangrijk pakket aan plannen neergelegd in zijn meerjarig transformatieplan. Om aan die plannen uitvoering te geven is financiële ondersteuning noodzakelijk, de kosten gaan immers veelal voor de baat uit. Landelijk is er geld beschikbaar voor de implementatie van plannen bij zorginstelling. Noordwest heeft via zijn meerjarig transformatieplan succesvol een beroep gedaan op die landelijk beschikbaar gestelde gelden. Hangende de definitieve toekenning van de transformatiegelden is al wel gestart met de uitvoering van diverse deelplannen. Wij doen dit onder de programmaam 'Stroomversnelling'. Verder in dit jaarverslag leest u daar meer over.

1.2 Huisvesting vernieuwen (Zorg voor morgen)

Op onze locatie Den Helder is het project vervanging buitengevel afgerond. Daarmee heeft het gebouw een moderne uitstraling gekregen en is zeker ook het binnenklimaat verbeterd, ook is het energiegebruik hierdoor verminderd. Naast de afronding van het project vervanging buitengevel zijn er intern net als in 2023 ook in 2024 weer afdelingen verbouwd en opgeleverd. Hiermee transformeert deze locatie steeds verder van een gedateerd ziekenhuis naar een modern ziekenhuis met het comfort dat in deze tijd mag worden verwacht.

In 2021 is in Alkmaar gestart met de realisatie van bouwfase 1, ook wel de acute as genoemd. Op 28 maart 2024 is het hoogste punt bereikt. De werkzaamheden verlopen conform planning en inmiddels hebben veel medewerkers al een kijkje kunnen nemen in deze nieuwbouw. Het is onze verwachting dat de aannemer het gebouw in oktober 2025 aan ons oplevert waarna wij het gebouw gaan inrichten en testen. Als dat allemaal goed verloopt kunnen eind eerste kwartaal 2026 de eerste patiënten in dit nieuwe gebouw worden opgenomen. Met het verhuizen van afdelingen van de bestaande bouw naar de nieuwbouw ontstaan er lege plekken in de bestaande bouw. In het herstructureringsplan worden die lege plekken ingezet voor het huisvesten van afdelingen die weg moeten uit de bouwdelen die gesloopt worden om bouwfase 2 mogelijk te maken. Dit is een hele puzzel geweest, maar eind 2024 ligt er een plan dat er gedegen uitziet en dat ook financieel uitvoerbaar lijkt.

Inmiddels is ook gestart met het voorbereiden van bouwfase 2.

1.3 Duurzaamheid (Zorg voor morgen)

De zorg voor onze omgeving, voor het milieu, het klimaat, op tal van gebieden geven wij invulling aan het thema duurzaamheid. De nieuwbouw op de locatie Alkmaar en de verbouw van de locatie Den Helder grijpen wij aan om bouwtechnische maatregelen door te voeren die leiden tot verlaging van het energiegebruik en minder uitstoot van bijvoorbeeld stikstof en CO₂, ook in 2024 is dat weer gebeurd. Dat duurzaamheid leeft blijkt ook wel uit de meer dan 30 greenteams die op tal van afdelingen inmiddels actief zijn. Vanuit die teams komen kleine maar soms ook grotere initiatieven om bijvoorbeeld te komen tot minder energieverbruik, meer hergebruik van materialen, minder verspilling van materialen, gebruik van meer duurzame grondstoffen, meer aanbieden van plantaardige eiwitten in plaats van dierlijke eiwitten, etc. In dit jaarverslag leest u elders meer over de wijze waarop wij invulling geven aan ons duurzaamheidsbeleid.

1.4 Organisatie (Zorg voor morgen)

In 2024 hebben wij de invoering van duaal management voor alle zorgeenheden en de medisch ondersteunende eenheid afgerond. Naast een organisatorisch manager beschikken al die eenheden nu ook over een medisch manager. Deze medisch managers zijn ongeveer 4 dagdelen per week in deze functie actief. Zij zijn benoemd voor een periode van 3 jaar, met de mogelijkheid van een eenmalige herbenoeming. De medische staf is nu zowel op het eerste echelon, via de vergadering van het beleidscentrum, als op het tweede echelon direct betrokken in de besturing van het ziekenhuis.

In 2024 is de verpleegkundige adviesraad omgevormd naar een verpleegkundig stafbestuur. Dit verpleegkundig stafbestuur participeert sinds 4 november in de vergaderingen van het beleidscentrum. Daarmee heeft de VAR de transformatie doorgemaakt van adviseren naar participeren.

1.5 Financieel (Zorg voor Noordwest)

Noordwest heeft in 2024 een positief resultaat behaald van € 12,1 miljoen en een EBITDA van 6,3%. Geschoond voor incidentele baten en lasten (dotatie voorzieningen en activering bouwrente) is sprake van een genormaliseerd resultaat van € 14,9 miljoen en een EBITDA van 7,1%.

Het is goed te realiseren dat dit positief resultaat gerealiseerd is met lage kapitaallasten, een groot deel van de gebouwen van Noordwest is immers al afgeschreven. De kapitaallasten zullen de komende jaren fors toenemen ten gevolge van de nieuwbouw in Alkmaar en verbouw in Den Helder. Om ook bij het stijgen van de kapitaallasten financieel gezond te blijven en te kunnen investeren is Noordwest in 2024 gestart met het programma 'Noordwest blijvend gezond'. Voor het verlagen van de kosten wordt met name gekeken naar slimmer werken, de inkoop van middelen en materialen, contracten en het beperken van inzet externen. In 2025 en 2026 moet dit tot concrete resultaten leiden.

Noordwest heeft langlopende kredieten afgesloten met BNG, NWB, ABNAMRO en EIB. Noordwest voldoet ruimschoots aan de overeengekomen convenanten op het gebied van solvabiliteit en de DSCR. Tevens beschikt Noordwest over voldoende liquide middelen en kredietfaciliteiten om aan haar verplichtingen te kunnen voldoen.

Met de BNG is in februari 2025 overeenstemming bereikt over uitbreiding van de bestaande financieringsovereenkomst ten behoeve van de financiering van de nieuwbouw. De eerste trekking onder deze nieuwe kredietfaciliteit zal naar verwachting in 2026 plaatsvinden. In deze gewijzigde financieringsovereenkomst is naast verschillende normen ten aanzien van de solvabiliteit en DSCR met terugwerkende kracht vanaf 2024 ook als nieuwe norm de EBITDA marge overeengekomen. Ondanks het positieve resultaat van € 12,1 miljoen kon Noordwest over 2024 nog niet volledig voldoen aan de overeengekomen EBITDA marge van 7%. Noordwest heeft in overleg met de BNG alsnog goedkeuring ten aanzien van de gerealiseerde EBITDA marge verkregen.

1.6 Ontwikkelingen in de zorg en Koninklijke belangstelling (Zorg voor Noordwest)

Dat er veel gebeurt rond de organisatie van de zorg geldt zowel binnen de muren van het ziekenhuis, maar ook in de regio en in de samenwerking met andere zorginstellingen. Deels zijn die ontwikkelingen ingegeven vanuit het Integraal Zorgakkoord, maar voor een belangrijk deel ook omdat wij en anderen dat zelf graag willen en de noodzaak daartoe zien.

Noordwest mocht in het kader van IZA op 3 juni het landelijk overleg IZA faciliteren. Naast de ministers en de staatssecretaris van VWS waren daarbij ook tal van landelijk bestuurders van koepelorganisaties aanwezig.

Ook Hare Majesteit Koningin Maxima kwam naar Noordwest. Op 23 oktober legde zij een werkbezoek af. Het bezoek stond in het teken van de 'Toekomst van de Zorg', waarbij onder meer aandacht was voor regionale samenwerking en voor de inzet van technologie om administratieve lasten te verminderen en behandelingen te kunnen verbeteren. Ook vanuit het Regioplatform werd deelgenomen aan dit werkbezoek.

1.7 Personele veranderingen binnen bestuur en toezicht (Zorg voor Noordwest)

Binnen de raad van bestuur hebben zich geen personele wijzigingen voor gedaan.

Binnen de raad van toezicht is in 2024 afscheid genomen van Dagmar Enklaar. Haar maximale benoemingstermijn verstreek. In haar vacature is voorzien met het aantreden per 1 april 2024 van Bert Hilverda.

1.8 Ten slotte

In dit voorwoord hebben wij de highlights uit 2024 aangestipt, verder in het jaarverslag treft u de uitgebreidere informatie aan.

Het is gebruikelijk om het voorwoord af te ronden met het uitspreken van een dank en waardering aan al onze medewerkers en vrijwilligers. Dat lijkt daarmee misschien een standaard opmerking met beperkte betekenis. Daarom is het goed om in dit voorwoord nog eens expliciet te benoemen dat wij apetrots zijn op onze medewerkers en vrijwilligers, dat wij zien hoe hard er gewerkt wordt, dat wij zien met hoeveel passie en betrokkenheid dat gebeurt en dat wij daarvoor diep respect hebben. Samen zijn wij Noordwest!

Raad van bestuur
Alkmaar, 26 mei 2025

Raad van toezicht
Alkmaar, 26 mei 2025

Stefan Kroese
voorzitter raad van bestuur

Jan Rauwerda
voorzitter raad van toezicht

Jurgen Sernee
lid raad van bestuur

Anneke Sanderse
vicevoorzitter raad van toezicht

Houke Klomp
lid raad van bestuur

Bert Hilverda
lid raad van toezicht

Saskia Vlaar
lid raad van toezicht

Mark Siezen
lid raad van toezicht

2. Algemene informatie Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep

2.1 Algemene gegevens

De Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep exploiteert een algemeen topklinisch opleidingsziekenhuis met poliklinieken en klinieken op de locaties Alkmaar en Den Helder. Ook heeft Noordwest poliklinieken op de locaties Heerhugowaard, Texel, Schagen en Limmen. In Alkmaar maakt Noordwest daarnaast gebruik van de locatie Noordwest Foreest Kliniek. Op deze locatie huurt Noordwest operatiekamers en spreekuurfaciliteiten voor met name geplande laag complexe zorg.

Op de locatie Alkmaar zijn vrijwel alle medische disciplines beschikbaar, met uitzondering van cardiochirurgie. Sinds 2024 is de bijzondere tandheelkunde overgedragen aan Vogellanden, zij bieden deze zorg nu op een locatie in Heerhugowaard.

Gezien de excentrische ligging van de locatie Den Helder speelt deze locatie een onmisbare rol in met name de acute (geboorte)zorg.

Noordwest beschikte in 2024 over de volgende capaciteiten:

	Alkmaar	Den Helder	Noordwest Foreest Kliniek
Klinische bedden	445	89	
Dagbehandelingsbedden	127	47	
Couveuses	20	5	
IC- en MC-bedden	17	4	
Operatiekamers (OK)	12	4	2

De algemeen en medisch ondersteunende diensten zijn volledig geïntegreerd over de locaties, dit geldt ook voor de medische vakgroepen. Als laatste vakgroep zijn de gynaecologen over de beide locaties sinds 1 januari 2025 ook volledig geïntegreerd.

Noordwest biedt als opleidingsziekenhuis opleidingen aan voor vrijwel alle medisch specialistische opleidingen. De Noordwest Academie binnen Noordwest verzorgt opleidingen, wetenschap en onderzoek en is daarmee een belangrijke pijler onder de STZ-status. Binnen die STZ-status heeft Noordwest erkenningen voor: - derdelijns centrum voor innovatieve diagnostiek en behandeling MDL arts; - Longoncologie; - PET-CT centrum; - expertisecentrum voor niet CF-bronchiëctasieën met recidiverende luchtweginfecties; - expertisecentrum voor cardiale beeldvorming (echo/MRI/CCTA/PET); - colorectaal carcinoom; en - oncologisch centrum.

Noordwest is lid van het mProve netwerk. Vanuit dit netwerk van zeven ambitieuze topklinische ziekenhuizen wordt samengewerkt aan het beter, slimmer én leuker organiseren van de ziekenhuiszorg. Het netwerk fungeert als aanjager van vernieuwing om daarmee de zorg van de toekomst te realiseren. Naast Noordwest bestaat het netwerk uit het Albert Schweitzer ziekenhuis, Isala, Jeroen Bosch Ziekenhuis, Maxima MC, Rijnstate en Zuyderland Medisch Centrum. Vanaf 1 januari 2024 is Stefan Kroese voorzitter van het bestuur van mProve.

Het primaire verzorgingsgebied van Noordwest betreft de gemeenten Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo, Koggenland, Hollands Kroon, Schagen, Texel en Den Helder: een gebied met circa 465.000 inwoners. Voor de topklinische functies en zeker met ons aanbod als traumacentrum, bedient Noordwest een gebied met zo'n 700.000 inwoners (inclusief West-Friesland, Uitgeest en Heemskerk).

2.2 Missie

De missie van Noordwest: De zorg voor elkaar in Noord-Holland Noord, dat is bij Noordwest onze missie. Nu en in de toekomst. Met hart voor onze patiënten, slimme samenwerking en oog voor elkaar.

2.3 Visie

De visie van Noordwest: We vinden dat ook volgende generaties in onze regio op onze zorg en aandacht moeten kunnen rekenen. Dat kan als we een weerbare en flexibele organisatie zijn. Als we ons werk vindingrijk organiseren en digitaliseren. Als we onze verantwoordelijkheid in de regio nemen, samen met onze zorgpartners. En als we vitaal, veerkrachtig en met plezier ons werk kunnen doen. Het is daarom belangrijk dat we luisteren naar onze patiënten, maar dat we óók oog hebben voor elkaar.

2.4 Kernwaarden

De kernwaarden van Noordwest:

- Oog voor elkaar
- Doen met daadkracht
- Met trots Topklinisch

Dit zijn de waarden die in 2022 met actieve betrokkenheid van vrijwel al onze medewerkers als onze kernwaarden zijn benoemd.

2.5 Kernactiviteiten

Voor topklinische zorg biedt de locatie Alkmaar specialismen en specialisaties voor de gehele kop van Noord-Holland. In 2023 en 2024 is gewerkt aan het verkennen van de mogelijkheden om de zorg voor multitraumapatiënten meer in gezamenlijkheid tussen AUMC en Noordwest aan te bieden. Deze verkenning heeft inmiddels geleid tot een intentieverklaring om tot een samenwerkingsovereenkomst te komen. Zorgverzekeraars, IGJ, het ministerie van VWS en andere stakeholders zijn hierbij betrokken.

Bijzondere functies die de locatie Alkmaar biedt, zijn radiotherapie, post IC high care neonatologie, percutane transluminale coronaire angioplastiek (PTCA), automatische implantabele cardioverter defibrillator (AICD), hemodialyse, neurochirurgie (zelfstandige vergunning in bilocatie model met het AUMC), een deel van de IVF-behandeling (met AUMC), HIV-zorg (met AUMC) en Intra Arteriële Trombolyses (IAT). Daarnaast is de locatie Alkmaar een opleidingsziekenhuis voor vrijwel alle medische specialismen. Ook de locatie Den Helder wordt ingezet voor het opleiden van nieuwe artsen. De locatie Den Helder biedt met name de basiszorg, zoals die in een kleiner algemeen ziekenhuis mag worden verwacht. Het aanbod van zorg op deze locatie is vastgelegd in het zogenaamde locatieprofiel. Aan de hand van dit besluit zijn langjarige afspraken gemaakt met zorgverzekeraars over de onrendabele kosten op deze locatie (beschikbaarheidsgelden).

2.6 Juridische structuur

De Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep kent een driehoofdige raad van bestuur (zie paragraaf 3.1 voor de samenstelling van de raad van bestuur) met een raad van toezicht.

Gelieerde entiteiten van Noordwest Ziekenhuisgroep zijn:

- Artsenlaboratorium en Trombosedienst (Starlet DC B.V., KvK 41239687) met als kernactiviteit het exploiteren van een huisartsenlaboratorium en een trombosedienst. De resultaten van deze bv zijn geconsolideerd in de jaarrekening van Noordwest.
- Noordwest Cyclotron B.V. (KvK 37156078) met als kernactiviteit het produceren van radiofarmaceutische producten. De resultaten van deze bv zijn geconsolideerd in de jaarrekening van Noordwest.
- Dermatologie B.V., dit is een gezamenlijke onderneming van centrum Oosterwal en Noordwest van waaruit dermatologische zorg binnen en buiten het ziekenhuis wordt geleverd. Noordwest is voor 80% mede-eigenaar van deze bv. De resultaten hiervan worden voor 80% meegenomen in de jaarrekening van Noordwest.
- Noordwest is voor een derde aandeelhouder van Symbiant B.V., samen met het Dijklander Ziekenhuis en het Zaans Medisch Centrum. Deze bv verleent de pathologische zorg voor de aandeelhoudende ziekenhuizen en andere instellingen. Symbiant B.V. brengt een eigen jaarverslag uit; de resultaten worden voor een derde meegenomen in de jaarrekening van Noordwest.
- Gynaecologisch Centrum Alkmaar (GCA). Dit zelfstandig behandelcentrum gynaecologie is gevestigd op een externe locatie in Alkmaar. GCA bv is 100% eigendom van Noordwest. De resultaten van deze stichting zijn geconsolideerd in de jaarrekening van Noordwest. In 2023 is besloten deze entiteit

op te heffen en de activiteiten volledig te integreren binnen de rechtspersoon Noordwest. In 2024 was daarom sprake van een lege bv. Opheffing van de bv kan op het moment dat de financiers van Noordwest daarmee akkoord zijn. Naar verwachting zal dit in 2025 het geval zijn.

Noordwest koopt vrijwel alle medische zorg in bij het medisch specialistisch bedrijf Medisch Specialisten NoordWest (MSNW). Dit doet zij op basis van een samenwerkingsovereenkomst die in 2018 geactualiseerd is. In 2024 is gestart met het voorbereiden van aanpassingen die in 2025 worden verwerkt. De deelnemers in MSNW behouden voor de fiscus de status van ondernemer.

De raad van bestuur bestuurt de Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep en is daarmee eindverantwoordelijk. De leden van de medische staf, zowel vrijgevestigd als in dienstverband, zijn verenigd in de vereniging medische staf (VMS). Gezien de verwevenheid van besluitvorming over organisatorische zaken en de organisatie van de medische zorg, overleggen raad van bestuur en bestuur vereniging medische staf wekelijks binnen de vergadering van 'het beleidscentrum' (zie ook het organogram in dit jaardocument). De bestuurder van het medisch specialistisch bedrijf Medisch Specialisten NoordWest (MSNW) is als toehoorder aanwezig bij de vergaderingen van het beleidscentrum. Afspraken over de samenwerking en de verdeling van verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in het document 'medische staf'. In 2024 is de implementatie van duaal management op het tweede echelon afgerond en beschikken alle zorgeenheden over zowel een organisatorisch als een medisch manager.

2.7 Personele bezetting en interne organisatie

Personele bezetting per 31 december 2024

	2024	2023	2022	2021
Aantal personeelsleden Noordwest Ziekenhuisgroep (excl. stagiaires)	4691 (3618,95 fte)	4603 (3547,76 fte)	4535 (3488,65 fte)	4492 (3436,5 fte)
Aantal personeelsleden inhuur (Personeel niet in loondienst)	96 (via HERO)	136 (via HERO)	116 (via HERO)	119 (via HERO)
Aantal medewerkers onbetaald (incl. vrijwilligers en coassistenten)	1715 (incl. 461 vrijwilligers)	1707 (incl. 457 vrijwilligers)	1680 (incl. 452 vrijwilligers)	1746 (incl. 520 vrijwilligers)
Aantal personeelsleden Starlet	236 (129,56 fte)	230 (126,45 fte)	214 (115,77 fte)	224 (116,4 fte)
Aantal personeelsleden Dermatologie B.V.	27 (22,25 fte)	28 (21,70 fte)	25 (19,54 fte)	26 (20,15 fte)

Omvang medische staf 31 december (reguliere disciplines)

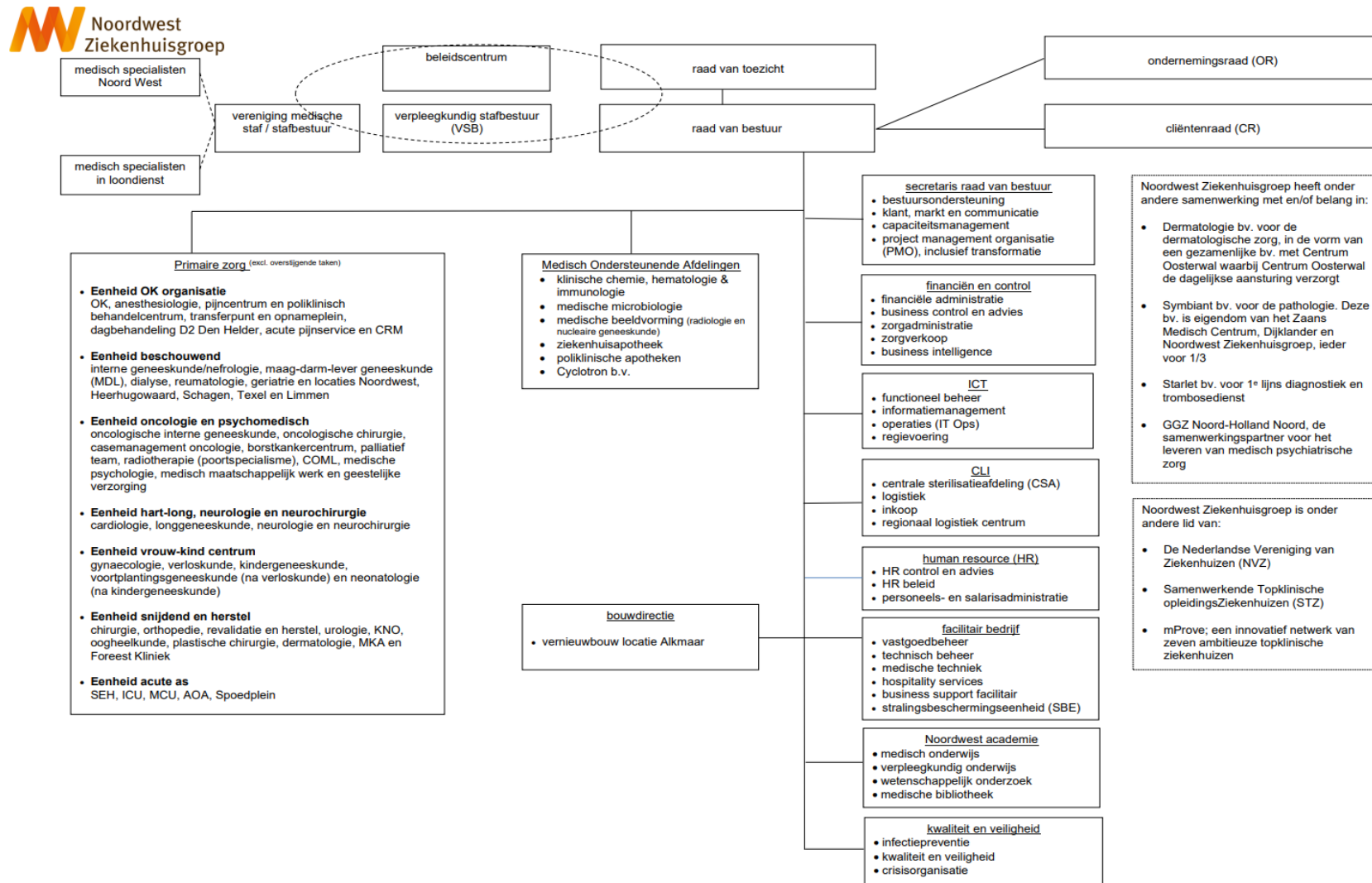
	2024	2023	2022	2021
Aantal medisch specialisten	387	385	384	381
Aantal assistenten in opleiding fte's	79,13 fte (aantal 84) 12,62 PNIL (aantal 18)	68,79 (Aantal 75) 22,06 PNIL (Aantal 32)	84,41 (Aantal 98)	81,81 (aantal 92)
Aantal assistenten niet in opleiding	56 Noordwest 1 Dermatologie 88 MSNW 12 PNIL	48 Noordwest 1 Dermatologie 87 MSNW 19 PNIL	49 Noordwest 85 MSNW 13 PNIL	63 Noordwest 83 MSNW
Aantal coassistenten (gedurende het jaar)	544	456	506	211*

* Aantal coassistenten in 2021 fors lager door COVID-19

Medisch Specialistisch Bedrijf

	2024	2023	2022	2021
Maatschapsleden	203	191	184	183
Medisch specialisten in loondienst	34	34	35	29,5
Medisch specialisten niet in loondienst (waarnemers)	4	12	6	6
Medewerkers in loondienst	138	139	140	144
Medewerkers niet in loondienst	4	8	2	4

2.8 Organogram



2.9 Strategie en beleid

In 2023 is het nieuwe meerjarenbeleidsplan vastgesteld voor de periode 2024 - 2027. Dit meerjarenbeleidsplan is opgesteld nadat daarvoor input is opgehaald bij interne en externe stakeholders. De inzet in de komende jaren is met name gericht op het behouden van medewerkers, het aantrekkelijk zijn voor te werven medewerkers, verdergaande digitalisering van de zorg, realisatie van nieuwe huisvesting en samenwerking in de zorgketen met andere zorgaanbieders. De transformatieplannen van Noordwest, het Regioplatform en van mProve bepalen daarnaast in belangrijke mate het beleid voor de komende jaren. Randvoorwaardelijk bij dit alles is het financieel gezond blijven.

Zaken die in 2024 bijzondere aandacht hebben gekregen

- Kwaliteit van zorg, juist in relatie tot transformatie en het continu blijven werken aan het verder verbeteren van de zorg
- Benutten van de beschikbare capaciteit en deze zo goed mogelijk te benutten, juist ook in een periode van krapte op de arbeidsmarkt
- Voortgang bouwprocessen op zowel de locatie Alkmaar als Den Helder
- Wervingscampagnes voor nieuwe medewerkers, zowel zorgfuncties als ondersteunende functies
- Afronden en het starten met het uitvoeren van het transformatieplan
- Versterken regionale samenwerking tussen ziekenhuizen en organisaties voor verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg via het regioplatform.
- Invulling van het lidmaatschap van mProve: een netwerk van innovatieve ziekenhuizen.
- Versterken bestuurlijk contact met Amsterdam UMC, met name rondom neurochirurgie en de zorg voor multitraumapatiënten.
- De vertaling van duaal management naar de praktijk - hoe met elkaar om te gaan en samen te werken
- De omvorming van verpleegkundige adviesraad naar verpleegkundig stafbestuur
- Het implementeren van diverse duurzaamheidsmaatregelen

3. Verslag raad van bestuur

3.1 Samenstelling raad van bestuur

Naam	Functie	Nevenfunctie
drs. J. Sernee	Lid per 12 september 2016	• Voorzitter bestuursadviescommissie Informatiebeleid van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) • Voorzitter bestuur RSO Zorging NHN • Lid raad van toezicht Nictiz
drs. S.W.J. Kroese	Lid per 1 mei 2020, voorzitter vanaf 1 juni 2020	• Voorzitter bestuur mProve • Lid RvC Frankelandgroep
dr. H.M. Klomp	Lid per 1 augustus 2023	• Lid DB OOR Amsterdam (NH+FL) • Lid raad van commissarissen Prinses Máxima Centrum • Vicevoorzitter raad van toezicht IJsselland Ziekenhuis

3.2 Uitvoering medezeggenschap Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ), Wet op de ondernemingsraden (WOR) en verpleegkundige adviesraad (VAR)

Uitvoering medezeggenschap Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ), Wet op de ondernemingsraden (WOR) en verpleegkundige adviesraad (VAR).

De ondernemingsraad en de cliëntenraad ontleen hun status aan bovenvermelde wetgeving. Beide raden hebben op basis hiervan een (huishoudelijk) reglement opgesteld. De verpleegkundige adviesraad ontleent zijn status aan een samenwerkingsovereenkomst met de raad van bestuur. De ondernemingsraad adviseert de raad van bestuur vanuit het medewerkersperspectief, de cliëntenraad vanuit het perspectief van (potentiële) patiënten en de verpleegkundige adviesraad vanuit de verpleegkundige beroepsgroep.

De advies- en medezeggenschapsraden zoeken bij bepaalde thema's en dossiers, die hen allen aangaan, de samenwerking op. Elke raad adviseert hierin vanuit zijn eigen perspectief. Waar mogelijk wordt een gezamenlijk advies geschreven aan de raad van bestuur. Het gezamenlijk optrekken in adviestrajecten versterkt de kwaliteit van de adviezen en komt ook de efficiëntie ten goede. De dagelijks besturen van de raden komen eens per kwartaal bijeen voor overleg.

De raden hebben elk frequent overleg met de raad van bestuur en eenmaal per jaar met de raad van toezicht. De raad van toezicht sluit jaarlijks aan bij een overlegvergadering van elke adviesraad met de raad van bestuur. Daarnaast vinden overleggen plaats met o.a. HR, managers en beleidsondersteuners.

De advies- en medezeggenschapsraden worden bij hun werkzaamheden ondersteund door bureau medezeggenschap. Dit bureau bestaat uit twee beleidsadviseurs en een secretariaat. Het bureau draagt zorg voor beleidsmatige en administratieve ondersteuning en voor verbinding in de organisatie. Daar waar zij dit nodig achten laten de raden zich adviseren door een extern adviseur. De leden van de raden krijgen regelmatig scholing op hun specifieke aandachtsgebied.

De ondernemingsraad

De ondernemingsraad van Noordwest telt 21 zetels, waarvan er in 2024 19 bezet waren. Voor hun werkzaamheden zijn de leden van de ondernemingsraad voor 9 uur per week vrijgesteld van hun eigen werk. De voorzitter is voor 8 uur per week extra vrijgesteld. Vergaderingen en bijeenkomsten van (het dagelijks bestuur van) de raad vinden wekelijks plaats, afwisselend in Alkmaar, in Den Helder en één keer per maand digitaal.

Belangrijke onderwerpen op de agenda van de ondernemingsraad in 2024 waren adviezen over: de invoering van een traineeship voor niet-zorggerelateerde functies en het voornemen tot contractering van 3 partijen inzake de verbouw cluster 2 Den Helder (4^e verdieping).

Samen met de cliëntenraad en de VAR adviseerde de ondernemingsraad over: het voornemen om de zorgondersteuning te herstructureren, de projectdefinitie van bouwfase 2 en het herstructureringsplan locatie Alkmaar, voorgestelde governance, spelregels en besluitvorming bij netwerk OncoNovo+, aanpassing van het formatieplaatsenplan van de afdeling gynaecologie naar aanleiding van personeelskrapte. Daarnaast stemde de ondernemingsraad onder andere in met: een wijziging van de methodiek RI&E's, invoering van inschalingsbeleid voor zij-instromers, werktijdwijzigingen bij de OK chirurgie/anesthesie en met werktijdwijzigingen op de afdeling radiologie locatie Den Helder. De ondernemingsraad stemde niet in met het omzetten van bereikbaarheidsdiensten in het weekend naar consignatiediensten op deze afdeling. Bij de advies- en instemmingsaanvragen betrok de ondernemingsraad steeds zijn achterban. Over diverse onderwerpen werd de ondernemingsraad door de raad van bestuur geïnformeerd en werd overleg gevoerd, zoals het roosterbeleid in de praktijk, het instemmingsrecht van de ondernemingsraad bij omzetting van bereikbaarheidsdiensten naar consignatiediensten bij werkzaamheden die niet verpleging en verzorging betreffen, beleid Artificial Intelligence (AI) in Noordwest, en de geactualiseerde gedragscode.

De ondernemingsraad neemt periodiek deel aan bijeenkomsten van ondernemingsraden binnen het mProve samenwerkingsverband van 7 ziekenhuizen. Via maandelijkse nieuwsbrieven, het wekelijks OR spreekuur en nieuwsflashes op Bijzijn informeerde de ondernemingsraad zijn achterban.

Verpleegkundige adviesraad (VAR) - Verpleegkundig Stafbestuur (VSB)

De verpleegkundige adviesraad telt zes zetels. Eind 2024 ontstond een vacature. Voor hun VAR-werkzaamheden zijn de leden vrijgesteld van hun eigen werk. De VAR komt op basis van een wekelijkse agenda bijeen, afwisselend op locatie Alkmaar en Den Helder. Daarnaast overlegt de VAR met de raad van bestuur, het organisatorisch management, HR en met de Chief Nursing Information Officer (CNIO). De VAR neemt deel aan stuurgroepen en aan strategische MT-bijeenkomsten. Waar het deskundigheidsbevordering en kwaliteit van de zorg betreft wordt samengewerkt met het verpleegkundig expertisecentrum (VEC) en de Noordwest Academie. De Chief Nursing Information Officer (CNIO) vormt samen met de Verpleegkundige Expertgroep een belangrijke schakel naar de VAR bij verdere digitalisering van de zorg binnen (en buiten) Noordwest. Ook is de VAR aangesloten bij het op innovatie gerichte samenwerkingsverband van VAR & VSB van de zeven mProve-ziekenhuizen, die onderdeel zijn van de Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen (STZ). De VAR gaf dit jaar zeven adviezen aan de raad van bestuur. Deze hadden onder andere betrekking op: het voornemen om de zorgondersteuning te herstructureren, de projectdefinitie van bouwfase 2 en herstructureringsplan locatie Alkmaar, de voorgestelde governance, spelregels en besluitvorming bij het netwerk OncoNovo+, aanpassing van het formatieplaatsenplan afdeling gynaecologie naar aanleiding van personeelskrapte. Deze adviezen werden samen met de cliëntenraad en ondernemingsraad gegeven.

Op 12 mei 2024 organiseerde de VAR zijn jaarlijks symposium voor verpleegkundigen op de Dag van de Zorg met als thema: 'Waarom moeilijk doen als het Samen kan?!'.

Conform het Ontwikkelplan van de VAR Professionele zeggenschap verpleegkundigen in Noordwest werden in 2024 belangrijk stappen gezet. De drie verpleegkundige platforms 'Patiëntenzorg', 'Onderwijs' en 'Wetenschap & Innovatie' werden verder ontwikkeld en samen met de raad van bestuur en stafbestuur werd de overgang van VAR naar verpleegkundig stafbestuur (VSB) zorgvuldig voorbereid; van adviseren aan de raad van bestuur naar besturen in het Beleidscentrum. Deze stap werd op 4 november 2024 met een feestelijk getinte bijeenkomst (met verpleegkundigen) gevierd. De positie van verpleegkundigen is hiermee binnen Noordwest krachtiger geworden.

De cliëntenraad

De vergaderingen van de cliëntenraad zijn maandelijks georganiseerd, het dagelijks bestuur komt elke twee weken bijeen. In januari 2024 trad een nieuwe voorzitter aan, maar in verband met het aanvaarden van een (betaalde) baan, nam zij in mei onverwacht afscheid van de cliëntenraad. Er werd een nieuwe voorzitter gevonden in de vicevoorzitter en per augustus werd een nieuw lid benoemd, waarmee de cliëntenraad met 9 leden weer op volle sterkte was. De CR-leden werken op vrijwillige basis en ontvangen een vrijwilligersvergoeding. De cliëntenraad heeft met ingang van 2021 de taak op zich genomen om ook als cliëntenraad voor het medisch specialistisch bedrijf (MSNW) te functioneren. Deze stap komt voort uit de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (Wmcz) 2018. Noordwest en MSNW zijn steeds in beweging om de zorgkwaliteit en -veiligheid te verbeteren. De cliëntenraad denkt vanuit het patiënten perspectief mee met beide organisaties en heeft gelijktijdig met beide raden van bestuur overleg.

In gezamenlijke bijeenkomsten van de cliëntenraad met het bestuur van Noordwest en MSNW was de impact (op Noordwest) van het integraal zorgakkoord (IZA) regelmatig onderwerp van gesprek. Ook gingen de leden in gesprek met artsen en verpleegkundigen over (algemene) patiëntenzorg.

Samen met de OR en VAR is advies door de cliëntenraad gegeven onder andere over het voornemen om de zorgondersteuning te herstructureren, de projectdefinitie van bouwfase 2 en herstructureringsplan locatie Alkmaar, de voorgestelde governance, spelregels en besluitvorming bij het netwerk OncoNovo+, aanpassing van het formatieplaatsenplan afdeling gynaecologie naar aanleiding van personeelskrapte. Belangrijke bespreekpunten met de raad van bestuur waren de pilot en evaluatie van de inrichting van een fysiek patiëntenservicepunt. Dit heeft geresulteerd in een permanente balie patiëntenservice in de centrale hal Alkmaar. Deze balie beschouwt de cliëntenraad als onmisbaar voor patiënten om in het spoor te blijven van het digitaliseringsproces. Ook de beperkte parkeermogelijkheden voor patiënten en bezoekers zijn regelmatig onderwerp van gesprek, evenals de wachtlijsten in Noordwest. De cliëntenraad is via een klankbordgroep betrokken bij de ver- en nieuwbouw op beide ziekenhuislocaties en bij het Regioplatform. De raad denkt actief mee vanuit patiënten perspectief over de plannen en projecten die hier uit voortkomen. Ook bij de meetings in het kader van project Stroomversnelling (IZA) sluit de cliëntenraad aan. De cliëntenraad bezoekt landelijke overleggen en congressen over onder andere digitalisering in de zorg. De cliëntenraad neemt periodiek deel aan bijeenkomsten van cliëntenraden binnen het mProve samenwerkingsverband van 7 ziekenhuizen.

De drie advies- en medezeggenschapsraden hebben aan het begin van het jaar een bijeenkomst met de raad van bestuur georganiseerd om te reflecteren op de samenwerking en om te spreken over de algemene gang van het zaken in het ziekenhuis; op welke ontwikkelingen en besluiten kan de medezeggenschap zich voorbereiden? Tijdens de nieuwjaarsreceptie reikt Noordwest awards uit aan medewerkers die op een bijzonder wijze uitvoering hebben gegeven aan de kernwaarden van Noordwest. De ondernemingsraad, cliëntenraad en VAR/VSF zijn vertegenwoordigd in de jury.

3.3 Uitvoering klachtrecht op basis van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz)

Jaarverslag Patiëntenklachtencommissie Noordwest Ziekenhuisgroep 2024

De klachtencommissie van de Noordwest Ziekenhuisgroep is formeel onderverdeeld in drie subcommissies. Twee subcommissies op de locatie Alkmaar en één subcommissie op de locatie Den Helder. De Alkmaarse commissies werken nauw met elkaar samen. De mondelinge klachtbehandelingen worden over deze subcommissies verdeeld. De leden van de commissies zijn zowel binnen als buiten de Noordwest Ziekenhuisgroep werkzaam. De leden vertegenwoordigen de specialisten en verpleegkundigen die in Alkmaar en Den Helder werken, de huisartsen en de patiënten.

Personele wijzigingen

De commissieleden worden benoemd voor een periode van vier jaar, met de mogelijkheid om die termijn eenmalig te verlengen. Voor een aantal leden is de verlengde termijn ruimschoots overschreden. De raad van bestuur heeft te kennen gegeven strikter de hand te willen gaan houden aan de maximale benoemingstermijn van 8 jaar. Vanuit Noordwest is een rooster van aftreden opgesteld, dat door één van de secretarissen wordt bijgehouden.

In 2024 heeft de voorzitter van de voltallige commissie, tevens voorzitter van een Alkmaarse subcommissie, afscheid genomen nadat hij zich jarenlang voor de commissie heeft ingezet. De voorzitter van de Helderse subcommissie heeft zijn rol als voorzitter van de voltallige commissie overgenomen. Zij neemt per januari 2025 ook de rol van voorzitter van één van de Alkmaarse subcommissies over.

In 2024 hebben ook een patiëntenvertegenwoordigster en een huisarts van één van de Alkmaarse subcommissies hun werkzaamheden beëindigd. De raad van bestuur is voor de Alkmaarse en Helderse klachtencommissies in 2024 op zoek gegaan naar een nieuwe patiëntenvertegenwoordiger en twee nieuwe huisartsen. In de praktijk blijkt het lastig te zijn om nieuwe leden te werven. Er is één nieuwe huisarts aangesteld in 2024.

De commissies worden ondersteund door twee (rechtsgeleerde) secretarissen. Eén secretaris heeft haar werkzaamheden voor de klachtencommissie in 2024 beëindigd. In haar opvolging is voorzien.

Pilot overdracht administratieve taken

De secretarissen hebben in 2023 en begin 2024 een toename ervaren van voornamelijk administratieve taken. Het gaat daarbij om algemene taken (zoals het maken van het rooster en het annuleren van reserveringen) maar ook klachtgerichte taken (zoals het opvragen van stukken en het plannen van de zittingen). Deze taken kregen de overhand. In juni 2024 is er gestart met een pilot. In die pilot worden die administratieve taken uitgevoerd door medewerkers van het ziekenhuis, in overleg met de secretarissen. De pilot is ondergebracht bij het team patiëntbeleving. Dat team heeft in 2024 van één klacht de administratieve handelingen verricht. De klachtenfunctionarissen hebben daardoor nu in feite twee verschillende rollen. Dat ervaren zij als problematisch. Afgesproken is dat zij in elk geval nog één klacht afwikkelen en dat de pilot daarna geëvalueerd wordt.

Behandeling van klachten

De klachten bereiken de klachtencommissie via team patiëntbeleving. Soms is er dan conform de wens van de klager al een bemiddelingstraject bij de klachtenfunctionarissen doorlopen. Als de klager geen bemiddeling wenst, wordt de klacht rechtstreeks doorgestuurd. Die laatste situatie heeft zich in 2024 meermalen voorgedaan.

De klachtencommissie beoogt door een zorgvuldige behandeling van klachten over de zorgverlening de kwaliteit hiervan te bewaken, waarbij recht wordt gedaan aan patiënten én zorgverleners.

De wijze van klachtbehandeling is vastgelegd in een reglement. Dat reglement is laatstelijk aangepast in 2023.

Na ontvangst van een schriftelijke klacht wordt aan degene(n) tegen wie de klacht zich richt een schriftelijke reactie gevraagd. Een afschrift daarvan wordt aan klager/klaagster gezonden. Vervolgens vindt in beginsel een mondelinge behandeling plaats, waar de standpunten van betrokkenen kunnen worden toegelicht. De procedure wordt afgerond met het geven van een schriftelijke beslissing, doorgaans inhoudende dat de klacht ongegrond, gegrond, dan wel gedeeltelijk gegrond is.

De klachtencommissie kan de beslissing vergezeld doen gaan van een aanbeveling aan de raad van bestuur om maatregelen te treffen ter verbetering van één of meer aspecten in de ziekenhuiszorg. In 2024 heeft zich dat tweemaal voorgedaan.

In 2024 heeft de raad van bestuur een aantal keer terugkoppeling gegeven in de vorm van een reactie op een uitspraak, verzonden aan de klagende partij.

In het jaar 2024 zijn vier nieuwe klachten ingekomen, allemaal bij de subcommissies locatie Alkmaar.

De subcommissie locatie Den Helder heeft geen nieuwe klachten ontvangen.

Het blijkt in Alkmaar lastig om een mondelinge klachtbehandeling te plannen, met name omdat veel agenda's op elkaar afgestemd moeten worden. In 2024 zijn verschillende klachten behandeld die gericht waren tegen meerdere beklaagden. Daardoor duurde het soms (te) lang voordat mondelinge klachtbehandelingen plaatsvonden.

In 2024 is in negen klachten uitspraak gedaan, vijf van deze klachten dateerden nog uit 2023. Vier beslissingen luiden 'ongegrond'. Twee beslissingen luiden 'gegrond', drie beslissingen luiden 'deels gegrond, deels ongegrond'. De gegronde klachten/klachtonderdelen hadden betrekking op onvoldoende geïnformeerd zijn over de effecten van het gebruik van bepaalde apparatuur, onvolledig zorgvuldig reageren op de mededeling van een patiënt dat hij zich in het buitenland ging laten opereren, onvoldoende aandacht voor de klachten, moeizaam verloop van het verkrijgen van een herhaalrecept en het niet wegen van een patiënt vóór de start van chemotherapie. In één van de beslissingen is de klacht deels niet-ontvankelijk verklaard. Op alle vier de klachten die de Alkmaarse subcommissies ontvingen in 2024 is in 2024 beslist.

Klachtenafhandeling via de afdeling patiëntbeleving

Over klachtafhandeling, die onder team patiëntbeleving valt, heeft het ziekenhuis een duidelijke visie: 'Een klacht in ons ziekenhuis omvat iedere uiting van onvrede door een patiënt, een vertegenwoordiger van een patiënt of een nabestaande van een overleden patiënt die betrekking heeft op de door ons verleende (organisatie) van zorg en diensten. De klachtenfunctionarissen hebben geen mening over een klacht en stellen zich neutraal op naar de betrokken partijen. Bij de afhandeling van de klachten proberen zij duidelijkheid te geven aan de betrokkenen over de klacht en de reactie daarop. Het team patiëntbeleving is zo laagdrempelig mogelijk in de centrale opvang en behandeling van klachten. De klachten worden geregistreerd, gebundeld en op verschillende niveaus gerapporteerd en besproken. De rapportage geeft concrete informatie waaruit verbetercycli kunnen worden afgeleid. Indien van toepassing wordt door leidinggevenden en raad van bestuur gepaste actie ondernomen richting medewerkers en/of artsen.'

Er zijn in 2024 in totaal 818 klachten behandeld, dat was iets meer dan in 2023. Het aantal klachten voor locatie Alkmaar is in 2024 toegenomen. Voor Den Helder is het aantal ten opzichte van 2023 afgenomen. In 2023 waren er vrij veel klachten over het sluiten van de zij-ingang in Den Helder voor patiënten (de spoedingang), in 2024 zijn die ook nog geregistreerd maar minder. In december 2024 zijn er slechts 47 klachtaspecten geregistreerd, dat is het laagste aantal per maand in jaren. Wel waren er complexere klachten, waarvoor bemiddeling door een klachtenfunctionaris nodig was.

Hoewel het aantal dossiers ten opzichte van eerdere jaren niet fors is toegenomen ervaart team patiëntbeleving wel een hogere werkdruk. Dit wordt grotendeels veroorzaakt doordat mensen assertiever worden, weinig luister bereid zijn en/ of instrumentele agressie inzetten. Het percentage klachten dat niet binnen 6 weken is afgehandeld is gestegen naar 12,2%. Vooral in Q3 lag dit percentage wat hoger (16,6%). Dit kwam door de zomerperiode en aan aantal complexe klachtdossiers met juridische aspecten waar ook de calamiteitencommissie bij betrokken was. De klachtafhandeling gaat gemiddeld genomen erg snel: 38% werd binnen 1 of 2 dagen afgehandeld.

Opvallende klachtcategorieën in 2024:

- Sinds 2022 is 'Vaktechnisch handelen' de grootste categorie en dit percentage klachten is verder toegenomen. Dit komt niet doordat dit aantal klachten toeneemt maar met name doordat het aantal klachten over de organisatie afneemt. De klachten binnen 'Vaktechnisch handelen' gingen voor een groot deel over situaties waarin volgens de patiënt niet voldoende wordt meegedacht of er bijvoorbeeld geen onderzoek wordt gedaan, terwijl patiënt van mening is dat dit nodig is. Mensen voelen zich niet serieus genomen en niet gehoord of zijn het niet eens met het beleid. Men heeft het idee dat er dingen niet goed gegaan of gedaan zijn. Mensen dienen hiervoor ook vaker aansprakelijkstellingen in. Het kan onbegrip helpen voorkomen en zorgverleners tijd schelen als duidelijk wordt uitgelegd wat er gedaan wordt en waarom iets niet wordt gedaan en ook gecheckt wordt of die uitleg is begrepen.
- Net als eerdere jaren gaan veel klachten over bejegening (117 in 2024). Men geeft aan het gevoel te hebben dat medewerkers zich niet empathisch opstellen: ongeduldig, niet helpen, geen respect tonen. Mensen geven aan dat dit zowel verbaal als non-verbaal wordt geuit. In de terugkoppeling op klachten door de intern betrokkenen wordt patiënten vaak hetzelfde of erger verweten. De onderlinge communicatie escaleert vaker. Voor zorgverleners is het belangrijk om te beseffen hoe je (non-)verbaal overkomt en de patiënt bijvoorbeeld te bejegenen hoe je zelf bejegend zou willen worden. Tegelijkertijd is het steeds belangrijker om duidelijk te zijn over agressie- en fatsoensgrenzen richting de patiënten en hun naasten. Vaak wordt er nog geen melding gedaan bij (instrumentele) agressie. Het is belangrijk om dat wel te doen!
- Er waren vrij veel meldingen over parkeren. Niet alleen via team patiëntbeleving (75 klachtregeraties en 14 verbeter suggesties via de klantenwenskaart) maar ook de collega's bij de receptie en telefoon krijgen hier veel opmerkingen over. De klachten gingen met name over de parkeercapaciteit en de parkeerkosten/ het gebrek aan een reductietarief in uitzonderlijke gevallen. Ook in 2024 zijn meldingen geregistreerd van patiënten die niet in staat zijn om van het parkeerterrein in Den Helder naar de hoofdingang te lopen. Het shuttlebusje biedt inmiddels deels een oplossing. Regelmatig staan mensen verkeerd geparkeerd wat ten koste gaat van de capaciteit.

Patiënttevredenheid

Het is belangrijk om te weten hoe patiënten hun verblijf in ons ziekenhuis ervaren. Wij werken hard aan het continu verbeteren van onze zorgverlening en willen daarbij graag de inbreng van onze patiënten betrekken. Sinds 2020 is Noordwest Ziekenhuisgroep aangesloten bij een landelijk benchmarkonderzoek via de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen. Dit digitale onderzoek is in 2024 ingevuld door 7.022 patiënten van Noordwest Ziekenhuisgroep. De resultaten waren gelijk aan de benchmark, met een gemiddeld rapportcijfer van 8,5. Een samenvatting van de resultaten:

Ontslag:

- Betrekken van familie bij zorg thuis is aandachtspunt
- Communicatie rondom ontslag verdiepen: beleid en aanvullend onderzoek

Informatie wachttijd (wachtkamer):

- Uitlooptijd is geen belangrijk issue
- Informeren over de uitlooptijd als het toch langer duurt verdient aandacht

Samen beslissen:

- Beïnvloedt de algemene tevredenheid
- Significante verschillen tussen specialismes
- Goed kaderen: waar gaat het om/ gevoel van 'samen' creëren

Voor de meeste zorgafdelingen wordt naast dit benchmarkonderzoek verdiepend onderzoek ingezet, meestal in de vorm van digitale vragenlijsten. In deze patiënttevredenheidsonderzoeken vraagt Noordwest altijd naar de algemene tevredenheid via een rapportcijfer. Deze vragenlijsten zijn in totaal door 7.887 patiënten ingevuld in 2024. Zij gaven bij deze verdiepende onderzoeken een gemiddeld rapportcijfer van 8,6. Dit mooie cijfer is ongeveer gelijk aan het gemiddelde rapportcijfer van eerdere jaren. Er vindt daarnaast ook nog meer specifiek onderzoek plaats naar de ervaringen van patiënten, waarbij de methode afhangt van het onderwerp.

Geschillencommissie Zorg

Naast het indienen van klachten bij de klachtencommissie bestaat er ook een mogelijkheid een klacht in te dienen bij de landelijke geschillencommissie Zorg. Deze instantie is onderdeel van de Stichting Geschillencommissies voor Consumentenzaken en een in het kader van de Wet kwaliteit klachten en geschillen zorg wettelijk verplichte en erkende geschillencommissie. Cliënten kunnen hier klagen over medisch handelen (niet over facturen) en/of schadevergoeding vorderen tot maximaal 25.000 euro.

In 2024 zijn er drie klachten ingediend bij deze geschillencommissie, waarvan er 2 zijn afgerond. In één zaak heeft de geschillencommissie (in de vorm van een bindend advies) een klacht deels gegrond en deels ongegrond verklaard. In de andere zaak heeft de geschillencommissie de klacht (ook in de vorm van een bindend advies) ongegrond verklaard. In de niet afgeronde zaak volgt een hoorzitting in het eerste kwartaal van 2025.

Opvolging uitspraken klachten- en geschillen commissie door de raad van bestuur

De raad van bestuur neemt kennis van de uitspraken van de patiëntenklachtencommissie en de Geschillencommissie Zorg. Ook onderzoekt de raad van bestuur of er sprake is van structurele tekortkomingen in het zorgproces en/of er verbetermaatregelen mogelijk zijn. Waar nodig neemt de raad van bestuur de uitspraken op met de betrokken medisch specialist en/of vakgroep. Ervaring leert dat de vakgroepen zelf ook al initiatief nemen om de uitspraken te toetsen op mogelijke leermomenten en/of verbetermaatregelen

3.4 Borging, spreiding en bereikbaarheid van acute zorg

De locatie Alkmaar beschikt over een spoedeisende hulp (SEH) die 24 uur per dag en 7 dagen per week beschikbaar is. De SEH is geoutilleerd om de zwaarste ongeval slachtoffers (multitraumapatiënten) op te vangen. Op de spoedeisende hulp zijn 24/7 SEH-artsen werkzaam. Daarnaast zijn er artsen en arts-assistenten van de poortspecialismen werkzaam.

De SEH van Noordwest op de locatie Alkmaar kent nauwelijks sluitingen, daar waar dat met regelmaat wel gebeurt bij andere SEH-afdelingen in de regio. Het sluiten van de SEH in Alkmaar heeft grote gevolgen voor omliggende SEH-afdelingen en voor de patiënten uit het eigen verzorgingsgebied van Noordwest. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in langere reistijden (met mogelijk negatieve gezondheidsuitkomsten), wat impact heeft op de paraatheid van ambulancediensten.

De geografische ligging van de locatie Den Helder maakt dit het enige ziekenhuis is waarbij veel inwoners binnen ons verzorgingsgebied binnen 45 minuten na het bellen van 112 binnen kunnen zijn. Omdat het zorgaanbod op de locatie Den Helder beperkt is, geldt voor een aantal indicaties, zoals hoogenergetische trauma's en potentiële invasieve cardiologie (dotteren) dat de ambulances direct al met de patiënt naar de locatie Alkmaar doorrijden.

In 2023 is de verbouwing van het spoedplein Den Helder afgerond. De inrichting is daarbij zodanig dat die zich leent voor gezamenlijk werken tussen de huisartsenpost in het ziekenhuis en de spoedzorg van het ziekenhuis. De ervaringen met deze samenwerking zijn positief. In 2025 volgt een formele evaluatie.

Op de locatie Den Helder bestaat de mogelijkheid patiënten kortdurend (maximaal 12 uur) te beademen. Als het de verwachting is dat langere beademing nodig is, wordt de patiënt overgeplaatst naar de locatie Alkmaar. Voor het vervoer van patiënten tussen de locatie Den Helder en de locatie

Alkmaar en vice versa beschikt Noordwest in samenwerking met de Regionale Ambulancevoorziening over een ambulance die specifiek voor dit type vervoer wordt gebruikt.

Vanaf 2025 gaat de IGJ sturen op de 90%-norm voor multitraumazorg. De raden van bestuur van Amsterdam UMC en Noordwest Ziekenhuisgroep zijn in overleg met hoofden van de afdeling traumachirurgie in beide huizen, in gezamenlijkheid tot de conclusie gekomen dat het in de regio Noord-Holland/Flevoland het beste is om de zorg voor multitraumapatiënten gezamenlijk uit te voeren, waarbij één team verantwoordelijk is voor de zorg voor al deze patiënten. Hiervoor wordt momenteel gewerkt aan een samenwerkingsverband waarbij, onder de vergunning van Amsterdam UMC, gewaarborgd wordt dat de multitraumazorg die op beide locaties geleverd wordt, gezamenlijk voldoet aan alle eisen van kwaliteit en toegankelijkheid.

Voorbereiding opgeschaalde hulpverlening

In het kader van voorbereiding op opgeschaalde hulpverlening hebben diverse overleggen plaatsgevonden. Hierin vindt onder andere de afstemming van procedures en het gezamenlijk opleiden, trainen en oefenen (OTO) plaats. Eén en ander vond plaats in (regionale) samenwerking met de Veiligheidsregio NHN en het RCO-overleg Netwerk Acute Zorg Noord-Holland/Flevoland. Er zijn acht gekwalificeerde organisatorisch managers inzetbaar als crisiscoördinator.

Crisisbeleid

Noordwest Ziekenhuisgroep is vanuit wetgeving onder alle omstandigheden verantwoordelijk voor het leveren van verantwoorde zorg aan patiënten. Dit geldt ook tijdens een crisissituatie. Als crisis definiëren wij: een noodsituatie waarbij het functioneren van Noordwest Ziekenhuisgroep (ernstig) verstoord raakt en de continuïteit van zorg, de veiligheid van mensen en/of de reputatie ernstig worden bedreigd. In zo'n crisissituatie raakt een zorginstelling dus feitelijk 'uit balans' en dient er adequaat te worden gehandeld. Noordwest heeft hiervoor een Integraal Crisisbeleid (ICB). Dit document wordt periodiek geüpdatet door de adviseurs crisisbeheersing en via de kerngroep crisispreparatie door de raad van bestuur vastgesteld.

Het Bedrijfsnoodplan (interne crises), het ZiROP (externe rampen) en andere (afdelings)noodplannen maken onderdeel uit van het ICB. Het ICB is onderdeel van onze voorbereiding op allerlei soorten mogelijke crisissituaties.

In 2024 is verder inhoud gegeven aan de speerpunten uit het meerjarenbeleidsplan crisispreparatie en -beheersing 2023-2026. De speerpunten betreffen: een passende crisisorganisatie, crisiscommunicatie, uitvoering van regulier gepland onderhoud, borgen informatiemanagement, evacuatie- en terugkeerplan, opleiden, trainen en oefenen, BHV en brandveiligheid en introductie bedrijfscontinuïteitsmanagement (BCM).

OTO

Noordwest onderkent het belang van het jaarlijks opleiden, trainen en oefenen (OTO). De OTO-activiteiten hebben een integraal karakter. De OTO-activiteiten zijn gebaseerd op o.a. Landelijk Beleidskader 3.0 Risicomanagement & Crisisbeheersing voor de zorg, Opleiden, Trainen en Oefenen (OTO) en de uitvoering van het meerjarenbeleidsplan crisispreparatie en -beheersing.

Noordwest stelt jaarlijks een OTO-jaarplan op. Er is een OTO-jaarverslag 2024 opgesteld. In 2024 is onder andere een training van het Crisis Beleidsteam (CBT) geweest. Onder meer de leden van de raad van bestuur hebben deelgenomen aan deze training.

3.5 Declaraties raad van bestuur

Noordwest doet verslag van de declaraties van de raad van bestuur. Dit in lijn met de afspraken die daarover zijn gemaakt binnen het BoZ: het bestuurlijk overleg van de brancheorganisaties in de zorgsector.

Onderstaand een overzicht van zowel de vaste onkostenvergoeding als de gedeclareerde onkostenvergoedingen, inclusief de onkosten die via creditcards rechtstreeks door Noordwest Ziekenhuisgroep zijn betaald.

Soort vergoeding	Klomp	Kroese	Sernee	Totaal
Lidmaatschap		1.004,00	1.278,68	2.282,68
Onkostenvergoeding	3.600,00	3.600,00	3.600,00	10.800,00
Opleiding	6.570,66	7.645,00	4.424,95	18.640,61
Reis- en verblijfkosten	423,04		5.995,00	6.418,04
Representatiekosten		53,80		53,80
Totaal	10.593,70	12.302,80	15.298,63	38.195,13

3.6 A3-jaarverslag 2024

Hieronder de rapportage op de realisatie van het A3-jaarplan 2024.

De hoofdstukken 6 t/m 9 geven de te behalen doelen aan, daar wordt in deze paragraaf op geëvalueerd. De hoofdstukken 1 t/m 5 geven aan hoe die doelen te bereiken. Die zijn in dit overzicht niet opgenomen.

6. Zorg voor u		
1. Verdere implementatie digitale services en digitale zorg gerealiseerd cf. planning voor 2024.		Deels behaald Doelstelling 2024 is 10% van onze afspraken digitaal gemaakt (realisatie is 2%) en 35% van onze zorg digitaal (realisatie is 30%). Verbeteracties zijn bepaald voor 2025. Inclusie ten aanzien van slimme monitoring (thuismonitoring) en passend verwijzen (meekijkconsult) zijn wel behaald.
2. Implementatie 'samen beslissen' gerealiseerd cf. planning voor 2024.		Deels behaald Doelstelling 2024 is 2000 ingevulde keuzehulpen (realisatie is 1176). Verbeteracties t.a.v. Samen beslissen zijn bepaald voor 2025.
3. Capaciteiten Noordwest (incl Noordwest Foreestkliniek) zijn volledig benut, wachtlijsten voor deze locatie zijn binnen de TREEK-normen gebracht.		Grotendeels behaald De realisatie van de OK capaciteit in 2024 ligt volledig in lijn met de begroting 2024. Er is een verschil van 0,6%. De wachtlijst is met zo'n 300 patiënten gestegen in vergelijking met begin dit jaar (eind vorig jaar). Dit is vooral zichtbaar voor patiënten die een operatie indicatie hebben voor locatie Alkmaar (KLOK).
7. Zorg voor jou		
1. Zelfroosteren is geïmplementeerd cf. planning voor 2024.		Behaald De "terugbijeenkoms" heeft plaats gevonden. Hier is integraal (medewerkers, leidinggevende en planners) weer gekeken naar de personeelsplanning. Er zijn duidelijke stappen gezet, in zichtbaarheid (planners), samenwerking en borgingsdocumenten. Echter blijven er voor 2025 ook aandachtspunten. Het systeem (software) Ortec werkt nog steeds niet optimaal. Dit komt

		door onze eigen systemen en Ortec (software) zelf. Ook de module “teamroosteren” wordt niet altijd als gebruiksvriendelijk ervaren. Daarnaast is belangrijk als een drie eenheid op te blijven trekken. In 2025 wordt er weer een nieuwe bijeenkomst gepland.
2. Implementatie nieuwe functiehuis gerealiseerd of planning voor het deel 2024.		Deels behaald. Laatste kwartaal zijn er interventies gedaan waardoor we in de planning 2025 naar verwachting kunnen inlopen.
3. Plan vergroten sociale veiligheid is uitgevoerd.		Behaald Begin 2025 zullen de speerpunten 2025 worden vastgesteld.
4. NVZ doelstellingen behoud (+10 %) en stage (+ 10%) ten opzichte van 2022.		Behaald Op behoud hebben we de doelstelling weten te realiseren (10,4% verloop in 2022 versus 7,8% verloop in 2024). Helaas lukt het nog niet om de stages te meten.
5. Een 10% hogere score op MBO 2024 tov 2022 op gebied ‘werkgeverschap’ en ‘eNPS’. Was resp. 6,0 en -2,3		Deels behaald Doelstelling op werkgeverschap is niet gerealiseerd (6,1). De doelstelling op NPS wel (6,0)
8. Zorg voor morgen		
1. Ambities op het gebied van duurzaamheid zijn gerealiseerd of planning voor 2024.		Behaald 1. In Q4 geen initiatieven op het gebied van gezondheid. 2. Bewustwording en kennis Roadshow duurzaamheid langs afdelingen en medische staf en PA/VP's. Veel externe presentaties voor andere zorginstellingen. Eerste stap voor plan 2025 op de academie. 2 co-schappen duurzaamheid aangemeld. Start in 2025. 3. Energie en CO2 Noodstroomaggregaten geplaatst. Gewenst aansluiting Liander gerealiseerd. PC uit op afstand verder uitgerold. Circulaire economie 4. Eigen babymutsjes en ondergoed op verloskunde. 1 naald ipv 2 bij opzuigen lidocaïne bij MBV. Vloersysteem nieuwbouw circulair gelegd en snijafval afgevoerd voor hergebruik. Aantal ingrepen gynaecologie omgezet van steriel naar niet steriel. Poetsklemmen van disposable naar reusable. 5. Medicatie belasting Paracetamol Challenge op 25%. Meerdere medicatie van IV naar

		tablet. Nieuwe pijnprotocol uitgerold en baxter rolls aangepast. Medicatch urine filter IC in gebruik.
6. Binnen ons wetenschappelijk onderzoek heeft het verpleegkundig domein een aantoonbare stevige positie verkregen.		Deels behaald Vanuit VSB, VEC, RvB en het wetenschapsbureau wordt een plan van aanpak ontwikkeld om verpleegkundig onderzoek een impuls te geven. De insteek is op 2 niveaus: (1) het betrekken van verpleegkundigen bijvoorbeeld door het onderwerp aandacht te geven op Bijzijn en (2) het opzetten van onderzoekslijnen. Ook wordt gekeken naar verbinding binnen mProve en met AUMC.
7. Het strategisch opleidingsplan is uitgevoerd vlg planning 2024.		Behaald De KIPZ wordt gecontinueerd in de vorm van SO-MSZgelden voor 2025 en 2026. Vanuit de werkgroep Opleiden is een aanvraag 2025 ingediend obv het Strategisch Opleidingsplan Noordwest.
8. Uitvoering gegeven aan transformatieplan 2024 in het kader van het IZA.		Behaald (ondanks vertraagde besluitvorming externen) Transformatieaanvraag Regioplatform is in 2024 definitief goedgekeurd en wordt conform uitgevoerd. Noordwest transformatieplan Stroomversnelling is in uitvoering vooruitlopend op definitieve goedkeuring (voorzien in Q1 2025). mProve transformatieplan en Noord-Holland Noord Gezond (NHNG) zijn goedgekeurd in de snelle toets. Voor mProve loopt de 2e toets voor de eerste tranches (er volgen nog 5 tranches). Daarnaast neemt Noordwest deel in IZA-plannen van CardioNoVo+ en OncoNoVo+.
9. Zorg voor Noordwest		
1. Voorbereiding op ingebruikname nieuwe gebouwen/ bouwdelen gerealiseerd conform planning voor 2024.		Behaald Alkmaar: realisatie nieuwe bouwdelen verloopt cf planning. Oplevering incl. testen en bouwfase 1+ is voorzien voor begin oktober 2025. Vervolgens start fase ingebruikname. Vorbereidingen bouwreadinessprojecten (lijnorganisatie) en de ingebruikname lopen cf planning. Projectdefinitie herstructurering en fase 2 is in Q4 2024 vastgesteld. M.b.t. herstructurering heeft uitgebreid afstemming plaats gevonden met de gebruikers over het vlekkenplan. Definitief vaststellen van vlekkenplan herstructurering staat

		voor januari 2025 gepland. Vervolgens start met uitwerken deelplannen. Voor bouwfase 2 heeft een kickoff plaats gevonden met de toekomstige gebruikers. Inmiddels is gestart met afstemmingsoverleg met de gebruikers. Eind Q1 2025 verwachten we de PvE fase af te ronden. Voor Masterplan en voor fase 2 gestart met selectieproces van ontwerpconsortium o.l.v. GAF. Hiertoe vinden 3 en 4 februari 2025 presentaties plaats om te komen tot keuzes. Noodstroomaggregaten zijn eind december 2024 succesvol geplaatst. Den Helder: verloopt cf planning. Eerste afdelingen cluster 2 in uitvoering. Prijsvorming tweede afdelingen in afronding en binnen financiële kaders. Cluster 3 (polikliniek vloer) nieuwe fase in begin 2025, DO met gebruikers afgerond, in 2025 verder uitwerken naar TO.
2. Implementatie van NEN 7510 vindt plaats conform planning.		Behaald Implementatie verloopt volgens planning. In december heeft er een interne audit plaatsgevonden. Op basis van deze resultaten wordt het jaarplan 2025 aangepast.
3. HiX 6.3 is geïmplementeerd.		Behaald
4. Implementatie dual management is verder uitgerold zodat deze in 2025 wordt voltooid.		Behaald
5. Ambities om verpleegkundige zeggenschap en professionele autonomie te versterken zijn voor 2024 ingevuld cf planning.		Behaald VAR is omgevormd tot VSB (verpleegkundig stafbestuur) en maakt sinds november volwaardig 2024 onderdeel uit van het beleidscentrum.

4. Verslag raad van toezicht

Noordwest volgt de Zorgbrede Governancecode 2022. De statuten van Noordwest Ziekenhuisgroep zijn in 2023 geactualiseerd. Die actualisatie is ook gebruikt om de Verpleegkundige Adviesraad (VAR) een formele plaats te geven. In de statuten staat onder andere beschreven hoe de raad van bestuur wordt aangesteld en ontslagen, wat haar taken en bevoegdheden zijn, waar de (voorafgaande) goedkeuring van de raad van toezicht voor nodig is en wat de werkwijze is van de raad van bestuur. Soortgelijke bepalingen zijn ook opgenomen voor de raad van toezicht zelf. In de statuten is vastgelegd hoe te handelen bij (mogelijke) belangenverstrengelingen, zowel binnen de raad van toezicht als binnen de raad van bestuur. De statuten geven aan dat een lid van de raad van toezicht geen lid van de raad van bestuur kan zijn. Het reglement raad van toezicht is in 2024 geactualiseerd. De secretaris van de raad van toezicht is ook secretaris van de raad van bestuur.

In een informatieprotocol staat hoe en welke informatie tussen raad van bestuur en raad van toezicht wordt gewisseld. De raad van bestuur informeert de raad van toezicht via een bulletin tussentijds over lopende zaken. Dit bulletin wordt eens per 2 maanden uitgebracht.

De raad van toezicht is onder de indruk van de prestaties zoals die in 2024 zijn geleverd, zowel in de directe patiëntenzorg als in de ondersteuning daarvan. Maar ook van alle andere prestaties die zijn geleverd. Daarvoor spreekt de raad van toezicht zijn welgemeende waardering uit.

4.1 Samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht (RvT) bestaat uit maximaal zeven leden waarvan per einde verslagjaar vijf posities zijn ingevuld.

Naam	Functie	Overige functies	Kennis en ervaring
Mw. D.H. Enklaar - Peters, lid vanaf 1 mei 2016 Rooster van aftreden: einde tweede termijn: 23 mei 2024	Chief Operations Officer (COO) Deloitte Nederland		Bouw, financiën, bedrijfsleven
Prof. dr. J.A. Rauwerda, lid vanaf 1 september 2017. Rooster van aftreden: einde tweede termijn: 1 oktober 2025. Voorzitter vanaf 1 december 2021	Emeritus Hoogleraar Heelkunde ihb Vaatchirurgie VUmc		Expertise in kwaliteit en veiligheid in de zorg, coach, bestuurder, medisch-ethische toetsing mensgebonden onderzoek
Mw. S.J. Vlaar, lid vanaf 1 november 2018. Rooster van aftreden: einde tweede termijn november 2026	Lid Bestuur AIC4NL (voorheen AiNed)	- Vice-voorzitter Raad van commissarissen SURF, voorzitter RBIC (Remuneratie, Beoordeling en Innovatie Commissie) - Lid Raad van Commissarissen Emixa - Lid Raad van Commissarissen PwC Nederland	Bedrijfsleven, publiek/privaat, technologie, innovatie, digitale transformatie
Mw. A. Sanderse – van der Weide, lid vanaf 15 juli 2021. Rooster van aftreden; einde eerste termijn juli 2025. Vicevoorzitter vanaf	Voormalig bestuurder Albert Schweitzer ziekenhuis	- Lid raad van toezicht Gelre ziekenhuizen - Lid bestuur Sophia Stichtingen - Lid Raad van Advies STAMPS	Bestuurder met expertise in strategie en beleid, kwaliteit, veiligheid en innovatie

Naam	Functie	Overige functies	Kennis en ervaring
1 december 2021			
M.R. Siezen, lid vanaf 1 december 2021. Rooster van aftreden; einde eerste termijn december 2025	Chief Executive Officer bij Bouwinvest		Bouw, vastgoed, financiën, bedrijfsleven
G.W. Hilverda, lid vanaf 1 april 2024. Rooster van aftreden; einde eerste termijn april 2028	Zelfstandig adviseur	- Lid raad van toezicht stichting ARQ Nationaal Psychotrauma Centrum - Bestuurslid Hospice Duin en Bollenstreek	Financiën, risicomanagement, control, verslaggeving, ICT, vastgoed en accountancy

4.2 Raad van toezicht plenair

In 2024 vergaderde de raad van toezicht vijfmaal plenair formeel. Daarbij werd gestart met een onderling overleg buiten aanwezigheid van de raad van bestuur. De formele vergadering vond vervolgens plaats in aanwezigheid van de raad van bestuur, met uitzondering van het deel waarin de jaarlijkse beoordeling van de raad van bestuur en de eigen evaluatie als toezichthoudend orgaan is besproken. Na afloop van iedere raad van toezicht vergadering evalueerden de leden onderling hoe de vergadering verliep.

De raad van toezicht woonde in 2024 (in aanwezigheid van de raad van bestuur) een overlegvergadering bij van de ondernemingsraad, de cliëntenraad en van de verpleegkundige adviesraad. Ook heeft de raad van toezicht een vergadering bijgewoond van het stafbestuur met de raad van bestuur (het beleidscentrum). Net als in andere jaren sprak een delegatie van de raad van toezicht met de dagelijks besturen van de adviesraden en het stafbestuur buiten aanwezigheid van de raad van bestuur.

Op 7 november vond een zelfevaluatie plaats in aanwezigheid van de secretaris en externe begeleiding. Een evaluatie met externe begeleiding wordt niet jaarlijks gedaan maar om de twee tot drie jaar. De uitkomsten van de evaluatie worden gebruikt om de toezichthoudende rol steeds verder te verbeteren.

De raad van toezicht legt plenair of in commissieverband rond vrijwel iedere vergadering ook een werkbezoek af om zich daarmee ter plaatse te laten informeren over de werkzaamheden en/of ontwikkelingen op die afdeling. De raad van toezicht ziet veel meerwaarde, deze bezoeken helpen een zo goed mogelijk beeld te hebben van de organisatie.

4.3 Commissie 'financiën en bouw'

Voorzitter van de commissie 'financiën en bouw' is de heer Siezen. Lid is de heer Hilverda die met ingang van 1 april is gestart als lid raad van toezicht. Op 14 mei 2024 vond de laatste commissievergadering in aanwezigheid van mevrouw Enklaar plaats. Dit was ook gelijk de eerste commissievergadering van de heer Hilverda.

De expertise van deze leden ligt met name bij financiën, bedrijfsvoering en onroerend goed. Binnen deze commissie worden de stukken besproken op het gebied van bouw en financiën voordat ze naar de plenaire vergadering van de raad van toezicht gaan. De commissie spreekt veelvuldig met de manager financiën en control, de projectdirecteur bouw en de accountant. De leden van de raad van bestuur met de portefeuilles financiën (de heer Kroese) en bouw (de heer Sernee) zijn in bijna alle gevallen aanwezig. De secretaris ondersteunt de commissie en van de vergaderingen van deze commissie worden verslagen gemaakt. Deze commissie is in het verslagjaar vijfmaal bijeengeweeest.

4.4 Commissie 'kwaliteit en veiligheid'

Voorzitter van de commissie 'kwaliteit en veiligheid' is mevrouw Sanderse. Lid is mevrouw Vlaar. De heer Rauwerda is toegehoord bij deze commissie. Namens de medische staf woont mevrouw Kleppe, intensivist en voorzitter van de calamiteitencommissie, de vergaderingen van deze commissie bij zodat de commissie zich rechtstreeks kan laten informeren over zaken rondom de kwaliteit van zorg. Mevrouw Kleppe heeft op 28 november 2024 afscheid genomen van de commissie omdat zij met ingang van 1 januari 2025 haar lidmaatschap van het stafbestuur beëindigt. Vanaf 1 januari 2025 start mevrouw in 't Veld, intensivist als lid stafbestuur en sluit vanaf dan aan bij de RvT commissie 'kwaliteit en veiligheid'. Ook de heer Klemt-Kropp is aanwezig bij vergaderingen van deze commissie sinds zijn benoeming tot 'kwaliteitsdokter', net als de manager kwaliteit en veiligheid, mevrouw Bessems.

Binnen de commissie worden stukken besproken op het gebied van kwaliteit en veiligheid voordat deze naar de plenaire vergadering van de raad van toezicht gaan. De commissieleden laten zich tussentijds informeren over kwaliteitsissues aan de hand van onder meer rapportages, auditverslagen en kwaliteitsradars. Ook legt de commissie werkbezoeken af aan afdelingen. Het lid van de raad van bestuur met de portefeuille kwaliteit (mevrouw Klomp) was in alle gevallen aanwezig. De secretaris ondersteunt de commissie en van de vergaderingen worden verslagen gemaakt. Deze commissie is vijfmaal bijeengekomen.

4.5 Commissie 'digitale transformatie'

Leden van deze commissie zijn mevrouw Vlaar (voorzitter) en de heer Siezen (lid). De raad van bestuur wordt vertegenwoordigd door de heren Sernee en Kroese. Deelnemers vanuit de organisatie zijn de Chief Medical Information Officer (CMIO), de Chief Nursing Information Officer (CNIO), de manager ICT, de manager HR en een organisatorisch manager. Digitale transformatie binnen het ziekenhuis is een belangrijke ontwikkeling met invloed op veel verschillende beleidsterreinen. Dit varieert van onder andere kwaliteit van zorg, financiën en gegevensbeveiliging tot human resources. Ook het onderwerp Artificial Intelligence (AI) komt aan de orde.

De secretaris ondersteunt de commissie en van de vergaderingen worden verslagen gemaakt. De commissie is in 2024 tweemaal bij elkaar gekomen.

4.6 Agendacommissie

De 'agendacommissie' bestaat uit de heer Rauwerda (voorzitter raad van toezicht) en mevrouw Sanderse (vicevoorzitter raad van toezicht). De secretaris van de raad van toezicht ondersteunt dit overleg. De agendacommissie bepaalt na overleg met de raad van bestuur de agenda voor de plenaire vergaderingen van de raad van toezicht.

4.7 Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie bestaat uit de heer Rauwerda (voorzitter) en mevrouw Sanderse (vicevoorzitter). Deze commissie voert de jaarlijkse beoordelingsgesprekken met de individuele leden van de raad van bestuur, en hun functioneren als team, gehoord hebbende de overige leden van de raad van toezicht en de vertegenwoordigers van de diverse daartoe geëigende gremia. Zij formuleert bij aanstelling en bij wettelijk veranderde kaders en/of uitzonderlijke prestaties een voorstel voor de raad van toezicht over het bezoldigingsbeleid c.q. bezoldiging c.q. aanpassing en scholing van de leden van de raad van bestuur. De commissie is in 2024 eenmaal bijeengekomen in verband met de jaargesprekken die met de leden van de raad van bestuur zijn gevoerd en de WNT-classificatie 2024.

4.8 Werkbezoeken 2024

Met regelmaat legt de raad van toezicht werkbezoeken af. In 2024 betrof het de volgende bezoeken:

- Rondleiding nieuwbouwprojecten Den Helder door RvT-leden commissie financiën en bouw op 7 maart 2024
- Werkbezoek RvT-leden commissie kwaliteit en veiligheid aan vakgroep medische microbiologie – labotheek op 21 maart 2024
- Feestelijke bijeenkomst hoogste punt nieuwbouw fase 1 Alkmaar op 28 maart 2024
- Bezoek aan bouwplaats Alkmaar met afvaardiging RvT op 14 mei 2024
- Bezoek RvT aan MR Linac afdeling radiotherapie op 11 juli 2024

- Bezoek RvT aan verpleegafdeling oncologie Den Helder gecombineerd met een gesprek met het team COP-zorg (palliatieve zorg) op 10 oktober 2024
- Bezoek RvT-leden commissie digitale transformatie aan afdeling/team stroomversnelling in Westerlicht op 19 november 2024
- Bezoek aan bouwplaats Alkmaar met afvaardiging RvT op 28 november 2024

Met deze werkbezoeken krijgt de raad van toezicht een goed beeld van de ontwikkelingen binnen de organisatie, dit ondersteunt de kwaliteit van de besluitvorming.

4.9 Besluitenlijst raad van toezicht (RvT) 2024

24.179	RvT geeft goedkeuring aan het besluit om de resterende lening BNG nog niet vast te zetten
24.180	RvT geeft goedkeuring aan de oprichting van de VvE parkeergarage acute as
24.181	RvT benoemt de heer Bert Hilverda tot lid RvT Noordwest met ingang van 1 april 2024
24.182	RvT geeft goedkeuring aan de reglementen RvT en RvB
24.183	RvT stelt de WNT klasse 2024 in categorie V vast
24.184	RvT geeft goedkeuring aan regeling onkostenvergoeding RvB
24.185	RvT verleent het bestuur decharge RvT geeft goedkeuring aan het jaardocument 2023 en de jaarrekening 2023
24.186	RvT heeft kennisgeving genomen van de update van de businesscase en geeft toestemming tot een marktverkenning.
24.187	RvT stelt het rooster van aftreden vast.
24.188	RvT geeft goedkeuring aan het voorstel gunning Den Helder (kenmerk INT/wb/202412821): werkzaamheden eerste afdelingen op de 4e verdieping in Den Helder, onderdeel van cluster 2
24.189	RvT geeft goedkeuring aan de gewijzigde procuratie- en bevoegdhedenregeling (inkoop)
24.190	RvT geeft goedkeuring aan de begroting 2025
24.191	RvT geeft goedkeuring aan het jaarplan 2025
24.192	RvT stelt het reglement commissie (digitale) transformatie vast
24.193	RvT benoemt EY als nieuwe accountant voor het boekjaar 2025

4.10 Uitgelichte gespreksonderwerpen

Kennismakingen

De raad van toezicht is gewoon om met iedere tweede echelonner ongeveer 100 dagen na zijn of haar start in deze functie een kennismakingsgesprek te voeren. In 2024 zijn een drietal van die gesprekken gevoerd.

Financiën

De raad van toezicht heeft in vrijwel iedere vergadering met de raad van bestuur aandacht besteed aan de financiële resultaten van Noordwest. Eenmaal per jaar wordt de meerjarige businesscase voor de grote investeringen met name de bouw en ICT van een update voorzien. In deze update worden de laatste ontwikkelingen rond rente, contractering, inflatie, bouwpijsoontwikkelingen, jaarresultaat, etc. verwerkt. In 2024 is ook gesproken over het moment waarop gestart kan worden met de realisatie van bouwfase 2. Inzet is om deze bouwfase aansluitend aan bouwfase 1 en de uitvoering van het herstructureringsplan in uitvoering te nemen. Na de zomer van 2025 volgt het definitieve planningsbesluit op basis van de op dat moment beschikbare financiële informatie.

Bouwzaken

De raad van toezicht wordt zowel via de informatiebulletins als tijdens de vergaderingen van zowel de RvT commissie financiën en bouw als de plenaire vergadering geïnformeerd over de ontwikkelingen rond de bouwprojecten (Alkmaar en Den Helder) van het ziekenhuis. Veelal is de projectdirecteur bouw bij die besprekingen aanwezig. Tussentijds vindt er ook nog bij wijze van klankborden, overleg plaats tussen de portefeuillehouder bouw en individuele leden van de raad van toezicht, afhankelijk van de gevraagde expertise. In de vergaderingen is onder andere gesproken over het herstructureringsplan en bouwfase 2, ook in relatie tot de veranderingen die gaande en aanstaande zijn binnen de ziekenhuiszorg.

Transformatie

De raad van toezicht heeft zich in een plenaire vergadering laten informeren over de wijze waarop Noordwest uitvoering geeft aan het Noordwest transformatieproces (Stroomversnelling). Gesproken is

onder andere over de samenhang tussen de transformatieplannen van verschillende organisaties (Noordwest - Regioplatform en mProve), de beschikbare resources, de concurrentie met de resources die ook voor de bouw nodig zijn en de (financiële) risico's en kansen die het transformatieplan met zich meebrengt.

Noordwest Cyclotron BV

De raad van toezicht heeft in meerdere vergaderingen gesproken over de ontwikkelingen rond Noordwest Cyclotron BV. Dit zowel vanwege de opvolging van een aantal verbeteracties zoals opgesteld na een IGJ inspectie in 2023 als vanwege de productie van een specifieke tracer waar een andere leverancier zich heeft gemeld als eigenaar van het alleenrecht om deze tracer te produceren. Ook is gesproken over het komen tot een toekomstvisie voor Noordwest Cyclotron BV.

Gunstbetoon

De raad van toezicht heeft met de raad van bestuur gesproken over de uitkomsten van een onderzoek naar gunstbetoon, het beleid en de uitvoering daarvan. Daarbij is ook gesproken over de inzet van de raad van bestuur om de uitvoering van wetenschappelijk onderzoek binnen Noordwest samen met MSNW te organiseren en het vastleggen van duidelijke afspraken daar omtrent.

Kwaliteit en patiëntenzorg

De raad van toezicht is met regelmaat bijgepraat over ontwikkelingen binnen specifieke vakgroepen. De RvT commissie kwaliteit en veiligheid heeft zich laten informeren over de uitkomsten van audits, de landelijke besprekingen over volumenormen, het kwaliteitsmanagementsysteem. Ook is gesproken over het intensiveren van de samenwerking met Amsterdam UMC rond de bijzondere neurochirurgie en de opvang van multitraumapatiënten.

4.11 Rol van werkgever raad van bestuur

Een van de rollen van de raad van toezicht is dat zij werkgever is van de raad van bestuur. In het verslagjaar zijn jaargesprekken gevoerd met de drie leden van de raad van bestuur: de heer Kroese, mevrouw Klomp en de heer Sernee. Namens de raad van toezicht zijn deze gesprekken gevoerd door de heer Rauwerda (voorzitter raad van toezicht) en mevrouw Sanderse (vicevoorzitter raad van toezicht). Vooraf is daarvoor input opgevraagd bij de overige leden van de raad van toezicht, de adviesraden, bestuur medische staf en afvaardiging van het 2^e echelon.

4.12 Van buiten naar binnen

Raden van toezicht hebben ook de rol om 'de buitenwereld naar binnen te brengen'. Ieder lid van de raad van toezicht geeft hier invulling aan door kennis en ervaring - opgedaan binnen de eigen hoofdfunctie en/of nevenfuncties - in te zetten binnen de raad van toezicht van Noordwest Ziekenhuisgroep. Daarnaast zijn leden van de raad van toezicht potentiële zorgvragers of naasten van die zorgvragers en beoordelen zij de ontwikkelingen ook met die blik.

4.13 Bij- en nascholing leden raad van toezicht

Naam	Scholing
Dhr. J.A. Rauwerda	Hospital Leadership Academy 2024
Mw. A.H. Sanderse	- Hospital Leadership Academy 2024 - Zorgcongres Duurzaamheid 2024 - Diverse commissarissenontmoetingen van PwC en Ebbinge.
Mw. D. Enklaar	
Mw. S. Vlaar	
Dhr. M.R. Siezen	
Dhr. G.W. Hilverda	Leergang commissarissen

5. Financiële informatie Noordwest Ziekenhuisgroep

5.1 Weerstandsvermogen en solvabiliteit

Het boekjaar 2024 wordt afgesloten met een positief bedrijfsresultaat van € 12,1 miljoen. Door dit resultaat is het vermogensniveau verbeterd.

De solvabiliteit in 2024 is gedaald van 35,4% naar 31,3%. Met name door toename van de langlopende leningen.

Jaar	Weerstandsvermogen Noordwest	Solvabiliteit Noordwest
2024	28,9%	31,3%
2023	29,2%	35,4%
2022	28,6%	36,9%
2021	27,1%	38,3%
2020	25,8%	36,5%
2019	24,2%	33,8%

5.2 Resultaat Noordwest Ziekenhuisgroep 2024

Het resultaat is als volgt:

	2024		2023	
	x € 1.000	%	x € 1.000	%
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:				
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	647.166	98,1%	597.850	97,7%
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	11.293	1,7%	12.508	2,0%
Netto omzet	658.459	99,8%	610.358	99,8%
Overige bedrijfsopbrengsten	1.045	0,2%	1.388	0,2%
Som der bedrijfsopbrengsten	659.504	100,0%	611.746	100,0%
BEDRIJFSLASTEN:				
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	109.635	16,6%	103.098	16,9%
Lonen en salarissen	246.419	37,4%	223.024	36,5%
Sociale lasten	34.023	5,2%	31.234	5,1%
Pensioenlasten	22.226	3,4%	19.774	3,2%
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	27.909	4,2%	24.684	4,0%
Overige bedrijfskosten	205.413	31,1%	191.882	31,4%
Som der bedrijfslasten	645.625	97,9%	593.696	97,0%
BEDRIJFSRESULTAAT	13.879	2,1%	18.050	3,0%
Financiele baten en lasten	-1.686	-0,3%	-2.489	-0,4%
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING	12.193	1,8%	15.561	2,5%
Aandeel derden	-103	0,0%	-98	0,0%
RESULTAAT BOEKJAAR	12.090	1,8%	15.463	2,5%

Toelichting op de opbrengsten

De stijging van de opbrengsten wordt met name veroorzaakt door de stijging van de opbrengsten uit ZVW omzet als gevolg van hogere productie en prijsindexatie, evenals de toename van de opbrengst dure geneesmiddelen.

Toelichting op de kosten

Onder de overige bedrijfskosten valt de stijging van de patiëntgebonden kosten op. Deze wordt onder andere veroorzaakt door de stijging van de kosten voor laboratoriumonderzoek (derden) en de aan de verkoop gerelateerde inkoop dure geneesmiddelen.

5.3 Financiële positie Noordwest Ziekenhuisgroep

Toelichting financiële positie

Door het positieve resultaat 2024 is het eigen vermogen toegenomen met € 12,1 miljoen.

	31 december 2024		31 december 2023	
	x € 1.000	%	x € 1.000	%
ACTIVA				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	11.975	2,0%	14.768	2,9%
Materiële vaste activa	356.904	58,4%	255.170	50,5%
Financiële vaste activa	1.766	0,3%	1.846	0,4%
Totaal vaste activa	370.645	60,7%	271.784	53,7%
Vlottende activa				
Voorraden	11.001	1,8%	10.619	2,1%
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	18.773	3,1%	17.442	3,4%
Vorderingen	139.676	22,9%	132.237	26,1%
Liquide middelen	70.556	11,6%	73.617	14,6%
Totaal vlottende activa	240.006	39,3%	233.915	46,3%
TOTAAL ACTIVA	610.651	100,0%	505.699	100,0%
PASSIVA				
Groepsvermogen	191.209	31,3%	179.076	35,4%
Voorzieningen	18.917	3,1%	14.110	2,8%
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	218.288	35,7%	136.245	26,9%
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	182.237	29,8%	176.268	34,9%
TOTAAL PASSIVA	610.651	100,0%	505.699	100,0%

5.4 Fraudebeheersing

De raad van toezicht heeft in 2024 de update van de procuratie- en bevoegdhedenregeling goedgekeurd. Daarin is helder aangegeven wie waartoe binnen Noordwest is bevoegd en vanaf welk bedrag de raad van toezicht mee moet tekenen. Noordwest heeft al jaren een klokkenluiserregeling, fraudebeleid en een gedragscode over de omgang met leveranciers. In combinatie met de procuratieregeling wordt de kans op (ongemerkt) fraudeleus handelen geminimaliseerd. De strategisch inkopers van de Noordwest Ziekenhuisgroep hebben een verklaring getekend waarin zij aangeven integer te handelen bij de uitvoering van hun functie.

5.5 AO/IC

Noordwest werkt met Horizontaal toezicht (HT). Daarbij maken ziekenhuizen en zorgverzekeraars vooraf afspraken met elkaar over registratieregels en -processen, beheersmaatregelen en de monitoring hierop. In plaats van controles achteraf, werken ziekenhuizen en zorgverzekeraars bij HT samen om de rechtmatigheid van de declaraties aan de voorkant te borgen. De gedachte achter 'horizontaal toezicht' in de zorg is dat het ziekenhuis de registratie van zorg zo heeft ingericht dat de kosten van die geleverde zorg in één keer juist aan de zorgverzekeraar (en patiënt) worden gefactureerd. We zien erop toe dat de zorg op de juiste manier wordt geregistreerd en gedeclareerd bij de zorgverzekeraar. Er wordt gewerkt aan het verbeteren van de zorgregistratie om te voorkomen dat zorg die wel is geleverd, niet goed wordt gedeclareerd waardoor inkomsten worden gemist.

6. Gedragscodes en agressie-incidenten

6.1 Gedragscodes

Noordwest is een grote instelling met meerdere locaties. In zo'n organisatie is het nodig om terug te kunnen vallen op regels over hoe we met elkaar omgaan. Ook juridisch gezien. Met de huisregels kunnen daar geen misverstanden over bestaan. De regels gelden zowel voor medewerkers, artsen als voor patiënten en bezoekers die in de gebouwen en op de terreinen van Noordwest zijn.

In de gedragscode Noordwest hebben we vastgelegd hoe we met elkaar, met materialen en met ons vak om willen gaan. Ook is opgenomen hoe wij ons gedragen op social media vanuit onze rol als bewuste of onbewuste ambassadeur van Noordwest. In de Artseneed van de Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter bevordering der Geneeskunde staan de gedragsregels van de medisch specialisten. De gedragscode Noordwest is in 2024 geactualiseerd waarmee ook meer aansluiting is gezocht bij de in 2023 vastgestelde missie, visie en kernwaarden. Kennismaken met de Noordwest gedragscode maakt onderdeel uit van het inwerkprogramma nieuwe medewerkers.

6.2 Veiligezorg in ziekenhuizen en agressie-incidenten

De werkwijze 'Veiligezorg' is ingebed in de organisatie en stelt zich ten doel agressie te bestrijden, veiligheid voor personeel en bezoekers te creëren en arbeidsomstandigheden te verbeteren. Noordwest is een 'Veiligezorg® ziekenhuis' en volgt het voorgeschreven beleid, dat we als onderdeel van de bedrijfsbeveiligingsdienst uitvoeren. Er wordt een lik-op-stukbeleid gevoerd bij agressie-incidenten door onder meer duidelijke afspraken met de politie en het Openbaar Ministerie.

Analyse van de agressie- en geweldsincidenten 2024

tussen de haakjes staan de cijfers over 2023

2024 (2023)	type geweld			
	aantal agressie meldingen	instrumenteel geweld	Emotioneel geweld	Psychopatisch/ ziektegerelateerd geweld
Alkmaar	265 (196)	129 (90)	33 (31)	96 (75)
Den Helder	54 (52)	11 (15)	23 (23)	19 (14)
Heerhugowaard	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Schagen	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Texel	0 (1)	0 (0)	0 (0)	0 (1)
Bergermeer	1 (2)	1 (1)	0 (1)	0 (0)
Totaal	320 (251)	141 (106)	56 (55)	115 (90)

2024 (2023)	maatregel					
	geen maatregel	maatregel overig	gesprek was voldoende	mondelinge waarschuwing	schriftelijke waarschuwing = gele kaart	ontzegging = rode kaart
Alkmaar	187 (66)	14 (50)	34 (53)	18 (18)	12 (5)	6 (4)
Den Helder	40 (47)	4 (1)	2 (2)	1 (0)	1 (1)	1 (1)
Heerhugowaard	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Schagen	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)

Texel	0 (0)	0 (1)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Bergermeer	1 (1)	0 (0)	0 (1)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Totaal	228 (114)	28 (52)	36 (56)	19 (18)	13 (6)	7 (5)

Conclusies

Het aantal ZIR-meldingen in 2024 is beduidend meer dan in 2023, waarvan 8 meldingen niet onder ZIR-meldingen vielen maar wel zijn behandeld. Denk aan diefstallen, verlies of schademeldingen etc. Voornaamste reden van de stijging is een hogere meldingsbereidheid. Dit komt voornamelijk doordat er vanuit Veiligheidszorg in 2024 meer aandacht aan het melden is besteed. Medewerkers worden meer bewust gemaakt van grensoverschrijdend gedrag. Dit heeft erin geresulteerd dat ook de kleinere incidenten gemeld worden die door de afdelingen zelf konden worden opgelost. Hier waren geen verdere maatregelen voor nodig. De locatie Den Helder blijft achter met het doen van ZIR-meldingen en is nagenoeg gelijk gebleven ten opzicht van 2023. Dit geldt ook voor de andere buitenlocaties. Op deze locaties is minder aandacht besteed aan klinische lessen door gebrek aan mankracht om dit te kunnen realiseren. Het totaal van genomen maatregelen stijgt logischerwijze mee met het stijgende aantal ZIR-meldingen. Dat de specifieke maatregelen bij elkaar opgeteld hoger uitvallen dan het totaal aantal ZIR-meldingen komt doordat er meerdere maatregelen binnen één casus zijn toegepast of dat dezelfde maatregelen geregistreerd staan in meer dan één ZIR-melding die over hetzelfde incident gaan. Er zijn in totaal 320 meldingen (dossiers) binnengekomen en behandeld in 2024. Dat zijn er bijna 70 meer dan in 2023. Ontstane verschillen in cijfers tussen totalen en specifieke aantallen hebben deels te maken met dossiers die nog in behandeling zijn of nog niet zijn afgesloten in afwachting van ontwikkelingen van verschillende casuïstiek, of zoals eerder benoemd dat er over een incident meerdere meldingen zijn gemaakt.

Eén vijfde deel van het aantal incidenten in 2024 is door coördinatie opgelost middels een gesprek. Daarentegen waren er opnieuw meer complexere meldingen die aandacht vroegen om grip op de agressie-incidenten te kunnen houden.

CAPP klinische lessen / workshops / Casus evaluaties

Net als in 2023 steeg vraag van zorgafdelingen naar agressie-trainingen in 2024. Hier is al voor een groot deel aan voldaan. In 2024 zijn er tientallen afdelingen getraind die het meest met agressie te maken hebben gehad. De contacten met zorgafdelingen en artsen verloopt goed, de coördinator Veiligheidszorg (CVZ) wordt goed gevonden voor ondersteuning of advies. Het aantal nazorggesprekken of evaluaties is in 2024 nagenoeg hetzelfde gebleven als in het jaar daarvoor.

7. Ontwikkelingen in de zorg

In dit hoofdstuk worden een aantal ontwikkelingen binnen de zorg uitgelicht. Het gaat met name om de ontwikkelingen rondom het Transformatieprogramma.

7.1 Transformatieprogramma Stroomversnelling

Méér tijd en méér ruimte voor onze patiëntenzorg. Daar gaan we voor. Alleen dan kunnen we goede zinvolle zorg blijven bieden. Met oog voor onze patiënten én voor elkaar. De activiteiten die hiermee gemoeid zijn hebben we in 2024 ondergebracht in het transformatieprogramma 'Stroomversnelling': ons antwoord op de vergrijzing en krappe arbeidsmarkt. We treden deze uitdagingen met open vizier tegemoet. Hoe? Met zorg in het ziekenhuis als het moet en daarbuiten als het kan. We trekken hierin samen op met onze regionale ketenpartners en de andere topklinische mProve ziekenhuizen. We koesteren wat goed gaat, brengen bestaande ideeën verder en starten nieuwe initiatieven. Zo ontstaat een stroomversnelling. Vanuit het programma én direct vanaf de werkvloer. Altijd met zorgprofessionals aan het roer. Alle activiteiten zijn geclusterd in onderstaande thema's.



7.2 Mijlpalen 2024

Meer ruimte voor groeiende zorgvraag

- 3016 liguren minder vanwege hybride medicijnen doseren
- 4267 onterechte verwijzingen voorkomen door meekijkconsult
- 11 verschillende patiëntengroepen maken gebruik van thuismonitoring, waaronder een eerste regionaal zorgpad samen met onze ketenpartners
- 38% van onze poliklinische vervolgzorg is op afstand
- eerste 2 patiënten zijn geïncludeerd voor immunoglobuline thuis

Meer tijd bij ons schaarse personeel

- 75% van de afspraakbevestigingsbrieven rolt niet meer uit de printer
- robot Wessy neemt inmiddels 1 fte werk uit handen van ons schaarse personeel
- 2% van onze afspraken maakt de patiënt zelf

Daarnaast is voor bovengenoemde thema's veel voorbereidend werk verricht om de komende jaren de stroomversnelling verder op gang te brengen. Hierbij lichten we in het bijzonder onze regionale en landelijke activiteiten uit. De Regioplatform-pilot met het regionaal uniform registreren van de medisch klaar datum leidt inmiddels tot een nieuwe ziekenhuisbrede werkwijze, waardoor we eerder kunnen anticiperen op overplaatsing naar de VVT-sector. In mProve-verband vervullen we deze trekkersrol op het gebied van passende zorg binnen de zorgpaden artrose en atriumfibrilleren.

7.3 Andere ontwikkelingen in de zorg

Patiëntbewaking

Alle patiëntbewakingsmonitoren en centraalposten zijn vervangen conform het normale vervangingstraject. Dit is centraal gecoördineerd om de afdelingen te ontzorgen. De nieuwe omgeving is tevens voorbereid op de toekomst. Er is gekozen voor een standaardoplossing waarin een partnerrelatie is aangegaan met de leverancier om de toekomstbestendigheid te borgen. Uniformeren van apparatuur binnen Noordwest draagt bij aan een betere beheersing van de onderhoudskosten, en minder kans op fouten omdat iedereen overal met dezelfde apparatuur werkt.

Update naar HiX 6.3

Noordwest heeft in 2023 na zorgvuldige afweging besloten om naar de nieuwe versie van het EPD (HiX versie 6.3) over te stappen in 2024. Dit besluit is ingegeven met de bouw in het achterhoofd, zodat Noordwest in de komende jaren over de meest recente versie van het EPD beschikt. Tijdens of in voorbereiding op de ingebruikname van de nieuwbouw/verbouw op beide hoofdlocaties is overstap naar een nieuw systeem niet wenselijk. De nieuwe versie is op 19 april 2024 in gebruik genomen, deze ingebruikname is overwegend succesvol verlopen.

8. Ontwikkelingen op personeelsgebied

Noordwest heeft de ambitie om met zijn personeelsbeleid toe te groeien naar de positie van beste werkgever van Noord-Holland Noord. In dit hoofdstuk lichten we een aantal ontwikkelingen in 2024 op het gebied van personeelsbeleid uit.

8.1 Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek

Het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek welke eind 2024 is uitgevoerd toont ten opzichte van 2022 verhoogde bevlogenheid: meer werkplezier, verbondenheid en autonomie. Werkzaamheden sluiten beter aan bij vaardigheden en ontwikkelkansen worden gewaardeerd. Hoewel de werkdruk stabiel is, ervaart 30% deze nog als (te) hoog. Teams werken prettiger samen door meer sociale veiligheid, vertrouwen en een goede sfeer. Medewerkers voelen zich gewaardeerd door de organisatie. Deze resultaten bevestigen dat de ingezette koers bijdraagt aan een werkomgeving waarin medewerkers zich gehoord en gewaardeerd voelen. Verbeterpunten zijn de fysieke werkomgeving, verbinding met organisatiedoelen en ondersteuning door leidinggevenden bij veranderingen. Beloning en parkeren in Alkmaar worden vooral genoemd als aandachtspunten bij de open opmerkingen.

8.2 Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid bestaat uit de pijlers: amplitie (versterken van medewerkers), preventie (ARBO) en curatie (verzuim). Door deze pijlers te verbinden aan onze visie, concrete acties uit te zetten en verbinding te maken met de medewerkers is er in 2024 gewerkt aan concrete resultaten. Het platform Jouw moment, dat bedoeld is om aan de drie pijlers vorm te geven, is vorig jaar volop bezocht door Noordwesters. Aan het einde van het jaar waren er ruim 4084 actieve accounts. Medewerkers hebben 14.134 keer het portaal bezocht voor een gemiddelde duur van bijna 5 minuten. Naast het richten op doelgroepen zoals mantelzorgers of vrouwen (met partners) in de overgang, richt Noordwest zich ook op het verbinden met Noordwesters door middel van interventies die gericht zijn op plezier, beweging en contact. Door regelmatig nieuwe content te plaatsen worden medewerkers geprikkeld het portaal te bezoeken en door acties en communicatie op intranet wordt verwacht dat ze het weten te vinden als ze iets nodig hebben. De meest bezochte items waren: Mentale gezondheid; Bootcamplessen; Loopbaan.

8.3 Arbobeleid en arbeidsomstandigheden

De basis van het arbobeleid en het continue verbeteren van arbeidsomstandigheden ligt in de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E). Noordwest hanteert een gecombineerde (en getoetste) RI&E: ARBO en milieu. In 2024 zijn er 8 RI&E's afgerond en 9 RI&E's opgestart. Daarnaast zijn er 96 evaluaties gedaan. De presentaties aan de medewerkers zijn in 2023 vervangen door een nieuwsbrief voor alle medewerkers met daarin de belangrijkste punten uit het Plan van Aanpak. In 2025 zal worden overgegaan tot een digitaal RI&E systeem, waarvoor de voorbereidingen in 2024 hebben plaatsgevonden.

In 2024 zijn er, in nauwe samenwerking met de GGD-NHN, in het najaar een paar honderd Noordwesters tegen COVID-19 gevaccineerd door de GGD, op locatie Noordwest. Er zijn 47 ARBO-gerelateerde adviezen gegeven en 20 werkplekonderzoeken gedaan. Het ARBO managementsysteem is vastgelegd in de beleidsnotitie 'Arbomanagementsysteem Noordwest Ziekenhuisgroep'. Kern van het beleid is de stuurgroep 'Gezond en Veilig Werken' en de daaronder vallende kerngroepen. Denk hierbij onder meer aan de kerngroepen Verzuim, Biologische Agentia, Bouw, en Agressie en Geweld. Op deze wijze worden de verschillende aandachtsgebieden uit de Arbowet geborgd. In 2024 is aan deze structuur een nadere invulling gegeven en borgt Noordwest bottom-up en top-down verbeteringen in de arbeidsomstandigheden en wijzigingen in wet- en regelgeving.

8.4 HR en de ondernemingsraad

Human resource (HR) is vertegenwoordigd in de maandelijkse overlegvergadering tussen de ondernemingsraad (OR) en de raad van bestuur. Daarnaast overlegt de OR in verschillende commissies en werkgroepen met de werkgever. Daar waar door de werkgroepen van de OR met alle afdelingen afzonderlijk overleg wordt gevoerd, vindt dat ook plaats met HR. De commissies A&O (arbeidsvoorwaarden en opleidingen) en VGWM (veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu) overleggen structureel met een vertegenwoordiging van HR.

In 2024 heeft 6 maal regulier overleg plaatsgevonden tussen de Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieucommissie (VGWM-commissie) van de OR en de adviseur HR-ARBO/preventiemedewerker/veiligheidkundige.

Sinds 2023 is ook de HR-businesspartner Inzetbaarheid en Verzuim bij dit overleg aanwezig, zodat een compleet beeld kan worden geschetst ten aanzien van de arbeidsomstandigheden vanuit zowel Arbo als inzetbaarheid en verzuim. Belangrijke onderwerpen van gesprek en afstemming waren dit jaar:

- RI&E digitalisatie
- Project Fit door de Nacht
- Schoeiselbeleid
- Monitoren van verzuim o.m. via Vernet benchmark
- Zwangerschapsbeleid
- Hernieuwde visie op duurzame inzetbaarheid
- Uitbreiding vertrouwenspersonen met lid medische staf
- Sociale Veiligheid
- Onderzoek gemelde bedrijfsongevallen
- Optimalisatie Xpertsuite
- Nieuwe bedrijfsarts
- Nieuwe leverancier psychologische begeleiding
- Voortgang en betrokkenheid Arbo bij nieuw- en verbouw

8.5 Arbodienst

Noordwest werkt samen met arbodienst De Witte Raaf. In 2024 waren er twee vaste bedrijfsartsen, die elk drie dagen per week werkzaam waren voor Noordwest. Eind 2024 is een van de twee bedrijfsartsen gestopt en heeft de Witte Raaf per 1 januari 2025 voor een vervanger gezorgd die ook 24 uur per week beschikbaar zal zijn. In 2024 hebben de bedrijfsartsen ongeveer 2100 consulten gevoerd, hiervan was 7,91% preventief.

De top 3 verzuimoorzaken zag er in 2024 als volgt uit:

1. Overspannenheid
2. Burn-out
3. Klachten van het bewegingsapparaat

Los van bovenstaande verzuimoorzaken worden overgangsklachten vaak gerapporteerd. Niet als hoofddiagnose van uitval, maar ze spelen zeker een rol bij het verzuim en de inzetbaarheid van medewerkers.

8.6 Verzuim

In 2024 heeft Noordwest een verzuimpercentage gerealiseerd welke gelijk was aan 2023, namelijk 5,8% voortschrijdend. Ook afgelopen jaar lag het voortschrijdend verzuim van Noordwest lager dan de branche waar het voortschrijdend verzuim 6,2% was. De meldingsfrequentie in 2024 was 1,3, deze was gelijk aan de meldingsfrequentie van de branche in 2024.

In 2024 zijn we vraggestuurd in gesprek gegaan met leidinggevenden over inzetbaarheid en verzuim via de inzetbaarheidsoverleggen.

8.7 Bedrijfsongevallen

In 2024 zijn er 109 bedrijfsongevallen gemeld. Met 30 meldingen is het meest voorkomende type ongeval de prikaccidenten. Op nummer twee staat het vinden van scherp materiaal door medewerkers van de Centrale Sterilisatie Afdeling met 26 meldingen.

Over het geheel is het aantal ongevallen meldingen toegenomen met 9 ten opzichte van 2023. Alle meldingen zijn opgevolgd door de afdeling ARBO.

Opvallend is de toename van het aantal val- en glij-incidenten. Dit is in 2024 gestegen naar 18 ten opzichte van 8 in 2023. De afdeling ARBO is op verschillende vlakken bezig om dit te reduceren, onder andere door het laten maken van haken voor snoeren zodat deze niet meer op de grond liggen, het aanschaffen van disposable matten voor het afdekken van snoeren die niet anders dan op de grond kunnen liggen en het kritisch kijken naar handalcohol flesjes. Die staan op veel onnodige plekken en lekken vaak op de grond waardoor het glad wordt.

8.8 Besmettelijke aandoeningen

Binnen de zorg heeft het voorkomen van overdragen van besmettelijke aandoeningen prioriteit. Aan het einde van 2024 is vastgesteld dat de griepvaccinatiegraad 25% bedroeg, een daling van 4% ten opzichte van 2023. De reden daarvoor is niet duidelijk, behalve de na de COVID-19 afgenomen vaccinatie bereidheid. In 2024 zijn er 77 volledige Hepatitis-B-en 57 boostervaccinaties gegeven aan medewerkers van Noordwest. Extern zijn er 6 volledige Hepatitis-B trajecten gegeven en 5 booster vaccinaties.

Bij 21 medewerkers zijn MRSA-kweken afgenomen. Verder is er 1 TBC contactonderzoek uitgevoerd, waarbij in totaal 5 medewerkers betrokken waren. Er zijn 2 PCR testen kinkhoest afgenomen. Tot slot is er bij 7 medewerkers een periodiek arbeidsgeneeskundig onderzoek naar lood uitgevoerd.

Ook in 2024 is bij de medewerkers die nieuw op de risico afdelingen komen te werken uitvraag gedaan naar de bescherming tegen mazelen, kinkhoest en waterpokken. Daarop volgend is uitvoering gegeven door middel van titerbepaling en eventueel vaccineren. Dit draagt bij aan een veiliger (werk)omgeving voor onze medewerkers én onze patiënten.

Vanwege het landelijk toegenomen aantal besmettingen mazelen, is de uitvraag en opvolging met betrekking tot mazelen door de afdeling ARBO van Noordwest ook in het voorjaar (eenmalig) gedaan voor Starlet en het MSNW.

Vanaf 2024 heeft de afdeling ARBO de MRSA contactonderzoeken van de afdeling infectiepreventie overgenomen. Dit heeft geresulteerd in 36 contactonderzoeken waarbij 502 medewerkers zijn uitgevraagd en er bij 379 medewerkers een MRSA test is afgenomen. Daarvan hadden 4 een positieve testuitslag. Zij zijn behandeld door de bedrijfsarts.

8.9 Nederlandse Arbeidsinspectie

Er is in 2024 door de ARBO adviseur geen melding gedaan bij de Nederlandse Arbeidsinspectie.

Er is in 2024 wel 1 melding uit 2023 afgerond. Er zijn bij dat onderzoek geen bevindingen geconstateerd door de arbeidsinspectie, echter is Noordwest wel een boete opgelegd vanwege te laat melden. Hier zijn extra acties op ondernomen waardoor dit in de toekomst voorkomen wordt.

8.10 Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)

Shared Ambition is in 2024 ingezet voor de psychologische begeleiding (preventief en curatief) van de medewerkers van Noordwest. In 2024 werden in totaal 81 individuele begeleidingstrajecten uitgevoerd ten opzichte van 94 individuele trajecten in 2023. Hieronder de verdeling van instroom door het jaar heen. In december 2024 zijn er geen nieuwe aanmeldingen geweest bij Shared Ambition in verband met het aflopende contract per 1 januari 2025.

Persoonlijk werkgeluk van onze huidige medewerkers is een doel dat voor Noordwest bovenaan staat: "We werken aan een cultuur waarin Noordwesters zich veilig en vertrouwd voelen en waarbij iedereen zichzelf kan zijn". In 2024 is het plan sociale veiligheid verder uitgevoerd. We hebben actief gewerkt aan het voorkomen van en het omgaan met grensoverschrijdend gedrag en het stimuleren van open communicatie.

Dit jaar hebben we stappen gezet om sociale veiligheid verder te borgen, onder andere door bewustwordingssessies, ontwikkeling van diverse werkvormen, begeleiding van leidinggevend en medewerkers, verbeterde meldprocedures, ontwikkeling en implementatie van de gedragscode (ook voor MSNW) en uitbreiding MD programma. We blijven ons in 2025 inzetten voor een werkklimaat waarin iedereen zich gerespecteerd en gehoord voelt. Verdere verankering in de bedrijfsvoering en ontwikkeling in aanspreekgedrag en cultuur zijn focuspunten voor het aankomend jaar.

8.11 Fysieke belasting

Naast psychosociale arbeidsbelasting is ook fysieke belasting een belangrijk aandachtspunt wat betreft arbeidsomstandigheden voor ziekenhuismedewerkers. In 2024 is de kerngroep fysieke belasting 2 keer bij elkaar gekomen. Er hebben in 2024 10 klinische lessen fysieke belasting plaatsgevonden en de cursus voor ergo-coaches heeft weer eenmaal doorgang gevonden (2 dagen). Er zijn vanuit de afdeling fysiotherapie 14 werkplekanalyses uitgevoerd (niet kantoor werkplekken). Het fysioloket biedt Noordwest haar medewerkers en providers zoals de bedrijfsarts de mogelijkheid om fysieke klachten vroegtijdig en laagdrempelig deskundig te laten onderzoeken binnen de afdeling revalidatie en herstel. Dit loket heeft in 2024 68 keer contact gehad met medewerkers. Daarnaast heeft er een glij-zeilproject plaatsgevonden, is er regelmatig overleg geweest met de ergocoaches op de afdelingen, is er een innovatiedag zorg en zeker bezocht en heeft er een beoordeling plaatsgevonden van de nieuwe matrassen voor Noordwest.

8.12 Overige regelingen voor medewerkers rondom melden ongewenste situaties

Noordwest beschikt over een klokkenluidersregeling, over een algemene klachtenregeling voor medewerkers en over een klachtenregeling ongewenste omgangsvormen. Via die regelingen zijn in 2024 geen meldingen gedaan of klachten ontvangen. In de praktijk worden meldingen veelal bij leidinggevenden gedaan en vanuit daar afgehandeld, zo nodig met ondersteuning van bijvoorbeeld HR. De vertrouwenspersonen maken een eigen jaarverslag, waarin voor 2024 de volgende punten opvallen. 2024 heeft in het teken gestaan van het verder profileren en bekend maken van de rol van vertrouwenspersoon en aandacht voor sociale veiligheid binnen de organisatie. Onder medewerkers is er meer aandacht voor sociale veiligheid en de vertrouwenspersonen kregen meer meldingen: 59 in het jaar 2024 ten opzichte van 55 in het jaar 2023. Het aantal vertrouwenspersonen is uitgebreid, er is een vertrouwenspersoon vanuit de medische staf toegevoegd. Daarmee is de representativiteit van de vertrouwenspersonen vergroot. Verder is het team ook in 2024 ondersteund door een externe vertrouwenspersoon.

9. Opleiden, onderzoek en wetenschap

De Noordwest Academie is verantwoordelijk voor de zorgopleidingen binnen Noordwest, zowel die van medisch specialisten en verpleegkundigen in opleiding als andere zorgprofessionals. In dit hoofdstuk lichten we een aantal ontwikkelingen op het gebied van opleiden, onderzoek en wetenschap uit.

Activiteiten Noordwest Academie 2020 - 2024						
Verpleegkundig Onderwijs						
		2020	2021	2022	2023	2024
leerlingen	hbo v dual	15,9	11,8	4,5	0,3	0,0
	HIP	54,6	71,4	88,0	94,1	86,7
	VIP	93,4	93,8	86,1	92,9	89,5
gemiddeld aantal leer verpleegkundigen in opt bij NWA		163,9	177,1	178,6	187,3	176,2
In opleiding tot gespecialiseerd verpleegkundige (CZO)						
	instroom			125	157	132
	diploma			95	105	99
	in opleiding medio december			129	143	163
verpleegkundig specialist in opleiding						
	instroom				4	7
	diploma				6	5
	in opleiding medio december				9	11
physician assistant in opleiding						
	instroom				1	7
	diploma				3	0
	in opleiding medio december				8	16
Medisch Onderwijs						
		2020	2021	2022	2023	2024
co-assistenten	AMC master 1-2	119	158	121	169	154
	AMC junior's					
	AMC&VUmc M3	53	61	67	77	122
	Wetenschapp. Stage			8	5	10
	VUmc M08 master 2	2	7			
	VUmc M15 KTO	39	64	61	59	62
	VUmc M15 master 1-2	182	304	295	288	291
	M3-ers			2	4	2
	totaal in Noordwest	395	594	554	602	641
	totaal in GGZ NHN	20	37	20	16	15
gecoördineerd door Noordwest Academie		415	631	574	618	656
Aios						
	realisatie in fle	84,42	81,74	73,52	80,28	81,25
	realisatie in aantallen	158	160	149	150	157
Introductieprogramma						
	Aios	59	52	37	47	59
	Anios	98	99	76	71	70
	Halo	9	13	6	13	6
	Semi-arts (*)	11	3	49	47	58
	Verloskundige	1	40	1		2
	Onderzoeker	1	2			
	VS/PA			1	3	0
	aantal deelnemers	179	209	170	181	195
*) totaal sas in 2020 was 39. Vanaf maart hebben zij niet meer deelgenomen aan het introductieprogramma wegens de groepsgrootte.						
Stage bureau						
		2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
stagiairs						
	- niet-verpleegkundig	104	150	160	109	146
	- overige verpleegkundig (geen HIP e/o VIP)	25	23	44	42	50
Medische bibliotheek		2020	2021	2022	2023	2024
	searches	110	102	102	64	82
Wetenschapsbureau		2020	2021	2022	2023	2024
	aanmeldingen procedure lokale uitvoerbaarheid	125	89	84	87	108
	peer reviewed publicaties	189	284	211	177	201

9.1 Opleiden

Noordwest heeft de ambitie om maximaal op te leiden. In tijden van personele schaarste betekent dit meer opleiden met minder mensen. Dat vraagt anders opleiden: flexibel EPA-gericht (entrustable professional activity) opleiden en de inzet van digitale middelen zoals e-learnings en scenario trainingen.

In de tabel hiervoor zien we dat dit in 2024:

- Meer is opgeleid dan in voorgaande jaren: aantallen nemen breed toe.
- Het aantal zorgopleidingen dat door de Noordwest Academie gecoördineerd en ondersteund wordt toeneemt: FZO/CZO-opleidingen en Physician Assistant / Verpleegkundig Specialist. Vanwege tekorten op de arbeidsmarkt is in 2024 door het stagebureau in samenwerking met de expertgroep poliklinieken een stageplaatsenplan opgesteld voor polikliniekassistenten in opleiding. Het aantal stageplaatsen is verhoogd waarmee het aantal studenten toe zal nemen met een positieve invloed op de bezetting in Noordwest en de arbeidsmarkt in de regio.
- Noordwest weet aantallen aflossen op peil te houden onder druk van regeringsbezuinigingen, reisafstand naar Alkmaar en parkeerbelemmering. Dat is een grote prestatie.

In 2024 heeft het eerste RGS (Registratiecommissie Geneeskundige Specialisten) evaluatiebezoek plaatsgevonden (na de RGS instellingsvisite in 2019). De COc (Centrale Opleidingscommissie) heeft een meerjarenbeleidsplan opgesteld en een SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats) analyse uitgevoerd. De resultaten waren bij terugkoppeling door de commissie positief, een officieel verslag moet bij verschijnen van dit jaarverslag nog volgen.

Positieve punten

- opleiden staat binnen Noordwest hoog in het vaandel.
- veel aandacht voor de nieuwe generatie arts-assistenten en werkgeluk.

Aandachtspunten

- veel mooie initiatieven, maar deze kunnen meer zichtbaar gemaakt worden. Noordwest mag zich nog meer profileren. Tijdens de gesprekken was de commissie blij verrast door de mooie initiatieven.
- borgen van de werkplekken van de arts-assistenten in de nieuwbouw.

Op initiatief van Amsterdam UMC en de Topklinische ziekenhuizen in de regio wordt binnen de OOR Noordwest Nederland voor de medische vervolgopleidingen gewerkt aan een regionaal leerhuis ter ondersteuning van de kwaliteit en de verbinding van de medische vervolgopleidingen in de regio. Noordwest heeft hierin een actieve rol.

Planetary Health: in 2024 is door de Noordwest Academie verder gewerkt aan de uitvoering van de Green Deal, invoeren van onderwijs met betrekking tot Planetary Health in alle takken van het onderwijs. Duurzame zorg heeft bijzondere aandacht binnen de medische en verpleegkundige opleidingen. Op maat, passend binnen de onderwijs setting en de beroepsgroep.

In 2024 heeft de Noordwest Academie geïnvesteerd in Training en Expertise, een nieuwe tak van de Noordwest Academie. T&E biedt veel kansen ten aanzien van:

- Bij- en nascholing, onder andere vakinhoudelijk en docentprofessionalisering.
- Teamtrainingen
- Samenwerking met DUTCH (Digital United Training Concepts for Healthcare). Een nationaal programma dat werkt aan een nieuwe manier van opleiden en ontwikkelen van zorgprofessionals in ziekenhuizen.
- Coaching en intervisie
- Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid

9.2 Wetenschap

Wetenschappelijk onderzoek een cruciale rol in het verbeteren van onze patiëntenzorg, het stimuleren van innovatie en duurzame inzetbaarheid. In 2024 hebben we verdere stappen gezet in het vaststellen van een herijkte visie op wetenschap, met een focus op samenwerking, structurele facilitering en transparantie. Door nauwe samenwerking tussen vakgroepen, het wetenschapsbureau en MSNW stimuleren we innovatie en vertalen we onderzoeksresultaten naar concrete verbeteringen in de praktijk. Ook zetten we in op het versterken van onderzoeksfinanciering en het bieden van ondersteuning aan onderzoekers, zodat wetenschap binnen Noordwest toekomstbestendig wordt verankerd in de zorg.

10. Kwaliteit, veiligheid en privacy

Kwaliteit en veiligheid blijven bij ons voorop staan, zowel in de dagelijkse zorg als in ons strategisch beleid. De medewerkers en medisch specialisten in ons ziekenhuis zijn betrokken bij hun patiënten en hun vak en werken samen aan de best mogelijke zorg voor onze patiënten. Onze ambitie is om een toonaangevend ziekenhuis te zijn waar het draait om een hoge medische standaard en een menselijke maat. Kwaliteit zien we als een vanzelfsprekendheid, maar het kan altijd beter. Als topklinisch ziekenhuis streven we naar een open veiligheidscultuur. Transparantie, inzicht in de geleverde kwaliteit van zorg en het continu verbeteren van onze zorg zijn heel belangrijk voor onze patiënten, verwijzers, verzekeraars en elkaar.

10.1 Accreditatie Qualicor-Qmentum Global

Noordwest is in het bezit van het internationale kwaliteitskeurmerk Qmentum Global van Qualicor Europe. De huidige accreditatie is afgegeven in februari 2021 en geldig tot en met oktober 2025. Waar Noordwest voorheen om de vier jaar organisatiebreed werd beoordeeld via een externe audit, is er nu de overstap gemaakt naar het sequential audit programma. Vanuit dit assessmentprogramma wordt de organisatie om de twintig maanden in drie sequential audits getoetst op kwaliteit en patiëntveiligheid. Naast de externe toetsing heeft Noordwest ook een intern toetsingssysteem dat gericht is op het uitvoeren van interne audits en veiligheidsrondes. Er heeft geen sequential audit plaatsgevonden in 2024. De eerstvolgende audit staat gepland voor april 2025.

10.2 Hospital Standardised Mortality Ratios (HSMR's)

Definitieve HSMR voor 2023 (deze cijfers zijn in 2024 beschikbaar gekomen, cijfers 2024 komen in 2025 beschikbaar).

Periode	Aantal opnamen	Aantal sterfgevallen	Verwacht aantal sterfgevallen	HSMR	95% betrouwbaarheidsinterval HSMR
2021	32 531	716	751	95	(89 - 103)
2022	33 752	880	901	98	(91 - 104)
2023	34 131	842	856	98	(92 - 105)
2021-2023	100 414	2 438	2 508	97	(93 - 101)

De analyse van de HSMR cijfers over 2023 levert het volgende op:

1. Overall niet significant afwijkend
2. Ten opzichte van het totaal aantal opnames zijn de verwachte en werkelijke sterfte nagenoeg gelijk
3. Alle ontslagspecialismen hebben een niet significant afwijkende HSMR
4. Voor het ontslagspecialisme neurologie is de HSMR van significant negatief (in 2022) naar niet significant afwijkend (in 2023) gegaan.
5. Voor verslagjaar 2023 zijn er net als in 2022 geen diagnoseclusters met een significant afwijkende SMR.

De gegevens zijn aangeleverd aan de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en het rapport is gepubliceerd op de website van Noordwest Ziekenhuisgroep.

10.3 Veilig incidenten melden (VIM) en calamiteitenonderzoeken

Het veilig melden van incidenten in de patiëntenzorg is bedoeld om laagdrempelig van te leren en daarmee te voorkomen dat het incident zich herhaalt. Het is een uitgelezen instrument om de zorg van binnenuit en vanaf afdelingsniveau te verbeteren. Binnen Noordwest Ziekenhuisgroep zijn 57 afdelings- of discipline-gebonden VIM-commissies en één centrale MIP-commissie actief.

Waar de VIM-commissies de meldingen op afdelingsniveau analyseren en processen verbeteren, signaleert de MIP-commissie afdeling overstijgende trends en bespreekt de belangrijkste daarvan elk kwartaal met de stuurgroep kwaliteit en veiligheid.

In 2024 zijn in totaal 3525 VIM-meldingen gedaan. We hanteren hierbij een indeling naar aard van incidenten die landelijk gebruikelijk is. 257 meldingen hebben betrekking op valincidenten en 1008 op medicatie. In de categorie "overig" werden 2260 incidenten gemeld. Het aantal meldingen loopt iets terug vergeleken met 2023. Toen werden in totaal 3688 incidenten gemeld. Het is belangrijk dat medewerkers zich veilig voelen om onbedoelde tekortkomingen in de patiëntenzorg te melden. Wanneer zoveel mogelijk details bekend zijn, kunnen de beste verbetermaatregelen ingezet worden om herhaling te voorkomen.

Als een incident (vermoedelijk) voldoet aan de definitie van een calamiteit volgens de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg, doet de raad van bestuur melding aan de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). De calamiteitencommissie onderzoekt met de zorgverleners waardoor het incident veroorzaakt is en welke verbetermaatregelen het ziekenhuis dient te nemen. Bij de start van de analyse wordt/worden de patiënt en/of nabestaanden geïnformeerd over de analyse en wordt hen gevraagd of zij vragen ten behoeve van over de analyse hebben. Na de afronding van het onderzoek wordt/worden de patiënt en/of nabestaanden geïnformeerd over de analyse en verbetermaatregelen in een fysiek gesprek met de voorzitter van de onderzoekscommissie, de hoofdbehandelaar en een functionaris patiëntbeleving.

De commissie bestaat uit medisch specialisten en beleidsmedewerkers. De leden van de commissie zijn niet bij het incident betrokken. De calamiteitencommissie komt elke week bijeen en heeft om de week overleg met de raad van bestuur en zo nodig vaker. In 2024 heeft Noordwest twaalf meldingen aan de IGJ gedaan. De meldingen betreft de volgende disciplines:

- 3 cardiologie
- 1 chirurgie
- 1 intensive care
- 3 MDL
- 1 nucleaire geneeskunde
- 1 oncologie
- 1 oogheeskunde
- 1 pathologie

De verbetermaatregelen naar aanleiding van calamiteiten worden opgenomen in het digitale verbetervolgsysteem. De betrokken afdelingen zijn primair verantwoordelijk voor de realisatie en borging. Daarnaast wordt de voortgang periodiek gemonitord en worden bepaalde onderwerpen opgenomen in de interne audits.

10.4 Peer support

In een ziekenhuis kunnen zaken anders lopen dan verwacht. Dit kan het welbevinden en functioneren van de werknemer beïnvloeden. In Noordwest wordt proactief peer support aangeboden aan de betrokken zorgverleners in het geval van een ernstig incident of calamiteit in de patiëntenzorg en/of tuchtzaak of als er sprake is van werken onder extreme omstandigheden. De peer supporters zijn getrainde gelijkwaardige zorgverleners, die niet betrokken waren bij het incident. Het gaat hierbij om de eerste opvang waarbij er geluisterd wordt, aandacht is voor erkenning en gekeken wordt wat nodig is om om te gaan met de gevolgen van deze situatie.

Als er meer begeleiding nodig is, wordt de medewerker doorverwezen. Als er een indicatie is voor psychologische behandeling samenhangend met het doorgemaakte incident is er een directe lijn met de bedrijfspsychologie.

Sinds 2024 is het streven dat er op alle afdelingen daarnaast "aandachtfunctionarissen collega opvang" werkzaam zijn. Deze getrainde collega's kunnen doorverwijzen naar peer support of andere vormen van hulp binnen de organisatie als daar aanleiding toe is.

Tevens is er een training disclosure voor arts-assistenten, medisch specialisten, verpleegkundig specialisten en physician assistants.

10.5 Privacybescherming

Noordwest hecht veel waarde aan de bescherming van persoonsgegevens. De afdeling Privacybescherming ziet toe op het naleven van wet- en regelgeving inzake privacybescherming, waaronder de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Verantwoording op de AVG wordt aantoonbaar gemaakt in onder andere het register van verwerkingsactiviteiten, register van datalekken en het register van patiëntvragen (uitvoering van patiëntrechten op basis van de AVG).

De afdeling privacybescherming ontvangt en beoordeelt de datalekken waarvoor Noordwest verantwoordelijk is en geeft advies aan de raad van bestuur om deze te melden aan de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) en/ of de betrokkene (meestal de patiënt). Alle incidentmeldingen worden opgenomen in het register van datalekken. In 2024 zijn 110 (74 in 2023) incidentmeldingen opgenomen in het register, waarvan er 29 (32 in 2023) voldeden aan de criteria van een datalek om bij de AP te melden. In alle 29 (26 in 2023) gevallen zijn de betrokkenen afzonderlijk op de hoogte gesteld.

11. Milieu en duurzaamheid

Noordwest heeft de Green Deal ondertekend en heeft als doelstelling een toonaangevende rol te hebben in het verduurzamen van de zorg. Leidend is daarbij uiteraard dat de patiëntenzorg gewaarborgd blijft en dat medewerkers veilig en gezond hun werk kunnen doen.

Preventie en een goed bronbeleid staan binnen Noordwest centraal. Dit bereiken we onder meer door:

- kritisch te kijken naar vervoersbewegingen en de belasting voor de omgeving
- bewustwording bij en enthousiasmering van medewerkers voor het onderwerp duurzaamheid onder het motto "VerduurSamen"
- het streven om binnen de organisatie nog meer uit de circulaire economie te halen.

In dit hoofdstuk zoomen we verder in op ons duurzaamheidsbeleid.

11.1 Duurzaamheid beleid

Duurzaamheid in de gezondheidszorg bestaat uit twee aspecten. Enerzijds gaat het om duurzaamheid van onze gezondheid (preventie) en anderzijds staat de footprint van de sector zelf centraal. Beide aspecten zijn van grote invloed op onze welvaart en ons welzijn. Uitgangspunt is dat een gezond leven alleen kan op een gezonde planeet. Noordwest neemt zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid rondom duurzaamheid.

Doelstelling

Noordwest heeft in 2023 onderstaande vijf doelstellingen overgenomen uit de Green Deal en aangescherpt:

1. Bevorderen gezondheid
2. Bewustwording en kennis
3. Energie en CO₂
4. Circulaire economie
5. Medicatie belasting

Het thema duurzaamheid heeft inmiddels een plek gekregen in de visie van Noordwest. Ook organisatorisch is dit duurzaam ingericht met een commissie duurzaamheid op strategisch niveau, Team Duurzaam op tactisch niveau en 30 Green teams op operationeel niveau.

11.2 Bevorderen gezondheid

Gezonde en duurzame voeding met voldoende eiwitgehalte zorgt voor een beter herstellend vermogen van onze patiënten. Verschuiven naar plantaardige maaltijden levert een belangrijke bijdrage in het verminderen van de CO₂ uitstoot. Door zelf te koken met verse ingrediënten en een vegetarisch menu van de chef dragen we bij aan de eiwittransitie. Dit levert de volgende voordelen op:

- Gezondere keuzes
- Inspelen op proteïnebehoefte voor herstel
- Inspelen op wensen patiënt
- Meer verse groenten, minder vlees
- Minder suiker en zout

Onze patiënten spreken hier een hoge waardering voor uit en het aantal vegetarische maaltijden is in 2024 opgelopen tot 80%.

11.3 Bewustwording en kennis

De Noordwest Academie heeft het thema van de jaargangen 2024 en 2025 volledig in het teken gezet van Planetary Health. We hebben de volgende mogelijkheden ingericht om duurzaamheid te integreren in ons opleidingsprogramma:

- Keuzecoschap duurzaamheid geaccepteerd als niet klinisch coschap door zowel VU als UvA geneeskunde opleiding. Er zijn inmiddels een aantal coschappen gestart, ook in samenwerking met het Spaarne Gasthuis en AUMC.

- Elke coassistent van de VU die Klinisch Trainingsonderwijs in de Noordwest Academie volgt krijgt onderwijs over de Green Deal, circulair werken in de zorg, de impact van groen op mentale gezondheid en de impact van geneesmiddelen op het milieu.
- De Noordwest Academie faciliteert voor de medisch specialistische opleiders en arts-assistenten het komende jaar een werkconferentie en een AIOS-opleiderssymposia onderwijs om zelf aan de slag te gaan met Duurzame Zorg en Planetary Health en verschillende onderdelen uit de Green Deal.
- Elk jaar werkt minimaal een groep van vijf 3e jaars HBO verpleegkunde studenten aan een 'duurzaam' zorg innovatieproject binnen hun opleiding bij de Noordwest Academie en InHolland.

4 Wat waren de resultaten?

Op basis van 113 deelnemers die zowel de start- als eindvragenlijst hebben ingevuld:

- Energieniveau +1,1
- Nachtrust +1,0
- Concentratie +0,8
- Gemoedstoestand +0,7
- Mentale gezondheid +0,4
- Fysieke gezondheid +0,6

74% veranderd eetpatroon waarschijnlijk/zeker blijvend

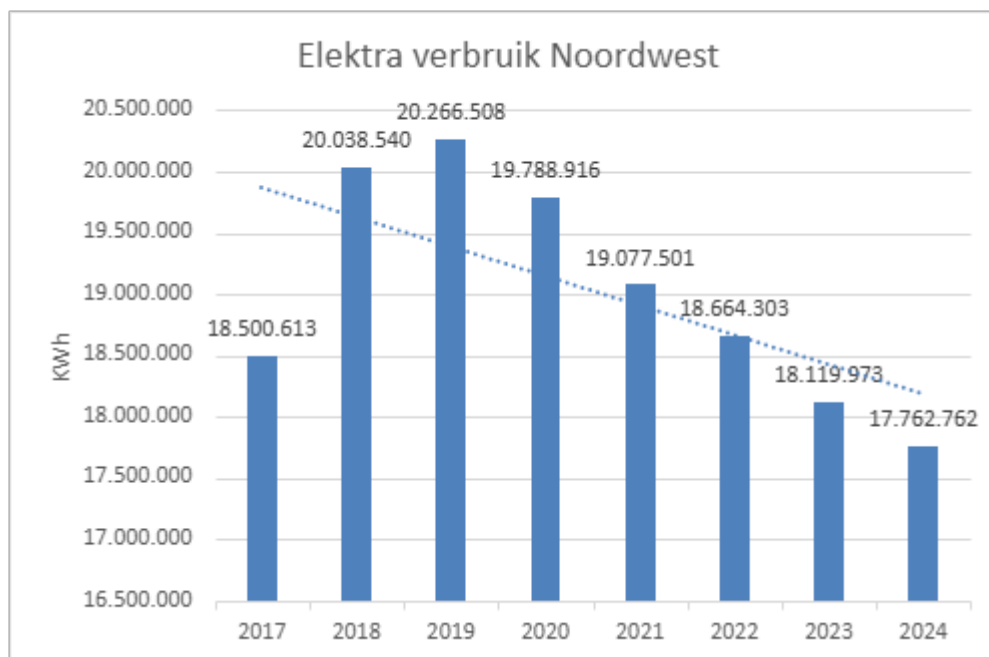
Minder alcohol, eetmomenten en tussendoortjes genuttigd

Noordwest heeft in 2024 een eet-experiment gedaan samen met de stichting voeding leeft om onze medewerkers te ondersteunen in het bijbrengen van bewustwording op het gebied van gezonde voeding. 256 collega's hebben gedurende 10 dagen een eet experiment gevolgd waarin 3 maaltijd momenten per dag standaard waren en gebaseerd op plantaardige ingrediënten zonder zakjes of pakjes. De resultaten uit de evaluatie waren zeer positief.

11.4 Energie en CO₂

Ook in 2024 heeft Noordwest gestuurd op het terugdringen van ons energieverbruik. Vanwege netcongestie is niet de grote klapper gemaakt die gepland was om de warmtekrachtkoppelingen (WKK's) uit te zetten. Wel is de inzet van de gasgestookte WKK's naar beneden gebracht en is er meer groene energie ingekocht. Energiebesparende maatregelen die in 2024 zijn uitgevoerd:

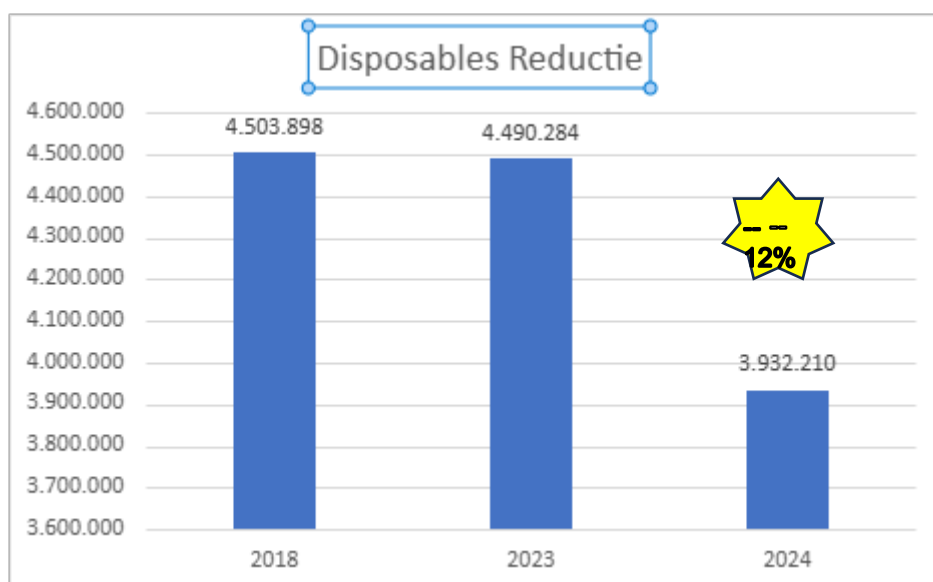
- De MRI apparaten zijn in de nacht op standby gezet, dit heeft een besparing opgeleverd van 166 MWh. Dit is een equivalent van 65 huishoudens per jaar.
- Waar mogelijk worden PC's in de avond op afstand uitgezet. Dit betreft ongeveer 2000 apparaten. Dit heeft een besparing opgeleverd van 65 MWh. Dit is een equivalent van 25,4 huishoudens per jaar.



Het verbruik van elektriciteit is ten opzichte van 2018 met 11,4% afgenomen. Er is hierin een mooie neerwaartse trend te zien. Vanwege de opwekking van energie met ons eigen zonnepark is de hoeveelheid CO₂ met 51,4% afgenomen voor het gebruik van elektriciteit, stadswarmte en gas voor onze gebouwen.

11.5 Circulaire economie

Noordwest heeft de ambitie om de hoeveelheid restafval sterk terug te dringen. Dit doen we door producten te weigeren aan de voorkant (inkoopbeleid), te kiezen voor re-usable of recyclebare alternatieven. Onder andere door de aanstelling van een assortimentscoördinator en een enorme drive van de Green teams hebben we een mega sprong voorwaarts kunnen maken op het gebied van disposables. Denk aan instrumentarium op de OK, babyflesjes, wasbare matten en glijzeilen.



In 2024 zijn ook de behandelkamers voorzien van papierbakken. Scheiding van plastic is verder geoptimaliseerd. De totale hoeveelheid afval ten opzichte van 2018 is met 1,8% afgenomen. Het is onze ambitie dit verder te verbeteren, in 2025 staat dit ook weer op de agenda. Onze KPI is dat in 2026 ons restafval is gedaald met 25% ten opzichte van 2018. Door onze nieuwe inzamel methodes hebben we een sprong kunnen maken naar van 7,9% in 2023 naar 15,0% in 2024.



Een aantal aansprekende resultaten die we op het gebied van circulariteit hebben bereikt zijn onder andere:

- Inzameling behandel papier
- Gebruik herbruikbare poetsklemmen op de OK
- Oude leasefietsen uitgedeeld aan steunfonds Alkmaar en vluchtelingenwerk Nederland
- Geen receptacula en papieren formulieren meer van MMB naar huisartsen
- Behandelingen verplaatst van steriele ingrepen naar schone ingrepen
- Geen pleisters meer op droge wonden (-30%)
- Nieuwe werkwijze laboratorium bloedbuizen

11.6 Medicatie belasting

Nederland heeft de slechtste waterkwaliteit van Europa, naast pesticiden in de landbouw en intensieve veeteelt heeft het gebruik van medicatie hier ook grote invloed op. Ook hier pakt Noordwest zijn verantwoordelijkheid en probeert de impact terug te dringen. In 2024 heeft Noordwest hier de volgende acties opgezet:

- Noordwest heeft met de paracetamol Challenge het gebruik van intraveneuze medicatie met 25% weten terug te dringen. Door de bewustwording van deze campagne hebben we ook intraveneuze misselijkheid communicatie weten om te zetten waar mogelijk naar tabletvorm en dit gebeurt nu ook bij de premedicatie op de oncologie. Dit scheelt enorme bergen aan afval, CO₂, is vaak plezieriger voor de patiënt en verkort bij de oncologie ook nog de ligduur.
- Noordwest heeft in samenwerking met watertechnologie bedrijf Zereau een medicatie filter ontwikkeld om uit de urine van IC patiënten de medicatieresten te filteren. We zagen dat bij de regionale waterzuiveringsinstallatie ongeveer 12% van de antibiotica uit het ziekenhuis komt. Filteren bij de bron is altijd de beste methode.
- Binnen Noordwest hebben we een nieuw pijnprotocol. We kiezen voor pijnstilling op maat wat verspilling tegengaat en veel minder afval oplevert. Door keuzes te maken in het juiste middel zorgen we voor minder verslavingsgevoeligheid.

12. Vastgoed, ICT en samenwerking

In dit hoofdstuk lichten we een aantal ontwikkelingen op het gebied van vastgoed, ICT en samenwerking uit.

12.1 Vastgoed

Het grootste deel van het vastgoed van Noordwest is te vinden op of rond de hoofdlocatie in Alkmaar en het ziekenhuis in Den Helder. Dit vastgoed is in eigendom van Noordwest. Daarnaast zijn op verschillende plekken in Alkmaar en verder in het adherentiegebied nevenlocaties met specifieke functies. De meeste daarvan worden gehuurd. Vanuit vastgoedperspectief biedt concentratie van activiteiten optimale efficiency in beheer en flexibiliteit. Vanuit patiëntenperspectief is het aantrekkelijk om zorg dichtbij te kunnen ontvangen. Daarom kijken we steeds kritisch naar de toegevoegde waarde van decentraal vastgoed. In 2024 hebben wij onze visie op het gebruik van 'buitenlocaties' vastgesteld.

De oplevering van de eerste fase van onze nieuwbouw op locatie Alkmaar, ook de nieuwe acute as genoemd, is voorzien voor oktober 2025. Na de realisatie van deze eerste bouwfase verhuizen er afdelingen van de bestaande bouw naar de nieuwbouw. Daarmee ontstaan lege plekken in de bestaande bouw. Aan de hand van het herstructureringsplan wordt er zodanig met afdelingen geschoven dat de bouwdelen vrij worden gemaakt die gesloopt moeten worden om bouwfase 2 te realiseren. Uiteindelijk zal rond 2040 het gehele ziekenhuis op de locatie Alkmaar zijn ondergebracht in nieuwe gebouwen. Voor deze hoofdlocatie lijkt een afname van nu 110.000 m² naar zo'n 80.000 m² realistisch.

Op de hoofdlocatie Den Helder wordt uitvoering gegeven aan de vernieuwbouw van deze locatie. Ook hier zijn de werkzaamheden opgedeeld in verschillende clusters. De werkzaamheden behorende bij het project gevelvervanging en bij cluster 1 zijn afgerond. De werkzaamheden behorende bij cluster 2 zijn volop in uitvoering, de voorbereidingen voor cluster 3 bevinden zich eind 2024 in afrondende fase. Naar verwachting zullen de werkzaamheden einde 2027 worden afgerond.

Met de jaarlijkse update van de meerjaren businesscase wordt bewaakt dat bouwambities en de financiële mogelijkheden met elkaar in balans blijven. In 2022 liet de rente op kapitaalmarkt voor het eerst sinds jaren een forse stijging zien, in 2023 zette die stijging door om vervolgens in 2024 weer iets te gaan dalen. Hoe de rente zich verder ontwikkelt is niet te voorspellen. Duidelijk is wel dat er mondiaal sprake is van grote spanningen en dat dit niet bijdraagt aan een stabiele wereldeconomie. Een eventuele handelsoorlog heeft veelal eerder een prijsopdrijvend effect dan een prijs verlagend effect. Door nauwgezet de ontwikkelingen te volgen wordt steeds scherp gekeken naar een goed moment voor het aantrekken van nieuwe financiering en het opdragen van werkzaamheden.

12.2 ICT en de kernzorgapplicaties

ICT en veiligheid

Het belang van goede informatiebeveiliging wordt afgelopen jaren steeds vaker bevestigd door voorbeelden van organisaties die zijn getroffen door cyberaanvallen. De zorg heeft hiermee ook in toenemende mate mee te maken. De gevolgen daarvan zijn groot: bedrijven kunnen niet bij de benodigde data waardoor bedrijfsprocessen stilvallen en daarnaast worden er grote bedragen aan losgeld geëist. Noordwest investeert blijvend in maatregelen die de beschikbaarheid en veiligheid van onze ICT-systemen borgen. Naast continue monitoring van software en infrastructuur is in 2024 focus gelegd op awareness, naleving op het toepassen van beleid en versterking van de informatiebeveiligingsorganisatie.

Investeringsen

ICT besteed veel aandacht aan het up to date houden van de bestaande ICT-infrastructuur, werkplekken en applicatielandschap. Dit wordt in een tienjarig investeringsplan gepland. In 2024 zijn onder andere een groot deel van de PC's vervangen, is een grote upgrade van het EPD gerealiseerd en is de voorbereiding gestart voor vervanging van het Laboratorium systeem. Daarnaast wordt gewerkt aan de inrichting en levering van ICT middelen in de nieuwbouw in Alkmaar en verbouw in Den Helder en draagt ICT bij om 'slim en efficiënt werken' mogelijk te maken voor zowel de zorg, bedrijfsvoeringsfuncties in de keten met de regionale zorginstellingen

Digitale strategie en artificial intelligence

De digitale strategie van Noordwest is uitgewerkt in het transformatieprogramma Stroomversnelling. Data en AI krijgen nadrukkelijk aandacht hierbij. Voor Data is een apart team actief dat de datastrategie Noordwest heeft opgesteld en helpt om meer datagedreven te werken. In 2024 is een AI-team gestart dat de vele nieuwe mogelijkheden vertaalt naar proeftuinen en toepassingen binnen Noordwest. Om de digitaliseringsambitie van Noordwest optimaal te kunnen faciliteren realiseert ICT het meerjarenplan voor de doorontwikkeling ICT-organisatie Noordwest.

12.3 Fusies en samenwerkingsverbanden

Met uitzondering van de vakgroep gynaecologie zijn binnen Noordwest alle medische vakgroepen gefuseerd over de locaties en werken nauw met elkaar samen. Vanaf 2024 werken de vakgroepen gynaecologie samen alsof zij gefuseerd zijn, met ingang van 1 januari 2025 is die daadwerkelijke fusie een feit. Noordwest vindt het belangrijk dat de patiënt op iedere locatie van Noordwest dezelfde zorg krijgt. Standaardisatie en uniformering van werkwijzen draagt bij aan het verminderen van fouten, maakt medewerkers makkelijker inzetbaar op verschillende locaties en helpt bij het verkrijgen van inkoopvoordelen vanwege de hogere volumes die worden aangekocht. Uiteraard blijft gelden dat de te verlenen zorg afgestemd is op de daadwerkelijke behoefte van de individuele patiënt.

Voor de neurochirurgie die op de locatie Alkmaar wordt geleverd, geldt dat de minister van VWS een eigen vergunning neurochirurgie heeft verleend aan Noordwest op grond van de Wet bijzondere medische verrichtingen. Dit betreft een zelfstandige vergunning in een bilocatie model met Amsterdam UMC. De neurochirurgen van de beide ziekenhuizen zijn met elkaar die samenwerking nog meer vorm en inhoud te geven.

Noordwest levert samen met Oosterwal dermatologische zorg, zowel binnen als buiten het ziekenhuis. Noordwest is daarbij voor 80% eigenaar en Oosterwal voor 20%. Het management wordt gevoerd vanuit Oosterwal.

Noordwest huurt van Okinso twee operatiekamers met faciliteiten op de locatie Noordwest Foreest Kliniek. Op deze locatie worden planbare laagcomplexere operatieve ingrepen uitgevoerd door met name chirurgen, orthopaeden en plastisch chirurgen. In de loop van 2024 is de gynaecologische zorg die op deze locatie werd verleend overgebracht naar Noordwest diagnostisch centrum Heerhugowaard.

Voor de nucleaire geneeskundige zorg bestaat het samenwerkingsverband Nuges. In dit samenwerkingsverband participeren naast Noordwest ook het Dijklander Ziekenhuis en het Zaans Medisch Centrum.

Noordwest Cyclotron B.V., een 100% dochteronderneming van Noordwest produceert isotopen voor nucleair onderzoek. Die isotopen worden door Noordwest gebruikt, maar ook verkocht aan andere ziekenhuizen op basis van overeenkomsten.

De pathologische zorg wordt geleverd vanuit de Symbiant B.V., waarvan Noordwest voor een derde aandeelhouder is. De andere twee aandeelhouders zijn het Dijklander Ziekenhuis en het Zaans Medisch Centrum. In 2024 is het bestuur van Symbiant B.V. weer volledig ingevuld.

Noordwest werkt verder onder andere samen binnen het verband van de ziekenhuizen die deel uit maken van de Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen (STZ), de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen, de Onderwijs en Opleidingsregio's van AUMC en is sinds 2021 lid van het mProve-netwerk. Een netwerk van zeven ambitieuze Topklinische Opleidingsziekenhuizen waarin wordt samengewerkt om te komen tot verdere verbeteringen binnen de zorg. Het voorzitterschap is eind 2023 voor twee jaar belegd bij de voorzitter van de raad van bestuur van Noordwest, de heer Kroese.

Met het Dijklander Ziekenhuis, Omring en Zorgcirkel werkt Noordwest samen binnen het Regioplatform. De gedachte achter deze samenwerking is het verder ontschotten van de eerste- en tweedelijnszorg, zodat er een optimale patiëntrouting ontstaat. Het Regioplatform heeft ook een transformatieplan en krijgt voor de uitvoering daarvan ook IZA-gelden.

Met Amsterdam UMC zijn de bestuurlijke banden in 2023 aangehaald, dat heeft in 2024 een vervolg gekregen. De aandacht ging daarbij met name uit naar de dossiers samenwerking neurochirurgie en rond de multitraumapatiënten. Het ligt voor de hand dat de samenwerking ook op andere terreinen verder wordt aangehaald. Dat past goed binnen het IZA en de beweging dat universitaire centra zich meer gaan focussen op de zorg die echt in een academisch ziekenhuis thuis hoort. In 2024 zijn ook contacten gelegd om een bijzondere leerstoel aan de VU te vestigen. Dat is gelukt. In het voorjaar van 2025 wordt de benoeming van een bijzonder hoogleraar vanuit Noordwest verwacht.

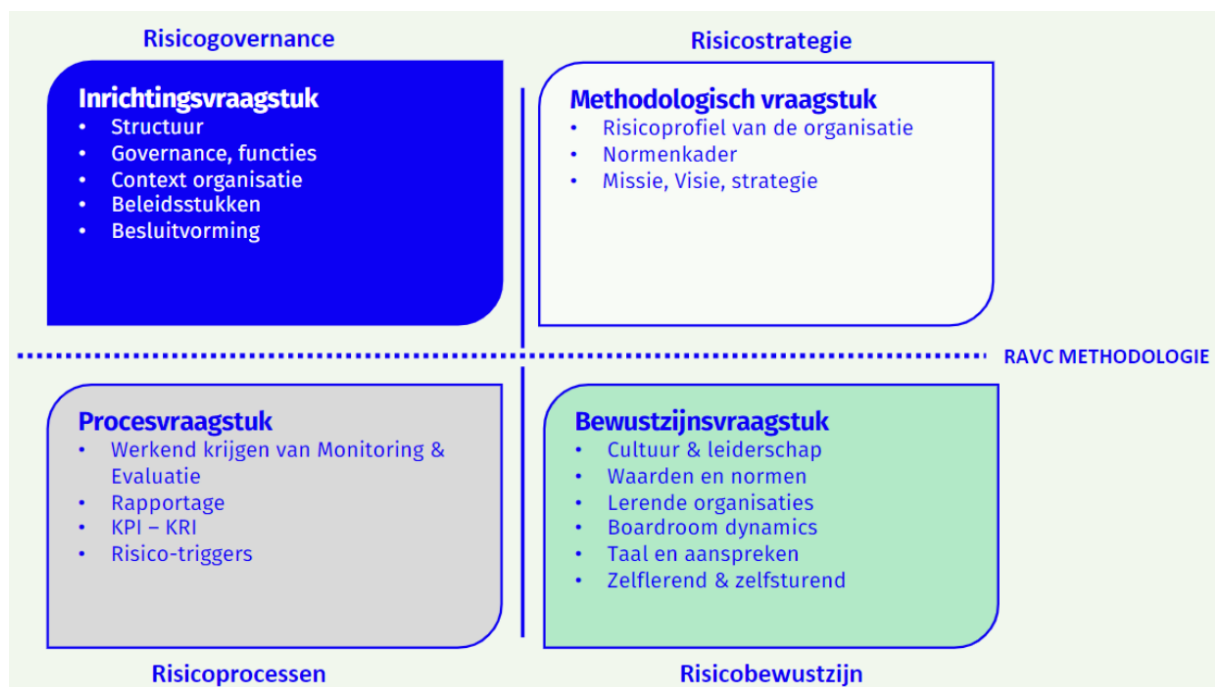
13. Integraal Risicomanagement

Noordwest opereert in een omgeving waar risico's onderdeel uitmaken van de dagelijkse gang van zaken. Risicomanagement is vanuit verschillende beleidskaders een steeds belangrijker wordend middel om te midden van een complexe interne en externe omgeving de besluitvorming en bedrijfsvoering van Noordwest te versterken.

Integraal risicomanagement (IRM) heeft als doel de besluitvorming en bedrijfsvoering van Noordwest te versterken door bewust te zijn de risico's en kansen die hierbij een rol spelen. Het doel van risicomanagement is niet om alle risico's te minimaliseren, maar om risico's zodanig te beheersen dat dit past bij de strategie en het risicoprofiel van Noordwest.

Integraal risicomanagement betreft het risicomanagement raamwerk van Noordwest. Het risicomanagement is ingericht aan de hand van het Risk Appetite Value Chain (RAVC) werk- en denkmodel en de COSO Enterprise Risk Management principes.

Het RAVC-inrichtingsmodel onderscheidt vier kwadranten in zowel de strategische- als ook de operationele beleidscyclus, te weten:



13.1 Risicogovernance

Het uitgangspunt van Noordwest vanuit risicogovernance is dat het risicomanagement moet bijdragen aan het realiseren en bewaken van de strategie en ambitie van Noordwest. Er zijn een tweetal risicomanagement commissies ingericht: een strategische risicomanagementcommissie (SRM-commissie) en een operationele risicomanagementcommissie (ORM-commissie). De SRM-commissie heeft een overlegstructuur van een keer per kwartaal, de ORM-commissie heeft een overlegstructuur van een keer per zes weken. De commissies hebben als doel om de risico's in de gehele organisatie te identificeren, te beoordelen, te verbinden met beheersmaatregelen, te monitoren, te rapporteren en te evalueren.

Risicomanagement is vanuit het principe van onafhankelijkheid belegd bij de afdeling kwaliteit en veiligheid van waaruit de risk manager fungeert als linking-pin tussen beide commissies. De monitoring, voortgang en beheersing van de risico's wordt uiteengezet in een risicorapportage die twee keer per jaar vanuit de risicomanagementcommissies wordt aangeboden aan de raad van bestuur, raad van toezicht en het managementteam van Noordwest.

De volledige rolverdeling en verantwoordelijkheden op het gebied van risicomanagement zijn vastgelegd in het risicomanagementbeleid, inclusief de compliance eisen en risicobeheer componenten uit de toezichtkaders *Governancecode Zorg* en het *Kader Goed Bestuur*.

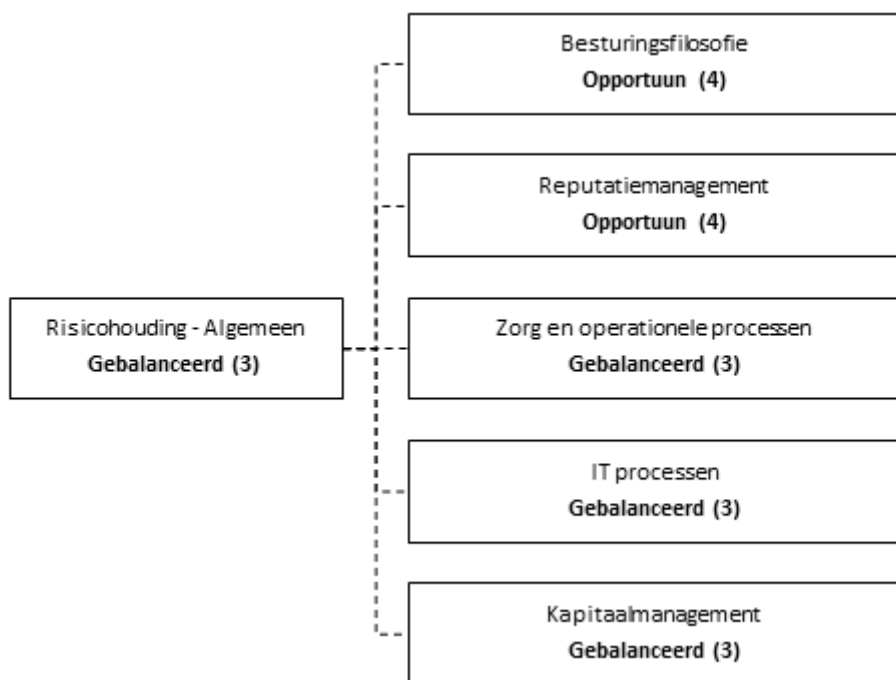
13.2 Risicostrategie

Risicostrategie is het kader dat aangeeft hoe Noordwest omgaat met verschillende soorten risico's en de aard en omvang van deze risico's. Door het uiteenzetten van een duidelijk risicoprofiel en een concrete koppeling te maken met de strategie wordt het voor de medewerkers en de organisatie inzichtelijk hoe risicomanagement bijdraagt aan het behalen van organisatiedoelstellingen. Het risicoprofiel bestaat uit de risicohouding, risicobereidheid, risicotolerantie en de strategische risico's. Het risicomanagementbeleid beperkt zicht tot de risicohouding. De risicobereidheid en risicotolerantie zullen in 2025 worden uitgewerkt in de operationele processen.

13.3 Risicohouding

De risicohouding is in 2024 herijkt op basis van het nieuwe meerjarenbeleidsplan en individuele interviews met de leden van de raad van bestuur. De risicohouding van de Noordwest is weergegeven in onderstaande figuur. Het gaat bij de risicohouding om hoe het denken in risico's en kansen ligt verankerd binnen de raad van bestuur en hoe dit een rol speelt in de besluitvorming. Herziening van de risicohouding vindt plaats bij een wijziging in strategie of bij een wisseling in de raad van bestuur.

De risicohouding wordt gescoord op een vijfpuntsschaal van risicomijdend naar risicozoekend: *nul* (1), *kritisch* (2), *gebalanceerd* (3), *opportuun* (4) en *maximaal* (5). De risicohouding van de Noordwest is weergegeven in onderstaande figuur. Er is een algemene risicohouding en er zijn vijf domein specifieke risicohoudingen.



13.4 Op weg naar een volledig risicoprofiel: risicobereidheid en -tolerantie

De risicohouding is per domein vertaald naar een concrete houding voor besluitvorming. Om tot een volledig risicoprofiel te komen moet de risicohouding verder uitgewerkt worden in risicobereidheidsprincipes en risicotolerantiegrenzen. De ambitie van Noordwest is om komend jaar (2025) het risicoprofiel verder uit te werken en te integreren in de risicorapportage. Deze ontwikkeling is de onderstaande figuur visueel weergegeven:



- De **risicobereidheid** wordt geconcretiseerd in risicobereidheidsprincipes. Deze principes worden gevormd aan de hand van het antwoord op de vraag wat het bestuur niet wil dat er gebeurt bij het besturen van de organisatie. De bereidheidsprincipes kunnen gezien worden als 'stoepranden' waarbinnen de organisatie zich beweegt. Per risicohouding-domein zijn er bereidheidsprincipes opgesteld en opgenomen in het beleidskader.
- Het concretiseren van de risicobereidheidsprincipes in meetbare indicatoren met vastgestelde streef- en grenswaarden betreft de **risicotolerantie**. Door het koppelen van risicobereidheid met bestaande KPI's en KRI's uit de planning & control cyclus wordt de verbinding tussen risicomanagement en de organisatiestrategie concreet. Noordwest beschikte in 2024 niet over een risicotolerantie. Wel heeft Noordwest een heatmap en legenda die aansluit op de risicohouding en bereidheid. De heatmap wordt door de commissies gebruikt voor het scoren van risico's in de risicoregisters. De risico's met een netto-score in het hoog-risicobied worden opgenomen in de risicorapportage.

Impact		Kans dat het risico zich voordoet (waarschijnlijkheid, ervaring, in- & extern)				
		1	2	3	4	5
		< 1x per jaar	Jaarlijks	Maandelijks	Wekelijks	Dagelijks
1	Licht	1	2	3	4	5
2	Beperkt	2	4	6	8	10
3	Eerstig	3	6	9	12	15
4	Zeer ernstig	4	8	12	16	20
5	Catastrofaal, rampoestig	5	10	15	20	25

13.5 Toepassing risicoprofiel in besluitvorming en beoordeling

Het risicoprofiel wordt in de uitvoering toegepast in drie cycli:

1. **De strategische cyclus** heeft met name betrekking op de (strategische) besluitvorming, risicobeoordeling en -beheersing, monitoring en evaluatie door de SRM-commissie. In deze cyclus gaat het om de vertaling van de missie, visie, strategie en strategische doelstellingen naar het gewenste risicoprofiel zoals hierboven uitgewerkt in de risicohouding, risicobereidheid en risicotolerantie. Daarnaast gaat het over het beheersen van strategische risico's en inspelen op kansen. De strategische cyclus heeft betrekking op de langere termijn.

2. **De operationele cyclus** heeft met name betrekking op het risicomanagement in de uitvoering van zorg- en ondersteunende processen. Deze richt zich op het inzichtelijk maken en beheersen van de operationele risico's, kansen, incidenten en dreigingen zodat deze beheerst kunnen worden binnen het gewenste risicoprofiel. Operationele risico's zijn de risico's die processen in de bedrijfsvoering kunnen verstoren. De operationele cyclus heeft betrekking op de dagelijkse praktijk.
3. **De thematische cyclus**. Deze richt zich op het inzichtelijk maken en beheersen van thematische risico's. Het gaat dan om een verdieping op een bepaald thema. Voorbeelden hiervan zijn frauderisicobeheersing, gelieerde entiteiten, duurzaamheid en transformatie.

13.6 Risicoprocessen

Op basis van het risicoprofiel van Noordwest zijn de procesafspraken opgesteld. De risicoprocessen zijn alle activiteiten gericht op het identificeren, analyseren, bepalen van de risk-response, inrichten van de beheersing, monitoren en rapporteren van strategische en operationele risico's. Er zijn vier strategieën die gevolgd kunnen worden om risico's te managen, dit wordt ook wel de risk-response genoemd: *beheersen*, *vermijden*, *overdragen* of *accepteren*. Geïdentificeerde risico's worden geanalyseerd op basis van *bruto* en *netto kans* en *impact* scores. Tot slot worden eventuele beheersmaatregelen ingericht en vervolgens gemonitord en gerapporteerd.

De organisatie monitort vanuit het risicomanagement dat de gekozen en gedocumenteerde beheersmaatregelen daadwerkelijk zijn opgesteld ('opzet') zijn ingericht ('bestaan') en of deze ook effectief zijn ('werking'). Daarvoor wijst de organisatie eigenaarschap van de beheersmaatregelen toe aan commissies of aan specifieke afdelingen. De commissies adviseren de raad van bestuur over de stand van zaken van de relevante risico's, de uit te voeren risicoanalyses en de overige risicomanagementactiviteiten.

13.7 Risicobewustzijn

Risicobewustzijn houdt in dat iedereen binnen Noordwest zich bewust is van de mogelijke risico's en kansen vanuit hun eigen vakgebied en begrijpt hoe de risico's en kansen de doelstellingen en processen van de organisatie kunnen beïnvloeden. Evaluatie is ook een belangrijk onderdeel van risicobewustzijn. Onderdelen en afspraken vanuit IRM waarin risicobewustzijn concreet vormt krijgt zijn:

- de formele reactie vanuit de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht op de risicorapportage
- risicomanagement als vast onderdeel van de bestaande processen en op de agenda van de verschillende overlegvormen binnen Noordwest
- periodieke evaluatie van het risicomanagement

13.8 Voornaamste risico's en ingezette beheersmaatregelen

De SRM-commissie bewaakt het strategisch risicoregister en rapporteert de ontwikkelingen op het gebied van de meest aanzienlijke strategische risico's. De voornaamste strategische risico's in 2024 waren:

I. **Schaarste aan gekwalificeerd personeel, toenemende druk op het voldoen aan de zorgvraag**

Ook in 2024 was schaarste aan personeel als gevolg van vergrijzing, ontgroening (minder starters betreden de arbeidsmarkt) en verloop een belangrijk en voortdurend aandachtspunt. De lopende mitigerende maatregelen (zie jaarverslag 2023) zijn nog steeds van kracht en zijn verder uitgewerkt. Aanvullend op deze maatregelen is er een Noordwest-breed medewerkers belevingsonderzoek (MBO) uitgevoerd. De resultaten van dit onderzoek worden meegenomen in verbeteracties die leiden tot verbeterde arbeidsomstandigheden en een verhoogd aantrekkelijk werkgeverschap. Daarnaast is de arbeidsmarkt van zelfstandigen (zzp'ers) volop in beweging als gevolg van het vervallen van het handhavingsmoratorium per 1 januari 2025. Dit heeft gevolgen voor de inzet van zelfstandigen die niet voldoen aan de gestelde criteria. Anticiperend op een eventueel verhoogd risico zijn de volgende risico mitigerende maatregelen getroffen: *versterken arbeidsmarktcommunicatie*, *invulling geven aan opleidingsopgave capaciteitsorgaan*, *sturen op in dienst nemen zzp'ers* en *invulling geven aan regionaal werkgeverschap*.

II. **Dreiging op een cyberaanval of ransomware**

Wereldwijde dreiging op het gebied van ransomware en datalekincidenten was onveranderd in 2024. De dreiging blijft actueel maar er was geen toename in frequentie van het aantal incidenten. De zorg blijft onverminderd een doelwit vanwege de gevoelige aard van patiëntgegevens en de kritieke rol van ICT in zorgprocessen. Noordwest neemt maatregelen om de organisatie zo goed mogelijk tegen cyberaanvallen te beschermen. Zo wordt er terugkerend een penetratietest uitgevoerd en lopen er actieve campagnes op *phishing* en *awareness*. Met inzet van proactieve beveiligingssoftware en samenwerking met organisaties zoals Z-CERT wordt er continu gemonitord op mogelijke dreigingen. De informatiebeveiligingsorganisatie is versterkt door extra personeel en herpositionering binnen Noordwest.

III. **Te laag rendement (EBITDA) om te blijven investeren en continuïteit te borgen**

Bij ziekenhuizen daalt naar verwachting de komende jaren het rendement en er ligt een grote financiële uitdaging. Deze uitdaging komt onder andere door de stijging van de personeelskosten. Ook de hoge kosten van materialen hebben een grote impact op het resultaat. De marges staan onder druk doordat prijsstijgingen beperkt doorberekend kunnen worden. Een goed financieel resultaat is belangrijk om in de toekomst te kunnen blijven investeren in gebouwen en overige activa. Om het resultaat van Noordwest te verbeteren is er een verbeterprogramma gestart (Noordwest blijvend gezond) met als doel een resultaatverbetering van 5 miljoen per jaar te realiseren voor de komende twee jaar, samen optellend naar 10 miljoen in 2026. In de begroting voor 2025 is de taakstelling van € 5 miljoen voor 2025 verwerkt.

IV. **Onvoldoende uitvoeringscapaciteit voor de strategische (zorg)agenda**

Het risico op een te volle project- en veranderagenda kan ertoe leiden dat er onvoldoende invulling kan worden gegeven aan de strategische (zorg)agenda waardoor de gestelde strategische doelstellingen niet (tijdig) kunnen worden gerealiseerd. De toenemende druk op capaciteit, mede veroorzaakt door personeelstekorten en een stijgende zorgvraag, legt een zware last op de organisatie. Tegelijkertijd vereist de (ver)nieuwbouw en de geplande inhuizing aanzienlijke logistieke en organisatorische inspanningen en zet dit de uitvoeringscapaciteit verder onder druk. Beperkte financiële middelen maken investeringen in nodige innovaties, transformatie, digitalisering, verduurzaming en (ver)nieuwbouw een uitdaging. Dit is ook de boodschap uit de recent gepubliceerde BDO benchmark ziekenhuizen, welke de titel draagt *'Gebrek aan financieel perspectief bedreigt transformatie in de zorg'*. Daarnaast liggen er aanzienlijke opgaven voor Noordwest op het gebied van het herstructureren van zorg. Deze uitdagingen kunnen het vermogen om duurzaam te groeien en de zorgkwaliteit te blijven borgen en verbeteren ernstig belemmeren als er niet actief prioriteiten worden gesteld en actief op effectieve uitvoeringscapaciteit wordt gestuurd vanuit de besluitvormende organen. Deze opdracht is meegegeven aan het beleidscentrum.

14. Toekomst paragraaf

14.1 Toekomstparagraaf investeringen en financiering

In 2019 is Noordwest met financiers een financieringsarrangement overeengekomen voor de komende grote investeringen in met name de bouwactiviteiten en ICT. In 2023 is de eerste tranche uit het arrangement getrokken. Daarnaast heeft Noordwest voor een deel de rente vastgezet om daarmee het renterisico in een markt van stijgende rentes te beperken.

Jaarlijks actualiseert Noordwest de meerjarige business case zoals die is opgesteld bij het aantrekken van het financieringsarrangement. Er was in 2024 geen aanleiding het arrangement uit te breiden om meer financieringsruimte te verkrijgen. De extra uitgaven vanwege de hogere bouwpreizen en de werkzaamheden behorende bij bouwfase 1+ heeft Noordwest zelf gefinancierd. In 2024 is gestart met de voorbereidingen om in 2025 een besluit te kunnen nemen over het financieren van het herstructureringsplan en de tweede bouwfase en het moment waarop daarmee wordt gestart.

In de meerjarige business case hanteert Noordwest de uitgangspunten van het Hoofdlijnen akkoord zoals door de landelijke overheid gesloten met zorgpartijen. Dat wil zeggen dat het uitgangspunt voor de komende jaren is dat er geen sprake zal zijn van groeiende omzet.

14.2 Toekomstparagraaf personeelsbezetting

Noordwest heeft zich als lid van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) zich aan de volgende ambitieuze afspraken gecommitteerd, welke zijn vastgelegd in de Verklaring Versterken Arbeidsmarkt Zorg (VAZ):

- 10% meer stageplaatsen;
- 10% meer behoud van medewerkers;
- Opleiden volgens de FZO-ramingen.

Verder geeft Noordwest onder de noemer van het transformatieprogramma Stroomversnelling invulling aan het Integraal Zorgakkoord (IZA). De essentie van dit transformatieprogramma bestaat uit het toegankelijk houden van de zorg; zoveel mogelijk ruimte creëren voor en door zorgprofessionals om de komende jaren de door demografie en andere ontwikkelingen onvermijdelijk groeiende zorgvraag van patiënten op te kunnen vangen, zonder daling van kwaliteit. Dit alles in een krappe arbeidsmarkt die (ook) voor zorgprofessionals de komende jaren nog verder onder druk zal komen te staan. Dit vraagt keuzes en een andere manier van (slimmer) organiseren en werken. Binnen Stroomversnelling wordt er aan diverse initiatieven gewerkt die hieraan invulling (proberen te) geven.

Jaarrekening

Jaarverslaggeving 2024

**Stichting Noordwest
Ziekenhuisgroep**

Jaarrekening 2024 (geconsolideerd en enkelvoudig)

INHOUDSOPGAVE	Pagina
1.1 Geconsolideerde jaarrekening	62
1.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2024	63
1.1.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2024	65
1.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024	66
1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling geconsolideerde jaarrekening	67
1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2024	80
1.1.6 Mutatieoverzicht immateriële vaste activa	89
1.1.7 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	90
1.1.8 Mutatieoverzicht financiële vaste activa	91
1.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2024	92
1.1.10 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2024	93
1.2 Enkelvoudige jaarrekening	100
1.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2024	101
1.2.2 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2024	103
1.2.3 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening	104
1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2024	105
1.2.5 Enkelvoudig mutatieoverzicht immateriële vaste activa	113
1.2.6 Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa	114
1.2.7 Enkelvoudig mutatieoverzicht financiële vaste activa	115
1.2.8 Enkelvoudig overzicht langlopende schulden ultimo 2024	116
1.2.9 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2024	117
1.2.10 Vaststelling en goedkeuring	120
1.3 Overige gegevens	121
1.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	122
1.3.2 Nevenvestigingen	122
1.3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	123

1.1 Geconsolideerde jaarrekening 2024

1.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2024

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-12-2024 x € 1.000	31-12-2023 x € 1.000
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1		
Kosten van ontwikkeling		11.975	14.768
Totaal immateriële vaste activa		<u>11.975</u>	<u>14.768</u>
Materiële vaste activa	2		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		103.674	90.261
Machines en installaties		88.805	77.903
Andere vaste bedrijfsmiddelen		253	284
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		164.172	86.722
Totaal materiële vaste activa		<u>356.904</u>	<u>255.170</u>
Financiële vaste activa	3		
Andere deelnemingen		1.766	1.846
Totaal financiële vaste activa		<u>1.766</u>	<u>1.846</u>
Vlottende activa			
Voorraden	4		
Gereed product en handelsgoederen		11.001	10.619
Totaal voorraden		<u>11.001</u>	<u>10.619</u>
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	18.773	17.442
Vorderingen	6		
Op handelsdebiteuren		38.550	30.507
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten		64.805	74.305
Overige vorderingen		32.384	22.791
Overlopende activa		3.937	4.634
Totaal vorderingen		<u>139.676</u>	<u>132.237</u>
Liquide middelen	7	70.556	73.617
Totaal activa		<u>610.651</u>	<u>505.699</u>

1.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2024

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-12-2024	31-12-2023
		x € 1.000	x € 1.000
PASSIVA			
Groepsvermogen	8		
Gestort en opgevraagd kapitaal		1.599	1.599
Bestemmingsreserves		182.299	170.125
Overige reserves		6.909	7.053
Aandeel derden in groepsvermogen		402	299
Totaal groepsvermogen		<u>191.209</u>	<u>179.076</u>
Voorzieningen	9		
Overige voorzieningen		18.917	14.110
Totaal voorzieningen		<u>18.917</u>	<u>14.110</u>
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	10		
Schulden aan banken		218.288	136.245
Totaal langlopende leningen		<u>218.288</u>	<u>136.245</u>
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	11		
Schulden aan banken		7.958	5.876
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		27.094	26.640
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		892	1.005
Belastingen en premies sociale verzekeringen		14.975	14.637
Schulden ter zake pensioenen		7.404	6.654
Overige schulden		123.905	121.434
Overige passiva		9	22
Totaal kortlopende schulden		<u>182.237</u>	<u>176.268</u>
Totaal passiva		<u>610.651</u>	<u>505.699</u>

1.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING over 2024

	Ref.	2024	2023
		x € 1.000	x € 1.000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	15		
Zorgverzekeringswet		591.194	547.011
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet		4.572	4.305
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		31.649	30.749
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		19.751	15.785
		647.166	597.850
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	16	11.293	12.508
Netto omzet		658.459	610.358
Overige bedrijfsopbrengsten	17	1.045	1.388
		1.045	1.388
Som der bedrijfsopbrengsten		659.504	611.746
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	18	109.635	103.098
Lonen en salarissen	19	246.419	223.024
Sociale lasten	19	34.023	31.234
Pensioenlasten	19	22.226	19.774
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	20	27.909	24.684
Overige bedrijfskosten	21	205.413	191.882
Som der bedrijfslasten		645.625	593.696
		13.879	18.050
BEDRIJFSRESULTAAT			
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	22	875	2.250
Rentelasten en soortgelijke kosten	22	-2.666	-4.699
		-1.791	-2.449
RESULTAAT VOOR BELASTING		12.088	15.601
Belastingen	23	105	-40
Aandeel derden in winst/ verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen		-103	-98
RESULTAAT BOEKJAAR		12.090	15.463
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2024	2023
		x € 1.000	x € 1.000
Toevoeging/onttrekking:			
Bestemmingsreserve Reserve aanvaardbare kosten		12.234	14.792
Overige reserves		-144	671
		12.090	15.463

1.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024

	Ref.	2024		2023
		x € 1.000		x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat		13.879		18.050
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen	20	27.909	24.684	
- mutaties voorzieningen	9	4.807	-1.477	
		32.716		23.207
Veranderingen in werkkapitaal:				
- voorraden	4	-382	308	
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	5	-1.332	-2.685	
- debiteuren	6	-8.042	-1.700	
- vorderingen	6	603	-21.129	
- crediteuren	11	1.254	626	
- nog te betalen belastingen en sociale premies	11	338	1.072	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	11	2.697	18.252	
		-4.864		-5.256
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		41.731		36.001
Ontvangen interest	22	875	2.250	
Betaalde interest	22	-2.587	-4.434	
Betaalde vennootschapsbelasting	23	105	-40	
		-1.607		-2.224
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		40.124		33.777
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings materiële vaste activa	2	-126.381	-69.800	
Desinvesterings materiële vaste activa	2	19	-	
Investerings immateriële vaste activa	1	-888	-512	
Opheffen St. GCA	8	-60		
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-127.310		-70.312
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Nieuw opgenomen leningen	10	90.000	34.000	
Aflossing langlopende schulden	10	-5.875	-5.050	
Dividend aan aandeel derden	8	-	-	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		84.125		28.950
Mutatie geldmiddelen		-3.061		-7.585
Stand geldmiddelen per 1 januari	7	73.617		81.202
Stand geldmiddelen per 31 december	7	70.556		73.617
Mutatie geldmiddelen		-3.061		-7.585

Toelichting:

Onder de investeringen in materiële vaste activa zijn alleen de investeringen opgenomen waarvoor in 2024 geldmiddelen zijn opgeofferd. Hiervoor is een correctie gemaakt in de crediteuren van € - 6,0 miljoen (2023: € - 6,4 miljoen).

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep (hierna: Noordwest) is statutair (en feitelijk) gevestigd te Alkmaar, op het adres Wilhelminalaan 12, en is geregistreerd onder KvK-nummer 41241807.

Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep staat aan het hoofd van de groep te Alkmaar.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, dat is geëindigd op 31 december 2024.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW)*. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW - voor zover deze volgens deze regeling van toepassing zijn - en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Continuïteitsveronderstelling

Noordwest heeft in 2024 een positief resultaat behaald van € 12,1 miljoen en een EBITDA van 6,3%. Geschoond voor incidentele baten en lasten is sprake van een genormaliseerd resultaat van € 14,9 miljoen en een EBITDA van 7,1%.

De strategie van Noordwest is erop gericht de zorg toegankelijk, goed en betaalbaar te houden. Nu en in de toekomst. Daarom nemen zorgtransformatie, duurzaamheid en financiële continuïteit een strategische plek in binnen Noordwest. Noordwest heeft t.b.v. de benodigde zorgtransformatie via een meerjarig transformatieplan succesvol een beroep gedaan op de landelijk beschikbaar gestelde gelden voor de periode 2023 t/m 2027. Op het gebied van huisvesting vindt er op diverse vlakken vernieuwing plaats. Op onze locatie in Den Helder is het project vervanging buitengevel afgerond en zijn diverse afdelingen verbouwd en opgeleverd. In Alkmaar is gestart met de realisatie van de acute as. De kapitaallasten zullen de komende jaren fors toenemen ten gevolge van de nieuwbouw in Alkmaar en de verbouw in Den Helder. Om ook bij het stijgen van de kapitaallasten financieel gezond te blijven en te kunnen investeren is Noordwest in 2024 gestart met het programma 'Noordwest blijvend gezond'. Voor het verlagen van de kosten wordt met name gekeken naar slimmer werken, de inkoop van middelen en materialen, contracten en het beperken van de inzet van externen. In 2025 en 2026 moet dit tot concrete resultaten leiden.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Noordwest heeft langlopende kredieten afgesloten met BNG, NWB, ABNAMRO en EIB. Noordwest voldoet ruimschoots aan de overeengekomen convenanten op het gebied van solvabiliteit en de DSCR. Tevens beschikt Noordwest over voldoende liquide middelen en kredietfaciliteiten om aan haar verplichtingen te kunnen voldoen.

Met de BNG is in februari 2025 overeenstemming bereikt over een uitbreiding van de bestaande financieringsovereenkomst ten behoeve van de financiering van de nieuwbouw. De eerste trekking onder deze nieuwe kredietfaciliteit zal naar verwachting in 2026 plaatsvinden. In deze gewijzigde financieringsovereenkomst is naast verschillende normen ten aanzien van de solvabiliteit en DSCR met terugwerkende kracht vanaf 2024 ook als nieuwe norm de EBITDA marge overeengekomen. Ondanks het positieve resultaat van € 12,1 miljoen kon Noordwest over 2024 nog niet volledig voldoen aan de overeengekomen EBITDA marge van 7%. Noordwest verwacht op basis van de afspraken met de zorgverzekeraars, de resultaten in het eerste kwartaal 2025, de prognose voor geheel 2025, de opgestelde meerjarenbusinesscase en de uitvoering van het programma 'Noordwest blijvend gezond' vanaf 2025 wel volledig te kunnen voldoen aan de overeengekomen ratio's met de banken. Op basis hiervan heeft Noordwest in overleg met de BNG alsnog goedkeuring verkregen ten aanzien van de gerealiseerde EBITDA marge.

Op basis van bovenstaande omstandigheden en de getroffen maatregelen zijn de in de jaarrekening gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gebaseerd op veronderstelling van continuïteit van de rechtspersoon.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2023 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2024 mogelijk te maken.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Verrekenen en salderen

Een actief en post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover

- een deugdelijke juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en
- het stellig voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop overwegende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd.

Deze jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep als de geconsolideerde maatschappijen van de Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van zorginstelling Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep.

Gegevens van geconsolideerde maatschappijen die andere grondslagen hanteren, zijn omgerekend naar de grondslagen van de rechtspersoon. Alleen wegens gegronde en in de toelichting vermelde redenen zijn in de geconsolideerde jaarrekening afwijkende grondslagen gehanteerd.

De volgende instellingen zijn in de consolidatie meegenomen:

- * Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep, gevestigd in Alkmaar. Geregistreerd bij de KvK onder nummer 41241807. De kernactiviteit bestaat uit basisspecialistische, topklinische en referente functies, alsmede het verzorgen van (medisch-specialistische) opleidingen.
- * Cyclotron Noordwest B.V., gevestigd in Alkmaar. Geregistreerd bij de KvK onder nummer 37156078. De kernactiviteit is het vervaardigen van radiofarmaceutische producten alsmede het oprichten, instandhouden en exploiteren van een instelling om radiofarmaceutische producten te produceren ten behoeve van zorginstellingen en industrie. Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep bezit 100% van de aandelen van Cyclotron Noordwest B.V.
- * Dermatologie MGG B.V., gevestigd in Alkmaar. Opgericht op 28 december 2012. Geregistreerd bij de KvK onder nummer 56782551. De kernactiviteit is het uitvoeren van zorgtaken op het gebied van dermatologie en aanverwante (medisch specialistische) zorg. Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep bezit 80% van de aandelen van Noordwest Dermatologie MGG B.V.
- * Noordwest Ziekenhuis Holding B.V., gevestigd in Alkmaar. Opgericht op 15 februari 2017. Geregistreerd bij de KvK onder nummer 857292638. De kernactiviteit is het deelnemen, besturen en verlenen van diensten aan andere ondernemingen en rechtspersonen. Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep bezit 100% van de aandelen van Noordwest Ziekenhuis Holding B.V.
- * Gynaecologisch Centrum Alkmaar B.V., gevestigd in Alkmaar. Opgericht op 1 februari 2011. Geregistreerd bij de KvK onder nummer 850251291. De kernactiviteit is het uitvoeren van gynaecologische zorg. Noordwest Ziekenhuis Holding BV bezit 100% van de aandelen van Gynaecologisch Centrum Alkmaar B.V. De activiteiten van GCA B.V. zijn in 2024 beëindigd en ondergebracht in Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep. Er worden plannen uitgewerkt om de B.V. op te heffen.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

* Stichting Gynaecologisch Centrum Alkmaar gevestigd in Alkmaar. Opgericht op 31 augustus 2012. Geregistreerd bij de KvK onder nummer 851921589. De kernactiviteit was het uitvoeren van gynaecologische zorg. De stichting is in 2024 geliquideerd.

* Vereniging van Eigenaars Acute as en Parkeergarage te Alkmaar gevestigd in Alkmaar. Opgericht op 21 december 2023. Geregistreerd bij de KvK onder nummer 92861563. De kernactiviteit is beheer gebouw/grond.

Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de desbetreffende vennootschap.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen.

De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

Verbonden rechtspersonen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de instelling. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de instelling en haar deelnemingen, de aandeelhouders, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht.

Noordwest Ziekenhuisgroep is geen transacties met verbonden partijen aangegaan die niet onder normale marktvoorwaarden hebben plaatsgevonden.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden) als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan.

In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen, wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting onder punt 12.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, winst-en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van zorginstelling Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep.

Immateriële en materiële vaste activa

De immateriële en materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingstermijnen van immateriële en materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief.

In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen: 2%-20%.
- Machines en installaties: 4%-33%.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen: 2%-10%
- Software: 10% - 20%

De materiële vaste activa waarvan de instelling krachtens een financiële leaseovereenkomst de economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortvloeiende verplichting wordt als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen interest wordt gedurende de looptijd van de financiële leaseovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Groot onderhoud:

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs.

(Niet)-geconsolideerde deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, waarbij ook leningen aan deze deelneming worden betrokken (netto-investering), wordt deze op nihil gewaardeerd. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de winst-en verliesrekening.

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van een stellig voornemen tot afstoting vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde. Indien de onderneming een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die wordt gewaardeerd op verkrijgingsprijs of actuele waarde, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht direct en volledig in de geconsolideerde winst-en verliesrekening verwerkt, tenzij de winst op de overdracht in wezen niet is gerealiseerd.

De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden initieel opgenomen tegen reële waarde.

De grondslagen voor overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder het kopje Financiële Instrumenten.

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende post. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder de financiële baten en lasten.

Kapitaalbelangen die niet worden aangemerkt als deelneming worden onder de effecten gerubriceerd.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Vervreemding van vaste activa

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Voorraden

Voorraden zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs op basis van de FIFO-methode onder aftrek van een voorziening voor incourantheid, of tegen lagere opbrengstwaarde.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten.

Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Deze worden door de instelling gescheiden van het basiscontract en apart verantwoord indien de economische kenmerken en risico's van het basiscontract en het daarin besloten derivaat niet nauw verwant zijn, indien een apart instrument met dezelfde voorwaarden als het in het contract besloten derivaat aan de definitie van een derivaat zou voldoen en het gecombineerde instrument niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en verliesrekening.

Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien instrumenten niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en verliesrekening, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering.

In contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Noordwest Ziekenhuisgroep maakt geen gebruik van dergelijke financiële instrumenten.

Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

Het onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

Vorderingen

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. (Door toepassing van de effectieve rentemethode worden transactiekosten als onderdeel van de amortisatie in de winst- en verliesrekening verwerkt). De vervolgwaaarding van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake van agio/disagio of transactiekosten dan geamortiseerde kostprijs gelijk aan nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de onderneming, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 4%.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2024 vallen, gebaseerd op 100 % gedurende het eerste jaar en 70 % gedurende het tweede jaar.

Voorziening asbest/sanering

De voorziening asbest/sanering wordt gevormd voor verwachte kosten inzake sanering van met name asbest, gebaseerd op een (asbest)saneringsplan. De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde.

Voorziening transitievergoeding

De voorziening transitievergoeding betreft een voorziening voor verwachte ontslaguitkeringen (nav transitievergoedingen) en gerelateerde loonkosten. De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde. Voor betaalde transitiegelden is (waar relevant) een vordering op het UWV opgenomen.

Voorziening generatiebeleid

De voorziening voor generatiebeleid betreft een voorziening voor de toekomstige salarissen voor het deel dat medewerkers en medisch specialisten gebruik maken van het generatiebeleid. De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde.

Overige personele voorziening

De overige personele voorziening ziet toe op een overeengekomen transitieregeling. In de berekening is rekening gehouden met een blijfkans.

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit. De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Pensioenen

Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfondsen. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In januari 2025 bedroeg de dekkingsgraad 111,3%. Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder opgenomen het aandeel van de stichting in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen danwel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten.

Rente op schulden behorende bij een actief waarvoor noodzakelijkerwijs een aanmerkelijke hoeveelheid tijd benodigd is om het gebruiksklaar of verkoop klaar te maken (kwalificerende activa) wordt in de vervaardigingsprijs van een actief opgenomen, indien de aan die actiefpost verbonden toekomstige voordelen naar verwachting voldoende groot zullen zijn om de boekwaarde van die post inclusief de toegerekende rente te dekken en deze economische voordelen voldoende betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De rente wordt berekend op basis van de verschuldigde rente over de specifiek voor de vervaardiging opgenomen leningen, onder aftrek van eventueel verkregen beleggingsopbrengsten met betrekking tot tijdelijke belegging van de opgenomen leningen. Voor zover de vervaardiging wordt gefinancierd door leningen die niet specifiek aan de vervaardiging van bepaalde activa kunnen worden toegerekend, wordt de te activeren rentepost berekend door de gewogen rentevoet van die leningen te vermenigvuldigen met de uitgaven voor vervaardiging, rekening houdend met de periode van de vervaardiging. Onder het bedrag van de uitgaven voor vervaardiging wordt verstaan de voor de vervaardiging toegerekende bedragen, onder aftrek van ontvangen termijnbedragen van afnemers en uit hoofde ontvangen overheidssubsidies en vergelijkbare faciliteiten inzake de investering in de betreffende actiefpost. Het bedrag van de berekende te activeren rente is niet hoger dan de werkelijk over die periode verschuldigde rentekosten.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de groep gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de groep voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief. Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

1.1.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit financieringsactiviteiten. Onder geldmiddelen wordt verstaan: kasmiddelen, tegoeden op bankrekeningen, direct opeisbare deposito's en op korte termijn zeer liquide activa.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.1.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

1.1.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de stichting zich gehouden aan de wet en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	14.768	17.963
Bij: investeringen	888	512
Af: afschrijvingen	3.681	3.707
Boekwaarde per 31 december	11.975	14.768

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.6.

2. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	255.170	207.147
Bij: investeringen	125.981	69.000
Af: afschrijvingen	24.228	20.977
Af: desinvesteringen	19	-
Boekwaarde per 31 december	356.904	255.170

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.7.

Onder de materiële vaste activa is voor een totaalbedrag van € 2.142.000 (2023: € 2.592.000) aan vaste activa opgenomen waarvan de zorginstelling alleen het economisch eigendom heeft.

In 2024 is voor € 3.010.000 (2023: € 0) aan rentelasten geactiveerd ter zake van kwalificerende activa. Deze geactiveerde rentelasten zijn opgenomen onder de posten materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa. Voor de berekening van de te activeren rentepost is een rentevoet gehanteerd van gemiddeld 3%.

3. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	1.846	2.111
Resultaat deelnemingen	-80	-265
Boekwaarde per 31 december	1.766	1.846

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.8.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen	Resultaat
				x € 1.000	x € 1.000
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
Symbiant B.V.	Samenwerking pathologie	6.000	33%	3.170	-888

4. Voorraden

Toelichting:

Op de voorraden is een voorziening voor incourantheid in aftrek gebracht van € 451.000 (vorig jaar € 452.000).

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

5. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
	x € 1.000	x € 1.000
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	63.042	59.635
Af: ontvangen voorschotten	-44.269	-42.193
Totaal onderhanden werk	18.773	17.442

Toelichting:

De waarde van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's die per ultimo boekjaar open stonden. Op het onderhanden werk is geen voorziening in mindering gebracht.

ACTIVA

6. Vorderingen

De specificatie van de overige vorderingen en de overlopende activa is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
	x € 1.000	x € 1.000
<i>Overige vorderingen:</i>		
Nog te ontvangen beschikbaarheidsgelden	19.836	14.860
overige vorderingen	12.548	7.931
Totaal overige vorderingen	32.384	22.791
<i>Overlopende activa</i>		
vooruitbetaalde bedragen	3.856	4.619
overige overlopende activa	81	15
Totaal overlopende activa	3.937	4.634

Toelichting:

De voorziening die in aftrek op de handelsdebiteuren is gebracht, bedraagt € 870.000 (vorig jaar: € 987.000).
Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan 1 jaar.

7. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
	x € 1.000	x € 1.000
Bankrekeningen	70.553	73.613
Kassen	3	4
Totaal liquide middelen	70.556	73.617

Toelichting:

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

8. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-12-2024	31-12-2023
	x € 1.000	x € 1.000
Gestort en opgevraagd kapitaal	1.599	1.599
Bestemmingsreserves	182.299	170.125
Overige reserves	6.909	7.053
Aandeel derden in groepsvermogen	402	299
	<u>191.209</u>	<u>179.076</u>

8.1 Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-1-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kapitaal	1.599	-	-	1.599
Totaal kapitaal	<u>1.599</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>1.599</u>

8.2 Bestemmingsreserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-1-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Reserve aanvaardbare kosten	170.125	12.234	60	182.299
	<u>170.125</u>	<u>12.234</u>	<u>60</u>	<u>182.299</u>

8.3 Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-1-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Overige reserves	7.053	-144	-	6.909
	<u>7.053</u>	<u>-144</u>	<u>-</u>	<u>6.909</u>

8.4 Aandeel derden in groepsvermogen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-1-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Aandeel derden	299	103	-	402
	<u>299</u>	<u>103</u>	<u>-</u>	<u>402</u>

Toelichting:

Het aandeel derden betreft het resultaat wat behaald is binnen Dermatologie MGG B.V. dat niet toekomt aan Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep.

Het resultaat van Starlet Diagnostisch Centrum B.V. wordt verantwoord onder de overige reserves. Het overige resultaat wordt toegevoerd aan de reserve aanvaardbare kosten.

In 2024 is St. GCA opgeheven. Het vermogen (onder de reserve aanvaardbare kosten) is hiervoor gecorrigeerd onder de overige mutaties.

8.5 Overzicht van het totaalresultaat van de instelling

	31-12-2024	31-12-2023
	x € 1.000	x € 1.000
Geconsolideerd netto-resultaat (na belastingen) toekomend aan de instelling	12.090	15.463
Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen van de instelling als onderdeel van het groepsvermogen	-	-
Totaalresultaat van de instelling	<u>12.090</u>	<u>15.463</u>

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

9. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-1-2024	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2024
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<i>Overige voorzieningen</i>					
jubilea	3.437	827	322	-	3.942
langdurig zieken	2.061	2.941	1.424	-	3.578
asbest/sanering	5.493	852	250	-	6.095
transitievergoeding	1.245	1.570	491	338	1.986
generatiebeleid	1.874	728	448	187	1.967
overige personele voorziening	-	1.349	-	-	1.349
Totaal voorzieningen	14.110	8.267	2.935	525	18.917

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	31-12-2024
	x € 1.000
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	5.816
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	13.101
hiervan > 5 jaar	5.627

Toelichting per categorie voorziening:

Voorziening jubileumuitkering en gratificatie pensionering

De voorziening jubileumuitkeringen betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen en uitkering bij pensionering tegen nominale waarde. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken betreft een voorziening voor het salaris (max 2 jaar) aan medewerkers die langdurig ziek zijn, en naar verwachting niet meer volledig kunnen terugkeren.

Voorziening asbest/sanering

De voorziening asbest/sanering betreft de inschatting voor het saneren van met name asbest op basis van een saneringsonderzoek op alle locaties.

Voorziening transitievergoeding

De voorziening transitievergoeding betreft een voorziening voor verwachte ontslaguitkeringen (nav transitievergoedingen) en gerelateerde loonkosten.

Voorziening generatiebeleid

De voorziening voor generatiebeleid betreft een voorziening voor de toekomstige salarissen voor het deel dat medewerkers en medisch specialisten gebruik maken van het generatiebeleid. Er is nog onvoldoende historische informatie beschikbaar om een voldoende betrouwbare inschatting te maken voor de inschatting van een voorziening voor het deel van de medewerkers en medisch specialisten in loondienst die nu nog geen gebruik maakt van de regeling maar dit in de toekomst mogelijk wel gaat doen.

Overige personele voorziening

De overige personele voorziening ziet toe op een overeengekomen transitieregeling. In de berekening is rekening gehouden met een blijfkans.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

10. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	142.122	113.171
Bij: nieuwe leningen	90.000	34.000
Af: aflossingen	5.875	5.050
Stand per 31 december	226.247	142.121
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	7.958	5.876
Stand langlopende schulden per 31 december	218.288	136.245

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:

	31-12-2024	31-12-2023
	x € 1.000	x € 1.000
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	7.958	5.876
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	218.288	136.245
hiervan > 5 jaar	158.005	95.407

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden (1.1.9).

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Per 31 december 2024 is met de BNG Bank een kredietfaciliteit, waaronder een kasgeldlening (investeringsfaciliteit) van € 45 miljoen (2024: € 45 miljoen) (einddatum 31 december 2025). Hiervan is € 14 miljoen (rente 3,5%) reeds ontvangen in 2023. Het restant van € 31 miljoen is in februari 2025 ontvangen.

Toelichting ratio's

De financiële ratio's zoals opgenomen in de overeenkomsten met financiers inzake de leningen zijn hieronder opgenomen.

Solvabiliteit (BNG en ABN Amro)

Norm: 20,0%

	31-12-2024	31-12-2023
	x € 1.000	x € 1.000
Gecorrigeerd balanstotaal		
Balanstotaal	610.651	505.699
Immateriële vaste activa (-)	11.975	14.768
Financiële vaste activa (-)	1.766	1.846
Vorderingen op bestuurders en deelnemingen (-)	-	-
Latente belastingvorderingen (-)	-	-
	596.910	489.085
Gecorrigeerd eigen vermogen		
Kapitaal	1.599	1.599
Bestemmingsreserves (+)	182.299	170.125
Algemene en overige reserves (+)	6.909	7.053
Immateriële vaste activa (-)	11.975	14.768
Financiële vaste activa (-)	1.766	1.846
Vorderingen op bestuurders en deelnemingen (-)	-	-
Latente belastingvorderingen (-)	-	-
	177.067	162.163
Solvabiliteitsratio		
Gecorrigeerd eigen vermogen/gecorrigeerd balanstotaal	29,7%	33,2%

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

Solvabiliteit EIB

Norm: 25,0%

	31-12-2024	31-12-2023
	x € 1.000	x € 1.000
Gecorrigeerd balanstotaal		
Balanstotaal	610.651	505.699
Aandeel derden (-)	402	299
Ontvangensten minderheidbelang (-)	-	-
Latente belastingvorderingen (-)	-	-
	610.249	505.400
Gecorrigeerd eigen vermogen		
Groepsvermogen	191.209	179.076
Achtergestelde financiële schulden (+)	-	-
Aandeel derden (-)	402	299
Ontvangensten minderheidbelang (-)	-	-
Latente belastingvorderingen (-)	-	-
	190.807	178.777
Solvabiliteitsratio		
Gecorrigeerd eigen vermogen/gecorrigeerd balanstotaal	31,3%	35,4%

DSCR BNG en ABN Amro

Norm: 1,30

	31-12-2024	31-12-2023
	x € 1.000	x € 1.000
EBITDA		
Resultaat boekjaar	12.090	15.463
Aandeel derden (-)	-103	-98
Resultaat deelnemingen (-)	-79	-265
Vennootschapsbelasting (-)	105	-40
Netto buitengewoon resultaat (-)	-	-
Rentelasten (-)	-1.712	-2.183
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa (+)	27.909	24.684
	41.789	42.733
Rentelasten en aflossingen		
Rentelasten	1.712	2.183
Aflossing langlopende schulden	5.875	5.050
	7.587	7.233
DSCR		
EBITDA/rentelasten en aflossing langlopende schulden	5,51	5,91
EBITDA BNG		
Norm: 7%		
EBITDA/Som der bedrijfsopbrengsten	6,3%	7,0%

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

DSCR EIB

Norm: 1,40

	31-12-2024	31-12-2023
	x € 1.000	x € 1.000
EBIT		
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	12.090	15.463
Financiële baten en lasten (-)	-1.686	-2.489
Aandeel derden (-)	-103	-98
Eenmalige uitzonderlijke of buitengewone items (-)	-	-
	13.880	18.050
EBITDA		
EBIT	13.880	18.050
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa (+)	27.909	24.684
	41.789	42.734
Vrije kasstromen		
EBITDA	41.789	42.734
Mutatie voorzieningen (+/-)*	4.807	-1.477
	46.596	41.257
Rentelasten en aflossingen		
Rentelasten	1.712	2.183
Aflossing langlopende schulden	5.875	5.050
	7.587	7.233
DSCR		
Vrije kasstromen/rentelasten en aflossingen	6,14	5,70

Toelichting:

Noordwest voldoet ruimschoots aan de overeengekomen convenanten op het gebied van solvabiliteit en de DSCR.

Met de BNG is in februari 2025 overeenstemming bereikt over uitbreiding van de bestaande financieringsovereenkomst ten behoeve van financiering van de nieuwbouw. De eerste trekking onder deze nieuwe kredietfaciliteit zal naar verwachting in 2026 plaatsvinden. In deze gewijzigde financieringsovereenkomst is naast verschillende normen ten aanzien van de solvabiliteit en DSCR met terugwerkende kracht vanaf 2024 ook als nieuwe norm de EBITDA marge overeengekomen. Ondanks het positieve resultaat van € 12,1 miljoen kon Noordwest over 2024 nog niet volledig voldoen aan de overeengekomen EBITDA marge van 7%. Noordwest heeft in overleg met de BNG alsnog goedkeuring ten aanzien van de gerealiseerde EBITDA marge en voldoet aan alle afgesproken ratio's over 2024.

11. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie overige schulden is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
	x € 1.000	x € 1.000
persoonlijk levensfase budget	37.665	35.262
schulden aan zorgverzekeraars	27.316	33.788
schuld aan specialisten	14.570	13.277
reservering vakantiegeld	10.948	9.623
reservering vakantiedagen en JUS	9.291	7.661
nog te betalen kosten	24.115	21.823
Totaal overige schulden	123.905	121.434

Toelichting:

Per 31 december 2024 is met de BNG Bank een kredietfaciliteit waaronder een rekening-courant van € 45 miljoen (2023: € 45 miljoen) overeengekomen, met als rentepercentage het gemiddeld 1-maands Euribor met een overeengekomen opslag van 0,95 procentpunt.

Ten behoeve van deze kredietfaciliteit zijn de volgende zekerheden verstrekt:

- verpanding van de vorderingen en inventarissen door Noordwest;
- gezamenlijke hypotheek ten behoeve van BNG Bank, EIB, Gemeente Alkmaar, ABN Amro, het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) en de Gemeente Den Helder met betrekking tot de aan Noordwest toebehorende registergoederen (met uitzondering van Opstalrecht Zonnepark Den Helder).

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

12. Financiële instrumenten

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

De instelling handelt niet in deze financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn grotendeels geconcentreerd bij de verzekeraars.

Rente-, kasstroom en liquiditeitsrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

13. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

Toelichting:

Garantiestelling Centramed

De stichting heeft een garantstelling afgegeven aan de Onderlinge Waarborgmaatschappij Centramed B.A. voor een bedrag van € 84.165.

Waarborgfonds voor de zorgsector

Op elke deelnemer van het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) rust de verplichting om voor maximaal 3% van de restantschuld van de leningen bij te dragen. Deze zekerheid is nodig voor het geval het fonds onverhoopt uitbetalingen aan geldgevers moet doen vanwege het financieel in gebreke blijven van deelnemers. Het obligo dat hieruit voortvloeit bedraagt voor het verslagjaar € 980.670. Dit obligo wordt terugbetaald zodra het vermogen van het WfZ weer op niveau is.

Huurverplichtingen

Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep

De met derden aangegane huurverplichtingen voor onroerende zaken bedragen in totaal € 4.311.000. De resterende looptijden van de huurcontracten variëren van 1 tot 5 jaar.

Binnen 1 jaar	€ 1.564.000
Meer dan 1 maar korter dan 5 jaar	€ 1.691.000
Langer dan 5 jaar	€ 1.056.000
Totaal	€ 4.311.000

Starlet Diagnostisch Centrum B.V.

Starlet Diagnostisch Centrum B.V. heeft diverse huurpanden, waarvan de doorlopende huurcontracten een opzegtermijn hebben van korter dan één jaar. Tevens is voor leaseauto's een verplichting aangegaan. Deze verplichtingen zijn hieronder toegelicht:

	huur	lease
Binnen 1 jaar	€ 575.000	€ 195.478
Meer dan 1 maar korter dan 5 jaar	€ 1.297.000	€ 541.000
Langer dan 5 jaar	€ 193.000	€ 85.000
	€ 2.065.000	€ 821.478

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS**PASSIVA****Investerings en ICT verplichtingen**

Uit hoofde van investeringen zijn per balansdatum verplichtingen aangegaan ter waarde van € 54,1 miljoen.

Binnen 1 jaar	€	7,6
Meer dan 1 jaar maar korter dan 5 jaar	€	46,5
Meer dan 5 jaar		-
Totaal	€	54,1

De jaarlijkse licentiekosten voor het gebruik van Chipsoft HIX bedragen € 2,9 miljoen tot 2028.

Fiscale eenheid

Voor de BTW is er sprake van een fiscale eenheid met Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep, Starlet Diagnostisch Centrum B.V. en MGG Dermatologie

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Op 29 juli 2024 heeft het Europees Hof van Justitie een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende voor deeltijdwerkers.

Op dit moment wordt onderzocht of, en in hoeverre, deze uitspraak van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. De mogelijke verplichtingen die hieruit voortvloeien, zijn op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

14. Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen**Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument**

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het macrokader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn.

Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het mbi-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Voor 2024 is het mbi-omzetplafond door de NZa vastgesteld op € 30.212 miljoen (prijsniveau 2024).

Bij het opstellen van de jaarrekening 2024 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2024. Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortvloeiende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep per 31 december 2024.

1.1.6 MUTATIEOVERZICHT IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	Software	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari 2024		
- aanschafwaarde	31.279	31.279
- cumulatieve afschrijvingen	16.511	16.511
Boekwaarde per 1 januari 2024	<u>14.768</u>	<u>14.768</u>
Mutaties in het boekjaar		
- investeringen	888	888
- afschrijvingen	3.681	3.681
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>		
aanschafwaarde	4.006	4.006
cumulatieve afschrijvingen	4.006	4.006
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-2.793</u>	<u>-2.793</u>
Stand per 31 december 2024		
- aanschafwaarde	28.161	28.161
- cumulatieve afschrijvingen	16.186	16.186
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>11.975</u>	<u>11.975</u>

1.1.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari 2024						
- aanschafwaarde	224.393	126.354	1.492	86.722	-	438.961
- cumulatieve herwaarderingen	3.040	-	-	-	-	3.040
- cumulatieve afschrijvingen	131.092	48.451	1.208	-	-	180.751
Boekwaarde per 1 januari 2024	<u>90.261</u>	<u>77.903</u>	<u>284</u>	<u>86.722</u>	<u>-</u>	<u>255.170</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	20.896	396	76	104.613	-	125.981
- afschrijvingen	9.832	14.308	88	-	-	24.228
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
aanschafwaarde	8.750	7.665	-	-	-	16.415
cumulatieve afschrijvingen	8.750	7.665	-	-	-	16.415
- <i>herrubricering</i>						
aanschafwaarde	2.349	24.814	-	-27.163	-	-
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	-	-	74	-	-	74
cumulatieve afschrijvingen	-	-	55	-	-	55
per saldo	-	-	19	-	-	19
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>13.413</u>	<u>10.902</u>	<u>-31</u>	<u>77.450</u>	<u>-</u>	<u>101.734</u>
Stand per 31 december 2024						
- aanschafwaarde	238.888	143.899	1.494	164.172	-	548.453
- cumulatieve herwaarderingen	3.040	-	-	-	-	3.040
- cumulatieve afschrijvingen	132.174	55.094	1.241	-	-	188.509
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>103.674</u>	<u>88.805</u>	<u>253</u>	<u>164.172</u>	<u>-</u>	<u>356.904</u>

1.1.8 MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Andere deelnemingen	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari 2024	1.846	1.846
Resultaat deelnemingen	-80	-80
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>1.766</u>	<u>1.766</u>

BIJLAGE

1.1.9 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN per 31 december 2024

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale looptijd in jaren	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld 31 december 2023	Nieuwe leningen in 2024	Aflossing in 2024	Restschuld per 31 december 2024	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2024	Aflossings- wijze	Aflossing 2025	Gestelde zekerheden	
		x € 1.000				x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000			x € 1.000		
BNG	1-apr-01	4.538	26	onderhands	5,650%	4.538	0	0	4.538	0	3	fixe		0 WFZ Garantie	
BNG	1-apr-01	4.538	27	onderhands	5,650%	4.538	0	0	4.538	0	4	fixe		0 WFZ Garantie	
BNG	1-apr-01	4.538	28	onderhands	5,650%	4.538	0	0	4.538	0	5	fixe		0 WFZ Garantie	
BNG	1-apr-01	4.538	29	onderhands	5,650%	4.538	0	0	4.538	4.538	6	fixe		0 WFZ Garantie	
BNG	1-apr-01	4.538	30	onderhands	5,650%	4.538	0	0	4.538	4.538	7	fixe		0 WFZ Garantie	
BNG	21-jan-04	5.000	30	onderhands	5,055%	5.000	0	0	5.000	5.000	10	fixe		0 WFZ Garantie	
BNG	16-dec-09	20.000	20	onderhands	4,050%	6.000	0	1.000	5.000	0	5	lineair	1.000	WFZ Garantie	
NWB	4-nov-14	6.000	15	onderhands	1,720%	3.600	0	600	3.000	0	5	na 5 jr in 10 jr		600 Gemeente Den Helder	
ABNAMRO	11-dec-14	10.100	15	onderhands	1,170%	4.209	0	673	3.536	168	6	lineair		673 *	
ABNAMRO	31-dec-16	8.000	10	onderhands	2,800%	2.600	0	800	1.800	0	3	lineair		800 *	
ABN AMRO Lease	15-jan-18	424	10	Lease	2,590%	183	0	44	139	0	3	lease		45 Lease	
ABN AMRO Lease	11-sep-18	1.709	10	Lease	2,730%	856	0	174	682	0	4	lease		179 Lease	
European Investment Bank	27-nov-19	20.000	25	onderhands	1,049%	20.000	0	952	19.048	14.286	20	na 5 jr in 20 jr		953 *	
ABN AMRO Lease	26-jul-22	401	9	Lease	4,350%	343	0	39	304	78	7	lease		41 Lease	
ABN AMRO Lease	26-jul-22	1.080	9	Lease	4,350%	925	0	107	818	210	7	lease		111 Lease	
ABNAMRO	1-okt-22	9.735	10	onderhands	3,750%	8.518	0	974	7.544	2.677	8	lineair		974 *	
European Investment Bank	15-dec-22	30.000	25	onderhands	3,376%	30.000	0	0	30.000	24.545	24	na 5 jr in 20 jr		0 *	
ABNAMRO	11-dec-14	7.680	15	onderhands	1,170%	3.200	0	512	2.688	128	6	lineair		512 *	
BNG	1-mrt-23	14.000	20	onderhands	3,499%	14.000	0	0	14.000	10.316	19	na 2 jr in 18 jr		737 *	
European Investment Bank	16-okt-23	20.000	25	onderhands	3,964%	20.000	0	0	20.000	16.522	24	na 2 jr in 20 jr		0 *	
European Investment Bank	15-feb-24	20.000	25	onderhands	3,968%	0	20.000	0	20.000	16.666	25	na 2 jr in 23 jr		0 *	
European Investment Bank	15-mei-24	30.000	25	onderhands	3,969%	0	30.000	0	30.000	25.000	25	na 2 jr in 23 jr		0 *	
BNG	15-okt-24	31.000	30	onderhands	2,595%	0	31.000	0	31.000	25.833	30	lineair	1.033	*	
BNG	15-nov-24	9.000	30	onderhands	2,595%	0	9.000	0	9.000	7.500	30	lineair	300	*	
						142.122	90.000	5.875	226.247	158.005					7.958

*1) voor de gestelde zekerheden bij deze leningen wordt verwezen naar de toelichting op de kortlopende schulden onder 1.1.5 punt 11.

1.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

15. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

15.1 Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2024 x € 1.000	2023 x € 1.000
Opbrengsten zorgverzekeringswet	591.194	547.011
Totaal	591.194	547.011

Toelichting:

In deze post is een mutatie op onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten begrepen van € 3.407.000 (vorig jaar: € 4.986.000).

15.2 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg

De baten subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg zijn als volgt samengesteld:

	2024 x € 1.000	2023 x € 1.000
Subsidie kwaliteitsimpuls personeel ziekenhuiszorg	4.572	4.305
Totaal	4.572	4.305

15.3 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:

	2024 x € 1.000	2023 x € 1.000
Beschikbaarheidsbijdragen zorg	17.331	15.039
Beschikbaarheidsbijdragen medische vervolgoopleidingen	14.318	13.550
Subsidie opschaling curatieve zorg COVID-19	0	2.160
Totaal	31.649	30.749

15.4 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt samengesteld:

	2024 x € 1.000	2023 x € 1.000
Andere baten uit hoofde van zorgprestaties	7.983	7.220
Opbrengst dienstverlening andere zorginstellingen	2.695	1.668
Rijkssubsidie vanwege het ministerie van VWS (Fonds ziekenhuis opleidingen)	4.517	4.966
Opbrengst transformatiegelden	4.556	1.931
Totaal	19.751	15.785

1.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

16. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Overige opbrengsten	3.656	3.693
Opbrengsten detachering	2.766	4.145
Opbrengsten verhuur	1.306	1.462
Opbrengst administratieve dienstverlening	1.480	1.182
Opbrengst personeelsrestaurant	863	801
Opbrengst parkeren	1.222	1.225
Totaal	11.293	12.508

17. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	1.045	1.388
Totaal	1.045	1.388

LASTEN

18. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Personeel niet in loondienst	19.590	19.342
Kosten uitbesteding onderaannemers	4.920	4.041
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	85.125	79.715
Totaal	109.635	103.098

19. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Lonen en salarissen	246.419	223.024
Sociale lasten	34.023	31.234
Pensioenpremies	22.226	19.774
Totaal personeelskosten	302.668	274.032
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	3.625	3.554

1.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

20. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	3.681	3.707
- materiële vaste activa	24.228	20.977
Totaal afschrijvingen	27.909	24.684

21. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	13.269	13.072
Algemene kosten	50.013	46.693
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	119.276	112.289
Onderhoud en energiekosten	13.090	13.044
Huur en leasing	2.192	2.038
Dotaties en vrijval voorzieningen	7.573	4.746
Totaal overige bedrijfskosten	205.413	191.882

22. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Rentebaten	875	2.250
Subtotaal financiële baten	875	2.250
Rentelasten	-2.587	-4.434
Resultaat deelnemingen	-79	-265
Subtotaal financiële lasten	-2.666	-4.699
Totaal financiële baten en lasten	-1.791	-2.449

Toelichting:

In 2024 is voor € 3.010.000 (2023: € 0) aan rentelasten geactiveerd ter zake van kwalificerende activa. Deze geactiveerde rentelasten zijn opgenomen onder de posten materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa. Voor de berekening van de te activeren rentepost is een rentevoet gehanteerd van gemiddeld 3%.

1.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

23. Belastingen

De specificatie is als volgt:

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	<u>x € 1.000</u>	<u>x € 1.000</u>
Vennootschapsbelasting	-105	40
Totaal	<u>-105</u>	<u>40</u>

24. Honoraria accountant

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
	<u>x € 1.000</u>	<u>x € 1.000</u>

De honoraria van de accountant over 2024 zijn als volgt:

1 Controle van de jaarrekening	276	248
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	62	63
3 Fiscale advisering	-	-
4 Niet-controlediensten	10	48
Totaal honoraria accountant	<u>348</u>	<u>359</u>

25. Transacties met verbonden partijen

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder punt 26.

26. Wet normering topinkomens (WNT)

WNT-verantwoording 2024 Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep

De WNT is van toepassing op Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep. Het voor Stichting Noordwest Ziekenhuisgroeptoepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 233.000. (het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse V, totaalscore 14 punten).

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt

Gegevens 2024			
bedragen x € 1	S.W.J. Kroese	J. Sernee	H.M. Klomp
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	216.733	216.480	216.628
Beloningen betaalbaar op termijn	16.199	16.199	16.185
<i>Subtotaal</i>	<i>232.932</i>	<i>232.679</i>	<i>232.814</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	233.000	233.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	232.932	232.679	232.814
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023			
bedragen x € 1	S.W.J. Kroese	J. Sernee	H.M. Klomp
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/08 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	207.787	207.563	87.072
Beloningen betaalbaar op termijn	15.164	15.164	6.323
<i>Subtotaal</i>	<i>222.951</i>	<i>222.727</i>	<i>93.395</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	223.000	93.477
Bezoldiging	222.951	222.727	93.395

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2024			
bedragen x € 1	J.A. Rauwerda	D. Enklaar	S. Vlaar
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 23/05	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	34.948	9.167	23.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	9.167	23.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	34.948	9.167	23.300
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023			
bedragen x € 1	J.A. Rauwerda	D. Enklaar	S. Vlaar
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	33.450	22.300	22.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	22.300

Gegevens 2024			
bedragen x € 1	A. Sanderse	M. Siezen	B. Hilverda
Functiegegevens	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/04 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	23.300	23.300	17.475
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	23.300	17.507
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	23.300	23.300	17.475
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023			
bedragen x € 1	A. Sanderse	M. Siezen	B. Hilverda
Functiegegevens	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	N.v.t.
Bezoldiging			
Bezoldiging	22.300	22.300	N.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	22.300	N.v.t.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2024 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

1.2 Enkelvoudige jaarrekening 2024

1.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2024
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-24 x € 1.000	31-dec-23 x € 1.000
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1		
Kosten van ontwikkeling		11.963	14.768
Totaal immateriële vaste activa		<u>11.963</u>	<u>14.768</u>
Materiële vaste activa	2		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		102.884	89.417
Machines en installaties		86.173	74.984
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op		164.173	86.723
Totaal materiële vaste activa		<u>353.230</u>	<u>251.124</u>
Financiële vaste activa	3		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		6.502	7.057
Andere deelnemingen		1.766	1.846
Totaal financiële vaste activa		<u>8.268</u>	<u>8.903</u>
Vlottende activa			
Voorraden	4		
Gereed product en handelsgoederen		10.825	10.415
Totaal voorraden		<u>10.825</u>	<u>10.415</u>
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	18.773	17.442
Vorderingen	6		
Op handelsdebiteuren		35.012	23.885
Op groepsmaatschappijen		1.259	676
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten		62.941	72.420
Overige vorderingen		32.105	22.461
Overlopende activa		3.720	4.511
Totaal vorderingen		<u>135.037</u>	<u>123.953</u>
Liquide middelen	7	65.603	71.190
Totaal activa		<u>603.699</u>	<u>497.795</u>

1.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2024
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-24 x € 1.000	31-dec-23 x € 1.000
PASSIVA			
Eigen vermogen	8		
Gestort en opgevraagd kapitaal		1.599	1.599
Bestemmingsreserves		184.758	172.668
Overige reserves		4.458	4.458
Totaal eigen vermogen		<u>190.815</u>	<u>178.725</u>
Voorzieningen	9		
Overige voorzieningen		18.111	13.877
Totaal voorzieningen		<u>18.111</u>	<u>13.877</u>
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	10		
Schulden aan banken		216.113	133.558
Totaal langlopende schulden		<u>216.113</u>	<u>133.558</u>
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	11		
Schulden aan banken		7.446	5.364
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		24.720	23.931
Schulden aan groepsmaatschappijen		2.384	1.869
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		876	991
Belastingen en premies sociale verzekeringen		14.571	14.225
Schulden ter zake pensioenen		7.204	6.471
Overige schulden		121.459	118.783
Overige passiva		-	1
Totaal kortlopende schulden		<u>178.660</u>	<u>171.635</u>
Totaal passiva		<u>603.699</u>	<u>497.795</u>

1.2.2 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING over 2024

	Ref.	2024	2023
		x € 1.000	x € 1.000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	14		
Zorgverzekeringswet		563.782	522.921
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS- subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg		4.572	4.297
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		31.649	30.749
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		23.546	20.265
		623.549	578.232
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	15	10.916	10.078
Netto omzet		634.465	588.310
Overige bedrijfsopbrengsten	16	1.045	1.388
		1.045	1.388
Som der bedrijfsopbrengsten		635.510	589.698
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van grond- en hulpstoffen	17	102.359	96.819
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	18	238.268	215.664
Lonen en salarissen	18	32.753	30.096
Sociale lasten	18	21.532	19.169
Pensioenlasten	19	27.443	24.247
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	20	198.761	186.620
Overige bedrijfskosten			
Som der bedrijfslasten		621.116	572.615
BEDRIJFSRESULTAAT		14.394	17.083
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	21	1.150	3.313
Rentelasten en soortgelijke kosten	21	-3.454	-4.943
		-2.304	-1.630
RESULTAAT BOEKJAAR		12.090	15.453
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		2024	2023
		x € 1.000	x € 1.000
Toevoeging/onttrekking:			
Bestemmingsreserve reserve aanvaardbare kosten		12.090	15.453
		12.090	15.453

1.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING ENKELVOUDIGE JAARREKENING

1.2.3.1 Algemeen

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening zijn, voor zover niet anders vermeld, gelijk aan de grondslagen zoals opgenomen in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans niet afwijken van de geconsolideerde balans zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

ACTIVA**1. Immateriële vaste activa**

Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	14.768	17.963
Bij: investeringen	874	512
Af: afschrijvingen	3.679	3.707
Boekwaarde per 31 december	11.963	14.768

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.2.5.

2. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	251.124	202.816
Bij: investeringen	125.870	68.848
Af: afschrijvingen	23.764	20.540
Boekwaarde per 31 december	353.230	251.124

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.2.6.

In 2024 is voor € 3.010.000 (2023: € 0) aan rentelasten geactiveerd ter zake van kwalificerende activa. Deze geactiveerde rentelasten zijn opgenomen onder de posten materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa. Voor de berekening van de te activeren rentepost is een rentevoet gehanteerd van gemiddeld 3%.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

3. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	8.903	8.397
Resultaat deelnemingen	-635	506
Boekwaarde per 31 december	8.268	8.903

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.2.7.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen x € 1.000	Resultaat x € 1.000
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
Cyclotron Noordwest B.V.	Vervaardigen radiofarmaceutische producten	18.000	100%	3.763	-285
Dermatologie MGG B.V.	Dermatologie	80	80%	1.492	486
Starlet Diagnostisch Centrum B.V.	Huisartsenlab	18.000	100%	3.697	717
Noordwest Ziekenhuis Holding B.V.	Trombosedienst	100	100%	-1.592	11
Symbiant B.V.	Beheer Samenwerking pathologie	6.000	33%	3.170	-888
Vereniging van Eigenaars Acute as en Parkeergarage Alkmaar	Beheer bouw/grond	nvt	nvt	0	0
Belangen samen met dochtermaatschappijen:					
GCA BV	Gynaecologische zorg	18.000	100%	114	11

4. Voorraden

Toelichting:

Op de voorraden is een voorziening voor incourantheid in aftrek gebracht van € 451.000 (vorig jaar € 452.000).

5. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
	x € 1.000	x € 1.000
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	63.042	59.635
Af: ontvangen voorschotten	-44.269	-42.193
Totaal onderhanden werk	18.773	17.442

Toelichting:

De waarde van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's die per ultimo boekjaar open stonden. Op het onderhanden werk is geen voorziening in mindering gebracht.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

6. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
	x € 1.000	x € 1.000
<i>Overige vorderingen:</i>		
nog te ontvangen beschikbaarheidsgelden	19.836	14.860
overige vorderingen	12.269	7.601
Totaal overige vorderingen	<u>32.105</u>	<u>22.461</u>
<i>Overlopende activa</i>		
voortuitbetaalde bedragen	3.720	4.511
Totaal overlopende activa	<u>3.720</u>	<u>4.511</u>

Toelichting:

De voorziening die in aftrek op de handelsdebiteuren is gebracht, bedraagt € 787.000 (vorig jaar: € 838.000).

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan 1 jaar.

Op de vorderingen op groepsmaatschappijen is het negatief eigen vermogen van Noordwest Ziekenhuis Holding B.V. ad € -1.583.000 in mindering gebracht (2023: € -1.590.000).

7. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
	x € 1.000	x € 1.000
Bankrekeningen	65.600	71.186
Kassen	3	4
Totaal liquide middelen	<u>65.603</u>	<u>71.190</u>

Toelichting:

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

8. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-12-2024	31-12-2023
	x € 1.000	x € 1.000
Kapitaal	1.599	1.599
Bestemmingsreserves	184.758	172.668
Overige reserves	4.458	4.458
Totaal eigen vermogen	190.815	178.725

8.1. Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-1-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kapitaal	1.599	-	-	1.599
Totaal kapitaal	1.599	-	-	1.599

8.2. Bestemmingsreserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-1-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Bestemmingsreserves:				
Reserve aanvaardbare kosten	172.668	12.090	-	184.758
Totaal bestemmingsreserves	172.668	12.090	-	184.758

8.3. Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-1-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Overige reserves:				
Overige reserve	4.458	-	-	4.458
Totaal overige reserves	4.458	-	-	4.458

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

9. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-1-2024	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2024
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
systeemrisico's	-				-
jubilea	3.294	817	322	-	3.789
langdurig zieken	1.971	2.941	1.424	-	3.488
asbest/sanering	5.493	289	250	-	5.532
transitievergoeding	1.245	1.570	491	338	1.986
generatiebeleid	1.874	728	448	187	1.967
overige personele voorziening	-	1.349	-	-	1.349
Totaal voorzieningen	13.877	7.694	2.935	525	18.111

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	31-12-2024 x € 1.000
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	5.573
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	12.538
hiervan > 5 jaar	5.064

Toelichting per categorie voorziening:*Voorziening systeemrisico's*

De voorziening systeemrisico's betreft de inschatting van de uitkomsten van horizontaal toezicht en DCM controles. Aangezien de effecten van HT definitief zijn bij het opstellen van de jaarrekening, is deze met ingang van 2023 gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

Voorziening jubileumuitkering en gratificatie pensionering

De voorziening jubileumuitkeringen betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen en uitkering bij pensionering tegen nominale waarde. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken betreft een voorziening voor het salaris (max 2 jaar) aan medewerkers die langdurig ziek zijn, en naar verwachting niet meer volledig kunnen terugkeren.

Voorziening asbest/sanering

De voorziening asbest/sanering betreft de inschatting voor het saneren van met name asbest op basis van een saneringsonderzoek op alle locaties.

Voorziening transitievergoeding

De voorziening transitievergoeding betreft een voorziening voor verwachte ontslaguitkeringen (nav transitievergoedingen) en gerelateerde loonkosten.

Voorziening generatiebeleid

De voorziening voor generatiebeleid betreft een voorziening voor de toekomstige salarissen voor het deel dat medewerkers en medisch specialisten gebruik maken van het generatiebeleid. Er is nog onvoldoende historische informatie beschikbaar om een voldoende betrouwbare inschatting te maken voor de inschatting van een voorziening voor het deel van de medewerkers en medisch specialisten in loondienst die nu nog geen gebruik maakt van de regeling maar dit in de toekomst mogelijk wel gaat doen.

Overige personele voorziening

De overige personele voorziening ziet toe op een overeengekomen transitieregeling. In de berekening is rekening gehouden met een blijfkans.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS**PASSIVA****10. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)**

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	138.922	109.460
Bij: nieuwe leningen	90.000	34.000
Af: aflossingen	5.363	4.538
Stand per 31 december	223.559	138.922
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	7.446	5.364
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>216.113</u>	<u>133.558</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:

	31-12-2024	31-12-2023
	x € 1.000	x € 1.000
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	7.446	5.364
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	216.113	133.558
hiervan > 5 jaar	157.877	94.766

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden (1.2.8).
De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

11. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie overige schulden is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
	x € 1.000	x € 1.000
persoonlijk levensfase budget	36.240	34.013
schulden aan zorgverzekeraars	26.702	33.006
schulden aan specialisten	14.570	13.277
reservering vakantiegeld	10.615	9.274
reservering vakantiedagen en JUS	9.291	7.522
nog te betalen kosten	24.041	21.691
Totaal overige schulden	<u>121.459</u>	<u>118.783</u>

Toelichting:

Per 31 december 2024 is met de BNG Bank een kredietfaciliteit waaronder een rekening-courant van € 45 miljoen (2023: € 45 miljoen) overeengekomen, met als rentepercentage het gemiddeld 1-maands Euribor met een overeengekomen opslag van 0,95 procentpunt.

Ten behoeve van deze kredietfaciliteit zijn de volgende zekerheden verstrekt:

- verpanding van de vorderingen en inventarissen door Noordwest;
- gezamenlijke hypotheek ten behoeve van BNG Bank, EIB, Gemeente Alkmaar, ABN Amro, het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) en de Gemeente Den Helder met betrekking tot de aan Noordwest toebehorende registergoederen (met uitzondering van Opstalrecht Zonnepark Den Helder).

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

12. Financiële instrumenten

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

De instelling handelt niet in deze financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn grotendeels geconcentreerd bij de verzekeraars.

Rente-, kasstroom en liquiditeitsrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

13. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

Toelichting:

Garantstelling Centramed

De stichting heeft een garantstelling afgegeven aan de Onderlinge Waarborgmaatschappij Centramed B.A. voor een bedrag van € 84.165.

Waarborgfonds voor de zorgsector

Op elke deelnemer van het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) rust de verplichting om voor maximaal 3% van de restantschuld van de leningen bij te dragen. Deze zekerheid is nodig voor het geval het fonds onverhoopt uitbetalingen aan geldgevers moet doen vanwege het financieel in gebreke blijven van deelnemers.

Het obligo dat hieruit voortvloeit bedraagt voor het verslagjaar € 980.670. Dit obligo wordt terugbetaald zodra het vermogen van het WfZ weer op niveau is.

Huurverplichtingen

Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep

De met derden aangegane huurverplichtingen voor onroerende zaken bedragen in totaal € 4.311.000. De resterende looptijden van de huurcontracten variëren van 1 tot 5 jaar.

Binnen 1 jaar	€ 1.564.000
Meer dan 1 maar korter dan 5 jaar	€ 1.691.000
Langer dan 5 jaar	€ 1.056.000
Totaal	€ 4.311.000

Investerings- en ICT verplichtingen

Uit hoofde van investeringen zijn per balansdatum verplichtingen aangegaan ter waarde van € 54,1 miljoen.

Binnen 1 jaar	€ 7,6
Meer dan 1 maar korter dan 5 jaar	€ 46,5
Meer dan 5 jaar	-
Totaal	€ 54,1

De jaarlijkse licentiekosten voor het gebruik van Chipsoft HIX bedragen € 2,9 miljoen tot 2028.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Op 29 juli 2024 heeft het Europees Hof van Justitie een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers.

Op dit moment wordt onderzocht of, en in hoeverre, deze uitspraak van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. De mogelijke verplichtingen die hieruit voortvloeien, zijn op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het makro kader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn.

Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het mbi-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Voor 2024 is het mbi-omzetplafond door de NZa vastgesteld op € 30.212 miljoen (prijsniveau 2024).

Bij het opstellen van de jaarrekening 2024 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2024. Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep per 31 december 2024.

1.2.5 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	Software	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari 2024		
- aanschafwaarde	31.279	31.279
- cumulatieve afschrijvingen	16.511	16.511
Boekwaarde per 1 januari 2024	<u>14.768</u>	<u>14.768</u>
Mutaties in het boekjaar		
- investeringen	874	874
- afschrijvingen	3.679	3.679
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>		
aanschafwaarde	4.006	4.006
cumulatieve afschrijvingen	4.006	4.006
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-2.805</u>	<u>-2.805</u>
Stand per 31 december 2024		
- aanschafwaarde	28.147	28.147
- cumulatieve afschrijvingen	16.184	16.184
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>11.963</u>	<u>11.963</u>

1.2.6 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari 2024						
- aanschafwaarde	222.957	121.361	-	86.723	-	431.041
- cumulatieve herwaarderingen	3.040	-	-	-	-	3.040
- cumulatieve afschrijvingen	130.500	46.377	-	-	-	176.877
Boekwaarde per 1 januari 2024	89.417	74.984	-	86.723	-	251.124
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	20.886	371		104.613		125.870
- afschrijvingen	9.768	13.996				23.764
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
aanschafwaarde	8.750	7.665				16.415
cumulatieve afschrijvingen	8.750	7.665				16.415
- <i>herrubricering</i>						
aanschafwaarde	2.349	24.814		-27.163		-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	13.467	11.189	-	77.450	-	102.106
Stand per 31 december 2024						
- aanschafwaarde	237.442	138.881	-	164.173	-	540.496
- cumulatieve herwaarderingen	3.040	-	-	-	-	3.040
- cumulatieve afschrijvingen	131.518	52.708	-	-	-	184.226
Boekwaarde per 31 december 2024	102.884	86.173	-	164.173	-	353.230

1.2.7 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Andere deelnemingen	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari 2024	7.057	1.846	8.903
Resultaat deelnemingen	-555	-80	-635
Boekwaarde per 31 december 2024	<u>6.502</u>	<u>1.766</u>	<u>8.268</u>

BIJLAGE

1.2.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2024 (enkelvoudig)

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale looptijd in jaren	Soort lening	Werke-lijke rente	Restschuld 31 december 2023	Nieuwe leningen in 2024	Aflossing in 2024	Restschuld per 31 december 2024	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2024	Aflossings- wijze	Aflossing 2025	Gestelde zekerheden
		x € 1.000				x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000			x € 1.000	
BNG	1-apr-01	4.538	26	onderhands	5,650%	4.538	0	0	4.538	0	3	fixe	0	WFZ Garantie
BNG	1-apr-01	4.538	27	onderhands	5,650%	4.538	0	0	4.538	0	4	fixe	0	WFZ Garantie
BNG	1-apr-01	4.538	28	onderhands	5,650%	4.538	0	0	4.538	0	5	fixe	0	WFZ Garantie
BNG	1-apr-01	4.538	29	onderhands	5,650%	4.538	0	0	4.538	4.538	6	fixe	0	WFZ Garantie
BNG	1-apr-01	4.538	30	onderhands	5,650%	4.538	0	0	4.538	4.538	7	fixe	0	WFZ Garantie
BNG	21-jan-04	5.000	30	onderhands	5,055%	5.000	0	0	5.000	5.000	10	fixe	0	WFZ Garantie
BNG	16-dec-09	20.000	20	onderhands	4,050%	6.000	0	1.000	5.000	0	5	lineair	1.000	WFZ Garantie
NWB	4-nov-14	6.000	15	onderhands	1,720%	3.600	0	600	3.000	0	5	na 5 jr in 10 jr	600	Gemeente Den Helder
ABNAMRO	11-dec-14	10.100	15	onderhands	1,170%	4.208	0	673	3.535	168	6	lineair	673	*
ABNAMRO	31-dec-16	8.000	10	onderhands	2,800%	2.600	0	800	1.800	0	3	lineair	800	*
ABN AMRO Lease	15-jan-18	424	10	Lease	2,590%	183	0	44	139	0	3	lease	45	Lease
ABN AMRO Lease	11-sep-18	1.709	10	Lease	2,730%	856	0	174	682	0	4	lease	179	Lease
European Investment Bank	27-nov-19	20.000	25	onderhands	1,049%	20.000	0	952	19.048	14.286	20	na 5 jr in 20 jr	953	*
ABN AMRO Lease	26-jul-22	401	9	Lease	4,350%	343	0	39	304	78	7	lease	41	Lease
ABN AMRO Lease	26-jul-22	1.080	9	Lease	4,350%	925	0	107	818	210	7	lease	111	Lease
ABNAMRO	1-okt-22	9.735	10	onderhands	3,750%	8.518	0	974	7.544	2.677	8	lineair	974	*
European Investment Bank	15-dec-22	30.000	25	onderhands	3,376%	30.000	0	0	30.000	24.545	23	na 5 jr in 20 jr	0	*
BNG	1-mrt-23	14.000	20	onderhands	3,499%	14.000	0	0	14.000	10.316	19	nr 2 jr in 18 jr	737	*
European Investment Bank	16-okt-23	20.000	25	onderhands	3,964%	20.000	0	0	20.000	16.522	24	na 2 jr in 23 jr	0	*
European Investment Bank	15-feb-24	20.000	25	onderhands	3,968%	0	20.000	0	20.000	16.666	25	na 2 jr in 23 jr	0	*
European Investment Bank	15-mei-24	30.000	25	onderhands	3,969%	0	30.000	0	30.000	25.000	25	na 2 jr in 23 jr	0	*
BNG	15-okt-24	31.000	30	onderhands	2,595%	0	31.000	0	31.000	25.833	30	lineair	1.033	*
BNG	15-nov-24	9.000	30	onderhands	2,595%	0	9.000	0	9.000	7.500	30	lineair	300	*
						138.922	90.000	5.363	223.559	157.877				
														7.446

*1) voor de gestelde zekerheden bij deze leningen wordt verwezen naar de toelichting op de kortlopende schulden onder 1.2.4 punt 11.

1.2.9 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

Voor zover posten uit de enkelvoudige winst- en verliesrekening niet afwijken van de geconsolideerde winst- en verliesrekening, zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening.

BATEN**14. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening****14.1. Zorgverzekeringswet**

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Opbrengsten zorgverzekeringswet	563.782	522.921
Totaal	<u>563.782</u>	<u>522.921</u>

Toelichting:

In deze post is een mutatie op onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten begrepen van € 3.407.000 (vorig jaar: € 5.190.000).

14.2. Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg

De baten subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Subsidie kwaliteitsimpuls personeel ziekenhuisczorg	4.572	4.297
Totaal	<u>4.572</u>	<u>4.297</u>

14.3. Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Beschikbaarheidsbijdragen zorg	17.331	15.039
Beschikbaarheidsbijdragen medische vervolgoopleidingen	14.318	13.550
Subsidie opschaling curatieve zorg COVID-19	0	2.160
Totaal	<u>31.649</u>	<u>30.749</u>

14.4. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Andere baten uit hoofde van zorgprestaties	7.188	7.220
Opbrengst dienstverlening andere zorginstellingen	7.285	6.148
Rijkssubsidie vanwege het ministerie van VWS (Fonds ziekenhuis opleidingen)	4.517	4.966
Opbrengst transformatiegelden	4.556	1.931
Totaal	<u>23.546</u>	<u>20.265</u>

1.2.9 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING**15. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten***De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn als volgt samengesteld:*

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Overige opbrengsten	1.190	1.211
Opbrengsten detachering	4.189	3.648
Opbrengsten verhuur	1.501	1.528
Opbrengst administratieve dienstverlening	1.951	1.665
Opbrengst personeelsrestaurant	863	801
Opbrengst parkeren	1.222	1.225
Totaal	10.916	10.078

16. Overige bedrijfsopbrengsten*De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt samengesteld:*

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	1.045	1.388
Totaal	1.045	1.388

LASTEN**17. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten***De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:*

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Personeel niet in loondienst	18.599	18.380
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	83.760	78.439
Totaal	102.359	96.819

18. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten*De specificatie is als volgt:*

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Lonen en salarissen	238.268	215.664
Sociale lasten	32.753	30.096
Pensioenpremies	21.532	19.169
Totaal personeelskosten	292.553	264.929
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	3.467	3.401

19. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa*De specificatie is als volgt:*

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	3.679	3.707
- materiële vaste activa	23.764	20.540
Totaal afschrijvingen	27.443	24.247

1.2.9 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

20. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	13.260	12.972
Algemene kosten	47.692	44.221
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	116.211	110.259
Onderhoud en energiekosten	13.038	13.005
Huur en leasing	1.620	1.527
Dotaties en vrijval voorzieningen	6.940	4.636
Totaal overige bedrijfskosten	198.761	186.620

21. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2024	2023
	x € 1.000	x € 1.000
Rentebaten	875	2.250
Resultaat deelnemingen	275	1.063
Subtotaal financiële baten	1.150	3.313
Rentelasten	-2.551	-4.393
Resultaat deelnemingen	-902	-550
Subtotaal financiële lasten	-3.454	-4.943
Totaal financiële baten en lasten	-2.304	-1.630

Toelichting:

In 2024 is voor € 3.010.000 (2023: € 0) aan rentelasten geactiveerd ter zake van kwalificerende activa. Deze geactiveerde rentelasten zijn opgenomen onder de posten materiele vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiele vaste activa. Voor de berekening van de te activeren rentepost is een rentevoet gehanteerd van gemiddeld 3%.

1.2.10 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van heeft de jaarrekening 2024 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 26 mei 2025.

De raad van toezicht van de Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep heeft de jaarrekening 2024 goedgekeurd in de vergadering van 26 mei 2025.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.3.1.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich na balansdatum geen gebeurtenissen van betekening voorgedaan die nadere informatie geven over de feitelijke situatie op balansdatum.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.
S.W.J. Kroese 26-mei-25

W.G.
H.M. Klomp 26-mei-25

W.G.
J. Sernee 26-mei-25

W.G.
J.A. Rauwerda 26-mei-25

W.G.
A Sanderse 26-mei-25

W.G.
M. Siezen 26-mei-25

W.G.
B. Hilverda 26-mei-25

W.G.
S. Vlaar 26-mei-25

1.3 OVERIGE GEGEVENS

1.3 OVERIGE GEGEVENS

1.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald dat het resultaat wordt toegevoegd aan het eigen vermogen.

1.3.2 Nevenvestigingen

Poliklinieken en klinieken op de locaties Alkmaar en Den Helder.
Poliklinieken op de locaties Heerhugowaard, Texel, Schagen en Limmen.

1.3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep te Alkmaar

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep ('de instelling') te (statutaire) Alkmaar gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2024;
- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2024; en
- ▶ de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol WNT 2024 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met de Regeling Controleprotocol WNT 2024 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- ▶ Voorwoord;
- ▶ Algemene informatie Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep;
- ▶ Verslag raad van bestuur;
- ▶ Verslag raad van toezicht;
- ▶ Financiële informatie Noordwest Ziekenhuisgroep;
- ▶ Gedragscodes en agressie-incidenten;
- ▶ Ontwikkelingen in de zorg;
- ▶ Ontwikkelingen op personeelsgebied;
- ▶ Opleiden, onderzoek en wetenschap;
- ▶ Kwaliteit, veiligheid en privacy;
- ▶ Milieu en duurzaamheid;
- ▶ Vastgoed, ICT en samenwerking;
- ▶ Integraal Risicomanagement;
- ▶ Toekomstparagraaf;
- ▶ De overige gegevens;
- ▶ Bijlagen.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- ▶ met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- ▶ alle informatie bevat die op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het jaarverslag en de overige gegevens, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de interne toezichthouder, in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de WNT. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de instelling in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de instelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de instelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fraude en fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- ▶ het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- ▶ het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de instelling;
- ▶ het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;

- ▶ het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- ▶ het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- ▶ het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Amstelveen, 26 mei 2025

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,

W.g.

E.J. Jongsma RA