

Jaarverslag 2019
Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep

Inhoudsopgave

1	Voorwoord	3
1.1	Noordwest Vernieuwt	3
1.2	Duurzaamheid	4
1.3	Medewerkers	4
1.4	Patiënten	4
1.5	Afhankelijkheid ICT-infrastructuur	5
1.6	Financieel	5
1.7	Topklinische ziekenhuis	5
1.8	Personele mutaties binnen bestuur en toezicht	5
1.9	Tenslotte	5
2	Algemene informatie Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep	7
2.1	Gegevens	7
2.2	Verslag raad van bestuur	11
2.3	A3-jaarverslag 2019	18
2.4	Verslag raad van toezicht	20
2.5	Besluitenlijst raad van toezicht 2019	23
2.6	Bij- en nascholing leden raad van toezicht	25
3	Financiële informatie Noordwest Ziekenhuisgroep	26
3.1	Ontwikkelingen gedurende het verslagjaar	26
3.2	Resultaat Noordwest Ziekenhuisgroep	27
3.3	Financiële positie Noordwest Ziekenhuisgroep	28
4	Informatie over de voornaamste risico's en onzekerheden	29
5	Informatie over de toepassing van gedragscodes	31
6	Informatie over maatschappelijke aspecten van ondernemen	33
6.1	Algemene maatschappelijke aspecten	33
6.2	Milieuaspecten	35
6.3	Sociale aspecten	36
6.4	Economische aspecten	40
7	Informatie over onderzoek en ontwikkeling	41
8	Kwaliteit, veiligheid en privacy	43
9	Vastgoed, ICT en samenwerking	46
9.1	Vastgoed	46
9.2	ICT en de kernzorgapplicaties	46
9.3	Fusies en samenwerkingsverbanden	46
10	Toekomstparagraaf	48
10.1	Impact Coronavirus (COVID-19)	48
10.2	Toekomstparagraaf investeringen en financiering	49
10.3	Toekomstparagraaf personeelsbezetting	49

1 Voorwoord

Dit is het vijfde jaarverslag van de Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep. In de volksmond en ook verder in dit verslag spreken we van 'Noordwest' wanneer wij de Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep bedoelen.

Dit jaarverslag is geschreven op het moment dat er wereldwijd sprake is van een coronacrisis (Covid-19). Ook binnen Noordwest heeft dit geleid tot het activeren van de crisisorganisatie en is vrijwel de gehele zorgverlening ingericht op het opvangen en behandelen van coronapatiënten. Vanwege de prioriteit die aan deze opvang moet worden gegeven is de electieve zorg voor een belangrijk deel stilgevallen. De effecten van de coronacrisis zijn nu nog nauwelijks voorspelbaar maar zullen voor een deel nog lange tijd na-ijlen. Dit geldt niet alleen voor het persoonlijk leed maar ook voor de financieel-economische effecten. Zoals dat voor de samenleving als geheel geldt, geldt dit ook voor Noordwest medewerkers en de Noordwestorganisatie. Met name de financiële effecten van de coronacrisis zullen invloed hebben op belangrijke keuzes die Noordwest in 2020 gaat maken. In hoofdstuk 4 en 9 wordt nader ingegaan op de mogelijke effecten van de Corona crisis.

1.1 Noordwest Vernieuwt

Binnen het programma Noordwest Vernieuwt heeft Noordwest gewerkt aan een drietal grote verandertrajecten. Het programma Noordwest Vernieuwt is aan het eind van 2019 als programma beëindigd waarbij de activiteiten binnen de lijnorganisatie zijn ondergebracht.

Het eerste traject is zorgvernieuwing. In dit onderdeel is uitvoering gegeven aan passende zorg, landelijk ook wel bekend als zinnige zorg, en het meer thematisch inrichten van onze zorgverlening. Het gaat onder andere om projecten waarbij patiënten thuis een behandeling ondergaan waarvoor zij in het verleden nog naar het ziekenhuis moesten komen, patiënten meer betrekken bij het maken van een keuze voor een behandeling en het terugdringen van het voorschrijven van dure medicatie daar waar alternatieven beschikbaar zijn.

Het tweede traject is zorginformatisering. Nadat op 22 juni 2018 het voor Noordwest nieuwe ziekenhuisinformatiesysteem HiX van ChipSoft in gebruik werd genomen, is in het najaar van 2019 de upgrade naar versie 6.2 geïmplementeerd. Met deze upgrade zijn weer een aantal nieuwe mogelijkheden beschikbaar gekomen. Belangrijke onderdelen daarvan zijn onder andere het digitaal inzetten van orders (bijvoorbeeld opdrachten voor laboratorium- of radiologisch onderzoek) en het stimuleren van het verdere gebruik van het patiëntenportaal Mijn Noordwest. Om inzage door huisartsen in patiëntendossiers mogelijk te maken moeten patiënten daar expliciet toestemming voor geven, huisartsen mogen geen inzage krijgen in dossiers van patiënten die daar (nog) geen instemming voor hebben gegeven. Bij politici hebben wij aandacht gevraagd voor het bewaken van de privacy van patiënten enerzijds en de importantie van het tijdig beschikbaar hebben van medische gegevens van patiënten om daarmee goede zorg te leveren zonder dat dit leidt tot een bureaucratisch gebeuren.

Het derde traject betreft Noordwest bouwt. In 2019 is het bestemmingsplan dat vernieuwbouw van de locatie Alkmaar planologisch mogelijk moet maken onherroepelijk geworden. In 2019 zijn vervolgens omgevingsvergunningen voor het kappen van bomen en de bouw en een ontheffing Wet natuurbescherming (Wnb) afgegeven. Tegen alle drie is bezwaar ingediend waarbij er tegen de omgevingsvergunning kappen en de ontheffing Wnb een voorlopige voorziening is aangevraagd. Deze voorlopige voorzieningen zijn door de rechtbank Alkmaar afgewezen waarna de bomen die voor de bouw gekapt moeten worden vrijwel allemaal gekapt zijn. Een viertal bomen wordt begin 2021 gekapt, dit conform de voorschriften. De procedures tegen de twee vergunningen (kappen en bouw) en de ontheffing Wnb lopen in 2020 door. De uitkomsten worden door ons met vertrouwen tegemoetgezien. Eind 2019 is ook de aanbestedingsprocedure gestart. Dit moet leiden tot de keuze voor een bouwpartij omstreeks mei 2020. Op dat moment zal ook duidelijk worden of de geraamde kosten aansluiten bij de aanbidding van de bouwpartij(en).

In Westerlicht is gestart met de renovatie waarbij het Rijksmonument wordt verbouwd van verzorgingshuis naar kantooromgeving en onderwijslocatie voor de Noordwest Academie. De westvleugel van het gebouw is gesloopt. Vanwege vermeende aanwezigheid van vluermuizen, de landelijke discussie over stikstof en het toch nog onverwacht aantreffen van asbest ondanks een eerdere inventarisatie, zijn de sloop en de bouw een aantal keren stilgelegd en ook weer hervat. Dit heeft geleid tot vertraging in de realisatie. Het is nu de verwachting dat het pand door de aannemer in oktober 2020 wordt opgeleverd.

Voor de locatie Den Helder zijn de voorbereidingen om tot gefaseerde verbouw van deze locatie te komen verder uitgewerkt. Er ligt nu een vastgesteld schetsontwerp en voor de te realiseren afdeling acute zorg (AAZ) is het plan uitgewerkt tot een definitief ontwerp en is met de bouwwerkzaamheden gestart. Op het moment dat dit jaarverslag wordt geschreven is de bouw deels stilgelegd omdat het vanwege de coronacrisis belangrijk is zo min mogelijk mensen in het gebouw te hebben die niet noodzakelijk zijn voor patiëntenzorg. Dat geldt dus ook voor bouwvakkers. Binnen de AAZ worden de zorgintensieve patiënten opgevangen. Vanwege de afwezigheid van een intensive care, zijn binnen de AAZ een observatieafdeling, de acute opnameafdeling en mediumcare samengevoegd. Deze afdeling wordt direct bij de afdeling spoedeisende hulp gehuisvest en zal nauw samenwerken met de spoedeisende hulp. Met deze samenvoeging verwachten wij een betere kwaliteit van zorg te bieden, artsen en medewerkers beter in staat te stellen hun bekwaamheden op niveau te houden en de schaarse personele capaciteit efficiënter in te zetten.

In 2019 zijn de financieringsovereenkomsten getekend met zowel de Europese Investeringsbank als de Bank Nederlandse Gemeenten. Daarbij is een belangrijke stap gezet en zijn de financiering van de investeringsplannen van Noordwest beschikbaar.

Een belangrijke mijlpaal binnen het bouwdoos is de ingebruikname van de hybride operatiekamer en derde hartcatheterisatiekamer. Deze voorziening is gerealiseerd op het dak van het ziekenhuis en is gelegen tussen het bestaande klinische OK-complex en de bestaande hartcatheterisatiekamers. Technisch gezien een uitdaging die succesvol is afgerond en waar de kosten binnen budget zijn gebleven.

1.2 Duurzaamheid

Noordwest verhuurt aan een door medewerkers opgerichte stichting een perceel van 7 hectare op locatie de Dogger in Den Helder. Deze medewerkers hebben het initiatief genomen een zonnepark van 6 hectare, zo'n 19.000 zonnepanelen, te realiseren om daarmee zonne-energie op te wekken. De realisatie van dit park is in 2019 van start gegaan. De oplevering heeft in januari 2020 plaats gevonden en inmiddels levert dit park zonne-energie aan het elektriciteitsnetwerk. De verwachte opbrengst komt overeen met het totale stroomverbruik van geheel Noordwest.

1.3 Medewerkers

De krapte op de arbeidsmarkt heeft zich net als in 2017 en 2018 ook in 2019 laten voelen. Concreet betekent dit dat Noordwest nog altijd niet de volledige OK-capaciteit in kan vullen en dat Noordwest veel geld kwijt is aan de inhuur van personeel dat wordt ingezet op cruciale functies zoals de spoedeisende hulp, de intensive care en de operatiekamers. Anders dan veel ziekenhuizen in de randstad kan Noordwest niet de keuze maken de spoedeisende hulp te sluiten en patiënten te verwijzen naar een naburig ziekenhuis. Daarvoor zijn de reisafstanden binnen Noord-Holland Noord te groot en bovendien heeft de locatie Alkmaar een traumafunctie voor Noord-Holland Noord. Om de personeelskrapte zoveel mogelijk tegen te gaan zet Noordwest fors in op het opleiden van toekomstige zorgprofessionals, zowel verpleegkundig, medisch als paramedisch. Daarnaast wordt gekeken naar andere mogelijkheden waarmee Noordwest zich kan profileren als aantrekkelijke werkgever.

Het is goed dat er na een te lang durend cao-conflict uiteindelijk overeenstemming is bereikt tussen de werkgevers (voor Noordwest is dat de NVZ) en de werknemersorganisaties. Na jarenlange beperkte groei van de salarissen worden er nu stappen gezet waardoor de salarissen binnen de ziekenhuissector aan blijven sluiten bij andere sectoren. De kosten van deze salarisstijgingen drukken wel op het ziekenhuisbudget. Het is belangrijk dat zorgverzekeraars en de landelijke overheid die kostenstijging als onontkomelijk erkennen en daarvoor ook financiële ruimte bieden.

1.4 Patiënten

De tevredenheid onder Noordwestpatiënten is al vele jaren onverminderd hoog en schommelt rond de 8,4 op een schaal van 10. Wij realiseren ons dat die hoge tevredenheid vooral het resultaat is van de goede zorg die wordt geleverd door als onze medewerkers en artsen. Wij zien ook dat goed wordt gereageerd op signalen van onvrede en klachten van patiënten. Die signalen en klachten worden goed gebruikt om de zorgverlening te verbeteren. Met name het bureau patiëntbeleving speelt daarin een belangrijke rol. Helaas kunnen wij niet alle onvrede wegnemen, met name de lange wachttijden zijn ook ons een doorn in het oog. Deze lange wachttijden zijn voor een belangrijk deel het gevolg van de beperkingen in de productiecapaciteit op de operatiekamers en het gegeven dat de acute zorg vanwege de groeiende vraag, in toenemende mate de electieve zorg verdringt.

1.5 Afhankelijkheid ICT-infrastructuur

Op meerdere momenten in 2019 is de ICT-infrastructuur voor kortere tijd uitgevallen. Op 15 januari 2019 was er sprake van een grote storing. Op die momenten blijkt steeds weer hoe afhankelijk ook een zorginstelling als een ziekenhuis is van de beschikbaarheid van de ICT-voorzieningen. Gelukkig blijkt ook steeds weer hoe goed de organisatie is voorbereid op uitval en hoe noodprocedures vlot op gang komen. Dat neemt uiteraard niet weg dat het zaak is uitval tot bijna 0 te minimaliseren. Daar wordt continu hard aan gewerkt, ook samen met leveranciers van onze infrastructuur. De Onderzoeksraad voor veiligheid heeft een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de ICT-storing van 15 januari 2019, dit binnen een veel breder onderzoek naar ICT binnen de Nederlandse ziekenhuizen. Het door de Onderzoeksraad uitgebrachte rapport bevat veel algemene adviezen, Noordwest volgt die adviezen op. De Onderzoeksraad zag geen aanleiding specifiek in te zoomen op de situatie binnen Noordwest.

1.6 Financieel

Het positief financieel resultaat over 2019 bedraagt € 4,1 miljoen euro. De inzet was op een hoger resultaat uit te komen. Dat is door verschillende omstandigheden beperkt gelukt. Met name de hoge kosten van inhuur personeel niet in loondienst heeft ons daarbij parten gespeeld. Toen in de loop van 2019 duidelijk werd dat het beoogd financieel resultaat niet geheel gerealiseerd zou worden is begonnen met het opstellen van besparingsplannen. Deze plannen zijn deels verwerkt in de begroting 2020 en deels zijn ook targets opgelegd. Ook is voor 2020 iedere maand een overleg ingepland door de raad van bestuursleden met de onder hen vallende tweede echelonmanagers om aan de hand van een rapportage van business control de financiële voortgang, waaronder de realisatie van de bezuinigingsdoelstellingen te bespreken. Door deze aanpak waarbij wij scherper sturen op financiën verwachten wij het begrotingsresultaat te realiseren.

1.7 Topklinische ziekenhuis

Noordwest is een STZ-ziekenhuis van het eerste uur. Het topklinische onderzoeks- en opleidingsklimaat zit in het hart van onze organisatie. Noordwest heeft in 2019 het instellingscertificaat van de Registratiecommissie Geneeskundige Specialisten (RGS) gekregen. Dit certificaat betekent dat het interne kwaliteitstoezicht op de 24 medische vervolgopleidingen in onze ziekenhuizen goed is geregeld. Ook zijn in 2019 vijf topklinische functies erkend en aan het STZ topklinisch zorgregister toegevoegd.

1.8 Personele mutaties binnen bestuur en toezicht

Binnen de raad van bestuur hebben zich in het verslagjaar geen mutaties voorgedaan. Gezien de pensionering van de voorzitter raad van bestuur, Joop Hendriks, is eind 2019 gestart met de werving van zijn vervanger zodat deze per juni 2020 het stokje van Hendriks over kan nemen. Nieuw toegetreden tot de raad van toezicht is de heer J. Kool. Afscheid is genomen van de heer Eijssen, de raad van toezicht is de heer Eijssen veel dank verschuldigd voor de getoonde inzet.

1.9 Tenslotte

Tijdens de coronacrisis die zich ten tijde van het schrijven van dit jaarverslag in volle hevigheid voordoet realiseert de samenleving zich nadrukkelijk hoe waardevol het is om over goed georganiseerde gezondheidszorg te beschikken. De medewerkers en artsen die binnen die zorg werkzaam zijn maken dat er sprake is van een goede organisatie en staan dag in dag uit klaar om patiënten zo goed mogelijk te helpen. Dat doen zij in stabiele situaties maar ook onder enorme hoogspanning tijdens een crisis zoals die zich nu voordoet. Wij zien en ervaren dan van dichtbij en nu wordt dit ook breder gezien binnen de samenleving. Wij hopen dat de samenleving die inzet ook blijft zien als de crisissituatie achter de rug is en die inzet en beschikbaarheid ook blijft waarderen. Die blijvende waardering komt de kanjers van Noordwest meer dan toe.

Alkmaar, 25 mei 2020

raad van bestuur Noordwest Ziekenhuisgroep

drs. J. Sernee, lid raad van bestuur

dr. F. Haak – van der Lely, lid raad van bestuu

drs. J.G.M. Hendriks, voorzitter raad van bestuur

Alkmaar, 25 mei 2020

raad van toezicht Noordwest Ziekenhuisgroep

drs. L.C. Bruggeman, voorzitter

2 Algemene informatie Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep

2.1 Gegevens

2.1.1 Kerngegevens

De Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep exploiteert een algemeen topklinisch opleidingsziekenhuis (STZ) met poliklinieken en klinieken op de locaties Alkmaar en Den Helder en daarnaast poliklinieken op de locaties Heerhugowaard, Texel, Schagen en Limmen.

Op de locatie Alkmaar zijn vrijwel alle medische disciplines beschikbaar met uitzondering van cardiochirurgie. Voor het leveren van basiszorg en topklinische zorg maakt het ziekenhuis gebruik van 659 bedden waarvan 480 klinisch, 127 dagbehandelingsbedden en 52 wiegen.

Op de locatie Den Helder exploiteert de stichting een algemeen ziekenhuis dat met name voorziet in basiszorg. Op deze locatie wordt gebruik gemaakt van 165 bedden, waarvan 123 klinische bedden, 37 dagbehandelingsbedden en 5 wiegen. De locatie heeft gezien zijn excentrische ligging een onmisbare rol in met name de acute (geboorte)zorg.

De algemeen en medisch ondersteunende diensten zijn volledig geïntegreerd. De medische vakgroepen, met uitzondering van de geriatrie en de gynaecologie, zijn ook geïntegreerd en werken locatieoverstijgend.

Het primaire verzorgingsgebied van Noordwest betreft de gemeenten Alkmaar, Bergen, Castricum, Heerhugowaard, Heiloo, Langedijk, Koggenland, Hollands Kroon, Schagen, Texel en Den Helder. Een gebied met ca. 465.000 inwoners. Voor de topklinische functies en zeker met ons aanbod als traumacentrum bedient Noordwest een gebied met zo'n 700.000 inwoners (is inclusief Westfriesland, Uitgeest en Heemskerk).

Noordwest biedt als opleidingsziekenhuis opleidingen aan voor vrijwel alle medisch specialistische opleidingen.

2.1.2 Missie en visie

Missie

Patiënten voelen zich welkom bij ons. Zij kunnen rekenen op hoogwaardige diagnostiek, behandeling en verzorging. Wij dragen bij aan preventie en stellen de patiënt in staat zelf regie te blijven voeren. Wij nemen onze verantwoordelijkheid op het gebied van opleiden en wetenschappelijk onderzoek.

Visie

Wij willen uitblinken in ons vakmanschap, zowel professioneel als relationeel zodat patiënten zich bij ons in vertrouwde en veilige handen voelen. Wij organiseren de zorg vanuit een efficiënte organisatie waarin het prettig werken en leren is.

Noordwest moet een efficiënte, flexibele en wendbare organisatie zijn die met daadkracht in kan spelen op veranderende omstandigheden.

2.1.3 Kernactiviteiten

Voor topklinische zorg biedt de locatie Alkmaar specialismen en specialisaties voor de gehele kop van Noord- Holland aan. Hoewel de locatie Alkmaar nog niet formeel is aangewezen als traumacentrum heeft het in de praktijk wel deze functie voor het grootste deel van Noord-Holland Noord boven het Noordzeekanaal. Deze functie wordt aangeboden in samenwerking met Amsterdam Universitair Medisch Centrum, locatie VU. 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 (met het AMC), een deel van de IVF-behandeling (met VUmc) en HIV-zorg (met VUmc). Daarnaast is de locatie Alkmaar een opleidingsziekenhuis voor vrijwel alle medische specialismen. In toenemende mate wordt ook de locatie Den Helder 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.

2.1.4 Juridische structuur

De stichting Noordwest Ziekenhuisgroep kent een driehoofdige raad van bestuur (zie paragraaf 2.2 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 B.V. zijn geconsolideerd in de jaarrekening van Noordwest.
- Cyclotron B.V. (KvK 37156078) met als kernactiviteit het produceren van radiofarmaceutische producten. De resultaten van deze B.V. zijn geconsolideerd in de jaarrekening van Noordwest.
- Dermatologie B.V. 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 B.V. De resultaten van deze B.V. worden voor 80% meegenomen in de jaarrekening van Noordwest.
- Noordwest is voor éénderde aandeelhouder van Symbiant B.V., samen met het Westfries Gasthuis en het Z aans Medisch Centrum. Deze B.V. verleent de pathologische zorg voor de aandeelhoudende ziekenhuizen en andere instellingen. Symbiant B.V. brengt een eigen jaarverslag uit, de resultaten worden voor 1/3 meegenomen in de jaarrekening van Noordwest.
- Gynaecologisch Centrum Alkmaar (GCA). Dit zelfstandig behandelcentrum gynaecologie is gevestigd op een externe locatie in Alkmaar. De stichting GCA is 100% eigendom van Noordwest. De resultaten van deze stichting zijn geconsolideerd in de jaarrekening van Noordwest.

Sinds 1 januari 2015 koopt Noordwest vrijwel alle medische zorg in bij het medisch specialistisch bedrijf Medisch Specialisten Noord West (MSNW). Dit doet zij op basis van een samenwerkingsovereenkomst. Deze samenwerkingsovereenkomst is in 2018 geactualiseerd. De deelnemers in MSNW behouden voor de fiscus de status van ondernemer.

2.1.5 Personele bezetting en interne organisatie

Personele bezetting 31 december

	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal personeelsleden Noordwest Ziekenhuisgroep (excl. Stagiaires)	4411 (3367,62 fte*)	4432 (3346,42 fte*)	4398 (3301,59 fte*)	4227 (3127 fte*)	4107 (3007 fte*)
Aantal personeelsleden inhuur (Personeel niet in loondienst)	38	59	89	142	59
Aantal medewerkers onbetaald (incl. vrijwilligers en co-assistenten)	1885	1846	1932	1468	1304
Aantal personeelsleden Starlet	214 (100,44 fte)	232 (107,37fte)	218 (97,07 fte)	200 (90,57 fte)	192 (84,95 fte)
Aantal personeelsleden Dermatologie bv	29 (21,72 fte)	29 (21,95 fte)	29 (21,17 fte)	28 (21,59 fte)	27 (20,92 fte)

(*) het betreft de effectieve formatie, dus exclusief gravida, ouderschapsverlof en onbetaald verlof

Omvang medische staf 31 december (reguliere disciplines)

	2019	2018	2017	2016	2015
Aantal medisch specialisten	318 (288 fte)	340 (299 fte's)	320 (281 fte's)	305 (261,9 fte)	292 (259 fte)
Aantal chefs de clinique	45	41	28	30	32,5
Aantal fellows in specialisatie	9	6	5	4	2
Aantal assistenten in opleiding fte's	93,93	94,22	96,89	102,85	106
Aantal assistenten niet in opleiding	39 Noordwest 62 MSNW	45 Noordwest 49 MSNW	94	94	66
Aantal coassistenten (gedurende het jaar)	646	655	621	511	255

Omvang medische staf december (overige disciplines)

	2019	2018	2017	2016	2015
Bijzondere tandheelkunde	8	8	8	8	6 (3,6 fte)
Orthodontie	3		4	4	4 (2,4 fte)
Klinisch fysici nucleaire	2	2	3	2	2
Stralingsdeskundigen		2	3	2	2
Klinisch fysici radiotherapie	4	4	4	4	3
Poliklinisch apotheker	2	2	2	2	1

Medisch Specialistisch Bedrijf

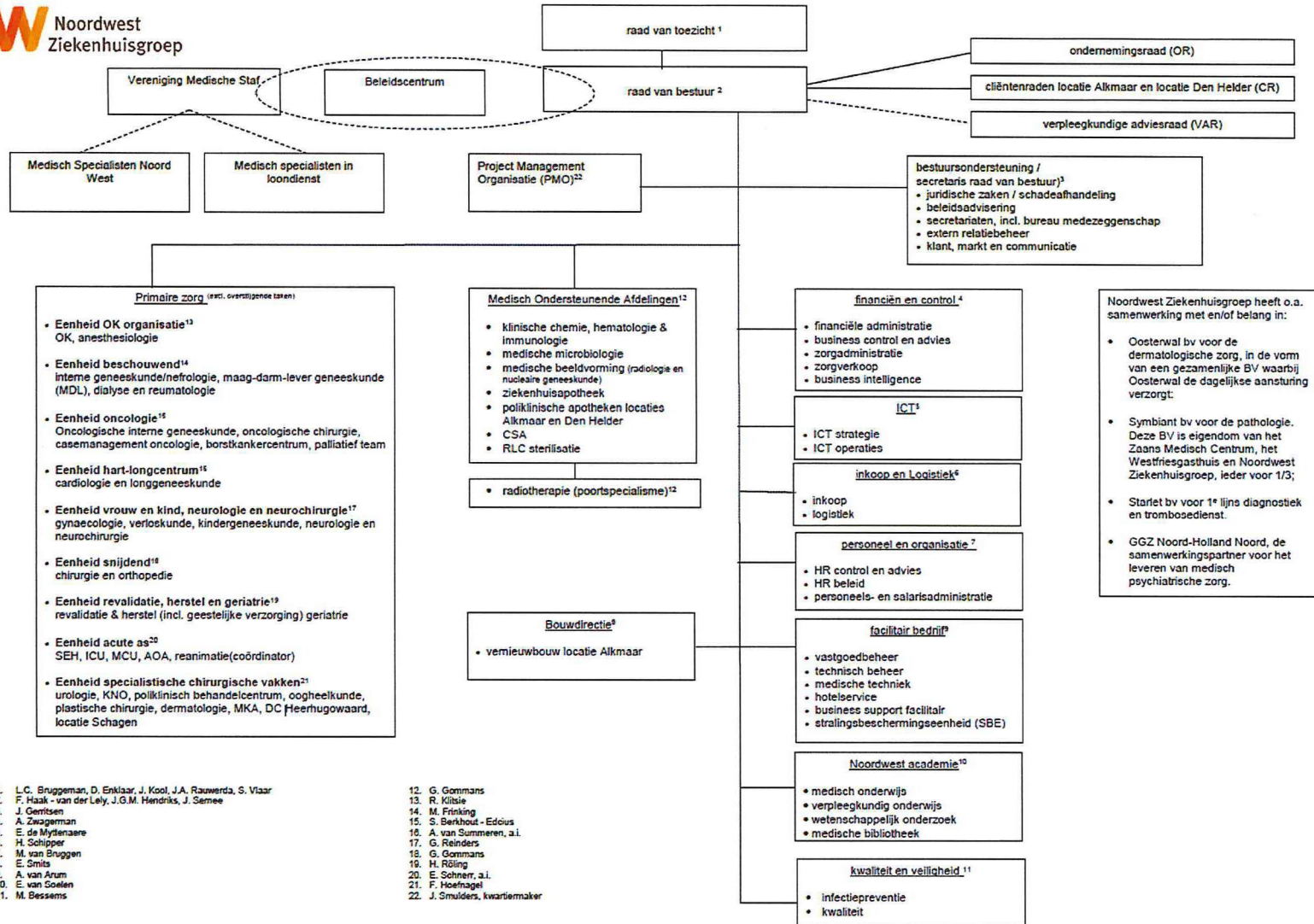
	2019	2018	2017	2016	2015
Maatschapsleden (*)	182	175	173	172	
Medisch specialisten in loondienst	37	36	33		
Medisch specialisten niet in loondienst (waarnemers)	9	4	8		
Medewerkers in loondienst	135	142	151*	184	83
Medewerkers niet in loondienst	8	9	0**	6	6

* exclusief de medisch specialisten in loondienst, deze staan in 2017 apart benoemd

** medewerkers niet in loondienst is 0, degenen die niet in loondienst waren staan onder waarnemers

Wetenschap

	2019	2018	2017	2016	2015
Nieuwe onderzoeken	80	79	91	65	
Publicaties	184	172	164	145	134
Promovendi	35	24	20	20	



1. L.C. Bruggeman, D. Enklaar, J. Kool, J.A. Rauwerda, S. Vlaar
 2. F. Haak - van der Lely, J.G.M. Hendriks, J. Semee
 3. J. Gemtsen
 4. A. Zwagelman
 5. E. de Mytensmaere
 6. H. Schipper
 7. M. van Bruggen
 8. E. Smits
 9. A. van Arum
 10. E. van Soelen
 11. M. Bessems

12. G. Gommans
 13. R. Klitsie
 14. M. Flinking
 15. S. Berkhout - Edouis
 16. A. van Summeren, a.i.
 17. G. Reinders
 18. G. Gommans
 19. H. Rölling
 20. E. Sohner, a.i.
 21. F. Hoefnagel
 22. J. Smulders, kwartiermaker

2.1.6 Strategie en beleid

Onderstaande onderwerpen hebben in 2019 veel aandacht gekregen, grotendeels vinden deze onderwerpen een basis in het meerjarenbeleidsplan 2017 - 2020, deels zijn zij aan de orde gekomen door wijzigingen in wet- en regelgeving. In dit jaardocument worden de meeste van deze onderwerpen verder toegelicht.

- Vele activiteiten rondom de bouw, zowel de voorbereidingen op de vernieuwbouw van de hoofdlocatie Alkmaar, de renovatie van het Rijksmonument Westerlicht als de gefaseerde verbouw van de locatie Den Helder
- Verkrijgen van financiering voor de investeringsopgaven van Noordwest
- Initiatieven om uitvoering te geven aan passende zorg
- Personele krapte bij verschillende functies/ afdelingen
- Het bereiken van de benodigde begrotingsdiscipline en het treffen van maatregelen om binnen de kaders van de begroting te opereren
- De voorbereiding op de NIAZ-audit van februari 2020
- Herinrichten organisatie locatie Den Helder voor de spoedzorg en de zorgintensieve patiënten
- Beschikbaarheidsgelden – hier loopt nog een beroepsprocedure voor bij het College voor Beroep van het Bedrijfsleven
- Ziekenhuisverplaatste zorg naar de thuisomgeving
- Samen met Oosterwal vormgeven aan een electief behandel/operatiecentrum met de uitstraling van een zelfstandig behandelcentrum in Alkmaar buiten de muren van het ziekenhuis
- Versterken regionale samenwerking tussen ziekenhuizen en organisaties voor verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg
- Versterken bestuurlijk contact met Amsterdam Universitair Medisch Centrum

2.2 Verslag raad van bestuur

Naam	Functie	Nevenfunctie
drs. J. Sernee	Lid per 12 september 2016	<ul style="list-style-type: none">• geen nevenfuncties
dr. F. Haak – van der Lely	Lid per 1 september 2014	<ul style="list-style-type: none">• NIAZ auditor• lid bestuur Capaciteitsorgaan• lid raad van toezicht stichting Aafje, thuiszorg huizen en zorghotels• lid NVZ Bestuursadviescommissie Onderwijs & Opleidingen• lid bestuur STZ
drs. J.G.M. Hendriks	Lid per 1 maart 2015, voorzitter sinds 19 april 2016	<ul style="list-style-type: none">• lid raad van toezicht Nederlands Kenniscentrum voor Chronische Vermoeidheid Amsterdam• lid raad van toezicht Reliëf, Christelijke vereniging van zorgaanbieders• lid raad van toezicht Diakonessenhuis Utrecht

2.2.1 Uitvoering 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 is ingesteld door de raad van bestuur. De ondernemingsraad adviseert de raad van bestuur vanuit het medewerkersperspectief, de cliëntenraad vanuit het perspectief van de (potentiele) patiënt en de verpleegkundige adviesraad richt zich op de kwaliteit van zorg en professionalisering van de verpleegkundig beroepsgroep.

De advies- 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 adviesprojecten 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 en een paar keer per jaar wordt er een gezamenlijke themadag voor alle leden van de raden georganiseerd. De raden hebben voorts ieder 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 er overleggen plaats met managers en beleidsondersteuners.

De advies- en medezeggenschapsraden worden bij hun werkzaamheden ondersteund door bureau medezeggenschap. Dit bureau bestaat uit drie beleidsadviseurs en een secretaresse. 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, die alle door in de organisatie werkzame en rechtstreeks gekozen medewerkers worden bezet. In oktober van het verslagjaar zijn verkiezingen georganiseerd. Aangezien 20 kandidaten zich verkiesbaar stelden, hebben de verkiezingen geen doorgang gevonden en zijn alle kandidaten benoemd. Voorafgaand aan de verkiezingen heeft de ondernemingsraad zijn zittingstermijn gewijzigd naar 4 jaar. Voor hun werkzaamheden zijn de leden van de ondernemingsraad vrijgesteld voor 9 uur per week van hun eigen werk. De voorzitter is voor 8 uur per week extra vrijgesteld. De vergaderingen en de bijeenkomsten van het dagelijks bestuur vinden wekelijks plaats. Belangrijke onderwerpen waar de ondernemingsraad zich in 2019 mee bezig heeft gehouden zijn herziening van de reiskostenregeling, de begroting en financiële situatie van Noordwest in relatie tot de (nieuw)bouwplannen, advisering ten aanzien van de reorganisaties van de afdelingen P&O en Laboratoria KCHI en advisering over de inrichting van een ZBC-locatie onder de vlag van Noordwest.

De cliëntenraad

De vergaderingen van de cliëntenraad zijn maandelijks georganiseerd, het dagelijks bestuur komt elke twee weken bijeen. Door enkele mutaties zijn 9 van de 11 zetels bezet geweest in het verslagjaar. De leden werken op vrijwillige basis en ontvangen een vrijwilligersvergoeding. De cliëntenraad heeft zich in het verslagjaar onder andere gericht op de eigen, interne organisatie en werkwijze. Daarbij speelt de nieuwe Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz) 2018, die in 2020 wordt ingevoerd, een rol. Voorts heeft de cliëntenraad de raad van bestuur (ongevraagd) geadviseerd om de locaties van Noordwest rookvrij te maken, hetgeen in oktober 2019 gerealiseerd is. Advies is gegeven over het instellen van de functie van fondsenwerver, over het beleid patiëntenparticipatie en over de inrichting van een ZBC-locatie onder de vlag van Noordwest. Digitale gastvrijheid, eten & drinken, raadpleging van de achterban, veiligheid en kwaliteit van zorg zijn belangrijke thema's waar de cliëntenraad zich op richt.

Verpleegkundige adviesraad (VAR)

De verpleegkundige adviesraad telt 7 zetels, waarvan er door het jaar genomen 4 bezet waren. Voor hun werkzaamheden zijn de leden van adviesraad vrijgesteld voor 8 uur per week van hun eigen werk. De voorzitter is voor 8 uur per week extra vrijgesteld. De vergaderingen en de bijeenkomsten van het dagelijks bestuur vinden wekelijks plaats. Speerpunt van de raad lag in 2019 op het op de kaart zetten van verpleegkundig leiderschap, ontregelde zorg en op een eigen initiatief dat moet leiden tot gedeeld leiderschap. Bij dit laatste speerpunt streeft de VAR naar eigenaarschap van de verpleegkundige beroepsgroep op de verpleegkundige inhoud, gepaard gaande met herinrichting van de VAR zelf. De inzet van dit ontwikkelingsproces heeft geleid tot nauwe samenwerking van de VAR met de chief nursing information officer (CNIO) en de verpleegkundige expertgroep in Noordwest. Beiden zijn nauw betrokken bij de optimalisatie van HiX/EPD binnen Noordwest. Voorts heeft de VAR zich gericht op het oprichten van tijdelijke werkgroepen, die zich gaan bezighouden met ziekenhuisbrede beleidsvoorbereiding op verpleegkundig inhoudelijke onderwerpen. Een ander belangrijk (landelijk) thema voor de VAR was (en is) inhoud en vormgeven aan de verpleegkundige beroepsprofielen 2020, ook functiedifferentiatie genoemd. De VAR is voorts als toevoerder aangesloten bij diverse organisatiebrede stuurgroepen en bij een aantal thema's van het (op te richten) Regioplatform in Noord-Holland Noord. Omdat het dan 200 jaar gelden is dat Florence Nightingale is geboren, is 2020 uitgeroepen tot het jaar van de verpleegkundige. De VAR gaat hier fors op inzetten en is in het verslag jaar reeds begonnen met de voorbereiding van een boeiend programma voor verpleegkundigen van Noordwest.

De drie advies- en medezeggenschapsraden zijn vertegenwoordigd in de klankbordgroep die is ingesteld bij de uitvoering van het programma Noordwest Vernieuwt. Binnen deze klankbordgroep worden afvaardigingen van de raden geïnformeerd en wordt er meegeacht op diverse onderwerpen uit het programma Noordwest Vernieuwt. Naast de afvaardigingen vanuit de raden neemt ook een afvaardiging van de stuurgroep Noordwest Vernieuwt deel aan deze klankbordbijeenkomsten.

2.2.2 Uitvoering klachtrecht op basis van de Wet Kwaliteit, Klachten en Geschillen Zorg (Wkkgz)

Klachtencommissie

De klachtencommissie van de Noordwest Ziekenhuisgroep is formeel onderverdeeld in drie subcommissies. Twee subcommissies in de locatie Alkmaar, die nauw met elkaar samenwerken en slechts in die zin zijn onderscheiden dat de mondelinge klachtbehandelingen worden verdeeld over deze subcommissies, en één subcommissie in de locatie Den Helder. De commissies zijn samengesteld uit leden, zowel binnen als buiten de Noordwest Ziekenhuisgroep werkzaam. De leden vertegenwoordigen de (in Alkmaar en Den Helder werkende) specialisten en verpleegkundigen, de huisartsen en de patiënten. De voorzitters werken allen als rechter en de commissies worden ondersteund door twee (rechtsgelerde) secretarissen. De secretaris die in april 2018 is begonnen, heeft haar werkzaamheden voor de klachtencommissie in januari 2020 beëindigd.

In mei 2019 heeft een gezamenlijke vergadering plaatsgevonden van de (leden van de) klachtencommissie en de klachtenfunctionarissen in Den Helder. Bij die gelegenheid is de vraag aan de orde gekomen of de administratieve werkzaamheden die de secretarissen - die niet werkzaam zijn bij Noordwest en tegen allerlei praktische zaken aanlopen - verrichten, voortaan kunnen worden gedaan door medewerkers van het ziekenhuis. In de zomer van 2019 is hiermee op proef begonnen. Aangezien zowel de (medewerkers van de) frontoffice van het bureau patiëntbeleving als de secretarissen niet tevreden waren over deze nieuwe werkwijze, is uiteindelijk - na overleg met de interne jurist van het ziekenhuis - besloten dat de secretarissen de administratie in het vervolg weer zelf doen.

De klachten bereiken de klachtencommissie via de klachtenfunctionaris. 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. 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, hieronder in het kort weergegeven, is vastgelegd in een (laatstelijk in 2016 aangepast) reglement.

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 mondeling 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 2019 heeft deze situatie zich niet voorgedaan.

In voorgaande jaren was het gebruik dat de klachtencommissie een terugkoppeling kreeg van de raad van bestuur in de vorm van een reactie op de uitspraak, verzonden aan de klagende partij. In het afgelopen jaar is dat gebruik aanzienlijk afgezwakt, naar de klachtencommissie begrijpt vanwege besparing van tijd.

In het jaar 2019 zijn in totaal zeven klachten ingekomen. De subcommissie locatie Alkmaar heeft vijf klachten ontvangen. In 2019 is er in één klacht uitspraak gedaan. Die beslissing luidde deels gegrond en deels ongegrond. De gegrondbevonden onderdelen betroffen: geen persoonlijk (infuus)beleid en onvolledige informatievoorziening in meerdere opzichten. Een klacht is niet in behandeling genomen omdat deze geen betrekking had op verleende medische zorg. Een klacht is ingetrokken nadat de specialist tegen wie de klacht was gericht daarop had gereageerd. Op twee van de in 2019 ontvangen klachten is nog niet beslist. Deze klachten worden in 2020 afgehandeld.

De subcommissie locatie Den Helder heeft in het jaar 2019 twee nieuwe klachten ontvangen en afgehandeld. Op deze klachten is als volgt beslist: één klacht is deels gegrond en deels ongegrond verklaard, de andere klacht is ongegrond verklaard. De gegrond bevonden klachtonderdelen betroffen: het nalaten van verrichten van (nader) onderzoek en schending van de informatieplicht.

Er zijn in 2019 3 tuchtklachten ingediend door 2 klagers.
1 klacht is ingetrokken, 1 niet-ontvankelijk en 1 ongegrond verklaard.

Sinds 2017 is een klachtencommissie niet langer wettelijk verplicht. Een klachtenfunctionaris is dat wel. Noordwest heeft beide al jaren in huis.

Klachtenafhandeling via de bureau patiëntbeleving

De klachtafhandeling valt onder bureau patiëntbeleving. Als het gaat om klachtbehandeling, 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 ze 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.

De klachten worden geregistreerd, gebundeld en op een dusdanige wijze weergegeven en verspreid dat de organisatie deze kan verwerken en zich hierdoor kan verbeteren. 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.

In 2019 zijn er 951 (deel)klachten behandeld. Dit is een daling t.o.v. eerdere jaren: in 2018 zijn er 1.156 (deel)klachten geregistreerd.

30% van de klachten viel binnen de categorie 'Organisatie'. Een groot deel van deze klachten gingen over afspraken die afgezegd, verzet of niet nagekomen werden. Een ander deel m.b.t. 'Organisatie' ging b.v. over gebrekkige communicatie tussen zorgverleners en over wachttijden.

Een wat minder omvangrijke categorie was 'Relatie'. Deze klachten gingen vaak over onvriendelijkheid, niet serieus genomen voelen en gebrek aan communicatie.

T.o.v. eerdere jaren is het aantal klachtaspecten over bereikbaarheid en parkeren gestegen tot 34.

Patiënttevredenheid

Het is voor ons 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. Daarom doen wij al jaren structureel onderzoek naar de tevredenheid van onze patiënten. De meeste opgenomen patiënten krijgen bij ontslag een vragenlijst mee naar huis. Andere (poliklinische) patiënten ontvangen steekproefsgewijs een vragenlijst via de post op het huisadres of op een andere manier. De meeste patiënten vullen de vragenlijst thuis op papier of digitaal in, aangezien thuis vaak meer ruimte is om met de naasten terug te kijken op het ziekenhuisverblijf.

In deze patiënttevredenheidsonderzoeken vragen wij altijd naar de algemene tevredenheid via een rapportcijfer. Meer dan 7.600 patiënten hebben ons in 2019 beoordeeld. Zij gaven een gemiddeld rapportcijfer van 8,58. Dit mooie cijfer ligt duidelijk boven de benchmarks. Bovendien laat Noordwest al jaren een stijgende lijn zien, in 2018 was het gemiddelde rapportcijfer een 8,40.

Naast dit reguliere patiënttevredenheidsonderzoek doen we ook meer specifiek onderzoek naar de ervaringen van patiënten. De methode van onderzoek hangt af van het onderwerp. Een van deze methodes is het in kaart brengen van een patiëntreis. In 2019 hebben we dit uitgevoerd op de eerste hart long hulp en op de spoedeisende hulp. Dit heeft ons duidelijke inzichten gegeven.

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. In 2019 is bij deze commissie een in 2018 ingediende klacht geëindigd in een schikking tussen klager en Noordwest.

Opvolging uitspraken klachtencommissie door de raad van bestuur

De raad van bestuur neemt kennis van de uitspraken van de Klachten- en de Geschillencommissie en onderzoekt of er sprake is van structurele tekortkomingen in het zorgproces en/of er verbetermaatregelen mogelijk zijn. Waar nodig worden de uitspraken opgenomen met de betrokken 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.

2.2.3 Borging, spreiding en bereikbaarheid van acute zorg

De locatie Alkmaar beschikt over een goed geoutilleerde spoedeisende hulp welke 24 uur per dag / 7 dagen per week beschikbaar is. De locatie Alkmaar is formeel een subcentrum van het Amsterdam Universitair Medisch Centrum, locatie VUmc voor wat betreft de functie van traumacentrum. In de praktijk wordt op deze locatie vrijwel alle traumatologie zelfstandig opvangen. Op de spoedeisende hulp zijn zowel SEH-artsen werkzaam als artsen en assistenten van de poortspecialismen. Regionaal wordt samengewerkt binnen het Netwerk Acute Zorg regio VUmc. In 2019 is wederom een toename te zien van het aantal bezoekers van de afdeling spoedeisende zorg, dit naast het gegeven dat de zorgzwaarte per bezoeker toeneemt. Om de logistieke processen op de spoedeisende hulp te verbeteren is een dagelijks bestuur SEH ingericht waarin management en medisch specialisten samen optrekken. Dit heeft tot een aantal werkafspraken geleid die daadwerkelijk tot een snellere doorstroming op de SEH leiden.

Op deze locatie is het helaas om bouwkundige redenen nog niet mogelijk tot een geïntegreerde huisartsenpost – spoedeisende-hulpafdeling te komen. Noordwest heeft de ambitie om dit in de toekomst wel mogelijk te maken. Extra druk wordt ervaren door frequente tijdelijke sluitingen van spoedeisende-hulpafdelingen van omliggende ziekenhuizen.

De geografische ligging van locatie Den Helder is zodanig dat voor veel inwoners van het verzorgingsgebied dit ziekenhuis het enige ziekenhuis is waarbij men binnen 45 minuten na het bellen van 112 binnen kan 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. Sinds 2016 wordt getracht het aantal SEH-artsen verder uit te breiden om uiteindelijk te komen tot een 24/7 bezetting van SEH-artsen.

Het is ondanks de krapte op de arbeidsmarkt in 2019 gelukt te komen tot een 16/24 uren bezetting en er lijkt zicht om dit in 2020 uit te breiden naar een 24 uren bezetting. De locatie Den Helder maakt net als de locatie Alkmaar onderdeel uit van het Netwerk Acute Zorg regio VUmc.

In 2019 zijn de plannen voor de nieuwe huisvesting van onder meer de spoedeisende-hulpafdeling Alkmaar omgezet in een definitief ontwerp. De nieuwe huisvesting betekent onder andere dat de gewenste uitbreiding gerealiseerd kan worden, de looplijnen naar aanpalende afdelingen verkort worden en de ambulances via de Westerweg aan gaan rijden in plaats van via de Metiusgracht. Noordwest heeft samen met zorgverzekeraars beroep aangetekend bij het College voor Beroep van het Bedrijfsleven tegen een afwijzing van het bezwaar dat partijen bij de NZa hadden aangetekend tegen de hoogte van de toekenning aan beschikbaarheidsgelden. Noordwest en zorgverzekeraars zijn van mening dat Noordwest recht heeft op een aanmerkelijk hoger bedrag aan beschikbaarheidsgelden om op de locatie Den Helder de acute(geboorte)zorg 24/7 veilig aan te kunnen bieden.

2.2.4 Voorbereiding op opgeschaalde hulpverlening

Met de Veiligheidsregio bestaat een goede samenwerking. Zowel voor wat betreft overleg, zoals het afstemmen van procedures als het gezamenlijk opleiden, trainen en oefenen (OTO).

Noordwest heeft een Ziekenhuis Rampen Opvang Plan (ZiROP) dat van toepassing is op de locaties Alkmaar en Den Helder.

Noordwest beschikt over een OTO-jaarplan waarin onder andere een training van het Crisis Beleidsteam (CBT) opgenomen is. Onder meer de leden van de raad van bestuur nemen deel aan deze trainingen. Noordwest heeft een aantal functionarissen opgeleid tot crisiscoördinator.

Op beide locaties heeft 24/7 een crisiscoördinator dienst.

De 'ZiROP-beheergroep' is verantwoordelijk voor de preparatie op crises en rampen en staat onder leiding van de secretaris raad van bestuur. In december 2019 is deze 'ZiROP-beheergroep' overgegaan naar een dagelijks bestuur crisispreparatie. Dit als voorbereiding op de aansluiting met het Integraal Risico Management (IRM). Hiermee is benadrukt dat de focus is vergroot naar alle typen rampen, niet alleen de externe rampen en crises waarbij een beroep op het ziekenhuis wordt gedaan.

Crisisbeleid

Noordwest Ziekenhuisgroep is vanuit wetgeving onder alle omstandigheden verantwoordelijk voor het leveren van verantwoorde zorg aan patiënten. Dit geldt ook tijdens een crisissituatie.

Crisis: Een noodsituatie waarbij het functioneren van Noordwest Ziekenhuisgroep (ernstig) verstoord raakt en de continuïteit van zorg, de veiligheid van mensen en de reputatie ernstig worden bedreigd. In zo'n crisissituatie raakt een zorginstelling dus feitelijk 'uit balans'. Het Integraal Crisisbeleid is onderdeel van onze voorbereiding op allerlei soorten mogelijke crisissituaties, ook bekend als 'all hazard' voorbereid zijn.

Noordwest heeft sinds 2018 een Integraal Crisisbeleid (ICB). Dit document wordt jaarlijks geüpdatet door de coördinator ZiROP en coördinator bedrijfsnoodplan en vastgesteld door de raad van bestuur. Het Bedrijfsnoodplan (interne crises) en ZiROP (externe rampen) en andere (afdelings)noodplannen maken onderdeel uit van het ICB.

OTO

Noordwest onderkent het belang van het jaarlijks opleiden, trainen en oefenen (OTO). De OTO-activiteiten hebben een integraal karakter. Sleutelfunctionarissen van Noordwest hebben daarom in 2019 een divers programma doorlopen aan de hand van het OTO-jaarplan 2019. Activiteiten zijn gebaseerd op de wettelijke verplichtingen en beleidskeuzes vanuit het 'Meerjarenbeleidsplan Vakbekwaamheid Integraal Crisisplan 2019- 2021.

De trainingen van de crisisteams in 2019 waren voor het operationele crisisteam en het crisisbeleidsteam op basis van een ZiROP-scenario. Het CBT heeft over beide locaties één crisisteam geformeerd met behulp van videoconferentie. Enkele geplande trainingen binnen de acute afdeling zijn geannuleerd wegens personeelstekort. Bij alle trainingen van de crisisteams is gebruik gemaakt van het Landelijk Crisis Managementsysteem (LCMS-GZ) ten behoeve van netcentrisch werken.

Het aantal OTO-activiteiten in 2019 bedraagt 60. Dit is exclusief introductiegesprek en inclusief 19 BHV-trainingen. Er is door de OTO-functionaris met 49 nieuwe sleutelfunctionarissen een introductiegesprek gevoerd. Er zijn 45 sleutelfunctionarissen naar de BOSZ-dag (Basisopleiding Sleutelfunctionaris Ziekenhuis) geweest.

De volgende OTO-activiteiten werden voor het eerst aangeboden in 2019

- Outbreak managementteam
- Operationeel crisisteam ICT
- Oefening in de keten (operationeel crisisteam niveau)

Bij calamiteiten ondersteunen de ontruimers de bedrijfshulpverleners (BHV'-ers) met het ontruimen van hun eigen afdeling. Een groot aantal medewerkers van onder andere verpleegafdelingen is inmiddels gecertificeerd ontruimer door het deelnemen aan de afdelings-ontruimingsoefening inclusief de training kleine blusmiddelen. In 2019 zijn in Alkmaar 515 en in Den Helder 368, met name verpleegkundigen, opgeleid tot afdelingsontruimer.

Visitatie

In 2019 is Noordwest gevisiteerd door het Netwerk Acute Zorg Noordwest. Het betrof een intercollegiale visitatie 'kwaliteitskader crisisbeheersing en OTO'.

2.2.5 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. Daarmee wordt eveneens aangesloten op het verzoek vanuit de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

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	Serneer	Haak	Hendriks	Totaal
Vaste onkostenvergoeding	3.600	3.600	3.600	10.800
Coaching	1.730	4.235	481	6.446
Lidmaatschap		363	890	1253
Opleiding	3.254		2.325	5.579
Reis en verblijf		151		151
Representatie	1.719		691	2.411
Totaal	10.303	8.349	7.987	26.640

2.3 A3-jaarverslag 2019

Medewerkers / medisch specialisten	Stand van zaken per 31 december 2019
Personele bezetting ondersteunende afdelingen einde Q3 gelijkmatig(er) verdeeld over 10 dagdelen.	Er is een flexwerken norm vastgesteld van 0,74 (voor 10 medewerkers zijn 7,4 flexplekken beschikbaar). Zodra ondersteunende afdelingen gaan verhuizen wordt aan deze norm vastgehouden en is de consequentie dat er een betere verdeling over de 10 dagdelen zal plaatsvinden.
Implementatie uitbreiding bedrijfstijden primaire zorg conform plan uitgevoerd. (reductie m2, optimalere bezetting infrastructuur)	Geen voortgang, onder andere wegens openstaande vacatures waardoor reguliere bezetting al moeizaam rond is te krijgen.
Professionele (flexibele) personeelsplanning geïmplementeerd conform planning, vraag en aanbod zijn op elkaar afgestemd	Evaluatie van de pilot is uitgevoerd, onvoldoende voortgang, loopt aanmerkelijk achter op de planning. In 2020 versnelling door interne inzet gekoppeld aan slagvaardiger sturing.
CRM-trainingen worden gevolgd conform vastgesteld beleid	Er wordt uitvoering gegeven aan een uitgebreid trainingsprogramma (zie groepspagina CRM).
Besluitvorming over werken conform het concept van de flexibele werkomgeving afgerond (Q1) en implementatieplan beschikbaar (Q3)	Op de Valley wordt gewerkt conform het concept van de flexibele werkomgeving. Beleid activiteitgericht werken wordt opgesteld door facilitair. Afstemming met P&O en ICT moet nog plaatsvinden.
Afvaardiging medewerkers en artsen is betrokken bij ontwerp/inrichting nieuwe werkplekken, met oog voor arbeidsomstandigheden	Het DO Westerlicht en bouwfase 1 zijn vastgesteld. Doel is gerealiseerd.
Uitvoering gegeven aan het VvAA project (ont)regel de zorg, incl. schrapsessies	Er hebben twee schrapsessies plaatsgevonden (afdeling neurologie en kinderkliniek). Er zijn een aantal ziekenhuisbrede projecten gestart, waaronder de opiatentelling en de beter latenlijst. De keurmerken zijn afgeschaft. In Q4 heeft evaluatie van het VvAA project plaatsgevonden en is besloten om het project voor 2020 te continueren.
Implementatie beroepsprofielen 2020 conform plan	Het project loopt, MBO-opgeleide verpleegkundigen worden geschoold naar HBO-V. De minister heeft in oktober besloten het wetsvoorstel BIG 2 in te trekken. In Q1 2020 besluit Noordwest over aanstellingsbeleid regieverpleegkundigen op verpleegafdelingen.
Implementatie verpleegkundig leiderschap conform plan	Raad van bestuur en VAR zijn nog met elkaar in gesprek over de uitvoering van verpleegkundig leiderschap.
Uitvoering gegeven aan strategisch personeelsbeleid conform planning	Het strategisch personeelsbeleid is besproken met de ondernemingsraad en vervolgens vastgesteld. Uitvoering is gestart.
Klanten en leveranciers	
Gebruik patiëntenportal geëvalueerd (Q2) en voorzien van verbeterplan op basis van die evaluatie (Q3) volledige portaal operationeel Q4	Er heeft geen evaluatie plaats gevonden, daarom is er ook geen verbeterplan. Met de implementatie van HiX 6.2 op 18 oktober 2019 zijn er veel mogelijkheden bijgekomen in het patiëntenportal, daarmee loopt Noordwest landelijk gezien behoorlijk voorop.
Evaluatie op e-health toepassingen uitgevoerd (Q1) en voorzien van verbeterplan op basis van die evaluatie	Er heeft geen evaluatie plaats gevonden op e-health toepassingen, er is daarom ook geen verbeterplan opgesteld. Beleid Digitale gastvrijheid is vastgesteld en implementatie opgenomen in A3 jaarplan 2020.
Implementatie concept gastvrijheid verloopt conform planning	Er is geen concept gastvrijheid opgesteld. Het vertrek van het hoofd hotelservice maakt dat dit doel niet gerealiseerd wordt in 2019. Beleid Digitale gastvrijheid is vastgesteld en krijgt uitwerking in 2020.
Herhaalde bewustwordingscampagne rond privacy wet- en regelgeving uitgevoerd (Q3)	Er is een bewustwordingscampagne uitgevoerd en er is logging- en sanctiebeleid vastgesteld.
Wacht- en toegangstijden voldoen aan Treek-normen voor zover haalbaar met optimale inzet capaciteit van alle Noordwestlocaties en bedrijfstijdverlenging en	Wacht- en toegangstijden voldoen niet voor alle specialismen aan de Treek-normen. Er is eind 2019 een voorgenomen besluit tot het instellen van

conform productieafspraken	capaciteitsorgaan ter advisering voorgelegd aan de OR. Het capaciteitsorgaan werkt op basis van integrale planning aan een efficiënte(re) inzet van de beschikbare capaciteiten. Besluitvorming om een deel van de laag complexe electieve zorg op een OK-locatie van een externe partner uit te voeren is afgerond en wordt in 2020 geëffectueerd.
Samen beslissen en eigen regie voor alle patiënten ingevoerd (Q4)	Er zijn faciliteiten beschikbaar gekomen om het samen beslissen te bevorderen en patiënten meer te ondersteunen in het zelf de regie voeren over het eigen zorgproces, daarmee doel 2019 bereikt. In 2020 verdere digitalisering en eenduidigheid in foldermateriaal en maximaal gebruik patiëntenportal. Beleidsplan patiëntenparticipatie vastgesteld.
Maatschappij	
Zorgvolume is conform kader Passende Zorg en betaalbaar houden zorgkosten landelijk	Het geleverde zorgvolume ligt gemiddeld iets boven het afgesproken plafond maar is sterker gereduceerd dan landelijk kader.
MVO-beleid is vastgesteld en implementatie conform planning	Er is geen MVO-beleid vastgesteld, er is dus ook geen implementatieplan. In Den Helder is het zonnepark van Noordwestmedewerkers afgebouwd, na de testfase wordt dit park in januari 2020 operationeel. De Labotheek is aangesloten op warmtenet van de Huisvuilcentrale. De aansluitingen voor Westerlicht is eind 2019 gerealiseerd, die voor de hoofdlocatie Alkmaar wordt in januari 2020 gerealiseerd.
Noordwest heeft deelgenomen aan de landelijke open dag op 19 maart 2019	Noordwest heeft deelgenomen, veel belangstelling, evaluatie heeft plaats gevonden.
Bestuur en financiers	
Uitvoering programma Noordwest Vernieuwt verloopt conform planning	Het voorgenomen besluit voor een projectmanagementorganisatie (PMO) is eind november bij de OR aangeboden. Met de start van PMO is het programma Noordwest Vernieuwt afgerond.
Uitvoering bouwplannen verloopt conform (financiële) planning	Westerlicht: renovatie gestart, opleverdatum door diverse oorzaken later dan gepland. Budget is tussentijds naar boven bijgesteld vanwege tegenvallers. Bouwfase 1: aanbestedingsstukken zijn begin december verstuurd in plaats van juli 2019 daarmee is het inkoopproces gestart. Den Helder: verbouw wordt in deelfasen uitgevoerd, 1e fase realisatie Afdeling Acute Zorg start voorjaar 2020 Bouwprijzen zijn fors gestegen dan geraamd. Effect van stikstof en Pfas op bouwprijzen nog ongewis.
Uitvoering batenprogramma HiX verloopt conform planning	Vertraging omdat targets in de begroting 2019 niet of onvoldoende zijn ingevuld. Daarom nu taskforce rendement geactiveerd en bezuinigingstaakstellingen in begroting 2020 verwerkt.
Uitvoering plannen Passende Zorg verloopt conform (financiële) planning	Vertraging in uitvoering, financiële resultaten volgend uit begroting 2019 blijven achter bij prognose. Daarom nu taskforce rendement geactiveerd en bezuinigingstaakstellingen in begroting 2020 verwerkt.
Tenminste twee thematisch gerichte organisatieonderdelen operationeel	Oncologie is gerealiseerd. Vertraging realisatie hartvaatthema omdat betrokken vakgroepen nog niet op één lijn zitten. Loopt achter op de planning.
Financiële kengetallen worden behaald conform business case en begroting	Begroting 2019 sluit naar verwachting met een positief resultaat dat rond 4 mio uitkomt in plaats van begrote resultaat van ruim 9,6 mio euro. Oorzaken: niet ingevulde targets, overschrijdingen op diverse kostenposten met name inzet extern personeel vanwege krapte arbeidsmarkt en hogere kosten ten gevolge van nieuwe cao.
Systeem operationeel waarbij budget per eenheid is afgestemd op productie, waaronder Passende Zorg	Dit is opgepakt en loopt nu als schaduwbudget mee.

Vorbereidingen NIAZ-accreditatie 2020 afgerond	Vorbereidingen lopen en bestaan uit diverse activiteiten. Audit wordt uitgevoerd van 10 t/m 14 februari 2020.
Systeem van risicomanagement en beheersing is operationeel	Met RvB en stafbestuur zijn risicoacceptatie vastgesteld. In november is de operationele risicomanagement commissie van start gegaan en op 13 januari 2020 staat de eerste strategische risicomanagement commissie gepland.
Eind 2019 alle zorginhoudelijke werkwijzen geharmoniseerd	Alle protocollen die momenteel worden opgesteld worden indien mogelijk geharmoniseerd. Daar waar dit niet mogelijk is komt dat veelal vanwege specifieke locatiegebonden omstandigheden.
PDCA-cyclus gerealiseerd mbt parameters kwaliteit van zorg en verbeterpunten uit managementevaluaties (ME)	Niet in alle ME's van 2019 zijn de verbeterpunten uit de ME van 2018 besproken. Dit is een verbeterpunt voor 2020.

2.4 Verslag raad van toezicht

Noordwest volgt de Zorgbrede Governancecode 2017. In de statuten van Noordwest Ziekenhuisgroep 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 de werkwijze 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 niet tevens lid van de raad van bestuur kan zijn. In een informatieprotocol is beschreven hoe en welke informatie tussen raad van bestuur en raad van toezicht wordt gewisseld. De raad van toezicht wordt ondersteund door de secretaris raad van bestuur welke ook de functie van secretaris raad van toezicht vervult.

In 2018 zijn de reglementen van de raad van toezicht (inclusief die van zijn commissies) en raad van bestuur geëvalueerd en getoetst aan de laatste governancecode. Daar waar gewenst zijn op basis hiervan aanpassingen verwerkt.

In 2019 heeft een aanvulling plaats gevonden in het reglement raad van bestuur. In die aanvulling is toegevoegd dat de raad van bestuur naast het bewaken van de kwaliteit en veiligheid van de zorg- en dienstverlening ook de patiëntgerichtheid bewaakt. De tweede aanscherping betreft de integrale benadering van ieder onderwerp waarover de raad van bestuur besluiten neemt, dit ongeacht het feit dat ieder lid van de raad van bestuur zijn eigen portefeuille heeft. Met integrale benadering wordt bedoeld dat ieder onderwerp tenminste zowel vanuit patiëntveiligheid, kwaliteit, financiën, governance, medewerker en reputatie oogpunt wordt besproken.

De raad van toezicht (RvT) bestaat uit maximaal 7 leden waarvan per einde verslagjaar 5 posities zijn ingevuld. Per 1 juli 2019 is als nieuw lid toetreden de heer Jordy Kool, na een periode van overdracht heeft de heer Jan Willem Eijssen in oktober 2019 afscheid genomen van de raad van toezicht wegens het bereiken van de maximale zittingsduur. De inzet en inbreng van de heer Eijssen wordt bijzonder gewaardeerd door zowel de raad van toezicht als de raad van bestuur.

Naam	functie	overige functies	kennis en ervaring
drs. L.C. Bruggeman, voorzitter vanaf 1 oktober 2013 Rooster van aftreden: einde tweede termijn mei 2021	voormalig bestuursvoorzitter Universitair Medisch Centrum Groningen	<ul style="list-style-type: none"> voorzitter raad van commissarissen Groningen Seaports N.V. lid raad van commissarissen Brightlands Maastricht Health Campus B.V. vicevoorzitter raad van toezicht GGz-organisatie Dimence GroepDeventer advieswerkzaamheden 	bestuurder, strategisch ziekenhuisbeleid

ir. J.W.S. Eijssen lid van 18 april 2011 tot oktober 2019	directeur-eigenaar	<ul style="list-style-type: none"> • vennoot Custom Management CV, Baarn • lid raad van commissarissen Aquapro BV, Amsterdam 	bedrijfskundig, bestuurder
mw. D.H. Enklaar - Peters, lid vanaf 1 mei 2016 Rooster van aftreden: einde eerste termijn mei 2020	Managing Partner Deloitte Financial Advisory B.V.		bouw, financiën, bedrijfsleven
prof. dr. J.A. Rauwerda, lid vanaf 1 september 2017, vicevoorzitter vanaf oktober 2019. Rooster van aftreden: einde eerste termijn mei 2021.	emeritus Hoogleraar Heelkunde - Vaatchirurgie VUmc	<ul style="list-style-type: none"> • voorzitter raad van toezicht Albert Schweitzer Ziekenhuis Dordrecht. • Lid Commissie Kwaliteit en Veiligheid ASZ • Voorzitter Raad van Bestuur VUmc Fonds • Secretaris/Penningmeester Int.Society Diabetic Foot 	Expertise Kwaliteit en Veiligheid in de Zorg, coach, bestuurder, Medisch-Ethische toetsing Mensgebonden onderzoek Onderzoek
Mw. S. Vlaar, lid vanaf 1 november 2018. Rooster van aftreden: einde eerste termijn mei 2022	General Manager Digital Innovation & Incubating Centres of Expertise- Shell (tot 1 februari), Digital Transformation Advisory	<ul style="list-style-type: none"> • Extern lid Innovatieplatform General Counsels Nederland (olv Van Benthem en Keulen) • Adviesraad MAR/DSI (UT) 	Bedrijfsleven, publiek/privaat, technologie, innovatie, digitale transformatie
J.A. Kool, lid vanaf 1 juli 2019. Rooster van aftreden; einde eerste termijn mei 2023	Voorzitter family office/investeringsmaatschappij	<ul style="list-style-type: none"> • Rotla Holding (Infotheek Group, Centralpoint, FlexITDistribution) <ul style="list-style-type: none"> - non executive boardmember - chairman remuneration committee - chairman audit committee - chairman STAK • Vz ANBI Stichting IT4Kids • Aandeelhouder diverse bedrijven • Boardroom advisor diverse bedrijven 	Bestuurder, ondernemer, toezichthouder met focus op IT, Finance & Commercie

Commissie bouw en financiën

Voorzitter van deze commissie is mevrouw Enklaar. Tot het moment van aftreden was de heer Eijssen lid van deze commissie. Bij zijn aanstelling als lid van de raad van toezicht is de heer Kool ook lid geworden van deze commissie. De expertise van deze leden ligt met name op het gebied van financiën, bedrijfsvoering en onroerend goed. Binnen deze commissie worden de stukken voorbesproken op het gebied van bouw en financiën alvorens deze door te geleiden naar de plenaire vergadering van de raad van toezicht. De commissie spreekt veelvuldig met de manager financiën en control, de bouwdirecteur en de accountant. De leden van de raad van bestuur met de portefeuilles financiën en bouw zijn in bijna alle gevallen aanwezig. De secretaris ondersteunt de commissie. Van de vergaderingen van deze commissie worden verslagen gemaakt. Deze commissie is 5 maal bijeen geweest.

Commissie kwaliteit en veiligheid

Voorzitter van deze commissie is de heer Rauwerda, mevrouw Vlaar is lid. 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. Binnen deze commissie worden de stukken voorbesproken op het gebied van kwaliteit en veiligheid alvorens deze door te geleiden naar de plenaire vergadering van de raad van toezicht. Tevens laten de commissieleden zich tussentijds informeren over kwaliteitsissues aan de hand van rapportages, auditverslagen, kwaliteitsradars, etc. De commissie spreekt onder andere met de manager van de afdeling kwaliteit. Ook legt de commissie werkbezoeken af aan afdelingen. In de meeste gevallen is de portefeuillehouder kwaliteit vanuit de raad van bestuur daarbij aanwezig. De secretaris ondersteunt de commissie. Van de vergadering van deze commissie worden verslagen gemaakt. Deze commissie is 4 maal bijeen geweest.

Agendacommissie

De agendacommissie bestaat uit de leden Bruggeman (voorzitter RvT) en Rauwerda. In verband met het vertrek van de heer Eijssen is de heer Rauwerda in de RvT vergadering van 10 oktober benoemd tot vicevoorzitter. De secretaris 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.

Remuneratiecommissie

De leden Bruggeman (voorzitter RvT) en Eijssen (vicevoorzitter) en na 10 oktober de heer Rauwerda, vervullen de rol van remuneratiecommissie.

Raad van toezicht plenair

In 2019 heeft de raad van toezicht 7 maal plenair vergaderd. Dit gebeurde 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.

De raad van toezicht heeft ook in 2019 een overlegvergadering bijgewoond van de ondernemingsraad, van de cliëntenraad en van de verpleegkundige adviesraad met de raad van bestuur. Ook heeft de raad van toezicht een vergadering bijgewoond van het stafbestuur met de raad van bestuur, het zogeheten beleidscentrum. Net als in andere jaren heeft een delegatie van de raad van toezicht gesproken met de dagelijks besturen van de adviesraden en het stafbestuur.

Ook in 2019 heeft er een zelfevaluatie plaats gevonden. Deze evaluatie vond plaats zonder externe begeleiding en bij een deel van de evaluatie waren ook de raad van bestuur en de secretaris aanwezig. Een evaluatie met externe begeleiding wordt niet jaarlijks gedaan maar om de 2 tot 3 jaar. De uitkomsten van de evaluatie worden gebruikt om de toezichthoudende rol steeds verder te verbeteren.

Direct voorafgaand aan de plenaire vergadering heeft de raad van toezicht intern overleg buiten aanwezigheid van de raad van bestuur, de secretaris is hier wel bij aanwezig. In dat overleg wordt onder andere de RvT-vergadering voorbesproken. Ook wordt de vergadering na afloop met elkaar geëvalueerd.

2.5 Besluitenlijst raad van toezicht 2019

19.103	Vaststelling profiel lid RvT voor werving vacature Eijssen
19.104	Goedkeuring grondtransacties vernieuwbouw locatie Alkmaar
19.105	Verlening tijdelijke garantstelling voor financiering van het zonnepark
19.106	Goedkeuring om de meerkosten van Westerlicht te financieren uit eigen middelen
19.107	Goedkeuring jaarrekening 2018
19.108	Goedkeuring jaarverslag 2018
19.109	Benoeming Kool tot lid RvT per 1 juli 2019
19.110	Benoeming selectiecommissie voor werving voorzitter raad van bestuur
19.111	Mandatering goedkeuring offerte Westerlicht
19.112	Vaststelling rooster van aftreden
19.113	Benoeming Rauwerda tot vicevoorzitter raad van toezicht
19.114	Vaststelling indeling WNT-classificatie
19.115	Aanhouden begroting tot 6 februari 2020
19.116	Goedkeuring start inkoopproces zodat medio maart 2020 een besluit genomen kan worden tot contractering van partij voor bouwfase 1, inclusief de ondergrondse parkeergarage op locatie Alkmaar
19.117	Goedkeurig aanbestedingsstrategie en selectieproces verbouw locatie Den Helder
19.118	Goedkeuring 2-tal aanpassingen reglement raad van bestuur

Uitgelichte gespreksonderwerpen

Financiering investeringsagenda

Na een gedegen voorbereiding waarbij de business case voor de ambitieuze investeringsagenda van Noordwest meerdere malen is geactualiseerd, is in mei 2019 een financieringsarrangement overeengekomen met de Europese Investeringsbank (EIB) en de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG). De raad van toezicht heeft daarvoor in 2018 al groen licht voor gegeven. Met het financieringsarrangement profiteert Noordwest van lage rentepercentages. Positief te melden is dat gemeente Alkmaar een garantstellingsverklaring heeft afgegeven, voor de gemeente Den Helder geldt dat eerder afgegeven gemeentegaranties voor de omvang van de afgegeven garanties zijn omgezet in een nieuwe garantie die is verwerkt in het nu afgesloten financieringsarrangement.

Financiën

De raad van toezicht heeft in vrijwel iedere vergadering met de raad van bestuur aandacht besteed aan de financiële resultaten van Noordwest omdat in de loop van het jaar steeds duidelijker werd dat het begrote positief financieel resultaat niet geheel behaald zou worden. Onderwerp van gesprek waren met name de maatregelen die de raad van bestuur trof om financiële tegenvallers op te vangen en managers aan te sporen afgesproken taakstellingen in te vullen. De financiële tegenvallers deden zich onder meer voor bij de kosten voor het inzetten van personeel niet in loondienst. Een deel van dit personeel werd en wordt ingezet bij de acute as en de operatiekamers. Het stopzetten van deze inhuur zou leiden tot productiebeperking op de operatiekamers en/of het nu en dan moeten sluiten van de acute as. Beiden zijn ongewenst maar de financiële omstandigheden maken dat het zonder meer accepteren van deze hoge kosten eveneens ongewenst is. Noordwest heeft dit punt dan ook ingebracht in het overleg met zorgverzekeraars. Aan de managers van de ondersteunende diensten is door de raad van bestuur in 2019 opdracht gegeven de inzet van externen drastisch af te bouwen. In 2019 is ook een vacaturecommissie ingericht waarbij iedere vacature wordt beoordeeld op noodzaak. Daarnaast zijn er diverse andere maatregelen getroffen om het financieel resultaat van Noordwest in 2020 te verbeteren.

Bouwzaken

Net als in de voorliggende jaren heeft de raad van toezicht meerdere malen gesproken over de voortgang van de bouw, dit zowel voor wat betreft de locatie Alkmaar als de locatie Den Helder. Punten van aandacht zijn de voortgang, met name ook de procedures rond ruimtelijke ordening, stikstof, Pfas en het kappen van bomen voor de locatie Alkmaar en de stijgende prijzen. De stijging van de prijzen in de bouwsector maakt dat er toenemende spanning ontstaat op dat wat Noordwest graag wil realiseren en dat wat financieel mogelijk is. Uiteindelijk zou dit kunnen betekenen dat Noordwest de bouwambities neerwaarts bij moet stellen. Of het zover komt zal blijken tijdens de aanbestedingsprocedure. Op het moment van schrijven van dit jaardocument is nog onduidelijk wat het effect van de coronacrisis is op de ontwikkeling van de bouwpreisen.

Intensieve zorg op locatie Den Helder

Het bieden van kwalitatief verantwoorde intensieve zorg op de locatie Den Helder is een terugkerend punt van aandacht binnen Noordwest en ook binnen de raad van toezicht. Het aantal patiënten dat IC-behoefstig is op de locatie Den Helder is zodanig beperkt dat het artsen en verpleegkundigen nauwelijks lukt de vereiste vaardigheden op niveau te houden. Daarnaast is het gezien de krapte op de arbeidsmarkt voor IC-artsen en IC-verpleegkundigen niet vol te houden om deze schaarse capaciteit in te zetten voor een zeer beperkt aanbod van patiënten, zeker niet wanneer er elders IC-bedden worden gesloten vanwege personele krapte terwijl er wel behoefte is die bedden in te zetten. De raad van toezicht steunt het initiatief om tot een andere inrichting van de acute zorg op de locatie Den Helder te komen. Onderdeel van dat initiatief is de realisatie van een afdeling acute zorg (AAZ). Door verschillende acute functies te combineren leidt dit tot een efficiënte inzet van artsen en verpleegkundigen met behoudt van kwaliteit van zorg.

Werkgever raad van bestuur

Eén van de rollen van de raad van toezicht is dat zij werkgever is van de raad van bestuur. In 2019 zijn jaargesprekken gevoerd met alle drie de leden van de raad van bestuur. Namens de raad van toezicht zijn deze gesprekken gevoerd door de heren Bruggeman, voorzitter raad van toezicht en de heer Rauwerda vicevoorzitter. Vooraf is daarvoor input opgevraagd bij de overige leden van de raad van toezicht. Eind 2019 is het proces opgestart om een nieuwe voorzitter voor de raad van bestuur te werven. De huidige voorzitter, de heer Joop Hendriks, beëindigt in juni 2020 zijn werkzame leven vanwege het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd.

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 met die blik de ontwikkelingen.

2.6 Bij- en nascholing leden raad van toezicht

Naam	Scholing
drs. L.C. Bruggeman	<ul style="list-style-type: none"> • Bijeenkomst over Big data, Innovatie en Robotisering in de zorg (Koninklijke Industriële Grote Club Amsterdam) • Governance College voor bestuurders en toezichthouders in zorg en welzijn (NVTZ) • Bijeenkomst Wie doet het met Wie over Samenwerking in de zorg (KPMG)
ir. J.W.S. Eijssen	
mw. D.H. Enklaar - Peters	
prof. dr. J.A. Rauwerda	<ul style="list-style-type: none"> • Werkconferentie bouwen voor zorg (NVTZ) • Bijeenkomst voor Voorzitters Raden van Toezicht van zorginstellingen en de Voorzitters Raden van Commissarissen van zorgverzekeraars
Mw. S. Vlaar	<ul style="list-style-type: none"> • Curriculum High Level Toezicht (Nationaal Register) • R&D, Innovation, Product Development & Design Thinking Summit
J.A. Kool	<ul style="list-style-type: none"> • Hemingway (non-executive Advanced Chamber programma) • Harvard (making corporate boards more effective) • IMD (High Performance Boards Program)

3 Financiële informatie Noordwest Ziekenhuisgroep

3.1 Ontwikkelingen gedurende het verslagjaar

Het boekjaar 2019 wordt afgesloten met een positief bedrijfsresultaat van € 4,1 miljoen. Door dit resultaat is het vermogensniveau verbeterd.

De solvabiliteit in 2019 is gedaald van 35,9% naar 33,8% met name door toename van de langlopende schulden als gevolg van investeringen.

Jaar	Weerstandsvermogen Noordwest	Solvabiliteit Noordwest
2019	24,2%	33,8%
2018	24,3%	35,9%
2017	22,8%	32,4%
2016	19,4%	27,0%
2015	17,4%	23,2%

3.2 Resultaat Noordwest Ziekenhuisgroep

Het resultaat is als volgt:

	2019		2018	
	€	%	€	%
Bedrijfsopbrengsten				
Opbrengsten zorgprestaties	478.791.791	94,1%	460.466.186	94,1%
Subsidies	21.120.035	4,2%	20.581.037	4,2%
Overige bedrijfsopbrengsten	8.706.694	1,7%	8.056.242	1,6%
Som der bedrijfsopbrengsten	508.618.519	100,0%	489.103.466	100,0%
Bedrijfslasten				
Personeelskosten	252.722.897	49,7%	237.854.139	48,6%
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	24.135.317	4,7%	21.712.687	4,4%
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0,0%	0	0,0%
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	67.909.486	13,4%	63.055.628	12,9%
Overige bedrijfskosten	155.507.851	30,6%	150.381.566	30,7%
Som der bedrijfslasten	500.275.550	98,4%	473.004.021	96,7%
Bedrijfsresultaat	8.342.970	1,6%	16.099.445	3,3%
Financiële baten en lasten	-4.088.269	-0,8%	-4.263.787	-0,9%
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	4.254.701	0,8%	11.835.659	2,4%
Aandeel derden	-106.543	0,0%	-67.404	0,0%
Resultaat boekjaar	4.148.158	0,8%	11.768.255	2,4%

Toelichting op de opbrengsten

De omzet DBC's is gebaseerd op plafondafspraken/aanneemsommen dan wel werkelijke omzet indien deze onder een plafondafpraak uitkomt met zorgverzekeraars over schadelastjaar, toegerekend aan het boekjaar. Bij een aantal verzekeraars zijn de plafondafspraken overschreden doordat er meer zorg is geleverd.

Toelichting op de kosten

Salariskosten zijn met name gestegen door de CAO verhoging. Honorariumkosten stijgen door de indexatie en het invullen van de beschikbaarheidsfunctie op locatie Den Helder. De afschrijvingslasten nemen in 2019 toe met name als gevolg van investering in het nieuwe ziekenhuisinformatiesysteem en verbouw Den Helder.

3.3 Financiële positie Noordwest Ziekenhuisgroep

	31 december 2019		31 december 2018	
	€	%	€	%
ACTIVA				
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	25.637.924	7,0%	22.204.318	6,7%
Materiële vaste activa	182.865.551	50,3%	173.393.599	52,3%
Financiële vaste activa	1.925.938	0,5%	1.766.009	0,5%
Totaal vaste activa	210.429.413	57,9%	197.363.926	59,5%
Vlottende activa				
Voorraden	11.579.614	3,2%	8.336.698	2,5%
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten	9.514.624	2,6%	6.780.324	2,0%
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	0	0,0%	0	0,0%
Debiteuren en overige vorderingen	116.095.230	31,9%	93.614.458	28,2%
Liquide middelen	16.125.521	4,4%	25.435.974	7,7%
Totaal vlottende activa	153.314.989	42,1%	134.167.454	40,5%
Totaal activa	363.744.402	100,0%	331.531.380	100,0%
PASSIVA				
Groepsvermogen				
Kapitaal	1.599.219	0,4%	1.599.219	0,5%
Bestemmingsreserves	116.292.734	32,0%	111.933.395	33,8%
Bestemmingsfondsen	0	0,0%	0	0,0%
Algemene en overige reserves	5.069.200	1,4%	5.280.381	1,6%
Groepsvermogen	122.961.153	33,8%	118.812.995	35,8%
Aandeel derden	148.920	0,0%	192.377	0,1%
	123.110.073	33,8%	119.005.373	35,9%
Vorzieningen	38.140.885	10,5%	34.961.071	10,5%
Langlopende schulden	92.931.764	25,5%	80.570.167	24,3%
Kortlopende schulden				
Overige kortlopende schulden	109.561.679	30,1%	96.994.769	29,3%
Totaal passiva	363.744.402	100,0%	331.531.380	100,0%

Toelichting

Door het positieve resultaat 2018 is het eigen vermogen toegenomen met € 4,1 miljoen.

De immateriële vaste activa betreft met name investering in het nieuwe ziekenhuis informatiesysteem.

4 Informatie over de voornaamste risico's en onzekerheden

Afhankelijk van de duur van de coronacrisis zal een grotere achterstand ontstaan in de reguliere patiëntenzorg, en onderzoek en onderwijs. Op het moment dat het virus landelijk onder controle is, is een inschatting te maken van de totale achterstand en de wijze waarop dit kan worden ingelopen. Op dit moment is nog geen reële inschatting te maken van de extra kosten en het effect op de opbrengsten. Wel hebben de zorgverzekeraars en het ministerie toegezegd de ziekenhuizen te ondersteunen in de zorgverlening en in financieel opzicht.

De bedrijfsrisico's worden op afdelingsniveau beschreven en in het jaarplan wordt beschreven op welke wijze hiermee wordt omgegaan. De financiële risico's worden maandelijks in kaart gebracht middels een uitgebreide managementrapportage. Hierin worden alle kosten maandelijks in beeld gebracht en afgezet tegen de begrote kosten, waardoor in een vroegtijdig stadium acties kunnen worden ondernomen tegen kostenoverschrijdingen. De managementrapportage biedt naast het inzicht in financiële gegevens, ook inzicht in zaken als de bezettingsgraad van bedden, wachttijden, wachtlijstinformatie en ontwikkelingen op het terrein van personeel. Daarnaast bevat de rapportage informatie over een aantal kwaliteitsaspecten. De managementinformatie wordt ook ter beschikking gesteld aan de raad van toezicht. Met de raad van toezicht wordt hier deze iedere vergadering besproken. Tevens wordt maandelijks een rapportage op het gebied van de productie gegeven op basis waarvan de risico's hiervan voor het externe budget in kaart worden gebracht. In de kwartaalrapportages wordt meer informatie verstrekt over onderwerp op het terrein van kwaliteit en veiligheid.

De voornaamste risico's en onzekerheden waarmee beide ziekenhuizen worden geconfronteerd zijn, naast de Corona crisis, gelegen in de rol van de zorgverzekeraar, namelijk als inkoper en onderhandelaar van zorg. Deze wil de schadelast zo laag mogelijk houden en verlangt tegelijkertijd een zo hoog mogelijk kwaliteit van de geleverde zorg. De vanzelfsprekendheid vanuit het verleden waarbij vrijwel alle zorg in ieder ziekenhuis werd ingekocht is er niet meer. Ziekenhuizen, zo ook Noordwest moeten de zorgproducten tegen gunstige voorwaarden aanbieden. Een risico is gelegen in de vooraf overeengekomen budgetplafonds dan wel aanneemsommen, waardoor het ziekenhuis bij hogere productie (als het ziekenhuis meer patiënten helpt dan vooraf afgesproken) geen extra vergoeding krijgt.

De toegenomen aandacht voor de juistheid en rechtmatigheid van declareren heeft geleid tot het zelfonderzoek 'Correct Declareren', welk jaarlijks wordt uitgevoerd. De uitkomsten hiervan zijn in de jaarrekening verwerkt. De uitkomsten van het onderzoek 'Correct Declareren' worden binnen Noordwest gebruikt om het declaratieproces structureel te verbeteren. In 2020 heeft Noordwest horizontaal toezicht geïmplementeerd met de zorgverzekeraars waardoor vanaf 2021 geen zelfonderzoek meer nodig zal zijn.

Ook algemene ontwikkelingen in de samenleving en – meer specifiek – in de gezondheidszorg houden risico's in voor de bedrijfsvoering. Zo kunnen marktwerking, concurrentie en – in samenhang hiermee – toetreding van andere zorgaanbieders tot druk op de exploitatie leiden. Door de bestuurlijke fusie is hierop ingespeeld en is met Noordwest een sterke partij opgestaan die kan concurreren met andere ziekenhuizen en private initiatieven zoals privéklinieken.

De toenemende krapte op de arbeidsmarkt maakt dat nu ook Noordwest ervaart dat vrijkomende functies binnen bepaalde beroepsgroepen moeilijk zijn in te vullen. Dit speelt in de randstad al langere tijd. Concreet heeft dit geleid tot (tijdelijke) productiebeperkingen binnen een aantal bedrijfsonderdelen, zoals bijvoorbeeld de operatiekamers. Samen met P&O is en wordt gewerkt aan effectieve wervingscampagnes en het zijn en blijven van een aantrekkelijke werkgever.

Specifiek voor Noordwest is er een aantal concrete risico's die in 2019 aandacht hebben gekregen, zowel van de raad van bestuur als van de raad van toezicht. Eén van de grootste risico's betreft de huisvesting. In aanloop naar het besluit over de herbezinning werd in de bouwdelen op de locatie Alkmaar alsmede Den Helder zo minimaal als verantwoord mogelijk geïnvesteerd. Op basis van een risicoanalyse is een prioritering aangebracht. Voor de uitvoering van bouwplannen is financiering noodzakelijk. Gezien de terughoudende opstelling van financiële instellingen rond de financiering van zorgvastgoed zien wij hierin een risico. Dit risico en de wijze hoe hiermee om te gaan is onderdeel geweest van de herbezinning op onze bouwplannen.

Gevolg van de keuze om af te zien van nieuwbouw in Den Helder is dat Noordwest eigenaar is van een locatie (grond) in Den Helder die nu niet voor nieuwbouw wordt benut. De verkoopbaarheid van deze locatie lijkt beperkt gezien het matige investeringsklimaat in de Noordkop. Inmiddels zijn er vergaande plannen de grond te herbestemmen en er een zonnepark van te maken waarbij het ziekenhuis deze groene stroom gaat afnemen van een aparte zonne-energie entiteit die het zonnepark gaat exploiteren.

Informatiebeveiliging is tevens een belangrijk issue. Noordwest voert een actief beleid om patiëntgegevens maar zo nodig ook bedrijfsinformatie zo goed mogelijk te beveiligen. Hiervoor is de functie van informatiebeveiliging ingericht. Voorlichting en bewustwording zijn voorwaarden om te komen tot het zorgvuldiger omgaan met informatie(dragers).

In de kwartaalrapportages een geactualiseerde weergave opgenomen van de integrale risicomatrix. Onderwerpen die daar onder meer in zijn opgenomen (niet uitputtend) zijn; - het niet vullen van omzetplafonds, - uitval apparatuur, - substitutie naar de eerste lijn, - toenemende concurrentie, - liquiditeitsproblemen, - invoering integrale tarieven en onjuiste registratie. Door deze risico's in beeld te brengen en daar gerichte acties op te zetten zijn de risico's beheersbaar gemaakt.

Fraudebeheersing

De raad van toezicht heeft in 2018 de ge-update 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 reeds jaren een klokkenluiserregeling en fraudebeleid en een gedragscode met betrekking tot de omgang met leveranciers. In combinatie met de procuratieregeling wordt de kans op (ongemerkt) fraudeleus handelen geminimaliseerd.

Noordwest beschikt over een klokkenluisersregeling voor het veilig melden van (vermeende) misstanden.

De strategisch inkopers van de Noordwest Ziekenhuisgroep hebben een verklaring getekend waarin zij aangeven integer te handelen bij de uitvoering van hun functie.

AO/IC

Tevens is door de accountant een interim-controle uitgevoerd. Hierin zijn de opzet, het bestaan en de werking van de interne beheersingsmaatregelen van de belangrijkste bedrijfsprocessen van Noordwest kritisch beoordeeld om te komen tot een oordeel over de betrouwbaarheid van de interne informatievoorziening en de jaarrekening. Aan de hand van de bevindingen die in de controle zijn geconstateerd door de accountant is een actieplan opgesteld met de te ondernemen acties om aan de gesignaleerde verbeterpunten te voldoen.

5 Informatie over de toepassing van gedragscodes

In een grote instelling zoals Noordwest, met meerdere locaties, 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. Posters met deze huisregels hangen in ruimten waar veel mensen komen. In 2019 is aan de huisregels toegevoegd dat zowel de Noordwest gebouwen als terreinen sinds 1 oktober 2019 rookvrij zijn. Daarmee is aangesloten bij landelijke initiatieven waaronder die van de rookvrije generatie. Het initiatief Noordwest rookvrij te maken was afkomstig van de cliëntenraad Noordwest.

In de gedragscode Noordwest hebben we vastgelegd hoe we met elkaar, met materialen en met ons vak om willen gaan binnen Noordwest. Deze gedragscode is in 2017 geactualiseerd waarbij de werkingssfeer is uitgebreid naar alle mensen die binnen Noordwest werkzaam zijn, niet alleen de medewerkers in loondienst maar ook de overigen. In de Artseneed van de Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter bevordering der Geneeskunde staan de gedragsregels van de medisch specialisten.

Specifieke regels zijn er voor het te woord staan van de media en overvaljournalistiek, het verstrekken van informatie aan politie en justitie, het gebruik van Noordwest computerfaciliteiten, het gebruik van mobiele en draadloze telefoons, social media namens Noordwest en social media over Noordwest. Belangrijk in deze regels zijn onder meer de bepalingen die de wetgever stelt in verband met de privacy van patiënten en medewerkers, in het bijzonder de wet bescherming persoonsgegevens. Het privacyreglement Noordwest is hierbij een belangrijk document.

Noordwest Ziekenhuisgroep houdt zich aan de 'zorgbrede governance code', die aanwijzingen bevat voor goed bestuur, goed toezicht, goede inspraak en adequate verantwoording. De raad van bestuur heeft een portefeuilleverdeling en legt formeel verantwoording af over het te voeren en gevoerde beleid aan de raad van toezicht.

Vanuit het project 'Veiligezorg in ziekenhuizen' willen we het aantal verbale en fysieke bedreigingen, waar het ziekenhuispersoneel mee geconfronteerd wordt, verminderen. De werkwijze Veiligezorg is ingebed in de organisatie en stelt zich ten doel agressie te bestrijden, veiligheid voor personeel en bezoekers te creëren en het verbeteren van de arbeidsomstandigheden. Noordwest is een 'Veiligezorg® ziekenhuis' en volgt het voorgeschreven beleid. Het beleid wordt als onderdeel van de bedrijfsbeveiligingsdienst bottom-up uitgevoerd en heeft als uitgangspunt een lik-op-stukbeleid bij agressie-incidenten door onder meer duidelijke afspraken te maken met de politie en het Openbaar Ministerie.

2019 (2018)	soort geweld			
	aantal agressie meldingen	verbaal geweld	serieuze bedreiging	fysiek geweld
Alkmaar	130 (86)	45 (41)	19 (7)	66 (38)
Den Helder	53 (52)	19 (14)	6 (13)	28 (25)
Heerhugowaard	2 (0)	1 (0)		1 (0)
Schagen	1 (0)	1 (0)		

2019 (2018)	maatregel				
	geen maatregel	maatregel overig	mondelijke waarschuwing	schriftelijke waarschuwing = gele kaart	ontzegging = rode kaart
Alkmaar	84 (57)	21 (16)	8 (4)	14 (6)	5 (3)
Den Helder	43 (33)	2 (3)	2 (4)	3 (10)	3 (2)
Heerhugowaard	1 (0)	1 (0)			
Schagen	1 (0)				

Over het gehele jaar is een stijging van het aantal agressiemeldingen te zien. Dit is enerzijds het gevolg van het stimuleren van het melden van agressie-incidenten anderzijds is een stijging merkbaar van agressie wat gerelateerd is aan het ziektebeeld. Ook is merkbaar dat familie/relatie en bezoekers van patiënten vaker agressief gedrag vertonen.

De oorzaak van het niet treffen van een maatregel kan zijn dat het geweld gerelateerd was aan het ziektebeeld of dat de NAW-gegevens van de veroorzaker niet zijn te achterhalen.

Bij maatregel overig kan het gaan om situaties waarbij direct met de veroorzaker is gesproken en deze na het gesprek direct is gesommeerd het pand te verlaten.

Het beleid is incidenten zoveel mogelijk met een 'goed' gesprek op te lossen waardoor veroorzakers zich bewust worden van hun gedrag waardoor een ingrijpender maatregel niet nodig is.

Naast agressiemeldingen is er één melding gemaakt in het incidentenregistratiesysteem (ZIR) van een gevaarlijke situatie (roken van een sigaret in het gebouw tijdens een bijeenkomst).

En er is een melding in het systeem gedaan van misbruik social media (gegevens achterhalen van een verpleegkundig medewerker).

6 Informatie over maatschappelijke aspecten van ondernemen

6.1 Algemene maatschappelijke aspecten

Passende zorg en eigen regie

Passende Zorg is het programma van Noordwest dat innovatie stimuleert en voortkomt uit de meerjarenafpraak met onze grootste verzekeraar VGZ. Het programma was naast de bouw en ICT de derde belangrijke pijler van Noordwest. Passende Zorg is gericht op het toekomstbestendig houden van de zorg, met alle uitdagingen die op ons afkomen zoals vergrijzing, arbeidskrapte en druk op financiële middelen. Maar richt zich ook op de kansen die voor ons liggen waar het gaat om e-health en samenwerking tussen zorgverleners binnen de totale zorgketen van de patiënt waarbij het ziekenhuis steeds meer als regisseur fungeert. Met het Passende-Zorg-programma richten we ons op de meest "passende" zorg vanuit het perspectief van de patiënt, met als uitgangspunt dat de meest passende zorg ook de beste zorg is.

De initiatieven zoals hieronder een aantal staan beschreven worden via de Agile methode uitgewerkt. Dit betekent dat elk project een duidelijke eigenaar kent. Het commitment van een eigenaar is altijd voorwaardelijk om een project te kunnen starten. Eigenaarschap komt tot uitdrukking in het actief sturing geven aan het team, stellen van heldere doelen en uitgebreid stakeholder management. Kortom: er moet echt tijd worden vrijgemaakt door iemand die gelooft in het resultaat en hiervoor de Bühne op gaat. Een andere randvoorwaarde is de beschikbaarheid van een multidisciplinair team welke in kleine stapjes (sprints) toewerkt naar een eindresultaat. In veel gevallen bestaan deze teams niet alleen uit deelnemers van Noordwest, maar wordt ook de eerste lijn nauw betrokken, zoals huisartsen, VVT-instellingen en fysiotherapeuten uit de regio.

Dit leidt ertoe dat innovatie niet blijft hangen bij een goed idee, maar ook daadwerkelijk tot uitvoering wordt gebracht. In 2020 worden alle projecten binnen het ziekenhuis op deze wijze aangevlogen. Op dit moment wordt volop ingezet in de training en coaching van medewerkers in dit gedachtengoed. Het consequent nadenken over het thema Passende Zorg heeft ons als Noordwest extra bewustwording voor het thema opgeleverd. Door continu met elkaar in gesprek te gaan over dit thema worden vraagstukken altijd vanuit meerdere invalshoeken bekeken en leren deelnemers elkaar beter begrijpen. Daarnaast heeft het ons in 2019 op specifieke thema's mooie innovaties opgeleverd waarbij kwaliteit wordt toegevoegd voor de patiënt en tegelijkertijd ook de maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt genomen. Een aantal van deze voorbeelden worden hieronder nader toegelicht.

Hospital at Home cardiologie- en longpatiënten

Hospital at Home betekent "Alle ziekenhuiszorg die klinisch of poliklinisch in de thuissituatie uitgevoerd kan gaan worden onder verantwoordelijkheid van het ziekenhuis". Het programma bij cardio- en longgeneeskunde programma is opgebouwd uit drie onderdelen; van monitoring om verslechtering tijdig te signaleren of medicatie op te triëren tot meer complexe zorg in de thuissituatie. Hieronder worden de onderdelen kort besproken en toegelicht:

1. Telemonitoring van poliklinische, patiënten met hartfalen en COPD. In de pilot zijn er 25 patiënten met nieuw hartfalen geïncludeerd en 25 patiënten met COPD.

Patiënten stuurden vanuit hun huis meetgegevens door. Als deze meetwaardes buiten de persoonlijke normaalwaardes viel dan kregen de zorgverleners een melding. Aan de hand van de melding werd er besloten of een beeldbel consult noodzakelijk was. Patiënten in de pilot waren boven gemiddeld tevreden over telemonitoring in vergelijking met andere telemonitoring initiatieven van onze leverancier Luscii.

2. Vervroegd ontslag met verdere thuisbehandeling van een reeds gestabiliseerde aandoening. Patiënten met endocarditis of bronchiëctasieën werden voorheen langdurig opgenomen voor antibiotica toedieningen. Bij dit deelproject streven we om patiënt die stabiel zijn eerder uit het ziekenhuis te ontslaan en de antibiotica giften in de thuissituatie te geven in samenwerking met de thuiszorg. Bijvoorbeeld bij de endocarditis patiënten zijn er van november 18 tot sept 19 een 11-tal patiënten geïncludeerd wat resulteerde in een ligduur reductie van gemiddeld 16,3 dagen.

3. Voorkomen van opname bij veelal oudere kwetsbare patiënten bij wie cognitieve achteruitgang als gevolg van een opname kan worden verwacht.

Samen met de Omring ontwikkelen we twee zorgpaden, voor hartfalen en COPD-patiënten, waarbij één patiënt maximaal 48 uur wordt opgenomen in het ziekenhuis en er gekeken wordt of het klinische traject in de thuissituatie kan worden vervolgd in samenwerking met de thuiszorg. Verpleegkundig specialisten én technisch handelen team lopen gezamenlijk visite bij de patiënt thuis en dienen medicatie toe. De patiënt blijft thuis opgenomen tot hij of zij stabiel is. In 2019 zijn de voorbereidingen getroffen om in Q1 2020 een pilot te kunnen starten.

Samen Beslissen - Keuzehulpen

Noordwest heeft het thema Samen Beslissen opgenomen in het jaarplan 2019. Aan dit thema wordt op diverse manieren invulling gegeven, waaronder de implementatie van keuzehulpen. Een keuzehulp is een digitale tool – een soort interactieve vragenlijst – die wordt ingezet om patiënten en artsen te helpen bij het maken van de meest passende behandelkeuze. Het gebruik hiervan leidt tot verhoogde patiëntparticipatie en –tevredenheid en tot conservatievere behandelingen. Op dit moment wordt in Noordwest al gewerkt met keuzehulpen bij diagnoses liesbreuk, galblaas, borstkanker (type operatie), borstreconstructie en aanvullende behandeling bij borstkanker. Eind 2019 worden daar miskraam, stuitbevalling, versie en trauma (ellenboog, pols en sleutelbeen) aan toegevoegd. Ook wordt voor de keuzehulpen voor diagnoses liesbreuk en galblaas deelgenomen aan een studie (in samenwerking met ZonMw), om de keuzehulp te transformeren van generiek naar gepersonaliseerd: zorg op maat voor iedere patiënt.

Schrappen van verpleegkundige handelingen

Schrappen van regels en handelingen door verpleegkundigen welke geen toegevoegde en mogelijk zelfs een schadelijke werking hebben dragen bij aan een betere kwaliteit en meer tijd voor de patiënt. Daarnaast neemt het werkplezier van medewerkers toe. Binnen Noordwest is hier in 2019 aan gewerkt door het organiseren van schrapsessies en het implementeren van de Beter Laten Lijst. De Beter Laten Lijst is een lijst van 66 verpleegkundige handelingen welke op basis van de wetenschap en praktijk worden afgeraden of geadviseerd terughoudend mee te zijn. Zorgpersoneel is schaars en moet optimaal worden ingezet. Met dit initiatief kan Noordwest kwalitatief goede zorg leveren met minder personeel. Vanaf september 2019 is gestart met een multidisciplinair scrumteam welke wekelijks 4 uur bij elkaar komt en in sprints van 4 weken tot eind 2020 toewerkt naar implementeren van de Beter Laten Lijst. Verpleegkundigen worden hiervoor vrijgesteld.

Complexe wondzorg

Noordwest werkt al geruime tijd met een bewezen effectief wondzorgteam. Cijfers laten zien dat de multidisciplinaire werkwijze tot succesvolle resultaten hebben geleid welke ook landelijk navolging krijgen. Omdat vanuit een grote regio naar tevredenheid wordt doorverwezen naar dit team, dreigde het ten onder te gaan aan het eigen succes. De poli raakte overbelast en verstopt omdat uitplaatsing naar de eerste lijn onvoldoende was gebord. Om deze reden heeft de vaatchirurg het initiatief genomen tot het opzetten van een wondexpertise centrum die regie heeft over de hele wondzorgketen voor de regio Noord-Holland. Met als belangrijkste doel het creëren van uniformiteit in het wondbeleid en kortere lijnen voor overleg. Hierdoor zal er verbetering (=vermindering) ontstaan in het aantal amputaties en krijgt de patiënt zorg op het juiste niveau. Dichtbij als het kan en in het ziekenhuis als het moet. In 2019 is gezamenlijk met alle partijen een nieuw zorgproces uitgedacht en zijn de protocollen herschreven. In 2020 zal de daadwerkelijke implementatie plaatsvinden.

6.2 Milieuaspecten

Noordwest en het milieu

Noordwest voldoet aan de milieueisen die vanuit de overheid worden gesteld en streeft ernaar om daar waar mogelijk nog een stapje verder te gaan. Leidend is daarbij uiteraard dat de patiëntenzorg gewaarborgd blijft en de 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 de vrachtwagenbewegingen en de belasting voor de omgeving
- het optimaliseren van de communicatie naar belanghebbenden van Noordwest (medewerkers, patiënten en omwonenden)
- het streven om binnen de organisatie nog meer uit de circulaire economie te halen

Kansen

Noordwest heeft samen met haar afvalverwerker een 'kansendossier' ontwikkeld. Aan de hand hiervan kan steeds opnieuw worden nagegaan waar verbeteringen te realiseren zijn. En daarmee is dit nu dus ook een continu proces geworden. Een toenemende bewustwording helpt om op den duur tot een hoger afvalscheidingspercentage te komen. Daarbij is overigens wel van belang of dit logistiek binnen de verschillende afdelingen haalbaar is.

Verder gaat de aandacht uit naar de 'milieuthermometer' van het Milieu Platform Zorgsector. Deze vanuit de zorgsector aangeboden methodiek is ontwikkeld om meer inzicht te geven in het energieverbruik en de afvalstromen en deze ook verder te kunnen optimaliseren.

Ontwikkelingen 2019

- Op verschillende afdelingen is een start gemaakt met het apart inzamelen van koffiebekers en dit is verder uitgerold binnen de organisatie.
- De communicatie naar het personeel over het scheiden van afval is uitgebreid en wordt in 2020 vervolgd.
- Het transport van dit afval, voorheen uitbesteed aan een 3e partij, wordt nu in eigen beheer uitgevoerd. Door dit vervoer met de reeds bestaande transportbewegingen te combineren waren er aanmerkelijk minder transportbewegingen richting Den Helder nodig en visa versa.
- De milieudienst heeft op de verschillende locaties van Noordwest in totaal 24 presentaties gegeven over ARBO en milieuonderwerpen; dit in vervolg op interne Risico-Inventarisatie- en Evaluatieonderzoeken (de zogenaamde RI&E's).
- Er is in 2019 een item op de televisie geweest over afvalscheiding op een OK-afdeling. Dit ging met name over de hoeveelheid verpakking die gebruikt wordt op een OK-afdeling. Hieruit is ontstaan dat de OK nu werkt aan een verbetering van de afvalscheiding en beperking van de hoeveelheid afval.

Speerpunten 2020

- Verdere uitrol van de afvalscheiding binnen Noordwest, in samenwerking met de afvalverwerker
- Hanteren van het 'kansendossier', als manier van werken
- Introductie van Sofos 360, het bedrijfsinformatiesysteem voor de registratie van gevaarlijke stoffen; Symbiant Alkmaar en Hoorn worden in dit traject meegenomen
- Meer bekendheid geven aan het veilig gebruik van lithium-ion batterijen binnen de organisatie en dit meer onder de aandacht te brengen tijdens de presentaties van de RI&E en van de presentaties van de BHV.
- Het verder uitrollen van mobiliteitsbeleid en een mobiliteitsplan gericht op het terugdringen van het autogebruik voor woon-werkverkeer en daarvoor in de plaats het stimuleren van fiets en OV-gebruik. We gaan tevens werken met elektrische deelauto's tussen Den Helder en Alkmaar omdat deze auto's minder vervuילend zijn.
- Reductie hoeveelheid afval op de OK en het beter scheiden van afval.
- Het restaurant gaan we aansluiten op "To Good to go" en producten die we niet meer kunnen verkopen aan te bieden tegen een sterk gereduceerd tarief. Hiermee dringen we voedselverspilling terug.

- In de keuken van Den Helder de overstap maken van kant-en-klaar naar zelf koken. Dit heeft als voordeel minder foodwaste, meer nutriënten, minder suiker/zout en verhoging vitaliteit van de patiënt.

Binnen de planvorming voor de vernieuwbouw op locatie Alkmaar en verbouw op locatie Den Helder wordt gezocht naar mogelijkheden om het energieverbruik te beperken en te verduurzamen. Zo wordt in Alkmaar aansluiting op het warmtenet van de Huisvuilcentrale (HVC) gerealiseerd. Met de aansluiting op het warmtenet van HVC kunnen vervolgens de twee warmtekrachtkoppelingen (WKK-installaties) waarmee Noordwest nu warmte en stroom opwekt gefaseerd buiten gebruik worden gesteld. Daarmee staakt Noordwest grotendeels zijn gasverbruik en daarmee wordt dan ook veel minder stikstof uitgestoten.

Ook wordt ingezet op het voldoen aan de uitgangspunten van het duurzaamheidscertificaat BREAAAM op het niveau Very Good.

In Den Helder is in 2019 gewerkt aan de realisatie van een park met zonnepanelen, op de gronden van Noordwest, beter bekend als De Dogger. Met dit zonnepark wordt zoveel stroom opgewekt als Noordwest met al haar locaties verbruikt. In januari 2020 is dit park in bedrijf genomen.

6.3 Sociale aspecten

Functiedifferentiatie verpleegkundigen

Ook in Noordwest werken wij aan een andere manier van inzetten van verpleegkundigen met een in-service, mbo- of hbo-opleiding. In 2017 startte het project 'Noordwest beroepsprofielen 2020'. Een aantal afdelingen implementeert inmiddels plannen waar met twee functieprofielen gewerkt wordt; het functieprofiel verpleegkundige en het functieprofiel regieverpleegkundige (hbo-verpleegkundigen). Om tot het beoogde aantal regieverpleegkundigen (vooralsnog 30 %) te komen, worden:

- huidige hbo-verpleegkundigen bijgeschoold
- volgen ruim 70 mbo-verpleegkundigen de hbo-opleiding
- in opleiding tot hbo (initieel): bijna 70 studenten/leerlingvpk
- Hbo bijscholing: gemiddeld 20 per module
- is de Noordwest Academie een initiële hbo v-opleiding gestart

Het aantal mbo-opgeleide verpleegkundigen dat de hbo-opleiding wil doen is dusdanig groot dat een aantal afdelingen een 'wachlijst' hanteert.

Leren

Noordwest is een opleidingsziekenhuis en aangesloten bij de Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen. Ons leerhuis richt zich op medische en verpleegkundige (vervolg) opleidingen. P&O richt zich op individuele en teamontwikkeling en ontwikkeling van leidinggevendenden.

Voor alle medewerkers geldt dat zij zich continue blijven ontwikkelen ten aanzien van hun vakgebied en werken aan hun employability. Doelen en investeringen in opleiden en trainen worden gekaderd door het strategische opleidingsplan van Noordwest. Op basis hiervan worden opleidingsjaarplannen opgesteld en gerealiseerd. Ook in 2019 konden we dankzij de kwaliteitsimpuls ziekenhuizen (KIPZ) veel extra opleidingsinvesteringen doen. Met de subsidietoekenning van € 3.976.876 legden we onze focus op (verpleegkundige) vervolgopleidingen en hbo-trajecten voor mbo-opgeleide verpleegkundigen.

Vitaliteit en employability

De wereld om ons heen verandert. De ontwikkelingen in de samenleving, de arbeidsmarkt en de zorg volgen elkaar in rap tempo op. Om al deze veranderingen het hoofd te kunnen bieden is het van belang dat we met elkaar investeren in gezondheid en ontwikkeling. Hoe zorg je dat je fit en 'fit for the job' blijft? In de visie van Noordwest is dat een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Als medewerker zorg je onder andere voor een gezonde leefstijl en het bijhouden en ontwikkelen van je competenties en vaardigheden. Noordwest investeert in scholing, goede en veilige arbeidsomstandigheden en een fijn werkklimaat.

Optimaal inzetbare medewerkers zijn gezond, gemotiveerd, competent en hebben een goede werk-privé balans. Inzetbaarheid is veel meer dan enkel voldoen aan de eisen van het werk, ofwel het beheersen van risico's op uitval. Het gaat erom gedurende het gehele arbeidsleven flexibel inzetbaar te blijven en verder te kijken dan de huidige functie en organisatie.

Inzetbaarheid is een begrip dat veel meer duidt op persoonlijke- & loopbaanontwikkeling van medewerkers dan op risico-screening. Medewerkers zijn verantwoordelijk voor de eigen vitaliteit en inzetbaar en Noordwest faciliteert hen hierin; onder meer met de afdeling mobiliteit & ontwikkeling.

Arbobeleid en arbeidsomstandigheden

De basis van het arbobeleid en het verbeteren van arbeidsomstandigheden ligt in de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E). Noordwest hanteert een gecombineerde (en getoetste) RI&E (ARBO en milieu). In 2019 is er op 13 afdelingen een RI&E uitgevoerd, gevolgd door het tekenen van het plan van aanpak door de leiding. In vrijwel alle gevallen zijn er een of meer afdelingspresentaties van het plan van aanpak gehouden, in totaal 14 maal.

Het Arbo managementsysteem van Noordwest is gebaseerd op de OHSAS 18001 en is vastgelegd in de (concept) beleidsnotitie "Arbomanagementsysteem Noordwest Ziekenhuisgroep" van eind 2019. Kern van het beleid is de stuurgroep Gezond en Veilig Werken en de daaronder ressorterende kerngroepen. In 2019 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.

Ondernemingsraad

In 2019 heeft 7 maal regulier overleg plaatsgevonden tussen de veiligheid, gezondheid, welzijn en milieucommissie (VGWM-commissie) van de ondernemingsraad en de beleidsmedewerker ARBO/preventiemedewerker.

Belangrijke onderwerpen van gesprek en afstemming waren onder meer het naar de laatste wensen en inzichten aanpassen van het Arbomanagementsysteem, verschillende inspectiebezoeken, dienstverlening van de bedrijfsartsen, het OR-voorstel "ARBO op de werkvloer", betrokkenheid ARBO bij de (nieuw)bouw, een rookvrij Noordwest en het aanstellen van een nieuwe vertrouwenspersoon alsmede een bedrijfsarts.

Arbodienst

Noordwest heeft in 2019 samengewerkt met De Witte Raaf, waarmee invulling is gegeven aan de wettelijke verplichting tot het aanstellen van een bedrijfsarts voor de verzuimbegeleiding. Tevens zijn er meer uren ingekocht voor de inzet van bedrijfsartsen, waarmee in 2019 gekomen is tot 5 dagen inzet per week door twee bedrijfsartsen.

Agressie, geweld en ongewenst gedrag

Werken in de zorg betekent helaas ook in aanraking komen met agressie, ongewenst gedrag en soms geweld (zie voor de cijfers hoofdstuk 5). Naast preventie werkte Noordwest in 2019 aan het nog beter bekend maken van de procedures met betrekking tot agressie, ongewenst gedrag en geweld tegen medewerkers en aan het stimuleren van het doen van meldingen en het benadrukken van het belang van melden van incidenten

Verzuim

Over 2019 heeft Noordwest een verzuimpercentage behaald van 4,73% (voortschrijdend). Hiermee is het verzuim ten opzichte van 2018 iets toegenomen. Deze ontwikkeling is in lijn met het toenemende verzuim in de branche, maar nog altijd fors lager dan het branchegemiddelde van 5,26%. De kerngroep verzuim, -re-integratie en herplaatsing zorgde voor het behoud van focus op verzuim. Maar belangrijker nog was de positieve attitude van leiding en medewerkers ten aanzien van verzuim: Uitgaan van mogelijkheden in plaats van beperking. Hierdoor heeft Noordwest de stijging van het verzuim weten te beperken. Ook het trainen van nieuwe leidinggevenden en het houden van workshops ter ondersteuning van het management bij lastige casuïstiek heeft hieraan bijgedragen.

Bedrijfsongevallen

In 2019 zijn er 148 bedrijfsongevallen geweest. Er is geen sprake geweest van ernstig of blijvend letsel dan wel ziekenhuisopname. Het meest voorkomende type ongeval is het prikaccident: 45. In alle gevallen werd het slachtoffer benaderd en bood Noordwest indien nodig of gewenst ondersteuning. Er is sprake van een toename van het aantal ongevallen. Deze toename kan verklaard worden door de start van het melden van scherpe voorwerpen op de centrale sterilisatie afdeling: 34 meldingen, en de toenemende meldingsbereidheid.

Besmettelijke aandoeningen

Binnen de zorg heeft aandacht voor het overdragen van besmettelijke aandoeningen prioriteit. Zo is aan het einde van 2019 voorlopig vastgesteld dat de griepvaccinatiegraad 36% bedroeg, een stijging van 3% ten opzichte van 2018. Deze stijging is onder meer te danken aan versterkte inzet van prikteams en het uitbreiden van lokale vaccinaties.

Ter bescherming tegen Hepatitis-B zijn er over 2019 een 97-tal volledige trajecten geweest, en 35 boosters. Er zijn 33 medewerkers gekweekt op MRSA en bij 5 medewerkers is nader onderzoek verricht naar tbc-besmetting.

Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid

In mei 2018 heeft een bedrijfsongeval plaatsgevonden waarbij uiteindelijk een medewerker voor behandeling is opgenomen in het ziekenhuis. Hiervan is melding gedaan bij de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Daaropvolgend zijn zowel met het slachtoffer als andere betrokkenen gesprekken gevoerd door de inspecteur. In 2019 heeft naar aanleiding van dit ongeval een herinspectie plaatsgevonden. Op de eis ten aanzien van het beter borgen van nazorg na een agressie- of geweldsincident is door Noordwest een protocol opgesteld en geactiveerd. Ook heeft de betreffende afdeling trainingen 'Omgaan met agressie en geweld' geïnitieerd, waarmee de Inspectie met de maatregelen akkoord is gegaan.

Verder heeft de Inspectie in oktober 2019 een inspectiebezoek afgelegd inzake psychosociale arbeidsbelasting (PSA) onder jongere medewerkers. Met name de Noordwest Academie is hierbij betrokken geweest. Noordwest breed constateerde de inspectie dat het medewerkersbelevingsonderzoek voldoende handvatten biedt voor Noordwest om maatregelen te nemen die PSA voorkomen en beperken. Als verbeterpunt is gesteld dat Noordwest de Plan, Do, Check, Act werkwijze moet toepassen op de aanpak van PSA, waarmee eind 2019 direct gestart is.

Psychosociale arbeidsbelasting

Psychosociale arbeidsbelasting was ook in 2019 een belangrijk aandachtspunt voor Noordwest. Naast de aandacht door het inspectiebezoek (zie hiervoor) is in 2019 het tweejaarlijkse medewerkersbelevingsonderzoek (MBO) uitgevoerd, waarin PSA nadrukkelijk is uitgevraagd. De resultaten van het MBO zijn eind 2019 bekend geworden en naast communicatie, leiderschap en aandacht voor de medewerker is ook PSA tot speerpunt voor 2020 benoemd.

Door de inzet van hoogwaardige arbodienstverlening met providers zoals de bedrijfsarts, psycholoog en bedrijfsmaatschappelijk werk krijgen PSA, werkdruk en de balans werk-privé de aandacht die het verdient. In het DUO-jaargesprek zijn vitaliteit, gezondheid en werkplezier een vast gespreksonderwerp.

De aandacht met betrekking tot de inzetbaarheid van medewerkers zal in de komende jaren verschuiven van curatie naar preventie. Ook vanuit goed werkgeverschap en arbeidsmarktimage is Noordwest zich bewust van haar verantwoordelijkheid op dit gebied. Nieuwe medewerkers zijn moeilijker te vinden, te boeien en te binden. Zij moeten ervan uit mogen gaan dat Noordwest aandacht heeft voor hun gezondheid, niet alleen tijdens arbeidsongeschiktheid, maar juist ook op het moment dat er geen beperkingen zijn. Voorkomen is immers beter dan genezen. Met fitte, vitale medewerkers die met plezier naar hun werk gaan kunnen we de kwaliteit leveren waar Noordwest naar streeft. Nu en in de toekomst.

6.4 Economische aspecten

Wij willen zorgen voor de kwaliteit van leven van de mensen in onze directe omgeving, maar streven er ook naar bij te dragen aan steeds betere zorg in Nederland. Samenwerken met andere zorgverleners, ziekenhuizen, onderwijsinstututen, maar ook patiënten is daarbij cruciaal. Samen delen van kennis, ervaringen, ideeën, gegevens en resultaten maken onze zorg steeds beter.

Het ziekenhuis en de medische staf hechten veel belang aan het onderhouden van de relaties met andere zorgaanbieders in de regio. Hier werd al eerder extra op ingezet maar dit heeft zich in 2019 verder doorgezet, vooral op het contact met de huisartsen en VV&T partners in de regio. Zo is in 2019 een aanzet gegeven om tot een samenwerkingsverband te komen tussen Dijklander Ziekenhuis – Omring – Zorgcirkel en Noordwest. De werknaam hiervoor is 'Regioplatform'. Het primaire doel is vooral de patiënten de zorg op de juiste plaats krijgen en het bewegen door de verschillende locaties waar het zorgproces wordt uitgevoerd (ziekenhuis – thuis of verpleeg- of verzorgingshuis) zo vloeiend mogelijk verloopt.

Met de huisartsen is een transmurale commissie vormgegeven waarin we met elkaar alle transmurale initiatieven bespreken en prioriteren. De huisartsen participeren daarnaast in het programma Passende zorg. In het bestuurlijk overleg met de huisartsen hebben we het over samenwerking, strategie en beleid en we organiseren samen een aantal congressen om in een wat meer ongedwongen sfeer de zorg van de toekomst met elkaar te bespreken.

Onverminderd werd in 2019 een groot aantal bij- en nascholingsbijeenkomsten voor huisartsen, specialisten ouderengeneeskunde, praktijkondersteuners, verloskundigen, apothekers, etc. georganiseerd.

7 Informatie over onderzoek en ontwikkeling

Noordwest Academie 2019

Wetenschap

In 2019 zijn voor de procedure lokale uitvoerbaarheid 80 studies afgerond waarvan 24 Noordwest geïnitieerde studies. Afdeling chirurgie bracht met 16 de meeste studies in. Hierna volgde afdeling interne geneeskunde & nefrologie met 14 studies en afdeling maag- darm- leverziekten met 8 studies. Noordwest had 184 wetenschappelijke publicaties op haar naam staan. Er zijn vier Noordwesters gepromoveerd, er waren 35 promovendi onder begeleiding van Noordwest-copromotoren.

Interne audit

Jaarlijks organiseert de wetenschapscommissie een interne audit. In 2019 betrof de audit het beheer van studiemedicatie. Het doel was om de naleving van ICH GCP, GDP en GMP te beoordelen bij de opslag, distributie en het beheer van studiemedicatie. Er zijn door het wetenschapsbureau twee studies geselecteerd bij de afdeling Maag- darm en leverziekten en twee studies bij de afdeling Cardiologie. Conclusie van de audit: de opslag, distributie en het beheer van studiemedicatie op de afdelingen Maag- darm- en leverziekten en Cardiologie is in het algemeen in overeenstemming met ICH GCP, GDP, GMP en aanpalende wetgeving. Dit wordt gewaarborgd door de betrokkenheid en het toezicht van de ziekenhuisapotheek. Vier verbeterpunten zijn voortvarend opgepakt door de ziekenhuisapotheek.

Data innovatie en zoekmachine CTcue

Met CTcue kan in HIX gezocht worden naar zowel gestructureerde als ongestructureerde data. Onderzoekers kunnen in de software van CTcue zoekopdrachten maken waarmee zij een gewenste populatie identificeren. Zo kan snel in kaart gebracht worden of er voldoende patiënten zijn binnen Noordwest voor het opstarten van een wetenschappelijk onderzoek of deelname aan een academische of farmaceutische studie. Met de zoekmachine wordt veel tijd bespaard en ook grondiger gezocht. De pilot met CTcue in 2019 is succesvol verlopen. In opvolging hiervan is een partnerovereenkomst getekend met Data Science Alkmaar en zijn voorbereidingen gedaan voor de eerste Leergang Data Science for Healthcare die in 2020 in-company door 21 medewerkers van Noordwest gevolgd wordt.

Verpleegkundig onderwijs

In 2019 telde Noordwest 185 verpleegkundigen in opleiding in de mbo-v VIP en de hbo-v HIP. Voor beide opleidingen zijn we overgegaan naar een regionale partner. Voor de VIP naar ROC Horizon College en ROC Kop van Noord Holland. Voor de HIP naar hogeschool InHolland.

In 2016 is in Noordwest een start gemaakt met de implementatie van de verpleegkundige beroepsprofielen 2020. Er is voor gekozen om het proces van implementatie vooral bottom-up vorm te laten krijgen binnen duidelijk omschreven kaders en ondersteuning van een programmaleider en een stuurgroep. Alhoewel het voorstel van wet BIG II in 2019 van tafel is gegaan zien we in Noordwest op veel afdelingen nog steeds enthousiasme en gedrevenheid voor de functiedifferentiatie. Het verbetert onze (topklinische) zorg aan patiënten. Ingegeven door de functiedifferentiatie werden mbo-verpleegkundigen enthousiast voor de mogelijkheid die Noordwest biedt om door te studeren naar het niveau van Bachelor of Nursing (BoN), namelijk via een verkorte hbo-verpleegkunde. Dit vindt plaats in samenwerking met Avans+, er worden twee varianten geboden:

- een opleiding van tweeëneenhalf jaar voor de reguliere mbo-verpleegkundigen;
- een opleiding van anderhalf jaar voor mbo-verpleegkundigen die al een CZO erkende vervolgopleiding hebben afgerond.

In 2019 waren 71 verpleegkundigen bezig met een traject naar niveau BoN.

Bekroning mbo-v VIP

In de Keuzegids Mbo heeft de VIP in 2019 voor de vierde maal een totaalscore gekregen van ++ of +++ in de tabel "de beste mbo-opleidingen". Dit wordt gebaseerd op de jaarlijkse JOB-monitor (enquête) onder deelnemende studenten, arbeidsmarkt cijfers van het schoolverlatersonderzoek (de BVE-monitor), studiesuccescijfers van het OCW-DUO en rapporten van de onderwijsinspectie. Het betekent dat de opleiding tot de beste van Nederland behoort.

Medisch onderwijs

Binnen Noordwest zijn in 2019 onderstaande aantallen begeleid:

- 646 coassistenten
- 161 arts-assistenten in opleiding (aios)

Op 1 november 2019 heeft de RGS-instellingsvisitatie plaatsgevonden. Een Instellingsvisitatie RGS richt zich op dat deel van de erkenning dat geldt voor alle medisch specialistische vervolgoopleidingen binnen een ziekenhuis. Deze wijze van visiteren is onderdeel van de modernisering van het toezicht door de RGS op de medisch specialistische vervolgoopleidingen.

Certificering na een Instellingsvisitatie RGS toont aan dat de RGS een gerechtvaardigd vertrouwen heeft dat de centrale opleidingscommissie (COc), het Leerhuis, de overige betrokkenen bij de opleiding en de raad van bestuur, als eindverantwoordelijke, het interne kwaliteitstoezicht op de opleidingsoverstijgende processen van de medisch specialistische vervolgoopleidingen goed op orde hebben. Bij het opstellen van dit jaarverslag is Noordwest nog in afwachting van een rapportage van de visitatie.

Plan van aanpak duurzame inzetbaarheid a(n)ios

Vanuit maatschappelijke signalen (hoge burn-out onder a(n)ios) en in samenwerking met de Vereniging Artsassistenten (VAA) heeft de COc in 2019 een plan van aanpak duurzame inzetbaarheid ai(n)ios opgesteld. Een voor een deel al bestaand aanbod is samengebracht onder deze noemer en verder ontwikkeld.

Noordwest wil een omgeving zijn waarin a(n)ios voldoende veerkracht hebben en geen klachten van overbelasting of erger ontwikkelen. Hiervoor wordt een integrale aanpak, een duidelijke routing en een effectieve samenwerking aangeboden waarbij alle betrokkenen zich bewust zijn van hun taken en verantwoordelijkheden om bij verzuim van a(n)ios de beste ondersteuning te geven, verzuim te voorkomen en vooral zorg te dragen voor amplitie van a(n)ios. De COc heeft duurzame inzetbaarheid tot thema gemaakt van 2020 en 2021. Dan zal het plan van aanpak verder geïmplementeerd worden.

8 Kwaliteit, veiligheid en privacy

Kwaliteit en veiligheid blijft 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. De subsidie op leren (kwaliteitsimpuls personeel ziekenhuizen) droeg ook in 2019 fors bij aan de deskundigheidsbevordering van de medewerkers (zie paragraaf 6.3 onderdeel leren blz. 36). Onze ambitie is om een toonaangevende ziekenhuisgroep 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.

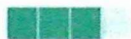
Kwaliteitskeurmerk NIAZ-Qmentum

Noordwest is in het bezit van het internationale kwaliteitskeurmerk NIAZ-Qmentum. Naast externe toetsing heeft Noordwest een intern toetsingssysteem.

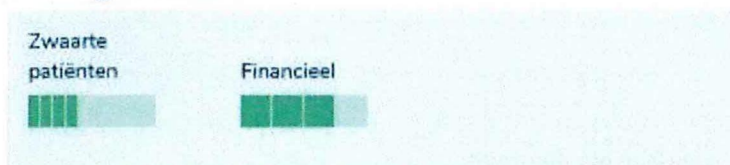
Kwaliteitsindicatoren

In 2019 verscheen zoals elk jaar de Elsevier publicatie 'Beste Ziekenhuizen' waarin het weekblad scores toekent aan de medische zorg en patiëntgerichtheid van ziekenhuizen. Voor de resultaten van 2019 maakte Elsevier gebruik van 688 kwaliteitsindicatoren die door de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) en het Zorginstituut Nederland (ZiNL) over verslagjaar 2018 zijn uitgevraagd. Omdat Noordwest voor verslagjaar 2018 alle externe kwaliteitsindicatoren voor het eerst op concernniveau mocht aanleveren, zijn we in de Elsevier-publicatie ook voor het eerst als één ziekenhuis genoteerd. Vorig jaar werden we nog met onze twee aparte locaties in de publicatie genoemd. In de beoordeling van Elsevier behaalden we een eindscore van 3 bolletjes (zie afbeelding). Dit betekent een hogere score dan het landelijk gemiddelde. Op de subonderdelen Veiligheid en Dienstverlening scoorde Noordwest ver bovengemiddeld. Op het subonderdeel wachttijden scoorde Noordwest lager dan gemiddeld. Dit laatste is een bekend gegeven.

Eindscore



Overige scores



Naast het afleggen van verantwoording zijn de externe kwaliteitsindicatoren gedurende 2019 binnen Noordwest ook gebruikt als middel om te onderzoeken welke zorgprocessen of zorgresultaten meer aandacht verdienen en verbeterd kunnen worden. In totaal werden er 13 verbeterpunten geformuleerd naar aanleiding van de externe kwaliteitsindicatoren 2018. Deze verbeterpunten worden opgepakt door de verantwoordelijke disciplines. De voortgang van de verbeterpunten is elk kwartaal gemonitord in de Stuurgroep Kwaliteit en Veiligheid. Tevens is de voortgang gerapporteerd in de kwartaalrapportages van Kwaliteit en Veiligheid. Belangrijke verbeterpunten waren onder andere:

- De toetsing en registratie voor de bediening van infuuspompen
- Tijdige en juiste registratie van antibioticaprofylaxe bij indicatoroperaties
- Screening op ondervoeding bij geriatrische patiënten op de polikliniek of dagbehandeling
- Heroperaties door nabloedingen na een (adeno)tonsillectomie

Hospital Standardized Mortality Ratio (HSMR), Onverwacht Lange Opnameduur (OLO) en heropnames

In 2019 hebben de Nederlandse ziekenhuizen van Dutch Hospital Data het rapport LBZ-indicatoren 2018 en het HSMR-rapport 2016 t/m 2018 ontvangen. De gemiddelde HSMR van de Nederlandse ziekenhuizen is op 100 gesteld.

De scores zijn voor Noordwest zijn:

- | | |
|------------------------------------|---|
| - HSMR 2018 | = 100 (niet significant afwijkend van het landelijk gemiddelde) |
| - HSMR 2016 t/m 2018 | = 98 (niet significant lager dan landelijk gemiddelde) |
| - Onverwacht lange opnameduur 2018 | = 13,1% (significant lager dan het landelijk gem. van 15,7%) |
| - Heropnameratio 2018 | = 103 (significant hoger dan het landelijk gemiddelde) |

Deze resultaten maken onder andere deel uit van de managementevaluaties.

Het HSMR-rapport met het ziekenhuissterftcijfer en de sterftcijfers per diagnosegroep is gepubliceerd op de website van het ziekenhuis. Tevens zijn de scores aangeleverd aan de NZa.

Veilig incidenten melden en calamiteitenonderzoeken

Noordwest hecht veel waarde aan het veilig melden van (bijna-) incidenten in de patiëntenzorg en een grote meldingsbereidheid met betrekking tot (bijna-)incidenten. Analyses van de meldingen gelden als belangrijke bron voor het continu verbeteren van de zorg. Noordwest hanteert de PRISMA-methode voor het analyseren van ernstige incidenten aangevuld met de SIRE-methode bij calamiteiten.

In 2019 zijn in totaal 3898 meldingen gedaan. We hanteren hierbij een indeling naar aard van incidenten die landelijk gebruikelijk is. 209 meldingen hebben betrekking op valincidenten en 1013 op medicatie. In de categorie "overig" werden 2676 incidenten gemeld. Het aantal meldingen is redelijk stabiel ten opzichte van 2018, waarin in totaal 3976 incidenten werden gemeld.

Indien 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 waardoor het incident veroorzaakt is en welke verbetermaatregelen het ziekenhuis dient nemen. Na dit onderzoek wordt/worden de patiënt en/of nabestaanden hierover geïnformeerd. 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. In 2019 heeft Noordwest 12 meldingen aan de IGJ gedaan. De meldingen betreffen de volgende disciplines:

- 4 chirurgie
- 1 gynaecologie
- 1 interne geneeskunde
- 1 MKA-chirurgie (mond-, kaak- en aangezichtschirurgie)
- 1 neurologie
- 1 oogheeskunde
- 1 radiologie
- 2 urologie

Peer support

In een ziekenhuis kunnen zaken anders lopen dan verwacht. Dit kan het welbevinden en functioneren van de werknemer beïnvloeden. Naast de collega-opvang wordt in Noordwest, in het geval van een ernstig incident/calamiteit in de patiëntenzorg en/of tuchtzaak, proactief peer support aangeboden aan de betrokken zorgverleners. De peer supporters zijn getrainde zorgverleners, die niet betrokken waren bij het incident. Het gaat hierbij om de eerste opvang (dat men zijn/haar hart kan luchten). Indien meer begeleiding nodig is, wordt de medewerker doorverwezen.

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. Anders dan het jaar 2018, welke in het teken stond van het in werking treden van de Europese privacy Verordening (AVG), stond 2019 vooral in het teken van het aantoonbaar voldoen aan de AVG.

Verantwoording op de AVG wordt aantoonbaar gemaakt in onder andere het register van verwerkingsactiviteiten (ongeveer 1900 geregistreerde verwerkingen), register van datalekken en het register van patiëntvragen (uitvoering van patiëntrechten op basis van de AVG).

Bij het sluiten van een overeenkomst waarbij persoonsgegevens worden verwerkt, wordt het sluiten van een verwerkersovereenkomst sinds de komst van de AVG verplicht gesteld. In 2019 zijn 66 verwerkersovereenkomsten gesloten en 41 nog in behandeling.

De afdeling privacybescherming begeleidt de betrokkene in het uitvoeren van zijn rechten op basis van de AVG, waarvan het recht van inzage door Inzage en afschrift van de afdeling Zorgadministratie wordt afgehandeld. In 2020 zullen we samen tot hernieuwde procedures komen ten aanzien van de afhandeling van patiëntrechten. In 2019 is een lichte stijging te zien van het aantal patiëntenvragen met betrekking tot het uitvoeren van hun rechten, het vermoeden is dat deze stijging komt vanwege het inzichtelijk hebben van het patiëntendossier via MijnNoordwest.

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 patiënt). Alle datalekken worden opgenomen in het register van datalekken. In 2019 zijn 66 datalekken opgenomen in het register waarvan er 28 voldeden aan de criteria om bij de AP te melden. In 19 gevallen zijn afzonderlijk de betrokkenen op de hoogte gesteld. De afdeling Privacybescherming heeft in 2019 de Noordwest brede procedure "Melden datalek" gemaakt en gepubliceerd in documentbeheer.

Via allerlei overlegstructuren wordt privacybescherming betrokken om de bescherming van persoonsgegevens, zowel fysiek, ruimtelijk (werkomgeving) als ook op papier en digitaal, in de juiste banen te leiden. Hierbij wordt nauw samengewerkt met de afdeling Informatiebeveiliging. Samen met Informatiebeveiliging wordt ieder jaar een awareness campagne gevoerd in de week van de veiligheid en worden presentaties op verschillende afdelingen gehouden. Op de Blijf Bij markt presenteren de afdeling Informatiebeveiliging en privacybescherming zich samen.

9 Vastgoed, ICT en samenwerking

9.1 Vastgoed

Het grootste deel van het vastgoed van Noordwest is te vinden op of rond de hoofdlocatie in Alkmaar. Dit vastgoed is in eigendom van Noordwest. In Den Helder staat een tweede, volwaardig ziekenhuis. 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. Er wordt daarom steeds kritisch gekeken naar de toegevoegde waarde van decentraal vastgoed. Vanuit de bouwambities is het streven te komen naar een afname van het aantal in gebruik zijnde vierkante meters. Voor de hoofdlocatie lijkt een afname van nu 110.000 m² naar zo'n 80.000 m² in 2035 realistisch. Ook voor de hoofdlocatie Den Helder wordt via verbouw gewerkt aan een gebouw met aanzienlijk minder vierkante meters. Deze afname is te behalen door betere benutting en bezetting van de beschikbare vierkante meters, meer digitale contacten met patiënten, zorg thuis in plaats van in het ziekenhuis en het stimuleren van thuiswerken.

9.2 ICT en de kernzorgapplicaties

2019 was net als het 2018 een jaar met vele ICT-verbeteringen en modernisering van het ICT landschap. Onderstaand de meest in het oogspringende daarvan:

- Chipsoft HiX 6.2: in oktober 2019 is Noordwest als een van de eerste grote ziekenhuizen overgestapt op versie 6.2. Dit heeft grote verbeteringen opgeleverd op het gebied van extra functionaliteiten.
- Een reorganisatie heeft plaatsgevonden in het 1e kwartaal van 2019. Hierdoor bestaat de ICT-afdeling sinds dat moment uit de volgende teams: Functioneel Beheer Hix, Regie, Informatiemanagement en IT Operations. Als gevolg van de reorganisatie is ook gestart met verbeterde regievoering van de ICT-dienstverlening bij externe leveranciers.
- De re-transitie (her-uitbesteding) van de volledige generieke Noordwest Infrastructuur naar Intermax heeft plaatsgevonden volgens planning en is voor 1 april 2019 gerealiseerd. Deze re-transitie is zonder grote merkbare gevolgen voor de dienstverlening verlopen.

De nieuwe Citrix werkplek in combinatie met Windows 10 is van start gegaan in 2019. In 2019 zijn enkele duizenden werkplekken overgezet naar Windows 10 in combinatie met Office 365. Daarbij is ook de Citrix thuiswerk omgeving op basis van anytime, anyplace, anywhere, en anydevice, voor iedereen binnen Noordwest in gebruik genomen.

9.3 Fusies en samenwerkingsverbanden

Vrijwel alle medische vakgroepen van de beide ziekenhuislocaties van Noordwest zijn gefuseerd over de locaties of werken nauw met elkaar samen. Noordwest vindt het belangrijk dat de patiënt op iedere locatie van Noordwest dezelfde zorg krijgt. Standaardisatie en uniformering van werkwijzen draagt bij aan het reduceren 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 acute zorg wordt samengewerkt in het Netwerk Acute Zorg regio VUmc.

Voor de neurochirurgie die op de locatie Alkmaar wordt geleverd geldt dat de minister van VWS een eigen vergunning neurochirurgie wil verlenen aan Noordwest op grond van de Wet bijzondere medische verrichtingen mits Noordwest een samenwerkingsovereenkomst sluit met het neurochirurgisch centrum in Amsterdam. Aan deze overeenkomst wordt eind 2019 nog gewerkt. De neurochirurgen Noordwest leveren ook neurochirurgische zorg binnen het Dijklander Ziekenhuis in Hoorn.

Noordwest levert samen met Oosterwal dermatologische zorg en huurt ruimten binnen het centrum Oosterwal voor het Gynaecologisch Centrum Alkmaar (GCA). GCA is een 100% dochteronderneming van Noordwest. Samen met Oosterwal is Noordwest begonnen met het aanbieden van laagcomplex electieve operatieve zorg op de Oosterwallocatie. Het is de bedoeling dit aanbod in 2020 verder uit te breiden. In eerste instantie met alleen dagopnames maar op termijn zou wellicht ook nachtverblijf mogelijk zijn.

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

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. In 2019 heeft een verbouw plaats gevonden binnen de bouwdelen waarin Cyclotron b.v. werkzaam is waardoor de leveringscapaciteit is opgevoerd.

De pathologische zorg wordt geleverd vanuit de Symbiant B.V., waarvan Noordwest voor 1/3 aandeelhouder is. De andere twee aandeelhouders zijn het Dijklander Ziekenhuis en het Zaans Medisch Centrum.

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 AMC en VUmc.

10 Toekomstparagraaf

10.1 Impact Coronavirus (COVID-19)

Inleiding Algemeen/ Aard van de gebeurtenis

In december 2019 kwamen vanuit China berichten over een besmettelijk virus. Dit virus (COVID -19) zorgde begin 2020 voor veel patiënten en slachtoffers in China en in februari 2020 waren er de eerste patiënten en slachtoffers in Nederland. Begin maart 2020 nam de regering een aantal drastische maatregelen, waaronder het nagenoeg stilleggen van het openbare leven in geheel Nederland. De ziekenhuizen en UMC's stonden voor de taak om samen met ketenpartners in ROAZ-verband een grote groep corona-patiënten de noodzakelijke acute en intensieve zorg te verlenen. Gezien de grote besmettelijkheid van dit virus leidde dit tot drastische hygiëne,- en veiligheidsmaatregelen. Door de grote toeloop van corona-patiënten, de vereiste veiligheidsmaatregelen en de noodzakelijke inzet van IC-bedden, hebben ziekenhuizen en UMC's moeten besluiten een groot deel van de reguliere zorg, onderzoek en onderwijs niet uit te voeren, danwel uit te stellen. Als gevolg van de overheidsmaatregelen (intelligente lock-down en social distancing) worden ziekenhuizen en UMC's geconfronteerd met omzetting door vraaguitval en terughoudendheid bij patiënten om een beroep te doen op de ziekenhuiszorg.

In dit stadium zijn de gevolgen voor de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten van ziekenhuizen en UMC's, en voor de exploitatieresultaten beperkt. Ziekenhuizen en UMC's blijven het beleid en het advies van de diverse nationale instellingen volgen en blijven tegelijkertijd hun uiterste best doen activiteiten zo goed en veilig mogelijk voort te zetten, zonder daarbij de gezondheid van de medewerkers in gevaar te brengen. Daardoor is sprake van extra investeringen en kosten voor het beschikbaar maken van ziekenhuiscapaciteit en aanschaf van apparatuur en beschermingsmiddelen voor het verplegen van Corona- en overige patiënten in sterk aangepaste omstandigheden. Zorgverzekeraars Nederland heeft na overleg met veldpartijen in brieven van 17 maart 2020 en 21 april 2020 continuïteitsgaranties geboden voor de basiszorginfrastructuur waartoe o.a. de ziekenhuizen en UMC's behoren. Met additionele bevoorschotting door de zorgverzekeraars tot contractwaarde en met additionele bekostiging van de meerkosten van de corona-uitbraak wordt de continuïteit van ziekenhuizen en UMC's gegarandeerd.

Ondanks de onzekerheden als gevolg van de Covid-19 uitbraak kunnen ziekenhuizen en UMC's gebruik maken van de steunmaatregelen die door Zorgverzekeraars Nederland worden aangeboden. Naast deze specifieke toezeggingen door zorgverzekeraars kan aanspraak worden gemaakt op landelijke regelingen, waaronder NOW en uitstel van betaling van fiscale heffingen. Op basis van de meest actuele inzichten op het moment van vaststellen van deze jaarrekening kunnen de financiële gevolgen van Covid-19 worden opgevangen binnen de kredietlimiet en de overeengekomen ratio's met de banken en is er geen sprake van een materiële onzekerheid over de financiële continuïteit van ziekenhuizen en UMC's.

Specifieke toelichting

Het Coronavirus / impact op organisatie:

Vanaf medio maart 2020 hebben wij een aantal maatregelen genomen om de effecten van het COVID-19 virus te bewaken en te voorkomen, zoals het vormen van veiligheids- en gezondheidsmaatregelen voor onze patiënten en medewerkers. De opvang van een zeer grote groep patiënten heeft de hoogste prioriteit. Er is zoveel mogelijk capaciteit ingezet om COVID-patiënten te behandelen. Daarbij is waar mogelijk IC capaciteit opgeschaald. Tevens is er afgeschaald op onder andere de electieve en niet-spoedeisende zorg, onderzoek en onderwijs. Op artsen en verpleegkundigen is een beroep gedaan om zoveel mogelijk extra uren te werken. Medewerkers in niet kritische functies zijn verzocht zoveel mogelijk thuis te werken.

Voorziene ontwikkelingen

Afhankelijk van de duur van deze crisis zal een grotere achterstand ontstaan in de reguliere patiëntenzorg. Maar ook in onderzoek en onderwijs. Op het moment dat het virus landelijk onder controle is, is een inschatting te maken van de totale achterstand en de wijze waarop dit kan worden ingelopen.

Risico's en onzekerheden

Tot het moment dat de crisis onder controle is, is het niet duidelijk wat het uiteindelijke beslag op de organisatie zal zijn. Op dit moment zijn er nog veel onzekerheden.

Tijdens deze crisis werken veel medewerkers op de toppen van hun kunnen. Nog niet duidelijk is wat het eventuele effect daarvan kan zijn.

Genomen en voorziene maatregelen

Noordwest leeft de maatregelen van de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport zo goed als binnen de mogelijkheden na. Met andere ziekenhuizen en UMC's is veelvuldig afstemming over verdeling van patiënten en beschikbaarheid medische apparatuur en medisch hulpmiddelen.

Impact op activiteiten

Door de hoge mate van urgentie voor corona- patiënten en de strenge veiligheidseisen is de reguliere productie vanaf begin maart aanzienlijk gedaald. Ook andere activiteiten, zoals onderzoeksprojecten en opleidingen zijn aanzienlijk gereduceerd dan wel stopgezet.

Steun van zorgverzekeraars en overheden

Op landelijk niveau zijn de koepels (NFU, NVZ en ZN) met elkaar overeen gekomen passende financiële maatregelen te nemen. Dit betreft o.a. aanvullende bevoorschotting tot 100% passend bij de omvang van contractueel overeenkomen omzet, maar ook hoe om te gaan met meer- en minder kosten (zowel personeel, materiaal als geneesmiddelen) en meer- en minder omzet. De zorgverzekeraars hebben aan de ziekenhuizen en UMC's, bij brief d.d. 17 maart respectievelijk 21 april 2020, laten weten hen te ondersteunen, waarbij de beschikbaarheid en continuïteit van zorg op langere termijn zo goed mogelijk geborgd kan worden.

Ook de minister van VWS heeft in zijn brief d.d. 15 april 2020 aan de Tweede Kamer laten weten dat de overheid de zorgsector in staat wil blijven stellen om te doen wat nodig is om voor de lange termijn de continuïteit van zorg en ondersteuning te borgen.

Op dit moment zijn de effecten op liquiditeit, resultaat en vermogen nog onvoldoende duidelijk. Op basis van de intentie afspraak van de zorgverzekeraars en de minister, hebben wij verwachting dat de financiële risico's van deze crisis relatief beperkt blijven. Immers ziekenhuizen houden middels bevoorschotting voldoende liquiditeit en middels compensatie voor niet gederfde opbrengsten en extra gemaakte kosten kan een acceptabel bedrijfsresultaat over 2020 gerealiseerd worden. Op basis van de hierboven genoemde gemaakte afspraken vinden wij de continuïteitsveronderstelling passend.

10.2 Toekomstparagraaf investeringen en financiering

Vanuit het in 2019 overeengekomen financieringsarrangement zal Noordwest gefaseerd de benodigde financiële middelen aantrekken voor de financiering van met name de bouwactiviteiten. Met het financieringsarrangement staan feitelijk ook de kaders vast voor de begrotingen die Noordwest in de komende jaren moet hanteren. De eind 2019 overeengekomen cao bevat een behoorlijke verbetering van de primaire arbeidsvoorwaarden voor ziekenhuispersoneel. De financiële effecten daarvan drukken echter stevig op de exploitatie van Noordwest. Het is mede om die reden belangrijk dat tenminste een fors deel van deze kosten door zorgverzekeraars wordt gecompenseerd en dat het hoofdlijnenakkoord van kabinet met de sector die ruimte ook biedt.

10.3 Toekomstparagraaf personeelsbezetting

Krapte op de arbeidsmarkt

De arbeidsmarktkrapte was ook in 2019 merkbaar. Dit gold voor veel (zorg) functies. Met name SEH- en IC-verpleegkundigen, operatieassistenten, anesthesiemedewerkers en oncologieverpleegkundigen bleven, ondanks een klein herstel van het evenwicht, schaars. Ook voor de functie van unithoofd is het lastig goede kandidaten te vinden.

In 2019 richtte we ons op verschillende aspecten van het probleem.

- Realistisch ramen van vervolgopleidingen, die vallen onder de NZa beschikbaarheidsbijdrage (voorheen FZO), in samenwerking met het capaciteitsorgaan en regionale partners in ZONN (Zorgopleidingen Noordwest Nederland).

- In een pilot door Noordwest in samenwerking met het capaciteitsorgaan werd de raming uitgebreid met alle College Zorg Opleidingen (CZO) en de initiële verpleegkundige opleidingen.

Hiermee kunnen we de in- door en uitstroom veel beter in beeld brengen en op anticiperen. Deze pilot wordt op basis van de Noordwestervaringen in 2020 uitgebreid naar de ZONN-regio.

- In 2019 werd het recruitmentproces geprofessionaliseerd o.a. met het realiseren van de website: 'werken bij Noordwest'.
- De in – en doorstroom van medewerkers werd bevorderd door de opleidingsinspanning in ons ziekenhuis te vergroten.
- Veel (beroepsvervolg)opleidingen konden we uitvoeren mede dankzij de financiële steun van de kwaliteitsimpuls ziekenhuizen (KiPZ).