

**Jaarverslag 2023**  
**Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep**

## Inhoud

### Inhoud

1. Voorwoord .....	4
1.1 Digitaal vernieuwen (Zorg voor Noordwest) .....	4
1.2 Huisvesting vernieuwen (Zorg voor Noordwest) .....	4
1.3 Duurzaamheid (Zorg voor morgen) .....	5
1.4 Patiënten (Zorg voor u) .....	5
1.5 Integraal Zorgakkoord (IZA) (Zorg voor morgen) .....	5
1.6 Missie, visie en strategie (Zorg voor morgen) .....	6
1.7 Financieel (Zorg voor Noordwest) .....	6
1.8 Personele veranderingen binnen bestuur en toezicht (Zorg voor Noordwest) .....	6
1.9 Ten slotte .....	6
2. Algemene informatie Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep .....	8
2.1 Algemene gegevens .....	8
2.2 Missie .....	8
2.3 Visie .....	9
2.4 Kernwaarden .....	9
2.5 Kernactiviteiten .....	9
2.6 Juridische structuur .....	9
2.7 Personele bezetting en interne organisatie .....	10
2.8 Strategie en beleid .....	12
3. Verslag raad van bestuur .....	13
3.1 Samenstelling raad van bestuur .....	13
3.2 Uitvoering medezeggenschap Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ), Wet op de ondernemingsraden (WOR) en verpleegkundige adviesraad (VAR) .....	13
3.3 Uitvoering klachtrecht op basis van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) .....	15
3.4 Borging, spreiding en bereikbaarheid van acute zorg .....	18
3.5 Declaraties raad van bestuur .....	19
3.6 A3-jaarverslag 2023 .....	20
4. Verslag raad van toezicht .....	24
4.1 Samenstelling raad van toezicht .....	24
4.2 Raad van toezicht plenair .....	25
4.3 Commissie 'financiën en bouw' .....	25
4.4 Commissie 'kwaliteit en veiligheid' .....	25
4.5 Commissie 'digitale transformatie' .....	26
4.6 Agendacommissie .....	26
4.7 Remuneratiecommissie .....	26
4.8 Besluitenlijst raad van toezicht (RvT) 2023 .....	26
4.9 Uitgelichte gespreksonderwerpen .....	27
4.10 Rol van werkgever raad van bestuur .....	27
4.11 Van buiten naar binnen .....	28
4.12 Bij- en nascholing leden raad van toezicht .....	28
5. Financiële informatie Noordwest Ziekenhuisgroep .....	29
5.1 Weerstandsvermogen en solvabiliteit .....	29
5.2 Resultaat Noordwest Ziekenhuisgroep 2023 .....	30
5.3 Financiële positie Noordwest Ziekenhuisgroep .....	31
5.5 Fraudebeheersing .....	32
5.6 AO/IC .....	32
6. Gedragscodes en agressie-incidenten .....	33
6.1 Gedragscodes .....	33
6.2 Veiligezorg in ziekenhuizen en agressie-incidenten .....	33
7. Ontwikkelingen in de zorg .....	36
7.1 Transformatieprogramma 'Digitaal Gastvrij Ziekenhuis' in 2023 .....	36
7.2 Digitalisering in cijfers .....	36
8. Ontwikkelingen op personeelsgebied .....	38
8.1 Functiedifferentiatie verpleegkundigen .....	38
8.2 Duurzame inzetbaarheid .....	38
8.3 Arbobeleid en arbeidsomstandigheden .....	38

8.4 HR en de ondernemingsraad.....	38
8.5 Arbodienst.....	39
8.6 Verzuim.....	39
8.7 Bedrijfsongevallen.....	39
8.8 Besmettelijke aandoeningen.....	40
8.9 Nederlandse Arbeidsinspectie.....	40
8.10 Psychosociale arbeidsbelasting (PSA).....	40
8.11 Fysieke belasting.....	41
8.12 Overige regelingen voor medewerkers rondom melden ongewenste situaties.....	41
9. Opleiden, onderzoek en wetenschap.....	42
9.1 Opleiden.....	43
9.2 Wetenschap.....	43
10. Kwaliteit, veiligheid en privacy.....	44
10.1 Kwaliteitskeurmerk NIAZ-Qmentum Global.....	44
10.2 Hospital Standardised Mortality Ratios (HSMR's).....	44
10.3 Veilig incidenten melden (VIM) en calamiteitenonderzoeken.....	44
10.4 Peer support.....	45
10.5 Privacybescherming.....	45
11. Milieu en duurzaamheid.....	46
11.1 Duurzaamheid beleid.....	46
11.2 Bevorderen gezondheid.....	46
11.3 Bewustwording en kennis.....	47
11.4 Energie en CO <sub>2</sub> .....	47
11.5 Circulaire economie.....	48
11.6 Medicatie belasting.....	49
12. Vastgoed, ICT en samenwerking.....	50
12.1 Vastgoed.....	50
12.2 ICT en de kernzorgapplicaties.....	50
12.3 Fusies en samenwerkingsverbanden.....	51
13. Integraal Risicomanagement.....	53
13.1 Risicogovernance.....	53
13.2 Risicostrategie.....	53
13.3 Strategische risicomanagementcyclus.....	54
13.4 Operationele risicomanagementcyclus.....	54
13.5 Thematisch risicomanagementcyclus.....	54
13.6 Risicohouding.....	54
13.7 Risicobereidheid.....	55
13.8 Risicotolerantie.....	55
13.9 Risicoprocessen.....	56
13.10 Risicobewustzijn.....	56
13.11 Voornaamste risico's en ingezette beheersmaatregelen.....	57
14. Toekomst paragraaf.....	59
14.1 Toekomstparagraaf investeringen en financiering.....	59
14.2 Toekomstparagraaf personeelsbezetting.....	59
Jaarrekening.....	60

**Bijlagen**      **Infographic patiëntervaringen**  
**Infographic duurzaam pijlers**

## 1. Voorwoord

Met veel respect voor al onze medewerkers: specialisten, verpleegkundigen, ondersteunende medewerkers en vrijwilligers kijken we terug op 2023 als een jaar waarin weer veel is gebeurd. Een jaar met wederom veel veranderingen en vernieuwingen, met name op het gebied van onze huisvesting maar zeker ook op het gebied van digitalisering. Veranderingen met als doel het verblijf en het werken binnen Noordwest te veraangenamen en de zorg verder te verbeteren. Maar ook veranderingen die een groot beroep op zowel Noordwester als op patiënten, veranderingen die soms ook overlast geven of die niet voor iedereen makkelijk (meer) zijn te bij te houden. De souplesse waarmee wordt omgegaan met deze veranderingen verdient grote bewondering en respect. Bij het uitvoeren van deze veranderingen doen wij dat steeds op ons kompas van 'Zorg voor elkaar', en met onze kernwaarden in het achterhoofd:

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

In het eerste kwartaal 2023 heeft Noordwest nog te maken gehad met de gevolgen van COVID-19. Het lijkt erop dat we inmiddels in een situatie zijn beland waarin COVID-19 een virus is vergelijkbaar met het influenza (griep) virus, met nu en dan een opleving die leidt tot extra aanbod van patiënten en een stijging van het ziekteverzuim onder medewerkers. In die situatie hebben wij onze aandacht binnen Noordwest vrij kunnen maken voor andere belangrijke zaken en is het gelukt om onze wacht- en toegangstijden in belangrijke mate terug te brengen richting de situatie van voor COVID-19.

### 1.1 Digitaal vernieuwen (Zorg voor Noordwest)

Het programma digitaal gastvrij ziekenhuis is formeel afgerond in 2023. Dat betekent zeker niet dat er nu pas op de plaats wordt gemaakt. Hoewel er al veel is bereikt, zoals online contacten tussen zorgprofessionals en patiënten, het zelf online afspraken maken, thuismonitoring, het kunnen raadplegen van patiëntenvoorlichting, etc. staat verdere digitalisering ook de komende jaren volop op de agenda. Onder andere in ons transformatieplan zijn projecten opgenomen om tot verdere digitalisering te komen.

Noordwest realiseert zich dat digitalisering naast alle voordelen ook risico's met zich meebrengt. Het betreft onder andere risico's op het gebied van het veilig omgaan met (patiënt)gegevens. Noordwest wapent zich continu tegen cyberaanvallen en maakt medewerkers bij herhaling bewust van de risico's van phishing mails. Het veilig omgaan met (patiënt)gegevens gaat ook over het wel of niet mogen raadplegen van die patiëntgegevens. Het loggingbeleid is daarom vernieuwd, net als het beleid hoe om te gaan met aangetoond ongeoorloofd raadplegen van patiëntgegevens. Daarnaast blijft het zaak om ook op andere momenten secuur om te gaan met (patiënt)gegevens. Noordwest is eind 2023 flink op weg om volledig te voldoen aan de norm van NEN 7510, de norm voor informatiebeveiliging. Het is de verwachting dat hier in 2024 volledig aan wordt voldaan.

### 1.2 Huisvesting vernieuwen (Zorg voor Noordwest)

De verbouw van ons ziekenhuisgebouw in Den Helder vordert gestaag. Een groot deel van het gebouw is voorzien van een nieuwe gevel. Behalve dat dit zorgt voor een eigentijdse uitstraling heeft deze nieuwe gevel een positief effect op het binnenklimaat en op het energieverbruik.

De verbouw van deze locatie geschiedt in verschillende clusters. De werkzaamheden van cluster 1 zijn deels al afgerond en voor een deel in uitvoering genomen:

- Spoedplein (SEH/ huisartsenpost en balie)  
Feestelijk geopend in aanwezigheid van de minister van VWS en inmiddels naar tevredenheid in gebruik genomen.
- Gipskamer  
Dit deelproject is in uitvoering genomen.
- Dagbehandelcentrum  
Het dagbehandelcentrum is in gebruik genomen.
- Mortuarium en centrale garderobe  
Het verbouwde mortuarium en de centrale garderobe zijn in gebruik genomen.
- Verpleegafdeling (4e verdieping bouwdeel 2) en dagverpleging oncologie  
Dit deelproject is in uitvoering genomen, gereed in 2024.
- Vrouw-kind (5e verdieping bouwdeel 2) verlos-kraamafdeling en neosuits  
Dit deelproject is in uitvoering genomen, gereed in 2024.

In 2021 is in Alkmaar gestart met de realisatie van bouwfase 1, ook wel de acute as genoemd. In 2022 is de parkeergarage opgeleverd. Begin 2023 is gestart met de realisatie van de bovenbouw. Vanwege de modulaire bouw komt het gebouw snel op hoogte. Op 28 maart 2024 is het hoogste punt bereikt. Na gereedkomen van deze eerste bouwfase in Alkmaar volgt de fase van inhuizing. Ondertussen wordt het plan uitgewerkt om tot herhuisvesting van afdelingen te komen binnen het bestaande ziekenhuisgebouw. Er zijn afdelingen die de bestaande bouw verlaten om te verhuizen naar de nieuwbouw. De vrije plekken die zij achterlaten worden ingezet als (tijdelijke) plek voor afdelingen die plaats moeten maken omdat het bouwdeel waar zij nu zitten gesloopt gaat worden voor bouwfase 2. Een andere aanleiding kan zijn dat er een logische samenhang wordt gerealiseerd tussen afdelingen die nauw met elkaar verbonden zijn.

### **1.3 Duurzaamheid (Zorg voor morgen)**

Op tal van gebieden geven wij invulling aan het thema duurzaamheid. De nieuwbouw op de locatie Alkmaar en de verbouw van de locatie Den Helder grijpen wij aan om bouwtechnische maatregelen door te voeren die leiden tot verlaging van het energiegebruik en minder uitstoot van bijvoorbeeld stikstof en CO<sub>2</sub>, ook in 2023 is dat weer gebeurd. Dat duurzaamheid leeft blijkt ook wel uit de greenteams die op tal van afdelingen inmiddels actief zijn. Vanuit die teams komen kleine maar soms ook grotere initiatieven om bijvoorbeeld te komen tot minder energieverbruik, meer hergebruik van materialen, minder verspilling van materialen, gebruik van meer duurzame grondstoffen, meer aanbieden van plantaardige eiwitten in plaats van dierlijke eiwitten, etc. Een van de vele voorbeelden is de keuze voor duurzame bedrijfskleding. De kledinglijn die in 2023 is gekozen bestaat uit kleding die is gemaakt van vormalen oude dienstkleding en van PET-flessen. In dit jaarverslag leest u elders meer over de wijze waarop wij invulling geven aan ons duurzaamheidsbeleid.

### **1.4 Patiënten (Zorg voor u)**

Tijdens de COVID-19 periode zijn onze wachtlijsten voor met name operatieve ingrepen fors opgelopen, een landelijke trend. In de loop van 2023 is het ons gelukt de operatiecapaciteit uit te breiden waardoor het met name in het laatste kwartaal van dat jaar is gelukt tot een flinke reductie te komen van de wachtlijsten. Dit was mogelijk omdat wij een groter deel van de openstaande vacatures hebben kunnen invullen, maar zeker zo belangrijk was de bereidheid van onze medewerkers om extra te werken of het afzien van het opnemen van vrije dagen in die periode.

Onze locatie Bergermeer, de locatie die wij inzetten voor geplande laag complexe ingrepen hebben wij omgedoopt tot Noordwest Foreest Kliniek. Dat er op deze locatie geen acute patiënten zijn die het geplande programma verstoren heeft een positief effect op de doorlooptijd. Dat stelt ons in staat veel patiënten te helpen en daarmee de wachttijden voor deze ingrepen te beperken.

De tevredenheid onder Noordwestpatiënten is al vele jaren onverminderd hoog en stabiel. Met een gemiddelde van een 8,5 in de PEM-meting scoort Noordwest vergelijkbaar met de landelijke benchmark.

Eind 2023 hebben wij afscheid genomen van Evelien de Ridder als voorzitter van onze cliëntenraad. Zij had haar maximale zittingstermijn bereikt. Wij kijken terug op een goede samenwerking met Evelien en hebben haar bedankt voor haar grote inzet en dat wat zij bereikt heeft met de cliëntenraad. Met het vertrek van Evelien hebben wij Tiny van der Jagt welkom geheten als nieuwe voorzitter van de cliëntenraad. Gezien haar ervaring in de zorg en haar manier van optreden hebben wij er alle vertrouwen in dat ook de samenwerking met deze nieuwe voorzitter en met de cliëntenraad op een prettige wijze wordt voorgezet. Het belang van een actieve cliëntenraad is in deze periode van transitie (IZA) misschien wel groter dan ooit.

### **1.5 Integraal Zorgakkoord (IZA) (Zorg voor morgen)**

Misschien wel één van de belangrijkste beleidsstukken die op landelijk niveau in de laatste jaren is vastgesteld met zorgaanbieders, zorgverzekeraars en de Rijksoverheid is het Integraal Zorgakkoord. Een akkoord dat ertoe moet leiden dat de sterk toenemende zorgvraag ook in de toekomst kan worden bediend. Dit met het gegeven dat het aantal zorgverleners ver achterblijft bij de groeiende vraag naar zorg en de noodzaak de zorguitgaven in de hand te houden. Samenwerking tussen zorgaanbieders dwars door bestaande schotten, arbeidsbesparende technologieën, herontwerp van zorgprocessen, een kritische (her)beoordeling van behandelingen en kritisch zijn op de juiste zorg(verlener) op de juiste plek,

zijn een aantal van de maatregelen die voortvloeien uit het IZA. De zorg moet dus een transformatieproces doorlopen.

Om dat mogelijk te maken zijn subsidies beschikbaar die worden toegekend aan de hand van transformatieplannen die instellingen, regio's en samenwerkingsverbanden (zoals mProve) in kunnen dienen bij zorgverzekeraars. Noordwest heeft ook zo'n plan opgesteld. Een eerste beoordeling eind 2023 leverde op dat veel van onze plannen kunnen rekenen op financiële ondersteuning met die transformatiegelden.

### **1.6 Missie, visie en strategie (Zorg voor morgen)**

In 2022 hebben wij onze nieuwe missie, visie, kernwaarden en meerjarenstrategie vastgesteld, zie ook ons jaarverslag over 2022 en verder in dit jaarverslag (paragrafen 2.2, 2.3 en 2.4). Het jaar 2023 is met name het jaar geweest om deze missie, visie, kernwaarden en de strategie van Noordwest te implementeren. Via verschillende en initiatieven is daar aandacht aanbesteed en vanuit de kracht van de herhaling op ingezet.

### **1.7 Financieel (Zorg voor Noordwest)**

Het positief financieel resultaat over 2023 bedraagt € 15,5 miljoen euro.

Binnen Noordwest heeft het beheersen van kosten continu de aandacht. Maandelijks voert de raad van bestuur gesprekken met iedere budgethouder over de voortgang. In procenten bedraagt het nettoresultaat 2,5% van de omzet. In vergelijking met andere ziekenhuizen is dit een hoog percentage. Noordwest heeft echter erg lage kapitaallasten in vergelijking met andere ziekenhuizen. Het is niet voor niets dat Noordwest verbouwt op de locatie Den Helder en gefaseerde nieuwbouw voorbereid voor de locatie Alkmaar. Het gerealiseerde resultaat komt ten gunste aan deze bouwplannen en is ook noodzakelijk om tot de realisatie ervan te komen. Het hoge nettoresultaat geeft aan dat Noordwest na realisatie van de bouwplannen de dan hogere kapitaallasten op kan vangen binnen de exploitatie.

### **1.8 Personele veranderingen binnen bestuur en toezicht (Zorg voor Noordwest)**

In 2023 hebben wij vanwege het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd afscheid genomen van Floor Haak als lid van de raad van bestuur. Floor is 9 jaar bestuurder geweest van Noordwest. Tijdens haar officiële afscheidsbijeenkomst op 20 september 2023 in de Grote Kerk in Alkmaar werden diverse van haar verdiensten genoemd, waaronder met name de realisatie van het locatieprofiel Den Helder, het Spoedplein Den Helder, de realisatie van de Q-mentum - en anders accreditaties binnen Noordwest en de integratie van bijna alle medische vakgroepen. Hoogtepunten tijdens de bijeenkomst waren de uitreiking van de 'Oorkonde bijzondere verdiensten Noordwest' door Stefan Kroese en de benoeming tot Ridder in de Orde van Oranje Nassau, waarbij de versierselen bij deze onderscheiding haar werden opgespeld door de Alkmaarse burgemeester Anja Schouten.

Daar waar bestuurders vertrekken komen er uiteraard ook nieuwe bestuurders. Op 1 augustus 2023 is Houke Klomp gestart als opvolger van Floor Haak. Klomp was tot haar aantreden binnen onze raad van bestuur werkzaam als chirurg in het Antoni van Leeuwenhoek ziekenhuis in Amsterdam, met als specialisatie tumoren in de longen en weke delen.

Binnen de raad van toezicht hebben zich in 2023 geen mutaties voorgedaan. Wel is gestart met de wervingsprocedure voor de positie van mevrouw Dagmar Enklaar die in mei 2024 moet stoppen met het lidmaatschap vanwege het bereiken van de maximale zittingstermijn. Per 1 april 2024 is Bert Hilverda gestart als haar opvolger.

### **1.9 Ten slotte**

In dit voorwoord hebben wij de high-lights uit 2023 aangestipt, verder in het jaarverslag treft u de uitgebreide informatie aan. Het is ieder jaar weer indrukwekkend te lezen wat er allemaal is gerealiseerd en te zien met hoeveel passie en bevoegenheid onze mensen zich direct of indirect inspannen voor de inwoners van onze regio. Wij zijn trots op onze Noordwesters en wij hopen dat u die trots met ons deelt.

Raad van bestuur  
Alkmaar, 23 mei 2024

Raad van toezicht  
Alkmaar, 23 mei 2024

Stefan Kroese  
Voorzitter raad van bestuur

Jan Rauwerda  
Voorzitter raad van toezicht

Jurgen Sernee  
Lid raad van bestuur

Anneke Sanderse  
Vicevoorzitter raad van toezicht

Houke Klomp  
Lid raad van bestuur

Dagmar Enklaar - Peters  
Lid raad van toezicht

Saskia Vlaar  
Lid raad van toezicht

Mark Siezen  
Lid raad van toezicht

Bert Hilverda  
Lid raad van toezicht

## 2. Algemene informatie Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep

### 2.1 Algemene gegevens

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

Op de locatie Alkmaar zijn vrijwel alle medische disciplines beschikbaar, met uitzondering van cardiochirurgie. Gezien de excentrische ligging van de locatie Den Helder speelt deze locatie een onmisbare rol in met name de acute (geboorte)zorg. In 2023 is met Vogellanden overeenstemming bereikt dat zij de bijzondere tandheelkunde overnemen van Noordwest en op een locatie in Heerhugowaard voortzetten, de uitvoering hiervan is voorzien in 2024.

Noordwest beschikte in 2023 over de volgende capaciteiten:

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

De algemeen en medisch ondersteunende diensten zijn volledig geïntegreerd. De medische vakgroepen, met uitzondering van gynaecologie, zijn ook geïntegreerd en werken locatie-overstijgend. De vakgroepen gynaecologen gaan in 2024 werken alsof zijn al één zijn, de formele samenvoegen gebeurt per 1 januari 2025.

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

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

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

### 2.2 Missie

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



## 2.3 Visie

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

## 2.4 Kernwaarden

De kernwaarden van Noordwest:

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

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

## 2.5 Kernactiviteiten

Voor topklinische zorg biedt de locatie Alkmaar specialismen en specialisaties voor de gehele kop van Noord-Holland. Hoewel de locatie Alkmaar 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. In 2023 is gestart met het verkennen van de mogelijkheden om de zorg voor multitraumapatiënten meer in gezamenlijkheid tussen Amsterdam UMC en Noordwest aan te bieden.

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

## 2.6 Juridische structuur

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

Gelieerde entiteiten van Noordwest Ziekenhuisgroep zijn:

- Artsenlaboratorium en Trombosedienst (Starlet DC B.V., KvK 41239687) met als kernactiviteit het exploiteren van een huisartsenlaboratorium en een trombosedienst. De resultaten van deze bv zijn geconsolideerd in de jaarrekening van Noordwest.
- Cyclotron B.V. (KvK 37156078) met als kernactiviteit het produceren van radiofarmaceutische producten. De resultaten van deze bv zijn geconsolideerd in de jaarrekening van Noordwest. In 2023 is bij een IGJ-inspectie gebleken dat een aantal verbeteringen doorgevoerd moesten worden. Hangende de implementatie van die verbeteringen is de productie van een aantal producten tijdelijk stilgelegd. In het laatste kwartaal van 2023 is de productie hervat.
- Dermatologie B.V., dit is een gezamenlijke onderneming van centrum Oosterwal en Noordwest van waaruit dermatologische zorg binnen en buiten het ziekenhuis wordt geleverd. Noordwest is voor 80% mede-eigenaar van deze bv. De resultaten hiervan worden voor 80% meegenomen in de jaarrekening van Noordwest.
- Noordwest is voor een derde aandeelhouder van Symbiant B.V., samen met het Dijklander Ziekenhuis en het Zaans Medisch Centrum. Deze bv verleent de pathologische zorg voor de aandeelhoudende ziekenhuizen en andere instellingen. Symbiant B.V. brengt een eigen jaarverslag uit; de resultaten worden voor een derde meegenomen in de jaarrekening van Noordwest. In 2023 zijn gesprekken gevoerd over de gewenste toekomst voor deze B.V.

- 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. In 2023 is besloten deze entiteit op te heffen en de activiteiten volledig te integreren binnen de rechtspersoon Noordwest.

Noordwest koopt vrijwel alle medische zorg in bij het medisch specialistisch bedrijf Medisch Specialisten Noord West (MSNW). Dit doet zij op basis van een samenwerkingsovereenkomst die in 2018 geactualiseerd is, in 2024 volgt een nieuwe actualisatie. De deelnemers in MSNW behouden voor de fiscus de status van ondernemer.

De raad van bestuur bestuurt de Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep en is daarmee eindverantwoordelijk. De leden van de medische staf, zowel vrijgevestigd als in dienstverband, zijn verenigd in de vereniging medische staf (VMS). Gezien de verwevenheid van besluitvorming over organisatorische zaken en de organisatie van de medische zorg, overleggen raad van bestuur en bestuur vereniging medische staf wekelijks binnen de vergadering van 'het beleidscentrum' (zie ook het organogram in dit jaardocument). De bestuurder van het medisch specialistisch bedrijf Medisch Specialisten NoordWest (MSNW) is als toevoerder aanwezig bij de vergaderingen van het beleidscentrum. Afspraken over de samenwerking en de verdeling van verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in het document 'medische staf'. In 2023 is verder invulling gegeven aan de implementatie van duaal management op het tweede echelon.

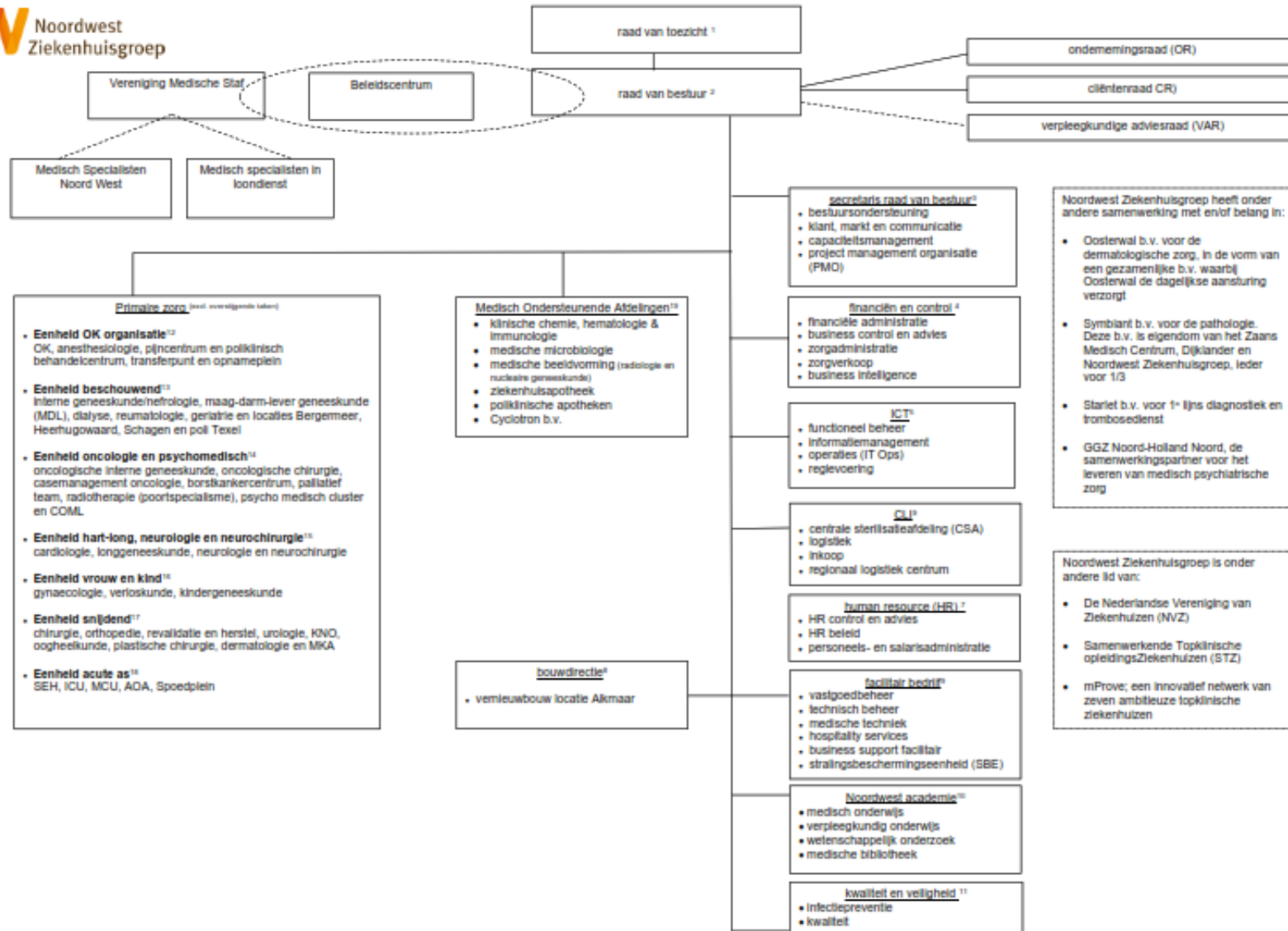
## 2.7 Personele bezetting en interne organisatie

Personele bezetting per 31 december 2023

	2023	2022	2021	2020	2019
Aantal medisch specialisten in vaste dienst	385	384	381	338	318 (288 fte)
Aantal chefs de clinique	x	8	3	32	45
Aantal fellows in specialisatie	x	9	10	6	9
Aantal medisch specialisten in tijdelijke dienst	30	x	x	x	x
Aantal assistenten in opleiding fte's	68,79 (Aantal 75) 22,06 PNIL (Aantal 32)	84,41 (Aantal 98)	81,81 (aantal 92)	73,25	93,93
Aantal assistenten niet in opleiding	48 NWZ 1 Derma 87 MSNW 19 PNIL	49 NWZ 85 MSNW 13 PNIL	63 NWZ 83 MSNW	102	39 NWZ 62 MSNW
Aantal coassistenten (gedurende het jaar)	456	506	211	343	615

### Medisch Specialistisch Bedrijf

	2023	2022	2021	2020	2019
Maatschapsleden	191	184	183	184	182
Medisch specialisten in loondienst	34	35	29,5	33	37
Medisch specialisten niet in loondienst (waarnemers)	12	6	6	5	9
Medewerkers in loondienst	139	140	144	142	135
Medewerkers niet in loondienst	8	2	4	2	8



Noordwest Ziekenhuisgroep heeft onder andere samenwerking met en/of belang in:

- Oostwal b.v. voor de dermatologische zorg, in de vorm van een gezamenlijke b.v. waarbij Oostwal de dagelijkse aansturing verzorgt
- Symbiant b.v. voor de pathologie. Deze b.v. is eigendom van het Zaans Medisch Centrum, Dijklander en Noordwest Ziekenhuisgroep, ieder voor 1/3
- Startel b.v. voor 1<sup>o</sup> lijns diagnostiek en trombose dienst
- GGZ Noord-Holland Noord, de samenwerkingspartner voor het leveren van medisch psychiatrische zorg

Noordwest Ziekenhuisgroep is onder andere lid van:

- De Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ)
- Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen (STZ)
- mProve; een innovatief netwerk van zeven ambiebueze topklinische ziekenhuizen

## 2.8 Strategie en beleid

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

Zaken die in 2023 bijzondere aandacht hebben gekregen

- Voortgang bouwprocessen op zowel de locatie Alkmaar als Den Helder
- Wervingscampagnes voor nieuwe medewerkers, zowel zorgfuncties als ondersteunende functies
- Opstellen van een transformatieplan om daarmee in aanmerking te komen voor transformatiemiddelen vanuit het Integraal Zorgakkoord (IZA)
- Versterken regionale samenwerking tussen ziekenhuizen en organisaties voor verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg via het regioplatform.
- Invulling van het lidmaatschap van mProve: een netwerk van innovatieve ziekenhuizen.
- Versterken bestuurlijk contact met Amsterdam Universitair Medisch Centrum, met name rondom neurochirurgie en de zorg voor multitraumapatiënten.
- Implementatie van missie, visie, kernwaarden en het strategisch beleid 'levend' maken
- De implementatie van duaal management bij verschillende eenheden in 2023.

### 3. Verslag raad van bestuur

#### 3.1 Samenstelling raad van bestuur

Naam	Functie	Nevenfunctie
drs. J. Sernee	Lid per 12 september 2016	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter bestuursadviescommissie Informatiebeleid van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ)</li><li>• Voorzitter bestuur RSO Zorgring NHH</li><li>• Lid raad van toezicht Nictiz</li></ul>
dr. F. Haak – van der Lely	Lid per 1 september 2014  Uit dienst: 23 september 2023	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg (NIAZ)-auditor</li><li>• Lid bestuur DB en AB Capaciteitsorgaan</li><li>• Vicevoorzitter raad van toezicht stichting Aafje, thuiszorg huizen en zorghotels</li><li>• Lid NVZ Bestuursadviescommissie Onderwijs &amp; Opleidingen</li><li>• Lid bestuur Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen</li><li>• Lid DB OOR Amsterdam</li><li>• Lid NVZ onderhandelingsdelegatie cao</li></ul>
drs. S.W.J. Kroese	Lid per 1 mei 2020, voorzitter vanaf 1 juni 2020	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vicevoorzitter bestuur mProve (vanaf 1 januari 2024 voorzitter)</li></ul>
dr. H.M. Klomp	Lid per 1 augustus 2023	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid raad van commissarissen Prinses Máxima Centrum</li><li>• Vicevoorzitter raad van toezicht IJsselland Ziekenhuis</li></ul>

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

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

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

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

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

## **De ondernemingsraad**

De ondernemingsraad van Noordwest telt 21 zetels. In 2023 zijn wettelijke verkiezingen gehouden, sindsdien zijn 19 zetels bezet. Voor hun werkzaamheden zijn de leden van de ondernemingsraad voor 9 uur per week vrijgesteld van hun eigen werk. De voorzitter is voor 8 uur per week extra vrijgesteld. Vergaderingen en bijeenkomsten van (het dagelijks bestuur van) de raad vinden wekelijks plaats, afwisselend in Alkmaar, in Den Helder en één keer per maand digitaal.

Belangrijke onderwerpen op de agenda van de ondernemingsraad in 2023 waren adviezen over: de implementatie van duaal management; robotchirurgie; de inzet en opleiding van dialyseassistenten; duurzaamheidsbeleid; het Meerjarenbeleidsplan Noordwest 2024-2027; Triagebeleid SEH in Alkmaar; de inzet van Helpende+ en Informatiebeveiliging. Daarnaast stemde de ondernemingsraad onder andere in met: een nieuwe jaargesprekscyclus; een opleidingsplan; een aangepast privacyreglement en een aangepast logging & sanctiebeleid. Bij de advies- en instemmingsaanvragen betrof de ondernemingsraad steeds zijn achterban.

Over diverse onderwerpen werd de ondernemingsraad door de raad van bestuur geïnformeerd en werd overleg gevoerd, zoals het roosterbeleid in de praktijk; de samenwerking van 13 ziekenhuizen op het gebied van oncologische zorg onder de naam OncoNoVo+ en de uitkomsten van een onderzoek naar de geneesmiddelenketen in Noordwest en de aanpak hiervan.

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

## **Verpleegkundige adviesraad (VAR)**

De verpleegkundige adviesraad telt zes zetels. Eind 2023 ontstonden twee vacatures die per 1 januari 2024 zijn ingevuld. Voor hun VAR-werkzaamheden zijn de leden vrijgesteld van hun eigen werk. De VAR komt op basis van een wekelijkse agenda bijeen in Alkmaar en Den Helder. Daarnaast overlegt de VAR met de raad van bestuur, het organisatorisch management, HR en met de Chief Nursing Information Officer (CNIO). De VAR neemt deel aan stuurgroepen en aan strategische MT-bijeenkomsten. Waar het deskundigheidsbevordering en kwaliteit van de zorg betreft wordt samengewerkt met het verpleegkundig expertisecentrum (VEC) en de Noordwest Academie. De Chief Nursing Information Officer (CNIO) vormt samen met de Verpleegkundige Expertgroep een belangrijke schakel naar de VAR bij verdere digitalisering van de zorg binnen (en buiten) Noordwest. Ook is de VAR aangesloten bij het op innovatie gerichte samenwerkingsverband van VAR & VSB van de zeven mProve-ziekenhuizen.

De VAR gaf dit jaar dertien adviezen aan de raad van bestuur. Deze hadden onder andere betrekking op: duaal management, functiedifferentiatie, duurzaamheid, meerjarenbeleidsplan Noordwest en de inzet van de functie van helpende+.

Op 12 mei 2023 organiseerde de VAR zijn jaarlijks symposium voor verpleegkundigen over: rebels leiderschap en de start van drie verpleegkundige platforms 'Patiëntenzorg', 'Onderwijs' en 'Wetenschap & Innovatie'. Hiermee werd aangesloten bij bereikte resultaten van twee interne werkgroepen: 1. 'Meer tijd voor niet-patiëntgebonden taken' en 2. 'Benut talent van medewerkers beter' uit 2022 en op wetgeving op het terrein van meer professionele zeggenschap voor verpleegkundigen. Met de inbedding van deze drie verpleegkundige platforms in de organisatie, waar de VAR voorgenomen beleid kan delen en input op kan halen bij zijn achterban ontstaat een volgende fase waarin de VAR in 2024 door zal groeien tot Verpleegkundig Stafbestuur (VSB).

## **De cliëntenraad**

De vergaderingen van de cliëntenraad zijn maandelijks georganiseerd, het dagelijks bestuur komt elke twee weken bijeen. In januari 2023 heeft de cliëntenraad 2 nieuwe leden geworven, waarmee de raad met 9 leden weer op volle sterkte was. De leden werken op vrijwillige basis en ontvangen een vrijwilligersvergoeding. De cliëntenraad heeft met ingang van 2021 de taak op zich genomen om ook als cliëntenraad voor het medisch specialistisch bedrijf (MSNW) te functioneren. Deze stap komt voort uit de WMCZ 2018. Noordwest en MSNW zijn steeds in beweging om de zorgkwaliteit en -veiligheid te verbeteren. De cliëntenraad denkt vanuit het patiënten perspectief mee met beide organisaties en heeft met beide raden van bestuur overleg. In gezamenlijke bijeenkomsten van de cliëntenraad met het bestuur van Noordwest en MSNW was de impact (op Noordwest) van het integraal zorgakkoord (IZA) regelmatig onderwerp van gesprek. Ook gingen de leden in gesprek met artsen en verpleegkundigen over (algemene) patiëntenzorg.

Samen met de ondernemingsraad en VAR heeft de cliëntenraad advies gegeven over de implementatie van duaal management, duurzaamheidsbeleid, het Meerjarenbeleidsplan Noordwest 2024-2027 en over het triagebeleid SEH in Alkmaar. Ongevraagd advies is gegeven over de inrichting van een fysiek patiëntservicepunt. Deze beschouwt de cliëntenraad als onmisbaar voor patiënten om in het spoor te blijven van het voortgaande digitaliseringsproces. De cliëntenraad is via een klankbordgroep betrokken bij het Regioplatform. De raad denkt actief vanuit patiënten perspectief mee met de projecten die door het Regioplatform worden geïnitieerd.

Hetzelfde deed de cliëntenraad in het programma Digitaal Gastvrij Ziekenhuis van Noordwest. De cliëntenraad sluit ook aan bij landelijke overleggen en congressen over digitalisering in de zorg. De wegens de bouwwerkzaamheden beperkte parkeermogelijkheden op beide locaties en het nieuwe, vegetarische voedingsconcept zijn andere thema's waar de cliëntenraad zich op heeft gericht. De cliëntenraad neemt periodiek deel aan bijeenkomsten van cliëntenraden binnen het mProve samenwerkingsverband van 7 ziekenhuizen. In oktober 2023 heeft de cliëntenraad de organisatie hiervan op zich genomen met onder andere een workshop over vertegenwoordiging van de achterban.

De drie advies- en medezeggenschapsraden komen met enige regelmaat samen in themabijeenkomsten, die georganiseerd worden vanuit de raad van bestuur. Het gaat hierbij om input met betrekking tot de uitvoering van de (nieuw)bouwplannen en om projecten vanuit de projectmanagementorganisatie, waarvoor de zienswijze vanuit het perspectief van de patiënten, medewerkers en/of verpleegkundige beroepsgroep van belang wordt geacht.

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

#### **Jaarverslag Patiëntenklachtencommissie Noordwest Ziekenhuisgroep 2023**

De klachtencommissie van de Noordwest Ziekenhuisgroep is formeel onderverdeeld in drie subcommissies. Twee subcommissies op 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 op de locatie Den Helder. De commissies zijn samengesteld uit leden, werkzaam zowel binnen als buiten de Noordwest Ziekenhuisgroep. De leden vertegenwoordigen de (in Alkmaar en Den Helder werkende) specialisten en verpleegkundigen, de huisartsen en de patiënten.

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

In 2023 heeft één van de Alkmaarse patiëntvertegenwoordigers afscheid genomen van de Alkmaarse klachtencommissie, nadat zij zich jarenlang voor de commissie heeft ingezet. In haar plaats is een nieuwe patiëntvertegenwoordiger toegetreden. Eén van de medisch specialisten die in 2022 is aangetreden, heeft haar werkzaamheden voor de commissie vroegtijdig neergelegd vanwege andere nieuwe taken. Om die reden en met het oog op het aanstaande vertrek van een andere medisch specialist, zijn er in 2023 twee nieuwe medisch specialisten benoemd. Ook één van de Alkmaarse voorzitters heeft haar werkzaamheden voor de klachtencommissie beëindigd. In haar plaats is een nieuwe (plaatsvervangend) voorzitter benoemd, die werkzaam is als rechter in de rechtbank Noord-Holland. De raad van bestuur is voor de Alkmaarse en Helderse klachtencommissie in 2023 ook op zoek gegaan naar een nieuwe huisarts. Het vinden van huisartsen die zich voor deze werkzaamheden in willen zetten is niet eenvoudig, inmiddels heeft zich wel iemand gemeld als gegadigde voor een Alkmaarse subcommissie.

De commissies worden ondersteund door twee (rechtsgeleerde) secretarissen. Een secretaris heeft haar werkzaamheden voor de klachtencommissie na tien jaar beëindigd. In haar opvolging is voorzien.

De klachten bereiken de klachtencommissie via team patiëntbeleving. Soms is er dan conform de wens van de klager al een bemiddelingstraject bij de klachtenfunctionarissen van team patiëntbeleving doorlopen. Als de klager geen bemiddeling wenst, wordt de klacht rechtstreeks doorgestuurd. Die situatie heeft zich in 2023 meermalen voorgedaan.

De klachtencommissie beoogt door een zorgvuldige behandeling van klachten over de zorgverlening de kwaliteit hiervan te bewaken, waarbij recht wordt gedaan aan patiënten én zorgverleners. De wijze van klachtbehandeling, hieronder in het kort weergegeven, is vastgelegd in een reglement. Dat reglement is laatstelijk aangepast in 2023.

Na ontvangst van een schriftelijke klacht wordt aan degene(n) tegen wie de klacht zich richt een schriftelijke reactie gevraagd. Een afschrift daarvan wordt aan klager/klaagster gezonden. Vervolgens vindt in beginsel een mondelinge behandeling plaats, waar de standpunten van betrokkenen 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 2023 heeft zich dat eenmaal voorgedaan. In 2023 heeft de raad van bestuur een aantal keer terugkoppeling gegeven in de vorm van reacties op uitspraken, verzonden aan de klagende partij.

In het jaar 2023 zijn in totaal negen nieuwe klachten ingekomen. De subcommissie locatie Alkmaar heeft acht klachten ontvangen en de subcommissie locatie Den Helder één. Het blijkt in Alkmaar lastig om een mondelinge klachtbehandeling te plannen, met name omdat medisch specialisten vaker aangeven niet aanwezig te kunnen zijn op de voorgestelde datum. Daardoor duurt het soms (te) lang voordat mondelinge klachtbehandelingen plaatsvinden. In 2023 is in zes klachten uitspraak gedaan, drie van deze klachten dateerden nog uit 2022. Vier beslissingen luiden deels gegrond, deels ongegrond. De gegronde klachten hadden betrekking op het onvolledig zijn van het dossier, de communicatie met/over contact met een ander ziekenhuis en een andere afdeling, het ontbreken van een adequate terugkoppeling aan een dienstdoende longarts, medisch handelen en het achterwege laten van een fysiek spreekuur. In één van de beslissingen is de klacht deels niet-ontvankelijk verklaard. Op vier van de in 2023 door de Alkmaarse subcommissie ontvangen klachten is nog niet beslist. Deze klachten worden in 2024 afgehandeld. De subcommissie locatie Den Helder heeft in het jaar 2023 één nieuwe klacht ontvangen, die is behandeld op een hoorzitting en uitspraak wordt in februari 2024 verwacht.

### **Klachtenafhandeling via de afdeling patiëntbeleving**

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

Het aantal klachten lag met 806 wat hoger dan in 2022 (750) en de COVID-jaren, maar duidelijk lager dan daarvoor. Hoewel het aantal klachten ten opzichte van eerdere jaren niet fors is toegenomen ervaart team patiëntbeleving wel een hogere werkdruk. Veel dossiers zijn bewerkelijker doordat mensen zich minder meegaand opstellen, assertiever zijn en soms erg vasthoudend zijn. Iets meer dan 10% van de klachten is niet binnen 6 weken afgehandeld. De redenen waarom deze termijn niet wordt gehaald zijn divers en liggen ook vaak aan de kant van de patiënt. Dossiers, die meerdere intern betrokkenen betreffen en/ of complexer en zwaarder zijn, kosten gemiddeld meer tijd. De klachtafhandeling gaat gemiddeld genomen wel erg snel: 46% werd binnen 1 of 2 dagen afgehandeld. Team patiëntbeleving wordt meer gevonden door zorgverleners en leidinggevenden om te sparren over mogelijke klachten die kunnen komen of hoe om te gaan met de onvrede die er is bij sommige patiënten.



### **Opvallende klachtcategorieën in 2023:**

- Het sluiten van de zij-ingang locatie Den Helder voor de reguliere stroom van patiënten en bezoekers per half juni 2023. Mensen, die slecht ter been zijn of moeilijk een stuk kunnen lopen vanwege long- of hartproblemen, ervaren hier veel problemen mee en zien dit als patiënt onvriendelijk. Er zijn mensen gevallen door de harde wind die er vaak staat. En de invalidenparkeerplaatsen zijn nu ver van de hoofdingang. Het sluiten van de zij-ingang kwam ook 16 keer terug in de anoniem ingevulde klantenwenskaarten, waarbij een oproep werd gedaan om hier een goede oplossing voor te vinden. In februari 2024 is er daarom een shuttlebus beschikbaar voor het vervoer van het parkeerterrein naar de ziekenhuisingang.
- Een derde van de klachten gaat over 'vaktechnisch handelen' door zorgverleners. Deze hoofdcategorie is ten opzichte van eerdere jaren verder gegroeid en inmiddels de grootste. Deze klachten gingen voor een belangrijk deel over 'diagnose en onderzoek', 'operatie of medische behandeling' en 'meegaan in de wens van patiënt of familie'. Kern van de klacht is vaak dat de klager het gevoel heeft dat er niet goed wordt geluisterd of niemand verantwoordelijkheid wil nemen, waardoor het gevoel ontstaat van het kastje naar de muur te worden gestuurd.
- Er zijn vrij veel (60) meldingen geregistreerd over financiën. Deze patiënten waren het niet eens met de hoogte van de rekening of voelden zich hierover niet goed geïnformeerd.

### **Patiënttevredenheid**

Het is voor ons belangrijk te weten hoe patiënten hun verblijf in ons ziekenhuis ervaren. Wij werken hard aan het continu verbeteren van onze zorgverlening en willen daarbij graag de inbreng van onze patiënten betrekken. Sinds 2020 is Noordwest Ziekenhuisgroep aangesloten bij een landelijk benchmarkonderzoek via de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen. Dit digitale onderzoek is in 2023 ingevuld door 7.022 patiënten van Noordwest Ziekenhuisgroep. De resultaten waren gelijk aan de benchmark, met een gemiddeld rapportcijfer van 8,5. Een samenvatting van de resultaten:

- 92% heeft vertrouwen in de arts
- + 91% geeft aan dat de artsen het dossier goed gelezen hebben
- + 96% voelt zich veilig in het ziekenhuis
- +/- 88% kan voldoende meebeslissen over de behandeling of onderzoek
- 31% geeft aan dat familie of naasten niet optimaal geïnformeerd zijn over de zorg thuis
- 34% geeft aan dat niet voldoende verteld is wat de bijwerkingen zijn van de nieuwe medicatie
- 34% vindt de tijd op de wachtlijst te lang

Voor de meeste zorgafdelingen wordt naast dit benchmarkonderzoek verdiepend onderzoek ingezet, meestal in de vorm van digitale vragenlijsten. In deze patiënttevredenheidsonderzoeken vragen wij altijd naar de algemene tevredenheid via een rapportcijfer. Deze vragenlijsten zijn in totaal door 5.766 patiënten ingevuld in 2023. Zij gaven een gemiddeld rapportcijfer van 8,7. Dit mooie cijfer is gelijk aan het gemiddelde rapportcijfer van de eerdere drie jaren. Er vindt daarnaast ook nog meer specifiek onderzoek plaats naar de ervaringen van patiënten, waarbij de methode afhangt van het onderwerp. Een van deze methodes is het telefonisch interviewen van patiënten met gebruik van een bescrypt.

Benoemde verbeteracties:

- Project ontslaggesprek: hierin aandacht voor betrekken familie bij de zorg thuis (1) en ontslagmedicatie (2).
- Project Samen Beslissen met als oplossingsrichtingen: inzet van keuzehulpen, scholing van zorgverleners, communicatie richting patiënten
- Operatiemogelijkheden in Foreest Kliniek
- Invoer in het verbetervolgsysteem en focus op verbetercyclus in managementevaluaties
- Diverse doorgevoerde verbeteringen op afdelingsniveau

### **Geschillencommissie zorg**

Naast het indienen van klachten bij de klachtencommissie bestaat er ook een mogelijkheid een klacht in te dienen bij de landelijke Geschillencommissie Zorg. Deze instantie is onderdeel van de Stichting Geschillencommissies voor Consumentenzaken en een in het kader van de Wet kwaliteit klachten en geschillen zorg wettelijk verplichte en erkende geschillencommissie. Cliënten kunnen hier klagen over medisch handelen (niet over facturen) en/of schadevergoeding vorderen tot maximaal 25.000 euro. In 2023 zijn er geen klachten ingediend bij deze geschillencommissie. In 2023 heeft de geschillencommissie wel een bindend advies gegeven in een zaak die was ingediend in 2022. In deze zaak heeft de geschillencommissie een deel van de klacht gegrond verklaard.

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

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

### **3.4 Borging, spreiding en bereikbaarheid van acute zorg**

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

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

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

In 2020 is de afdeling acute zorg ingericht op de locatie Den Helder. Binnen deze afdeling wordt samengewerkt rond de zorg voor medium care patiënten, SEH-patiënten en patiënten die een periode worden geobserveerd om vervolgens te bepalen of de ze naar huis kunnen of juist worden opgenomen. Met deze samenwerking is bereikt dat we schaars personeel efficiënt inzetten en dat patiënten zich verzekerd weten van een goed opgeleid en ervaren team van medewerkers. In 2023 is de verbouwing van het spoedplein Den Helder afgerond. De inrichting is daarbij zodanig dat die zich leent voor gezamenlijk werken tussen de huisartsenpost in het ziekenhuis en de spoedzorg van het ziekenhuis. Zie ook paragraaf 7.3.

Op de locatie Den Helder bestaat de mogelijkheid patiënten kortdurend (maximaal 12 uur) te beademen. Als het de verwachting is dat langere beademing nodig is, wordt de patiënt overgeplaatst naar de locatie Alkmaar. Voor het vervoer van patiënten tussen de locatie Den Helder en de locatie Alkmaar en vice versa beschikt Noordwest in samenwerking met de Regionale Ambulancevoorziening over een ambulance die specifiek voor dit type vervoer wordt gebruikt.

### **Voorbereiding op opgeschaalde hulpverlening**

In het kader van voorbereiding op opgeschaalde hulpverlening hebben diverse overleggen plaatsgevonden. Bijvoorbeeld het afstemmen van procedures en het gezamenlijk opleiden, trainen en oefenen (OTO). Eén en ander vond plaats in samenwerking met de Veiligheidsregio NHN. Noordwest beschikt over een Ziekenhuis Rampen Opvang Plan (ZiROP) en een Bedrijfsnoodplan die van toepassing zijn op alle locaties. En 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. Daarnaast zijn er acht gekwalificeerde organisatorisch managers inzetbaar als crisiscoördinator.

### **Crisisbeleid**

Noordwest Ziekenhuisgroep is vanuit wetgeving onder alle omstandigheden verantwoordelijk voor het leveren van verantwoorde zorg aan patiënten. Dit geldt ook tijdens een crisissituatie. Als crisis definiëren wij: een noodsituatie waarbij het functioneren van Noordwest Ziekenhuisgroep (ernstig) verstoord raakt en de continuïteit van zorg, de veiligheid van mensen en/of de reputatie ernstig worden bedreigd. In zo'n crisissituatie raakt een zorginstelling dus feitelijk 'uit balans' en dient er adequaat te worden gehandeld.

Noordwest heeft hiervoor een Integraal Crisisbeleid (ICB). Dit document wordt periodiek geüpdatet door de adviseurs crisisbeheersing en via de kerngroep crisispreparatie door de raad van bestuur vastgesteld. Het Bedrijfsnoodplan (interne crises) en ZiROP (externe rampen) en andere (afdelings)noodplannen maken onderdeel uit van het ICB. Het Integraal Crisisbeleid is onderdeel van onze voorbereiding op allerlei soorten mogelijke crisissituaties.

In 2023 is het Meerjarenbeleidsplan crisispreparatie en -beheersing (2023-2026) tot stand gekomen. Binnen alle relevante gremia is draagvlak uitgesproken voor realisatie. In het beleidsplan zijn, o.a. op basis van geformuleerde ambities, acht speerpunten uiteengezet waar de komende jaren aan wordt gewerkt. Na realisatie van het beleidsplan in 2026 is Noordwest weerbaar(der) en veerkrachtig(er), ook in bijzondere omstandigheden.

## OTO

Noordwest onderkent het belang van het jaarlijks opleiden, trainen en oefenen (OTO). De OTO-activiteiten hebben een integraal karakter.

Activiteiten zijn gebaseerd op o.a. Landelijk Beleidskader 3.0 Risicomanagement & Crisisbeheersing voor de zorg, Opleiden, Trainen en Oefenen (OTO) en de uitvoering van het meerjarenbeleidsplan crisispreparatie en -beheersing.

### 3.5 Declaraties raad van bestuur

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

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

Soort vergoeding	Haak	Klomp	Kroese	Sernee	Totaal
Lidmaatschap	-	-	984,00	984,00	1.968,00
Onkostenvergoeding	2.700,00	1.500,00	3.600,00	3.600,00	11.400,00
Opleiding	1.499,00	1.094,00	1.395,00	4.461,45	8.449,45
Reis- en verblijfkosten	-	126,50	789,60	550,88	1.466,98
Representatiekosten	-	-	93,80	800,00	893,80
<b>Totaal</b>	<b>4.199,00</b>	<b>2.720,50</b>	<b>6.862,40</b>	<b>10.396,33</b>	<b>24.178,23</b>

### 3.6 A3-jaarverslag 2023





Hieronder de rapportage op de realisatie van het A3-jaarplan 2023.

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

<b>6. Klanten en leveranciers</b>		
1. Implementatie digitaal gastvrij ziekenhuis, gerealiseerd cf planning 2023 inclusief actieve begeleiding en effectieve communicatie richting patiënten en participatie van medewerkers	De grootschalige implementatie is afgerond. Van de hoog over doelstellingen is ongeveer 85% gerealiseerd. In transformatieplan zijn meerdere acties opgenomen om tot verdere digitalisering te komen.	
2. Iedere vakgroep heeft bij min 2 patiëntencategorieën digitale bouwstenen aan zorgpad toegevoegd	Steeds meer hybride zorgpaden zijn ingericht en in gebruik. 85% van onze vakgroepen heeft 2 zorgpaden ingericht en 10% van de vakgroepen heeft 1 zorgpad ingericht.	
3. Pilot thuismonitoring is gestart en verloopt conform plan 2023	Thuismonitoring is geïmplementeerd bij de eerste vier patiëntencategorieën. In het vierde kwartaal zijn voorbereidingen getroffen om het tijdelijk monitoringscentrum in te richten t.b.v. versnelling inclusie en efficiëntere afhandeling.	
4. Opgelopen achterstanden ten gevolge van COVID-19 zijn weggewerkt	In 2023 is een grote inhaalslag gemaakt voor de OK wachtlijst. In januari 2023 stonden er 4.925 OK patiënten op de wachtlijst. Eind 2023 stonden er 3.697 OK patiënten op de wachtlijst. Gemiddeld zijn de wachtlijsten terug op het niveau van voor COVID-19. In 2024 is het belangrijk dat we de juiste balans /bedrijfsvoering polikliniek (Ok wachtlijst) – OK bewaken. Zodat er voor alle specialismes/medisch specialisten voldoende planbare OK patiënten beschikbaar zijn.	
5. Met zorgverzekeraars en overheden is beleid vastgesteld hoe Noordwest uitvoering geeft aan preventie.	Dit doel is vooruitgeschoven naar 1 <sup>e</sup> kwartaal 2024.	
6. Van onze poliklinische afspraken wordt tenminste 25% digitaal afgehandeld, conform de mProve doelstelling	Het % digitale zorg schommelt rond de 30%. Daarbinnen voeren belconsulten de boventoon. Via punt 2 werken we toe naar optimale inzet van de verschillende consulttypen.	
<b>7. Medewerkers/medisch specialisten</b>		
1. Er is invulling gegeven aan het zijn van een aantrekkelijk werkgever/ Noordwest is de beste werkgever van NH-Noord	In Q4 is het recruitmentplan 2.0 goedgekeurd en wordt voorbereid op implementatie. Daarnaast is de nieuwe arbeidsmarktcampagne ontwikkeld en klaar voor lancering begin 2024. Implementatie pauzebeleid per 1/1/2024 een feit, daarmee wordt aantal overschrijdingen ATW fors gereduceerd.	
2. Uitkomsten MBO 2022 zijn waar nodig omgezet in verbeteracties	Uitkomsten zijn omgezet in verbeteracties. Besloten is in Q4 om 2024 een nieuw MBO uit te zetten. Daarnaast zijn vanaf begin 2024 de teampulses weer beschikbaar voor gebruik.	
3. Medewerkers hebben ruimte gekregen voor doorontwikkeling	In 2023 is de nieuwe jaargesprekcyclus geïmplementeerd. Opleidingsbudget, aangevuld met KIPZ-gelden biedt ruimte voor doorontwikkeling. Het strategisch opleidingsplan is vastgesteld.	

4. Gezond roosteren en zelfroosteren zijn geïmplementeerd	Op dit moment maken 27 afdelingen (24/7 afdelingen) gebruik van zelfroosteren. Dit betekent dat meer dan 1100 medewerkers zelfroosteren. Daarnaast is shiftpicking geïmplementeerd. Steeds meer afdelingen maken hier gebruik van. Hiermee komt meer regie over het rooster bij de medewerker zelf te liggen. De juiste afstemming en verwachting tussen planner, teamleider/afdelingsmanager en medewerker (die gepland wordt) blijft ingewikkeld. In Q1 2024 vindt er een roast/hackathon plaats met alle betrokkenen om te een betere afstemming te komen.	
5. Beschikbare en benodigde capaciteit zijn op elkaar afgestemd	Dit onderwerp is continu onder de aandacht op zowel strategisch – tactisch en operationeel niveau. Op strategisch niveau vindt naast het SCO een structureel productieoverleg plaats waarbij BC, Verkoop, ACM, OM en RvB zijn aangesloten. Hierbij wordt de productiebegroting qua beschikbare en benodigde capaciteit, omzet en kosten op elkaar afgestemd. Op tactisch en operationeel niveau gebeurt dit dagelijks/wekelijks en maandelijks tussen OM, AM'ers, programmaleiders, AZC en ACM. Vanuit hier wordt ook tijdig geëscaleerd wanneer capaciteiten niet op elkaar zijn afgestemd.	
6. Nieuwe leidinggevende structuur, incl dual management is geïmplementeerd en geëvalueerd	De nieuwe leidinggevenden structuur is volledig geïmplementeerd. In 2023 zijn op drie na alle eenheden voorzien van een medisch manager. De werving voor de laatste drie eenheden vindt plaats in Q1 van 2024.	
7. Opleidings- en stageplaatsen zijn optimaal bezet	Behalve op de OK en de Dialyse worden de aantallen studenten van de FZO raming overall gehaald. Met de OK (EPA gericht opleiden) en de Dialyse (werven studenten) wordt hard gewerkt om de aantallen van de FZO raming te effectueren.	
8. Functie regieverpleegkundige ook op specialistische afdelingen geïmplementeerd	Nog niet op alle specialistische afdelingen zijn regieverpleegkundigen aanwezig. Verwachting is dat dit begin 2024 wel het geval is.	
9. Functie servicemedewerker op locatie Alkmaar geïmplementeerd (in DH al aanwezig)	Informatiesessies met medewerkers en afdelingsmedewerkers zijn afgerond. Feedback en vragen zijn verwerkt in een vervolgaanpak. Werktijden en arbeidsvoorwaarden vragen aandacht. Businesscase en functiebeschrijving worden nu voorbereid, incl een adviesaanvraag. Planning implementatie wordt aangepast. Verwacht wordt een gefaseerde implementatie in 2024 en 2025.	
10. Beleid uitvoering werkzaamheden door Noordwesters en med specialisten buiten muren Noordwest vastgesteld/ betreft uitwerking hoe verantwoordelijkheden zijn belegd voor zorg die Noordwest levert bij mensen thuis b.v. via thuismonitoring	De notitie van de Vliegwielenbrigade 'Vliegwielen, aanjagers van digitale transformatie in de zorg', is voor Noordwest leidend.	
11. Medewerkers en artsen geven structureel invulling aan reflectie op eigen handelen	Dit onderwerp heeft een plek gekregen binnen de nieuwe systematiek van jaargesprekken en de IFMS-gesprekken medisch specialisten.	

12. Uitvoering herijking functiebeschrijvingen en functiehuis gerealiseerd conform planning 2023	In Q4 is, na afronding van de pilots, gestart met de eerste fase van aanpak functiehuis, waarbij medewerkersparticipatie centraal staat. Uitvoering loopt door in zowel 2024 als in 2025.	
<b>8. Maatschappij</b>		
1. Uitkomsten positioneringstraject zijn verwerkt in een meerjarenbeleidsplan 2024 - 2029	Het meerjarenbeleidsplan 2024 - 2027 is vastgesteld.	
2. Implementatie duurzaamheidsbeleid gerealiseerd cf planning 2023	Er zijn vele activiteiten gaande rondom duurzaamheid, op veel afdelingen zijn greenteams actief. Gebruik fossiele brandstoffen is laatste jaren fors teruggebracht. Vleesconsumptie door patiënten is fors omlaag gebracht. Inzet gaat ook uit naar minder disposables en meer hergebruik.	
3. Verdere uitbouw regionale samenwerking onder regie van het regioplatform is gerealiseerd conform planning 2023	Triage en transfer zijn regionaal beter georganiseerd in 2023. Pilot rond regionaal capaciteitsmanagement is gestart rond CVA zorg. Voor COPD is een akkoord bereikt met de huisartsen in het kader van zorg dichtbij. Aan een netwerkdossier wordt nog gewerkt. Het netwerkdossier moet gekoppeld worden met alle Zis-sen, His-sen en Vis-sen om gegevens te kunnen uitwisselen.	
4. Functioneren preventiecommissie is geëvalueerd	Evaluatie is uitgevoerd. Nieuw beleid volgt in 1 <sup>e</sup> kwartaal 2024	
<b>9. Bestuur &amp; Financiers</b>		
1. Leiderschapsprogramma 2023 is conform planning uitgevoerd	Dit programma is conform planning uitgevoerd. Voor 2024 wordt gewerkt aan een nieuw programma.	
2. Er is uitvoering gegeven aan het landelijk actieplan 'Zeggenschap & Veerkracht'	Twee vertegenwoordigers van de VAR zijn aangesloten bij het maandelijks strategisch MT. Het VAR door ontwikkelplan is bij de RvB aangeboden. Landelijke subsidie voor het versterken van 'Zeggenschap & Veerkracht' is aangevraagd en toegekend. Vlg subsidieaanvraag is ingediend.	
3. Verbouw (Alkmaar en Den Helder) verloopt conform planning (in tijd en financieel) voor 2023	Alkmaar: Parkeerbak ondergrondse parkeergarage is gereed. Na de zomer is gestart met de bovenbouw. Hoogstepunt is nu voorzien voor eind maart 2024. In de uitvoering is er op dit moment sprake van 12 weken achterstand op de planning. Budget meerwerk staat onder druk. Den Helder: Gevelrenovatie en Den Helder vrijwel afgerond, de financiële eindafhandeling en opruimen van het terrein rond locatie Den Helder volgt. Financieel blijft het binnen het goedgekeurde budget. Deelopleveringen van cluster 1 lopen op planning. Aanwending pot onvoorzien is minimaal. Strategie voor aanpak cluster 2 bepaald, uitvoering geschiedt in kleinere deelfasen. Planvorming van cluster 3 is in volle gang en wordt naar verwachting in oktober 2024 afgerond. Algemeen: Businesscase is geactualiseerd en biedt ruimte voor huidige en geplande bouwprogramma's.	

<p>4. Qualicor audits september 2023 zijn positief beoordeeld</p>	<p>Op 23 oktober heeft Noordwest het definitieve auditverslag ontvangen van Qualicor Europe. Complimenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het gebruik van de WOESD systematiek om werkdruk en samenwerking bespreekbaar te maken</li> <li>• Het leiderschapsprogramma en de doorgroeimogelijkheden</li> <li>• Het integraal capaciteitsmanagement</li> <li>• Het vieren van successen en geven van waardering</li> <li>• De zichtbaarheid en toegankelijkheid Raad van Bestuur</li> </ul> <p>Naast een aantal complimenten zijn er twee uitdagingen benoemd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patiëntidentificatie en vergewisplicht binnen de poliklinieken</li> <li>• Enkele medische apparaten in preventief onderhoud door externen die niet voorzien waren van de juiste controle stickers</li> </ul> <p>Deze verbeterpunten worden ziekenhuisbreed opgepakt.</p>	
<p>5. Uitvoering gegeven aan datastrategie en ambitie 'data gedreven ziekenhuis', cf planning voor 2023</p>	<p>Voor Data Gedreven Werken is kwartiermaker in Q4 stapsgewijs fulltime én twee collega's in deeltijd inzetbaar geworden. Het team krijgt vorm en bij goedkeuring van IZA aanvraag kan verder worden opgeschaald naar team van fulltime vier medewerkers. Er is externe expertise geselecteerd en een netwerk opgebouwd met andere ziekenhuizen en externe partijen. Het team werkt aan planning en communicatie om zichzelf komende tijd bekend te maken en te positioneren binnen Noordwest.</p>	
<p>6. Beveiligingsmaatregelen tegen digitale aanvallen zijn uitgevoerd</p>	<p>De preventieve maatregelen zijn gecontinueerd. De phishing campagne draait doorlopend. Informatiebeveiligingsbeleid is geactualiseerd en communicatie loopt op basis van 10 gouden regels van privacy en IB.</p>	
<p>7. Noordwest voldoet aan NEN 7510</p>	<p>In december de NEN7510 audit uitgevoerd. Raad van bestuur stelt vast dat het ISMS voldoende doet wat het beoogt, namelijk het borgen van de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de informatie(systemen) van Noordwest. Mede door het NEN7510 implementatietraject en de interne audit is er inzicht in de status van de informatiebeveiligingsorganisatie. Met het IB-beleid is er verscherping en verbetering van informatiebeveiliging bewerkstelligd. De beheersmaatregelen vanuit de NEN7510 zijn grotendeels geïmplementeerd en vanuit integraal risicomanagement is er aandacht voor informatiebeveiligingsrisico's. De kansen voor verbetering worden opgenomen in de directiebeoordeling en in het IB-jaarplan 2024. De grootste uitdaging ligt in voldoende borging van de Check en Act in de PDCA-cyclus.</p>	

## 4. Verslag raad van toezicht

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

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

De raad van toezicht is onder de indruk van de prestaties zoals die in 2023 zijn geleverd, zowel in de directe patiëntenzorg als in de ondersteuning daarvan. Maar ook van alle andere prestaties die zijn geleverd. Daarvoor spreekt de raad van toezicht zijn welgemeende waardering uit.

### 4.1 Samenstelling raad van toezicht

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

Naam	Functie	Overige functies	Kennis en ervaring
Mw. D.H. Enklaar - Peters, lid vanaf 1 mei 2016 Rooster van aftreden: einde tweede termijn mei 2024	Chief Operations Officer (COO) Deloitte Nederland		Bouw, financiën, bedrijfsleven
Prof. dr. J.A. Rauwerda, lid vanaf 1 september 2017. Rooster van aftreden: einde tweede termijn september 2025. Voorzitter vanaf 1 december 2021	Emeritus Hoogleraar Heelkunde ihb Vaatchirurgie VUmc	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid RvT Amsterdam UMC Foundation</li> </ul>	Expertise in kwaliteit en veiligheid in de zorg, coach, bestuurder, medisch-ethische toetsing mensgebonden onderzoek
Mw. S.J. Vlaar, lid vanaf 1 november 2018. Rooster van aftreden: einde tweede termijn november 2026	Lid Bestuur AiNed	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vice-voorzitter Raad van commissarissen SURF, voorzitter RBIC (Remuneratie, Beoordeling en Innovatie Commissie)</li> <li>Lid Raad van Commissarissen Emixa</li> <li>Lid Raad van Toezicht Reinier de Graaf Groep (tot 1 juni 2023)</li> <li>Lid Raad van Commissarissen PwC (vanaf 1 juli 2023)</li> </ul>	Bedrijfsleven, publiek/privaat, technologie, innovatie, digitale transformatie
Mw. A. Sanderse – van der Weide, lid vanaf 15 juli 2021. Rooster van	Voormalig bestuurder Albert Schweitzer ziekenhuis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid raad van toezicht Gelre ziekenhuizen</li> <li>Lid bestuur Sophia Stichtingen</li> </ul>	Bestuurder met expertise in strategie en beleid, kwaliteit, veiligheid en innovatie



Naam	Functie	Overige functies	Kennis en ervaring
afreden; einde eerste termijn juli 2025. Vicevoorzitter vanaf 1 december 2021			
M.R. Siezen, lid vanaf 1 december 2021. Rooster van aftreden; einde eerste termijn december 2025.	Chief Executive Officer bij Bouwinvest		Bouw, vastgoed, financiën, bedrijfsleven

#### 4.2 Raad van toezicht plenair

In 2023 vergaderde de raad van toezicht zesmaal plenair formeel, naast een informeel overleg. Daarbij werd gestart met een onderling overleg buiten aanwezigheid van de raad van bestuur. De formele vergadering vond vervolgens plaats in aanwezigheid van de raad van bestuur, met uitzondering van het deel waarin de jaarlijkse beoordeling van de raad van bestuur en de eigen evaluatie als toezichthoudend orgaan is besproken. Na afloop van iedere raad van toezicht vergadering evalueerden de leden onderling hoe de vergadering verliep.

De raad van toezicht woonde in 2023 (in aanwezigheid van de raad van bestuur) een overlegvergadering bij van de ondernemingsraad, de cliëntenraad en van de verpleegkundige adviesraad. Ook heeft de raad van toezicht een vergadering bijgewoond van het stafbestuur met de raad van bestuur (het beleidscentrum). Net als in andere jaren sprak een delegatie van de raad van toezicht met de dagelijks besturen van de adviesraden en het stafbestuur buiten aanwezigheid van de raad van bestuur.

Op 9 november vond een zelfevaluatie plaats in aanwezigheid van de secretaris, zonder externe begeleiding. Een evaluatie met externe begeleiding wordt niet jaarlijks gedaan maar om de twee tot drie jaar. De uitkomsten van de evaluatie worden gebruikt om de toezichthoudende rol steeds verder te verbeteren.

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

#### 4.3 Commissie 'financiën en bouw'

Op 11 mei 2023 heeft de heer Siezen het voorzitterschap van de commissie 'financiën en bouw' overgenomen van mevrouw Enklaar – Peters. De expertise van deze leden ligt met name bij financiën, bedrijfsvoering en onroerend goed. Binnen deze commissie worden de stukken besproken op het gebied van bouw en financiën voordat ze naar de plenaire vergadering van de raad van toezicht gaan. De commissie spreekt veelvuldig met de manager financiën en control, de projectdirecteur bouw en de accountant. De leden van de raad van bestuur met de portefeuilles financiën (Kroese) en bouw (Sernee) zijn in bijna alle gevallen aanwezig. De secretaris ondersteunt de commissie en van de vergaderingen van deze commissie worden verslagen gemaakt. Deze commissie is in het verslagjaar vijfmaal bijeengewest.

#### 4.4 Commissie 'kwaliteit en veiligheid'

Voorzitter van de commissie 'kwaliteit en veiligheid' is mevrouw Sanderse. Lid is mevrouw Vlaar. De heer Rauwerda is toehoorder bij deze commissie. Namens de medische staf woont mevrouw Kleppe, intensivist en voorzitter van de calamiteitencommissie, de vergaderingen van deze commissie bij zodat de commissie zich rechtstreeks kan laten informeren over zaken rondom de kwaliteit van zorg.

Ook de heer Klemt-Kropp is aanwezig bij vergaderingen van deze commissie sinds zijn benoeming tot 'kwaliteitsdokter', net als de manager kwaliteit en veiligheid, mevrouw Bessems.

Binnen de commissie worden stukken besproken op het gebied van kwaliteit en veiligheid voordat deze naar de plenaire vergadering van de raad van toezicht gaan. De commissieleden laten zich tussentijds informeren over kwaliteitsissues aan de hand van onder meer rapportages, auditverslagen en kwaliteitsradars. Ook legt de commissie werkbezoeken af aan afdelingen. Het lid van de raad van bestuur met de portefeuille kwaliteit (mevrouw Haak en later haar opvolger mevrouw Klomp) was in alle gevallen aanwezig. De secretaris ondersteunt de commissie en van de vergaderingen worden verslagen gemaakt. Deze commissie is driemaal bijeengewees. De vergadering aan het einde van het jaar is wegens omstandigheden verzet naar januari 2024.

#### 4.5 Commissie 'digitale transformatie'

Leden van deze commissie zijn mevrouw Vlaar (voorzitter) en de heer Siezen (lid). De raad van bestuur wordt vertegenwoordigd door de heren Sernee en Kroese. Deelnemers vanuit de organisatie zijn de Chief Medical Information Officer (CMIO), de Chief Nursing Information Officer (CNIO), de manager ICT, de manager HR en een organisatorisch manager. Digitale transformatie binnen het ziekenhuis is een belangrijke ontwikkeling met invloed op veel verschillende beleidsterreinen. Dit varieert van onder andere kwaliteit van zorg, financiën en gegevensbeveiliging tot human resources. De secretaris ondersteunt de commissie en van de vergaderingen worden verslagen gemaakt. De commissie is in 2023 driemaal bij elkaar gekomen.

#### 4.6 Agendacommissie

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

#### 4.7 Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie bestond uit de heer Rauwerda (voorzitter) en mevrouw Sanderse (vicevoorzitter). Deze commissie voert de jaarlijkse beoordelingsgesprekken met de individuele leden van de raad van bestuur, en hun functioneren als team, gehoord hebbende de overige leden van de raad van toezicht en de vertegenwoordigers van de diverse daartoe geëigende gremia. Zij formuleert bij aanstelling en bij wettelijk veranderde kaders en/of uitzonderlijke prestaties een voorstel voor de raad van toezicht over het bezoldigingsbeleid c.q. bezoldiging c.q. aanpassing en scholing van de leden van de raad van bestuur. De commissie is in 2023 eenmaal bijeengewees in verband met de jaargesprekken die met de leden van de raad van bestuur zijn gevoerd en de WNT-classificatie 2023.

#### 4.8 Besluitenlijst raad van toezicht (RvT) 2023

23.163	Raad van toezicht besluit de bestuursbesluiten rondom de splitsingakte en de daarbij behorende hypotheekstukken goed te keuren.
23.164	Raad van toezicht benoemt mevrouw dr. Houke Klomp als lid raad van bestuur Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep, met als ingangsdatum 1 augustus 2023
23.165	Raad van toezicht geeft goedkeuring aan het besluit de Statuten van de Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep conform voorstel te wijzigen
23.166	Raad van toezicht stelt de WNT-classificatie vast waarbij Noordwest ingedeeld is in classificatie 5. Daarnaast stelt de RvT de indexatie WNT voor 2023 vast. Daaruit volgt de indexatie van de honorering van RvB-leden en RvT-leden
23.167	RvT geeft goedkeuring aan jaarrekening 2022
23.168	RvT geeft goedkeuring aan jaarverslag 2022
23.169	De heer Siezen is benoemd als voorzitter van de commissie financiën en bouw
23.170	RvT geeft goedkeuring aan het verder uitwerken van scenario 2 en daarmee aan het besluit 'fase 1+' te gaan realiseren in samenhang met de realisatie van fase 1'.
23.171	RvT geeft goedkeuring aan de door de raad van bestuur voorgestelde portefeuilleverdeling
23.172	RvT geeft goedkeuring aan voorstel om procedure opvolging mevrouw Enklaar op te starten

23.173	In verband met een kleine wijziging in de tekst geeft de RvT opnieuw goedkeuring aan besluit hypotheekakte.
23.174	RvT geeft goedkeuring aan het meerjarenbeleidsplan
23.175	Het vergaderschema 2024 is door RvT vastgesteld
23.176	Het reglement commissie kwaliteit en veiligheid is door RvT vastgesteld
23.177	RvT geeft goedkeuring aan begroting 2024
23.178	RvT stelt het profiel lid RvT Noordwest vast

#### 4.9 Uitgelichte gespreksonderwerpen

##### **Integraal Zorg akkoord (IZA) en acute zorg**

De raad van toezicht heeft meerdere malen met de raad van bestuur gesproken over zorginhoudelijke onderwerpen, met name over het IZA en de ontwikkelingen rond de organisatie van de acute zorg. De raad van toezicht heeft met de raad van bestuur gesproken over het transformatieplan zoals Noordwest dat heeft opgesteld als uitvoeringsplan van het IZA en de vele deelprojecten die in het plan zijn opgenomen.

Raad van toezicht bevestigt het belang voor de inwoners van Noord-Holland Noord dat de traumafunctie die Noordwest op dit moment invult voor de regio behouden blijft en de mogelijkheden om dit in samenwerking met Amsterdam UCM op de juiste wijze invulling te geven.

##### **Financiën**

De raad van toezicht heeft in vrijwel iedere vergadering met de raad van bestuur aandacht besteed aan de financiële resultaten van Noordwest. Eenmaal per jaar wordt de meerjarige businesscase voor de grote investeringen met name de bouw en ICT van een update voorzien. In deze update worden de laatste ontwikkelingen rond rente, contractering, inflatie, bouwpijsoontwikkelingen, jaarresultaat, etc. verwerkt. In 2023 is ook gesproken over het aantrekken van extra financiering om daarbij hogere kosten en het versneld realiseren van een nieuwbouwdeel tussen de in aanbouw zijnde nieuwbouw en de bestaande bouw (bouwphase 1+) te financieren. Het aantrekken van deze extra financiering past binnen de aangepaste meerjaren business case.

##### **Bouwzaken**

De raad van toezicht wordt zowel via de informatiebulletins als tijdens de vergaderingen van zowel de RvT commissie financiën en bouw als de plenaire vergadering geïnformeerd over de ontwikkelingen rond de bouwprojecten (Alkmaar en Den Helder) van het ziekenhuis. Veelal is de projectdirecteur bouw bij die besprekingen aanwezig. Tussentijds vindt er ook nog bij wijze van klankborden, overleg plaats tussen de portefeuillehouder bouw en individuele leden van de raad van toezicht, afhankelijk van de gevraagde expertise. Onder andere het besluit om cluster 2 van de verbouw van Den Helder meer in eigen regie te nemen is tijdens zo'n overleg afgestemd. Ook is er gesproken over de realisatie van bouwphase 1+ in Alkmaar.

##### **Kwaliteit**

De raad van toezicht is met regelmaat bijgepraat over ontwikkelingen binnen specifieke vakgroepen. De RvT commissie kwaliteit en veiligheid heeft zich laten informeren over de succesvolle audit zoals die is uitgevoerd door Qualicor. Tijdens de plenaire raad van toezicht vergadering d.d. 28 september 2023 is het geactualiseerde reglement voor de raad van toezicht commissie kwaliteit en veiligheid vastgesteld.

##### **Missie, visie, kernwaarden**

De raad van toezicht heeft met de raad van bestuur gesproken over de herijking van de missie, visie en kernwaarden van Noordwest. Dit traject heeft een groot deel van 2022 gelopen waarbij veel medewerkers van het ziekenhuis zijn betrokken en er ook een imago-onderzoek is uitgevoerd. De nieuwe missie, visie en kernwaarden zijn nadrukkelijk besproken tijdens de leidinggevenden dag in het najaar van 2022. De officiële lancering vond plaats tijdens de Nieuwjaarsbijeenkomsten in januari 2023.

#### 4.10 Rol van werkgever raad van bestuur

Een van de rollen van de raad van toezicht is dat zij werkgever is van de raad van bestuur. In 2023 heeft zich een mutatie voorgedaan. Met ingang van 1 augustus 2023 is mevrouw dr. H.M. Klomp benoemd tot lid raad van bestuur. Op 23 september 2023 heeft mevrouw dr. F. Haak – van der Lely

vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd afscheid genomen van de Noordwest Ziekenhuisgroep. Zij is daarbij onder andere toegesproken door de voorzitter van de raad van toezicht. In het verslagjaar zijn jaargesprekken gevoerd met de drie leden van de raad van bestuur: de heer Kroese, mevrouw Klomp en de heer Sernee. Namens de raad van toezicht zijn deze gesprekken gevoerd door de heer Rauwerda (voorzitter raad van toezicht) en mevrouw Sanderse (vicevoorzitter raad van toezicht). Vooraf is daarvoor input opgevraagd bij de overige leden van de raad van toezicht en de adviesraden.

#### 4.11 Van buiten naar binnen

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

#### 4.12 Bij- en nascholing leden raad van toezicht

Naam	Scholing
Prof. Dr. J.A. Rauwerda	Hospitality Leadership Academy (Odgers Berndtson)
Mw. A. Sanderse	Hospitality Leadership Academy (Odgers Berndtson) NL commissarissenontmoetingen (PwC) Webinars voor toezichthouders (Ebbinge)
Mw. D. Enklaar	-
Mw. S. Vlaar	Netwerkbijeenkomsten Toezichthouders Ziekenhuizen met digitale achtergrond <ul style="list-style-type: none"> <li>o Bovenij, digitale strategie (februari 2023)</li> <li>o Care Design Lab Amsterdam (mei 2023)</li> <li>o Rijnstate, digitale strategie (september 2023)</li> </ul> Het Nationale AI Congres (April 2023)
Dhr. M.R. Siezen	-

## 5. Financiële informatie Noordwest Ziekenhuisgroep

### 5.1 Weerstandsvermogen en solvabiliteit

Het boekjaar 2023 wordt afgesloten met een positief bedrijfsresultaat van € 15,5 miljoen. Door dit resultaat is het vermogensniveau verbeterd.

De solvabiliteit in 2023 is gedaald van 36,9% naar 35,4%. Met name door toename van de langlopende leningen.

<b>Jaar</b>	<b>Weerstandsvermogen Noordwest</b>	<b>Solvabiliteit Noordwest</b>
2023	29,2%	35,4%
2022	28,6%	36,9%
2021	27,1%	38,3%
2020	25,8%	36,5%
2019	24,2%	33,8%
2018	24,3%	35,9%

## 5.2 Resultaat Noordwest Ziekenhuisgroep 2023

Het resultaat is als volgt:

	2023		2022	
	x € 1.000	%	x € 1.000	%
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>				
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	597.850	97,7%	559.926	98,1%
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	12.508	2,0%	9.967	1,7%
Netto omzet	610.358	99,8%	569.893	99,9%
Overige bedrijfsopbrengsten	1.388	0,2%	708	0,1%
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>611.746</b>	<b>100,0%</b>	<b>570.601</b>	<b>100,0%</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>				
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	103.098	16,9%	91.165	16,0%
Lonen en salarissen	223.024	36,5%	207.428	36,4%
Sociale lasten	31.234	5,1%	29.395	5,2%
Pensioenlasten	19.774	3,2%	19.390	3,4%
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	24.684	4,0%	24.788	4,3%
Overige bedrijfskosten	191.882	31,4%	182.192	31,9%
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>593.696</b>	<b>97,0%</b>	<b>554.358</b>	<b>97,2%</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>18.050</b>	<b>3,0%</b>	<b>16.243</b>	<b>2,8%</b>
Financiële baten en lasten	-2.489	-0,4%	-3.262	-0,6%
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING</b>	<b>15.561</b>	<b>2,5%</b>	<b>12.981</b>	<b>2,3%</b>
Aandeel derden	-98	0,0%	-87	0,0%
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	<b>15.463</b>	<b>2,5%</b>	<b>12.894</b>	<b>2,3%</b>

### Toelichting op de opbrengsten

In tegenstelling tot voorgaande jaren, is er in 2023 in grote mate sprake van reguliere productie (na een aantal jaren continuïteitsregelingen in verband met COVID). De terugbetalingsverplichting als gevolg van onterecht gedeclareerde COVID toeslagen over 2022 en 2023 zijn volledig in de opbrengsten van boekjaar 2023 verwerkt.

### Toelichting op de kosten

De salariskosten zijn met name gestegen door de cao-verhoging. Kosten uitbesteed werk (met name honorariumkosten) zijn gestegen door de indexatie.

### 5.3 Financiële positie Noordwest Ziekenhuisgroep

#### Toelichting financiële positie

Door het positieve resultaat 2023 is het eigen vermogen toegenomen met € 15,5 miljoen.

	31 december 2023		31 december 2022	
	x € 1.000	%	x € 1.000	%
<b>ACTIVA</b>				
<b>Vaste activa</b>				
Immateriële vaste activa	14.768	2,9%	17.963	4,1%
Materiële vaste activa	255.170	50,5%	207.147	46,7%
Financiële vaste activa	1.846	0,4%	2.111	0,5%
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>271.784</b>	<b>53,7%</b>	<b>227.221</b>	<b>51,2%</b>
<b>Vlottende activa</b>				
Vorraden	10.619	2,1%	10.927	2,5%
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	17.442	3,4%	14.757	3,3%
Vorderingen	132.237	26,1%	109.408	24,7%
Liquide middelen	73.617	14,6%	81.202	18,3%
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>233.915</b>	<b>46,3%</b>	<b>216.294</b>	<b>48,8%</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>505.699</b>	<b>100,0%</b>	<b>443.515</b>	<b>100,0%</b>
<b>PASSIVA</b>				
Groepsvermogen	179.076	35,4%	163.516	36,9%
Voorzieningen	14.110	2,8%	15.587	3,5%
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	136.245	26,9%	108.122	24,4%
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	176.268	34,9%	156.290	35,2%
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>505.699</b>	<b>100,0%</b>	<b>443.516</b>	<b>100,0%</b>

#### **5.4 Voornaamste risico's en onzekerheden**

In voorgaande jaren werden in deze paragraaf de voornaamste risico's en onzekerheden aangegeven. Met ingang van dit verslagjaar is daar een eigen hoofdstuk voor aangemaakt in het jaarverslag. Wij verwijzen naar hoofdstuk 13 van dit document.

#### **5.5 Fraudebeheersing**

De raad van toezicht heeft in 2022 de update van de procuratie- en bevoegdhedenregeling goedgekeurd. Daarin is helder aangegeven wie waartoe binnen Noordwest is bevoegd en vanaf welk bedrag de raad van toezicht mee moet tekenen. Noordwest heeft al jaren een klokkenluisregeling, fraudebeleid en een gedragscode over de omgang met leveranciers. In combinatie met de procuratieregeling wordt de kans op (ongemerkt) fraudeleus handelen geminimaliseerd. De strategisch inkopers van de Noordwest Ziekenhuisgroep hebben een verklaring getekend waarin zij aangeven integer te handelen bij de uitvoering van hun functie.

#### **5.6 AO/IC**

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

Op basis van de uitkomsten van de werkzaamheden onder Horizontaal Toezicht, worden verbeteracties op de bronregistratie ingezet, onder andere door middel van opleiding en het verstrekken van stuurinformatie voor de organisatie.

Recentelijk is geconstateerd dat door een fout in de declaratiesoftware waarmee wij de Covid-zorg registreerden, wij voor de jaren 2022 en 2023 te veel hebben gedeclareerd. Er zijn Covid-toeslagen gegenereerd en gedeclareerd voor de gehele opnameperiode van de patient en niet alleen voor de Covidzorg. Wij zijn in gesprek met zorgverzekeraars over de afwikkeling hiervan. De geschatte effecten hiervan zijn verwerkt in de jaarrekening 2023.



## 6. Gedragscodes en agressie-incidenten

### 6.1 Gedragscodes

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

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

In 2023 is aan de medisch specialisten van Noordwest expliciet gevraagd eventuele ontvangsten vanuit de industrie voor door hen verrichte activiteiten te vermelden in het Transparantieregister Zorg. Dit was al een verplichting, maar landelijk is gebleken dat aan die verplichting onvoldoende gehoor wordt gegeven. De Stichting Transparantieregister Zorg beheert een centraal register met gegevens over bepaalde financiële relaties tussen zorgverleners, zorginstellingen, patiëntenorganisaties en bedrijven. Met deze gegevens krijgt het algemene publiek, maar ook het ziekenhuisbestuur meer zicht op de financiële relaties van zorgaanbieders met farmaceutische bedrijven en bedrijven in medische hulpmiddelen. In het voorjaar van 2024 wordt een audit uitgevoerd op financiële stromen gunstbetoon. De uitkomsten van die audit vormen de input om de werkwijzen en afspraken eventueel aan te passen om daarmee volledig te voldoen aan de nieuwste wet- en regelgeving en gedragscodes.

### 6.2 Veiligezorg in ziekenhuizen en agressie-incidenten

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 arbeidsomstandigheden te verbeteren. Noordwest is een 'Veiligezorg@ ziekenhuis' en volgt het voorgeschreven beleid, dat we als onderdeel van de bedrijfsbeveiligingsdienst uitvoeren. We hanteren een lik-op-stukbeleid bij agressie-incidenten door onder meer duidelijke afspraken te maken met de politie en het Openbaar Ministerie.

#### Analyse van de agressie- en geweldsincidenten 2023

tussen de haakjes staan de cijfers over 2022

2023 (2022)	type geweld			
	aantal agressie meldingen	instrumenteel geweld	Emotioneel geweld	Psychopatisch/ ziektegerelateerd geweld
Alkmaar	196 (175)	90 (68)	31 (15)	75 (51)
Den Helder	52 (37)	15 (12)	23 (7)	14 (8)
Heerhugowaard	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Schagen	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Texel	1 (1)	0 (0)	0 (1)	1 (0)
Bergermeer	2 (1)	1 (0)	1 (1)	0 (0)
Totaal	251 (214)	106 (80)	55 (24)	90 (59)

2023 (2022)	maatregel					
	geen maatregel	maatregel overig	gesprek was voldoende	mondelinge waarschuwing	schriftelijke waarschuwing = gele kaart	ontzegging = rode kaart
Alkmaar	66 (93)	50 (85)	53 (33)	18 (33)	5 (8)	4 (7)
Den Helder	47 (18)	1 (15)	2 (4)	0 (0)	1 (4)	1 (3)
Heerhugowaard	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (1)	0 (0)	0 (0)
Schagen	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Texel	0 (1)	1 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Bergermeer	1 (0)	0 (0)	1 (1)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Totaal	114 (112)	52 (100)	56 (38)	18 (34)	6 (12)	5 (10)

### Conclusies

Het Incident Registratiesysteem (ZIR) maakt deel uit van Veiligezorg. Er zijn in 2023 meer ZIR-meldingen gedaan dan in 2022. De voornaamste reden van deze stijging is dat op de locatie Alkmaar door de Veiligezorg organisatie meer aandacht is besteed aan klinische lessen op de afdelingen waardoor de meldingsbereidheid omhoog is gegaan. Vooral kleinere incidenten zijn meer gemeld, waardoor het nemen van maatregelen niet nodig was. Hierdoor is dit percentage lager uitgevallen. De locatie Den Helder blijft nog achter met het melden van agressie incidenten, net als de andere locaties. In werkelijkheid zijn er totaal 251 meldingen binnengekomen en behandeld. Een deel van deze meldingen had niet via een ZIR-melding moeten worden gedaan, zoals bijvoorbeeld diefstallen, verlies of schademeldingen, enz. Een ander deel betreft dossiers die nog in behandeling zijn of nog niet zijn afgesloten. Door coördinatie Veiligezorg zijn een kwart van incidenten opgelost door middel van een gesprek. Daarentegen waren er meer complexere meldingen die aandacht vroegen om grip op de agressie-incidenten te kunnen houden. Griphouden op agressiesituaties is vrijwel bij alle genomen maatregelen gelukt. In een aantal gevallen is de politie ingeschakeld of is geadviseerd aangifte te doen.

### Ontwikkelingen 2023

#### Huisregels

De huisregels zijn in april 2023 aangepast en weergegeven in een meer eigentijdse vormgeving, ondersteund met passende iconen. Nu kunnen bijvoorbeeld via een QR-code de huisregels in het Engels worden gelezen. De huisregels hangen op elke locatie bij iedere ingang en in liften. Nieuw is dat de huisregels ook op de website van Noordwest Ziekenhuis staan vermeld. Hiermee behoren de discussies op de werkvloer zoals die in het verleden voorkwamen over de vraag 'hoe had ik dat moeten weten?', tot het verleden.

#### ZIR

De ZIR-applicatie wordt steeds verder ontwikkeld zodat specifieke statistieken eenvoudiger en completer uit het systeem gehaald kunnen worden. In 2023 zijn die verbeteringen getest, maar er is ruimte voor verdere verbeteringen.

#### HiX

Veiligezorg heeft in 2023 onderzoek gedaan naar de mogelijkheden binnen het HiX-systeem als het gaat om registratiemaatregelen patiënten en bezoekers. In de huidige vorm is het niet mogelijk om bezoekers met een maatregel te registreren in HiX. Hierdoor is deze categorie onzichtbaar voor de zorgafdelingen. Zo heeft het in 2023 twee keer kunnen gebeuren dat een bezoeker met een

toegangszegging als patiënt binnenkwam in ons ziekenhuis. Dit had impact op de slachtoffers en riep onbegrip op. In 2024 gaat Veiligezorg verder met dit onderwerp.

### **E-learning agressie en geweld**

Van de in april 2022 ontwikkelde e-learning (leerportaal), door onder andere Veiligezorg, wordt goed gebruik gemaakt. Ook in 2023 is volgens HR meer gebruik gemaakt van deze online training. Veiligezorg hoort dit ook steeds vaker terug tijdens gesprekken met afdelingen. Enkele afdelingen stellen deze e-learning nu verplicht voor hun medewerkers, maar grotendeels is deze training vrijblijvend.

### **CAPP klinische lessen / workshops / casus evaluaties**

Net als in 2022 steeg de vraag van afdelingen in de zorg voor agressie-trainingen in 2023. Hier is al een groot deel aan voldaan en er staan meer trainingen in de planning voor komend jaar. In 2024 verwacht Veiligezorg de afdelingen te hebben getraind die het meest met agressie te maken hebben gehad. Daarnaast lopen de contacten met zorgafdelingen en artsen goed en weten ze de coördinator Veiligezorg (CVZ) inmiddels goed te vinden. Zo is ten opzichte van 2022 veel vaker gebruikt gemaakt van de CVZ in nazorggesprekken, evaluaties of voor adviezen. Ook de deelname aan de workshop Veiligezorg & omgaan met agressie waren volledig gevuld en zijn voor 2024 weer ingepland.

### **Politie & justitie**

De samenwerking tussen politie en justitie verloopt goed. Met name met politie Alkmaar. De lijnen zijn kort en per kwartaal komen de CVZ en politie bij elkaar. Dit jaar hebben Noordwest en politie afspraken gemaakt omtrent overdracht justitiële goederen, zoals drugs en wapens die in het ziekenhuis worden aangetroffen. De nieuwe procedures omgaan met justitieel goed, wapens & munitie en explosieven zijn in een ver gevorderd stadium (inclusief werkinstructies SEH en beveiliging) en verwachten we in 2024 klaar te hebben. Momenteel onderzoekt Veiligezorg en beveiliging naar geschikte seal bags waarin justitieel goed in vervoerd kunnen worden. Dit is onderdeel van de werkinstructies.

### **Gemeente Alkmaar**

Er zijn gesprekken gevoerd met de gemeente Alkmaar vanwege een incident rond de bereikbaarheid van de Alkmaarse Noordwestlocatie tijdens de viering van Alkmaars Ontzet op 8 oktober. In samenwerking met voorzitter VIM en teamleider beveiliging is de beperkte bereikbaarheid van het ziekenhuis besproken en zijn hierover afspraken gemaakt. Ook wordt, bij wijze van proef, het ziekenhuis meegenomen in een vooroverleg van de 8 oktober Vereniging om dergelijke incidenten in toekomst te voorkomen.

## 7. Ontwikkelingen in de zorg

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

### 7.1 Transformatieprogramma 'Digitaal Gastvrij Ziekenhuis' in 2023

In 2023 is er hard gewerkt om de basis van het digitaal gastvrij ziekenhuis dat in de eerdere jaren is gelegd zo breed mogelijk in gebruik te nemen. De focus lag dan ook op ondersteuning en begeleiding om maximaal de vruchten te plukken van de mogelijkheden die digitalisering ons biedt. Dit kan nu via de volgende standaard digitale kanalen:

- patiëntenservicepunt
- online aanmelden
- online correspondentie
- online voorlichting
- online afspraak veranderen/maken
- online vragenlijsten
- online keuzehulpen
- videoconsult
- e-consult
- meekijkconsult
- thuismonitoring
- passend verwijzen
- beelduitwisseling/beschikbaarheid
- PGO-uitwisseling (PGO = persoonlijke gezondheidsomgeving)
- e-overdracht
- dossieruitwisseling
- en niet meer via de fax (die is uitgefaseerd)

Door effectieve en doelmatige inzet van deze onderdelen bieden we de grote uitdagingen in de zorg het hoofd: meer zorg leveren met minder beschikbaar personen. Dit alles met behoud van kwaliteit van zorg en aandacht voor de patiënt, want daar staan we voor.

### 7.2 Digitalisering in cijfers

Het percentage digitale consulten binnen Noordwest is conform de NVZ-definitie (30%). Belconsult voert de boventoon; gevolg door videoconsult, thuismonitoring, meekijkconsult en e-consult. In 2023 heeft 37% van de patiënten zich online aangemeld en gaat 88% van onze correspondentie digitaal. Nagenoeg iedere vakgroep maakt gebruik van online voorlichting (232.500 folders zijn digitaal aangeboden in 2023) en zo'n 70% van de vakgroepen maakt gebruik van online vragenlijsten (61.500 vragenlijsten digitaal aangeboden in 2023). Daarnaast maakt 36% van de poliklinieken gebruik van e-consult en 25% van online afspraken maken/veranderen. Indien dit laatste aangeboden wordt, maakt 85% van de patiënten hier ook daadwerkelijk gebruik van.

Op het gebied van gegevensuitwisseling zijn in 2023 belangrijke stappen gezet waarmee we de doelstellingen van de VIPP5-subsidie en Inzicht2-subsidie hebben behaald. Een mijlpaal waar we in het bijzonder als regio trots op zijn is dat alle verpleegkundige overdrachten richting de VVT nu digitaal worden verstuurd.

### 7.3 Andere ontwikkelingen in de zorg

#### Patiëntbewaking

Alle patiëntbewakingsmonitoren en centraalposten zijn vervangen conform het normale vervangingstraject. Dit is centraal gecoördineerd om de afdelingen te ontzorgen. De nieuwe omgeving is tevens voorbereid op de toekomst. Er is gekozen voor een standaard oplossing waarin een partnerrelatie is aangegaan met de leverancier om de toekomstbestendigheid te borgen.

### **Spoedplein-AAZ Den Helder**

Op 20 juni 2023 ontvingen we de eerste patienten op het spoedplein. Een mooie samenwerking tussen huisartsenorganisatie Kop van Noord-Holland HKN en Noordwest. Jurgen Sernee, lid raad van bestuur en Marlous de Vroome, directeur HKN stonden namens beide organisaties even kort stil bij het ontstaan van het spoedplein. 'We zijn enorm trots op wat we hier gerealiseerd hebben. Waar de spoedzorg overal in het land in gedrang komt, hebben we hier in de Noordkop de handschoen opgepakt en de spoedzorg niet alleen kunnen behouden, maar ook een enorme kwaliteitsimpuls kunnen geven. Andere ziekenhuizen maken graag gebruik van onze ervaringen en komen kijken hoe wij het aangepakt hebben,' aldus Jurgen Sernee bij de opening. 'Er is een natuurlijke samenwerking tussen de huisartsen en Noordwest. Het spoedplein biedt veel meer mogelijkheden om de kwaliteit van de acute zorg verder te verhogen. We houden beide onze eigen identiteit, maar het belang van de patiënt komt altijd op de eerste plaats. De patiënt verdient de beste zorg op de beste plek,' vulde Marlous de Vroome aan.

### **Update naar HiX 6.3**

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

## 8. Ontwikkelingen op personeelsgebied

Noordwest heeft de ambitie om met zijn personeelsbeleid toe te groeien naar de positie van beste werkgever van Noord-Holland Noord. In dit hoofdstuk lichten we een aantal ontwikkelingen in 2023 op het gebied van personeelsbeleid uit.

### 8.1 Functiedifferentiatie verpleegkundigen

In maart 2023 is er een definitief besluit genomen voor implementatie van de functie van regieverpleegkundigen op de specialistische afdelingen. Vanaf dat moment is de implementatie op specialistische afdelingen gestart. In 2024 zal het project worden afgerond, het vervolg en de evaluatie zal in overleg worden geborgd.

### 8.2 Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid bestaat uit de pijlers: amplitie (versterken van medewerkers), preventie (ARBO) en curatie (verzuim). Door deze pijlers te verbinden aan onze visie, concrete acties uit te zetten en verbinding te maken met de medewerkers is er in 2023 gewerkt aan concrete resultaten. Het platform Jouw moment, dat bedoeld is om aan de drie pijlers vorm te geven, is vorig jaar volop bezocht door Noordwesters. Aan het einde van het jaar waren er ruim 3511 actieve accounts. Medewerkers hebben 11.590 keer het portaal bezocht voor een gemiddelde duur van bijna 5 minuten. Naast het richten op doelgroepen zoals mantelzorgers of vrouwen (met partners) in de overgang, richt Noordwest zich ook op het verbinden met Noordwesters door middel van interventies die gericht zijn op plezier, beweging en contact. Door regelmatig nieuwe content te plaatsen worden medewerkers geprikkeld het portaal te bezoeken en door acties en communicatie op Bijzijn wordt verwacht dat ze het weten te vinden als ze iets nodig hebben. De meest bezochte items waren: Mentale gezondheid; Bootcamplessen; Kaartenkiosk.

### 8.3 Arbobeleid en arbeidsomstandigheden

De basis van het arbobeleid en het continue verbeteren van arbeidsomstandigheden ligt in de Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E). Noordwest hanteert een gecombineerde (en getoetste) RI&E: ARBO en milieu. In 2023 zijn er 7 RI&E's afgerond en 9 RI&E's opgestart. Daarnaast zijn er 81 evaluaties gedaan. De presentaties aan de medewerkers zijn in 2023 vervangen door een nieuwsbrief voor alle medewerkers met daarin de belangrijkste punten uit het Plan van Aanpak. In 2023 zijn er, in nauwe samenwerking met de GGD-NHN, in het najaar een paar honderd Noordwesters tegen COVID-19 gevaccineerd door de GGD, op locatie Noordwest. Er zijn 75 ARBO-gerelateerde adviezen gegeven en 31 werkplekonderzoeken. Het ARBO managementsysteem is vastgelegd in de beleidsnotitie 'Arbomanagementsysteem Noordwest Ziekenhuisgroep'. Kern van het beleid is de stuurgroep 'Gezond en Veilig Werken' en de daaronder vallende kerngroepen. Denk hierbij onder meer aan de kerngroepen 'Verzuim, biologische agentia, bouw, straling' en 'agressie en geweld' en het kernprovideroverleg. In 2023 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. Afstemming tussen de verschillende ARBO-providers vond plaats in het kernprovideroverleg dat bestaat uit bedrijfsartsen, bedrijfsmaatschappelijk werk, vertrouwenspersonen, ARBO, HR en psychologische begeleiding. Zo worden trends en ontwikkelingen vroegtijdig gesignaleerd en geagendeerd.

### 8.4 HR en de ondernemingsraad

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

In 2023 heeft 6 maal regulier overleg plaatsgevonden tussen de Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieucommissie (VGWM-commissie) van de OR en de adviseur HR- ARBO/preventiemedewerker.

Halverwege 2023 is besloten om ook de HR-businesspartner Inzetbaarheid en Verzuim uit te nodigen, zodat een compleet beeld kan worden geschetst ten aanzien van de arbeidsomstandigheden vanuit zowel Arbo als inzetbaarheid en verzuim. Belangrijke onderwerpen van gesprek en afstemming waren dit jaar:

- RI&E digitalisatie
- Arbeidsinspectie bezoek vergezelen: 3 maal.
- Monitoren van verzuim
- Zwangerschapsbeleid
- Hernieuwde visie op duurzame inzetbaarheid
- Vertrouwenspersonen
- Sociale Veiligheid

## **8.5 Arbodienst**

Met de arbodienst de Witte Raaf is in 2023 invulling gegeven aan de wettelijke verplichting tot het aanstellen van bedrijfsartsen voor de verzuimbegeleiding. In 2023 beschikte Noordwest over 3 bedrijfsartsen verdeeld over 4 werkdagen. De bedrijfsartsen geven als top-3 verzuimoorzaken van 2023 aan dat deze gelijk zijn aan die van 2022: Overspannenheid en burn-out met stip op 1 en 2 (totaal 29,7% van het verzuim) gevolgd door klachten van het bot-spiersysteem (13,3% van het totale verzuim). Er is te zien dat het COVID-gerelateerd verzuim op de 4e plek met 4,8% van het totale verzuim in 2023 aan het afnemen is ten opzichte van 2022. Toen was dit nog goed voor ruim 7% van het totale verzuim. Naast bedrijfsartsen verzorgt Noordwest met een extern bedrijf meerdere dagen per week laagdrempelige inzet van bedrijfsmaatschappelijk werk en (psychologische) begeleiding.

## **8.6 Verzuim**

In 2023 heeft Noordwest een verzuimpercentage gerealiseerd van 5,8% (voortschrijdend). Vergeleken met het verzuim over 2022 is het verzuim licht gedaald. We zien dat COVID een minder grote rol speelt in 2023, maar de hoge werkdruk lijkt nog steeds tol te eisen en dit vertaalt zich naar een relatief hoog verzuim. Het voortschrijdend verzuim bij Noordwest is al jaren lager dan in de branche. De branche heeft in 2023 een voortschrijdend verzuim van 6,2%. Verzuim en duurzame inzetbaarheid is een vast agendapunt tijdens de MT-vergaderingen van de diverse organisatorische eenheden. HR analyseert samen met de leidinggevenden de verzuimcijfers en bespreekt welke acties nodig zijn. In 2023 is een HR-businesspartner inzetbaarheid en verzuim aangenomen. Hierdoor is er extra focus geweest op het monitoren van de verzuimcasuïstieken en de ondersteuning van de te voeren gesprekken met de medewerkers. Noordwest is in 2023 met haar kernproviders in gesprek geweest om signalen over de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers tijdig op te halen en vandaar uit acties en juiste interventies in te gaan zetten.

## **8.7 Bedrijfsongevallen**

In 2023 zijn er 100 bedrijfsongevallen gemeld. Met 37 meldingen is het meest voorkomende type ongeval het vinden van scherp materiaal door medewerkers van de Centrale Sterilisatie Afdeling. Prikincidenten staan op nummer twee met 16 meldingen. Over het geheel is het aantal ongevallen meldingen afgenomen met 22. Alle meldingen zijn opgevolgd door de afdeling ARBO. Met name voor de scherpe voorwerpen op de CSA is extra aandacht. In mei 2023 is gestart met het tracken van de voorwerpen naar de afdeling waar het materiaal vandaan kwam, maar dat lijkt nog niet te leiden tot een afname van het aantal incidenten. De afgelopen jaren hebben er een aantal ongevallen plaatsgevonden met medewerkers die met de fiets onder de slagbomen zijn doorgedaan en daarbij zijn geraakt door de neerkomende slagboom, met soms langdurige uitval van de betreffende medewerker als gevolg. In 2023 heeft de afdeling ARBO daarvoor een advies geschreven voor facilitair bedrijf om de situatie rondom de slagbomen te verduidelijken, waardoor ongevallen hopelijk kunnen worden voorkomen.

## 8.8 Besmettelijke aandoeningen

Binnen de zorg heeft het voorkomen van overdragen van besmettelijke aandoeningen prioriteit. Aan het einde van 2023 is vastgesteld dat de griepvaccinatiegraad 29% bedroeg, een significante daling van 7% ten opzichte van 2022. De reden daarvoor is niet duidelijk, behalve de na de COVID-19 afgenomen vaccinatie bereidheid. In 2023 zijn er 73 volledige Hepatitis-B-en 42 boostervaccinaties gegeven aan medewerkers van Noordwest. Extern zijn er 14 volledige Hepatitis-B trajecten gegeven. Bij 14 medewerkers zijn MRSA-kweken afgenomen. Verder is er 1 TBC contactonderzoek uitgevoerd, waarbij in totaal 6 medewerkers betrokken waren. Tot slot is er bij 7 medewerkers een periodiek arbeidsgeneeskundig onderzoek naar lood uitgevoerd. In 2023 is op de eerdere uitvraag naar mazelen, kinkhoest en waterpokken uitvoering gegeven aan het vaccineren tegen die aandoeningen. Er zijn 73 medewerkers gevaccineerd tegen kinkhoest en 8 tegen mazelen. Dit resultaat draagt bij een veiliger (werk)omgeving voor onze medewerkers én onze patiënten.

## 8.9 Nederlandse Arbeidsinspectie

Er is in 2023 door de ARBO adviseur 2 keer een melding gedaan bij de Nederlandse Arbeidsinspectie. Dit heeft geleid tot 2 eigen onderzoeken, waarvan 1 zonder consequenties is afgerond en 1 de werkgeversrapportage is ingediend en er hiervan nog geen bevindingen zijn ontvangen. Er heeft in 2023 ook 1 controle van de Nederlandse Arbeidsinspectie plaatsgevonden met betrekking tot een ouder bedrijfsongeval waarbij nu geen bevindingen meer geconstateerd zijn.

## 8.10 Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)

Door de inzet van hoogwaardige arbodienstverlening met providers krijgen psychosociale arbeidsbelasting, werkdruk en de balans werk-privé veel aandacht. In het jaargesprek zijn vitaliteit, gezondheid en werkplezier een vast gespreksonderwerp. De nieuwe leidinggevendestructuur, die in 2023 is geïmplementeerd, alsmede het health platform Jouw Moment dragen hier eveneens aan bij. Naast de inzet van de bedrijfsartsen op het domein van ARBO, heeft Noordwest ook een samenwerking met Shared Ambition en GIMD, respectievelijk voor de ondersteuning op het gebied van psychologische begeleiding en bedrijfsmaatschappelijk werk. Daarnaast zijn er in 2023 74 aandachtfunctionarissen collegiale opvang (AFCO's) getraind. En is er gestart met het project "fit door de nacht".

Vanaf maart 2023 is er via 7 ontwikkellijnen aandacht voor sociale veiligheid binnen Noordwest. Noordwest is gestart met bewustwording en inventarisatie van de huidige situatie bij een diverse groep aan medewerkers. In september heeft de leidinggevendendag volledig in het teken gestaan van bewustwording. Aan het einde van het jaar hebben ook medische specialisten (disciplinevertegenwoordigers en opleiders) kennis gemaakt met dit onderwerp. Verder zijn er diverse tools ontwikkeld om gesprekken (met als doel bewustwording) in de diverse teams te ondersteunen. Verder zijn de volgende verbeteringen gerealiseerd:

- De gedragscode is vernieuwd;
- Regeling melding misstanden is vernieuwd;
- Groep vertrouwenspersonen uitgebreid met medisch specialist;
- Aparte informatiepagina op intranet;
- Handleiding voor leidinggevenden;
- Communicatiecampagne gestart;
- Installatie commissie 'inclusiviteit & duurzaamheid';
- Uitbreiden commissie.



### **8.11 Fysieke belasting**

Naast psychosociale arbeidsbelasting is ook fysieke belasting een belangrijk aandachtspunt wat betreft arbeidsomstandigheden voor ziekenhuismedewerkers. In 2023 is de kerngroep fysieke belasting 3 keer bij elkaar gekomen. Er hebben in 2023 13 klinische lessen fysieke belasting plaatsgevonden en de cursus voor ergo-coaches heeft weer eenmaal doorgang gevonden (2 dagen). Er zijn vanuit de afdeling fysiotherapie 18 werkplekanalyses uitgevoerd (niet kantoor werkplekken). Daarnaast is er een spreekuur voor medewerkers bij ergotherapie opgezet (fysioloket), welke zich nu in een pilotfase bevindt. Met dit loket biedt Noordwest haar medewerkers en providers zoals de bedrijfsarts de mogelijkheid om fysieke klachten vroegtijdig en laagdrempelig deskundig te laten onderzoeken binnen de afdeling revalidatie en herstel.

### **8.12 Overige regelingen voor medewerkers rondom melden ongewenste situaties**

Noordwest beschikt over een klokkenluidersregeling. Via die regeling is in 2023 eenmaal een melding gedaan. Ook zijn er vertrouwenspersonen beschikbaar. De vertrouwenspersonen wordt goed gevonden en werken continu aan het 'bekend en makkelijk vindbaar zijn'. De vertrouwenspersonen maken een eigen jaarverslag.

## 9. Opleiden, onderzoek en wetenschap

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

### Resultaten Noordwest Academie

Activiteiten Noordwest Academie 2019 - 2023						
<b>Verpleegkundig Onderwijs</b>						
<b>leerlingen</b>		<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
	hbo v dual	14,4	15,9	11,8	4,5	0,3
	HIP	32,6	54,6	71,4	88,0	94,1
	VIP	104,8	93,4	93,8	86,1	92,9
	gemiddeld aantal leerl verpleegkundigen	151,8	163,9	177,1	178,6	187,3
<b>in opleiding tot gespecialiseerd verpleegkundige (CZO)</b>						
	instroom				125	157
	diploma				95	104
	in opleiding medio december				129	144
<b>verpleegkundig specialist in opleiding</b>						
	instroom					4
	diploma					6
	in opleiding medio december					9
<b>physician assistant in opleiding</b>						
	instroom					1
	diploma					3
	in opleiding medio december					8
<b>Medisch Onderwijs</b>						
		<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>co-assistenten</b>	AMC master 1-2	161	119	158	121	169
	AMC juco's	13				
	AMC&VUmc M3	79	53	61	67	77
	Wetenschapp. Stage				8	5
	VUmc M08 master 2	3	2	7		
	VUmc M15 KTO	60	39	64	61	59
	VUmc M15 master 1-2	299	182	304	295	288
	M3 elders				2	4
	totaal in Noordwest	615	395	594	554	602
	totaal in GGZ NHN	31	20	37	20	16
	gecoördineerd door Noordwest Academie	646	415	631	574	618
<b>aïos</b>	realisatie in fte	94,38	84,42	81,74	73,52	80,28
	realisatie in aantallen	161	158	160	149	150
<b>introductieprogramma</b>						
	Aios	40	59	52	37	47
	Anios	90	98	99	76	71
	Haio	5	9	13	6	13
	Semi-arts *)	58	11	3	49	47
	Verloskundige	1	1	40	1	
	Onderzoeker		1	2		
	Chef de clinique	3				
	Fellow	1				
	Specialist	2				
	VS/PA	1			1	3
	aantal deelnemers	201	179	209	170	181
*) totaal sas in 2020 was 39. Vanaf maart hebben zij niet meer deelgenomen aan het introd.prgrr wegens de groepsgrootte.						
<b>Stage bureau</b>						
		<b>2018-2019</b>	<b>2019-2020</b>	<b>2020-2021</b>	<b>2021-2022</b>	<b>2022-2023</b>
<b>stagiairs</b>						
	- niet-verpleegkundig	145	104	150	160	109
	- overige verpleegkundig (geen HIP e/o VIP)	36	25	23	44	42
<b>Medische bibliotheek</b>						
		<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
	searches	148	110	102	102	64
<b>Wetenschapsbureau</b>						
		<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
	aanmeldingen procedure lokale uitvoerbaarheid	80	125	89	84	87
	peer reviewed publicaties	184	189	284	211	177

## 9.1 Opleiden

In 2023 heeft Noordwest de ambitie om maximaal in te zetten op het opleiden van gespecialiseerd verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en physician assistants opgepakt. Het team vervolgopleidingen zorg en medische ondersteuning is ingesteld met een hoofd vervolgopleidingen zorg, een opleidingscoördinator praktijkleerroutes en een opleidingscoördinator vervolgopleidingen zorg. In samenwerking met de afdelingsmanagers en praktijkopleiders is onder andere ingezet op docentprofessionalisering van werkbegeleiders en professionalisering van praktijkopleiders. Het heeft ertoe geleid dat de ramingen van het capaciteitsorgaan voor bijna alle organisatorische eenheden gerealiseerd zijn.

De Centrale Opleidingscommissie heeft voor 2022 en 2023 het thema Samen beslissen gekozen. Er werd stilgestaan bij: wat betekent Samen beslissen voor de arts, wat betekent het voor de patiënt en hoe organiseer je Samen beslissen. Niet alleen patiënten werden betrokken bij het onderwijs, maar ook andere organisaties zoals Pharos (voor laaggeletterdheid en beperkte gezondheidsvaardigheden) en de Federatie Medisch Specialisten.

Ook in 2023 heeft Noordwest Academie weer een Basiscursus Ziekenhuismanagement voor arts-assistenten georganiseerd. Uit onderzoek is gebleken dat jonge klare medisch specialisten zich met name niet voorbereid voelen op alle organisatorische taken die zij krijgen zodra zij als medisch specialist aan de slag gaan. Om a(n)ios hier beter op voor te bereiden heeft Noordwest Academie een interactieve cursus ziekenhuismanagement ontwikkeld met een hoge actualiteitswaarde. De cursus wordt gegeven door specialisten uit Noordwest Ziekenhuisgroep en behandelt de volgende onderwerpen:

- organisatie van de ziekenhuiszorg
- financiering van de ziekenhuiszorg
- patiëntveiligheid en kwaliteit
- samenwerken binnen de maatschap

Naar aanleiding van maatschappelijke ontwikkelingen was sociale veiligheid een aandachtspunt in 2023. In de opleidingsthermometer die jaarlijks uitgezet wordt onder alle studenten in Noordwest werd hier extra aandacht aan gegeven. Resultaten van de thermometer werden naar alle stakeholders teruggekoppeld en opgenomen in de PDCA. Ook in het Discipline Overstijgend Onderwijs kreeg het onderwerp aandacht.

Planetary Health: Noordwest tekende in 2023 de Green Deal. In de Green Deal is Planetary Health door vertaald naar onderwijs. Vanuit Noordwest Academie is hier invulling aan gegeven. Er is een arts-assistent aangetrokken die het onderwerp heeft opgepakt samen met docenten voor arts-assistenten, coassistenten en studenten verpleegkunde.

Samen met AUMC, locatie VUmc denkt Noordwest Academie na over opleiden binnen het veranderende zorglandschap. Doel is om coassistenten meer in de regio en interprofessioneel op te leiden. In Noord-Holland zal in 2025 een proeftuin starten waarbij ook andere zorgorganisaties in Noord-Holland betrokken zijn zoals het HKN, Geriant, Omring, Samen, Hogeschool van Amsterdam en Esdege-Reigersdaal.

## 9.2 Wetenschap

In 2023 is een subsidie adviseur/data scientist aangenomen voor het wetenschapsbureau. Noordwest Academie wil hiermee wetenschap op basis van data een impuls geven en ook een derde geldstroom ten behoeve van wetenschap op gang brengen. Resultaten in 2023 waren goed. Samen met Data Science Alkmaar en Amsterdam Universitair Medisch Centrum is met succes een bijeenkomst *AI for Health* georganiseerd in Alkmaar. Het doel was om breed op te roepen tot data gedreven werken binnen Noordwest en ook de regio. Het aantal publicaties in 2023 bedraagt 189.

## 10. Kwaliteit, veiligheid en privacy

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

### 10.1 Kwaliteitskeurmerk NIAZ-Qmentum Global

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

### 10.2 Hospital Standardised Mortality Ratios (HSMR's)

Definitieve HSMR voor 2022 (deze cijfers zijn in 2023 beschikbaar gekomen)

Periode	Aantal opnamen	Aantal sterfgevallen	Verwacht aantal sterfgevallen	HSMR	95% betrouwbaarheidsinterval HSMR
2020	33 313	682	701	97	(90 - 105)
2021	32 531	716	750	95	(89 - 103)
2022	33 752	880	898	98	(92 - 105)
2020-2022	99 596	2 278	2 349	97	(93 - 101)

Analyse van de HSRM-cijfers over 2022 levert het volgende op:

1. Overall niet significant afwijkend.
2. Ten opzichte van het totaal aantal opnames zijn de verwachte en werkelijke sterfte nagenoeg gelijk.
3. Ontslagspecialisme neurologie heeft een significant negatieve HSMR.
4. Cardiologie en interne geneeskunde hadden in 2021 een significant positieve HSMR. Voor verslagjaar 2022 is, net als in verslagjaar 2020, geen afwijking te zien.
5. Voor verslagjaar 2022 zijn er geen diagnoseclusters met een significant afwijkende SMR. In 2021 was diagnosecluster 'ziekte van botten, spieren en bindweefsel' significant negatief in de landelijke benchmark. In 2022 is deze diagnose niet significant afwijkend meer.

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

### 10.3 Veilig incidenten melden (VIM) en calamiteitenonderzoeken

Het veilig melden van incidenten in de patiëntenzorg is bedoeld om laagdrempelig van te leren en daarmee te voorkomen dat het incident zich herhaalt. Het is een uitgelezen instrument om de zorg van binnenuit en vanaf afdelingsniveau te verbeteren. Binnen Noordwest Ziekenhuisgroep zijn 57 afdelings- of discipline-gebonden VIM-commissies en één centrale MIP-commissie actief. Waar de VIM-commissies de meldingen op afdelingsniveau analyseren en processen verbeteren, signaleert de MIP-commissie afdeling overstijgende trends en bespreekt de belangrijkste daarvan elk kwartaal met de stuurgroep kwaliteit en veiligheid.

In 2023 zijn in totaal 3691 VIM-meldingen gedaan. We hanteren hierbij een indeling naar aard van incidenten die landelijk gebruikelijk is. 284 meldingen hebben betrekking op valincidenten en 1019 op medicatie. In de categorie “overig” werden 2388 incidenten gemeld. Het aantal meldingen loopt iets op vergeleken met 2022. Toen werden in totaal 3613 incidenten gemeld. Het is belangrijk dat medewerkers zich veilig voelen om onbedoelde tekortkomingen in de patiëntenzorg te melden. Wanneer zoveel mogelijk details bekend zijn, kunnen de beste verbetermaatregelen ingezet worden om herhaling te voorkomen.

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

De commissie bestaat uit medisch specialisten en beleidsmedewerkers. De leden van de commissie zijn niet bij het incident betrokken. De calamiteitencommissie komt elke week bijeen en heeft om de week overleg met de raad van bestuur en zo nodig vaker. In 2023 heeft Noordwest acht meldingen aan de IGJ gedaan. De meldingen betreft de volgende disciplines:

- 1 cardiologie/intensive care
- 3 chirurgie
- 1 radiologie
- 2 kindergeneeskunde
- 1 neurochirurgie

#### **10.4 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 proactief peer support aangeboden aan de betrokken zorgverleners in het geval van een ernstig incident of calamiteit in de patiëntenzorg en/of tuchtzaak. De peer supporters zijn getrainde gelijkwaardige zorgverleners, die niet betrokken waren bij het incident. Het gaat hierbij om de eerste opvang waarbij men zijn/haar hart kan luchten. Als er meer begeleiding nodig is, wordt de medewerker doorverwezen.

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

#### **10.5 Privacybescherming**

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

De afdeling privacybescherming ontvangt en beoordeelt de datalekken waarvoor Noordwest verantwoordelijk is en geeft advies aan de raad van bestuur om deze te melden aan de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) en/ of de betrokkene (meestal de patiënt). Alle incidentmeldingen worden opgenomen in het register van datalekken. In 2023 zijn 74 (61 in 2022) incidentmeldingen opgenomen in het register, waarvan er 32 (18 in 2022) voldeden aan de criteria van een datalek om bij de AP te melden. In 26 (15 in 2022) gevallen daarvan zijn de betrokkenen afzonderlijk op de hoogte gesteld.

## 11. Milieu en duurzaamheid

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

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

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

In dit hoofdstuk zoomen we verder in op ons duurzaamheidsbeleid.

### 11.1 Duurzaamheid beleid

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

#### Doelstelling

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

1. Bevorderen gezondheid
2. Bewustwording en kennis
3. Energie en CO<sub>2</sub>
4. Circulaire economie
5. Medicatie belasting

Het thema duurzaamheid heeft inmiddels een plek gekregen in de visie van Noordwest. Ook organisatorisch is dit duurzaam ingericht met een commissie duurzaamheid op strategisch niveau, Team Duurzaam op tactisch niveau en 28 Green teams op operationeel niveau.

### 11.2 Bevorderen gezondheid

Gezonde en duurzame voeding met voldoende eiwitgehalte zorgt voor een beter herstellend vermogen van onze patiënten. Verschuiven naar plantaardige maaltijden levert een belangrijke bijdrage in het verminderen van de CO<sub>2</sub> uitstoot. Door zelf te koken met verse ingrediënten en een vegetarisch menu van de chef dragen we bij aan de eiwittransitie. Dit levert de volgende voordelen op:

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

Onze patiënten spreken hier een hoge waardering voor uit en het aantal vegetarische maaltijden is opgelopen tot 70%.

In 2023 hebben we ook de bistrowagens geïntroduceerd. In plaats van brood smeren aan het bed doen we dit nu in de centrale keuken met medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt. De servicemedewerker heeft nu aan bed meer tijd voor de patiënt en de broodmaaltijd wordt hoger gewaardeerd en is gezonder. We serveren hierdoor 20% minder kaas, 35% minder vlees en 65% minder zoetwaren.

### 11.3 Bewustwording en kennis

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

- Keuzecoschap duurzaamheid geaccepteerd als niet klinisch coschap door zowel VU als UvA geneeskunde opleiding.
- Elke coassistent van de VU die Klinisch Trainingsonderwijs in de Noordwest Academie volgt krijgt onderwijs over de Green Deal, circulair werken in de zorg, de impact van groen op mentale gezondheid en de impact van geneesmiddelen op het milieu.
- De Noordwest Academie zal voor de medisch specialistische opleiders en arts-assistenten de komende 2 jaar in de 2 werkconferenties en 2 AIOS-opleiderssymposia onderwijs faciliteren om zelf aan de slag te gaan met Duurzame Zorg en Planetary Health en verschillende onderdelen uit de Green Deal.
- Elk jaar zal minimaal een groep van vijf 3e jaars HBO verpleegkunde studenten aan een 'duurzaam' zorg innovatieproject werken binnen hun opleiding bij de Noordwest Academie en InHolland.

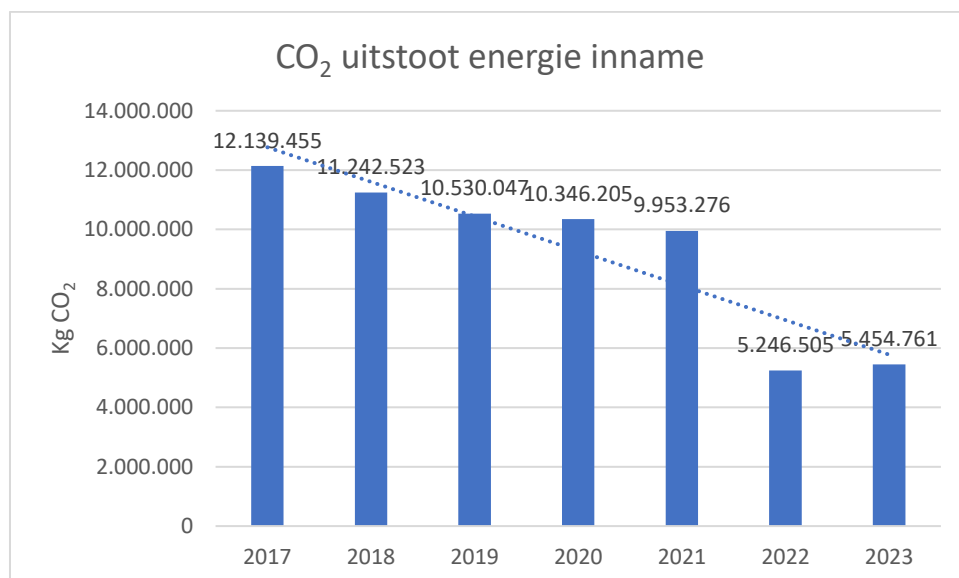
### 11.4 Energie en CO<sub>2</sub>

Ook in 2023 hebben we gestuurd op het terugdringen van ons energieverbruik. Verdere implementatie van ledverlichting draagt daar aan bij, net als het sturen van onze warmtekrachtkoppelingen op stroomproductie voor ons eigen gebruik en niet zozeer met het doel terug te leveren via het openbaar net. Daarnaast verhuurt Noordwest de ondergrond voor zonnepark 'de Dogger', in Den Helder. Op dit park wordt met ruim 19.000 panelen stroom opgewekt, daarmee levert dit park een forse bijdrage aan de reductie van de CO<sub>2</sub> uitstoot.

Overige maatregelen die in 2023 zijn genomen:

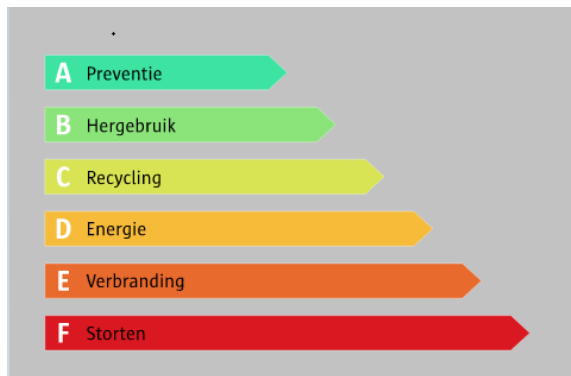
- De luchtbehandeling op de operatiekamers is aangepast met een energiezuinige nachtstand.
- Er zijn laadpalen voor personeel geïmplementeerd op de locaties Labotheek en Den Helder.
- Er is een laadstation geplaatst bij ons logistiek centrum en twee bedrijfswagens zijn vervangen door elektrische bedrijfswagens.

De directe uitstoot van gebouwen is met 51,5% afgenomen in 2023 ten opzichte van 2018.

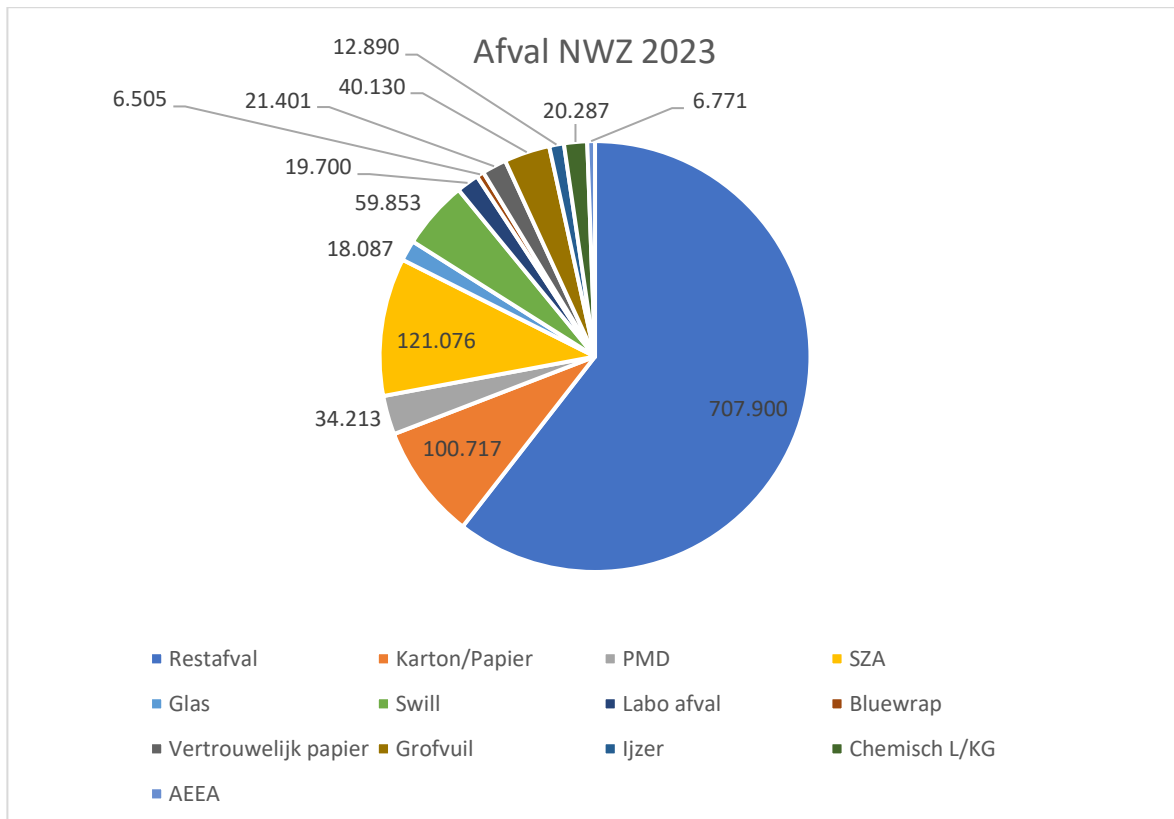


## 11.5 Circulaire economie

Noordwest heeft de ambitie om de hoeveelheid restafval sterk terug te dringen. Dit doen we door producten te weigeren aan de voorkant (inkoopbeleid), te kiezen voor re-usable of recyclebare alternatieven. Noordwest gebruikt hiervoor de ladder van Lansink als leidraad:



In 2022 is Noordwest gestart met een grootschalig afvalscheiding project in de algemene ruimtes zoals kantoren, gangen en koffiekamers. Ook is er op de operatiecomplexen en in de operatiekamers gestart met afvalscheiding. In 2023 zijn de patiëntgebonden ruimtes (inclusief de buitenlocaties), medicijnkamers en poliklinieken toegevoegd aan de afvalscheiding. In 2024 zal dit te zien zijn in de cijfers. In het eerste kwartaal van 2024 worden ook de behandelkamers voorzien van papierbakken. Daarnaast werd in 2023 de reductie van wegwerpbekers voorbereid (start 2024). De totale hoeveelheid afval ten opzichte van 2018 is nagenoeg gelijk gebleven. De hoeveelheid restafval is 78% van het totaal. De hoeveelheid restafval ten opzichte van het totaal is gedaald met ongeveer 8%.





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

- De implementatie van de circulaire doktersjas. Noordwest is de eerste in Nederland die het aandruft om met een jas te werken gemaakt van oude ziekenhuiskleding, polyester snijafval uit de industrie, PET afval en biokatoen.
- Op de afdeling gynaecologie is het disposable instrumentarium vervangen door herbruikbaar instrumentarium (partus set en hechtset)
- Afschaffen scrubborstels op de OK.

### **11.6 Medicatie belasting**

Nederland heeft de slechtste waterkwaliteit van Europa, naast pesticiden in de landbouw en intensieve veeteelt heeft het gebruik van medicatie hier ook grote invloed op. Ook hier pakt Noordwest zijn verantwoordelijkheid en probeert de impact terug te dringen. In 2023 heeft Noordwest hier de volgende acties opgezet:

- Terugdringen van de hoeveelheid narcosegassen. We gebruiken waar mogelijk steeds meer intraveneuze anesthesie en hebben het gebruik van sevofluraan sterk teruggedrongen. Waar we dit nog wel gebruiken hebben we een nieuw systeem geïmplementeerd om de gassen direct af te vangen zodat ze niet in ons ecosysteem terechtkomen.
- Noordwest stuurt zoveel mogelijk op het gebruik van poederinhalatoren in plaats van dampvormig bij onze patiënten.
- Noordwest is in samenwerking met het Erasmus MC een campagne gestart om paracetamol niet meer intraveneus te geven, maar zoveel mogelijk oraal. Dit heeft met name impact op de hoeveelheid afval.
- Noordwest is toegetreden tot een consortium van ziekenhuizen om kankermedicatie die ongebruikt zijn bij patiënten opnieuw in te zetten. Dit scheelt geld, milieu impact en helpt bij de beschikbaarheid.
- Patiënten die een CT-scan hebben gehad plassen in de volgende 4 plasbeurten contrastvloeistof uit. Wij geven plaszakken mee om te zorgen dat dit niet in het milieu terechtkomt. Deze plaszakken deponeren de patiënt in de container voor restafval zodat deze worden verbrand waardoor het milieu niet of minder wordt belast dan bij lozing in het riool.

## 12. Vastgoed, ICT en samenwerking

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

### 12.1 Vastgoed

Het grootste deel van het vastgoed van Noordwest is te vinden op of rond de hoofdlocatie in Alkmaar en het ziekenhuis in Den Helder. Dit vastgoed is in eigendom van Noordwest. Daarnaast zijn op verschillende plekken in Alkmaar en verder in het adherentiegebied nevenlocaties met specifieke functies. De meeste daarvan worden gehuurd. Vanuit vastgoedperspectief biedt concentratie van activiteiten optimale efficiency in beheer en flexibiliteit. Vanuit patiëntenperspectief is het aantrekkelijk om zorg dichtbij te kunnen ontvangen. Daarom kijken we steeds kritisch naar de toegevoegde waarde van decentraal vastgoed. In 2023 zijn wij gestart met het formuleren van een visie op de inzet van onze buitenlocaties, naar verwachting wordt deze visie in het eerste kwartaal van 2024 vastgesteld.

De bouwwerkzaamheden op de locatie Alkmaar zijn in 2022 van start gegaan met de realisatie van een ondergrondse bak voor de parkeergarage. Vervolgens is in 2023 gestart met de bovenbouw. Naar verwachting wordt het hoogste punt bereikt in maart 2024. De oplevering van deze nieuwbouw, ook wel bouwfase 1 of de nieuwe acute as genoemd, is voorzien voor eind 2025. Voor deze werkzaamheden heeft Noordwest bouwbedrijf Medicom Zes gecontracteerd en installatiebedrijf ULC. Na de realisatie van deze eerste bouwfase volgen nog 2 bouwfasen. Uiteindelijk zal rond 2040 het gehele ziekenhuis op de locatie Alkmaar zijn ondergebracht in nieuwe gebouwen. Voor deze hoofdlocatie lijkt een afname van nu 110.000 m<sup>2</sup> naar zo'n 80.000 m<sup>2</sup> realistisch.

Op de hoofdlocatie Den Helder wordt uitvoering gegeven aan de vernieuwbouw van deze locatie. Ook hier zijn de werkzaamheden opgedeeld in verschillende clusters. Inmiddels zijn vrijwel alle grotere installaties vervangen, is het gebouw grotendeels voorzien van een nieuwe gevel en zijn een deel van de verbouwingen uit het eerste cluster afgerond of in uitvoering genomen. In 2023 is gestart met de eerste voorbereidingen op de realisatie van de werkzaamheden die behoren tot het tweede cluster. Ook zijn er gesprekken gevoerd over en berekeningen gemaakt van de benodigde spreekkamers en onderzoeksfaciliteiten die met de uitvoering van cluster 3 worden gerealiseerd. Ook op deze locatie zal het aantal m<sup>2</sup> vloeroppervlakte afnemen. Naar verwachting zullen de werkzaamheden in of rond 2027 worden afgerond.

Voor alle bouwprojecten geldt als aandachtspunten de ontwikkeling van de bouwprijzen, de schaarste aan personeel (zowel in de uitvoering van de bouw als de voorbereiding) en de beschikbaarheid van materialen. Met de jaarlijkse update van de meerjaren businesscase wordt bewaakt dat bouwambities en de financiële mogelijkheden met elkaar in balans blijven. In 2022 liet de rente op kapitaalmarkt voor het eerst sinds jaren een forse stijging zien, in 2023 zette die stijging aanvankelijk door. In de laatste maand van 2023 daalde die rente weer iets. De verwachting is dat de rente ook in 2024 nog iets verder gaat dalen. Dit is uiteraard een aanname, geopolitieke ontwikkelingen kunnen deze aanname teniet doen. Door nauwgezet de ontwikkelingen te volgen wordt steeds scherp gekeken naar een goed moment voor het aantrekken van nieuwe financiering.

### 12.2 ICT en de kernzorgapplicaties

#### ICT en veiligheid

Het belang van goede informatiebeveiliging wordt afgelopen jaren steeds vaker bevestigd door voorbeelden van organisaties die zijn getroffen door cyberaanvallen. De gevolgen daarvan zijn groot: bedrijven kunnen niet bij de benodigde data waardoor bedrijfsprocessen stilvallen en daarnaast worden er grote bedragen aan losgeld geëist. Om zulke situaties te voorkomen, investeert Noordwest blijvend in maatregelen die de veiligheid van onze ICT-systemen up-to-date houden. Naast continue monitoring van software en infrastructuur is in 2023 focus gelegd op aanscherping van beleid, organisatie en awareness ten aanzien van informatiebeveiliging.

#### Investeringsen

In 2023 heeft ICT veel aandacht besteed de ICT-infrastructuur en de gewenste toepassingen in de nieuwbouw in Alkmaar en verbouw in Den Helder. ICT draagt bij om 'slim en efficiënt werken' mogelijk te maken. Daarnaast worden op basis van het tienjarig investeringsplan de ICT-middelen en applicaties vervangen en up to date gehouden met de ontwikkelingen qua behoefte en eisen die de

ICT middelen worden gesteld. In 2023 zijn een groot deel van de PC's vervangen, is de modernisering van het netwerk en groot onderhoud op telefoniecentrale gerealiseerd en is een grote upgrade van het EPD voorbereid om in 2024 te gaan gebruiken.

### **Digitale strategie en artificial intelligence**

In 2023 is de digitale strategie op verschillende aspecten verder uitgewerkt en verankerd in het meerjarenbeleid Noordwest en transformatieprogramma 2024-2027. Data en AI krijgen nadrukkelijk aandacht hierbij. Voor Data is een apart team gestart dat de datastrategie gaat vormgeven en het dataloket heeft geopend om de organisatie ten aanzien van data vraagstukken en mogelijkheden te helpen. Om de digitaliseringsambitie van Noordwest optimaal te kunnen faciliteren en stimuleren vanuit ICT is in 2023 het meerjarenplan voor de doorontwikkeling van de inrichting en competenties van de ICT-organisatie opgesteld.

### **12.3 Fusies en samenwerkingsverbanden**

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

Voor de neurochirurgie die op de locatie Alkmaar wordt geleverd, geldt dat de minister van VWS een eigen vergunning neurochirurgie heeft verleend aan Noordwest op grond van de Wet bijzondere medische verrichtingen. Dit betreft een zelfstandige vergunning in een bilocatie model met Amsterdam UMC. Deze vergunning gold tot medio 2023. Noordwest heeft tijdig een verlengingsverzoek ingediend. Volgens protocol heeft de minister vervolgens de IGJ om advies gevraagd. Inmiddels is de vergunning weer voor 4 jaar, met terugwerkende kracht vanaf medio 2023, verlengd.

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

Noordwest huurt van Okinso twee operatiekamers met faciliteiten op de locatie Bergermeer. Deze locatie heeft de naam gekregen Noordwest Foreestkliniek. Op deze locatie worden planbare laagcomplexie operatieve ingrepen uitgevoerd door met name chirurgen, orthopaeden en plastisch chirurgen. Op deze locatie is ook het Gynaecologisch Centrum Alkmaar (GCA) gevestigd. GCA is een 100% dochteronderneming van Noordwest. Vanwege de succesvolle werkwijze met de planbare laagcomplexie ingrepen op deze locatie is er behoefte aan groei ruimte. Dit maakt dat er voor GCA naar een andere locatie van Noordwest wordt gekeken. Ook is besloten GCA als juridische entiteit op te heffen en de activiteiten onder te brengen binnen Noordwestorganisatie zelf.

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. Op basis van een IGJ inspectie in mei 2023 heeft Noordwest een verbeterplan opgesteld en in uitvoering genomen. De productie hier om die reden in 2023 even stilgelegd maar is daarna weer hervat.

De pathologische zorg wordt geleverd vanuit de Symbiant B.V., waarvan Noordwest voor een derde aandeelhouder is. De andere twee aandeelhouders zijn het Dijklander Ziekenhuis en het Zaans Medisch Centrum. In 2023 is na onderzoek door de aandeelhouders geconcludeerd dat er in de aansturing en bedrijfsvoering strakker gestuurd moet worden om deze organisatie naar een bedrijfsmatig hoger niveau te tillen. De werving voor een nieuwe bestuurder is eind 2023 gestart.

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

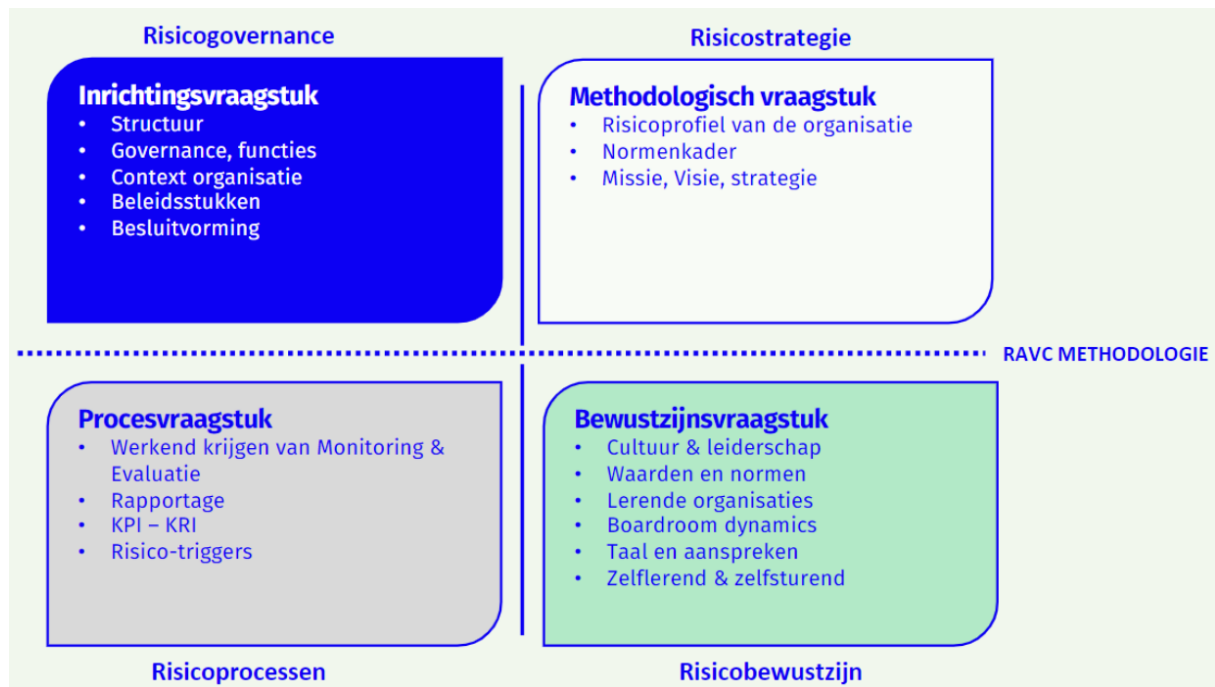
Met het Dijklander Ziekenhuis, Omring en Zorgcirkel werkt Noordwest samen binnen het Regioplatform. De gedachte achter deze samenwerking is het verder ontschotten van de eerste- en tweedelijnszorg, zodat er een optimale patiëntrouting ontstaat. Dit regioplatform heeft in 2023 ook een aanvraag opgesteld voor het verkrijgen van transformatiegelden.

Met Amsterdam UMC zijn de bestuurlijke banden in 2023 aangehaald. De aandacht ging daarbij met name uit naar de dossiers samenwerking neurochirurgie en rond de multitraumapatiënten. Het ligt voor de hand dat de samenwerking ook op andere terreinen verder wordt aangehaald. Dat past goed binnen het IZA en de beweging dat universitaire centra zich meer gaan focussen op de zorg die echt in een academisch ziekenhuis thuis hoort.

## 13. Integraal Risicomanagement

Risico en rendementsdenken is binnen Noordwest een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering en besturingsfilosofie van het ziekenhuis. Integraal risicomanagement (hierna: risicomanagement) betreft het risicomanagement raamwerk van Noordwest en draagt bij aan het versterken van de besluitvorming en het realiseren van de strategische en operationele doelstellingen van de organisatie. Risicomanagement is ingericht aan de hand van het Risk Appetite Value Chain (RAVC) werk- en denkmodel en de COSO Enterprise Risk Management principes.

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



### 13.1 Risicogovernance

Het governance principe dat Noordwest hanteert is dat de risicomanagement inrichting moet bijdragen aan de strategie en ambitie van het ziekenhuis. De taken en verantwoordelijkheden op gebied van risicomanagement zijn belegd bij een tweetal risicomanagementcommissies: de strategische risicomanagementcommissie (SRM-commissie) en de operationele risicomanagementcommissie (ORM-commissie). Deze commissies hebben als doel om de risico's in de gehele organisatie te identificeren, te beoordelen, te verbinden met beheersmaatregelen, te monitoren, te rapporteren en te evalueren. Risicomanagement is vanuit het principe van onafhankelijkheid belegd bij de afdeling kwaliteit & veiligheid welke ook als linking-pin fungeert tussen beide commissies. Twee keer per jaar worden de strategische en operationele risico's middels een risicorapportage gerapporteerd aan de Raad van Bestuur, de Raad van Toezicht en het Management Team. Zowel de SRM-commissie als de ORM-commissie delen via deze rapportage de huidige stand van zaken en ontwikkelingen voor de meest aanzienlijke risico's. Noordwest is vanuit het risicomanagement ook compliant aan de risicobeheer componenten vanuit de toezichtkaders *Governancecode Zorg* en het *Kader Goed Bestuur*.

### 13.2 Risicostrategie

Het risicostrategie kwadrant dient als kader dat de koppeling tussen de strategie van Noordwest en de het risicomanagement uiteenzet. Concreet volgt Noordwest vanuit dit kwadrant drie risicomanagementcycli: de strategische risicomanagementcyclus, de operationele risicomanagementcyclus en de thematische risicomanagementcyclus.

### 13.3 Strategische risicomanagementcyclus

Op basis van interviews met de leden van de Raad van Bestuur is het risicoprofiel van het ziekenhuis vastgesteld. Het risicoprofiel bestaat uit de risicohouding, risicobereidheid en risicotolerantie. Dit profiel vormt het startpunt van de beleidskaders van het integraal risicomanagement. De leden van de SRM-commissie hebben vanuit het tweede echelon elk een risicogebied van waaruit zij de meest aanzienlijke strategische risico's in relatie tot het meerjarenbeleidsplan benoemen. De samenhang en verbanden tussen de verschillende risico's worden besproken in de commissie.

### 13.4 Operationele risicomanagementcyclus

De operationele risicomanagementcyclus is gericht op de operationele processen van de organisatie. Dit betekent dat de cyclus veranderlijker en dynamischer is dan de strategische cyclus. De ORM-commissie bestaat uit hoofden, afdelingsmanagers of inhoudsdeskundigen die net als in de SRM-commissie allemaal een bepaald aandachtsgebied vertegenwoordigen. De ORM-leden benoemen de meest aanzienlijke operationele risico's vanuit hun aandachtsgebied op basis van de (afdelings)doelstellingen voor komend jaar. Daarbij volgt de commissie het principe van relevantie boven volledigheid zodat het risicomanagement beheersbaar blijft. De samenhang en verbanden tussen de verschillende risico's worden besproken in de commissie.

#### **Samenhang strategische- en operationele cyclus**

De voorzitter van ORM-commissie is de secretaris van de SRM-commissie, zodat er een linking pin is tussen de commissies. Daarnaast vindt er afstemming plaats tussen de leden van de ORM-, en SRM-commissie met hetzelfde aandachtsgebied.

### 13.5 Thematisch risicomanagementcyclus

De thematische risicomanagementcyclus is gericht op diepteanalyses of thema-/programma specifieke risico's. Vanuit deze cyclus kunnen de commissies besluiten bepaalde risicoanalyses op te stellen of thema's te agenderen en de betreffende programma-eigenaren of betrokken uit te nodigen voor een toelichting aan de commissie. Voorbeelden van onderwerpen die vanuit deze cyclus binnen de commissie worden besproken zijn ver(nieuw)bouw, duurzaamheid, fraudebeheersing, transformatie, dochterondernemingen.

### 13.6 Risicohouding

Eind 2023 is er gestart met het herijken van de risicohouding van de raad van bestuur naar aanleiding van de wisseling in de samenstelling van het bestuur en de presentatie van het nieuwe meerjarenbeleidsplan (2024 – 2027). Het vaststellen van de risicohouding, ook wel risico-attitude genoemd, betreft het concretiseren van de grondhouding van het bestuur op het gebied van risico en rendementsdenken. Daarbij gaat het om de vraag of het bestuur op het gebied van besluitvorming risicomijdend of risicozoekend is. De risicohouding wordt gescoord op een vijfpuntsschaal: *nul (1)*, *kritisch (2)*, *gebalanceerd (3)*, *opportuun (4)* en *maximaal (5)*.

Omdat de risicohouding ook contextafhankelijk is, onderscheidt het RAVC-model een vijftal sub-domeinen:

1. Besturingsfilosofie (gedrag, cultuur & leiderschap)
2. Reputatiemanagement (imago, identiteit & integriteit)
3. Zorg- en operationele processen
4. IT processen
5. Kapitaalmanagement

Het concretiseren van de risicohouding van het bestuur in zijn totaliteit en per domein, beantwoordt de vraag of het bestuur zich risicomijdend of risicozoekend opstelt op het gebied van besluitvorming. Dit vergroot de transparantie van het besluitvormingsproces en maakt inzichtelijk hoe het besluitvormingsgedrag van bestuurders zich tot elkaar verhoudt.

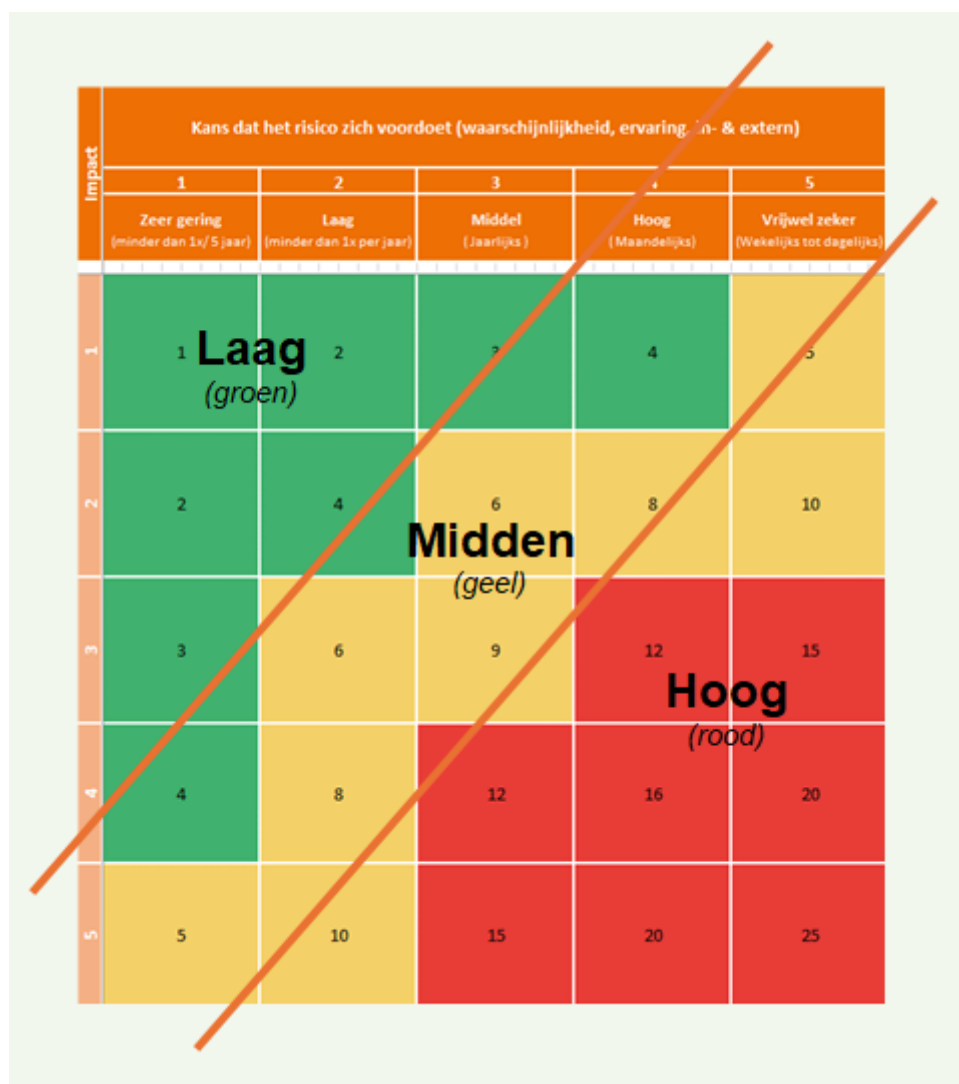
De risicohouding van de raad van bestuur in 2023 is *gebalanceerd* (3). Dit houdt in dat besluitvorming plaatsvindt op basis van gedegen afweging tussen risico en rendement. Op het sub-domein IT processen is de raad van bestuur *kritisch* (2) en wegen de mogelijke risico's in de besluitvorming zwaarder dan het mogelijke rendement. Voor de andere sub-domeinen is de raad van bestuur *gebalanceerd* (3). De ambitie is om het herijkte risicoprofiel voor de nieuwe samenstelling van de raad van bestuur begin 2024 gereed te hebben.

### **13.7 Risicobereidheid**

De risicobereidheid wordt geconcretiseerd in zogenaamde risicobereidheidsprincipes. Deze principes zijn de antwoorden op de vraag wat het bestuur niet wil dat er gebeurt bij het besturen van de organisatie. De bereidheidsprincipes kunnen gezien worden als 'stoepranden' waarbinnen de organisatie zich beweegt. Per risicohouding-domein zijn er bereidheidsprincipes opgesteld en opgenomen in het beleidskader.

### **13.8 Risicotolerantie**

Het concretiseren van de risicobereidheidsprincipes in meetbare indicatoren met vastgestelde streef- of grenswaarden betreft de risicotolerantie. Deze indicatoren kunnen tweeledig van aard zijn. Enerzijds in de vorm van kritische prestatie indicatoren (KPI's) of anderzijds in de vorm van kritische risico indicatoren (KRI's). Het verschil tussen de twee type indicatoren is de vraag aan de organisatie: bij welke waarde duidt de indicator op een wenselijke prestatie of beoogd doel, en bij welke waarde duidt de indicator op een risicovolle situatie? Door het koppelen van bestaande KPI's en KRI's uit de planning & control cyclus wordt de verbinding tussen risicomangement en de organisatiestrategie concreet. Noordwest beschikte in 2023 nog niet over een risicotolerantie in de vorm van KPI's en/of KRI's. Wel heeft Noordwest een heatmap en legenda die aansluit op de risicohouding en bereidheid. De heatmap wordt door de commissies gebruikt voor het scoren van risico's in de risicoregisters. De risico's met een netto-score in het hoog-risicobied worden opgenomen in de risicorapportage.



### 13.9 Risicoprocessen

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

### 13.10 Risicobewustzijn

Risicomanagement is een integraal onderdeel van de besluitvorming binnen Noordwest. Hierbij is intrinsiek bewustzijn ten aanzien van IRM van essentieel belang. Het risicobewustzijn is het 'in de genen hebben' van het risicomanagement in de gehele organisatie. Door consequent stil te staan bij de risico's, beleidsinrichting, monitoring, evaluatie en herijking krijgt risicomanagement een plek in de organisatie en draagt het bij aan de ambitie en strategie. Dit is een continu proces en vraagt een gedegen inrichting waarbij de commissies volgens eenzelfde taal en systematiek risico's en kansen benoemen en beoordelen. Noordwest is op dit kwadrant continu in ontwikkeling.



### 13.11 Voornaamste risico's en ingezette beheersmaatregelen

De SRM-commissie bewaakt het strategisch risicoregister en rapporteert de ontwikkelingen op het gebied van de meest aanzienlijke strategische risico's. De voornaamste strategische risico's in 2023 waren:

I. **Schaarste aan personeel met als gevolg dat de capaciteit onder druk komt te staan en er mogelijk niet aan de zorgvraag kan worden voldaan**

In 2023 resulteerde de krapte op de arbeidsmarkt in schaarste aan personeel waardoor de capaciteit onder druk kwam te staan. Op onderdelen kon Noordwest daardoor niet altijd aan de (zorg)vraag voldoen. De schaarste laat zich vooral voelen bij specialistische functies in het primaire proces, maar ook bij gespecialiseerde functies in de staf zoals techniek en ICT. Een van de oorzaken hiervan is dat er op de beloningsmarkt geconcurrereerd wordt. De algemene lijn van Noordwest is om niet op deze wijze de concurrentie aan te gaan, maar vol in te zetten op het verbeteren van arbeidsomstandigheden en aantrekkelijk werkgeverschap. Een positieve ontwikkeling richting eind 2023 is dat het ziekteverzuim een dalende trend laat zien, maar nog steeds hoger is dan het te verwachte verzuim. Als gevolg van de schaarste aan personeel is Noordwest genoodzaakt om in het Strategisch Capaciteitsorgaan keuzes te maken in het toekennen van capaciteit en de beschikbare capaciteit slimmer en efficiënter in te zetten. Hierbij zijn onder andere initiatieven zoals de poli van morgen, kliniek van morgen, inclusieve OK's en de integrale afstemming in de keten (zowel binnen als buiten de muren van Noordwest), van cruciaal belang. De capaciteitskeuzes binnen Noordwest kunnen afhankelijk van de casemix (samenstelling productie) een effect hebben op de te realiseren omzet. De risicobeheersmaatregelen zijn opgenomen in het strategisch risicoregister. De maatregelen bestaan onder andere uit het versterken van de recruitmentfunctie, het insourcen van externe inhuurprocessen en vergroten van de investeringen in de arbeidsmarktbenadering.

II. **Instabiele energiemarkt en energiebeschikbaarheid**

De onrust op de energiemarkt als gevolg van de instabiele en onvoorspelbare situatie van met name de oorlog in Oekraïne levert een nauwelijks door Noordwest te beïnvloeden risico. Anders dan in 2022, is er in 2023 iets meer stabiliteit op de energiemarkt en zijn de kosten beter te voorspellen, mede door maatregelen vanuit de overheid. Het risico op de operationele beschikbaarheid van voldoende energie (stroom en gas) nu en op de langere termijn blijft een punt van zorg en vraagt aandacht van Noordwest. Specifiek ten aanzien van de benodigde uitbreiding van de elektriciteitsvoorziening voor de nieuwbouwlocatie Alkmaar werd begin maart 2023 bekend dat de ACM toestaat dat energiebedrijven onder andere zorginstellingen mogen prioriteren bij het verzwaren van de bestaande aansluiting. Noordwest is hierover opnieuw in gesprek met Liander en overheidsinstanties, waarin Noordwest nogmaals het oorspronkelijk plan benadrukt om in 2025 een zwaardere elektriciteitsaansluiting van Liander te krijgen. Noordwest zal dan haar volledig benodigd elektrisch vermogen van het openbaar net betrekken. De gesprekken met Liander en de provincie verlopen in goede sfeer, waarbij de verwachting is gewekt door zowel Liander als de provincie dat het nieuwe code besluit van de ACM (waarmee Liander aanvragen zou mogen prioriteren in plaats van afhandelen volgens het principe First Come First Served) Noordwest zou helpen doordat aan ziekenhuizen een hogere prioriteit wordt toegekend. In het gepubliceerde ontwerp codebesluit is te lezen dat onder andere ambulanceposten en brandweer prioriteit 2 krijgen en ziekenhuizen prioriteit 3, net als bijvoorbeeld scholen en woningbouw. Noordwest is op dit moment in staat tot eind 2027 te voorzien in haar energiebehoefte met de bestaande WKK's, die extra onderhoud en waar nodig revisie ondergaan.

Tot slot wordt er binnen Noordwest periodiek aandacht besteed aan een energiecampagne om het gebruik van energie te verminderen en de bewustwording bij medewerkers te verhogen.

### III. **Kans op cyberaanvallen**

De toenemende dreiging op cyberaanvallen vormt ook een risico voor Noordwest. In 2023 is er projectmatig gewerkt om de kwaliteit en organisatie rondom informatiebeveiliging structureel te verbeteren, waarbij in december een audit is uitgevoerd om aantoonbaar te voldoen aan de NEN7510. Een belangrijk aspect is ook de bewustwording van de medewerkers van de risico's en het juist handelen ten aanzien van informatiebeveiliging. Hiervoor voert Noordwest een awareness jaarplan uit waarin onder andere e-learnings worden gebruikt en een terugkerende phishingcampagne loopt. Daarnaast wordt er veel aandacht besteed aan real-time technische monitoring van kwetsbaarheden in door Noordwest gebruikte software en infrastructuur en is een securityteam ingericht om deze kwetsbaarheden op te volgen.

### IV. **Te laag rendement (EBITDA)**

Bij (topklinische) ziekenhuizen daalt naar verwachting de komende jaren het rendement en ligt er een grote financiële uitdaging voor de gehele sector om de financiële huishouding op orde te houden. Deze uitdaging komt onder andere door de stijging van de loonkosten vanuit de nieuwe CAO Ziekenhuizen die hoger is dan de indexatie van de tarieven die door de verzekeraars wordt ontvangen voor geleverde zorg. Daarnaast hebben ook de hogere kosten van materialen en energie impact op het resultaat van Noordwest. Het is hierdoor van belang om een goede bedrijfsvoering te hebben en tijdig passende (financiële) bijsturingmaatregelen in te zetten om de financiële huishouding op orde te houden. De ontwikkeling van het resultaat wordt continu gemonitord en er wordt periodiek een inschatting gemaakt van de jaareinde verwachting van het resultaat, inclusief ontwikkeling van de EBITDA als onderdeel van de meerjaren business case. Zodat er waar nodig tijdig bijgestuurd kan worden. Er wordt daarnaast op voorhand al voorgesorteerd op het verkrappen van de marge door strakker te sturen op de inkoop en passende onderhandeling te voeren met de verzekeraars. In aanvulling wordt concern breed gekeken naar ideeën en initiatieven die een positieve bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van de EBITDA.

## **14. Toekomst paragraaf**

### **14.1 Toekomstparagraaf investeringen en financiering**

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

Jaarlijks actualiseert Noordwest de meerjarige business case zoals die is opgesteld bij het aantrekken van het financieringsarrangement. Er was in 2023 geen aanleiding het arrangement uit te breiden om meer financieringsruimte te verkrijgen. In de meerjarige business case hanteert Noordwest de uitgangspunten van het Hoofdlijnen akkoord zoals door de landelijke overheid gesloten met zorgpartijen. Dat wil zeggen dat het uitgangspunt voor de komende jaren is dat er geen sprake zal zijn van groeiende omzet.

### **14.2 Toekomstparagraaf personeelsbezetting**

De arbeidsmarktcrapte binnen de zorgsector vormt landelijk een grote uitdaging. Deze neemt de komende jaren toe als gevolg van demografische ontwikkelingen (vergrijzing en lagere instroom) en een verhoogd risico op langdurige uitval van zorgprofessionals door hoge werkdruk. Ook voor Noordwest geldt de krapte en met name voor IC-verpleegkundigen, operatieassistenten, anesthesiemedewerkers en oncologieverpleegkundigen maar ook andere beroepsgroepen buiten de primaire zorgverlening.

We werken aan het toekomstbestendig maken van de gezondheidszorg als systeem. Dit alles in een krappe arbeidsmarkt die (ook) voor zorgprofessionals de komende jaren nog verder onder druk zal komen te staan, wat vraagt om keuzes en een andere manier van (slimmer) organiseren en werken. Dit gaat gepaard met opbouw van een nieuw systeem en afbouw van de dominante manier van denken, doen, organiseren en soms ook bekostigen. Hierbij geeft Noordwest invulling aan het Integraal Zorgakkoord door middel van een transformatieplan. De essentie van dit plan bestaat uit het toegankelijk houden van de zorg; zoveel mogelijk ruimte creëren voor en door zorgprofessionals om de komende jaren de door demografie en andere ontwikkelingen onvermijdelijk groeiende zorgvraag van patiënten op te kunnen vangen.

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

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

## Jaarrekening