

**Jaarverslag 2018**  
**Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep**

## INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>Voorwoord</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Algemene informatie stichting Noordwest Ziekenhuisgroep</b> .....	<b>6</b>
2.1	Gegevens .....	6
2.1.1	Kerngegevens .....	6
2.1.1.1	Missie en visie .....	6
2.1.1.2	Kernactiviteiten .....	6
2.1.1.3	Juridische structuur .....	7
2.1.1.4	Personele bezetting en interne organisatie .....	8
2.1.1.5	Strategie en beleid .....	10
2.2	Verslag raad van bestuur .....	11
2.2.1	Uitvoering Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ), wet op de ondernemingsraden (WOR) en verpleegkundige adviesraad (VAR) .....	11
2.2.2	Uitvoering Wet Klachtrecht Cliënten Zorginstellingen .....	12
2.2.3	Borging, spreiding en bereikbaarheid van acute zorg .....	14
2.2.4	Vorbereiding op opgeschaalde hulpverlening .....	14
2.2.5	Declaraties raad van bestuur .....	14
2.3	A3 jaarverslag 2017 .....	15
2.4	Verslag raad van toezicht .....	17
<b>3</b>	<b>Financiële informatie Noordwest Ziekenhuisgroep</b> .....	<b>23</b>
3.1	Ontwikkelingen gedurende het verslagjaar .....	23
3.2	Resultaat Noordwest Ziekenhuisgroep .....	24
3.3	Financiële positie Noordwest Ziekenhuisgroep .....	25
<b>4</b>	<b>Informatie over de voornaamste risico's en onzekerheden</b> .....	<b>26</b>
<b>5</b>	<b>Informatie over de toepassing van gedragscodes</b> .....	<b>28</b>
<b>6</b>	<b>Informatie over maatschappelijke aspecten van ondernemen</b> .....	<b>29</b>
6.1	Algemene maatschappelijke aspecten .....	29
6.1.1	Milieuaspecten .....	30
6.1.2	Sociale aspecten .....	31
6.1.3	Economische aspecten .....	33
<b>7</b>	<b>Informatie over onderzoek en ontwikkeling</b> .....	<b>34</b>
<b>8</b>	<b>Informatie over het zorgproces en actuele ontwikkelingen</b> .....	<b>36</b>
8.1	Vastgoed .....	40
8.2	Fusies en samenwerkingsverbanden .....	40
8.3	ICT en de kernzorgapplicaties .....	41
<b>9</b>	<b>Toekomstparagraaf</b> .....	<b>42</b>
9.1	Toekomstparagraaf Investeringen .....	42
9.2	Toekomstparagraaf financiering .....	42
9.3	Toekomstparagraaf personeelsbezetting .....	42

# 1 Voorwoord

Dit is het vierde jaarverslag van de Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep. In de volksmond en ook verder in dit verslag spreken we van 'Noordwest' wanneer wij de Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep bedoelen. Nu een belangrijk deel van de verwijsborden langs de in- en uitvalswegen rond Alkmaar en Den Helder verwijzen naar 'H Noordwest' draagt dat op een positieve manier bij aan onze naamsbekendheid.

## Noordwest Vernieuwt

Binnen het programma Noordwest Vernieuwt werkt Noordwest aan een drietal grote verandertrajecten. Het eerste traject is **zorgvernieuwing**. In dit onderdeel zijn ondergebracht het uitvoering geven aan passende zorg, landelijk ook wel bekend als zinnige zorg, en het meer thematisch inrichten van onze zorgverlening. Er is een aantal projecten van start gegaan die de kwaliteit van zorg ten goede komen en tegelijkertijd de kosten omlaag brengen. Het gaat onder andere om projecten waarbij patiënten thuis een behandeling ondergaan waarvoor zij in het verleden nog naar het ziekenhuis moesten komen, patiënten meer betrekken bij het maken van een keuze voor een behandeling en het terugdringen van het voorschrijven van dure medicatie daar waar alternatieven beschikbaar zijn. In het kader van het meer thematisch inrichten van onze zorgverlening is de oncologische zorgverlening voor een groot deel ondergebracht binnen de nieuwe eenheid oncologie. Deze eenheid wordt dual aangestuurd door een organisatorisch en een medisch manager. De voorbereidingen voor het onderbrengen van de hart- vaatzorg binnen een organisatorische eenheid zijn van start gegaan. Het is de verwachting dat deze eenheid in 2019 daadwerkelijk als tweede thema van start gaat.

Het tweede traject is **zorginformatisering**. Binnen dit traject is op 22 juni 2018 het voor Noordwest nieuwe ziekenhuisinformatiesysteem in gebruik genomen, HiX van ChipSoft. De gedegen voorbereiding op deze ingebruikname heeft zijn vruchten afgeworpen, de implementatie is zonder grote problemen verholpen. Daar waar zich wel problemen voordeden konden deze over het algemeen snel worden verholpen door de inzet van extra medewerkers rondom de ingebruikname. Eind 2018 zijn de voorbereidingen van start gegaan voor HiX fase 2. Hierbinnen wordt verder ontwikkeld aan de basis die eerder is gelegd. Vanuit een optimalisatieslag worden initiatieven ontplooid die een bijdrage leveren aan het leveren van efficiënte zorg. Belangrijke onderdelen daarvan zijn onder andere het digitaal inzetten van orders (bijvoorbeeld opdrachten voor laboratorium- of radiologisch onderzoek) en het stimuleren van het verdere gebruik van het patiëntenportaal Mijn Noordwest. Om inzage door huisartsen in patiëntendossiers mogelijk te maken moeten patiënten daar expliciet toestemming voor geven, huisartsen mogen geen inzage krijgen in dossiers van patiënten die daar (nog) geen instemming voor hebben gegeven. Eind 2018 hadden zo'n 100.000 patiënten aangegeven of de huisarts wel of niet inzage mag hebben in het dossier. Van deze 100.000 patiënten geeft meer dan 96% die toestemming. Van meer dan 75% van de patiëntenpopulatie is nog niet bekend of zij wel of geen toestemming geven. Zolang die toestemming niet is gegeven mag Noordwest die dossiers niet openzetten voor huisartsen en andere zorgverleners. De wetgever heeft hier een ongewenste hindernis opgeworpen voor het verlenen van veilige en efficiënte zorg door privacyaspecten onnodig zwaar door te laten slaan. De keuze voor een opt-out regeling, waarbij de patiënt zelf het initiatief moet nemen om aan te geven wanneer hij niet wil dat zijn patiëntgegevens in zijn te zien voor de huisarts of andere zorgverleners was een praktischere oplossing geweest. Noordwest vraagt samen met huisartsen aandacht voor dit probleem bij de minister voor medische zaken.

Het derde traject betreft **Noordwest bouwt**. De voorbereidingen op vernieuwbouw en verbouw vinden binnen deze derde poot van Noordwest Vernieuwt plaats. Eind 2017 heeft de gemeenteraad Alkmaar het bestemmingsplan dat vernieuwbouw van de locatie Alkmaar mogelijk moet maken, vastgesteld. Tegen dat raadsbesluit is door appelanten bezwaar aangetekend bij de Afdeling Bestuursrechtspraak Raad van State. De Afdeling heeft daarop nader onderzoek laten uitvoeren door de Stichting Advisering Bestuursrechtspraak. De Afdeling heeft op 9 januari 2019 een zitting georganiseerd waar appelanten – gemeente en ziekenhuis zijn gehoord. Op 6 maart 2019 heeft de Afdeling een voor Noordwest positieve uitspraak gedaan waarmee het bestemmingsplan onherroepelijk is geworden. In 2018 is voor Westerlicht gestart met de aanbesteding. De Het is de verwachting dat medio 2019 tot opdrachtverstrekking wordt overgegaan. Na renovatie van het Rijksmonument Westerlicht wordt Noordwest Academie hier ondergebracht net als zo'n 170 werkplekken voor algemeen ondersteunende diensten.

De planvoorbereiding voor de vernieuwbouw van de locatie Alkmaar bevindt zich in het stadium van overgang van schetsontwerp naar definitief ontwerp. Ook is de keuze gemaakt om onder het nieuwe gebouw een parkeergarage voor zo'n 450 auto's te situeren. De gemeenteraad van Alkmaar heeft ingestemd met een eenmalige financiële bijdrage van € 2,6 mio en een garantstelling op € 20 mio voor de financiering van deze garage. Dit in aanvulling op de eerdere financiële afspraken tussen Alkmaar en Noordwest rond garantstelling.

Voor de locatie Den Helder is de planvoorbereiding zover gevorderd dat begin 2019 de gebruikersconsultaties zijn uitgevoerd. De architect verwerkt de uitkomsten van de gebruikersconsultaties tot een renovatieplan waarbij de financiële kaders mede taakstellend zijn.

Voor de financiering van de bouwplannen, en ook die van andere grote investeringen zoals in de ICT, is een principe financieringsovereenkomst bereikt. De ondertekening van deze overeenkomst is voorzien in het voorjaar van 2019.

### **Medewerkers**

Net als in 2017 is ook in 2018 de formatie verder toegenomen. Deze toename lijkt op het eerste gezicht bijzonder omdat die uitbreiding puur op basis van het aantal patiënten dat is geholpen, niet gerechtvaardigd lijkt. De rechtvaardiging moet daarom worden gezocht in verzwaring van de patiëntenpopulatie die in het ziekenhuis is opgenomen. De patiënten met een lichtere zorgvraag worden steeds meer in dagbehandeling opgenomen of vaker poliklinisch geholpen. Patiënten die wel worden opgenomen hebben een hogere zorgvraag, veelal vanwege de hogere leeftijd, co-morbiditeit en toegenomen behandel mogelijkheden.

Ook in de ondersteunende diensten is sprake van toegenomen formatie. Voor een deel is dit te verklaren door de veelheid aan werkzaamheden rondom de implementatie van HiX, de voorbereidingen op de bouw en de uitvoering van de werkzaamheden rond instandhouding van de locatie Den Helder.

De krapte op de arbeidsmarkt heeft zich net als in 2017 ook in 2018 laten voelen. Door deze krapte was ook in 2018 de OK-capaciteit beperkt en dreigde even een langere sluiting van de spoedeisende hulp afdeling op de locatie Alkmaar. Met hulp vanuit de regio is dat laatste gelukkig voorkomen. De krapte op de arbeidsmarkt doet zich inmiddels ook gelden bij de afdeling intensive care – medium care. Gezien het afnemende aantal schoolverlaters, een demografisch gegeven en de concurrentie op de arbeidsmarkt tussen de diverse sectoren valt het niet te verwachten dat het arbeidsmarktprobleem op korte termijn wordt opgelost. Noordwest denkt daarom na over alternatieven om het schaarse personeel zodanig in te zetten dat zorg beschikbaar is en blijft voor patiënten die dat echt nodig hebben.

### **Patiënten**

Noordwest is trots op het rapportcijfer dat patiënten ons geven. Met een 8,40 (vorig jaar 8,36) is bevestigd dat patiënten over het algemeen heel tevreden zijn over Noordwest. Dat kan en mag er niet toe leiden dat wij niet scherp blijven op mogelijkheden verder te verbeteren. Ook binnen Noordwest gaan zaken niet altijd zoals we dat met elkaar willen. Patiënten die daarmee geconfronteerd worden hebben de mogelijkheid hun signaal van onvrede of hun klacht bij ons neer te leggen. Dat neerleggen van signalen van onvrede of klachten gebeurt veelal bij het bureau patiëntbeleving. Het is de inzet om vanuit dit bureau snel contact op te nemen met de melder van een signaal van onvrede of iemand die een klacht indient. Deze snelle respons wordt gewaardeerd zo blijkt in die contacten en vaak kan er dan een oplossing worden gevonden.

### **Opleiden**

Noordwest is een opleidingsziekenhuis voor diverse beroepsgroepen. De opleiding voor verpleegkundigen van onze Noordwest Academie werd in 2018 uit 250.000 erkende leerbedrijven verkozen tot beste leerbedrijf van Nederland. Wij zien dat als groot compliment voor alle medewerkers die hun steentje bijdragen aan deze opleiding.

### **Financieel**

Met een positief resultaat van € 11,8 miljoen euro kunnen we vanuit financieel perspectief 2018 als een goed jaar beoordelen. Net als voorgaande jaren tekenen wij daarbij aan dat € 11,8 miljoen euro in absolute cijfers een fors bedrag is maar in percentage van de omzet ongeveer 2,5% bedraagt en dat Noordwest in deze jaren hard moet sparen om haar ambities op gebied van bouw en ICT in de komende jaren waar te kunnen maken. Gezien het hoofdlijnenakkoord waarin is afgesproken dat de uitgaven aan ziekenhuiszorg op landelijk niveau niet stijgen, liggen er genoeg uitdagingen om positief rendement vast te houden.

### **Personele mutaties binnen bestuur en toezicht**

Binnen de raad van bestuur hebben zich in het verslagjaar geen mutaties voorgedaan. Binnen de raad van toezicht was dat wel het geval. Nieuw toegetreden tot de raad van toezicht is mevrouw S.J. Vlaar. Afscheid is genomen van de heren Cohen en Jaarsma, de raad van toezicht is beide heren veel dank verschuldigd voor de getoonde inzet.

### **Tenslotte**

Terugkijkend op 2018 zien wij dat er veel mooie zaken zijn gerealiseerd maar dat er ook een fors beroep is gedaan op medewerkers en artsen naast de reguliere werkzaamheden. Ondanks die extra werkzaamheden is de waardering door de patiënten onverminderd hoog. Wij spreken dan ook onze bijzondere waardering uit aan alle medewerkers en artsen die dag in – dag uit klaar staan voor Noordwest en de inwoners van Noord-Holland Noord die een beroep doen op de ziekenhuiszorg vanuit Noordwest.

Alkmaar, 21 mei 2019

raad van bestuur Noordwest Ziekenhuisgroep

drs. J. Sernee, lid raad van bestuur

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

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

Alkmaar, 20 mei 2019

raad van toezicht Noordwest Ziekenhuisgroep

drs. L.C. Bruggeman, voorzitter

## 2 Algemene informatie stichting Noordwest Ziekenhuisgroep

### 2.1 Gegevens

#### 2.1.1 Kerngegevens

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

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

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

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

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

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

##### 2.1.1.1 Missie en visie

###### *Missie*

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

###### *Visie*

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

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

##### 2.1.1.2 Kernactiviteiten

Voor topklinische zorg biedt de locatie Alkmaar specialismen en specialisaties voor de gehele kop van Noord-Holland aan. Hoewel de locatie Alkmaar nog niet formeel is aangewezen als traumacentrum heeft het in de praktijk wel deze functie voor het grootste deel van Noord-Holland Noord boven het Noordzeekanaal. Deze functie wordt aangeboden in samenwerking met het VUmc. Bijzondere functies die de locatie Alkmaar biedt zijn radiotherapie, post IC high care neonatologie, percutane transluminale coronaire angioplastiek (PTCA), automatische implantabele cardioverter defibrillator (AICD), hemodialyse, neurochirurgie (met het AMC), een deel van de IVF-behandeling (met VUmc) en HIV-zorg (met VUmc). Daarnaast is de locatie Alkmaar een opleidingsziekenhuis voor vrijwel alle medische specialismen. In toenemende mate wordt ook de locatie Den Helder ingezet voor het opleiden van nieuwe artsen. De locatie Den Helder biedt met name de basiszorg, zoals die in een kleiner algemeen ziekenhuis mag worden verwacht. Het aanbod van zorg op deze locatie is vastgelegd in het zogenaamde locatieprofiel. Aan de hand van dit besluit zijn langjarige afspraken gemaakt met zorgverzekeraars over de onrendabele kosten op deze locatie.

### 2.1.1.3 Juridische structuur

De stichting Noordwest Ziekenhuisgroep kent een driehoofdige raad van bestuur (zie paragraaf 2.2 voor de samenstelling van de raad van bestuur) met een raad van toezicht.

Gelieerde entiteiten van Noordwest Ziekenhuisgroep zijn:

- Artsenlaboratorium en Trombosedienst (Starlet DC B.V.) (KvK 41239687) met als kernactiviteit het exploiteren van een huisartsenlaboratorium en een trombosedienst. De resultaten van deze b.v. zijn geconsolideerd in de jaarrekening van Noordwest.
- Cyclotron B.V. (KvK 37156078) met als kernactiviteit het produceren van radiofarmaceutische producten. De resultaten van deze b.v. zijn geconsolideerd in de jaarrekening van Noordwest.
- Dermatologie B.V. een gezamenlijke onderneming van centrum Oosterwal en Noordwest van waaruit dermatologische zorg binnen en buiten het ziekenhuis wordt geleverd. Noordwest is voor 80% mede-eigenaar van deze b.v. De resultaten van deze b.v. worden voor 80% meegenomen in de jaarrekening van Noordwest.
- Noordwest is voor éénderde aandeelhouder van Symbiant B.V., samen met het Westfries Gasthuis en het Zaans Medisch Centrum. Deze B.V. verleent de pathologische zorg voor de aandeelhoudende ziekenhuizen en andere instellingen. Symbiant B.V. brengt een eigen jaarverslag uit, de resultaten worden voor 1/3 meegenomen in de jaarrekening van Noordwest.
- Gynaecologisch Centrum Alkmaar (GCA). Dit zelfstandig behandelcentrum gynaecologie is gevestigd op een externe locatie in Alkmaar. De stichting GCA is 100% eigendom van Noordwest. De resultaten van deze stichting zijn geconsolideerd in de jaarrekening van Noordwest.

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

## 2.1.1.4 Personele bezetting en interne organisatie

### Personele bezetting 31 december

	2018	2017	2016	2015
Aantal personeelsleden Noordwest Ziekenhuisgroep	4432 (3346,42 fte*) (exclusief stagiair)	4398 (3301,59 fte*) (exclusief stagiaires)	4227 (3126,88 fte*) (exclusief stagiaires)	4107 (3006,87 fte*) (exclusief stagiaires)
Aantal personeelsleden inhuur (Personeel niet in loondienst)	59	89	142	59
Aantal medewerkers onbetaald	1846 (inclusief 641 vrijwilligers en 201 co-assistenten)	1932 (inclusief 626 vrijwilligers en 181 co-assistenten)	1468 (inclusief 635 vrijwilligers)	1304
Aantal personeelsleden Starlet	232 (107,37fte)	218 (97,07 fte)	200 (90,57 fte)	192 (84,95 fte)
Aantal personeelsleden Stichting Revalidatiezorg	0	0	0	25
Aantal personeelsleden Dermatologie bv	29 (21,95 fte)	29 (21,17 fte)	28 (21,59 fte)	27 (20,92 fte)

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

### Omvang medische staf 31 december (reguliere disciplines)

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

### Omvang medische staf december (overige disciplines)

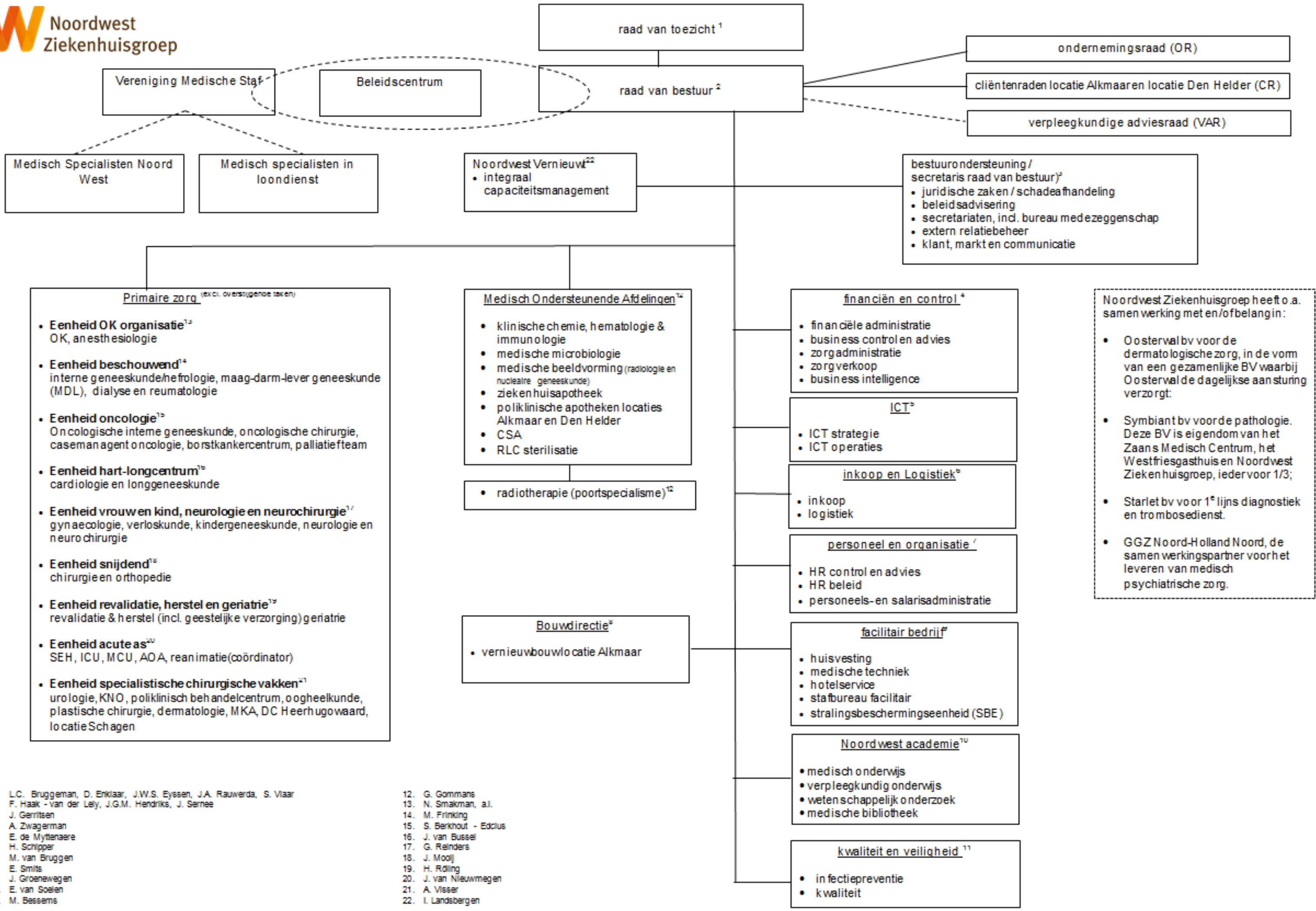
	2018	2017	2016	2015
Bijzondere tandheelkunde	8	8	8	6 (3,6 fte)
Orthodontie		4	4	4 (2,4 fte)
Klinisch fysici nucleaire	2	3	2	2
Stralingsdeskundigen	2	3	2	2
Klinisch fysici radiotherapie	4	4	4	3
Poliklinisch apotheker	2	2	2	1

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

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

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





1. L.C. Bruggeman, D. Enklaar, J.W.S. Eyssen, J.A. Rauwerda, S. Vaar  
 2. F. Haak - van der Lely, J.G.M. Hendriks, J. Sernee  
 3. J. Gerritsen  
 4. A. Zwagerman  
 5. E. de Myttenaere  
 6. H. Schipper  
 7. M. van Bruggen  
 8. E. Smits  
 9. J. Groenewegen  
 10. E. van Soelen  
 11. M. Bessens

12. G. Gommans  
 13. N. Smakman, a.l.  
 14. M. Frinking  
 15. S. Berkhout - Edclius  
 16. J. van Bussel  
 17. G. Reinders  
 18. J. Mooij  
 19. H. Röling  
 20. J. van Nieuwmegen  
 21. A. Visser  
 22. I. Landsbergen

Noordwest Ziekenhuisgroep heeft o.a. samenwerking met en/of belang in:

- Oosterveld bv voor de dermatologische zorg, in de vorm van een gezamenlijke BV waarbij Oosterveld de dagelijkse aansturing verzorgt.
- Symbiant bv voor de pathologie. Deze BV is eigendom van het Zaans Medisch Centrum, het Westfriesgasthuis en Noordwest Ziekenhuisgroep, ieder voor 1/3;
- Starlet bv voor 1<sup>e</sup> lijns diagnostiek en trombosedienst.
- GGZ Noord-Holland Noord, de samenwerkingspartner voor het leveren van medisch psychiatrische zorg.

#### **2.1.1.5 Strategie en beleid**

Onderstaande onderwerpen hebben in 2018 veel aandacht gekregen, grotendeels vinden deze onderwerpen een basis in het meerjarenbeleidsplan 2017 - 2020, deels zijn zij aan de orde gekomen door wijzigingen in wet- en regelgeving. In dit jaardocument worden de meeste van deze onderwerpen verder toegelicht.

- Vele activiteiten om te komen tot renovatie Westerlicht, vernieuwbouw van de locatie Alkmaar en renovatie en instandhouding van de locatie Den Helder
- Verkrijgen van financiering voor de investeringsopgaven van Noordwest
- Ingebruikname ziekenhuisinformatiesysteem HiX van ChipSoft
- Initiatieven om uitvoering te geven aan passende zorg
- Thematisch organisatie van de oncologische zorg binnen met duale aansturing
- Personele krapte bij verschillende functies / afdelingen

## 2.2 Verslag raad van bestuur

Naam	Functie	Nevenfunctie
drs. J. Sernee	Lid per 12 september 2016	<ul style="list-style-type: none"><li>• geen nevenfuncties</li></ul>
dr. F. Haak – van der Lely	Lid per 1 september 2014	<ul style="list-style-type: none"><li>• lid bestuur Stichting Topklinische Opleidingsziekenhuizen</li><li>• lid dagelijks bestuur en algemeen bestuur Capaciteitsorgaan</li><li>• lid BAC Onderwijs en Opleiden, NVZ</li><li>• lid raad van toezicht stichting Aafje, thuiszorg huizen en zorghotels</li></ul>
drs. J.G.M. Hendriks	Lid per 1 maart 2015, voorzitter sinds 19 april 2016	<ul style="list-style-type: none"><li>• lid raad van toezicht Nederlands Kenniscentrum voor Chronische Vermoeidheid Amsterdam UMC</li><li>• lid raad van bestuur Reliëf, Christelijke vereniging van zorgaanbieders</li></ul>

### 2.2.1 Uitvoering Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ),

#### Wet op de ondernemingsraden (WOR) en verpleegkundige adviesraad (VAR)

De ondernemingsraad en de cliëntenraad ontleen hun status aan bovenvermelde wetgeving. Beide raden hebben op basis hiervan een (huishoudelijk) reglement opgesteld. De verpleegkundige adviesraad is ingesteld door de raad van bestuur. De ondernemingsraad adviseert de raad van bestuur vanuit het medewerkersperspectief, de cliëntenraad vanuit het perspectief van de (potentiele) patiënt en de verpleegkundige adviesraad richt zich op de kwaliteit van zorg en professionalisering van de verpleegkundig beroepsgroep.

De raden zoeken bij bepaalde thema's en dossiers, die hen gezamenlijk aangaan, expliciet 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 efficiency ten goede. De dagelijks besturen van de raden komen maandelijks bijeen voor overleg en 4 keer per jaar wordt er een gezamenlijke themadag voor alle leden van de raden georganiseerd. De raden hebben voorts ieder frequent overleg met de raad van bestuur en tweemaal per jaar met de raad van toezicht. Daarnaast vinden er overleggen met managers en beleidsondersteuners plaats.

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

#### *De ondernemingsraad*

De ondernemingsraad van Noordwest telt 21 leden, die allen door de in de organisatie werkzame personen rechtstreeks uit hun midden zijn gekozen. De zittingstermijn bedraagt 3 jaar. Voor hun werkzaamheden zijn de leden van de ondernemingsraad vrijgesteld voor 9 uur per week van hun eigen werk. De voorzitter is voor 8 uur per week extra vrijgesteld. De vergaderingen en de bijeenkomsten van het dagelijks bestuur vinden wekelijks plaats. De raad heeft in het verslagjaar een medewerkerspanel ingesteld. Belangrijke onderwerpen waar de ondernemingsraad zich in 2018 mee bezig heeft gehouden zijn invoering van een generatiebeleid, herziening van de reiskostenregeling en advisering ten aanzien van het implementatieplan aan de hand waarvan de afdeling intensive care van de locatie Den Helder is omgevormd tot een afdeling medium care. De raad heeft tevens geadviseerd over de businesscase en het aantrekken van financiering ten behoeve van de investeringsagenda Noordwest (bouw Alkmaar en Den Helder, invoering EPD).

### *De cliëntenraad*

Per 1 januari 2018 zijn de cliëntenraden van de locaties Alkmaar en Den Helder formeel samengevoegd. Per deze datum is een nieuwe voorzitter aangesteld en is het aantal zetels in de raad in het (aangepaste) reglement vastgesteld op 11. Gedurende het jaar hebben enkele mutaties plaatsgevonden in de bezetting. De vergaderingen zijn maandelijks, het dagelijks bestuur komt elke twee weken bijeen. De cliëntenraad heeft zich in het verslagjaar onder andere gericht op eigen regie van de patiënt ("samen beslissen") en op privacy en de wijze van communiceren met patiënten bij de invoering van het EPD en de aanmeldzuilen. Tevens heeft de cliëntenraad de raad van bestuur (ongevraagd) geadviseerd de locaties van Noordwest rookvrij te maken. Dit advies is door de raad van bestuur overgenomen. Per 1 oktober 2019 is Noordwest rookvrij.

### *Verpleegkundige adviesraad (VAR)*

De verpleegkundige adviesraad telt 7 zetels, waarvan er door het jaar genomen 5 bezet waren. Voor hun werkzaamheden zijn de leden van raad vrijgesteld voor 9 uur per week van hun eigen werk. De voorzitter is voor 8 uur per week extra vrijgesteld. De vergaderingen en de bijeenkomsten van het dagelijks bestuur vinden wekelijks plaats. Speerpunt van de raad lag in 2018 op het op de kaart zetten van verpleegkundig leiderschap, ontregelde zorg en op een initiatief met betrekking tot "shared governance": inrichting van een verpleegkundige raad. Voorts heeft de raad (met de ondernemingsraad) geadviseerd over de leidinggevende structuur en over de samenwerking met Omring en de inrichting van eerstelijnsbedden op locatie Den Helder. De VAR is als toevoerder in enkele organisatiebrede stuurgroepen vertegenwoordigd. De voorzitter van de VAR is in haar rol van Chief Nurse Information Officer (CNIO) nauw betrokken geweest bij de implementatie van HiX binnen Noordwest.

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

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

Sinds 2017 is een klachtencommissie niet langer wettelijk verplicht. Een klachtenfunctionaris is dat wel. Noordwest heeft beide al jaren in huis. Ook na invoering van de Wkkgz heeft Noordwest besloten de klachtencommissie in stand te houden om te voorzien in een laagdrempelig klachtenforum voor de patiënt; er worden geen kosten voor gerekend en de zitting is in het ziekenhuis op beide locaties.

De klachtencommissie van Noordwest is formeel onderverdeeld in drie subcommissies. Twee subcommissies van 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 van locatie Den Helder. De commissies zijn samengesteld uit leden, zowel binnen als buiten Noordwest werkzaam. De leden vertegenwoordigen de (in Alkmaar en Den Helder werkende) specialisten en verpleegkundigen, de huisartsen en de patiënten. De voorzitters werken allen als rechter en de commissies worden ondersteund door twee (rechtsgelerde) secretarissen. Begin 2018 heeft een secretaris, na jarenlang actief te zijn geweest voor de klachtencommissie, haar werkzaamheden beëindigd. Zij is opgevolgd door een andere secretaris.

De klachten bereiken de klachtencommissie via de klachtenfunctionaris. Soms is er dan conform de wens van de klager al een bemiddelingstraject bij de klachtenfunctionarissen doorlopen. Als de klager geen bemiddeling wenst, wordt de klacht rechtstreeks doorgestuurd.

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

De wijze van klachtbehandeling, hieronder in het kort weergegeven, is vastgelegd in het klachtreglement d.d. 1 januari 2018.

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.

De subcommissie Alkmaar heeft in 2018 nog één klacht afgehandeld, stammend uit het jaar 2017. Alle klachtonderdelen van deze klacht zijn ongegrond verklaard.

In het jaar 2018 zijn vier nieuwe klachten ontvangen. Aangezien één van deze klachten mede was gericht tegen een specialist die deel uitmaakt van de Alkmaarse subcommissie, is deze klacht in Den Helder behandeld door de subcommissie aldaar. In de drie klachten die in Alkmaar zijn afgedaan, is als volgt uitspraak gedaan:

- In één klacht luidde de beslissing deels gegrond deels ongegrond.
- Eén klacht is ongegrond verklaard.
- In één klacht heeft de klachtencommissie zich ten aanzien van één klachtonderdeel (op voorhand) onbevoegd verklaard en één klachtonderdeel gegrond verklaard.

De gegrond bevonden onderdelen betroffen: onvolledige informatievoorziening en de (schriftelijke) bejegening van klager.

De subcommissie locatie Den Helder heeft - naast voormelde Alkmaarse klacht - in het jaar 2018 één nieuwe klacht ontvangen en afgehandeld. Op deze klachten is als volgt beslist:

- Eén klacht is ongegrond verklaard.
- Eén klacht is geheel gegrond verklaard.

De gegrond bevonden klachtonderdelen betroffen: onvoldoende medische zorg bieden, te kort schietende communicatie en bejegening.

### **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. Er is in 2018 uitspraak gedaan op een klacht uit 2017, deze werd ongegrond geacht. Er is één klacht ingediend en geschikt zonder behandeling door de commissie. Ook is er een klacht ingediend waarop in 2019 een uitspraak wordt verwacht.

### **Opvolging uitspraken klachtencommissie door de raad van bestuur**

De raad van bestuur neemt kennis van de uitspraken van de Klachten- en de Geschillencommissie en onderzoekt of er sprake is van structurele tekortkomingen in het zorgproces en/of er verbetermaatregelen mogelijk zijn. Waar nodig worden de uitspraken opgenomen met de betrokken specialist en/of vakgroep. Ervaring leert dat de vakgroepen zelf ook al initiatief nemen om de uitspraken te toetsen op mogelijke leermomenten en/of verbetermaatregelen. Dat men zich als professionele partij zorgvuldig en duidelijk dient uit te drukken rekening houdend met de omstandigheden van de ontvangende partij (die in de regel minder bekend is in de specifieke materie en mogelijk gespannen is of pijn heeft) blijft een punt van aandacht voor de staf en raad van bestuur. Samen met de afdeling Communicatie, wordt er gekeken op welke wijze en met welke middelen de patiënt en de zorgverlener ondersteund kunnen worden om de informatievoorziening te optimaliseren.

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

De locatie Alkmaar beschikt over een goed geoutilleerde spoedeisende hulp welke 24 uur per dag / 7 dagen per week beschikbaar is. De locatie Alkmaar is formeel een subcentrum van het VUmc voor wat betreft de functie van traumacentrum. In de praktijk wordt op deze locatie vrijwel alle traumatologie zelfstandig opvangen. Op de spoedeisende hulp zijn zowel SEH-artsen werkzaam als artsen en assistenten van de poortspecialismen. Regionaal wordt samengewerkt binnen het Netwerk Acute Zorg regio VUmc. In 2018 is wederom een toename te zien van het aantal bezoekers van de afdeling spoedeisende zorg, dit naast het gegeven dat de zorgzwaarte per bezoeker toeneemt. Gezien de jaarlijkse groei van het aantal bezoekers op de SEH zijn extra behandelkamers op de SEH-afdeling Alkmaar in gebruik genomen. Op deze locatie is het helaas om bouwkundige redenen nog niet mogelijk tot een geïntegreerde huisartsenpost – spoedeisende hulp afdeling te komen. Noordwest heeft de ambitie om dit in de toekomst wel mogelijk te maken. Extra druk wordt ervaren door frequentere tijdelijke sluitingen van spoedeisende hulpafdelingen van omliggende ziekenhuizen. Ook bij Noordwest dreigde een sluiting in het najaar. Met hulp vanuit ziekenhuizen en ambulancediensten uit de regio is het gelukt open te blijven.

De geografische ligging van locatie Den Helder is zodanig dat voor veel inwoners van het verzorgingsgebied dit ziekenhuis het enige ziekenhuis is waarbij men binnen 45 minuten na het bellen van 112 binnen kan zijn. Omdat het zorgaanbod op de locatie Den Helder beperkt is geldt voor een aantal indicaties, zoals hoogenenergetische trauma's en potentiële invasieve cardiologie (dotteren) dat de ambulances direct al met de patiënt naar de locatie Alkmaar doorrijden. Sinds 2016 wordt getracht het aantal SEH-artsen verder uit te breiden om uiteindelijk te komen tot een 24/7 bezetting van SEH-artsen. Het is vanwege de krapte op de arbeidsmarkt nog niet gelukt deze bezetting volledig in te vullen. De locatie Den Helder maakt net als de locatie Alkmaar onderdeel uit van het Netwerk Acute Zorg regio VUmc.

In 2018 zijn de plannen voor de nieuwe huisvesting van onder meer de spoedeisende hulpafdeling Alkmaar verder uitgewerkt. De nieuwe huisvesting betekent onder andere dat de gewenste uitbreiding gerealiseerd kan worden, de looplijnen verkort naar aanpalende afdelingen verkorte worden en de ambulances via de Westerweg aan gaan rijden in plaats van via de Metiusgracht, . Over de financiering van de beschikbaarheidsfunctie voor de spoedeisende (geboorte)zorg op locatie Den Helder zijn aanvullende afspraken gemaakt met zorgverzekeraars omdat de inkomsten uit deze functies onvoldoende zijn om de kosten te dekken. Daarbij is tevens afgesproken dat zorgverzekeraars en ziekenhuis inzetten op aanpassing van de landelijke regeling voor beschikbaarheidsgelden. Noordwest heeft samen met zorgverzekeraars bezwaar aangetekend bij de NZa tegen de toekenning van een veel te laag bedrag aan beschikbaarheidsgelden op basis van de landelijke regelgeving. Indien dat bezwaar niet wordt gehonoreerd zullen Noordwest en de zorgverzekeraars andere wegen bewandelen om deze problematiek op de politieke agenda te krijgen.

### **2.2.4 Voorbereiding op opgeschaalde hulpverlening**

Met de Veiligheidsregio (ambulancedienst, meldkamer en Wet Geneeskundige Hulpverlening bij Ongevallen en Rampen, resp. GHOR) bestaat een goede samenwerking. Zowel voor wat betreft overleg, het gezamenlijk oefenen, opleiden en het afstemmen van procedures. Voor de beide ziekenhuislocaties is er een Ziekenhuis Rampen Opvang Plan (ZiROP). Meerdere malen per jaar wordt een ZiROP-training georganiseerd, onder meer de leden van de raad van bestuur nemen deel aan deze trainingen. Noordwest heeft een aantal functionarissen opgeleid tot ZiROP-coördinator. Van deze opgeleide mensen heeft er steeds één persoon dienst.

De 'ZiROP-beheergroep', onder leiding van de secretaris raad van bestuur is begin 2019 van naam gewijzigd naar 'Kerngroep Crisispreparatie'. Hiermee is benadrukt dat de focus is vergroot naar alle type rampen, niet alleen de externe rampen waarbij een beroep op het ziekenhuis wordt gedaan.

### **2.2.5 Declaraties raad van bestuur**

Met ingang van 2015 doet Noordwest verslag van de declaraties van de raad van bestuur. Dit in lijn met de afspraken die daarover zijn gemaakt binnen het BoZ, het bestuurlijk overleg van de brancheorganisaties in de zorgsector. Daarmee wordt eveneens aangesloten op het verzoek vanuit de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

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

Soort vergoeding	Serne	Haak	Hendriks	Totaal
Vaste onkostenvergoeding	3.600	3.600	3.600	10.800
Binnen- en buitenlandse reizen			109	109
Chauffeursdienst	230		9.260	9.490
Representatiekosten	185	289	696	1.170
Opleidings-, coaching en congreskosten	8.909	10.003	7.218	26.130
Telefoonvergoeding			1.750	1.750
Overige kosten			97	97
Totaal	12.924	13.892	22.730	49.546

### 2.3 A3 jaarverslag 2018

Medewerkers en medisch specialisten	
Professionele (flexibele) personeelsplanning is geïmplementeerd of planning stuurgroep professioneel roosteren	Er lopen pilots op een aantal afdelingen. Na evaluatie daarvan wordt besluitvorming vervolgd. Naar verwachting in 2 <sup>e</sup> kwartaal 2019
Eind Q1 plan gereed mbt personele bezetting ondersteunende afdelingen verdeeld over 10 dagdelen (reductie m2)	Uitgangspunt dat personele bezetting meer gelijkmatig over de werkweek moet worden verdeeld is geaccepteerd. De implementatie daarvan is vertraagd, er is ook extra tijd nu de nieuwe werkomgeving in Westerlicht later beschikbaar komt.
Vastgesteld plan van aanpak beschikbaar om op 12 dagdelen primaire zorg aan te bieden (reductie m2 en optimalere bezetting dure infrastructuur)	Actuele personele krapte op onder andere de OK maken dat bedrijfstijdverlenging op dit moment een stap te ver is. Het is nu al lastig is binnen de reguliere bedrijfstijden de roosters te vullen.
Uitkomsten MBO 2017 zijn vertaald in verbeterplannen en in uitvoering genomen	Individuele afdelingen stellen hun eigen verbeterplannen op onder verantwoordelijkheid van de lijn. Afdelingen die een lage score hadden, hebben extra aandacht gekregen van de business partner P&O. Noordwest heeft drie organisatiebrede verbeterpunten vastgesteld: Werkdruk, Arbeidsomstandigheden en Communicatie. Voor deze drie verbeterpunten is een programmalijs uitgewerkt.
Verbetervolgsysteem is geïmplementeerd op alle afdelingen	Alle afdelingen zijn getraind. Tijdens de managementevaluaties is gebleken dat het gebruik van het verbetervolgsysteem (VVS) een aandachtspunt blijft. Een deel van de afdelingen maakt er geen of slechts heel beperkt gebruik van.
CRM-trainingen worden gevolgd of vastgesteld beleid	CRM-trainingen worden of beleid uitgevoerd.
Klanten (patiënten) en leveranciers	
Patiënten hebben online toegang tot de eigen gegevens of planning HiX	Eigen gegevens zijn sinds 22 juni via patiëntenportal toegankelijk.
Beleid (incl. hulpmiddelen) rondom eigen regie is geformuleerd in relatie tot passende zorg en HiX	Met patiëntenportal kan patiënt real time zijn data inzien. Met het plaatsen van aanmeldzuilen kan patiënt zichzelf aanmelden. Procedure voor opvragen gehele medische dossier is vereenvoudigd, patiënt krijgt nu binnen 3 werkdagen zijn dossier. In 2019 staat optimalisering en uitbouw van

	functionaliteit van het zorgportaal op de agenda.
Visie op E-Health is ontwikkeld. Bij implementatie nieuwe processen / werkwijzen met invloed voor de patiënt wordt de patiënt betrokken	De visie op E-health wordt in 2019 vastgesteld. Er zijn pilots gestart, waaronder Hospital at Home. De ervaringen uit deze pilots worden gebruikt om in 2019 plannen te maken voor 2020 en daar financiën voor op te nemen in de begroting.
Noordwestlocaties Alkmaar en Den Helder hebben keurmerk Senior Friendly	Gerealiseerd.
Patiënttevredenheid scoort minimaal een 8,2	Gerealiseerd.
Beleid rondom gastvrijheid is opgesteld en er is een start gemaakt met de implementatie	Binnen patiëntvoeding wordt het beleid 'Gastvrijheid, eten en drinken' geïmplementeerd. Voor het overige is er pas op de plaats gemaakt vanwege de inzet die benodigd was voor de implementatie van HIX.
<b>Maatschappij</b>	
Zorgvolume is cf kader passende zorg en betaalbaar houden zorgkosten (landelijk)	Het geleverde zorgvolume is conform het kader passende zorg
MVO-beleid is vastgesteld en implementatie verloopt cf planning	Concept MVO-missie, visie en speerpunten is gereed. Validatie bij stakeholders moet nog plaatsvinden. Zonnepark de Dogger, voor het opwekken van stroom middels zonnepanelen wordt in 2019 gerealiseerd en begin 2020 in gebruik genomen. Besluit genomen dat Noordwest rookvrij is per 1 oktober 2019, voorbereidingen gestart. Voor medewerkers is het generatiebeleid vastgesteld.
<b>Bestuur en financiers</b>	
Uitvoering programma vernieuwt verloopt cf planning	Uitvoering passende zorg verloopt vertraagd. Mede daarom is de governance rond passende zorg bijgesteld. Uitvoering bouw verloopt met enige vertraging.
Uitvoering bouwplannen verloopt cf (financiële) planning	Uitvoering verloopt voor wat betreft bouw iets vertraagd door vertraging in aanbestedingsprocedure Westerlicht en RO-procedures bouw fase 1 Alkmaar. Locatie Den Helder verloopt vrijwel volgens planning. Aandachtspunt bij alle bouwtrajecten zijn de forse prijsstijgingen.
HiX per 22 juni operationeel	Gerealiseerd
Uitvoering batenprogramma verloopt cf planning	Uitvoering heeft vertraging opgelopen, met name op het OK-domein en de poliklinieken.
Uitvoering plannen passende zorg verloopt cf (financiële) planning	Uitvoering heeft vertraging opgelopen. Gekoppeld aan begroting 2019 zijn acties ingezet om effecten te vertalen in kostenverlaging.
Per speerpunt is beleid geformuleerd met daarin o.a. marktstrategie, ontwikkelingsmogelijkheden en ambities	Thematische inrichting oncologie is geïmplementeerd. Verkenningen op thematische indeling hart-vaat loopt. Acute zorg is geborgd met afspraken beschikbaarheidsgelden. Acute as Den Helder is versterkt met nieuwe organisatievorm waarin MC en IC zijn geïntegreerd over geheel Noordwest.
Doelstelling en beleid rondom fondsenwerving is geformuleerd	Gerealiseerd.
Financiële kengetallen worden behaald cf business case en begroting	Gerealiseerd.
Systeem operationeel waarbij budget per eenheid is afgestemd op productie, waaronder passende zorg	Activity based budgeting wordt gebruikt in het begrotingsproces.
Systeem van risicomanagement en beheersing is operationeel	Op hoofdlijnen operationeel, verfijning volgt in 2019



## 2.4 Verslag raad van toezicht

Noordwest volgt de Zorgbrede Governancecode 2017. In de statuten van Noordwest Ziekenhuisgroep staat onder andere beschreven hoe de raad van bestuur wordt aangesteld en ontslagen, wat haar taken en bevoegdheden zijn, waar de (voorafgaande) goedkeuring van de raad van toezicht voor nodig is en de werkwijze van de raad van bestuur. Soortgelijke bepalingen zijn ook opgenomen voor de raad van toezicht zelf. In de statuten is vastgelegd hoe te handelen bij (mogelijke) belangenverstrengelingen, zowel binnen de raad van toezicht als binnen de raad van bestuur. De statuten geven aan dat een lid van de raad van toezicht niet tevens lid van de raad van bestuur kan zijn. In een informatieprotocol is beschreven hoe en welke informatie tussen raad van bestuur en raad van toezicht wordt gewisseld. De raad van toezicht wordt ondersteund door de secretaris raad van bestuur welke ook de functie van secretaris raad van toezicht vervult. In 2018 zijn de reglementen van de raad van toezicht (inclusief die van zijn commissies) en raad van bestuur geëvalueerd en getoetst aan de laatste governancecode. Daar waar gewenst zijn op basis hiervan aanpassingen verwerkt.

De raad van toezicht (RvT) bestaat uit maximaal 7 leden. Aan het eind van het verslagjaar waren 5 posities ingevuld. Per 1 november 2018 is als nieuw lid toegetreden mevrouw Saskia Vlaar. Verder hebben zich geen mutaties voorgedaan binnen de RvT. Begin 2019 is de procedure opgestart voor de opvolging van de heer Jan Willem Eijssen omdat in mei 2019 zijn tweede en laatste benoemingstermijn afloopt.

<b>Naam</b>	<b>functie</b>	<b>overige functies</b>	<b>kennis en ervaring</b>
drs. L.C. Bruggeman, voorzitter vanaf 1 oktober 2013 Rooster van aftreden: einde tweede termijn mei 2021	voormalig bestuurder Universitair Medisch Centrum, gepensioneerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voorzitter raad van commissarissen Groningen Seaports N.V.</li> <li>• lid raad van commissarissen Maastricht Health Campus</li> <li>• vicevoorzitter raad van toezicht GGz-organisatie Dimence Deventer</li> <li>• advieswerkzaamheden</li> </ul>	bestuurder, strategisch ziekenhuisbeleid
drs. W.K. Jaarsma lid vanaf 10 juni 2010 Rooster van aftreden: einde tweede termijn mei 2018	arts-bestuurder ouderenzorg, gepensioneerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voorzitter stichting Samen Vrienden</li> <li>• lid bestuur stichting Hospice Schagen</li> </ul>	cliëntenperspectief medisch inhoudelijke kennis/arts
drs. R. Cohen lid vanaf 2 september 2010 Rooster van aftreden: einde tweede termijn mei 2018	chirurg, gepensioneerd		kennis van en ervaring in de zorgsector medisch inhoudelijke kennis/arts
ir. J.W.S. Eijssen lid vanaf 18 april 2011 en tevens vicevoorzitter Rooster van aftreden: einde tweede termijn mei 2019	directeur-eigenaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vennoot Custom Management CV te Leusden</li> <li>• lid raad van commissarissen Royal Huisman, Vollenhove</li> </ul>	bedrijfskundig, bestuurder
mw. D.H. Enklaar - Peters, lid vanaf 1 mei 2016 Rooster van aftreden: einde eerste termijn mei 2020	partner Deloitte Financial Advisory B.V.		bouw, financiën, bedrijfsleven
prof. dr. J.A. Rauwerda, lid vanaf 1 september 2017. Rooster van aftreden: einde eerste termijn mei 2021.	emeritus hoogleraar heilkunde/vaat-chirurgie VUmc Bestuurder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voorzitter raad van toezicht Albert Schweitzer Ziekenhuis Dordrecht.</li> <li>• voorzitter raad van bestuur VUmc Fonds</li> <li>• voorzitter METC VUmc tot 1-2-2018</li> <li>• secretaris/penningmeester Int.Society Diabetic Foot</li> <li>• uitvoerder Medische Expertises</li> </ul>	kwaliteit en veiligheid in de Zorg, coach, NIAZ-auditor, bestuurder, Onderzoek en Medische Ethiek, medisch onderwijs
Mw. S. Vlaar, lid vanaf 1 november 2018. Rooster van aftreden: einde eerste termijn mei 2022	General Manager Digital Innovation & Incubating Centres of Expertise - Shell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Innovatieplatform General Counsils Nederland (onbezoldigd)</li> </ul>	Bedrijfsleven, publiek/privaat, technologie, innovatie, digitale transformatie

### **Commissie bouw en financiën**

Voorzitter van deze commissie is mevrouw Enklaar. Lid is de heer Eijssen. De raad van toezicht heeft een externe adviseur in de arm genomen die hen, via deze commissie, van advies voorziet op de ingebrachte stukken rondom de bouw vanuit de raad van bestuur. De raad van toezicht heeft hiervoor gekozen vanwege de complexiteit van de bouwopgave en financiering daarvan plus de risico's die dit traject met zich meebrengt. De inzet van een onafhankelijke derde deskundige versterkt de adviserende en controlerende rol van de raad van toezicht op dit dossier. Dit komt de kwaliteit van de besluitvorming ten goede. De expertise van deze leden ligt met name op het gebied van financiën, bedrijfsvoering en onroerend goed. Binnen deze commissie worden de stukken voorbesproken op het gebied van bouw en financiën alvorens deze door te geleiden naar de plenaire vergadering van de raad van toezicht. De commissie spreekt veelvuldig met de manager financiën en control, de bouwdirecteur en de accountant. De leden van de raad van bestuur met de portefeuilles financiën en bouw zijn in bijna alle gevallen aanwezig. De secretaris ondersteunt de commissie. Van de vergaderingen van deze commissie worden verslagen gemaakt. Deze commissie is 6 maal bijeen geweest.

### **Commissie kwaliteit en veiligheid**

Voorzitter van deze commissie is de heer Rauwerda en als tijdelijk lid de heer Bruggeman. Tot het moment van aftreden waren ook de heren Cohen en Jaarsma lid van deze commissie. Bij haar aanstelling als lid van de raad van toezicht is mevrouw Vlaar ook lid geworden van deze commissie. Als adviseur van deze commissie functioneert de heer J.C. Berends, internist binnen Noordwest. Binnen deze commissie worden de stukken voorbesproken op het gebied van kwaliteit en veiligheid alvorens deze door te geleiden naar de plenaire vergadering van de raad van toezicht. Tevens laten de commissieleden zich tussentijds informeren over kwaliteitsissues aan de hand van rapportages, auditverslagen, kwaliteitsradars, etc. De commissie spreekt onder andere met de manager van de afdeling kwaliteit. Ook legt de commissie werkbezoeken af aan afdelingen. In de meeste gevallen is de portefeuillehouder kwaliteit vanuit de raad van bestuur daarbij aanwezig. De secretaris ondersteunt de commissie. Van de vergadering van deze commissie worden verslagen gemaakt. Deze commissie is 5 maal bijeen geweest.

### **Agendacommissie**

De agendacommissie bestaat uit de leden Bruggeman (voorzitter RvT) en Eijssen (vicevoorzitter). De agendacommissie bepaalt na overleg met de raad van bestuur de agenda voor de plenaire vergaderingen van de raad van toezicht. Ook hierbij is de secretaris aanwezig.

### **Remuneratiecommissie**

De leden Bruggeman (voorzitter RvT) en Eijssen (vicevoorzitter) vervullen de rol van remuneratiecommissie.

### **Raad van toezicht plenair**

In 2018 heeft de raad van toezicht 7 maal plenair vergaderd. Dit gebeurde in aanwezigheid van de raad van bestuur, met uitzondering van het deel waarin de jaarlijkse beoordeling van de raad van bestuur en de eigen evaluatie als toezichthoudend orgaan is besproken.

De raad van toezicht heeft ook in 2018 een overlegvergadering bijgewoond van de ondernemingsraad, van de cliëntenraad en van de verpleegkundige adviesraad met de raad van bestuur. Ook heeft de raad van toezicht een vergadering bijgewoond van het stafbestuur met de raad van bestuur, het zogeheten beleidscentrum. Net als in andere jaren heeft een delegatie van de raad van toezicht gesproken met de dagelijks besturen van de adviesraden en het stafbestuur.

Ook in 2018 heeft er een zelfevaluatie plaats gevonden. Deze evaluatie vond plaats met externe begeleiding en bij een deel van de evaluatie waren ook de raad van bestuur en de secretaris aanwezig. De uitkomsten van de evaluatie worden gebruikt om de toezichthoudende rol steeds verder te verbeteren.

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

## Over de volgende onderwerpen is in 2018 een besluit genomen:

18.074	Goedkeuring informatiememorandum en vrijgave documenten voor verkrijgen financiering
18.075	Goedkeuring voorbereidingsbudget bouw Alkmaar
18.076	Goedkeuring overgang naar Horizontaal toezicht op basis van afspraken met belastingdienst
18.077	Goedkeuring financiële afwikkeling met Heerhugowaard inzake grondpositie
18.078	Goedkeuring taakverdeling raad van bestuur gedurende absentie voorzitter Hendriks
18.079	Goedkeuring diverse stukken rond werving nieuwe lid raad van toezicht
18.080	Goedkeuring jaarverslag 2017
18.081	Goedkeuring jaarrekening 2017
18.082	Besluit toepassen indexering op honorering RvT en RvB leden
18.083	Bekrachtiging besluit dat lid Rauwerda op voordracht Cliëntenraad zitting heeft binnen RvT
18.084	Bekrachtiging besluit opdracht inzake outsourcing ICT
18.085	Akkoord op verdere uitwerking door RvB van voorkeursvariant financieringsarrangement
18.086	Benoeming mevrouw S. Vlaar tot lid raad van toezicht
18.087	Vaststelling reglement RvT
18.088	Vaststelling reglement cie. kwaliteit en veiligheid
18.089	Vaststelling reglement cie. financiën en bouw
18.090	Goedkeuring reglement raad van bestuur
18.091	Vaststelling informatieprotocol
18.092	Vaststelling classificatie in categorie V voor van de Sti. Noordwest Ziekenhuisgroep 2018
18.093	Vaststelling vergaderschema RvT 2019
18.094	Vaststelling toezichtvisie
	Goedkeuring financieringsarrangement
	Goedkeuring begroting stichting Noordwest Ziekenhuisgroep 2019
	Vaststelling aangepast rooster van aftreden

## Uitgelichte gespreksonderwerpen

### Financiering investeringsagenda

De raad van toezicht heeft meerdere malen gesproken over de financiering van de investeringsagenda Noordwest. Behalve investeringen in bouw investeert Noordwest fors in haar ICT-omgeving, waaronder de aanschaf van HiX. Gezien de omvang van de aan te trekken financiering, de langlopende verplichtingen die hiermee gepaard gaan en de scherpe beoordeling van potentiële financiers heeft Noordwest veel tijd en energie gestoken in dit proces en zich daarbij ook extern laten begeleiden. Het resultaat is een voor Noordwest gunstig financieringsarrangement waarbij Noordwest profiteert van de lage rentepercentages. Positief te melden is dat gemeente Alkmaar een garantstellingsverklaring afgeeft daar waar Den Helder en de omliggende drie gemeenten dat helaas niet doen. De definitieve financieringscontracten worden in 2019 ondertekend.

### Bouwzaken

Net als in de voorliggende jaren heeft de raad van toezicht meerdere malen gesproken over de voortgang van de bouw, dit zowel voor wat betreft de locatie Alkmaar als de locatie Den Helder. De raad van toezicht heeft goedkeuring verleend aan de wijze waarop waarop de raad van bestuur van Noordwest het bouwdoos heeft afgehandeld met de gemeente Heerhugowaard.

### Intensieve zorg op locatie Den Helder

De raad van toezicht heeft in het verslagjaar meerdere malen met de raad van bestuur gesproken over de positie van de afdeling intensieve zorg op de locatie Den Helder. De praktijk van alle dag liet zien dat het aantal IC-behoefte patiënten op deze locatie afnam waardoor het steeds lastiger werd voor artsen en verpleegkundigen om hun specifieke vaardigheden voor het leveren van IC-zorg op deze locatie goed bij te houden. Door een intensieve samenwerking met de IC-locatie Alkmaar, waar het rouleren van medewerkers en artsen een onderdeel van is, is een oplossing gecreëerd voor dit probleem.

De lage bedbezetting was niet passend bij de beschikbare formatie. Om die reden is de IC-locatie Den Helder afgeschaald naar een medium care locatie en is in een zorgbeleidsplan beschreven welke patiënten wel en niet op deze afdeling opgenomen kunnen worden. Aandachtspunt is voor de gehele acute as, waaronder de IC- en MC-afdelingen is de vergrijzing van het medewerkersbestand en de aanwas van nieuwe medewerkers.

### **Passende zorg**

De raad van toezicht heeft zich laten informeren over de voortgang van het project passende zorg door één van de cardiologen, tevens bestuurslid van het stafbestuur, die in dit project participeert. Meerdere projecten zijn daarbij de revue gepasseerd, zowel inhoudelijk maar ook de factoren die maken dat projecten wel of niet goed van de grond komen.

### **Parkeren**

De ligging van de Alkmaarse locatie tegen de binnenstad en aan de rand van de Westerhout heeft voordelen maar een belangrijk nadeel zijn de beperkte parkeermogelijkheden. Bij de vernieuwbouw van het ziekenhuis is parkeren daarom een punt dat veel aandacht krijgt. De raad van toezicht heeft goedkeuring verleend aan het besluit van de raad van bestuur om een ondergrondse parkeergarage te realiseren. De kosten voor een ondergrondse parkeergarage liggen hoger dan het realiseren van parkeerplaatsen op maaiveld maar door ondergronds te parkeren blijft er aanmerkelijk meer ruimte om het ziekenhuisterrein te vergroenen. Een groene omgeving wordt door patiënten en medewerkers gewaardeerd en die waardering is er ook bij het stadsbestuur. Om die reden heeft Alkmaar besloten een financiële bijdrage te leveren aan de realisatie van deze ondergrondse parkeergarage.

### **Laboratorium klinische chemie, hematologie en immunologie**

Landelijk is een trend waar te nemen waarbij ziekenhuizen hun laboratoria steeds meer uitbesteden aan een aantal grote landelijke of zelfs Europese laboratoria. Noordwest heeft zich ook georiënteerd op de toekomst van haar laboratorium, voor die oriëntatie heeft zij ook gebruik gemaakt van externe deskundigheid. Aan het einde van de oriëntatie zijn raad van bestuur en raad van toezicht tot de conclusie gekomen dat Noordwest haar laboratorium niet uitbestede maar in eigen beheer houdt.

### **Werkgever raad van bestuur**

Eén van de rollen van de raad van toezicht is dat zij werkgever is van de raad van bestuur. In 2018 zijn jaargesprekken gevoerd met alle drie de leden van de raad van bestuur. Namens de raad van toezicht zijn deze gesprekken gevoerd door de heren Bruggeman, voorzitter RvT en de heer Eijssen vicevoorzitter RvT. Vooraf is daarvoor input opgevraagd bij de overige RvT-leden.

### **Van buiten naar binnen**

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

## Bij- en nascholing leden raad van toezicht

<b>Naam</b>	<b>Scholing</b>
drs. L.C. Bruggeman	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bijeenkomst over diversiteit (NVTZ)</li><li>• Bijeenkomst verdieping van het toezicht (NVTZ)</li><li>• Toekomstbeeld van het zorglandschap: Wie doet het met wie (KPMG)</li></ul>
ir. J.W.S. Eijssen	
mw. D.H. Enklaar - Peters	
prof. dr. J.A. Rauwerda	<ul style="list-style-type: none"><li>• De waarde van verscheidenheid in de samenstelling van de RvT (NVTZ)</li><li>• Hoe toezicht, bestuur en medezeggenschap elkaar kunnen gijzelen/versterken (PWV)</li><li>• Proactief toezicht houden (NVTZ)</li><li>• Toekomstbeeld van het zorglandschap: Wie doet het met wie (KPMG)</li><li>• State of the art toezichthouden (NVTZ)</li></ul>
Mw. S. Vlaar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Data Privacy (Shell)</li><li>• Diversity and Inclusion (Shell)</li><li>• Trade Compliance (Shell)</li><li>• High Level Toezicht 2018 – 2019 (Nationaal Register)</li></ul>

### 3 Financiële informatie Noordwest Ziekenhuisgroep

#### 3.1 Ontwikkelingen gedurende het verslagjaar

Het boekjaar 2018 wordt afgesloten met een positief bedrijfsresultaat van € 11,8 miljoen. Door dit resultaat is het vermogensniveau verbeterd.

De solvabiliteit in 2018 is gestegen van 32,4% naar 35,9%.

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

### 3.2 Resultaat Noordwest Ziekenhuisgroep

Het resultaat is als volgt:

	2018		2017	
	€	%	€	%
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>				
Opbrengsten zorgprestaties	460.466.186	94,1%	441.820.559	94,2%
Subsidies	20.581.037	4,2%	19.463.693	4,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	8.056.242	1,6%	7.797.925	1,7%
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>489.103.466</b>	<b>100,0%</b>	<b>469.082.177</b>	<b>100,0%</b>
<b>Bedrijfslasten</b>				
Personeelskosten	237.854.139	48,6%	225.821.378	48,1%
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	21.712.687	4,4%	18.149.313	3,9%
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	0,0%	342.599	0,1%
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	63.055.628	12,9%	60.785.202	13,0%
Overige bedrijfskosten	150.381.566	30,7%	144.343.199	30,8%
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>473.004.021</b>	<b>96,7%</b>	<b>449.441.692</b>	<b>95,8%</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>16.099.445</b>	<b>3,3%</b>	<b>19.640.485</b>	<b>4,2%</b>
Financiële baten en lasten	-4.263.787	-0,9%	-4.637.280	-1,0%
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>	<b>11.835.659</b>	<b>2,4%</b>	<b>15.003.205</b>	<b>3,2%</b>
Aandeel derden	-69.442	0,0%	-67.404	0,0%
<b>Resultaat boekjaar</b>	<b>11.766.216</b>	<b>2,4%</b>	<b>14.935.801</b>	<b>3,2%</b>

#### Toelichting op de opbrengsten






















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

#### Toelichting op de kosten

De afschrijvingslasten nemen in 2018 toe met name als gevolg van de implementatie van HIX.



### 3.3 Financiële positie Noordwest Ziekenhuisgroep

	31 december 2018		31 december 2017	
	€	%	€	%
<b>ACTIVA</b>				
<b>Vaste activa</b>				
Immateriële vaste activa	22.204.318 	6,7%	9.276.875	2,8%
Materiële vaste activa	173.393.599 	52,3%	163.966.289	49,6%
Financiële vaste activa	1.766.009 	0,5%	1.778.743	0,5%
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>197.363.926 </b>	<b>59,5%</b>	<b>175.021.907</b>	<b>53,0%</b>
<b>Vlottende activa</b>				
Voorraden	8.336.698 	2,5%	7.812.481	2,4%
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten	6.780.324	2,0%	5.204.250	1,6%
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	0 	0,0%	137.006	0,0%
Debiteuren en overige vorderingen	93.614.458 	28,2%	128.128.422	38,8%
Liquide middelen	25.435.974 	7,7%	14.022.557	4,2%
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>134.167.454 </b>	<b>40,5%</b>	<b>155.304.715</b>	<b>47,0%</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>331.531.380 </b>	<b>100,0%</b>	<b>330.326.622</b>	<b>100,0%</b>
	31 december 2018		31 december 2017	
<b>PASSIVA</b>	€	%	€	%
<b>Groepsvermogen</b>				
Kapitaal	1.599.219 	0,5%	1.599.219	0,5%
Bestemmingsreserves	111.933.395 	33,8%	100.207.490	30,3%
Bestemmingsfondsen	0 	0,0%	0	0,0%
Algemene en overige reserves	5.280.381 	1,6%	5.240.070	1,6%
Groepsvermogen	<b>118.812.995 </b>	<b>35,8%</b>	<b>107.046.779</b>	<b>32,4%</b>
Aandeel derden	192.377 	0,1%	122.935	0,0%
	<b>119.005.373 </b>	<b>35,9%</b>	<b>107.169.714</b>	<b>32,4%</b>
<b>Voorzieningen</b>	<b>34.961.071 </b>	<b>10,5%</b>	<b>31.696.405</b>	<b>9,6%</b>
<b>Langlopende schulden</b>	<b>80.570.167 </b>	<b>24,3%</b>	<b>87.519.575</b>	<b>26,5%</b>
<b>Kortlopende schulden</b>				
Overige kortlopende schulden	96.994.769 	29,3%	103.940.929	31,5%
<b>Totaal passiva</b>	<b>331.531.380 </b>	<b>100,0%</b>	<b>330.326.622</b>	<b>100,0%</b>

#### Toelichting

Door het positieve resultaat 2018 is het eigen vermogen toegenomen met € 11,8 miljoen.

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

## 4 Informatie over de voornaamste risico's en onzekerheden

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

De voornaamste risico's en onzekerheden waarmee beide ziekenhuizen worden geconfronteerd zijn gelegen in de rol van de zorgverzekeraar, namelijk als inkoper en onderhandelaar van zorg. Deze wil de schadelast zo laag mogelijk houden en verlangt tegelijkertijd een zo hoog mogelijk kwaliteit van de geleverde zorg. De vanzelfsprekendheid vanuit het verleden waarbij vrijwel alle zorg in ieder ziekenhuis werd ingekocht is er niet meer. Ziekenhuizen, zo ook Noordwest moeten de zorgproducten tegen gunstige voorwaarden aanbieden.

Een risico is gelegen in de vooraf overeengekomen budgetplafonds dan wel aanneemsommen, waardoor het ziekenhuis bij hogere productie (als het ziekenhuis meer patiënten helpt dan vooraf afgesproken) geen extra vergoeding krijgt.

De toegenomen aandacht voor de juistheid en rechtmatigheid van declareren heeft geleid tot het zelfonderzoek 'Correct Declareren', welk jaarlijks wordt uitgevoerd. De uitkomsten hiervan zijn in de jaarrekening verwerkt. De uitkomsten van het onderzoek 'Correct Declareren' worden binnen Noordwest gebruikt om het declaratieproces structureel te verbeteren.

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

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

Specifiek voor Noordwest is er een aantal concrete risico's die in 2018 aandacht hebben gekregen, zowel van de raad van bestuur als van de raad van toezicht. Eén van de grootste risico's betreft de huisvesting. In aanloop naar het besluit over de herbezinning werd in de bouwdelen op de locatie Alkmaar alsmede Den Helder zo minimaal als verantwoord mogelijk geïnvesteerd. Op basis van een risicoanalyse is een prioritering aangebracht. Voor de uitvoering van bouwplannen is financiering noodzakelijk. Gezien de terughoudende opstelling van financiële instellingen rond de financiering van zorgvastgoed zien wij hierin een risico. Dit risico en de wijze hoe hiermee om te gaan is onderdeel geweest van de herbezinning op onze bouwplannen.

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

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

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

### **Fraudebeheersing**

De raad van toezicht heeft in 2018 de ge-update procuratie- en bevoegdhedenregeling goedgekeurd. Daarin is helder aangegeven wie waartoe binnen Noordwest is bevoegd en vanaf welk bedrag de raad van toezicht mee moet tekenen.

Noordwest heeft reeds jaren een klokkenluiserregeling en fraudebeleid en een gedragscode met betrekking tot de omgang met leveranciers. In combinatie met de procuratieregeling wordt de kans op (ongemerkt) fraudeleus handelen geminimaliseerd.

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

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

### **AO/IC**

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

## 5 Informatie over de toepassing van gedragscodes

In een grote instelling zoals Noordwest, met meerdere locaties, is het nodig om terug te kunnen vallen op regels over hoe we met elkaar omgaan. Ook juridisch gezien. Met de huisregels kunnen daar geen misverstanden over bestaan. De regels gelden zowel voor medewerkers, artsen als voor patiënten en bezoekers die in de gebouwen en op de terreinen van Noordwest zijn. Posters met deze huisregels hangen in ruimten waar veel mensen komen.

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

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

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

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

2018 (2017)	Aantal agressiemeldingen	Soort geweld		
		Verbaal geweld	Serieuze bedreiging	Fysiek geweld
Alkmaar	86 (92)	41 (43)	7 (8)	38 (41)
Den Helder	52 (37)	14 (22)	13 (2)	25 (13)

2018 (2017)	Maatregel				
	Geen maatregel	Maatregel overig	Mondelinge waarschuwing	Schriftelijke waarschuwing = gele kaart	Ontzetting = rode kaart
Alkmaar	57 (64)	16 (11)	4 (7)	6 (7)	3 (3)
Den Helder	33 (20)	3 (1)	4 (5)	10 (10)	2 (1)

De stijging van het aantal meldingen op de locatie Den Helder zal deels het gevolg zijn van het stimuleren van het maken van meldingen daar waar eerder agressief gedrag nog weleens werd geaccepteerd als iets dat nu eenmaal bij het werk hoort. De oorzaak van het niet treffen van een maatregel kan zijn dat het geweld gerelateerd was aan het ziektebeeld of dat de NAW-gegevens van de veroorzaker niet zijn te achterhalen.

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

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

## 6 Informatie over maatschappelijke aspecten van ondernemen

### 6.1 Algemene maatschappelijke aspecten

#### Productie

De productie is in 2018 ten opzichte van 2017 licht gedaald. Uiteraard zijn er binnen de productie verschillen te zien tussen de vakgroepen. De toename van het aantal kwetsbare ouderen brengt met zich mee dat het aantal opnames dat gerelateerd is aan deze groep categorie patiënten groeit. Op de spoedeisende hulp valt dit ook op. Mensen die (te) lang zelfstandig thuis moeten wonen lopen vast in die thuissituatie waarbij uiteindelijk vanuit onmacht het ziekenhuis wordt ingeschakeld door de huisarts of familie om via die weg een oplossing te forceren. Na opname in het ziekenhuis blijkt het lastig de patiënt doorgeplaatst te krijgen naar een derde lijnvoorziening nu ook daar verstopping dreigt. Het gevolg is dat een aantal patiënten in het ziekenhuis verblijft dat daar strikt genomen niet thuishoort. Daarnaast zien we de in de productiemix wel een verschuiving naar meer complexe en kapitaalsintensieve behandelingen. Door de implementatie van HiX en ook door personeelskrappe zien we wel dat electieve zorg moet worden uitgesteld wat leidt tot langere wachttijden en een daling van de electieve productie.

#### Passende zorg en eigen regie

Passende Zorg is een van de pijlers binnen Noordwest Vernieuwt en het antwoord van Noordwest op de vraag hoe we de kwaliteit van onze zorg en de betaalbaarheid ervan nu én in de toekomst in balans houden. In 2018 is vooral focus geweest op het verspreiden van het Passende Zorg gedachtengoed en het helpen van individuele afdelingen bij het zichtbaar maken van resultaten naar aanleiding van gestarte initiatieven. De eerste resultaten laten hierbij een positief beeld zien die past bij het gedachtengoed zoals geformuleerd aan de start in 2017.

Ook is in 2018 een start gemaakt met het werken binnen een viertal hoofdthema's:

- 1 Samen Beslissen: Patiënt als partner in besluitvorming en behalen van kwaliteitswinst door meer tijd te nemen voor deze besluitvorming.
- 2 Veelgebruikers: aandacht voor een kleine groep patiënten met een hoge mate van zorggebruik. Hoe krijgen we deze patiënten in beeld en vervolgens, hoe kunnen deze patiënten beter worden geholpen?
- 3 Behandelen Thuis: welke zorg uit het ziekenhuis kan verplaatst worden naar de thuissituatie? Te denken valt aan onder andere aan telemonitoren, beeldbellen, of medicatie thuis.
- 4 Poli-review: optimalisatie van het poliproces, met daaraan gekoppeld instroom, doorstroom en uitstroom van patiënten. Binnen poli-review hoort ook het, aan de hand van vooraf vastgestelde criteria, actief begeleiden van patiënten naar zorg dicht bij huis.

In 2018 is met elk van de genoemde thema's een start gemaakt bij een of meerdere vakgroepen. Voor 2019 is de doelstelling om hetgeen geleerd is op individuele afdelingen toepasbaar te maken voor de gehele organisatie. Hierbij wordt nadrukkelijk ook gekeken naar wat geleerd kan worden van de resultaten in andere ziekenhuizen en waar mogelijk de samenwerking op te zoeken. Ook de optimalisering van het in 2018 in gebruik genomen HiX zal naar verwachting een positieve bijdrage leveren aan de doelstellingen van Passende Zorg.

#### Flexibele werkomgeving

Noordwest heeft de ambitie te komen tot een flexibele werkomgeving. Concreet heeft dat al vorm gekregen in de voormalige GGZ-afdeling van Noordwest dat nu de naam 'the Valley' draagt. Binnen deze kantooromgeving hebben medewerkers geen vaste werkplek meer, zijn concentratieplekken ingericht en overlegruimten. De ervaringen die binnen the Valley worden opgedaan worden meegenomen in de uitwerking van de flexibele werkomgeving zoals dat binnen Westerlicht, maar ook op andere plaatsen wordt gerealiseerd. Door het principe van vaste werkplekken los te laten en te werken met flexibele werkplekken kan een reductie van zo'n 30% worden doorgevoerd op het aantal werkplekken zonder dat medewerkers geen werkplek kunnen vinden. Behalve de fysieke werkplekinrichting wordt ook gewerkt aan ICT-voorzieningen die het flexibel werken faciliteren. Voor de poliklinieken is het uitgangspunten dat daar ook meer ruimten gedeeld kunnen worden en dat deze niet langer aan een specifieke medische discipline worden toegekend.

## 6.1.1 Milieuaspecten

### Noordwest en het milieu

Noordwest voldoet aan de milieueisen die vanuit de overheid worden gesteld en streeft ernaar om daar waar mogelijk nog een stapje verder te gaan. Leidend is daarbij uiteraard dat de patiëntenzorg gewaarborgd blijft en de medewerkers veilig en gezond hun werk kunnen doen. Preventie en een goed bronbeleid staan in ons ziekenhuis centraal. Dit bereiken we onder meer door:

- kritisch te kijken naar de vrachtwagenbewegingen en de belasting voor de omgeving
- het optimaliseren van de communicatie naar belanghebbenden van Noordwest (medewerkers, patiënten en omwonenden)
- het streven om binnen de organisatie nog meer uit de circulaire economie te halen

### Kansen

Noordwest heeft samen met haar afvalverwerker een 'kansendossier' ontwikkeld. Aan de hand hiervan kan steeds opnieuw worden nagegaan waar verbeteringen te realiseren zijn. En daarmee is dit nu dus ook een continu proces geworden.

Het gezamenlijk streven is om de totale hoeveelheid bedrijfsafval significant terug te brengen. Een idee dat verder wordt uitgewerkt is om naar medewerkers zichtbaar te maken wat er op de afdelingen zoal in het afval wordt gedeponneerd, dit zal naar verwachting leiden tot een toenemende bewustwording en op den duur tot een hoger afvalscheidingspercentage. Ook het scheiden van plastic heeft hierbij de aandacht. Daarbij is overigens wel van belang of dit logistiek binnen de verschillende afdelingen haalbaar is.

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

### Ontwikkelingen 2018

- Op verschillende afdelingen is een start gemaakt met het apart inzamelen van koffiebekkers.
- De communicatie naar het personeel over het scheiden van afval is uitgebreid en dat wordt in 2019 vervolgd.
- Specifiek ziekenhuisafval (SZA) van Den Helder wordt inmiddels opgeslagen in Alkmaar.
- Het transport van dit afval, voorheen uitbesteed aan een 3e partij, wordt nu in eigen beheer uitgevoerd. Door dit vervoer met de reeds bestaande transportbewegingen te combineren zijn aanmerkelijk minder transportbewegingen richting Den Helder nodig.
- De milieudienst heeft op de verschillende locaties van Noordwest in totaal 24 presentaties gegeven over ARBO en milieuonderwerpen; dit in vervolg op interne Risico-Inventarisatie- en Evaluatieonderzoeken (de zogenaamde RI&E's).
- In 2018 heeft 1 incident plaatsgevonden met het transport van SZA. Tijdens het vervoer bleek dat een deur met wisselcassetten open was gegaan, waardoor wat bakken uit de cassette zijn gevallen. Hier is melding van gemaakt bij de Inspectie voor Leefomgeving en Transport (ILT). Deze dienst concludeerde dat het incident correct was opgelost en zag geen aanleiding voor verdere actie

### Speerpunten 2019

- Verdere uitrol van de afvalscheiding binnen Noordwest, in samenwerking met de afvalverwerker
- Hanteren van het 'kansendossier', als nieuwe manier van werken
- Introductie van Sofos 360, het bedrijfsinformatiesysteem voor de registratie van gevaarlijke stoffen; Symbiant Alkmaar en Hoorn worden in dit traject meegenomen
- Aandacht voor een veilig gebruik van lithium-ion batterijen
- Het vaststellen van mobiliteitsbeleid en een mobiliteitsplan gericht op het terugdringen van het autogebruik voor woonwerkverkeer en daarvoor in de plaats het stimuleren van fiets en OV-gebruik.

Binnen de planvorming voor de vernieuwbouw op locatie Alkmaar en verbouw op locatie Den Helder wordt gezocht naar mogelijkheden om het energieverbruik te beperken en te verduurzamen. Zo wordt in Alkmaar onder meer gestreefd naar een aansluiting op het warmtenet van de Huisvuilcentrale (HVC). Ook wordt ingezet op het voldoen aan de uitgangspunten van het duurzaamheidscertificaat BREAAAM op het niveau Very Good.

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

## **6.1.2 Sociale aspecten**

### **Functiedifferentiatie verpleegkundigen**

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

- huidige hbo-verpleegkundigen bijgeschoold
- volgen 35 mbo-verpleegkundigen de hbo-opleiding
- is de Noordwest Academie een initiële hbo v-opleiding gestart

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

### **Implementatie HiX**

In 2018 hebben veel medewerkers hun bijdrage geleverd aan de implementatie van het digitaal patiëntendossier HiX. Gevolg van de implementatie was ook dat er werkzaamheden zijn verdwenen. Het langlopende sociaal plan van Noordwest was op deze situatie van toepassing. Alle medewerkers die hierdoor geraakt werden zijn herplaatst of er is met hen een passende oplossing getroffen.

### **Leren**

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

Voor alle medewerkers geldt dat zij zich continue blijven ontwikkelen ten aanzien van hun vakgebied en werken aan hun employability. Doelen en investeringen in opleiden en trainen worden gekaderd door het strategische opleidingsplan van Noordwest. Op basis hiervan worden opleidingsjaarplannen opgesteld en gerealiseerd. Ook in 2018 konden we dankzij de kwaliteitsimpuls ziekenhuizen (KiPZ) veel extra investeringen doen.

### **Vitaliteit en employability**

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

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

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

### **Arbobeleid en arbeidsomstandigheden**

De basis van het arbobeleid en het verbeteren van arbeidsomstandigheden ligt in de Risico Inventarisatie en evaluatie (RI&E). Noordwest hanteert een gecombineerde (en getoetste) RI&E (Arbo en milieu). Het Arbo managementsysteem van Noordwest is gebaseerd op de OHSAS 18001 en is vastgelegd in het meerjarig Arbo-, verzuim- en gezondheidsbeleid (AVG) 2016-2020. Kern van het beleid is de stuurgroep AVG en de daaronder ressorterende kerngroepen. In 2018 is aan deze structuur verder invulling gegeven en borgt Noordwest bottom-up en top-down verbeteringen in de arbeidsomstandigheden en wijzigingen in wet- en regelgeving.

## **Ondernemingsraad**

In 2018 is maandelijks overleg geweest tussen de veiligheid, gezondheid, welzijn en milieucommissie van de ondernemingsraad en de beleidsmedewerker Arbo/preventiemedewerker. Een belangrijk onderwerp, voortvloeiende uit de nieuwe Arbowet, was onder meer het contract met de arbodienst. Na goede samenwerking heeft de ondernemingsraad met het nieuwe contract ingestemd.

## **Arbodienst**

Noordwest werkt samen met een Arbodienst om invulling te geven aan de wettelijke verplichting tot het aanstellen van een bedrijfsarts. Hiervoor is Noordwest een contract aangegaan met De Witte Raaf, zodat voor in totaal vier dagen een tweetal bedrijfsartsen ingezet kunnen worden.

## **Agressie, geweld en ongewenst gedrag**

Werken in de zorg betekent helaas ook in aanraking komen met agressie, ongewenst gedrag en soms geweld (zie voor de cijfers hoofdstuk 5). Naast preventie werkte Noordwest in 2018 aan nog betere (na)zorg voor haar medewerkers die een incident meemaakten, onder meer door het ontwikkelen van de training collega-opvang, in de vorm van peer-support en door de inzet van vertrouwenspersonen.

## **Verzuim**

Over 2018 heeft Noordwest een verzuimpercentage behaald van 4,70% (voortschrijdend). Hiermee is het verzuim ten opzichte van 2017 iets toegenomen. Deze ontwikkeling is in lijn met het toenemende verzuim in de branche, maar nog altijd fors lager dan het branchegemiddelde van 5,22%. De kerngroep verzuim, -re-integratie en herplaatsing zorgde voor het behoud van focus op verzuim. Maar belangrijker nog was de positieve attitude van leiding en medewerkers ten aanzien van verzuim: Uitgaan van mogelijkheden in plaats van beperking. Hierdoor heeft Noordwest de stijging van het verzuim beperkt. Ook het trainen van nieuwe leidinggevenden en het houden van workshops ter ondersteuning van het management bij lastige casuïstiek heeft hieraan bijgedragen.

## **Bedrijfsongevallen**

In 2018 zijn er 79 bedrijfsongevallen geweest. Van één ongeval is bij de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid een melding gemaakt. Het meest voorkomende type ongeval is het prikaccident: 36. In alle gevallen wordt het slachtoffer benaderd en biedt Noordwest indien nodig of gewenst ondersteuning.

## **Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid**

In mei 2018 heeft een bedrijfsongeval plaatsgevonden waarbij uiteindelijk een medewerker voor behandeling is opgenomen in het ziekenhuis. Hiervan is melding gedaan bij de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Daaropvolgend zijn zowel met het slachtoffer als andere betrokkenen gesprekken gevoerd door de inspecteur. Er zijn geen overtredingen van de Arbowet geconstateerd. Wel zal een aanbeveling volgen ten aanzien van de nazorg voor medewerkers die een ongeval of traumatische ervaring hebben meegemaakt.

## **Psychosociale arbeidsbelasting**

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) was ook in 2018 een belangrijk aandachtspunt voor Noordwest. Door de inzet van hoogwaardige arbodienstverlening met providers zoals de bedrijfsarts, psycholoog en bedrijfsmaatschappelijk werk krijgen PSA, werkdruk en de balans werk-privé de aandacht die het verdient. In het DUO-jaargesprek is vitaliteit, gezondheid en werkplezier een vast gespreksonderwerp.

Gezondheidsmanagement en preventiebeleid Noordwest heeft een eerste aanzet gegeven om te komen tot gezondheidsmanagement. P&O heeft dit benoemd tot een van de speerpunten voor 2019 en verder. De aandacht met betrekking tot de inzetbaarheid van medewerkers zal in de komende jaren verschuiven van curatie naar preventie. Ook vanuit goed werkgeverschap en arbeidsmarktimage is Noordwest zich bewust van haar verantwoordelijkheid op dit gebied. Nieuwe medewerkers zijn moeilijker te vinden, te boeien en te binden. Zij moeten ervan uit mogen gaan dat Noordwest aandacht heeft voor hun gezondheid, niet alleen tijdens arbeidsongeschiktheid, maar juist ook op het moment dat er geen beperkingen zijn. Voorkomen is immers beter dan genezen. Met fitte, vitale medewerkers die met plezier naar hun werk gaan kunnen we de kwaliteit leveren waar Noordwest naar streeft. Nu en in de toekomst.



### **6.1.3 Economische aspecten**

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

Het ziekenhuis en de medische staf hechten veel belang aan het onderhouden van de relaties met andere zorgaanbieders in de regio. Hier werd al eerder extra op ingezet maar dit heeft zich in 2018 verder doorgezet, vooral op het contact met de huisartsen en VV&T partners in de regio.

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

Onverminderd werd in 2018 een groot aantal bij- en nascholingsbijeenkomsten voor huisartsen, specialisten ouderengeneeskunde, praktijkondersteuners, verloskundigen, apothekers, etc. georganiseerd.

Als we het over samenwerken in de regio hebben dan mogen de VV&T-partners niet vergeten worden. Samen werken we aan allerlei initiatieven om met name de (sub) acute zorg voor ouderen beter te organiseren. Daarnaast vindt er ook afstemming plaats met andere ziekenhuizen en zelfstandige behandelcentra in de regio, vooral rondom specifieke patiëntencategorieën.

Met zorgverzekeraar VGZ werden afspraken gemaakt voor het meerjarenprogramma Passende Zorg 2017-2019. Met dit programma zal in een periode van 3 jaar een extra impuls worden gegeven aan de maatschappelijke opdracht tot het leveren van toegankelijke en kwalitatief hoogstaande zorg tegen aanvaardbare kosten. De eerste initiatieven vanuit passende zorg zijn eind 2017 in uitvoering genomen en dit heeft zich in 2018 verder ontwikkeld. In de praktijk blijkt dat de uitvoering enigszins achter loopt bij de planning.

## 7 Informatie over onderzoek en ontwikkeling

### Noordwest Academie

#### Wetenschap

In 2018 zijn voor de procedure lokale uitvoerbaarheid 78 studies aangemeld bij het wetenschapsbureau. De procedure is voor 67 studies afgerond waarvan 14 industrie geïnitieerde studies, 41 academische studies en 23 Noordwest geïnitieerde studies. Afdeling interne geneeskunde en nefrologie bracht met 12 de meeste studies in. Hierna volgden de afdelingen chirurgie en maagdarmlieverziekten, beide met 10 studies.

In 2018 heeft Noordwest 171 wetenschappelijke publicaties op haar naam staan. Er zijn geen proefschriften verschenen van Noordwest-medewerkers, er waren 24 promovendi onder begeleiding van Noordwest-copromotoren.

Tot 1 januari 2018 was Noordwest aangesloten bij de METc- Noord Holland. Deze commissie is per die datum opgeheven en sindsdien is Noordwest aangesloten bij de METc van het VUmc.

#### Data innovatie en zoekmachine CTcue

In de toekomst zal HIX veel data over onze zorg toegankelijk maken voor wetenschappelijk onderzoek wat ons zal helpen om de zorg aan patiënten te verbeteren, zowel curatief als ook preventief. Het wetenschapsbureau heeft in 2018 in haar formatie ruimte gemaakt voor een datamanager en een datascientist om onderzoekers ook op dit terrein te gaan ondersteunen. Ook zijn voorbereidingen getroffen voor een pilot met zoekmachine CTcue. Met CTcue kan in HIX gezocht worden naar zowel gestructureerde als ongestructureerde data. Onderzoekers kunnen in de software van CTcue zoekopdrachten maken waarmee zij een gewenste populatie identificeren. Zo kan snel in kaart gebracht worden of er voldoende patiënten zijn binnen Noordwest voor het opstarten van een wetenschappelijk onderzoek of deelname aan een academische of farmaceutische studie. Met de zoekmachine wordt veel tijd bespaard en ook grondiger gezocht.

#### Verpleegkundig onderwijs

Het stagebureau registreerde voor heel Noordwest 162 stagiaires, waarvan 31 stagiaires algemene en administratieve functies, 7 stagiaires hotelfuncties en 124 overige patiëntgebonden functies.

#### Start HBO V - HIP

Vanwege de beroepsprofielen 2020, de toenemende vraag naar hbo-verpleegkundigen in het ziekenhuis en de krappe arbeidsmarkt is Noordwest Academie in samenwerking met hogeschool Avansplus uit Breda in navolging van de succesvolle mbo-v-vip in september 2018 begonnen met een incompany hbo-v (HIP). Een modulaire opleiding waarbij het opleiden in de praktijk centraal staat. Naast de 26 hbo-v HIP studenten werden 12 studenten hbo-v dual begeleid in het ziekenhuis.

#### Bekroning mbo-v VIP

In 2018 werden 119 mbo-v VIP studenten opgeleid in het ziekenhuis. We kwamen voor de derde keer als Top-opleiding in de keuzegids MBO. In november is Noordwest op basis van de resultaten van de VIP uit de 250.000 erkende leerbedrijven die ons land kent gekozen tot beste leerbedrijf van Nederland. Uit het juryrapport:

*“Noordwest kiest bewust voor het structureel opleiden van medewerkers en verweeft dit volledig in de bedrijfscultuur. Hierdoor is Noordwest in staat om niet alleen de kwaliteit van haar dienstverlening en producten, maar ook de instroom van nieuwe medewerkers te waarborgen. De jury zag een unieke samenwerking met de collega's uit het onderwijs. In Noordwest draait het om de student, waarbij de menselijke factor het onderwijs letterlijk in de praktijk brengt. Door docenten ook in de bedrijfsvoering te laten meedraaien, maakt Noordwest de cirkel rond en leert ook het onderwijs in de praktijk van het bedrijfsleven. De jury prijst Noordwest als een leerbedrijf met opleiden als kloppend hart van de organisatie”.*

### **Verpleegkundige bijscholing**

Naast de initiële mbo-v en hbo-v opleiding wordt in samenwerking met Avansplus aan drie opleidingstrajecten van mbo naar hbo invulling gegeven.

- een lopend tweeënehalf jarig traject waar 57 verpleegkundigen in deelnemen
- in februari 2019 starten 12 mbo-verpleegkundigen een anderhalf jarig traject
- in februari 2019 starten 24 mbo-verpleegkundigen een tweeënehalf jarig traject.

Alle trajecten zijn modulair op maat.

### **Medisch onderwijs**

Binnen Noordwest zijn in 2018 onderstaande aantallen begeleid:

- 682 co-assistenten
- 168 arts-assistenten in opleiding (aios)

Landelijk is sprake van een afname van instroom van aios. Binnen de regio Amsterdam wordt deze daling versterkt door de fusie Amsterdam UMC. Noordwest probeert aios te behouden door middel van goede secundaire arbeidsvoorwaarden. Daarnaast bieden we ontwikkelingsmogelijkheden zoals bijvoorbeeld een basiscursus ziekenhuismanagement, iedere week Discipline Overstijgend Onderwijs, een management aios+ groep, aandacht voor vitaliteit (coaching en StressJam) en betrekken we aios bij de ziekenhuisorganisatie in de breedste zin van het woord. Hiermee laten we zien dat we een interessant opleidingsziekenhuis zijn.

In voorbereiding op de instellingsvisitatie die in november 2019 plaats zal vinden is een Governance Code voor de medische vervolgoedingen binnen Noordwest opgesteld waarin de taken en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen zijn beschreven. Ook wordt er vanuit de Centrale opleidingscommissie gestuurd op de PDCA-cyclus van alle opleidingsgroepen.

## 8 Informatie over het zorgproces en actuele ontwikkelingen

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

### **Kwaliteitskeurmerk NIAZ-Qmentum**

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

### **Patiënttevredenheid**

Het is voor ons belangrijk om te weten hoe patiënten hun verblijf in ons ziekenhuis ervaren. Wij werken hard aan het continu verbeteren van onze zorgverlening en willen daarbij graag de inbreng van onze patiënten betrekken. Daarom doen wij al jaren structureel onderzoek naar de tevredenheid van onze patiënten. De meeste opgenomen patiënten krijgen bij ontslag een vragenlijst mee naar huis. Andere (poliklinische) patiënten ontvangen steekproefsgewijs een vragenlijst via de post op het huisadres of op een andere manier. De meeste patiënten vullen de vragenlijst thuis op papier of digitaal in, aangezien thuis vaak meer ruimte is om met de naasten terug te kijken op het ziekenhuisverblijf.

In deze patiënttevredenheidsonderzoeken vragen wij altijd naar de algemene tevredenheid via een rapportcijfer. Bijna 6.400 patiënten hebben ons in 2018 beoordeeld. Zij gaven een gemiddeld rapportcijfer van 8,40. Dit mooie cijfer ligt duidelijk boven de benchmarks. Bovendien laat Noordwest al jaren een stijgende lijn zien.

Naast dit reguliere patiënttevredenheidsonderzoek doen we ook meer specifiek onderzoek naar de ervaringen van patiënten. De methode van onderzoek hangt af van het onderwerp. Een van deze methodes is ons patiëntenpanel. Dit online panel is Noordwest eind 2017 in samenwerking met de cliëntenraad gestart. Panelleden krijgen een aantal keer per jaar per e-mail een uitnodiging om een vragenlijst in te vullen. In de vragenlijst vragen we naar de mening over actuele onderwerpen die spelen in Noordwest. In 2018 is er op deze manier onder andere onderzoek gedaan naar 'Persoonlijke aandacht en gastvrijheid' en 'Samen beslissen'. Patiënten en hun naasten kunnen zich opgeven voor het panel via [www.nwz.nl/patientenpanel](http://www.nwz.nl/patientenpanel), hier vindt u ook meer informatie over de onderzoeken die zijn gedaan.

### **Crisisbeleid**

Volgens de Wet Geneeskundige Hulpverlening bij Ongevallen en Rampen dient elk ziekenhuis voorbereid te zijn op de opvang van slachtoffers van een ramp of een zwaar ongeval. Om hier zo goed mogelijk op in te spelen zijn de maatregelen die wij moeten nemen in geval van een ramp beschreven in het ziekenhuisrampenopvangplan (ZiROP), dat regelmatig wordt geactualiseerd door de ZiROP-coördinator. Het ziekenhuis dient ook voorbereid te zijn op interne calamiteiten, welke een verstoring van het ziekenhuisproces kunnen veroorzaken. Om hierop in te spelen zijn de maatregelen die we moeten nemen beschreven in het bedrijfsnoodplan en andere noodplannen. Het ZiROP maakt naast andere noodplannen, zoals bijvoorbeeld het Bedrijfsnoodplan, onderdeel uit van het Integraal Crisisbeleid. Het integraal crisisbeleid is in 2018 vastgesteld door de RvB.

Noordwest onderkent het belang van jaarlijkse oefeningen. OTO-activiteiten hebben een integraal karakter. Sleutelfunctionarissen van Noordwest hebben daarom in 2018 een divers programma doorlopen (OTO-jaarplan 2018). Activiteiten zijn gebaseerd op de beleidskeuzes vanuit het 'Meerjarenbeleidsplan Vakbekwaamheid Integraal Crisisplan 2016-2018'. De nadruk van de activiteiten is met name gericht op het borgen van het kennisniveau en vaardigheden.

In 2018 zijn twee real life oefeningen georganiseerd:

- Familieopvang (locatie Alkmaar)
- Groot aanbod patiënten (SEH/HAP-locatie Den Helder)

De trainingen van de crisisteams in 2018 waren voor het operationele crisisteam en het crisisbeleidsteam op basis van een intern scenario (griep epidemie). De trainingen van het facilitair crisisteam was gebaseerd op een extern scenario. Op locatie Den Helder is er een gecombineerde training crisisteams geweest, met een scenario waarbij gehele locatie Den Helder geëvacueerd moest worden. Vanwege personele tekorten zijn enkele geplande trainingen binnen de acute as geannuleerd.

Bij alle trainingen van de crisisteams is gebruik gemaakt van het LCMS- GZ (landelijk crisismanagement systeem) ten behoeve van netcentrisch werken.

Er zijn 28 sleutelfunctionarissen naar de BOSZ-dag (Basisopleiding Sleutelfunctionaris Ziekenhuis) geweest. De e-learning modules zijn geactualiseerd en waar mogelijk Noordwest breed gemaakt. Het 'Meerjarenplan 2019-2021, vakbekwaamheid Sleutelfunctionarissen/Integraal crisisbeleid' is opgesteld en vastgesteld door de raad van bestuur.

### **Kwaliteitsindicatoren**

Net als in 2016 en 2017 is Noordwest locatie Den Helder in 2018 uitgeroepen tot koploper in het Elsevier onderzoek 'Beste Ziekenhuizen'. Elsevier maakte voor haar onderzoek gebruik van 688 kwaliteitsindicatoren die door de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd en het Zorginstituut Nederland zijn uitgevraagd over verslagjaar 2017. Met een eindscore van 4 bolletjes scoort locatie Den Helder goed op zowel het onderdeel medische zorg als op het onderdeel patiëntgerichtheid. Locatie Alkmaar kreeg dit jaar 3 bolletjes; 1 bolletje minder dan vorig jaar maar wel een bovengemiddelde score. Locatie Alkmaar scoort volgens Elsevier goed op patiëntgerichtheid, maar minder goed op het onderdeel medische zorg. Wat hierin zwaar weegt is het feit dat Noordwest in 2017 de volumennorm voor het uitvoeren van radicale prostatectomieën niet heeft behaald. Deze werden alleen op locatie Alkmaar uitgevoerd. Noordwest had echter al besloten om deze patiënten per 1 januari 2018 door te verwijzen.

Naast het afleggen van verantwoording zijn de externe kwaliteitsindicatoren gedurende 2018 binnen Noordwest ook gebruikt als middel om te onderzoeken welke zorgprocessen of zorgresultaten meer aandacht verdienen en verbeterd kunnen worden. Zo zijn in 2018 alle verbeterpunten met betrekking tot de kwaliteitsindicatoren van verslagjaar 2017 ingevoerd in het Verbeter Volg Systeem (VVS), waarin de stand van zaken van de geformuleerde verbeteracties te volgen zijn volgens de PDCA-systematiek. De disciplines hebben dit zelf bijgehouden en elk kwartaal de stand van zaken van de verbeterpunten gerapporteerd aan de Stuurgroep Kwaliteit en Veiligheid. Extra inspanning is in 2018 geleverd aan de overgang op het nieuwe HiX EPD per 22 juni en het opnieuw inrichten en vullen van de digitale monitortool. Dit is een proces dat nog loopt en waar we gezamenlijk hard aan werken. Streven is om in 2019 weer een betrouwbare tool tot onze beschikking te hebben voor continue monitoring en verbetering.

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

In 2018 hebben de Nederlandse ziekenhuizen van Dutch Hospital Data het rapport LBZ-indicatoren 2017 en het HSMR-rapport 2015 t/m 2017 ontvangen. De gemiddelde HSMR van de Nederlandse ziekenhuizen is op 100 gesteld.

De scores zijn voor Noordwest zijn:

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| - HSMR 2017                   | = 100 (niet significant afwijkend van het landelijk gemiddelde)    |
| - HSMR 2015 t/m 2017          | = 97 (niet significant lager dan landelijk gemiddelde)             |
| - Onverwacht lange opnameduur | = 14,8% (significant lager dan het landelijk gemiddelde van 15,7%) |
| - Heropnameratio              | = 107 (significant hoger dan het landelijk gemiddelde)             |

Deze resultaten worden onder andere gebruikt voor de selectie van patiënten/dossiers bij het dossieronderzoek door onafhankelijke onderzoekers.

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

## **Veilig incidenten melden en calamiteitenonderzoeken**

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

In 2018 zijn totaal 3976 VIM-meldingen gedaan. Hiervan hadden 236 betrekking op valincidenten en 1050 op medicatie. In de categorie “overig” werden 2690 incidenten gemeld. Deze indeling in aard van het incident is landelijk geaccepteerd. Er is een lichte daling van het aantal meldingen te zien ten opzichte van 2017, waarin totaal 4306 incidenten werden gemeld. De in 2018 ingezette acties om het melden van (bijna)incidenten te stimuleren worden in 2019 gecontinueerd.

Indien een incident (vermoedelijk) voldoet aan de definitie van een calamiteit volgens de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg, doet de raad van bestuur melding aan de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). De calamiteitencommissie onderzoekt waardoor het incident veroorzaakt is en welke verbetermaatregelen het ziekenhuis dient nemen. Na dit onderzoek wordt/worden de patiënt en/of nabestaanden hierover geïnformeerd. De commissie bestaat uit medisch specialisten en beleidsmedewerkers. De leden van de commissie zijn niet bij het incident betrokken. De calamiteitencommissie komt elke week bijeen en heeft om de week overleg met de raad van bestuur. In 2018 heeft Noordwest 14 meldingen aan de IGJ gedaan. De meldingen betreft de volgende disciplines:

- 1 KCHI (laboratorium)
- 3 chirurgie
- 2 MDL (maag-darm en leverziekten)
- 1 radiologie
- 1 cardiologie
- 1 longgeneeskunde
- 1 oncologie
- 2 anesthesiologie
- 1 neurologie
- 1 ziekenhuisapotheek

## **Peer support**

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

## **Privacy bescherming**

### *Mijlpalen*

01-01-2018: AmvB betreffende Wet Cliëntenrechten zorg; FG verplicht voor ziekenhuizen

25-05-2018: Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) is van toepassing

22-06-2018: Ingebruikname HiX, Zorgverlenersportaal, Mijn Noordwest, etc.

### *Advies en Beleidszaken*

Advies uitgebracht op 129 onderwerpen, waarvan de belangrijkste:

- Gegevensuitwisseling met Starlet Lab-Online
- Gegevensuitwisseling via Zorgverlenersportaal (huisartsen e.a.)
- Gegevensuitwisseling met Symbiant
- Gegevensuitwisseling met Gynaecologisch Centrum Alkmaar (GCA)

#### *Verantwoording*

- Alle privacyzaken, processen, procedures ondergebracht in een Privacy Framework. Dit moet nog uitgewerkt en gepubliceerd worden.
- Register van Verwerkingsactiviteiten verder gevuld. Ca 1.700 Verwerkingen per 31-12-2018
- Register van Datalekken bijgehouden en rapportage verzorgd voor accountant
- 10 Privacy Impact Assessments (PIA's) gehouden op HiX-onderdelen en lossen verwerkingen.

#### *Verwerkersovereenkomsten*

149 Onderhandelingen gestart met Verwerkers. 68 afgesloten en 81 nog in behandeling

#### *Datalekken*

42 datalekken beoordeeld. 5 gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens (AP).

#### *Patiëntrechten*

110 vragen, verzoeken en/of klachten van patiënten afgehandeld

#### *Awareness:*

Circa 25 presentaties gegeven op afdelingen over AVG, Privacy, WGBO

3 Workshops gehouden voor leidinggevenden

## 8.1 Vastgoed

### Vastgoed algemeen

Het grootste deel van het vastgoed van Noordwest is te vinden op of rond de hoofdlocatie in Alkmaar. Dit vastgoed is in eigendom van Noordwest. In Den Helder staat een tweede, volwaardig ziekenhuis. Daarnaast zijn op verschillende plekken in Alkmaar en verder in het adherentiegebied nevenlocaties met specifieke functies. De meeste daarvan worden gehuurd. Vanuit vastgoedperspectief biedt concentratie van activiteiten optimale efficiency in beheer en flexibiliteit. Derhalve zal continu gekeken moeten worden naar de toegevoegde waarde van de nevenlocaties. In 2018 is de vastgoedvisie en het strategisch vastgoedplan verder vormgegeven in het licht van de ontwikkelingen in de portefeuille en gericht op de toekomst. Per locatie zijn de kenmerken zoals gebruikers, parkeervoorzieningen, strategische ligging in kaart gebracht en per locatie is er een strategische overweging vanuit huisvestingsoogpunt geformuleerd. Dit plan zal in 2019 vast worden gesteld.

### Alkmaar

Voor de vastgoedbeheertaken wordt er gewerkt vanuit een strategisch beheerplan. Het meerjarenonderhoudsplan locatie Alkmaar is opnieuw vastgesteld en afgestemd op de vernieuwbouw. Er is verder vormgegeven aan de panddossiers per locatie en de invoering van een meubilairbeleid en een standaardcatalogus is verder voorbereid waarvan de catalogus inmiddels is vastgesteld. Ter voorbereiding op de vernieuwbouw fase 1 dienen er diverse panden gesloopt te worden. Naast de begeleiding van diverse vastgoed- en facilitaire projecten (onder andere upgrade brandmeldinstallatie, optimalisatie kinderafdeling, voorbereiden scope reiniging) is er in 2018 een verschuifplan vastgesteld om de te slopen panden functievrij te maken en te integreren in de overige panden. In 2019 vinden meerdere verhuisbewegingen plaats op basis van dat plan.

### Den Helder

Op locatie Den Helder is in het kader van het instandhoudingsplan vervolg gegeven aan een meerjarenproject met betrekking tot bouwkundige brandveiligheidsvoorzieningen, in samenwerking met gemeente Den Helder en de Veiligheidsregio. Ook is de vervanging van diverse kritische installaties afgerond, waaronder: de klimaatinstallaties zoals cv-ketels, stoominstallaties, luchtbehandelingskasten en warmtapwatervoorzieningen. Hiermee is een grote vervolgstap gemaakt in de continuïteit en veiligheid van het ziekenhuis. Op basis van dit project is het meerjarenonderhoudsplan bijgesteld en voor komende jaren vastgesteld. Naast de begeleiding van diverse vastgoed- en facilitaire projecten is de interne verbouwing van het OK-complex uitgevoerd en opgeleverd. Tot slot is er in samenwerking met het bouwteam een start gemaakt met een integrale aanpak voor de bouw Den Helder.

## 8.2 Fusies en samenwerkingsverbanden

Vrijwel alle medische vakgroepen van de beide ziekenhuislocaties van Noordwest zijn gefuseerd over de locaties of werken nauw met elkaar samen. Noordwest vindt het belangrijk dat de patiënt op iedere locatie van Noordwest dezelfde zorg krijgt. Standaardisatie en uniformering van werkwijzen draagt bij aan het reduceren van fouten, maakt medewerkers makkelijker inzetbaar op verschillende locaties en helpt bij het verkrijgen van inkoopvoordelen vanwege de hogere volumes die worden aangekocht. Uiteraard blijft gelden dat de te verlenen zorg afgestemd is op de daadwerkelijke behoefte van de individuele patiënt. De implementatie van HiX in 2018 was een extra motivatie werkprocessen over de locaties verder te harmoniseren.

Voor de acute zorg wordt samengewerkt in het Netwerk Acute Zorg regio VUmc. Voor de neurochirurgie die op de locatie Alkmaar wordt geleverd geldt een samenwerkingsverband met het Academisch Medisch Centrum in Amsterdam. Al lange tijd wordt gestreefd naar het verkrijgen van een eigen vergunning neurochirurgie op basis van de Wet bijzondere medische voorzieningen (Wbmv). In 2018 zijn in dit proces belangrijke stappen gezet en ligt de aanvraag nu ter advisering bij de IGJ. De neurochirurgen Noordwest leveren ook neurochirurgische zorg binnen het Dijklander Ziekenhuis in Hoorn.

Noordwest levert samen met Oosterwal dermatologische zorg en huurt ruimten binnen het centrum Oosterwal voor het Gynaecologisch Centrum Alkmaar (GCA). GCA is een 100% dochteronderneming van Noordwest.



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

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

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

Noordwest werkt verder onder andere samen binnen het verband van de ziekenhuizen die deel uit maken van de Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen (STZ), de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen, de Onderwijs en OpleidingsRegio's van AMC en VUmc.

### **8.3 ICT en de kernzorgapplicaties**

#### **ICT**

2018 was een jaar met vele ICT-verbeteringen, modernisering van de ICT dienstverlening en zijn belangrijke mijlpalen bereikt.

- **IT readiness**

Het IT readiness programma om de generieke IT-infrastructuur te moderniseren, meer robuust en meer wendbaar te maken is in het eerste kwartaal afgerond.

Dit programma diende tevens als basis om het nieuwe elektronisch patiëntendossier HiX adequaat te kunnen laten functioneren.

- **Chipsoft HiX**

Met de succesvolle implementatie van HiX heeft Noordwest een grote stap gezet in de uniformering van haar zorgprocessen en heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de integratie van beide ziekenhuizen in Alkmaar en Den Helder.

- **Telefonie**

De verouderde telefonieomgeving is in 2018 volledig gemoderniseerd.

- **Aanbesteding IT-infrastructuur**

Noordwest heeft een succesvolle aanbesteding uitgevoerd en gaat over naar een andere partij. De firma Intermax zal per 1 april 2019 de IT- infrastructuur voor Noordwest onder haar hoede nemen.

- **Cloud - Office365**

Noordwest zal zich de komende jaren richten op een Cloud-tenzij strategie.

In de eerste plaats zal Noordwest worden voorzien van Office365 en in een later stadium zal een deel van het applicatie-landschap worden ondergebracht in de Microsoft Azure Cloud-omgeving.

## 9 Toekomstparagraaf

### 9.1 Toekomstparagraaf Investerings

Vanuit haar sterke positie heeft Noordwest een ambitieus programma ontwikkeld om de zorg op een toekomstgerichte manier te vernieuwen: 'Noordwest Vernieuwt'. Noordwest Vernieuwt verbindt drie projecten: Passende Zorg, Zorginformatisering en Bouw.

Gedurende de periode 2017-2022 worden de bovenstaande projecten uitgevoerd, waaronder renovatie Den Helder, Nieuwbouw Alkmaar Fase I, en nieuw ZIS/EPD. Na 2024 volgen twee bouwfases in Alkmaar, afgewisseld met periodes van enkel reguliere investeringen. Totaal aan investeringen voor de projecten plus de reguliere investeringen voor de komende 5 jaar bedraagt ruim 300 miljoen.

### 9.2 Toekomstparagraaf financiering

#### Financiering

Voor de bouwplannen op locatie Alkmaar, het aanleggen van een ondergrondse parkeergarage en de renovatie op locatie Den Helder zal Noordwest in 2019 externe financiering aantrekken van ruim € 200 mio. Voor een deel hiervan (€ 40 mio) zal de gemeente Alkmaar garant staan. Het overige deel zal bij banken worden aangetrokken waaronder een substantieel deel bij de Europese investeringsbank.

### 9.3 Toekomstparagraaf personeelsbezetting

#### Krapte op de arbeidsmarkt

De arbeidsmarktkrapte die in 2016 ontstond werd ook in 2017 en 2018 gevoeld. De meest in het oogspringende functies waren (en zijn) SEH- en IC-verpleegkundigen, operatieassistenten en anesthesiemedewerkers en de oncologie- en – cardiologieverpleegkundigen.

Om Noordwest te blijven voorzien in voldoende gekwalificeerde medewerkers richtten we ons op groei en behoud door:

- te ramen op basis van een capaciteitsplanning; dit doen we gedeeltelijk in samenwerking met het capaciteitsorgaan en regionale partners in ZONN (Zorgopleidingen Noordwest Nederland)
- personeelsplanningbijeenkomsten (vlootschouw) met leidinggevende teams te organiseren waarin zorgontwikkeling en ontwikkeling van medewerkers in beeld worden gebracht en gerichte interventies gepland
- de in – en doorstroom van medewerkers te bevorderen door vooral de opleidingsinspanning in ons ziekenhuis te vergroten.
- de niet door het FZO gesubsidieerde opleidingen te financieren met behulp van de kwaliteitsimpuls ziekenhuizen (KIPZ)

#### Noordwest Vernieuwt en HiX

De implementatie van HiX heeft voor vrijwel alle medewerkers in de patiëntenzorg effect. Voor de groep van polikliniekmedewerkers is de impact dusdanig groot dat een belangrijk deel van de werkzaamheden is vervallen. Dit maakt dat in deze beroepsgroep een afname in de personele bezetting gaande is.

#### Duurzame inzetbaarheid

In 2018 is het Generatiebeleid van kracht geworden. Voor oudere medewerkers betekent dit dat zij minder uren kunnen gaan werken waarbij het salaris beperkt wordt gekort. Met dit beleid streeft Noordwest ernaar oudere werknemers langer gezond aan de slag te houden.