

**Jaarverslag 2020**  
**Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep**

## Inhoudsopgave

1	Voorwoord .....	4
1.1	Vernieuwen .....	4
1.2	Patiënten .....	5
1.3	Financieel .....	5
1.4	Personele mutaties binnen bestuur en toezicht .....	6
1.5	Tenslotte .....	6
2	Algemene informatie Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep .....	7
2.1	Algemene Gegevens .....	7
2.2	Missie .....	7
2.3	Visie .....	7
2.4	Kernwaarden .....	7
2.5	Kernactiviteiten .....	7
2.6	Juridische structuur .....	8
2.7	Personele bezetting en interne organisatie .....	9
2.8	Strategie en beleid .....	11
3	Verslag raad van bestuur .....	12
3.1	Samenstelling raad van bestuur .....	12
3.2	Uitvoering medezeggenschap Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ), Wet op de ondernemingsraden (WOR) en verpleegkundige adviesraad (VAR) .....	13
3.3	Uitvoering klachtrecht op basis van de Wet Kwaliteit, Klachten en Geschillen Zorg (Wkkgz) .....	14
3.4	Borging, spreiding en bereikbaarheid van acute zorg .....	16
3.5	Declaraties raad van bestuur .....	18
3.6	A3-jaarverslag 2020 .....	19
4	Verslag raad van toezicht .....	22
4.1	Samenstelling raad van toezicht .....	22
4.2	Raad van toezicht plenair .....	23
4.3	Commissie bouw en financiën .....	23
4.4	Commissie kwaliteit en veiligheid .....	23
4.5	Agendacommissie .....	24
4.6	Remuneratiecommissie .....	24
4.7	Commissie digitale transformatie .....	24
4.8	Besluitenlijst raad van toezicht 2020 .....	25
4.9	Uitgelichte gespreksonderwerpen .....	25
4.10	Rol van werkgever raad van bestuur .....	26
4.11	Van buiten naar binnen .....	26
4.12	Bij- en nascholing leden raad van toezicht .....	26
5	Financiële informatie Noordwest Ziekenhuisgroep .....	28
5.1	Weerstandsvermogen en solvabiliteit .....	28
5.2	Resultaat Noordwest Ziekenhuisgroep 2020 .....	29
5.3	Financiële positie Noordwest Ziekenhuisgroep .....	30
5.4	Informatie over de voornaamste risico's en onzekerheden .....	31
5.5	Fraudebeheersing .....	32
5.6	AO/IC .....	32
6	Gedragscodes en agressie-incidenten .....	33
6.1	Gedragscodes .....	33
6.2	Veilige zorg in ziekenhuizen en agressie-incidenten .....	33
7	Ontwikkelingen in de zorg .....	35
7.1	Passende zorg en eigen regie .....	35
8	Ontwikkelingen op personeelsgebied .....	38
8.1	Funciedifferentiatie verpleegkundigen .....	38
8.2	Vitaliteit en employability .....	38
8.3	Arbobeleid en arbeidsomstandigheden .....	38
8.4	HR en de ondernemingsraad .....	39
8.5	Arbodienst .....	39
8.6	Verzuim .....	39
8.7	Bedrijfsongevallen .....	39
8.8	Besmettelijke aandoeningen .....	39
8.9	Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid .....	40
8.10	Psychosociale arbeidsbelasting .....	40

9	Opleiden, onderzoek en wetenschap.....	41
9.1	Opleiden .....	41
9.2	Medisch onderwijs .....	42
9.3	Wetenschap.....	42
9.4	Plan van aanpak duurzame inzetbaarheid a(n)ios .....	43
9.5	Vereniging voor Arts-assistenten Alkmaar (VAA).....	43
10	Kwaliteit, veiligheid en privacy.....	44
10.1	Kwaliteitskeurmerk NIAZ-Qmentum Global.....	44
10.2	Kwaliteitsindicatoren Elsevier 'Beste Ziekenhuizen'.....	44
10.3	Hospital Standardised Mortality Ratios (HSMR's).....	45
10.4	Veilig incidenten melden en calamiteitenonderzoeken .....	45
10.5	Privacybescherming .....	46
11	Milieu en duurzaamheid .....	47
11.1	Kansen.....	47
11.2	Ontwikkelingen 2020 .....	47
11.3	Duurzaamheid .....	47
12	Vastgoed, ICT en samenwerking .....	49
12.1	Vastgoed.....	49
12.2	ICT en de kernzorgapplicaties.....	49
12.3	Fusies en samenwerkingsverbanden .....	50
13	Impact coronavirus en toekomstparagraaf .....	51
13.1	Impact Coronavirus (COVID-19) .....	51
13.2	Toekomstparagraaf investeringen en financiering .....	52
13.3	Toekomstparagraaf personeelsbezetting .....	52

# 1 Voorwoord

Dit is het zesde jaarverslag van de Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep. Verder in dit verslag spreken we van 'Noordwest' wanneer wij de Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep bedoelen.

Het jaarverslag 2019 werd geschreven op het moment dat er wereldwijd sprake is van een coronacrisis (COVID-19). Op dat moment was er de hoop en verwachting dat die crisis in de loop van 2020 tot het verleden zou behoren. Inmiddels weten we beter. Vrijwel geheel 2020 heeft in het teken gestaan van de crisis en in het eerste kwartaal van 2021 is die crisis zelfs weer opgevlamd. Positief is dat er inmiddels meerdere vaccins beschikbaar zijn, dat Nederland begin januari 2021 is begonnen met vaccineren en dat het de verwachting is dat medio dit jaar alle Nederlanders die dat willen tenminste één vaccinatie hebben gehad. De oudste leeftijdsgroepen zijn bij het schrijven van dit voorwoord gevaccineerd en dat werpt vruchten af, deze leeftijdsgroep wordt nu veel minder vaak met een COVID-19 besmetting opgenomen.

Gedurende de gehele coronacrisis is er ongelooflijk veel gevraagd van onze medewerkers en artsen. De druk op hen is groot geweest. Zowel druk voor wat betreft het aantal patiënten maar ook wat betreft het leed dat zich voor hun ogen heeft voltrokken, de vele verzoeken extra te komen werken of te werken op andere afdelingen dan de eigen afdeling. En dit alles dan in een omgeving met een verhoogde kans zelf geïnfecteerd te raken en de onzekerheden die daarmee gepaard gingen. Ook meer achter de schermen is bijzonder veel werk verzet om de primaire zorgverlening mogelijk te maken. Dat varieert van het plannen van roosters, het inkopen van beschermingsmiddelen, het inrichten van ruimten voor extra IC-capaciteit, het schrijven en publiceren voor protocollen en richtlijnen, het afnemen van testen bij medewerkers met klachten, het uitvragen bij de ingangen van onze ziekenhuizen, etc.

Wij spreken daarom dit jaar met extra veel waardering en respect onze dank uit aan al die medewerkers en artsen die of direct of indirect hebben bijgedragen aan de zorg voor de COVID-19 patiënten.

Gezien de grote impact van de coronacrisis zult u in dit jaarverslag op vele plekken dit onderwerp terug zien komen.

## 1.1 Vernieuwen

Ook in 2020 is verder gewerkt aan zorgvernieuwing. Noordwest geeft invulling aan passende zorg, landelijk ook wel bekend als zinnige zorg. Zo zijn er mooie voorbeelden over Hospital at Home voor zowel patiënten met cardiologische klachten als voor patiënten met longklachten. Ook worden in toenemende mate keuzehulp ingezet zodat de patiënt samen met de hulpverlener tot behandelkeuzes kan komen die voor hem het meest passend zijn.

In 2018 heeft Noordwest het ziekenhuisinformatiesysteem HiX van ChipSoft geïmplementeerd. De mogelijkheden die HiX biedt worden steeds verder uitgebreid en Noordwest maakt daar ook in toenemende mate gebruik van. Zo zijn er in het afgelopen jaar belangrijke stappen gezet waarbij patiënten steeds meer online kunnen doen. De coronacrisis heeft dit proces op onderdelen versneld. Naast het thuis inzien van uitslagen, patiëntbrieven en afspraken wordt nu ook steeds meer de mogelijkheid gebruikt van videoconsulten, het thuis al invullen van vragenlijsten etc. Ook zijn stappen gezet in de digitale gegevensuitwisseling tussen zorgaanbieders. Noordwest behoort hiermee tot de voorlopers binnen Nederland. Bij dit alles blijft het veilig omgaan met privacygevoelige gegevens een belangrijk issue waar wij in 2020 de nodige aandacht aan hebben gegeven en ook technische maatregelen voor hebben getroffen.

Vernieuwen doen we niet alleen in onze zorg- en werkprocessen maar ook in de gebouwen waarin zorg wordt geleverd en wordt gewerkt. In 2020 is de nieuwe afdeling acute zorg (AAZ) in Den Helder in gebruik genomen nadat deze afdeling daarvoor is verbouwd. We zijn trots op het resultaat. De afdeling oogt eigentijds, het is er plezierig werken en de onderlinge samenwerking tussen de voormalige afdelingen binnen deze nieuwe afdeling wordt positief beoordeeld. Het hier uitgerolde model is uniek binnen Nederland. Deze geslaagde verbouwing geeft vertrouwen in de komende verbouwingen van onze locatie Den Helder. In de komende jaren wordt het gehele ziekenhuis gefaseerd verbouwd waarna uiteindelijk het ziekenhuis in vierkante meters kleiner is geworden maar weer voldoet aan de eisen van deze tijd. Dat betekent onder andere ook dat het ziekenhuis na verbouwing is afgestemd op nieuwe werkprocessen en er veel minder energie nodig is voor een goede klimaatbeheersing.

Het Rijksmonument Westerlicht dat al jaren eigendom is van Noordwest maar ook jaren heeft leeggestaan is in 2019 en 2020 grondig gerenoveerd onder toezicht van de Rijksdienst voor monumentenzorg. Bij de renovatie is het gebouw omgevormd van voormalig bejaardenhuis naar deels kantooromgeving voor de algemeen ondersteunende afdelingen en voor het andere deel naar onderwijslocatie voor onze Noordwest Academie. Ook de buitenzijde van het gebouw is bij die renovatie aangepakt. In december 2020 is het gebouw weer in gebruik genomen. Uit de reacties die wij ontvangen blijkt dat veel mensen onder de indruk zijn van de geslaagde renovatie. Binnen het gebouw zijn de karakteristieke monumentale onderdelen van het gebouw behouden en is er toch sprake van een moderne kantoor en onderwijsomgeving. Vanuit de Alkmaarse bevolking worden complimenten gegeven dat Westerlicht weer in oude glorie is hersteld. Bij de inrichting van Westerlicht is voor het kantoorpersoneel uitgegaan van het in 2020 vastgestelde thuiswerkbeleid. Daarbij is de inzet dat kantoorpersoneel zoveel als mogelijk 2 tot 3 dagen per week thuiswerken (afhankelijk van de omvang van de arbeidsovereenkomst).

De voorbereidingen voor de realisatie van bouwfase 1 Alkmaar, ook wel genoemd de nieuwe acute as, waren in 2020 zover gevorderd dat er een inmiddels onherroepelijke omgevingsvergunning bouwen door de gemeente Alkmaar is afgegeven. Ook heeft er een aanbestedingsprocedure gelopen. Helaas was het verschil tussen de inschrijving en het beschikbare budget te groot om tot aanbesteding over te gaan. Wij hebben daarop besloten onze plannen bij te stellen waarbij de geplande zorgfuncties zoveel mogelijk intact blijven maar waarbij de besparingen vooral in de andere functies worden gezocht. Het is onze verwachting in 2021 de eerste werkzaamheden aan te besteden en een omgevingsvergunning bouwen voor de wijzigingen aan te vragen.

## **1.2 Patiënten**

De tevredenheid onder Noordwestpatiënten is al vele jaren onverminderd hoog. In 2019 schommelde dit cijfer rond de 8,4. Ondanks de coronacrisis en de effecten daarvan op onze medewerkers, artsen en het moeten uitstellen van ingrepen is de waardering in 2020 verder gestegen naar een 8,71. Wij zien dat veel afdelingen actief zijn met het ophalen van signalen van onvrede om op basis van die signalen te kijken wat er verder verbeterd kan worden. Het bureau patiëntbeleving speelt daarin een belangrijke, ondersteunende rol. Een groot punt van zorg zijn voor ons de oplopende wachtlijsten. Dit fenomeen is versterkt door de coronacrisis waardoor veel geplande ingrepen en behandelingen uitgesteld moesten worden om daarmee personele en fysieke capaciteit vrij te maken voor de COVID-19 patiënten. Als maatregelen tegen het verder oplopen van de wachtlijsten hebben wij onze locatie Den Helder zoveel mogelijk vrijgehouden van COVID-19 patiënten. Hiermee is het gelukt op deze locatie extra electieve ingrepen uit te voeren op de operatiekamers, ingrepen die anders op locatie Alkmaar waren uitgevoerd. Ook hebben wij in samenwerking met centrum Oosterwal onze OK-capaciteit uitgebreid op de locatie Bergermeer. Op deze locatie was het al mogelijk operaties met een dagopname uit te voeren, sinds november 2020 is het ook mogelijk dat patiënten een nacht verblijven. Samen met een grotere afname van het aantal dagdelen dat de OK-faciliteiten Bergemeer voor Noordwest beschikbaar zijn helpt het om de groei van de wachtlijsten te beperken. In 2021 zal de problematiek van de oplopende wachtlijsten eveneens op de agenda staan. Tijdens het schrijven van dit voorwoord wordt de laatste hand gelegd aan een inhaalplan uitgestelde zorg. De medewerking van de zorgverzekeraars is daarbij mede bepalend voor de mogelijkheden die Noordwest krijgt om uitvoering te geven aan het inhalen van uitgestelde zorg.

## **1.3 Financieel**

Het positief financieel resultaat over 2020 bedraagt € 13,7 miljoen euro. 2020 kenmerkt zich door de vele continuïteitsregelingen in verband met COVID 19. De omzet wordt grotendeels gegarandeerd door deze continuïteitsregelingen inclusief een vergoeding voor de extra COVID 19 kosten. De kostenbeheersing is in 2020 verder aangescherpt. Maandelijks voert de raad van bestuur gesprekken met iedere budgethouder over de voortgang. Daarnaast is er onder leiding van de voorzitter van de raad van bestuur een vacature commissie ingesteld waarin iedere vacature vooraf wordt beoordeeld en, indien noodzakelijk gevonden, toegekend. In procenten bedraagt het nettoresultaat 2,6% van de omzet. In vergelijking met andere ziekenhuizen is dit een hoog percentage echter Noordwest heeft in vergelijking met andere ziekenhuizen erg lage kapitaalslasten. Het is niet voor niets dat Noordwest verbouwt op locatie Den Helder en gefaseerde nieuwbouw voorbereid voor locatie Alkmaar. Het gerealiseerde resultaat komt ten gunste aan deze bouwplannen en is ook noodzakelijk om tot realisatie te komen. Het geeft ook aan dat Noordwest na realisatie van de bouwplannen de dan hogere kapitaallasten op kan vangen binnen de exploitatie.

## 1.4 Personele mutaties binnen bestuur en toezicht

Binnen de raad van bestuur heeft zich in het verslagjaar een mutatie voorgedaan. Gezien de pensionering van de voorzitter raad van bestuur, Joop Hendriks, is per 1 juni 2020 afscheid van hem genomen. Op 1 mei 2020 is tot de raad van bestuur toegetreden de heer Stefan Kroese, per 1 juni heeft hij de voorzittershamer van Joop Hendriks overgenomen.

Binnen de raad van toezicht hebben zich geen mutaties voorgedaan. Wel is eind 2020 gestart met de voorbereiding op het invullen van de vrijkomende functie van voorzitter raad van toezicht. De huidige voorzitter raad van toezicht neemt in 2021 afscheid vanwege het bereiken van de maximale zittingsduur.

## 1.5 Tenslotte

Tijdens de eerste golf van de coronacrisis heeft de samenleving massaal zijn waardering getoond aan alle zorgmedewerkers, de media hebben daar ook veel aandacht aan geschonken en de politiek heeft die waardering met het beschikbaar stellen van een zorgbonus onderstreept. Het is jammer dat naarmate de crisis voortduurde bij een deel van de bevolking steeds minder begrip voor de maatregelen aanwezig was. Meerdere malen heeft zich dit geuit in agressie in de richting van onze medewerkers. Dit terwijl die medewerkers steeds handelen om de kans op verspreiding van het COVID-19 virus tegen te gaan. De mensen met een zogenaamd kort lontje lijken zich dat onvoldoende te realiseren. Het is helaas zo dat tegenover de vele positieve en waardeerende woorden een enkel vervelend incident medewerkers behoorlijk raken en van het stuk brengen. Deze vervelende incidenten zijn een verschijnsel dat wij niet alleen op kunnen lossen, dit vraagt om een landelijke aanpak. Aanpak die nodig is om medewerkers voor de zorg te blijven behouden.

Hoewel de coronacrisis op het moment van schrijven van dit voorwoord nog in alle hevigheid onder ons aanwezig is, spreken wij de hoop en het vertrouwen uit dat wij in het jaardocument 2022 kunnen schrijven dat;

- de coronacrisis onder controle is;
- wij grote slagen hebben gemaakt in het inhalen van uitgestelde zorg, en
- onze medewerkers en artsen ondanks alles nog altijd zeer gemotiveerd dag in dag uit zich inzetten voor de patiënten van Noordwest.

Onze medewerkers en artsen zijn ons grootste goed, zonder hen geen patiëntenzorg. Daarvan zijn wij ons steeds zeer bewust en daarom spreken wij daar nogmaals onze dank voor uit.

Alkmaar, 26 mei 2021

raad van bestuur Noordwest Ziekenhuisgroep

drs. J. Sernee, lid raad van bestuur

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

drs. S.W.J. Kroese, voorzitter raad van bestuur

Alkmaar, 26 mei 2020

raad van toezicht Noordwest Ziekenhuisgroep

drs. L.C. Bruggeman, voorzitter raad van toezicht

## **2 Algemene informatie Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep**

### **2.1 Algemene Gegevens**

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. In Alkmaar maakt Noordwest daarbij ook nog gebruik van de locatie Bergermeer. Op deze locatie huurt Noordwest operatiekamers en spreekuurfaciliteiten. Het betreft hier met name de minder complexe electieve zorg.

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 locatie-overstijgend.

De Noordwest Academie binnen Noordwest verzorgt opleidingen, wetenschap en onderzoek en is daarmee een belangrijke pijler onder de STZ-status (stichting topklinische opleidingsziekenhuizen). Het primaire verzorgingsgebied van Noordwest betreft de gemeenten Alkmaar, Bergen, Castricum, Heerhugowaard, Heiloo, Langedijk, Koggenland, Hollands Kroon, Schagen, Texel en Den Helder. Een gebied met ca. 465.000 inwoners. Voor de topklinische functies en zeker met ons aanbod als traumacentrum bedient Noordwest een gebied met zo'n 700.000 inwoners (is inclusief Westfriesland, Uitgeest en Heemskerk).

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

### **2.2 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.

### **2.3 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 en nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

### **2.4 Kernwaarden**

Onze kernwaarden zijn samen, ambitieus en betrokken. Bij alles wat we doen stellen we ons regelmatig de vraag of onze patiënt zich gezien, begrepen en geholpen voelt. Zoals we ons die vraag stellen voor onze patiënt, stellen we ons die vraag ook bij onze collega's.

### **2.5 Kernactiviteiten**

Voor topklinische zorg biedt de locatie Alkmaar specialismen en specialisaties voor de gehele kop van Noord-Holland aan. Hoewel de locatie Alkmaar nog niet formeel is aangewezen als traumacentrum heeft het in de praktijk wel deze functie voor het grootste deel van Noord-Holland Noord boven het Noordzeekanaal. Deze functie wordt aangeboden in samenwerking met Amsterdam Universitair Medisch Centrum, locatie VU. Bijzondere functies die de locatie Alkmaar biedt zijn radiotherapie, post IC high care neonatologie, percutane transluminale coronaire angioplastiek (PTCA), automatische implantabele cardioverter defibrillator (AICD), hemodialyse, neurochirurgie (met het AMC), een deel van de IVF-behandeling (met VUmc), HIV-zorg (met VUmc) en sinds 2020 ook Intra Arteriële Trombolyses (IAT). 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.

## 2.6 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.

2.6.1 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 Dijklander Ziekenhuis 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.

2.6.2 Positie vereniging medische staf binnen de Noordwestorganisatie

De raad van bestuur bestuurt de stichting Noordwest Ziekenhuisgroep en is daarmee eindverantwoordelijk. De leden van de medische staf, zowel vrijgevestigd als in dienstverband, zijn verenigd in de vereniging medische staf (VMS). Gezien de verwevenheid van besluitvorming over organisatorische zaken en de organisatie van de medische zorg overleggen raad van bestuur en bestuur vereniging medische staf wekelijks binnen de vergadering van 'het beleidscentrum'. Zie ook het organogram. Afspraken over de samenwerking en de verdeling van verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in het document medische staf.



## 2.7 Personele bezetting en interne organisatie

### 2.7.1 Personele bezetting 31 december

	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal personeelsleden Noordwest Ziekenhuisgroep (excl. Stagiaires)	4462 (3349,26 fte*)	4411 (3367,62 fte*)	4432 (3346,42 fte*)	4398 (3301,59 fte*)	4227 (3127 fte*)
Aantal personeelsleden inhuur (Personeel niet in loondienst)	191	38	59	89	142
Aantal medewerkers onbetaald (incl. vrijwilligers en co-assistenten)	1636	1885	1846	1932	1468
Aantal personeelsleden Starlet	235 (112,53 fte)	214 (100,44 fte)	232 (107,37fte)	218 (97,07 fte)	200 (90,57 fte)
Aantal personeelsleden Dermatologie bv	25 (19,77 fte)	29 (21,72 fte)	29 (21,95 fte)	29 (21,17 fte)	28 (21,59 fte)

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

	2020	2019	2018	2017	2016
Aantal medisch specialisten	338	318 (288 fte)	340 (299 fte's)	320 (281 fte's)	305 (261,9 fte)
Aantal chefs de clinique	32	45	41	28	30
Aantal fellows in specialisatie	6	9	6	5	4
Aantal assistenten in opleiding fte's	73,25	93,93	94,22	96,89	102,85
Aantal assistenten niet in opleiding	102	39 Noordwest 62 MSNW	45 Noordwest 49 MSNW	94	94
Aantal coassistenten (gedurende het jaar)	343*	615	655	621	511

\* Aantal co ass in 2020 fors lager door COVID-19

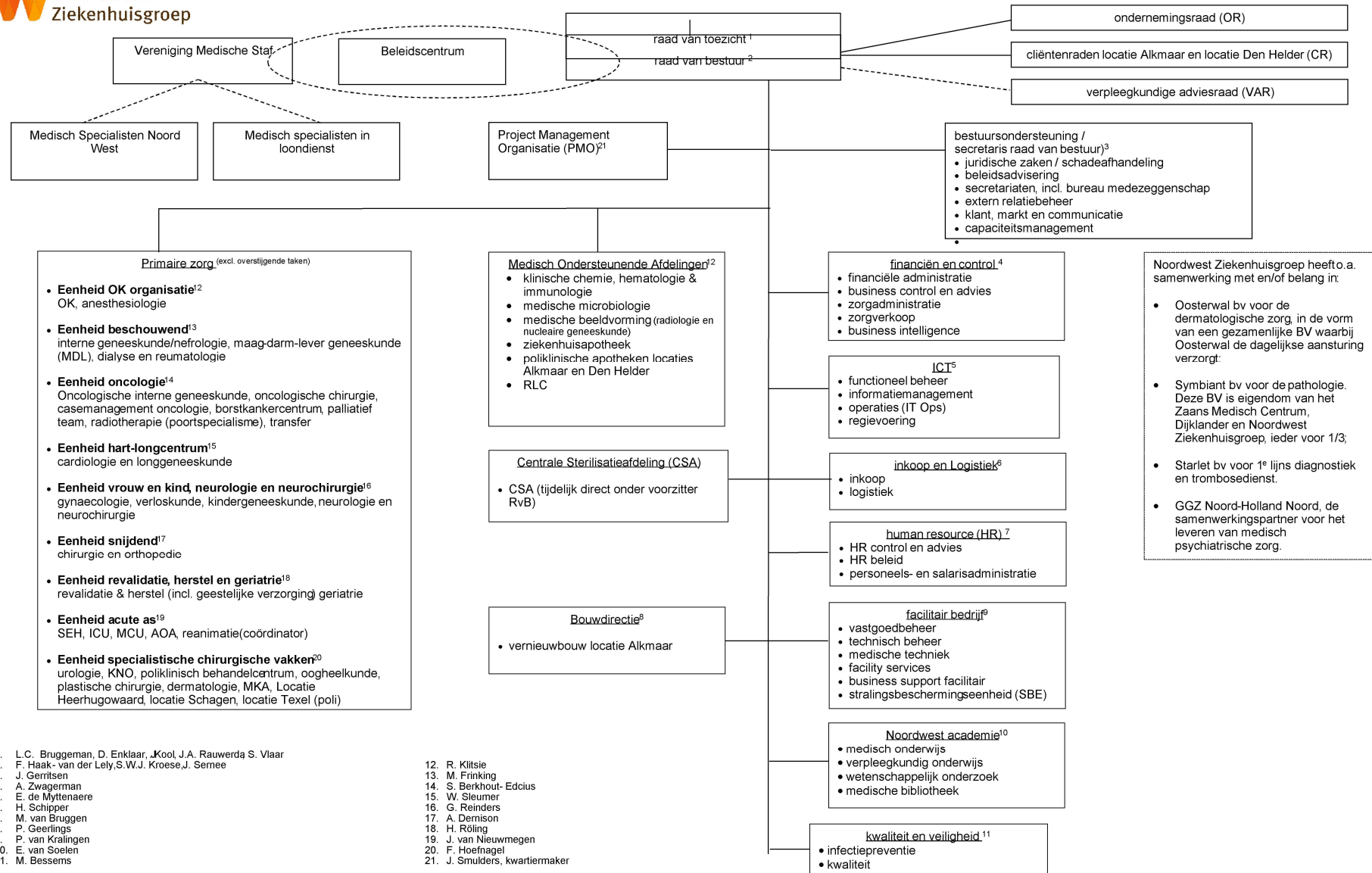
### 2.7.3 Omvang medische staf december (overige disciplines)

	2020	2019	2018	2017	2016
Bijzondere tandheelkunde	8	8	8	8	8
Orthodontie	3	3		4	4
Klinisch fysici nucleaire	3	2	2	3	2
Stralingsdeskundigen	2		2	3	2
Klinisch fysici radiotherapie	4	4	4	4	4
Poliklinisch apotheker	2	2	2	2	2

### 2.7.4 Medisch Specialistisch Bedrijf

	2020	2019	2018	2017	2016
Maatschapsleden (*)	184	182	175	173	172
Medisch specialisten in loondienst	33	37	36	33	
Medisch specialisten niet in loondienst (waarnemers)	5	9	4	8	
Medewerkers in loondienst	142	135	142	151*	184
Medewerkers niet in loondienst	2	8	9	0**	6

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



1. L.C. Bruggeman, D. Enklaar, J.Kool, J.A. Rauwerda S. Vlaar
2. F. Haak- van der Lely, S.W.J. Kroese, J. Semeer
3. J. Gerritsen
4. A. Zwagerman
5. E. de Myttenaere
6. H. Schipper
7. M. van Bruggen
8. P. Geerlings
9. P. van Kralingen
10. E. van Soelen
11. M. Bessems

12. R. Klitsie
13. M. Frinking
14. S. Berkhout-Edcius
15. W. Sleumer
16. G. Reinders
17. A. Demison
18. H. Röling
19. J. van Nieuwmegen
20. F. Hoefnagel
21. J. Smulders, kwartiermaker

## 2.8 Strategie en beleid

Onderstaande onderwerpen hebben in 2020 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.

- COVID-19 pandemie, zowel de opvang van patiënten, het maken van plannen voor de uitgestelde zorg als het maken van afspraken over de financiële gevolgen van deze pandemie voor Noordwest
- Het opstellen van een meerjarenbeleidsplan voor de periode 2021 - 2024
- Vele activiteiten rondom de bouw, zowel rondom vernieuwbouw van de hoofdlocatie Alkmaar, de afronding van de renovatie van het Rijksmonument Westerlicht, de afronding van de Afdeling Acute Zorg Den Helder en de gefaseerde verbouw van de locatie Den Helder
- Initiatieven om uitvoering te geven aan passende zorg
- Personele krapte bij verschillende functies/ afdelingen
- De uitvoering van de NIAZ-audit van februari 2020 en de vervolg audit in december 2020
- Ziekenhuisverplaatste zorg naar de thuisomgeving
- Samen met Oosterwal invulling geven aan de locatie Bergermeer met de uitstraling van een ZBC en de mogelijkheid van nachtverblijf
- Versterken regionale samenwerking tussen ziekenhuizen en organisaties voor verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg
- Toelating tot mProve – een netwerk van innovatieve ziekenhuizen
- Versterken bestuurlijk contact met Amsterdam Universitair Medisch Centrum

### 3 Verslag raad van bestuur

#### 3.1 Samenstelling raad van bestuur

Naam	Functie	Nevenfunctie
drs. J. Sernee	Lid per 12 september 2016	<ul style="list-style-type: none"><li>• lid NVZ Bestuursadviescommissie Informatiebeleid</li><li>• voorzitter commissie EPD – Samenwerkende ChipSoft Ziekenhuizen (SACZ)</li><li>• Lid bestuur RSO i.o. per maart 2021</li></ul>
dr. F. Haak – van der Lely	Lid per 1 september 2014	<ul style="list-style-type: none"><li>• NIAZ auditor</li><li>• lid bestuur DB en AB Capaciteitsorgaan</li><li>• vice-voorzitter raad van toezicht stichting Aafje, thuiszorg huizen en zorghotels</li><li>• lid NVZ Bestuursadviescommissie Onderwijs &amp; Opleidingen</li><li>• lid bestuur STZ</li><li>• lid DB OOR Amsterdam</li></ul>
drs. J.G.M. Hendriks	Lid per 1 maart 2015, voorzitter sinds 19 april 2016 tot 1 juni 2020, einde lidmaatschap 1 juni 2020	<ul style="list-style-type: none"><li>• lid raad van toezicht Nederlands Kenniscentrum voor Chronische Vermoeidheid Amsterdam</li><li>• lid raad van toezicht Reliëf, Christelijke vereniging van zorgaanbieders</li><li>• lid raad van toezicht Diakonessenhuis Utrecht</li></ul>
drs. S.W.J. Kroese	Lid per 1 mei 2020, voorzitter vanaf 1 juni 2020	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid bestuur mProve per maart 2021</li></ul>

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

De ondernemingsraad en de cliëntenraad ontleen hun status aan bovenvermelde wetgeving. Beide raden hebben op basis hiervan een (huishoudelijk) reglement opgesteld. De verpleegkundige adviesraad 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 vanuit de verpleegkundig beroepsgroep.

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

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

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

#### **3.2.1 De ondernemingsraad**

De ondernemingsraad van Noordwest telt 21 zetels, die, op één na, door in de organisatie werkzame en rechtstreeks gekozen medewerkers worden bezet. 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 van) de raad vinden wekelijks plaats. Als gevolg van de beperkende maatregelen die samenhangen met de COVID-19 crisis, hebben deze vanaf medio maart uitsluitend digitaal plaatsgevonden.

Belangrijke onderwerpen waar de ondernemingsraad zich in 2020 mee bezig heeft gehouden zijn de begroting en financiële situatie van Noordwest in relatie tot de (nieuw)bouwplannen, de samenwerking in de regio met het Dijklander Ziekenhuis, Omring en Zorgcirkel en het profiel voor een nieuwe voorzitter van de raad van bestuur. De ondernemingsraad heeft geadviseerd over het meerjarenbeleidsplan 2021-2024 en over capaciteitsmanagement op de OK. Er is ingestemd met het logging- en sanctiebeleid voor medewerkers, het strategisch opleidingsplan en de subsidie Kwaliteitsimpuls personeel in de Zorg en met diverse werktijdwijzigingen. Belangrijke onderwerpen van gesprek waren het rooster- en pauzebeleid en die zullen voortgang vinden in 2021.

#### **3.2.2 De cliëntenraad**

De vergaderingen van de cliëntenraad zijn maandelijks georganiseerd, het dagelijks bestuur komt elke twee weken bijeen. Tot juli 2020 zijn de 9 zetels bezet geweest in het verslagjaar en is de raad op zoek gegaan naar twee nieuwe leden. De leden werken op vrijwillige basis en ontvangen een vrijwilligersvergoeding. De cliëntenraad heeft zich in het verslagjaar onder andere gericht op de eigen, interne organisatie en werkwijze. Daarbij speelt de invoering van de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz) 2018 een grote rol. Er zijn oriënterende gesprekken gevoerd met het medisch specialistisch bedrijf (MSNW), die conform de Wmcz ook verplicht is een cliëntenraad in te stellen. Insteek van de gesprekken is dat de cliëntenraad beide besturen van advies zal dienen, aangezien de achterban voor beide instellingen dezelfde is. Advies is gegeven over de begroting en financiële situatie van Noordwest in relatie tot de (nieuw)bouwplannen, de samenwerking in de regio met het Dijklander Ziekenhuis, Omring en Zorgcirkel en het profiel voor een nieuwe voorzitter van de raad van bestuur. De raad heeft voorts geadviseerd over het meerjarenbeleidsplan 2021-2024, verhoging van de parkeertarieven en over de inrichting van locatie Bergermeer. Het project Digitaal gastvrij ziekenhuis, eten & drinken en veiligheid & kwaliteit van zorg zijn belangrijke thema's waar de cliëntenraad zich op richt. Ook het contact met de achterban heeft de speciale aandacht van de cliëntenraad. Via webinars en het cliëntenpanel wil de cliëntenraad dit contact goed onderhouden.

### 3.2.3 Verpleegkundige adviesraad (VAR)

De verpleegkundige adviesraad telt zeven zetels, waarvan er door dit jaar vier bezet waren. Voor hun werkzaamheden zijn de leden van adviesraad vrijgesteld voor 8 uur per week van hun eigen werk. De voorzitter is voor 8 uur per week extra vrijgesteld. De vergaderingen en de bijeenkomsten van de raad vinden wekelijks plaats.

In 2020 heeft de raad een aantal eerder gestelde doelen verder ontwikkeld. Verpleegkundig leiderschap blijft een hoofdthema. Om dit uit te werken wordt nauw samenwerking gezocht met de chieft nursing information officer (CNIO) en de verpleegkundige expertgroep. Zij zijn betrokken zijn bij verdere digitalisering van de zorg binnen (en buiten) Noordwest en alle projecten die daarmee samenhangen, zoals het Regioplatform Noord-Holland Noord en e-Overdracht (VIPP-programma). Waar het gaat om deskundigheidsbevordering van de beroepsgroep en kwaliteit van de zorg wordt samengewerkt met het verpleegkundig expertisecentrum en de Noordwest Academie. Ter toetsing van zijn adviezen maakt de raad gebruik van een klankbordgroep bestaande uit verpleegkundigen. De raad richt zich verder op de ontwikkeling van functiedifferentiatie en de beroeps- en loopbaanontwikkeling van verpleegkundigen in brede zin. Daarbij volgt de raad ook ontwikkelingen buiten Noordwest, waarbij ondermeer de dialoog gezocht wordt met de verpleegkundige advies-/regie-/stafraden binnen de Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen (STZ). Naast al deze ontwikkelingen speelde de impact van COVID-19 in 2020 een grote rol. De VAR is door de raad van bestuur sinds de tweede coronagolf steeds actief betrokken bij de aanpak en organisatie van deze specifieke zorg. In een voltallige samenstelling van zeven leden hoopt de raad vanaf begin 2021 nog beter vorm te geven aan alle voorgenomen activiteiten.

De drie advies- en medezeggenschapsraden zijn met enige regelmaat vertegenwoordigd in een klankbordgroep, die is ingesteld door de raad van bestuur. Het gaat hierbij om input met betrekking tot de uitvoering van de (nieuw)bouwplannen en om projecten vanuit de projectmanagementorganisatie, waarvoor de zienswijze vanuit het perspectief van de patiënten, medewerkers en/of verpleegkundige beroepsgroep van belang wordt geacht.

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

### 3.3.1 Jaarverslag Patiëntenklachtencommissie Noordwest Ziekenhuisgroep 2020

De klachtencommissie van de Noordwest Ziekenhuisgroep is formeel onderverdeeld in drie subcommissies. Twee subcommissies in de locatie Alkmaar, die nauw met elkaar samenwerken en slechts in die zin zijn onderscheiden dat de mondelinge klachtbehandelingen worden verdeeld over deze subcommissies, en één subcommissie in de locatie Den Helder. De commissies zijn samengesteld uit leden, zowel binnen als buiten de Noordwest Ziekenhuisgroep werkzaam. De leden vertegenwoordigen de (in Alkmaar en Den Helder werkende) specialisten en verpleegkundigen, de huisartsen en de patiënten. Twee van de drie voorzitters die werkten als rechter, zijn het afgelopen jaar in die hoedanigheid met pensioen gegaan en aansluitend benoemd tot rechter-plaatsvervanger. De commissies worden ondersteund door twee (rechtsgeleerde) secretarissen. De secretaris die in mei 2020 is begonnen, zal zijn werkzaamheden voor de klachtencommissie per februari 2021 beëindigen, omdat hij in (de omgeving van) Groningen gaat wonen en werken. In zijn opvolging is voorzien.

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

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

De wijze van klachtbehandeling, hieronder in het kort weergegeven, is vastgelegd in een (laatstelijk in 2016 aangepast) reglement.

Na ontvangst van een schriftelijke klacht wordt aan degene(n) tegen wie de klacht zich richt een schriftelijke reactie gevraagd. Een afschrift daarvan wordt aan klager/klagster gezonden. Vervolgens vindt in beginsel een mondelinge behandeling plaats, waar de standpunten van betrokkenen mondeling kunnen worden toegelicht.

De procedure wordt afgerond met het geven van een schriftelijke beslissing, doorgaans inhoudende dat de klacht ongegrond, gegrond, dan wel gedeeltelijk gegrond is. De klachtencommissie kan de beslissing vergezeld doen gaan van een aanbeveling aan de Raad van Bestuur om maatregelen te treffen ter verbetering van één of meer aspecten in de ziekenhuiszorg. In 2020 heeft deze situatie zich niet voorgedaan.

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

In het jaar 2020 zijn in totaal zes nieuwe klachten ingekomen. De subcommissie locatie Alkmaar heeft vijf klachten ontvangen. Een van deze klachten is door de subcommissie locatie Den Helder afgehandeld, omdat één van de specialisten tegen wie deze klacht was gericht jarenlang lid is geweest van de subcommissie locatie Alkmaar.

In alle klachtzaken is de mondelinge klachtbehandeling enige tijd uitgesteld vanwege de uitbraak van COVID-19 en de maatregelen in verband hiermee.

In 2020 is er in vijf klachten uitspraak gedaan, twee van deze klachten dateerden nog uit 2019. Een beslissing luidde deels gegrond, deels ongegrond. De gegronde klacht had betrekking op het onvoldoende informeren van een patiënt over de risico's van voorgeschreven medicatie. Vier beslissingen luidden ongegrond.

Op twee van de in 2020 door de Alkmaarse subcommissie ontvangen klachten is nog niet beslist. Deze klachten worden in 2021 afgehandeld.

De subcommissie locatie Den Helder heeft in het jaar 2020 een nieuwe klacht ontvangen, hierop is nog niet beslist. Deze klacht wordt in 2021 afgehandeld.

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

### 3.3.2 Klachtenafhandeling via de bureau patiëntbeleving

De klachtafhandeling valt onder bureau patiëntbeleving. Als het gaat om klachtbehandeling, heeft het ziekenhuis een duidelijke visie:

Een klacht in ons ziekenhuis omvat iedere uiting van onvrede door een patiënt, een vertegenwoordiger van een patiënt of een nabestaande van een overleden patiënt die betrekking heeft op de door ons verleende (organisatie) van zorg en diensten.

De klachtenfunctionarissen hebben geen mening over een klacht en ze stellen zich neutraal op naar de betrokken partijen. Bij de afhandeling van de klachten proberen zij duidelijkheid te geven aan de betrokkenen over de klacht en de reactie daarop.

Wij zijn zo laagdrempelig mogelijk in de centrale opvang en behandeling van klachten. De klachten worden geregistreerd, gebundeld en op verschillende niveaus gerapporteerd en besproken. De rapportage geeft concrete informatie waaruit verbetercycli kunnen worden afgeleid. Indien van toepassing wordt door leidinggevenden en raad van bestuur gepaste actie ondernomen richting medewerkers en/of artsen.

In 2020 zijn er 747 (deel)klachten behandeld. Dit is een daling t.o.v. eerdere jaren: in 2019 zijn er 970 (deel)klachten geregistreerd en in 2018 waren dat er 1.156. Vooral tijdens de eerste golf van de Corona-pandemie zijn er veel minder klachten dan normaal ingediend.

30% van de klachten viel binnen de categorie 'Organisatie'. Deze klachten gingen vooral over onvrede over coronamaatregelen, de informatievoorziening als er iets gewijzigd was t.a.v. afspraken/ consulten en over beltijden voor telefonische consulten die niet klopten. Verder waren er meer meldingen van zoekgeraakte of beschadigde persoonlijke eigendommen. Deze meldingen vallen ook in de categorie 'Organisatie'.

28% van de klachten gingen over 'Vaktechnisch handelen' over het algemeen gingen deze klachten over dat patiënten zich niet gehoord voelden en daardoor het gevoel kregen dat er wat misging in de zorgverlening.

Net als in andere jaren is 'Bejegening' de grootste subcategorie. 'Bejegening' gaat vaak over onvoldoende empathie tonen door zorgverleners en/ of onvoldoende aandacht hebben. Een (beperkt) deel van de patiënten voelt zich dus onvoldoende gezien en gehoord. De zorgverlener kan hierin een groot verschil maken door bijvoorbeeld oprecht even iemand aan te kijken, beter aan te sluiten op het niveau van de patiënt en te checken of een patiënt de informatie begrijpt. Dit wordt op verschillende manieren onder de aandacht gebracht in de organisatie.

### 3.3.3 Patiënttevredenheid

Het is voor ons belangrijk te weten hoe patiënten hun verblijf in ons ziekenhuis ervaren. Wij werken hard aan het continu verbeteren van onze zorgverlening en willen daarbij graag de inbreng van onze patiënten betrekken. 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. In deze patiënttevredenheidsonderzoeken vragen wij altijd naar de algemene tevredenheid via een rapportcijfer. Bijna 4.800 patiënten hebben ons in 2020 op deze manier beoordeeld. Zij gaven een gemiddeld rapportcijfer van 8,71. Dit mooie cijfer ligt duidelijk boven de benchmarks. Bovendien laat Noordwest al jaren een stijgende lijn zien, in 2019 was het gemiddelde rapportcijfer een 8,58.

Naast dit reguliere patiënttevredenheidsonderzoek hebben we ons ook aangesloten bij een benchmarkonderzoek via de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen. Dit onderzoek is ingevuld door 8.791 patiënten van Noordwest Ziekenhuisgroep. De resultaten lagen conform de benchmark. Verbeterpunten liggen vooral rond het meebeslissen (o.a. over behandeling of onderzoek). Verbetertrajecten en verdiepend onderzoek hierover zijn inmiddels gestart. Verder doen we ook meer specifiek onderzoek naar de ervaringen van patiënten. De methode van onderzoek hangt af van het onderwerp. Een van deze methodes is het in kaart brengen van een patiëntreis.

### 3.3.4 Geschillencommissie zorg

Naast het indienen van klachten bij de klachtencommissie bestaat er ook een mogelijkheid een klacht in te dienen bij de landelijke geschillencommissie zorg. Deze instantie is onderdeel van de Stichting Geschillencommissies voor Consumentenzaken en een in het kader van de Wet kwaliteit klachten en geschillen zorg wettelijk verplichte en erkende geschillencommissie. Cliënten kunnen hier klagen over medisch handelen (niet over facturen) en/of schadevergoeding vorderen tot maximaal euro 25.000,-. In 2020 zijn bij deze commissie 3 klachten ingediend jegens Noordwest en/of een van haar dochterorganisaties. Een klacht werd geschikt, een werd (bij het schrijven van dit document in 2021) ongegrond verklaard en een klacht dient nog een uitspraak in te worden gedaan.

### 3.3.5 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.

## 3.4 Borging, spreiding en bereikbaarheid van acute zorg

De locatie Alkmaar beschikt over een goed geoutilleerde spoedeisende hulp welke 24 uur per dag/ 7 dagen per week beschikbaar is. De locatie Alkmaar is formeel een subcentrum van het Amsterdam Universitair Medisch Centrum, locatie VUmc voor wat betreft de functie van traumacentrum. In de praktijk wordt op deze locatie vrijwel alle traumatologie zelfstandig opvangen. Op de spoedeisende hulp zijn zowel SEH-artsen werkzaam als artsen en assistenten van de poortspecialismen. Regionaal wordt samengewerkt binnen het Netwerk Acute Zorg regio VUmc.

In 2020 is binnen de acute as het grote aanbod van COVID-19 patiënten en patiënten die daarvan werd verdacht het meest in het oogspringend. Om de zorg veilig te organiseren zijn er twee patiëntenstromen gecreëerd door logistieke en beperkte bouwkundige aanpassingen zodat de kans op onderlinge besmetting tijdens het verblijf op de SEH werd geminimaliseerd. Vanwege de hoge druk op de SEH zijn er periodes geweest dat artsen die onder normale omstandigheden met name in de geplande zorg werkzaam zijn, zijn ingezet op de SEH voor onder andere triage.

Voor het transport van IC-patiënten tijdens de COVID-19 pandemie is onder regie van het Landelijk Coördinatiecentrum Patiënten Spreiding (LCPS) gebruik gemaakt van onder andere helikopters. Voor



Noordwest betekende dit dat er op parkeerplaats P5 een tijdelijke landingsplaats is ingericht voor helikopters. Daar is gemiddeld eenmaal per maand gebruik van gemaakt. Steeds duidelijker wordt dat de SEH van Noordwest locatie Alkmaar nauwelijks sluit daar waar dat met regelmaat wel gebeurt bij andere SEH-afdelingen in de regio. Het sluiten van de SEH in Alkmaar heeft grote gevolgen voor omliggende SEH-afdelingen en voor de patiënten uit het eigen (trauma)verzorgingsgebied van Noordwest, zeker wanneer sluiting betekent dat de patiënt dan naar Amsterdam moet. Wanneer een traumapatiënt vanuit de regio Den Helder niet naar Alkmaar kan maar naar Amsterdam moet gaan dat gepaard met een reistijd van al snel meer dan een uur. Dat is voor de patiënt in vele opzichten vervelend maar de regio mist dan ook voor lange tijd een parate ambulance.

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 hoogerenergetische trauma's en potentiële invasieve cardiologie (dotteren) dat de ambulances direct al met de patiënt naar de locatie Alkmaar doorrijden.

In 2020 is de Afdeling Acute Zorg ingericht binnen de locatie Den Helder. Binnen deze afdeling wordt samengewerkt rond de zorg voor medium care patiënten, SEH-patiënten en patiënten die een periode worden geobserveerd om vervolgens te bepalen of de patiënt naar huis kan of opgenomen wordt. Met deze samenwerking is bereikt dat schaars personeel efficiënt wordt ingezet en dat patiënten zich verzekerd weten van een goed opgeleid en ervaren team van medewerkers dat voor hen beschikbaar is. Op de locatie Den Helder bestaat de mogelijkheid patiënten kortdurend (max 12 uur) te beademen. Indien het de verwachting is dat langere beademing nodig is wordt de patiënt overgeplaatst naar de locatie Alkmaar. Om deze reden heeft Noordwest ervoor gekozen COVID-19 patiënten op te nemen op de locatie Alkmaar en in principe niet op de locatie Den Helder.

Noordwest heeft in 2019 samen met zorgverzekeraars beroep aangetekend bij het College voor Beroep van het Bedrijfsleven tegen een afwijzing van het bezwaar dat partijen bij de NZa hadden aangetekend tegen de hoogte van de toekenning aan beschikbaarheidsgelden. Noordwest en zorgverzekeraars zijn van mening dat Noordwest recht heeft op een aanmerkelijk hoger bedrag aan beschikbaarheidsgelden om op de locatie Den Helder de acute (geboorte)zorg 24/7 veilig aan te kunnen bieden. Helaas heeft het College het beroep in 2020 verworpen.

#### 3.4.1 Voorbereiding op opgeschaalde hulpverlening

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

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

Noordwest beschikt over een OTO-jaarplan waarin onder andere een training van het Crisis Beleidsteam (CBT) opgenomen is. Onder meer de leden van de raad van bestuur nemen deel aan deze trainingen. Noordwest heeft een aantal functionarissen opgeleid tot crisiscoördinator. In 2020 zullen alle organisatorisch managers worden opgeleid en vervolgens ingezet voor de rol van crisiscoördinator. Op beide locaties heeft 24/7 een crisiscoördinator dienst.

In 2020 is de crisisorganisatie vrijwel continu operationeel geweest. Tijdens de pieken van de COVID-19 pandemie kwam het CBT dagelijks bij elkaar, na afvlakking van de pieken werd dit teruggebracht naar zo'n 2 keer per week.

De crisisorganisatie wordt aangesloten op het Integraal Risico Management (IRM). Hiermee is benadrukt dat de focus is vergroot naar alle typen rampen, niet alleen de externe rampen en crises waarbij een beroep op het ziekenhuis wordt gedaan.

#### 3.4.2 Crisisbeleid

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

Crisis: Een noodsituatie waarbij het functioneren van Noordwest Ziekenhuisgroep (ernstig) verstoord raakt en de continuïteit van zorg, de veiligheid van mensen en de reputatie ernstig worden bedreigd.

In zo'n crisissituatie raakt een zorginstelling dus feitelijk 'uit balans'. Het Integraal Crisisbeleid is onderdeel van onze voorbereiding op allerlei soorten mogelijke crisissituaties, ook bekend als 'all hazard' voorbereid zijn.

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

### 3.4.3 OTO

Noordwest onderkent het belang van het jaarlijks opleiden, trainen en oefenen (OTO). De OTO-activiteiten hebben een integraal karakter. Activiteiten zijn gebaseerd op de wettelijke verplichtingen en beleidskeuzes vanuit het 'Meerjarenbeleidsplan Vakbekwaamheid Integraal Crisisplan 2019- 2021'. In 2020 heeft Noordwest, ten gevolge van de COVID-19 pandemie, een groot deel van de geplande OTO-activiteiten moeten annuleren.

Onderstaande 10 OTO- activiteiten zijn in 2020 wel doorgegaan.

1. Introductiegesprekken nieuwe sleutelfunctionarissen (30 deelnemers)
2. Training nieuwe crisiscoördinatoren (2 deelnemers)
3. Training operationeel crisisteam ICT (9 deelnemers)
4. Alarmeringsoefeningen automatisch oproepsysteem SmartRespond (1575 deelnemers)
5. Training liaison COPI (5 deelnemers)
6. Casuïstiek bespreking Afdeling Acute Zorg (nieuw ZiROP deelplan) (5 deelnemers)
7. Training crisiscommunicatie (9 deelnemers)
8. Training informatie coördinator
9. E-learnings m.b.t. crisisbeheersing
10. 1 BOSZ-dag (Basisopleiding Sleutelfunctionaris Ziekenhuis) (4 deelnemers)
  - a. De overige BOSZ-dagen zijn geannuleerd

Regionaal is 10% van de toegekende stimuleringsgelden gedeclareerd. Noordwest heeft 40% van de toegekende stimuleringsgelden 2020 gedeclareerd.

De crisisteams zijn sinds maart 2020 tot op heden actief in verband met de Corona-crisis. De inzet van de crisisorganisatie is geëvalueerd en verbeterpunten zijn opgepakt.

In deze Corona-crisis is gebruik gemaakt van het Landelijk Crisis Managementsysteem (LCMS-GZ) ten behoeve van netcentrisch werken.

In 2020 zijn de trainingen voor de BHV-medewerkers i.v.m. Corona-crisis geannuleerd.

### 3.5 Declaraties raad van bestuur

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

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

Soort vergoeding	Serneer	Haak	Hendriks Tot 1 juni 2020	Kroese 1 mei 2020	Totaal
Onkostenvergoeding	3.600,00	3.600,00	1.622,73	2.400,00	11.222,73
Telefoon			483,66		483,66
Lidmaatschap		9.790,00	445,00		10.235,00
Opleiding	1.808,95			499,00	2.307,95
Totaal	5.408,95	13.390,00	2.551,39	2.899,00	24.249,34

### 3.6 A3-jaarverslag 2020

Onderstaand de rapportage op de realisatie van het A3-jaarplan 2020. Duidelijk mag zijn dat de COVID-19 pandemie ertoe heeft geleid dat er al vroeg in het jaar andere prioriteiten gesteld moesten worden.

Doelen uit jaarplan 2020	Voortgang realisatie per einde jaar
<b>6. Klanten en leveranciers</b>	
6.1 Evaluatie op e-health toepassingen uitgevoerd en voorzien van verbeter- en vervolg plan op basis van die evaluatie, incl uitvoering geven aan toetsingskader IGJ	Evaluatie uitgevoerd, daarbij is het toetsingskader IGJ meegenomen.
6.2 Patiënttevredenheid scoort minimaal 8,4	Patiënttevredenheid is uitgekomen op 8,68.
6.3 Implementatie concept digitale gastvrijheid verloopt cf planning	Projectorganisatie is van start gegaan. Vanwege COVID-19 is aantal zaken versneld ingevoerd en aantal zaken vertraagd.
6.4 Wacht- en toegangstijden voldoen aan Treek-normen voor zover haalbaar met optimale inzet capaciteit van alle Noordwestlocaties en bedrijfstijdverlenging en cf productieafspraken	Vanwege COVID-19 is de reguliere (OK-)productie gedurende het jaar meerdere malen fors afgeschaald met oplopende wachttijsten als gevolg. Er is een overeenkomst aangegaan waarbij op de locatie Bergermeer extra OK-capaciteit beschikbaar wordt ingezet om laagcomplex electieve operaties uit te voeren. Deze voorziening is operationeel.
6.5 Samen beslissen en eigen regie voor alle patiënten geëvalueerd en voorzien van verbeter- en vervolgplan	Keuzehulpen voor drietal diagnoses geïmplementeerd. Ook is er een aantal organisatiereede acties uitgezet waaronder het stimuleren van het opnemen van het gesprek.
6.6 Onder verwijzers is een tevredenheidsonderzoek gehouden, verbeterpunten zijn omgezet in actieplan	Er zijn gesprekken gaande om tot een regiovisie te komen. Vanwege COVID-19 kan niet iedere organisatie daar nu voldoende aandacht aan geven. Zorgdomein is gecontracteerd.
6.7 Er is tenminste 1 bewustwordingscampagne rond (patiënten)privacy uitgevoerd	Bewustwordingscampagne is uitgevoerd. Logging-tool operationeel. Aanvullende beveiligingsmaatregelen getroffen rond digitale toegang (aanmeldprocedures / wachtwoordbeleid).
6.8 Patiënten zijn zodanig geïnformeerd dat zij zelf regie kunnen nemen in logistiek (bv afspraken) en zorgproces	Dit is ondergebracht in het programma digitaal gastvrij ziekenhuis. Voorbereidende werkzaamheden zijn vertraagd vanwege COVID-19, maar wel lopend.
<b>7. Medewerkers/medisch specialisten</b>	
7.1 Personele bezetting ondersteunende afdelingen gelijkmatig(er) verdeeld over 10 dagdelen. (reductie m2, spreiding parkeerdruk)	Thuiswerkbeleid is versneld ingevoerd onder invloed van COVID-19. Aanwezigheid op locatie is daarmee beperkt. Onderwerp is als toetsingscriterium toegevoegd bij PMO – investeringscie en huisvestingscie.
7.2 Implementatie uitbreiding bedrijfstijden primaire zorg cf plan uitgevoerd. (reductie m2, optimalere bezetting infrastructuur)	Nadat COVID-19 beheersbaar is gemaakt wordt voor het wegwerken van uitgestelde zorg ook gekeken naar opties buiten de reguliere werktijden. Onderwerp is als toetsingscriterium toegevoegd bij PMO – investeringscie en huisvestingscie.
7.3 Professionele (flexibele) personeelsplanning geïmplementeerd cf planning, vraag en aanbod zijn op elkaar afgestemd (P&O en OM'ers)	Besluitvorming inrichten meer centrale (personeels)planning is afgerond en wordt in 2021 geïmplementeerd. In 2020 tijdens de COVID-19 pandemie zijn goede ervaringen opgedaan met centrale planning.

7.4 Werken conform het concept van de flexibele werkomgeving geïmplementeerd	Beleid thuiswerken/plaats onafhankelijk werken is vastgesteld. Westerlicht is cf de flexibele werkomgeving ingericht. ICT breidt faciliteiten uit om flexibele werkomgeving, waaronder thuiswerken, te ondersteunen.
7.5 Uitvoering gegeven aan het VvAA project (ont)regel de zorg, incl. schrapsessies	Project heeft vanwege andere prioriteiten nauwelijks aandacht gekregen. Projectleider heeft extern een functie aanvaard. Raad van bestuur bezint zich op andere aanpak in 2021.
7.6 Implementatie beroepsprofielen 2020 cf plan afgerond	Contract projectleider verlengd tot 1 juni 2021. Proeftuinen zijn geëvalueerd. Taken seniorverpleegkundige worden ondergebracht bij die van regieverpleegkundige.
7.7 Implementatie verpleegkundig leiderschap cf plan afgerond	VAR is qua samenstelling grotendeels vernieuwd en steeds meer in beeld. Verpleegkundige leiderschap is onderdeel van het meerjarenbeleidsplan 2021 – 2024.
7.8 Uitvoering gegeven aan strategisch personeelsplan	Strategisch personeelsplan door raad van bestuur vastgesteld. Uitvoering loopt, vanwege financiële taakstelling geschiedt uitvoering in lager tempo.
7.9 Verbeteracties n.a.v. medewerkersbelevingsonderzoek 2019 zijn geïmplementeerd	Uitkomsten MBO gedeeld tijdens managementdag. Veel verbeteracties zijn in verbetervolgsysteem ingevoerd. Opvolging wordt gemonitord tijdens MT-vergaderingen.
7.10 Arbeidsomstandigheden en RI&E's zijn besproken in de werkoverleggen van iedere afdeling	Bij tweede echelon is belang benadrukt en verzocht dit door te geleiden naar 3 <sup>e</sup> echelon.
7.11 Ziekteverzuim ≤ 4,4%, waar hoger zijn maatregelen getroffen)	Ziekteverzuim is hoger uitgekomen (4,9%), voortschrijdend percentage ligt evenwel rond de benchmark, dit ondanks de COVID-19. Bij afdelingen die boven de norm zitten wordt door HR geïntervenieerd.
7.12 Iedere medewerker heeft een jaargesprek gehad met zijn leidinggevende (min. 70	Het percentage gevoerde jaargesprekken met medewerkers is hoger dan voorgaande jaren maar stemt nog niet tot tevredenheid. Blijft aandacht vragen. Er wordt ook nagedacht over een andere vorm van de jaargesprekken.
<b>8. Maatschappij</b>	
8.1 Zorgvolume is conform kader Passende Zorg en betaalbaar houden zorgkosten landelijk	Met zorgverzekeraars zijn contractafspraken gemaakt waarin passende zorg afspraken zijn meegenomen. Afspraken voldoen aan hoofdlijnenakkoord. COVID-19 heeft ertoe geleid dat er uiteindelijk een andere productiemix is gerealiseerd.
8.2 MVO-beleid is vastgesteld en implementatie conform planning (niet gerealiseerd in 2019)	Zonnepark de Dogger operationeel, installaties Den Helder vervangen waardoor 1/3 minder gas en ½ minder water. Locatie Alkmaar aangesloten op warmtenet van HVC. Beleid wordt verder uitgewerkt.
8.3 Eind 2020 wordt (op iedere afdeling) EBP en verpleegkundig onderzoek uitgevoerd cf planning	LL verplk verkoever doen kwaliteitsopdracht gebaseerd op EBP. Start pilot Excellente zorg gestart in Q4 op verkoever.
8.4 Een meerjarenbeleidsplan voor 2021- 2025 is vastgesteld	Meerjarenbeleidsplan 2021- 2024 vastgesteld in mei 2020.
8.5 Er is ruimte geboden aan een aantal (verpleegkundige) innovaties	Implementatie capaciteitsorgaan, meekijkbrillen OK, E-overdracht zkh – vvt, beeldbellen, tracks in laboratorium, afdeling acute zorg Den Helder als landelijk voorbeeld, Hospital & Home.
<b>9. Bestuur &amp; Financiers</b>	
9.1 Uitvoering bouwplannen verloopt cf (financiële) planning	Westerlicht na renovatie in december in gebruik genomen. Aanbesteding Alkmaar niet geslaagd, gestart met aanpassing ontwerp. AAZ Den Helder geopend 6 november. Verbouw Den Helder VO in Q3 vastgesteld.
9.2 Uitvoering passende zorg verloopt cf planning	Passende zorg wordt nu meer integraal aangestuurd dan in het verleden. Is zo ook onderdeel gemaakt van programma VGZ. Loopt op schema.

9.3 Uitkomsten taskforce rendement zijn verwerkt in begroting 2020 en gerealiseerd	Realisatie taakstellingen verloopt wisselend per eigenaar, ligt deels achter op de doelstelling. In financieel overleg RvB portefeuillehouder – budgethouder en business control wordt dit gemonitord. De realisatie van een aantal plannen zal doorlopen richting 2021. Desondanks begrotingsdoelstelling ruimschoots behaald.
9.4 Per eenheid zijn er afspraken gemaakt over duaal management	Er hebben scrumsessies plaatsgevonden met OM'ers – disciplinevertegenwoordigers en medisch managers in aanwezigheid van stafbestuur en raad van bestuur. Er is een inventarisatie opgesteld huidige situatie. Vanwege COVID-19 is dit project nog niet afgerond en loopt door in 2021.
9.5 Systeem van risicomanagement en beheersing is operationeel	Eerste rapportages strategische risico's zijn beschikbaar gekomen in Q3 en Q4.
9.6 NIAZ-accreditatie is succesvol behaald	Heraccreditatie in december 2020 met positief gevolg afgerond waarmee accreditatie met vijf jaar is verlengd.
9.7 STZ-accreditatie is succesvol behaald	STZ heeft visitatie van april 2020 uitgesteld vanwege coronacrisis. Visitatie vindt plaats in april 2021.

## 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 2020 zijn de statuten aangepast op de meest actuele ontwikkelingen.

### 4.1 Samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht (RvT) bestaat uit maximaal 7 leden waarvan per einde verslagjaar 5 posities zijn ingevuld.

Naam	functie	overige functies	kennis en ervaring
drs. L.C. Bruggeman, voorzitter vanaf 1 oktober 2013 Rooster van aftreden: einde tweede termijn oktober 2021	voormalig bestuursvoorzitter Universitair Medisch Centrum Groningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voorzitter raad van commissarissen Groningen Seaports N.V.</li> <li>• lid raad van commissarissen Brightlands Maastricht Health Campus B.V.</li> <li>• vicevoorzitter raad van toezicht GGZ-organisatie Dimence Groep Deventer (tot 1 april 2020)</li> <li>• advieswerkzaamheden</li> </ul>	bestuurder, strategisch ziekenhuisbeleid
mw. D.H. Enklaar - Peters, lid vanaf 1 mei 2016 Rooster van aftreden: einde tweede termijn mei 2024	Managing 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 september 2021.	emeritus Hoogleraar Heelkunde ihb Vaatchirurgie VUmc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voorzitter raad van toezicht Albert Schweitzer Ziekenhuis Dordrecht.</li> <li>• Lid Commissie Kwaliteit en Veiligheid ASZ</li> <li>• Voorzitter Raad van Bestuur VUmc Fonds</li> <li>• Secretaris/Penningmeester Int.Society Diabetic Foot</li> </ul>	Expertise Kwaliteit en Veiligheid in de Zorg, coach, bestuurder, Medisch-Ethische toetsing Mensgebonden onderzoek Onderzoek
Mw. S.J. Vlaar, lid vanaf 1 november 2018. Rooster van aftreden: einde eerste termijn november 2022	Digital Transformation Advisory	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Commissarissen SURF, voorzitter RBIC (Remuneratie, Beoordeling en Innovatie Commissie)</li> <li>• Extern lid Innovatieplatform General Counsels Nederland (Van Benthem en Keulen)</li> </ul>	Bedrijfsleven, publiek/privaat, technologie, innovatie, digitale transformatie

Naam	functie	overige functies	kennis en ervaring
J.A. Kool, lid vanaf 1 juli 2019. Rooster van aftreden; einde eerste termijn juli 2023	Voorzitter family office/investeringsmaatschappij	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotla Holding (Infotheek Group, Centralpoint, FlexITDistribution) <ul style="list-style-type: none"> <li>- non executive boardmember</li> <li>- chairman remuneration committee</li> <li>- chairman audit committee</li> <li>- chairman STAK</li> </ul> </li> <li>• Vz ANBI Stichting IT4Kids</li> <li>• Investeerder/aandeelhouder diverse bedrijven</li> <li>• Boardroom advisor diverse bedrijven</li> <li>• Co-CEO Urban Gym Group</li> </ul>	Bestuurder, ondernemer, toezichthouder met focus op IT, Finance & Commercie

## 4.2 Raad van toezicht plenair

In 2020 heeft de raad van toezicht 6 maal plenair vergaderd. Daarbij wordt gestart met een onderling overleg buiten aanwezigheid van de raad van bestuur. De formele vergadering vindt vervolgens plaats in aanwezigheid van de raad van bestuur, met uitzondering van het deel waarin de jaarlijkse beoordeling van de raad van bestuur en de eigen evaluatie als toezichthoudend orgaan is besproken.

De raad van toezicht heeft ook in 2020 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 buiten aanwezigheid van de raad van bestuur.

Ook in 2020 heeft er een zelfevaluatie plaats gevonden. Deze evaluatie vond plaats in aanwezigheid van de secretaris, zonder externe begeleiding. Bij een deel van de evaluatie was ook de raad van bestuur aanwezig. Een evaluatie met externe begeleiding wordt niet jaarlijks gedaan maar om de 2 tot 3 jaar. De uitkomsten van de evaluatie worden gebruikt om de toezichthoudende rol steeds verder te verbeteren.

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

## 4.3 Commissie bouw en financiën

Voorzitter van deze commissie is mevrouw Enklaar, de heer Kool is lid. 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 projectdirecteur bouw en de accountant. De leden van de raad van bestuur met de portefeuilles financiën (Kroese) en bouw (Sernee) zijn in bijna alle gevallen aanwezig. De secretaris ondersteunt de commissie. Van de vergaderingen van deze commissie worden verslagen gemaakt. Deze commissie is 5 maal bijeengewest.

## 4.4 Commissie kwaliteit en veiligheid

Voorzitter van deze commissie is de heer Rauwerda, mevrouw Vlaar is lid. Namens de medische staf woont mevrouw Kleppe, intensivist en voorzitter van de calamiteitencommissie, de vergaderingen van deze commissie bij zodat de commissie zich rechtstreeks kan laten informeren over zaken rondom de kwaliteit van zorg. Binnen deze commissie worden de stukken voorbesproken op het gebied van

kwaliteit en veiligheid alvorens deze door te geleiden naar de plenaire vergadering van de raad van toezicht. Tevens laten de commissieleden zich tussentijds informeren over kwaliteitsissues aan de hand van rapportages, auditverslagen, kwaliteitsradars, etc. De commissie spreekt onder andere met de manager van de afdeling kwaliteit. Ook legt de commissie werkbezoeken af aan afdelingen. Het lid van de raad van bestuur met de portefeuille kwaliteit (Haak) is in bijna alle gevallen aanwezig. De secretaris ondersteunt de commissie. Van de vergadering van deze commissie worden verslagen gemaakt. Deze commissie is 4 maal bijeengewees.

#### **4.5 Agendacommissie**

De agendacommissie bestaat uit de leden Bruggeman (voorzitter RvT) en Rauwerda. De secretaris raad van toezicht ondersteunt dit overleg. De agendacommissie bepaalt na overleg met de raad van bestuur de agenda voor de plenaire vergaderingen van de raad van toezicht.

#### **4.6 Remuneratiecommissie**

De leden Bruggeman (voorzitter RvT) en de heer Rauwerda, vervullen de rol van remuneratiecommissie.

#### **4.7 Commissie digitale transformatie**

In de vergadering van de raad van toezicht van 1 oktober 2020 is het besluit genomen tot het instellen van een commissie digitale transformatie. Voorzitter van deze commissie is mevrouw Vlaar, de heren Kool en Bruggeman zijn lid. De raad van bestuur wordt vertegenwoordigd door de heren Sernee en Kroese. Vanuit de organisatie nemen deel de Chief Medical Information Officer (CMIO), de Chief Nursing Information Officer (CNIO), de manager ICT, de manager HR en de secretaris.

Digitale transformatie binnen het ziekenhuis is een belangrijke ontwikkeling met invloed op veel verschillende beleidsterreinen. Dit variërend van onder andere kwaliteit van zorg, financiën, gegevensbeveiliging tot human resources in verband met noodzakelijke gedragsveranderingen en de consequenties voor medewerkers. Binnen de plenaire vergaderingen als ook binnen de vergaderingen van de al bestaande commissies bleek onvoldoende tijd beschikbaar om op dit thema de diepte in te gaan.

De commissie komt minimaal 2 maal per jaar bijeen. In 2021 zal de eerste bijeenkomst plaats vinden.



## 4.8 Besluitenlijst raad van toezicht 2020

20.119	Goedkeuring begroting 2020
20.120	Onderschrijving keuze lijn van aanbesteding
20.121	Herbenoeming mevrouw Enklaar tot lid RvT voor een tweede termijn van vier jaar
20.122	Bekrachtiging benoeming de heer Kroese tot voorzitter raad van bestuur Noordwest per 1 mei 2020
20.123	Goedkeuring jaarverslag 2019 en jaarrekening 2019
20.124	Goedkeuring voorstel meer tijd te nemen voor volgende stap in aanbestedingsproces voor nieuwbouw fase 1 Alkmaar
20.125	Goedkeuring aan het meerjarenbeleidsplan 2021-2024
20.126	Goedkeuring aan besluit om traject bouwfase 1 locatie Alkmaar niet te vervolgen met beoogde aannemer
20.127	Goedkeuring aan scopewijziging bouwfase 1
20.128	Goedkeuring aan besluit om vervolgfase bouwfase 1 locatie Alkmaar in te gaan waarin DO 2.0. en aanbestedingsstrategie wordt uitgewerkt
20.129	Installeren commissie digitale transformatie
20.130	Bekrachtiging goedkeuring besluit uitkeren van de zorgbonus in november 2020
20.131	Bekrachtiging goedkeuring samenwerkingsovereenkomst van het regioplatform
20.132	Vaststelling classificatie indeling vast in categorie V voor Stichting Noordwest en haar gelieerde instellingen die onder de WNT vallen
20.133	Goedkeuring begroting 2021
20.134	Goedkeuring Treasury statuut
20.135	Goedkeuring voorgenomen besluit tot wijziging statuten

## 4.9 Uitgelichte gespreksonderwerpen

### 4.9.1 Financiën

De raad van toezicht heeft in vrijwel iedere vergadering met de raad van bestuur aandacht besteed aan de financiële resultaten van Noordwest. De COVID-19 pandemie maakte dat het ziekenhuis met hele andere patiëntenstromen werd geconfronteerd, veel extra kosten moest maken en een belangrijk deel van de reguliere zorgverlening gedurende het jaar op- en afgeschaald moest worden. Aanvankelijk was er geen duidelijkheid hoe zorgverzekeraars met deze gegevens en de contractafspraken met ziekenhuizen om zouden gaan met alle financiële onzekerheden die met die onduidelijkheid gepaard ging. In de loop van het jaar is er een landelijke overeenkomst gesloten met compensatieafspraken voor het niet kunnen nakomen van de contractafspraken en de geleverde zorg aan COVID-19 patiënten. Ook werd in de loop van het jaar steeds meer duidelijk hoe het ministerie van VWS bij zou dragen in gemaakte kosten.

### 4.9.2 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. In 2020 is met name aandacht besteed aan de aanbesteding bouwfase 1 Alkmaar die uiteindelijk niet heeft geleid tot een gunning. De raad van toezicht heeft met de raad van bestuur meerdere malen gesproken over de te nemen maatregelen om wel tot een geslaagde aanbesteding te komen. In de tweede helft van het jaar is gestart met het verwerken van aanpassingen aan het ontwerp waarmee het mogelijk moet zijn tot een geslaagde aanbesteding te komen.

Een delegatie van de raad van toezicht heeft de vernieuwde afdeling acute zorg in Den Helder bezocht na afronding van de verbouwing en de ingebruikname door de zorgverleners. Door de zorgverleners is aangegeven dat zij heel tevreden zijn met het resultaat. Met de realisatie van dit eerste onderdeel van de verbouw Den Helder is het vertrouwen gegroeid dat er in Den Helder een adequaat basisziekenhuis beschikbaar blijft.

Ook bezochten leden van de raad van toezicht het gerenoveerde Rijksmonument Westerlicht waarin met name algemeen ondersteunende afdelingen en de Noordwest Academie zijn ondergebracht. De leden waren onder de indruk van de geslaagde combinatie van het behouden van karakteristieke onderdelen van het Rijksmonument en de functionele invulling met kantoorfuncties en onderwijsactiviteiten.

#### 4.9.3 Risicomanagement

De raad van toezicht heeft in de juli vergadering met de raad van bestuur bijzondere aandacht geschonken aan het thema risicomanagement. In 2020 is het risicomanagement binnen Noordwest geprofessionaliseerd. Er is nu sprake van geïntegreerd risicomanagement systeem met een dashboard waarin onder andere ZIROP, ICT, Privacy, Kwaliteit, HR en Horizontaal Toezicht, worden meegenomen. Voor de uitvoering van het risicomanagement beleid zijn een tweetal commissies ingericht; één op strategisch niveau waarin met name het tweede echelon management participeert en één op operationeel niveau die met name wordt bemenst door medewerkers die meer in de operatie werkzaam zijn. De voorzitter van de operationele commissie is tevens secretaris van de strategische commissie. Daarmee is tevens de linking pin tussen beide commissies gelegd. Met de keuze voor deze werkwijze zijn een aantal specifieke commissies opgeheven (beveiligingsforum en ZIROP-beheersgroep).

#### 4.9.4 Topklinische functies

Noordwest is een lid van de stichting topklinische opleidingsziekenhuizen (STZ). De raad van toezicht in het in verslagjaar stilgestaan bij de betekenis hiervan en de ambities voor de komende jaren. Gezien de omvang van het ziekenhuis en de patiëntenpopulatie en ook de aanwezige kennis en kunde op het gebied van onderzoek en wetenschap past het Noordwest zich nog meer te profileren op dit gebied. In 2021 worden de ambities vastgelegd in specifiek wetenschapsbeleid.

### 4.10 Rol van werkgever raad van bestuur

Eén van de rollen van de raad van toezicht is dat zij werkgever is van de raad van bestuur. Eind 2019 was het proces opgestart om een nieuwe voorzitter voor de raad van bestuur te werven via de bereik van de AOW-gerechtigde leeftijd van de heer Hendriks. De werving van een nieuwe voorzitter is succesvol verlopen en afgerond met de benoeming tot voorzitter van de raad van bestuur van de heer S.W.J. (Stefan) Kroese. De heer Kroese is per 1 mei 2020 werkzaam voor Noordwest en vanaf 1 juni 2020 doet hij dat in de rol van voorzitter raad van bestuur. Bij de wervingsprocedure zijn onder andere de adviesraden betrokken geweest. In 2020 zijn jaargesprekken gevoerd met alle drie de leden van de raad van bestuur, de heer Kroese, mevrouw Haak en de heer Sernee. Namens de raad van toezicht zijn deze gesprekken gevoerd door de heren Bruggeman, voorzitter raad van toezicht en de heer Rauwerda vicevoorzitter. Vooraf is daarvoor input opgevraagd bij de overige leden van de raad van toezicht en de adviesraden.

### 4.11 Van buiten naar binnen

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

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

Naam	Scholing
drs. L.C. Bruggeman	<ul style="list-style-type: none"><li>• Commissarissen en fraude (EY Leadership meeting voor commissarissen)</li><li>• Bijeenkomst Goed Toezicht (NVTZ)</li></ul>
mw. D.H. Enklaar - Peters	
prof. dr. J.A. Rauwerda	<ul style="list-style-type: none"><li>• Op ooghoogte van cliënt, burger en patiënt (NVTZ)</li></ul>
Mw. S. Vlaar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Drieluik "Dokteren in de digitale wereld" (Federatie Medisch Specialisten)</li><li>• HLT bijeenkomst 'Toezicht in tijden van crisis' (Nationaal Register)</li><li>• De Nationale AI cursus (AI for good, ICAI, ER)</li><li>• Conference "Lange Termijn Waardecreatie" (NCR)</li><li>• Masterclass 'verantwoorde rebellie en verantwoord toezicht' (NVTZ)</li></ul>
J.A. Kool	



## 5 Financiële informatie Noordwest Ziekenhuisgroep

### 5.1 Weerstandsvermogen en solvabiliteit

Het boekjaar 2020 wordt afgesloten met een positief bedrijfsresultaat van € 13,7 miljoen. Door dit resultaat is het vermogensniveau verbeterd.

De solvabiliteit in 2020 is gestegen van 33,8% naar 36,5% met name door toename van het eigen vermogen en afnamen van zowel de langlopende schulden als kortlopende schulden.

Jaar	Weerstandsvermogen Noordwest	Solvabiliteit Noordwest
2020	25,8%	36,5%
2019	24,2%	33,8%
2018	24,3%	35,9%
2017	22,8%	32,4%
2016	19,4%	27,0%

## 5.2 Resultaat Noordwest Ziekenhuisgroep 2020

Het resultaat is als volgt:

	2020		2019	
	€	%	€	%
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>				
Opbrengsten zorgprestaties	500.811.121	94,4%	478.791.791	94,1%
Subsidies	20.635.452	3,9%	21.120.035	4,2%
Overige bedrijfsopbrengsten	9.009.327	1,7%	8.706.694	1,7%
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>530.455.899</b>	<b>100,0%</b>	<b>508.618.520</b>	<b>100,0%</b>
<b>Bedrijfslasten</b>				
Personeelskosten	258.509.787	48,7%	252.722.897	49,7%
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	25.377.973	4,8%	24.135.317	4,7%
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	3.800.550	0,7%	0	0,0%
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	70.150.243	13,2%	67.909.486	13,4%
Overige bedrijfskosten	154.799.475	29,2%	155.507.851	30,6%
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>512.638.029</b>	<b>96,6%</b>	<b>500.275.551</b>	<b>98,4%</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>17.817.871</b>	<b>3,4%</b>	<b>8.342.969</b>	<b>1,6%</b>
Financiële baten en lasten	-4.015.238	-0,8%	-4.088.269	-0,8%
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening</b>	<b>13.802.633</b>	<b>2,6%</b>	<b>4.254.700</b>	<b>0,8%</b>
Aandeel derden	-88.717	0,0%	-106.543	0,0%
<b>Resultaat boekjaar</b>	<b>13.713.916</b>	<b>2,6%</b>	<b>4.148.157</b>	<b>0,8%</b>

### 5.2.1 Toelichting op de opbrengsten

2020 kenmerkt zich door de vele continuïteitsregelingen in verband met COVID 19. De omzet wordt grotendeels gegarandeerd door deze continuïteitsregelingen inclusief een vergoeding voor de extra COVID 19 kosten.

### 5.2.2 Toelichting op de kosten

Salariskosten zijn met name gestegen door de cao-verhoging. Honorariumkosten stijgen door de indexatie en het invullen van de beschikbaarheidsfunctie op locatie Den Helder. De afschrijvingslasten nemen in 2020 toe met name als gevolg van investering in het nieuwe ziekenhuisinformatiesysteem en verbouw Den Helder. In 2020 is een deel van de aanloopkosten voor de bouw in Alkmaar afgeboekt. Dit komt met name doordat de aanbesteding is uitgesteld en de oorspronkelijke plannen worden bijgesteld. De overige kosten nemen licht af met name doordat veel zorg in 2020 is uitgesteld vanwege COVID-19.

### 5.3 Financiële positie Noordwest Ziekenhuisgroep

	31 december 2020		31 december 2019	
	€	%	€	%
<b>ACTIVA</b>				
<b>Vaste activa</b>				
Immateriële vaste activa	23.479.535	6,3%	25.637.924	7,0%
Materiële vaste activa	184.409.059	49,2%	182.865.551	50,3%
Financiële vaste activa	1.918.824	0,5%	1.925.938	0,5%
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>209.807.418</b>	<b>56,0%</b>	<b>210.429.413</b>	<b>57,9%</b>
<b>Vlottende activa</b>				
Vorraden	12.462.340	3,3%	11.579.614	3,2%
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten	8.063.210	2,2%	9.514.624	2,6%
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	0	0,0%	0	0,0%
Debiteuren en overige vorderingen	111.942.971	29,9%	116.095.230	31,9%
Liquide middelen	32.611.859	8,7%	16.125.521	4,4%
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>165.080.380</b>	<b>44,0%</b>	<b>153.314.989</b>	<b>42,1%</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>374.887.798</b>	<b>100,0%</b>	<b>363.744.402</b>	<b>100,0%</b>
<b>PASSIVA</b>				
<b>Groepsvermogen</b>				
Kapitaal	1.599.219	0,4%	1.599.219	0,4%
Bestemmingsreserves	130.034.382	34,7%	116.292.734	32,0%
Bestemmingsfondsen	0	0,0%	0	0,0%
Algemene en overige reserves	5.041.468	1,3%	5.069.200	1,4%
<b>Groepsvermogen</b>	<b>136.675.069</b>	<b>36,5%</b>	<b>122.961.153</b>	<b>33,8%</b>
Aandeel derden	237.637	0,1%	148.920	0,0%
	<b>136.912.706</b>	<b>36,5%</b>	<b>123.110.073</b>	<b>33,8%</b>
<b>Vorzieningen</b>	<b>14.467.337</b>	<b>3,9%</b>	<b>11.860.808</b>	<b>3,3%</b>
<b>Langlopende schulden</b>	<b>86.727.067</b>	<b>23,1%</b>	<b>92.931.764</b>	<b>25,5%</b>
<b>Kortlopende schulden</b>				
Overige kortlopende schulden	136.780.688	36,5%	135.841.756	37,3%
<b>Totaal passiva</b>	<b>374.887.798</b>	<b>100,0%</b>	<b>363.744.401</b>	<b>100,0%</b>

#### 5.3.1 Toelichting financiële positie

Door het positieve resultaat 2020 is het eigen vermogen toegenomen met € 13,7 miljoen.

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

Afhankelijk van de duur van de COVID-19 pandemie zal een grotere achterstand ontstaan in de reguliere patiëntenzorg, en onderzoek en onderwijs. Op het moment dat het virus landelijk onder controle is, is een inschatting te maken van de totale achterstand en de wijze waarop dit kan worden ingelopen. Op dit moment is nog geen reële inschatting te maken van de extra kosten en het effect op de opbrengsten. Wel hebben de zorgverzekeraars en het ministerie toegezegd de ziekenhuizen te ondersteunen in de zorgverlening en in financieel opzicht.

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

De voornaamste risico's en onzekerheden waarmee beide ziekenhuizen worden geconfronteerd zijn, naast de COVID-19 pandemie, gelegen in de rol van de zorgverzekeraar, namelijk als inkoper en onderhandelaar van zorg. Deze wil de schadelast zo laag mogelijk houden en verlangt tegelijkertijd een zo hoog mogelijk kwaliteit van de geleverde zorg. De vanzelfsprekendheid vanuit het verleden waarbij vrijwel alle zorg in ieder ziekenhuis werd ingekocht is er niet meer. Ziekenhuizen, zo ook Noordwest moeten de zorgproducten tegen gunstige voorwaarden aanbieden.

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

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

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

In 2020 zijn verdere maatregelen getroffen rond het beschermen van gegevens. Daarbij gaat het met name ook om patiëntgegevens. Patiëntgegevens kunnen in bezit komen van onbevoegden door onzorgvuldig om te gaan met de toegangsbeveiliging van digitale gegevens, fouten bij het omgaan met deze informatie of omdat onbevoegden binnendringen in ziekenhuisinformatiesystemen. Het beschermen van gegevens bestaat uit gedragsbeïnvloeding, bewustwording en het nemen van technische maatregelen. Op alle drie de terreinen hebben interventies plaats gevonden. Voorbeelden daarvan zijn de bewustwordingscampagnes via intranet, het aanpassen van het wachtwoordbeleid, Multi Factor Authenticatie (MFA) en identificatie met twee methoden alvorens toegang te krijgen. Daar waar zich onverhoopt toch een zogeheten datalek voordoet wordt daar door de raad van bestuur via de privacyfunctionaris melding van gemaakt bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Met de afdeling waar het datalek zich heeft voorgedaan wordt gekeken naar maatregelen om herhaling te voorkomen.

## **5.5 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 klokkenluiderregeling 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 klokkenluidersregeling 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.

## **5.6 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.

In 2020 is Noordwest overgegaan op horizontaal toezicht met de zorgverzekeraars. Bij Horizontaal Toezicht maken zorginstelling en zorgverzekeraar vooraf afspraken met elkaar over registratieregels en -processen, beheersmaatregelen en de monitoring hierop. De gedachte achter Horizontaal Toezicht in de zorg is dat het ziekenhuis de registratie van zorg zodanig heeft ingericht, dat de kosten van die geleverde zorg in één keer juist aan de zorgverzekeraar (en patiënt) worden gefactureerd. Noordwest ziet erop toe dat de zorg op de juiste manier geregistreerd en gedeclareerd wordt bij de zorgverzekeraar. In plaats van controles achteraf, werken bij Horizontaal Toezicht de ziekenhuizen en zorgverzekeraars samen om de rechtmatigheid van de declaraties aan de voorkant te borgen.



## 6 Gedragscodes en agressie-incidenten

### 6.1 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. 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.

### 6.2 Veilige zorg in ziekenhuizen en agressie-incidenten

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

2020 (2019)	soort geweld				social media
	aantal agressie meldingen	verbaal geweld	serieuze bedreiging	fysiek geweld	
Alkmaar	162(130)	64(45)	19(19)	77(66)	2
Den Helder	51(53)	29(19)	1(6)	21(28)	
Heerhugowaard	2(2)	2 (1)		0(1)	
Schagen	1(1)	1(1)			

2020 (2019)	maatregel				
	geen maatregel	maatregel overig	mondelinge waarschuwing	schriftelijke waarschuwing = gele kaart	ontzegging = rode kaart
Alkmaar	121(84)	23(21)	10 (8)	7(14)	1(5)
Den Helder	35(43)	3(2)	10(2)	3(3)	1(3)
Heerhugowaard	2(1)	0 (1)			
Schagen	1(1)				

Over het gehele jaar is een stijging van het aantal agressiemeldingen te zien. Dit is enerzijds het gevolg van het stimuleren van het melden van agressie-incidenten anderzijds is een stijging merkbaar van agressie wat gerelateerd is aan het ziektebeeld. Ook is merkbaar dat naasten en bezoekers van patiënten vaker agressief gedrag vertonen. Hierbij valt op te merken dat bij aanvang van de COVID-19 pandemie er bij patiënten en naasten veel begrip was voor de preventieve maatregelen die in het ziekenhuis van toepassing waren. In de loop van het jaar nam het begrip voor deze maatregelen af en ontstonden er vaker discussies met patiënten en hun naasten over de door ons getroffen maatregelen om de verspreiding van het COVID-19 virus tegen te gaan. Het ging daarbij onder andere om de maatregelen van 1 bezoeker per dag per patiënt, beperking bezoek mogelijkheden, polikliniekbezoek uitsluitend door de patiënt zelf en uitvraag op COVID-19 verschijnselen bij de entree van het ziekenhuis.

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 ingrijpendere maatregel niet nodig is.

En er zijn 2 meldingen in het systeem gedaan van misbruik social media.

In 2020 is het Protocol Nazorg bij agressie en geweldsincidenten, na afstemming met Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid, door de raad van bestuur aan de OR voorgelegd. De OR heeft met het protocol ingestemd. Hoewel Noordwest streeft naar het voorkomen van geweld en agressie, is hiermee in ieder geval de nazorg bij accidenten geborgd.

## 7 Ontwikkelingen in de zorg

In dit hoofdstuk worden een aantal ontwikkelingen binnen de zorg uitgelicht.

### 7.1 Passende zorg en eigen regie

Passende Zorg is het programma van Noordwest dat innovatie stimuleert en voortkomt uit de alliantieafspraken met onze grootste verzekeraar VGZ. Passende Zorg is gericht op het toekomstbestendig houden van de zorg, met alle uitdagingen die op ons afkomen zoals vergrijzing, arbeidskrachte en druk op financiële middelen. Het programma Passende Zorg richt zich ook op de kansen die voor ons liggen waar het gaat om e-health en samenwerking tussen zorgverleners binnen de totale zorgketen van de patiënt waarbij het ziekenhuis steeds meer als regisseur fungeert. Met het gedachtegoed van Passende-Zorg richten we ons op de meest “passende” zorg vanuit het perspectief van de patiënt, met als uitgangspunt dat de meest passende zorg ook de beste zorg is. Een aantal van deze voorbeelden worden hieronder nader toegelicht.

#### 7.1.1 Hospital at Home cardiologie- en longpatiënten

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

1. Telemonitoring van poliklinische patiënten met hartfalen en COPD: de pilot met beeldbellen en telemonitoring via Luscii is niet gecontinueerd. Momenteel wordt videobellen middels HiX ingezet en worden de mogelijkheden in beeld gebracht voor brede telemonitoring binnen het programma Digitaal Gastvrij Ziekenhuis.
2. Endocarditis@home: Behandelingen die typisch in het ziekenhuis plaatsvinden verplaatsen naar de thuissituatie vaak in samenwerking met thuiszorg. Patiënten met endocarditis werden voorheen langdurig opgenomen voor antibiotica toedieningen. Bij dit deelproject is het streven erop gericht patiënten die stabiel zijn eerder uit het ziekenhuis te ontslaan en de antibiotica giften in de thuissituatie te geven in samenwerking met de thuiszorg.
3. Hartfalen@Home: Voor kwetsbare ouderen binnen 48 uur kijken of het klinische traject in de thuissituatie kan worden vervolgd in samenwerking met de thuiszorg. In 2020 zijn twee pilots uitgevoerd samen met Omring. Vanwege COVID-19 is de tweede pilot vervroegd afgebroken. Patiënten en zorgverleners waren zeer tevreden over het zorgpad. In 2021 vindt een vervolg pilot plaats met een grotere omvang om op de volledige quadrupel aim te kunnen evalueren. Ook is er een samenwerking aangegaan met Zorgcirkel.
4. COPD@Home: Patiënten met een klinische opname voor COPD én patiënten met een hoog risico en hoge ziektelast die vanaf de polikliniek in de thuissituatie begeleid worden om heropnames te voorkomen. Dit zorgpad was reeds geïmplementeerd voor de regio Alkmaar. Het zorgpad is geoptimaliseerd in samenwerking met de Omring, zodat het begeleidingstraject uit blended care bestaat (fysiek/digitaal). Voor 2021 is de doelstelling het geoptimaliseerde zorgpad te implementeren voor de regio Den Helder en de samenwerking uit te breiden met Eveen.

#### 7.1.2 Samen Beslissen – Keuzehulpen

Samen beslissen is zowel landelijk door de Patiëntenfederatie Nederland, Federatie Medisch Specialisten en de beroepsverenigingen, als ook binnen Noordwest een belangrijk speerpunt en sinds 2019 zelfs opgenomen in de WGBO.

Om zorgverleners en patiënten zo goed mogelijk te ondersteunen, is Noordwest in 2020 als eerste ziekenhuis gestart met de complete keuzehulp bibliotheek van PATIENT+. Met de aanschaf van deze bibliotheek van ruim 80 keuzehulpen kan Noordwest voor veel aandoeningen een extra service bieden om zo gezamenlijk te komen tot zorg die optimaal past bij de persoonlijke situatie van de patiënt. Samen beslissen houdt in dat de zorgverlener samen met de patiënt beslist over welke zorg of behandeling het best past in de individuele situatie. Deze bewuste keuze zorgt er onder andere voor dat patiënten beter geïnformeerd zijn, achter hun behandeling staan en trouwer zijn aan hun behandeling. Het goed begeleiden van het gesprek met de patiënt is daarbij van essentieel belang. Een keuzehulp is een digitaal hulpmiddel dat hierbij ondersteunt door de patiënt informatie te geven over de diagnose, de behandel mogelijkheden (inclusief de voor- en nadelen), samen met persoonlijke voorkeuren

Aan het einde van 2020 zijn 15 keuzehulpen geïmplementeerd binnen de specialismen spoedeisende hulp, chirurgie/trauma, orthopedie, cardiologie en de borstkliniek. Afgelopen jaar hebben zij gezamenlijk 360 keuzehulpen uitgereikt aan patiënten, met daarbij gemiddeld een zeer hoge invulrate en waardering.

### 7.1.3 Complexe wondzorg

Noordwest werkt al geruime tijd met een bewezen effectief wondzorgteam. Cijfers laten zien dat de multidisciplinaire werkwijze tot succesvolle resultaten heeft geleid. Het succes leidt niet alleen tot betere uitkomsten maar ook tevredenheid bij de eerste lijn en de patiënten. Daarom is het initiatief genomen tot het opzetten van een wondexpertise centrum dat regie heeft en samenwerkt over de hele wondzorgketen voor de regio Noord-Holland. De belangrijkste doelen zijn het creëren van uniformiteit in het wondbeleid en kortere lijnen voor overleg. Hierdoor zal naar verwachting een nog verdere verbetering (=vermindering) ontstaan in het aantal amputaties en krijgt de patiënt zorg op het juiste niveau, dichtbij als het kan en in het ziekenhuis als het moet. In 2019 is gezamenlijk met alle partijen een nieuw zorgproces uitgedacht en zijn de protocollen herschreven. Eind 2020 heeft de daadwerkelijke implementatie plaatsgevonden.

### 7.1.4 Digitale overdracht tussen ziekenhuis en ouderenzorgorganisaties

Noordwest is samen met De Zorgcirkel, Omring, Dijklander Ziekenhuis in 2020 gestart met een gedigitaliseerde overdracht van verpleegkundige patiëntgegevens. Dit is het eerste samenwerkingsverband met verschillende instellingen in Nederland dat dit resultaat weet te realiseren in het kader van de Proeftuin eOverdracht. In het nieuwe proces worden patiëntgegevens niet meer op papier maar digitaal uitgewisseld tussen de VVT-organisaties (verpleging-, verzorging- en thuiszorgorganisaties) en ziekenhuizen. Door deze veilige en versnelde manier van gegevensuitwisseling krijgen patiënten én zorgprofessionals meer regie op het zorgproces. Bij het realiseren van deze eOverdracht is in een pilot gestart met het verwerken van plaatsingsverzoeken en het digitaal versturen van de verpleegkundige overdracht. Waar het eerst nodig was om bij zorginstellingen in de regio veelal telefonisch en per e-mail te vragen of er plaats is kan er dankzij de koppeling van systemen nu eenvoudig digitaal gezocht worden naar de meest passende plek. In 2021 zal middels Inzicht II deze functionaliteit verder worden uitgebreid.

### 7.1.5 Kwaliteitscentrum orthopedie en netwerk artrose

Het algemene doel van het kwaliteitscentrum orthopedie is het continu verbeteren van de kwaliteit van onze zorg. Dagelijkse core taak voor het kwaliteitscentrum is derhalve de continue dataverzameling en -analyse. Dit alles ten behoeve van.:

1. Verbeteren chirurgische behandeling
2. Beter screenen
3. Optimaliseren en voorbereiden patiënt
4. Constateren afwijkend beloop postoperatief
5. Reduceren complicaties postoperatief

In 2020 is gestart met het uitbreiden van onze dataverzameling over het gehele zorgpad artrose. Na een pilotfase en uiteindelijke implementatie van een nieuwe organisatievorm (Netwerk Artrose) in 2019 is het tijd om het effect hiervan te evalueren op de zorguitkomsten voor de patiënt. Het kwaliteitscentrum krijgt hiermee een verdere reikwijdte omdat de eerstelijnszorg betrokken wordt. In bovengenoemde algemene doel 'onze zorg' niet meer passend omdat de zorg is samenwerking met de eerste lijn wordt geleverd; Het gewenste effect:

1. Juiste Zorg op de Juiste Plek
2. Lagere zorgkosten (optimaal besteden middelen)
3. Patiënttevredenheid
4. Toenemende expertise in eerstelijnszorg

Om het algemene doel te bereiken wordt gestaag doorgewerkt aan een aantal subdoelen die zijn onder te verdelen in logistieke, wetenschappelijke en kwaliteitsdoelen.

### 7.1.6 Fit de operatie in bij darmkanker door prehabilitatie

Het Oncologisch centrum van Noordwest is in 2020 gestart met een prehabilitatie-programma bij patiënten met darmkanker. Het is een intensief voedings- en bewegingsprogramma dat patiënten helpt zo fit mogelijk te worden voordat de operatie plaatsvindt.

De technieken om darmkanker te behandelen worden steeds beter. Toch vergen de ziekte zelf en de behandeling veel van het lichaam van de patiënt. Daarom is het belangrijk om voor, tijdens en na de operatie in een zo goed mogelijke conditie te zijn. Dit helpt om na de operatie sneller te herstellen en

complicaties van de behandeling tegen te gaan. Uit onderzoek is gebleken dat patiënten die meedoen aan een prehabilitatie-programma minder complicaties hebben. Ook hoeven deze patiënten minder lang in het ziekenhuis te blijven.

Het prehabilitatie-programma start 4 weken voor de operatie. Er wordt voor iedere patiënt een eiwitverrijkt voedingsplan op maat gemaakt door een diëtist, met aandacht voor eventuele tekorten. Daarnaast wordt onder begeleiding van een oncologiefysiotherapeut aan de lichamelijke conditie gewerkt en wordt de patiënt gestimuleerd dagelijks minimaal 60 minuten te bewegen. Omdat een operatie spannend kan zijn is er ook aandacht voor psychische klachten en wordt beoordeeld of er ondersteuning nodig is van een psycholoog of medisch maatschappelijk werker. Aan patiënten die voor de operatie nog roken wordt een stopprogramma aangeboden. Ook wordt het gebruik van alcohol afgeraden. Het ging in 2020 nog om een pilot waaraan 50 patiënten mee konden doen. De pilot is onderdeel van een landelijk onderzoek naar de effecten van prehabilitatie. Het doel is om dit in de toekomst aan te bieden aan iedere oncologiepatiënt die geopereerd moet worden.

## 8 Ontwikkelingen op personeelsgebied

Noordwest heeft de ambitie met zijn personeelsbeleid in de komende jaren toe te groeien naar de positie van beste werkgever van Noord-Holland Noord. In dit hoofdstuk worden een aantal ontwikkelingen op het gebied van personeelsbeleid uitgelicht.

### 8.1 Functiedifferentiatie verpleegkundigen

De ontwikkelingen aangaande functiedifferentiatie hebben in 2020 grotendeels stilgelegen. COVID-19 zorgde ervoor dat afdelingen die ingepland waren voor de implementatie van functiedifferentiatie geen tijd en ruimte vrij konden maken om bijvoorbeeld te starten met het vormen van een kernteam en vanuit daar de implementatie verder uit te rollen.

Per 31 december 2020 zijn er 10 afdelingen gestart met functiedifferentiatie. In totaal werken er nu +/- 85 regieverpleegkundigen binnen Noordwest. Alle afdelingen die gestart zijn bevinden zich op locatie Alkmaar. Het voornemen om een proeftuin te starten binnen twee specialistische afdelingen is in 2020 (IC en Vrouw-Kind) niet tot uitvoering kunnen komen vanwege de COVID-19 pandemie. Dit heeft tot gevolg dat de rol van regieverpleegkundige binnen de specialistische afdeling in het voorjaar van 2021 niet kan worden geëvalueerd. Ook kon om de eerdergenoemde reden niet worden gestart met het wetenschappelijk actie-onderzoek vanuit RN2Blend naar functiedifferentiatie binnen de specialistische afdelingen. De hiervoor genoemde afdelingen zullen naar alle waarschijnlijkheid in 2021 alsnog met de proeftuin starten.

Eind 2020 is besloten van de functie van seniorverpleegkundige op de algemene verpleegafdelingen afscheid te nemen en de vrijvallende taken onder te brengen bij de regieverpleegkundigen en de unithoofden. Voor dit laatste groep wordt daarbij tevens gekeken naar de span of control. In 2021 vindt een verdere uitwerking plaats van de functiedifferentiatie.

### 8.2 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 te investeren in gezondheid en ontwikkeling. Hoe zorg je dat je fit en 'fit for the job' blijft? In de visie van Noordwest is dat een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Als medewerker zorg je onder andere voor een gezonde leefstijl en het bijhouden en ontwikkelen van je competenties en vaardigheden. Noordwest investeert in scholing, goede en veilige arbeidsomstandigheden en een fijn werkklimaat.

In 2020 hebben we een start gemaakt met het duurzaam inzetbaarheidsprogramma Jouw Moment. In het daarbij ontwikkelde vitaliteitsportaal komen de verantwoordelijkheden van Noordwest én die van medewerker samen. Met Jouw Moment kan de medewerker een moment voor zichzelf nemen en stilstaan bij- en werken aan de thema's:

1. Gezondheid: grip op je gezondheid zodat je nu en in de toekomst fysiek goed voelt
2. Balans: alles om te zorgen dat je met energie aan het werk bent en met energie weer thuiskomt
3. Ontwikkeling: alles om bij te blijven en om verder te kijken dan het hier en nu. Groeien in vakbekwaamheid en in leiderschap.
4. Samen: alles om samen verder te komen zodat we zowel mooie als moeilijke momenten met elkaar kunnen delen.

Vanuit een steeds meer geïntegreerde aanpak stelt Noordwest de medewerker in staat regie te pakken op zijn inzetbaarheid.

### 8.3 Arbobeleid en arbeidsomstandigheden

De basis van het arbobeleid en het verbeteren van arbeidsomstandigheden ligt in de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E). Noordwest hanteert een gecombineerde (en getoetste) RI&E (ARBO en milieu). In 2020 zijn er geen RI&E's uitgevoerd. De COVID-19 pandemie vereiste de inzet van alle ARBO-medewerkers (en meer) op de aanpak en begeleiding ervan, onder andere op de uitvoering van de eigen Noordwest teststraat. Daar waar mogelijk is uiteraard aandacht geweest en gevraagd voor de niet COVID-19 gerelateerde ARBO-activiteiten, maar daar lag niet de focus. Het Arbo managementsysteem van Noordwest is gebaseerd op de OHSAS 18001 en is vastgelegd in de beleidsnotitie "Arbomanagementsysteem Noordwest Ziekenhuisgroep" van eind 2019. Kern van het beleid is de stuurgroep Gezond en Veilig Werken en de daaronder ressorterende kerngroepen. In

2020 is aan deze structuur een nadere invulling gegeven en borgt Noordwest bottom-up en top-down verbeteringen in de arbeidsomstandigheden en wijzigingen in wet- en regelgeving.

#### **8.4 HR en de ondernemingsraad**

In 2020 heeft 6 maal regulier overleg plaatsgevonden tussen de veiligheid, gezondheid, welzijn en milieucommissie (VGWM-commissie) van de ondernemingsraad en de adviseur HR-ARBO/preventiemedewerker en de manager HR-expertise.

Belangrijke onderwerpen van gesprek en afstemming waren de (aanpak van) de COVID-19 pandemie in het kader van veilig en gezond werken voor de medewerkers (met name opzetten teststraat, begeleiden en adviseren van alle medewerkers, bijdragen aan Noordwest beleid via OMT en OCT en het voorbereiden op het vaccineren van de medewerkers), het MBO 2019, Plaats- en Tijd Onafhankelijk Werken beleid (PTOW), beide “COVID-19 MBO’s”, (ver)nieuwbouwactiviteiten, aanstellen nieuwe vertrouwenspersoon, Protocol Nazorg bij agressie en geweldsincidenten, HiX en de gewenste toegang van ARBO daartoe, de aanpak van besmettelijke aandoeningen, verzuim en de wijze van begeleiding op afstand door de bedrijfsartsen en de kwaliteitsmeter ARBO.

#### **8.5 Arbodienst**

Noordwest heeft in 2020 de samenwerking met De Witte Raaf gecontinueerd, waarmee invulling is gegeven aan de wettelijke verplichting tot het aanstellen van een bedrijfsarts voor de verzuimbegeleiding. De meer ingekochte uren voor de inzet van bedrijfsartsen in 2019 is voortgezet in 2020, waarmee de 5 dagen inzet van bedrijfsartsen per week is gehandhaafd.

#### **8.6 Verzuim**

Over 2020 heeft Noordwest een verzuimpercentage behaald van 4,93% (voortschrijdend). Hiermee is het verzuim ten opzichte van 2019 iets toegenomen. Deze ontwikkeling is in lijn met het toenemende verzuim in de branche maar nog altijd fors lager dan het branchegemiddelde van 5,73%. In de jaarlijkse Vernet Health Ranking 2020 behoort Noordwest Ziekenhuisgroep met een 8.9 tot de top 3 beste werkgevers in de categorie Ziekenhuizen. De kerngroep verzuim, -re-integratie en herplaatsing zorgde voor het behoud van focus op verzuim. Binnen Noordwest is toenemende aandacht voor duurzame inzetbaarheid: de lancering van het platform Jouw Moment (eind 2019) biedt leidinggevenden en medewerkers instrumenten om op een positieve manier regie te nemen op gezondheid, balans en persoonlijke ontwikkeling. Leidinggevenden en medewerkers gaan tijdig met elkaar in gesprek over mogelijkheden in plaats van beperkingen: wat kan er wél? Leidinggevenden worden door HR gecoacht en ondersteund in hun rol als casemanager en bij complexe casuïstiek. De Noordwest mobiliteitsadviseurs begeleiden medewerkers bij re-integratie of herplaatsing. Voor nieuwe leidinggevenden zijn er trainingen in verzuimmanagement en daarnaast zijn er workshops ter verdieping op verschillende onderwerpen. Door deze samenhangende aanpak heeft Noordwest de stijging van het verzuim in dit door COVID-19 gekenmerkte jaar weten te beperken.

#### **8.7 Bedrijfsongevallen**

In 2020 zijn er 122 bedrijfsongevallen geweest.

Het meest voorkomende type ongeval is het vinden van scherp materiaal door medewerkers van de Centrale Sterilisatie Afdeling: 37, gevolgd door prikaccidenten: 24. In samenwerking met de CSA wordt door de afdeling ARBO onderzocht hoe deze voorvallen ontstaan, wat de impact is en op welke wijze hier duurzame verbeteringen kunnen worden gerealiseerd, zodat het risico op een snij- of prikaccident van CSA-medewerker voorkomen dan wel sterk beperkt wordt.

Over het geheel is het aantal ongevallen afgenomen met 26. Oorzaak hiervan is vermoedelijk da afname van het aantal zorghandelingen door de COVID-19 pandemie.

#### **8.8 Besmettelijke aandoeningen**

Binnen de zorg heeft aandacht voor het overdragen van besmettelijke aandoeningen prioriteit. Zo is aan het einde van 2020 vastgesteld dat de griepvaccinatiegraad 46% bedroeg, een stijging van 10% ten opzichte van 2019. Deze stijging is vooral te danken aan het effect van de aandacht voor de aankomende vaccins voor de bestrijding van COVID-19, waar de griepvaccinatie op “meegelift” is.

Ter bescherming tegen Hepatitis-B zijn er over 2020 84 volledige trajecten geweest, en 19 boosters. Er zijn 20 medewerkers gekweekt op MRSA en middels 5 contactonderzoeken is nader onderzoek verricht naar tbc-besmetting onder 39 medewerkers. Bij 2 medewerkers is een kinkhoest PCR afgenomen.

Naast deze activiteiten is begin 2020 gestart met het uitvragen naar de mate van bescherming onder medewerkers tegen kinkhoest (1157 medewerkers), mazelen (1894) en waterpokken (720). De respons was met 95% zeer hoog. In 2021 zal de opvolging bestaan uit het vaccineren van een deel van de medewerkers, waarmee de veiligheid van het verlenen van zorg nog verder zal stijgen.

Onder de medewerkers hebben zich in 2020 ook besmettingen met het COVID-19 virus voorgedaan. Deze besmettingen zijn gemeld conform de meldingsprocedure. Daar waar sprake was van clusteruitbraken is samen met de betreffende afdeling gekeken naar de wijze waarop de uitbraak heeft plaats gevonden en hoe zoiets is te voorkomen. Veel tijd en aandacht is gegeven aan het beschikbaar stellen van persoonlijke beschermingsmiddelen en de instructie hoe deze te gebruiken bij de verzorging van COVID-19 patiënten of patiënten die daarvan werden verdacht.

## **8.9 Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid**

Er is in één geval sprake geweest van ernstig letsel gevolgd door een ziekenhuisopname. Het betrof een medewerker die uit is gegleden door een plasje vocht in de centrale ruimte van het OK-complex Alkmaar. Het voorval is gemeld bij de inspectie, waarna onderzoek zowel door Noordwest als, op afstand, door de inspecteur van SZW is uitgevoerd. Het voorval zal over de jaarwisseling getild worden door het verzoek van Noordwest om de conclusies van de inspectie vanuit haar perspectief nader te willen toelichten.

## **8.10 Psychosociale arbeidsbelasting**

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)

De resultaten van het MBO zijn eind 2019 bekend geworden en naast communicatie, leiderschap en aandacht voor de medewerker is ook PSA tot speerpunt voor 2020 benoemd. Hoewel de COVID-19 pandemie voor een afwijkende bedrijfsvoering heeft gezorgd, heeft Noordwest er voor gekozen juist tijdens de pandemie 2 maal een medewerkersbelevingsonderzoek "COVID-19" uit te voeren. Op deze wijze houdt Noordwest een vinger aan de pols wat betreft de psychosociale belasting van de medewerkers. In aanvulling hierop is een regiegroep Zorg voor de medewerker opgericht, waarin peer support, collega opvang, (klinische) psychologie en HR samen zijn opgetrokken in het ondersteunen van de medewerkers van de COVID-19 afdelingen.

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

De aandacht met betrekking tot de inzetbaarheid van medewerkers zal in de komende jaren blijven opschuiven van curatie naar preventie. Ook vanuit goed werkgeverschap en arbeidsmarktimage is Noordwest zich bewust van haar verantwoordelijkheid op dit gebied. Noordwest beseft dat het predicaat Beste werkgever van Noord-Holland alleen verdiend kan worden als de zorg voor de medewerkers optimaal is ingericht. 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.



## 9 Opleiden, onderzoek en wetenschap

In dit hoofdstuk worden een aantal ontwikkelingen op het gebied van opleiden, onderzoek en wetenschap uitgelicht.

### 9.1 Opleiden

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

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 en wordt de KIPZ-subsidie aangevraagd en verantwoord.

2020 was door COVID-19 een bijzonder opleidingsjaar. Veel geplande trainingen op bijvoorbeeld het gebied van gedragsvaardigheden gingen niet door. Medewerkers die een Initiële – of een vervolgoopleidingen volgden liepen geen of weinig vertraging op. Mede dankzij het snel inspelen van de opleidingsinstituten waaronder onze eigen Noordwest Academie, op de situatie en het aanbieden van onderwijs op afstand.

Veel medewerkers breidden hun vakinhoudelijk kennis en vaardigheden uit omdat zij werden ingezet op andere (COVID) afdelingen. Dit door digitaal onderwijs, leren aan bed en praktijkstage. Zo was/is Noordwest ook tijdens COVID-19 een lerende organisatie.

#### 9.1.1 Verpleegkundig onderwijs

2020 was voor het onderwijs een bijzonder jaar vanwege COVID-19. De meeste verpleegkundige stages in het ziekenhuis hebben doorgang kunnen vinden behoudens de eerste en tweede jaars mbo-v. Gezien de belasting door de COVID-19 zorg is dit een memorabele prestatie van Noordwest. In 2020 telde Noordwest 201 verpleegkundigen in opleiding in de mbo-v VIP en de hbo-v HIP. Voor beide opleidingen wordt samengewerkt met een regionale partner. Voor de VIP met ROC Horizon College en ROC Kop van Noord-Holland. Voor de HIP met hogeschool InHolland.

#### 9.1.2 Opleidingen voor medisch ondersteunende en gespecialiseerd verpleegkundige functies

Na het behalen van het diploma mbo-verpleegkunde of Bachelor of Nursing (BoN) biedt Noordwest aan gemotiveerde en geschikte kandidaten de mogelijkheid om een vervolgopleiding te doen. Noordwest heeft voor negentien verpleegkundige vervolgoopleidingen een CZO gecertificeerde opleidingsplaats. De Amstel Academie van Amsterdam UMC is hierin de grootste aanbieder van het onderwijs. Noordwest leidt oncologieverpleegkundigen op bij het Anthonie van Leeuwenhoekziekenhuis.

#### 9.1.3 De Master Advanced Nurse Practitioners (MANP) en de Master Physician Assistants (MPA)

Noordwest biedt medewerkers aan bovenstaande opleidingen te volgen. Tijdens deze opleidingen zijn zij in dienst van Noordwest, na diplomering gaan ze over naar het Medisch Specialistisch bedrijf van Noordwest (MSNW) als de betreffende medische discipline hiervan deel uitmaakt. Is de medische discipline in dienst van het ziekenhuis, dan blijft de MANP of MPA bij Noordwest onder contract. De raming van het aantal dat opgeleid wordt is per discipline bepaald. Noordwest werkt met een strategisch personeelsbeleid voor genoemde functies, overigens net als bij de verpleegkundige vervolgoopleidingen. In 2020 waren 8 MANP/MPA in opleiding, 36 in dienst van de MSNW en 32 in dienst van het ziekenhuis.

#### 9.1.4 Bachelor of Nursing

Noordwest biedt verpleegkundigen de gelegenheid om door te studeren naar het niveau van Bachelor of Nursing (BoN), een verkorte hbo-verpleegkunde. Dit vindt plaats in samenwerking met Avans+, er worden twee varianten geboden:

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

In 2020 waren 83 verpleegkundigen bezig met een traject naar niveau BoN.

## 9.2 Medisch onderwijs

COVID-19 heeft grote gevolgen gehad voor het masteronderwijs geneeskunde. Van 16 maart tot 22 juni heeft voor coassistenten een volledige onderwijsstop vanuit Amsterdam UMC plaatsgevonden. Binnen Noordwest zijn in 2020 395 coassistenten begeleid.

### 9.2.1 Medische vervolgopleidingen

Om de zorg voor de patiënten in Noord- Holland Noord in de toekomst te garanderen en continu te verbeteren worden binnen Noordwest breed medisch specialisten opgeleid, er zijn 25 erkende medische vervolgopleidingen waarvan 17 RGS-opleidingen. Ook biedt Noordwest doorlopend stageplaatsen voor huisartsen in opleiding, specialisten oudergeneeskunde, artsen voor mensen met een verstandelijke beperking en militair artsen. Ten gevolge van COVID-19 konden assistenten in opleiding tot medisch specialist leerdoelen niet behalen (omdat reguliere zorg uitgesteld werd) en zijn opleidingstrajecten tijdelijk stopgezet. Dit leidt landelijk tot verlenging van medisch specialistische opleidingen. Binnen Noordwest zijn in 2020 158 arts-assistenten in opleiding (aios) opgeleid.

### 9.2.2 Instellingsvisitatie RGS

Op 1 november 2019 heeft de instellingsvisitatie RGS voor Noordwest plaatsgevonden, op 30 maart 2020 is zij door de RGS gecertificeerd.

## 9.3 Wetenschap

In 2020 zijn voor de procedure lokale uitvoerbaarheid 81 studies afgerond waarvan 19 Noordwest geïnitieerde studies. Afdeling chirurgie bracht met 15 de meeste studies in. Hierna volgde afdeling cardiologie met 14 studies en afdelingen interne geneeskunde & nefrologie en longgeneeskunde met 10 studies. Er zijn er 17 COVID-studies goedgekeurd. Noordwest had 189 wetenschappelijke publicaties op haar naam staan. Er zijn tien Noordwesters gepromoveerd, er waren 46 promovendi onder begeleiding van Noordwest-copromotoren.

### 9.3.1 Cardioloog Jan Hein Cornel met ingang van 1 april 2020 bijzonder hoogleraar Noordwest

Een ontstekingsremmend medicijn dat al eeuwen wordt gebruikt voor jicht, blijkt hart- en vaatziekten te voorkomen bij patiënten die ooit een hartinfarct hebben gehad of last hebben van vernauwde kransslagaders. Een lage dosis van het medicijn Colchicine verlaagt de kans hierop met 30%. Deze veelbelovende ontdekking presenteerden de LoDoCo2 onderzoekers op het (virtuele) Congres van de European Society of Cardiology (ESC) in Amsterdam en in het tijdschrift The New England Journal of Medicine.

Op initiatief van Cornel onderzochten cardiologen uit Nederland (30) en Australië (9) het effect van Colchicine bij 5.500 patiënten die eerder een hartinfarct hadden doorgemaakt of last hadden van vernauwde kransslagaders. De patiënten deden gemiddeld 3 jaar mee aan het onderzoek. De helft van de patiënten kreeg elke dag 0,5 mg Colchicine, de rest een nepmedicijn (placebo). Er traden minder (dodelijke) hartinfarcten op in de met Colchicine behandelde groep. Deze mensen hadden ook veel minder vaak een dotteroperatie nodig. De mensen die Colchicine ontvingen hadden niet meer bijwerkingen dan de mensen die placebo kregen. De resultaten komen voort uit het LoDoCo2 onderzoek (Low-dose colchicine for secondary prevention of cardiovascular disease).

### 9.3.2 Longgeneeskunde Noordwest neemt deel aan HERALD-studie nieuw COVID-19 vaccin

Noordwest doet samen met UMC Utrecht, Amsterdam UMC en Amphia Breda onderzoek naar het COVID-19 kandidaat-vaccin van CureVac. In totaal kunnen landelijk 2.000 gezonde vrijwilligers deelnemen aan deze studie. Het beschikbaar komen van meerdere vaccins tegen corona is van cruciaal belang om de pandemie te remmen en zo mogelijk te stoppen. Met deze reden draagt Noordwest graag een steentje bij aan dit onderzoek.

De wereldwijde HERALD-studie onderzoekt op grote schaal de werkzaamheid en veiligheid van het kandidaat-vaccin van het Duitse bedrijf CureVac. Er zijn 2 onderzoeksgroepen en bij deelname bepaalt loting of iemand het experimentele vaccin ontvangt of een placebo. Het vaccin zal in 2 doses worden toegediend, met een interval van 4 weken. Om de werking van het vaccin vast te stellen, zal het aantal coronabesmettingen in de groep die het vaccin kreeg worden vergeleken met de groep die de placebo kreeg.

#### **9.4 Plan van aanpak duurzame inzetbaarheid a(n)ios**

Vanuit maatschappelijke signalen (hoge burn-out onder a(n)ios) en in samenwerking met de Vereniging Artsassistenten (VAA) heeft de COc in 2019 een plan van aanpak duurzame inzetbaarheid a(n)ios opgesteld. Een voor een deel al bestaand aanbod is samengebracht onder deze noemer en verder ontwikkeld. Noordwest wil een omgeving zijn waarin a(n)ios voldoende veerkracht hebben en geen klachten van overbelasting of erger ontwikkelen. Hiervoor wordt een integrale aanpak, een duidelijke routing en een effectieve samenwerking aangeboden waarbij alle betrokkenen zich bewust zijn van hun taken en verantwoordelijkheden om bij verzuim van a(n)ios de beste ondersteuning te geven, verzuim te voorkomen en vooral zorg te dragen voor amplitie van a(n)ios. De COc heeft duurzame inzetbaarheid tot thema gemaakt van 2020 en 2021. Dan zal het plan van aanpak verder geïmplementeerd worden.

#### **9.5 Vereniging voor Arts-assistenten Alkmaar (VAA)**

De VAA behartigt de belangen van en organiseert activiteiten voor alle a(n)ios in Noordwest. We prijzen ons in Noordwest gelukkig met een actieve en betrokken VAA!

## 10 Kwaliteit, veiligheid en privacy

Kwaliteit en veiligheid blijft bij ons voorop staan, zowel in de dagelijkse zorg als in ons strategisch beleid. De medewerkers en medisch specialisten in ons ziekenhuis zijn betrokken bij hun patiënten en hun vak en werken samen aan de best mogelijke zorg voor onze patiënten. 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.

### 10.1 Kwaliteitskeurmerk NIAZ-Qmentum Global

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

### 10.2 Kwaliteitsindicatoren Elsevier 'Beste Ziekenhuizen'

In 2020 verscheen zoals elk jaar de Elsevier publicatie 'Beste Ziekenhuizen' waarin het weekblad scores toekent. Zoals elk jaar worden de ziekenhuizen beoordeeld op de volgende onderdelen:

1. **Patiëntgerichtheid:** dienstverlening aan de patiënt (van praktische service tot voorlichting over ingrepen) en wachttijden
2. **Medische zorg:** veiligheid (wat doet het ziekenhuis om veiligheidsrisico's en fouten te vermijden) en effectiviteit (het leveren van nauwkeurige en juiste zorg op basis van wetenschappelijke richtlijnen).

Voor de publicatie heeft Elsevier 392 indicatoren geselecteerd die door bureau SiRM zijn geanalyseerd. Dit zijn zowel indicatoren van de IGJ als het Zorginstituut Nederland, verslagjaar 2019. Voor de wachttijden zijn gegevens gebruikt die Mediquest verzamelt voor de overheid.

Daarmee is Noordwest in 2020 het beste ziekenhuis van Noord-Holland. In 2019 scoorde Noordwest met een eindscore van 3 bolletjes ook bovengemiddeld. Alleen het onderdeel 'Wachttijden' ligt (iets) onder gemiddeld. Dit laatste is een bekend gegeven.

Elsevier benadrukt dat dit geen ranglijst is, maar dat het laat zien in hoeverre een ziekenhuis afwijkt van het landelijk gemiddelde. Dit jaar is er geen enkel ziekenhuis dat zowel op Patiëntgerichtheid als op Medische zorg maximaal scoort.

Zie hieronder de eindscore van 2020.



Elsevier heeft ook gekeken naar de financiële stabiliteit van de ziekenhuizen. Voor de korte termijn krijgt Noordwest 2 van de 3 sterren, voor de lange termijn 3 van de 3 sterren. Het totaaloordeel is 3 van de 4 sterren, gelijk aan vorig jaar. Elsevier maakt hierbij de aantekening dat de financiële situatie stabiel is als een ziekenhuis 3 of 4 sterren heeft.

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

Eind september 2020 hebben alle ziekenhuizen het rapport van Dutch Hospital Data met de definitieve HSMR's (sterftecijfers) ontvangen. De HSMR is een indicator die de sterfte in een ziekenhuis vergelijkt met de landelijk gemiddelde ziekenhuissterfte, rekening houdend met relevante kenmerken van de patiënten en de opnamen.

HSMR Noordwest 2017 t/m 2019 = 97 (niet significant afwijkend van het landelijk gemiddelde)

HSMR Noordwest 2019 = 92 (significant lager dan het landelijk gemiddelde)

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

### 10.4 Veilig incidenten melden en calamiteitenonderzoeken

Noordwest hecht veel waarde aan het veilig melden van (bijna-) incidenten in de patiëntenzorg en stimuleert de 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 2020 zijn in totaal 3652 meldingen gedaan. We hanteren hierbij een indeling naar aard van incidenten die landelijk gebruikelijk is. 254 meldingen hebben betrekking op valincidenten en 886 op medicatie. In de categorie "overig" werden 2512 incidenten gemeld. Het aantal meldingen loopt iets terug vergeleken met 2019, waarin in totaal 3898 incidenten werden gemeld.

Indien een incident (vermoedelijk) voldoet aan de definitie van een calamiteit volgens de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg, doet de raad van bestuur melding aan de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). De calamiteitencommissie onderzoekt waardoor het incident veroorzaakt is en welke verbetermaatregelen het ziekenhuis dient nemen. Na dit onderzoek wordt/worden de patiënt en/of nabestaanden hierover geïnformeerd.

De commissie bestaat uit medisch specialisten en beleidsmedewerkers. De leden van de commissie zijn niet bij het incident betrokken. De calamiteitencommissie komt elke week bijeen en heeft om de

week overleg met de raad van bestuur. In 2020 heeft Noordwest 9 meldingen aan de IGJ gedaan. De meldingen betreft de volgende disciplines:

- 1 cardiologie
- 1 chirurgie
- 1 chirurgie-oncologie
- 1 gynaecologie
- 1 interne geneeskunde
- 1 maag-, darm- en lever geneeskunde
- 1 oogheekunde
- 1 orthopedie
- 1 vaatchirurgie

#### 10.4.1 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 gelijkwaardige 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.

De indicatie voor peer support is in 2020 verruimd naar werken onder extreme omstandigheden zoals de COVID-19 situatie. Samenwerking vindt plaats in de ondersteuning van de betrokken zorgverleners met collega support (medische psychologie, geestelijke verzorging, maatschappelijk werk) en wordt de zorg voor medewerkers afgestemd door alle betrokkenen in de regiegroep zorg voor medewerkers (voorzitter HR).

### 10.5 Privacybescherming

Noordwest hecht veel waarde aan de bescherming van persoonsgegevens. De afdeling Privacybescherming ziet toe op het naleven van Wet en regelgeving inzake privacybescherming, waaronder de Algemene Verordening Gegevensbescherming.

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

De afdeling privacybescherming ontvangt en beoordeelt de datalekken waarvoor Noordwest verantwoordelijk is en geeft advies aan de raad van bestuur om deze te melden aan de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) en/ of de betrokkene (meestal patiënt). Alle incidentmeldingen worden opgenomen in het register van datalekken. In 2020 zijn 57 incidentmeldingen opgenomen in het register waarvan er 19 voldeden aan de criteria van een datalek om bij de AP te melden. In 17 gevallen daarvan zijn afzonderlijk de betrokkenen op de hoogte gesteld.

## 11 Milieu en duurzaamheid

Noordwest voldoet aan de milieueisen die vanuit de overheid worden gesteld en streeft ernaar daar waar mogelijk nog een stapje verder te gaan. Leidend is daarbij uiteraard dat de patiëntenzorg gewaarborgd blijft en de medewerkers veilig en gezond hun werk kunnen doen.

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

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

### 11.1 Kansen

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

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

### 11.2 Ontwikkelingen 2020

1. Het apart inzamelen van koffiebekers is uitgerold binnen de organisatie. Ook op onze nieuwe locatie Westerlicht is de robuuste versie van de bekerbak uitgerold. Dit leidt tot een behoorlijke daling in het volume van het restafval. Uiteindelijke doel is de bekertjes te recyclen tot papier. In Westerlicht hebben alle medewerkers een duurzame bamboe koffie beker gekregen met de mededeling deze voor zichzelf te gebruiken en de wegwerpbekers voor gasten.
2. De communicatie naar het personeel over het scheiden van afval is uitgebreid en wordt in 2021 vervolgd.
3. De vendingmachines zijn vervangen en er is een samenwerking aangegaan met Healzzy2GO. Alle tussendoortjes hebben nu een verantwoord karakter zonder toegevoegde suikers, minder zout en geen E-nummers. Dit is zowel voor personeel als voor patiënten/bezoekers.
4. Voor onze medewerkers op de OK en in Westerlicht is een samenwerking aangegaan met de Health Foodwall. De Healthy Fridge biedt gezonde tussendoortjes en kleine maaltijden met een vers karakter. Alles is veganistisch en zonder toegevoegde suikers.
5. Er is een proef gestart met plaszakken voor oncologische patiënten met chemotherapie. Daarmee wordt voorkomen dat de giftige stoffen in het rioolwater komen maar worden deze giftige stoffen via het restafval afgevoerd. Deze proef wordt samen met een aantal andere ziekenhuizen uitgevoerd.
6. Er is een onlineprogramma gestart dat heet "Jouw Moment" waarop de Noordwest medewerker kan kiezen uit allerlei programma's en activiteiten gericht op de gezondheid. Zowel mentaal als fysiek. Dit programma omvat onder andere een korting op sportscholen tot gratis yoga en meditatielessen.
7. Bij de inrichting van Westerlicht is rekening gehouden met circulariteit. Zo is er meubilair opgekocht vanuit bijvoorbeeld de horeca om de algemene ruimtes in te richten.
8. Het restaurant is aangesloten op "To Good to go" en producten die bijna niet meer verkocht kunnen worden, worden tegen een sterk gereduceerd tarief aangeboden. Hiermee wordt voedselverspilling teruggedrongen.
9. Het vervangen van de belangrijkste technische assets in Den Helder zit nu op 85%. Oude ketels en luchtbehandeling zijn vervangen door energiezuinige varianten.

### 11.3 Duurzaamheid

Binnen de planvorming voor de vernieuwbouw op locatie Alkmaar en verbouw op locatie Den Helder wordt gezocht naar mogelijkheden het energieverbruik te beperken en te verduurzamen. Zo is in Alkmaar de aansluiting op het warmtenet van de Huisvuilcentrale (HVC) gerealiseerd. Met de aansluiting op het warmtenet van HVC kunnen vervolgens de twee warmtekrachtkoppelingen (WKK-installaties) waarmee Noordwest nu warmte en stroom opwekt gefaseerd buiten gebruik worden

gesteld. Daarmee staakt Noordwest grotendeels zijn gasverbruik en daarmee wordt dan ook veel minder stikstof uitgestoten. Ook wordt ingezet op het voldoen aan de uitgangspunten van het duurzaamheidscertificaat BREAAAM op het niveau Very Good. Het ontwerp van bouwfase 1 in Alkmaar zal voldoen aan de eisen van een Bijna Energie Neutraal Gebouw (BENG) zoals die vanaf 1 januari 2021 van kracht zijn.

In Den Helder is in 2020 het zonnepark De Dogger in gebruik genomen. Dit zonnepark is gerealiseerd op gronden van de Noordwest Ziekenhuisgroep. Medewerkers en artsen van Noordwest kunnen financieel participeren door middel van de aankoop van certificaten. Met dit zonnepark wordt zoveel stroom opgewekt als Noordwest met al haar locaties verbruikt.



## 12 Vastgoed, ICT en samenwerking

In dit hoofdstuk worden een aantal ontwikkelingen op het gebied van vastgoed, ICT en samenwerking uitgelicht.

### 12.1 Vastgoed

Het grootste deel van het vastgoed van Noordwest is te vinden op of rond de hoofdlocatie in Alkmaar. Dit vastgoed is in eigendom van Noordwest. In Den Helder staat een tweede, volwaardig ziekenhuis. Daarnaast zijn op verschillende plekken in Alkmaar en verder in het adherentiegebied nevenlocaties met specifieke functies. De meeste daarvan worden gehuurd. Vanuit vastgoedperspectief biedt concentratie van activiteiten optimale efficiency in beheer en flexibiliteit. Er wordt daarom steeds kritisch gekeken naar de toegevoegde waarde van decentraal vastgoed. Vanuit de bouwambities is het streven te komen naar een afname van het aantal in gebruik zijnde vierkante meters. Voor de hoofdlocatie lijkt een afname van nu 110.000 m<sup>2</sup> naar zo'n 80.000 m<sup>2</sup> in 2037 realistisch. Ook voor de hoofdlocatie Den Helder wordt via renovatie en verbouw gewerkt aan een gebouw met aanzienlijk minder vierkante meters. Deze afname is te behalen door betere benutting en bezetting van de beschikbare vierkante meters, meer digitale contacten met patiënten, zorg thuis in plaats van in het ziekenhuis en het stimuleren van thuiswerken. Tot slot worden de nevenlocaties bij aflopen van de huurcontracten bezien op nut en noodzaak van het behouden, een en ander conform de vastgoedstrategie van Noordwest. In 2020 is de huur opgezegd van het gebouw aan het Nassauplein waar jarenlang de Noordwest Academie was gehuisvest. Sinds eind 2020 heeft de Noordwest Academie onderdak gevonden in het gebouw Westerlicht, eigendom van Noordwest.

### 12.2 ICT en de kernzorgapplicaties

2020 was een heel bijzonder jaar, met name door de COVID-19 pandemie, die zoals in onderstaand overzicht valt op te maken ook de nodige aandacht voor wat betreft digitalisering heeft gekregen.

1. Microsoft Teams is in samenwerking met Microsoft en ChipSoft geïntegreerd in het EPD HiX; hierdoor kon Videoconsult versneld gerealiseerd worden waardoor een consult kon worden gehouden en het mogelijk was dat medische specialist en patiënt elkaar via videobellen toch konden zien en spreken, dit werd ingezet voor onder andere poliklinische afspraken en fysiotherapie; Videoconsult is als optie/functie benaderbaar via het patiënten portaal van *Mijn Noordwest*.
2. COVID-19 heeft er ook voor gezorgd dat we veel thuis moesten werken. Door de modulaire en schaalbaar opgebouwde moderne infrastructuur van Noordwest was het in de eerste COVID-golf mogelijk om onmiddellijk gebruik te kunnen maken van Microsoft Teams en virtueel te kunnen vergaderen en elkaar via Teams te kunnen bellen. Een groot aantal collega's zijn daarbij afgelopen jaar getraind in het digitaal vergaderen.
3. Het TEAMS platform heeft ook een belangrijke positie gekregen in de communicatie strategie vanuit OMT, RvB en Stafbestuur om alle Noordwest medewerkers via de webinar-functionaliteit te kunnen informeren met p.m. 500 medewerkers tegelijkertijd in dit live event.
4. Een groot aantal weldoeners heeft tijdens de eerste COVID-golf plus minus 65 iPads verstrekt zodat wij deze onmiddellijk konden inzetten binnen de COVID-afdelingen waar op dat moment geen bezoekmogelijkheden waren, op deze manier konden patiënten met hun thuisfront communiceren.
5. Noordwest heeft in de zomer van 2020 Multi Factor Authenticatie (MFA) als verplichte aanmeldprocedure ingezet voor alle zorgprofessionals. Via MFA wordt er via twee verschillende methodieken authenticatie gecontroleerd voordat je gebruik kan maken van het Noordwest computernetwerk.
6. In samenwerking tussen ChipSoft, de apothekers en functioneel beheerders is de Politheek module van HiX doorontwikkeld tot een goed werkend volwassen product.
7. In 2020 is een belangrijke voedingsbodem gelegd in de regionale digitale samenwerking met onze ketenpartners, waarbij als eerste succes de digitale overdracht van het verpleegkundig dossiers is gerealiseerd met de VVT's Omring en Zorgcirkel.
8. Noordwest is gestart met het programma digitaal gastvrij ziekenhuis met het oog op verdere digitale transformatie; Het digitaal gastvrij ziekenhuis is een combinatie van e-Health initiatieven, Hospital@Home initiatieven en de via het patiënt portaal kunnen aanbieden van voorbereidende digitale vragenlijsten die de patiënt thuis kan verzorgen.

9. In het laatste kwartaal zijn de verrijdbare bloeddrukmeters gekoppeld met HiX zodat de resultaten onmiddellijk in het EPD worden vermeld in plaats van handmatige registratie.
10. De beelduitwisseling via XDS is mogelijk gemaakt voor o.a. Hoofd Hals Oncologie en GE tumoren met AUMC en AVL en was al mogelijk met RKZ.
11. Vervanging van het Noordwest Wifi netwerk heeft plaatsgevonden waardoor er één uniform Wifi netwerk beschikbaar is binnen alle locaties.

### **12.3 Fusies en samenwerkingsverbanden**

Met uitzondering van de vakgroep gynaecologie zijn de medische vakgroepen van de beide ziekenhuislocaties van Noordwest gefuseerd over de locaties en werken nauw met elkaar samen. Noordwest vindt het belangrijk dat de patiënt op iedere locatie van Noordwest dezelfde zorg krijgt. Standaardisatie en uniformering van werkwijzen draagt bij aan het reduceren van fouten, maakt medewerkers makkelijker inzetbaar op verschillende locaties en helpt bij het verkrijgen van inkoopvoordelen vanwege de hogere volumes die worden aangekocht. Uiteraard blijft gelden dat de te verlenen zorg afgestemd is op de daadwerkelijke behoefte van de individuele patiënt.

Voor de acute zorg wordt samengewerkt in het Netwerk Acute Zorg regio VUmc.

Voor de neurochirurgie die op de locatie Alkmaar wordt geleverd geldt dat de minister van VWS een eigen vergunning neurochirurgie heeft verleend aan Noordwest op grond van de Wet bijzondere medische verrichtingen mits Noordwest een samenwerkingsovereenkomst sluit met het neurochirurgisch centrum in Amsterdam. Die samenwerking is inmiddels geformaliseerd. De neurochirurgen Noordwest leveren ook neurochirurgische zorg binnen het Dijklander Ziekenhuis in Hoorn.

Noordwest levert samen met Oosterwal dermatologische zorg en huurt ruimten binnen het centrum Oosterwal voor het Gynaecologisch Centrum Alkmaar (GCA). GCA is een 100% dochteronderneming van Noordwest. Samen met Oosterwal is Noordwest begonnen met het aanbieden van laagcomplexere electieve operatieve zorg op de Oosterwallocatie. Dit aanbod is in 2020 uitgebreid met onder andere de mogelijkheid van een overnachting door de patiënt.

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

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

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.

Met het Dijklander Ziekenhuis, Omring en Zorgcirkel werkt Noordwest samen binnen het Regioberaad. De gedachte achter deze samenwerking is het verder ontschotten van de 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> lijnszorg zodat er optimale patientrouting ontstaat.

In 2020 is het overleg gestart tussen Noordwest en mProve, een netwerk van (toen) zes ambitieuze Topklinische Opleidingsziekenhuizen waarin wordt samengewerkt om te komen tot verdere verbeteringen binnen de zorg. Begin 2021 heeft dit geleid tot opname van Noordwest binnen dit netwerk.

## 13 Impact coronavirus en toekomstparagraaf

In dit hoofdstuk gaan wij nader in op de (financiële) gevolgen van de coronacrisis, wat dit landelijk en dus ook voor Noordwest betekent en welke maatregelen zijn getroffen om de gevolgen op te vangen. Vervolgens kijken wij vooruit naar een aantal ontwikkelingen die voor Noordwest impact kunnen hebben.

### 13.1 Impact Coronavirus (COVID-19)

#### 13.1.1 Inleiding Algemeen/ Aard van de gebeurtenis

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

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

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

#### 13.1.2 Specifieke toelichting

Het Coronavirus / impact op organisatie:

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

#### 13.1.3 Voorziene ontwikkelingen

Afhankelijk van de duur van deze crisis zal een grotere achterstand ontstaan in de reguliere patiëntenzorg. Maar ook in onderzoek en onderwijs. Op het moment dat het virus landelijk onder

controle is, is een inschatting te maken van de totale achterstand en de wijze waarop dit kan worden ingelopen.

#### 13.1.4 Risico's en onzekerheden

Tot het moment dat de crisis onder controle is, is het niet duidelijk wat het uiteindelijke beslag op de organisatie zal zijn. Op dit moment zijn er nog veel onzekerheden. Tijdens deze crisis werken veel medewerkers op de toppen van hun kunnen. Nog niet duidelijk is wat het eventuele effect daarvan kan zijn.

#### 13.1.5 Genomen en voorziene maatregelen

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

#### 13.1.6 Impact op activiteiten

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

#### 13.1.7 Steun van zorgverzekeraars en overheden

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

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

### 13.2 Toekomstparagraaf investeringen en financiering

Vanuit het in 2019 overeengekomen financieringsarrangement zal Noordwest gefaseerd de benodigde financiële middelen aantrekken voor de financiering van met name de bouwactiviteiten. Met het financieringsarrangement staan feitelijk ook de kaders vast voor de begrotingen die Noordwest in de komende jaren moet hanteren. Noordwest heeft zijn financiële meerjarenplanning bijgesteld mede op basis van de ontwikkelingen in de bouwmarkt alsmede de planning van de realisatie. Op basis van deze gewijzigde inzichten is het financieringsarrangement nog steeds toereikend. Hoewel er binnen de politiek een meerderheid lijkt te ontstaan voor vermindering van de marktwerking lijken er in de komende kabinetsperiode geen grote stelselwijzigingen opgepakt te worden.

### 13.3 Toekomstparagraaf personeelsbezetting

In 2020 was de arbeidsmarktkrapte nog steeds een aandachtspunt. Door COVID werd dit nog eens extra duidelijk.

Voor IC-verpleegkundigen, operatieassistenten, en anesthesiemedewerkers gold dit met name maar ook voor andere beroepsgroepen zoals de oncologieverpleegkundigen blijft een forse opleidingsinspanning noodzakelijk. Dit soort inspanningen levert ook op. Een voorbeeld is de doelgroep SEH-verpleegkundige; door langere tijd veel opleiden is in 2020 een evenwicht in de in – en uitstroom gerealiseerd.

In 2020 richtte we ons op verschillende aspecten van het probleem.

1. Realistisch ramen van vervolgopleidingen, die vallen onder de NZa beschikbaarheidsbijdrage (voorheen FZO), in samenwerking met het capaciteitsorgaan en regionale partners in ZONN (Zorgopleidingen Noordwest Nederland).
2. In een pilot door Noordwest in samenwerking met het Capaciteitsorgaan werd in 2019 de raming uitgebreid met alle College Zorg Opleidingen (CZO) en de initiële verpleegkundige opleidingen. Alhoewel deze pilot goed werd geëvalueerd, kon deze gezien de beschikbare capaciteit van het Capaciteitsorgaan in 2020 nog niet worden uitgebreid naar de ZONN-regio.
3. Na de voorbereiding In 2019, ging in Februari 2020 de 'werkenbijnoordwest.nl' website live inclusief een sollicitant volg systeem (Yellow Yard). Hiermee maakten we een

professionaliseringsslag; alles op één plek, een snellere werkwijze en Noordwest als werkgever veel beter vindbaar.

4. De in – en doorstroom van medewerkers werd bevorderd door de opleidingsinspanning in ons ziekenhuis te vergroten.
5. Veel (beroepsvervolg)opleidingen konden we uitvoeren mede dankzij de financiële steun van de kwaliteitsimpuls ziekenhuizen (KiPZ).