



Jaarverslag 2024

Streekziekenhuis
Koningin
Beatrix



Voorwoord raad van bestuur

Met trots blik ik terug op het jaar 2024. Een jaar waarin onze medewerkers zich elke dag weer vol overtuiging hebben ingezet voor de beste zorg aan onze inwoners in de Oost-Achterhoek. Zij maken het verschil! En dat wordt gewaardeerd. Patiënten en hun naasten waren ook in 2024 erg tevreden over de persoonsgerichte zorg in ons ziekenhuis. Niet voor niks is SKB in 2024 uitgeroepen tot het beste ziekenhuis van Nederland¹.

We hebben veel tijd en energie gestoken in de samenwerking met onze regionale zorgpartners. Om samen te onderzoeken hoe we de zorg in de Oost-Achterhoek kunnen verbeteren en ook in de toekomst toegankelijk kunnen houden. Samen ontplooiën we nieuwe initiatieven. Door zorg anders en meer lijnloos aan te bieden, samen te werken over de eigen organisatiegrenzen heen en te investeren in digitalisering.

Binnen het SKB hebben we het afgelopen jaar ook veel aandacht besteed aan gelijkgerichtheid en een bestuurlijk samenspel, uitgaande van gelijkwaardigheid. Hierdoor is het gelukt om belangrijke pijnpalen te slaan. Bijvoorbeeld op het gebied van vastgoed en verduurzaming. Met het vaststellen van het strategisch vastgoedplan laten we zien dat we vol vertrouwen naar de toekomst kijken, met ons huidige gebouw als uitgangspunt. We investeren in verduurzaming, belangrijke voorzieningen en verbeteringen.

Met Lean hebben we een effectieve manier gevonden om gezamenlijk te zorg te verbeteren. En met het programma *de Beste stuurlii staan aan bed* zetten we belangrijke stappen om professionele zeggenschap te verstevigen.

We hebben op deze en veel andere onderwerpen mooie resultaten behaald in 2024. Hierover leest u terug in dit jaarbericht.

Veel leesplezier.

Edwin Maalderink
Voorzitter raad van bestuur

¹ <https://www.zorgwijzer.nl/zorgverzekering-2025/dit-zijn-de-10-beste-ziekenhuizen-van-nederland>

Inhoudsopgave

1. Ons profiel: Samen de zorg duurzaam inrichten	3
2. 40 jaar SKB	5
3. Op reis naar de gezondheidsorganisatie.....	7
4. Digitalisering	11
5. Goed werkgeverschap	13
6. Passende zorg	19
7. Krachtige organisatie	24
8. Bestuur, toezicht en adviesorganen	30
9. Toekomstblik.....	38

1. Ons profiel: Samen de zorg duurzaam inrichten

Al meer dan 40 jaar is SKB geworteld in en verbonden met de Oost-Achterhoek. Bij Streekziekenhuis Koningin Beatrix in Winterswijk staat aandacht voor patiënten en collega's al meer dan 40 jaar centraal. Elke dag opnieuw staan we klaar om de beste zorg te bieden. Wij zijn geworteld in de Oost-Achterhoek en voelen ons ermee verbonden. We ervaren naoberschap en willen zelf een goede naover zijn. Voor alle inwoners van de regio, in alle fasen van het leven. En voor onze samenwerkingspartners.

Ons profiel

Het SKB is een regionaal ziekenhuis dat zich concentreert op het leveren van goede medisch specialistische zorg als basis, inclusief volwaardige acute zorg. Inwoners van de Oost-Achterhoek kunnen 24/7 rekenen op deze zorg, waarvan de kwaliteit op ieder moment van de week gegarandeerd is. Om ziekte en aandoeningen terug te dringen, richten wij ons niet alleen op behandeling, maar ook op gezondheid en gezond leven. Dit doen wij samen met onze partners, zoals verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorgorganisaties in onze regio. Wij richten ons hierbij in het bijzonder op oncologische zorg en Ouderengeneeskunde. Het SKB is een actief deelnemer in de regionale netwerken en een betrouwbare partner. Voor vernieuwing en innovatie maakt het SKB actief deel uit van het netwerk van de Samenwerkende Algemene Ziekenhuizen (SAZ), Zorgnetwerk Oost (ZNO), Acute Zorg Euregio (ROAZ), ONZ netwerk (oncologische zorg) en 8RHK Gezondste Regio.

Onze visie

Samenwerking is de drijvende kracht voor slimme zorg, gezondheid en kwaliteit van leven.

Wij geloven dat samenwerking de motor is voor slimme zorg en goede kwaliteit van leven. Door oog te hebben voor elkaars expertise en perspectieven creëren we een stevige basis waar iedereen duurzaam waarde toevoegt. We werken met korte lijnen en weten elkaar snel te vinden en te versterken. We stimuleren zeggenschap en scheppen ruimte voor nieuwe ideeën en oplossingen. Zo werken we doelgericht aan gezondheid en goede zorg.

Onze missie

Samen de zorg duurzaam inrichten

Door intensieve samenwerking met patiënten, inwoners en ketenpartners houden we de juiste zorg op de juiste plek beschikbaar en bereikbaar in de Oost-Achterhoek. We kennen elkaar, staan klaar voor elkaar en doen het samen. Dat is onze basis voor gastvrije en passende zorg. We helpen patiënten om vanuit eigen regie de beste keuze te maken over gezondheid en kwaliteit van leven. Als streekziekenhuis nemen we het initiatief om voor de regio een duurzame zorginfrastructuur op te zetten die aansluit bij de zorgbehoeften van vandaag en morgen.

Onze strategische beweging

Een ziekenhuis met een brede kijk op gezondheid

We willen de Oost-Achterhoek gezond houden, nu en in de toekomst. We kijken vanuit een brede blik naar gezondheid. Met goede medisch specialistische zorg als basis leggen we steeds meer focus op gezondheid en gezond leven. Daarbij trekken we samen op. Want werken aan een gezonde, veerkrachtige regio raakt ons allemaal. We zetten in op een gezonde leefomgeving, passende zorg dichtbij en verbetering en vernieuwing waar nodig. Noem ons optimistisch ambitieus.

Onze rol als ziekenhuis

Verbindende aanjager

We zijn initiatiefrijk, richten ons op duurzame verbeteringen en gebruiken ons gezond verstand. Successen vieren we met elkaar. Onze aanpak is nuchter en doelgericht. We tonen lef, zijn eigenzinnig in denken en doen en staan open voor initiatieven van anderen. Zo zorgen we voor een stevige verbinding met elkaar.

Onze waarden

In beweging

We zijn initiatiefrijk en toekomstgericht

We zijn een lerende organisatie

Lef

We denken en doen in mogelijkheden

We zijn eigenzinnig

We doen waar we goed in zijn en nemen zeggenschap

Naoberschap

We staan dichtbij, met oog en aandacht voor elkaar

We zijn betrokken en creëren een prettige en duurzame omgeving

We geloven in samen

2. 40 jaar SKB

Wie jarig is trakteert

Op 29 februari 2024 vierden wij vol trots onze 40e verjaardag. 40 jaar eerder, in 1984, kwamen vier regionale ziekenhuizen samen en zag SKB het levenslicht. Toen werd het zaadje geplant van het ziekenhuis zoals we dat nu kennen. Nu, 40 jaar later, zijn we uitgegroeid tot een sterke boom met stevige wortels in de Oost-Achterhoek. Dichtbij als je ons nodig hebt, in alle fasen van het leven. Onze 40e verjaardag was daarnaast het startschot voor een jaar vol feestelijkheden.

Speciaal ter gelegenheid van onze 40e verjaardag stond er op donderdag 29 februari in de centrale hal van het ziekenhuis een barista. Deze maakte voor medewerkers, patiënten en bezoekers een lekker kopje koffie of thee. Voor patiënten die in het ziekenhuis lagen en medewerkers stond daarnaast iets lekkers klaar op de afdeling.

Het hele jaar 2024 stond in het teken van onze 40e verjaardag. Zo presenteerden we dit jaar vijf mooie video-portretten. We keken terug en vooruit met personen voor wie het SKB een belangrijke rol speelt of speelde in hun leven. Denk aan jonge ouders met hun pasgeboren kindje of onze oud kinderarts Frits Küpers. Hij begon net na de opening als één van de pioniers in ons ziekenhuis. “Samen met een collega mocht ik vorm geven aan het specialisme kindergeneeskunde. Nog steeds werkt de kinderartsengroep op een geoliede manier samen. Daar ben ik erg trots op. *“Het SKB zit bie mie in het hart en in de ziel”*, vertelt Frits.

Veertig jaar geleden, In 1984, werd ook de Winterswijkse burgemeester Joris Bengevoord in het SKB geboren. Ook van hem mochten we een mooi portret maken.

Feestelijke zomerborrel

Op 31 mei kwamen onze collega's, leden van de personeelsvereniging en vrijwilligers samen voor een bruisend feest vol gezelligheid. De grote opkomst en de geweldige sfeer maakten deze zomerborrel tot een groot succes, waar nog lang van werd nagenoten. Met dank ook aan de personeelsvereniging Vitalis die heeft bijgedragen aan het succes van deze avond.

Netwerkborrel bij de burens

Op 15 oktober 2024 vierden we samen met onze netwerkpartners uit de zorg ons 40-jarig jubileum bij onze 'noaste naober', Obelink. Van Marga Klompé tot Careaz, van Sensire tot de huisartsen, en van GGNet tot de omliggende ziekenhuizen – iedereen was vertegenwoordigd. Hans de Vries van de Bedside Buskers zorgde voor een muzikale ontvangst. De netwerkborrel bood ons de gelegenheid om stil te staan bij wat we samen hebben bereikt. De grote opkomst en de fijne sfeer maakten deze netwerkborrel een groot succes.

Onze bestuurder Edwin opende de avond met een krachtige boodschap over de kracht van samenwerking: *“Met elkaar zijn we een team. Een zorgteam waar inwoners van de Achterhoek en de Oost-Achterhoek in het bijzonder op vertrouwen. Elke dag. Op momenten in het leven dat het erop aankomt. Dát is wat we vandaag graag met elkaar vieren.”* Hij benadrukte de kracht van ons gezamenlijke 'naoberschap' in de regio: het omzien naar elkaar, elkaar ondersteunen in moeilijke tijden en samen betrokken zijn voor onze gezamenlijke visie: goede zorg voor onze patiënten.

Terwijl we onze geschiedenis vierden, keken we ook vooruit. Joris Arts inspireerde ons met zijn visie op innovatie in de zorg. Hij deelde waardevolle inzichten over hoe we van andere sectoren kunnen leren en moedigde ons aan om creatief te denken en open te staan voor nieuwe ideeën. *“Laten we vooral kijken naar wat wél mogelijk is,”* zei hij, waarmee hij ons aanspoorde om onze horizon te verbreden.

Oplevering Wensboom

Op 21 november sloten we ons feestjaar vol trots af met de onthulling van de Wensboom en het in gebruik nemen van ons nieuwe voorplein. Met een feestelijke ceremonie openden bestuurder Edwin, burgemeester Joris Bengevoord, Wim Aalderink (voorzitter Stichting Vrienden van SKB), kunstenaar Daan de Leeuw en talenten van regionale zorginstellingen Estinea, HIERZorg, Parlijn, Sius, Tante Truus en Zozijn gezamenlijk dit unieke kunstwerk. Na de onthulling werden de eerste wensen in de boom geplaatst.

Een lokaal en maatschappelijk project

De Wensboom staat symbool voor verbondenheid, duurzaamheid en inclusie. Het is een initiatief van het SKB, Stichting Vrienden van het SKB en WISH3. Het project biedt een podium aan mensen met een (arbeids)beperking, die met hun talenten hebben bijgedragen aan de bouw van de Wensboom. Kunstenaar Daan de Leeuw, die de boom ontworpen heeft, is enthousiast: *“Het was een enorme eer om dit kunstwerk te mogen bedenken en uitvoeren. Ik ben trots op de talenten die geholpen er dit prachtige resultaat van te maken. Het mooie is dat ik grotendeels duurzame restmaterialen heb kunnen gebruiken, dankzij de steun van WAM&VanDuren Bouwgroep.”*

Steun uit de regio

Het project kon worden gerealiseerd dankzij de inzet van Stichting Vrienden van het SKB. Voorzitter Wim Aalderink zegt hierover: *“We zijn enorm trots op de brede betrokkenheid van het regionale bedrijfsleven. Het is fantastisch om te zien hoe deze bedrijven en gemeenten samen dit initiatief hebben omarmd.”*

Wensen indienen

Iedereen (patiënt, bezoeker of medewerker) kan een wens indienen. De ingekomen wensen worden geselecteerd en beoordeeld door een speciaal wensencomité bestaande uit afgevaardigden van het SKB, de Cliëntenraad, Stichting Vrienden van het SKB, de Ondernemingsraad en WISH3. Na beoordeling worden de mooiste wensen vervuld.

Op oudejaarsdag werd meteen al de eerste wens uit de Wensboom vervuld. Burgemeester Joris Bengevoord beloofde tijdens de opening van de boom om patiënten die de feestdagen in het ziekenhuis doorbrachten, extra aandacht te geven. Samen met onze bestuurder Edwin Maalderink, bezocht hij hen op deze bijzondere dag. De reacties van de patiënten waren hartverwarmend: *“Het doet me goed om deze extra aandacht te krijgen. Het was heerlijk om een oliebol te krijgen en de tijd te mogen delen”*, aldus een van de patiënten. Het was een moment van echte verbinding, iets dat we ook in het nieuwe jaar blijven nastreven.

3. Op reis naar de gezondheidsorganisatie

Als ziekenhuis willen wij de Oost-Achterhoek gezond houden, nu en in de toekomst. We kijken daarbij vanuit een brede blik naar gezondheid. Met goede medisch specialistische zorg als basis leggen we steeds meer focus op gezondheid en gezond leven. Daarbij trekken we samen op. Want werken aan een gezonde, veerkrachtige regio raakt ons allemaal.

Op weg naar lijnloze zorg met de huisartsen

SKB en de huisartsen, verenigd in HZOA, werken samen in het realiseren van lijnloze zorg. Dit is belangrijk omdat de zorgvraag en het aantal inwoners zonder vaste huisarts toenemen. Daarnaast is het aantal ingeschreven patiënten bij huisartsenpraktijken bovengemiddeld en neemt de krapte op de arbeidsmarkt toe.

In 2024 is het zaadje geplant om dit samen verder te concretiseren in een Praktijk 2030. Het doel hiervan is het ontlasten van de huisartsenpraktijken in de Oost-Achterhoek. We starten met zorg voor passantenzorg en zorg voor onverzekerden. Onze ambitie is om het in deze Praktijk 2030 écht anders te gaan doen. Een innovatie als opstap naar het verder ontwikkelen naar lijnloze zorg. We hebben al waardevolle ervaring opgedaan in de samenwerking tussen de huisartsen en het SKB met het Spoedplein. Binnen het Spoedplein organiseren we gezamenlijk de spoedzorg in avond, nacht en weekend. Als locatie voor de Praktijk 2030 is de huidige Huisartsenpost (HAP) dan ook een logische plek. Aangezien hier alle faciliteiten zijn en deze overdag ook beschikbaar is. De besluitvorming hierover volgt in 2025.

De beste oncologische zorg in de regio – ONZ netwerk

De beste (oncologische) zorg voor patiënten met kanker in onze regio. Daar werken wij samen met onze drie collega ziekenhuizen Medisch Spectrum Twente (Enschede/Oldenzaal), Saxenburgh (Hardenberg) en ZGT (Hengelo/Almelo) hard aan.

In het ONZ netwerk maken we als ziekenhuizen afspraken over behandelingen, wisselen kennis en expertise uit en werken samen op het gebied van onderzoek, onderwijs (nascholing) en innovatie. Behandeltrajecten worden nog intensiever afgestemd om specialistische ziekenhuiszorg in onze regio te verbeteren en toegankelijk te houden.

Specifieke onderdelen van een zorgtraject kunnen in de toekomst mogelijk op één plek binnen het netwerk plaatsvinden, waar de beste specialisten uit de regio samenkomen. Bijvoorbeeld voor de operatie van een zeldzame tumor. De ziekenhuizen stemmen binnen ONZ netwerk en met omliggende netwerken de behandeltrajecten per kankersoort af voor de hele regio.

In 2024 is veel aandacht gegaan naar het onderwerp Concentratie & Spreiding, zoals vastgelegd in het Integraal Zorg Akkoord (IZA). Op de agenda stonden de voorgestelde volumennormen (1^e tranche) voor de oncologische aandoeningen hoofd/hals, long, maag/slokdarm, pancreas en nier en de vaatchirurgische handelingen. Vanuit ONZ netwerk is input geleverd aan de impactanalyses die zijn uitgevoerd, om de integrale effecten in kaart te brengen. SKB heeft al eerder de keuze gemaakt om basis medische zorg te leveren. Concentratie van zorg naar onze collega's in Twente heeft toen al plaatsgevonden. De aandoeningen uit deze 1^e tranche raken SKB dan ook niet direct. Echter, verschuiving van zorg bij onze ONZ netwerkpartners kunnen wel impact hebben op de reistijd van onze inwoners. En ook de volgende tranches kunnen van invloed zijn op de zorg die SKB levert. Het is dan fijn om stevig te staan in het ONZ netwerk.

ONZ netwerk staat niet alleen voor Oncologische Zorg, maar ook voor 'dichtbij' en 'onze samenwerking'. De ambitie van het netwerk is om door samenwerking de beste oncologische zorg te bieden. Dichtbij wanneer het kan, verder weg als het echt moet.

Zorg voor ouderen met kwetsbare gezondheid

Opgestart in 2023, heeft het GEM team in 2024 echt zijn plek verdiend op de Spoedeisende Hulp (SEH). GEM staat voor Geriatric Emergency Medicine. Het GEM-team bestaat uit een klinisch geriater, verpleegkundig specialist geriatrie en een geriatrieverpleegkundige. Zij worden ondersteund door een SEH-verpleegkundige, transferverpleegkundige en een apothekersassistent.

Voor veel patiënten is een bezoek aan de Spoedeisende Hulp (SEH) een ingrijpende gebeurtenis. Voor oudere patiënten kan dit nog extra gevolgen hebben, bijvoorbeeld een opname die voorkomen had kunnen worden. We willen ouderen met een kwetsbare gezondheid zo goed mogelijk begeleiden tijdens hun verblijf op de SEH, maar ook tijdens een opname in ons ziekenhuis en als ze weer naar huis gaan. Daarvoor is het GEM team.

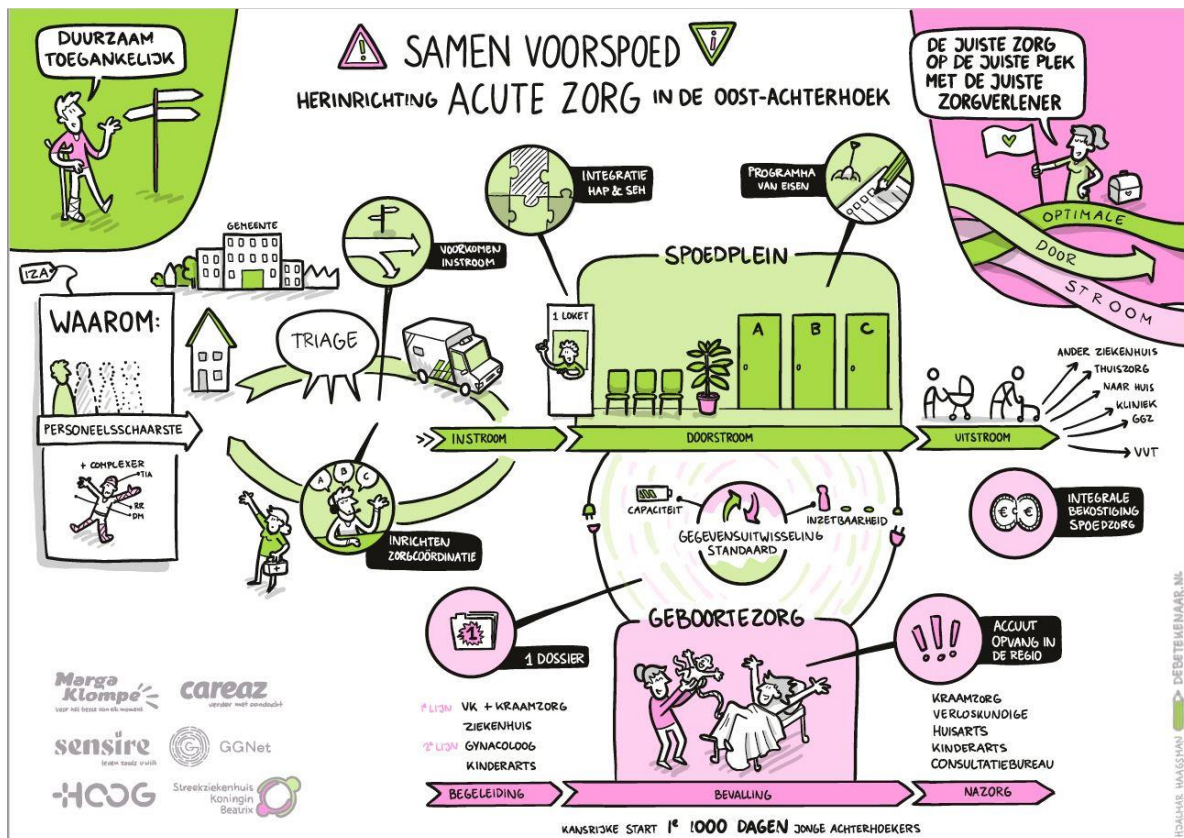
Het GEM team is in staat snel de situatie in kaart te brengen. Klinisch geriater Inge Konings: *“We kijken naar lichamelijke, geestelijke en sociale problemen, maar we bespreken ook de behandelvoorkeuren van de patiënt.”* Het onderzoek van het GEM team loopt tegelijk met de beoordeling van de hoofdbehandelaar of SEH-arts. Een patiënt hoeft door het onderzoek dus niet extra lang op de SEH te liggen.

Een ziekenhuisopname is niet altijd de beste oplossing voor een patiënt. Daarom werken we nauw samen met de specialist ouderengeneeskunde van Marga Klompé en de wijkverpleegkundige van Sensire. Samen kijken we hoe we de beste zorg op de juiste plek kunnen bieden.

Samen VoorSpoed

Het SKB is voor de coördinatie en samenwerking van de acute zorg aangesloten bij het ROAZ Euregio. Als opdracht vanuit het Integraal Zorgakkoord (IZA) hebben de deelnemers een gezamenlijk plan opgesteld ([het ROAZ-plan](#)). Hierin staan de afspraken om te zorgen dat de acute zorg in de toekomst toegankelijk en beschikbaar blijft. Als onderdeel van het ROAZ-plan, richten de aangesloten ketenpartners zich met het project *Samen VoorSpoed* op het herinrichten van de acute zorg in de Oost-Achterhoek. Hieruit is het spoedplein ontstaan. Dit heeft als doel zorgactiviteiten te ontdubbelen, een afname van onnodige verwijzingen naar de tweedelijnszorg en de afname van presentatie of opname van patiënten zonder medische behandelindicatie. We geloven erin dat we gezamenlijk kwalitatief betere zorg kunnen verlenen met als doel de juiste zorg op de juiste plaats. Hiervoor gebruiken we de term: ‘één team, één taak’. Een ander belangrijk doel hiervan is meer werkplezier voor de zorgverleners van het spoedplein.

In onderstaande infographic staat samengevat waar deze herinrichting uit bestaat.



Figuur 1: Praatplaat Samen VoorSpeed.

Eén team, één taak

Het spoedplein is dé plek waar we met onze ketenpartners samenwerken om patiënten zo snel mogelijk de juiste spoedzorg op de juiste plek te bieden. In 2024 zijn de HAP en SEH daadwerkelijk geïntegreerd. De patiënt komt nu binnen bij één loket en krijgt vervolgens de zorg die nodig is. We laten de zorg nog beter op elkaar aansluiten. Zo kunnen we in sommige situaties zelfs voorkomen dat iemand van de 1e naar de 2e lijn wordt doorverwezen. Ook werken we met een gezamenlijke voorraad en hebben we de digitale doorverwijzingen en inzage in elkaar dossiers gerealiseerd.

Als onderdeel van het spoedplein zijn we de acute verloskunde anders en beter aan het inrichten. In 2024 is de subsidie toegekend om de VSV Oost Achterhoek te versterken. Als onderdeel daarvan wordt in 2025 een coöperatie opgericht. Daarnaast zijn we gestart met het project om vanuit één gezamenlijk dossier te gaan werken.

Medisch Coördinatie Centrum de Naober

MCC de Naober is de samenwerkingsorganisatie die samenwerking tussen de aangesloten zorgorganisaties in de Oost-Achterhoek stimuleert en faciliteert. De missie van MCC de Naober is het realiseren van kwalitatief hoogwaardige zorg. Daarmee bedoelen we veilige, doelmatig en efficiënte zorg waarbij patiënten verzekerd zijn van de best passende zorg, dichtbij huis waar dat kan en op de juiste plek. Hierbij is het streven van MCC de Naober om de diverse zorgaanbieders zo goed mogelijk te ondersteunen in samenwerking zodat er een integratie van de zorg plaatsvindt.

MCC de Naober ondersteunt bij het maken en beheren van regionale transmurale werkafspraken en publicatie daarvan. In 2024 zijn diverse werkafspraken gemaakt en zijn de website www.mcc-de-naober.nl en een bijbehorende app gelanceerd. Zorgprofessionals kunnen hier de gemaakte afspraken inzien. MCC de Naober vervult daarnaast een netwerkfunctie. MCC de Naober brengt zorgprofessionals in de regio bijeen en coördineert relevante initiatieven, wensen en vragen van de aangesloten organisatie in de regio.

SKB is lid van de stuurgroep en levert programma- en projectmanagement voor de werkzaamheden van MCC de Naaber.

Verbonden met topklinisch ziekenhuis

MST en het SKB hebben een lange historie waar het gaat om samenwerking, mede ingegeven door de gezamenlijke deelname aan het Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ) Euregio. Beide ziekenhuizen erkennen elkaars unieke profiel en positie en onderschrijven dat samenwerking leidt tot versterking hiervan. Dit komt ten goede aan de patiënten in de ROAZ Euregio en de medewerkers van beide organisaties. De samenwerking is verstevigd door samen met het MST en ZGT uit te spreken dat de ziekenhuizen elkaars patiënten bij verwijzing beschouwen als 'eigen patiënten'. Dit betekent voor patiënten dat zij bij verwijzing/behandeling in beide ziekenhuizen het zorgtraject als aaneensluitend ervaren. Ook op het gebied van samenwerking voor de medisch specialistische zorg zien MST, ZGT en het SKB elkaar als één van de partners van voorkeur, voor zover deze zorg het profiel van de organisaties versterkt. Tot slot hebben we de handen ineen geslagen op het gebied van vacatures en leren en ontwikkelen. Zo maken we bewust gebruik van eenzelfde leermanagementsysteem, delen we kennis op het gebied van ons elektronisch patiëntendossier HiX6.3 en vullen we enkele specialistische functies samen in.

4. Digitalisering: Persoonlijke interactie en digitale toegang

Een zorgtraject is soms een lange reis waarin patiënten contact hebben met verschillende zorgverleners. Digitale mogelijkheden helpen ons deze zorgketen verder te verbeteren voor onze patiënt. Met meer regie voor de patiënt, de juiste zorg op de juiste plek en een efficiëntere inzet van capaciteit.

Digitale strategie

In 2024 zijn er vanuit het project Poli Vernieuwt belangrijke stappen gezet om processen meer te digitaliseren. Sinds mei 2024 is het mogelijk om folders en vragenlijsten klaar te zetten voor patiënten in Mijn SKB. We zien dat veel poliklinieken hier al gebruik van maken, daar zijn we erg blij mee! Ook zijn we in 2024 gestart met de voorbereidingen voor het project digitaal aanmelden. Het aanmeldproces van patiënten voor poliklinische afspraken en onderzoeken is één van de stappen in de poliklinische patiëntreis die we kunnen digitaliseren. Het gaat hierbij om het inschrijven van nieuwe patiënten, het controleren en aanpassen van patiëntgegevens, toestemmingsregistratie en het aanmelden voor een afspraak. Door dit proces te verbeteren en digitaliseren, dragen we bij aan meer eigen regie voor patiënten, kortere wachttijden en verminderen we de administratielast voor onze medewerkers bij de poliklinieken.

Uiteraard houden we bij het digitaliseren van processen en de inzet van slimme technologie met de digitale vaardigheden van zowel onze collega's en patiënten. Daarbij zien we ook een relatie met aandacht voor laaggeletterdheid. Mensen die moeite hebben met lezen en schrijven, hebben namelijk drie keer zoveel kans op beperkte digitale vaardigheden.

Hybride zorg

Om de zorg in de toekomst toegankelijk en beschikbaar te houden, is het essentieel om te investeren in meer digitale zorg. We zoeken daarbij naar een optimale combinatie van online zorg en ondersteuning vanuit huis en zorg op de locatie van de zorgverlener. Zo kunnen patiënten die dat willen, een deel van hun contact met zorgverleners online laten verlopen en hun gezondheid vanuit huis monitoren. Hierdoor hoeven zij alleen naar het ziekenhuis als dit voor de afspraak noodzakelijk is. Patiënten die géén online contact willen of niet in staat zijn dit te gebruiken, kunnen ervoor kiezen om voor al hun zorg naar het ziekenhuis te blijven gaan. Bij het SKB is het uitgangspunt “*zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan*”. Om dit handen en voeten te geven werken we aan een meerjarenvisie voor hybride zorg.

Thuismonitoring

Thuismonitoring is een vorm van hybride zorg voor patiënten met hartfalen en COPD. Sinds 2024 bieden we dit in het SKB ook aan voor patiënten met astma. Dit doen we samen met regionale thuiszorgorganisaties en medisch servicecentrum Altide. Door thuismonitoring kunnen deze patiënten hun gezondheid vanuit huis monitoren en krijgen zij beter inzicht in hun ziekte. Dit heeft diverse voordelen. Patiënten kunnen beter zelf de regie houden en hebben minder zorg nodig. Daarnaast houden zorgverleners de gezondheid van patiënten op afstand in de gaten. Zo wordt het sneller opgemerkt wanneer de gezondheid verandert en kan er eerder actie worden ondernomen. Dit helpt bij het voorkomen van het aantal gevallen met ernstige klachten en kan het aantal ziekenhuisopnames verminderen. Bovendien kunnen we met thuismonitoring meer patiënten monitoren met dezelfde inzet van personeel. Patiënten waarderen deze vorm van zorg enorm. Het vergroot hun gevoel van zelfregie. Tegelijkertijd is het vertrouwde contact met hun zorgverleners geborgd doordat zij op de hoogte zijn van het individuele behandelplan voor die patiënt. De komende periode breiden we telemonitoring uit naar patiënten die het hartrevalidatie programma volgen. Daarnaast verkennen we de samenwerking voor thuismonitoring met huisartsen. Ook met het MST kijken we naar de mogelijkheden voor samenwerking op het gebied van thuismonitoring met Zorg bij Jou (initiatief uit Santeon ziekenhuizen). Hierbij denken we aan thuismonitoring voor patiënten die darmchirurgie hebben ondergaan.

Meedenkconsulten wondzorg

In de pilot Meedenkconsulten wondzorg konden huisartsen een digitaal advies (meedenkconsult) aanvragen bij de wondpoli voor patiënten die een complexe wond hebben. Van april 2023 tot en met maart 2024 hebben 16 huisartsen 43 meedenkconsulten aangevraagd. Op basis van het advies dat zij kregen, zijn hiermee 14 verwijzingen voorkomen (34,9%). De pilot is geëvalueerd en zowel de betrokken huisartsen als de professionals van de wondpoli zijn tevreden over de toegevoegde waarde van het meedenkconsult, de werkwijze en behaalde resultaten. Als vervolg op deze pilot is een plan voor opschaling van meedenkconsulten uitgewerkt, dat in 2025 uitgevoerd wordt.

Connecten met ZorgNetOost

Elektronische gegevensuitwisseling draagt bij aan goede en veilige zorg voor onze patiënten en kan de werkdruk van zorgverleners verlichten. Niet voor niets wordt dit als een essentiële randvoorwaarde genoemd om de doelen uit het IZA te behalen.

Het SKB is voor het uitwisselen van digitale zorginformatie aangesloten bij ZorgNetOost (ZNO). Deze regionale samenwerkingsorganisatie richt zich op de digitalisering en gegevensuitwisseling, met name in Twente. ZorgNetOost vormt een kennis- en samenwerkingsplatform, geeft invulling aan regionale projecten en biedt diensten en een infrastructuur aan. Aansluiting bij ZorgNetOost is voor ons een logische keuze omdat het een regionale samenwerkingsorganisatie is waar ook onze ROAZ-partners bij zijn aangesloten.

Regio Twente en Oost-Achterhoek werken samen binnen ZNO aan een regionale datahub. Dat is een digitaal platform waarmee zorgverleners veilig en privacyvriendelijk medische gegevens kunnen uitwisselen. In de West-Achterhoek vindt een soortgelijk initiatief plaats. Beide initiatieven sluiten aan bij het landelijke beleid met een gelijke technische basis. Hierdoor kunnen binnen een paar jaar vanuit alle regio's landelijk gegevens uit worden gewisseld. Het SKB ziet zich hierin als verbindende schakel tussen regio Twente en Achterhoek.

5. Goed werkgeverschap: Uitdagend, veilig en vertrouwd

Goed werkgeverschap betekent voor het SKB een werkomgeving die veilig en vertrouwd is, waar uitdagingen zijn, er altijd weer iets te leren valt, er ontplooiingsruimte is, professionaliteit wordt gekoesterd en waar je zou willen dat je eigen zoon of dochter werkt.

Je bent me een potje goed bezig

Onze medewerkers hebben zich het hele jaar weer volledig ingezet voor ons ziekenhuis en onze patiënten. Zonder onze medewerkers kunnen we niet de zorg leveren op de manier die het beste bij onze patiënt past. We vinden het belangrijk om deze waardering uit te blijven spreken. Daarom hebben we ook in het afgelopen jaar regelmatig stilgestaan bij en onze waardering uitgesproken voor de inzet van onze medewerkers. Zo kregen alle medewerkers tijdens de week van de medewerker in mei een thermos lunchpotje met een waardebon om te verzilveren in het bezoekersrestaurant. Zo hebben we onze waardering gecombineerd met een bijdrage aan een groenere wereld.

De beste stuurlui staan aan bed

Het SKB investeert stevig in professioneel zeggenschap. Hiermee bedoelen we dat we werken aan het leiderschap van verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en paramedici, op basis van gelijkwaardigheid. Professioneel zeggenschap gaat over verantwoordelijkheid en eigenaarschap krijgen én nemen. En over samen bijdragen aan goede besluitvorming en het realiseren van de ambities en doelstellingen van ons ziekenhuis. Met het programma “De beste stuurlui staan aan bed” geven we binnen SKB concreet invulling aan professionele zeggenschap.

Meer werkplezier en kwaliteit

Inmiddels is Roeyel Koldewij sinds twee jaar onze Chief Nursing Officer. In haar rol helpt zij om professioneel zeggenschap vorm te geven en te stimuleren binnen ons ziekenhuis: “Twee jaar geleden maakten we een plan om de invloed te vergroten die onze professionals krijgen én nemen als het gaat om hun eigen vak en op het maken van beleid. Het is goed om te merken dat ons programma ‘De beste stuurlui staan aan bed’ inmiddels een bekend begrip is binnen het SKB. Samen werken we aan meer werkplezier en het continu verbeteren van de kwaliteit van zorg en veiligheid van onze patiënten. Daarvoor is het belangrijk dat iedereen in de organisatie een meer gelijkwaardige stem heeft.”

In twee jaar is er veel bereikt

Als voorzitter van het Verpleegkundig en Paramedisch Stafbestuur is Esther Klein Zeggelink trots! Ze vertelt: “Inmiddels hebben we heel veel grote en kleine stappen gezet. Aan de ene kant als het gaat om meepraten en meedoen op strategisch niveau. We overleggen bijvoorbeeld wekelijks in het Bestuurlijk Beraad op gelijkwaardig niveau over strategische vraagstukken samen met de bestuurder en het medisch stafbestuur. Daar vertegenwoordigen we onze professionals. Daarnaast willen we ruimte geven aan de goede ideeën op de werkvloer en onze collega’s stimuleren om hier mee aan de slag te gaan. Om dat goed op te pakken, zijn we inmiddels gestart met een aantal councils. Dat zijn werkgroepen met verpleegkundigen en paramedici uit verschillende afdelingen uit de organisatie. We merken dat het steeds meer gaat leven en dat steeds meer collega’s meedoen”.

Gratis fruit tijdens de wintermaanden

In het SKB hebben we extra oog voor onze medewerkers tijdens de wintermaanden. Een tijd waarin de weerstand wel een boost kan gebruiken. Gezonde voeding draagt bij aan gezondheid en vitaliteit. Daarom was er ook dit jaar gratis fruit beschikbaar voor personeel, geleverd door Appel4You. Bij deze lokale leverancier van biologisch fruit werken ook mensen met een arbeidsbeperking of afstand tot de arbeidsmarkt. Mede daardoor is het op alle fronten een leverancier die aansluit bij wat het SKB belangrijk vindt.

Een prettige en veilige werkplek

Je kunt je werk pas goed doen, als je je prettig voelt op je werkplek. Een prettige werkplek en een veilige cultuur, zijn niet altijd vanzelfsprekend. Dat blijkt ook wel uit alle berichtgeving hierover in de media. Het vraagt voortdurend aandacht. Voor ons ziekenhuis is dat niet anders. Dat begint met een gedragscode waarin we uitspreken wat we verwachten van iedere medewerker.

De SKB-er:

- Is een zelfstandige en ondernemende medewerker, bezit de voor de functie noodzakelijke kennis en vaardigheden en is gemotiveerd dit blijvend op peil te houden.
- Neemt geen afwachtende houding aan, maar neemt zelf initiatieven en neemt de verantwoordelijkheid voor de te behalen resultaten in haar werk.
- Is kritisch en altijd bereid om mee te denken over verbeteringen. Het is vanzelfsprekend elkaar aan te spreken op gedrag.
- Heeft een realistisch beeld van de eigen rol en invloed en draagt bij aan een goede werksfeer en benadert de ontwikkelingen vanuit een positieve invalshoek.

Transparantie

Ook andere gedragscodes helpen ons bij een veilige en transparante cultuur. Zo hanteren we de zorgbrede governance code, waarin de principes van goed bestuur en toezicht zijn vastgelegd. Ook liggen er gedragscodes vast om te voorkomen dat samenwerking met genees- en hulpmiddelenleveranciers niet leidt tot beïnvloeding, maar enkel tot verbetering van de zorg. Denk hierbij aan de gedragscode medische hulpmiddelen. Transparantie is hierbij het vertrekpunt. Transparant zijn over de samenwerking, zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten. En ook als het gaat om nevenwerkzaamheden en eventuele neveninkomsten. In het SKB is samen met het medisch stafbestuur uitvraag gedaan naar de samenwerkingen zodat dit inzichtelijk is. Daarnaast zijn er afspraken gemaakt over hoe dit te melden en waar vooraf toestemming voor nodig is.

Vertrouwenspersoon

Naast het omarmen van gedragscodes, is het ook van belang dat medewerkers laagdrempelig een melding kunnen doen, als er sprake is van ongewenste omgangsvormen. Bij voorkeur bespreekt een medewerker deze situatie eerst met degene die het betreft om tot een gezamenlijke oplossing te komen. Lukt of kan dit niet, dan beschikt het SKB over een interne en externe vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon luistert naar het verhaal en probeert samen helder te krijgen wat er speelt. De vraag daarbij is altijd: wat zou jou helpen? En: hoe kan je dat het beste aanpakken?

In 2024 was de interne vertrouwenspersoon door omstandigheden niet inzetbaar. Alle meldingen zijn dan ook opgevangen door de externe vertrouwenspersonen.

In 2024 zijn er 5 meldingen binnengekomen bij de externe vertrouwenspersoon over ongewenste omgangsvormen. Deze meldingen gaan over bijvoorbeeld problemen in de teamsamenwerking, zich ondergewaardeerd voelen of pesten. Aan alle medewerkers is een luisterend oor en opvang geboden. De vertrouwenspersonen doen jaarlijks geanonimiseerd verslag van hun werkzaamheden en delen dit met de raad van bestuur.

Naar aanleiding van de bespreking van het jaarverslag in het Bestuurlijk Beraad, is afgesproken nog meer aandacht te geven aan de zichtbaarheid van de vertrouwenspersonen, zodat medewerkers hen goed laagdrempelig weten te vinden.

Arbowet en Risico-inventarisatie & evaluatie (RI&E)

Een veilige werkplek is ook heel letterlijk op te vatten. Voldoet de werkplek aan de richtlijnen? Hoe is Bedrijfshulpverlening (BHV) geregeld en wat te doen als er een prikincident plaatsvindt? De adviseur Arbo, Veiligheid en Milieu houdt zich hier mee bezig. Hij adviseert en ondersteunt het management en ziet toe op naleving van wettelijke verplichtingen.

De arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) bevat regels voor werkgevers en werknemers om de gezondheid en veiligheid te beschermen en het welzijn van werknemers te bevorderen. Veel risico's in ons ziekenhuis zijn inherent aan de werkzaamheden in de zorg. Bijvoorbeeld het risico op fysieke klachten bij patiëntgebonden handelingen, risico op blootstelling aan gevaarlijke stoffen bij het werken met geneesmiddelen zoals medicijnen voor chemotherapie (cytostatica). In het SKB zijn al deze risico's in de risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E) benoemd alsmede de maatregelen om de risico's zoveel mogelijk te minimaliseren. De RI&E is de basis van het arbeidsomstandighedenbeleid en wordt daarom doorlopend aangepast.

Hoog risico medicatie

In 2024 is voor alle verpleegafdelingen het veilig werken met hoog risico medicatie verder geoptimaliseerd. Het beroepsmatig omgaan met geneesmiddelen tijdens bereiding en toediening vindt volgens duidelijke richtlijnen plaats om blootstelling te voorkomen. In de nieuwe (elektronische) toedienregistratie (Hix 6.3) staat – als dit toepassing is - een waarschuwing voor de gevaren van de stof en risico's tijdens gebruik. De richtlijnen zijn in een protocol vastgelegd onder meer voor het opruimen van met risicovolle medicatie besmette excreta. Aanvullend voor het werken met cytostatica is in 2024 een cytostaticakaart ontworpen met de belangrijkste instructies voor verplegen van een cytostatica besmette patiënt.

Fysieke belasting

In 2024 hebben de ergocoaches in het SKB een 2-daagse training gevolgd. Ergocoaches zijn het eerste aanspreekpunt voor collega's als het gaat om het beperken van fysieke belasting en te werken volgens de praktijkrichtlijnen zorg om gezondheidsklachten te voorkomen. Naast specifieke kennis en instructie over fysieke belasting is er in de training aandacht geweest voor de coachende rol om gezond werken op de afdelingen verder te stimuleren.

Op steeds meer plekken in het SKB wordt flexibel gewerkt en zijn werkplekken hierop ingericht door onder meer het plaatsen van zit/sta-bureaus. Op deze manier wordt de basiswerkhouding afgewisseld, wat een positieve invloed heeft op het voorkomen van gezondheidsklachten en zorgt voor vitale medewerkers.

Brandveiligheid/bedrijfshulpverlening

Brandveiligheid is een essentieel aspect van het bieden van verantwoorde zorg. Het is van belang dat patiënten, bezoekers en medewerkers verblijven in een brandveilige leef- en werkomgeving. Dit houdt in dat het ontstaan en verspreiden van brand voorkomen moet worden en in het geval zich een brand voordoet, de gevolgen daarvan beperkt blijven. Jaarlijks organiseren diverse afdelingen ontruimingsoefeningen op basis van het afdelingscrisisplan. Naast het regulier oefenen is er in 2024 voor alle medewerkers een e-learning SKB en brandveiligheid (bedrijfshulpverlening) ontwikkeld die we aanbieden via het Leerplein.

Vaccinatie

Net als in voorgaande jaren heeft het SKB in 2024 aan alle medewerkers, vrijwilligers en specialisten de seizoensgriepvaccinatie aangeboden. In totaal zijn binnen het SKB 327 vaccinaties verstrekt. Ook was er in het najaar in het SKB de mogelijkheid om via de GGD, een coronavaccinatie (booster) te halen. Hier hebben 109 medewerkers gebruik van gemaakt.

Regulier vindt bij alle (nieuwe) gezondheidszorgwerkers die via patiënten of anderszins direct in contact kunnen komen met infectieus materiaal periodieke controle en/of vaccinatie plaats, b.v. voor hepatitis B of kinkhoest. Het doel van dit beleid is om alle relevante medewerkers en patiënten in het ziekenhuis te beschermen tegen besmetting met een bepaalde infectie.

Agressie in de zorg

Het SKB heeft, net als andere zorgorganisaties, helaas ook te maken met agressief gedrag van patiënten of bezoekers gericht tegen medewerkers. In 2024 zijn er 21 meldingen gedaan, het aantal meldingen ligt daarbij op het niveau van de afgelopen jaren. Over het algemeen zijn dit situaties met verbaal (schreeuwen, schelden, vloeken) en non verbaal geweld (slaan, schoppen, duwen). In 2024 zijn vijf officiële waarschuwingen uitgedeeld. In deze gevallen ging het om verbaal geweld (driemaal),

drugsgebruik en vernieling (éénmaal) en discriminatie (éénmaal). Het gevolg van een waarschuwing is dat wanneer iemand opnieuw ongewenst gedrag vertoont, dit wordt omgezet in een toegangsverbod. Er is éénmaal een toegangsverbod uitgereikt vanwege verbaal en non verbaal geweld in combinatie met bedreiging.

Peersupport

Voor medewerkers die betrokken zijn geweest bij een ingrijpende gebeurtenis of een calamiteit in de zorg is het belangrijk dat er goede opvang is. Peer support kan dan helpen. Je verhaal kunnen doen en op collegiaal niveau spiegelen is vaak heel helpend. Soms is één telefoontje voldoende om weer verder te kunnen, een andere keer is het fijn om in een persoonlijk gesprek wat langer door te praten. Peer support binnen het SKB bestond al langer voor medisch specialisten. Dit is nu ook verbreed naar alle zorgprofessionals. Zo kan iedereen terecht voor een individueel gesprek of een groepsbijeenkomst.

Vitaliteit

2024 is het eerste jaar dat we volop van start zijn gegaan met het thema vitaliteit van onze medewerkers. Er is een werkgroep samengesteld met verschillende collega's uit de organisatie die enthousiast worden van dit onderwerp. Daarmee hebben we samen het aanbod op gebied van vitaliteit opgezet. Er is gekozen om werkgroep 'Lekker in je vel!' te noemen en ook het aanbod bieden we onder deze titel aan. Ons doel was om het eerste jaar een mooi aanbod voor collega's neer te zetten, collega's te ondersteunen in hun vitaliteit en het onderwerp vitaliteit bij collega's onder de aandacht te brengen. Als medewerkers vitaal zijn en lekker in hun vel zitten, werken zij met meer plezier en energie én gaan zij ook weer met energie naar huis. Goed voor henzelf, voor ons als SKB. En natuurlijk voor onze patiënten.

Vitaliteitsmaanden 'Lekker in je vel!' in april en oktober

We hebben ervoor gekozen twee keer in het jaar een vitaliteitsmaand te organiseren voor collega's. In april was onze eerste vitaliteitsmaand 'Lekker in je vel!'. Tijdens deze maand was er een breed en gevarieerd aanbod aan vitaliteitsactiviteiten. Van bewegen, omgaan met stress, tijdens de lunchwandeling vogel spotten en balans tussen werk en privé. Een belangrijk uitgangspunt voor het aanbod was het benutten van de eigen expertise van onze professionals. Als ziekenhuis hebben wij enorm veel expertise in huis om zelf een mooi aanbod neer te zetten. Met trots kunnen we zeggen dat dit heel goed gelukt is en dat het initiatief door veel collega's goed ontvangen en benut is. Ook in het najaar is er vanuit de werkgroep 'Lekker in je vel!' een mooi aanbod geweest voor en (deels) door collega's. Zodat collega's met een extra energieboost het winterseizoen in konden gaan. Met name voor het aanbod van een gratis eerste consult bij een overgangsconsulent was zoveel animo dat het aantal plekken hiervoor is uitgebreid.

Ander aanbod

We zijn 2024 gestart met het aanbieden van een gepersonaliseerd slaapadvies en zo nodig opvolging met een digitale of individuele slaapcoaching. In totaal hebben 333 collega's de slaapttest ingevuld. Ongeveer 40 collega's hebben vervolgens digitale slaapcoaching gevolgd en 26 collega's hebben een individueel slaapcoachtraject afgerond. Naast de vitaliteitsmaanden en de slaapcoaching is er de mogelijkheid om te fitnessen in de oefenruimte van fysiotherapie. Na een intake en een uitlegsessie kunnen collega's zelfstandig van de faciliteiten gebruik maken. Daarnaast kunnen ook collega's gebruik maken van de mogelijkheid om samen met een regionale beweegmakelaar uit te zoeken welke beweegactiviteit goed bij hen past.

Eigen regie

Aandacht voor professionele zeggenschap betekent automatisch aandacht voor eigen regie. Vanuit ruimte werken aan je eigen professie. De vakgroep Chirurgie heeft laten zien hier in 2024 goed mee aan de slag te zijn.



Een toekomstbestendige HR afdeling

In 2024 zijn belangrijke stappen gezet om de afdeling HR toekomstbestendig te organiseren. Als vertrekpunt is hierbij de organisatie brede strategische personeelsplanning (SPP) gebruikt die in de zomer van 2024 is gemaakt. De uitkomsten hiervan geven inzicht in de uitdagingen op het gebied van de arbeidsmarkt, het anders organiseren, leren en toepassen van techniek en ict. Er zijn ook nog kansen te benutten als het gaat om arbeidsmarktstrategie, recruitment en ontwikkelen van loopbaanpaden.

Om hier een adequaat antwoord op te geven is het belangrijk dat HR-adviseurs als business partners meedenken en adviseren. We investeren in adviseurs Leren & ontwikkelen die programmatisch plannen ontwikkelen en verbinding met het MST/ZGT zoeken om een aantal thema's samen op te pakken. Ook wordt een recruiter aangenomen om de arbeidsmarktstrategie te versterken. Achter de schermen wordt gewerkt aan een meer 'Lean' ingerichte HR-backoffice vanwaar uit ook HR-data verzameld worden waardoor er betere inzichten ontstaan (HR-analytics).

Personele bezetting

Goede zorg begint bij vakkundige en gemotiveerde medewerkers. Hiervoor is de beschikbaarheid van voldoende en goed opgeleide zorgprofessionals en ondersteunende professionals in ons ziekenhuis cruciaal. In 2024 is het ons nog goed gelukt om vacatures in te vullen. Wel merken we dat met name de specialistische functies steeds lastiger in te vullen zijn.

We willen stevig investeren in het blijven binden en boeien van bestaand personeel, maar ook in opleidingen en (sociale) innovaties. Regionale samenwerking is hierbij wat ons betreft een belangrijke sleutel tot succes. Samen met partners gaan we boeiende en levensloopbestendige werkgelegenheidsarrangementen ontwikkelen. Met carrièrepaden waarin mensen ook eens uitstapjes kunnen maken naar andere organisaties.

Ziekteverzuim

Het duurzaam gezond houden van onze medewerkers is een belangrijk thema. In 2024 was het ziekteverzuim 5,3%. Ten opzichte van 2023 is ons ziekteverzuim gestegen, echter is het nog steeds een stuk lager dan in andere ziekenhuizen. De score van het SKB in de Vernet Health Ranking van 2024 is 8,8. Deze ranglijst geeft aan hoe organisaties in de zorg presteren op het gebied van ziekteverzuim met een rapportcijfer als indicatie. Dit mooie cijfer betekent dat wij op alle verzuimonderdelen goed presteren en we ons kunnen meten met de beste ziekenhuizen in onze branche. Om verdere stijging te voorkomen zetten we volop in op thema's als vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Dit doen we onder andere in samenwerking met onze arbodienst 1Voud Arbeid & Gezondheid.

Hieronder een overzicht van het aantal fte's in 2023 en 2024.

Personeelsleden in fte's		
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in fte's)	2023	2024
Ziekenhuiszorg	663	667
Overig	177	175
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden	840	842

Tabel 1: Personeelsleden in fte's

6. Passende zorg: Kwaliteit van leven voor onze patiënten

Voor SKB betekent passende zorg dat onze patiënten ons naoberschap ervaren. Dat zij in hun kracht staan en zoveel mogelijk regie over hun eigen gezondheid, zorg en behandeling kunnen hebben. En dat patiënten 24/7 kunnen rekenen op betaalbare, kwalitatief goede medisch specialistische zorg dichtbij huis.

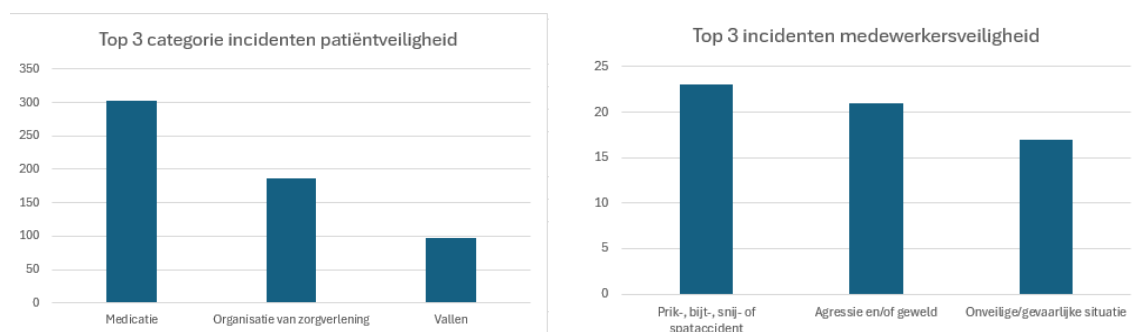
Kwaliteitsbeleid

In het SKB werken alle medewerkers iedere dag aan de best mogelijke kwaliteit van onze zorg. Daarbij staat de patiënt centraal, want onze zorg is pas een verbetering, als het waarde toevoegt. Dit noemen we waardegedreven zorg. In het kader van patiëntveiligheid leren we niet alleen van ongewenste situaties, maar hebben we ook oog voor de vraag waarom processen wél goed verlopen en hoe we dit kunnen versterken. Het patiëntperspectief heeft in ons ziekenhuis een prominente plek. In de spreekkamer, bijvoorbeeld door samen te beslissen, maar ook in bredere zin als lerende organisatie. Daarnaast blijft het SKB de kwaliteit en veiligheid borgen, aan de hand van kwaliteitscriteria zoals ontwikkeld door Qualicor, een organisatie die zorgorganisaties helpt om kwaliteit te borgen in het werk en in de processen.

Melden om de zorg verder te verbeteren

Om de best mogelijke zorg te kunnen bieden, leren we in ons ziekenhuis van wat al goed gaat en wat nog beter kan. Via verschillende meldformulieren melden medewerkers (bijna-) incidenten en geven zij elkaar complimenten over wat goed gaat. Want ook hiervan leren we en kunnen we de zorg nog verder verbeteren. In ons ziekenhuis heerst een open meldcultuur. In 2024 zijn meer dan 1000 meldingen gedaan. Alle meldingen worden geanalyseerd zodat we ervan leren, herhaling kunnen voorkomen en de kwaliteit en veiligheid van zorg nog verder kunnen verbeteren. Dat doen we op afdelingsniveau maar ook op overstijgend niveau.

Het afgelopen jaar zagen we een toename in het aantal medicatiemeldingen rondom infuuspompen. Deze meldingen zijn nader onderzocht en dit heeft geleid tot een voorstel en implementatie voor een dubbelcheck op het toedienen van intraveneuze medicatie via een infuuspomp.



Continu verbeteren met LEAN

Eind 2021 hebben wij gekozen voor de implementatie van de bewezen effectieve Lean filosofie en methodieken. We zijn laagdrempelig gestart met het aanbieden van opleidingen voor medewerkers en leiders en we hebben afdelingen geïnformeerd over hoe we Lean kunnen inzetten om onze zorg en processen steeds te blijven verbeteren.

Eind 2024 hebben ruim 110 medewerkers een Greenbeltopleiding afgerond, hebben de meeste managers de leiderschapsopleiding gevolgd en hebben negen afdelingen een vogelvlucht Lean bijgewoond.

Een 'vogelvlucht' is een korte kennismaking met de principes van Lean. Het doel hiervan is te zorgen dat iedereen binnen een afdeling/team dezelfde 'taal' spreekt, we allemaal kritisch naar onze processen kijken en deze daar waar mogelijk verder verbeteren.

Er is een kerngroep Lean die informatie uit de organisatie ophaalt, dit deelt via intranet en evenementen organiseert om Lean als verbetermethodiek verder uit te rollen in het SKB. In de eerste twee jaar lag het zwaartepunt op het opleiden van medewerkers en leiders. Vanaf 2024 richten we ons op het inbedden van de Lean-methodieken zoals bijvoorbeeld dag- of weekstarten en verbeterborden in de structuur van het operationele proces. Daarnaast is er aandacht voor verankeren van Lean in de cultuur van het SKB.

Continu verbeteren in de praktijk

In oktober 2024 hebben we de medewerkers van het SKB gevraagd afdelingsoverstijgende verbeterideeën aan te leveren. Dit leverde meer dan 20 inspirerende verbeterideeën op. De vier ideeën met de meeste stemmen worden met behulp van de Leanmethodiek A3 uitgewerkt tot pragmatisch haalbare aanpassingen in processen. Met als doel nog betere patiëntenzorg te bieden en de tevredenheid van medewerkers verder te verhogen.

Transparant over resultaten

In Nederland is de zorg van een hoog niveau. Toch is de kwaliteit van deze zorg niet in elk ziekenhuis precies hetzelfde. Het SKB is open en transparant over haar prestaties. Zo meten wij onze kwaliteit van zorg en delen deze indicatoren onder andere met de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd en voor landelijke vergelijking. Daarnaast meten en publiceren we maandelijks onze wachttijden.

Rapportcijfer van onze patiënten

In ons ziekenhuis meten we de patiënttevredenheid op verschillende manieren. Op www.zorgkaartnederland.nl kunnen patiënten bijvoorbeeld via een waardering aangeven hoe zij onze zorg hebben ervaren. In 2024 hebben 230 patiënten een waardering geplaatst. Het gemiddelde cijfer is een 9,3 op een schaal van 1 tot 10.

Regelmatig vraagt het ziekenhuis patiënten naar hun mening over de zorg en het ziekenhuis. Dat doen we op verschillende manieren. We nodigen patiënten uit om een digitale vragenlijst in te vullen. Dit doen we sinds 2024 via de Patiëntervaringsmonitor (PEM). In 2024 hebben 2.124 patiënten een vragenlijst ingevuld over hun bezoek of opname. Het gemiddelde rapportcijfer is een 8,7. Patiënten kunnen ook zelf een compliment of suggestie met ons delen via een formulier op de website van het ziekenhuis.

In 2024 zei een patiënt over onze zorg via de PEM: *“Veel aandacht en zorg. Op een leuke en vriendelijke wijze wordt alles uitgelegd. Ben zeer tevreden over de zorg die jullie met z’n allen hebben verleend. Dit geldt voor alle medewerkers die ik heb mogen spreken.”*

Daarnaast is ons ziekenhuis in 2024 uitgeroepen tot ‘best beoordeelde ziekenhuis’. We kregen samen met het Antoni van Leeuwenhoekziekenhuis een 8,6 en gemiddeld scoorden alle ziekenhuizen een 8. De rapportcijfers zijn gebaseerd op een landelijk imago-onderzoek dat in 2023 is uitgevoerd. Uit dit onderzoek bleek dat wij het ziekenhuis zijn met het beste imago. Bij het onderzoek zijn ervaringen van patiënten, familieleden, bezoekers en inwoners van de regio verzameld over belangrijke aspecten van de zorg. Denk hierbij aan communicatie, afspraken en aandacht voor persoonlijke wensen.

SKB Panel

In 2023 is samen de Cliëntenraad het SKB panel opgericht. Via het online panel kunnen deelnemers hun mening geven over onderwerpen die te maken hebben met de zorg en dienstverlening van het SKB. Het panel telt inmiddels ruim 250 leden. In 2024 zijn twee vragenlijsten onder de deelnemers uitgezet over gastvrijheid en digivaardigheid. De informatie die uit de vragenlijsten naar voren komt, gebruiken we om de zorg en dienstverlening nog verder te verbeteren.

Als het minder goed gaat

Natuurlijk doen we er alles aan om te voorkomen dat er iets misgaat. Maar als dat toch gebeurt, zijn we daar als ziekenhuis eerlijk over. Door hier van te leren, voorkomen we dat het weer gebeurt.

Klachten

In 2024 werd door 106 mensen een klacht ingediend. De klachtenbemiddelaar van het SKB neemt altijd persoonlijk contact op met een klager, om een goed beeld te krijgen van de inhoud en het doel van de klacht.

Eén klacht kan uit meerdere aspecten bestaan. In 2024 waren er in totaal 196 klachtaspecten. De meeste klachten zijn relationeel van aard en gaan over bejegening of communicatie.

Aard van de klacht		
	Aantal	Percentage
Financieel	6	3%
Bouwtechnisch	0	0%
Organisatorisch	7	3,5%
Relationeel	154	78,5%
Medisch/verpleegkundig handelen	29	15%

Tabel 2: Aard van de klachten in 2024 in aantal en percentages

Wij benutten klachten onder andere om de kwaliteit van zorg te verbeteren. De klachtenbemiddelaar bespreekt de klacht altijd met de medisch specialist of teammanager van de betreffende afdeling. Met eventuele verbeterpunten kunnen zij aan de slag gaan. Meestal lukt het om te bemiddelen en de klacht naar tevredenheid van de klager af te ronden.

Claims

In 2024 is het ziekenhuis vijf keer medisch aansprakelijk gesteld. Onze verzekeraar MediRisk behandelt de schadeclaims die bij ons worden ingediend. Samen werken we aan het voorkomen van schade. Vier keer is medische aansprakelijkheid afgewezen. Eén claim loopt nog op het moment van publiceren.

Calamiteiten

We werken zo veilig mogelijk om te voorkomen dat er in ons werk iets misgaat. Toch gebeurt er soms onverwacht iets vervelends met een patiënt. Een calamiteit is een onverwachte en onbedoelde gebeurtenis, waar er in de kwaliteit van onze zorg iets minder of niet goed is gegaan. De patiënt heeft daardoor ernstige schade opgelopen, of is zelfs overleden.

Als er een calamiteit is ontstaan, volgen we een stappenplan. Als ziekenhuis zijn we verplicht om dit stappenplan te hebben. Hiermee bepalen we namelijk beter en sneller wat we moeten doen. Zo wordt onze zorg beter en veiliger.

Er zijn in 2024 zes mogelijke calamiteiten gemeld bij de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Tevens is melding gedaan van een patiënt met de diagnose Creutzfeldt-Jakob (CJD).

Na een melding doet de interne onderzoekscommissie onderzoek naar de gebeurtenis.

Deze vaste onderzoekscommissie bestaat uit een onafhankelijke voorzitter, medisch specialist, Chief Nursing Officer en een kwaliteitsadviseur, al dan niet aangevuld met experts.

De analyse van calamiteiten bestond, naast dossieronderzoek en het raadplegen van protocollen en literatuur, uit losse interviews van de onderzoekscommissie met de betrokken arts(en), verpleegkundige(n) en/of ander betrokken zorgprofessionals. De onderzoekscommissie formuleerde verbetermaatregelen op basis van deze analyse en onderliggende basisoorzaken.

Om patiëntveiligheid te vergroten en te leren, passen wij de principes van Safety-II en Just Culture toe. Safety-II is gericht op het vergroten van patiëntveiligheid door te kijken naar wat juist goed gaat, in plaats van uitsluitend naar wat niet goed gaat. Just Culture is een begrip uit de luchtvaart. Dat is een cultuur waarin geleerd wordt van fouten doordat mensen veilig incidenten kunnen melden. In lijn met nieuwe inzichten op het vlak van Safety-II en Just Culture interviewt de commissie niet alleen meer de individuele zorgprofessional. Deze analyse vindt waar dit kan, plaats in een multidisciplinaire dialoogsessie met alle betrokken zorgprofessionals. Focus tijdens de dialoogsessie ligt op de vraag wat gefaald heeft en niet wie. Dit vanuit de Just Culture-gedachte en vanuit het principe dat de schuldvraag leren in de weg staat. Naast een analyse van wat beter kan, is er ook aandacht tijdens het onderzoek voor wat goed gaat en hoe dit te versterken. Betrokken zorgprofessionals kennen het proces waarin de ongewenste gebeurtenis optrad het best. Zij zijn daarmee bij uitstek in staat om te bepalen wat helpt om de kans op herhaling te verkleinen. Deze actieve inbreng van betrokken zorgprofessionals bij de analyse en het bepalen van verbetervoorstellen, draagt daarnaast bij aan motivatie om aan de slag te gaan met het veiliger maken van werkprocessen.

Vanuit het SKB werken we met 'Verbeteren in vizier'. Dit is een nieuwe werkwijze van IGJ voor haar toezichtstaak op het rapporteren van een (potentiële) calamiteit. Dit vanuit de bedoeling om meer in dialoog met het ziekenhuis te komen over het verbeteren leren en van de gebeurtenissen. Het SKB rapporteert de samenvatting van het onderzoek, de verbeteradviezen en de reflectie hierop van de raad van bestuur aan de IGJ.

De IGJ heeft bij alle meldingen geconcludeerd dat er zorgvuldig onderzoek is gedaan met adequate verbetermaatregelen. Daarmee zijn de onderzoeken ook formeel afgerond.

Privacy en informatiebeveiliging

Als ziekenhuis krijgen we steeds meer te maken met medisch-technologische ontwikkelingen en daarmee samenhangende digitalisering. Deze ontwikkelingen bieden volop kansen voor verbetering van de patiëntenzorg. Tegelijkertijd vragen deze ontwikkelingen ook dat wij als ziekenhuis een hoog beschermingsniveau bieden bij de verwerking en bescherming van patiëntgegevens. De functionaris gegevensbescherming (FG) in ons ziekenhuis speelt hierbij een belangrijke rol. De FG houdt toezicht op de toepassing en naleving van de AVG (de Algemene Verordening Gegevensbescherming). Ook speelt de FG een belangrijke rol bij privacy- en beveiligingsvraagstukken.

NEN7510

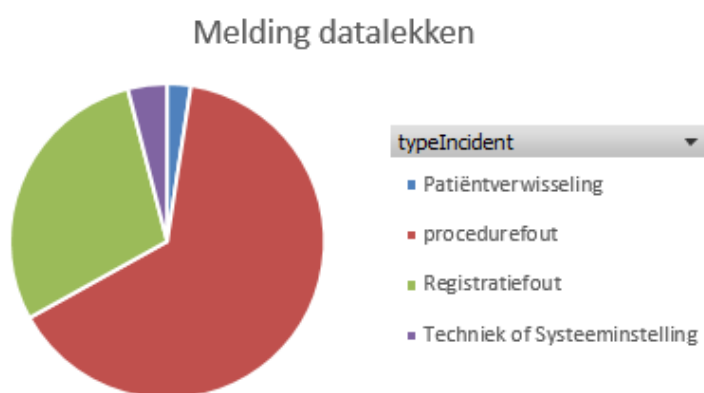
Het SKB is net als veel andere zorgaanbieders steeds meer afhankelijk van ICT. Een hack, een aanval met gijzelsoftware of andere verstoringen, kan grote gevolgen hebben voor de kwaliteit van zorg en leiden tot risico's voor de patiëntveiligheid en toegankelijkheid van de zorg. Daarom is het belangrijk om risico's bij informatiebeveiliging te herkennen en effectief aan te pakken. In 2024 is hard gewerkt om te voldoen aan de normen voor informatiebeveiliging (de NEN7510). En met resultaat! We zijn trots dat we het certificaat NEN 7510 hebben behaald! Met dit keurmerk voor informatiebeveiliging in de zorg voldoen we aan de wettelijke norm voor het veilig omgaan met informatie van patiënten, medewerkers en derden.

Als ziekenhuis werken we met (digitale) gegevens van patiënten, medewerkers en derden. We zijn wettelijk verplicht om deze gegevens op een juiste manier te beveiligen. Om veilig en verantwoord om te gaan met privacy gevoelige informatie. Met het behalen van het NEN 7510 certificaat voldoen wij aantoonbaar aan de eisen voor informatiebeveiliging in de zorg. De certificering geldt voor vijf jaar en wordt tussentijds getoetst.

Bestuurder Edwin Maalderink is ongelooflijk trots op alle medewerkers: *"De certificering is écht een prestatie van formaat. Informatiebeveiliging is een onderwerp met veel dynamiek vanuit de buitenwereld en strekt zich tot in de haarvaten van ons ziekenhuis. Onze patiënten en medewerkers moeten er op kunnen rekenen dat we zorgvuldig omgaan met hun gegevens en dat onze systemen goed beveiligd zijn. Met de NEN 7510 certificering mogen we zeggen dat dit binnen het SKB aantoonbaar op orde is."*

Datalek

Als er iets mis gaat met de toegang tot persoonsgegevens of de beveiliging daarvan, wordt daar melding van gedaan bij de Information Security Officer (ISO) van het SKB. In 2024 zijn er 124 privacy gerelateerde meldingen (datalekken) gedaan. We werken volgens de richtlijn voor risicobeoordeling van die incidenten. De ISO overlegt waar nodig met de FG. Er zijn negen gevallen van een datalek gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) binnen de meldtermijn van 72 uur. Geen van deze meldingen waren voor de AP aanleiding voor nader onderzoek. Het merendeel van de meldingen is te herleiden naar fouten in de communicatie door onze zorgverleners. Bijvoorbeeld doordat patiëntinformatie is verstuurd of meegegeven aan de verkeerde patiënt of zorgverlener. Betrokken patiënten worden altijd geïnformeerd over de melding aan de AP.



Figuur 2: Meldingen van een datalek in 2024

De incidenten zijn binnen het SKB gerapporteerd en besproken in een organisatie brede stuurgroep. Met de betrokken afdelingen zijn (indien mogelijk) verbetermaatregelen getroffen. Waar nodig zijn de betrokken medewerkers gewezen op bestaande afspraken of procedures.

Passende zorg en IGJ

Op 18 november bezocht de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) ons ziekenhuis. Het thema van het bezoek was Passende zorg, een onderwerp waar de IGJ de komende jaren veel aandacht aan geeft. Voor het bezoek hadden wij een programma samengesteld waarbij we met onze samenwerkingspartners hebben laten zien hoe wij samen werken aan passende zorg. Het was een waardevol gesprek, waarin duidelijk werd hoe betrokken en toegewijd alle (zorg)partners in de Oost-Achterhoek zijn om de zorg voor onze patiënten continu te verbeteren. IGJ heeft ons ook laten weten een positieve indruk gekregen van de inzet van het SKB en een belangrijk deel van zijn ketenpartners op passende zorg.

Passende zorg in de praktijk gebracht

Graag delen we een aantal mooie voorbeelden van hoe het SKB werkt aan de best passende zorg:

- [Voor jong](#)
- [Voor vrienden](#)
- [Over mee kunnen doen.](#)
- [En door onderzoek te doen](#)

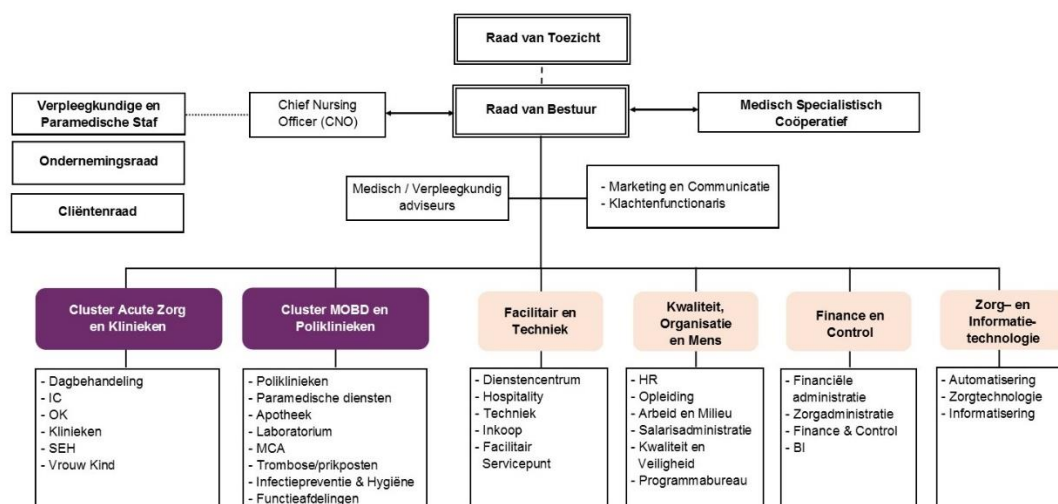
7. Krachtige organisatie: Slim, duurzaam en veilig organiseren

Wij willen een organisatie zijn die waarmaakt wat ze belooft, voorspelbaar is voor de buitenwereld en voor de eigen medewerkers. Waar we afspraken nakomen, die leert van successen en mislukkingen en waar we resultaten bijhouden en vieren. Slim en duurzaam organiseren, verantwoord ondernemen en shared governance zijn hierbij belangrijke uitgangspunten.

Zetel en structuur

Het SKB is de handelsnaam van Stichting Ziekenhuisvoorzieningen Oost-Achterhoek. De statutaire zetel is gevestigd in Winterswijk. Het SKB wordt aangestuurd door een eenhoofdige raad van bestuur. In 2024 vond besluitvorming plaats door de raad van bestuur, in het Bestuurlijk Beraad. Het managementteam, bestaande uit de clustermanagers van de ondersteunende diensten, clustermanagers zorg, de bestuurder en secretaris raad van bestuur bereiden veel besluiten voor en brengen advies uit.

De organisatiestructuur zag er in 2024 als volgt uit:



Figuur 3: Organogram Streekziekenhuis Koningin Beatrix

Nieuwe governance inrichting

Per maart 2024 is de nieuwe governance inrichting voor het 1^e en 2^e echelon vastgesteld. Op het 1^e echelon opereert een Bestuurlijk Beraad waar de bespreking van de bestuurlijke thema's plaatsvindt en waar ziekenhuisbrede strategie en kaders worden bepaald. Dit Bestuurlijk Beraad bestaat uit de raad van bestuur, het medisch stafbestuur, de voorzitter van het Verpleegkundig en Paramedisch Stafbestuur en de CNO. Het 2^e echelon bestaat uit de clustermanagers zorg, de medisch clustermanagers en de managers van de ondersteunende diensten.

Shared governance

Het SKB omarmt de principes van shared governance en het werken vanuit participatieve medezeggenschap. Al onze medewerkers dragen op eigen wijze bij aan de zorg die we verlenen. Zorg is mensenwerk. De aandacht, betrokkenheid en kennis willen we kunnen voelen. Onze professionals brengen, naast toewijding, ook vaardigheden en kennis mee. Verpleegkundigen maken bijvoorbeeld vaak het grote verschil in de waarde van de uitkomsten in de zorg en het mooie is, ze zijn altijd dichtbij. Het SKB maakt juist deze kennis en inzichten zichtbaar.

We noemen dat shared governance. Shared governance gaat over een manier van organiseren en besturen waarbij de professionals in de organisatie, die het dichtst bij de patiënt of cliënt staan,

participeren en betrokken zijn bij de besluitvorming. Voor het SKB betekent dit het verbinden van professionals, managers en anderen, op een wijze waarbij ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid bijdraagt aan een effectieve organisatie. Op bestuurlijk niveau betekent dit een doorontwikkeling van gelijkgerichtheid van de raad van bestuur, het stafbestuur Medisch Specialistisch Coöperatief (MSC) en het Verpleegkundig en Paramedisch Stafbestuur (VPSB). De nieuwe governance inrichting is hier een mooi voorbeeld van. Kijkend naar de verpleegkundige en paramedische beroepsgroep, is shared governance al goed terug te vinden in ons programma 'De beste stuurlied staan aan bed', waarbij we de professionele zeggenschap van deze groep versterken. De Chief Nursing Officer (CNO) en het VPSB trekken hier samen in op.

De ondernemingsraad en de cliëntenraad behartigen de belangen van hun achterban, vanuit een wettelijk kader. De inbreng en (ongevraagde) adviezen vanuit deze raden zijn uiterst waardevol. We werken op basis van participatieve medezeggenschap, hetgeen betekent dat zij vroegtijdig en actief betrokken worden bij beleids- en besluitvorming.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het SKB zet zich actief in om maatschappelijk verantwoord te ondernemen (MVO). Het doel van MVO is, naast het zorgen voor de eigen organisatie, ook zorg te dragen voor de omgeving. Denk hierbij aan het milieu, klimaat en de inwoners in de regio.

Binnen het SKB proberen we een fijn en veilig werk- en leerklimaat te creëren voor onze medewerkers en een prettige en persoonsgerichte omgeving voor onze patiënten. In dit verslag staan mooie voorbeelden van hoe we dit doen en hoe dit ervaren wordt.

Verder kent het thema duurzaamheid een belangrijke plek in onze meerjarenstrategie. Dit thema is verder vertaald naar een visie op MVO. Het SKB wil vanuit haar verantwoordelijkheid als maatschappelijke organisatie bijdragen aan een gezondere leef- en werkomgeving voor patiënten en medewerkers. Daarbij gaat het om een bijdrage in de breedste zin van het woord. Wij willen onze positieve impact op gezondheid vergroten, door onze negatieve impact op klimaat en milieu te verkleinen. Bijvoorbeeld door de CO₂-uitstoot van het ziekenhuis te verlagen, verminderen van de hoeveelheid ziekenhuisafval en door bij te dragen aan een prettige omgeving waar oog is voor welzijn en gezondheid. Daarnaast moet duurzaam handelen vanzelfsprekend worden en willen we bijdragen aan circulariteit.

Om onze doelstellingen op het gebied van duurzaamheid te realiseren, zoeken we de verbinding met onze omgeving, zoals de gemeente Winterswijk. Daarnaast hebben we ons aangesloten bij de Green Deal Duurzame Zorg. Dat we al goed bezig zijn blijkt uit het feit dat het SKB het predicaat 'zilver' van de Milieuthermometer Zorg wederom heeft behaald.

Duurzaamheid en inkoop

In 2024 is de zilveren milieuthermometer behouden, een teken dat we nog steeds ontwikkelen op het gebied van duurzaamheid. Het strategisch vastgoedplan is vastgesteld waardoor een belangrijk deel van de CO₂ reductie voor 2030 behaald kan worden door vervanging van dak en glas en de installaties.

De afdeling inkoop heeft een inkoopbeleid 2022-2025 opgesteld. Hierin zijn onder andere nieuwe criteria en vereisten op het gebied van duurzaamheid opgenomen die het SKB gebruikt bij inkooptrajecten. Dit betekent dat we bij een selectietraject van een product of dienst extra waarde hechten aan het duurzaamheidsaspect van het product en de leverancier. Dit gaat bijvoorbeeld over binnen de EU geproduceerde materialen die recyclebaar zijn, inzet van groene energie en het verbruik van apparatuur.

Stappen om onze footprint te verkleinen, zoals

- In april 2024 hebben we ons strategisch vastgoedplan vastgesteld, waarmee de basis is gelegd voor onze verduurzamingsopdracht voor de komende jaren. In 2024 zijn de voorbereidingen getroffen om het dak, glaswerk en installaties te vervangen.
- In 2024 hebben we SKB-breed afval scheiden geïmplementeerd. In ons ziekenhuis en de buitenpoliklinieken in Eibergen en Ruurlo staan afvalbakken waarin afval gescheiden weggegooid kan worden. Een mooie stap voor het SKB naar meer circulair werken en minder afval. Op dit moment scheiden we 24% van al ons restafval. In 2030 moeten en willen we minimaal 50% van ons restafval scheiden.
- Afgelopen jaar hebben de eerste duurzaamheidsaudits bij leveranciers plaatsgevonden. Soms vonden deze plaats aan de hand van een digitale uitdraai, maar ook zijn er bedrijfsbezoeken geweest om in de praktijk te zien hoe leveranciers hun duurzaamheidsbeloftes nakomen.
- In 2024 zijn we overgestapt op naaldendozen in plaats van SZA-vaten. Een voorbeeld dat goedkoper en duurzamer goed samen kan gaan. De kartonnen naaldendozen zijn goedkoper dan de plastic SZA-vaten. De dozen zijn gemaakt van FSC-gecertificeerd papier en bestaan voor 90% uit natuurlijke stoffen, waarvan 70% gerecycled materiaal is. Onder aan de streep draagt deze verandering bij aan een aanzienlijke vermindering van de CO₂-uitstoot. We besparen 1 kg CO₂ per naaldendozencontainer.
- Samen met het Waterschap Rijn en IJssel werken we samen voor schonere beken rond Winterswijk. Vanaf juni 2024 krijgen patiënten van het ziekenhuis, die een CT-scan met contrastvloeistof ondergaan, vier plaszakken aangeboden. Door de plas op te vangen komt er geen contrastvloeistof in het rioolwater terecht. Dat is minder belastend voor de natuur. Het SKB is het eerste ziekenhuis in de regio dat de plaszak gebruikt.
- De elektrische auto's van SKB die gebruikt worden door het laboratorium en de apotheek, zijn te reserveren voor collega's voor hun zakelijke ritten.

Risicomanagement

Risico's zijn onzekerheden die het realiseren van onze ambities kunnen belemmeren. Het SKB monitort deze strategische en tactische risico's binnen de domeinen patiëntveiligheid, facilitair, personeel ICT/informatieveiligheid, financiën en strategie. Periodiek worden de risico's beoordeeld en wordt de raad van bestuur hierover geïnformeerd.

In het (zorg)proces voert het SKB een actief beleid gericht op prospectief risicomanagement. Hierbij brengen we bij wijzigingen *voorafgaand* risico's in kaart. We noemen dit de prospectieve risico-inventarisaties (PRI's). Met een PRI wordt vooraf gekeken welke risico's er mogelijk kunnen optreden bij wijzigingen in (zorg)processen of aanschaf van (medische) hulpmiddelen en apparatuur. Een PRI kan ingezet worden op alle organisatieonderdelen met als doel mogelijke risico's te inventariseren en te analyseren en beheersmaatregelen te nemen om de risico's te elimineren of te beperken. De afdeling Kwaliteit & Veiligheid faciliteert de uitvoering van de PRI's.

Afgesproken is bij onderstaande situaties een PRI uit te voeren:

1. Bij veranderingen in het zorgproces, invoeren nieuwe behandelingen, operatietechnieken etc.
2. Bij aanschaf niet-medische apparatuur
3. Bij aanschaf van medische apparatuur en hulpmiddelen
4. Bij klachten of naar aanleiding van een interne audit

In de kwartaalrapportages Patiëntveiligheid wordt vervolgens verslag gedaan over welke PRI's er zijn uitgevoerd en hoever de maatregelen zijn geïmplementeerd.

Verder is retrospectief risicomanagement al jarenlang gebruikelijk binnen alle zorgafdelingen vanuit het Veilig Incident Melden (VIM) en het calamiteitenonderzoek.

Naast bovenstaande zijn er nog andere vormen van risicomanagement binnen het SKB die gericht zijn op specifieke aandachtsgebieden, bijvoorbeeld risicobeheersing in het registratie- en facturatieproces van zorgactiviteiten en DBC's (via Horizontaal Toezicht), in ICT processen, op het

gebied van privacy- en gegevensbeveiliging, op ARBO-regelgeving en op onderwerpen als voedselveiligheid en brandveiligheid.

Voor alle risico's zijn beheersmaatregelen van kracht waarbij de 'risk-appetite' in het SKB laag te noemen is. Risk-appetite gaat over hoeveel risico je bereid bent te accepteren. Onderstaand een overzicht van de gesignaleerde risico's en de genomen beheersmaatregelen.

Risico	Beheersmaatregel
Financiën	
Productiekrimp zonder kostendaling	Continue monitoring indien noodzakelijk bijsturing op productieniveau of kosten.
Afspraken zorgverzekeraars	Vertalen SKB strategie naar onderhandelingsstrategie.
Niet behalen begrote resultaat	Maandelijks monitoring op ontwikkeling resultaat, indien benodigd maatregelen treffen om begrote resultaat te behalen.
Informatisering & Automatisering	
Implementatie Poli Vernieuwt	Actief deelnemen in werkgroepen en bij PRI's op (onderdelen van) het project.
Vernieuwen Microsoft omgeving	In samenspraak met externe partners afwegingen en keuzes maken om de vernieuwing te realiseren.
Personeel en organisatie	
Arbeidsmarktkrapte	Gerichte arbeidsmarkt benadering, recruiter binden, zorgen dat het SKB een aantrekkelijke werkgever in de regio blijft.
Ziekteverzuim	Continue verzuimbeheersing.
Service en Huisvesting	
Risico's op levering van medische materialen door MDR certificering	In het nationale inkoop netwerk worden alternatieven beoordeeld.
Netcongestie	Met ingenieursbureau ervoor zorgen dat we binnen ons gecontracteerde vermogen blijven. Kritische blik op alle aanvragen die extra vermogen vragen.
Hogere energiekosten door globale ontwikkelingen	Verduurzaming zo snel mogelijk inzetten.
Patiëntveiligheid	
Identificeren risico's	Uitvoeren PRI's bij nieuwe activiteiten.
Strategie	
Wendbare organisatie	Voortdurend bijhouden van wijzigingen in regelgeving en beleid waaronder het IZA. Impact bepalen op de organisatie en daar waar nodig bijsturen.

Figuur 4: Overzicht van de gesignaleerde risico's en de genomen beheersmaatregelen in 2024.

Frauderisico

Het risico op fraude heeft aparte aandacht, omdat de financiële impact en reputatieschade groot kan zijn. De (financiële) processen bij het SKB kenmerken zich door de aanwezigheid van functiescheiding en het hanteren van het vier-ogen-principe. Hiermee wordt voorkomen dat slechts

één persoon ongecontroleerd transacties of verplichtingen kan aangaan, autoriseren, verwerken en afwikkelen en toegang heeft tot activa. Ondanks beheersmaatregelen resteert altijd het risico dat deze worden doorbroken en/of samenspanning kan plaatsvinden tussen medewerkers. Dit risico minimaliseren we zoveel mogelijk door transparante besluitvorming, voorbeeldgedrag en een open cultuur waarbij we elkaar durven aan te spreken. Over 2024 zijn er geen fraudegevallen aan het licht gekomen.

Treasurybeleid

Het SKB heeft een risicomijdend treasurybeleid waarbij financiële risico's (zoals prijsrisico, renterisico, valutarisico, kredietrisico, debiteurenrisico, liquiditeitsrisico) waar mogelijk op voorhand zo veel mogelijk worden geminimaliseerd. Hieronder volgt een korte toelichting op enkele van deze risico's:

Liquiditeitsrisico

Voldoende liquiditeit is essentieel voor het SKB. Het SKB monitort daarom vaak de liquiditeit. Binnen het SKB wordt gewerkt met een meerjarenbegroting, een jaarlijkse begroting en een liquiditeitsbegroting op maandbasis. Op weekbasis worden kasstromen en de hoogte van de liquiditeit gemonitord en maandelijks wordt gerapporteerd over de verschillen ten opzichte van de prognose. Voorzichtigheidshalve houdt het SKB een positief saldo op de lopende rekening aan, daarnaast heeft het SKB de mogelijkheid om gebruik te maken van rekeningcourant van de Rabobank (2 miljoen). Het SKB heeft in 2024 meer gestuurd op liquiditeit, dit is ook terug te zien in het hogere saldo per einde boekjaar. Gezien de positieve liquiditeit is het liquiditeitsrisico voor het SKB momenteel laag.

Renterisico

Het SKB is risicomijdend en hanteert daarom bij leningen zoveel mogelijk vaste rente voor langere termijnen. Bij het aangaan van nieuwe leningen wordt veelal gebruik gemaakt van een lange rentevastperiode. Door de positieve liquiditeit wordt er (vrijwel) geen gebruik gemaakt van de rekeningcourant mogelijkheid waarop een variabele rente verschuldigd is. Bij het genereren van renteopbrengsten wordt gebruik gemaakt van standaard producten zoals deposito's en (spaar)rekeningen waarop rente ontvangen wordt maar wel toegankelijk blijft. Het renterisico is op dit moment zeer beperkt, dit omdat het SKB veel eigen vermogen heeft en de huidige leningen lange rentevast perioden hebben.

Debiteurenrisico

Net als iedere instelling heeft ook het SKB debiteuren. De grootste debiteuren voor het SKB zijn de zorgverzekeraars waarmee meerjarige relaties bestaan. Het SKB heeft een continu debiteurenbeheer. Voor het risico dat er mogelijk geen geld wordt ontvangen, is een voorziening dubieuze debiteuren gevormd. Het debiteurenrisico is momenteel beperkt.

Financieel gezond

Financiële ontwikkelingen

Het ziekenhuis heeft zowel voor 2024 als 2025 met alle zorgverzekeraars zorgcontracten gesloten. In diverse gevallen betreffen dit meerjarenafspraken waarmee ook de basis voor de contractering in 2026 al is gelegd. De afspraken met de verzekeraars bieden ruimte om (meer) zorg te leveren en daarmee is vooral belangrijk dat er continuïteit is van de productiecapaciteit (denk onder meer aan personeel).

De beschikbaarheid van personeel is voor het SKB een uitdaging. Het vinden van genoeg personeel is belangrijk om niet te hoeven uitwijken naar personeel niet in loondienst (pnil). Binnen het SKB is het ziekteverzuim de afgelopen jaren (relatief) laag geweest. Daarmee kon het SKB zorg leveren met het bestaande personeel. De uitdaging voor de toekomst is om een laag ziekteverzuimniveau te behouden en daarnaast de inzet van pnil beperkt te houden.

In 2024 is de laatste hand gelegd aan het strategisch vastgoedplan. Daaruit blijkt welke investeringen de komende jaren noodzakelijk zijn om te borgen dat het gebouw blijft voldoen aan alle

(duurzaamheids)eisen die een modern ziekenhuis stelt aan een gebouw. Mede door de benodigde investeringen die nodig zijn om het gebouw te verduurzamen en in stand te houden is het noodzakelijk dat de kosten van het SKB kritisch beoordeeld worden. Waar mogelijk zullen kosten verlaagd en opbrengsten verhoogd worden om daarmee duurzaam financieel gezond te blijven. In het eerste kwartaal 2024 heeft het SKB ombuigingsplannen gemaakt om de financiële gezondheid te bevorderen, deze plannen zijn grotendeels geïmplementeerd, dit blijkt onder andere uit het resultaat 2024.

Afgelopen jaar is het strategisch vastgoedplan vastgesteld waarin de hoofdlijnen van de investeringen voor de komende 20 jaar staan opgenomen. De komende 20 jaar wordt ongeveer 200 miljoen geïnvesteerd in het SKB om daarmee op de huidige locatie de zorg te kunnen blijven leveren binnen de gestelde (duurzaamheids)eisen.

In 2024 is de meerjarenbegroting geüpdatet waarin de financiële impact van alle investeringen van het financiële vastgoedplan verwerkt zijn. De update is gebaseerd op de jaarrekening 2023, de verwachting voor 2024, de begroting 2025 en het strategisch vastgoedplan. De meerjarenbegroting is de financiële leidraad voor het te voeren financiële beleid voor de komende jaren. De meerjarenbegroting wordt jaarlijks geüpdatet.

Jaarverantwoording 2024

Exploitatie

Het jaar 2024 is wat betreft het financieel resultaat een goed jaar: € 4,9 miljoen (€ 4,4 miljoen in 2023). De totaalopbrengsten zijn gestegen van € 142,0 miljoen naar € 152,7, een stijging van € 10,7 miljoen (+7,5%). Deze stijging wordt grotendeels veroorzaakt door prijsstijgingen. De totale lasten zijn gestegen van € 137,6 miljoen naar € 147,8 miljoen, een stijging van € 10,2 miljoen (+7,4%). Deze stijging wordt met name veroorzaakt door een toename van de salariskosten (cao stijging).

De liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie is verbeterd met € 23,2 miljoen van € 23,2 miljoen naar € 46,3 miljoen. De solvabiliteit is ultimo 2024 uitgekomen op 52,4% (Eigen vermogen/Totaal vermogen). We voldoen daarmee ruimschoots aan alle bankconvenanten voor de gestelde ratio's.

Financiële kengetallen (x € 1.000)	2024	2023
Totale bedrijfsopbrengsten	€ 152.692	€ 142.024
Resultaat	€ 4.920	€ 4.415
Winstmarge	3,2%	3,1%
Eigen vermogen	€ 61.707	€ 56.787
Solvabiliteit (balanstotaal)	52,4%	53,7%
Eigen vermogen t.o.v. bedrijfsopbrengsten	40,4%	40,0%
Langlopende schulden aan kredietinstellingen	€ 9.502	€ 10.862
Loan to value (LLV/MVA)	20,0%	20,8%
Ebitdamarge (Ebitda/Opbrengsten)	7,6%	8,1%
Cashflow ontwikkeling	€ 23.159	€ 1.853
Liquideitsratio (banktegoeden/ (totale bedrijfsopbrengsten/12 mnd))	3,64	1,96

Tabel 3: Belangrijkste kengetallen.

8. Bestuur, toezicht en adviesorganen

Het besturen van een ziekenhuis is het resultaat van een samenspel. De raad van toezicht, cliëntenraad, ondernemingsraad en het medisch en verpleegkundig en paramedisch stafbestuur spelen hierin een belangrijke rol. In 2024 hebben we geïnvesteerd om ons samenspel met deze gremia opnieuw vorm te geven. We doen dit vanuit de principes van shared governance. Dit is een continu proces en daarmee dus volop in ontwikkeling.

Raad van bestuur

De raad van bestuur bestuurt het ziekenhuis en draagt de eindverantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen, strategie, het beleid en de resultaten. Het SKB kent een eenhoofdige raad van bestuur. Begin 2024 heeft er een bestuurswissel plaatsgevonden. Edwin Maalderink is per 15 januari gestart als bestuurder. Inge de Wit is per 1 maart 2024 gestopt als bestuurder bij het SKB. De raad van bestuur bestaat per 1 maart 2024 uit Edwin Maalderink.



Edwin Maalderink

Nevenfuncties raad van bestuur 2024

Bestuurder	Verbonden partijen / nevenfuncties 2024
Edwin Maalderink (vanaf 15 januari 2024)	• Lid/penningmeester bestuur ZONMW (bezoldigd) (tot 1 oktober 2024) • Lid auditcommissie ZONMW (vanaf 1 oktober 2024) • Stichting European Reference Laboratory (commissaris) • Stichting Diagnose en Screening van Diabetes (commissaris)
Inge de Wit (tot 1 maart 2024)	• Color Consultancy (eigenaar) (bezoldigd) • Medische Regio Groep B.V. (commissaris) (bezoldigd) • SAZ vereniging van samenwerkende algemene ziekenhuizen (bestuurder) • NVZ vereniging ziekenhuizen (bestuurder) (bezoldigd) • Stichting Transvorm (commissaris) (bezoldigd) • Stichting European Reference Laboratory (commissaris) • Stichting Diagnose en Screening van Diabetes (commissaris) • Bestuurder Stichting Healthcare 4 Ukraine

Tabel 4: nevenfuncties raad van bestuur 2024

Raad van toezicht

De raad van toezicht van het SKB houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene zaken binnen het SKB. De leden zijn onafhankelijk en buiten hun toezichthoudende rol, op geen enkele manier verbonden met ons ziekenhuis. Om haar taken als toezichthouder goed te vervullen hanteert de raad van toezicht de Governancecode Zorg. De leden laten zich bijscholen en evalueren het eigen handelen.

Samenstelling en werkwijze

In 2024 bestond de raad van toezicht uit de volgende leden:

Naam	Functie	Commissies	Profiel	Nevenfuncties 2024
Henk Pijlman	Voorzitter	Lid remuneratie-commissie	Bestuurlijk & Maatschappelijk	- Voorzitter RvC WMD NV (Watermaatschappij Drenthe) (bezoldigd) - Lid bestuur Coöperatie De Monnik Schiermonnikoog - Voorzitter Adviesraad Prins Claus Conservatorium HG - Voorzitter Referendum Commissie Provincie Groningen - Bestuurder Stichting Steunfonds Doopsgezinde gemeente Tjalleberd - Lid raad van toezicht Amsterdamse Hogeschool voor de kunsten (bezoldigd)
Tineke Tromp	Vicevoorzitter	Voorzitter remuneratie-commissie	HR & Juridisch	- Voorzitter raad van toezicht ROC Graafschap College (bezoldigd) - Lid raad van toezicht De Parabool (bezoldigd)
Paul Verploegen	Lid	Voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid Lid auditcommissie	Zorg, Kwaliteit & Veiligheid	- Voorzitter Raad van Commissarissen B.V. THOON (bezoldigd) - Lid raad van toezicht CAREAZ (bezoldigd)
Peter Littooi	Lid	Voorzitter audit-commissie	Finance	- Lid raad van bestuur a.i. Lentis (vanaf dec. 2024) (bezoldigd) - Voorzitter RvT Stichting Hof en Hiem in Sint Nicolaas (bezoldigd) - Lid RvT Stichting Omring in Hoorn (bezoldigd) - Lid RvB a.i. Flevoziekenhuis (tot april 2024) (bezoldigd)
Susanne Bentvelsen	Lid	Lid commissie Kwaliteit & Veiligheid	Zorg, Kwaliteit & Veiligheid	- Voorzitter Raad van Bestuur Aveleijn (bezoldigd) - Lid Maatschappelijke Adviesraad Staatsbosbeheer - Lid bestuur Special Sports Events Twente

Tabel 5: Samenstelling en nevenfuncties Raad van Toezicht

Rooster van aftreden

Bij het aantreden van de raad per 1-1-2021 is er bewust gekozen voor een rooster van aftreden, waarbij niet alle leden tegelijk aftreden, om expertise en stabiliteit te waarborgen. Ook bij de herbenoeming is hier rekening mee gehouden.

Naam	Aantreden 1 ^e termijn	Herbenoeming	Rooster van aftreden
Henk Pijlman	1-1-2021	1-1-2024	1-1-2028
Tineke Tromp	1-1-2021	1-1-2025	1-1-2029
Paul Verploegen	1-1-2021	1-1-2025	1-1-2029
Peter Littooi	1-1-2021	1-1-2025	1-1-2028
Susanne Bentvelsen	1-4-2021	1-4-2024	1-4-2028

Tabel 6: Rooster van aftreden Raad van Toezicht

In april 2024 is Susanne Bentvelsen herbenoemd voor een 2^e termijn van 4 jaar. In december 2024 zijn Paul Verploegen en Tineke Tromp herbenoemd voor een 2^e termijn van 4 jaar. Peter Littooi is herbenoemd voor een 2^e termijn van 3 jaar.

Commissie

De raad van toezicht werkt met commissies, die voorwerk verrichten voor de raad van toezicht vergaderingen. Alle leden van de raad beschikken over dezelfde informatie en de commissie brengt schriftelijk verslag uit over het gedane voorwerk. Eventuele besluiten worden daarna in de voltallige vergadering genomen. Daarnaast kan de commissie ook klankbordonderwerpen agenderen voor de raad van toezicht vergadering.

De raad van toezicht kent drie commissies:

- De commissie Kwaliteit & Veiligheid houdt toezicht op de kwaliteit en veiligheid van het ziekenhuis.
- De Auditcommissie houdt zich bezig met financiële zaken, de financiële verantwoording, bedrijfsvoering, ICT en het vastgoedbeleid.
- De Remuneratiecommissie houdt zich onder andere bezig met de selectie en benoeming van leden van de raad van bestuur en raad van toezicht, de functioneringsgesprekken en arbeidsvoorwaarden van de raad van bestuur en de remuneratie van de raad van toezicht. Ook heeft de commissie een ondersteunende rol bij de naleving van de Governancecode Zorg.

Vergaderingen

De raad van toezicht heeft in 2024 zes reguliere vergaderingen gehad. Tijdens deze vergaderingen is met regelmaat een clustermanager of inhoudsdeskundige aangeschoven om verdiepend in te gaan op onderwerpen zoals Professionele Zeggenschap, het MCA-laboratorium, HR of financiën. De commissie Kwaliteit & Veiligheid heeft conform vier keer vergaderd, de auditcommissie eveneens en de remuneratiecommissie is twee keer bijeengekomen. Tot slot heeft een afvaardiging van de raad van toezicht in het voorjaar en najaar vergaderingen bijgewoond van de ondernemingsraad, cliëntenraad, het medisch stafbestuur, het verpleegkundig en paramedisch stafbestuur en het managementteam.

Toezichtvisie

De raad van toezicht heeft in haar [toezichtvisie](#) de verschillende rollen van toezicht beschreven. In 2024 hebben deze rollen ook nadrukkelijk een plek gekend. Tijdens de vergaderingen, maar ook tussendoor is er altijd ruimte geweest voor de bestuurder om de leden van de raad op basis van hun expertise te benaderen. De raad nodigt de bestuurder tijdens de vergaderingen ook nadrukkelijk uit om haar dilemma's te delen, zodat alle perspectieven op tafel kunnen worden gelegd.

Vanuit de werkgeversrol heeft de remuneratiecommissie in 2024 twee gesprekken gevoerd met de bestuurder. In het voorjaar is stilgestaan bij het functioneren van de bestuurder in relatie tot een vaste aanstelling. In het najaar is stilgestaan bij ontwikkeling en voortgang.

Ervaringen, maar ook dilemma's vanuit andere functies of toezichthoudende rollen, worden met regelmaat tijdens de overleggen ingebracht en gedeeld. Verder wordt er tijdens iedere vergadering door de raad teruggeblikt op het vergaderproces. Om stil te staan bij wat goed ging en wat beter zou kunnen.

Zelfevaluatie

Tijdens één van deze vergaderingen heeft de zelfevaluatie plaatsgevonden, voorbereid door de remuneratiecommissie. Het eerste deel van de zelfevaluatie vond plaats zonder bestuurder. Het tweede deel vond plaats in aanwezigheid van de bestuurder. Voorafgaand zijn alle betrokkenen gevraagd zich voor te bereiden aan de hand van een aantal richtinggevende vragen over het functioneren van de raad van toezicht en raad van bestuur, met specifieke aandacht voor het teamfunctioneren, de inhoud en de organisatie van de overleggen. Kernvraag bij de zelfevaluatie was: *“zijn wij met de juiste mensen, op de juiste manier met de juiste dingen bezig?”*

Tijdens de teamdag van de raad van toezicht in november is tevens teruggeblikt op het proces, de besluitvorming en het samenspel rondom de bestuurswissel die in januari 2024 heeft plaatsgevonden.

Samengevat heeft de raad van toezicht geconcludeerd dat huidig samenspel binnen de raad en met de raad van bestuur constructief is. Er is sprake van een open en transparant samenspel. De diverse rollen van de raad van toezicht worden goed ingezet.

Ten aanzien van de samenstelling ziet de raad mogelijkheden tot meer diversiteit, zowel op het gebied van achtergrond als ook leeftijd. Bij toekomstige werving zal hier expliciet rekening mee gehouden worden. Onderwerpen die de raad in de toekomst graag meer aandacht wil geven, zijn Innovatie van zorg, AI en Governance bij netwerkontwikkeling. In de jaarplanning van 2025 wordt hier een vervolg aan gegeven.

Henk Pijlman: *“We zien dat er qua samenstelling nog te winnen valt binnen ons team. Meer diversiteit in relatie tot expertise, persoonlijkheden en leeftijd. Bij de toekomstige werving van nieuwe leden zullen we hier expliciet aandacht voor hebben.”*

Scholing en ontwikkeling

De leden van de raad van toezicht hebben in 2024 diverse bijscholing gevolgd en geïnvesteerd in persoonlijke ontwikkeling. Door het bijwonen van intervisiegroepen voor toezichthouders, het volgen van cursussen, o.a. van de NVTZ, gericht op innovatie, crisis, duurzaamheid, mediatraining en ouderenzorg. Ook is het ledenfestival van de NVTZ bezocht en diverse webinars gevolgd met leiderschap als rode draad.

Informatievoorziening

De raad van toezicht maakt gebruik van een informatieprotocol waarin is vastgelegd welke onderwerpen met welke frequentie aan de orde komen en met welk doel deze op de agenda dienen te komen. Ook de samenwerking met medezeggenschapsorganen, stafbesturen, het management en medewerkers staat hierin beschreven. Evenals de omgang met de media en hoe te handelen bij een crisis.

Onderwerpen en aandachtspunten 2024

In 2024 is veel aandacht uitgegaan naar het IZA en de impact op de zorg in de Oost-Achterhoek. De concretisering van de gezondheidsorganisatie en de samenwerking in de regio was daarbij een terugkerend onderwerp; met in het bijzonder de strategische samenwerking met de huisartsen t.b.v. lijnloze zorg.

De bestuurswissel en gewenste inrichting van de governance heeft begin 2024 ook de nodige aandacht gekregen. Edwin Maalderink is per 15 januari 2024 benoemd als bestuurder, in eerste instantie voor een half jaar. Dit is vervolgens, na een transparante procedure te hebben gevolgd en met positief advies van alle gremia, in mei 2024 omgezet naar een vaste aanstelling.

In het eerste kwartaal 2024 is veel tijd besteed aan het strategisch vastgoedplan, duurzaamheid en de (meerjaren)begroting. Tevens is de raad van toezicht betrokken geweest bij de afspraken over het samenspel op het 1^e en 2^e echelon en de medische en verpleegkundige verankering, passend bij shared governance. Ook heeft de raad van toezicht een werkbezoek gebracht aan de SEH.

Kwaliteit van zorg stond hoog op de agenda. In dat kader is meermaals gesproken over de visie op kwaliteit en de scores op het gebied van patiëntveiligheid, het samenspel met de medische en verpleegkundige staven en de uitkomsten van calamiteitenonderzoek. Uiteraard stonden hierbij ook de Qualicoraudit en de NEN 7510 certificering meermaals op de agenda. Evenals de stappen die de organisatie zet om professionele zeggenschap binnen het ziekenhuis te borgen. De energie en het enthousiasme van de VPSB en CNO om dit onderwerp verder te brengen wordt hierin gewaardeerd. Er is tot slot ook stilgestaan bij het ontwikkelplan voor HR, waar belangrijke stappen zijn gezet om de afdeling en processen toekomstgericht te organiseren.

De raad van toezicht kijkt positief terug op 2024. Er zijn mooie resultaten bereikt. Er is bestuurlijk stabiliteit ontstaan. En veel relevante onderwerpen zijn geadresseerd en projecten in gang gezet. Dat is een resultaat van alle medewerkers, die elke dag hun beste been voor zetten voor het ziekenhuis.

Medisch stafbestuur

In het SKB zijn meer dan 80 medisch specialisten werkzaam, die vertegenwoordigd worden door het Medisch Specialistisch Coöperatief (MSC) SKB. Deze coöperatie vertegenwoordigt zowel vrijgevestigde medisch specialisten als medisch specialisten in loondienst van het ziekenhuis SKB en gelijkgestelden.

Het MSC SKB heeft als doel het leveren van uitstekende medisch specialistische zorg en het bevorderen van de kwaliteit, veiligheid en doelmatigheid van deze zorg. Het medisch stafbestuur vindt het erg belangrijk om goed samen te werken met het ziekenhuis, om uitstekende zorg voor de inwoners van de Oost-Achterhoek in samenwerking met de ziekenhuisorganisatie te kunnen leveren. Daarnaast is er veel aandacht voor persoonsgerichte zorg, zorg op maat. In de organisatie wordt het MSC SKB vertegenwoordigd door een dagelijks bestuur.

Samenstelling

- Barbara Kreis – voorzitter (chirurg)
- Manuela Voorend – vicevoorzitter (neuroloog)
- Arjen Buitenhuis – penningmeester tot 1 juli 2024 (orthopedisch chirurg)
- Jelle-Henk Hofstra – penningmeester vanaf 1 juli 2024 (cardioloog)
- Dirk Nijmeijer – algemeen lid (longarts)
- Tamara ter Laak – directeur

Aandachtspunten 2024

Bij de start van 2024 is vanuit het Medisch Specialistisch Coöperatief SKB aandacht geweest voor het inrichten van een toekomstbestendige governancestructuur samen met de raad van bestuur. Edwin Maalderink startte als nieuwe bestuurder van het SKB en tijdens constructieve overleggen, waarin gelijkgerichtheid de boventoon voerde, is de inrichting van deze belangrijke governancestructuur tot stand gekomen.

Aan het einde van het eerste kwartaal is er een gemeenschappelijke cliëntenraad en bijbehorende medezeggenschapsregeling tot stand gekomen. Wederom samen met het SKB ziekenhuis is ook hier op constructieve wijze en met de neuzen dezelfde kant op dit belangrijke traject afgerond. Op dit moment vergaderen de Cliëntenraad, de raad van bestuur en een afvaardiging van het stafbestuur MSC SKB tweemaandelijks samen, waarbij diverse onderwerpen de revue passeren. Allen gericht op het samen optrekken voor het leveren van kwalitatief hoogwaardige zorg en tevreden patiënten.

Het Medisch stafbestuur heeft zich in het tweede kwartaal van 2024 veelal gebogen over het vormgeven van een nieuwe ledenovereenkomst vrije vestiging. Tevens verdiende het huishoudelijk reglement van het MSC SKB als Coöperatie de nodige aanpassingen. Ook deze trajecten zijn zorgvuldig en goed doorlopen, waarbij de algemene en vrijgevestigde ledenvergadering besloten heeft de verschillende documenten goed te keuren.

In de loop van 2024 is er veel aandacht geweest voor gesprekken met het ziekenhuis over de totstandkoming van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst. Tevens zijn er diverse gesprekken gevoerd over het tot stand brengen van een dienstverlenings-overeenkomst tussen het ziekenhuis en het MSC SKB. Beide hiervoor genoemde documenten hebben nu een lange looptijd van tien jaren. Tussentijds zal er wel geëvalueerd worden. Echter het feit dat we gezamenlijk dusdanig lange overeenkomsten met elkaar sluiten, geeft aan dat 2024 een vruchtbaar jaar was in de onderlinge samenwerking. We kijken dan ook met vertrouwen uit naar 2025.

Het stafbureau MSC SKB is in 2024 volledig op sterkte gebracht. De controller en directeur hebben hun uren uitgebreid en werken met veel plezier in het bedrijf. Nadat de vacature voor secretaresse is ingevuld, is hiermee het stafbureau weer volledig op sterkte.

De leden van het MSC SKB zijn in 2024 maandelijks geïnformeerd over diverse ontwikkelingen en processen tijdens gestructureerde en terugkerende stafvergaderingen en algemene en/ of vrijgevestigde ledenvergaderingen. De stafvergaderingen werden doorgaans ook bijgewoond door de Raad van Bestuur. Tevens heeft er een terugkerend overleg van specialisten in dienstverband plaatsgevonden evenals van vrijgevestigd specialisten.

Verpleegkundig stafbestuur

Het Verpleegkundig en Paramedisch Stafbestuur (VPSB) is een zelfstandig functionerend gremium dat de belangen van de verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en paramedici van het SKB vertegenwoordigt. Namens en mét deze professionals praat en bepaalt het VPSB mee en oefent zij invloed uit op het beleid van het SKB. Iedereen is belangrijk en doet mee. De focus ligt op het versterken van samenwerking zowel met de patiënt als tussen verschillende disciplines. Daar hoort ook bij onze stem laten horen, goede ideeën realiseren en kennis delen. Dit doet de VPSB vanuit de verpleegkundige en paramedische deskundigheid, met als doel een optimale kwaliteit van zorg aan de patiënt te leveren.

Samenstelling

In 2024 bestond het VPSB uit de volgende leden:

- Esther Klein Zeggelink – Voorzitter (Verpleegkundig Specialist)
- Mandy Nijbroek – Vice voorzitter (Senior en Oncologiefysiotherapeut)
- Doreen Wieggers – Lid VPSB (Regieverpleegkundige en obstetrie-verpleegkundige acute as)
- Malou Heming – Lid VPSB (Regieverpleegkundige kliniek snijdende specialismen en dagbehandeling)

In het Verpleegkundig Paramedisch Beleidsoverleg (VPBO) wordt het VPSB aangevuld met:

- Roeyel Koldewij – CNO
- Moniek Damkot – CNIO

Aandachtspunten 2024

Het VPBO heeft het traject “De beste stuurlui staan aan bed” verder door ontwikkeld. Het VPBO heeft een plan ontwikkeld en inspireert collega's, zodat verpleegkundigen en paramedici daadwerkelijk kunnen meedenken en beslissen over het eigen vakgebied.

Het doel van het ontwikkelen van professioneel zeggenschap is om de kennis en kunde van verpleegkundigen en paramedici in alle delen van het ziekenhuis beter in te zetten en meer zichtbaar te maken. Dit geldt niet alleen voor de directe zorg aan patiënten, maar ook voor de keuzes die we maken in ons beleid en ons netwerk. Stappen die hiervoor gezet zijn:

- Oprichting VPBO in navolging van de ziekenhuisbrede Governancestructuur.
- Oprichting Platform voor de verpleegkundige en paramedische staf (VPS). Dit is voor communicatie tussen het VPBO en de professionals in de VPS.
- Oprichting Council Antistolling.
- Symposium “Beste stuurlui staan aan bed” met als thema: “Laat je stem horen”.
- Oprichting VPSB on tour voor laagdrempelig contact tussen VPSB en VPS.

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) overlegt namens het personeel met de bestuurder van SKB. Zo hebben medewerkers inspraak en kunnen zij bijdragen aan het goed functioneren van het ziekenhuis. De OR zet zich hierbij in voor de belangen van de medewerkers, maar houdt tegelijkertijd de belangen van de organisatie in het oog.

Samenstelling

In 2024 bestond de OR uit de volgende leden:

- Sandy Reinders – voorzitter (regieverpleegkundige kinder- en neonatologie)
- Renata Gierink – vicevoorzitter (verpleegkundig specialist neurologie)
- Henk Oortgiese – secretaris (verpleegkundige SEH/IC)
- Sandra Boogaard – lid (medewerker restaurant voorziening)
- Christine van Ens – lid (kwaliteitsfunctionaris ziekenhuisapotheek)
- Yvonne Kirkenir – lid (zorgassistente)
- Hanny Knook – lid (assortimentscoördinator)
- Miranda Kremer – lid (verpleegkundige kinder- en neonatologie)
- Natasja van Loenen – lid (gynaecoloog)
- Ronald Nienhuis – lid (coördinator middelen-materialen OK)
- Sybylla Schepers – lid (seniomedewerker klantcontactcentrum)
- Francis Schilderink – lid (seniomedewerker dienstencentrum) *(lid tot 1 april 2024)*

Daarnaast heeft de OR ondersteuning van een ambtelijk secretaris: Sylvia ten Klooster.

Aandachtspunten 2024

In het jaar 2024 heeft SKB over de volgende onderwerpen advies en/of instemming aan de OR gevraagd:

Adviesaanvragen:

- Begrotingsboek SKB 2024
- Profielschets bestuurder
- Benoeming Edwin Maalderink tot vaste bestuurder
- Herbenoeming drie leden raad van toezicht
- Voorstel governance
- Veranderplan afdeling HR
- Adviesopdracht externe deskundige (interimmanager HR)
- Strategisch vastgoedplan

Instemmingsaanvragen:

- Aangepaste openingstijden 2025
- Strategisch opleidingsplan 2025-2027
- Roosterbeleid
- Taakherschikking zorgassistenten E0 en F0

Bovengenoemde aanvragen zijn door de OR-leden behandeld in hun wekelijkse onderlinge vergadering en besproken met de bestuurder in de maandelijkse overlegvergadering.

Cliëntenraad

De cliëntenraad (CR) SKB is een officieel medezeggenschapsorgaan dat bestaat uit een vertegenwoordiging van cliënten van het SKB. De CR adviseert gevraagd en ongevraagd over onderwerpen die voor patiënten van belang zijn. Deze onderwerpen worden genoemd in de wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ) 2018.

Samenstelling

De volgende leden vormen met elkaar de cliëntenraad van het SKB:

- Gerdien Sigger – voorzitter
- René Beunk – vicevoorzitter
- Jopie van Rossum – lid
- Sanne Bruntink - lid
- Annefieke Booij - lid
- Ria Hijink – lid (*per 1 juni 2024*)
- Frits Küpers – lid (*per 1 augustus 2024*)

Aandachtspunten 2024

In 2024 heeft de CR verschillende onderwerpen besproken, zowel met elkaar als met de bestuurder en anderen binnen het SKB. Ter advies en / of instemming is het volgende aan de cliëntenraad voorgelegd: de governanceafspraken, de jaarrekening SKB 2023, de begroting SKB 2025, het strategisch vastgoedplan, benoeming bestuurder, benoeming leden raad van toezicht voor een 2^e termijn, een gezamenlijke CR voor SKB en MSC. Ook heeft CR ongevraagd advies gegeven over het inzien van behandelverslagen en uitslagen in MijnSKB, wat ter harte is genomen.

Via het gezamenlijk opgezette patiëntenpanel zijn twee enquêtes gedaan in 2024: één ging over “gastvrijheid” en één over “digitale vaardigheid”. De uitkomsten geven ons belangrijke inzichten over hoe wij het beste de zorg kunnen bieden.

De CR heeft in 2024 aandacht gevraagd voor patiënten met verminderde gezondheidsvaardigheden, waaronder laaggeletterdheid. Dit onderwerp kent ook nadrukkelijk een plek in het beleidsplan van de CR.

De CR heeft ook geïnvesteerd in 2024 in contact in het netwerk, ter lering en inspiratie. Zo hebben werkbezoeken plaatsgevonden naar onder meer HOOG, Slingeland ziekenhuis, MST, ZGT, Saxenburgh en Gelre ziekenhuizen. Daarnaast was actieve betrokkenheid in onder meer het regionaal oncologisch netwerk (ONZ), Poli Vernieuwt, de wenscommissie en de werkgroep Laaggeletterdheid.

De CR voelde zich goed betrokken bij de organisatie en merkte, ook in 2024, dat er een gezamenlijk streven is om patiëntenzorg nog veiliger en beter te maken.

9. Toekomstblik

In onze Koers '25-30 werken we aan onze prioritaire opgaven en ambities voor de toekomst. Deze nieuwe meerjarenstrategie wordt na brede consultatie voor de zomer van 2025 vastgesteld. Dit doen we vanuit onze nieuwe kernwaarden: met lef, in beweging en met naoberschap als rode draad

Onze beweging om een gezondheidsorganisatie te worden, krijgt de komende jaren steeds meer kleur. We nemen onze verantwoordelijkheid om de Oost-Achterhoek gezond houden, nu en in de toekomst. We gaan dit doen vanuit een brede blik op gezondheid. Met oog voor de gemeenschap en haar kracht.

Met goede medisch specialistische zorg als basis leggen we als SKB steeds meer focus op gezondheid en gezond leven. Dit vraagt om een cultuurverandering. En samenwerking in een gezondheidsnetwerk, waar care, cure, welzijn en informele zorg elkaar versterken, Want werken aan een gezonde, veerkrachtige regio raakt ons allemaal.

Een belangrijk speerpunt voor de komende jaren is *Goed Werkgeverschap*. Goed zorgen voor onze medewerkers. Daar gaat het om. Zij zijn het fundament voor de zorg die wij leveren. Samen verstevigen we onze SKB-cultuur als bindmiddel. We hebben daarbij oprechte aandacht voor elkaar, voor (persoonlijke) ontwikkeling, volop ruimte voor professionele zeggenschap en oog voor een goede werk/privé balans.

We zetten stappen om (digitale) technologie steeds slimmer in te zetten. Om zelfregie bij patiënten te versterken, bij te dragen aan taakverlichting voor onze medewerkers en lijnloze samenwerking en gegevensuitwisseling te realiseren. En met ons LEAN programma zetten we nog steeds stappen om onze zorg en werkprocessen verder te verbeteren.

Met ons strategisch vastgoedplan laten we zien dat we bereid zijn te investeren in de toekomst van ons ziekenhuis en het klimaat. De komende jaren maken we meters op weg naar een flinke CO2 reductie in 2030. Ook zetten we concrete stappen voor verdere versteviging van het spoedplein, meer lijnloze zorg met de huisartsen in Praktijk 2030 en de organisatie van een nauwsluitend zorgcontinuüm met de ouderenzorg binnen de muren van het ziekenhuis.

Financiële gezondheid is nodig om te kunnen investeren in de toekomst. Denk hierbij aan de verduurzaming van ons gebouw en toepassing van nieuwe technologie. SKB heeft gelukkig een goede financiële uitgangspositie. Dit biedt ons de positie om ons minder afhankelijk op te hoeven stellen jegens financiers.

We voorzien dat de bekostiging van de zorg op termijn gaat veranderen. Meer gericht op populatiebekostiging, budgetbekostiging voor de acute zorg en productieafspraken voor de planbare zorg. We nemen hierbij onze verantwoordelijkheid. We onderzoeken actief hoe financiering van meer lijnloze zorg geregeld kan worden. Hiervoor trekken we nauw op met Menzis en andere zorgverzekeraars.

We willen zelf ook nog stappen zetten in het meer effectief inzetten van onze capaciteiten. Dit doen we voor SKB zelf, maar zeker ook met een regionale blik. We willen immers met elkaar de zorg breed toegankelijk houden in de regio

We kijken met vertrouwen de toekomst in. We zijn realistisch over de uitdagingen die voor ons liggen, maar weten ook welke kracht er in ons ziekenhuis schuilt.