



Jaarverslag 2025

Streekziekenhuis
Koningin
Beatrix



Voorwoord raad van bestuur

Met trots kijk ik terug op 2025. Een jaar met een mooie, positieve flow. Onze medewerkers hebben zich elke dag met grote betrokkenheid ingezet voor de beste zorg aan de inwoners van de Oost-Achterhoek. Zij maken écht het verschil. Dat zien we terug in de hoge waardering van patiënten en hun naasten voor onze persoonsgerichte en gastvrije zorg.

In 2025 werkten we aan onze nieuwe meerjarenstrategie: *Gezond leven. Zorg dichtbij. Met elkaar.* Daarmee gaan we met een duidelijke koers richting 2030. We willen bijdragen aan de gezondheid van onze regio. Niet alleen met goede medische zorg, maar ook door aandacht voor gezond gedrag en welzijn. Dat doen we samen met patiënten, collega's en zorgpartners. Het naoberschap is daarbij steeds voelbaar.

De strategie is tot stand gekomen met hulp van velen. In gesprekken en soundchecksessies deelden medewerkers, inwoners, gemeenten en regionale partners hun inzichten. Ieders betrokkenheid waarderen we enorm.

Vanuit onze stevige basis werken we aan het beschikbaar en toegankelijk houden van zorg. Zo investeerden we in de versterking van onze acute as. Ook zetten we samen met MST, ZGT en SXB stappen om operatiecapaciteit te delen en wachttijden te verkorten. De samenwerking met de huisartsen verdiept zich verder, onder andere via MCC de Naober. In de geboortezorg maakten we samen met verloskundigen mooie vorderingen. En via het programma *Versneld Verbinden* investeren we in moderne digitale samenwerking.

We zijn stevig geworteld in de regio, maar leveren ook een bijdrage aan landelijke ontwikkelingen. Het feit dat het landelijke debat *Acute zorg in de regio* dit jaar in het SKB plaatsvond, is daar een mooi voorbeeld van.

Binnen het SKB werken we vanuit gelijkgerichtheid en gelijkwaardigheid. Dit jaar onderstreepten we dat met een nieuwe samenwerkingsovereenkomst tussen het ziekenhuis en de medische staf voor de komende tien jaar. Ook boekten we vooruitgang in verduurzaming, bekroond met de verlenging van Milieuthermometer Zorg Zilver. Ons Lean-programma en programma voor zeggenschap '*De beste stuurlui staan aan bed*' helpen ons om elkaar te versterken en de zorg steeds beter te maken.

Tot slot noem ik graag de Wensboom: een bijzonder kunstwerk, mede mogelijk gemaakt door de Stichting Vrienden. Het staat voor verbondenheid, duurzaamheid, inclusie én voor wie we als ziekenhuis willen zijn.

We hebben in 2025 veel mooie resultaten bereikt. In dit jaarbericht leest u daar alles over.

Veel leesplezier,

Edwin Maalderink
Bestuurder SKB

Susan Kelder
voorzitter bestuur MSC

Esther Klein Zeggelink
voorzitter VPSB

Inhoudsopgave

1. Onze Koers: Gezond Leven. Zorg Dichtbij. Met elkaar.	3
2. Samen de koers bepalen	5
3. Expeditie Gezondheidsorganisatie	8
3.1. Vitaal regionaal gezondheidsnetwerk	8
3.2. Brede blik op gezondheid	11
3.3. Patiënt aan het stuur (Passende zorg)	13
4. Vriendelijke technologie: Persoonlijke interactie en digitale toegang	19
5. Een organisatie waarvoor je graag werkt	21
5.1. Fit vaardig en op sterkte	21
5.2. We zien elkaar	25
5.3. Baas in je vak	25
6. Krachtige organisatie: Slim, duurzaam en veilig organiseren	28
7. Bestuur, toezicht en adviesorganen	35
8. Toekomstblik	45

1. Onze Koers: Gezond Leven. Zorg Dichtbij. Met elkaar.

Al meer dan 40 jaar is het Streekziekenhuis Koningin Beatrix (SKB) in Winterswijk geworteld in en verbonden met de Oost-Achterhoek. Bij ons 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. We ervaren naberschap en willen zelf een goede naaber zijn. Voor alle inwoners van de regio en in alle fasen van het leven. En ook voor onze samenwerkingspartners.

Het SKB is een modern streekziekenhuis. We hebben 1200 werknemers en rond de €150 miljoen omzet, met een hoofdlocatie in Winterswijk en twee buitenpoliklinieken in Eibergen en Ruurlo. Onze medisch specialisten zijn georganiseerd in een Medisch Specialistisch Coöperatief SKB (MSC). Met zowel vrijgevestigde artsen als artsen in loondienst en vakgroepen die deels ook georganiseerd zijn in regioverband. Daarnaast heeft het SKB een Verpleegkundige en Paramedisch Staf (VPS). Vertegenwoordigers van het MSC en de VPS nemen actief deel aan het management en de besturing van het SKB.

Ons profiel

Het SKB is een regionaal ziekenhuis. Met een hoofdlocatie in Winterswijk en twee buitenpoliklinieken in Eibergen en Ruurlo concentreren wij ons op het bieden 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 te verminderen, 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 neemt actief deel aan regionale netwerken en is een betrouwbare partner. Voor vernieuwing en innovatie participeren we binnen 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. Samen de koers bepalen

Met een brede blik op de uitdagingen en ontwikkelingen, landelijk en in de Achterhoek, hebben we onze ambities en strategie verwoord voor de komende vijf jaren. Dat deden we samen en op eigen kracht. We zijn daarbij koersvast gebleven. Onze eerder ingezette weg, op reis naar de gezondheidsorganisatie, geven we een vervolg.

Gezamenlijk proces

Tussen september 2024 en september 2025 hebben we het onderstaande proces doorlopen:



Soundchecken

We blikken terug op waardevolle soundchecksessies waarbij we onze plannen deelden en om feedback vroegen.

Sessies met medewerkers

Daarbij zijn we gestart met sessies voor medewerkers met als kernvraag of 'er muziek zit' in de plannen. Ruim 200 medewerkers hebben we hiermee bereikt. Wat eruit sprong? Het regionale

karakter, het Naoberschap, aandacht voor preventie, vriendelijke technologie, werkplezier, samenwerking en lef – stuk voor stuk elementen die in de smaak vielen bij onze medewerkers.

Daarnaast kregen we waardevolle aanvullingen op de vraag: “Wat mis je nog?” Denk aan meer aandacht voor patiënten met beperkte gezondheidsvaardigheden, focus op jeugd, en het vaker samen vieren van successen.

Bijeenkomst met inwoners

Voor inwoners organiseerden wij een soundcheck avond. Ruim 60 inwoners uit de regio waren aanwezig bij een talkshow, gepresenteerd door Angelique Kruger, onder meer bekend van Omroep Gelderland. Met haar kenmerkende toegankelijke en vrolijke stijl leidde zij het programma in goede banen.

We spraken onder andere met cardioloog en leefstijlarts Christine Pieters over preventie en levensstijl. Marcia Emmer en Boy Rozenberg vertelden aan de hand van concrete en mooie voorbeelden over de rol van vriendelijke technologie in het ziekenhuis. Om het belang van goed samenwerken in de regio uit te leggen aan de inwoners vroegen we Corné Dingemans, huisarts en voorzitter Huisartsen Organisatie Oost-Achterhoek op het podium.

De inwoners namen actief deel aan de avond en stelden interessante vragen, bijvoorbeeld over digitale communicatie en over de rol van preventie in ons ziekenhuis. We verzamelden waardevolle feedback en de reacties naar afloop waren erg enthousiast en positief.

Bijeenkomst met gemeenten

Ook voor de 4 gemeenten van ons ziekenhuis organiseerden wij een soundchecksessie. Er heerste een positieve sfeer. Het Naoberschap in onze strategie werd omarmd. Dat gold ook voor de brede focus op gezondheid en preventie. Er werd aandacht gebracht gevraagd voor de ‘letterlijke’ grensoverschrijdende samenwerking. En de oproep werd gedaan niet nog meer overleggen en initiatieven op te zetten, maar vooral ook slim aan de aansluiting te zoeken bij het bestaande. We voelden duidelijk een gezamenlijke opdracht om gekwalificeerde zorgmedewerkers aan ons en de regio te verbinden. SKB als belangrijk voorziening met aantrekkingskracht. Anderzijds is vanuit de gemeenten een goed vestigingsklimaat nodig voor aantrekken medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan wonen, voorzieningen, bereikbaarheid en werkgelegenheid.

Gesprekken met stakeholders

Met een ‘SKB on tour’ voerden we gesprekken met diverse (zorg)organisaties uit de regio waarmee we samenwerken. Deze consultatieronde werd gewaardeerd en leverde mooie inhoudelijke gesprekken op. Er kwam duidelijk naar voren dat men ziet dat SKB in verbinding staat. De kracht van een streekziekenhuis wordt gezien en er is draagvlak voor de koers. De aansluiting met het regioplan werd ook gezien. Onze brede blik op gezondheid werd herkend. Goed werkgeverschap zien we als gezamenlijke regionale uitdaging. En datagedreven werken en informatie uitwisseling is een thema dat ons allen raakt. Diverse kansen voor verdere samenwerking zijn opgehaald.

Een strik erom

In september 2025 kreeg onze de Koers '25-'30 ook formeel een strik en trapten we af met een feestelijke lancering. Medewerkers schoven aan bij diverse lunch- en gezonde snackbijekomsten. Hier presenteerden we onze nieuwe SKB video en zagen zij inspirerende verhalen van collega's die al lekker bezig zijn in lijn met onze koers. Daarnaast zijn we ‘aan de klets’ gegaan over de koers en onze nieuwe kernwaarden (In beweging, Lef en Naoberschap).

Aan de slag met de uitvoeringsagenda

We nemen vijf jaar de tijd om onze ambities en strategie te realiseren. Dit hebben we concreet beschreven in onze uitvoeringsagenda. Deze maken we telkens voor een periode van twee jaar. Hierin beschrijven we voor elk van de drie strategische routes de te behalen mijlpalen en te realiseren successen voor die periode. Het managementteam neemt, samen met de medische, verpleegkundige en paramedische staf, regie op dit proces. Het bestuurlijk beraad monitort de voortgang en resultaten.

Het volgende vinden we hierin belangrijk:

- We gaan bij de uitvoering uit van het samen doen. Dit betekent dat medewerkers, patiënten, inwoners en ketenpartners actief worden betrokken bij de implementatie.

- Samen op reis betekent ook tussentijds de balans opmaken. Zijn we nog goed op weg? Zijn er veranderende omstandigheden die om andere routes vragen? Doet iedereen nog mee? Tijdens onze halfjaarlijkse koersdagen staan we hierbij stil.
 - We zijn transparant over de aanpak en de voortgang, met heldere communicatie en het vieren van de resultaten.
 - Onze rugzak is goed gevuld om de implementatie tot een succes te maken. Onze organisatiebrede Leankennis, professioneel zeggenschap en project- en programmamanagement zetten we dan ook stevig in.
 - We faciliteren de benodigde inzet. Onze ambities en strategie zijn een logisch vervolg op wat we nu al doen. Een deel van de uitvoering gebeurt dan ook vanuit de lijnorganisatie. Daar waar een programmatische aanpak of extra investering nodig is, voor personele inzet of middelen, maken we dit mogelijk. Hiervoor zetten we de beleidsruimte in onze begroting in.
- Kortom, we gaan optimistisch en ambitieus aan de slag. We weten wat ons te doen staat. En, als omstandigheden erom vragen, sturen we bij.



3. Expeditie Gezondheidsorganisatie

We willen de Achterhoek gezond houden, nu en in de toekomst. Dat vraagt een brede blik op 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 doen we met elkaar.

3.1. Vitaal regionaal gezondheidsnetwerk

Een lijnloos regionaal gezondheidsnetwerk in de Oost-Achterhoek: zorg zonder schotten, georganiseerd rondom de inwoner of patiënt. De medisch specialistische basiszorg is en blijft daarbij dichtbij beschikbaar voor de inwoners in de Achterhoek. Als netwerk zetten we in op het benutten van elkaars krachten in het zorgsysteem van care & cure. We zoeken daarbij ook de verbinding met welzijn en informele zorg.

Achterhoek de gezondste regio

Om de zorg in de Achterhoek toegankelijk en beschikbaar te houden, werken we samen in een sterk gezondheidsnetwerk. Dat doen we met onze VVT-partners Marga Klompé, Sensire en Careaz, de huisartsen, ambulancezorg en GGNet. In 2025 is op bestuursniveau gewerkt aan een gezamenlijke visie op samenwerking. Zo bundelen we onze krachten, met het regioplan als stevige basis. Het Slingeland Ziekenhuis in Doetinchem is daarbij een vertrouwde samenwerkingspartner op het terrein van de algemene ziekenhuiszorg, onder andere door enkele gezamenlijk georganiseerde vakgroepen.

Medisch Coördinatie Centrum (MCC) de Naober

In het MCC de Naober werken we met de huisartsen, VVT-organisaties en de apothekers nauw samen om zoveel mogelijk drempels tussen verschillende zorgaanbieders weg te nemen. We maken praktische werkafspraken die ervoor zorgen dat patiënten de best passende zorg krijgen, zo dicht mogelijk bij huis. SKB is initiatiefnemer van het eerste uur en is vertegenwoordigd in de stuurgroep en levert zowel programma- als projectmanagement voor MCC De Naober.

In 2025 zijn stappen gezet in de gewenste doorontwikkeling van het MCC, op het gebied van positionering, organisatie, informatievoorziening. De bestuurlijke structuur kreeg verder vorm en er is een concept-meerjarenplan opgesteld. Dit plan richt zich op drie speerpunten: een vernieuwde website, het (door)ontwikkelen van regionale transmurale afspraken (RTA's) en het creëren van een platform voor regionale samenwerking.

Op weg naar lijnloze zorg met de huisartsen

SKB en de huisartsen in HZOA werken intensief samen aan het realiseren van lijnloze zorg. Samenwerking op dit gebied wordt steeds belangrijker door de toenemende zorgvraag, het groeiend aantal inwoners zonder vaste huisarts en de arbeidsmarktkrapte. In 2025 werkten HZOA en SKB aan de verdere uitwerking van Praktijk 2030; een nieuwe werkwijze die huisartsenpraktijken in de Oost-Achterhoek moet ontlasten. De bedoeling is klein te beginnen met enkele huisartsenpraktijken en vanuit daar verder door te ontwikkelen. Waarbij de focus ligt op een aantal chronische aandoeningen zoals COPD, diabetes en cardiovasculaire ziekten – en op ouderen met een kwetsbare gezondheid.

Praktijk 2030 is bedoeld als een innovatieve stap richting het écht anders organiseren van zorg; als opmaat naar volledig lijnloze zorg. De samenwerking sluit aan op de succesvolle gezamenlijke organisatie van de spoedzorg binnen het Spoedplein.

Samen VoorSpoed

Voor de coördinatie van de acute zorg werkt het SKB samen binnen het Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ) Euregio. Het ROAZ heeft vanuit het Integraal Zorgakkoord (IZA) gezamenlijk een plan opgesteld om de acute zorg toegankelijk en beschikbaar te houden.

In de Oost-Achterhoek is dit uitgewerkt in het project Samen VoorSpoed, dat heeft geleid tot de ontwikkeling van het spoedplein. Het doel hiervan is het verminderen van onnodige verwijzingen naar

de tweede lijn, het voorkomen van opnames zonder medische noodzaak en het bieden van de juiste zorg op de juiste plek – volgens het principe “*één team, één taak*”.

De Huisartsenpost (HAP) en de SEH zijn sinds 2024 volledig geïntegreerd tot één toegangspunt, met gezamenlijke processen, voorraden en digitale gegevensuitwisseling. Hierdoor sluit de acute zorgketen beter op elkaar aan en kan in sommige gevallen een verwijzing naar de tweede lijn worden voorkomen.

In 2025 is binnen Samen VoorSpoed gestart met een pilot AI-fracturedetectie. Patiënten van de HAP met mogelijk letsel laten eerst een röntgenfoto maken. De AI-toepassing Gleamer beoordeelt deze röntgenfoto. Alleen bij (mogelijke) afwijkingen volgt alsnog een bezoek aan de SEH. Wanneer er geen afwijking te zien is, kan de patiënt meteen naar huis. De radioloog beoordeelt de beelden achteraf ter controle. Deze werkwijze verkleint het aantal onnodige SEH-bezoeken en geeft patiënten sneller duidelijkheid.

Verbonden met topklinisch ziekenhuis

MST en het SKB hebben een lange historie waar het gaat om samenwerking, mede 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 gehele regio en de medewerkers van beide organisaties. De samenwerking is versterkt door samen met het MST en ZGT uit te spreken dat de ziekenhuizen elkaars patiënten bij verwijzing beschouwen als ‘eigen patiënten’. Dit betekent dat wij bij verwijzing het zorgproces zo inrichten en op elkaar aan laten sluiten dat het één traject is voor de patiënt. 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.

De beste oncologische zorg in de regio – ONZ netwerk

Ons ziekenhuis werkt intensief samen met MST, Saxenburgh en ZGT binnen het ONZ-netwerk om de beste oncologische zorg in de regio te bieden. Binnen dit netwerk stemmen we behandeltrajecten op elkaar af, delen we kennis en expertise en werken we samen aan onderzoek, onderwijs en innovatie. Door deze samenwerking kunnen onderdelen van complexe zorgtrajecten – zoals operaties bij zeldzame tumoren – in de toekomst op één plek binnen het netwerk worden geconcentreerd, waar de juiste specialisten samenkomen. Zo blijft hoogwaardige, specialistische zorg toegankelijk voor de hele regio. In 2025 is de nodige aandacht uitgegaan naar het thema Concentratie en Spreiding, zoals vastgelegd in het Integraal Zorgakkoord (IZA). Het ONZ-netwerk biedt hiervoor een sterke en toekomstbestendige basis.

Regionaal Vaatchirurgisch Netwerk

In 2025 hebben we samen met Medisch Spectrum Twente, Saxenburgh en ZGT ook de handen ineen geslagen om een vaatchirurgisch netwerk op te richten. Met deze overeenkomst zorgen de ziekenhuizen ervoor dat de vaatchirurgische zorg behouden blijft in de regio. Daarmee blijven we voldoen aan volumennormen, en is er ruimte voor nieuwe ontwikkelingen.

Operatiekamers gezamenlijk benutten

Met bovengenoemde ziekenhuizen is SKB als eerste ziekenhuisgroep in Nederland gestart met een gezamenlijke proef om wachttijden voor galblaas-, liesbreuk- en navelbreukoperaties structureel te verkorten. Door operatiekamers gezamenlijk te benutten en open plekken regionaal op te vullen, ontstaat een regionaal capaciteitscentrum waarin patiënten worden geholpen in het ziekenhuis met de kortste wachttijd. Wanneer een patiënt instemt, kan de operatie in een ander ziekenhuis in de regio plaatsvinden. De ziekenhuizen zorgen daarbij uiteraard voor een zorgvuldige overdracht van medische gegevens, zonder extra acties voor de patiënt.

Deze unieke samenwerking zorgt ervoor dat patiënten sneller een operatiedatum krijgen, zo dicht mogelijk bij huis. Zo wordt de OK-capaciteit in de regio optimaal benut en de toegankelijkheid en

continuïteit van de regionale zorg verder versterkt. De eerste resultaten zijn positief. Medio zomer 2026 volgt een evaluatie en besluitvorming over voortzetting en/of uitbreiding.

Geboortezorg versterken

Het SKB heeft in 2025 de samenwerking met vier verloskundigenpraktijken en twee kraamzorgorganisaties verder geprofessionaliseerd. Samen versterken we hiermee de toekomstbestendigheid van de geboortezorg in de regio. De partners hebben voorbereidingen getroffen voor de oprichting van de coöperatie Geboortezorg Oost Achterhoek: één vertrouwd netwerk waarin zorgverleners nog nauwer samenwerken en zorg rondom zwangerschap, bevalling en kraamperiode beter op elkaar afstemmen. Met deze stap ontvangen aanstaande ouders persoonlijke, duidelijke en continue zorg die beter aansluit bij hun wensen, dicht bij huis. De coöperatie biedt bovendien een stevige basis om de kwaliteit van geboortezorg in de regio verder te verbeteren en gezamenlijk te blijven groeien.

Ambassadeur voor gemeenschapsinitiatieven

In onze regio bestaan al veel initiatieven die gericht zijn op een gezonder leven. Als ziekenhuis voelen wij ons ambassadeur van deze beweging en ondersteunen we deze actief met onze kennis en inzet. Zo zijn we in 2025 een samenwerking gestart met **Stichting Present**, die vrijwilligers koppelt aan mensen die extra hulp kunnen gebruiken. SKB-medewerkers gaan het komende jaar met verschillende projecten aan de slag die passen bij onze koers om bij te dragen aan een vitaal regionaal gezondheidsnetwerk.

Daarnaast volgt SKB met interesse de ontwikkelingen rondom de **Zorgcorporatie Mariënvelde**, een uniek bewonersinitiatief waarin inwoners zelf ondersteuning organiseren. Samen vergroten zij zo de leefbaarheid en kunnen mensen zo lang mogelijk prettig in hun dorp blijven wonen.

3.2. Brede blik op gezondheid

SKB-ers kijken vanuit een brede blik naar gezondheid. Met goede medisch specialistische zorg als basis leggen we steeds meer focus op gezondheid en gezond leven. We dragen bij aan het versterken van lokale, regionale en landelijke initiatieven.

Iedere beweging telt

Het ziekenhuis zet steeds sterker in op een gezonde leefstijl, binnen én buiten het ziekenhuis en wil zo bijdragen aan een gezondere Achterhoek. Het project *'Iedere beweging telt – Zelf aan het roer bij gezonde voeding en beweging in het SKB'* sluit hier perfect bij aan. Het toont aan hoe professioneel zeggenschap kan leiden tot gezamenlijke verantwoordelijkheid en concrete en betekenisvolle veranderingen in de zorg.

In 2025 hebben we mooie stappen gezet op het thema *Bewegen voor herstel*. Zo zijn looproutes voor patiënten aangebracht. Patiënten kunnen nu eenvoudig vaste routes volgen met duidelijke afstanden. Zo stimuleren we hen om tijdens hun opname in beweging te blijven – alleen of samen met familie. Fysiotherapeut Frederika Thünste legt uit: *“Spierkracht en conditie nemen snel af als iemand veel in bed ligt. Door te bewegen behouden patiënten hun kracht en conditie, herstellen ze sneller en komen ze eerder op hun oude niveau terug. Gemiddeld 40 minuten beweging per dag helpt om actief aan herstel te werken. Met de nieuwe looproutes ondersteunen we patiënten op een praktische en leuke manier bij dit proces.”*

Op het gebied van voeding is een pilot uitgevoerd gericht op het aanbieden van eiwitrijke tussendoortjes binnen de verpleegafdelingen. Een belangrijke succesfactor in deze pilot was het actief betrekken van de zorgassistenten. Door gericht uit te vragen naar hun behoefte om hiermee aan de slag te gaan, ontstond er draagvlak en enthousiasme. Samen met de zorgassistenten is vervolgens een uitvoeringsplan opgesteld, wat heeft bijgedragen aan een effectieve en gedragen implementatie.

De beweegmakelaar

Vanaf maart 2025 biedt het SKB-patiënten de mogelijkheid om gebruik te maken van de beweegmakelaar: een gratis en laagdrempelige service die hen helpt het juiste beweegaanbod te vinden. Dit initiatief sluit aan bij onze visie op gezondheid en preventie. Samen met en mede mogelijk gemaakt door Menzis, Achterhoekse Gemeenten, Achterhoek in Beweging, zetten we ons in voor een actieve en gezonde leefstijl in de Achterhoek.

Onze visie is helder: gezondheid, preventie en leefstijl staan centraal, niet alleen ziekte en behandeling. De beweegmakelaar speelt hierin een belangrijke rol. De beweegmakelaar helpt patiënten gratis bij het vinden van een passende beweegactiviteit in de buurt. Zo krijgen inwoners en patiënten meer grip op hun gezondheid. Door beweging te stimuleren, verbeteren we samen de gezondheid, voorkomen we klachten en verlagen we op lange termijn de zorgvraag. Beweging is essentieel voor vitaliteit, maar draagt ook bij aan een sneller herstel en betere behandelresultaten.

Inwoners weten de beweegmakelaar steeds beter te vinden, zoals Trudy die over de beweegmakelaar las in de huis-aan-huis krant: *“De Beweegmakelaar is echt niet alleen voor oudere mensen. Het is voor iedereen die wil blijven bewegen, maar niet precies weet hoe. Je krijgt geen strak sportschema, maar advies dat past bij jouw lichaam en jouw situatie. Rustiger, begrijpelijker en veel beter vol te houden.”* Veel oefeningen kende ze al, maar de benadering was anders. *“Een klein stapje is ook al een stapje. Dat inzicht maakte voor mij het verschil”*, aldus Trudy.

Goede zorg proef je

Het SKB is aangesloten bij Goede Zorg Proef Je, een initiatief van Alliantie Voeding in de Zorg. Alliantie Voeding in de Zorg heeft als doel een gezond voedingsaanbod in ziekenhuizen en zorginstellingen: voor patiënt, bezoeker én medewerker.

De afgelopen jaren heeft het SKB al veel veranderd op het gebied van voeding. Zo heeft het bezoekersrestaurant een saladebar gekregen, waarmee je zelf je salade samenstelt. Er is afscheid

genomen van de kant-en-klare salades. De collega's van de Catering maken alles zelf, zoals dagelijks gegrilde groenten. Bovendien zijn we overgestapt naar volkorenproducten, zoals brood en pasta. Ook de daghap is gezonder door volkoren producten te gebruiken, een vetarme versie te kiezen of te kiezen voor plantaardige eiwitten.

De patiëntencatering, voor patiënten die zijn opgenomen op een verpleegafdeling, heeft maaltijden die voldoen aan de eisen van Goede Zorg Proef Je: minimaal 20 gram eiwitten, vezelrijk en maximaal 2 gram zout.

In november organiseerden wij de Week van Goede Zorg Proef Je. Dit was een week zonder vlees. Met vegetarische versies en vleesvervangers hebben we bezoekers en collega's nieuwsgierig gemaakt naar lekker eten zonder vlees.

Vermindering gezondheidsverschillen

In onze Koers hebben we uitgesproken dat we mensen met beperkte gezondheidsvaardigheden beter willen ondersteunen. Niet iedereen heeft namelijk de kennis of vaardigheden om gezond te kunnen leven of de zorg goed te begrijpen. Wij willen hen daarbij helpen met toegankelijke zorg, duidelijke communicatie en persoonlijke voorlichting.

Dat is hard nodig want één op de drie mensen heeft beperkte gezondheidsvaardigheden. Bijna 10% van de inwoners in de Achterhoek is laaggeletterd en laaggeletterden hebben vervolgens drie keer zoveel kans op beperkte digitale vaardigheden.

Om écht verschil te maken, hebben we geconcludeerd dat we eerst kritisch naar onszelf kijken. Hoe goed houden wij al rekening met gezondheidsvaardigheden? Wat gaat er goed en waar kunnen we verbeteren? In 2025 hebben we Pharos gevraagd ons hierbij te begeleiden. In 2026 starten we met een nulmeting. Pharos is het landelijk expertisecentrum gezondheidsverschillen. Ze zetten zich in om vermijdbare gezondheidsverschillen te verkleinen, zodat iedereen – ongeacht inkomen, opleiding of achtergrond – gelijke kansen heeft op een gezond leven.

De Naoberhook

Als ziekenhuis willen we natuurlijk goede zorg bieden aan iedereen. Zorg met persoonlijke aandacht én digitale hulp. Daarom maken we een plek in het ziekenhuis waar inwoners van de Achterhoek terecht kunnen met vragen over bijvoorbeeld (digitale) zorg, gezondheid en leefstijl. Deze plek heet de Naoberhook. We zijn nu bezig om de Naoberhook op te zetten en hopen dit in het voorjaar van 2026 te openen.

3.3. Patiënt aan het stuur (Passende zorg)

Voor het SKB is passende zorg, zorg waarbij ons naoberschap duidelijk voelbaar is. Zorg die gastvrij en toegankelijk is, op het juiste moment op de juiste plek wordt geboden, waarde toevoegt en samen met de patiënt tot stand komt. Zorg dichtbij de patiënt georganiseerd. Dat is in ons ziekenhuis of in onze buitenpoli's, maar ook bij/met zorgaanbieder in onze keten, thuis, met zorg op afstand of digitaal. We zijn ervan overtuigd, dat mensen gelukkiger worden naarmate ze meer regie over hun eigen leven ervaren. Dat geldt ook voor de keuzes die zij maken over hun gezondheid en hun behandeling. Daarom gaan we als SKB voor zoveel mogelijk autonomie voor de patiënt. Niet voor ieder mens is dat even gemakkelijk. Daarom helpen we ze daarbij, zoveel als nodig.

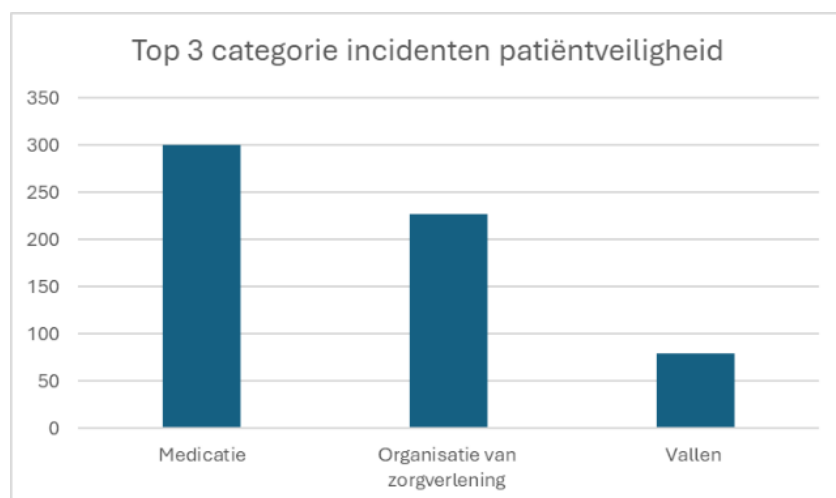
Kwaliteitsbeleid

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.

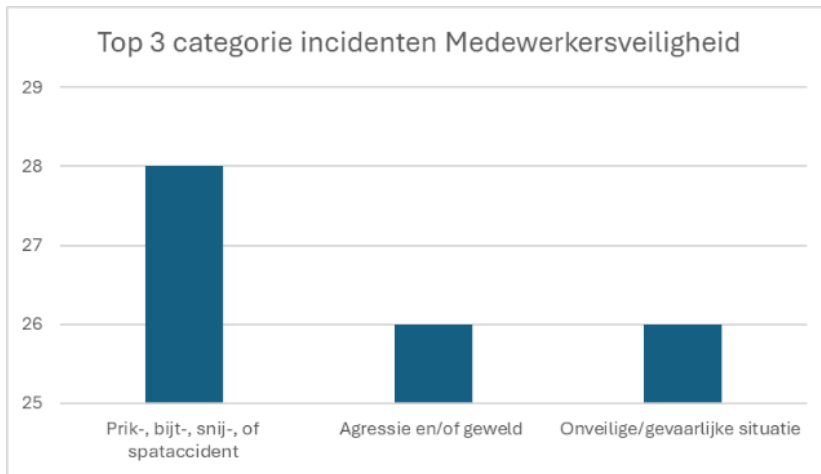
Melden om de zorg verder te ontwikkelen

In ons ziekenhuis staat leren centraal: van de dingen die goed gaan maar ook van situaties die nog beter kunnen. Medewerkers gebruiken verschillende meldformulieren om (bijna-) incidenten te registreren over de veiligheid van patiënten, medewerkers, maar ook om complimenten te geven voor de dingen die goed gaan (zie tabel 1 en 2).

Alle meldingen leveren waardevolle inzichten waarmee we de kwaliteit en veiligheid van de zorg kunnen verbeteren. We doen ons best om een open en veilige meldcultuur te creëren in ons ziekenhuis. Zo zijn er in 2025 meer dan 1000 meldingen binnengekomen. Hierbij werd er het vaakst een melding gemaakt over de categorieën medicatie, organisatie van zorgverlening en vallen. De meldingen worden zorgvuldig bekeken en geanalyseerd om te kunnen beoordelen wat we kunnen verbeteren om herhaling te voorkomen. Deze analyse vindt plaats op afdelingsniveau, maar we kijken ook overstijgend naar trends die we zien in de meldingen.



Tabel 1: Aantal meldingen top 3 categorie patiëntveiligheid



Tabel 2: Aantal meldingen top 3 categorie medewerkersveiligheid

Continu verbeteren met LEAN

Samen elke dag een beetje beter

In ons ziekenhuis geloven we dat iedere collega, vanuit zijn of haar expertise, bijdraagt aan continu leren en verbeteren. Sinds de start van de Lean-opleidingen in 2022 zetten we mooie stappen: eind 2025 heeft 10% van de collega's een Green Belt en ruim 70% van de afdelingen een Vogelvlucht gevolgd.

Een prachtig voorbeeld van samen verbeteren is de invoering van de Safety Huddle in april. In een korte, gestructureerde bijeenkomst delen MT-leden en teammanagers acute zorg de veiligheidsrisico's van de komende 48 uur. Dit versterkt de samenwerking en verhoogt de continuïteit en veiligheid van zorg.

De programma's Professioneel Zeggenschap en Lean trekken sinds 2025 intensiever samen op. Vanuit gedeelde principes zoals vertrouwen, feiten, focus op waarde, samenwerking en een open, lerende cultuur versterken ze elkaar in het realiseren van duurzame kwaliteitsverbetering.

Lean groeit steeds verder uit tot onderdeel van de dagelijkse praktijk. Afdelingen werken met dag- en weekstarts, processen zijn verbeterd met waardestromanalyses en teams gebruiken de A3-methodiek om structureel te verbeteren.

Voorbeelden uit de praktijk

Zichtbare bloedleegtebandjes

Dankzij een bron-oorzakenanalyse zijn bloedleegtebandjes nu altijd zichtbaar tijdens én na een ingreep, waardoor ze consequent worden verwijderd.

Cordring op de juiste plek

Heldere afspraken in de geboortezorgketen zorgen ervoor dat de cordring nu altijd correct wordt geplaatst — een directe bijdrage aan veilige zorg voor pasgeborenen.

Minder orders op de polikliniek Urologie

Door eenduidige werkafspraken tussen urologen en polikliniekmedewerkers is het aantal orders verminderd. Dit levert tijdwinst op voor beiden.

Transparant over resultaten

In Nederland is de zorg van hoog niveau, maar de kwaliteit van de zorg kan per ziekenhuis verschillen. Het SKB vindt het belangrijk om open en transparant te zijn over de zorg die wij leveren. Daarom meten we continu onze kwaliteit van zorg en delen we deze kwaliteitsindicatoren onder andere met de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) en voor landelijke vergelijkingen. Daarnaast publiceren we maandelijks onze actuele wachttijden op de website.

Rapportcijfer van onze patiënten

In ons ziekenhuis volgen we de patiënttevredenheid via verschillende kanalen.

We ontvingen 119 waarderingen op ZorgkaartNederland, met een gemiddeld cijfer van 9,3, hetzelfde rapportcijfer als in 2024. Vanaf september 2025 is ZorgkaartNederland gestopt met het toelaten van ongeverifieerde reviews. Als ziekenhuis bekijken we daarom hoe we patiënten ook in de toekomst de mogelijkheid blijven bieden om hun ervaringen met onze zorg te delen.

Daarnaast nodigen we patiënten na een bezoek of opname uit om een digitale vragenlijst in te vullen via de Patiëntervaringsmonitor (PEM). Deze landelijke, gevalideerde vragenlijst geeft inzicht in thema's zoals communicatie, vertrouwen, wachttijden en de betrokkenheid van naasten. In 2025 vulden 7.335 patiënten de vragenlijst in, een respons van 37,5%. Het SKB behaalde hierbij een gemiddeld rapportcijfer van 8,7, net boven het landelijk gemiddelde van 8,6. Het grootste deel van de ingevulde vragenlijsten (47%) kwam van volwassen patiënten na een polikliniekbezoek.

Patiënten kunnen ook zelf complimenten of suggesties met ons delen via het formulier op onze website.

In het landelijke imago-onderzoek scoorde het SKB een 8,0 voor algemene waardering. Daarmee scoren we boven het landelijk gemiddelde van 7,9.

SKB panel

In 2023 heeft het SKB samen met de cliëntenraad het SKB panel opgericht, die inmiddels 269 leden telt. Via het online panel kunnen deelnemers hun mening geven over onderwerpen die te maken hebben met de zorg en dienstverlening van het SKB. In 2025 is er één vragenlijst onder de deelnemers uitgezet over de inrichting van de Naoverhoek. Dit is een plek in het ziekenhuis waar inwoners terecht kunnen met vragen over bijvoorbeeld gezondheid, leefstijl of (digitale) zorg. De informatie die uit de vragenlijst naar voren komt, gebruiken we om de zorg en dienstverlening nog verder te verbeteren.

Daarnaast zijn deelnemers van het panel ook actief uitgenodigd voor de inwonersbijeenkomst over de koers van het ziekenhuis en is er een focusgroep gehouden met ongeveer 15 leden van het panel over digitale zorg in ons ziekenhuis.

Wanneer het niet loopt zoals gehoopt

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 hiervan te leren, voorkomen we dat het weer gebeurt.

Klachten

In 2025 werd door 141 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 2025 waren er in totaal 186 klachtaspecten. De meeste klachten zijn relationeel van aard en gaan over bejegening of communicatie.

Aard van de klacht		
	Aantal	Percentage
Financieel	3	2%
Bouwtechnisch	2	1%
Organisatorisch	37	20%
Relationeel	93	50%
Vaktechnisch (Medisch/verpleegkundig handelen)	51	27%

Tabel 3: Aard van de klachten in 2025 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 2025 is het ziekenhuis negen keer medisch aansprakelijk gesteld. Onze verzekeraar MediRisk behandelt de schadeclaims die bij ons worden ingediend. Samen werken we aan het voorkomen van schade. Vijf keer is de medische aansprakelijkheid afgewezen, waarbij er door twee claimanten verweer is aangetekend en deze nog in behandeling zijn. De vier andere claims lopen 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 2025 twee mogelijke calamiteiten gemeld bij de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Na een melding doet de interne onderzoekscommissie onderzoek naar de gebeurtenis. Deze vaste onderzoekscommissie bestaat uit een onafhankelijke voorzitter, medisch specialist, Chief Nursing Officer/zorgprofessional en een rapporteur, 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 of learning teams met alle betrokken zorgprofessionals. De focus ligt daarbij 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

De snelle opkomst van digitale zorgtoepassingen biedt kansen om de zorgkwaliteit verder te verbeteren en efficiënter te organiseren. Dankzij deze ontwikkelingen kunnen we patiënten beter volgen, sneller ingrijpen en zorg indien mogelijk meer hybride aanbieden.

Tegelijkertijd groeit de verantwoordelijkheid om deze innovaties veilig en zorgvuldig in te zetten. De toename van digitale gegevensstromen, hoeveelheid systemen en intensievere gegevensuitwisseling betekent dat wij een hoog niveau van gegevensbescherming moeten blijven waarborgen. Patiënten moeten erop kunnen vertrouwen dat hun medische gegevens in veilige handen zijn — altijd, en ongeacht welke technologie we inzetten. Naast een zorgplicht richting patiënten hebben wij deze ook richting medewerkers. Ook zij moeten het vertrouwen hebben dat wij gepast en fatsoenlijk omgaan met hun persoonsgegevens en dat zij in een veilige omgeving werken.

Het benutten van kansen is niet mogelijk zonder het verminderen van risico's, dit zijn twee zijden van dezelfde medaille. Het afgelopen jaar heeft vele geopolitieke ontwikkelingen gekend waardoor thema's als digitale soevereiniteit, autonomie en weerbaarheid nu topprioriteit zijn. Dit vraagt iets van onze maatschappij op alle niveaus: van de politici in het Europese parlement tot de zorgprofessional op de polikliniek.

Het SKB realiseert zich dat informatiebeveiliging, gegevensbescherming en bedrijfscontinuïteit continue processen zijn die blijvend aandacht en inzet vereisen. Wij nemen gepaste technische en organisatorische maatregelen om een veilige digitale transformatie te faciliteren en onze digitale weerbaarheid te vergroten. Hiermee voorkomen wij procesverstoringen als gevolg van cybercriminaliteit of onwelwillende statelijke actoren en kunnen patiënten altijd vertrouwen op de continuïteit van zorg.

Informatiebeveiliging

ICT speelt een steeds grotere rol in de ondersteuning van goede zorg binnen het SKB. Digitale systemen maken het mogelijk om efficiënter te werken, informatie beter te delen en patiënten sneller en zorgvuldiger te helpen. Wanneer systemen of informatie niet beschikbaar zijn door digitale aanvallen, ransomware of verstoringen heeft dat steeds vaker een steeds grotere impact op het zorgproces.

Het SKB heeft een belangrijke professionaliseringsslag gemaakt op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. Waar deze verantwoordelijkheden voorheen in één gecombineerde functie waren ondergebracht, zijn de rollen van Information Security Officer (ISO) en Privacy Officer (PO) nu bewust gescheiden. Deze rolontwikkeling heeft geleid tot meer duidelijkheid in taken, verantwoordelijkheden en expertise. Samen met de functionaris gegevensbescherming (FG) vormen deze functionarissen een hechte driehoek.

De ISO heeft zich het afgelopen jaar gericht op het versterken van de informatiebeveiliging en risicobeheersing. In 2024 behaalde het SKB de NEN 7510 certificering, waarmee we aantonen dat we werken volgens de eisen van de landelijke norm voor informatiebeveiliging in de zorg. In het kader van continue verbetering zijn in 2025 verdere verbeteringen doorgevoerd die er onder andere voor hebben gezorgd dat het SKB weerbaarder is in het geval ICT niet of beperkt beschikbaar is. Deze verbeteringen zijn in lijn met de eisen uit de komende Cyberbeveiligingswet.

Nieuwe technologische ontwikkelingen zoals kunstmatige intelligentie (AI) zorgen voor nieuwe kansen, maar ook nieuwe veiligheidsrisico's. Voor de inzet van AI is beleid opgesteld, in het beleid is vastgesteld onder welke voorwaarden AI veilig kan worden gebruikt. Verder is gewerkt aan een programma voor AI-geletterdheid zodat elke medewerker de risico's van AI kent.

Er is veel aandacht besteed aan het verbeteren van risicobeheersing. Vanuit een nieuwe structuur en onderdeel van integraal risicomanagement is een beter zicht op de risico's rondom informatiebeveiliging en privacy ontstaan.

Privacy

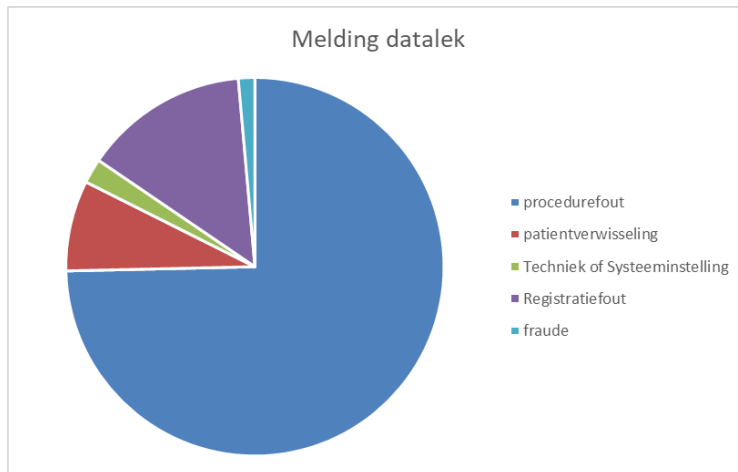
De PO heeft het afgelopen jaar onder andere het privacybeleid verder ontwikkeld en stappen gezet in compliance met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Er is een nieuwe privacyverklaring en ook diverse procedures zijn vernieuwd. Ook is er een start gemaakt met het stroomlijnen van het meldproces voor datalekken.

Als er iets misgaat met de toegang tot of de beveiliging van persoonsgegevens, spreken we van een datalek. Deze worden gemeld bij de PO die steeds een risicobeoordeling uitvoert om te bepalen welke vervolgstappen passend zijn. In 2025 zijn in totaal 161 privacy gerelateerde meldingen

geregistreerd. Van de 161 intern geregistreerde meldingen zijn 45 datalekken gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). De AP heeft naar aanleiding van deze meldingen geen aanleiding gezien voor nader onderzoek.

Het grootste deel van de incidenten is te herleiden tot menselijke fouten in de communicatie. Het gaat dan bijvoorbeeld om situaties waarin medische informatie onbedoeld wordt verstuurd naar of meegegeven aan de verkeerde patiënt of zorgverlener.

Betrokken patiënten worden altijd geïnformeerd wanneer er een melding aan de AP wordt gedaan. Daarmee zorgen we voor transparantie, bieden we de patiënt de mogelijkheid om alert te zijn op ontstane risico's en behouden we het vertrouwen van onze patiënten, ook wanneer er iets misgaat.



Figuur 1: Meldingen per categorie datalek in 2025

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.

De FG speelt in dit landschap een essentiële rol. Als toezichthouder binnen het ziekenhuis bewaakt de FG de juiste toepassing en naleving van de Algemene Verordening Gegevensbescherming. Daarnaast fungeert de FG als onafhankelijk adviseur bij vraagstukken rond gegevensbescherming en denkt indien mogelijk actief mee over de privacyaspecten van nieuwe projecten, innovaties en samenwerkingen.

Zo helpt de FG het ziekenhuis om verantwoord om te gaan met patiëntgegevens en bij te dragen aan een zorgomgeving waarin zowel innovatie als vertrouwen centraal staan.

Passende zorg en IGJ

De Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) heeft het SKB in 2025 tweemaal bezocht. In juni bezocht de IGJ het ziekenhuis en stonden we stil bij de organisatie van de spoedzorg binnen het SKB. We hebben de inspectie inzicht gegeven in de manier waarop het ziekenhuis een en ander in de lokale context realiseert en hoe wij in goede afstemming met de medische staf voldoen aan het kwaliteitskader spoedzorg. Daarmee is het toezichttraject positief afgesloten.

Op 8 oktober heeft de IGJ een inspectiebezoek gebracht in het kader van de weefselinstellingserkenning van het SKB. Het ging hierbij specifiek over de IUI-activiteiten. Het bezoek is in een prettige en constructieve sfeer verlopen. Bij het eindgesprek kon vastgesteld worden dat het SKB de zaken op orde heeft.

Passende zorg in de praktijk gebracht

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

- [Op het gebied van leefstijl](#)
- [Bij verlies](#)
- [Door innovatie](#)
- [En door onderzoek te doen](#)

4. Vriendelijke technologie: Persoonlijke interactie en digitale toegang

Digitale zorg. Een term die een beetje tegenstrijdig klinkt. Het voelt als zorg die onpersoonlijk en ver weg is. In ons ziekenhuis kijken we daar anders naar. Wij denken dat digitale techniek onze zorg beter en vaak ook nog vriendelijker maakt. Met meer regie bij de patiënt, meer werkplezier, efficiëntere processen en als katalysator voor samenwerking. En dat zonder dat de techniek zelf op de voorgrond staat.

Vriendelijke technologie met Poli Vernieuwt

In 2025 zijn er vanuit het project Poli Vernieuwt belangrijke stappen gezet om processen meer te uniformeren, te digitaliseren en de patiëntcommunicatie te verbeteren. Sinds mei 2024 is het mogelijk om folders en vragenlijsten klaar te zetten voor patiënten in MijnSKB.

We zien dat veel poliklinieken hier al gebruik van maken, daar zijn we erg blij mee! In aanvulling hierop is in 2025 de pilot Indiveo gestart. Met behulp van visuele voorlichtingsfilmpjes wordt patiëntinformatie begrijpelijk en toegankelijk aangeboden en medische informatie op een eenvoudige manier uitgelegd.

Ook hebben we in 2025 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.

AI in de spreekkamer

Dat AI en passende zorg goed kan samengaan blijkt uit de pilot AI in de spreekkamer. Dit betreft een nieuwe toepassing waarbij AI tijdens het gesprek meeluistert en automatisch verslag maakt. Hierdoor hoeft de arts minder te typen en ontstaat meer tijd en aandacht voor de patiënt. De computer neemt de administratieve last over, zodat het gesprek natuurlijker kan verlopen.

Artsen ervaren minder werkdruk, een betere gesprekskwaliteit en meer ruimte om echt met de patiënt in contact te zijn. Patiënten reageren positief: zij voelen zich beter gehoord en merken dat de arts zich volledig op het gesprek kan richten.

Het systeem is een voorbeeld van slimme technologie die de zorg ondersteunt, zonder het menselijke contact te verminderen. Het doel is duidelijke, efficiënte verslaglegging én meer aandacht voor de patiënt.

Hybride zorg “Zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan.”

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 inmiddels een vast onderdeel van onze zorgverlening. Voor mensen met hartfalen, COPD en astma zetten we standaard hybride zorg in: een combinatie van thuismonitoring en fysieke afspraken. Patiënten volgen vanuit huis hun gezondheid via digitale zorgpaden. Het Medisch Service Centrum van Altide beoordeelt de meetwaarden op afstand. Hierdoor kunnen we sneller ingrijpen als dat nodig is en voorkomen we onnodige ziekenhuisbezoeken.

In 2025 hebben we de samenwerking met *Zorg bij jou* ook verder verdiept. Dit centrale platform is inmiddels operationeel en ondersteunt meerdere zorgpaden. Landelijk doen ruim 26.000 patiënten mee en zijn twaalf ziekenhuizen aangesloten. Binnen deze coöperatie werken ziekenhuizen samen aan de monitoring van patiënten, de doorontwikkeling van zorgpaden en de inzet van nieuwe technologie. Daarmee is thuismonitoring uitgegroeid van een lokaal initiatief tot een landelijk georganiseerde voorziening voor hybride zorg.

Ons voornemen is om in de eerste helft van 2026 onze deelname officieel te bekrachtigen.

Meedenkconsulten

In de pilot Meedenkconsulten wondzorg konden huisartsen een digitaal advies (meedenkconsult) aanvragen bij de wondpolikliniek voor patiënten die een complexe wond hebben. Als vervolg op deze pilot voor de wondzorg zijn in 2025 de voorbereidingen getroffen voor de uitrol van het meedenkadvis voor alle specialismen in SKB. Alle huisartsen kunnen dan bij alle specialismen een meedenkadvis indienen. Met HOOG (Huisartsorganisatie Oost-Gelderland) hebben we afspraken gemaakt over de in-/exclusiecriteria en de beantwoordingstermijn van de meedenkadvisen. De benodigde inrichting is gerealiseerd zodat huisartsen en medisch specialisten op een zo eenvoudig mogelijke manier een meedenkadvis kunnen indienen, dan wel beantwoorden. Ook zorgt deze inrichting voor een geautomatiseerde facturatie. Begin 2026 is het meedenkadvis live gegaan en drie en negen maanden na livegang volgt een evaluatierapport. Daarnaast wordt gewerkt aan de uitrol naar andere verwijzers dan huisartsen.

Versneld Verbinden

Goede en veilige digitale gegevensuitwisseling is essentieel om de doelen van het Integraal Zorgakkoord (IZA) te realiseren en om de werkdruk voor zorgprofessionals te verlagen. Het SKB werkt hiervoor samen binnen ZorgNetOost (ZNO), het regionale platform voor digitalisering en uitwisseling van zorginformatie. De aansluiting bij ZNO sluit goed aan bij onze regionale partners binnen het ROAZ.

Samen met de huisartsen in de Oost-Achterhoek heeft het SKB in 2025 aansluiting gezocht bij het programma Versneld Verbinden. Dit is een transformatieplan dat de digitale gegevensuitwisseling verbetert en regionale zorg vernieuwing versnelt. 25 Twentse zorgorganisaties en dus nu ook het SKB en HOOG hebben de handen ineengeslagen om slimmer digitaal te gaan samenwerken in het (zorg)netwerk rondom de inwoner. Om zo de zorg in Twente en de Achterhoek beschikbaar, betaalbaar en werkbaar te houden. Tegelijkertijd volgen we als ziekenhuis de ontwikkelingen van de Vereniging Digitalisering Zorg Achterhoek bij het realiseren van gegevensuitwisseling tussen zorgorganisaties in de Achterhoek. SKB vervult daarmee een verbindende rol tussen de regio's Twente en Achterhoek.

5. Een organisatie waarvoor je graag werkt

Onze medewerkers voelen zich verbonden, zijn kundig in hun vak en nemen en krijgen hierop eigenaarschap, pakken zelf de regie en ervaren werkplezier. Het zijn doeners. Ze werken in een fijn team, zijn vaardig en hebben voldoende collega's en (technische) ondersteuning om passende zorg te kunnen blijven leveren.

5.1. Fit vaardig en op sterkte

Medewerkers werken graag bij ons en zetten vaak dat stapje extra. De Achterhoeks cultuur van 'gewoon deur gaon' is goed voelbaar. Ons verzuimcijfer ligt sinds jaar en dag ver onder het landelijk gemiddelde. Daar zijn we trots op. Toch is het geen vanzelfsprekendheid. Goede aandacht voor onze medewerkers vraagt om investeren in hun ontwikkelen, digitale vaardigheden en vitaliteit. En goed zicht hebben op de betrokkenheid en ervaring van medewerkers met het SKB, zodat we weten wat er belangrijk is. Bovendien moet we extra inspanningen doen om voldoende mensen te binden en behouden.

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. Het SKB heeft 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?

Het SKB beschikt over een interne vertrouwenspersoon en 2 externe vertrouwenspersonen. In 2025 zijn er in totaal acht meldingen binnengekomen bij de externe vertrouwenspersoon en vier meldingen bij de interne vertrouwenspersoon. Deze meldingen gingen over het niet eens zijn met (de beslissing van) leidinggevenden, pesten, intimidatie en veiligheid. Aan alle medewerkers is een luisterend oor en

opvang geboden. Waar gepast is HR of een manager betrokken bij het vervolg. De vertrouwenspersonen doen jaarlijks geanonimiseerd verslag van hun werkzaamheden en delen dit met de raad van bestuur.

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

Een veilige en gezonde werkplek is een basisvoorwaarde voor goed zorgverlening. Binnen het SKB wordt daarom continu gewerkt aan het verbeteren van arbeidsomstandigheden, het naleven van wet- en regelgeving en het ondersteunen van medewerkers bij veilig en gezond werken. Voldoet de werkplek en werkwijze aan de richtlijnen? Hoe is Bedrijfs hulpverlening (BHV) geregeld, hoe werk ik veilig met hoog risico medicatie en wat te doen als er een prikincident plaatsvindt? De adviseur Arbo, Veiligheid en Milieu speelt hierin een centrale rol door het management te adviseren, te ondersteunen en toe te zien op naleving van de 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. In lijn met de Arbo catalogus Ziekenhuizen zijn binnen het SKB specifieke arbeidsrisico's uitgewerkt in afzonderlijke beleidsnotities.

Veel arbeidsrisico'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 doorlopend geactualiseerd.

In de uitvoeringsagenda Koers '25-'30 zijn binnen het thema Fit, vitaal en op sterkte duidelijke actielijnen opgenomen rondom het arbobeleid in het SKB. Eind 2025 is een meerjaren arbobeleidsplan opgesteld waarin de doelstellingen en uitgangspunten voor veiligheid, gezondheid en welzijn zijn beschreven. Deze uitgangspunten zijn bepaald op basis van de Arbo catalogus Ziekenhuizen en de kwaliteitsmeter arbobeleid, en zijn besproken met de ondernemingsraad (OR).

Fysieke belasting

In 2025 zijn alle verpleegafdelingen voorzien van nieuwe ziekenhuisbedden. Deze investering draagt zowel bij aan patiëntcomfort als aan het verminderen van fysieke belasting voor medewerkers. Dankzij diverse instelmogelijkheden en een vijfde wiel voor beter manoeuvreren wordt de fysieke belasting in het dagelijkse werk merkbaar verminderd.

Brandveiligheid/bedrijfs hulpverlening

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 2025 voor alle medewerkers een e-learning SKB en brandveiligheid (bedrijfs hulpverlening) ontwikkeld die we aanbieden via het Leerplein.

Vaccinatiebeleid en infectiepreventie

Net als in voorgaande jaren heeft het SKB in 2025 aan alle medewerkers, vrijwilligers en specialisten de griepvaccinatie aangeboden. In totaal zijn binnen het SKB 291 vaccinaties verstrekt. Ook was er in het najaar in het SKB de mogelijkheid om via de GGD, een coronavaccinatie (booster) te halen. Hier hebben 104 medewerkers gebruik van gemaakt.

In 2025 is de stamkaart infectiepreventieprofiel geïntroduceerd, waarbij per functie een infectiepreventieprofiel is opgesteld. Dit profiel heeft als doel (nieuwe) medewerkers te screenen op mogelijke gezondheidsrisico's. Op basis hiervan 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 2025 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 2025 is één officiële waarschuwing uitgedeeld. Hierbij ging het om verbaal geweld. Het gevolg van een waarschuwing is dat wanneer men opnieuw ongewenst gedrag vertoont, dit wordt omgezet in een toegangsverbod. Er is tweemaal een toegangsverbod uitgereikt vanwege verbaal en non-verbaal geweld in combinatie met bedreiging.

Voor medewerkers waarbij sprake is van patiënt- en familiecontact is een e-learning "omgaan met agressie en geweld" beschikbaar. Naast de e-learning organiseert het SKB praktijktrainingen die aansluiten op de e-learning. Het accent in de praktijktraining ligt op het oefenen van vaardigheden, met name het oefenen van gesprek met patiënt/bezoeker die boos dreigt te worden of het reeds is (oefenen met begrenzen en met ontwapeningstechnieken). Inmiddels heeft 52% van de relevante medewerkers deze praktijktraining gevolgd.

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. Peersupport 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. Peersupport 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

Het SKB vindt het belangrijk dat medewerkers vitaal zijn en goed in hun vel zitten. Vitale medewerkers werken met meer plezier en energie en gaan aan het einde van hun werkdag met een positief gevoel naar huis. Dat is goed voor medewerkers, voor het SKB én voor onze patiënten.

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

In 2025 zijn er vanuit de werkgroep 'Lekker in je vel!' gedurende twee maanden (april en oktober) diverse vitaliteitsactiviteiten georganiseerd. Deze werden veelal verzorgd door eigen medewerkers met expertise op thema's als voeding, werkstress en adem -en ontspanningstherapie.

Tijdens de vitaliteitsmaand april konden medewerkers ook deelnemen aan een gezondheids- en fitheidscheck. Bij de check waarbij o.a. cholesterol, bloeddruk, BMI en bloedsuiker werd gemeten kregen de medewerkers op basis van de uitslag zo nodig gericht advies en informatie over een gezonde leefstijl gericht op het verminderen van risico's op hart- en vaatziekten. In totaal namen 169 medewerkers deel.

In oktober vond de Fit voor de Herfstloop plaats: een estafetteloop van 2,5 km rondom het ziekenhuis. 22 teams van elk vijf medewerkers deden mee. Naast vitaliteit stonden vooral gezelligheid en saamhorigheid centraal. Ook werd in oktober de Week van de Nachtwerker georganiseerd. De zorg voor patiënten gaat altijd door, ook in de nacht. Nachtdiensten zijn vaak mooie diensten, maar tegelijkertijd kan (langdurig) nachtwerk ook fysiek en sociaal belastend zijn. Tijdens deze week kregen nachtwerkers elke nacht een gezonde snack en informatie over gezond en veilig werken tijdens nachtdiensten.

Naast de vitaliteitsmaanden is er gedurende het gehele jaar 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 collega's gebruik maken van de mogelijkheid om samen met een regionale beweegmakelaar uit te zoeken welke beweegactiviteit goed bij hen past.

Blik vooruit

In 2026 wordt naast de bestaande vitaliteitsmaanden toegewerkt naar een programmatische aanpak vanuit een nieuw vitaliteitsbeleid. Het doel is om medewerkers nog beter te informeren, activeren en ondersteunen in het nemen van eigen regie over vitaliteit, gezondheid en werkplezier—nu én in de toekomst.

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.

Personele bezetting

Goede zorg begint bij vakkundige en gemotiveerde medewerkers. Daarvoor is het essentieel dat ons ziekenhuis kan beschikken over voldoende, goed opgeleide zorgprofessionals én ondersteunende professionals. In 2025 is het ons opnieuw gelukt om de meeste vacatures succesvol te vervullen. Tegelijkertijd merken we dat vooral specialistische functies steeds lastiger in te vullen zijn. De komst van een recruiter vormt daarom een belangrijke versterking om onze arbeidsmarktcommunicatie en wervingskracht verder uit te bouwen.

We blijven stevig investeren in het binden en boeien van onze huidige medewerkers, maar ook in opleidingen en (sociale) innovaties. Regionale samenwerking speelt hierin een cruciale rol. Samen met onze partners ontwikkelen we aantrekkelijke, levensloopbestendige werkgelegenheidsarrangementen en carrièrepaden die ruimte bieden om binnen én tussen organisaties nieuwe stappen te zetten. Zo houden we het werk uitdagend en blijven we als regio een interessante plek voor talent.

Hieronder een overzicht van het aantal fte's in 2024 en 2025.

Personeelsleden in fte's		
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in fte's)	2024	2025
Ziekenhuiszorg	667	688
Overig	175	180
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden	842	868

Tabel 4: Personeelsleden in fte's

Ziekteverzuim

Het duurzaam gezond houden van onze medewerkers is een belangrijk thema. In 2025 was het ziekteverzuim 5,6%. Ten opzichte van 2024 is ons ziekteverzuim licht gestegen, echter is het nog steeds een stuk lager dan in andere ziekenhuizen (6,29%). Met deze score heeft het SKB wederom de Vernet Health Ranking Award voor het jaar 2025 ontvangen. Dit houdt in dat we in de top drie staan als het gaat om laag ziekteverzuim en inzetbaarheid in de categorie ziekenhuizen. Dit is te danken aan al onze collega's en hier zijn we oprecht trots op!

Om ons ziekteverzuim blijvend laag te houden 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.

5.2. We zien elkaar

Onze missie, visie en kernwaarden vragen om een vertaling naar passend SKB-gedrag. Met een gemeenschappelijke taal en een bijpassende leiderschapsstijl werken we aan ons gezamenlijke, waardegedreven SKB-verhaal. Samen positieve impact realiseren betekent automatisch ook werken in een fijn team, een gezonde aanspreekcultuur, samen leren en vernieuwen, mensen meenemen in verandering en fouten mogen maken. Daarbij kijken we naar elkaar om en houden we rekening met (generatie) verschillen. #SamenSKB. Hierbij hebben we speciale aandacht voor onze vrijwilligers. Zij zijn van essentiële waarde in onze dienstverlening en zijn medebepalend voor onze SKB-cultuur.

Jij bent broodnodig

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 broodtrommel met een waardebon om te verzilveren in het bezoekersrestaurant. Zo hebben we onze waardering gecombineerd met een bijdrage aan een groenere wereld.

Kernwaarden en SKB-gedrag

Met het vaststellen van onze koers hebben we ook onze missie, visie en de kernwaarden Lef, Noaberschap en In beweging bepaald. Deze waarden vormen niet alleen een richtinggevend kompas, maar zitten al diep verweven in het DNA van SKB — in ons gedrag, onze keuzes en in hoe we dagelijks met elkaar en met patiënten omgaan. In 2025 hebben we de eerste stappen gezet om deze kernwaarden nóg explicieter te vertalen naar herkenbaar SKB-gedrag, ondersteund door een gemeenschappelijke taal en een bijpassende leiderschapsstijl. Zo bouwen we samen aan een sterk, waardegedreven SKB-verhaal.

Samen positieve impact realiseren betekent ook dat we werken in fijne teams, investeren in een gezonde aanspreekcultuur en ruimte creëren om te leren, te vernieuwen en te veranderen. Het betekent ook dat fouten gemaakt mogen worden, dat we oog hebben voor elkaar én dat we rekening houden met verschillen tussen mensen en generaties. Dit alles vatten we samen in: #SamenSKB. In dat geheel verdienen onze vrijwilligers speciale aandacht. Zij zijn van onschatbare waarde voor onze dienstverlening en spelen een belangrijke rol in het versterken én uitdragen van onze SKB-cultuur.

De nieuwe kernwaarden vormen ook de basis voor het leiderschapsprogramma dat in 2025 is gestart met als doel om de strategische koers en kernwaarden door te vertalen naar passend leiderschapsgedrag. Hierbij trekken leidinggevendenden en medische coördinatoren nadrukkelijk samen op.

5.3. Baas in je vak

Zeggenschap en eigen regie over de uitvoering van je vak dragen bij aan werkplezier, samenwerking, het binden en boeien medewerkers en het verbeteren van de kwaliteit. Daarom investeren we stevig in professioneel zeggenschap: persoonlijk leiderschap op basis van gelijkwaardigheid. We stimuleren je als medewerker om eigenaarschap te pakken. Vanuit je eigen verantwoordelijkheid en samen met anderen draag je bij aan de ambities en doelstellingen van ons ziekenhuis. Met ons programma 'De beste stuurder staan aan bed' deden we hier al mooie ervaring mee op. Vanuit een SKB breed programma verankeren we professionele zeggenschap in het DNA van onze organisatie.

Versterken professionele zeggenschap

Sinds de start van De beste stuurder staan aan bed in september 2022 hebben we binnen het SKB waardevolle ervaring opgedaan met het versterken van professionele zeggenschap. Het verpleegkundig en paramedisch stafbestuur speelde hierbij een centrale rol als aanjager van professionele invloed op beleid en besluitvorming. De inzichten uit dit programma vormen nu de basis

voor een SKB-breed traject om professionele zeggenschap duurzaam te verankeren in het DNA van onze organisatie.

Wat we in 2025 hebben gedaan

In 2025 hebben we gezamenlijk onderzocht wat professionele zeggenschap betekent voor onze organisatie. Deze verkenning hebben we uitgewerkt in een koersdocument en een concreet plan van aanpak. Ook hebben we met een eerste groep ambassadeurs bepaald welk gedrag past bij Baas in je vak en welk gedrag daarmee in contrast staat. Hiermee is in 2025 de inhoudelijke basis gelegd voor de volgende fase: het actief ontwikkelen en versterken van dit gedrag in de organisatie.

Waarom dit belangrijk is

Iedereen doet ertoe. Wanneer professionals invloed en regie hebben op de uitvoering van hun vak, vergroot dat het werkplezier en de onderlinge samenwerking. Het draagt bij aan het binden en boeien van medewerkers én aan de kwaliteit van zorg voor onze patiënten. Daarom stimuleren we medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen en eigenaarschap te pakken. Vanuit de eigen professie, en in samenwerking met andere disciplines, leveren zij een betekenisvolle bijdrage aan de ambities van de patiënt en het ziekenhuis. Dit geldt voor al onze medewerkers, ongeacht functie of vakgebied: kwaliteit van zorg is teamwork. Iedereen draagt vanuit zijn of haar expertise bij aan goede zorg en een soepel functionerende organisatie.”

Wat dit betekent voor de komende jaren

Professioneel zeggenschap vraagt om helderheid in houding en gedrag. Het ontwikkelen daarvan vraagt oefening, reflectie en ondersteuning. Daarom starten we in 2026 met een programma voor ambassadeurschap, waarin collega's worden uitgedaagd om zich nieuwsgierig en lerend op te stellen:

- Om zichzelf continu te ontwikkelen,
- Om inzichten te verzamelen die het team en de organisatie verder brengen,
- En om collega's op een constructieve manier feedback en reflectie te bieden.

Hierbij sluiten we aan op wat we als SKB belangrijk vinden: We kijken naar elkaar om, staan voor de belangen van de patiënt en versterken samen de ontwikkeling en verrijking van ons vak. Door continu te leren en te verbeteren houden we het werk niet alleen leuk, maar maken we het steeds betekenisvoller en beter passend bij de (landelijke en beroeps) ontwikkelingen.

Vertrouwen in vakmanschap

In 2025 is gestart met de pilot Vertrouwen in Vakmanschap (ViV). Deze pilot introduceert een vernieuwende manier om bekwaamheid aan te tonen, die beter aansluit bij de professionele verantwoordelijkheid van zowel medewerkers als teams.

“Van periodiek toetsen naar eigenaarschap over vakmanschap”

In het huidige systeem werkt iedere medewerker binnen het Leerplein met een functieprofiel waarin kwaliteitseisen zijn vastgelegd. Deze eisen moeten regelmatig worden getoetst. In Vertrouwen in Vakmanschap blijft het noodzakelijk om bekwaamheid aan te tonen, maar de manier waarop verandert wezenlijk. ViV gaat er namelijk van uit dat professionals zélf verantwoordelijkheid nemen voor hun deskundigheid. Wanneer een medewerker voelt dat hij of zij tijdelijk niet volledig bekwaam is, wordt verwacht dat diegene zelf in actie komt om dit te herstellen. Hoe dat gebeurt, bepaalt de medewerker zelf: door te oefenen met een collega, een e-learning te volgen of te trainen in het skillslab.

Daarnaast speelt het team een belangrijke rol. ViV kijkt namelijk niet alleen naar individuele deskundigheid, maar ook naar wat een beroepsgroep als geheel nodig heeft om bekwaam te blijven. Steeds opnieuw staat één centrale vraag centraal: Wat heeft deze beroepsgroep op deze afdeling nodig om bekwaam te worden en te blijven?

Deze aanpak stimuleert het gesprek over professionaliteit, vergroot eigenaarschap en sluit beter aan bij het dagelijks handelen van zorgprofessionals. De ervaringen uit de pilot worden in 2026 uitgewerkt tot SKB-breed beleid, zodat Vertrouwen in Vakmanschap een vaste plek krijgt binnen de organisatie.

Traineeprogramma

In het najaar is het SKB gestart met een nieuw traineeprogramma voor collega's die willen doorgroeien naar de rol van teammanager. In drie periodes van een half jaar maken de trainees stap voor stap kennis met alle facetten van het vak. Zo ontwikkelen zij zich niet alleen inhoudelijk, maar groeien zij ook in leiderschap en persoonlijke effectiviteit.

Het programma is waardevol voor de trainees én voor hun begeleiders, maar zeker ook voor SKB als geheel. Ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden vinden we binnen onze organisatie belangrijk. Door samen te leren, te reflecteren en te verbeteren, bouwen we aan een stevig en toekomstbestendig programma en daarmee aan de leiders van morgen.

PA-er van het jaar

Baas in je vak betekent niet alleen expertise hebben, maar ook durven pionieren en blijven ontwikkelen. In dat licht verdient onze collega Normen Hemmink een bijzondere plek in dit jaarverslag. Normen is in 2025 uitgeroepen tot *PA (Physician Assistant) van het Jaar*. Deze prestigieuze titel wordt jaarlijks uitgereikt door de Nederlandse Associatie van Physician Assistants (NAPA) aan een PA die zich op uitzonderlijke wijze inzet voor zijn vak én voor vernieuwing in de zorg. Normen vervult die rol met overtuiging. Hij is de drijvende kracht achter de ontwikkeling die het mogelijk maakt om kwetsbare ouderen met een gebroken heup in het verpleeghuis specifieke pijnstilling te bieden. Een gebroken heup is voor veel ouderen een ingrijpende gebeurtenis. Voor een kleine, maar kwetsbare groep patiënten is een operatie niet altijd wenselijk of haalbaar. Dankzij deze nieuwe werkwijze kunnen deze ouderen nu in hun eigen, vertrouwde omgeving pijnstilling krijgen, zonder dat zij daarvoor naar het ziekenhuis hoeven.

Daarmee levert hij niet alleen een belangrijke bijdrage aan betere patiëntenzorg, maar laat hij ook zien wat het betekent om echt *baas in je vak* te zijn

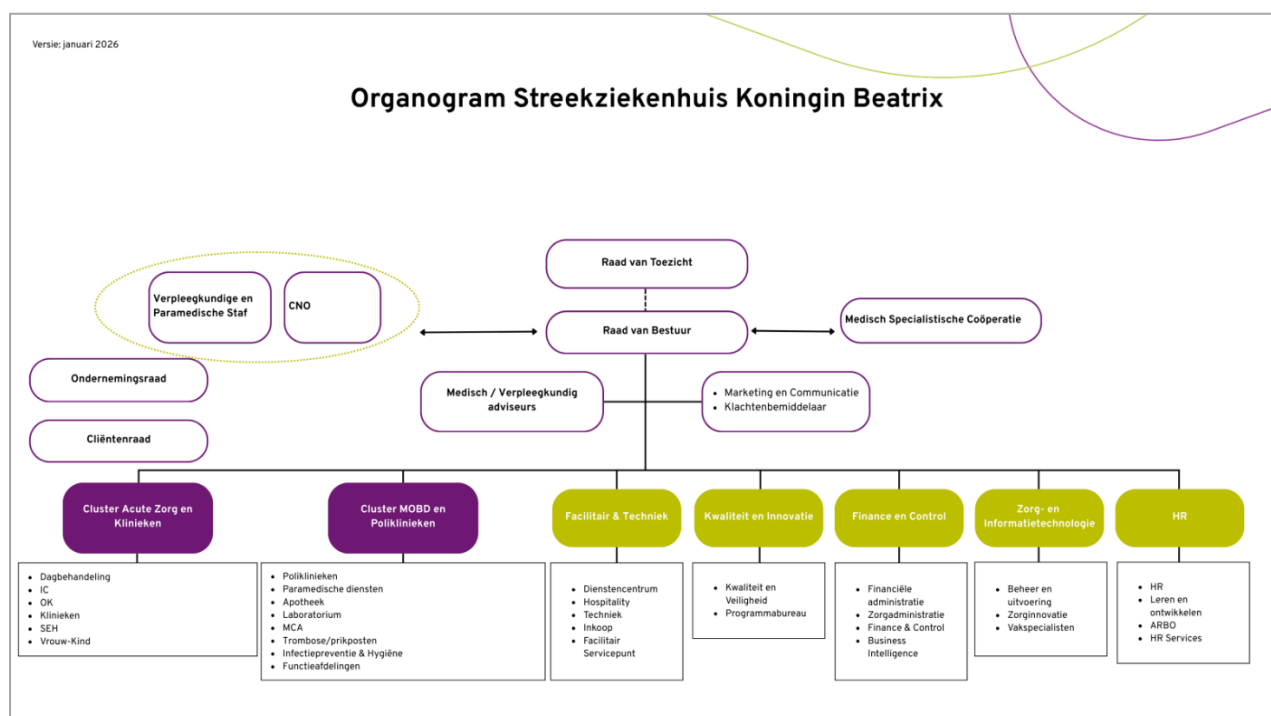
6. Krachtige organisatie: Slim, duurzaam en veilig organiseren

Ons ziekenhuis is slim en duurzaam georganiseerd, is maatschappelijk relevant, heeft focus en is doelgericht. We houden het graag simpel. Leren en vernieuwen zit in ons DNA. We maken waar wat we beloven, boeken aansprekende resultaten en vieren successen samen.

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 2025 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 2025 als volgt uit:



Figuur 2: Organogram Streekziekenhuis Koningin Beatrix

Governance inrichting

SKB heeft de volgende 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 bestuur Medisch Specialistisch Coöperatief (MSC), de voorzitter van het Verpleegkundig en Paramedisch Stafbestuur (VPSB) en de Chief Nursing Officer (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 medisch bestuur en het verpleegkundig en paramedisch stafbestuur. 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 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 erg waardevol. We werken op basis van participatieve medezeggenschap. Dit betekent dat zij vroegtijdig en actief betrokken worden bij beleids- en besluitvorming.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In 2025 heeft het SKB opnieuw belangrijke stappen gezet om bij te dragen aan een gezonde, duurzame leef- en werkomgeving voor patiënten, bezoekers en medewerkers. Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn stevig verankerd in onze Koers '25-'30. Als zorgorganisatie voelen we de verantwoordelijkheid om ons aandeel in CO₂reductie, afvalvermindering en een gezonde leefstijl serieus te nemen en hierin een voorbeeldfunctie te vervullen.

In december ontving het SKB opnieuw de **Milieuthermometer Zorg Zilver** van het Milieuplatform zorg voor de komende drie jaar. Hiermee tonen we aan dat we aan de norm van de Green Deal 3.0 voldoen, dit keer volgens de aangescherpte norm 7. We voldeden aan de normen op het gebied van o.a. energiegebruik, afvalverwerking, inkoop en milieuwetgeving. Hiermee tonen we aan dat we als relatief klein ziekenhuis landelijk goed presteren binnen de Green Deal Zorg, waar we sinds 2022 bij zijn aangesloten.

Daarnaast zetten we verdere stappen op het gebied van gezondheid en preventie. Met de intentieverklaring '**Gezond 2025**' en deelname aan '**Goede Zorg Proef Je**' werken we toe naar een duurzamer, gezonder voedingsaanbod voor patiënten, medewerkers en bezoekers. Zo dragen we niet alleen bij aan herstel en vitaliteit, maar ook aan een bredere beweging richting een duurzame en gezonde zorgsector.

In dit jaarverslag blikken we terug op de resultaten van 2025 en de stappen die we hebben gezet richting een toekomstbestendige, gezonde en duurzame organisatie.

Aan de slag met duurzaamheid

Het SKB is aangesloten bij het landelijke initiatief Samen de zorg vergroenen. Hierbij voert elk ziekenhuis duurzaamheidsinitiatieven uit op de verpleegafdelingen en voor medicatie. Samen met de ziekenhuizen MST en ZGT stelden we in 2025 een Implementatiebegeleider aan. Daarnaast heeft het SKB een eigen Groene verpleegkundige. De implementatiebegeleider en de Groene verpleegkundige werken intensief samen om duurzame acties uit te voeren. Zowel op de verpleegafdelingen als breder in het SKB.

Daarnaast hebben we in 2025 voorbereidingen gedaan om begin 2026 te kunnen starten met een Council Duurzaamheid (landelijk beter bekend als Green Team). Een SKB-brede groep die duurzame initiatieven omzet in actie. Vanuit het gedachtegoed van professioneel zeggenschap nemen hier collega's aan deel vanuit de hele organisatie. Zo komen initiatieven en ideeën vanuit de werkvloer en werken we stap voor stap aan meer duurzame zorg in het SKB.

Ontwikkelingen en resultaten

In 2025 laat het SKB op verschillende milieuthema's duidelijke verschuivingen zien ten opzichte van 2024. Over de gehele linie is sprake van groei in bedrijfsomvang en veranderingen in energie en hulpbronnengebruik. Hierbij worden zowel positieve stappen als aandachtspunten zichtbaar.

Ontwikkeling van het SKB

In 2025 is het aantal medewerkers gestegen van 832 naar 857 fte, een toename van ongeveer 3%. De productieomvang bleef, gemeten in het aantal bedden, vrijwel stabiel. Ook de gebruikte gebouwoppervlakte veranderde niet. De personeelsuitbreiding vertaalt zich deels in een logisch hoger verbruik van energie en water.

Verminderen CO2 uitstoot

- Onze CO2 uitstoot verminderde van 6.088 ton in 2024 naar 5.731 ton in 2025.
- In 2025 is gestart met de verduurzaming van het gebouw. In de eerste periode van het jaar is een deel van het dak verduurzaamd en is glas vervangen in een deel van het gebouw. Daarnaast is gewerkt aan het vervangen en dus verduurzamen van installaties.

Medicatie

- *Minder contrastvloeistof in oppervlaktewater*
Door de inzet van plaszakken en maatregelen door het Waterschap verminderde de hoeveelheid contrastvloeistof in het oppervlaktewater met 83%. Het SKB en Waterschap Rijn en IJssel zorgen samen voor schonere beken rond Winterswijk. Patiënten van het ziekenhuis, die een CT-scan met contrastvloeistof ondergaan, krijgen 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.
- *Minder verspilling van medicijnen*
Medicatie werd voorheen standaard klaargezet, ook wanneer deze alleen 'zo nodig' gebruikt werd. Daardoor belandden ongebruikte middelen vaak in de afvalton. Tijdens een LEAN-project is dit proces aangepast: 'zo nodig'-medicatie wordt niet meer vooraf uitgezet, maar door de verpleegkundige uit de medicijnkar gepakt wanneer het echt nodig is. Dit bespaart medicatie, kosten en milieu, zonder extra werk voor de verpleegkundigen.

Mobiliteit

De impact van vervoer op het milieu neemt toe in 2025. Dit komt met name door het stijgen van het aantal kilometers door bezoekers en woon- werkverkeer van medewerkers

- Bezoekersverkeer stijgt met 4,3% naar 7,1 miljoen km.
- Woonwerkverkeer stijgt fors (+22%) naar 6,45 miljoen km, mede door stijgend personeel.
- Zakelijk autoverkeer daalt van 293.142 naar 221.487 km.
- Goederenvervoer daalt licht.

Circulair werken en afval verminderen

Op het gebied van afvalscheiding en recycling zijn duidelijk positieve resultaten behaald in 2025. In 2025 steeg het recyclingpercentage door naar 44%. Het doel voor 2025 was 35%. Het aandeel restafval is in 2025 verder gedaald met 19%. Daarmee zijn we goed op weg naar ons doel van vermindering restafval met 25% in 2026.

Ontwikkelingen afvalstromen in 2025:

- Keukenafval en etensresten worden beter gescheiden: dit aandeel stijgt van 7.999 naar 14.138 kg (+77%).
- Het aandeel papier en karton neemt licht toe (+4,6%).
- Het aandeel kunststofafval stijgt in zowel plastic, blik en drinkpakken als schoon folie.
- Restafval daalt van 150.511 naar 136.340 kg, een positieve ontwikkeling richting betere scheiding.
- Glasafval stijgt sterk maar blijft relatief klein in absolute omvang.
- Er was 7,9% minder bedrijfsafval en 9,5% minder gevaarlijk afval.
- Bij gevaarlijk afval blijven de stromen over het algemeen stabiel, met enkele afnames in olie en chemisch afval.

Diversiteit en inclusie

Er is een interne jobcoach benoemd die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleidt.

Kennisdeling, communicatie en bewustwording

In 2025 hebben we diverse activiteiten ondernomen om het onderwerp duurzaamheid structureel meer op de kaart te zetten. We deden mee aan de 'Week van de zorg zonder afval' een landelijk initiatief om aandacht te geven aan recycling en beter scheiden van afval. In de centrale hal stond die week een stand waarin collega's en bezoekers meer te weten konden komen over afval scheiden en voorkomen van afval. In 2025 zijn ook de voorbereidingen getroffen voor het Council Duurzaamheid. Meer dan 15 collega's uit de organisatie meldden zich aan waardoor dit begin 2026 van start kon. Gedurende het jaar zijn diverse activiteiten en resultaten onder de aandacht gebracht van collega's en patiënten en bezoekers.

Gezonde leef- en werkomgeving

Vanuit het programma 'Goede Zorg Proef Je' werken we toe naar een duurzamer, gezonder voedings- en vitaliteitsaanbod voor patiënten, medewerkers en bezoekers.

- Gezond voedingsaanbod: minstens 15 van de 16 keuzemaaltijden voor patiënten voldoen aan de norm van 20 gram eiwit per maaltijd
- Twee keer per jaar organiseren we een Vitaliteitsmaand met aanbod voor collega's om mentaal en fysiek fit te blijven.
- Vanaf maart 2025 kunnen patiënten van het SKB gebruik maken van de diensten van de Beweegmakelaar. Deze kijkt hoe iemand in kleine stapjes kan starten met een beweegactiviteit die bij hem past.
- In juni 2025 introduceerden we het watertappunt op het voorplein van het SKB. Kraanwater drinken is gezond én milieuvriendelijk. Met dit watertappunt bieden we niet alleen een dorstlesser aan. We dragen hier ook ons steentje bij aan de strijd tegen de plastic soep. Plastic wegwerpflesjes zijn namelijk een grote bron van vervuiling.

Risicomanagement

In 2025 heeft SKB een belangrijke basis gelegd voor integraal risicomanagement (IRM). In 2026 wordt deze structuur verder versterkt. IRM combineert risicobeheersing in de lijn met een multidisciplinaire, organisatiebrede aanpak, waardoor risico's tijdig worden gesignaleerd, gedeeld en integraal beoordeeld.

Een samenhangend stelsel voor een veilig en toekomstbestendig ziekenhuis

SKB werkt met een samenhangend stelsel voor integraal risicomanagement (IRM) dat gericht is op een veilig en toekomstbestendig ziekenhuis. Risicobeheersing vindt primair plaats in de lijn: medewerkers, teamleiders en clustermanagers signaleren dagelijks risico's en ondernemen direct actie. IRM voegt daar een multidisciplinaire, organisatiebrede structuur aan toe. Hierdoor worden risico's niet alleen binnen afdelingen maar ook in bredere domeinen besproken. Dit voorkomt blinde vlekken, bevordert gedeelde inzichten en biedt de Raad van Bestuur een actueel integraal risicobeeld.

Het IRM-stelsel werkt volgens de PDCA-cyclus: kwartaalgewijze actualisatie en beoordeling van risico's (**Plan**), uitvoering van maatregelen in de lijn (**Do**), monitoring en bespreking door het riskteam en MT (**Check**) en jaarlijkse evaluatie en aanscherping (**Act**). Deze systematische aanpak creëert een cyclisch, lerend systeem dat continue verbetering stimuleert.

Eenduidig risico's beoordelen en prioriteren

SKB beoordeelt en prioriteert risico's op een uniforme manier binnen het integraal risicomanagement (IRM). Alle risico's worden ingeschat op kans en impact, verdeeld over zeven impactcategorieën (o.a. patiëntveiligheid, continuïteit, medewerker en financiën). Deze uniforme werkwijze maakt vergelijking tussen domeinen mogelijk en ondersteunt organisatiebrede rapportage en besluitvorming.

Voor elke categorie is bepaald hoeveel risico acceptabel is: laag bij onder meer patiëntveiligheid, privacy en gebouwveiligheid; meer variatie mogelijk bij bijvoorbeeld klantervaring, medewerkers en financiën. Dit helpt het MT bij proportionele en goed onderbouwde keuzes.

7 tactische domeinen

Risico's worden besproken in zeven tactische domeinen:

- Patiëntenzorg
- Klant
- Medewerker
- Informatiebeveiliging & Privacy
- Medische Hulpmiddelen
- Vastgoed, Techniek & Fysieke Veiligheid
- Financiën & Bedrijfsvoering

Ieder domein komt minimaal vier keer per jaar samen. Elke domeingroep beoordeelt meldingen, prioriteert risico's en doet voorstellen voor beheersmaatregelen. Complexe, domeinoverstijgende of strategische risico's worden opgeschaald naar het riskteam, dat de samenhang bewaakt en het MT ondersteunt. Zo ontstaat een duidelijke lijn van operationele signalering naar tactische en vervolgens bestuurlijke besluitvorming.

Operationeel risicomanagement: Safety Huddle en signalering

Operationeel risicomanagement vindt binnen SKB plaats in de teams en afdelingen zelf. Een belangrijk hulpmiddel daarbij is de **Safety Huddle**. Hierin worden door het managementteam meerdere keren per week acute of kortcyclische risico's besproken die direct door de lijn worden opgepakt. Wanneer risico's structureel zijn, meerdere afdelingen raken of om beleidskeuzes vragen, worden ze doorgezet naar tactische domeinen. Zo ontstaat een duidelijke en effectieve verbinding tussen operationeel, tactisch en strategisch risicomanagement

Zenya als ondersteunend systeem

SKB ondersteunt het integraal risicomanagement met de risicomodule in Zenya. In dit systeem worden risico's vastgelegd, gekoppeld aan domeinen en categorieën, acties gevolgd en kwartaalrapportages opgesteld. Hierdoor ontstaat een uniforme en transparante werkwijze die het MT en de Raad van Bestuur voorziet van actuele en betrouwbare stuurinformatie.

Ontwikkeling in 2026 en vooruitblik

In 2026 richt het SKB zich op het verder versterken van:

- de samenwerking tussen domeinen,
- de uniformiteit in risicobeoordelingen,
- de doorontwikkeling van het riskteam,
- de aansluiting van IRM op strategische besluitvorming.

Met deze doorontwikkeling groeit SKB toe naar een volwassen, wendbaar en toekomstbestendig risicomanagementsysteem dat bijdraagt aan veilige, betrouwbare en doelmatige zorg.

IRM 2025

Enkele voorbeelden vanuit de IRM rapportage over 2025 staan in onderstaande tabel weergegeven.

Domein	Risico	Beheersmaatregelen
Financiën	Disbalans tussen zorgvraag en zorgpersoneel.	Wekelijks en maandelijks monitoren van zowel zorgvraag als zorgpersoneel.
	Niet behalen begroting.	PDCA cyclus doorlopen: meerjaren begroting, jaarbegroting, maandrapportages, jaarrekening.
Informatiebeveiliging en privacy	Misbruik van kwetsbaarheden in applicaties of hardware.	Aansluiten op nieuwste beveiliging, actief beheer vanuit ICT.
	Misbruik van bevoegdheden.	Rechten koppelen aan functies, deelwaarnemingen op mogelijk misbruik.
Medewerker	Arbeidsmarkt krapte, het onvoldoende vinden van personeel.	Strategisch (boventallig) opleiden, strategische personeelsplanning.
	Duurzame inzetbaarheid en verzuim.	Werkbelasting meten en actieve verzuimbegeleiding.
Klant	Van fysiek naar digitaal: online inchecken en digitaal aanmelden.	Digitale mogelijkheden creëren (aanmeldzuilen) en ondersteuning hierbij (Naoberhook).
	Onvoldoende parkeergelegenheid.	Actieve monitoring en waar nodig maatregelen nemen, bijvoorbeeld personeel

		elders parkeren.
Vastgoed en Techniek	Problemen bij verbouw en verduurzaming.	PRI's uitvoeren.
	Vervanging energiehuishouding (WKK, LBK).	Inhuren externe expertise om de juiste keuzes te maken qua energie.
Patiëntenzorg	Onvoldoende sturen op uitkomsten.	PREMS, data gedreven werken.
	Richtlijnen en protocollen actueel houden.	Continu monitoren en proactief signaleren van deadlines.
Medische hulpmiddelen	Leveringsproblemen leveranciers.	Voor kritische hulpmiddelen verschillende leveranciers hebben en/of extra voorraad indien mogelijk.
	Periodiek onderhoud is onvoldoende.	Sturen op tijdig periodiek onderhoud.

Figuur 3: Overzicht van de gesignaleerde risico's en de genomen beheersmaatregelen in 2025.

Treasurybeleid

Het SKB heeft een risicomijdend treasurybeleid waarbij financiële risico's waar dit kan op voorhand zo veel mogelijk worden geminimaliseerd. Denk hierbij onder meer aan prijsrisico, renterisico, valutarisico, kredietrisico, debiteurenrisico en liquiditeitsrisico. 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 werken we met een meerjarenbegroting, een jaarbegroting en een liquiditeitsbegroting op maandbasis.

Op weekbasis monitoren we kasstromen en de hoogte van de liquiditeit. Maandelijks rapporteren we 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). 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. Mede gezien de hoge liquiditeit zijn enkele duurdere langlopende leningen versneld afgelost. Door de positieve liquiditeit wordt er geen gebruik gemaakt van de rekeningcourant mogelijkheid waarop een variabele rente verschuldigd is. Bij het genereren van renteopbrengsten maken we gebruik van standaard producten zoals deposito's en rente op de rekening courant. Het renterisico is op dit moment zeer beperkt. Dit omdat het SKB een hoge liquiditeit heeft en de nog resterende leningen lange rentevast perioden hebben en een lage rente.

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 2025 als 2026 met alle zorgverzekeraars zorgcontracten gesloten. In diverse gevallen gaat het om meerjarenafspraken waarmee er ook al afspraken zijn voor 2027 en 2028. De afspraken met de verzekeraars bieden ruimte om (meer) zorg te leveren en daarbij is het vooral belangrijk dat er continuïteit is van de productiecapaciteit. Denk onder meer aan voldoende 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 de zorg vrijwel volledig 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 het strategisch vastgoedplan vastgesteld waarin de hoofdlijnen van de investeringen voor de komende 20 jaar staan opgenomen. De komende 20 jaar investeert het SKB ruim 200 miljoen om daarmee op de huidige locatie de zorg te kunnen blijven leveren binnen de gestelde (duurzaamheids)eisen.

In 2025 is de meerjarenbegroting geüpdatet waarin de financiële impact van alle investeringen van het financiële vastgoedplan verwerkt zijn. De update is gebaseerd op de jaarrekening 2024, de verwachting voor 2025, de begroting 2026 en het strategisch vastgoedplan. De meerjarenbegroting is de financiële leidraad voor het te voeren financiële beleid voor de komende jaren. Vanuit het strategisch vastgoedplan is er in 2025 verder gewerkt aan de benodigde investeringen, onder andere vanuit verduurzamingsperspectief. In 2025 zijn al enkele daken en glas vervangen. In 2026 tot 2028 wordt een groot deel van de daken en het glas vervangen. Daarnaast wordt ook de luchtbehandeling in de komende jaren vervangen om daarmee het gasverbruik substantieel te verminderen en te voldoen aan de doelstelling van ten minste 55% CO2 reductie in 2030.

Begin 2024 heeft het SKB ombuigingsplannen gemaakt om de financiële gezondheid te bevorderen en de benodigde investeringen mogelijk te maken. Deze plannen zijn vrijwel allemaal geïmplementeerd. De investeringen zijn deels in 2025 gestart maar worden vooral in de komende jaren uitgevoerd, mede hierdoor is het resultaat 2025 hoger dan begroot en hoger dan de afgelopen jaren.

Jaarverantwoording 2025

Exploitatie

Het jaar 2025 is wat betreft het financieel resultaat een goed jaar: € 8,4 miljoen (€ 4,9 miljoen in 2024). De totaalopbrengsten zijn gestegen van € 152,7 miljoen naar € 167,9, een stijging van € 15,2 miljoen (+10%) Deze stijging wordt veroorzaakt door prijsstijgingen, groei in de hoeveelheid verleende zorg en een vrijval van oude jaren. De totale lasten zijn gestegen van € 148,4 miljoen naar € 160,2 miljoen, een stijging van € 11,8 miljoen (+8%). Deze stijging wordt met name veroorzaakt door een toename van de salariskosten (cao stijging), groei in personeel en software kosten.

De liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie is verbeterd met €1,9 miljoen. De solvabiliteit is eind 2025 uitgekomen op 57% (Eigen vermogen/Totaal vermogen). We voldoen daarmee ruimschoots aan alle bankconvenanten voor de gestelde ratio's.

Financiële kengetallen (x € 1.000)	2025	2024
Totale bedrijfsopbrengsten	€ 167.939	€ 152.692
Resultaat	€ 8.451	€ 4.920
Winstmarge	5,0%	3,2%
Eigen vermogen	€ 70.159	€ 61.707
Solvabiliteit (balanstotaal)	57,4%	52,4%
Eigen vermogen t.o.v. bedrijfsopbrengsten	41,8%	40,4%
Langlopende schulden aan kredietinstellingen	€ 5.269	€ 9.502
Loan to value (LLV/MVA)	12,3%	22,0%
Ebitdamarge (Ebitda/Opbrengsten)	9,0%	7,6%
Cashflow ontwikkeling	€ 1.877	€ 23.159
Liquiditeitsratio (banktegoeden/ (totale bedrijfsopbrengsten/12 mnd))	3,45	3,64

Tabel 5: Belangrijkste kengetallen.

7. Bestuur, toezicht en adviesorganen

Het besturen van een ziekenhuis is het resultaat van een samenspel. De raad van toezicht, cliëntenraad, ondernemingsraad, het medisch stafbestuur en verpleegkundig en paramedisch stafbestuur spelen hierin een belangrijke rol. 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; Edwin Maalderink.

Nevenfuncties raad van bestuur 2025

Bestuurder	Verbonden partijen / nevenfuncties 2025
Edwin Maalderink	<ul style="list-style-type: none"> Lid raad van toezicht en AC Sanquin (per 1 augustus 2025) (bezoldigd) Stichting European Reference Laboratory (commissaris) Stichting Diagnose en Screening van Diabetes (commissaris)

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 zijn, buiten hun toezichhoudende rol, op geen enkele manier verbonden met ons ziekenhuis. Om haar taken als toezichhouder 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 2025 bestond de raad van toezicht uit de volgende leden:

Naam	Functie	Commissies	Profiel	Nevenfuncties 2025
Henk Pijlman	Voorzitter	Lid Remuneratie-commissie	Bestuurlijk & Maatschappelijk	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter RvC WMD NV (Watermaatschappij Drenthe) (bezoldigd) Lid raad van toezicht Amsterdamse Hogeschool voor de kunsten (bezoldigd) Lid bestuur Coöperatie De Monnik Schiermonnikoog Voorzitter Adviesraad Prins Claus Conservatorium HG Voorzitter Referendum Commissie Provincie Groningen Bestuurder Stichting Steunfonds Doopsgezinde gemeente Tjalleberd (tot 1 mei 2025)
Tineke Tromp	Vicevoorzitter	Voorzitter Remuneratie-commissie	HR & Juridisch	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Raad van Commissarissen Huisartsenzorg Twente (bezoldigd) Voorzitter raad van toezicht Careaz (bezoldigd)
Peter Littooj	Lid	Voorzitter Audit-commissie	Finance	<ul style="list-style-type: none"> Lid raad van bestuur a.i. Lentis tot mei 2025 (bezoldigd) Voorzitter RvT Stichting Hof en Hiem in Sint Nicolaas tot nov. 2025 (bezoldigd) Lid RvT Stichting Omring in Hoorn (bezoldigd)
Susanne Bentvelsen	Lid	Lid commissie Kwaliteit &	Zorg, Kwaliteit & Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Raad van Bestuur Aveleijn (bezoldigd)

		Veiligheid		<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Stuurgroep TAZ Twente • Lid bestuur Special Sports Events Twente
--	--	------------	--	--

Tabel 6: 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 Littooij	1-1-2021	1-1-2025	1-1-2028
Susanne Bentvelsen	1-4-2021	1-4-2024	1-4-2028

Tabel 7: Rooster van aftreden Raad van Toezicht

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 elke commissie brengt schriftelijk verslag uit over het gedane voorwerk. Eventuele besluiten worden daarna in de voltallige vergadering genomen. Daarnaast kan elke commissie ook klankbordonderwerpen agenderen voor vergadering van de raad van toezicht.

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

In 2025 heeft de raad van toezicht zes reguliere vergaderingen gehouden. Tijdens deze bijeenkomsten schoof regelmatig een clustermanager of inhoudsdeskundige aan om dieper in te gaan op onderwerpen zoals professionele zeggenschap, digitale strategie, HR en financiën.

De commissie Kwaliteit & Veiligheid kwam vier keer bijeen, de Auditcommissie drie keer en de Remuneratiecommissie twee keer. Daarnaast woonde een afvaardiging van de raad van toezicht in het voorjaar vergaderingen bij van de ondernemingsraad, cliëntenraad, het medisch stafbestuur, het verpleegkundig en paramedisch stafbestuur en het managementteam. In het najaar vond een gremia-themabijeenkomst plaats over het onderwerp *Crisisorganisatie bij SKB*.

De teamdag van de raad van toezicht in november stond in het teken van ICT en digitalisering. KPMG verzorgde een masterclass *Digitale transformatie van de zorg*. Aansluitend gaf de directeur van ZNO een toelichting op het transformatieplan *Versneld Verbinden*.

Toezichtvisie

De raad van toezicht heeft in haar [toezichtvisie](#) de verschillende rollen van toezicht beschreven. In 2025 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 zijn dilemma's te delen, zodat alle perspectieven op tafel kunnen worden gelegd.

Vanuit de werkgeversrol heeft de Remuneratiecommissie in 2025 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 de vergaderingen heeft de raad van toezicht een zelfevaluatie uitgevoerd, voorbereid door de Remuneratiecommissie. Het eerste deel van deze zelfevaluatie vond plaats zonder de bestuurder en richtte zich op het functioneren van de raad van toezicht, de onderlinge samenwerking, de rolvulling en de samenwerking met de bestuurder.

Het tweede deel stond thematisch in het teken van **samenwerken in netwerken** en werd begeleid door Barbara Geurtsen (Commoneye). Bij dit onderdeel was de bestuurder wel aanwezig. Besproken werden onder andere de samenwerkingsportefolio van het ziekenhuis, de verschillende rollen die hierbij horen en het belang van het regelmatig bespreken hiervan. Ook kwam aan bod hoe je vanuit uiteenlopende perspectieven — met een 'ego-bril' of een 'eco-bril' — naar samenwerkingen kunt kijken.

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 eigen opleiding is afgesproken hier meer aandacht aan te geven. Ook is afgesproken andere vormen van toezicht te verkennen.

Ten aanzien van samenwerkingen en ieders rol is afgesproken om de samenwerkingsportefeuille vaker expliciet op de agenda te plaatsen en bewuster de 'ego-bril' of een 'eco-bril' op te zetten bij de bespreking hiervan.

Henk Pijlman: *"We hebben geconcludeerd dat ons samenspel sterk is, maar ook dat voortdurende ontwikkeling essentieel blijft. Door onze samenwerkingsportefeuille vaker expliciet te bespreken en bewust verschillende perspectieven in te nemen, vergroten we onze meerwaarde als raad van toezicht."*

Scholing en ontwikkeling

In 2025 hebben de leden van de raad van toezicht diverse bijscholingen gevolgd en gericht geïnvesteerd in hun persoonlijke ontwikkeling. Zij namen deel aan intervisiegroepen voor toezichthouders en volgden cursussen, congressen en trainingen op het gebied van onder andere duurzaamheid, zorgtransformatie, leiderschap in een complex stakeholdersveld en ethiek.

Leiderschap en de rol van de toezichthouder vormden hierbij veelal de rode draad. Daarnaast werd de regionale ledenbijeenkomst tijdens het NVTZ-ledenfestival bezocht.

De voltallige raad heeft tevens deelgenomen aan de masterclasses *Digitale Zorginnovatie* (KPMG) en *Samenwerken in netwerken* (Common Eye). Ook is, samen met de gremia van SKB, verdere verdieping gezocht in het thema crisisorganisatie.

Informatievoorziening

De raad van toezicht maakt gebruik van een informatieprotocol. Hierin is vastgelegd welke onderwerpen met welke frequentie aan de orde komen en met welk doel deze op de agenda 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 2025

In 2025 is veel aandacht uitgegaan naar de totstandkoming van de nieuwe Meerjarenstrategie van het ziekenhuis. Dit onderwerp is veelvuldig besproken, met als afsluiting de goedkeuring van het koersdocument *Gezond leven. Zorg dichtbij. Met elkaar*.

Ook de concretisering van de gezondheidsorganisatie en de regionale samenwerking vormden een terugkerend thema, met bijzondere aandacht voor de samenwerking met de huisartsen en het digitale zorgtransformatieprogramma Versneld Verbinden.

Daarnaast is stilgestaan bij concentratie en spreiding en de samenwerking binnen het ONZ-netwerk voor oncologische zorg. De versteviging van de acute zorg is meerdere keren besproken. De digitale strategie kwam eveneens aan bod, onder andere tijdens een inspiratiesessie. Verder bracht de raad van toezicht een werkbezoek aan de buitenpolikliniek in Eibergen.

Kwaliteit van zorg stond hoog op de agenda. In dit kader is onder meer gesproken over de visie op kwaliteit, de resultaten op het gebied van patiëntveiligheid, de organisatie van het antistollingsbeleid, risicomanagement en de uitkomsten van calamiteitenonderzoek. De raad van toezicht constateert dat de organisatie zich duidelijk ontwikkelt op het gebied van kwaliteitsbeleid en eigenaarschap. Natuurlijk kwamen ook de Qualicor-audit en de NEN 7510-certificering regelmatig terug op de agenda, evenals de stappen die worden gezet om professionele zeggenschap binnen het ziekenhuis te versterken. De vasthoudendheid en het enthousiasme van de VPSB en de CNO om dit thema ziekenhuisbreed vorm te geven, worden gewaardeerd.

Tot slot is stilgestaan bij de realisatie van het ontwikkelplan HR. Hiermee is de basis verder op orde gebracht en zijn belangrijke stappen gezet om de afdeling en de processen toekomstgericht te organiseren.

De raad van toezicht kijkt positief terug op 2025. Er is een positieve flow in de organisatie voelbaar. Dit wordt bevestigd door de mooie resultaten die zijn bereikt. Er is bestuurlijk stabiliteit en een goede verstandhouding met alle gremia. Veel relevante onderwerpen zijn geadresseerd in de Koers en kennen ook een concretisering in de uitvoeringsagenda. Dat is een resultaat van alle medewerkers, die elke dag hun beste been voor zetten voor het ziekenhuis.

Medisch stafbestuur

In het SKB werken ruim 80 medisch specialisten. Zij worden vertegenwoordigd door het Medisch Specialistisch Coöperatief SKB (MSC SKB). Deze coöperatie vertegenwoordigt zowel vrijgevestigde medisch specialisten als specialisten in loondienst van het SKB en gelijkgestelden.

Het MSC SKB heeft als doel het leveren van uitstekende medisch-specialistische zorg, waarin kwaliteit, veiligheid en doelmatigheid centraal staan. Het stafbestuur hecht grote waarde aan een constructieve samenwerking met het ziekenhuis, zodat de inwoners van de Achterhoek kunnen rekenen op hoogwaardige, persoonsgerichte en toekomstbestendige zorg. De dagelijkse leiding van het MSC SKB ligt bij het dagelijks bestuur.

Samenstelling stafbestuur

- Barbara Kreis – voorzitter (chirurg)
- Manuela Voorend – vicevoorzitter (neuroloog)
- Jelle-Henk Hofstra – penningmeester (cardioloog)
- Susan Kelder – algemeen lid (longarts)
- Ricco de Ruijter – algemeen lid (chirurg)
- Niek Joxhorst – algemeen lid (anesthesioloog)
- Tamara ter Laak – directeur

In 2025 was Barbara Kreis het gehele jaar voorzitter. Per 1 januari 2026 werd zij als voorzitter opgevolgd door Susan Kelder. Manuela Voorend beëindigde op 31 december 2025 haar rol als vicevoorzitter. Zij wordt vanaf 1 januari 2026 opgevolgd door Jelle-Henk Hofstra.

Ricco de Ruijter is op 1 oktober 2025 toegetreden als algemeen lid. En Niek Joxhorst is per 1 oktober 2025 gestart als algemeen lid van het stafbestuur. Na een inwerkperiode van drie maanden heeft hij per 1 januari 2026 Jelle-Henk Hofstra opgevolgd als penningmeester.

Het stafbureau is er voor de medisch specialisten. Het kloppende hart van het medisch specialistisch coöperatief. Het bureau wordt bemand Tamara ter Laak (directeur), Patrick Wijlens (controller) en Miriam Gijbbers (secretaresse). Gedrieën zorgen zij ervoor dat het bedrijf gerund wordt.

Onderwerpen 2025

Hernieuwen samenwerkingsovereenkomst met het ziekenhuis

In het eerste halfjaar van 2025 is de nieuwe samenwerkingsovereenkomst met het ziekenhuis succesvol hernieuwd. De overeenkomst heeft een looptijd van tien jaar en wordt tussentijds geëvalueerd. Dit langdurige commitment onderstreept dat 2025 een vruchtbaar jaar was voor de onderlinge samenwerking tussen MSC SKB en het ziekenhuis.

Vorbereiding samenwerking Chirurgie SKB en ChirCON

De vakgroep Chirurgie heeft al enkele jaren de wens om nauwer samen te werken met ChirCON (Chirurgen Coöperatie Oost-Nederland). In 2025 hebben het ziekenhuis, het MSC SKB en betrokken juristen gezamenlijk intensief gewerkt aan de juridische en organisatorische voorbereidingen. Dit traject verloopt zorgvuldig, met aandacht voor continuïteit en toekomstbestendigheid. De afronding wordt in 2026 verwacht.

Huishoudelijke reglementen per vakgroep

In 2024 is een start gemaakt met het opvragen van de huishoudelijke reglementen per vakgroep. In 2025 heeft het stafbestuur deze reglementen besproken, van feedback voorzien en opnieuw ontvangen in aangepaste vorm. Op een enkele vakgroep na is dit proces volledig afgerond en geborgd binnen de PDCA-cyclus.

Werving van internationale dokters

De zorg in Nederland staat onder grote druk door vergrijzing, ontgroening en een stijgende en complexere zorgvraag. De arbeidsmarkt wordt steeds krappere en het vinden en binden van dokters is uitdagend. Met behulp van een extern bureau heeft het MSC SKB met succes internationale specialisten geworven. In 2025 zijn er uitstekende internationale collega's gestart binnen de Neurologie en Dermatologie. In 2026 wordt de samenwerking met het betreffende externe bureau

constructief voortgezet.

Handhaving Wet DBA

Per 1 januari 2025 is de Belastingdienst gestart met volledige handhaving op schijnzelfstandigheid volgens de Wet DBA. Het MSC SKB heeft in 2025 alle benodigde voorbereidingen getroffen en passende maatregelen genomen om hier volledig aan te voldoen.

Samenwerking met huisartsen en regionale partners

De samenwerking met de huisartsen in de regio is in 2025, samen met de Raad van Bestuur, verder geïntensiveerd. Een belangrijk voornemen is het opzetten van een Praktijk 2030, in samenwerking met het ziekenhuis en Huisartsen Organisatie Oost-Gelderland (HOOG). De eerste stappen zijn hiervoor inmiddels gezet.

Daarnaast is de samenwerking binnen de regio verstevigd via structureel overleg met de besturen van MST, ZGT en het Saxenburgh Medisch Centrum.

Overlegvormen binnen het MSC SKB

In 2025 zijn alle leden maandelijks geïnformeerd over ontwikkelingen binnen het ziekenhuis en het MSC via stafvergaderingen, algemene ledenvergaderingen en vergaderingen voor zowel vrijgevestigde als dienstverbandspecialisten. De stafvergaderingen werden doorgaans bijgewoond door de Raad van Bestuur. Hiermee is transparantie en verbinding binnen het MSC verder versterkt.

Slotbeschouwing

2025 was een jaar vol constructieve samenwerking, inhoudelijke stappen en versterkte relaties — zowel intern als regionaal. Het MSC SKB kijkt met vertrouwen naar de toekomst en blijft zich vol overtuiging inzetten voor persoonsgerichte, kwalitatief hoogwaardige zorg voor de inwoners van de Achterhoek, in nauwe samenwerking met het ziekenhuis en regionale partners.

Verpleegkundig stafbestuur

Het Verpleegkundig en Paramedisch Stafbestuur (VPSB) is een zelfstandig functionerend gremium. Het vertegenwoordigt de belangen van verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en paramedici binnen het SKB en denkt en beslist actief mee over het ziekenhuisbeleid. 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 het VPSB vanuit de verpleegkundige en paramedische deskundigheid, met als doel een optimale kwaliteit van zorg aan de patiënt te leveren.

Samenstelling stafbestuur

In 2025 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 obstetrieverpleegkundige acute as)
- Malou Heming – Lid VPSB (Regieverpleegkundige kliniek snijdende specialismen en dagbehandeling).

Nienke Hermanns (verpleegkundige en kwaliteitsverpleegkundige) en Aniek Wartena (kinder- en neonatologieverpleegkundige) traden tijdelijk toe voor vervanging vanwege zwangerschapsverlof.

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

- Roeyel Koldewij – Chief Nursing Officer (CNO)
- Moniek Damkot – Chief Nursing Information Officer (CNIO)

Terugblik 2025

Het VPSB blikt terug op 2025 aan de hand van de vijf thema's van het jaarplan van het VPSB.

Professionele Identiteit & Eigenaarschap

Doel: professionals versterken in vakbewustzijn, verantwoordelijkheid en zichtbaarheid.

Wat hebben we gedaan in 2025?

- Beleidsdag “groei & ontwikkeling”, inclusief reflectie, persoonlijke ontwikkeling en groepscoaching o.l.v. Baukje Rondeel.
- Persoonlijkheidsstrajecten voor VPSB-leden (persoonlijkheidsanalyse + coaching), gericht op roloptimalisatie.
- Via VPSB on Tour werden teams actief opgezocht om ervaringen, zorgen en behoeften rondom professionele identiteit op te halen.
- Inbreng van de beroepsgroep in de ziekenhuisbrede koers 2025–2030 waarin professionele zeggenschap stevig is verankerd.

Reflectie: Professionals gaven aan zich meer gezien en gehoord te voelen. Het bewustzijn rondom vakmanschap en verantwoordelijkheid neemt toe. Tegelijkertijd is verdere versterking nodig in afdelingen waar rolgrenzen of taakverantwoordelijkheid nog onvoldoende helder zijn.

Cultuur van Vertrouwen & Feedback

Doel: een veilige, open cultuur creëren waarin feedback normaal is en professionals eigenaarschap tonen.

Wat hebben we gedaan in 2025?

- Symposium “Teamwork” (14 oktober), waarin professionals input gaven over samenwerking en de feedbackcultuur. De opgehaalde thema's worden meegenomen in acties voor 2026.
- VPSB on Tour maakte drempels lager voor directe feedback, signalering en dialoog.
- Teams gaven meer input aan het VPBO via het Platform VPS. Dit versterkte wederkerige feedback.

Reflectie: Hoewel vertrouwen organisatiebreed groeit, blijkt uit terugkoppeling dat dit nog ongelijk verdeeld is over afdelingen. De beweging van professionele zeggenschap wordt soms gezien als behorend bij “verpleegkundigen en paramedici”, en minder als organisatiebrede cultuurverandering.

Operationalisering & Opleiding (Professioneel Leiderschap)

Doel: versterking van professionele autonomie en leiderschapsvaardigheden.

Wat hebben we gedaan in 2025?

- Deelname aan het congres Landelijk Actieplan Zeggenschap (23 juni) om de ontwikkeling van professionele zeggenschap te spiegelen aan landelijke bewegingen.
- Deelname aan de regiobijeenkomst verpleegkundig onderzoek en andere professionele leermomenten.
- Doorontwikkeling van councils (NNN, antistolling, kwaliteit), die sleutelrollen spelen in professionele praktijkontwikkeling.
- Opstart/uitwerking van strategische opleidingsonderwerpen samen met CNO en CNIO.
- Coachingstrajecten binnen het VPSB én voor bredere groepen professionals (zoals regieverpleegkundigen).

Reflectie: Scholing en leiderschapsontwikkeling verliepen succesvol, mede dankzij de participatie bij symposium en beleidsdag. Teams geven aan dat leiderschap in de dagelijkse praktijk sterker zichtbaar wordt, maar dat het nog niet overal in werkprocessen is ingebed.

Netwerkontwikkeling & Samenwerking

Doel: interne en externe verbinding versterken, multidisciplinaire samenwerking verdiepen.

Wat hebben we gedaan in 2025?

- Actieve betrokkenheid bij het SAZ-kennisnetwerk Verpleegkunde, waarin kennismaking en uitwisseling centraal stond.
- Structurele deelname aan en doorontwikkeling van de councils (kwaliteit, NNN, antistolling).
- Doorontwikkeling van het Platform VPS, dat een cruciale schakel werd tussen VPBO en de professionals.
- Interprofessionele samenwerking met teammanagers, CNO, CNIO en paramedische disciplines.

Reflectie: Het netwerk is zichtbaar versterkt. Tegelijkertijd is het belangrijk om de impact van deze netwerkstructuren (councils, platform, VPBO) in 2026 meer meetbaar te maken en breder te communiceren.

Betrekken van de hele organisatie

Doel: zeggenschap en professionele ontwikkeling als organisatiebrede beweging.

Wat hebben we gedaan in 2025?

- Brede betrokkenheid bij symposium (verpleegkundigen, VS, paramedici, teammanagers).
- Inbreng van het VPSB in de ziekenhuisbrede koers en beleidsvraagstukken.
- Deelname aan beleidsvorming en samenwerking via VPBO en shared governance structuren.
- Het VPSB droeg actief bij aan herkenbaarheid van zeggenschap door communicatie en zichtbaarheid.

Reflectie: De beweging wordt steeds beter herkend, maar nog niet altijd ervaren als organisatiebreed.

Hoogtepunten & Resultaten in 2025

- Beleidsdag "Groei & Ontwikkeling" met uitgebreide persoonlijke en teamreflectie.
- Succesvolle editie van het symposium Teamwork (14 oktober 2025).
- Aansluiting bij SAZ kennisnetwerk Verpleegkunde.
- Doorontwikkeling en versterking van councils en platform VPS.
- Actieve bijdrage aan koers 2025–2030.
- Vergroting van zichtbaarheid via VPSB on Tour.

Uitdagingen in 2025

- Beschikbare tijd en prioriteit verschillen per team, waardoor de mate waarin aan professionele zeggenschap wordt gewerkt uiteenloopt. Dit sluit aan bij het beeld dat de veranderbeweging nog niet overal als organisatiebreed wordt ervaren en dat processen/structuren niet in alle onderdelen van de organisatie even ondersteunend zijn.
- De zichtbaarheid van het VPSB wisselde in 2025 mede door personele wisselingen (zwangerschapswaarnemingen). Tegelijk bood dit kansen om tijdelijke waarnemers als ambassadeurs voor de beweging in te zetten.
- VPSB on Tour vraagt om doorontwikkeling: de gekozen vorm (tijdens de lunch) sloot niet altijd aan bij de praktijk; er wordt gezocht naar een passendere manier van ontmoeting met teams.

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) overlegt namens de medewerkers 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 2025 bestond de OR uit de volgende leden:

- Bas Dorsthorst - voorzitter vanaf sept. 2025 (IC &CCU verpleegkundige, afd. Intensive- & Cardiocare)
- Ronald Nienhuis – vicevoorzitter (regiemedewerker OK, afd. OKC)
- Henk Oortgiese – secretaris (verpleegkundige SEH/IC, afd. SEH/IC)
- Sandra Boogaard - lid (medewerker restaurant voorziening, afd. personeelsrestaurant)
- Jeroen Grosman - lid vanaf september 2025 (optometrist, polikliniek oogheelkunde)
- Yvonne Kirkenir – lid (zorgassistente, afd. vrouw/kind)
- Hanny Knook – lid (assortimentscoördinator, afd. inkoop)
- Miranda Kremer – lid (verpleegkundige kinder- en neonatologie, afd. vrouw/kind)
- Natasja van Loenen – lid (gynaecoloog, vakgroep gynaecologie)
- Sybylla Schepers – lid (seniormedewerker KCC, afd. klantencontactcentrum)
- Mienie de Zeeuw - lid vanaf maart 2025 (secretaresse, afd. SEH)

In 2025 hebben de OR verlaten:

- Sandy Reinders – voorzitter tot september 2025
- Renata Gierkink – vicevoorzitter tot juli 2025

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

Onderwerpen 2025

In het jaar 2025 vroeg het SKB over de volgende onderwerpen advies en/of instemming aan de OR:

Adviesaanvragen:

- Invoering digitaal aanmelden voor poliklinische afspraken
- Opzetten regionale flexpool voor SEH verpleegkundigen
- Vaststelling nieuwe meerjarenstrategie SKB “Gezond leven. Zorg dichtbij. Met elkaar.”
- Deelname pilot regionale flexibele schil voor IC verpleegkundigen
- Deelname regionale pilot voor capaciteitsdeling van laag complexe operatieve zorg tussen ZGT, SXB, MST en het SKB
- Samenwerkingsovereenkomst Regionaal Vaatchirurgisch Netwerk MST, ZGT, het SKB en Saxenburgh
- Oprichting van en deelname aan Verloskundig Samenwerkingsverband Verloskunde Oost Achterhoek Coöperatief

Instemmingsaanvragen:

- Opzetten financiële helpdesk voor medewerkers
- Vaststelling openingstijden 2026
- Pilot roosterbeleid cluster kliniek en afdeling Vrouw-kind
- Pilot personeelsreductie van afdeling Vrouw-kind
- Wijziging procedure rondom werving & selectie
- Instemming regeling op het gebied van aanvullende arbeidsvoorwaarden en meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden (MKSA)
- Instemmingsverklaring OR KIPZ gelden SKB

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
- Frits Küpers – lid

De CR heeft een infographic gemaakt waarmee zijn verslag doen van het jaar:



Figuur 4: jaarbericht CR 2025

8. Toekomstblik

Met onze Koers '25-'30 werken we doelgericht aan de opgaven en ambities die voor ons liggen. De beweging naar een gezondheidsorganisatie krijgt de komende jaren steeds meer vorm. We nemen onze verantwoordelijkheid om de Oost-Achterhoek nu én in de toekomst gezond te houden, vanuit een brede kijk op gezondheid en met oog voor de kracht van onze gemeenschap.

Goede medisch-specialistische zorg blijft onze solide basis. Zo investeren we bewust in het versterken van de acute as van ons ziekenhuis. Ook werken we verder aan de professionalisering van onze poliklinieken.

Tegelijkertijd leggen we als SKB steeds meer nadruk op gezondheid en gezond leven. Dat vraagt om een cultuurverandering en een sterk regionaal gezondheidsnetwerk waarin care, cure, welzijn en informele zorg elkaar versterken. Want werken aan een gezonde, veerkrachtige regio doen we samen.

Een belangrijk speerpunt is en blijft Goed Werkgeverschap. We willen goed zorgen voor onze medewerkers: zij vormen het fundament van de zorg die wij leveren. Daarom blijven we investeren in onze SKB-cultuur als bindmiddel, in oprechte aandacht voor elkaar, in ruimte voor professionele ontwikkeling en zeggenschap én in een gezonde balans tussen werk en privé.

Daarnaast zetten we steeds meer concrete stappen in de inzet van (digitale) technologie. Hiermee versterken we de zelfregie van patiënten, ontlasten we onze medewerkers en realiseren we lijnloze samenwerking en gegevensuitwisseling. Ons LEAN-programma blijft ons helpen om zorg en werkprocessen continu te verbeteren.

Met ons strategisch vastgoedplan laten we zien dat we bereid zijn te investeren in de toekomst van ons ziekenhuis én in duurzaamheid. De eerste fase van verduurzaming is inmiddels gestart. De komende jaren werken we actief toe naar een forse CO₂-reductie in 2030. Ook zetten we concrete stappen voor de ontwikkeling van meer lijnloze zorg met o.a. de huisartsen, ouderenzorg en verloskundigen. En we blijven stappen zetten om intern en regionaal onze capaciteit effectiever in te zetten. Daarmee dragen we bij aan het gezamenlijke doel om de zorg voor iedereen toegankelijk te houden in de regio.

Onze financiële gezondheid is een belangrijke randvoorwaarde voor deze stappen. Dankzij onze solide positie kunnen we blijven investeren in verduurzaming, in moderne technologie en in een toekomstbestendige organisatie, zonder daarbij onnodig afhankelijk te zijn van externe financiers.

We kijken met vertrouwen vooruit en weten wat ons te doen staat.