



Jaarverslag 2022

Streekeziekenhuis
Koningin
Beatrix



Voorwoord raad van bestuur

2022 was in meerdere opzichten een bijzonder jaar. Waar COVID-19 geleidelijk meer onderdeel werd van onze reguliere bedrijfsvoering, beheersten de energiecrisis en de oorlog in Oekraïne het nieuws. Ook in het Streekziekenhuis Koningin Beatrix (SKB) was dit voelbaar. Landelijk en in de regio was (en is) de organisatie van de acute zorg een belangrijk onderwerp van gesprek. Evenals het Integraal Zorgakkoord (IZA).

We hebben ook in 2022 een geweldige flexibiliteit en inzet van onze medewerkers gezien. Zij zijn in meerdere opzichten goud waard. Want, welke ontwikkelingen ook op ons af komen, de zorg aan onze patiënten draait altijd door.

Samen met andere regionale zorgorganisaties zijn we in staat om de gezondheid van de inwoners in de Achterhoek te verbeteren. Dit doen we door in de keten goed samen te werken, zodat patiënten geen drempels of dichte deuren ervaren. Daarnaast ontplooiën we nieuwe initiatieven, om ook in de toekomst goede zorg beschikbaar te houden. Het spoedplein is daar een mooi voorbeeld van.

Patiënten en hun naasten waren ook in 2022 erg tevreden over de persoonsgerichte zorg in ons ziekenhuis. We mogen hier trots op zijn. Dit betekent echter niet dat we achterover leunen. Er liggen nog genoeg uitdagingen in het verschiet om onze zorg duurzaam te versterken en samen te werken aan de gezondheid en leefbaarheid in de regio.

Inge de Wit
Voorzitter raad van bestuur

Inhoudsopgave

1.	Ons profiel: de basiszorg dichtbij huis	3
2.	Netwerkzorg: samen in de regio	4
3.	Digitalisering: persoonlijke interactie en digitale toegang	6
4.	Goed werkgeverschap: uitdagend, veilig en vertrouwd	8
5.	Passende zorg: kwaliteit van leven voor onze patiënten	12
6.	Krachtige organisatie: slim, duurzaam en veilig organiseren	17
7.	Bestuur, toezicht en adviesorganen.....	24
8.	Toekomstblik	30

1. Ons profiel: de basiszorg dichtbij huis

Als streekziekenhuis vervult het SKB een vitale functie in het bieden van medisch specialistische basiszorg in de regio. Hierbij richten we ons op de kwaliteit van leven en zijn we nauw verbonden met onze netwerkpartners in de regio. Dit doen we vanuit onze missie: in het SKB zien wij de mens achter de patiënt en organiseren wij samen de beste zorg voor de Oost-Achterhoek. Zo kunnen wij van betekenis zijn in het leven van de inwoners in onze regio.

Regionaal ziekenhuis

Het SKB is een regionaal ziekenhuis dat zich concentreert op het leveren van uitstekende medisch specialistische basiszorg, inclusief volwaardige acute zorg. Inwoners van de Oost-Achterhoek kunnen 24/7 rekenen op deze zorg, waarvan de kwaliteit op ieder moment van de week gegarandeerd is. Om ziekte en aandoeningen terug te dringen, richten wij ons niet alleen op behandeling, maar ook op preventie. 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 verbeteren van onze bedrijfsprocessen en initiatieven voor vernieuwing zijn vooral gericht op deze doelgroepen. Voor vernieuwing en innovatie maken wij actief deel uit van het netwerk van de Samenwerkende Algemene Ziekenhuizen (SAZ).

Focus op kwaliteit van leven

Lange tijd waren ziekenhuizen gericht op genezing, maar het is beter om gezondheidsproblemen te voorkómen. Daarom richten we ons ook op preventie en het bevorderen van een gezonde leefstijl. Onze zorg onderscheidt zich door patiëntgerichtheid en betrokkenheid. Bij ons staat de mens achter de patiënt centraal. De patiënt is in ons ziekenhuis niet zijn of haar aandoening, maar een uniek persoon met eigen behoeften en wensen. Samen met de patiënt en zijn of haar naasten, kijken wij hoe we die behoeften en wensen zo goed mogelijk kunnen vervullen, binnen de context van de aandoening en levensfase. Daarvoor omarmen wij het concept van positieve gezondheid. Deze benadering stelt niet de ziekte, maar een betekenisvol leven van mensen centraal, met nadruk op veerkracht, aanpassingsvermogen en eigen regie. Bij het verlenen van onze zorg willen wij het dagelijks leven van een patiënt zo min mogelijk verstoren. Dit betekent dat zorgverlening, in overleg met onze patiënten, steeds meer buiten het ziekenhuis, in de eigen vertrouwde omgeving en digitaal plaatsvindt.

Regionale verankering

Verankering in de regio vormt een belangrijk onderdeel van ons profiel. Wij voelen ons verbonden met de regio en willen een goede naaber zijn. Samen bereiken we meer voor de gezondheid van inwoners en toekomstbestendige zorg in de Achterhoek. Daarvoor werken we op steeds meer vlakken samen met onze zorg- en welzijnspartners. Wij zijn actief deelnemer in regionale netwerken en dragen hier vanuit onze visie aan bij. Samen met huisartsen en andere partners ontwikkelen we een regionale visie op zorg en welzijn. Hierbij staat de kwaliteit van leven van de inwoners van de Oost-Achterhoek centraal, niet die van onze organisaties. Op die manier stellen wij ons open voor onze omgeving en willen wij een betrouwbare partner zijn.

Werken vanuit een stevige basis

Een stevige basis is belangrijk. We gaan voor een goed georganiseerd ziekenhuis dat financieel gezond is en waarin onze medewerkers het verschil maken. We willen een veilige en uitdagende werkomgeving bieden, waar iedereen met plezier werkt en zich thuis voelt. We bieden en benutten mogelijkheden om te ontwikkelen en van elkaar te leren. Dat doen we met elkaar en met onze partners, binnen en buiten het ziekenhuis. Zo vormen we samen een topteam voor de beste zorg.

2. Netwerkgroep: samen in de regio

Werken richting een gezondheidsorganisatie betekent per definitie dat je dit niet alleen kan. Het Integraal Zorgakkoord nodigt ons ook uit om meer over de muren van de eigen organisaties te kijken. In 2022 is er opnieuw veel aandacht geweest voor gesprekken met onze netwerkpartners. Hieronder noemen we enkele belangrijke ontwikkelingen.

Medisch Coördinatie Centrum de Naaber

Eind 2021 hebben de bestuurders van Huisartsenzorg Oost-Achterhoek (HZOA), Huisartsenorganisatie Oost-Gelderland (HOOG) en het SKB het initiatief genomen om de transmurale samenwerking te versterken, middels de oprichting van het Medisch Coördinatie Centrum (MCC) de Naaber. Dit samenwerkingsverband heeft als doel om samen hoogwaardige zorg en betaalbare zorg te blijven bieden, waarbij patiënten verzekerd zijn van de best mogelijke zorg, dicht bij huis en op de juiste plek. In 2022 hebben de betrokken organisaties de mogelijkheden en wensen van deze samenwerking verkend en gezocht naar draagvlak in de regio. Input van zorgprofessionals, zorgmanagers en bestuurders leidt, naast datagedreven inzichten, tot de agenda voor de komende jaren. We hebben voorbereidingen getroffen om in 2023 te starten met minimaal twee waardegedreven zorg trajecten, waarbij we de zorg rond een bepaalde aandoening in de keten met elkaar verbeteren.

Samenwerking in de keten van ouderenzorg

Het SKB en VVT instelling Marga Klompé hebben de handen ineengeslagen om nog intensiever samen te werken voor de best passende zorg voor kwetsbare ouderen in de regio. Onze gezamenlijke wens is om kortdurend verblijf en revalidatie voor cliënten van Marga Klompé binnen de muren van ons ziekenhuis te realiseren. Zo worden de lijnen tussen onze organisaties korter, waardoor samenwerken nog beter gaat en kennis delen makkelijker wordt. Dit moet leiden tot hogere kwaliteit en de best passende zorg voor deze groep kwetsbare ouderen. We zijn daarom gestart met een verkenning van de mogelijkheden met betrekking tot huisvesting en doorstroom van patiënten.

Verbonden met topklinisch ziekenhuis

Het MST en SKB hebben een lange historie daar waar het gaat om samenwerking, mede ingegeven door de gezamenlijke deelname aan het Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ) Euregio. Beide ziekenhuizen erkennen elkaars unieke profiel en positie en onderschrijven dat samenwerking leidt tot versterking hiervan. Hetgeen ten goede komt aan de patiënten in de ROAZ Euregio en de medewerkers van beide organisaties. Het MST en SKB hebben afgesproken dat zij elkaars patiënten bij verwijzing beschouwen als 'eigen patiënten'. Dit betekent voor patiënten dat zij bij verwijzing/behandeling in beide ziekenhuizen het zorgtraject als aaneensluitend ervaren. Ook op het gebied van samenwerking m.b.t. de medisch specialistische zorg, zien het MST en SKB elkaar als één van de partners van voorkeur (preferred partner), voor zover deze zorg het profiel van de organisaties versterkt. Tot slot willen het MST en SKB de handen ineenslaan om de mogelijkheden voor werkgelegenheidsarrangementen te onderzoeken. Hierdoor kan de uitwisseling tussen medewerkers worden vereenvoudigd. Dat maakt ons beiden een nog aantrekkelijker werkgever.

Labmicta

Het SKB is een langdurige samenwerking aangegaan met Labmicta op het gebied van de medische microbiologie. Labmicta is gevestigd in Hengelo (OV) en richt zich op het voorkomen, diagnosticeren en indammen van uitbraken van infectieziekten, veroorzaakt door virussen, bacteriën, schimmels en parasieten. Het SKB en Labmicta hebben al eerder samengewerkt. Deze samenwerking pakken we nu met veel enthousiasme weer op.

MCA laboratorium van wereldwijd betekenis

Het MCA laboratorium is een onderdeel van het SKB met circa 15 medewerkers. Het is gevestigd naast het klinisch chemisch en hematologisch laboratorium. Het betreft een speciaal laboratorium dat wereldwijd een belangrijke rol speelt in de ontwikkeling van bloedonderzoeken. Het produceert een breed scala aan controle- en referentiematerialen voor medische laboratoria en de diagnostische industrie. Daarnaast organiseert het MCA laboratorium externe programma's voor het bewaken van de kwaliteit voor Nederlandse en internationale klanten, de International Federation of Clinical Chemistry en de diagnostische industrie. Verder is het laboratorium betrokken bij internationale standaardisatieprojecten, met als speerpunt HbA1c. Hiermee staat Winterswijk internationaal op de kaart.

Een van de wereldwijde projecten is het onderzoek naar bloedsuikerwaarden van diabetespatiënten. In het MCA laboratorium is een standaard ontwikkeld voor het meten van HbA1c, de stof die de bloedsuikerwaarde over een aantal maanden weergeeft. Een grote groep Achterhoekse vrijwilligers doneert al jaren bloed voor dit onderzoek. Dit bloed gaat naar 5000 laboratoria over de wereld, die ieder het HbA1c meten. Het MCA Laboratorium in Winterswijk vergelijkt de resultaten van deze laboratoria met de echte waarde. Dankzij het gestandaardiseerde onderzoek leveren we een belangrijke bijdrage aan betere behandeling van diabetespatiënten wereldwijd.

3. Digitalisering: persoonlijke interactie en digitale toegang

Een zorgtraject is soms een lange reis waarin patiënten contact hebben met verschillende zorgverleners. Met behulp van digitalisering kunnen we deze zorgketen verder verbeteren voor de patiënt.

Nieuw elektronisch patiëntendossier

Voor het elektronische patiëntendossier (EPD) werken we met HiX van leverancier Chipsoft. Chipsoft stopt met ondersteuning van onze versie van HiX. Het EPD is voor een ziekenhuis erg belangrijk voor het leveren van goede zorg. 2022 heeft dan ook in het teken gestaan om ons goed voor te bereiden op de overstap naar HiX Standaard Content. De meerderheid van de Nederlandse ziekenhuizen werkt hier al mee en daardoor is het product goed doorontwikkeld. Wij maken daarmee voor het grootste deel gebruik van standaarden die door anderen zijn ontwikkeld. Dit heeft een aantal voordelen: we gaan altijd mee in nieuwe regelgeving en ontwikkelingen op het gebied van ICT en standaard content maakt kennis en informatie delen gemakkelijker. Daarnaast bespaart het gebruik van standaarden veel geld, tijd en menskracht ten opzichte van zelf een nieuw EPD volledig van A tot Z inrichten. Ons nieuwe patiëntendossier gaat op 1 september 2023 live.

In de prijzen: COPD thuismonitoring

In 2021 is het SKB een pilot gestart in samenwerking met Medisch Service Centrum NAAST, Sensire en Marga Klompé om COPD patiënten op afstand te monitoren met behulp van een app. Het doel van dit project is om de zelfredzaamheid van COPD patiënten te vergroten. Daarnaast kunnen we dankzij COPD thuismonitoring de kenmerken van een ernstige longaanval eerder signaleren en zo de kans op een lange ziekenhuisopname verkleinen. Patiënten werden met een smartwatch en een app ondersteund om voldoende actief te blijven.

COPD thuismonitoring is een prachtig voorbeeld van hoe passende zorg en digitalisering hand in hand kunnen gaan. We zijn dan ook trots dat ons initiatief in 2022 de Health Valley Bridge Prize 2022 heeft gewonnen! Deze prijs wordt jaarlijks uitgereikt aan het meest veelbelovende project op het gebied van zorginnovatie. Het project kreeg ruim 46% van de stemmen. COPD thuismonitoring is een goed voorbeeld van hoe onze persoonsgerichte zorg en goede regionale ketensamenwerking de zorg voor COPD patiënten echt beter maakt.

BeterDichtbij

In het SKB zetten we ons in voor de juiste zorg op de juiste plek. De BeterDichtbij app ondersteunt hierbij. Dit is een app die verschillende mogelijkheden biedt voor zorg op afstand. Via de app kunnen patiënten gemakkelijk en veilig een vraag stellen of vanuit huis beeldbellen met een behandelaar van het SKB. Patiënten hoeven daardoor niet meer altijd naar het ziekenhuis te komen voor een afspraak. Dit scheelt reistijd en ook reiskosten. Gesprekken die patiënten voeren met het SKB en hun arts zijn vaak privacygevoelig. Daarom is BeterDichtbij ontwikkeld met veel aandacht voor de beveiliging en privacy van gebruikers.

Bestuurder Inge de Wit: “dankzij BeterDichtbij kunnen we onze vertrouwde, regionale zorg ook digitaal aanbieden. Dat is heel belangrijk, omdat we hierdoor nog dichterbij onze patiënten zijn. Op het moment dat het hen uitkomt. Zo wordt veilig digitaal contact met het ziekenhuis nóg makkelijker”.

Sinds 1 november 2022 hebben we ruim 24.000 patiënten uitgenodigd om BeterDichtbij te gebruiken. Ruim 49% van de patiënten heeft deze uitnodiging al geactiveerd.

Studieziekenhuis Artificiële Intelligentie

Het SKB doet als studieziekenhuis mee aan een studie voor het gebruik van Artificiële Intelligentie (AI) in de zorg. Net als in veel andere sectoren wordt gebruik van data en informatie ook in de zorg de komende jaren steeds belangrijker. De Samenwerkende Algemene Ziekenhuizen (SAZ) hebben het Expertisecentrum Zorgalgoritmen opgezet, zodat ook algemene ziekenhuizen mee kunnen gaan in deze ontwikkeling. Het doel hiervan is om samen met zorgprofessionals tools te ontwikkelen die met gebruik van data en AI zorgprofessionals en zorgprocessen kunnen ondersteunen.

In de studie testen we een voorspellingsmodel dat in de toekomst ondersteunend kan zijn voor capaciteitsmanagement. Het gaat om een model dat de verblijfsduur op de Spoedeisende Hulp (SEH) voorspelt en de kans dat een patiënt kort of langer opgenomen wordt in het ziekenhuis. Een SEH-arts kan dit soort zaken goed inschatten op basis van kennis en ervaring. In de studie vergelijken we de inschatting van de SEH-arts met de voorspelling van de tool. Als de studie slaagt, is de volgende stap certificering als medisch hulpmiddel dat ondersteunt bij capaciteitsmanagement en doorstroom in het ziekenhuis. Dit is nooit een vervanger van professionals, maar het kan het werk voor professionals wel makkelijker maken.

Onze Chief Medical Information Officer (CMIO) Arjan Bulsink legt uit waarom meedoen voor het SKB belangrijk is: *“we zien dat het gebruik van data in de zorg steeds belangrijker wordt. Ook voor algemene ziekenhuizen als het SKB biedt dit veel mogelijkheden. Maar op dit gebied valt er ook nog veel te leren en te ontwikkelen. Nu kunnen we stap voor stap mee in deze ontwikkeling, doordat we dit samen met het Expertisecentrum kunnen doen. Zo zijn we niet afhankelijk van grote commerciële (dure) partijen. Door dit in SAZ-verband te doen, zijn tools die gebruik maken van data en AI straks ook toegankelijk voor algemene ziekenhuizen als het SKB. Daarom ben ik erg blij dat we hier aan mee doen.”*

Connecten met ZorgNetOost

Elektronische gegevensuitwisseling draagt bij aan goede en veilige zorg voor onze patiënten en kan de werkdruk van zorgverleners verlichten. Niet voor niets wordt dit als een essentiële randvoorwaarde genoemd om de doelen uit het IZA te kunnen behalen. Op dit moment kent elektronische gegevensuitwisseling nog veel hobbels. Zo hanteren we in Nederland nog geen standaarden voor de infrastructuur en belangrijke functies en is er geen eenduidige taal en techniek.

Het SKB heeft er in 2022 daarom voor gekozen om zich, met betrekking tot het uitwisselen van digitale zorginformatie, aan te sluiten bij ZorgNetOost. Deze regionale samenwerkingsorganisatie richt zich op de digitalisering en gegevensuitwisseling, met name in Twente. Ze vormt een kennis- en samenwerkingsplatform, geeft invulling aan het regionaal projectportfolio management en biedt diensten en een infrastructuur aan. Aansluiting bij ZorgNetOost is voor ons een logische keuze, omdat het een regionale samenwerkingsorganisatie is, waar ook onze ROAZ-partners bij zijn aangesloten. Met hen willen we stapsgewijs werken aan de uitvoering van het IZA.

4. Goed werkgeverschap: uitdagend, veilig en vertrouwd

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

Onze medewerkers zijn goud waard

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 de patiënt past. Onze medewerkers zijn daarom goud waard. 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.

De beste stuurlui staan aan bed

Het SKB investeert stevig in professionele zeggenschap. Hiermee bedoelen we dat we werken aan het leiderschap van verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en paramedici, op basis van gelijkwaardigheid. Zij moeten eigenaarschap kunnen en willen pakken en in samenwerking bijdragen aan de totstandkoming van besluitvorming en het realiseren van de ambities en doelstellingen.

Om verpleegkundig leiderschap handen en voeten te geven, is per 1 september 2022 Roeyel Koldewey gestart als Chief Nursing Officer (CNO). Als CNO is zij de verbindende schakel tussen de raad van bestuur, beleid, de verpleegkundige professie en de werkvloer. Zij zet zich in voor het versterken van de positie en professie van de verpleegkundigen en paramedici binnen het SKB. Kort gezegd gaat dat over de verpleegkundige of paramedicus die in zijn/haar kracht staat, meepraat en meebeslist over het eigen vakgebied en dat de organisatie luistert naar deze inbreng.

Roeyel Koldewey: “mijn drijfveer om terug te komen naar het SKB is de dynamiek en de kleinschaligheid van het ziekenhuis. Maar bovenal gaat het mij om de energie die ik krijg van het verbinden van onze professionals met het ziekenhuis als organisatie. Ook krijg ik energie van de bijdrage die ik kan leveren in het doorontwikkelen van de professionals en het ziekenhuis. Hoe mooi is het dat de kwaliteit van de patiëntenzorg en organisatie daarmee bewezen toeneemt? Want het beste voor de patiënt, dat is toch wat we allemaal willen!”

Ook is in 2022 de campagne “de beste stuurlui staan aan bed” van start gegaan met een mooi en inhoudelijk inspirerend symposium. Er werd geprikkeld en gepraat. Een kleine greep uit de onderwerpen die voorbijkwamen:

- Het toekomstbeeld geeft een meer concreet beeld en gevoel bij wat zeggenschap voor paramedici en verpleegkundigen inhoudt.
- We zijn het erover eens dat dit niet bij een droom moet blijven maar werkelijkheid moet worden. Daarvoor is het wel belangrijk dat we dit voldoende aandacht blijven geven en er energie in blijven stoppen.
- We zijn veel te bescheiden. Veel dingen vinden we gewoon of vanzelfsprekend. Maar we mogen echt vaker laten zien wat we doen. Laten we trots zijn op ons vak!
- Onze professionele mening en bijdrage doet er toe. Het is goed om ons vaker uit te spreken.

Met de subsidie die wij hebben ontvangen, zetten we in 2023 verdere stappen om professionele zeggenschap verder vorm te geven.

Invoeren van de regiefunctie

In 2022 hebben we mooie stappen gezet op het gebied van innovatie en professionalisering van verpleegkundigen. Vanuit het project functiedifferentiatie is een plan ontwikkeld om de regiefunctie in ons ziekenhuis in te voeren. De functie van regieverpleegkundige, als onderdeel van

functiedifferentiatie, is al langer onderwerp van gesprek in ons ziekenhuis. Bij het vaststellen van een gedeelde visie en uitgangspunten is het besef gegroeid dat de behoefte voor een regiefunctie breder is dan voor verpleegkundigen alleen. We gaan de regiefunctie dan ook breder implementeren. Met deze stap spelen we in op de veranderende zorgvraag en bieden we aantrekkelijke loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden voor onze medewerkers, die beter passen bij de ambities, ervaring en het optimaal benutten van talent.

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 gratis fruit beschikbaar voor personeel, geleverd door Appel4You. Bij deze lokale leverancier van biologisch fruit werken ook mensen met een arbeidsbeperking of afstand tot de arbeidsmarkt. Mede daardoor is het op alle fronten een leverancier die aansluit bij wat het SKB belangrijk vindt.

Een prettige en veilige werkplek

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

De SKB-er:

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

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 instelling als daarbuiten. En ook als het gaat om nevenwerkzaamheden en eventuele neveninkomsten. In het SKB wordt samen met het medisch stafbestuur jaarlijks uitvraag gedaan naar de samenwerkingen. Daarnaast zijn er afspraken gemaakt over hoe dit te melden en waar vooraf toestemming voor nodig is.

Naast het omarmen van gedragscodes, is het ook van belang dat medewerkers laagdrempelig 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?

Interne geneeskunde en Kindergeneeskunde winnen coschap van het jaar

Elk jaar is er landelijk de 'coschap van het jaar' verkiezing. Coassistenten, die de studie geneeskunde volgen, beoordelen hun coschappen. Voor elk specialisme wordt er een top 3 van beste ziekenhuizen samengesteld. Dit jaar was het thema "Een veilig leerklimaat". Vanuit het SKB waren er drie specialismen genomineerd: Neurologie, Interne Geneeskunde en Kindergeneeskunde. Interne Geneeskunde en Kindergeneeskunde werden als beste beoordeeld en zijn daarmee winnaar in hun categorie! Daarnaast won Kindergeneeskunde een mooie trofee voor beste coschap van het jaar van alle specialismen. Een mooi resultaat voor ons ziekenhuis, daar zijn we heel trots op!

Arbo

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

Agressie in de zorg

De adviseur Arbo, Veiligheid en Milieu heeft ook een belangrijke rol bij het beleid met betrekking tot omgang met agressie en geweld. In het SKB hebben we, net als veel andere zorgorganisaties, te maken met agressief gedrag van patiënten of bezoekers gericht tegen medewerkers. Medewerkers in ons ziekenhuis met patiëntencontact worden getraind om agressie te voorkomen. Tijdens deze training leren ze bijvoorbeeld hoe ze agressie kunnen de-escaleren en om tijdig hulp in te schakelen als de situatie daar om vraagt. Het samenspel met de beveiliging en korte lijnen met de politie zijn hierbij essentieel. In 2022 waren er 24 meldingen van agressief gedrag, waarvan 1 keer sprake was van fysiek geweld. Voor medewerkers die direct of indirect betrokken zijn bij een situatie waarbij er sprake is van agressie en die daar behoefte aan hebben, is er opvang en nazorg.

Personele bezetting

De beschikbaarheid van voldoende en goed opgeleide artsen, verpleegkundigen en ondersteunende medewerkers in ons ziekenhuis is cruciaal. Het is het SKB in 2022 gelukkig nog goed gelukt vacatures in te vullen, hoewel vacatures gemiddeld wel langer openstaan.

Door onze regionale verankering lukt het ons nog om medewerkers aan ons te blijven binden, maar ook wij krijgen de komende jaren te maken met uitdagingen op dit gebied. We zullen stevig moeten investeren in het blijven binden en boeien van bestaand personeel, maar ook investeringen doen in opleidingen en (sociale) innovaties. Regionale samenwerking is hierbij wat ons betreft een belangrijke sleutel, waarbij we boeiende en levensloopbestendige werkgelegenheidsarrangementen gaan ontwikkelen. Met carrièrepaden waarin mensen ook eens uitstapjes kunnen maken naar andere organisaties.

Het ziekteverzuim in 2022 bedraagt 5,4%. Dit is weliswaar hoger dan de norm van 4%, maar vergeleken met andere instellingen in de sector is het ziekteverzuim toch laag te noemen. Niet voor niets was het SKB in 2021 één van de winnaars van de jaarlijkse Vernet Health Ranking, op het gebied van verzuim en inzetbaarheid. Hieruit blijkt dat onze medewerkers zeer betrokken zijn bij ons ziekenhuis en hun werk. Daar zijn we als organisatie trots op.

Over 2022 is het gemiddeld aantal FTE afgenomen met 4,6 FTE, een daling van 0,54%.

Personeelsleden in FTE's		
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's)	2022	2021
Ziekenhuiszorg	662,4	671,1
Overig	178,0	173,9
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden	840,4	845,0

Tabel 1: personeelsleden in FTE's.

5. Passende zorg: kwaliteit van leven voor onze patiënten

Het SKB is gericht op het bieden van de best passende zorg. Passende zorg is zorg die werkt en waarde toevoegt en waarbij de patiënt en zorgverlener samen beslissen. Daarnaast werken wij continu aan het verbeteren van de kwaliteit van onze zorg.

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.

Continu verbeteren met Lean

Om ervoor te zorgen dat we allemaal op dezelfde manier verbeteren, is het belangrijk dat we dezelfde 'taal' spreken. Eind 2021 hebben wij gekozen voor de implementatie van de bewezen effectieve Lean filosofie en methodieken. Inmiddels hebben bijna vijftig medewerkers en medisch specialisten de Green belt opleiding gevolgd en ongeveer dertig managers en medisch coördinatoren de leiderschapstraining. De overige medewerkers maken kennis met Lean via het Lean lunchcafé, presentaties op de afdeling, collega's en berichtgeving op intranet.

Veel afdelingen in het SKB passen Lean methodieken toe, zoals een dag- of weekstart of het gebruik van een verbeterbord. Ook zijn tal van verbeteringen op afdelingsniveau doorgevoerd, die hebben geleid tot een efficiëntere werkwijze, meer plezier tijdens het werk en nog betere patiëntenzorg. Door continu te verbeteren zijn we flexibel en kunnen we inspelen op de veranderingen in de zorg.

Voorbeeld

Een spaghettidiagram geeft visueel weer welke route een product of een medewerker aflegt. Een verpleegkundige laat in haar spaghettidiagram zien hoeveel loopbewegingen er zijn en hoeveel stappen er gezet moeten worden om spullen uit de voorraadkast op de verpleegafdeling te halen. Door de voorraad te verplaatsen naar een andere kast, vermindert het aantal stappen en loopbewegingen. Doordat de route korter is, worden collega's minder vaak gestoord tijdens het werk, waardoor zij minder vaak op en neer hoeven te lopen om de benodigde materialen te halen. Tijdens een dienst wordt gemiddeld tien tot vijftien keer iets uit de kast gehaald. Deze aanpassing levert een tijdswinst op van 75 seconden per keer.

Crew Resource Management (CRM) in het SKB

CRM betreft het verbeteren van teamprestaties, door de erkenning dat menselijk falen een belangrijke factor is in het ontstaan van ongewenste gebeurtenissen: onderzoek toont aan dat 70 – 80% van de medische fouten kunnen worden toegeschreven aan menselijke factoren. Voorbeelden van menselijke factoren die kunnen bijdragen aan ongewenste gebeurtenissen zijn:

- Gebrek aan communicatie
- De invloed van stress en vermoeidheid op prestaties
- Teveel aan hiërarchie of gebrek aan assertiviteit
- Overschatting van kennis en vaardigheid

CRM is een gedachtengoed en methodiek die volledig past in het nieuwe veiligheidsdenken, oftewel Safety 2, door het versterken van multidisciplinaire samenwerking en communicatie in een veilige omgeving, om zo de invloed van menselijke factoren op het ontstaan van ongewenste gebeurtenissen te reduceren. In 2022 hebben alle zorgprofessionals op de Intensive Care en SEH een tweedaagse CRM training gevolgd. Er zijn suggesties verzameld welke CRM interventies zinvol zijn op de IC en SEH in het kader van het verbeteren van patiëntveiligheid.

Er is een CRM kernteam acute zorg gevormd, bestaande uit zorgprofessionals werkzaam op de IC en/of SEH. Dit team zet zich in om CRM in praktijk te brengen. Ook zorgprofessionals op de OK en op de afdeling Vrouw-Kind zijn CRM getraind. Ook zij hebben een CRM kernteam uit eigen geleding, die CRM instrumenten naar de dagelijkse praktijk vertaalt. Te denken valt aan de introductie van briefings, zoals nu dagelijks plaatsvindt op de OK. Een briefing draagt bij aan het creëren van een teamgevoel, bevordert open communicatie en zorgt dat iedereen de informatie heeft die nodig is om optimaal te presteren.

Transparant over prestaties

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

Rapportcijfer door onze patiënten

In ons ziekenhuis meten we de patiënttevredenheid op verschillende manieren. Op www.zorgkaartnederland.nl kunnen patiënten bijvoorbeeld via een waardering aangeven hoe zij onze zorg hebben ervaren. In 2022 hebben 249 patiënten een waardering geplaatst. Het gemiddelde cijfer is een 9.3 op een schaal van 1 tot 10. We behoren daarmee tot top 10 best gewaardeerde zorgorganisaties.

In 2022 zei een patiënt over onze zorg via Zorgkaart Nederland: *“goede uitleg en voorlichting gekregen van de aandoening en heel tevreden over de uitvoering en verzorging tijdens en na de operatie.”*

Regelmatig vraagt het ziekenhuis patiënten naar hun mening over de zorg en het ziekenhuis. In het najaar van 2022 is een focusgroepgesprek gehouden met een aantal darmkankerpatiënten die het ERAS traject hebben doorlopen. ERAS staat voor versneld postoperatief herstelprogramma na darmkanker. De input uit het gesprek wordt gebruikt om het ERAS traject verder te verbeteren. Daarnaast zijn patiënten van onder andere de poliklinieken Geriatrie, KNO en Plastische chirurgie, verpleegafdeling D1 en de Vrouw-kindeenheid gevraagd mee te doen met een digitale enquête. Op een schaal van 1 tot 10 waardeerden zij onze zorg met een 8.8. We zijn tevreden met deze cijfers en blij met de waardering van onze patiënten. Dit is voor ons een reden om er alles aan te doen om de zorg op een zo hoog mogelijk niveau aan te blijven bieden en te blijven verbeteren.

Quote patiënt: *“de duidelijkheid, en de begrijpelijke uitleg die je van opname tot nazorg krijgt is geweldig!”*

Als het minder goed gaat

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

Klachten

In 2022 werd door 95 mensen een klacht ingediend. De klachtenfunctionaris 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 2022 waren er in totaal 214 klachten. De meeste klachten zijn relationeel (63%) en gaan over bejegening of communicatie.

Aard van de klacht	
Financieel	4%
Bouwtechnisch	2%
Organisatorisch	12%
Relationeel	65%
Medisch/verpleegkundig handelen	17%

Tabel 2: aard van de klachten in 2022 in percentages.

Wij gebruiken klachten onder andere om de kwaliteit van de zorg te verbeteren. De klachtenfunctionaris bespreekt de klacht altijd met de medisch specialist of teammanager van de betreffende afdeling. Meestal lukt het om te bemiddelen en de klacht naar tevredenheid van de klager af te ronden.

Incidenten en 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. Hierbij maken we onderscheid tussen incidenten en calamiteiten.

Een incident is een onverwachte en onbedoelde gebeurtenis, waar de patiënt last van heeft of nog krijgt. Met 'last' bedoelen we schade, zoals pijn of een extra operatie. Als er iets gebeurt dat niet zo bedoeld was, maar we hebben het op tijd opgemerkt en veranderd, dan spreken we van een bijna-incident. De patiënt heeft er daardoor geen last van gehad.

Een calamiteit is ook een onverwachte en onbedoelde gebeurtenis, maar hiervan zijn de gevolgen ernstiger. Bij een calamiteit was de kwaliteit van onze zorg minder of niet goed. De patiënt heeft dan ernstige schade gekregen, of is zelfs overleden.

Als er een incident of 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.

Aantal incidenten

In 2022 zijn via het formulier Veiligheid van patiënten, 880 (bijna-)incidenten gemeld. De meeste (bijna-)incidenten hebben een laag tot zeer laag risico en vonden vooral plaats in de categorieën 'medicatie', 'organisatie van zorgverlening' en 'vallen'.

Het melden van (bijna-)incidenten helpt bij het verder verbeteren van de kwaliteit van zorg en de patiëntveiligheid. De afdelingen bespreken in hun werkoverleg de (bijna-)incidenten en passen, als dat nodig is, werkwijzen en protocollen aan. Leden van de decentrale Veilig Incident Melden (VIM) commissie analyseren de trends die ze zien in de meldingen en stellen verbetermaatregelen voor. Een voorbeeld van een trend die is geanalyseerd en waar verbetermaatregelen worden toegepast, zijn medicatiemeldingen waarbij de instelling van de infuuspomp een rol heeft gespeeld.

Naast het melden van (bijna-)incidenten is er in ons ziekenhuis ook aandacht voor dat wat wél goed gaat. Hiervoor is een speciaal formulier gemaakt met de naam 'Geef een compliment/Machtig mooie meldingen'. De gedachte erachter is, dat we ook leren van de dingen die goed gaan en zo verder verbeteren.

Aantal calamiteiten

Er zijn in 2022 drie mogelijke calamiteiten gemeld bij de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Na een melding doet de interne onderzoekscommissie onderzoek naar de gebeurtenis.

In 2022 is de manier waarop het onderzoek wordt uitgevoerd aangepast:

- De onderzoekscommissie bestond uit een steeds wisselende samenstelling van veelal medisch specialisten. In 2022 is een vast onderzoeksteam opgericht met daarin ook vertegenwoordiging vanuit de verpleegkundige discipline middels de Chief Nursing Officer. Dit onderzoeksteam bestaat uit drie vaste leden, indien gewenst aangevuld met experts. Door deze vaste samenstelling is vaardigheid in het uitvoeren van onderzoek tevens beter geborgd.
- 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.
- In lijn met nieuwe inzichten op het vlak van SAFETY II en 'just culture' interviewt de commissie niet meer de individuele zorgprofessional, maar vindt de analyse waar kan plaats in een multidisciplinaire dialoogsessie met alle betrokken zorgprofessionals. Focus tijdens de dialoogsessie ligt op de vraag wat gefaald heeft en niet wie, 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 en 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 tevens bij aan motivatie om aan de slag te gaan met het veiliger maken van werkprocessen.

Bij twee van de drie onderzoeken heeft de analyse in een multidisciplinaire dialoogsessie plaatsgevonden. De ervaringen zijn positief. Het multidisciplinaire perspectief leidt tot betere inzichten en begrip, met name als het gaat om de rol van communicatie, afstemming en overdrachten in zorgprocessen. Twee van de drie gebeurtenissen zijn geduid als een calamiteit in de definitie van de IGJ. Bij alle drie onderzoeken zijn verbetermaatregelen voorgesteld die zijn overgenomen door de raad van bestuur.

Claims

In 2022 is het ziekenhuis 5 keer medisch aansprakelijk gesteld. Onze verzekeraar MediRisk behandelt de schadeclaims die bij ons worden ingediend. Samen werken we aan het voorkomen van schade. Eén keer is medische aansprakelijkheid toegewezen. De overige claims lopen nog op het moment van publiceren of zijn via een verkorte procedure afgerond.

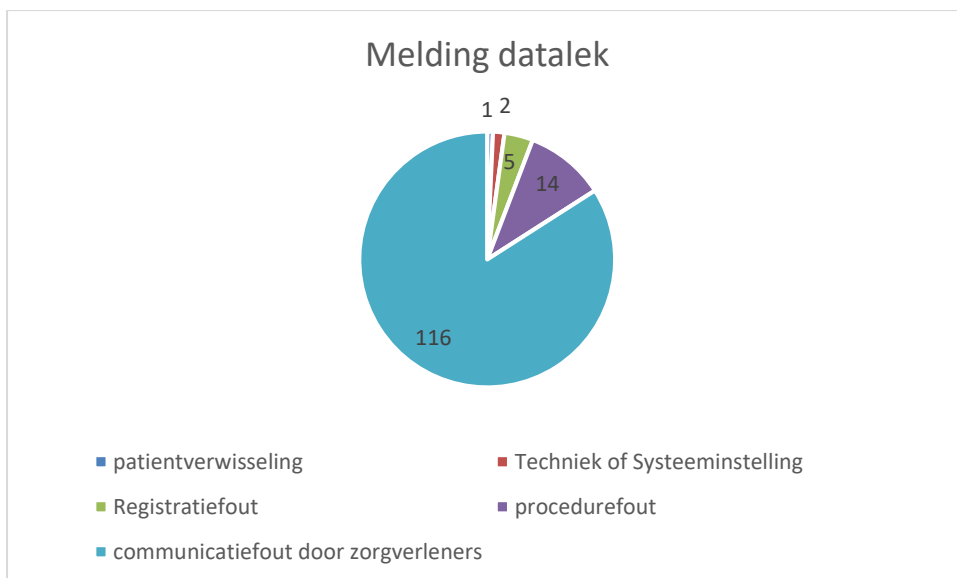
Privacy en informatiebeveiliging

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

Als er iets mis gaat met de toegang tot persoonsgegevens of de beveiliging daarvan, wordt daar melding van gedaan bij de Information Security Officer (ISO). In 2022 zijn er 138 privacy gerelateerde meldingen (datalekken) gedaan. Conform de richtlijn voor risicobeoordeling van die incidenten, heeft de ISO, zo nodig in overleg met de FG, 13 daarvan gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP)

binnen de meldtermijn van 72 uur. Geen van deze meldingen waren voor de AP aanleiding voor nader onderzoek. Daarnaast zijn betrokkenen ook over het incident geïnformeerd.

Het merendeel van de meldingen zijn te herleiden naar fouten in de communicatie door onze zorgverleners, bijvoorbeeld doordat patiëntinformatie is verstuurd of meegegeven aan de verkeerde patiënt of zorgverlener. Patiënten worden altijd geïnformeerd over de meldingen aan de AP.



Figuur 1: meldingen van een datalek in 2022.

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.

Kwaliteit van leven in de praktijk gebracht

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

- [Van preventie](#)
- [Naar goede nazorg](#)
- [Voor jong](#)
- [En ouder](#)

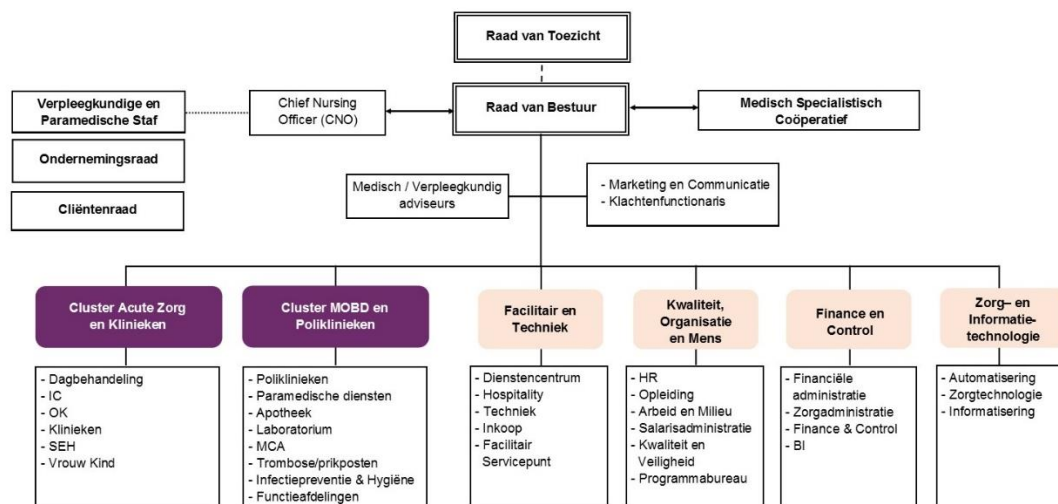
6. Krachtige organisatie: slim, duurzaam en veilig organiseren

Wij willen een organisatie zijn die waarmaakt wat ze belooft, voorspelbaar is voor de buitenwereld en voor de eigen medewerkers. Waar afspraken worden nagekomen, geleerd wordt van successen en mislukkingen en resultaten worden bijgehouden en gevierd. Slim en duurzaam organiseren, verantwoord ondernemen en shared governance zijn hierbij belangrijke uitgangspunten.

Zetel en structuur

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. Besluitvorming vindt plaats in het bestuursoverleg. 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 ziet er als volgt uit:



Figuur 2: organogram Streekziekenhuis Koningin Beatrix.

Shared governance

Al onze mensen dragen op eigen en unieke 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. Toch zijn we in ons land nog niet gewend om die kennis op alle plekken zichtbaar te maken. 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 gaat juist deze kennis en inzichten zichtbaar maken.

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 en het stafbestuur Medisch Specialistisch Coöperatief (MSC), op weg naar strategische samenwerkingspartners. Kijkend naar de verpleegkundige en paramedische beroepsgroep, is shared governance al goed terug te vinden in ons programma 'de beste stuurder staan aan bed', waarbij we de professionele zeggenschap

versterken. De CNO en het Verpleegkundig Paramedisch Stafbestuur (VPSB) trekken hier samen in op.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

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

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

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

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

We voelen ons ook betrokken bij wat er in de wereld gebeurt. Daarom heeft het SKB bijgedragen aan het leveren van (medische) hulpmiddelen voor ziekenhuizen in Oekraïne.

Bestuurder Inge de Wit: *“wat er nu gebeurt in Oekraïne gaat ons enorm aan het hart. Ook de mensen daar moeten de medische hulp kunnen krijgen die ze nodig hebben. Dat is nu meer dan ooit nodig. Het is geweldig dat we ons als gezamenlijke ziekenhuizen hiervoor inzetten en dat we vanuit het SKB ook kunnen helpen.”*

Duurzaamheid 2022

Januari

Start werkgroepen duurzaamheid



Werkgroepen met als doel verduurzaming binnen de organisatie onder de aandacht te brengen. De groepen bestaan uit circa 30 leden in totaal.

Juni



Intentieverklaring Gezond 2025 ondertekend

Nadruk ligt op duurzamere voeding, inzet op Nationaal Preventieakkoord.

- ▶ Meer gezond regionaal aanbod in restaurant.
- ▶ Gratis fruit voor medewerkers in wintermaanden.

Juli



Aansluiten bij Green Deal Duurzame Zorg

Een landelijk initiatief om verduurzaming in de zorg te versnellen.

Oktober



Milieuthermometer Zorg Zilver behaald

- ▶ Milieukeurmerk voor meer dan 80% van de reinigingsmiddelen voor ruimten en sanitair.
- ▶ Hergebruik van meubilair.
- ▶ 90% van incontinentiemateriaal heeft ingebouwde vochtindicator.
- ▶ Duurzamer inkoopbeleid.

November

Nationale Klimaatweek



- ▶ Intern aandacht voor 'glove awareness'
- ▶ Duurzame uitdaging: prijsvraag voor duurzame ideeën

November/December

Vastgoed

Toekomstbestendige huisvesting en verduurzaming. Plannen voor:

- ▶ Dakisolatie
- ▶ Zonnepanelen
- ▶ 50% minder CO₂-uitstoot met vernieuwing energievoorziening

Gerealiseerde maatregelen in 2022

Maatregel, o.a.	Resultaat
✓ Temperatuur in gebouw gem. 1,5 graad verlaagd	→ Besparing van 118 ton CO ₂
✓ Afzuigventilatoren liftschacht uitgeschakeld	→ Vermindering van 4.730 kWh aan energie*
✓ TL-lampen vervangen door LED	→ Vermindering van 17.915 kWh aan energie*

*SKB koopt 100% groene stroom in uit windenergie.

Afbeelding 1: infographic duurzaamheid in beeld.

Inkoop en leveranciers

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

In 2023 zijn we begonnen met het monitoren van leveranciers met de inzet van een duurzaamheids-audit. Deze audit zetten we in bij onze top 20 leveranciers met de meeste impact op duurzaamheid. In de audit worden verbeterpunten vastgelegd met bijbehorende concrete afspraken. De afspraken kunnen we vervolgens weer monitoren, zodat we structureel werken aan verbeteringen.

Risicomanagement

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

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

Afgesproken is bij onderstaande situaties een PRI uit te voeren:

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

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

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

Naast bovenstaande zijn er nog andere vormen van risicomanagement binnen het SKB die gericht zijn op specifieke aandachtsgebieden, bijvoorbeeld risicobeheersing in het registratie en facturatieproces van zorgactiviteiten en DBC's (via Horizontaal Toezicht), in ICT processen, op het gebied van privacy- en gegevensbeveiliging, op ARBO-regelgeving en op onderwerpen als voedselveiligheid en brandveiligheid.

Voor alle risico's zijn beheersmaatregelen van kracht waarbij de 'risk-appetite' in het SKB laag te noemen is. Onderstaand een overzicht van de gesignaleerde risico's en de genomen beheersmaatregelen.

Het risico op fraude kent aparte aandacht, omdat de financiële impact en reputatieschade groot kan zijn. De (financiële) processen bij SKB kenmerken zich door de aanwezigheid van functiescheiding en het hanteren van het vierogen principe. Hiermee wordt voorkomen dat slechts één persoon ongecontroleerd transacties of verplichtingen kan aangaan, autoriseren, verwerken en afwikkelen en

toegang heeft tot activa. Ondanks beheersmaatregelen resteert altijd het risico dat deze worden doorbroken en/of spanning kan plaatsvinden tussen medewerkers. Dit risico minimaliseren we zoveel mogelijk door transparante besluitvorming, voorbeeldgedrag en een open cultuur waarbij we elkaar durven aan te spreken.

Risico	Beheersmaatregel
Financien	
Productiekrimp zonder kostendaling	Continue monitoring indien noodzakelijk bijsturing op productie niveau of kosten
Afspraken zorgverzekeraars	Doorvertalen SKB strategie naar onderhandelsstrategie.
Niet behalen van begrote resultaat	Maandelijkse monitoring op ontwikkeling resultaat indien benodigd maatregelen treffen om begrote resultaat te behalen
Informatisering & Automatisering	
Implementatie Standard Content HIX	Actief participeren in gebruikersgroepen Chipsoft, Scholing Hix gebruikers, PRI onderdeel implementatieplan, tijd en capaciteit zorgprofessionals vrijmaken, externe ondersteuning met expertise implementatie Hix 6.3
Personeel en organisatie	
Arbeidsmarktkrapte	Gerichte arbeidsmarktbenadering, zorgen dat SKB een aantrekkelijke werkgever in de regio is.
Ziekteverzuim	Continue verzuimbeheersing.
Service en Huisvesting	
Leegstand door meer zorg op afstand	Verhuur aan netwerkpartners
Hogere energiekosten	Installatietechnische en bouwkundige verduurzamingsmaatregelen
Patient veiligheid	
identificeren risico's	uitvoeren PRI's bij nieuwe activiteiten
Bijna incident	Veilige Cultuur waar via, VIM melding --> dossier onderzoek plaats vindt
Klachten	dossier onderzoek
Calamiteit	Melding calamiteit IGJ, dossier onderzoek --> aanvullende maatregelen nemen
Strategie	
Wendbare organisatie	Voortdurend bijhouden van wijzigingen in regelgeving en beleid, waaronder het IZA impact bepalen op organisatie en daar waar nodig bijsturen.

Figuur 3: overzicht van de gesignaleerde risico's en de genomen beheersmaatregelen in 2022.

Financieel gezond

Financiële ontwikkelingen

In de eerste vier maanden van 2022 was de COVID-compensatieregeling nog van kracht. De impact van COVID-19 op het jaar 2022 is in vergelijking met de voorgaande twee jaren, vanuit financieel perspectief, veel minder geweest dan de voorgaande jaren.

Het ziekenhuis heeft voor 2022 met alle zorgverzekeraars zorgcontracten gesloten evenals voor 2023.

Ook binnen het SKB is het ziekteverzuim het afgelopen jaar hoger geweest dan in het verleden. Hoewel het in vergelijking met andere ziekenhuizen toch relatief laag is gebleven. Het ziekteverzuim percentage bedraagt momenteel 5,4%, dat is hoger dan de norm van 4%.

Momenteel werkt het SKB aan een strategisch vastgoedplan, waaruit moet blijken welke investeringen de komende jaren noodzakelijk zijn om te borgen dat het gebouw blijft voldoen aan alle eisen die een modern ziekenhuis stelt aan een gebouw. Daarnaast investeert het ziekenhuis in een nieuw ZIS-informatie systeem (HiX 6.3 van Chipsoft). Een investering die het SKB in 2023 in gebruik zal nemen. Deze investering leidt tot een structurele verhoging van de exploitatie lasten van circa € 1,6 miljoen.

In 2023 wordt een meerjarenbegroting opgesteld waarin de financiële impact van alle investeringen verwerkt wordt. Deze meerjarenbegroting zal de financiële leidraad zijn voor het te voeren financiële beleid voor de komende jaren.

Jaarverantwoording 2022

Exploitatie

Het jaar 2022 is wat betreft het financieel resultaat een goed jaar € 3,2 miljoen (€ 2,7 miljoen in 2021). Een verbetering van het resultaat met 21,5% ten opzichte van 2021. Het resultaat van 2022 wordt sterk beïnvloed door de verantwoording van een incidentele IC-subsidie van € 3,3 miljoen over de jaren 2020, 2021 en 2022 die verantwoord wordt in 2022. Deze post is niet eerder verantwoord in de jaarrekening, omdat de voorwaarden voor het in aanmerking komen voor deze subsidie pas onlangs duidelijk zijn geworden. Het resultaat zal worden toegevoegd aan de reserves van het ziekenhuis.

De totaalopbrengsten zijn gestegen van € 127,8 miljoen naar € 132,3, een stijging van € 4,5 miljoen (+3,6%). Deze stijging wordt veroorzaakt door een toename in de productie van € 0,8 miljoen (+0,7%), een stijging van de beschikbaarheidsbijdrage van € 0,8 miljoen (2,2%), een toename van de subsidies van € 1,8 miljoen (+85,3%) en overige opbrengsten met € 1,1 (+12,4%).

De totale lasten zijn gestegen van € 124,5 miljoen naar € 128,7 miljoen, een stijging van € 4,1 miljoen (+3,3%). Deze stijging wordt met name veroorzaakt door een toename van de salariskosten van € 1,4 miljoen (+2,4%), de afschrijvingen € 1,5 (+2,2%) en de overige bedrijfskosten €1,2 (+2,0%).

De liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie is verbeterd met € 5,4 miljoen van € 15,9 miljoen naar € 21,3 miljoen. Tevens is de solvabiliteitspositie verbeterd naar 50,5% (Eigen vermogen/Totaal vermogen). Tevens voldoen we aan alle bankconvenanten m.b.t. de gestelde ratio's.

Onderstaand een overzicht van de belangrijkste kengetallen.

Financiële kengetallen (x € 1.000)	2020	2021	2022
Totale bedrijfsopbrengsten	€ 125.191	€ 127.754	€ 132.303
Resultaat	€ 3.597	€ 2.656	€ 3.226
Winstmarge	2,9%	2,1%	2,4%
Eigen vermogen	€ 46.489	€ 49.146	€ 52.372
Solvabiliteit (balanstotaal)	47,2%	47,7%	50,5%
Langlopende schulden aan kredietinstellingen	€ 16.884	€ 14.273	€ 12.452
Loan to value (LLV/MVA)	29,8%	26,7%	23,4%
Debt Service Coverage Ratio (Ebitda/(rente +aflossingen))	3,78	3,34	4,03
Ebitdamarge (Ebitda/Opbrengsten)	9,21%	7,90%	9,10%
Cashflow ontwikkeling	€ -1.130	€ 4.138	€ 5.443
Liquiditeitsratio (Vlottende activa / Kortlopende Schulden)	1,24	1,32	1,78

Tabel 3: belangrijkste kengetallen.

7. Bestuur, toezicht en adviesorganen

Het besturen van een ziekenhuis is het resultaat van een samenspel. De raad van toezicht, cliëntenraad, ondernemingsraad en het medisch en verpleegkundig stafbestuur spelen hierin een belangrijke rol. In 2022 hebben we geïnvesteerd om ons samenspel met deze gremia opnieuw vorm te geven. We doen dit vanuit de principes van shared governance. Dit is een continu proces en daarmee dus nog 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 wordt bestuurd door een eenhoofdige raad van bestuur, Inge de Wit.

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

Samenstelling en werkwijze

In 2022 bestond de RvT uit de volgende leden:

Naam	Functie	Commissies	Profiel	Nevenfuncties 2022
Henk Pijlman	Voorzitter	Lid remuneratie-commissie	Bestuurlijk & Maatschappelijk	• Lid Eerste Kamer • Voorzitter RvC WMD (Watermaatschappij Drenthe) • Lid bestuur Coöperatie De Monnik Schiermonnikoog • Voorzitter begeleidingscommissie onderzoek teruggave Joods Vastgoed • Voorzitter Adviesraad Prins Claus Conservatorium HG • Voorzitter Referendum Commissie Provincie Groningen
Tineke Tromp	Vicevoorzitter	Voorzitter remuneratie-commissie	HR & Juridisch	• Manager HR Siza • Voorzitter raad van toezicht ROC Graafschap College
Paul Verploegen	Lid	Voorzitter commissie kwaliteit & veiligheid Lid auditcommissie	Zorg, Kwaliteit & Veiligheid	• Voorzitter Raad van Commissarissen B.V. THOON • Lid raad van toezicht CAREAZ
Peter Littooi	Lid	Voorzitter audit-commissie	Finance	• Directeur a.i. GGZ Eindhoven van 1-2 tot 1-11 2022 • Voorzitter RvT Stichting Hof en Hiem in Sint Nicolaas • Lid RvT Stichting Omring in Hoorn • Lid RvT Ziekenhuis Amstelland in Amstelveen
Susanne Bentvelsen	Lid	Lid commissie kwaliteit & veiligheid	Zorg, Kwaliteit & Veiligheid	• Lid Raad van Bestuur Aveleijn • Lid Maatschappelijke Adviesraad Staatsbosbeheer (onbezoldigd) • Ambassadeur Green Deal in de Zorg

Tabel 4: samenstelling 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.

Naam	Aantreden 1 ^e termijn	Aftreden of 2 ^e termijn
Henk Pijlman	1-1-2021	1-1-2024
Tineke Tromp	1-1-2021	1-1-2025
Paul Verploegen	1-1-2021	1-1-2025
Peter Littooi	1-1-2021	1-1-2025
Susanne Bentvelsen	1-4-2021	1-4-2024

Tabel 5: 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 de commissie brengt schriftelijk verslag uit over het gedane voorwerk. Eventuele besluiten worden daarna in de voltallige vergadering genomen. Daarnaast kan de commissie ook klankbord-onderwerpen agenderen voor de raad van toezicht vergadering.

De raad van toezicht kent drie commissies:

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

Vergaderingen

De raad van toezicht is in 2022 7 keer bijeengekomen, waarvan een keer digitaal. Er heeft een apart overleg plaatsgevonden voor de zelfevaluatie en het opstellen van een visie op toezicht. De auditcommissie heeft vijf keer vergaderd, de commissie kwaliteit & veiligheid drie keer en de remuneratiecommissies is twee keer bijeengekomen.

De raad van toezicht heeft een werkbezoek gebracht aan de afdeling OK en de IC/SEH. Tot slot heeft een afvaardiging van de raad van toezicht in het voorjaar en najaar vergaderingen bijgewoond van de ondernemingsraad, cliëntenraad, het verpleegkundig en medisch stafbestuur en het managementteam.

Informatievoorziening

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

Onderwerpen en aandachtspunten 2022

In 2022 is veel aandacht uitgegaan naar het regeerakkoord, het IZA en de impact voor de zorg in de Oost-Achterhoek. De raad van toezicht heeft samen met de bestuurder en onder externe begeleiding een visie op toezicht vastgesteld. Deze is gepubliceerd op de website.

Kwaliteit van zorg stond hoog op de agenda. In dat kader is meermaals gesproken over de visie op kwaliteit en de scores op het gebied van patiëntveiligheid, het samenspel met de medische en verpleegkundige staven en calamiteitenonderzoek.

Ook strategische samenwerkingen waren onderwerp van gesprek, zoals het realiseren van het spoedplein met onze Oost-Achterhoekse samenwerkingspartners, de samenwerking met collega VVT instellingen, de opstart van een medisch coördinerend centrum met de huisartsen en de verhuur t.b.v. dialysezorg voor de inwoners in de regio. De totstandkoming van het strategisch vastgoedplan was eveneens meermalen onderwerp van gesprek.

De overstap naar Labmicta voor de microbiologie is besproken en goedgekeurd. Er is stil gestaan bij het compliant zijn met de (nieuwe) wetgeving, waaronder de Wtza en Governance code 2022. Op basis hiervan is een voorstel tot statutenwijziging besproken en goedgekeurd. Deze wordt in 2023 geëffectueerd.

Reflectie

Het opstellen van de toezichtvisie is tevens een moment van reflectie geweest op het huidige functioneren van de raad. Samen met de bestuurder en secretaris raad van bestuur is een dialoog gevoerd en zijn de drijfveren met behulp van de AEM Cube in kaart gebracht. Hieruit is naar voren gekomen dat er een evenwichtige verdeling is tussen zorgvuldige procesgang en exploratie van de toekomst. Ook is er voldoende aandacht voor zowel inhoud als relatie. Met het oog op de ambities van het SKB om zich te transformeren naar een gezondheidsorganisatie is dit ook essentieel.

De raad van toezicht heeft in haar [toezichtvisie](#) de verschillende rollen van toezicht beschreven. In 2022 hebben deze rollen ook nadrukkelijk een plek gekend. Tijdens de vergaderingen, maar ook tussendoor is er altijd ruimte geweest voor de bestuurder om de leden van de raad op basis van hun expertise te benaderen. De raad nodigt de bestuurder tijdens de vergaderingen ook nadrukkelijk uit om haar dilemma's te delen, zodat alle perspectieven op tafel kunnen worden gelegd.

Vanuit de werkgeversrol heeft de remuneratiecommissie in 2022 2 gesprekken gevoerd met de bestuurder. In het voorjaar is teruggeblikt op de behaalde resultaten en functioneren van de bestuurder. In het najaar is stilgestaan bij ontwikkeling en voortgang.

De ontwikkeling van de raad zelf heeft in 2022 vooral in het teken gestaan van de zelfreflectie en het opstellen van de toezichtvisie. 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.

Medisch stafbestuur

In het SKB zijn ruim 80 medisch specialisten werkzaam, die vertegenwoordigd worden door het Medisch Specialistisch Coöperatief SKB, het MSC SKB. Het MSC SKB heeft als doel het leveren van uitstekende medisch specialistische zorg en het bevorderen van de kwaliteit, veiligheid en doelmatigheid van deze zorg. Het stafbestuur vindt het aanvullend erg belangrijk om goed samen te werken met het ziekenhuis, teneinde deze uitstekende zorg voor de inwoners van de Achterhoek in samenwerking met de ziekenhuisorganisatie te kunnen leveren. Daarnaast is er veel aandacht voor personsgerichte zorg, zorg op maat. In de organisatie wordt het MSC SKB vertegenwoordigd door een dagelijks bestuur.

Samenstelling

- Barbara Kreis – voorzitter (chirurg)
- Arjen Buitenhuis – vice voorzitter en penningmeester (orthopedisch chirurg)
- Aleid van der Wal – secretaris (gynaecoloog)

- Manuela Voorend – lid (neuroloog)
- Menno Beukema – lid (internist)
- Tamara ter Laak – directeur

Aandachtspunten 2022

In 2022 is vanuit het Medisch Specialistisch Coöperatief SKB veel aandacht geweest voor het 'orde op zaken stellen' binnen de coöperatie. Een nieuw bestuur, een nieuwe directeur en een nieuwe vorm van ondersteuning op het bureau MSC, heeft ertoe geleid dat het Medisch Specialistisch Coöperatief de inrichting van haar werkzaamheden kon optimaliseren. Er heeft afronding van financiële vraagstukken plaatsgevonden, verdergaande HR ondersteuning is gevormd en afronding van vraagstukken rondom collectieve verzekeringen hebben plaatsgevonden. Er is een start gemaakt met een mogelijke introductie van Groeps Functioneren van Medisch Specialististen.

De weg is geplaveid voor doorontwikkeling in de richting van jaarplannen en jaarverslagen, met inachtneming van de PDCA-cyclus. Het proces van het opstellen van een nieuwe en juiste Governance structuur is nog in beweging. Hier is veel aandacht voor geweest in 2022, hetgeen in 2023 voorrang zal verkrijgen in de afronding. De leden van het MSC SKB zijn in 2022 maandelijks geïnformeerd over diverse ontwikkelingen en processen middels, onder andere, gestructureerde en terugkerende stafvergaderingen. Deze werden doorgaans ook bijgewoond door de raad van bestuur.

Op 1 januari 2022 is de Wet toelating zorginstellingen (WTZi) vervangen door de Wet toetreding zorgaanbieders (WTZa). Deze wet heeft geleid tot velerlei aanpassingen in de organisatiestructuur en financiële verantwoordingsparagraaf van Medisch Specialistische Bedrijven. Zo ook voor het Medisch Specialistisch Coöperatief SKB. Ook deze ontwikkeling vereiste een deskundige aanpak op het vlak van de organisatie-inrichting en financiën van het MSC SKB. Het MSC SKB heeft hier in 2022 veel aandacht voor gehad.

Verpleegkundig stafbestuur

Het verpleegkundig stafbestuur (VSB) is een zelfstandig functionerend expertiseplatform dat de belangen van de verpleegkundigen van het SKB vertegenwoordigt. Namens en mét verpleegkundigen praat en bepaalt het VSB mee en oefent zij invloed uit op het beleid van het SKB. Dit doet zij vanuit de verpleegkundige deskundigheid, met als doel een optimale kwaliteit van zorg aan de patiënt te leveren. Zorg die passend, patiëntgericht, zinnig, veilig en effectief is.

Samenstelling

In 2022 bestond het VSB uit de volgende leden:

- Miranda Bluiminck – voorzitter (teammanager)
- Anita Wopereis – vicevoorzitter (obstetrie- en gynaecologieverpleegkundige)
- Loran Siemerink – lid (kinder- en neonatologieverpleegkundige)
- Hanny Knook – lid tot 31 oktober (recoveryverpleegkundige OK)
- Angelique Huyskes – lid (poliverpleegkundige Urologie)
- Harry Jansen – lid (SEH-verpleegkundige)

Aandachtspunten 2022

In 2022 heeft het VSB een vervolg gegeven aan de eind 2021 ingeslagen weg naar professionele zeggenschap van zorgprofessionals in het SKB. Samen met de raad van bestuur, een nieuw aangestelde Chief Nursing Officer en een externe adviseur is een boeiend ontwikkeltraject gestart dat de stem van de zorgprofessional naar een hoger niveau gaat tillen. Gedurende het jaar werden hier ook de paramedici van het SKB bij betrokken, die immers ook zorgprofessional zijn. Het VSB heeft daarnaast over meerdere onderwerpen meegedacht door met de bestuurder of andere betrokkenen te overleggen, deel te nemen aan verschillende groepen en advies uit te brengen.

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) zet zich in voor de belangen van de medewerkers en zoekt de juiste balans tussen medewerker en organisatie. Het belang van de organisatie is immers mede het belang van de medewerker.

Samenstelling

In 2022 bestond de OR uit de volgende leden:

- Ineke Brundel - voorzitter (beleidsmedewerker OK)
- Bas Dorsthorst - vicevoorzitter OR (tot 1 juli) (senior verpleegkundige)
- Sandy Reinders - lid en vanaf 1 juli vicevoorzitter (kinder- en neonatologie verpleegkundige)
- Loes Kleinstapel - secretaris (polikliniekassistente)
- Yvonne Kirkenir - lid (zorgassistente)
- Christine van Ens - lid (apotheekassistente)
- Renata Gierkink - lid (verpleegkundig specialist)
- Ronald Nienhuis - lid (senior operatieassistent)
- Henk Oortgiese - lid (IC verpleegkundige)
- Miranda Kremer - lid (kinder- en neonatologie verpleegkundige)
- Jacco Postma - lid (teammanager poliklinieken)

Daarnaast heeft de OR ondersteuning van een ambtelijk secretaris. Tot oktober was dit Loes ten Dolle, daarna heeft Sylvia ten Klooster deze functie overgenomen.

Aandachtspunten 2022

In het jaar 2022 heeft het SKB over de volgende onderwerpen advies en/of instemming aan de OR gevraagd:

Adviesaanvragen:

- Intentie overeenkomst zorg kwetsbare ouderen SKB - Marga Klompé
- Organisatie ontwikkelplan
- Poli vernieuwt
- Invoering van de regiefunctie
- Statutenwijziging SKB
- Toekomstplan Catering

Instemmingsaanvragen:

- Vaststellen doorlopend sociaal plan
- Uitvoering pilot zorgassistenten 2.0
- Profiel vertrouwenspersoon
- Wijziging arbodienstverlener
- Vaststellen BHV bedrijfsnoodplan
- Uitbetaling extra gewerkte uren
- Openingstijdenbesluit 2023

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:

- Jim Boester – voorzitter
- Gerdien Sigger – vicevoorzitter en secretaris
- Jopie van Rossum – lid
- René Beunk – lid
- Johan Winkelhorst – lid
- Sanne Bruntink - lid sinds april 2022
- 1 vacature voor een lid

Aandachtspunten 2022

In 2022 heeft de CR verschillende onderwerpen besproken, zowel met elkaar als met de bestuurder en anderen binnen het SKB. Ter advies zijn aan de CR de klachtenregeling voorgelegd, de begroting SKB 2023, de intentieovereenkomst samenwerking SKB - Marga Klompé, het parkeerbeleid, de vernieuwde patiënten maaltijdenlijn, de poli van de toekomst en een statutenwijziging SKB. Daarnaast is kwaliteit & patiëntveiligheid geregeld onderwerp van gesprek geweest, maar ook digitalisering, de juiste zorg op de juiste plek, waardegedreven zorg en ketenzorg zijn meermaals besproken in de overlegvergadering met de bestuurder.

In verschillende werk-/domeingroepen van de organisatie hebben leden van de CR zitting en bij de jaarlijkse audits zijn twee CR-leden betrokken, die hiervoor zijn opgeleid. Al met al wordt en is de CR nauw betrokken bij de beweging van het SKB om patiëntenzorg nog verder te verbeteren en toekomstbestendig te maken. Dit blijkt ook uit het opzetten van een patiëntenpanel, één van de speerpunten van de CR en een wens die in 2022 geuit is aan het SKB. De organisatie heeft hier gehoor aan gegeven door samen met de CR te starten met de opzet van een online panel voor patiënten en andere betrokkenen uit de regio. Zij kunnen hun mening geven over onderwerpen die te maken hebben met de zorg en dienstverlening van het SKB. De verwachting is dat in het eerste kwartaal van 2023 de eerste vragen online gesteld gaan worden. De CR is enthousiast!

8. Toekomstblik

Ondanks de grote uitdagingen die we zien, kijken we met vertrouwen de toekomst in. Met ons toekomstplan hebben we de beweging richting een gezondheidsorganisatie al in gang gezet en pakken we de uitdagingen zoals verwoord staan in het IZA daadkrachtig op.

Het anders organiseren van onze zorg, samen met de zorgpartners in de regio, biedt ook betere uitgangspunten om het dreigend tekort aan medewerkers het hoofd te bieden. Wij werken aan werkgelegenheidsarrangementen, over de muren van de eigen organisatie heen. Op het gebied van de inzet van slimme technologie zijn er nog veel stappen zetten. Dit zal een zorgmedewerker niet kunnen vervangen, maar kan het zorgproces wel verbeteren. Met ons LEAN programma ontdekken we dat we zelf ook nog veel kunnen verbeteren.

Het werken in netwerken heeft wat ons betreft de toekomst. Met het oprichten van een regionaal oncologisch netwerk hebben we de eerste stap al gezet. Eenvoudig zal dit niet altijd zijn. De inrichting van de governance in netwerken vraagt de nodige aandacht en om lef.

Met ons strategisch vastgoedplan zorgen we dat ons ziekenhuis een duurzame toekomst kent. Ontwikkelingen m.b.t. het realiseren van een spoedplein en het realiseren van een nauwsluitend zorgcontinuüm met de ouderenzorg, kennen hierin een nadrukkelijke plek.

Financieel gezien is de uitgangspositie van het SKB goed. Om deze positie te behouden, moeten we scherp aan de wind zeilen. De impact van een nieuwe CAO, stijgende energie- en materiaalkosten en een nieuw EPD zijn voor ons type ziekenhuis groot. Voor deze laatste zijn we samen met de Samenwerkende Ziekenhuizen (SAZ) aan het onderzoeken wat samenwerken ons oplevert in beheer en onderhoud.

Kortom, we hebben de blik vooruit. Op weg naar impactvolle transformaties, om de zorg duurzaam goed te houden.

“De toekomst hangt af van wat je nu aan het doen bent.” (Gandhi)