



# Jaarverslag 2023

Streekeziekenhuis  
Koningin  
Beatrix



## Voorwoord raad van bestuur

Met trots blik ik terug op het jaar 2023. Een jaar waarin onze medewerkers zich elke dag weer vol overtuiging hebben ingezet voor de beste zorg aan onze inwoners in de Oost-Achterhoek. Zij zijn de kanjers van de zorg! Want, welke ontwikkelingen ook op ons afkomen, de zorg aan onze patiënten draait gewoon door. En dat wordt gewaardeerd. Patiënten en hun naasten waren ook in 2023 erg tevreden over de persoonsgerichte zorg in ons ziekenhuis.

We hebben veel tijd en energie gestoken in de samenwerking met onze regionale zorgpartners. Met als mooi resultaat het vaststellen van de regioplannen voor de Achterhoek en de acute zorg in de Euregio. Om samen de gezondheid van de inwoners in de Achterhoek te verbeteren en de beschikbaarheid van zorg in onze regio te kunnen blijven borgen.

Daarnaast ontplooiën we nieuwe initiatieven. Door zorg anders aan te bieden, samen te werken over de eigen organisatiegrenzen heen en te investeren in digitalisering. Een belangrijk hoogtepunt hierbij was de overstap naar een nieuwe versie van het patiëntendossier.

Binnen het SKB hebben we het afgelopen jaar ook veel aandacht besteed aan thema's als vastgoed, duurzaamheid en vitaliteit. Er zijn op deze en veel andere onderwerpen mooie resultaten behaald in 2023. Hierover leest u terug in dit jaarbericht.

Veel leesplezier.

Edwin Maalderink  
Voorzitter raad van bestuur

## Inhoudsopgave

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Ons profiel: De basiszorg dichtbij huis .....                     | 3  |
| 2. Netwerkgorg: Samen in de regio.....                               | 5  |
| 3. Digitalisering: Persoonlijke interactie en digitale toegang.....  | 9  |
| 4. Goed werkgeverschap: Uitdagend, veilig en vertrouwd .....         | 11 |
| 5. Passende zorg: Kwaliteit van leven voor onze patiënten .....      | 15 |
| 6. Krachtige organisatie: Slim, duurzaam en veilig organiseren ..... | 20 |
| 7. Bestuur, toezicht en adviesorganen.....                           | 28 |
| 8. Toekomstblik .....                                                | 35 |

# 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 SKB is een actief deelnemer in de regionale netwerken en een betrouwbare partner. Voor vernieuwing en innovatie maakt het SKB actief deel uit van het netwerk van de Samenwerkende Algemene Ziekenhuizen (SAZ), Zorgnetwerk Oost (ZNO), Acute Zorg Euregio (ROAZ), ONZ netwerk (oncologische zorg) en 8RHK gezondste regio.

## 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.

**#SamenSKB**

**Zorg dichtbij in onze buitenpoli's**

Het SKB werkt hard aan het dichterbij brengen en het gemakkelijker maken van zorg voor haar patiënten. Dat doen we onder meer door letterlijk dichterbij te komen. Het SKB investeert in zorg dicht bij huis, in de eigen regio en met een persoonlijke aanpak.

**Nieuw geopend in Ruurlo**

Op dinsdag 4 april 2023 heeft het SKB een kleinschalige buitenpolikliniek in het Kulturhus in Ruurlo geopend. Patiënten kunnen hier terecht voor een afspraak met hun arts. Er vinden geen grote behandelingen en uitgebreide diagnostiek plaats, maar patiënten kunnen er wel een hartfilmpje (ECG) laten maken. Is behandeling of aanvullende diagnostiek nodig, dan is de volgende afspraak in Winterswijk of Eibergen.

**5 jaar in Eibergen**

Het is alweer 5 jaar geleden dat we de deuren openden van onze buitenpolikliniek in Eibergen. Dit jubileum hebben we niet onopgemerkt voorbij laten gaan. De locatie Eibergen is een moderne polikliniek waar patiënten terecht kunnen voor de spreekuren van verschillende specialismen van het SKB. Daarnaast kunnen er röntgenfoto's, longfunctieonderzoeken, hartecho's en hartfilmpjes gemaakt worden en kan de (plastisch) chirurg er poliklinische ingrepen verrichten. Voor patiënten uit Eibergen en omgeving betekent dit minder of soms zelfs geen reistijd naar het ziekenhuis in Winterswijk.

## 2. Netwerkgzorg: Samen in de regio

*Werken richting een gezondheidsorganisatie betekent per definitie dat je dit niet alleen kan. Goede zorg leveren in de Oost-Achterhoek doen we immers samen. Het Integraal Zorgakkoord nodigt ons ook uit om meer over de muren van de eigen organisaties te kijken. In 2023 is er opnieuw veel aandacht geweest voor mooie initiatieven met onze netwerkpartners. Hieronder noemen we enkele belangrijke ontwikkelingen.*

### **De beste oncologische zorg in de regio – ONZ netwerk**

De beste (oncologische) zorg voor patiënten met kanker in onze regio. Daar werken wij samen met onze drie collega ziekenhuizen Medisch Spectrum Twente (Enschede/Oldenzaal), Saxenburgh (Hardenberg) en ZGT (Hengelo/Almelo) hard aan. ONZ netwerk is op 30 maart 2023 bestuurlijk opgericht door de vier ziekenhuizen. Aanleiding hiervoor is dat het aantal patiënten met kanker toeneemt en de diagnostiek, behandeling en nazorg voor deze patiënten steeds ingewikkelder wordt. Daarnaast worden er landelijk steeds hogere kwaliteitseisen en volumenormen gesteld.

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

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

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

### **Zorg voor ouderen met kwetsbare gezondheid**

Voor veel patiënten is een bezoek aan de Spoedeisende Hulp (SEH) een ingrijpende gebeurtenis. Voor oudere patiënten kan dit nog extra gevolgen hebben, bijvoorbeeld een opname die voorkomen had kunnen worden. We willen ouderen met een kwetsbare gezondheid zo goed mogelijk begeleiden tijdens hun verblijf op de SEH, maar ook tijdens een opname in ons ziekenhuis en als ze weer naar huis gaan. Daarom is in 2023 een GEM (Geriatric Emergency Medicine) team gestart.

Het GEM team is een geriatrisch spoedteam dat zich inzet om de zorg voor ouderen met een kwetsbare gezondheid op de SEH te optimaliseren. Dit kan leiden tot een kortere ligduur in het ziekenhuis, minder bezoeken aan de SEH en minder opnames waarvoor geen ziekenhuisindicatie is (juiste zorg op de juiste plek).

Alle patiënten van 70 jaar en ouder die zich op de SEH melden, worden onderzocht op kwetsbaarheid middels de APOP-screener (Acute Presenterende Oudere Patiënt). Als er sprake is van kwetsbaarheid, brengt het GEM-team de oudere patiënt snel en goed in kaart. Alle relevante lichamelijke, psychische, functionele en sociale problemen worden daar in meegenomen, net zoals de behandelvoorkeuren van de patiënt. Dit onderzoek loopt parallel aan de beoordeling van de hoofdbehandelaar/SEH-arts en zorgt niet voor verlengde opnameduur op de SEH.

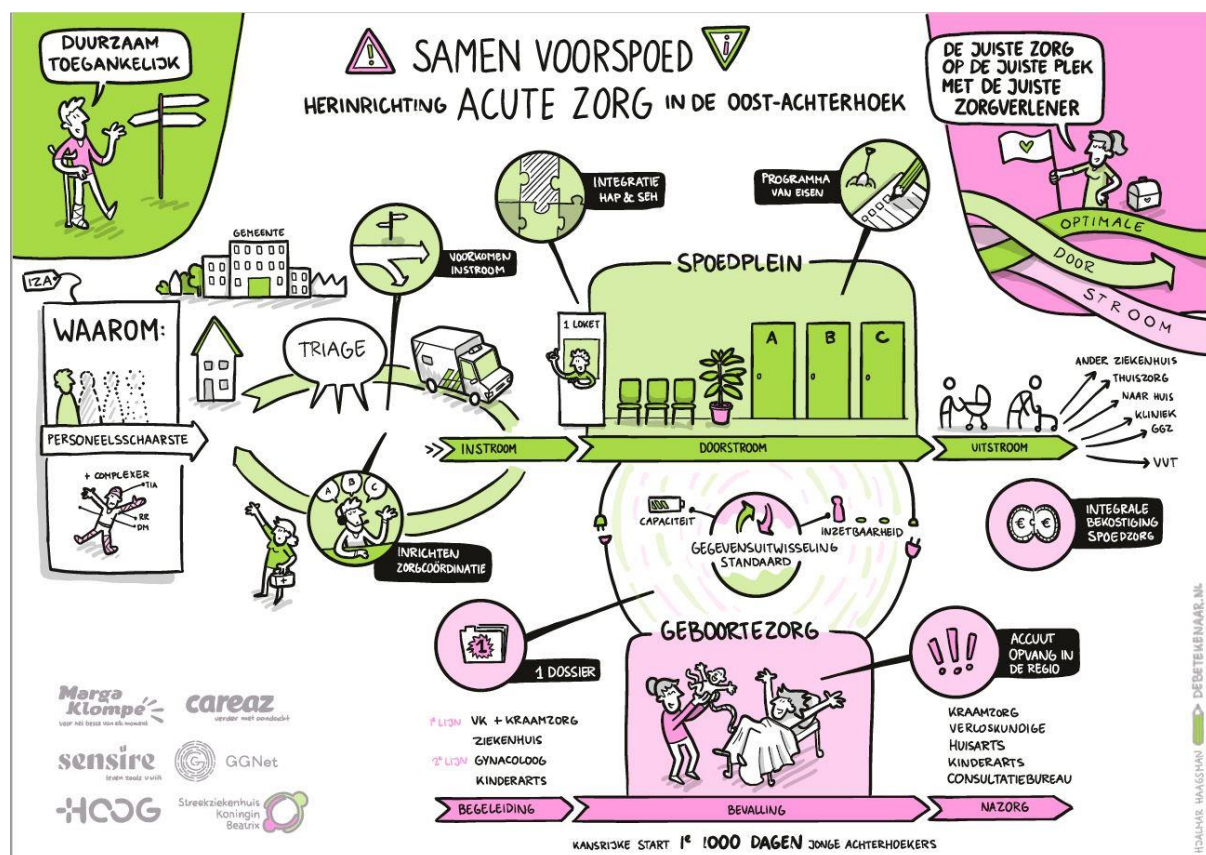
Het GEM team bestaat uit een klinisch geriater, verpleegkundig specialist geriatrie en een geriatrieverpleegkundige. Het team wordt ondersteund door een SEH-verpleegkundige en een transferverpleegkundige. Ook is er een apothekersassistent die de medicatie controleert. Als er geen indicatie is voor een ziekenhuisopname, is er laagdrempelig overleg mogelijk met een specialist ouderengeneeskunde en wijkverpleegkundige.

## Acute zorg in de Euregio

Het SKB is voor de coördinatie en samenwerking van de acute zorg aangesloten bij het ROAZ Euregio. Als opdracht vanuit het Integraal Zorgakkoord (IZA) hebben de deelnemers een gezamenlijk plan opgesteld ([het ROAZ-plan](#)). Hierin staan de afspraken om te zorgen dat de acute zorg in de toekomst toegankelijk en beschikbaar blijft. De belangrijkste dingen die in de regio moeten worden veranderd om de acute zorg, in alle omstandigheden, op een goede manier te kunnen blijven organiseren, zijn vastgelegd in 'prioritaire opgaven'. Het realiseren van ons spoedplein maakt hier onderdeel van uit.

## Samen VoorSPEED

Als onderdeel van het ROAZ-plan, richten de aangesloten ketenpartners zich met het project *Samen VoorSPEED* op het herinrichten van de acute zorg in de Oost-Achterhoek. In onderstaande infographic staat samengevat waar deze herinrichting uit bestaat. De acute zorg en de acute verloskunde staan hierbij centraal.



Figuur 1: Praatplaat Samen VoorSPEED.

Binnen de acute zorg willen we de instroom, doorstroom en uitstroom van patiënten optimaliseren.

- Voor een optimale instroom richten we ons op preventie en zorgcoördinatie, zodat de patiënt door de juiste zorgverlener wordt gezien en op de juiste plek zorg krijgt.
- Optimale doorstroom willen we bereiken door het inrichten van een spoedplein. De patiënt komt binnen bij één loket (het spoedplein) en krijgt vervolgens zorg die nodig is, bijvoorbeeld van een huisarts, medisch specialist of een andere zorgprofessional.
- Voor een optimale uitstroom richten we ons op het voorkomen van niet-medische opnames en een vlotte uitstroom naar huis of naar een ketenpartner.

Binnen de acute verloskunde willen we beter voorbereid zijn op problemen in de capaciteit die in delen van het land al speelt. Hiervoor gaan we de acute verloskunde anders en beter inrichten. De wens is om o.a. vanuit een gezamenlijk dossier te werken, om zo de juiste zorg op de juiste plek te kunnen bieden.

## 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 hebben 2023 gebruikt om te verkennen wat qua huisvesting mogelijk is. We verwachten dat dit in 2024 tot concrete besluitvorming leidt.

## Regioplan Achterhoek

In 2023 is hard gewerkt om samen met de deelnemers van de thematafel Gezondste regio te komen tot een [regiobeeld](#) en vervolgens een [regioplan](#). Dit ook als onderdeel van het Integraal Zorgakkoord (IZA). Het SKB heeft hier actief aan bijgedragen. Op basis van het regiobeeld zijn met elkaar de vier belangrijkste thema's voor de regio bepaald; gezond leven en preventie, veerkrachtig ouder worden, mentaal gezond en prettig werken in zorg en welzijn. Als rode draad door deze thema's lopen de dwarsverbanden digitalisering en technologie, het toekomstbestendig zorglandschap en samenwerking. Dit plan is tot stand gekomen samen met de inwoners van de Achterhoek, de gemeenten en diverse zorg- en welzijnsorganisaties. Op dit moment wordt gewerkt aan de uitvoeringsagenda en vervolgens de implementatie daarvan.

## Medisch Coördinatie Centrum de Naober

MCC de Naober is de samenwerkingsorganisatie die samenwerking tussen de aangesloten zorgorganisaties in de Oost-Achterhoek stimuleert en faciliteert. De missie van MCC de Naober is het realiseren van kwalitatief hoogwaardige zorg, wat wil zeggen dat deze zorg veilig, doelmatig en efficiënt is en waarbij patiënten verzekerd zijn van de best passende zorg, dichtbij huis waar dat kan en op de juiste plek. Hierbij is het streven om zo goed mogelijk de diverse zorgaanbieders samen te laten werken zodat er een integratie van de zorg plaatsvindt.

MCC de Naober doet dit onder andere door het formuleren, implementeren en evalueren van regionale transmurale werkafspraken. Door middel van de website (in ontwikkeling) biedt MCC de Naober een platform voor publicatie en beheer van deze afspraken. MCC de Naober vervult een netwerkfunctie. Enerzijds brengt MCC de Naober zorgprofessionals in de regio bijeen en tevens coördineert het MCC relevante initiatieven, wensen en vragen in de regio.

In 2023 is de stuurgroep van MCC de Naober gevormd. Op basis van wensen en knelpunten die door zorgprofessionals in de regio zijn aangedragen, is de stuurgroep een aantal projecten gestart. Zo wordt er gewerkt aan het formuleren van regionale transmurale afspraken ten aanzien van medicatie, communicatie en opiatengebruik. In 2023 is tevens gewerkt aan het inrichten van de website [www.mcc-de-naober.nl](http://www.mcc-de-naober.nl). De website biedt een platform waar je snel en makkelijk deze gezamenlijke werkafspraken vindt. Na inloggen biedt het platform ook de mogelijkheid om eenvoudig andere aangesloten zorgprofessionals in de regio te vinden en op de hoogte te blijven van nieuws en ontwikkelingen binnen het vak- of interessegebied.

## Verbonden met topklinisch ziekenhuis

Het MST en het 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. De samenwerking is in 2023 verstevigd door samen met het MST en ZGT uit te spreken dat de ziekenhuizen elkaars patiënten bij verwijzing beschouwen als 'eigen patiënten'. Dit betekent voor patiënten dat zij bij verwijzing/behandeling in beide ziekenhuizen het zorgtraject als aaneensluitend ervaren. Ook op het gebied van samenwerking m.b.t. de medisch specialistische zorg, zien het MST, ZGT 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 de ziekenhuizen de handen ineenslaan om de mogelijkheden voor werkgelegenheidsarrangementen te onderzoeken. Hierdoor kan de uitwisseling tussen medewerkers worden vereenvoudigd. Dat maakt onze ziekenhuizen een nog aantrekkelijker werkgever.

### **Nierzorg weer dichtbij huis mogelijk**

In juli 2023 was de officiële opening van de nierzorgkliniek Elyse Klinieken in het SKB. In samenwerking met Elyse Klinieken bieden we nierzorg dicht bij huis en in een vertrouwde omgeving. [Lees meer hierover op onze website.](#)

### **Passende zorg in de wijk, samen met Sensire**

Sensire en het SKB zien dat het steeds belangrijker wordt dat de wijkzorg en het ziekenhuis intensiever met elkaar samenwerken. Het thuis toedienen van hormooninjecties door de verpleegkundigen van Sensire aan onze patiënten met prostaatkanker, is daar een mooi voorbeeld van. Hier zijn we in 2023 mee gestart voor een deel van de patiënten met prostaatkanker. Deze groep wordt geleidelijk uitgebreid, waarbij op den duur ook gekeken wordt naar patiënten met andere ziektebeelden. Op deze manier geven het SKB en Sensire samen vorm aan 'Passende zorg' door het leveren van zorg zo dicht mogelijk bij de patiënt. Bernie Aalbers, specialistisch verpleegkundige bij Sensire, licht toe: *"De thuistoediening van de injecties levert verschillende voordelen op. Patiënten krijgen in een vertrouwde en ontspannen sfeer hun behandeling. Daarnaast kan een specialistisch verpleegkundige een combinatie bieden van zowel de toediening van de injectie als het bieden van psychosociale begeleiding."* [Lees meer hierover op onze website.](#)

### 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. Met meer regie voor de patiënt, de juiste zorg op de juiste plek en een efficiëntere inzet van capaciteit.*

#### Nieuw elektronisch patiëntendossier

Na een lange voorbereiding en dankzij goede samenwerking en projectbegeleiding, werkt het SKB per 1 september 2023 met een nieuw elektronisch patiëntendossier (EPD): HiX 6.3 standaard content. Het nieuwe EPD helpt ons om digitaal mee te veranderen en zorgt ervoor dat wij goed voorbereid zijn op de toekomst. Een goed werkend EPD is namelijk cruciaal voor goede zorg.

Met ons nieuwe EPD kunnen we onze zorg nog beter rondom en vanuit het perspectief van onze patiënten organiseren. Zo wordt het voor patiënten makkelijker om hun eigen zorg te regelen of hun gegevens aan te passen en hier inzicht in te houden. Dankzij het nieuwe EPD kunnen we onze verschillende werkprocessen ook beter op elkaar afstemmen, vereenvoudigen en optimaliseren. Veel van de ziekenhuizen waar we mee samenwerken gebruiken hetzelfde EPD en daardoor is het nu makkelijker om gegevens met elkaar uit te wisselen. Ook is Mijn SKB vernieuwd. Via dit platform kunnen patiënten nu veel zaken zelf regelen en inzien.

Eerlijk is eerlijk. We hebben ook nog wel even moeten wennen aan het nieuwe systeem. Niet alles liep in één keer goed. We hebben veel doorzettingsvermogen ervaren van onze medewerkers en begrip van patiënten.

#### Hybride zorg

In 2023 hebben wij de visie op hybride zorg vastgesteld. Om de zorg ook 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 zorg op afstand en op de locatie van de zorgverlener. Zodat patiënten die dat willen, een deel van hun contact met zorgverleners online kunnen laten verlopen en hun gezondheid thuis kunnen monitoren. Zij hoeven dan alleen naar het ziekenhuis als dat voor de afspraak noodzakelijk is. Patiënten die géén online contact willen of daar niet toe in staat zijn, kunnen er uiteraard voor kiezen om voor alles 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 hybride zorgpaden. Hierbij laten we ons inspireren door de moderne patiëntreis COPD, die met subsidie van ZonMw is uitgewerkt.

#### Thuismonitoring

Een concreet voorbeeld van hybride zorg is thuismonitoring. Onderzocht is dat thuismonitoring leidt tot een toename van het zelfmanagement van een patiënt en een afname van het zorggebruik. Patiënten leren hierdoor beter omgaan met hun ziekte en door monitoring op afstand kan er al vroegtijdig worden geanticipeerd op eventuele escalatie van ziekte. Zo worden HAP- of SEH-bezoeken voorkomen en opnames verkort of voorkomen. Bovendien zorgt deze vorm van zorg ervoor dat méér patiënten gemonitord kunnen worden, waarbij minder inzet van zorgprofessionals nodig is. Patiënten waarderen deze vorm van zorg enorm. Het vergroot hun gevoel van zelfregie en tegelijkertijd is het vertrouwde contact met hun zorgverleners geborgd, doordat zij op de hoogte zijn van het individuele behandelplan voor die patiënt. Dit is dan ook één van de middelen die kan helpen om te kunnen blijven voldoen aan de toenemende zorgvraag. Het SKB werkt voor de thuismonitoring al enige tijd samen met thuiszorgorganisaties in de regio, monitoringscentrum Altide (voorheen NAAST) en monitoringsapp Luscii. De huidige zorgpaden COPD en hartfalen gaan we de komende periode verder opschalen en nieuwe zorgpaden ontwikkelen. Ook zoeken we actief de samenwerking met ZorgNetOost en MST.

### **Meedenkconsulten**

Een ander voorbeeld van hybride zorg zijn meedenkconsulten. Voor wondzorg is in 2023 een pilot gestart met meedenkconsulten. Hierbij kunnen huisartsen voor patiënten met complexe wondproblematiek digitaal advies vragen aan de wondpoli in het SKB. Bijvoorbeeld als er twijfel is over het behandelbeleid of als een wond onvoldoende tekenen van herstel vertoont na 2 tot 3 weken. Hiermee kan de patiënt onder behandeling blijven bij de huisarts en worden onnodige verwijzingen naar het ziekenhuis voorkomen. Na evaluatie van deze pilot in 2024 wordt opschaling naar andere specialismen onderzocht.

### **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.

Sinds 2022 is het SKB, met betrekking tot het uitwisselen van digitale zorginformatie, aangesloten bij ZorgNetOost (ZNO). 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.

Regio Twente en Oost-Achterhoek hebben met de IZA aanvraag voor het bouwen van de regiohub de eerste horde genomen en goedkeuring op de snelle toets ontvangen. In ZNO-verband wordt gewerkt aan een regionale datahub die voorziet in een digitale infrastructuur waarop elektronische gegevensuitwisseling veilig en met respect voor ieders privacy kan plaatsvinden. In de West-Achterhoek vindt een soortgelijk initiatief plaats. Beide initiatieven sluiten aan bij het landelijke beleid met een gelijke technische basis, waardoor vanuit alle regio's binnen een paar jaar landelijk gegevens kunnen worden uitgewisseld. Het SKB ziet zich hierin als verbindende schakel tussen regio Twente en Achterhoek.

## 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 kanjers

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. 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 zijn tijdens de week van de medewerker in mei kleurrijke bloemen uitgedeeld. In december hebben we de waardering gecombineerd met een bijdrage aan een groenere wereld. Weg met de wegwerpbekers en in ruil daarvoor een SKB mok “Je bent een kanjer”.

### 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.

In 2022 is de campagne “de beste stuurlui staan aan bed” van start gegaan om professionele zeggenschap meer concreet handen en voeten te geven. Zeggenschap over het eigen werk vinden we belangrijk. Het draagt namelijk bij aan werkplezier, samenwerking en stimuleren van continu verbeteren van zorg.

Uit de Monitor Zeggenschap blijkt dat het SKB één van de koplopers is in Nederland als het gaat om hoe verpleegkundigen en verpleegkundig specialisten zeggenschap in de eigen organisatie ervaren. CNO Roeyel Koldeweij over de resultaten: *“als het gaat om hoe onze collega’s zeggenschap ervaren, blijkt uit de monitor dat we op alle onderdelen hoger scoren dan de landelijke benchmark. Wij bevelen onze organisatie niet alleen aan als werkgever, maar ook om hier patiënt te zijn. Op teamniveau voelen we de meeste invloed. Als het gaat om de ervaren invloed op organisatieniveau maken we het grootste verschil ten opzichte van Nederland. We zijn nog niet zo lang bezig, maar we hebben grote stappen gezet het afgelopen anderhalf jaar. Dit vind ik echt een heel mooi resultaat.”*

### Gratis fruit tijdens de wintermaanden

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

### Een prettige en veilige werkplek

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

#### De SKB-er:

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

#### Transparantie

Ook andere gedragscodes helpen ons bij een veilige en transparante cultuur. Zo hanteren we de zorgbrede governance code, waarin de principes van goed bestuur en toezicht zijn vastgelegd. Ook liggen er gedragscodes vast om te voorkomen dat samenwerking met genees- en hulpmiddelenleveranciers niet leidt tot beïnvloeding, maar enkel tot verbetering van de zorg. Denk hierbij aan de gedragscode medische hulpmiddelen. Transparantie is hierbij het vertrekpunt. Transparant zijn over de samenwerking, zowel binnen de eigen 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.

#### Vertrouwenspersoon

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

In 2023 zijn er 6 meldingen binnengekomen bij de interne vertrouwenspersoon en 1 melding bij de externe vertrouwenspersoon. Deze meldingen gaan over bijvoorbeeld integriteit, intimidatie of pesten. Aan alle medewerkers is opvang geboden. De vertrouwenspersonen doen jaarlijks geanonimiseerd verslag van hun werkzaamheden en delen dit met de raad van bestuur.

#### *Een voorbeeld in relatie tot de gedragscode*

##### **Kindergeneeskunde wint coschap van het jaar**

Elk jaar is er een 'coschap van het jaar' verkiezing. Coassistenten, die de studie geneeskunde volgen, beoordelen hun coschappen. Daaruit komt voor elk specialisme een top drie van hoogst beoordeelde ziekenhuizen. Dit jaar was het thema "inclusiviteit". Binnen het SKB waren drie specialismen genomineerd: Interne Geneeskunde, Chirurgie en Kindergeneeskunde. De prijs voor het beste coschap van het jaar van alle specialismen ging naar Kindergeneeskunde in het SKB. Tessa van Balen, kinderarts in het SKB, deelde haar enthousiasme: "Wij zetten ons vol enthousiasme in voor het bieden van kansen aan jonge professionals. Het is fantastisch dat we dit in onze regio kunnen doen. We zijn trots op deze mijlpaal en blijven met passie werken aan de ontwikkeling van de artsen van morgen!", Weer een mooi resultaat voor ons ziekenhuis, daar zijn we trots op!

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

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

De Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) bevat regels voor werkgevers en werknemers om de gezondheid, veiligheid en het welzijn van werknemers te bevorderen. Ook het SKB heeft de verplichting om in een RI&E vast te leggen welke gevaren het werk met zich meebrengt, wat de risico's zijn en welke aanvullende risicobeperkende maatregelen er moeten worden genomen. Dit doet het SKB zowel organisatie breed als op afdelingsniveau. De RI&E is de basis van het arbeidsomstandighedenbeleid.

### **Veilige naalden**

Ter bescherming van de veiligheid en de gezondheid van medewerkers zijn in de Arbowet voorschriften opgenomen ter voorkoming van prikincidenten. Een belangrijk aandachtspunt hierin is het gebruik van veilige naalden.

In de afgelopen jaren zijn in het SKB al veel naalden (infuusnaalden, insulienaalden en de naalden voor bloedafname) vervangen door veilige varianten. In 2023 zijn in samenwerking met de afdelingen Inkoop, Arbo Veiligheid en Milieu (AVM) en de verschillende verpleegafdelingen meer naalden (subcutaan, intracutaan en intramusculair) omgezet naar een veiligheidsnaald. Dit zijn naalden met een systeem dat het mogelijk maakt om, na het prikken van de patiënt, de naald volledig af te schermen zonder het risico dat medewerkers zichzelf daarbij prikken. Op de afdelingen zijn verschillende naalden van verschillende leveranciers uitgetest. Op basis hiervan is een definitieve keuze gemaakt.

### **Vaccinatie**

Net als in voorgaande jaren heeft het SKB in 2023 aan alle medewerkers, vrijwilligers en specialisten een griepvaccinatie aangeboden. In totaal zijn binnen het SKB 277 vaccinaties verstrekt. Ook was er in het najaar de mogelijkheid om, via de GGD, een coronavaccinatie (booster) te halen. 165 medewerkers hebben hier gebruik van gemaakt. Conform het SKB hepatitis B-beleid, vindt daarnaast bij alle (nieuwe) gezondheidszorgmedewerkers die via patiënten of anderszins direct in contact kunnen komen met lichaamsvloeistoffen, zoals bloed, titercontrole en/of vaccinatie plaats. Het doel van dit beleid is om alle medewerkers en patiënten in het ziekenhuis te beschermen tegen besmetting met Hepatitis B.

### **Agressie in de zorg**

In het SKB hebben we, net als veel andere zorgorganisaties, te maken met agressief gedrag van patiënten of bezoekers gericht tegen medewerkers. In 2023 zijn er achttien 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 (slaan, schoppen, duwen) geweld. In 2023 zijn vijf officiële waarschuwingen uitgedeeld. In deze gevallen ging het om verbaal geweld en bedreiging (tweemaal), seksuele intimidatie (tweemaal) en diefstal (éénmaal). Als iemand na een waarschuwing opnieuw ongewenst gedrag vertoont, dan wordt dit omgezet in een toegangsverbod. 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.

### **Peersupport**

Voor medewerkers die betrokken zijn geweest bij een ingrijpende gebeurtenis of een calamiteit in de zorg is het van belang dat er goede opvang is. Peer support kan dan helpen. Je verhaal kunnen doen en op collegiaal niveau spiegelen is vaak heel helpend. Soms is één telefoontje voldoende om weer verder te kunnen, een andere keer is het fijn om in een persoonlijk gesprek wat langer door te praten. Peer support binnen het SKB bestond al langer voor medisch specialisten. Dit is in 2023 verbreed naar alle zorgprofessionals. Zo kan iedereen terecht voor een individueel gesprek of een groepsbijeenkomst.

## Vitaliteit

Het SKB vindt het belangrijk dat medewerkers goed in hun vel zitten en dat werk en privé in balans zijn. In 2023 is daarom gestart met een vitaliteitsprogramma. Om na te gaan wat medewerkers zelf belangrijk vinden rondom dit thema, is er in het najaar een organisatie brede enquête uitgezet. In totaal hebben wij van 433 van onze bijna 1200 collega's een ingevulde enquête ontvangen. Een mooie respons van 36%!

Als onderdeel van het vitaliteitsprogramma is in 2023 gestart met aandacht voor slaap en slaapkwaliteit. Alle medewerkers zijn uitgenodigd om deel te nemen aan een online test om een volledig gepersonaliseerd slaapproport met tips en adviezen te ontvangen. Oftewel *'Een APK-tje voor je slaap'*.

## Personele bezetting

De beschikbaarheid van voldoende en goed opgeleide artsen, verpleegkundigen en ondersteunende medewerkers in ons ziekenhuis is cruciaal voor het leveren van goede zorg. Het is het SKB in 2023 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 in opleidingen en (sociale) innovaties. Regionale samenwerking is hierbij wat ons betreft een belangrijke sleutel tot succes, waarbij we boeiende en levensloopbestendige werkgelegenheidsarrangementen gaan ontwikkelen. Met carrièrepaden waarin mensen ook eens uitstapjes kunnen maken naar andere organisaties.

We investeren in een kennismaking met potentieel nieuwe collega's, Zo organiseren we informatieavonden voor leerlingen van het voortgezet onderwijs, studenten en carrièreswitchers.

## Ziekteverzuim

In 2023 was het ziekteverzuim 4,1%. Dit percentage is een stuk lager dan in andere ziekenhuizen. Hiermee staat het SKB in de top 3 van de Vernet Health Ranking 2023. Deze ranglijst geeft aan hoe organisaties in de zorg presteren op het gebied van ziekteverzuim, met een rapportcijfer van 1 tot 10 als indicatie. Ons ziekenhuis scoorde maar liefst een 9,7. Dat resultaat hebben we vooral samen met elkaar behaald en in samenwerking met onze arbodienst 1Voud Arbeid & Gezondheid. Een geweldige prestatie waar we echt trots op zijn! Het geheim van dit lage verzuim zit hem in het 'samen doen'. We zijn er voor elkaar en we helpen elkaar. We voelen ons écht betrokken bij ons mooie ziekenhuis en bij onze collega's.

Het aantal fte's qua medewerkers is ten opzichte van 2022 gelijk gebleven.

| Personeelsleden in fte's                                        |      |      |
|-----------------------------------------------------------------|------|------|
| Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in fte's)        | 2022 | 2023 |
| Ziekenhuiszorg                                                  | 662  | 663  |
| Overig                                                          | 178  | 177  |
| Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden | 840  | 840  |

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. In 2023 hebben twee Greenbelt opleidingen en één Leiderschapsopleiding plaatsgehad. Hiermee komt aantal Greenbelts in de organisatie op ruim zeventig. Alle teammanagers en een aantal medisch specialisten hebben de Leiderschapsopleiding gevolgd. In 2023 zijn we ook gestart met het geven van 'vogelvluchten'. Een 'vogelvlucht' is een korte kennismaking met de principes van Lean. Het doel hiervan is te zorgen dat iedereen binnen een afdeling/team dezelfde 'taal' spreekt, we allemaal kritisch naar onze processen kijken en deze daar waar mogelijk verder verbeteren. De volledige teams van vrouw-kind, laboratorium, trombosedienst, functieafdeling nucleaire geneeskunde en zorg- en informatietechnologie zijn geschoold. Er is een kerngroep Lean die informatie uit de organisatie ophaalt, dit deelt via intranet en evenementen organiseert om Lean als verbetermethodiek verder uit te rollen in het SKB. De afdeling vrouw-kind heeft een eigen kerngroep. Deze kerngroep coördineert de verbeter-initiatieven die aangedragen worden door collega's, monitort de voortgang en implementatie en borging van de verbetering.

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. Deze 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 'de dagstart'

'De afdeling Fysiotherapie is een jaar geleden gestart met een dagstart. Tijdens de dagstart evalueren we de vorige dag(en) en bespreken we bijzonderheden/knelpunten voor de dag die komt. Ook is er een verbeterbord geïntroduceerd. Wat er merkbaar is, is dat de betrokkenheid onder collega's groter is geworden, doordat er in de dagstart ruimte is voor persoonlijke inbreng en iedereen op de hoogte is van wat er speelt op onze afdeling.'

'Na het invoeren van de dagstart zijn we ook direct gestart met het vieren van kleine successen. In de waan van de dag vergeten we soms om naar elkaar uit te spreken wat er goed gaat. Door middel van een stickervel, maken we successen zichtbaar en zorgen we ervoor dat we als team op de hoogte zijn van onze successen. Een vol stickervel wordt gevierd met wat lekkers. De stickervellen bewaren we, zodat we ook nog eens kunnen terugkijken op wat we bereikt hebben.'

## Transparant over resultaten

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

## Rapportcijfer van onze patiënten

In ons ziekenhuis meten we de patiënttevredenheid op verschillende manieren. Op [www.zorgkaartnederland.nl](http://www.zorgkaartnederland.nl) kunnen patiënten bijvoorbeeld via een waardering aangeven hoe zij onze zorg hebben ervaren. In 2023 hebben 459 patiënten een waardering geplaatst. Het gemiddelde cijfer is een 9.3 op een schaal van 1 tot 10.

In 2023 zei een patiënt over onze zorg via Zorgkaart Nederland: *“Ben zeer tevreden over het gehele plaatje. Chirurg, anesthesisten, opname, behandelingen, het voltallige personeel, zorgzaam, hulpvaardig, uitleg over alles. Ben zeer tevreden over de gehele gang van zaken en zal een ieder dit ziekenhuis van harte aanbevelen.”*

Mensen in Nederland geven het SKB een 8.6 (bron: ziekenhuischeck.nl). Dit rapportcijfer komt uit een landelijk imago-onderzoek. Het onderzoek geeft een algemene indruk van de ervaringen van patiënten, naasten, bezoekers en inwoners van de regio.

Regelmatig vraagt het ziekenhuis patiënten naar hun mening over de zorg en het ziekenhuis. Dat doen we op verschillende manieren. We nodigen patiënten uit om een digitale enquête in te vullen. Patiënten kunnen ook zelf een compliment of suggestie met ons delen via een formulier op de website van het ziekenhuis.

### SKB Panel

In 2023 is samen de Cliëntenraad een SKB panel opgericht. Via het online panel kunnen deelnemers hun mening geven over onderwerpen die te maken hebben met de zorg en dienstverlening van het SKB. Het panel telt inmiddels ruim 250 leden. In 2023 zijn twee vragenlijsten onder de deelnemers uitgezet over samen beslissen en bekendheid van het ziekenhuis en de Cliëntenraad in de Achterhoek. De respons op beide vragenlijsten bedroeg bijna 95%. De informatie die uit de vragenlijsten naar voren komt, gebruiken we om de zorg en dienstverlening nog verder te verbeteren.

## Als het minder goed gaat

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

### Klachten

In 2023 werd door 101 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 2023 waren er in totaal 249 klachtaspecten. De meeste klachten zijn relationeel van aard (65%) en gaan over bejegening of communicatie.

| Aard van de klacht              |        |            |
|---------------------------------|--------|------------|
|                                 | Aantal | Percentage |
| Financieel                      | 14     | 5%         |
| Bouwtechnisch                   | 4      | 1%         |
| Organisatorisch                 | 29     | 11%        |
| Relationeel                     | 164    | 65%        |
| Medisch/verpleegkundig handelen | 46     | 18%        |

Tabel 2: Aard van de klachten in 2023 in aantal en percentages

Wij benutten klachten onder andere om de kwaliteit van zorg te verbeteren. De klachtenfunctionaris 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 2023 is het ziekenhuis vijf keer medisch aansprakelijk gesteld. Onze verzekeraar MediRisk behandelt de schadeclaims die bij ons worden ingediend. Samen werken we aan het voorkomen van schade. Drie keer is medische aansprakelijkheid afgewezen. De overige claims lopen nog op het moment van publiceren.

### 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 2023 zijn via het formulier Veiligheid van patiënten, 805 (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. In het kwartaaloverleg van de decentrale VIM coördinatoren worden afdelingsoverstijgende meldingen besproken en indien nodig wordt een verbetertraject opgestart. In 2023 is via een campagne gevraagd alle incidenten waarbij antistolling een rol speelde te melden. Op basis van deze input zijn verbetermaatregelen genomen om de antistollingszorg nog verder te verbeteren.

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 2023 vier 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 en een kwaliteitsadviseur, al dan niet aangevuld met experts.

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

In lijn met nieuwe inzichten op het vlak van SAFETY II en 'just culture' interviewt de commissie niet enkel 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.

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

### **Privacy en informatiebeveiliging**

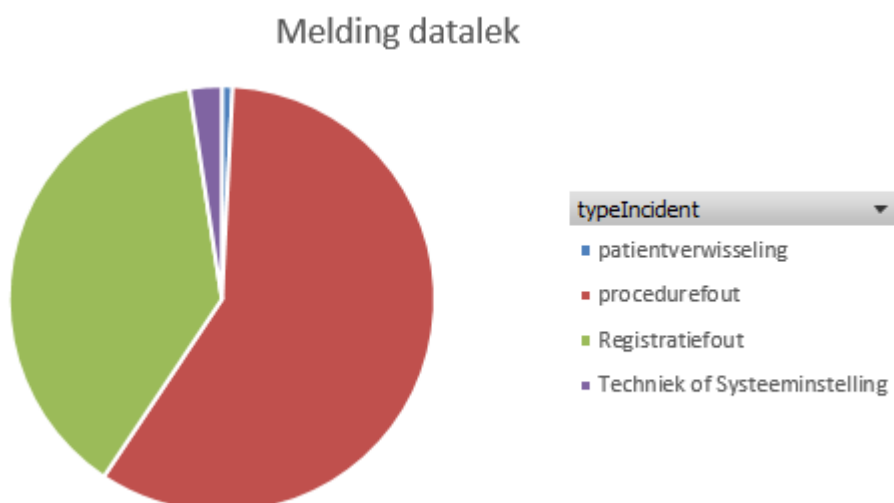
Als ziekenhuis krijgen we steeds meer te maken met medisch-technologische ontwikkelingen en daarmee samenhangende digitalisering. Deze ontwikkelingen bieden volop kansen voor verbetering van de patiëntenzorg. Tegelijkertijd vragen deze ontwikkelingen ook dat wij als ziekenhuis een hoog beschermingsniveau 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.

### **NEN7510**

Het SKB is net als veel andere zorgaanbieders steeds meer afhankelijk van ICT. Een hack, een aanval met gijzelsoftware of andere verstoringen, kan grote gevolgen hebben voor de kwaliteit van zorg en leiden tot risico's voor de patiëntveiligheid en toegankelijkheid van de zorg. Daarom is het belangrijk om risico's bij informatiebeveiliging te herkennen en effectief aan te pakken. In 2023 is hard gewerkt aan de nulmeting en toetsing op de normen m.b.t. informatiebeveiliging (de NEN7510). De NEN7510 bestaat uit twee delen. Het eerste deel betreft het zogeheten information security management system (ISMS). Met dit systeem laat het SKB zien hoe er een continue verbetercyclus op het gebied van informatiebeveiliging is georganiseerd. Het tweede deel bevat een reeks beheersmaatregelen. Denk hierbij aan bijvoorbeeld een werkend wachtwoordbeleid of afspraken over autorisaties. Om aan te kunnen tonen dat het SKB hieraan voldoet, laat zij zich in juni 2024 onafhankelijk toetsen door Qualicor.

## Datalek

Als er iets mis gaat met de toegang tot persoonsgegevens of de beveiliging daarvan, wordt daar melding van gedaan bij de Information Security Officer (ISO). In 2023 zijn er 173 privacy gerelateerde meldingen (datalekken) gedaan. Conform de richtlijn voor risicobeoordeling van die incidenten, heeft de ISO, zo nodig in overleg met de FG, twee 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. Het merendeel van de meldingen is te herleiden naar fouten in de communicatie door onze zorgverleners, bijvoorbeeld doordat patiëntinformatie is verstuurd of meegegeven aan de verkeerde patiënt of zorgverlener. Patiënten worden altijd geïnformeerd over de meldingen aan de AP.



Figuur 2: Meldingen van een datalek in 2023.

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 behandeling](#)
- [Voor jong](#)
- [En ouder](#)

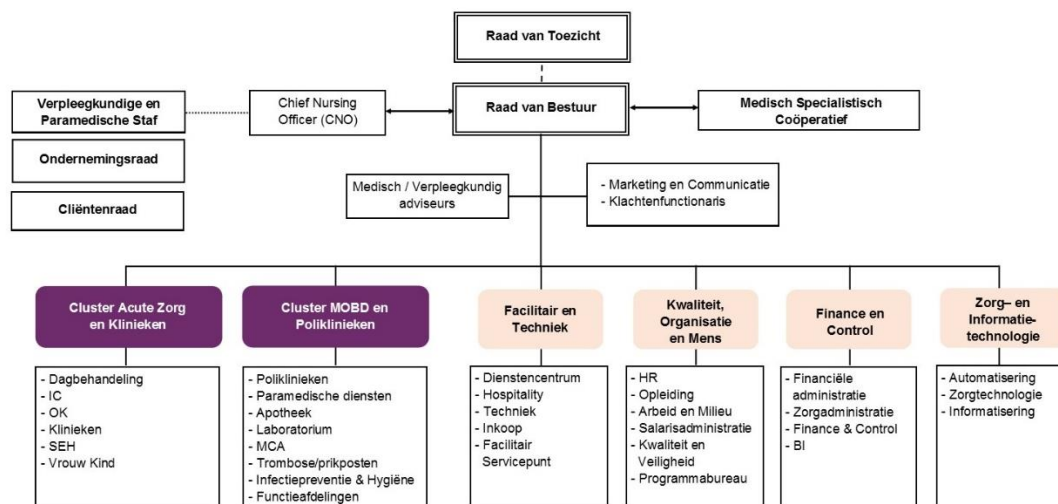
## 6. Krachtige organisatie: Slim, duurzaam en veilig organiseren

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

### Zetel en structuur

Het SKB is de handelsnaam van Stichting Ziekenhuisvoorzieningen Oost-Achterhoek. De statutaire zetel is gevestigd in Winterswijk. Het SKB wordt aangestuurd door een eenhoofdige raad van bestuur. In 2023 vond 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 zag er in 2023 als volgt uit:



Figuur 3: Organogram Streekziekenhuis Koningin Beatrix

### Nieuwe governance inrichting

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

### Shared governance

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

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

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

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

### **Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

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

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

Verder kent het thema duurzaamheid een belangrijke plek in onze meerjarenstrategie. Dit thema is verder vertaald naar een visie op MVO. Het SKB wil vanuit haar verantwoordelijkheid als maatschappelijke organisatie bijdragen aan een gezondere leef- en werkomgeving voor patiënten en medewerkers. Daarbij gaat het om een bijdrage in de breedste zin van het woord. Wij willen onze positieve impact op gezondheid vergroten, door onze negatieve impact op klimaat en milieu te verkleinen. Bijvoorbeeld door de CO<sub>2</sub>-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 ook in 2023 bijgedragen aan het leveren van (medische) hulpmiddelen voor ziekenhuizen in Oekraïne.

### **Duurzaamheid en inkoop**

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

### **Stappen om onze footprint te verkleinen**

- 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.

- In 2023 hebben we grote stappen gezet in de voorbereiding voor afvalscheiding. Grondstoffenanalyses zijn uitgevoerd op de afvalstromen van verschillende afdelingen, waardoor we een nulmeting hebben voor vervolgtrajecten. In het restaurant is dit al ingezet en hier is al een enorm resultaat behaald. Waar eerst 65% te recycelen materiaal bij het restafval verdween, is dat nu nog maar 1,5%!
- Met het Waterschap Rijn en IJssel zijn we gestart met de voorbereidingen voor het verstrekken van plaszakken t.b.v. patiënten die contrastvloeistof toegediend krijgen. De uitscheiding van deze vloeistof gebeurt thuis. Het Waterschap krijgt deze vloeistoffen bij de centrale zuivering moeilijk uit het water. Daarom is deze vloeistof slecht voor de waterkwaliteit. Dankzij de plaszakken komen de vloeistoffen niet meer in het afvalwater terecht. Wij denken met deze pilot aan te kunnen tonen, dat de waterkwaliteit toeneemt.
- Onze apotheek verstrekt medicatie voortaan in ongebleekte papieren zakjes.
- De standaard temperatuur is in de algemene ruimtes van het ziekenhuis met één graad verlaagd. Op de plekken waar dit verantwoord is, wordt de lucht niet meer bevochtigd.
- In 2023 zijn er vier laadvoorzieningen geplaatst t.b.v. elektrische auto's voor het personeel. Daarnaast zijn er elektrische auto's aangeschaft voor vervoer van personeel naar de prikposten.

#### **Gynaecologen kiezen voor duurzaam biobased speculum**

Elke vrouw krijgt er wel eens mee te maken: inwendig onderzoek met een speculum, ook wel een eendenbek genoemd. Vanaf nu zijn de eendenbekken in het SKB een stuk duurzamer. De gynaecologen gebruiken namelijk eendenbekken gemaakt van suikerriet. Een duurzamere keuze die bovendien ook het best scoort op comfort voor de vrouw. Als eerste ziekenhuis in Gelderland en tweede ziekenhuis in Nederland stapt het SKB over op dit type speculum.

Dit nieuwe speculum is gemaakt van suikerriet, waar bioplastic van wordt gemaakt. Voordeel van dit biobased speculum is dat er minder uitstoot van CO<sub>2</sub> vrijkomt bij de productie ervan.

Gynaecoloog Lotte van Dijk over dit nieuwe speculum: *'Dit is echt een mooie overstap. Net als andere ziekenhuizen gebruikten wij een plastic wegwerp-speculum voor inwendig onderzoek. We hebben nu gekozen voor dit speculum van bioplastic. Het is namelijk beter voor het milieu én de meest comfortabele keuze voor de vrouw. Dat blijkt uit landelijk onderzoek waar wij zelf ook aan mee hebben gewerkt. Als het gaat om duurzaamheid in de gezondheidszorg valt echt nog veel te winnen. Het is mooi dat wij met dit nieuwe speculum hier weer een stapje in hebben gezet. Daar ben ik trots op, elke stap is er één.'*

# Duurzaamheid 2023

## Gezond zijn en blijven

Gratis fruit voor medewerkers in de wintermaanden en start vitaliteitsprogramma.



- Enquête toont **belangrijkste thema's**: werk-privé balans, vitaal in elke levensfase, beweging, ontspanning, mentale gezondheid en voeding.

- Aanbod **slaapprogramma**.



## Minder CO<sub>2</sub>-uitstoot

We maakten plannen voor een duurzaam gebouw zodat we voor 2030 aan de eisen voor CO<sub>2</sub>-uitstoot voldoen.

- **Verbeteren 'schil'**: vervangen glas en aanbrengen isolatie.
- **Vervangen installaties**: luchtbehandeling en warmtekrachtkoppeling.

## Vermindering impact op milieu door medicijnen

Medicijnenresten zorgen voor vervuiling van het grond- en oppervlaktewater onder meer door urine en doordat ongebruikte medicijnen door de gootsteen worden weggespoeld. Ook heeft de productie van geneesmiddelen klimaat- en milieu-impact.



- **Samenwerking** gestart met Waterschap Rijn IJssel voor **plaszakken** voor patiënten die chemotherapie volgen.
- Vanuit de klinische apotheek is de uitgifte en het gebruik van medicijnen zo ingericht dat we zoveel mogelijk **medicatie veilig kunnen terugnemen**. Zo voorkomen we verspilling.

## Recycling en circulaire zorg

We gaan voor 50% minder primair grondstoffengebruik in 2030 ten opzichte van 2026 en circulaire zorg in 2050.



- Het begint bij **duurzaam inkopen**: onze leveranciers zetten stappen op gebied van duurzaamheid. In 2023 zijn we gestart met audits om dit met eigen ogen te kunnen zien.
- Met onze leverancier Prezero zetten we **stappen voor circulaire zorg**.
  - Afval scheiden in de keuken: van 35% afvalscheiding naar 98,5% afvalscheiding.
  - Pilot ter voorbereiding op SKB-breed afvalscheiding: afdelingen testen en denken mee over de beste afvalbak.
- Gynaecologen kiezen voor een **biobased speculum**, gemaakt van bioplastiek uit suikerriet. Voordeel van dit biobased speculum is dat er minder uitstoot van CO<sub>2</sub> vrijkomt bij de productie ervan.



- We hebben de **papieren bekers vervangen voor glazen bekers**. De koffieautomaten in wachtkamers hebben we vervangen voor **watertappunten** en we stimuleren meenemen herbruikbare flessen.

### Gerealiseerd in 2023

- ✓ **Ingebruikname van vier laadpalen voor elektrische auto's voor medewerkers.**
- ✓ **Luchtbevochtiging uitgezet op plaatsen waar dit niet verplicht is.**



Figuur 4: Infographic duurzaamheid.

## 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.

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

*Figuur 5: Overzicht van de gesignaleerde risico's en de genomen beheersmaatregelen in 2023.*

### Frauderisico

Het risico op fraude heeft aparte aandacht, omdat de financiële impact en reputatieschade groot kan zijn. De (financiële) processen bij het SKB kenmerken zich door de aanwezigheid van functiescheiding en het hanteren van het vier-ogen-principe. Hiermee wordt voorkomen dat slechts één persoon ongecontroleerd transacties of verplichtingen kan aangaan, autoriseren, verwerken en afwikkelen en toegang heeft tot activa. Ondanks beheersmaatregelen resteert altijd het risico dat deze worden doorbroken en/of samenspanning kan plaatsvinden tussen medewerkers. Dit risico minimaliseren we zoveel mogelijk door transparante besluitvorming, voorbeeldgedrag en een open cultuur waarbij we elkaar durven aan te spreken.

## **Treasurybeleid**

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

### *Liquiditeitsrisico*

Voldoende liquiditeit is essentieel voor het SKB. Het SKB monitort daarom vaak de liquiditeit. Binnen het SKB wordt gewerkt met een meerjarenbegroting, een jaarlijkse begroting en een liquiditeitsbegroting op maandbasis. Op weekbasis worden kasstromen en de hoogte van de liquiditeit gemonitord en maandelijks wordt gerapporteerd over de verschillen ten opzichte van de prognose.

Voorzichtigheidshalve houdt het SKB vrijwel continu een positief saldo op de lopende rekening aan, daarnaast heeft het SKB de mogelijkheid om gebruik te maken van de rekeningcouranten van de Rabobank en de ING (samen 10 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. Bij het aangaan van nieuwe leningen wordt veelal gebruik gemaakt van een lange rentevastperiode. Door de positieve liquiditeit wordt er (vrijwel) geen gebruik gemaakt van de rekeningcourant mogelijkheid waarop een variabele rente verschuldigd is.

Het renterisico is op dit moment zeer beperkt, dit omdat het SKB veel eigen vermogen heeft en de huidige leningen lange rentevast perioden hebben.

### *Debiteuren risico*

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 debiteuren risico is momenteel beperkt.

## **Financieel gezond**

### **Financiële ontwikkelingen**

Het ziekenhuis heeft zowel voor 2023 als 2024 met alle zorgverzekeraars zorgcontracten gesloten. In diverse gevallen betreffen dit meerjarenafspraken waarmee ook de basis voor de contractering 2025 al is gelegd. De afspraken met de verzekeraars bieden ruimte om (meer) zorg te leveren en daarmee is vooral belangrijk dat er continuïteit is van personele inzet.

De beschikbaarheid van personeel is ook 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 het afgelopen jaar laag geweest. Daarmee kon het SKB zorg leveren met het bestaande personeel, desondanks zijn de pnil kosten gestegen. De uitdaging voor 2024 is om dit lage ziekteverzuimniveau vast te houden en daarnaast de pnil weer af te bouwen.

Momenteel wordt de laatste hand gelegd aan het strategisch vastgoedplan. Daaruit blijkt welke investeringen de komende jaren noodzakelijk zijn om te borgen dat het gebouw blijft voldoen aan alle (duurzaamheids)eisen die een modern ziekenhuis stelt aan een gebouw. Mede door de benodigde investeringen die nodig zijn om het gebouw te verduurzamen en in stand te houden is het noodzakelijk dat de kosten van het SKB kritisch beoordeeld worden. Waar mogelijk zullen kosten afgebouwd moeten worden om daarmee duurzaam financieel gezond te blijven.

In 2024 wordt de meerjarenbegroting geüpdatet waarin de financiële impact van alle investeringen van het financiële vastgoedplan verwerkt zijn. De update vindt plaats in mei/juni na vaststelling van de

jaarrekening en de nieuwe begroting 2024. De meerjarenbegroting zal de financiële leidraad zijn voor het te voeren financiële beleid voor de komende jaren.

## Jaarverantwoording 2023

### Exploitatie

Het jaar 2023 is wat betreft het financieel resultaat een goed jaar € 4,4 miljoen (€ 3,2 miljoen in 2022). Het resultaat van 2023 wordt beïnvloed door diverse incidentele posten. Zo is de hardheidsclausule 2020 afgewikkeld en is er meer duidelijkheid over de Continuïteitsbijdrage (CB) 2022 gekomen, dit leidde tot meevallers in boekjaar 2023. De totaalopbrengsten zijn gestegen van € 132,9 miljoen naar € 142,0, een stijging van € 9,1 miljoen (+6,8%). Deze stijging wordt grotendeels veroorzaakt door prijsstijgingen.

De totale lasten zijn gestegen van € 129,7 miljoen naar € 137,6 miljoen, een stijging van € 7,9 miljoen (+6,1%). Deze stijging wordt met name veroorzaakt door een toename van de salariskosten (cao stijging). De afschrijvingslasten zijn in 2023 gedaald, dit heeft te maken met inhaalafschrijvingen in 2022.

### De liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie is verbeterd met € 1,9 miljoen van € 21,3 miljoen naar € 23,2 miljoen. Tevens is de solvabiliteitspositie verbeterd naar 53,7% (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)                          | 2022 |         | 2023 |         |
|-------------------------------------------------------------|------|---------|------|---------|
| Totale bedrijfsopbrengsten                                  | €    | 132.905 | €    | 142.024 |
| Resultaat                                                   | €    | 3.226   | €    | 4.416   |
| Winstmarge                                                  |      | 2,4%    |      | 3,1%    |
| Eigen vermogen                                              | €    | 52.372  | €    | 56.787  |
| Solvabiliteit (balanstotaal)                                |      | 50,5%   |      | 53,7%   |
| Langlopende schulden aan kredietinstellingen                | €    | 12.452  | €    | 10.861  |
| Loan to value (LLV/MVA)                                     |      | 23,4%   |      | 20,8%   |
| Debt Service Coverage Ratio (Ebitda/(rente +aflossingen))   |      | 3,97    |      | 5,47    |
| Ebitdamarge (Ebitda/Opbrengsten)                            |      | 9,1%    |      | 8,1%    |
| Cashflow ontwikkeling                                       | €    | 5.443   | €    | 1.852   |
| Liquiditeitsratio (Vlottende activa / Kortlopende Schulden) |      | 1,79    |      | 2,04    |

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 en paramedisch stafbestuur spelen hierin een belangrijke rol. In 2023 hebben we geïnvesteerd om ons samenspel met deze gremia opnieuw vorm te geven. We doen dit vanuit de principes van shared governance. Dit is een continu proces en daarmee dus volop in ontwikkeling.*

### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestuurt het ziekenhuis en draagt de eindverantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen, strategie, het beleid en de resultaten. Het SKB werd in 2023 bestuurd door een eenhoofdige raad van bestuur, Inge de Wit.

Begin 2024 heeft er een bestuurswissel plaatsgevonden. Edwin Maalderink is per 15 januari gestart als bestuurder. Inge de Wit is per 1 maart 2024 gestopt als bestuurder bij het SKB. De raad van bestuur bestaat per 1 maart 2024 uit Edwin Maalderink.



Edwin Maalderink

### Nevenfuncties raad van bestuur 2023

| Bestuurder  | Verbonden partijen / nevenfuncties 2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inge de Wit | <ul style="list-style-type: none"><li>• Color Consultancy (eigenaar)</li><li>• Medische Regio Groep B.V. (commissaris)</li><li>• SAZ vereniging van samenwerkende algemene ziekenhuizen (bestuurder)</li><li>• NVZ vereniging ziekenhuizen (bestuurder)</li><li>• Stichting Transvorm (commissaris)</li><li>• Stichting European Reference Laboratory (commissaris)</li><li>• Stichting Diagnose en Screening van Diabetes (commissaris)</li><li>• Bestuurder Stichting Healthcare 4 Ukraine</li></ul> |

Tabel 4: nevenfuncties raad van bestuur 2023

### Raad van toezicht

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

### Samenstelling en werkwijze

In 2023 bestond de raad van toezicht uit de volgende leden:

| Naam         | Functie    | Commissies                | Profiel                       | Nevenfuncties 2023                                                                                                                                                                           |
|--------------|------------|---------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Henk Pijlman | Voorzitter | Lid remuneratie-commissie | Bestuurlijk & Maatschappelijk | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lid Eerste Kamer (tot 15 juni 2023)</li><li>• Voorzitter RvC WMD NV (Watermaatschappij Drenthe)</li><li>• Lid bestuur Coöperatie De Monnik</li></ul> |

|                    |                |                                                                   |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |                |                                                                   |                              | Schiermonnikoog<br>• Voorzitter begeleidingscommissie onderzoek teruggave Joods Vastgoed (tot 1 juli 2023)<br>• Voorzitter Adviesraad Prins Claus Conservatorium HG<br>• Voorzitter Referendum Commissie Provincie Groningen<br>• Bestuurder Stichting Steunfonds Doopsgezinde gemeente Tjalleberd<br>• Lid raad van toezicht Amsterdamse Hogeschool voor de kunsten (per 1 maart 2023) |
| Tineke Tromp       | Vicevoorzitter | Voorzitter remuneratie-commissie                                  | HR & Juridisch               | • Manager HR Siza (tot 1 maart 2023)<br>• Voorzitter raad van toezicht ROC Graafschap College                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Paul Verploegen    | Lid            | Voorzitter commissie kwaliteit & veiligheid<br>Lid auditcommissie | Zorg, Kwaliteit & Veiligheid | • Voorzitter Raad van Commissarissen B.V. THOON<br>• Lid raad van toezicht CAREAZ                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Peter Littooi      | Lid            | Voorzitter audit-commissie                                        | Finance                      | • Voorzitter RvT Stichting Hof en Hiem in Sint Nicolaas<br>• Lid RvT Stichting Omring in Hoorn<br>• Lid RvT Ziekenhuis Amstelland in Amstelveen (tot 1 november 2023)<br>• Lid RvB a.i. Flevoziekenhuis (per 13 nov. 2023)                                                                                                                                                              |
| Susanne Bentvelsen | Lid            | Lid commissie kwaliteit & veiligheid                              | Zorg, Kwaliteit & Veiligheid | • Voorzitter Raad van Bestuur Aveleijn<br>• Lid Maatschappelijke Adviesraad Staatsbosbeheer (onbezoldigd)<br>• Lid bestuur Special Sports Events Twente (onbezoldigd)                                                                                                                                                                                                                   |

Tabel 5: Samenstelling en nevenfuncties Raad van Toezicht

### Rooster van aftreden

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

| Naam               | Aantreden 1 <sup>e</sup> termijn | Aftreden of 2 <sup>e</sup> 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 6: Rooster van aftreden Raad van Toezicht

In december 2023 is Henk Pijlman herbenoemd voor een 2<sup>e</sup> termijn van 4 jaar.

### Commissie

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

De raad van toezicht kent drie commissies:

- De commissie Kwaliteit & Veiligheid houdt toezicht op de kwaliteit en veiligheid van het ziekenhuis.

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

### **Vergaderingen**

De raad van toezicht heeft in 2023 zeven reguliere vergaderingen gehad. Tijdens deze vergaderingen is met regelmaat een clustermanager aangeschoven om verdiepend in te gaan op onderwerpen zoals HR, de acute as of financiën. In de zomerperiode heeft een brainstormbijeenkomst plaatsgehad, die in het teken stond van samenwerking in de regio. In het najaar hebben enkele extra overleggen plaatsgehad in het kader van de aangekondigde bestuurswissel en gewenste governance inrichting voor het ziekenhuis. De auditcommissie heeft conform planning drie keer vergaderd, de commissie kwaliteit & veiligheid vier keer en de remuneratiecommissies is twee keer bijeengekomen. Tot slot heeft een afvaardiging van de raad van toezicht in het voorjaar en najaar vergaderingen bijgewoond van de ondernemingsraad, cliëntenraad, het medisch stafbestuur, het verpleegkundig en paramedisch stafbestuur en het managementteam.

### **Toezichtvisie**

De raad van toezicht heeft in haar [toezichtvisie](#) de verschillende rollen van toezicht beschreven. In 2023 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 2023 twee 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.

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

### **Zelfevaluatie**

Tijdens één van deze vergaderingen heeft de zelfevaluatie plaatsgevonden onder leiding van Marilieke Engbers, geïnspireerd door haar promotieonderzoek over het 'on gezegde in de boardroom' en het boek 'Ondercommissarissen'. Voorafgaand aan deze zelfevaluatie hebben alle leden van de raad van toezicht, de bestuurder en de secretaris raad van bestuur een vragenlijst ingevuld. Dit heeft geleid tot een rapportage met de individuele inzichten over de strategie van de organisatie, de prestaties, toekomstgerichtheid en aandachtspunten voor het komende jaar.

Henk Pijlman: *"Marilieke heeft ons op een prettige wijze en met scherp te laten reflecteren op ons eigen handelen in het afgelopen jaar. Haar flexibiliteit om in te spelen op de actualiteit hebben we gewaardeerd".*

### **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 2023

In 2023 is veel aandacht uitgegaan naar het IZA en de impact op de zorg in de Oost-Achterhoek. De concretisering van de gezondheidsorganisatie en de samenwerking in de regio was eveneens een terugkerend onderwerp. Met het oog op continuïteit van het ziekenhuis en een duurzaam pand is meermaals stilgestaan bij het strategisch vastgoedplan en de (meerjaren)begroting. De bestuurswissel en gewenste governance inrichting heeft in het najaar 2023 veel aandacht gekregen. Bestuurder Inge de Wit heeft in november aangekondigd dat zij per 1 maart 2024 voorzitter raad van bestuur wordt bij het Ikazia Ziekenhuis in Rotterdam en om die reden haar functie bij het SKB neer te leggen. Dit was voor de raad van toezicht aanleiding om op zoek te gaan naar een nieuwe bestuurder om de continuïteit van bestuur te borgen. In december is, na positief advies van de medische staf, de verpleegkundige en paramedische staf, de ondernemingsraad en de cliëntenraad, Edwin Maalderink benoemd als bestuurder, per ingang van 15 januari 2024, voor in ieder geval een half jaar. Dit is vervolgens, na een transparante procedure te hebben gevolgd en met positief advies van alle gremia, in mei 2024 omgezet naar een vaste aanstelling.

*“Met de komst van Edwin verwelkomen wij een ervaren ziekenhuisbestuurder met oog voor verbinding. Een bestuurder die zich ook voor langere tijd aan ons ziekenhuis wil verbinden en vanuit gelijkrichtend de ingezette koers en de opgaven in deze regio aanpakt. Daarbij is het erg prettig dat Edwin het netwerk in de Achterhoek goed kent.”, aldus Henk Pijlman.*

Onder externe begeleiding is in december ook gestart met het maken van afspraken over het samenspel op het 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> echelon en de medische en verpleegkundige verankering, passend bij shared governance. Dit traject heeft in 2024 voortgang gekend met de nieuwe bestuurder.

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

### Transparantie onkostenvergoeding bestuurder

De raad van toezicht ziet, vanuit de werkgeversrol, toe op het correct toepassen van het beleid t.a.v. de vergoedingen van onkosten van de bestuurder. Hieronder staan deze vergoedingen over 2023 opgenomen.

| Verantwoording 2023 onkosten raad van bestuur |        |
|-----------------------------------------------|--------|
|                                               |        |
| Vaste en variabele onkostenvergoedingen       | 0      |
| Binnenlandse reiskosten                       | 679    |
| Buitenlandse reiskosten                       | 3.068  |
| Opleidingskosten                              | 36.755 |
| Representatiekosten                           | 0      |
| Overige kosten                                | 0      |
|                                               |        |
| Totaal                                        | 40.502 |

### Medisch stafbestuur

In het SKB zijn meer dan 80 medisch specialisten werkzaam, die vertegenwoordigd worden door het Medisch Specialistisch Coöperatief SKB. Deze coöperatie vertegenwoordigt zowel vrijgevestigde medisch specialisten als medisch specialisten in loondienst van het 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 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 persoonsgerichte 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)
- Dirk Nijmeijer – lid (longarts)
- Manuela Voorend – lid (neuroloog)
- Menno Beukema – lid (internist)
- Tamara ter Laak – directeur

#### Aandachtspunten 2023

In 2023 is vanuit het Medisch Specialistisch Coöperatief SKB veel aandacht geweest voor het inrichten van een toekomstbestendige Governance Structuur samen met de raad van bestuur. De inrichting van deze belangrijke Governance structuur, waarin afspraken rondom de samenwerking worden vastgelegd, is met voorrang onderwerp van gesprek geweest op constructieve wijze. De afronding van de dienstverleningsovereenkomst tussen het MSC en het SKB heeft de nodige tijd in beslag genomen in 2023. Er is gesproken over trends in prijs- en loonontwikkelingen die ook vanzelfsprekend van invloed zijn op de afspraken tussen het Medisch Specialistisch Coöperatief SKB en het ziekenhuis SKB. Gedurende deze gesprekken is er een bestendige afspraak gemaakt voor twee jaren, waarmee de afronding van deze dienstverleningsovereenkomst zekerheid geeft aan goede afspraken tussen het MSC SKB en het ziekenhuis SKB. Ten aanzien van de samenwerkingsovereenkomst met het ziekenhuis voor 2023 zijn eveneens goede afspraken gemaakt. Een nieuwe samenwerkingsovereenkomst dient overeen te worden gekomen in 2024.

Met betrekking tot de Human Resource werkzaamheden heeft het Medisch Specialistisch Coöperatief SKB besloten om deze in eigen hand te nemen en te houden. Alle werkzaamheden rondom HR zaken voor vrijgevestigde medisch specialisten vinden plaats op het bureau MSC. De vaste baken qua ondersteuning voor de bestuursleden. Het bureau MSC is in 2023 hiertoe uitgebreid met een controller die ten aanzien van de financiën voor het Medisch Specialistisch Coöperatief SKB de werkzaamheden uit handen neemt en daarmee een vaste steunpilaar voor de penningmeester is.

De oprichting van een eigen cliëntenraad is diverse malen besproken en zorgvuldig voorbereid. De besluitvorming hieromtrent heeft niet meer in 2023 kunnen plaatsvinden, echter de verwachting is dat dit in 2024 zeer spoedig gefinaliseerd zal zijn.

De leden van het MSC SKB zijn in 2023 maandelijks geïnformeerd over diverse ontwikkelingen en processen middels gestructureerde en terugkerende stafvergaderingen en algemene ledenvergaderingen. De stafvergaderingen werden doorgaans ook bijgewoond door de raad van bestuur. Tevens heeft er een terugkerend overleg van specialisten in dienstverband plaatsgevonden evenals van vrijgevestigd specialisten.

#### Verpleegkundig stafbestuur

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

#### Samenstelling

In 2023 bestond het VPSB uit de volgende leden:

- Loran Siemerink – Voorzitter (Kinder- en neonatologieverpleegkundige)

- Mandy Nijbroek – Vice Voorzitter (Senior en Oncologiefysiotherapeut)
- Esther Klein Zeggelink – lid (Verpleegkundig Specialist)
- Malou Heming – lid (Regieverpleegkundige kliniek snijdende specialismen en dagbehandeling)

### **Aandachtspunten 2023**

In 2023 is het VPSB verder gegaan met het ontwikkelen van professioneel zeggenschap van de verpleegkundigen en paramedici in het SKB en is er gewerkt aan de onderstaande ambities:

- Samen zetten we stappen met ons ontwikkeltraject “De beste stuurlui staan aan bed”. Het VPSB werkt nauw samen met CNO en CNIO. Zij maken een strategie, een plan en inspireren collega's, zodat we daadwerkelijk kunnen en gaan meedenken en beslissen over ons eigen vak. Het doel is om de professies van verpleegkundigen en paramedici in alle onderdelen van het ziekenhuis zichtbaar te maken. Samen en verbinden zijn de sleutelwoorden. Niet alleen in de directe patiëntenzorg, maar ook bij onze keuzes in ons beleid en in ons netwerk. Gedurende het jaar zijn er stappen gezet om de kennis, vaardigheden en kwaliteiten van de verpleegkundige en paramedische staf (VPS) op het gebied van professioneel zeggenschap verder te ontwikkelen.
- Ontwikkelen van professioneel zeggenschap: meedenken en meebeslissen over de inhoud van ons eigen vakgebied.
- Werken en beslissen vanuit Shared Governance: de verantwoordelijkheid en besluitvorming over de inhoud van het vakgebied ligt bij ons als zorgprofessional.

### **Ondernemingsraad**

De ondernemingsraad (OR) overlegt namens het personeel met de bestuurder van het 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 en zoekt de juiste balans tussen medewerker en organisatie.

### **Samenstelling**

In 2023 bestond de OR, na de ondernemingsraadverkiezingen in oktober, uit de volgende leden:

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

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

### **Aandachtspunten 2023**

In het jaar 2023 heeft het SKB over de volgende onderwerpen advies en/of instemming aan de OR gevraagd:

Adviesaanvragen:

- Intentieovereenkomst samenwerking SKB en Deventer ziekenhuis op het gebied van klinisch chemische diagnostiek
- Samenwerking MST, Saxenburgh, ZGT en SKB op het gebied van oncologische zorg in ONZ netwerk (ONZ staat voor oncologische zorg) (voorheen bekend als Regionaal Oncologisch Netwerk)

- Ontwikkelplan afdeling Zorg- en Informatietechnologie (ZIT)
- Organisatie ontwikkelplan
- Regiefunctie - functieomschrijving + aanvulling regiemedewerker OK
- Strategisch vastgoedplan

Instemmingsaanvragen:

- Aangepaste openingstijden 2024
- Meerdere roosterwijzigingen van verschillende afdelingen
- Duur van arbeidscontracten
- Hybride en flexibel werkbeleid
- Klokkenluidersregeling
- Zorgassistenten 2.0

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 Booi - lid
- Jim Boester – afgetreden
- Johan Winkelhorst - afgetreden

## **Aandachtspunten 2023**

In 2023 heeft de CR verschillende onderwerpen besproken, zowel met elkaar als met de bestuurder en anderen binnen het SKB. Ter advies en / of instemming is het volgende aan de cliëntenraad voorgelegd: de jaarrekening SKB 2022, de begroting SKB 2024, het voorgenomen besluit om te gaan prikken op afspraak, een nieuwe visie op catering, het regioplan Achterhoek, het vormgeven van hybride zorg / thuismonitoring en het traject rondom het aantrekken van een nieuwe bestuurder voor het SKB.

Middels het gezamenlijk opgezette patiënten panel zijn twee enquêtes gedaan in 2023: één met algemene vragen over het SKB en één over “samen beslissen”. Bij het laatste onderwerp was ook aandacht voor de “drie goede vragen”. Het bleek dat veel patiënten niet op de hoogte zijn van deze drie goede vragen, maar er wél interesse in hebben.

De CR heeft in 2023 aandacht gevraagd voor patiënten met verminderde gezondheidsvaardigheden, waaronder laaggeletterdheid. Het SKB heeft hiervoor een werkgroep opgezet, waarin leden van de CR deelnemen.

De CR voelde zich goed betrokken bij de organisatie en merkte, ook in 2023, dat er een gezamenlijk streven is om patiëntenzorg -nog- veiliger en beter te maken.

[Zie ook de infographic over het jaarverslag 2023 van de Cliëntenraad.](#)

## 8. Toekomstblik

We kijken met vertrouwen de toekomst in. We zijn realistisch over de uitdagingen die voor ons liggen, maar weten ook welke kracht er in ons ziekenhuis schuilt. Het SKB weet dat het kan:

*“Betaalbare (snel)zorg van goede kwaliteit, dichtbij in de regio. De zorg verbeteren met de kenmerkende menselijke maat van het SKB. Juist door te digitaliseren en samen te werken. Door zelf het initiatief te nemen. Samen met een hecht netwerk van partners laten zien dat het anders kan.”*

Met ons toekomstplan hebben we de beweging richting een gezondheidsorganisatie al in gang gezet en pakken we de uitdagingen zoals verwoord 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 steeds stappen te zetten. Uiteraard doen we dat niet alleen. In ZNO verband zetten we hierin de volgende stappen. En met ons LEAN programma zetten we nog steeds stappen om onze eigen werkwijze verder te verbeteren.

Het werken in netwerken heeft wat ons betreft de toekomst. In het ONZ Netwerk plukken we hier al de vruchten van. We zijn van plan dit verder uit te breiden, met de huisartsen, VVT en MST. Dat is niet altijd eenvoudig. Het vraagt om doorzettingsvermogen en over de eigen muren durven kijken.

Met ons strategisch vastgoedplan laten we zien dat we bereid zijn te investeren in de toekomst van ons ziekenhuis en het klimaat. De komende jaren maken we meters op weg naar een flinke CO2 reductie in 2030. Ook zetten we concrete stappen m.b.t. het realiseren van een spoedplein en de organisatie van een nauwsluitend zorgcontinuüm met de ouderenzorg binnen de muren van het ziekenhuis.

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. Omdat wij geloven in *‘het dak repareren als de zon schijnt’* zijn we eind 2023 gestart met het opstellen van een ombuigingsplan, als onderdeel van de begroting 2024. Met elkaar hebben we hier de schouders onder gezet en ligt er nu een haalbaar en gedragen plan. Daarmee zetten we belangrijke stappen om structureel financieel gezond te blijven.

Voor het SKB geldt het motto: *‘Wie A zegt moet ook B zeggen’*. In 2021 hebben we ervoor gekozen om weer een zelfstandig ziekenhuis te willen zijn. Het kunnen waarmaken daarvan vraagt om *‘B te zeggen’*. En daar zijn we nu volop mee bezig. Om de zorg in de Oost-Achterhoek dichtbij te houden.