

VOORWOORD

RAAD VAN BESTUUR

In het jaar 2022 hebben we als Spaarne Gasthuis een aantal belangrijke stappen met elkaar gezet. Hoewel het jaar nog begon in een crisisstructuur vanwege de COVID pandemie, konden we snel terug naar onze reguliere structuur. En terwijl de maatschappij weer terugveerde naar 'normaal', zien we in het Spaarne Gasthuis nog altijd de gevolgen in de vorm van bijvoorbeeld wachtlijsten en hoger ziekteverzuim. Tegelijkertijd hebben we verder bijgedragen aan de maatschappelijke opgave voor transformatie van zorg door continue innovatie van ons zorgaanbod, wetenschappelijk onderzoek en opleiding van zorgprofessionals. Dat vraagt elke dag een enorme inzet van al onze (zorg)professionals. En dat doen we samen, *Wij* zijn het Spaarne Gasthuis.

Deze gezamenlijkheid vormt ook een basis voor ons kompas. Om onze gezamenlijke richting en inspiratie in het oog te houden hebben we in 2022 onze missie, visie en waarden opgefrist en opnieuw vastgelegd. Daarnaast hebben we onze meerjaren strategie voor de komende periode aangescherpt, hierin komen onze zorgstrategie en bedrijfsstrategie samen. Samen Vooruit.

In 2022 is ook een aantal belangrijke besluiten genomen. Zo is besloten om te werken met een nieuwe leidinggevende structuur in de zorg. Een verandering die perspectief biedt, maar die ook veel veranderingen meebrengt voor onze medewerkers. Daarnaast zijn belangrijke stappen gezet in de ontwikkeling van de benodigde nieuwbouw. In een traject met vele werknemers is uitgedacht aan welke eisen de nieuwbouw moet voldoen en uiteindelijk is besloten om het meest geëigende scenario verder uit te gaan werken in de ontwerpfasen.

Op bestuurlijk vlak was Spaarne Gasthuis in 2022 ook in ontwikkeling. Voor Ivo van Schaik kwam een mooie kans voorbij bij Sanquin Bloedvoorziening. Na 5 jaar waarin hij als voorzitter van de raad van bestuur vanuit een heldere en vooruitstrevende visie sturing en kleur heeft gegeven aan het Spaarne Gasthuis, heeft het ziekenhuis in oktober op gepaste wijze afscheid van hem genomen. Ook Marijntje Wetzels heeft in 2022 aangegeven geen tweede termijn te ambiëren. Met haar inzet voor onder andere innovatie heeft zij een blijvend fundament gelegd voor de toekomst van Spaarne Gasthuis. Voor de bestuurlijke continuïteit is Jan Harm Zwaveling aangesteld als interim bestuurder en tegen het eind van 2022 kon bekend gemaakt worden dat Leon Aarts als voorzitter was aangetrokken. Ook in 2023 zal de samenstelling van de raad van bestuur nog verder vorm krijgen. Pieter Hummelen heeft aangegeven dat het zowel persoonlijk, als voor de organisatie in 2023 het juiste moment is om het Spaarne Gasthuis te verlaten. In 2023 worden nieuwe bestuurders geworven om op basis van het kompas en de meerjaren strategie - Samen Vooruit - verder te bouwen aan de toekomst van het Spaarne Gasthuis. Grote dank aan alle medewerkers, medische specialisten en vrijwilligers die ook dit jaar weer hebben bijgedragen aan het Spaarne Gasthuis.

1 mei 2023

Namens de raad van bestuur

Leon Aarts

RAAD VAN TOEZICHT

Ook het jaar 2022 is wederom een bijzonder jaar geweest, waarbij met de grote zorg-achterstanden, het hoge ziekteverzuim, de personeelstekorten en lastige Corona omstandigheden, door het ziekenhuis uitstekend gepresteerd is. De raad van toezicht wil dan ook haar grote waardering uitspreken voor de enorme inzet, de resultaten en grote betrokkenheid van medewerkers, management, besturen en partners van het Spaarne Gasthuis.

De raad van toezicht spreekt in het bijzonder haar dank uit aan Ivo van Schaik en Marijntje Wetzels. Als bestuurders van het Spaarne Gasthuis hebben zij afgelopen jaren en zeker ook ten tijde van de Corona pandemie een cruciale rol gespeeld voor het borgen van de zorg voor de patiënten in onze regio. En tegelijkertijd hebben ze oog gehouden voor strategische thema's als nieuwbouw en digitale transformatie. De raad van toezicht is Ivo en Marijntje zeer erkentelijk voor hun bestuurlijke bijdragen aan het Spaarne Gasthuis.

1 mei 2023

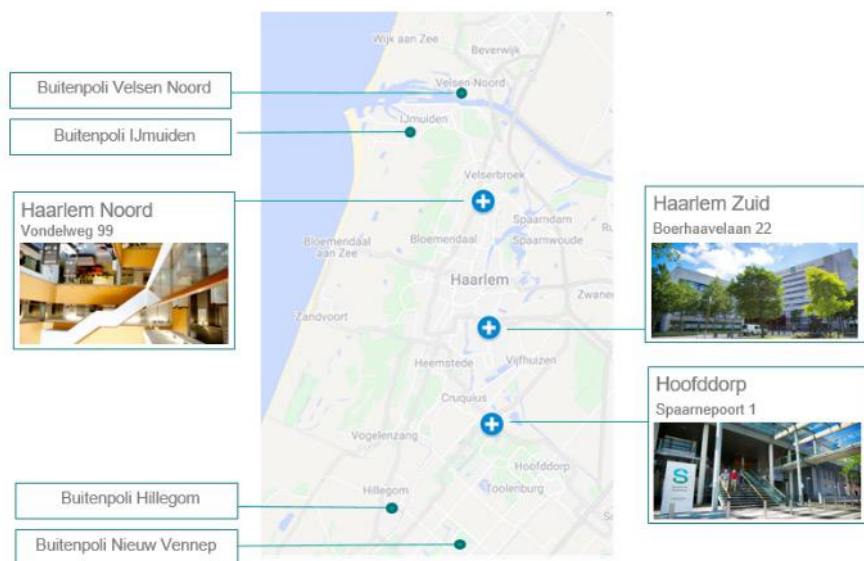
Namens de raad van toezicht

Bernt Schneiders

De patiënt: samen beslissen

Achter elke patiënt zit een uniek verhaal. Bij het Spaarne Gasthuis vinden wij het belangrijk goed naar de patiënt te luisteren. Van arts tot receptionist. Van verpleegkundige tot fysiotherapeut. Want wie goed luistert, kan beter helpen. Zo nemen wij samen betere beslissingen.

Het Spaarne Gasthuis is er voor alle inwoners uit de regio Kennemerland, Haarlemmermeer en Duin- en bollenstreek die medisch specialistische zorg nodig hebben. Dit zijn ongeveer 500.000 inwoners. Wij ontvangen jaarlijks ruim 75.000 unieke patiënten. Met onze topklinische expertisecentra bedienen wij ook mensen buiten onze regio.



Wij ontvangen de patiënten op onze drie locaties. De locaties Hoofddorp en Haarlem Zuid bieden een compleet aanbod van ziekenhuiszorg waarbij in Haarlem Zuid de nadruk ligt op acute zorg, geriatrie, vrouw- & kindzorg en dialyse. Hoofddorp biedt gespecialiseerde zorg in het oncologisch centrum en obesitaszorg. De locatie Haarlem Noord is een dagziekenhuis en heeft de focus op electieve ingrepen en poliklinische zorg. Daarnaast zijn er mogelijkheden voor poliklinische consulten bij een aantal specialismen in Velsen Noord, IJmuiden, Hillegom en Nieuw-Vennep.

Het Spaarne Gasthuis levert als topklinisch opleidingsziekenhuis de best mogelijke patiëntenzorg. Wij leiden de professionals van de toekomst op en er is veel aandacht voor wetenschappelijk onderzoek en innovatie met als doel de patiëntenzorg nog beter te maken. Hierdoor leveren wij een grote bijdrage aan de gezondheid en kwaliteit van leven in onze regio. Dit doen wij samen met de patiënt en samen met onze ketenpartners. Wij betrekken de patiënten en hun naasten bij de zorg, hun behandeling en bij het beleid van het ziekenhuis. Wij zijn ervan overtuigd dat als patiënten meer grip ervaren op hun ziekte en behandeling dat een positief effect heeft op hun gezondheid en kwaliteit van leven.

Wij zijn het Spaarne Gasthuis

Wat ons verbindt is ons zorghart. In ons gasthuis verwelkomen wij nieuw leven. Wij lopen met mensen mee bij ziekte, behandeling en genezing. En wij nemen afscheid van mensen die het leven los moeten laten. Wij delen vreugde, pijn, angst, verdriet en hoop. Het leven in een notendop. De medewerkers zijn daarbij ons visitekaartje. Want het Spaarne Gasthuis is meer dan een gebouw. Het Spaarne Gasthuis bestaat uit mensen, verbonden door hun passie voor de zorg. Wij zijn het Spaarne Gasthuis.

Verantwoording

Het Spaarne Gasthuis vindt het belangrijk om verantwoording af te leggen aan onze stakeholders en belangstellenden over het gevoerde beleid en activiteiten die hebben plaatsgevonden in 2022. Wij hechten waarde aan een goede governance die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, het realiseren van maatschappelijke doelstellingen en het maatschappelijk vertrouwen. Wij willen hier graag transparant over zijn en verantwoorden ons daarom niet alleen via de jaarrekening en het aanleveren van de kern- en productiegegevens via DigiMV, maar ook via dit jaarverslag.

Jaarrekening

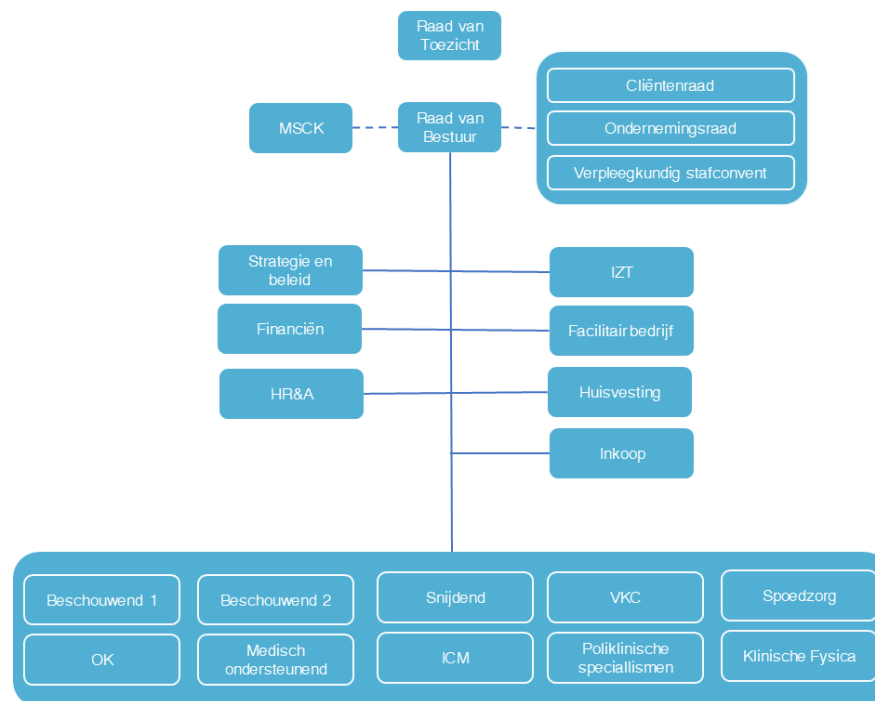
De jaarrekening van het Spaarne Gasthuis is een geconsolideerde jaarrekening. Dit houdt in dat de financiële gegevens van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen, waarop overwegende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd, in de jaarrekening zijn opgenomen. Het Spaarne Gasthuis heeft de centrale leiding of overheersende zeggenschap bij de volgende rechtspersonen:

Deelnemingen

- Stichting Apotheek Haarlemse Ziekenhuizen
- TranSpaarne Holding BV
- SpaarnePark BV (100% deelneming van TranSpaarne Holding BV)

Steunstichtingen

- Stichting Vrienden Spaarne Gasthuis
- Stichting Diaconessenhuis/Mariastichting tot steun aan het Interconfessioneel Spaarne Ziekenhuis



Cultuur en gedrag

In ons ziekenhuis hebben wij de governance zo ingericht dat wij met elkaar breed gedragen normen en waarden hebben, dat het bestuur en toezicht zo optimaal mogelijk kan functioneren en stakeholders invloed hebben op het beleid en besluiten. De raad van bestuur hecht veel waarde aan een goede werkcultuur waarin medewerkers betrokken zijn, reflecteren op hun handelen en elkaar durven aanspreken.

Sinds 2018 bestaan de leiderschapsdinsdagochtenden met het bestuur en management van het ziekenhuis. Doel van deze ochtend is met elkaar actualiteiten delen, informeren over beleidslijnen, de voortgang van diverse projecten, dialoog voeren en van elkaar leren. Tijdens een themasessie eind november zijn bestuur en management met elkaar in gesprek gegaan over wat wij nog meer kunnen doen in het binden en behouden van medewerkers. Hieruit zijn acties benoemd waar wij in 2023 mee aan de slag gaan waarbij de medewerker op één staat.

Het Spaarne Gasthuis is opgebouwd uit organisatorische eenheden (zorgafdelingen) in het primaire proces en afdelingen in het ondersteunende proces. Voor de aansturing van het primaire proces is gekozen voor duaal management.

De manager zorg en bedrijfsvoering geeft leiding aan meerdere organisatorische eenheden die een logische samenhang kennen (zorggroep). Samen met de medisch manager zijn zij verantwoordelijk voor het realiseren van de strategie en het organiseren van slagkracht.

In 2022 is een vervolg gegeven aan het management development programma tijdens een management driedaagse waarbij ook de medisch managers, de medische staf, het bestuur van de medisch specialisten coöperatie Kennemerland (MSCK) en de raad van bestuur aanwezig waren. Deze dagen stonden in het teken van het werken vanuit vertrouwen, het versterken van de executiekracht ten aanzien van ziekenhuisbrede doelstellingen, het verbeteren van de integrale samenwerking en het voeren van het goede gesprek.

Veilige en vitale organisatie

De veiligheid en kwaliteit van zorg moet altijd gegarandeerd zijn. Om dit te realiseren wordt er binnen alle geledingen van het Spaarne Gasthuis doorlopend aandacht besteed aan alle aspecten van kwaliteit en veiligheid. Dit doen wij door te luisteren naar patiënten, het tonen van betrokkenheid en het durven voeren van echte gesprekken. Maar ook door te investeren in de kwaliteit van medewerkers, nieuwe technieken van werken te introduceren en het beschikbaar stellen van moderne apparatuur. De komende jaren werken wij aan de verdere implementatie van het Safety II-gedachtengoed. Dit gaat over het aanpassingsvermogen en de veerkracht van professionals binnen de context waarin zij werken. Veiligheid wordt vanuit een positieve benadering onderzocht. Wat in de dagelijkse praktijk goed gaat maken wij zichtbaar en verbeteren wij. Wat wij daarvan leren delen wij met elkaar.

Onze zorgprofessionals, verpleegkundigen en dokters werken volgens vigerende wet- en regelgeving. De afdeling strategie en beleid initieert en implementeert het kwaliteitsbeleid en adviseert over het continu verbeteren van dit beleid.

De analyses van incident meldingen, calamiteitenonderzoeken, PREM rapportages vormen hierin de basis. Maar ook de uitkomsten van de spiegelgesprekken, waarderende in- en externe audits en (on)aangekondigde inspectiebezoeken spelen een belangrijke rol in het verbeteren van de kwaliteit en veiligheid.

Wij werkten aan concrete verbetertrajecten, nieuwe behandelingen en samen beslissen

The infographic displays several key achievements and initiatives:

- Er is altijd een keuze en ik help je bij het maken ervan** (There is always a choice and I help you with the decision)
- Vragenlijsten urologie begrijpelijk voor iedereen** (Urology questionnaires understandable for everyone)
- Biopsie nooit prettig, maar minder pijnlijk** (Biopsy never pleasant, but less painful)
- Geriatrische cardiologie unit** (Geriatric cardiology unit)
- Taskforce barcodescanning medicatie** (Taskforce barcode scanning medication)
- Nierfalen keuzehulp gaat online** (Kidney failure decision support goes online)
- Patiëntvriendelijke methode voor de opsporing van prostaatkanker** (Patient-friendly method for prostate cancer detection)
- Spaarne Gasthuis werkt mee aan screening ouderenmishandeling** (Spaarne Gasthuis works on elder abuse screening)
- Heupprothesen en unicondylaire knieprothesen in dagbehandeling** (Hip and unicompartmental knee prostheses in day treatment)
- Gezinsprogramma Samen Sterk bij kanker** (Family program Together Strong with cancer)
- Borstsparende operaties worden vanaf nu in dagbehandeling** (Breast-conserving operations from now on in day treatment)
- HET POTENTIEEL PAKKEN IN DE ZORG** (THE POTENTIAL PACKS IN THE CARE)
- Protocollen antistolling omgezet naar flowcharts en beslismodellen** (Anticoagulation protocols converted to flowcharts and decision models)

Terugblik 2022

In 2022 zijn kwaliteitsteam op de zorgafdelingen gestart. In dit team evalueren de kwaliteits-adviseurs, kwaliteitsdokters en senior- of regieverpleegkundigen het kwaliteitsbeleid van de afdeling en worden de verbeteracties vastgesteld. Daarnaast was dit jaar voor het eerst de PREM data inzichtelijk. De patiënt ervaringen boden de afdelingen een belangrijke indicatie over de geleverde kwaliteit van de zorg.

Andere ontwikkelingen waren:

- de oprichting van de centrale vimcommissie en de pijncommissie,
- de introductie van Safety II,
- het programma Tijd voor Verbinding,
- de transitie van IGJ kwaliteitsindicatoren naar verbeterdoelen,
- de uitbreiding van Zenya,
- het verbeteren van de samenwerking tussen afdeling kwaliteit en veiligheid, het VSC en de kwaliteitsdokters.

Er hebben 19 verschillende interne audits plaatsgevonden. In oktober zijn 21 afdelingen geaudit op het onderwerp Samen Beslissen en patiëntparticipatie. Dit was de eerste keer dat een onderwerp ziekenhuisbreed is geaudit.

Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd

In het jaar 2022 heeft het Spaarne Gasthuis in totaal negen calamiteitsmeldingen bij de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) gedaan. Vijf onderzoeken zijn door de IGJ beoordeeld als “voldoende onderzocht” en “voldoende maatregelen getroffen om herhaling van dergelijke situatie in de toekomst te voorkomen”. Vier onderzoeken lopen nog door in het jaar 2023.

Vanaf augustus 2022 doet het Spaarne Gasthuis mee aan de pilot “Verbeteren in Vizier”. Doelstelling van deze pilot is dat de focus meer op leren en verbeteren komt te liggen waardoor de verbetermaatregelen effectiever zijn en de zorg veiliger wordt. Daarnaast vraagt de IGJ een bestuurlijke reflectie op het calamiteitenonderzoek en de voorgestelde verbetermaatregelen. Hierdoor kan het bestuur meer duiding geven aan de voorgenomen verbetermaatregelen in relatie tot de risico's die zich voordoen in het ziekenhuis en wijze waarop deze ondervangen worden.

In het jaar 2022 heeft de IGJ drie keer het Spaarne Gasthuis bezocht. Eén keer betrof het een driedaags bezoek in het kader van een inspectie klinisch onderzoek van de studie: “Alkalisch fosfatase om de inflammatoire respons te

verminderen bij patiënten met SARS-CoV-2 infectie en acuutrespiratoire insufficiëntie (COVID- RESCAP)”.

In mei heeft een voortgangsgesprek met de IGJ plaatsgevonden. Gesproken is over de actualiteiten rondom COVID en het ziekteverzuim, de herinrichting zorg, Safety II, de oprichting van de kwaliteitsteams en de eerste bevindingen, het programma poli van de toekomst en de lopende verbetertrajecten.

Het jaargesprek met de IGJ was in november. Tijdens het ochtendprogramma heeft een audit plaatsgevonden op het verbeterdoel “optimaal antistollingsbeleid”. Tijdens het middagprogramma is in een open dialoog met verschillende zorgprofessionals gesproken over het kunnen blijven bieden van goede basiszorg en het (proces van) continu leren en verbeteren.

Patient Reported Experience Measure (PREM)

De ervaring van patiënten is waardevolle feedback voor het verbeteren van de dienstverlening en service. De PREM wordt doorlopend op elf thema's aan alle patiënten uitgevraagd. De informatie uit de PREM helpt om processen op de afdeling beter in te richten en de dienstverlening nog beter te laten aansluiten op de verwachtingen van de patiënt. In 2022 had de PREM ziekenhuisbreed een respons van 18,8%. De score op een vijfpuntschaal op de elf thema's over heel 2022 is 4.3 (hoogste score 4,8 en laagste score 3,8). Als belangrijkste onderwerpen voor patiënten scoorden het hoogst deskundigheid zorgverleners, luisteren zorgverleners, en informatie vooraf.

Net promotor score (NPS)

Om de NPS te bepalen worden patiënten de vraag gesteld of zij het Spaarne Gasthuis aanraden aan vrienden, familie, collega's. Op basis van de antwoorden wordt de score berekend. Het Spaarne Gasthuis scoort een positieve NPS score van 34,4. Via het PREM dashboard is het mogelijk verder te verdiepen en kunnen afdelingen inzoomen op de scores voor hun afdeling. Deze resultaten worden in de kwaliteitsteams op de afdelingen besproken.

Mensgerichte zorg

Met mensgerichte zorg willen wij bereiken dat elke patiënt zich gehoord, gezien en begrepen voelt. Maar ook wat medewerkers nodig hebben om mensgerichte zorg te leveren. Voel jij je gehoord, gezien en begrepen? In 2022 was het team mensgerichte zorg betrokken bij diverse initiatieven.

Workshops mensgerichte zorg

Het team mensgerichte zorg organiseert workshops waar poliklinieken en ondersteunende diensten met hun team op een positieve, ludieke wijze aan de slag gaan met mensgerichte zorg en bejegening op hun afdeling. 'Even kijken door een bril van een ander'. In totaal hebben 25 poliklinieken en ondersteunende diensten een workshop gevolgd, dat zijn meer dan 1000 medewerkers. Aanvullend hebben dit najaar 10 poliklinieken ook een tweede workshop gevolgd.

Gastvrijheidsrondes

Voorafgaand aan alle workshops is een gastvrijheidsronde gelopen. Het doel van zo'n ronde is om vanuit de ogen van onze gast (de patiënt, naaste) de beleving in kaart te brengen. Dit levert een mooi verslag op vol complimenten en kansen om te verbeteren. In totaal zijn er 31 gastvrijheidsrondes gelopen, over alle locaties. De resultaten van deze rondes zijn tezamen met de opbrengst van de workshops besproken met de afdelingshoofden om zo goed mogelijk mensgerichte zorg te kunnen borgen.

Inzet professionele sprekers

Onze collega's konden zich dit jaar laten inspireren tijdens verschillende lezingen. Zo was er een persoonlijk patiëntverhaal van Judith Weeda. Zij heeft verteld hoe het is om als medewerker van een ziekenhuis ineens zelf patiënt te zijn en hoe je het ziekenhuis dan ziet. Wetenschapper Ruth Pijls nam ons mee in de wereld van gastvrijheid en hoe onze zintuigen de beleving van de omgeving beïnvloeden.

Mensgerichte omgeving

Het beeldkwaliteitsplan beschrijft de inrichting van de binnenruimten van ons ziekenhuis, op basis van de wensen van de patiënt en de medewerker. Dit jaar is actief met alle betrokken afdelingen gewerkt om de toepassing van dit plan te realiseren. Dit doen wij door een praktisch handboek te ontwikkelen

Nog meer dit jaar

Er gebeurde natuurlijk nog veel meer in 2022. Zo waren wij betrokken bij diverse initiatieven met betrekking tot samen beslissen. Hielpen wij collega's met het waarmaken van een mooi idee, zoals de omslagdoek voor patiënten die het koud hebben. Organiseerden wij vier bijeenkomsten voor onze ambassadeurs en voerden wij diverse inspirerende gesprekken met hen door het hele huis.

Ons beleid mensgerichte zorg resulteerde ook in 2022 in mooie initiatieven, klein en groot, die verschil maakten



Enthousiaste reacties op workshops Mensgerichte Zorg voor poliklinieken die nu weer door kunnen gaan!



Eerste inspirerende groepsbijeenkomst ambassadeurs in het Spaarne Labs



Van klacht naar aanbeveling

Alle klachten worden geregistreerd in de klachtenmodule van het kwaliteitssysteem Iprova. De bij de klacht betrokken afdelingshoofden en managers kunnen de registratie realtime inzien en kunnen geanonimiseerde rapportages per tijdsperiode worden uitgedraaid. Deze rapportages worden ter lering besproken in vakgroep overleggen of een teamoverleg. Een klacht wordt op deze manier gebruikt als feedback van patiënten op de zorgprocessen.

In 2022 is verder gebouwd aan meer gesprekken en bemiddeling van klachten. Een groot deel van de indieners van de klachten heeft persoonlijk contact gehad met betrokken dokters en/of medewerkers. Dit is als prettig en constructief ervaren. Door het snelle contact met de klachtenfunctionaris en de inzet van afdelingshoofden en artsen is 52% van de klachten binnen een week en 77% van de klachten binnen drie weken afgehandeld. Hiermee is de doorlooptijd van de klachten ook dit jaar verder verbeterd.

Klachten

Er zijn 739 klachten ingediend bij de klachtenfunctionaris door 614 personen. 12 klachten zijn niet in behandeling genomen omdat er geen machtiging en/of aanvullende gegevens zijn verstrekt. 58 personen hebben na telefonisch contact met de klachtenfunctionaris, hun klacht uiteindelijk niet ingediend.

Klachtencommissie

In 2022 zijn zes klachten beoordeeld door de klachtencommissie, die in 2021 zijn ontvangen. Van deze zes klachten zijn drie klachten deels gegrond en deels ongegrond en drie klachten ongegrond verklaard. Daarnaast zijn twee klachten uit 2021 in 2022 ingetrokken door de indieners van de klacht. Verder zijn twee klachten uit 2021 vanwege persoonlijke omstandigheden tijdelijk opgeschort.

In 2022 zijn zeven klachten binnengekomen bij de klachtencommissie, waarvan een klacht deels gegrond en deels ongegrond is verklaard door de klachtencommissie. De resterende zes klachten zijn nog in behandeling bij de klachtencommissie.

Aansprakelijkstellingen

In het jaar 2022 heeft het Spaarne Gasthuis 18 aansprakelijkstellingen ontvangen, waarvan twee betrekking hebben op de Huisartsenpost. Van de 16 aansprakelijkstellingen zijn er 9 door het ziekenhuis zelf behandeld, 7 door de verzekeraar. De 16 aansprakelijkstellingen passen in een dalende trend van de afgelopen jaren (van 36 aansprakelijkstellingen in 2019, naar 25 in 2020 en 21 in 2021). In hoeverre deze trend een neveneffect is van de COVID pandemie zal in de komende jaren moeten blijken. Er zijn dit jaar geen klachten ingediend bij de Geschillencommissie Ziekenhuizen.

Calamiteiten

De calamiteitencommissie draagt bij aan het verhogen van de kwaliteit van zorg door het systematisch analyseren van alle omstandigheden, die vermijdbaar en onvermijdbaar hebben bijgedragen aan de dood of het ernstige schadelijke gevolg voor de patiënt. De calamiteitencommissie heeft acht onderzoeken verricht. Alle calamiteitenonderzoeken zijn aan de IGJ gemeld. Het doel van calamiteitenonderzoek is achterhalen wat er is gebeurd, waarom het is gebeurd en vooral het nemen van verbetermaatregelen om herhaling in de toekomst te voorkomen.

Tuchtrecht

Er zijn dit jaar geen tuchtklachten ingediend tegen BIG-geregistreerde beroepsbeoefenaren werkzaam in het Spaarne Gasthuis.

Toekomstbestendige organisatie

Als ziekenhuis willen wij de best mogelijke zorg leveren en dit kan alleen als wij goed voor elkaar zorgen. Wij willen dat onze medewerkers lekker in hun vel zitten, zich gezien en gesteund voelen, verantwoordelijkheid kunnen nemen en zich kunnen ontwikkelen. Twee intensieve coronajaren hebben hun sporen achtergelaten op het welzijn en welbevinden van onze medewerkers. Om hier aandacht voor te vragen en de medewerker de waardering te geven die zij verdienen is 2022 afgesloten met de campagne: jij maakt het verschil.

Tijdens deze campagne zijn ook de (kern)waarden gelanceerd. Deze zijn tot stand gekomen op basis van mooie gesprekken met collega's uit het hele ziekenhuis. Verhalen over wat zij belangrijk vinden, wat samenwerken betekent en wat ons drijft. Deze verhalen hebben geleid tot het boekje wij zijn het Spaarne Gasthuis waarin de missie en visie en waarden **betrokken, samenwerkend, onderzoekend en gedreven** worden toegelicht.

Nieuwe leidinggevende structuur

Wij bouwden samen ook weer verder aan een toekomstbestendige organisatie en investeren hierin



Deel akkoord
nieuwe CAO



Werkgroep
'Gewenst gedrag'
van start



Dialogo sessie
'Werkplezier en
rol-stijl van leiding'



Managers en
bestuur op
Vlieland, cultuur
en gedrag



Brede open dialoog met
alle medewerkers en HR
gestart, input
vernieuwing HR beleid in
2023



Selectie van
de afdelings hoofden
nieuwe structuur zorg
bekend

Om nog beter aan te voelen wat er speelt op de werkvloer, medewerkers te horen en inzicht te krijgen wat nodig is om medewerkers te behouden is besloten de leidinggevende structuur zorg aan te passen. Medewerkers hebben meegedacht over de invulling van de nieuwe structuur op de afdelingen. Het afgelopen jaar zijn de eerste stappen gezet in de nieuwe leidinggevende structuur. De afdelingshoofden zijn geselecteerd en benoemd. Begin 2023 wordt dit geëffectueerd en worden de teamleiders aangesteld en het teamconcept uitgewerkt.

Arbeidskrapte

Ook het Spaarne Gasthuis heeft te maken met enorme personeelstekorten. De grote uitstroom van (zorg)medewerkers, de aantrekkingskracht van detacheringsbureaus, de ervaren werkdruk, de toegenomen zorgvraag en de druk op het huidige zorgaanbod vraagt een andere aanpak.

Elke talent voor de zorg moet behouden blijven. Het afgelopen jaar is dit met beide handen aangepakt en is samen met het management, de zorgpartners in de regio en de opleidingsinstellingen onderzocht wat nodig is medewerkers te binden, te boeien en te behouden voor de zorg.

Het project het potentieel pakken heeft inzichtelijk gemaakt welke randvoorwaarden een rol spelen om de kennis en ervaring van onze medewerkers volledig te benutten. Wat zijn belemmeringen om meer te willen werken, waar zien zij verbeterkansen in de organisatie van het werk, wat zijn verstoringen en waar kan de administratieve druk aangepakt worden.

Alle kennis en ervaring voor de werving van verpleegkundigen is samengebracht in het arbeidsmarkt-portaal Topplek en wordt een continue instroom van nieuwe medewerkers gerealiseerd. Deze medewerkers worden door een trainee

traject voor langere tijd aan het ziekenhuis gebonden. Topplek kan gezien worden als een kweekvijver voor nieuw talent maar ook als rustpunt waaruit men verder kan kijken en zich kan ontwikkelen.

Maar er is meer nodig om onze medewerkers blijvend op te leiden en de inzetbaarheid te vergroten met aandacht voor de individuele wensen van de medewerkers en binnen de mogelijkheden die de CAO biedt. De afdeling HR & Spaarne Gasthuis Academie heeft het afgelopen jaar vier programma's ontwikkeld om dit te bereiken, te weten:

- SOT: Samen opleiden voor de toekomst
- DUIN: Duurzame inzetbaarheid
- FLEX: Vrijheid voor medewerkers om voorwaarden, omstandigheden en het werk te modelleren
- RECAP/recruitment: Met elkaar het werken bij ons en in de zorg promoten

Gewenst gedrag

Naar aanleiding van de gerapporteerde misstanden in de media is het Spaarne Gasthuis ook bij zichzelf te rade gegaan. Overal waar mensen samenwerken en sprake is van afhankelijkheid van medewerkers ligt ongewenst gedrag op de loer, ook bij het Spaarne Gasthuis. Wij als werkgever hebben een actieve rol om een sociaal veilig werk- en opleidingsklimaat te creëren en te garanderen met respect voor elkaars ruimte en grenzen. De werkgroep gewenst gedrag heeft het afgelopen jaar de huidige situatie in kaart gebracht, verbetermaatregelen en aandachtspunten gedefinieerd en een aanpak opgesteld om te sturen op gewenst gedrag. Dit zal in 2023 een vervolg krijgen.

Veilig werkklimaat

Het Spaarne Gasthuis is een open en gastvrij ziekenhuis waar alle gasten, patiënten, medewerkers en medisch specialisten zich veilig voelen. Alle professionals nemen hierin hun verantwoordelijkheid, spreken elkaar aan op onveilige situaties of ongewenst gedrag en melden incidenten of gevaarlijke situaties.

In 2022 zijn er 125 meldingen binnen gekomen over ongewenst gedrag door patiënten of bezoekers richting de medewerker. Er zijn 19 sancties uitgedeeld aan patiënten of bezoekers die verbaal of fysiek ongewenst gedrag hebben vertoond. Hierbij zijn 14 officiële waarschuwingen en vijf officiële toegangsverboden uitgedeeld voor een periode van een jaar en is de politie op de hoogte gesteld van deze sancties.

In samenwerking met de Spaarne Gasthuis Academie zijn trainingen georganiseerd voor zorgmedewerkers. Tijdens deze trainingen hebben de medewerkers geleerd hoe om te gaan met dit type gedrag, wat de-escalerend werkt en hoe de eigen omgeving veiliggesteld kan worden.

Onderwijs en ontwikkelen

Het afgelopen jaar zijn de afdelingen human resources en de Spaarne Gasthuis academie geïntegreerd om onderwijs, opleiding en medewerkers bijeen te brengen en hier een krachtige impuls aan te geven. De focus ligt hierbij op een onboarding programma voor betere instroom, betere interne doorstroom en lagere uitstroom door het bieden van carrièrepaden gekoppeld aan een opleidingsaanbod.

Toekomstgericht en krachtig opleiden

Het is noodzakelijk om de kwaliteit van de opleidingen continu te verbeteren zodat onze professionals klaar zijn voor de toekomst. Dit geldt voor diverse functies door de gehele organisatie heen. Het meerjarige programma toekomstgericht en krachtig opleiden is gericht op het neerzetten van een solide basis om meer medewerkers op te leiden in grote leerwerkplaatsen en op het bieden van een goed leer- werkklimaat. Dit programma is in 2022 samen met onze regiopartners en opleidingsinstituten ontwikkeld en medewerkers zijn gevraagd mee te denken. In 2023 wordt op zes afdelingen gestart met de leerwerk-plaatsen.

Circlelytics

Een van de initiatieven om medewerkers te betrekken bij de besluitvorming is de introductie van Circlelytics. Deze tool biedt medewerkers de kans om op een gestructureerde manier mee te denken en mee te beslissen over diverse onderwerpen door het voeren van een online dialoog. Door de opzet van deze methode worden medewerkers in meerdere rondes gestimuleerd actief mee te doen, mee te denken en open te staan voor de bijdragen van andere medewerkers. Deze verdieping en verrijking maakt duidelijk wat de belangrijkste zaken zijn en waar de meerderheid van de bevroagden achter staat. In 2022 zijn twee ziekenhuisbrede dialogen gevoerd, waaronder een uitgebreide dialoog over medewerkerstevredenheid. Hieruit is een duidelijker beeld ontstaan wat een werkdag goed maakt en waarin verbeteringen mogelijk zijn.

Wij investeerden in toekomstgericht opleiden, onderwijs en opleiding, wij kregen erkenning voor onze opleidingen



CZO erkenning
opleiding
dialyse assistent
en IC practitioner



Eerste basis acute
zorg BAZ
certificaten uitgereikt



Collega's logistiek
behalen certificaat voor
steriel magazijn



Arts-assistenten
symposium
'promoting prevention'



8 diploma's
medewerkers
OK- vaardigheden

Wetenschap

Wetenschappelijk onderzoek is van vitaal belang voor vernieuwing en verbetering van de zorg en essentieel onderdeel voor een STZ-ziekenhuis. Het Spaarne Gasthuis heeft negen erkende topklinische functies. Het streven is dit de komende jaren verder uit te breiden.

Het afgelopen jaar is het aantal wetenschappelijke activiteiten verder gestegen. Het aantal publicatie met vermelding van een Spaarne Gasthuis auteur is toegenomen tot 209 publicaties, 25 studenten hebben een wetenschappelijk stage gevolgd en vijf medewerkers van het Spaarne Gasthuis zijn gepromoveerd. De heer dr. P.A. (Peter) Nolte is benoemd tot bijzonder hoogleraar Orthopedie, in het bijzonder het translationeel tandheelkundig onderzoek

Met financiële steun van de Mariastichting faciliteert het Spaarne Gasthuis 18 onderzoekers en research ondersteuning op het verder ontwikkelen van eigen geïnitieerd onderzoek binnen hun vakgebied.

Tijdens de week van de wetenschap was er elke dag was er in de lunchpauze een masterclass en werd er een onderzoeker gelanceerd waarin het lopende onderzoek werd gepresenteerd. De week is afgesloten met het jaarlijkse wetenschap in beeld symposium.

De adviescommissie lokale uitvoerbaarheid (ACLU) adviseert de raad van bestuur over de lokale uitvoerbaarheid van nieuwe wetenschappelijke studies in het Spaarne Gasthuis. In 2022 werden 124 onderzoeken aangemeld. Hier van zijn er uiteindelijk 105 ook daadwerkelijk beoordeeld.

Mooie publicaties, promoties en onderzoek in 2022



Tijdschrift Nature publiceert uitkomsten van onderzoek kinderarts Mariëes van Houten



Benoeming orthopeed Peter Nolte tot hoogleraar



Inspirerende week van de wetenschap!



Sanne Drost publiceert in vakblad VOG



Promotie Ralph van Vreeswijk



Promotie Maimoema Guman

Medisch (vervolg) onderwijs

In 2022 zijn ruim 1400 coassistenten opgeleid.

Door het Spaarne Gasthuis zijn twee nieuwe keuzecoschappen ontwikkeld en geëtaleerd. Het keuzecoschap duurzaamheid, arts van de toekomst en het keuzecoschap palliatieve geneeskunde.

Het Spaarne Gasthuis is in 2022 pilot ziekenhuis geweest van het VU- project 'coschap buiten de muren van het ziekenhuis'.

In samenwerking met Reade, Heliomare en de Brijder zijn pilots gedraaid met combinatiewerkshops in de 1^e en 1,5^e lijn.

Om aiossen te behouden is gestart met het O-AIOS programma. Een ontwikkelprogramma dat uitgaat van een talentenmotivatie analyse in combinatie met individuele coaching. Dit programma wordt aangeboden aan de aiossen die meer dan een jaar in opleiding zijn in ons ziekenhuis.

Het discipline overstijgend onderwijs vond twee keer (online) plaats en het arts-assistentensymposium kon dit jaar weer fysiek plaatsvinden en kreeg het onderwerp 'preventiegeneeskunde' mee met een bijdrage van Victor Lamme, neurowetenschapper.

Duurzaamheid in het onderwijs

De gezondheidszorg wordt geconfronteerd met de effecten van klimaatverandering op de gezondheid. Dit thema leeft erg onder toekomstige artsen en wij vinden het heel belangrijk dit in het onderwijs mee te nemen. Daarom zijn wij vorig jaar ook gestart met een keuzecoschap duurzaamheid voor coassistenten van de VU en UvA. Een coschap waarin zij leren hun (medische) vaardigheden in te zetten voor een duurzame zorgsector en een gezonde omgeving. In december is de eerste coassistent gestart met een duurzaamheidsonderzoek op de OK.

Verder lezen? Zie jaarverslag 2022 COC en SGA.

Duurzaamheid

Het Spaarne Gasthuis heeft de ambitie 'de beste zorg met de kleinste ecologische voetafdruk'. Het leveren van topzorg staat op een, maar alles wat wij kunnen doen binnen de mogelijkheden om te verduurzamen pakken wij met beide handen aan. Thema's zoals CO₂-reductie en circulariteit staan hierbij centraal. Maar onderwerpen zoals minder medicijnresten in het afvalwater, een gezonde (leef)omgeving, preventie en duurzaamheid in het onderwijs staan zeker ook hoog op onze agenda.

Als bewijs voor onze inspanningen op het gebied van duurzaamheid hebben wij in 2021 voor onze drie locaties het certificaat niveau zilver van de Milieuthermometer Zorg behaald. Eind 2022 vond de hercontrole plaats, en mogen wij het certificaat continueren.

Regionale Green Deal Zorg en Green Deal Samen werken aan duurzame zorg ondertekend

Samen met tien andere zorginstellingen in IJmond en Zuid-Kennemerland hebben wij in 2022 de tweede regionale Green Deal Zorg – van routekaart naar concrete acties ondertekend. Kennisuitwisseling en de gezamenlijke inzet op het gebied van CO₂-reductie door energie besparen, inzet van duurzame energie, duurzaam inkoop- en mobiliteitsbeleid, staan centraal. Centraal staat ook het thema circulariteit, door het verminderen van gebruik van grondstoffen én terugdringen van restafvalstromen.

Begin 2023 hebben wij ook de Green Deal 3.0 (Green Deal Samen werken aan duurzame zorg) ondertekend. In de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 zijn er afspraken gemaakt hoe wij als sector kunnen verduurzamen. In vergelijking met de vorige Green Deal zijn er concretere doelen gesteld. Ook zijn er nieuwe ambities bij gekomen, zoals de inbedding van duurzaamheid in het zorgonderwijs en het voorkomen van zorg door meer inzet op preventie. De vijf doelen op een rij: gezondheidsbevordering van patiënten en medewerkers, vergroten bewustwording en kennis over de impact van de zorg op het klimaat en vice versa, CO₂ emissies terugbrengen met 55% in 2030 en klimaatneutraal in 2050, circulair en spaarzaam met grondstoffen en materialen werken:

Primair grondstofgebruik 50% verminderen in 2030 (t.o.v. 2016) en maximaal circulaire zorg in 2050 en verminderen milieubelasting door medicatie(gebruik).

Green Teams

In 2022 zijn meer dan 15 Green Teams gestart op de zorgafdelingen, groepen zorgprofessionals en ziekenhuismedewerkers die onderzoeken hoe ze hun eigen afdeling kunnen verduurzamen. De Green Teams zetten zich onder meer in voor duurzaam gebruik van materialen en medicijnen, afvalscheiding en energiebesparing. Een paar duurzame (project)highlights in 2022: duurzame OK kleding gemaakt van gerecycled polyester, overstap van wegwerp- op wasbare warmtedekens op de OK en significante afvalreductie gerealiseerd ten opzichte van vorig jaar.

10% afvalreductie t.o.v. 2021

2022 heeft het Spaarne Gasthuis in totaal 10% minder afval geproduceerd ten opzichte van vorig jaar, waaronder 10% minder restafval en 32% minder specifiek ziekenhuisafval. Tegelijkertijd zijn er 3% meer DBC's geopend ten opzichte van vorig jaar. De significante daling van het specifiek ziekenhuisafval is onder meer te verklaren door minder COVID-19 patiënten in 2022 t.o.v. 2021. De restafvalreductie heeft een aantal andere redenen; zoals diverse afvalreductie-initiatieven (bijvoorbeeld de introductie van wasbare dekens op de OK); meer hergebruik van spullen via de Commissie Tweede Kans en meer bewustwording rondom afvalreductie.

Vastgoed gerelateerde CO₂-reductie door energiebesparing

Wij hebben in 2022 9% energie bespaard en een CO₂-reductie van 8% gerealiseerd. In 2022 zijn diverse energiebesparingsmaatregelen genomen. Zo is de koeling op locatie Haarlem Zuid geoptimaliseerd (minder elektra door optimalisatie) en de absorptiekoeler (stoom gevoed) verwijderd (minder

gasverbruik). Op alle locaties is zo veel mogelijk LED verlichting toegepast. Daarnaast zijn er 22 regelingen en draaitijden van luchtbehandelingskasten geoptimaliseerd (minder elektra (ventilatoren draaien minder) en minder gas (cv verwarmd minder de luchtbehandelingskast lucht)). In 2023 gaan wij door met het optimaliseren van onze binnenklimaat installaties en doen wij energiebesparende investeringen; bijvoorbeeld door het plaatsen van energiebesparende warmtepompen in Hoofddorp en het toepassen van warmteterugwinning bij vier luchtbehandelingskasten op locatie Haarlem Zuid (de projectstart is in mei 23). Rond 2% van ons stroomverbruik wekken wij zelf op met onze 1400 zonnepanelen op de locaties Hoofddorp en Haarlem Noord. Ook is de vernieuwde duurzame centrale sterilisatieafdeling in gebruik genomen.

Verder lezen? Zie duurzaamheidsverslag 2022.

De beste zorg met de kleinste ecologische voetafdruk

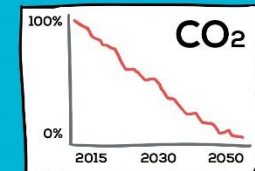
CO₂ reductie

februari 2023

Energie besparen



We kopen groene energie in en wekken ook zelf groene energie op



Voor onze nieuwbouw zijn duurzaamheid, een helende omgeving en groen belangrijke uitgangspunten

Meer groen

Bewustwording en kennis

Green Teams

We verankeren duurzame zorg in opleiding en onderwijs



We gaan zo zuinig mogelijk om met medicatie

Minder milieubelasting medicatie

We voorkomen zoveel mogelijk dat medicatie in het afvalwater terecht komt



Circulariteit

Hergebruik spullen en materialen



Recyclen

Duurzame mobiliteit



Gezonde omgeving en leefstijl

Duurzaam inkopen



Gevaarlijke stoffen reduceren



Onze afvalberg verkleinen

Ziekenhuis van de toekomst

Met onze zorgstrategie bereiden wij ons voor op de toekomst. Wij zetten in op een duurzaam, toekomstbestendig zorgprofiel. Samen met onze zorgpartners in de regio brengen wij de juiste zorg op de juiste plek. Daarbij ervaart de patiënt zelf regie over zijn zorg en een goede persoonlijke digitale service. In een veranderend zorglandschap is het belangrijk om te anticiperen. Het Spaarne Gasthuis is een topklinisch ziekenhuis met een acuut, hoog complex profiel. Om invulling te geven aan het zorgprofiel ontwikkelen wij speerpunten en kijken wij scherp naar ons zorgprofiel. Wij spiegelden onszelf in 2022 aan best practices in het land op het gebied van zorgevaluatie en gepast gebruik en gaan op zoek naar zorg uit de academische ziekenhuizen die in de regio verleend kan worden. Een mooi voorbeeld hiervan is de thuisbeademing. Deze zorg bieden wij voor de patiënten in onze regio waar dat voorheen door een academisch centrum gebeurde.

Zorg met partners

Alleen door samen te werken met onze partners in de regio en in de keten kunnen wij de zorg toegankelijk en van hoge kwaliteit houden. Wij deelden afgelopen jaar de inzichten over de in- door en uitstroom en hebben regionaal ingezet op een gebalanceerde capaciteit. Ook zijn afspraken over de zorgpaden met onze zorgpartners uitgewerkt in regionale transmurale afspraken. Een mooi voorbeeld van transmurale samenwerking is het eerstelijns meekijkconsult. Het meekijkconsult kunnen huisartsen inzetten om het ziekenhuis om advies te vragen.

Op het gebied van de acute zorg wordt ingezet op gegevensuitwisseling en uiteindelijk regionale coördinatie van spoedzorg.

Zorg naar huis

De juiste zorg op de juiste plek, betekent dat de patiënt in sommige gevallen de zorg thuis krijgt aangeboden in plaats van het ziekenhuis. Zo is het afgelopen jaar gewerkt aan het verwijderen van een katheter thuis. Ook hoeven patiënten met immunotherapie minder vaak naar het ziekenhuis omdat zelftoediening van de medicatie mogelijk is. En ook onze pasgeboren patiëntjes kunnen thuis lichttherapie ontvangen.

Een belangrijke vraag is hoe wij gaan voorzien in de steeds groter wordende vraag van zorg naar thuis? Hoe doen wij dat veilig, efficiënt en met oog voor onze medewerkers? Dit heeft geleid tot de ontwikkeling van een visie op zorg naar huis en de start van centraal medisch monitoringcentrum als proef.

Regie voor de patiënt

Patiënten ervaren regie wanneer zij voldoende geïnformeerd zijn en zelf kunnen kiezen. De digitale gastvrijheid speelt hierin een sleutelrol, naast de patiëntgerichte bejegening. Ook afgelopen jaar heeft de patiënt meer regie gekregen. Het digitaal kunnen inzien van het dossier is hierbij een belangrijke basisvoorwaarde. Het patiëntportaal mijn Spaarne Gasthuis wordt steeds beter gebruikt. Een tweede ontwikkeling is de mogelijkheid om online afspraken te plannen. Het aantal digitale contacten tussen patiënt en

Wij hielpen steeds meer patiënten thuis, zodat zij niet onnodig hoefden te reizen

Januari:
Virtual Fracture Care app bespaart een (extra) bezoek aan de polikliniek traumachirurgie of gipskamer

Maart:
liefst 86% van hartfalen patiënten gebruikt de SanaCoach Hartfalen app

April:
Thuis monitoring zwangere vrouwen gestart



Meer dan 1.000 patiënten met een chronische aandoening worden gemonitord, we bieden 7 zorgpaden

In 2022 werd digitaal aanmelden door patiënten gerealiseerd en verder verbeterd. Het aantal gebruikers van de MSG-app steeg van 2.000 naar 18.000 per maand

zorgverlener is het afgelopen jaar gestegen naar 24%, waarbij het merendeel telefonisch is en een klein deel via beeldbellen.

SlimGrip

Slim Grip is een meerjarenprogramma dat de Spaarne Gasthuis brede doelstelling ondersteunt om duurzaam financieel en operationeel gezond te worden en beter in control te zijn. Zonder duurzame rendementsverbetering zijn wij niet in staat om als toekomstgericht en gastvrij ziekenhuis te blijven investeren in vernieuwing en digitalisering.

Waar 2021 in het teken stond van het inrichten van het programma en het inbedden in de organisatie, lag de focus in 2022 op het uitvoeren van verbeterprojecten en het identificeren van nieuw verbeterpotentieel. In verschillende projecten is de manier van werken op afdelingen onder de loep genomen, om te bepalen hoe medewerkers duurzaam beter ingezet kunnen worden.

Net als in voorgaande jaren, zijn er financiële doelstellingen gekoppeld aan de verbeterprojecten. Deze zijn opgenomen in de begroting van de eenheden. In 2021 werd deze taakstelling bijna volledig gerealiseerd. In 2022 was de realisatie niet volledig, mede doordat een van de grotere opgaven in de praktijk niet binnen 2022 gerealiseerd kon worden en doorgeschoven is naar 2023. De opgave om ook in de toekomst een financieel gezond ziekenhuis te zijn, blijft

dan ook groot. 2023 staat daarom in het teken van een versnelling en intensivering van het programma Slim Grip.

Nieuwbouw

Het Spaarne Gasthuis bouwt op locatie Haarlem Zuid gefaseerd een nieuw ziekenhuis met 2029 als richtjaar voor afronding van de eerste fase. Deze eerste fase betreft de concentratie van acute en hoog risico zorg.

Zo snel mogelijk na deze eerste fase zal in Haarlem Zuid klinische concentratie plaatsvinden. 2022 heeft in het teken gestaan van het afronden van het programma van eisen. Ook heeft dit jaar de grondoverdracht met de gemeente Haarlem plaatsgevonden.

In de herfst van 2022 zijn de voorbereidingen voor het eerste deel van de ontwerpfase gestart. In de komende ontwerpfase vertaalt het ontwerpteam de eisen en wensen van het Spaarne Gasthuis. In de eerste deelfase (structuurontwerp en vlekkenplan) krijgen de contouren van het gebouw vorm, de exacte plaatsing in het gebied en wordt duidelijk waar welke afdeling of cluster van afdelingen komt te liggen. Halverwege 2023 start de tweede deelfase (de voorlopig ontwerpfase). In deze fase werken wij aan de plaatsing van de ruimtes in de afdelingen. Dan worden er vragen beantwoord als; "wat is de beste plek voor een teampost, hoe willen wij monitoren en wat betekent dat voor de ruimtes?" Zo werkt het ontwerpteam steeds fijnmaziger. De laatste ontwerpfase (definitief ontwerp) is gepland in 2024 en loopt door tot oplevering van het definitief ontwerp in 2025.

In de plannen voor de nieuwbouw is duurzaamheid een belangrijk thema. Flexibiliteit en circulariteit zijn belangrijke uitgangspunten voor de bouwplannen in Haarlem Zuid. Daarbij heeft Spaarne Gasthuis de ambitie gesteld om aan de criteria voor BREEAM Very Good te voldoen. Ook dagen wij de ontwerpers uit om binnen het budget van de nieuwbouw extra eisen op het gebied van gezondheid, energie, gebruik van materialen en water in het ontwerp op te nemen. Zo draagt de nieuwbouw haar steentje bij aan het streven "de beste zorg met de kleinste ecologische voetafdruk".

Mooie mijlpalen rondom verbouwen en onze nieuwbouw



Nieuwe familie kamers



Nieuwe duurzame en efficiënte CSA



Mijlpaal nieuwbouw Haarlem Zuid



Programma van eisen nieuwbouw

Spaarne Labs

Spaarne Labs is in 2019 opgericht om vernieuwing in de zorg van binnenuit te versnellen door het innovatief vermogen van medewerkers te vergroten. Spaarne Labs organiseert hiervoor onder andere workshops en facilitatiesessies. Maar het grootste en belangrijkste deel van het werk is het faciliteren en ondersteunen van medewerkers bij het vinden en uitwerken van innovatieve oplossingen.

In oktober 2022 is een innovatie challenge uitgeschreven (het Beste Idee van het SG), waarbij alle medewerkers werden uitgenodigd ideeën voor verbetering in te sturen bij Spaarne Labs. Zes inzendingen zijn geselecteerd om onder begeleiding van Spaarne Labs verder te worden uitgewerkt. De ontknoping volgt in juni 2023.

Een greep uit de overige activiteiten van Spaarne Labs in 2022:

- We begeleidden een experiment met een track&trace oplossing om het zoekraken van spullen te voorkomen.
- We introduceerden Circlelytics: een hulpmiddel om via online dialoog medewerkersparticipatie te bevorderen.
- We startten een wijkexperiment in Haarlem-Schalkwijk dat erop is gericht om te voorkomen dat 75-plussers op de spoedeisende hulp belanden.
- We zetten de eerste schreden op weg naar een experiment met de hololens als trainingstool op de spoedeisende hulp.

Zie voor het complete portfolio www.spaarnelabs.com.

**Wij gaven goede ideeën de ruimte en namen best practices over,
we blijven luisteren naar zorgen en problemen samen oplossen**



Maart:
SpaarneLabs
organiseert de week
van de vernieuwing

Augustus:
Paarse krokodil in SG:
proudly copied by om de zorg te
vergemakkelijken en verduurzamen

Oktober:
Geslaagd congres over
'Inspireren en leren van
elkaar'

Oktober:
Team Samen Snel
Geregeld van
start

December:
Problemen in keten
oplossen samen met VVT
en thuiszorg

Digitale routekaart

In 2022 heeft het ziekenhuis op het gebied van digitalisering belangrijke stappen gezet. Zo is onze centrale sterilisatieafdeling digitaal gemaakt en kunnen wij onze processen makkelijker en efficiënter uitvoeren. Het personeelsinformatiesysteem is vervangen door een moderne SaaS-applicatie. Onze patiënten kunnen nu via hun persoonlijke gezondheids-omgeving bij hun digitale patiëntendossier. Dit hebben wij gerealiseerd binnen het VIPP 5 programma. Dit is een versnellingsprogramma voor informatie-uitwisseling tussen patiënt en professional medische specialistische zorg. Met de medisch specialisten is een eerste aanzet gemaakt om de inrichting van het elektronisch patiëntendossier eenvoudiger en uniformer in te richten. Wij hebben ook focus gelegd om onze technische plannen robuust en toekomstbestendig te maken. Dit in nauwe afstemming met de medewerkers en stakeholders door middel van een enquête over de digitalisering in ons ziekenhuis. De uitkomsten daarvan zijn verwerkt in een 'digitale routekaart'.

Dit betekent dat wij ons tot en met 2024 op gebied van ICT voornamelijk zullen richten op het faciliteren van de professional en de basis op orde brengen van de digitale infrastructuur in ons ziekenhuis. Hierbij is de zorgstrategie leidend.

Voor 2023 ligt de focus op outsourcing van het datacenter en netwerk, maar ook het inrichten van een regie-organisatie, de focus op uitnutting van beschikbare functionaliteit, herstellen van technische schuld inclusief het inrichten van life cycle management, borgen van capaciteitsmanagement en de start van een rationalisatie van de applicaties binnen de architectuur.

Wij investeerden in onze digitale fitheid, onze informatie beveiliging en privacy



Januari:
Alleen nog toegang tot je werkplek met je pas en pincode, gedragscode NEN7510

Maart:
maand van de digitale fitheid, met dank aan alle digicoaches voor jullie inzet!

Juni:
digitale dokters nemen deel aan reeks masterclasses

Oktober:
digitale meerjaren routekaart vernieuwd

November:
campagne over datalekken, hoe ze tegen te gaan en hoe ze te melden

Samenwerking

Medisch Specialistische Coöperatie Kennemerland

De Medisch Specialistische Coöperatie Kennemerland (MSCK) is een combi-coöperatie van ruim 350 medisch specialisten en andere medische professionals die voornamelijk werkzaam zijn ten behoeve van het Spaarne Gasthuis. De term combi-coöperatie betekent dat van de MSCK zowel medisch specialisten in vrije vestiging als medisch specialisten die in dienst zijn van het Spaarne Gasthuis lid zijn. Daarnaast kent de MSCK ook nog buitengewone leden. Deze leden zijn werkzaam in externe organisaties of hebben een aanstelling van minder van 0,5 fte binnen de coöperatie. De coöperatie heeft daarnaast 160 werknemers in dienst waaronder ANIOS, research medewerkers, secretaresses en chefs de clinique. De leden en het bestuur van de MSCK worden ondersteund door een bureau bestuur ondersteuning en een afdeling HR (MSCK-HR).

De MSCK u.a. levert activiteiten door medisch specialisten en andere medische professionals, in directe patiëntenzorg, management, opleiding van medische professionals, onderzoek en advisering.

Het bestuur van de MSCK wordt gevormd door vijf bestuursleden en bestaat uit vier medische professionals en één niet medisch bestuurder. De MSCK kent vier statutaire commissies, te weten financiën, stafcommissie kwaliteit en veiligheid, stafcommissie onderwijs en wetenschap en de stafcommissie medisch specialisten in dienstverband.

Terugblik 2022

Het bestuur van de MSCK woont wekelijks de vergadering van de raad van bestuur als toehoorder bij. Daarnaast hebben de raad van bestuur en het bestuur van de MSCK maandelijks een strategiebijeenkomst. Om de samenwerking te verbeteren zijn er heidagen geweest en is in gezamenlijkheid de management driedaagse voorbereid.

Het bestuur MSCK vergadert maandelijks met alle voorzitters en vicevoorzitters van de stafcommissies. Maandelijks overleggen alle medisch

managers van de vakgroepen met het bestuur van de MSCK in het zogenaamde medisch managers overleg. Ook de raad van bestuur is daarbij aanwezig.

De raad van toezicht is driemaal aangeschoven bij een vergadering van het bestuur MSCK. De MSCK heeft een eigen cliëntenraad, die in samenstelling gelijk is aan de cliëntenraad van het Spaarne Gasthuis. Met hen is twee keer in volledige samenstelling vergaderd en frequenter in kleinere samenstelling. Beide partijen hebben eind 2022 hun samenwerking positief geëvalueerd.

Gedurende het verslagjaar zijn er in totaal zeven algemene ledenvergaderingen gehouden, zowel besluitvormend als informerend. Er zijn inleidingen verzorgd op het vlak van onderwijs en wetenschap, kwaliteit en veiligheid. In 2022 heeft een bestuurswisseling plaatsgevonden en een stemming over het verdeelmodel 2022.

Het bestuur bestond op 31 december 2022 uit de volgende leden: Jan Paul Ezechiëls (voorzitter), Leon Winkel (vice voorzitter), Marijke Eurelings, Arjen van der Elst en Stefan Koomen. Jan Molkenboer is eind 2022 afgetreden en vervangen door Marijke Eurelings.

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) telt 17 leden en vertegenwoordigt het algemeen belang van alle medewerkers van het Spaarne Gasthuis en kijkt daarbij naar het organisatiebelang. De OR heeft inspraak op diverse onderwerpen zoals bij reorganisaties, financiële vraagstukken, personeelsbeleid, personeelsregelingen, opleidingen en werkomstandigheden. Daarnaast mag de OR ook meepraten over bedrijfseconomische beslissingen.

De OR werkt met een commissiestructuur: commissie MBTV (Marketing, Bedrijfsvoering, Technologie & Vastgoed), commissie HR-zaken, commissie VGWM (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn & Milieu), commissie C&A (communicatie & achterban) en het DB (dagelijks bestuur). De OR wordt ondersteund door een ambtelijk secretariaat. Iedere commissie heeft haar eigen expertise. Bij een advies- of instemmingsaanvraag vormt elke commissie zich een beeld vanuit haar eigen invalshoek om zodoende tot een gezamenlijk standpunt/besluit te komen.

Terugblik 2022

In 2022 heeft de OR veel advies- en instemmingsaanvragen behandeld. Door een goede samenwerking tussen de OR en de raad van bestuur loopt de aanlevering van de stukken gestroomlijnd. Helder is in welke fase de behandeling van een aanvraag zich bevindt. Elkaar goed informeren is hierbij van groot belang.

De OR vergaderde in 2022 wekelijks onderling en heeft 12 keer overleg met de raad van bestuur gehad. Tijdens de overlegvergaderingen van 21 juni en 20 december is een delegatie van de raad van toezicht aanwezig geweest. In totaal heeft de OR 7 instemmingsaanvragen behandeld, onder andere over: vaststellen privacy beleid, kwaliteits-stuurinformatie, sociale en fysieke veiligheid, inregelen bereikbaarheidsdiensten IC, aanpassing beleid declaratieregeling AMS, generatiebeleid, verlengen regeling extra vergoeding bereikbaarheidsdiensten.

De OR heeft 11 adviesaanvragen behandeld, onder andere over: Definitieve sluiting Kort Verblijf Haarlem-Noord, handen schudden in het Spaarne Gasthuis, relatieziekenhuis Defensie, verhuizing klinisch afdeling nefrologie, profiel voorzitter raad van bestuur, meerjarenbeleidsplan mensgerichte zorg 2022-2024, arbeidsmarktportaal een toplek, addendum herinrichting nieuwe leidinggevende structuur, ontwerpfase nieuwbouw, realiseren Dialyse Hub Zuiderhout, investeringsbegroting 2023.

De raad van bestuur heeft de adviezen van de OR meegenomen in de definitieve besluitvorming.

Samenstelling OR op 31 december 2022: Carla de Knegt (voorzitter), Amerens Popma (vicevoorzitter), Maaïke van der Bijl, Ingrid Duijvelshoff, Maria Louise Homan-van der Kamp, Kitty Jansen-van Putten, Anouk Jellema, Rob Jonker, Sandra Jore-van Rijn, Marc van Kesteren, Marianne van der Klis-Schoenmaker, Agnieszka Kloos, Ellen Meuleman, Erwin Paap, Sander van den Raadt, Jan Teunisse.

Verpleegkundig stafconvent

Het verpleegkundig Staf Convent (VSC) is een verpleegkundige adviesraad en geeft op beroepsinhoudelijke basis gevraagd en ongevraagd advies aan de raad van bestuur. Door deze adviserende rol heeft het VSC een stem in het verpleegkundig beleid en de zorgstrategie. Daarnaast stimuleert het VSC beroepsinhoudelijke ontwikkelingen. De leden van het VSC maken onderdeel uit van verschillende commissies of dragen andere verpleegkundigen aan om deel te nemen.

In 2022 heeft het VSC 17 maal een advies uitgebracht. Daarnaast is er een zeer nauwe samenwerking geweest met de ondernemingsraad in het kader van de herinrichting zorg. In 2022 is het VSC zich verder gaan oriënteren om door te groeien naar een verpleegkundig staf bestuur, om in de toekomst samen met de bestuurder het verpleegkundig beleid en de zorgstrategie vorm te geven. Hiermee zal de zeggenschap van verpleegkundigen binnen het Spaarne Gasthuis sterker neergezet worden. Daarnaast zijn er veranderingen doorgevoerd binnen de structuur van de VSC-portefeuilles. In 2023 werkt het VSC met de volgende portefeuilles: 1) beleid verpleegkundig domein, 2) kwaliteit en veiligheid en 3) beroepsontwikkeling en leerklimaat.

Het VSC vergadert wekelijks op donderdag, formeel met alle leden. Naast de eigen vergadering, is er

tweemaandelijks, een overleg met de raad van bestuur. Tweemaal per jaar sluit een afvaardiging van de raad van toezicht aan in een overlegvergadering.

De voorzitter van het VSC heeft, tenminste maandelijks, een overleg met de voorzitters van de ondernemingsraad, cliëntenraad en het MSCK.

Samenstelling VSC op 31 december 2022: Marit Ras (voorzitter), Sabine de Canne, Marlies Bakker, Roeline Dinkelman, Cristiene van der Laarse, Jeanette Sieburgh en 2 vacatures.

Mooie ontwikkelingen en vernieuwde visie verpleegkunde



Hartslag
Podcast:
"Verpleegkundigen zijn
gamechangers"



Geslaagde dag van
de verpleging



Masterclass
Rebels Verpleegkundig Leiderschap



Geslaagde
SG-brede regie
bijeenkomst

Mooie bijeenkomst
vakgroep verpleegkundig
specialisten SG

Visie
vernieuwd
en enquête en
input over
zeggenschap
opgehaald

De cliëntenraad

De cliëntenraad (CR) behartigt met enthousiasme, professionaliteit en relevante kennis de gemeenschappelijke belangen van de cliënten/patiënten en hun naasten van het Spaarne Gasthuis. De CR bewaakt dat in processen, projecten en commissies te allen tijde het cliëntperspectief wordt meegewogen. De CR werkt vooral samen. Samen met de managers, stafafdelingen, zorgprofessionals en overige zorgpartners in de regio. Ook bezoekt de cliëntenraad diverse bijeenkomsten binnen en buiten het ziekenhuis die belangrijk zijn om op de hoogte te blijven van de patiëntenzorg. Uitgangspunt daarbij is dat het cliëntperspectief een vanzelfsprekendheid binnen het ziekenhuis gaat worden.

De cliëntenraad werkt vanuit een aantal in de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ) vastgelegde taken en bevoegdheden. De cliëntenraad heeft onder andere het recht van advies over samenwerking of fusie met een andere instelling, kwaliteitsbeleid, belangrijke wijzigingen in de organisatie en de benoeming van de leden van de raad van bestuur. De cliëntenraad vergadert iedere maand en bespreekt alle belangrijke ontwikkelingen.

Vanaf 1 januari 2022 is de cliëntenraad ook officieel de cliëntenraad van de MSCK.

In 2022 heeft de CR 22 keer advies uitgebracht.

Samenstelling CR op 31 december 2022: Corrie van Diemen (voorzitter), Jeroen Boer, Frans Crul, Annemarieke Godschalx-Bosman, Anne Knip-Hilton, Christa Kuiper-Kuijpers, Jacqueline Schweig, Frits Voermans.

Wij organiseerden weer spiegelgesprekken met patiënt en verbeteren onze communicatie met patiënten



Maart:
patiënten
beoordelen
beeldbellen

April:
Sanacoach positief
geëvalueerd door
patiënten

Mei:
30 zorgverleners
van Borstzorg
centrum krijgen
spiegel voor van
patiënt tijdens
spiegelgesprek



Juli:
Succesvolle informatie
bijeenkomst voor
patiënten met hartfalen

Augustus:
Podcasts 'Kind bij de
dokter' met Lotte
Heijerman
groot succes



Oktober:
Campagne 'Samen
nemen we betere
beslissingen' van start in
de regio

Externe stakeholders

Spaarne Gasthuis is onderdeel van een netwerk van regionale en nationale stakeholders. Regionale samenwerking is een van de pijlers van het Integraal Zorg Akkoord en strategisch van groot belang. Het Spaarne Gasthuis zoekt de samenwerking actief op. De raad bestuur overlegt op bestuurlijk niveau met onder andere de huisartsen, patiëntenorganisaties, omliggende ziekenhuizen, ROAZ, banken en kapitaalverschaffers, waarborgfonds, (zorg)verzekeraars, brancheverenigingen, opleidingsinstellingen, de gemeenten en externe toezichthouders (zoals de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd).

Belangrijke onderwerpen die in 2022 op de agenda stonden waren: COVID zorg en (inhaal) reguliere zorg, netwerkvorming in de regio, acute zorg in de regio, digitale transformatie poliprocessen, binden & boeien personeel, risicomangement, informatiebeveiliging, ziekenhuis van de toekomst.

Kapitaalverschaffers

Het Spaarne Gasthuis heeft een kredietovereenkomst met ABN AMRO Bank NV en ING Bank NV. Onderdeel van de kredietovereenkomst is een exploitatiefaciliteit, waarop het Spaarne Gasthuis afgelopen jaren geen beroep heeft hoeven doen. Het Spaarne Gasthuis informeert de banken ieder kwartaal over de exploitatie, investeringen en liquiditeit en voldoet aan de in de overeenkomst opgenomen ratio's en kengetallen.

Zorgverzekeraars

De medisch specialistische zorg van het Spaarne Gasthuis is bij de tien verschillende zorgverzekeraars ingekocht. De zorgverzekeraars met de grootste marktaandeelen in het Spaarne Gasthuis zijn: Zilveren Kruis, Zorg en Zekerheid, VGZ en CZ. Gezamenlijk namen zij ruim 90% van de geleverde zorgwaarde af.

Wij organiseerden in 2022 weer waardevolle symposia, waarvan velen ook weer fysiek konden plaatsvinden



Maart:
symposium orthopedie



Mei:
symposium Spaarne Gasthuis
samen met meer dan
100 huisartsen en specialisten
ouderengeneeskunde

Juni:
symposium
patiëntveiligheid,
Safety II inspireert

Juli:
symposium
waardegedreven zorg bij
longkanker

December:
symposium kwetsbare
ouderen

Ook in 2022 heeft Corona een grote stempel gedrukt op de contractuele aspecten. Er zijn diverse landelijke regelingen afgesproken tussen de koepels NVZ, NFU en ZN, waarin ook het Spaarne Gasthuis heeft geparticipeerd.

Net als voorgaande jaren sloot het Spaarne Gasthuis overeenkomsten voor de paramedische zorg, zorg voor asielzoekers en illegalen, zorg voor kinderen die daar recht op hebben op grond van de jeugdwet, zorg vallend onder de wet langdurige zorg, zorg voor de leden van de Krijgsmacht en specialistische zorg voor psychiatrische patiënten (psychiatrische afdeling algemeen ziekenhuis, PAAZ).

Crisismanagement

Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport stelt jaarlijks stimuleringsgeleden per zorgregio beschikbaar om ervoor te zorgen dat zorginstellingen zijn voorbereid op rampen en crises. Het Spaarne Gasthuis heeft beleid waarin het opleiden, trainen en oefenen van sleutelfunctionarissen binnen de zorginstelling is vastgelegd. In combinatie met de leidraad COBRA (Continuïteit Bij Rampen) staat er jaarlijks een thema centraal. Afgelopen jaar was dit cyberincidenten en uitval nutsvoorzieningen. Ongeveer 250

sleutelfunctionarissen hebben de competenties kunnen trainen en oefenen. In november en december is het thema voor 2022 afgerond met twee ziekenhuisbrede oefeningen waar in totaal 80 functionarissen aan hebben deelgenomen.

Bestuur en toezicht

Raad van bestuur

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van het ziekenhuis. Het bieden van goede zorg aan patiënten staat hierbij centraal. De raad van bestuur bestond in 2022 uit drie bestuursleden: Ivo van Schaik (CEO), Pieterneel Hummelen (CFO) en Marijntje Wetzels (COO).

In verband met het vertrek van Ivo van Schaik per 1 oktober 2022 is Jan Harm Zwaveling met ingang van 5 oktober 2022 benoemd als ad interim lid raad van bestuur.

De bestuursleden hebben hun eigen aandachtsgebieden en zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het geheel. Het bestuur paste in 2022 de principes uit de zorgbrede Governancecode Zorg toe. Zo streven zij openheid na bij de totstandkoming van besluiten en bij de verantwoording over het gevoerde beleid en resultaten. De leden van de raad van bestuur ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid door middel van scholing, intervisie en coaching. Zij zijn geaccrediteerd door het accreditatiesysteem van de beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg (NVZD). In de statuten en de reglementen van de raad van bestuur en de raad van toezicht zijn bepalingen vastgelegd om te voorkomen dat er zowel op bestuurlijk als toezichthoudend niveau (de schijn van) belangenverstremgeling optreedt. Een belangrijk onderdeel hiervan is openheid te betrachten over nevenfuncties van bestuurders en toezichthouders.

De heer prof. dr. I.N. (Ivo) van Schaik

Nevenfuncties Spaarne Gasthuis gerelateerd (tot 1-10-2022):

- voorzitter bestuur Stichting Apotheek der Haarlemse Ziekenhuizen;
- lid Raad van Toezicht Stichting Vijf Meren Kliniek;
- lid bestuur van de Vereniging bedrijfstak Zorg regio Kennemerland, Amstelland en de Meerlanden en van Stichting Bureau VBZ;
- lid bestuur Stichting Vrienden van het Spaarne Gasthuis;
- lid bestuur Stichting Diaconessenhuis/Mariastichting tot steun aan het interconfessioneel Spaarne Ziekenhuis.

NB. Enkele nevenfuncties gerelateerd aan Spaarne Gasthuis zijn in 2023 overgenomen door andere bestuursleden.

Nevenfuncties Ivo van Schaik niet Spaarne Gasthuis gerelateerd:

- lid bestuur Stichting Elisabeth van Thüringenfonds.
- lid Raad van Commissarissen Ommelander Ziekenhuis;
- Hoogleraar Neurologie Amsterdam UMC, Universiteit van Amsterdam;
- voorzitter Stichting klinische neurologie in AZUA;
- lid ING Adviesraad Zorg.

Mevrouw ir. M.A. (Marijntje) Wetzels

Nevenfuncties Spaarne Gasthuis gerelateerd:

- voorzitter Stichting Connect4Care;
- voorzitter Stichting Digitale Snelweg Kennemerland;
- lid bestuur Stichting Apotheek der Haarlemse Ziekenhuizen.

Nevenfuncties niet Spaarne Gasthuis gerelateerd:

- lid Bestuurs Advies Commissie Informatiebeleid (NVZ);
- lid Raad van Toezicht Stichting Z-Cert (NVZ);
- voorzitter ROAZ stuurgroep 24/7 inzicht in capaciteit;
- lid stuurgroep medicatieoverdracht (NICTIZ);
- lid raad van toezicht GGNet (vanaf 1 januari 2022).

Mevrouw P. (Pieterneel) Hummelen MSc

Nevenfuncties niet Spaarne Gasthuis gerelateerd:

- lid Raad van Toezicht Partners voor Jeugd (Amsterdam);
- lid Raad van Toezicht HOZO (ouderenzorginstelling Hillegom).

De heer prof. dr. J.H. (Jan-Harm) Zwaveling

Nevenfuncties Spaarne Gasthuis gerelateerd:

- voorzitter bestuur Stichting Apotheek der Haarlemse Ziekenhuizen (vanaf 8 november 2022);

Nevenfuncties niet Spaarne Gasthuis gerelateerd:

- Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool
- Lid Raad van Toezicht Revant per 1 januari 2023
- Lid van de Commissie Doelmatigheids Onderzoek (CDO) van ZonMW;
- Lid raad van bestuurder Mplify

Raad van toezicht

Op grond van de Governancecode Zorg 2022 en het reglement van de raad van toezicht legt de raad van toezicht jaarlijks verantwoording af.

De raad van toezicht beoogt met haar functioneren bij te dragen aan het realiseren van de doelstellingen van het Spaarne Gasthuis en ziet erop toe dat de juiste toekomstbestendige keuzes gemaakt worden. Hierbij staan de patiënt en medewerkers centraal en worden alle relevante belangen steeds zorgvuldig afgewogen. Daarnaast fungeert de raad van toezicht als klankbord, adviseur en sparringpartner voor de raad van bestuur en vervult bovendien de werkgeversrol voor de raad van bestuur.

De raad van toezicht werkt binnen een aantal interne en externe kaders: de statuten van het Spaarne Gasthuis en het hieruit afgeleide reglement van de raad van toezicht. Daarnaast is de Governancecode Zorg 2022 richtinggevend. De raad van toezicht evalueert jaarlijks het eigen functioneren en minimaal één keer per twee jaar onder leiding van een externe deskundige. De raad van toezicht houdt zich ook aan de eisen van onafhankelijkheid zoals bedoeld in best practice bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9.

Net als de twee voorgaande jaren is 2022 ook een bijzonder jaar. In 2022 heeft het Spaarne Gasthuis te maken gehad met de naweën van twee Coronajaren. Dit heeft zijn weerslag gehad op de hele organisatie en in het bijzonder op de medewerkers. De raad van toezicht is hierover regelmatig geïnformeerd.

Samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht bestaat uit zes leden. De leden van de raad van toezicht beschikken over uiteenlopende achtergronden en kennisgebieden. Wat betreft samenstelling kent de raad van toezicht een 50/50 man-vrouw verhouding en een spreiding van leeftijden tussen 50 tot 66. Voor de benoemingen geldt dat de procedures gevolgd worden zoals deze zijn vastgelegd in de statuten en het reglement. De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht is conform het beleid dat voor het Spaarne Gasthuis is afgesproken vastgesteld op 12% (voorzitter) en 8% (leden en vicevoorzitter) van het bezoldigings-maximum van klasse V. Hierbij is tevens afgesproken dat voor zowel de bezoldiging leden raad van bestuur en leden raad van toezicht het principe N-1 wordt gehanteerd. Dit betekent dat voor 2022 het bezoldigingsmaximum van 2021 wordt gehanteerd. Het continueren van deze beleidslijn wordt jaarlijks besproken in de remuneratiecommissie van de raad van toezicht.

De heer mr. B.B. (Bernt) Schneiders, voorzitter

Aandachtsgebied: human resources

Voorzitter remuneratiecommissie (100% aanwezig)

Hoofdactiviteit: directeur VSB fonds

Nevenfuncties:

- lid Raad van Commissarissen Woonzorg Nederland;
- voorzitter Stichting Leefomgeving Schiphol;
- president commissaris PWN;
- lid Raad van Toezicht Amsterdam & Partners;
- voorzitter Raad van Toezicht Stichting Weeshuis der Doopsgezinden Haarlem;
- voorzitter Voedselbank Haarlem en omstreken;
- voorzitter Stichting Bevrijdingspop;
- voorzitter Raad van Commissarissen Floriade Expo 2022 (vanaf 25 januari 2022);
- voorzitter adviescommissie landelijke eenheid politie (Ministerie van Justitie en Veiligheid).

Mevrouw drs. N.A. (Nicoly) Vermeulen MBA, vice-voorzitter

Aandachtsgebied: financiën

RvT commissie: voorzitter auditcommissie (80% aanwezig)

Hoofdactiviteit: Business Director Customized Solutions Nyenrode (vanaf 1 november 2021)

Nevenfuncties:

- voorzitter Raad van Toezicht ICTU;
- lid Raad van Toezicht Zorgcirkel;
- lid bestuur Stichting Diaconessenhuis/Mariastichting tot steun aan het interconfessioneel Spaarne Ziekenhuis.

Mevrouw drs. F.J.H. (Françoise) Dings MBA, lid raad van toezicht

Aandachtsgebied: kwaliteit & veiligheid en organisatieontwikkeling (KVO)

RvT commissie: voorzitter commissie KVO (100% aanwezig)

Hoofdactiviteit: Chief Strategie & Transformatie – Royal Flora Holland tot 1 november 2022

Nevenfuncties:

- lid Raad van Bestuur Stichting Hortipoint (tot 1 november 2022);
- lid raad van commissarissen PGGM N.V. (vanaf mei 2022);
- lid bestuur Stichting Diaconessenhuis/Mariastichting tot steun aan het interconfessioneel Spaarne Ziekenhuis.

Mevrouw drs. F.G.M. (Fiona) van 't Hullenaar, lid raad van toezicht

Aandachtsgebied: vastgoed

Lid auditcommissie (onderwerp vastgoed; 100% aanwezig) en lid remuneratiecommissie (100% aanwezig)

Hoofdactiviteit: conrector bedrijfsvoering gemeentelijk gymnasium Hilversum (vanaf 1-9-2022).

Bestuurder Stichting Together.

De heer drs. T.G. (Ties) Tiessen RA, lid raad van toezicht

Aandachtsgebied: financiën

RvT commissie: lid auditcommissie (100% aanwezig)

Nevenfuncties:

- onafhankelijk voorzitter Stichting Bedrijfstakpensioenfonds Zorgverzekeraars (SBZ Pensioen);
- lid Raad van Commissarissen Krasnapolsky Hotels en Restaurants (NH Hotel Group);
- lid Raad van Commissarissen NV Afvalzorg Holding;
- voorzitter Investment Committee Triodos Impact Strategies NV

De heer prof. dr. R.A.E.M. (Rob) Tollenaar, lid raad van toezicht

Aandachtsgebied: kwaliteit van zorg

Lid commissie KVO (100% aanwezig)

Hoofdactiviteit: Hoogleraar Heelkunde in het bijzonder in de oncologie (LUMC)

Nevenfuncties:

- lid raad van bestuur van DICA (Dutch Institute for Clinical Auditing);
- lid commissie Evaluatie Regelgeving Zorg (ZonMW commissie die wetten evalueert in opdracht van VWS) (2016-heden).

Rooster van aan- en aftreden

Er geldt een rooster van aan- en aftreden. De leden van de raad van toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaar en kunnen eenmaal worden herbenoemd. In 2020 is besloten dat de tweede termijn van de huidige voorzitter voor een periode van 4,5 jaar zal zijn in verband met de successieplanning en de gewenste continuïteit binnen de raad van toezicht.

Lid	Aantreden	Herbenoeming	Aftreden
Nicolij Vermeulen	16-03-2016	16-03-2020	16-03-2024
Bernt Schneiders	01-10-2016	01-10-2020	01-04-2025
Françoise Dings	01-10-2018	01-10-2022	01-10-2026
Ties Tiessen	01-01-2019	01-01-2023	01-01-2027
Fiona van 't Hullenaar	15-10-2019	15-10-2023	15-10-2027
Rob Tollenaar	01-06-2020	01-06-2024	01-06-2028

Dit jaar zijn Françoise Dings en Ties Tiessen voor een tweede periode herbenoemd.

Werkwijze

De raad van toezicht werkt vanuit een jaarplanning en een informatiekalender. Hierbij wordt zes keer per jaar een reguliere vergadering gehouden met alle toezichthouders en bestuursleden. Ongeveer tien dagen voordien wordt de agenda besproken met de voorzitter raad van toezicht, de voorzitter raad van bestuur en de secretaris.

De auditcommissie is zes keer per jaar gepland waarbij het streven is vier keer per jaar bijeen te komen. De overige twee reserve-bijeenkomsten kunnen gebruikt worden voor een verdiepende themasessie. Ongeveer tien dagen voordien wordt de agenda besproken met de voorzitter en lid raad van bestuur.

In 2022 zijn er twee themasessies geweest over de digitaliseringsdoelen en de IZT-strategie.

De commissie kwaliteit, veiligheid & organisatieontwikkeling komt vier keer per jaar bijeen. Ongeveer tien dagen voordien wordt de agenda besproken met de voorzitter en lid raad van bestuur. Voor deze vergadering wordt gestreefd altijd een of meerdere gasten uit te nodigen voor een inkijk op de werkvloer aan de hand van een actueel thema. Dit jaar is gekozen dit te koppelen aan de verbeterprogramma's over de Qualicor certificering.

De remuneratiecommissie vergadert minimaal twee keer per jaar en heeft jaarlijks een individueel gesprek met de bestuurders op basis van een 360graden feedback. Ook zijn zij verantwoordelijk voor de werving van nieuwe bestuurders.

Jaarlijks wordt een reflectiemoment met de raad van toezicht gepland. In 2022 heeft dit reflectiemoment door persoonlijke omstandigheden niet plaatsgevonden. In 2023 zal de zelfevaluatie onder leiding van een externe adviseur plaatsvinden.

Wel heeft er een benen op tafel sessie met de raad van bestuur plaatsgevonden. Er is gesproken over de onderlinge samenwerking met en tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur. Vastgesteld is dat men overall tevreden is.

Verbeterpunten zijn er vooral ten aanzien van het versterken van het 1:1 overleg met de raad van bestuur en de voorzitters van de RvT-commissies, de voorbereiding en het vooroverleg van de diverse commissievergaderingen.

Er is een breed scala aan onderwerpen besproken in de vergaderingen, waarbij de bestuurders een toelichting geven en vragen beantwoorden. De meeste onderwerpen zijn vooraf besproken in de RvT commissievergaderingen. Van daaruit wordt beoordeeld welke stukken er specifiek op de agenda van de plenaire vergadering raad van toezicht komen en welke zaken vanuit de notulen worden toegelicht.

Voor de leden raad van toezicht worden ook locatiebezoeken gepland. Deze bezoeken variëren van gesprekken met de managers, het bijwonen van interne audits of deelname aan veiligheids- en of gastvrijheidsrondes. De afgelopen jaren waren de locatiebezoeken niet mogelijk. Deze zijn in de loop van 2022 weer opgestart. Zo liep de raad van toezicht mee met een audit op de chirurgie, de operatieafdeling en een polikliniek, de afdeling geriatrie en de paaz. Ook zijn kennismakingsgesprekken met diverse managers gevoerd.

De leden raad van toezicht hebben in 2022 in totaal negen vergaderingen bijgewoond met de ondernemingsraad, het verpleegkundig stafconvent, de cliëntenraad en het bestuur MSCK. De raad van toezicht wordt altijd actief betrokken bij de vergaderingen en wordt gevraagd een korte reflectie te geven. De leden raad van toezicht die hebben deelgenomen aan de vergadering zorgen voor een korte terugkoppeling aan de overige leden raad van toezicht en indien nodig aan de raad van bestuur.

Een delegatie van de raad van toezicht is het afgelopen jaar voor een aantal evenementen uitgenodigd. Dit betreft de Safety II bijeenkomst en het symposium patiëntveiligheid "samen zetten wij de volgende stap".

De leden van de raad van toezicht hechten ook sterk aan permanente educatie. Binnen de activiteiten van de Nederlandse Vereniging Toezichthouders Zorg

(NVTZ) zijn meerdere evenementen bezocht, onder meer het NVTZ Ledenfestival, thema “Grensverleggend toezicht”, en het NVTZ-congres met het thema “Verduurzaming begint vandaag”.

Door de diverse gesprekken met interne stakeholders, de aanwezigheid op de locaties, het bijwonen van de nieuwjaarsbijeenkomst en andere evenementen en kennis te maken met een breed scala aan medewerkers, beoogt de raad van toezicht een goed beeld te krijgen van de gang van zaken.

Het afgelopen jaar heeft de raad van toezicht als pilot een toezichthouder in spe een stage aangeboden. De stagiaire heeft een auditcommissie en een plenaire vergadering van de raad van toezicht bijgewoond.

Auditcommissie

De leden van deze commissie zijn Nicolij Vermeulen (voorzitter), Ties Tiessen en voor het onderwerp vastgoed ook Fiona van 't Hullenaar. De auditcommissie richt zich specifiek op het financieel-economische beleid, ICT en digitale transformatie, vastgoed, risicomanagement en overige bedrijfsvoering. In 2022 kwam de auditcommissie zesmaal bijeen. De accountant was daarbij twee keer aanwezig (in mei en december 2022). In de auditcommissie zijn de volgende onderwerpen besproken: financiële resultaten, horizontaal toezicht, implementatie AFAS HR, AFAS ERP, rapportages IZT, nieuwbouw, Strategisch Vastgoedplan en MJOP, jaarrekening 2021, rapportages IBPC (informatiebeveiliging, privacy en cybersecurity), risicomanagement, fraudebeleid, cultuur en gedrag, verantwoording van de afdeling Internal Audit, voorraadbeheer, besparingseffecten van het programma Slim Grip, meerjaren routekaart digitalisering, controleplan jaarrekening 2022 en managementletter van de externe accountant, begroting 2023, meerjarenbegroting en strategisch vastgoedplan. Daarnaast had de auditcommissie een separaat gesprek met de externe accountant.

De auditcommissie doet verslag van haar bevindingen aan de voltallige raad van toezicht.

Commissie kwaliteit, veiligheid en organisatieontwikkeling

De leden van de commissie zijn Françoise Dings (voorzitter) en Rob Tollenaar. De onderwerpen kwaliteit, veiligheid en organisatieontwikkeling (KVO) hebben de volledige aandacht van de raad van bestuur en de raad van toezicht gekregen. De commissie kwam in 2022 vier keer bijeen. In de commissie KVO zijn de volgende onderwerpen besproken: kwaliteitsrapportages inclusief oplegger van de kwaliteits-raad, commissie ethiek, juiste zorg op de juiste plek, herinrichting zorg leidinggevende structuur, grensoverschrijdend gedrag, management development programma, mensgerichte zorg, stand van zaken verbeterprogramma's, analyse en toelichting HR data.

Remuneratiecommissie

De leden van de remuneratiecommissie zijn Bernt Schneiders (voorzitter) en Fiona van 't Hullenaar. De commissie houdt zich bezig met onder andere de benoeming en honorering van bestuurders en toezichthouders en voeren jaargesprekken met de leden van de raad van bestuur. De commissie kwam in 2022 twee keer bijeen. Daarnaast heeft de commissie de werving en selectie voorzitter raad van bestuur begeleid en heeft zij de jaargesprekken gevoerd met de leden raad van bestuur. In de remuneratiecommissie zijn de volgende onderwerpen besproken: procedure werving en selectie voorzitter raad van bestuur, profiel voorzitter raad van bestuur, benoeming interim bestuurder, herbenoeming twee leden raad van toezicht, klasseindeling en bezoldiging, successieplanning raad van toezicht, WNT-controle 2022, hoofd en nevenfunctie leden raad van bestuur en raad van toezicht.

Door het vertrek per 1 oktober 2022 van Ivo van Schaik naar een andere positie buiten de organisatie en de aankondiging van Marijntje Wetzels dat zij geen tweede termijn ambieerde en per januari 2023 Spaarne Gasthuis zou verlaten, is er veel aandacht geweest voor het borgen van de bestuurlijke continuïteit. Naast de aanstelling van Jan Harm Zwaveling als ad interim lid raad van bestuur in oktober 2022 is de werving gestart voor een nieuw voorzitter raad van bestuur. In november 2022 heeft de raad van toezicht aangekondigd de heer Leon Aarts te benoemen als voorzitter raad van bestuur met ingang van 1

februari 2023. Met de vertrekkende leden raad van bestuur zijn exitgesprekken gevoerd.

Ook in 2023 zal de samenstelling van de raad van bestuur nog verder vorm krijgen. Met het aangekondigde vertrek van Pieterneel Hummelen wordt zowel voor de CFO rol als voor de COO rol een nieuwe bestuurder geworven.

Terugblik 2022: bespreekpunten en besluiten

Op de reguliere vergaderingen heeft de raad van toezicht de volgende onderwerpen besproken: kwaliteit en veiligheid, organisatieontwikkeling, financiën, ICT, vastgoed/nieuwbouw, cybersecurity en informatiebeveiliging, herinrichting zorg leidinggevende structuur, meerjarenstrategie, rapportages "Samen Vooruit" met bijbehorende SG brede programma's: zorgstrategie, Slim Grip en nieuwbouw.

Daarnaast besprak de raad van toezicht in elke vergadering actuele coronacijfers, beeld en impact, financiële resultaten, de productie, de omzetontwikkeling en de stand van zaken rond de zorgcontractering en de nieuwbouw.

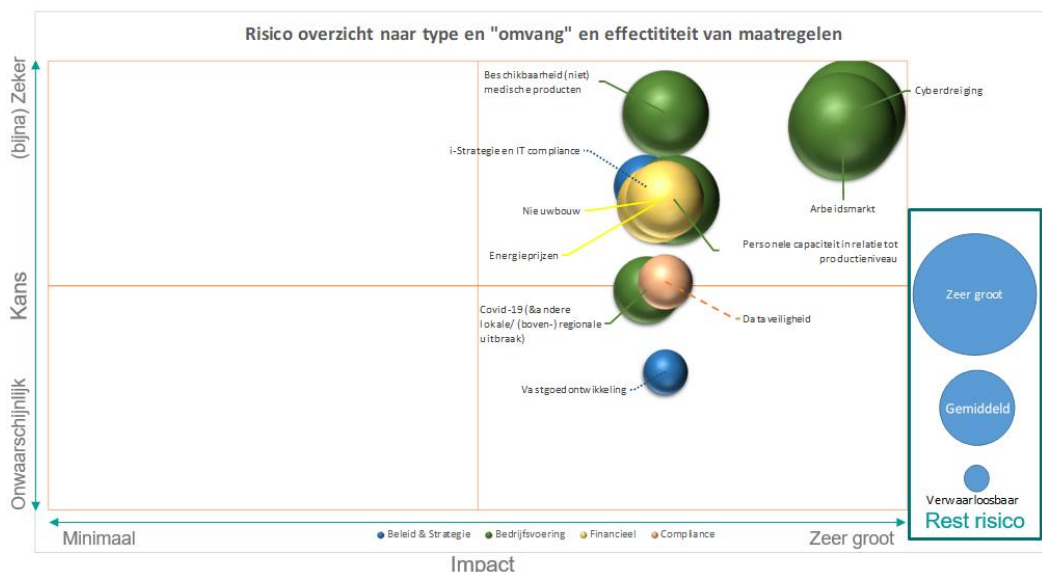
Op financieel gebied zijn het accountantsverslag 2021, de (goedkeuring van) de jaarrekening 2021, management letter, de zomerbrief, de meerjarenbegroting, de (goedkeuring van) de begroting 2023 besproken. Op het gebied van huisvesting is goedkeuring gegeven te starten met de ontwerpfase nieuwbouw.

Risicobeheersing

In 2022 hebben wij vervolgstappen kunnen maken op het gebied van integraal risicomanagement en risicobeheersing. De aandacht voor risicobeheersing is daarbij ook uitgebreid naar de operationele, dagelijkse werkzaamheden, wat tot uiting komt in het veranderbeleid. Naast vernieuwde aandacht voor de prospectieve risicoanalyse (PRI) is er op basis van dit beleid een ziekenhuis brede 'commissie change' ingesteld. Deze commissie geeft een advies over de mogelijke uitvoering van een wijziging op basis van een (implementatie-) plan en eventuele 'noodscenario's', zodat een verandering met minimale impact op de bedrijfsvoering of zorgcontinuïteit kan worden uitgevoerd.

Risicomanagement mag niet alleen tot allerlei preventieve maatregelen leiden, maar moet ook zorg dragen voor 'veerkracht'. Het is niet mogelijk noch wenselijk om alle mogelijke bedreigingen, waar wij als ziekenhuis mee te maken kunnen krijgen, af te dekken, of om alle kansen te benutten.

Grootste risico's in 2022



Risicomanagement moet ervoor zorgen dat als een risico of kans relevant(er) wordt, de juiste besluiten en/of stappen genomen kunnen worden. In 2023 zal op basis van de integrale risicoanalyse een organisatie brede risico discussie worden gestart, waarmee het draagvlak voor risicomanagement verder wordt vergroot.

Cyberdreiging en dataveiligheid

Het ziekenhuis is vanwege de aanwezige persoons en gezondheids-gegevens een interessant doelwit voor cybercriminelen. Dit risico wordt met zowel technische middelen (instrumenten, hulp van specialistische partijen) als door middel van awareness gemitigeerd. Daarnaast is het ook van belang dat medewerkers van het ziekenhuis zorgvuldig omgaan met onze (bijzondere) persoonsgegevens. Om onze data te beveiligen zijn een reeks van maatregelen getroffen, zowel van technische aard (o.a. autorisaties en logging) als op het gebied van bewust omgaan met gegevens. Voorbeelden zijn: toezicht op gegevensverwerking, informatie beveiliging & privacy training tijdens introductie nieuwe medewerkers, een verplichte e-learning en bewustzijn campagnes zoals bijvoorbeeld de maand van het datalek.

Arbeidsmarkt

De personele krapte zowel in aantal, leeftijdsopbouw als ook met de juiste kwalificaties is in de zorg in het algemeen en ook in het Spaarne Gasthuis een toenemend punt van aandacht en creëert risico's voor de organisatie. Een tekort aan goed opgeleide medewerkers maakt dat zowel op de korte termijn als de middellange termijn de beschikbare zorgcapaciteit en daarmee de bedrijfsvoering onder druk komt te staan. Het is niet alleen een uitdaging om personeel aan te trekken maar ook om te behouden. Rode draad in het beheersen van deze risico's is het strategisch HR-beleid: flexibiliseren, focus en structuur in de recruitment activiteiten, duurzame inzetbaarheid, anders werken, voldoende opleiden en leiderschap met vooral focus op aandacht voor medewerkers en het team.

In 2021 is veel aandacht besteed aan het verkrijgen van beter inzicht in de beschikbare capaciteit (bedden, OK en personeel). In 2022 hebben wij verder ingezet op het verbeteren van inzicht in de productie-ontwikkeling en samenhang met capaciteit, productieprognose en productierealisatie.

In 2022 is gestart met integraal Tactisch Plan overleggen (TPO) op een aantal poliklinieken en de OK in combinatie met de snijdende afdelingen. In 2023 zal dit uitgebreid worden met de beschouwende klinische afdelingen en de andere poliklinieken, om de productie en de beschikbare en benodigde capaciteit in beeld te hebben en hier zo goed mogelijk op bij te sturen. Zo zal er onder andere ook gestart worden met een rolling forecast voor de klinische algemene verpleegafdelingen. Dit in nauwe samenwerking tussen P&C en ICM.

Nieuwbouw

Het ontwerpen en uiteindelijk bouwen van een nieuw ziekenhuis in Haarlem Zuid is een proces van jaren. Het team nieuwbouw houdt de risico's en bijhorende maatregelen goed in het oog en betreft indien nodig het team risk, compliance en audit. Daarnaast zijn er ook met externe partijen gesprekken over de risico's voor de verschillende deelfases binnen de ontwerpfase. Belangrijke aandachtspunt is en blijft dat het nieuwe gebouw qua omvang en inhoud passend moet zijn voor de toekomstige zorgverlening. Het bouwen in twee fases draagt hieraan bij.

Vastgoedontwikkeling

De nieuwbouw in Haarlem Zuid heeft gevolgen voor de gehele vastgoedportefeuille van het Spaarne Gasthuis. Dit betekent dat goed in kaart gebracht moet worden hoe de locatieprofilering van de andere locaties eruit gaat zien en wat in de komende jaren nodig is om te kunnen voorzien in de toekomstige vraag. Met het strategisch vastgoedplan is een vertaling van de zorgstrategie naar een huisvestingsstrategie voor komende jaren gemaakt om op deze wijze te kunnen anticiperen op de toekomstige vraag. Hierbij wordt gekeken naar drie tranches, te weten korte (1-5 jaar), middellange (5-10 jaar) en lange termijn (>10 jaar).

Beschikbaarheid (niet) medische producten

Door de aanhoudende COVID-crisis en versterkt door de oorlog in Oekraïne is een toenemend tekort aan producten ontstaan. Niet alleen de aanhoudende lockdowns in China, maar ook het sluiten van fabrieken in Oekraïne, de voortgaande energietransitie, versneld door de oorlog, en de vele afhankelijkheden in productieketens hebben gezorgd voor (grondstof-) tekorten en/of lange wachttijden.

De nieuwe Medical Device Regulation wetgeving (MDR) zorgt er voor dat specifieke artikelen niet meer verkrijgbaar zijn of worden, omdat bepaalde leveranciers door de MDR niet meer kunnen, willen of mogen leveren. Ook het Spaarne Gasthuis merkt dat dat producten moeilijker verkrijgbaar zijn of niet meer leverbaar zijn. De afdeling inkoop anticipeert adequaat en heeft steeds tijdig maatregelen kunnen treffen. Door onder andere nauwkeurig bij te houden hoeveel voorraad er is, eventueel gecombineerd met hogere voorraad niveaus, en producten tijdig in te kopen of nieuwe partijen te vinden waar producten gekocht konden worden, zijn er in 2022 op dit vlak geen problemen ontstaan.

Energieprijzen

De energieprijzen zijn in 2022 sterk gestegen en de markt is onstabiel. In 2022 heeft dit geen effect gehad op de energieprijzen van het Spaarne Gasthuis omdat de prijzen voor het gehele volume al in 2021 waren gecontracteerd. Voor 2023 hebben de gestegen marktprijzen wel effect op het Spaarne Gasthuis. Dit resulteert op concernniveau in een grote verhoging van de kosten voor energie. Voor 2024 en verder moet alle energie nog worden ingekocht.

In 2023 vindt een herijking plaats van onze inkoopstrategie om te toetsen of deze nog in lijn is met de integrale visie op risicobeheersing binnen het Spaarne Gasthuis. De markt is tot op heden niet bereid prijzen vast te zetten voor 2024 en verder waardoor het Spaarne Gasthuis nog volledig is blootgesteld aan de ontwikkelingen op de energiemarkt.

Fraude

Het Spaarne Gasthuis onderkent diverse soorten risico's in de bedrijfsvoering waaronder ook frauderisico's. De door het SG geïdentificeerde frauderisico's zijn vergelijkbaar met andere ziekenhuizen en bevinden zich met name binnen het financiële verantwoordingsproces, inkoop- en betalingsproces, HR, rechtmatigheid van zorgregistratie en het geneesmiddelenproces.

Als Spaarne Gasthuis hebben wij een zero tolerance beleid op het gebied van fraude, diefstal of onrechtmatige inzage in patiëntendossiers. Dit beleid, tezamen met de klokkenluidersregeling, is vastgelegd in de gedragscode en het integriteitsbeleid dat toegankelijk is voor alle SG medewerkers. Intern is daarnaast sprake van bewustwording van de voorraad risico's en zijn adequate maatregelen getroffen in de vorm van toegangscontroles, bestaanscontroles en functiescheidingen. Op het gebied van kosten is daarnaast het inkoopbeleid en de standaard procuratie van toepassing.

In 2022 hebben zich binnen het SG geen situaties voorgedaan die hebben geleid tot aanvullend fraudeonderzoek. Om frauderisico's te beheersen besteden wij bijzondere aandacht aan de inrichting van de financiële processen, waarbij de benodigde beheersmaatregelen zoals het vier-ogen principe zijn ingericht. Aanvullend daarop werken wij met Horizontaal Toezicht samen met de zorgverzekeraars aan goede beheersing van het zorgregistratieproces.

In 2022 is gestart met het vlaggen van risico's met een fraudeaspect in het proces van risicomanagement, zodat deze risico's beter herkenbaar zijn in de organisatie. Daarnaast staat het SG in contact met andere ziekenhuizen om ervaringen uit te wisselen op het gebied van fraudepreventie, detectie en casussen. Aansluitend heeft het SG een verklaring van neveninkomsten laten invullen en ondertekenen door alle bestaande en nieuwe medici om een ieder (nogmaals) te attenderen op zijn/haar verantwoordelijkheid in deze. Tevens is er gestart met het onderwerp fraude op de management agenda te zetten om de awareness actiever binnen het SG te vergroten. Dit zal in 2023 worden voortgezet en uitgebreid.

Gezond rendement

Bedrijfsvoering

Het financieel beleid gaat uit van het verkrijgen en behouden van een gezonde vermogenspositie. Met een gezonde vermogenspositie blijft het Spaarne Gasthuis een solvabele partij voor externe financiers en is ook een buffer voorhanden bij tegenslagen of zelf te financieren projecten. Jaarlijks wordt gekoerst op een positieve exploitatie, liquiditeit en voldoende beschikbare ruimte voor de noodzakelijke investeringen binnen het Spaarne Gasthuis. Het financieel beleid, de bedrijfsvoering en de financiële verantwoording worden op reguliere basis besproken met de banken, externe accountant, auditcommissie en raad van toezicht. De jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteits-veronderstelling.

In 2022 is de planning control cyclus gericht op meer integraliteit. Focus was een meer blik waarbij onze medewerkers, capaciteit en de bijbehorende financiële kant niet los van elkaar kunnen worden gezien. Deze onderlinge afhankelijkheid kwam nadrukkelijker terug in de maand en kwartaalrapportages verbeterd en kreeg aandacht in de reviewgesprekken. In de reviewgesprekken legt het duaal management formeel verantwoording af aan de raad van bestuur over de behaalde prestaties in de afgelopen periode en wordt er vooruit gekeken.

Dit jaar is de kaderbrief geïntegreerd in de zomerbrief. Hiermee is aan de voorkant duidelijkheid gegeven over de belangrijkste thema's en de gewenste resultaten voor het komende jaar. Het kunnen managen en borgen van de onderlinge samenhang tussen projecten, programma's en eenheden wordt door schaarste van capaciteit en expertise belangrijker. Dit heeft in 2022 de nodige inspanning gevraagd en zal dit ook het komende jaar vragen.

In 2022 is de financiële meerjarenprognose twee keer geactualiseerd en worden de financiële ambities voor de komende jaren bepaald om onze doelstellingen te realiseren. Over de realisatie van de financiële ambities (kosten, investeringen en liquiditeit) wordt maandelijks gerapporteerd en per kwartaal is een forecast opgesteld om desgewenst financieel bij te sturen.

Horizontaal Toezicht

Vanaf januari 2022 werken Zorg en Zekerheid en het Spaarne Gasthuis op een nieuwe manier met elkaar samen voor de verantwoording van de gedeclareerde zorg. In deze manier van verantwoording staan vertrouwen, samenwerken en inzicht in processen centraal. Door Horizontaal Toezicht is er eerder inzicht in de rechtmatigheid van de zorgdeclaraties voor zowel het Spaarne Gasthuis als voor de zorgverzekeraars. Dit is ook prettig voor de patiënten, omdat de oude manier van controleren nog lang kon leiden tot correctie van zorgdeclaraties en daarmee het eigen risico. Hiermee verstevigt het Spaarne Gasthuis haar bedrijfsvoering op het gebied van zorgregistratie en zorgfacturatie

Financieel resultaat 2022

Het Spaarne Gasthuis heeft een geconsolideerd resultaat behaald van EUR 7 miljoen. Het ziekenhuis aandeel (het enkelvoudige resultaat) bedraagt EUR 7,4 miljoen

Net zoals 2020 en 2021 stond ook 2022 voor een groot deel in het teken van COVID. Er is behoorlijk op- en afgeschaald in de reguliere productie hetgeen een enorme impact heeft gehad op de bedrijfsvoering. Net als bij andere ziekenhuizen heeft het Spaarne Gasthuis daarnaast ook last gehad van capaciteitstekort en wachtlijsten. In de 2de helft van 2022 zijn daarvoor aanvullende maatregelen genomen zoals de start van het programma Capaciteit op orde.

De gerapporteerde geconsolideerde omzet komt in 2022 uit op EUR 519 miljoen. In 2021 bedroeg de omzet EUR 507 miljoen. In het resultaat van 2022 zijn een aantal baten en lasten als niet regulier resultaat aangemerkt. Per saldo leidt dit niet tot een aanpassing van het resultaat. In 2021 was het saldo van deze eenmalige posten ook beperkt en zorgden deze posten tot een positieve aanpassing van het resultaat van EUR 0,4 miljoen. Voorts is het

resultaat uit reguliere bedrijfsvoering door de effecten van COVID net als in 2020 en 2021 niet goed te bepalen.

Door het positieve resultaat over 2022 ontwikkelen het eigen vermogen en solvabiliteit (39,7 % ten opzichte van de norm van minimaal 20%) zich beter dan voorzien en voldoen wij aan de convenant ratio's uit de kredietovereenkomst. De Debt Service Coverage Ratio komt uit op 2,8 bij een gestelde norm van minimaal 1,3. De kasstroom is EUR 4,6 miljoen positief. Reguliere investeringen worden gefinancierd uit de vrije kasstroom en zolang de nieuwbouw nog niet gestart is, hoeft geen nieuwe financiering te worden aangetrokken.

Het Spaarne Gasthuis maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan kredietrisico's, liquiditeitsrisico en marktrisico's. Dit betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. De instelling handelt niet in deze financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Het Spaarne Gasthuis heeft als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen, met uitzondering van de interest rate swaps bij de gehedgde roll-over leningen. Ultimo 2022 is nog sprake van één renteswap met een afloopdatum op 1 februari 2023. De waarde hiervan bedraagt EUR 40.000.

Naleving bestaande regelingen

De bestaande regelingen voor Administratieve Organisatie/ Interne Controle (AO/ van de Nederlandse Zorgautoriteit NZa worden gedurende het jaar gebruikt om de opzet, het bestaan en de werking van de interne AO/IC met betrekking tot de opbrengstverantwoording te monitoren, te toetsen en te verantwoorden

Verwachtingen 2023

Onze zorgstrategie is de beste zorg met uitstekende service op de juiste plek. Samen met zorgverleners, patiënten en ondersteunende diensten werken wij aan de ontwikkeling van ons zorgaanbod, realisatie van digitale

regieconcepten en het voorkomen, vervangen en verplaatsen van zorg. Onze zorgstrategie vullen wij aan met drie aanvullende programma's voor Medewerker op 1, Capaciteit en Duurzaam rendement.

Grote projecten in 2023 zijn ERP en outsourcing van onze datacenters, poli van de toekomst, de opschaling van behandelingen thuis en uitrol van regionale transmurale afspraken. Naast realisatie van concrete doelstellingen leren wij met deze projecten anders (samen) werken waardoor wij wendbaar blijven en voorbereid zijn op de doe toekomst.

De medewerker op 1 komt voort uit de druk op ons personeel en de arbeidsmarkt. Dit vraagt een andere manier van organiseren, verregaande digitalisering en de inzet van technologische oplossingen. Dit terwijl de zorgvraag (specifiek in onze regio) ook toeneemt en wij te maken hebben met veranderende wet- en regelgeving. De personeelsbezetting staat begin 2022 onder druk door een hoog ziekteverzuim. Om te kunnen voldoen aan deze zorgvraag pakken wij mogelijkheden aan om te investeren in onze capaciteit.

Als organisatie streven wij normaal jaarlijks een maatschappelijk verantwoord resultaat na van circa EUR 10 miljoen. Dit bedrag is nodig voor een gezonde bedrijfsvoering en om te voldoen aan de eisen van onze financiers. Voor 2023 hebben wij een EUR 0 resultaat begroot, wat mogelijk is vanwege onze gezonde vermogenspositie. Hiermee maken wij een bewuste keuze om te investeren in het herstel van onze capaciteit om te kunnen voldoen aan de zorgvraag in onze regio.

Voor 2023 is de verwachting dat investeringen zich volgens de meerjarenbegroting ontwikkelen, dit wordt gefinancierd binnen de bestaande financieringsovereenkomsten. Dit geldt voor 2023 ook voor investeringen die betrekking hebben op de nieuwbouw.