

Samen meer dan topzorg

Spaarne  Gasthuis

Jaarverslag 2018

Raad van bestuur

Als Spaarne Gasthuis staan wij voor mensgerichte zorg. Alles wat wij doen begint bij de wil om, in samenspraak met onze patiënten, de best mogelijke zorg te bieden. Daarbij staan wij voor mooie maar grote uitdagingen. Patiënten willen steeds meer zelf de regie. Ze kiezen hun zorgverleners op basis van kwaliteit en specialisatie en stellen hoge eisen aan service en bereikbaarheid. Tegelijkertijd willen wij de zorg betaalbaar houden en is er een groot tekort aan personeel. Dat betekent een andere manier van werken, verdergaande digitalisering en de inzet van technologische oplossingen. Het afgelopen jaar is tegen deze achtergrond de toekomstvisie op onze rol in de zorg in én voor de inwoners van onze regio vertaald in een zorgstrategie en medisch beleidsplan. De vorming van een zorgnetwerk samen met onze partners in de regio is een belangrijke pijler in deze strategie. Hiertoe werd de dialoog met de huisartsen, verpleeg-, verzorgingshuizen en thuiszorgorganisaties (VVT) en andere partners geïntensiveerd.

Door middel van de dinsdagochtend leiderschapssessies hebben wij met elkaar de visie op leiderschap verder vormgegeven en zijn de principes van deep democracy omarmd en toegepast. Deep democracy vraagt een actieve dialoog waarbij zoveel als mogelijk alle invalshoeken worden meegenomen in de besluitvorming. Een brede groep medewerkers en medisch specialisten worden inmiddels actief getraind in deze principes. Leidinggevendenden hebben een essentiële voorbeeldfunctie: ze coachen en faciliteren hun medewerkers, en creëren een sfeer van vertrouwen, wederzijdse openheid en feedback. Deze actieve vorm van samenwerken draagt zeker bij aan het binden en boeien van onze medewerkers. Dit doen wij verder door structureel tijd beschikbaar te stellen om te leren, te ontwikkelen en te innoveren en wij hebben actief geïnvesteerd in onderwijs voor verpleegkundigen, masterstudenten en artsen. Een belangrijke mijlpaal in 2018 was de STZ-visitatie. De visitatiecommissie was erg tevreden over de uitwerking van patiënten participatie en de duidelijke keuzes die zijn gemaakt in het wetenschapsbeleid.

Om alle uitdagingen het hoofd te kunnen bieden zal het Spaarne Gasthuis als organisatie flexibeler en wendbaarder moeten worden. De ondersteunende diensten hebben heel hard gewerkt om allerlei processen beter te laten aansluiten bij de huidige wensen en eisen die aan hen gesteld worden onder het motto: 'huis op orde'.

2018 was een turbulent jaar. Wisselingen in de raad van bestuur, de overname van de bariatric en een deel van de spinale neurochirurgie uit het Slotervaart en de vorming van de Medisch Specialistische Coöperatie Kennemerland zijn slechts enkele voorbeelden van grote veranderingen die zich afspeelden in het Spaarne Gasthuis.

2018 was ook een goed jaar. Het Spaarne Gasthuis is financieel gezond en wij zullen dan ook het komende jaar de koers voortzetten waarbij wij samen met al onze medewerkers en de medisch specialisten de toekomstvisie op zorg en het medisch beleidsplan verder zullen vormgeven.

Ivo van Schaik, voorzitter.

Raad van toezicht

De raad van toezicht kijkt terug op een jaar vol personele veranderingen. Peter van Barneveld is met pensioen gegaan en per 1 juni 2018 heeft Ivo van Schaik het voorzitterschap van de raad van bestuur van hem overgenomen. Wegens langdurige afwezigheid van Kees Wolse is Arnoud Weermeijer medio oktober als financieel bestuurder ad interim aangesteld. In december hebben wij afscheid genomen van Ale Houtsma en in januari 2019 is Marijntje Wetzels als derde lid van de raad van bestuur gestart. In de raad van toezicht hebben wij afscheid genomen van Cordula Wagner en Paul Gerla. In hun plaats kwam Françoise Dings op voordracht van de cliëntenraad en Ties Tiessen. Ik wil de vertrokken bestuurders en toezichthouders bedanken voor hun inzet en betrokken deskundigheid.

De raad van bestuur heeft samen met de medisch managers en managers zorg en bedrijfsvoering met veel energie gewerkt aan een visie op het ziekenhuis van de toekomst en een zorgstrategie voor het Spaarne Gasthuis. Die vormen de basis voor de huisvestingsplannen. De raad van toezicht heeft in het afgelopen jaar actief aan de discussie bijgedragen. In themasessies met de medische staf en de raad van bestuur heeft de raad van toezicht gesproken over de vorming van een coöperatie van medisch specialisten (het MSCK), ter vervanging van het medisch-specialistisch bedrijf dat eind 2018 afliep. Er is gediscussieerd over gelijk gerichtheid, dual management en prestatie indicatoren en de versterking van het leiderschap van de medische staf.

Het advies spoedzorg en lateraliseren biedt een goed uitgangspunt om ook organisatorisch vervolgstappen te zetten. Ook zijn dit jaar initiatieven van de werkvloer voor mensgerichte zorg uitgewerkt en op soms kleine schaal toegepast. De door de raad van bestuur beschikbaar gestelde fondsen waren hierbij vaak het steuntje in de rug dat nodig was om te starten. Begin 2019 bij de evaluatie van zijn functioneren heeft de raad van toezicht geconstateerd dat de organisatie niet geleden heeft onder de bestuurlijke discontinuïteit en met tevredenheid wordt vastgesteld dat het Spaarne Gasthuis er goed voor staat.

De raad van toezicht is een ieder zeer erkentelijk die zich in 2018 heeft ingezet voor het Spaarne Gasthuis.

Maarten le Clercq, voorzitter.

Inhoudsopgave

1. Profiel van de organisatie.....	5
1.1 Samen meer dan topzorg.....	5
2. Kernprestaties.....	7
2.1 Personeel	7
3. Stakeholders en samenwerking	9
3.1 Interne stakeholders.....	9
3.2 Externe stakeholders	9
3.3 Samenwerkingsrelaties	11
4. Toezicht, bestuur en medezeggenschap.....	14
4.2 Raad van toezicht	14
4.3 Bestuur	17
4.4 Besturingsmodel	20
4.5 Medezeggenschap.....	21
5. Strategie: meer dan topzorg.....	25
5.1 Mensgerichte zorg.....	25
5.2 Actieve rol in de maatschappij	25
5.3 Toekomstbestendige organisatie	25
5.4 Zorgstrategie en medisch beleidsplan	26
5.5 Duurzaamheid.....	27
5.6 Kwaliteit en veiligheid.....	28
6. Financiën	29
6.1 Bedrijfsvoering	29
6.2 Financieel beleid	29
6.3 Resultaat 2018	29
6.4 Aanvullende financiële informatie	30
6.4 Naleving AO/IC	30
6.5 Verwachtingen 2019	30
6.6 Samenvatting financiële kengetallen	31
7. Risicobeheersing	32
7.1 Risicobeheersing algemeen.....	32
7.2 Belangrijkste risico's in 2018.....	32
8. Onderwijs, opleiding en wetenschap	34
8.1 Leren om te presteren en leren@work	34
Lijst met afkortingen.....	36

1. Profiel van de organisatie



Naam	Stichting Spaarne Gasthuis
Adres	Spaarnepoort 1
Postcode en plaats	2134 TM Hoofddorp
Telefoon	023-224000
Nummer KvK	41225010
E-mailadres	info@spaarnegasthuis.nl
Website	www.spaarnegasthuis.nl
Rechtsvorm	Stichting

Het Spaarne Gasthuis vindt het van belang om verantwoording af te leggen over de wijze waarop het afgelopen jaar de cyclus van beleid, inspanningen en prestaties is vormgegeven. Ook zijn wij transparant over de governance. Dit doen wij niet alleen via de verplichte jaarrekening en het aanleveren van de kern- en productiegegevens via DigiMV, maar ook via dit jaarverslag. De jaarrekening is een geconsolideerde jaarrekening. 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, zijn in de jaarrekening opgenomen.

Het Spaarne Gasthuis heeft de centrale leiding of overheersende zeggenschap bij de volgende rechtspersonen:

Deelnemingen

Stichting Apotheek Haarlemse Ziekenhuizen

Stichting TranSpaarne

Stichting Vijf Meren Kliniek

Steunstichtingen

Stichting Vrienden Spaarne Gasthuis

Stichting Diaconessenhuis/Mariastichting tot steun aan het Interconfessioneel Spaarne Ziekenhuis

1.1 Samen meer dan topzorg

Alles wat wij doen, start met de wil om samen de best mogelijke zorg te leveren vanuit de volgende kernwaarden:

Wij zijn een gasthuis: wij ontvangen iedereen als gast. Wij luisteren naar onze patiënten, hun naasten, verwijzers en anderen voor wie wij van betekenis zijn. Ze voelen zich gehoord en gekend in hun wensen.

Wij zijn een partner met passie: topzorg leveren, betekent samenwerken. Zowel binnen als buiten het ziekenhuis delen wij onze kennis en helpen en stimuleren wij elkaar om het elke dag weer beter te doen. Wij organiseren zorg dichtbij als het kan, **verder als het beter is:** als ziekenhuis vervullen wij een regionale rol. Wij leveren hoogwaardige zorg op de plek waar ze het beste tot haar recht komt.

Wij verhogen het niveau van topzorg: wij zijn een topklinisch ziekenhuis en bevinden ons in de voorhoede als het gaat om kwaliteit in patiëntenzorg. Wij werken altijd aan het verder verbeteren van die kwaliteit en aan vernieuwing binnen de zorg.

Het Spaarne Gasthuis verleent medisch-specialistische zorg aan alle inwoners van Nederland en specifiek aan de inwoners van de regio Kennemerland, Haarlemmermeer en Duin- en Bollenstreek. Deze zorg is op vier locaties geconcentreerd.



Naast deze vier locaties zijn er buitenpoli's in Hillegom, Nieuw Vennep, Velsen-Noord en Zandvoort.

2. Kernprestaties

2.1 Personeel

Het afgelopen jaar is veel energie gestoken in het binden en boeien van onze medewerkers door aandacht te geven aan specifieke groepen medewerkers en daar waar nodig is maatwerk geleverd.

Medewerkerstevredenheid

Het Spaarne Gasthuis is een van de grootste werkgevers in de regio. Het is onze ambitie ook een van de aantrekkelijkste werkgevers te zijn. Een prachtig ziekenhuis waar mensen graag komen werken én blijven werken. Om medewerkers te binden en te boeien is het afgelopen jaar geïnvesteerd in goed werkgeverschap. Begin 2018 is een medewerkers-onderzoek uitgevoerd, de MeyerMonitor. De respons was hoger dan voorgaande jaren maar nog niet de gewenste 80%. Op basis van de uitkomsten hebben de afdelingshoofden samen met hun team een plan opgesteld om samen te werken aan de verbeteringen. Er is onder andere een top vijf vermijdbare vertrekredenen opgesteld. Deze top vijf is de basis van het beleid duurzame inzetbaarheid en een eerste aanzet voor meer focus op medewerkersparticipatie in relatie tot duurzame inzetbaarheid.

Binden en boeien

Om als Spaarne Gasthuis aantrekkelijk te kunnen zijn en blijven is er doorlopend aan het werkgeversmerk gewerkt. Belangrijk hierbij is de toegankelijkheid en aantrekkelijkheid van de vacaturesite. In 2018 is gewerkt aan een “werken en leren in het Spaarne Gasthuis”-site en is het werkgeversmerk aangescherpt. Basisgedachte hierbij is dat een uitnodigende en informatieve vacaturesite helpt het in beeld komen bij werkzoekenden. Om de aantrekkelijkheid van het Spaarne Gasthuis als werkgever te vergroten onder jongeren is in de arbeidsmarktstrategie nog prominenter en gericht gecommuniceerd over loopbaanperspectief, doorgroei- en specialisatiemogelijkheden en zijn actief stageplaatsen aangeboden binnen alle functiegebieden. Een goed werkgeversmerk werkt alleen als wij intern waarmaken wat wij extern beloven. Er is daarom ook extra geïnvesteerd in het introductieprogramma van nieuwe medewerkers.

Het afgelopen jaar heeft het Spaarne Gasthuis te maken gehad met moeilijk te vervullen vacatures. Ook onze eigen medewerkers zijn onderdeel van de krappe arbeidsmarkt en worden actief voor een baan benaderd door andere ziekenhuizen of zorginstellingen. Binnen sommige functiegroepen is de capaciteitsproblematiek en concurrentie vanuit andere ziekenhuizen zo groot dat wij het afgelopen jaar hier extra arbeidsmarkt- of beloningsmaatregelen voor hebben ingezet.

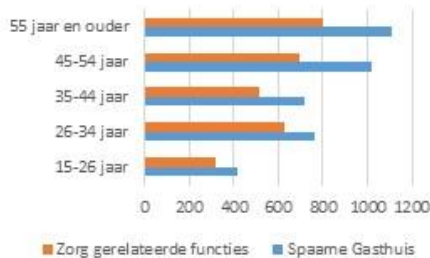
Met een speciaal ‘binden en boeien-fonds’ zijn ideeën vanuit de werkvloer, diverse interventies en instrumenten ontwikkeld en ingevoerd op het gebied van werkplezier en behoud van medewerkers.

SG-er van het jaar

Jaarlijks kiest het Spaarne Gasthuis een medewerker die een voorbeeld is voor alle medewerkers in de organisatie. Kernwaarden zijn daarbij gastvrijheid, topzorg, partner met passie. In 2018 is Lars Carree, adviseur crisisbeheersing en OTO-functionaris (opleiden, trainen en oefenen), gekozen tot medewerker van het jaar.

Ik & Spaarne Gasthuis

Leeftijdsofbouw



medewerkers

4020 medewerkers, waarvan 2951 zorg gerelateerd

in- en uitstroom

752 medewerkers in dienst getreden en 683 medewerkers uit dienst gegaan, waarvan 186 binnen een jaar



	in	uit
A(n)ios	81	77
Leerlingen	79	23
Zorg medewerkers	354	303
Overige medewerkers	238	280



ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage is 5,48 % en dat is hoger dan het verzuimpercentage voor de ziekenhuisbranche (5,22%).

De meldingsfrequentie van 1,19 ligt net onder het gemiddelde van de branche (1,21).

binden & boeien

Top vijf vermijdbare vertrekredenen SG:

Slechte besluitvorming en overleg, onvoldoende tevredenheid met de zorg die werd geboden, behoefte aan iets anders, onvoldoende ontwikkelmogelijkheden, onvoldoende carrièremogelijkheden



capaciteit

307 bedden in Haarlem Zuid, 244 bedden in Hoofddorp en 50 bedden in Haarlem Noord

Klinische capaciteit en dag- en deeltijdbehandeling, inclusief cytostaticabehandelingen en dialyses.

3. Stakeholders en samenwerking

3.1 Interne stakeholders

Het Spaarne Gasthuis heeft verschillende adviesorganen, te weten de vereniging medische staf, de ondernemingsraad, de cliëntenraad en het verpleegkundig stafconvent. Deze adviesorganen hebben regelmatig overleg met interne stakeholders, patiënten en medewerkers. De inspraakorganen geven conform de wettelijke of interne voorschriften gevraagd of ongevraagd advies of instemming. Het bestuur heeft het afgelopen jaar alle adviezen overgenomen.

De medisch specialisten waren in 2018 verenigd in de vereniging medische staf (VMS), die statutair de positie van adviesorgaan heeft. In 2018 was net als het voorgaande jaar 25% van de medisch specialisten in loondienst en 75% van de specialisten vrijgevestigd.

Vanwege de invoering van de integrale tarieven per 1 januari 2015 is er eind 2014 door de vrijgevestigde medisch specialisten een MSB (maatschap) opgericht waarbij de vrijgevestigde medisch specialisten als natuurlijk persoon of met een personal holding BV maat zijn. Het Spaarne Gasthuis is per 1 januari 2015 een samenwerkingsovereenkomst overeengekomen met het MSB voor een periode van 3 jaar. In 2018 zijn de voorbereidingen getroffen voor de vorming van een combi-coöperatie per 1 januari 2019. Deze is thans gerealiseerd.

3.2 Externe stakeholders

Het Spaarne Gasthuis overlegt op bestuurlijk niveau met de belangrijkste externe stakeholders, te weten de huisartsen, patiënten (organisaties), banken/kapitaalverschaffers, (zorg)verzekeraars, opleidingsinstellingen, de gemeenten en externe toezichhouders.

Belangrijke onderwerpen die in 2018 op de agenda stonden waren de lateralisatie en de spoedzorg, samenwerking met de zorgpartners in de regio, positionering van het Spaarne Gasthuis als aantrekkelijke werkgever in de regio, informatiebeveiliging, ontwikkelingen op het gebied van vastgoed en samenwerking rondom Vrouw & Kind Centrum en het ziekenhuis van de toekomst.

Zorgverzekeraars

De medisch specialistische zorg van het Spaarne Gasthuis is bij acht verschillende samenwerkingsverbanden van zorgverzekeraars (koepels) ingekocht. De koepels met de grootste marktaandelen in het Spaarne Gasthuis zijn Zilveren Kruis, Multizorg VRZ, VGZ en CZ. Gezamenlijk namen zij ruim 90% van de geleverde zorgwaarde af. Met onze grootste zorgverzekeraar Zilveren Kruis is een meerjarenovereenkomst voor drie jaar gesloten (2019-2021). Belangrijk uitgangspunt bij dit meerjarencontract is onze strategie van de 'juiste zorg op de juiste plek'. Deze afspraken vormen een goede financiële basis voor het ziekenhuis om in de komende jaren onze strategie te realiseren. In 2018 is het gelukt om bijna alle contracten voor de medisch specialistische zorg 2019 voor het einde van het jaar 2018 af te sluiten. Net als voorgaande jaren sloot het Spaarne Gasthuis ook 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 en specialistische zorg voor psychiatrische patiënten (psychiatrische afdeling algemeen ziekenhuis, PAAZ).

Naast de intensieve overlegstructuur tijdens de onderhandelingen wordt periodiek gesproken met de zorgverzekeraars. Onderwerpen als regionale samenwerking, substitutie en doelmatigheid van zorg (gepast gebruik) waren belangrijke gespreksonderwerpen.

Kapitaalverschaffers

Het Spaarne Gasthuis heeft een kredietovereenkomst met de ABN AMRO Bank NV en ING Bank NV. Onderdeel van de kredietovereenkomst is een investerings- en een exploitatiefaciliteit. Het Spaarne Gasthuis informeerde in 2018 de banken periodiek over de exploitatie, de liquiditeit en de invulling van het fusieprogramma en voldoet aan de in het convenant opgenomen ratio's.

Gemeenten

Het Spaarne Gasthuis onderhoudt contact met de gemeenten in het adherentiegebied, regio Haarlemmermeer, Zuid-Kennemerland en Duin- en Bollenstreek. In 2018 brachten de gemeenten werkbezoeken aan het Spaarne Gasthuis en vice versa. Op bestuurlijk niveau sprak het Spaarne Gasthuis met de gemeenten over locatieprofilering en in het bijzonder over de locatie Haarlem Zuid. Het Spaarne Gasthuis heeft met de gemeente Haarlem de overwegingen voor stedenbouwkundige inpassing van de nieuwbouw in Haarlem Zuid in kaart gebracht. De optie is de nieuwbouw voor de locatie Haarlem Zuid te realiseren op het terrein waar nu de parkeerplaats voor medewerkers is gevestigd. Het Spaarne Gasthuis heeft hier met de betrokken partijen een intentieovereenkomst over afgesloten.

Toezichthouders

Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

De IGJ bezocht het Spaarne Gasthuis meerdere malen in 2018. Zo bezocht IGJ het ziekenhuis één keer voor een themagericht onderzoek op het onderwerp hoofdbehandelaarschap en supervisie. In het najaar vond het reguliere jaargesprek plaats. Centraal in het jaargesprek stond de Governance Code Zorg. In gesprekken met vertegenwoordigers van alle gremia toetste IGJ de wijze waarop deze code vorm en inhoud krijgt in het Spaarne Gasthuis.

Ook legde IGJ vier bezoeken af in het kader van een calamiteitenonderzoek. Dit waren aanvullende gesprekken op de door het Spaarne Gasthuis uitgevoerde calamiteitenonderzoeken.

Naast deze bezoeken, heeft het ziekenhuis zelf laagdrempelig contact gezocht met IGJ op twee dossiers; capaciteitsissues in de griepgolf en het opstarten van obesitas chirurgie in het verlengde van het faillissement van het MC Slotervaart.

Het ministerie SZW heeft een inspectiebezoek gebracht in het kader van de Kernenergiewet ten behoeve van de vergunning van het Spaarne Gasthuis.

Overige externe toezichthouders:

- Arbeidsinspectie: toepassing arbo- en werktijdenregelingen en reguliere controles
- Nederlandse Zorgautoriteit (NZa): toezichthouder op het gebied van naleving regelgeving rond budgettering en facturering
- Autoriteit Consument & Markt (ACM): op het gebied van mededinging, marktwerking en prijsvorming
- College Bescherming Persoonsgegevens/Autoriteit Persoonsgegevens (CBP/AP)
- Inspectie voor Leefomgeving en Transport (ITL)
- Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit (NVWA)
- Centraal Informatiepunt Beroepen Gezondheidszorg (CIBG)
- Autoriteit Nucleaire Veiligheid en Stralingsbescherming (ANVS) van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (toezicht op de kernenergiewet)

STZ

Het Spaarne Gasthuis is lid van de Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen (STZ). Eind 2018 is het Spaarne Gasthuis opnieuw gevisiteerd voor het STZ-lidmaatschap. De visitatiecommissie was zeer tevreden over de manier waarop het Spaarne Gasthuis zorg levert. Het Spaarne Gasthuis loopt voorop op het gebied van palliatieve zorg en in het in beeld brengen van de topklinische zorgfuncties. Ook de koppeling tussen wetenschap en innovatie binnen het Spaarne Gasthuis werd positief gewaardeerd door de commissie. De visitatiecommissie was verder erg tevreden over de uitwerking van patiëntenparticipatie en de duidelijke keuzes die werden gemaakt over de lateraliserings- en concentratie. De visitatie is succesvol verlopen en het Spaarne Gasthuis heeft de accreditatie als STZ-ziekenhuis behaald met veel lof, waarmee het lidmaatschap voor vijf jaar is verlengd.

Overige brancheverenigingen waar het Spaarne Gasthuis lid van is:

- Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ)
- Vereniging Bedrijfstak Zorg Kennemerland (VBZ)
- Revalidatie Nederland
- VNO-NCW

3.3 Samenwerkingsrelaties

Het Spaarne Gasthuis werkt intensief samen met verschillende partners binnen en buiten de zorg, waaronder huisartsen, andere ziekenhuizen en diverse regionale samenwerkingsverbanden, waaronder de VBZ. Dit doen wij om de zorg binnen de regio optimaal te regelen zodat patiënten snel en efficiënt geholpen worden.

Huisartsen

Het ziekenhuis hecht groot belang aan de samenwerking met de huisartsen en een goede afstemming van eerste en tweede lijn medische zorg. Initiatieven in 2018 gebeurden zowel op ad-hoc als op structurele basis en werden gecoördineerd in het Medisch Coördinerend Centrum (MCC) Haarlem en Meer.

Samenwerken in zorgnetwerk

In 2018 hebben wij belangrijke stappen gezet in de verdere samenwerking met onze regionale ketenpartners. Alleen door intensieve samenwerking kunnen wij de juiste zorg op de juiste plek aanbieden voor onze patiënten. Hiermee sluiten wij naadloos aan bij de ontwikkelingen die zich op dit terrein ook landelijk afspelen. In het MCC werken wij samen met huisartsen aan de verdere ontwikkeling van regionale ketensamenwerking. In 2018 zijn de eerste bewegingen gemaakt om ook de regionale VVT-instellingen aan te laten sluiten bij het MCC zodat de samenwerking in een echt zorgnetwerk steeds beter vorm kan krijgen. In 2019 moet dit verder gestalte krijgen. Hiernaast zijn er in 2018 meerdere regionale transmurale afspraken (RTA) ontwikkeld. Deze worden op de Haarlem en Meer-website en -app gepubliceerd.

Om de samenwerking met ketenpartners intern binnen het Spaarne Gasthuis goed vorm te geven is het Transmuraal Coördinerend Centrum (TCC) ingericht. Dit centrum vormt de centrale verbinding tussen het Spaarne Gasthuis en haar ketenpartners en moet zorgen voor de regie, coördinatie en initiatie van en op alle onderwerpen die voortvloeien uit regionale ketensamenwerking.

Symposia en nascholingen

Op 20 november 2018 vond de vierde dappere dokters conferentie plaats met het thema 'overdiagnostiek'. Een groep van circa 120 medisch specialisten, huisartsen en specialisten ouderengeneeskunde gingen met elkaar aan ronde tafels in gesprek over regionale samenwerking. Op 12 november 2018 haalde de vakgroep kindergeneeskunde "samen de lijnen aan" met hun verwijzers. Deze informele bijeenkomst waarin huisartsen en kinderartsen elkaar ontmoetten heeft als doel de bestaande afspraken te evalueren en nieuwe afspraken te maken om zo de samenwerking tussen kinderartsen en huisartsen verder te verbeteren. Een nieuw concept dat voor beide partijen zeer goed aansloeg.

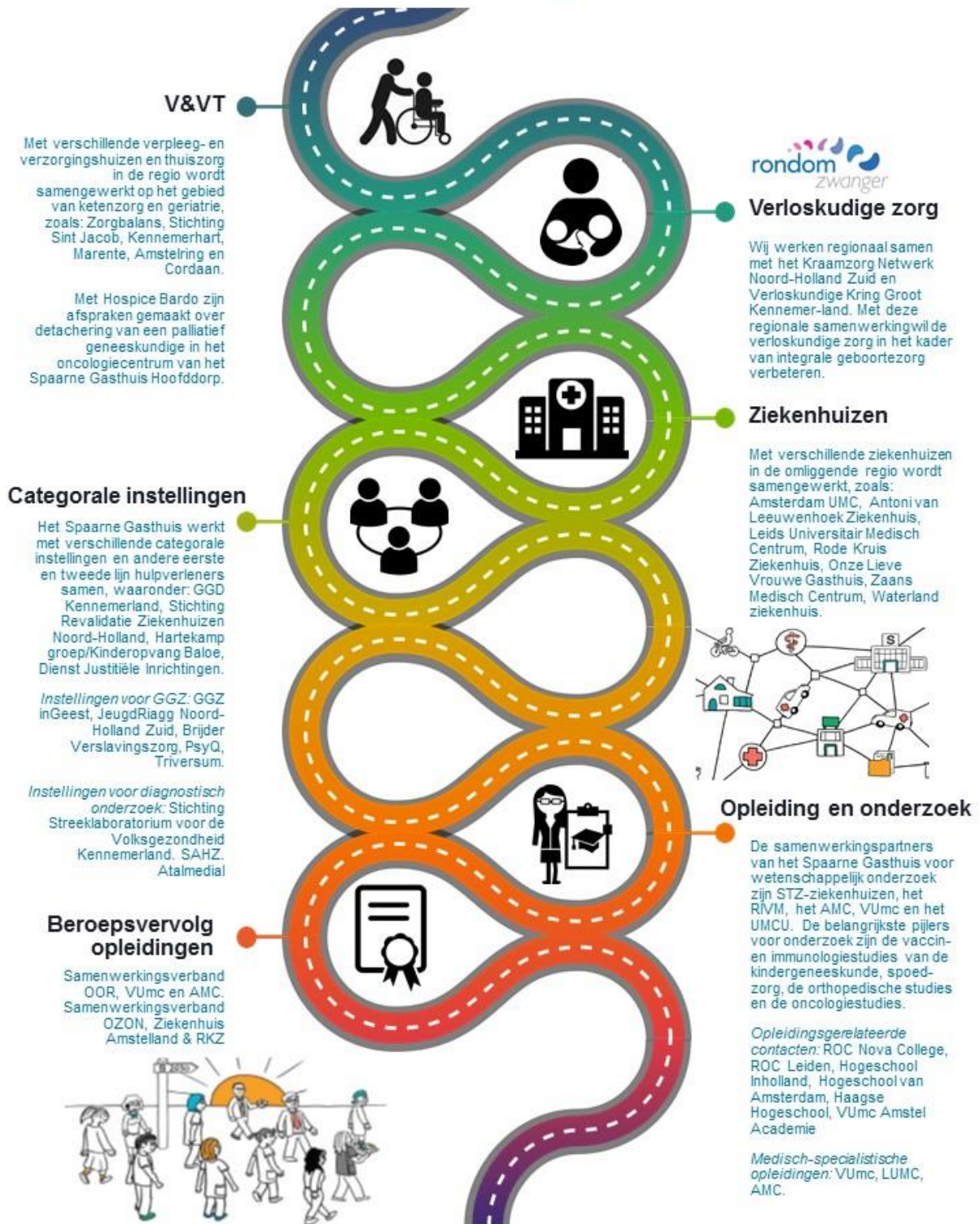
Haarlem en Meer Contact-app

In 2018 heeft de Haarlem en Meer Contact-app een upgrade gekregen. De look-and-feel is verbeterd en het gebruikersgemak geoptimaliseerd. Tevens is tegelijkertijd de nieuwe website www.haarlem-en-meer.nl gelanceerd. De Haarlem en Meer-website en -app vormen samen de plek waar zorgprofessionals uit de regio elkaar kunnen vinden en contacten, nieuwsberichten kunnen teruglezen en samenwerkingsafspraken kunnen opzoeken.

ZorgDomein

In mei 2018 is de koppeling tussen ZorgDomein en Epic live gegaan. Hierdoor worden de verwijsbrieven van huisartsen direct in Epic aan de juiste patiënt gekoppeld en wordt er een afspraakorder klaargezet. Hiermee is een grote kwaliteitsslag gemaakt in het verwijsproces wat een grote tijdsinstaat levert voor de poliklinieken. Tevens is het zorgaanbod van radiologie beschikbaar gesteld in ZorgDomein en kunnen verwijzers nu ook eerstelijnsdiagnostiek aanvragen via ZorgDomein.

samenwerkingsrelaties



Overige samenwerkingsrelaties

Regionaal Overleg Acute Zorgketen

Het Spaarne Gasthuis participeert in het Regionaal Overleg Acute Zorgketen (ROAZ). Het ROAZ is een regionaal overleg tussen de ketenpartners uit de acute zorg regio van VUmc. Ketenpartners werken onderling samen voor het leveren van optimale zorg aan de acute patiënt. De samenwerking ligt vast in het Convenant Ketenpartners Acute Zorg Regio VUmc.

Sigra

Het Spaarne Gasthuis is in 2018 toegetreden tot het netwerk van het SIGRA. SIGRA is het samenwerkingsverband van organisaties en formele netwerken, actief in zorg en welzijn in Amsterdam, Amstelveen, Diemen, Zaanstreek Waterland en Noord-Holland Noord. Samen met ruim honderd andere bedrijven probeert het Spaarne Gasthuis een bijdrage te leveren aan de continue verbetering van samenhang, kwaliteit en efficiëntie van de gezondheidszorg en het welzijn van de mensen in ons werkgebied. De krapte op de arbeidsmarkt en de daarmee samengaande problemen op het gebied van personele capaciteit was een veelbesproken onderwerp in 2018.

Multidisciplinair Centrum Kindermishandeling Kennemerland

Het Multidisciplinair Centrum Kindermishandeling Kennemerland (MDCK) is in Nederland het eerste centrum waar alle onderdelen van de aanpak van kindermishandeling op één locatie plaatsvinden. Het centrum zit op de locatie in Hoofddorp, zodat kinderartsen en zo nodig forensisch artsen direct zijn in te zetten. Een team bestaande uit medewerkers van Veilig Thuis, Jeugdhulp, Jeugdbescherming, politie en jeugd- en volwassenenpsychiatrie is dagelijks aanwezig in het centrum.

Medewerkers van overige instellingen zoals de Raad voor de Kinderbescherming, het Openbaar Ministerie en Centrum Jeugd en Gezin zijn op afroep beschikbaar.

De Stichting Digitale Snelweg Kennemerland

De Stichting Digitale Snelweg Kennemerland (SDSK) is een samenwerkingsverband van en voor zorgverleners op het gebied van ICT en informatie-uitwisseling in de regio Kennemerland en Amstelland-Meerlanden. Het doel is om snel en veilig de juiste informatie over de juiste patiënt op de juiste plek te krijgen. SDSK is eigenaar van een regionaal beveiligd netwerk dat deelnemende zorgverleners de mogelijkheid biedt snel en veilig informatie uit te wisselen.

Connect4Care

Connect4Care is een samenwerkingsverband van zorgverleners in de regio Noord-Holland Zuid voor de ontwikkeling en ondersteuning van zorgcommunicatie- en netwerkdiensten. Het Spaarne Gasthuis maakt gebruik van de diensten van Connect4Care voor innovatieve zorgcommunicatieprojecten.

4. Toezicht, bestuur en medezeggenschap

Het Spaarne Gasthuis paste in 2018 de principes uit de zorgbrede Governancecode Zorg toe. De code bevat gedragsregels voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording.

De raad van bestuur en raad van toezicht onderkennen dat zij een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben ten aanzien van het Spaarne Gasthuis en zijn aanspreekbaar op hun handelen en gedrag. Dit uit zich in de openheid die zij nastreven bij de totstandkoming van besluiten en bij de verantwoording over behaalde resultaten.

4.2 Raad van toezicht

De raad van toezicht vervult de werkgeversrol voor de leden van de raad van bestuur en staat hen met raad terzijde. De raad van toezicht heeft statutair bepaalde bevoegdheden, waaronder het:

- benoemen van de accountant van de stichting;
- goedkeuren van de besluiten van de raad van bestuur waaronder de besluiten tot vaststelling van de jaarrekening en de begroting;
- goedkeuren van strategische samenwerking met andere rechtspersonen;
- goedkeuren van het beleidsplan en wijziging van de statuten.

De raad van toezicht van het Spaarne Gasthuis kwam in het verslagjaar zeven keer voor een regulier overleg bijeen. Daarnaast kwam de raad van toezicht een keer bijeen voor een themavergadering. Het evalueren van het eigen functioneren is voorafgaand aan een reguliere vergadering besproken. Op basis van vertrouwen en in intensief overleg met de raad van bestuur kon de raad van toezicht haar toezichthoudende rol goed uitoefenen.

Een afvaardiging van de raad van toezicht bezocht twee keer de overlegvergadering van de ondernemingsraad, een keer de overlegvergadering van de cliëntenraad met de raad van bestuur en een keer de vergadering met het verpleegkundig stafconvent. Daarnaast vergaderde een afvaardiging van de raad van toezicht een keer met het bestuur van de medische staf in aanwezigheid van de raad van bestuur.

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 4 jaar en kunnen 1 maal worden herbenoemd. De leden kunnen maximaal voor een periode van acht jaar lid zijn van de raad van toezicht. In 2018 zijn er twee leden afgetreden en is er een lid aangetreden. In verband met de bestuurlijke continuïteit van het Spaarne Gasthuis en het af- en aantreden van leden van de raad van toezicht heeft de raad van toezicht het besluit genomen de zittingstermijn van de voorzitter raad van toezicht met zes maanden te verlengen.

	datum aantreden	datum herbenoeming	datum aftreden
Prof. dr. C. Wagner	1 mei 2010	1 mei 2014	1 juni 2018
Ir. H.M. Le Clercq	1 januari 2011	1 januari 2015	1 juli 2019
Drs. P.A.M. Gerla	21 mei 2013	21 mei 2017	1 juni 2018
Prof. dr. F.C. Breedveld	1 januari 2016	1 januari 2020	1 januari 2024
Drs. N.A. Vermeulen MBA	16 maart 2016	16 maart 2020	16 maart 2024
Mr. B.B. Schneiders	1 oktober 2016	1 oktober 2020	1 oktober 2024
Drs. F.J.H. Dings MBA	1 oktober 2018	1 oktober 2022	1 oktober 2026
Drs. T.G. Tiessen RA	1 januari 2019	1 januari 2023	1 januari 2027

Leden raad van toezicht

De raad van toezicht bestaat uit zes leden. De heer Gerla is wegens ziekte met ingang van augustus 2017 niet meer op de voorgrond werkzaam geweest en is met ingang van 1 juni 2018 afgetreden. Op 8 november 2018 is de heer Gerla overleden. In de auditcommissie is hij vervangen door de heer Le Clercq.

De heer ir. H.M. le Clercq, voorzitter

Aandachtsgebied: bestuur en organisatie.

Voorzitter commissie selectie, remuneratie en organisatieontwikkeling.

Nevenfuncties:

- lid raad van toezicht Stichting ARCH (zeldzame reumatische ziekten)
- lid raad van commissarissen van het Koninklijk Instituut voor de Tropen

De heer prof. dr. F.C. Breedveld, vice-voorzitter

Aandachtsgebied: kwaliteit van zorg.

Lid commissie kwaliteit & veiligheid en met ingang van 1 juni 2018 voorzitter.

Lid commissie selectie, remuneratie en organisatieontwikkeling.

Nevenfuncties:

- voorzitter raad van toezicht Sanquin Bloedvoorziening
- voorzitter raad van toezicht Stichting Nij Smellinghe
- voorzitter raad van toezicht Stichting Xenia
- voorzitter raad van commissarissen ARAIM Pharmaceuticals
- lid raad van toezicht Primatencentrum Nederland
- bestuurslid Bontiusstichting
- voorzitter Medical Delta

Mevrouw drs. F.J.H. Dings MBA (met ingang van 1 oktober 2018)

Aandachtsgebied: kwaliteit van zorg en patiënten participatie.

Nevenfuncties:

- lid van de raad van toezicht van het Trimbos Instituut

De heer drs. P.A.M. Gerla, lid (tot 1 juni 2018)

Aandachtsgebied: financiën.

Voorzitter auditcommissie.

Hoofdactiviteit: directievoorzitter van Kempen & Co en Kempen Capital Management, alsmede lid Executive Board van Lanschot (tot februari 2018).

De heer mr. B.B. Schneiders, lid

Aandachtsgebied: human resources.

Lid commissie selectie, remuneratie en organisatieontwikkeling.

Hoofdactiviteit: directeur VSB fonds.

Nevenfuncties:

- voorzitter raad van toezicht Stichting Epilepsie Instellingen Nederland (SEIN)
- voorzitter raad van toezicht Stichting Weeshuis der Doopsgezinden
- lid raad van toezicht Omring (brede zorginstelling)
- lid raad van commissarissen KNHM Participaties
- lid raad van toezicht Amsterdam Marketing
- voorzitter bestuur Stichting Leefomgeving Schiphol
- voorzitter voedselbank Haarlem en omgeving
- voorzitter adviesraad COA (Centraal Orgaan Asielzoekers)
- lid Commissie Integriteit Publieke Omroep

De heer drs. T.G. Tiessen RA (met ingang van 1 januari 2019)

Mevrouw drs. N.A. Vermeulen MBA, lid

Aandachtsgebied: financiën.

Lid auditcommissie en met ingang van 1 juni 2018 voorzitter.

Hoofdactiviteit: Vice President Operations in het College van Bestuur TU Delft

Nevenfuncties:

- lid raad van toezicht Certe (tot 1 juli 2018)
- commissaris Dokterszorg Friesland
- lid raad van toezicht Zorgcirkel

Mevrouw prof. dr. C. Wagner, lid (tot 1 juni 2018)

Aandachtsgebied: kwaliteit van zorg.

Voorzitter commissie kwaliteit & veiligheid.

Hoofdactiviteiten:

- bijzonder hoogleraar patiëntveiligheid VUmc, afd. sociale geneeskunde
- directeur NIVEL

Nevenfuncties:

- lid raad van commissarissen NL Healthcare
- lid raad van commissarissen Medirisk
- lid Gezondheidsraad
- lid raad van toezicht 's Heeren Loo

Bespreekpunten en besluiten

De raad van toezicht had de volgende onderwerpen op de agenda: kwaliteit en veiligheid, selectie, remuneratie en organisatieontwikkeling, financiën, ICMT en vastgoed, cybersecurity en informatiebeveiliging, themavergadering medisch specialistisch bedrijf over de vorming van de combi-coöperatie, lateraliserings- en spoedzorg, SG leiderschap, meerjarenstrategie en het ziekenhuis van de toekomst (thema-vergadering), vastgoedontwikkeling.

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

Op financieel gebied zijn het accountantsverslag 2017, de (goedkeuring van) de jaarrekening 2017, management letter 2018, de kaderbrief 2019 en de begroting 2019 besproken. De investeringsbegroting 2019 is begin 2019 besproken.

Zelfevaluatie

In het najaar 2017 evalueerde de raad van toezicht het eigen functioneren met behulp van een externe begeleider. Daartoe voerde de begeleider met alle leden van de raad van toezicht, de leden raad van bestuur en de bestuurssecretaris individuele gesprekken. De uitkomsten zijn begin 2018 plenair besproken met alle leden van de raad van toezicht en zijn eveneens gedeeld met de raad van bestuur.

Adviezen en verbeterpunten zijn het opstellen van een successieplanning, meer tijd voor het vooroverleg, blijven richten op de kwaliteit van de zorg en het ziekenhuis van de toekomst. De raad van bestuur is leidend in de strategie van het ziekenhuis, maar de raad van toezicht doet actief mee in de discussies. De zelfevaluatie over het jaar 2018 is eind 2018 gestart en de bevindingen zijn begin 2019 besproken met de raad van toezicht en de raad van bestuur.

Commissies

De raad van toezicht werkt met een commissiestructuur. Er is een auditcommissie, een commissie kwaliteit & veiligheid en een commissie selectie, remuneratie en organisatieontwikkeling.

Deze commissies bespreken inhoudelijk onderwerpen en indien nodig adviseert de commissie de raad van toezicht in een reguliere vergadering. In de commissies zitten tenminste twee leden van de raad van toezicht, een lid van de raad van bestuur, de secretaris van de raad van bestuur/raad van toezicht, een manager en een staffunctionaris als adviserende leden.

Commissie selectie, remuneratie en organisatieontwikkeling

De leden van de remuneratiecommissie zijn de heren Le Clercq, Breedveld en Schneiders. De commissie houdt zich bezig met de benoeming en honorering van bestuurders en toezichthouders, het bewaken van de samenstelling van bestuur en toezichthouders, het functioneren van zichzelf en van het bestuur en voert de dialoog met de bestuurder over de organisatieontwikkelingen op korte en lange termijn.

De commissie heeft het afgelopen jaar de werving van twee leden van de raad van toezicht voorbereid en de werving van een lid raad van bestuur alsmede de werving van de CFO ad interim.

De commissie voerde in 2018 functioneringsgesprekken met de leden van de raad van bestuur, bracht aan de raad van toezicht een advies uit ter besluitvorming over de WNT-klasse-indeling (klasse V en bijbehorende bezoldiging voor de leden van de raad van toezicht).

De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht voor het kalenderjaar 2018 is conform het advies van de NVTZ. De bezoldiging bedraagt per 1 januari 2018 voor de voorzitter €22.680 (12% van de maximale normering) en voor de leden €15.120 (8%). Het bezoldigingsmaximum conform klasse V van Regeling bezoldigings-maxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp (Regeling Zorg 2017) is ook op de leden van de raad van toezicht van toepassing. De bezoldiging ligt hiermee onder het maximum. De genoemde bedragen zijn exclusief BTW.

De bezoldiging van twee bestuurders overschrijdt de WNT-norm van €189.000 bruto. Op deze twee bestuurders is overgangsrecht van toepassing. Voor de bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders en voor de toepassing van de WNT wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening.

Commissie kwaliteit & veiligheid

De leden van de commissie zijn mevrouw Wagner en de heer Breedveld. Mevrouw Wagner is met ingang van 1 juni 2018 afgetreden en is per 1 oktober 2018 vervangen door mevrouw Dings. De onderwerpen kwaliteit & veiligheid hebben de volledige aandacht van de raad van bestuur en de raad van toezicht gekregen. De commissie kwam in 2018 driemaal bijeen.

Auditcommissie

De leden van de commissie zijn de heer Gerla en mevrouw Vermeulen. In verband met de afwezigheid van de heer Gerla is de heer Le Clercq als waarnemend lid toegetreden tot de auditcommissie. De auditcommissie richt zich specifiek op het financieel-economische beleid, informatiecommunicatie en medische technologie (ICMT), vastgoed en de bedrijfsvoering. In 2018 kwam de auditcommissie zevenmaal bijeen. De accountant was daarbij twee keer aanwezig. De auditcommissie sprak specifiek over de financiële resultaten, de ontwikkelingen ICMT en vastgoed.

4.3 Bestuur

Van 1 januari tot 1 juni 2018 bestond de raad van bestuur uit vier leden, de heer dr. P.W.C van Barneveld (voorzitter), de heer drs. C.A. Wolse (CFO), de heer prof. dr. I.N. van Schaik (lid raad van bestuur) en de heer drs. A. Houtsma (toegevoegd lid raad van bestuur). De heer Houtsma is geen statutair bestuurder en heeft ook geen vertegenwoordigingsbevoegdheid op grond van het overeengekomen mandaat.

Op 1 juni is de heer Van Barneveld afgetreden als bestuurder en uit dienst gegaan in verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Vanaf 1 juni 2018 is de heer Van Schaik benoemd als voorzitter van de raad van bestuur. In verband met de langere afwezigheid van de heer Wolse is op 15 oktober 2018 de heer drs. A.W. Weermeijer benoemd als interim bestuurder (CFO ad interim). De heer Houtsma heeft eind december zijn werkzaamheden beëindigd. Mevrouw ir M.A. Wetzels (COO) is op 15 januari 2019 gestart.

Nevenfuncties dr. P.W.C. van Barneveld

Nevenfuncties Spaarne Gasthuis gerelateerd:

- voorzitter bestuur Stichting Apotheek der Haarlemse Ziekenhuizen (SAHZ) (tot 1 juni 2018)
- voorzitter bestuur Stichting dr. F.E. Posthumus Meyjesfonds (tot 1 juni 2018)
- bestuurssecretaris Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen en lid commissie P&O (tot 1 juni 2018)
- secretaris/penningmeester bestuur Stichting METC Noord-Holland (tot 1 juni 2018)
- voorzitter bestuur Stichting Streeklaboratorium voor de Volksgezondheid Kennemerland
- penningmeester bestuur Stichting Elisabeth van Thüringenfonds
- lid dagelijks bestuur OOR-OZON VUmc (tot 1 juni 2018)
- lid algemeen bestuur OOR-OZON VUmc (tot 1 juni 2018)
- lid algemeen bestuur OOR AMC (tot 1 juni 2018)
- lid BOAZ (Bestuurlijk Overleg Acute Zorg/GGD Haarlem) (tot 1 juni 2018)
- lid ROAZ (Regionaal Overleg Acute Zorg/GGD Haarlem) (tot 1 juni 2018)
- lid raad van toezicht Stichting Vijf Meren Kliniek (tot 1 juni 2018)
- lid bestuur VBZ, portefeuille Zorg en Sociaal Domein (tot 1 juni 2018)

Nevenfuncties niet ziekenhuis gerelateerd:

- voorzitter Raad van Toezicht Stadsschouwburg en Philharmonie Haarlem
- voorzitter Raad van Toezicht Radio en Televisie Noord-Holland en AT5

Nevenfuncties drs. C.A. Wolse

Nevenfuncties Spaarne Gasthuis gerelateerd:

- voorzitter bestuur Stichting Digitale Snelweg Kennemerland
- voorzitter bestuur Connect4Care
- lid bestuur Streeklaboratorium voor de Volksgezondheid Kennemerland
- voorzitter raad van toezicht Stichting Vijf Meren Kliniek
- lid bestuur Stichting Apotheek der Haarlemse Ziekenhuizen
- lid raad van bestuur en voorzitter raad van toezicht van Stichting TranSpaarne
- lid raad van commissarissen Futsure Health BV

Nevenfuncties niet ziekenhuis gerelateerd:

- lid coöperatiebestuur PGGM
- lid raad van toezicht Gemiva

Nevenfuncties prof. dr. I.N. van Schaik

Nevenfuncties Spaarne Gasthuis gerelateerd:

- voorzitter bestuur Stichting Apotheek der Haarlemse Ziekenhuizen (SAHZ) (vanaf 1 juni 2018)
- lid raad van toezicht Stichting Vijf Meren Kliniek (vanaf 1 juni 2018)
- lid bestuur VBZ (vanaf 1 juni 2018)
- lid bestuur Stichting Vrienden van het Spaarne Gasthuis (vanaf 1 juni 2018)

Nevenfuncties niet ziekenhuis gerelateerd:

- lid raad van commissarissen Ommelander Ziekenhuis
- voorzitter Stichting klinische neurologie
- hoogleraar neurologie aan de Universiteit van Amsterdam
- voorzitter steering committee international 'PATH' study

Nevenfuncties drs. A.W. Weermeijer

Nevenfuncties Spaarne Gasthuis gerelateerd:

- geen

Nevenfuncties niet ziekenhuis gerelateerd:

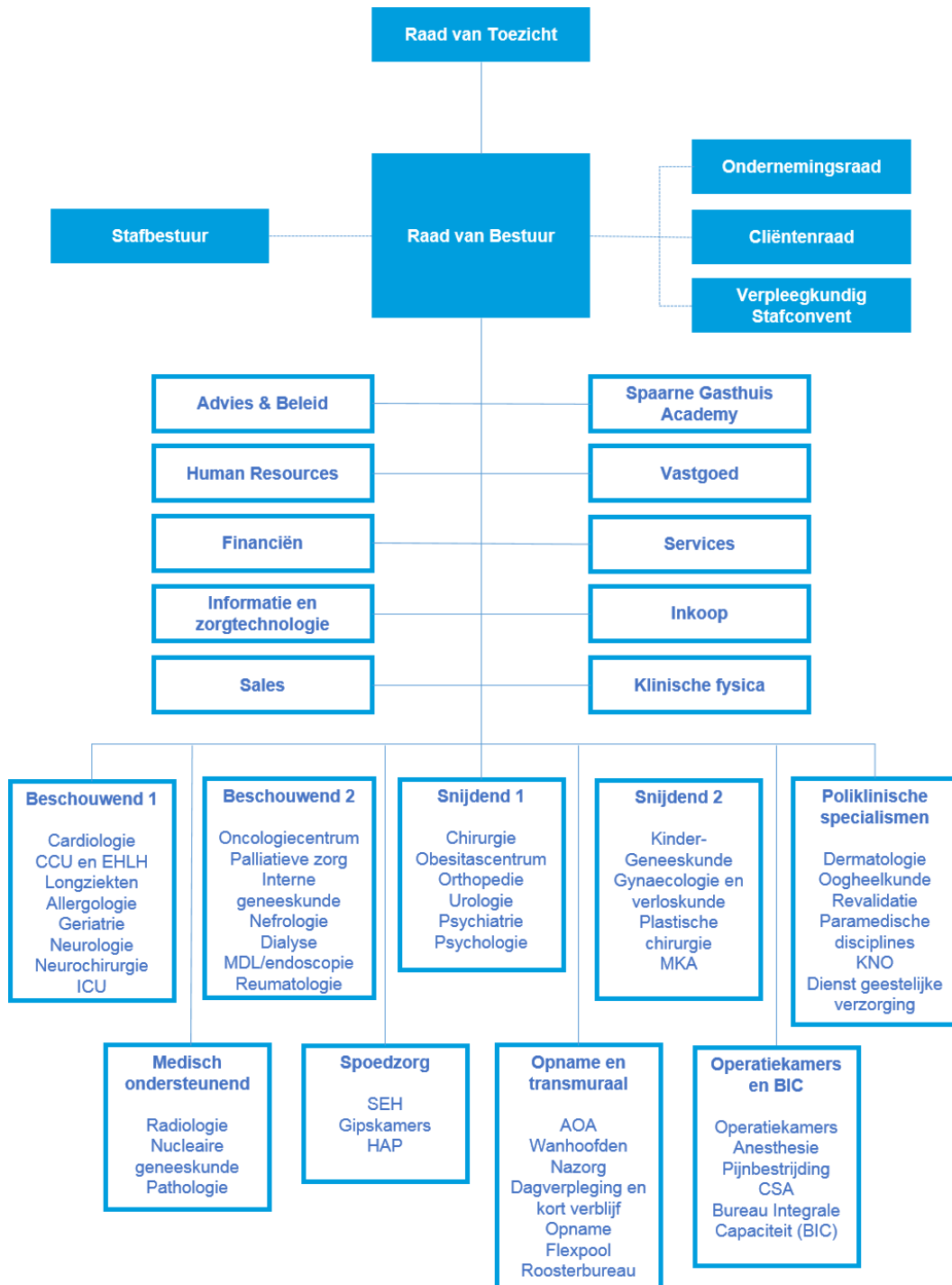
- geen

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 belangenverstrengeling optreedt.

4.4 Besturingsmodel

Het Spaarne Gasthuis is opgebouwd uit organisatorische eenheden (afdelingen) in het primaire proces en afdelingen in het ondersteunende proces. Voor de aansturing van het primaire proces is gekozen voor duaal management met de dokter in de lead. Het management van een zorgafdeling bestaat uit een medisch manager, manager zorg en bedrijfsvoering en afdelingshoofd(en). Alle zorgafdelingen hebben een medisch manager en afdelingshoofd(en) en werken daar waar nodig locatie overstijgend. De manager zorg en bedrijfsvoering geeft leiding aan meerdere organisatorische eenheden die een logische samenhang kennen (zorggroep).

In 2018 is het besturingsmodel geëvalueerd en naar aanleiding daarvan zijn een aantal wijzigingen doorgevoerd in de samenstelling van de zorggroepen.



4.5 Medezeggenschap

Vereniging medische staf

De vereniging medische staf (VMS) heeft tot doel de kwaliteit van de medisch specialistische zorg in het Spaarne Gasthuis te bevorderen en de belangen van de bij haar aangesloten leden te behartigen. De VMS zoekt daartoe aansluiting bij de visie en missie van het ziekenhuis.

Organisatiestructuur

De VMS bestaat uit vier kamers, te weten kamer kwaliteit en veiligheid (K&V), kamer medisch specialistisch bedrijf Spaarne Gasthuis (MSB), kamer vereniging medisch specialisten in dienstverband (VMSD) en kamer opleiding, onderwijs en wetenschap (OO&W). De besturen hiervan zijn gekozen uit de (gewone) leden van de VMS. De vier voorzitters van deze kamers zitten in het stafbestuur, samen met een overkoepelend, onafhankelijke voorzitter.

Zij vormen in feite het dagelijkse bestuur van de medische staf van het Spaarne Gasthuis.

Het MSB en de VMSD delen informatie en hebben structureel overleg. Het VMS-bestuur ziet de Spaarne Gasthuis Academie en de centrale opleiding commissie (COC) als belangrijke entiteiten met een nauwe relatie met het medisch handelen.

De afgelopen jaren is gebleken dat de structuur van het MSB-Spaarne Gasthuis niet op alle fronten voldoet om slagvaardig te kunnen reageren op actuele ontwikkelingen waarbij er onvoldoende gelijk gerichtheid bestond tussen het MSB en het ziekenhuis. In 2018 is er actief gewerkt aan de omvorming van de maatschap MSB naar een combi-coöperatie waarbij de VMS, VMSD en MSB per 1-1-2019 zullen opgaan in de Medisch Specialisten Coöperatie Kennemerland (MSCK).

Het stafbestuur vergaderde in 2018 wekelijks afwisselend met en zonder de raad van bestuur. Het doel is het uitwisselen van informatie en het bespreken en voorbereiden van besluiten die in de kamers/door de raad van bestuur worden genomen. Sommige van deze onderwerpen werden geagendeerd in het maandelijkse medisch managers overleg (MMO).

In 2018 is tweemaal een algemene ledenvergadering bijeengeroepen, waarvan één vergadering volledig in het teken stond van de vorming van de coöperatie.

De voorzitter van het stafbestuur, de vicevoorzitter en de voorzitter MSB namen deel aan de wekelijkse vergaderingen van de raad van bestuur en de maandelijkse strategiebijeenkomsten van de raad van bestuur. Het stafbestuur overlegde in 2018 eenmaal met de raad van toezicht. Het stafbestuur en de voorzitters en vicevoorzitters van de kamers hebben deelgenomen aan de twee themavergaderingen van de raad van toezicht. De voorzitter van het stafbestuur houdt contact met het verpleegkundig stafconvent en de cliëntenraad.

Gespreksonderwerpen

In het tweewekelijks overleg met de raad van bestuur stonden standaard de volgende onderwerpen op de agenda: kwaliteit en veiligheid, opleiding, onderwijs en wetenschap, vakgroep aangelegenheden, onderwerpen vanuit de kamers, lateraliseren, financiën, werving en selectieprocedures, evaluatie procedures en externe verantwoordelijkheid.

Voor 2018 zijn er in het MMO regelmatig externe en interne sprekers uitgenodigd, onder meer met betrekking tot de beddenproblematiek, sluiting huisartsenpost Haarlem noord tijdens nachturen, telefonische consulten, gedragscode medisch specialist tijdens dienst, rechtmatigheidscontroles, productietools, veranderingen Atal medial, responstijd op patiëntvragen inbasket, wetenschapsbeleid, prevalentie meting ziekenhuisinfecties 2018, kwaliteitsdashboard, griepvaccinatie.

Adviezen

In 2018 bracht het stafbestuur een positief advies uit over het wetenschapsbeleid, profiel bestuurder (COO), profielen lid raad van toezicht en adviseerde vervolgens positief over de benoeming van mevrouw M.A. Wetzels (COO), de heer A.W. Weermeijer (interim CFO), mevrouw F.J.H. Dings (lid raad van toezicht) en de heer T.G. Tiessen (lid raad van toezicht). Daarnaast stuurden de kamers besluiten/adviezen over diverse onderwerpen, waaronder vakgroep-overstijgende protocollen, lateraliseren en spoedzorg, naar de raad van bestuur.

Samenstelling stafbestuur

Dr. M. Weisfelt, neuroloog, voorzitter

Dr. C. Kalisvaart, geriater, vicevoorzitter

Dr. A. Zwijnenburg, nucleair geneeskundige, voorzitter kamer MSB, penningmeester stafbestuur

Dr. M. Eurelings, neuroloog, voorzitter kamer OO&W

Drs. J.M.H. Heij, intensivist, voorzitter kamer VMSD

Dr. K. Steen, reumatoloog, voorzitter kamer K&V

Clientenraad

De cliëntenraad verricht zijn activiteiten op basis van de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ). Hierin is onder andere vastgelegd dat het bestuur van het ziekenhuis de cliëntenraad moet informeren over alle belangrijke ontwikkelingen en beleidsvoornemens. Zodoende kan de cliëntenraad zich een goed beeld vormen van de patiëntenzorg in al zijn facetten en kan de cliëntenraad bijdragen aan verbetering van de kwaliteit van de zorg, de patiëntveiligheid en het algemeen welbevinden van de patiënt.

In 2018 vergaderde de cliëntenraad tien keer, waarvan zes vergaderingen met de raad van bestuur. Vaste agendapunten daarbij waren de ontwikkelingen rondom het MSB en de positionering van de medische staf, de meerjarenstrategie van het Spaarne Gasthuis, de kwaliteitsrapportages, gedeelde besluitvorming, patiëntenparticipatie, spoedzorg en lateralisatie.

De cliëntenraad heeft een keer overlegd met een afvaardiging van de raad van toezicht. Tijdens dit overleg kwamen onder meer aan de orde het recht van voordracht door de cliëntenraad van een lid in de raad van toezicht, de behaalde resultaten in 2018, de ontwikkelingen en samenstelling van de cliëntenraad en het jaarplan.

Tijdens de vergaderingen werd regelmatig een (staf)functionaris uitgenodigd die de cliëntenraad aanvullend informeerde over actuele zaken binnen het ziekenhuis op verschillende terreinen.

De cliëntenraad heeft in 2018 twaalf gevraagde adviezen uitgebracht en een ongevraagd advies.

De cliëntenraad heeft de rapportages van de ombudsvrouw en de klachtencommissie in 2018 ontvangen.

De hieruit voortvloeiende aandachtspunten zijn besproken met de raad van bestuur.

In het verslagjaar 2018 is de voorzitter van de cliëntenraad afgetreden en is een procedure gestart voor het werven van een nieuwe voorzitter. Op 1 juli is de voorzitter gestart. De voorzitter heeft periodiek overleg met de voorzitters van de ondernemingsraad en het verpleegkundig stafconvent.

Verschillende leden van de cliëntenraad hebben enthousiast deelgenomen aan commissies en werkgroepen in het ziekenhuis en woonden bijeenkomsten en congressen bij om zo op de hoogte te blijven van wat er speelt in het ziekenhuis, maar ook in de gezondheidszorg in het algemeen. Ook is er contact gezocht met andere cliëntenraden in de regio.

Samenstelling cliëntenraad op 31-12-2018

Mevrouw C. van Diemen, voorzitter

Mevrouw A. Knip-Hilton, vicevoorzitter

De heer Ü. Dogan

De heer J.C.G. Driessen

Mevrouw M. Faes

De heer J.J. van Groeningen

De heer A.J. Hammer

Mevrouw E. Meddens-de Feijter

Mevrouw J. Schweig

Mevrouw B. van Huët-Colijn is ambtelijk secretaris van de cliëntenraad.

Ondernemingsraad

Ook in 2018 zijn er nog veel bewegingen en veranderingen in het Spaarne Gasthuis. Dit betekent voor de ondernemingsraad veel advies-en instemmingsaanvragen. Door een goede samenwerking tussen de ondernemingsraad en raad van bestuur loopt de aanlevering van de stukken gestroomlijnd en is helder in welke fase de behandeling van een aanvraag zich bevindt. Elkaar goed informeren is hierbij van groot belang.

De ondernemingsraad vergaderde in 2018 wekelijks onderling en heeft eenmaal per maand overleg met de raad van bestuur. Op de overlegvergaderingen van 17 juli en 18 december is een delegatie van de raad van toezicht aanwezig geweest. De ondernemingsraad heeft in 2018 16 adviesaanvragen en 15 instemmingsaanvragen behandeld. De raad van bestuur heeft de adviezen van de ondernemingsraad meegenomen in de definitieve besluitvorming.

Op 19 juni 2018 zijn er verkiezingen geweest en in juli is de nieuwe ondernemingsraad geïnstalleerd. De ondernemingsraad van het Spaarne Gasthuis bestond in 2018 uit 21 leden en werkt met themagerichte commissies.

Samenstelling ondernemingsraad op 31 december 2018

C.M. de Knecht - Vrijhoef (voorzitter)

S. de Vries (vice-voorzitter)

E.W. van Bezooijen

H.J.M. Bonsen

C.M. Hijnen - Butter

E. van Ingen

K. Jansen - van Putten

A. Jellema

S.C. Jore - van Rijn

M.L.T. van Leeuwen

P.A. Meuleman

G.J. den Ouden

E. Paap

M.J.M. van der Poel

A. Popma

S. van den Raadt

R.J.M. de Reus

J.C. Smit

D. Storm

J. Teunisse

A. van der Weijden

Ambtelijk secretariaat:

H.J.M. Moison

B. van Huët-Colijn

A.G. Bosgraaf-Gnodde

Verpleegkundig stafconvent

Het verpleegkundig stafconvent (VSC) is gericht op de professionalisering van het verpleegkundig vak en de uitoefening en ontwikkeling van het verpleegkundig beroep in de organisatie. Bij gevraagde en ongevraagde advisering baseert het VSC zich op landelijke ontwikkelingen en verpleegkundige standaarden. Het VSC wil de deskundigheid en expertise van verpleegkundigen benutten en integreren. Daarnaast wil het VSC de vertegenwoordiging zijn van verpleegkundigen door (pro)actief mee te denken bij ziekenhuisbeleid in het algemeen en het verpleegkundig domein in het bijzonder. Dit doet zij door gevraagd en ongevraagd advies te geven aan de raad van bestuur en door deelname aan Spaarne Gasthuis-commissies en werkgroepen.

Het VSC is een adviesorgaan en vergadert elke twee maanden met de raad van bestuur. De manager zorg en bedrijfsvoering met de portefeuille verpleegkunde is ook voor deze vergadering uitgenodigd. Een delegatie van de raad van toezicht is in 2018 eenmaal bij de vergadering aangeschoven.

Het VSC heeft in 2018 zes gevraagde adviezen gegeven en één ongevraagd advies.

VSC-leden nemen deel aan diverse stuurgroepen, werkgroepen en klankbordbijeenkomsten. Alle ziekenhuiswerkgroepen waar verpleegkundigen aan deelnemen zijn in kaart gebracht op de intranetpagina van het VSC. Als er in een project of commissie geen VSC-lid nodig is, dan is er wel een verpleegkundig contactpersoon voor de communicatie en het volgen van de ontwikkelingen. De internationale dag van de verpleging is in 2018 uitgebreid gevierd met een week van de gezonde zorg rondom visie op verpleegkundige zorg.

Het VSC verbindt verpleegkundigen via diverse kanalen om verpleegkundig nieuws te delen maar ook om verpleegkundigen te inspireren. Ook zijn social media veelvuldig ingezet. De VSC-leden halen en brengen kennis door deel te nemen aan diverse congressen. Het VSC organiseert maandelijkse lunchlezingen 'Vaktaal!'. De leden komen, op uitnodigingen, in teambesprekingen presentaties gegeven en gaan op de

koffie bij hun zogenoemde adoptie-afdelingen in samenwerking met de afdelingshoofden en VSC aandachtsvelders.

Samenstelling bestuur VSC per 31 december 2018

K. Ovadiah-Koene, afdelingshoofd MDL en poli MDL, voorzitter

A.C.M. van Wamel-Beukers, Nursing Liaison Officer, secretaris

R.L. Dinkelman-van der Giesen, verpleegkundige dagbehandeling

K. Kaub, senior verpleegkundige dialyse

J.A.S. Kruithof-Venhuis, verpleegkundige dagbehandeling

C.J. Millenaar, weekend- avond- en nachthoofd / verpleegkundige neonatologie

N. Stol, verpleegkundige interne geneeskunde

D.P.M. Warmerdam, verpleegkundig onderwijsadviseur Spaarne Gasthuis Academie

5. Strategie: meer dan topzorg

Voor het Spaarne Gasthuis is het leveren van topzorg vanzelfsprekend en onderscheiden wij ons van andere ziekenhuizen door de manier waarop wij zorg organiseren en aanbieden. Bij het Spaarne Gasthuis staat de mens centraal. Niet alleen in de relatie met de patiënt, maar ook in de manier waarop wij samenwerken, leren en nieuwe oplossingen ontwikkelen zowel binnenshuis als met partijen in de regio. Dit noemen wij sociale innovatie en dit heeft het afgelopen jaar meer vorm gekregen door het verder vernieuwen van de organisatie en de wijze waarop wij de werkvloer betrekken bij de ontwikkelingen, actief invulling geven aan duaal management en het vergroten van de samenwerking tussen afdelingen.

Binnen sociale innovatie onderscheiden wij drie domeinen:

- mensgerichte zorg
- toekomstbestendige organisatie
- actieve rol in de samenleving

De drie domeinen zijn leidend voor het maken van strategische keuzes en de doorvertaling ervan op operationeel niveau binnen en buiten de ziekenhuismuren.

5.1 Mensgerichte zorg

Mensgerichte zorg past goed bij onze ambitie en kernwaarden en sluit het goed aan bij maatschappelijke ontwikkelingen en ervaringen die laten zien dat patiënten meer regie en "zorg op maat" willen. Dit betekent dat wij van informeren naar faciliteren gaan en wij de zorg willen afstemmen op wensen, verwachtingen en behoeften van patiënten. Daarnaast willen wij goed luisteren naar hun ervaringen en de zorg samen met hen ontwikkelen en aanbieden (patiënt als partner).

Mensgerichte zorg richt zich daarbij op drie pijlers: mensen (patiënten, bezoekers en medewerkers), cultuur (samenwerken, leiderschap) en omgeving (gastvrij, prettig, veilig, passend). Op alle gebieden zijn het afgelopen jaar mooie resultaten bereikt.

5.2 Actieve rol in de maatschappij

Het bieden van topzorg vraagt om een andere manier van samenwerken. De zorg voor kwetsbare groepen en chronische patiënten eist in toenemende mate een continu proces waarbij de zorgaanbieders in de regio gezamenlijk verantwoordelijk zijn. Het afgelopen jaar hebben wij een actieve positie in de regio ingenomen ten aanzien van samenwerking, kennisdeling, zorgthema's, lateralisatie en spreidings- en concentratievraagstukken. Daarnaast wil het ziekenhuis midden in de maatschappij staan en meer bijdragen op het gebied van preventie en voorlichting. Niet alleen binnen de muren van het ziekenhuis, maar vooral ook in de regio, in de wijk. Voorbeelden hiervan zijn: het verloskundig samenwerkingsverband Rondom Zwanger, het Centrum Ouderengeneeskunde en het team Ondersteunende en Palliatieve Zorg.

5.3 Toekomstbestendige organisatie

De zorg verandert. Het Spaarne Gasthuis zal zich de komende jaren verder ontwikkelen tot een toekomstbestendige, wendbare organisatie die beter en sneller kan anticiperen op een veranderende samenleving, technologische ontwikkelingen en nieuwe arbeidsrelaties. Dit vraagt een verantwoordelijkheidsgevoel van alle medewerkers en een actieve rol om te blijven leren, opleiden en investeren in kennis, kunde en expertise. Wij zijn trots op het SG leiderschapsprogramma. In het leiderschapsprogramma hebben het afgelopen jaar afdelingshoofden, medisch managers, managers zorg en bedrijfsvoering, managers van de ondersteunende diensten, leden van het stafbestuur en de leden raad van bestuur samen gewerkt aan actuele thema's en vraagstukken van de organisatie en is in gezamenlijkheid de meerjaren (zorg)strategie ontwikkeld.

5.4 Zorgstrategie en medisch beleidsplan

Hoewel de missie en visie eind 2016 helder waren, bleek de strategie (mede in het licht van zorgonderhandelingen ziektekostenverzekeraars, portfoliokeuzes, vastgoedkeuzes etc.) onvoldoende uitgewerkt en uitgediept. In een gezamenlijk gedragen traject hebben de raad van bestuur, het stafbestuur, medisch specialistisch bedrijf, managers, medisch managers en afdelingshoofden in de periode begin 2018 tot juni 2018 hard gewerkt aan het identificeren van trends en keuzes die zijn vertaald naar een zorgstrategie voor ons ziekenhuis en waarmee wij kunnen inspelen op de toekomstige veranderende vraag naar zorg.



De nieuwe zorgstrategie sluit daarmee aan bij het veranderende zorglandschap. Het maakt duidelijk welke rol wij innemen in dit zorglandschap. De zorgstrategie bestaat uit drie belangrijke aspecten: veranderen van het zorgaanbod, het bouwen van het ziekenhuis van de toekomst en het opzetten van een zorgnetwerk in de regio samen met onze regiopartners.

Het medisch beleidsplan is een concretisering van de zorgstrategie, hierin wordt beschreven wat de komende jaren verandert op het gebied van patiëntenzorg in het ziekenhuis. In het medisch beleidsplan wordt ingezoomd op zorgvraag en -aanbod aan de hand van zeven patiëntketens.

Belangrijk onderdeel van de zorgstrategie is het blijvend investeren in onderwijs voor masterstudenten, verpleegkundigen en artsen al dan niet in opleiding tot specialist of huisarts. De keuzes zullen zowel effect hebben op het aantal en type zorgverleners als op de werkwijze en benodigde competenties van zorgverleners. Het aanbieden van zorg thuis, het werken in een zorgnetwerk en wijzigingen in het zorgaanbod vragen immers om een bepaalde, soms nieuwe, manier van werken. Met het strategisch opleidingsplan spelen wij hierop in.

Wetenschap is voor ons als topklinisch ziekenhuis een topprioriteit. Strategische keuzes ten aanzien van het zorgaanbod bieden nieuwe aanknopingspunten voor wetenschappelijk onderzoek. Wij zullen blijven investeren in onderzoek dat de patiëntenzorg kan ondersteunen.

5.5 Duurzaamheid

Het Spaarne Gasthuis is een organisatie die zich richt op het bevorderen van gezondheidszorg en staat daarmee midden in de maatschappij. Bij deze positie horen ook verantwoordelijkheden en een voorbeeldfunctie op het gebied van duurzaamheid.

Bij veel activiteiten van het Spaarne Gasthuis wordt energie en grondstoffen gebruikt en ontstaat afval en emissies. Het Spaarne Gasthuis wil dit tot een minimum beperken. CO₂-reductie, ofwel energie besparen en duurzame energie gebruiken, heeft daarbinnen hoge prioriteit vanwege de urgentie om bij te dragen aan het klimaatbeleid. Naast energiebesparing en het gebruiken van duurzame energie is het afgelopen jaar veel aandacht geweest voor verspilling van grondstoffen in het voedingsproces.

Om de acties voortkomend uit het duurzaamheidsbeleid te kunnen initiëren, ondersteunen en monitoren is er het afgelopen jaar een werkgroep duurzaamheid gestart.

Duurzaamheid 2018



zonnepanelen

In Hoofddorp liggen in totaal 816 panelen van 285Wp (Watt piek) per stuk. Op de locatie Haarlem Noord zijn dat 587 panelen van dezelfde capaciteit. De opbrengst voor beide daken dit jaar was 400 MWh Dit komt ongeveer overeen met het jaarverbruik van 1778 wasmachines (bron referentie: klimaatgids.nl).



energieverbruik

Elektriciteit: 28.754.629 kWh
Gas: 4.543.528 m³

CO₂-uitstoot is met -1,9% gedaald over totale energiegebruik 2018 t.o.v. 2017. Mede vanwege een beter stroometiket van de energieleveranciers voor elektriciteit.



werkgroep duurzaamheid

Deze werkgroep vertegenwoordigt de organisatie en bedenkt, initieert en voert acties uit die concreet invulling geven aan duurzaamheid in het Spaarne Gasthuis en voor de uitvoering daarvan op de werkvloer. De werkgroep heeft de week van de duurzaamheid georganiseerd.



Green Deal

Het Spaarne Gasthuis heeft in oktober 2018 de Green Deal Zorg 2.0 ondertekend.

Afvalstroom	2018 (kgx1000)	2018 kg's per 1000 pe	Afwijking 2017-2018
Restafval	955,1	1294	1,96%
Papier/karton/folie	119,3	162	-12,2%
Papier/archief	15,3	21	-33%
Swill	23,8	32	-8%
SZA-afval	65,1	88	5,0
Klein chemisch afval	16,2	22	-39%



5.6 Kwaliteit en veiligheid

De veiligheid en kwaliteit van zorg moet altijd gegarandeerd zijn. Om dit te realiseren wordt er binnen alle geledingen van het Spaarne Gasthuis continu aandacht besteed aan alle aspecten van kwaliteit en veiligheid. De afdeling advies en beleid is samen met de lijn en de medische staf verantwoordelijk voor het werken conform vigerende wet- en regelgeving, het initiëren en implementeren van beleid, het "continue" verbeteren van het beleid aan de hand van veiligheid incidentmeldingen (VIM) en calamiteitenonderzoek, het opvolgen van de adviezen van aangekondigde en niet aangekondigde inspectiebezoeken en de verbeterplannen die volgen uit de spiegelgesprekken en interne en externe audits (NIAZ). In 2018 is de notitie "kwaliteitsbeleid 20218-2020" vastgesteld. In deze notitie is de visie op kwaliteitsbeleid in het Spaarne Gasthuis beschreven. Aanvullend op deze notitie is in 2018 gestart met het ontwerpen van een nieuwe governance structuur voor kwaliteit en veiligheid.

In 2018 zijn er 3974 VIM meldingen gedaan. Deze meldingen worden geregistreerd en geanalyseerd. Met ingang van december 2018 is de meldcategorie 'Anders' opgeheven. De verwachting is dat hierdoor meer realistisch beeld ontstaat.

Het afgelopen jaar heeft het project Ontregel het SG centraal gestaan. Onder leiding van een werkgroep is het Spaarne Gasthuis voor een deel (ont)regelt. Op twee afdelingen zijn scoreborden gemaakt met een overzicht van alle administratieve handelingen die artsen en verpleegkundigen uitvoeren. Vervolgens is een prioriteitenlijst opgesteld met veertien administratieve handelingen die aangepakt worden, waarbij het uitgangspunt snappen of schrappen is gehanteerd. Onderdeel van (ont)regel het Spaarne Gasthuis is ook het kritisch kijken naar indicatoren (2000) en kwaliteitskeurmerken in het kader van externe verantwoording en afspraken met zorgverzekeraars. Dit heeft in 2018 geleid tot het schrappen van 2 keurmerken en het in gesprek zijn met NIAZ.



6. Financiën

6.1 Bedrijfsvoering

In 2018 zijn wederom verbeteringen in de planning & control cyclus aangebracht. Zowel de inhoud als het proces zelf zijn aangepast aan ons besturingsmodel dat uitgaat van duaal management en een door de raad van bestuur gewenste zakelijkere sturing en verantwoording. De kaderstelling is verrijkt met een zomerbrief. Hierin worden de belangrijkste thema's en onderwerpen voor het komende jaar verwoord. De kaderbrief (september) richt zich meer dan voorheen op de gewenste resultaten. Het kunnen managen en monitoren en borgen van de onderlinge samenhang van alle projectmatige werkzaamheden heeft de nodige inspanning gevraagd en zal dit ook voor 2019 vragen.

Eenmaal per jaar wordt de financiële meerjarenprognose geactualiseerd. Aan de hand van deze 10-jaarsprognose worden de financiële ambities voor de komende jaren bepaald. Over de realisatie van de financiële ambities (omzet, kosten, investeringen en liquiditeit) wordt maandelijks gerapporteerd. Per kwartaal wordt een forecast opgesteld om desgewenst financieel bij te sturen. Gedurende het jaar legt het duaal management (medisch manager en manager zorg en bedrijfsvoering) per kwartaal formeel verantwoording af aan de raad van bestuur over de behaalde prestaties.

Voor het komende jaar wordt de formele verantwoordingscyclus vanwege efficiencyoverwegingen in frequentie en opzet beperkt. Deze cyclus zal voortaan per semester in plaats van kwartaal plaatsvinden. Op maandbasis zal echter met meer verdieping en versneld worden gerapporteerd om zodoende ook tussentijds adequaat te kunnen blijven sturen. In 2019 wordt de planning & cyclus meer integraal van opzet. Met ingang van juni zal per maand in plaats van per kwartaal een forecast worden opgesteld.

6.2 Financieel beleid

Ons 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 tevens 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 continuïteitsveronderstelling.

6.3 Resultaat 2018

Het Spaarne Gasthuis heeft over 2018 een nettoresultaat behaald van € 11 miljoen. Het ziekenhuis-aandeel hierin bedraagt € 9,4 miljoen. Zonder eenmalige voordelen bedraagt het nettoresultaat voor het ziekenhuis € 7,5 miljoen. Over 2017 bedroeg het nettoresultaat € 21,3 miljoen.

In 2017 heeft het Spaarne Gasthuis halverwege het jaar een productiedip ervaren die met extra inspanning van de artsen ruimschoots is ingehaald. De patiëntenstroom heeft zich in 2018 relatief stabiel ontwikkeld. In het laatste kwartaal is wel een lichte daling in het aantal behandelingen zichtbaar. De zorgverlening heeft plaatsgevonden tegen hogere kosten dan voorzien. Dit jaar bracht aanzienlijk hogere personeelslasten en patiëntgebonden kosten met zich mee. De hogere inhuur van extern personeel als gevolg van krapte in de arbeidsmarkt en hogere voedings- en verblijfkosten zijn hier mede debet aan. Als blijk van waardering voor hun extra inzet, hebben de vaste medewerkers een eenmalige uitkering ontvangen.

In 2018 is voor € 24,2 miljoen geïnvesteerd. Hiervan betrof € 9,6 miljoen medische en niet-medische inventaris. Ruim € 6,2 miljoen had betrekking op het Vrouw & Kind centrum. Overige verbouwingen en instandhoudingsinvesteringen bedroegen € 5,2 miljoen (waaronder de concentratie van pathologie en renovatie van het dialysegebouw). Investeringen in ICT betroffen € 3,2 miljoen.

De herijkte strategie en nieuwbouwplannen voor Haarlem Zuid hebben in 2018 tot een beperkte financiële impact geleid.

Door het positieve resultaat over 2018 ontwikkelen het eigen vermogen en solvabiliteit zich beter dan voorzien in de oorspronkelijke business case en wordt aan de convenant ratio's uit de kredietovereenkomst voldaan.

Dit is echter hard nodig met het oog op de nieuwbouwplannen voor Haarlem Zuid.

6.4 Aanvullende financiële informatie

Voor meer informatie over de balans, winst- en verliesrekening, kasstromen en financieringsbehoeften, investeringen, hieraan gerelateerde financiële risico's en gebruik van financiële instrumenten wordt verwezen naar de jaarrekening 2018. Het integrale risicomanagement is beschreven in hoofdstuk 7.

6.4 Naleving AO/IC

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

6.5 Verwachtingen 2019

Alles wat wij doen begint bij de wil om, in samenspraak met onze patiënten, de best mogelijke zorg te bieden. Daarbij staan wij voor mooie uitdagingen. Patiënten willen steeds meer zelf de regie en kiezen hun zorgverleners op basis van kwaliteit en specialisatie en stellen hoge eisen aan de serviceverlening. Tegelijkertijd vragen het tekort aan personeel en prijsdruk vanuit de verzekeraars om meer doelmatigheid. Dat betekent een andere manier van organiseren, verregaande digitalisering en de inzet van technologische oplossingen. Dit terwijl de zorgvraag (specifiek in onze regio) toeneemt en wij te maken hebben met veranderende wet- en regelgeving. Al deze ontwikkelingen hebben invloed op zowel de zorgvraag als het zorgaanbod en hebben in 2018 geleid tot een nieuwe strategie. In nauwe samenspraak met al onze ketenpartners geven wij de komende jaren verder invulling aan deze strategie.

Naast deze ontwikkelingen hebben wij als ziekenhuis te maken met het hoofdlijnenakkoord medisch specialistische zorg 2019-2022. Het akkoord gaat enerzijds over het beheersen van de uitgaven en anderzijds om het borgen van toegankelijke en betaalbare zorg op lange termijn. In het regeerakkoord is afgesproken dat de groei van de kosten onder de zorgverzekeringswet wordt geremd. Dit betekent in de periode van 2019-2022 een groei van 8 miljard euro in plaats van 10 miljard euro. In het akkoord staan afspraken over onderwerpen zoals zorg op de juiste plek, het terugdringen van de regeldruk en de aanpak van de grote personeelstekorten. Deze afspraken sluiten naadloos aan op onze eigen ambities en prioriteiten.

Als organisatie streven wij jaarlijks een maatschappelijk verantwoord resultaat na van circa € 10 miljoen euro. Dit bedrag is nodig voor een gezonde bedrijfsvoering en om te voldoen aan de eisen van onze financiers. Het maakt het mogelijk om op termijn een deel van onze nieuwbouw zelf te financieren. Voor 2019 is in de exploitatie tijdelijk financieel ruimte gemaakt voor het achterstallige onderhoud op ICT en gebouwen en worden extra middelen beschikbaar gesteld voor de inzet van fte's.

In 2019 zijn investeringen nodig om de reguliere productie te waarborgen en tegelijkertijd de zorgstrategie en toekomstvisie te realiseren. Een inhaalslag op investeringen in ICT, huisvesting en onderhoud is voorzien. Daarnaast zal voor de langere termijn een integrale meerjarenbegroting voor ICT, apparatuur, huisvesting en onderhoud worden opgesteld. De reguliere investeringsruimte voor 2019 bedraagt € 20 miljoen. Er worden geen wijziging in de financieringsstructuur verwacht.

6.6 Samenvatting financiële kengetallen

Een samenvatting van de financiële kengetallen is opgenomen in onderstaande tabel. Bron van de kengetallen is de geconsolideerde jaarrekening Spaarne Gasthuis 2018.

Financiële kengetallen in Euro's x 1000

Nettoresultaat	2018	2017	2016
Spaarne Gasthuis	9,4	19,6	19,8
Deelnemingen	1,6	1,7	2,5
Geconsolideerd	11,0	21,3	22,4
Korte en lange termijn schulden (geconsolideerd)	Eind 2018	Eind 2017	Eind 2016
Lang lopende schulden	174,0	177,4	196,9
Schulden kredietinstellingen	174,2	178,2	198,3
Aflossingsverplichting komende boekjaar	22,4	20,4	20,9
Resultaatio (geconsolideerd)	2018	2017	2016
Resultaatio (resultaat/opbrengsten)	2,39%	4,71%	4,85%
Resultaat boekjaar	11,0	21,3	22,4
Totale opbrengsten jaar	458,9	451,9	461,7
Liquiditeit (geconsolideerd)	Eind 2018	Eind 2017	Eind 2016
Vlottende activa inclusief liquide middelen	151,9	161,9	144,8
Vlottende activa exclusief liquide middelen	101,1	100,4	113,5
Totaal kortlopende schulden	108,9	131,5	127,0
Solvabiliteit	Eind 2018	Eind 2017	Eind 2016
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen/balanstotaal)	35,1%	31,4%	27,2%
Totaal Eigen Vermogen	160,8	148,5	127,2
Balanstotaal	458,5	473,3	467,3
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen/totaal opbrengsten)	35,0%	32,9%	27,5%
Totale opbrengsten boekjaar	458,9	451,9	461,7
*Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden			

7. Risicobeheersing

7.1 Risicobeheersing algemeen

In 2018 is de nieuwe meerjaren (zorg)strategie van het Spaarne Gasthuis ontwikkeld en zijn verdere verkenningen gedaan naar de mogelijkheid voor de realisatie van nieuwbouw op de locatie Haarlem Zuid in de periode na 2025. In 2017 waren reeds de organisatie brede risico's in kaart gebracht. In 2018 en 2019 is in sessies met de raad van bestuur en het bestuur van de medische staf het belang van risicomanagement verkend. De onderkenning dat risicomanagement niet alleen gaat over de bedreigingen waar een organisatie mee te maken krijgt, maar ook over het vraagstuk of de organisatie in staat is om de doelen te realiseren, zorgt ervoor dat risicomanagement niet alleen als een last, maar ook als een toegevoegde waarde wordt gezien.

Uitkomst uit de sessies strategisch risicomanagement vormt een heatmap met risico's en kansen voor het Spaarne Gasthuis. Deze heatmap vertoont sterke overeenkomsten met de risico-inventarisatie uit 2017. Toevoegingen ten opzichte van 2017 vloeien vooral voort uit de nieuwe meerjaren (zorg)strategie en gewenste vastgoedontwikkeling.

Het adequaat balanceren van de ambities die het Spaarne Gasthuis heeft met de randvoorwaarden die daarbij gelden, vormt de rode draad voor het risicomanagement.

In het verleden was reeds sprake van druk op de zorgcontractering en daardoor de noodzaak om een optimale balans tussen inzet van capaciteit (bedden, OK en personeel) en te leveren productieniveau te realiseren. Deze druk wordt groter door het uitrollen van de meerjaren zorgstrategie. Er moet nu ook worden meegewogen dat de mix aan zorgverlening die het Spaarne Gasthuis levert wijzigt. Deze mixwijziging heeft niet alleen gevolgen voor de inkomsten van het Spaarne Gasthuis, maar ook voor de aanwezige capaciteit.

In 2018 is gestart met het verbeteren van inzicht in de productierealisatie en het meer betrekken van het zorgmanagement bij het voorspellen van de productieontwikkeling. Voor wijzigingen in de zorgmix worden business cases uitgewerkt.

De andere grote (nieuwe) uitdaging is de vastgoedontwikkeling. Het ontwerpen en uiteindelijk bouwen van een nieuw ziekenhuis is een proces van jaren en een pand moet voor langere tijd worden gebruikt. Het realiseren van een pand dat qua omvang en inhoud passend is voor de toekomstige zorgverlening is een proces dat de nodige aandacht vraagt. Voor dit dossier is veel expertise nodig op het gebied van vastgoed en financiële planning. Deze wordt waar nodig extern ingezet.



7.2 Belangrijkste risico's in 2018

De belangrijkste risico's, die ook in 2017 van toepassing waren, betreffen:

Tekort aan (voldoende gekwalificeerde) medewerkers

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 voldoende 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. Rode draad in het beheersen van deze risico's is het strategisch HR-beleid. Er is ingezet op beleid

met betrekking tot vitaliteit en gezondheid, leer- en loopbaantrajecten, aandacht voor (duurzame) inzetbaarheid en persoonlijk leiderschap.

De huidige arbeidsmarktkrapte op het gebied van verpleegkundige professionals en de tekorten aan verpleegkundige opleidingen in de regio is een belangrijk vraagstuk. Door regionale samenwerking met VBZ-KAM zijn op constructieve en innovatieve wijze de krachten gebundeld in het project "Samen voor Betere Zorg".

Personele capaciteit in relatie tot productieniveau

Een ziekenhuisorganisatie moet in staat zijn om de capaciteit van het ziekenhuis (bedden, OK, personeel) aan te laten sluiten bij de te leveren zorgvraag. Die zorgvraag fluctueert door het jaar heen, per specialisme en over de verschillende locaties van het ziekenhuis. Een ziekenhuis moet ook kunnen inspelen op soms een (tijdelijke) groei en soms een terugloop in zorgvraag. Lukt dat niet dan brengt dit risico's voor een gezonde (financiële) bedrijfsvoering met zich mee.

In 2017 en 2018 is veel aandacht besteed aan het verkrijgen van inzicht in de productie, benodigde (personele) capaciteit en een adequate match hiertussen. Dit vraagt om betrokkenheid en flexibiliteit op alle niveaus. Een andere maatregel is het vormgeven van strategische personeelsplanning.

Tijdige en voldoende zorginkoop

Oplopende zorgkosten, toegenomen zorgvraag, zorg op de juiste plek, concentratie van zorg, afname in zorgcontractering, het zijn allemaal elementen die samenkomen in het zorginkoopproces. Het is voor het Spaarne Gasthuis van belang om tijdig en voldoende afspraken met de verschillende zorgverzekeraars en samenwerking in de keten te realiseren waarmee het ziekenhuis in staat blijft de gewenste zorg- en dienstverlening aan onze patiënten te kunnen leveren.

In 2018 is gewerkt aan de totstandkoming van een nieuwe meerjaren (zorg)strategie. Zoals eerder genoemd is hierbij nauw samengewerkt met medisch management, ketenpartners en zorgverzekeraars.

Samenwerking ziekenhuis en medische staf

De constructie van een ziekenhuisorganisatie met een medische staf in de vorm van een coöperatie brengt voor alle betrokken partijen zowel kansen als risico's met zich mee. Er zijn vraagstukken waarop de belangen van ziekenhuis en de coöperatie niet geheel in overeenstemming zijn met elkaar. Een dergelijke situatie kan risico's voor de slagvaardigheid van het Spaarne Gasthuis met zich meebrengen.

In 2018 is de samenwerking tussen de medische staf en het Spaarne Gasthuis opnieuw vormgegeven in een combi-coöperatie. In deze coöperatie zijn zowel de vrijgevestigd medisch specialisten als de medisch specialisten in loondienst opgenomen. De totstandkoming van de combi-coöperatie is een intensief traject geweest. De medische staf wordt meer betrokken bij het besturen van het Spaarne Gasthuis en het programma om medisch leiderschap te ontwikkelen uit 2017 is in 2018 gecontinueerd.

8. Onderwijs, opleiding en wetenschap

Het Spaarne Gasthuis is in de genen een topklinisch ziekenhuis. Wij willen de patiënt de best mogelijke behandeling geven. Wij verbeteren voortdurend de kwaliteit van zorg door al onze medewerkers continu te scholen. Onze visie op opleiding en onderwijs voor alle werknemers is verwoord in “Leren om te Presteren” en “Leren@work”. Leren en werken zien wij daarmee als een van de kerntaken van de Spaarne Gasthuis Academie. De Spaarne Gasthuis Academie zorgt voor een goed opleidingsklimaat waarin de verpleegkundige, coassistent of arts alles leert om een top verpleegkundige of top arts te worden. Verder beschikken wij over verschillende wetenschappelijk lijnen om binnen het Spaarne Gasthuis de zorg te vernieuwen en te verbeteren. De nieuwe wetenschapsvisie waarin onder andere het aanstellen van hoofdonderzoekers binnen zorg gerelateerde onderzoekslijnen centraal staat, is in 2018 van start gegaan in nauwe samenwerking met de medische staf en de Spaarne Gasthuis Academie.

Eén van de nieuwe onderdelen van het wetenschapsbeleid was de benoeming van principal investigators. Er zijn elf aanvragen gedaan en vier principal investigators zijn benoemd en krijgen daarmee tijd om zich te richten op het uitbouwen van wetenschap in hun vakgebied. Dit betreft vakgroep overstijgend onderzoek naar preventie en behandeling van delier, pediatrie immunologie, orthopedisch onderzoek en nursing care and quality. Daarnaast zijn er drie junior principal investigators benoemd op het gebied van Asherman towards evidence based medicine, toegevoegde waarde van technologische innovaties en big data in de zorg data, bekkenbodempromotie.

8.1 Leren om te presteren en leren@work

De visie van “Leren om te Presteren” gaat ervan uit dat al onze medewerkers in staat zijn zichzelf te ontwikkelen én daarin persoonlijk leiderschap nemen. Op verschillende manieren is dit in het programma van de Spaarne Gasthuis Academie verwerkt en konden medewerkers de aanpak kiezen die het beste bij hun past. Ook is de dagelijkse praktijk van “Leren om te Presteren” verder uitgewerkt in het programma “Leren@work”. In dit programma worden de leerwerkprocessen van de medewerker geactualiseerd en ondersteund.

In 2018 is verder invulling gegeven aan het programma Leren@work waarbij een groot aantal verpleegafdelingen en poliklinieken betrokken is. Zij krijgen extra leerbegeleidingstijd om de zelfstandigheid in ‘leren van de professional’ binnen afdelingen aan te leren en te vergroten. Doel van Leren@work is het realiseren van een leercultuur waarin medewerkers zelf de verantwoordelijkheid nemen om vakbekwaam te zijn en te blijven; elkaar ondersteunen bij het leren op de werkplek en gebruik maken van elkaars expertise, ook interdisciplinair; zicht hebben op hun kwaliteiten en ontwikkelpunten, daarbij ondersteund door (zelf)reflectie, toetsing, assessments, speak-up, intervisie en coaching; onbeperkt kunnen leren door ondersteuningsmateriaal op de afdeling, toegang tot het LIZ-leerportaal en tot de Spaarne Gasthuis brede leerinterventies.

Op 5 april 2018 vond het symposium 'Wetenschap in Beeld' plaats. Voor het eerst waren twee evenementen aansluitend op elkaar georganiseerd. Dit resulteerde in een flinke opkomst van zo'n 150 professionals uit verschillende disciplines en functies in het Spaarne Gasthuis. Het thema van het Wetenschap in Beeld-symposium was 'out of the box'. Het programma bevatte een mooie samenvatting van eigen geïnitieerd onderzoek van onze eigen hoofdonderzoekers – mooie voorbeelden die collegae inspireerden voor het doen van kwalitatief goed onderzoek in een nog premature wetenschapscultuur. Vervolgens gaf Rosanna Hertzberger, onderzoeker en columnist, een inspirerende keynote over haar visie op de huidige wetenschapsmores en 'out of the box' aanpak in haar eigen onderzoek. Een kritische houding, creativiteit, lef en charme zijn essentieel voor het tonen van leiderschap in onderzoek.

wetenschap en opleiding

Medische opleidingen

Verlenging accreditatie opleiding anesthesiologie, cardiologie, heekunde, klinische geriatrie, neurologie, orthopedie, ziekenhuisfarmacie en ziekenhuispsychiatrie
Externe verdiepingmodules KNO, reumatologie, klinische chemie en farmacie.
Teach the teacher cursussen voor vier vakgroepen
Geaccrediteerde interne modules voor neurologie, orthopedie, radiologie en gynaecologie



104 arts-assistenten en 1241 co-assistenten opgeleid. Het discipline overstijgend onderwijs voor Aios en Anios is goed bezocht. Onderwerpen waren: doelmatigheid in de zorg, moreel beraad, effectief werken met Epic en diagnose die je niet mag missen. Het Spaarne Gasthuis heeft 24 medische vervolgoopleidingen en voor deze 24 opleidingsgroepen is een PDCA verbeterplan opgesteld op basis van het kwaliteitsoverzicht.

Zorg opleidingen



132 leerling verpleegkundigen MBO/HBO. 512 stageplaatsen voor studenten WO/HBO en MBO. Samenwerking met ROC, LOI, HvA, HS Leiden, HS InHolland, ROC top, VU en Amstelacademie.
In het leermangamentsysteem (LIZ) zijn 24.171 studieactiviteiten gestart en afgerond en 11.126 voorbehouden handelingen en risicovolle handelingen vastgelegd.

Wetenschap

117 onderzoeken werden ingediend ter beoordeling van de lokale uitvoerbaarheid bij de Adviescommissie Lokale Uitvoerbaarheid Spaarne Gasthuis (ACLU). De ingediende studies waren: 42 WMO plichtige onderzoeken, 41 niet-WMO plichtige onderzoeken, 30 retrospectief statusonderzoeken en 4 algemeen onderzoek zonder individuele patiëntendatabase



Medewerkers van het Spaarne Gasthuis zetten 51 onderzoeken op. De overige studies waren extern geïnitieerd. De ACLU gaf voor 98% van de studies een positief advies aan de raad van bestuur.

In totaal waren er in 2018 98 publicaties waarvan 21 als eerste auteur.
24 wetenschappelijke stagestudenten hebben stage gelopen in het Spaarne Gasthuis.

Lijst met afkortingen

ACM	-	autoriteit consument en markt
ACLU	-	Adviescommissie Lokale Uitvoerbaarheid Spaarne Gasthuis
AIOS	-	arts in opleiding tot specialist
AMC	-	Academisch Medisch Centrum
ANVS	-	autoriteit nucleaire veiligheid en stralingsbescherming
AO/IC	-	administratieve organisatie / interne controle
BOAZ	-	bestuurlijk overleg acute zorg
BV	-	besloten vennootschap
CBP/AP	-	college bescherming persoonsgegevens/autoriteit persoonsgegevens
CIBG	-	centraal informatiepunt beroepen gezondheidszorg
COC	-	centrale opleidingscommissie
DigiMV	-	digitaal maatschappelijk verslag
EPIC	-	elektronisch patiëntendossier
FTE	-	fulltime equivalent
GGD	-	gemeentelijke gezondheidsdienst
GGZ	-	geestelijke gezondheidszorg
IGJ	-	inspectie voor de gezondheidszorg en jeugd
ITL	-	inspectie voor transport & leefomgeving
K&V	-	kwaliteit en veiligheid
KCC	-	klant contactcentrum
LIZ	-	leren innoveren zelfontplooiing, digitale leeromgeving van het ziekenhuis
LUMC	-	Leids Universitair Medisch Centrum
LSR	-	landelijk steunpunt cliëntenraden
MCC	-	medisch coördinerend centrum
MDCK	-	multidisciplinair centrum kindermishandeling
METC	-	medisch ethische toetsingscommissie
MMO	-	medisch managers overleg
MSB	-	medisch specialistisch bedrijf
MSCK	-	medisch specialisten coöperatie Kennemerland
NIAZ	-	Nederlands instituut accreditatie ziekenhuizen
NVZ	-	Nederlandse vereniging van ziekenhuizen
NWA	-	Nederlandse warenautoriteit
NZa	-	Nederlandse zorg autoriteit
OK	-	operatiekamer
OLVG	-	Onze Lieve Vrouwe Gasthuis
OOR	-	onderwijs- en opleidingsregio
OO&W	-	onderzoek opleiding & wetenschap
OR	-	ondernemingsraad
OTO	-	opleiden, trainen en oefenen
PAAZ	-	psychiatrische afdeling algemeen ziekenhuis
RKZ	-	Rode Kruis Ziekenhuis
ROAZ	-	regionaal overleg acute zorg
RTA	-	regionale transmurale afspraken
RvB	-	raad van bestuur
SAHZ	-	samenwerkende apotheek Haarlemse ziekenhuizen
SDSK	-	stichting digitale snelweg Kennemerland
SEH	-	spoedeisende hulp
STZ	-	samenwerkende topklinische opleidingsziekenhuizen
TCC	-	transmuraal coördinerend centrum
UMCU	-	universitair medisch centrum Utrecht
VBZ	-	vereniging bedrijfstak zorg
VIM	-	veiligheidsincident melding
VKC	-	vrouw & kind centrum

VMS	-	vereniging medisch specialisten
VMSD	-	vereniging medisch specialistisch in dienstverband
VNO-NCW	-	verbond Nederlandse ondernemingen en het Nederland christelijk werkgeversverbond
VSC	-	verpleegkundig stafconvent
VSV	-	verloskundig samenwerkingsverband
VUmc	-	VU medisch centrum
VVT	-	verpleeg-, verzorgingshuizen en thuiszorgorganisaties
WMCZ	-	Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen
WMO	-	Wet medisch-wetenschappelijk onderzoek
WNT	-	Wet normering topinkomens
ZMC	-	Zaans Medisch Centrum