

Meerjarenbeleidsplan 2021 - 2024

Noordwest, een ziekenhuis dat muren slecht om met zorgverleners in de zorgketen haar patiënten de beste zorg te bieden.

Noordwest, een ziekenhuis dat nieuwe muren bouwt in het kader van haar huisvesting.

Voorwoord

Voor u ligt het meerjarenbeleidsplan 2021-2024 van onze ziekenhuisorganisatie en de daarbinnen werkzame medisch specialisten. Tijdens de afronding van dit plan zit de wereld en ook Noordwest midden in de coronacrisis. De effecten van die crisis voor de korte termijn worden nu langzaam duidelijk, wat de effecten op de langere termijn zijn is nog ongewis. Dat er blijvende effecten zijn daar twijfelt niemand aan. Effecten op zowel de zorgvraag, de zorgverlening, de organisatie van de zorg, de financiële positie van ziekenhuizen, maar ook op andere sectoren dan de zorg en op de wereldeconomie en tal van andere zaken. Dat zullen deels negatieve effecten zijn waarop ingespeeld moet worden maar daarnaast biedt de coronacrisis ook kansen. Kansen in het doorvoeren van nieuwe ontwikkelingen, nieuwe werkwijzen, nieuwe inzichten en andere samenwerkingsvormen. Noordwest kiest er daarom voor dit meerjarenbeleidsplan in de eerste helft van 2021 opnieuw tegen het licht te houden en te actualiseren met de kennis en ervaring die op dat moment beschikbaar is vanuit de coronacrisis.

Naast het feit dat de toepassingsduur van het meerjarenbeleidsplan 2017-2020 verstrijkt zijn er ook tal van ontwikkelingen in de wereld om ons heen die het zinvol maken een nieuw meerjarenbeleidsplan te hanteren. Een aantal van de meest in het oogspringende ontwikkelingen die voor het ziekenhuis relevant zijn:

- Krapte op de arbeidsmarkt
- De groeiende vraag vanuit patiënten om transparantie te bieden, hen te betrekken bij het maken van keuzes en hen in staat te stellen zelf regie te voeren over het eigen zorgproces
- Het in toenemende mate uit elkaar lopen van laag complexe electieve zorg en de hoog complexe en acute zorg
- Het groeiende tekort aan huisartsen in het verzorgingsgebied
- Het beschikbaar komen van steeds snellere diagnostiek
- De groeiende zorgvraag door vergrijzing van de patiëntenpopulatie
- De ontwikkelingen rondom medische technologieën en E-Health
- De mogelijkheden de enorme hoeveelheid data binnen het ziekenhuis in te zetten als stuurinstrument en als uitkomst voorspeller

Voor een groot deel van de inwoners van Noord-Holland Noord is Noordwest praktisch gezien het enige ziekenhuis dat voor hen beschikbaar is. De keuze voor een ander ziekenhuis is vanwege de reisafstand voor veel van onze patiënten een lastig alternatief. Van dit gegeven zijn wij ons bewust en maakt dat wij ons extra verantwoordelijk voelen voor een zo compleet mogelijk zorgaanbod, zorg die voldoet aan hoge kwaliteitscriteria. Die verantwoordelijkheid hebben wij in de achterliggende jaren ingevuld en dat blijven wij doen. Wij zijn trots op Noordwest en dat willen wij blijven. Trots op onze toegewijde medewerkers en artsen, op onze kwaliteit van zorg, onze STZ-status en onze hoge patiënttevredenheid. Om trots te kunnen blijven moeten wij antwoorden hebben op de hierboven opgesomde ontwikkelingen. In dit meerjarenbeleidsplan leest u terug hoe wij acteren op de genoemde ontwikkelingen.

Nadat wij ons zelf in hoofdstuk 1 aan u hebben voorgesteld blikken wij in hoofdstuk 2 terug op een aantal van de behaalde resultaten vanuit het meerjarenbeleidsplan 2017 – 2021. In hoofdstuk 3 beschrijven wij onze ambities voor de periode van dit meerjarenbeleidsplan 2021 – 2024. Naast de ambities die Noordwest heeft zijn er ook risico's die een bedreiging kunnen zijn om de ambities te realiseren. De grootste risico's worden in hoofdstuk 4 beschreven inclusief de beheersmaatregelen.

Dit meerjarenbeleidsplan is een coproductie van de raad van bestuur en de medische staf en tot stand gekomen na consultatie van een aantal belangrijke interne stakeholders, waaronder de ondernemingsraad, de verpleegkundige adviesraad en de cliëntenraad. Ook is input verwerkt vanuit de overleggen met huisartsenorganisaties en de zorgverzekeraars.

Met dit meerjarenbeleidsplan leggen we een solide basis voor toekomstbestendige ziekenhuiszorg in Noord-Holland Noord. Jaarlijks worden de genoemde beleidsdoelen uitgewerkt en geconcretiseerd in het A3 jaarplan, de kaderbief en de afdelingsplannen, zodat kan worden gestuurd op resultaten. Via maand- en kwartaalrapportages worden de vorderingen gemonitord. In het jaarverslag wordt vervolgens verantwoording afgelegd over de mate waarin de doelstellingen voor het verslagjaar daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Ook hiervoor wordt gebruikt gemaakt van het A3 format.

**Namens de
Raad van bestuur**

**Namens het
Stafbestuur**

**Joop Hendriks
Voorzitter**

**Fenneke Frerichs
Voorzitter**

1. Algemeen

In dit hoofdstuk stellen wij ons aan u voor.

1.1 Wie zijn wij

Noordwest is een ziekenhuisorganisatie met locaties in Alkmaar, Den Helder, Heerhugowaard, Schagen, Texel en Limmen. Daarmee is Noordwest voor veel inwoners van Noord-Holland Noord praktisch gezien het meest voor de handliggende ziekenhuis. Op de locaties Alkmaar en Den Helder heeft Noordwest klinische faciliteiten, op de andere locaties gaat het om poliklinische faciliteiten. Als één van de grootste ziekenhuisorganisaties in Nederland bieden we een aantal bovenregionale functies en een breed en bijzonder pakket aan diagnostische functies. Ook hebben we opleidingsplaatsen voor vrijwel alle medisch specialismen.

Noordwest behoort zowel op basis van kwaliteit als kwantiteit tot de top van Nederland. In de grotere regio Noord-Holland Noord lopen we voorop als het gaat om het introduceren van nieuwe onderzoeksmethodes, technieken en behandelmethoden. De schaal van ons ziekenhuis maakt het mogelijk dat we veel wetenschappelijk onderzoek doen. Bovenal zijn wij een organisatie waar zo'n 4500 medewerkers en ruim 340 medisch specialisten zich iedere dag inzetten om patiëntenzorg te leveren. Noordwest is dan ook één van de grootste werkgevers in Noord-Holland Noord. Trots en blij zijn wij ook met de bijna 600 vrijwilligers die zich binnen Noordwest inzetten voor anderen.

De locatie Alkmaar is voor Noord-Holland Noord het centrum voor traumazorg. Op deze locatie hebben wij eveneens de beschikking over een oncologisch centrum, een centrum voor geboortezorg, een hart-vaatcentrum, neurochirurgie en een breed aanbod van zorg rondom het bewegingsapparaat.

De locatie Den Helder is onmisbaar voor basis medisch specialistische zorg en acute (geboorte)zorg. Voor een groot deel van de inwoners van de regio Den Helder en Texel is een alternatief niet binnen 45 minuten bereikbaar.

Anders dan vrijwel alle andere ziekenhuizen in Nederland kan Noordwest de spoedeisende hulp niet tijdelijk sluiten. De lange reistijd tot het eerstvolgende ziekenhuis zou bij een sluiting tot negatieve gevolgen voor de patiënt kunnen leiden. Dit gegeven brengt extra verantwoordelijkheden en ook extra kosten met zich mee voor Noordwest en leidt tot meer kansen op verdringen van de electieve zorg.

1.2 Structuur

De rechtspersoon van Noordwest is een stichting, de Stichting Noordwest Ziekenhuisgroep. De stichting kent een raad van toezicht met een raad van bestuur. Onder de raad van bestuur bestaat het 2^e echelon management uit organisatorisch managers die de primaire zorgeenheden aansturen en stafmanagers die de ondersteunende afdelingen aansturen. Noordwest participeert daarnaast in een aantal andere rechtspersonen voor de levering van specifieke zorgproducten.

Medisch specialisten zijn binnen Noordwest werkzaam als dienstverbander of als vrijgevestigde via het medisch specialistisch bedrijf Medisch Specialisten Noordwest (MSNW). De medische beroepsgroep is via de vereniging medische staf Noordwest georganiseerd en de formele gesprekspartner van de raad van bestuur. Daarnaast kent Noordwest een ondernemingsraad, een cliëntenraad en een verpleegkundige adviesraad als belangrijke medezeggenschapsorganen. De medezeggenschap wordt ondersteund vanuit het bureau medezeggenschap.

1.3 Missie van Noordwest

Patiënten voelen zich welkom bij ons. Zij kunnen rekenen op hoogwaardige diagnostiek, behandeling en verzorging. Wij dragen bij aan preventie en stellen de patiënt in staat zelf regie te blijven voeren. Wij nemen onze verantwoordelijkheid op het gebied van opleiden en wetenschappelijk onderzoek.

1.4 Visie van Noordwest

Wij willen uitblinken in ons vakmanschap, zowel professioneel als relationeel zodat patiënten zich bij ons in vertrouwde en veilige handen voelen. Wij organiseren de zorg vanuit een efficiënte organisatie waarin het prettig werken en leren is en nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

1.5 Kernwaarden van Noordwest

Onze kernwaarden zijn samen, ambitieus en betrokken. Bij alles wat we doen stellen we ons regelmatig de vraag of onze patiënt zich gezien, begrepen en geholpen voelt. Zoals we ons die vraag stellen voor onze patiënt, stellen we ons die vraag ook bij onze collega's.

1.6 Leidende principes

In onze beleidsvorming, - uitvoering en continue verbetering daarvan (onze plan, do, check, act cyclus) gelden de volgende leidende principes.

1. Menselijke maat
Wij vinden het belangrijk dat de patiënt zich welkom en thuis voelt. Onze artsen en medewerkers zijn er in alle situaties met zorg en toewijding en bieden net dat beetje extra. Zorg is meer dan alleen medisch handelen.
2. Excellente en geclusterde zorg
Wij blijven een toonaangevende ziekenhuisgroep met uitmuntende zorg, we excelleren in samenwerking, betrokkenheid, talentontwikkeling en innovatie. Door de zorg, daar waar dat toegevoegde waarde heeft, in clusters te organiseren behalen we de beste resultaten, zorgpaden zijn daarbij het uitgangspunt. We sturen daarbij dual aan, door medisch specialisten en managers gezamenlijk, zodat de communicatie onderling optimaal is en de lijnen kort zijn.
3. Zinnige zorg/ passende zorg – de patiënt als regisseur van zijn zorgproces
Patiënten voeren zelf de regie over het verloop van hun ziekte, of het nu gaat om herstel, het behoud van kwaliteit van leven of het afscheid nemen van het leven. Samenwerking tussen patiënt en zorgverlener is essentieel om de patiënt de mogelijkheid te geven zelf regie te voeren. Artsen en medewerkers van Noordwest identificeren ineffectieve en/of onnodige zorg zodat de kwaliteit van de zorg voor de patiënt verbetert, de gezondheidswinst toeneemt en onnodige kosten worden vermeden. Ook preventie speelt hierin een belangrijk rol.
4. Zorg op de juiste plek, dichtbij als het kan, verder weg als het moet
Patiënten hoeven niet de regio uit. Door klassieke muren tussen eerste, tweede en derde lijn, tussen cure en care, te slechten werken we aan transmurale zorgpaden zodat de patiënt de juiste zorg op de juiste plek krijgt. We maken goede afspraken met andere zorgverleners en zorgverzekeraars om zowel de acute zorg als de electieve zorg binnen onze regio voor iedere patiënt toegankelijk te houden.
5. Duurzaamheid
We nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid op tal van vlakken. Zo bieden we mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt kansen binnen onze organisatie. Wij zetten in op duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Bij ver(nieuw)bouwplannen zetten we in op het gebruik van duurzame materialen, het beperken van energieverbruik, niet meer bouwen dan we strikt nodig hebben. Bij inkoop van materialen hebben we oog voor de belasting van het milieu bij (her)gebruik.

2. Terugblik op behaalde resultaten vanuit het meerjarenbeleidsplan 2017 – 2021

In dit hoofdstuk blikken we terug op een aantal van de belangrijkste resultaten uit het vorige meerjarenbeleidsplan. Uit de terugblik blijkt dat veel van de ambities uit het vorige meerjarenbeleidsplan geheel of in belangrijke mate zijn gerealiseerd. Wij zijn daar trots op en zien dat als een groot compliment aan allen die zich binnen en/of voor Noordwest inzetten.

2.1 Menselijke maat

Vanuit de overtuiging dat zorg meer is dan alleen medisch handelen is er op ingezet dat patiënten zich welkom en thuis voelen binnen Noordwest. Zo is op de locatie Den Helder het concept van de servicemedewerker geïmplementeerd en wordt dat voor de locatie Alkmaar voorbereid zodat implementatie mogelijk is met ingebruikname van de eerste fase nieuwbouw. Met gastvrouwen en gastheren bij de hoofdentries worden patiënten welkom geheten en kunnen zij snel iemand aanspreken bij vragen. Met de realisatie van opnamepleinen is wat voorheen gefragmenteerd was georganiseerd bij elkaar gebracht op één locatie waardoor de patiënt efficiënter en prettiger door dit deel van het preoperatief proces wordt geleid. Op de oncologische afdelingen worden in samenwerking met het Praethuys gespecialiseerde vrijwilligers ingezet voor het bieden van een luisterend oor. Ook wordt er door onze hotelservice hoog ingezet op gastvrijheid, onder andere door een speciaal op de patiënt afgestemd maaltijdconcept. We zijn gestart met het bureau patiëntbeleving, dit bureau speelt een laagdrempelige rol in het leren van feedback van patiënten.

2.2 Excellente en geclusterde zorg

We hebben invulling gegeven aan het excelleren in samenwerking, betrokkenheid, talentontwikkeling en innovatie. In de regio is Noordwest een belangrijke speler in bestuurlijke overleggen en het regioplatform waarin zorgaanbieders zoals ziekenhuizen, huisartsenorganisaties en VVT-instellingen samenwerken. Met de universitair medische centra bestaan diverse samenwerkingsverbanden rond ziektebeelden en rond opleiden. Noordwest participeert in het netwerk acute zorg. De oncologische zorg die in het verleden organisatorisch ondergebracht was bij de diverse vakgroepen met verschillende organisatorische managers is samengebracht binnen één organisatorische eenheid.

Deze organisatorische eenheid oncologie wordt dual aangestuurd door een organisatorisch- en een medisch manager, waardoor er kortere lijnen zijn en er nog verder gewerkt kan worden aan multidisciplinaire en innovatieve vormen van zorg. Onze borstkliniek is daar een goed voorbeeld van. Ook een groot deel van de acute zorg is ondergebracht binnen één organisatorische eenheid die dual wordt aangestuurd. Bij de OK-organisatie is eveneens sprake van dual leiderschap en voor een deel van de medisch ondersteunende afdelingen geldt dit ook.

Mede met de inzet van gelden uit de Kwaliteitsimpuls personeel ziekenhuiszorg (Kipz) heeft Noordwest veel medewerkers scholing laten volgen. Een deel van de verpleegkundigen heeft zich laten scholen van mbo-niveau naar hbo-niveau, mede in licht van de implementatie van functiedifferentiatie binnen het project Beroepsprofielen 2020. Hoewel de Wet BIG-2 door de minister is ingetrokken gaat Noordwest door met functiedifferentie. Voorbeelden van innovatie en excellente zorg zijn bijvoorbeeld het project Hospital @ Home waarbij patiënten ziekenhuiszorg vanuit het ziekenhuis in de thuissituatie aangeboden krijgen, het netwerk Beweegzorg Noordwest waaronder diverse samenwerkingsverbanden tussen het ziekenhuis en fysiotherapeuten en andere zorgverleners in de eerste lijn zijn gebundeld, het project chemotherapie thuis in samenwerking met thuiszorgorganisaties, onze erkende functies in het STZ Topklinisch Zorgregister en onze specifieke faciliteiten zoals de hybride operatiekamer, het cyclotron en de radiotherapie afdeling.

2.3 De patiënt als regisseur

Samen met andere ziekenhuizen en zorgverzekeraar VGZ (de Alliantie zinnige zorg) geeft Noordwest uitvoering aan zinnige zorg, binnen Noordwest passende zorg genoemd. Onderdeel van passende zorg is dat met de patiënt in de spreekkamer of aan bed besproken wordt welke zorg voor deze patiënt het best passend is. Dat kan, afhankelijk van de persoonlijke situatie betekenen dat alle behandelingen uit de kast worden gehaald om een patiënt beter te maken maar kan ook betekenen dat voor een minder ingrijpende behandeling of het afzien van behandeling wordt gekozen. Meer dan in het verleden wordt de patiënt nadrukkelijk betrokken bij het maken van alle afwegingen. Ook is het beleid rond patiëntenparticipatie met betrokkenheid van de cliëntenraad vastgesteld

Met de implementatie van het nieuwe ziekenhuisinformatiesysteem beschikt Noordwest over 'Mijn Noordwest', een internetapplicatie waarin patiënten via het patiëntenportal grote delen van het eigen dossier kunnen lezen, informatie ophalen, vragen stellen aan behandelaars en zelf afspraken maken. Keuzehulp voor patiënten zijn voor meerdere aandoeningen inmiddels beschikbaar. Daarmee worden zij geholpen meer de regie te nemen over het eigen zorgproces. De randvoorwaarden om de patiënt als regisseur te laten functioneren zijn steeds meer ingevuld. Het culturele aspect en de daadwerkelijk invulling is echter voor zowel de patiënt als de zorgverlener soms nog een uitdaging.

2.4 Zorg op de juiste plek, dichtbij als het kan, verder weg als het moet

Met zorgverzekeraars heeft Noordwest afspraken gemaakt om de onrendabele kosten die het beschikbaar houden van acute zorg op de locatie Den Helder met zich meebrengt te dekken. Noordwest en zorgverzekeraars blijven overigens van mening dat deze kosten ten laste van de landelijke beschikbaarheidsgelden moeten komen. Omdat er goede afspraken met zorgverzekeraars zijn gemaakt en Noordwest een aantal onderdelen binnen de acute zorgketen op de locatie Den Helder letterlijk bij elkaar heeft gebracht is het mogelijk op deze locatie acute zorg aan te blijven bieden. Dat is voor inwoners van de regio van belang omdat een groot deel van hen anders niet binnen 45 minuten na een 112-melding op een spoedeisende-hulpafdeling kan zijn. Noordwest biedt binnen haar hoofdlocaties (Alkmaar en Den Helder) alle basisziekenhuiszorg en op de locatie Alkmaar ook hoog-complexe (acute) zorg. Met Amsterdam UMC is een samenwerkingsovereenkomst gesloten die het mogelijk maakt binnen Noordwest ook een aantal neurochirurgische ingrepen te doen die voorheen aan de universitair medische centra waren voorbehouden. Binnen de cardiologie is een derde hartcatheterisatiekamer beschikbaar gekomen waardoor patiënten voor hartcatheterisaties zelden meer de regio hoeven te verlaten. Op verzoek van Amsterdam UMC is Noordwest gestart met intra-arteriële trombolyses, dit is met name goed nieuws voor patiënten die getroffen worden door een stolsel in de hersenen. Ook binnen het oncologisch centrum is sprake van actief beleid op concentratie van hoog complexe- laag volumezorg. Maag- en slokdarmkankeroperaties worden bijvoorbeeld in de universitair medische centra uitgevoerd, hoofd- hals-oncologische operaties bijvoorbeeld op locatie Alkmaar en bepaalde huidkankeroperaties op meerdere locaties van Noordwest.

De toegankelijkheid van met name de acute en hoog complexe zorg in de regio is geborgd zoals hierboven beschreven. De laatste jaren zien we een toenemende druk op de laagcomplexe en electieve zorg, welke verdrongen lijkt te worden door de acute en hoog complexere zorg. Om de capaciteit in het ziekenhuis zo optimaal mogelijk in te zetten, zijn met een tweetal zorgaanbieders uit de VVT-sector afspraken gemaakt over eerstelijnsbedden om de verkeerde bedproblematiek binnen het ziekenhuis te beperken. Op de locatie zijn deze ELV-bedden gehuisvest in het ziekenhuis. Voor de locatie Alkmaar zijn deze bedden beschikbaar bij een VVT-instelling in de directe nabijheid van het ziekenhuis. Daarnaast wordt door middel van de inzet van de zogenaamde Transmurale Zorgbrug getracht de overgang naar huis na een ziekenhuisopname van kwetsbare oudere patiënten te versoepelen, waarmee onnodige heropnames voorkomen worden. Om de oplopende wachtlijsten voor electieve zorg enigszins te beperken, is Noordwest een partnerschap aangegaan met een regionaal zelfstandig behandelcentrum, waardoor een selectie van electieve behandelingen buiten het ziekenhuis plaats kunnen vinden.

In 2020 starten wij met integraal capaciteitsmanagement, van hieruit werken wij aan het zo optimaal mogelijk inzetten van onze medewerkers, artsen en faciliteiten.

2.5 Duurzaamheid

Noordwest heeft in Alkmaar de Labotheek en Westerlicht aangesloten op het warmtenet van de Huisvuilcentrale. De hoofdlocatie in Alkmaar wordt in 2020 aangesloten. In de biomassacentrale wordt warmte opgewekt waarmee woningen, kantoren, bedrijven en nu ook Noordwest locatie Alkmaar worden verwarmd. Daarmee worden deze gebouwen niet langer verwarmd met aardgas en is de uitstoot van CO₂ en stikstof fors teruggebracht.

Noordwest steunt het initiatief van een aantal medewerkers om op de locatie 'de Dogger' een zonnepark op te richten. Op 7 hectare grond staan nu zoveel zonnepanelen dat daarmee de gehele stroombehoefte van Noordwest duurzaam wordt opgewekt. Het eigendom van het zonnepark ligt bij medewerkers en artsen die certificaten hebben aangekocht. Noordwest verhuurt de grond aan de BV die dit zonnepark exploiteert.

De verlichting binnen de Noordwestgebouwen wordt gefaseerd vervangen door LED-verlichting. Energieverbruik is daarnaast één van de aspecten waarop nieuw aan te schaffen apparatuur wordt beoordeeld. Binnen de OK-organisatie wordt kritisch gekeken of disposables vervangen kunnen worden door duurzame materialen, naar het energiegebruik en de hoeveelheid verpakkingsmaterialen en ander afval dat vrijkomt. Bij deze kritische beoordeling staan veiligheid en infectiepreventie niet ter discussie.

Uiteraard worden de nieuwe gebouwen van Noordwest zo gebouwd dat energieverstopping zoveel mogelijk wordt voorkomen. De besparingsmogelijkheden bij en binnen te renoveren gebouwen zijn beperkter maar worden wel benut. Zo zijn oude installaties op de locatie Den Helder allemaal vervangen door zuiniger installaties en zal de nieuw te bouwen gevel op de locatie Den Helder veel beter geïsoleerd zijn dan de oude gevel.

Noordwest gaat in omvang van haar gebouwen terug met de uitvoering van de vernieuwbouwplannen. Ook dat is een stukje duurzaamheid. Groen dat nodig is voor de vernieuwbouw in Alkmaar wordt 1 op 1 gecompenseerd met gelijkwaardig groen.

Duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers krijgt eveneens onze aandacht. Zowel vanuit de ziekenhuisorganisatie als vanuit de medische staf vinden activiteiten plaats om medewerkers en medisch specialisten in allerlei fases van hun carrière vitaal te laten zijn en het werkplezier te bevorderen.

Naast aandacht voor de leidende principes, heeft Noordwest de afgelopen jaren gewerkt aan een aantal andere belangrijke onderwerpen. Hieronder treft u een overzicht van de behaalde resultaten.

2.6 Zorginformatisering

Noordwest heeft in 2018 HiX van ChipSoft geïmplementeerd. Daarmee beschikt Noordwest over een modern ziekenhuisinformatiesysteem (ZIS) dat ondersteuning biedt aan de zorgprocessen. In 2019 heeft Noordwest een update op dit programma uit laten voeren. Met deze update zijn er nog meer mogelijkheden beschikbaar gekomen voor patiënten om digitaal te participeren in zijn zorgproces. Het EPD bevat diverse functionaliteiten die het aantal administratieve handelingen beperkt waardoor op die taken minder personeel ingezet hoeft te worden.

In het jaarplan 2020 is het implementeren van digitale gastvrijheid als doel opgenomen. Vanwege de coronacrisis is de uitrol hiervan, met name de uitvoering van spreekuren via beeldbellen, in een stroomversnelling gekomen.

Noordwest heeft in de afgelopen jaren een groot deel van haar ICT-servers bij daarvoor gespecialiseerde bedrijven geplaatst. Gespecialiseerde bedrijven zijn beter in staat om serverparken up to date te houden en te beheren. Duidelijk is ook dat de kosten voor ICT een steeds groter beslag leggen op de middelen van ziekenhuizen. Het gebrek aan concurrentie tussen aanbieders van ICT-voorzieningen binnen de (ziekenhuis)zorg maakt dat er weinig alternatieven zijn voor ziekenhuizen. Noordwest ervaart ook de toenemende afhankelijkheid van de beschikbaarheid van ICT en erkent de noodzaak de ICT-omgeving goed te beveiligen.

2.7 Bouw Alkmaar

Noordwest heeft voor de beide hoofdlocaties, Alkmaar en Den Helder, bouwplannen ontwikkeld. In 2019 is voor de realisatie van de investeringsagenda, waar bouw een groot deel van uitmaakt, een financieringsovereenkomst gesloten. Daarmee zijn de financiën voor de bouwplannen veiliggesteld. Voor de locatie Alkmaar is in samenwerking met de gemeente Alkmaar een bestemmingsplan opgesteld dat inmiddels onherroepelijk is. Dit bestemmingsplan schept de ruimtelijke voorwaarden waarbinnen vernieuwbouw gerealiseerd wordt. Voor bouwfase 1 is het definitief ontwerp vastgesteld, onderdeel daarvan is een ondergrondse parkeergarage. Het is de verwachting dat in 2021 gestart wordt met de bouw van bouwfase 1, inclusief de ondergrondse parkeergarage.

De renovatie van het Rijksmonument en voormalig bejaardenhuis Westerlicht is in het najaar van 2019 gestart. Naar verwachting verzorgt de Noordwest Academie vanaf begin 2021 haar onderwijsactiviteiten binnen Westerlicht. Westerlicht biedt vanaf dat moment ook zo'n 170 flexibele werkplekken voor algemeen ondersteunende afdelingen als financiën en control en P&O.

2.8 Bouw Den Helder

Voor de verbouw van de locatie Den Helder is een schetsplan beschikbaar. Omdat tijdens de verbouwing de zorgverlening door moet gaan wordt ook op deze locatie gefaseerd verbouwd. In 2020 wordt na verbouwing als eerste de Afdeling Acute Zorg in gebruik genomen. De spoedeisende-hulpafdeling, huisartsenpost, acute opnameafdeling en bewakingsafdeling maken hier deel van uit. Vervolgens wordt in diverse fasen het overige deel van het ziekenhuis verbouwd, van een nieuwe gevel voorzien en tenslotte wordt een deel van de overbodig geworden bouwdelen gesloopt. In de achterliggende jaren zijn vrijwel alle gebouw gebonden installaties vervangen, zijn er vier nieuwe operatiekamers geplaatst en zijn maatregelen uitgevoerd in het kader van brandveiligheid.

2.9 Financieel

Noordwest is in 2019 met een tweetal financiers een financieringsarrangement voor zijn investeringsprogramma overeengekomen. Dit investeringsprogramma omvat onder andere de bouw en ICT-investeringen. De financiële parameters, waaronder een Fitch A+ rating, zijn zodanig op orde dat financiers vertrouwen hebben met Noordwest dit financieringsarrangement aan te gaan.

2.10 Noordwest vernieuwt

In de achterliggende jaren heeft Noordwest een aantal vernieuwende projecten uitgevoerd onder de vlag van het tijdelijke organisatieonderdeel 'Noordwest vernieuwt'. Door de organisatie van verschillende projecten onder de gezamenlijke vlag van 'Noordwest vernieuwt' samen te brengen is steeds afgestemd wat de onderlinge invloed van de verschillende projecten op elkaar is. Vanuit die integraliteit is met succes voorbereiding gegeven aan het in 2020 starten met integrale capaciteitsplanning, zijn zorgprocessen vernieuwd of zijn er plannen deze te vernieuwen en zijn onze bouwplannen daarop afgestemd, is er een projectmanagementorganisatie neergezet en is bijvoorbeeld ook uitvoering gegeven aan passende zorg. Na afronding van de projecten dan wel de overdracht naar de lijnorganisatie is het tijdelijke organisatieonderdeel 'Noordwest vernieuwt' per 1 december 2019 opgeheven.

3. Ambities voor de periode 2021 – 2024

Ons adherentiegebied en onze ambities zijn groot. De uitdaging ligt erin dat wij met de beschikbare menskracht en financiën de continuïteit van zorg aan al onze inwoners moeten kunnen blijven waarborgen en tegelijkertijd onze ambities willen kunnen verwezenlijken. Daarom stellen wij een aantal prioriteiten. Prioriteiten waardoor en waarmee wij onze patiënten zo goed mogelijk kunnen helpen, een aantrekkelijke werkgever zijn en onze bedrijfsvoering gezond houden.

Financieel zijn onze kaders in belangrijke mate vastgelegd in de business case die is opgesteld bij ons investeringsprogramma ten behoeve van ICT en bouw en waarop onze financiering voor die projecten is verkregen. Extern zijn onze financiële grenzen in belangrijke mate bepaald door het Hoofdlijnen Akkoord medisch specialistische zorg 2019 – 2022 en het principe van De Zorg Op de Juiste Plek (DZOJP).

Noordwest werkt met de A3 jaarplannen systematiek. Bij het uitwerken van onze ambities volgen wij daarom de indeling van het A3 jaarplan. In dit meerjarenbeleidsplan zijn onze ambities nog niet geconcretiseerd, dat gebeurt met name in de A3 jaarplannen die mede op basis van dit plan per jaar worden opgesteld.

3.1 Ambities op het gebied van klanten en leveranciers

Niet alleen onze patiënten zijn onze klanten, maar bijvoorbeeld ook de naasten van de patiënt, de mantelzorgers, verwijzers en ketenpartners.

3.1.1 Ambities op het gebied van onderzoek en behandeling

Het brede en bijzondere pakket aan diagnostische voorzieningen willen we behouden. Op de locatie Alkmaar beschikken wij als één van de weinige ziekenhuizen in Nederland over een cyclotron. Daarmee kunnen wij bijzondere diagnostiek bedrijven die elders veel minder beschikbaar is. Ook produceren wij hiermee isotopen voor andere instellingen.

Noordwest is in het verleden altijd een innovatief ziekenhuis geweest en wil dat ook blijven. Gezien het beslag van het investeringsprogramma, waaronder de bouwactiviteiten, op de investeringsruimte van het ziekenhuis zal Noordwest meer dan in het verleden scherpe keuzes maken in welke innovaties wel en welke niet geïnvesteerd wordt. Belangrijke criteria daarbij zijn de omvang van de doelgroep die met de innovatie bediend kan worden, de meerwaarde voor de patiënt en de mate waarin de innovatie aansluit bij de strategische ambities, leidende principes en speerpunten van Noordwest. Binnen die kaders stemmen wij met de universitair medische centra af welke zorg (nog) in de universitair medische centra aangeboden moet worden en welk zorgaanbod naar Noordwest kan komen. Succesvolle voorbeelden hiervan uit het recente verleden, zoals de intra-arteriële trombolyses bevestigen dat er mogelijkheden liggen op dit vlak. Dat patiënten zoveel mogelijk binnen onze eigen regio geholpen kunnen worden is één van onze ambities.

Ook willen wij ons verder verbeteren in het multidisciplinair en integraal samenwerken op clusters binnen de zorgverlening omdat wij de meerwaarde daarvan voor de patiënt herkennen en erkennen.

3.1.2 Ziekenhuiszorg ook buiten de muren van het ziekenhuis

De groeiende vraag naar zorg, de schaarste aan medewerkers en artsen maar ook de kostbare en daarom beperkte faciliteiten zijn mede aanleiding kritisch te zijn op de vraag welke zorg echt in het ziekenhuis aangeboden moet worden en welke zorg ook daarbuiten geleverd kan worden. Ook vanuit patiëntenperspectief is het veelal prettiger in de eigen omgeving zorg te ontvangen dan daarvoor naar het ziekenhuis te komen.

De mogelijkheden die ICT biedt helpen om uitvoering te geven aan deze ambitie. Zo kunnen patiënten in toenemende mate vanuit het ziekenhuis worden gevolgd in de thuissituatie, kunnen patiënten vanuit de thuissituatie contact hebben met de medisch specialist waardoor het niet nodig is naar het spreekuur in het ziekenhuis te komen (beeldbellen/ e-consulten). Ook kunnen bepaalde behandelingen thuis worden aangeboden, al dan niet door ziekenhuismedewerkers. Deze ontwikkelingen dragen bij aan het comfort van de patiënten. Deze ontwikkeling maakt ook dat de fysieke omvang van het ziekenhuis af kan nemen, in de bouwplannen is daar ook rekening mee gehouden. Ook zal het aantal vervoersbewegingen van en naar het ziekenhuis hierdoor afnemen en zal dit de parkeerdruk verlichten. Cruciaal bij dit alles is dat de wetgever het mogelijk maakt om op een praktische wijze digitale uitwisseling van patiëntgegevens mogelijk te maken tussen zorgverleners van binnen en buiten het ziekenhuis. Een andere randvoorwaarde is dat de financiering van ziekenhuiszorg is afgestemd op de nieuwe werkwijzen.

3.1.3 Beschikbaarheid acute zorg

Op het moment van vaststellen van dit meerjarenbeleidsplan geldt voor acute zorg dat inwoners binnen 45 minuten na een 112-melding in een ziekenhuis kunnen zijn. Noordwest houdt er rekening mee dat die norm landelijk wordt aangepast waarbij het kan zijn dat er voor verschillende ziektebeelden verschillende aanrijtijden gaan gelden. Tegelijkertijd wordt er binnen beroepsverenigingen van medisch specialisten gesproken over de opkomsttijden van dienstdoende medisch specialisten. De uitkomsten van deze ontwikkelingen kunnen van invloed zijn op het zorgaanbod op de SEH-locaties van Noordwest maar ook op die van de SEH's van omliggende ziekenhuizen. In dat laatste geval zijn er ook effecten op de SEH-afdeling van Noordwest. Noordwest blijft alert op de ontwikkeling en blijft zich inzetten voor de juiste zorg, ook spoedzorg, dichtbij waar dat verantwoord kan en verder weg als dat beter is.

3.1.4 De patiënt als regisseur

Patiënten willen in toenemende mate zelf grip hebben en houden op het zorgproces dat zij doorlopen. Noordwest ondersteunt patiënten daarin. Dat betekent dat wij daar in de spreekkamer ruimte voor bieden, dat wij daar binnen het patiëntenportal faciliteiten voor beschikbaar stellen, dat wij keuzehulp inzetten en dat wij aan de hand van het beleidsplan patiëntenparticipatie verdere stappen zetten. Van de zorgverlener vraagt dit dat die zich meer inzet als coach dan als beslisser voor de patiënt, goed samenspel tussen patiënt en arts is daarbij randvoorwaardelijk. Dat speelt extra mate bij patiënten die om wat voor reden dan ook minder goed in staat zijn de regierol zelfstandig in te vullen, bijvoorbeeld bij laaggeletterden, patiënten met psychiatrische klachten of patiënten met (beginnende) dementie.

3.1.5 Tevreden patiënten

Noordwest kent al jaren een hoge patiënttevredenheid (8,6 in 2019). Met zo'n hoog rapportcijfer is het haast onmogelijk nog hoger te scoren en zit de uitdaging vooral in het vasthouden van die hoge tevredenheid. Middels diverse vormen van patiëntenraadplegingen en de laagdrempelige inzet van bureau patiëntbeleving blijven we verbeterpunten ophalen om die informatie vervolgens om te zetten in verbeteracties en zo de hoge tevredenheid vast te houden.

3.1.6 Patiënt voelt zich gezien en gehoord

Binnen een grote organisatie als Noordwest ligt het risico op de loer dat de patiënt zich niet gezien en niet gehoord voelt. Noordwest realiseert zich dat en verwacht van medewerkers en artsen dat zij een attitude hebben waarbij de patiënt zich wel gezien en gehoord voelt. Medewerkers en artsen spreken elkaar aan wanneer die attitude niet of onvoldoende aanwezig is. Naast medewerkers en artsen maakt Noordwest gebruik van vrijwilligers om net die extra zaken op te pakken die het verblijf van patiënten veraangenamen. Door grotere of kleinere facilitaire, hotelmatige zaken aan te passen of aan te bieden kan dat de beleving van de patiënt positief beïnvloeden. Noordwest pakt kansen die zich op dit gebied voordoen als het enigszins mogelijk is op. Bij het blijvend verbeteren van de patiëntervaringen maakt Noordwest eveneens gebruik van de signalen die via de cliëntenraad en bij bureau patiëntbeleving binnenkomen.

3.1.7 Preventie

Binnen Noordwest is veel kennis beschikbaar over het diagnosticeren en behandelen van ziekten. Daarnaast is er veel kennis en ervaring beschikbaar rond het voorkomen van ziekten. Die kennis en ervaring zet Noordwest in voor de inwoners van het verzorgingsgebied. Immers preventie draagt bij aan het beheersen van de zorgkosten. Helaas is de financiering van de ziekenhuiszorg nog onvoldoende ingericht op bijdragen vanuit ziekenhuizen aan preventie. Noordwest wil daarom graag met zorgverzekeraars en overheden verkennen welke kansen hier liggen voor de inwoners van de regio, voor het ziekenhuis en voor zij die de zorg financieren. Na de verkenning werkt Noordwest dit thema uit in een plan.

3.2 Medewerkers en medisch specialisten

3.2.1 Werven en behouden van personeel

De toenemende vergrijzing (uitstroom van personeel) en het afnemende aanbod van schoolverlaters maakt dat er meer concurrentie is op de arbeidsmarkt. Noordwest heeft er daarom belang bij een werkgever te zijn waar mensen graag willen werken. De mensen die binnen Noordwest werken moeten wij vast weten te houden en langdurig openstaande vacatures tot een minimum beperken. Dit betekent dat er ruimte moet zijn voor het rekening houden met individuele wensen van medewerkers om werk en privé met elkaar te combineren, waarbij de bedrijfsbelangen niet uit het oog worden verloren. Door met teams van medewerkers de belangen vanuit de organisatie, vanuit de patiënten en vanuit de medewerkers te bespreken moeten er goede oplossingen gevonden worden. Met onder meer aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden waaronder ruime scholingsfaciliteiten, carrièremogelijkheden, boeiende en uitdagende werkzaamheden en een interessante werkomgeving profileert Noordwest zich als aantrekkelijke werkgever.

3.2.2 Mobiliteit medewerkers en medisch specialisten

Wanneer patiëntenstromen zich ook meer buiten het ziekenhuis bewegen kan dat aanleiding zijn dat medewerkers en artsen hun werkzaamheden ook meer buiten het ziekenhuis verrichten. Tijdens de beleidsperiode wordt onderzocht of een dergelijke ontwikkeling wenselijk is, en zo ja in welke mate en welke randvoorwaarden daarbij horen. Vervolgens kan dan ook worden bepaald welke beleidslijn Noordwest daarin gaat volgen. Vanzelfsprekend hebben het bestuur van de vereniging medische staf en de ondernemingsraad hierin een belangrijke adviesrol.

3.2.3 Verpleegkundig leiderschap

Een goede invulling van verpleegkundig leiderschap komt ten goede aan de patiëntenzorg en de verdere en blijvende ontwikkeling van de verpleegkundige beroepsgroep. Noordwest faciliteert daarom de ontwikkeling van verpleegkundig leiderschap. Deze verdere ontwikkeling is noodzakelijk nu de verpleegkundige beroepsgroep een steeds bredere rol invult en in gaat vullen in de patiëntenzorg. De verschuiving van werkzaamheden die tot voor kort tot het medisch domein behoren en nu ook door verpleegkundigen worden uitgevoerd zijn daar een voorbeeld van maar ook de uitvoering van verpleegkundig onderzoek en het meedenken over beleid en de uitvoering daarvan.

3.2.4 Functiedifferentiatie verpleegkundige beroepsgroep

De ontwikkeling van het verpleegkundig beroep brengt met zich mee dat er een duidelijker onderscheid valt te maken tussen werkzaamheden die behoren tot het taakgebied van de mbo-opgeleide verpleegkundige en die van de regieverpleegkundige (hbo-opgeleid). Beide groepen zijn voor de patiëntenzorg van grote waarde en binnen het ziekenhuis onmisbaar. Om in te spelen op veranderende omstandigheden op de arbeidsmarkt en om carrièrekansen te bieden continueert Noordwest de implementatie van deze functiedifferentiatie. De input vanuit de evaluatie binnen de afdelingen waar functiedifferentiatie al is geïmplementeerd wordt ingezet bij de verdere uitrol. Behalve de ontwikkelingen binnen de verpleegkundige beroepsgroep zelf vinden er ook ontwikkelingen plaats binnen de zorg zelf, bijvoorbeeld multi-morbiditeit, die andere werkzaamheden met zich meebrengen. Door verpleegkundig personeel de kans te geven zich te ontwikkelen (zowel op mbo, hbo en wo niveau), blijft Noordwest een aantrekkelijke werkgever, wat belangrijk is om personeel te krijgen en te behouden in de huidige krappe arbeidsmarkt.

3.2.5 Arbeidsomstandigheden

Voor veel functies binnen het ziekenhuis geldt dat deze fysiek en/of geestelijk belastend zijn. Dat geldt zowel voor jonge medewerkers en artsen en ook voor de groeiende groep oudere medewerkers en artsen. Omdat personeel ons grootste (schaarse) kapitaal is en omdat personeel recht heeft op zorg van de werkgever zetten wij stevig in op preventie en het bieden van de juiste arbeidsomstandigheden. De inzet van ARBO-functionarissen, ergo-coaches, een gelabeld budget voor het verbeteren van arbeidsomstandigheden en de uitvoering van het vitaliteitsbeleid helpen om werkend gezond oud te worden en uitval te voorkomen.

3.2.6 Leidinggeven

Resultaten uit medewerkersbelevingsonderzoeken geven per eenheid aan waar mogelijkheden liggen te verbeteren. Die input wordt door leidinggevendenden gebruikt. Belangrijk is dat de aansluiting tussen werkvloer en management laagdrempelig is, dat medewerkers zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen. Een vereiste daarbij is dat leidinggevendenden beschikken over 'soft skills' en die inzetten. Tegelijkertijd mogen en moeten leidinggevendenden mensen aanspreken wanneer nodig en spreken leidinggevendenden elkaar ook aan, zowel bij gewenste als ongewenste ontwikkelingen. Ontwikkelingen als een zeer snel veranderende omgeving, personele krapte en de moeite om medewerkers te binden en te boeien, vereisen een nieuwe type leiderschap, meer coachend en verbindend en minder directief en autoritair. Daarnaast is het belangrijker dan ooit de culturele verschillen tussen leidinggevendenden en medisch specialisten te slechten en gezamenlijk aan dezelfde doelen te werken. Hiertoe is veel aandacht voor duaal leiderschap nodig, waarbij medisch specialisten en managers gezamenlijk de verantwoordelijkheid nemen voor het aansturen van een afdeling of cluster.

3.2.7 Reductie administratieve lasten

Noordwest heeft in de afgelopen jaren afscheid genomen van een aantal specifieke keurmerken. De toegevoegde waarde van die keurmerken, ook voor patiënten, was beperkt. Tegelijkertijd vergde het behouden van die keurmerken wel personele inzet om zaken te registreren en werden er kosten gemaakt voor het verkrijgen en behouden van die keurmerken. Ook in de komende jaren blijft Noordwest kritisch op de deelname aan keurmerken en accreditaties. Vanuit het project (ont)regel de zorg zijn via schrapessies overbodige administratieve zaken weggenomen of vereenvoudigd. Noordwest gaat hier in de komende jaren mee door waarbij de vorm waarin dat gebeurt nog wordt gezien. De registraties die zinvol zijn om ons werk te verbeteren, in het kader van de PDCA-cyclus, blijven wij uitvoeren. Van onze ICT-omgeving vragen wij dat het ons helpt de tijd die medewerkers besteden aan registraties terug te dringen zodat er meer tijd over blijft voor patiëntenzorg. Dit is belangrijk voor de patiënt maar is tegelijkertijd ook een deel van het antwoord op de problematiek die de krappe arbeidsmarkt met zich meebrengt.

3.2.8 Verbeteren digitale vaardigheden en omgaan met (nieuwe) medische technologieën

Noordwest investeert fors in digitale systemen die het werken ondersteunen, bijdragen aan betere patiëntenzorg en patiënten in staat stellen zelf meer regie te voeren. Tegelijkertijd zien we dat de mogelijkheden die de systemen bevatten niet altijd en niet door iedereen goed worden benut. Daarom investeert Noordwest in de planperiode op het verbeteren van de digitale vaardigheden van medewerkers en artsen. Ook wordt gekeken hoe de toegankelijk voor patiënten van het EPD kan worden verbeterd.

Net als de noodzaak om digitaal vaardig te zijn geldt die vereiste vaardigheid ook voor medewerkers en artsen die met (nieuwe) medische technologieën werken. Voor de veilige toepassing daarvan investeert Noordwest in het opleiden van de gebruikers van deze technologieën. Gebruik is alleen toegestaan door daarvoor opgeleide gebruikers.

3.2.9 Een leven lang leren

Ontwikkelingen binnen en buiten de zorg volgen elkaar in snel tempo op. Inzichten wijzigen, werkwijzen worden daarop aangepast, apparatuur krijgt steeds meer mogelijkheden en ICT wordt steeds meer ingezet. Om werk van hoog niveau te blijven leveren, om blijvend veilig te werken maar ook om als medewerker en arts een vertrouwd en zeker gevoel te hebben investeert Noordwest in scholing en opleiding. Noordwest verwacht van medewerkers en artsen dat zij blijven investeren in de eigen ontwikkeling en de ontwikkelmogelijkheden die Noordwest biedt benutten.

3.3 Maatschappij

3.3.1 Opleiden aankomend medisch specialisten

Noordwest is er trots op een STZ-ziekenhuis te zijn. Dit betekent dat we het belangrijk vinden een bijdrage te leveren aan het opleiden van medisch specialisten, (gespecialiseerd) verpleegkundigen en paramedici. Vrijwel alle medische specialismen leiden artsen op tot medisch specialist. Dit gebeurt in samenwerking met de Noordwest Academie, de centrale opleidingscommissie en universitair medische centra. Dat blijven we doen en daar waar zich mogelijkheden voordoen grijpen we die aan dit verder uit te breiden. Naast onze locatie Alkmaar zetten we onze locatie Den Helder ook steeds meer in binnen het opleidingstraject van aankomend medisch specialisten.

3.3.2 Opleiden (aankomend) verpleegkundigen

In samenwerking met andere opleidingsinstituten biedt Noordwest via de Noordwest Academie met succes 'eigen' verpleegkunde-opleidingen aan, zowel op mbo als hbo-niveau. De Noordwest Academie is hierin steeds proactief geweest. Gezien de kwaliteit van de opleidingen en de blijvende noodzaak voldoende verpleegkundigen op te leiden gaat Noordwest hiermee door. Via de Noordwest Academie biedt Noordwest mbo-opgeleide verpleegkundigen de mogelijkheid opgeleid te worden tot hbo-opgeleide verpleegkundige. In het kader van het bieden van carrièremogelijkheden wordt dit voortgezet. Ook biedt Noordwest mogelijkheden aan verpleegkundigen voor het volgen van post-hbo en wetenschappelijk onderwijs, zoals de opleidingen tot verpleegkundig specialist, master epidemiologie en verplegingswetenschappen

3.3.3 Opleiden algemeen en stageplaatsen

Een goed opleidingsklimaat is niet alleen belangrijk voor zij die worden opgeleid, maar houdt medisch specialisten en medewerkers, ook buiten de directe patiëntenzorg, scherp op nieuwe ontwikkelingen en inzichten. Opleiden zien we als een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het bieden van stageplaatsen zien wij daarom als een vanzelfsprekendheid. Stageplaatsen bieden bovendien een goede gelegenheid om aankomend beroepsbeoefenaren kennis met ons te laten maken en zo mogelijk op termijn aan ons te binden. Het bieden van goede stageplaatsen brengt verantwoordelijkheden met zich mee waaronder het realiseren van de juiste randvoorwaarden, zoals voldoende tijd voor begeleiding en ruimte om aan de stagedoelen te werken.

3.3.4 Onderzoek

Noordwest levert via de Noordwest Academie een wezenlijke bijdrage aan toegepast medisch wetenschappelijk en verpleegkundig onderzoek in Noord-Holland. Dit gebeurt veelal in samenwerking met universitair medische centra. Het grote aantal patiënten en de aanwezige infrastructuur bieden een goed klimaat voor wetenschappelijk onderzoek. Er wordt geïnvesteerd in ontwikkeling en scholing van zorgprofessionals in hun functie als onderzoeker. Binnen Noordwest is men transparant over de verkregen (financiële) opbrengsten vanuit onderzoek en laat deze ten goede komen aan de ziekenhuisexploitatie en daarmee aan de patiëntenzorg.

3.3.5 Datagedreven zorg

Adequate ICT-systemen helpen ons bij het verdere verbeteren van de kwaliteit van onze zorg en de patiëntveiligheid, met name door het slim combineren van verschillende gegevens die over de individuele patiënt worden vastgelegd. Als ziekenhuis genereren wij enorme hoeveelheden data, die ingezet zouden kunnen worden om nieuwe toepassingen te ontwikkelen om meer waarde voor patiënten van Noordwest te creëren. Data mining, gebruik van artificial intelligence (AI) en machine learning binnen het ziekenhuis staan nog in de kinderschoenen, maar lijken veelbelovend en zullen in de komende beleidsperiode meer en meer hun intrede doen, ook binnen Noordwest. De komende jaren wordt de samenwerking gezocht met Data Science Alkmaar en het Amsterdam Universitair Medisch Centrum om de mogelijkheden te onderzoeken en te benutten.

3.3.6 Duurzaamheid

Duurzaamheid is een breed begrip en wordt op diverse beleidsterreinen gebruikt. Noordwest streeft met zijn personeelsbeleid naar duurzaam inzetbaar personeel en het bieden van arbeidsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij inkoop van middelen en materialen wordt beoordeeld in hoeverre de aan te schaffen middelen en materialen herbruikbaar zijn, wat de effecten op de omgeving bij het produceren, gebruiken en buiten gebruik stellen van deze middelen en materialen. Bij nieuwbouw en vernieuwbouw wordt ingezet op het realiseren van gebouwen waar het gebruik van energie zo minimaal mogelijk is en die energie die we gebruiken is duurzaam opgewekt.

3.3.7 Ontschotting en ketenzorg

Rijksoverheid en zorgverzekeraar zetten stevig in op het stimuleren van samenwerking tussen de verschillende lijnen in de zorgketen en stimuleren dit. Het is ook onze eigen ambitie samen met zorgprofessionals in de eerste en derdelijn verder te werken aan ketenzorg voor (chronische) patiënten en geboortezorg. Samenwerking tussen zorgverleners in de keten en binnen de regio staat nog meer op de agenda dan in de achterliggende jaren. In 2020 wordt daarvoor een samenwerkingsovereenkomst gesloten met het Dijklander Ziekenhuis, Zorgcirkel en Omring (Regioplatform). Hoewel deze vier partijen initiatiefnemer en trekker zijn is er ruimte voor andere zorgaanbieders hierbij aan te sluiten.

De goede ervaringen die Noordwest op doet met de herstelbedden van Omring binnen de locatie Den Helder worden gebruikt om dit concept verder door te ontwikkelen ook binnen de locatie Alkmaar.

3.3.8 Privacy en informatiebeveiliging

De toenemende digitalisering maakt dat steeds meer gegevens van patiënten maar ook van medewerkers bedoeld of soms zelfs onbedoeld worden vastgelegd. Dit stelt hoge eisen aan de wijze waarop deze gegevens worden vastgelegd, bewerkt, bewaard en beveiligd. Het raadplegen van deze gegevens is alleen toegestaan voor medewerkers en artsen die voor de uitoefening van hun werkzaamheden gebruik moeten maken van die gegevens. Bij het delen van informatie met externen doen wij dat conform de AVG-wetgeving. Noordwest zal in de komende jaren de privacy blijven beschermen door gebruik te maken van technische mogelijkheden om ongeoorloofde toegang te blokkeren en het voeren van bewustwordingscampagnes. Informatiebeveiliging geldt niet alleen voor het werken binnen Noordwest maar ook wanneer er buiten Noordwest, zoals thuis, wordt gewerkt.

3.3.9 Zorgaanbod

Noordwest overweegt eens per twee jaar welk zorgaanbod zij wil (blijven) leveren. Dit kan betekenen dat bepaalde behandelingen niet meer of juist wel aangeboden (gaan) worden. In die afweging spelen patiëntenbelangen nadrukkelijk mee maar bijvoorbeeld ook de kwaliteit die geleverd kan worden, de kosten en baten, het beslag op fysieke ruimte en de faciliteiten, de toegevoegde waarde voor de regio en mogelijke andere belangen.

3.3.10 Huisartsenzorg

Huisartsenzorg wordt een schaarser goed in de regio omdat het voor huisartsen die stoppen steeds moeilijker wordt een opvolger te vinden. Noordwest verkent met de huisartsenorganisaties en zorgverzekeraars welke bijdrage Noordwest kan leveren in de oplossing van dit probleem.

3.3.11 Nieuw concept acute zorg

Op de locatie Den Helder implementeert Noordwest een nieuw concept voor de acute zorg door de spoedeisende hulpafdeling samen met de huisartsenpost en een observatieafdeling onder te brengen in een afdeling acute zorg. Met de ontwikkeling van dit concept zet Noordwest een norm neer voor de organisatie van acute zorg in de meer landelijke gebieden van ons land. Noordwest zal de kennis en ervaring met dit nieuwe concept, samen met de huisartsenorganisatie, uitdragen binnen Nederland.

3.3.12 Ophalen bijdragen vanuit de samenleving

Binnen de samenleving, de wereld om het ziekenhuis heen bestaat veel sympathie voor de zorg die wordt besteed aan zieke mensen. Die sympathie willen mensen omzetten in (financiële) giften zo blijkt wanneer er inzamelingsacties worden gevoerd. Dit is bevestigd met de vele giften die Noordwest ontving tijdens de coronacrisis. Noordwest gebruikt fondsenwerving om financiering beschikbaar te krijgen voor initiatieven die bijdragen aan het welbevinden van onze patiënten maar die niet uit het reguliere ziekenhuisbudget bekostigd kunnen worden.

3.4 Bestuur en financiers

3.4.1 Zelfstandige behandelcentra

Onder invloed van demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing, zien we een toename van hoog complexe en acute zorg, die alleen maar meer zal toenemen. Over de inrichting van acute zorg wordt op regionaal en landelijk niveau nagedacht met het doel dit ook in de toekomst toegankelijk te houden voor alle inwoners van de regio. De toename legt een groot beslag op de beschikbare capaciteit van het ziekenhuis, waardoor wachtlijsten voor electieve (planbare) zorg groeien. De coronacrisis laat zien dat een dergelijke crisis eveneens een groot effect heeft op de electieve zorg. Dit benadrukt het belang van het inzetten van zorg op de juiste plek, zo dicht mogelijk bij de patiënt en zo mogelijk ook buiten de muren van Noordwest. In de regio komen verschillende zelfstandige behandelcentra (ZBC's) op die electieve zorg bieden. Noordwest moet inspringen op deze ontwikkelingen omdat zij voor haar exploitatie afhankelijk is van met name de electieve zorg. Het afstoten hiervan aan ZBC's is dan ook geen haalbare optie. Doorgaan op de huidige voet gaat evenmin door almaar oplopende wachtlijsten. Noordwest verkent daarom de mogelijkheden zelf (binnen of buiten het ziekenhuis) deze zorg aan te bieden op een manier zoals ZBC's dat doen, dat wil zeggen met een andere uitstraling en met een zeer efficiënte werkwijze. Op die manier hopen we tevens de zorgkosten te minimaliseren, dat past weer binnen onze taakstelling vanuit passende zorg.

3.4.2 Duaal leiderschap

Noordwest biedt faciliteiten om zorg te leveren. Het zijn artsen die de medische zorg uitvoeren en daarmee grote invloed hebben op inkomsten en uitgaven. Zo'n 2/3 van de artsen werkt via het medisch specialistisch bedrijf Medisch Specialisten Noordwest (MSNW) binnen Noordwest. Voor Noordwest maar ook voor MSNW het van belang goede afspraken te maken, goede afspraken voor de patiënt maar ook voor Noordwest en voor MSNW. Dat de financiële afspraken daar een belangrijk onderdeel van zijn is evident. Met duaal leiderschap op het niveau van de zorgeenheden worden ziekenhuis en medisch specialisten gezamenlijk verantwoordelijk voor het realiseren van de (financiële) afspraken zoals die voor de betreffende eenheid in de jaarplannen zijn vastgelegd.

3.4.3 Financieel op orde

Om continuïteit in ziekenhuiszorg te garanderen en onze ambities waar te maken is het noodzakelijk onze financiën blijvend op orde te houden. Dat is een uitdaging in een periode waarin Noordwest fors investeert in haar gebouwen en in andere zaken zoals bijvoorbeeld ICT, terwijl er tegelijkertijd een opgave ligt om te krimpen in productie. De business case die is opgesteld bij ons langjarig investeringsprogramma wordt jaarlijks geactualiseerd en is ons financiële baken. Een solvabiliteit boven de 30% is een concreet doel binnen de planperiode.

3.4.4 Adequate huisvesting

Prominent op de agenda van Noordwest staat in de komende jaren het vernieuwen van de huisvesting op de locaties Alkmaar en Den Helder. In de beleidsperiode van dit meerjarenbeleidsplan moet de nieuwbouw van bouwphase 1, inclusief de ondergrondse parkeergarage in Alkmaar worden afgerond. In Den Helder moet aan het einde van deze planperiode de vernieuwbouw van de gehele locatie fasegewijs zijn uitgevoerd.

3.4.5 Samenwerking in de regio

In de voorgaande beleidsperiode is een start gemaakt aan het verlenen van 'zorg op de juiste plek'. Bij deze beweging wordt ziekenhuiszorg steeds meer buiten de muren van het ziekenhuis aangeboden. Deze beweging wordt in de beleidsperiode van dit plan voortgezet. Dit is niet alleen een ambitie van Noordwest zelf maar wordt ook gestimuleerd door zorgverzekeraars en vanuit overheidsbeleid. Dit vraagt om goede contacten met andere zorgaanbieders in de regio, bij voorkeur vastgelegd in (samenwerkings)overeenkomsten.

3.4.6 Noordwest binnen het Nederlands zorglandschap

Noordwest is één van de grotere ziekenhuisorganisaties binnen Nederland en lid van de Samenwerkende Topklinische Opleidingsziekenhuizen (STZ). STZ-ziekenhuizen onderscheiden zich door steeds de voorhoedepositie te kiezen met patiëntgericht wetenschappelijk onderzoek, topklinische zorg en opleiding. Dat lidmaatschap wil Noordwest behouden en concreet blijven invullen. Ook willen Noordwest en de daarbinnen werkzame artsen binnen het Nederlands ziekenhuislandschap herkenbaar aanwezig zijn en daarin investeren bijvoorbeeld door het invullen van bestuursfuncties, het bijdragen aan opleidingen en het verzorgen van publicaties. Dit alles biedt extra mogelijkheden om kennis, ervaringen en invloed met andere ziekenhuizen te delen.

3.4.7 Logistieke processen

Noordwest is een grote organisatie met meerdere locaties en vele deelprocessen. Voor patiënten is het van belang dat de processen die relevant zijn voor die ene patiënt goed op elkaar zijn afgestemd waardoor de patiënt zo efficiënt mogelijk door het zorgproces geleid wordt. Voor Noordwest is het van belang dat middelen en materialen tijdig en compleet op de juiste locatie beschikbaar zijn en dat dit proces efficiënt verloopt. Ook is een efficiënte inzet van medewerkers en faciliteiten belangrijk om onnodige kosten te voorkomen. Via standaardisatie, capaciteitsmanagement en logistiek zet Noordwest in op het verder verbeteren van al deze logistieke vraagstukken. Met datamanagement en andere software liggen er volop mogelijkheden om hier in de planperiode forse stappen voorwaarts te zetten.

3.4.8 Speerpunten

Noordwest hanteert als speerpunten de oncologische zorg, de hart-vaatzorg, zorg aan het bewegingsapparaat en de acute (geboorte-) zorg. In deze beleidsperiode zet Noordwest in om de verschillende medisch specialisten, verpleegkundigen en paramedici samen te laten werken aan het verder verbeteren van het zorgaanbod.

4. Randvoorwaarden – risico's

Om onze ambities waar te maken maar ook om 'gewoon' onze ziekenhuiszorg te kunnen leveren zijn er een aantal randvoorwaarden die ingevuld moeten zijn en blijven. Wanneer niet aan die randvoorwaarden wordt voldaan kan Noordwest zijn ambities niet of niet geheel uitvoeren en in het slechtste geval komt zelfs de normale bedrijfsvoering in gevaar. Alle reden dus om vol in te zetten om wel te voldoen aan de randvoorwaarden door risico's op die terreinen te beheersen. Middels integraal risicomanagement houdt Noordwest de focus op de randvoorwaarden en invloed op de kwaliteit van de patiëntenzorg en patiëntveiligheid.

De volgende randvoorwaarden zijn het meest prominent.

4.1.1 Voldoende deskundig personeel en artsen

Zonder medewerkers, zonder artsen kan het ziekenhuis niet of niet geheel functioneren. Dit geldt voor de directe zorg waar functies die niet zijn ingevuld vrij direct leiden tot minder capaciteit om zorg te leveren. Mochten er in de ondersteuning functies zijn die langere tijd niet ingevuld worden dan zal op termijn het ziekenhuis daar ook nadelen van ondervinden. Het is om die reden van groot belang een werkgever te zijn waar medewerkers en artsen graag willen werken. Ook het zelf opleiden en het bieden van opleidings- en stageplaatsen vergroot de kans dat potentiële werknemers en artsen voor Noordwest kiezen als werkgever. Samenwerking met opleidingsinstituten op alle niveaus krijgt daarom alle aandacht.

4.1.2 Een goed functionerende ICT-omgeving

Net als vrijwel alle bedrijven heeft Noordwest ook ervaren hoe groot de gevolgen zijn wanneer ICT-voorzieningen niet naar behoren functioneren of zelfs volledig uitvallen. De toenemende afhankelijkheid van ICT bij vrijwel alle bedrijfsprocessen, zowel binnen de zorg als de ondersteuning maakt dat het werk vrijwel stilvalt indien ICT hapert of uitvalt. De kans op uitval van de ICT-omgeving neemt af wanneer er sprake is van een goede beveiliging die hackers buiten houdt, wanneer er goed onderhoud op systemen wordt uitgevoerd en wanneer cruciale systemen dubbel zijn uitgevoerd. Daar zal Noordwest zelf op toezien maar deze eisen stelt Noordwest ook aan leveranciers en partners waar onze servers zijn geplaatst. Ook het werken met standaardisatie draagt bij aan het verminderen van risico's. Daarnaast is en blijft het van belang dat gebruikers scherp, alert zijn op het verantwoord gebruik maken van ICT. Daar waar handhygiëne in ziekenhuizen vanzelfsprekend is verwacht Noordwest van medewerkers en artsen een ICT-hygiëne vergelijkbaar met de handhygiëne.

4.1.3 Financieel op orde

Noordwest is een bedrijf, een bedrijf met een omzet van rond de half miljard euro. In de ziekenhuissector zijn de marges klein. Strak sturen op de inkomsten en uitgaven is van belang omdat een afwijking van 1% op een aantal deelposten het verschil kan maken tussen zwarte of rode cijfers. Op hoofdlijnen liggen de financiële kaders voor deze planperiode vast in het meerjarig investeringsprogramma (de business case) die is opgesteld voor het verkrijgen van financiering voor de bouw- en ICT-ambities. Dit programma wordt jaarlijks geactualiseerd maar tot grote wijzigingen zal die niet leiden. Noordwest maakt daarom strakke afspraken met budgetverantwoordelijken, monitort de uitvoering van die afspraken en spreekt leidinggevenden aan wanneer afspraken niet worden nagekomen. Gezien de invloed die leden van de medische staf hebben op inkomsten en uitgaven worden ook zij betrokken bij het maken van afspraken en ook aangesproken indien afspraken niet worden nagekomen. Door medewerkers en artsen bewust te maken van de kosten die zij met hun acties en besluiten stelt Noordwest hen in staat meer kostenbewust te handelen. Dit alles met het doel de financiële continuïteit van het bedrijf te borgen en onze ambities waar te maken.

4.1.4 Investeringsprogramma beheersen

Noordwest staat aan de vooravond van grote investeringen in nieuwbouw op de locatie Alkmaar en verbouw op de locatie Den Helder. Dat zijn risicovolle projecten waarbij de kans op overschrijding van kosten altijd op de loer ligt. Dit kan worden veroorzaakt door zaken waar Noordwest geen vat op heeft, zoals de bouwkosten maar ook door onverwachte tegenvallers die zich in de uitvoering voordoen of door het honoreren van extra wensen in de uitvoering. Deze laatste twee situatie voorkomt Noordwest door voorafgaand aan de start van de (ver)bouw eventuele risico's goed in beeld, bijvoorbeeld via inspecties en checks op wet- en regelgeving en na de besluitvorming over de uitvoering van het plan de deur gesloten te houden voor nieuwe wensen. Daar waar toch kostenoverschrijdingen dreigen worden deze gecompenseerd door het doorvoeren van bezuinigingen. Daarbij geldt als volgorde; - eerste bezuinigen met weinig gevolgen (andere materiaalkeuze – versoberen) en mocht dat onvoldoende baat opleveren dan scope aanpassingen, of te wel schrappen.

Noordwest heeft veel geïnvesteerd in haar ICT-omgeving met de overgang naar HiX als EPD. In de komende jaren zal dit EPD verder worden uitgebouwd. Die kosten worden tijdig in beeld gebracht en verwerkt in de (meerjaren)begroting. Om risico's te minimaliseren kiest Noordwest ervoor om alleen ICT-pakketten aan te schaffen die elders zijn bewezen en die passen binnen de ICT-architectuur van Noordwest.

4.1.5 Een goed functionerende crisisorganisatie

De coronacrisis heeft laten zien hoe belangrijk het is dat Noordwest snel en adequaat in kan spelen op crisissituaties. Crisissituaties kondigen zichzelf zelden vooraf aan maar dat er zich ook in de periode van dit meerjarenbeleidsplan crisissituaties voor zullen doen is waarschijnlijk. Daarbij kan het gaan om externe oorzaken, zoals incidenten met grote aantallen slachtoffers of een pandemie maar ook om interne oorzaken zoals bijvoorbeeld uitval van belangrijke infrastructuren en fors verminderde beschikbaarheid van artsen en medewerkers. Een goed georganiseerde en geoefende crisisorganisatie en voldoende flexibiliteit om pieken in de zorgvraag op te vangen zijn beheersmaatregelen die Noordwest inzet.