antonius zorggroep

MAATSCHAPPELIJK JAARVERSLAG

31 mei 2019

2018

thuiszorg
friesland

VOORWOORD RAAD VAN BESTUUR

In 2018 bestonden het ziekenhuis en de thuiszorg van de Antonius Zorggroep samen 185 jaar. We hebben dit drie dagen lang groots gevierd met een knallend personeelsfeest voor al onze medewerkers en specialisten, een mooi jubileumsymposium voor onze samenwerkings-partners én een open dag voor de inwoners van de regio.

Het jaar 2018 stond in het teken van het bouwen aan onze nieuwe pijlers. We hebben onze organisatie tegen het licht gehouden. De basis om de komende jaren op verder te bouwen is aan de hand van de pijlers: strategie, structuur en cultuur, versterkt.

Ontwikkeling nieuw strategisch koersdocument 2019-2022
In 2018 hebben we de strategie voor de komende jaren ontwikkeld: “Koers 2022: in het ziekenhuis als het moet, thuis als het kan”. Met een brede afvaardiging is hard gewerkt aan dit project. Samen hebben we gekeken wat onze succespatronen én onze valkuilen zijn. Ook hebben we gekeken naar wat ons als Antonius Zorggroep onderscheidend maakt en hebben we onze missie en visie aan een kritische blik onderworpen. Uniek was de aanwezigheid van meerdere externe belanghebbenden. Met hen hebben we de marktontwikkelingen besproken en verkend wat de impact hiervan is op onze organisatie.
Met elkaar hebben we een mooi kompas voor onze organisatie gemaakt, met daarin de missie, visie, kernwaarden en de strategische richting voor de komende jaren. Een resultaat om trots op te zijn! In 2019 gaan we samen voelbaar betekenis geven aan Koers 2022, onze nieuwe strategie.

Voortdurend Verbeteren
Als je werkt bij de Antonius Zorggroep heb je ‘Voortdurend Verbeteren’ in je DNA; je haalt elke dag het beste uit jezelf. Dat is ons motto. Natuurlijk in de zorg voor en rondom onze patiënten en cliënten, maar ook in de samenwerking als collega’s en met partners in de regio willen we ‘Voortdurend Verbeteren’. Het is voor ons allemaal een vast onderdeel in ons dagelijks handelen en bij het nemen van besluiten. Vanuit deze gedachte is gekeken naar een organisatiestructuur die hier goed bij past. Een structuur waarin we een logische ordening in 8 zorgclusters hebben gezocht en waarin we kiezen voor zo kort mogelijke lijnen in de besluitvorming. Naast de rol van clustermanager hebben we de rol van medisch coördinator opnieuw geïntroduceerd.

In deze structuur sluiten bedrijfsvoering en medisch management naadloos op elkaar aan. De structuur maakt ook goed samenwerken, (innovatieve) ontwikkelingen en aanpassen aan de veranderende wereld gemakkelijker. In 2018 is de nieuwe organisatiestructuur volledig ingevoerd. In 2019 evalueren we de structuur en optimaliseren we de governance. We zijn een cultuurprogramma gestart. Alle leidinggevenden (clustermanagers, unitleiders en medisch coördinatoren) worden in 2018 en 2019 ondersteund met een trainingsprogramma. Al onze medewerkers volgen in 2019 de training "Het beste uit twee werelden".

Uitbreiding ziekenhuiszorg in de Noordoostpolder en op Urk
In 2018 hebben wij de ziekenhuiszorg van de voormalige MC IJsselmeerziekenhuizen goed kunnen overnemen, zodat er duidelijkheid is gekomen voor de inwoners van de Noordoostpolder en Urk. De curatoren van de MC IJsselmeerziekenhuizen, de Antonius Zorggroep en de gemeente Noordoostpolder hebben overeenstemming bereikt. Het Antonius Ziekenhuis heeft het aantal spreekuren uitgebreid, diverse avondspreekuren beschikbaar gemaakt en extra klinische capaciteit ingezet om de toestroom van patiënten goed op te kunnen vangen. Begin 2019 zijn wij gestart met de huur van aanvullende ruimtes in het Dokter Jansencentrum in Emmeloord. De polikliniek dermatologie verhuist naar het voormalige Dokter Jansencentrum. Ook voor een MRI en bloedafnamelaboratorium kan men dan daar dan terecht.

Met dit verslag leggen we verantwoording af en geven we een overzicht van onze organisatie en de samenhang van onze strategie, de governance en de wereld waarin we actief zijn.

Wij wensen u veel leesplezier!

Marcel Kuin en Sandra Timmermans

Raad van Bestuur Antonius Zorggroep

antonîus zorggroep

antonîus ziekenhuîs

thuîsZorg zuidwest friesland

INHOUD

1	**INTRODUCTIE**	**8**
1.1	Antonius Zorggroep in één oogopslag	8
1.2	Hoogtepunten in 2018	9

2	**PROFIEL VAN DE ANTONIUS ZORGGROEP**	**12**
2.1	Strategie	12
2.2	Portfolio en partners	15

3	**MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDING**	**17**
3.1	Plan en control cyclus	18
3.2	Resultaten 2018	19
3.3	Onze klanten	23
3.4	Onze medewerkers	25
3.5	Onze maatschappelijke resultaten	27
3.6	Onze kwaliteit van zorg	28
3.6.1	Externe toetsingen	29
3.6.2	Interne toetsingen	30
3.7	Onze financiële resultaten	34

4	**BESTUUR, TOEZICHT en MEDEZEGGENSCHAP**	**36**
4.1	Normen voor goed bestuur	36
4.2	Raad van Bestuur	37
4.3	Raad van Commissarissen	38
4.4	Organisatie en medezeggenschap	42
4.4.1	Juridische structuur	42
4.4.2	Organisatiestructuur	43
4.4.3	Managementteam (MT)	43
4.4.4	Medische staf	44
4.4.5	Inspraak, samenspraak en tegenspraak	44
4.5	Adviesorganen	45
4.5.1	Centrale cliëntenraad	45
4.5.2	Verpleegkundige en verzorgende adviesraad	46
4.5.3	Ondernemingsraad	47

BIJLAGE		**48**
Begrippenlijst		48

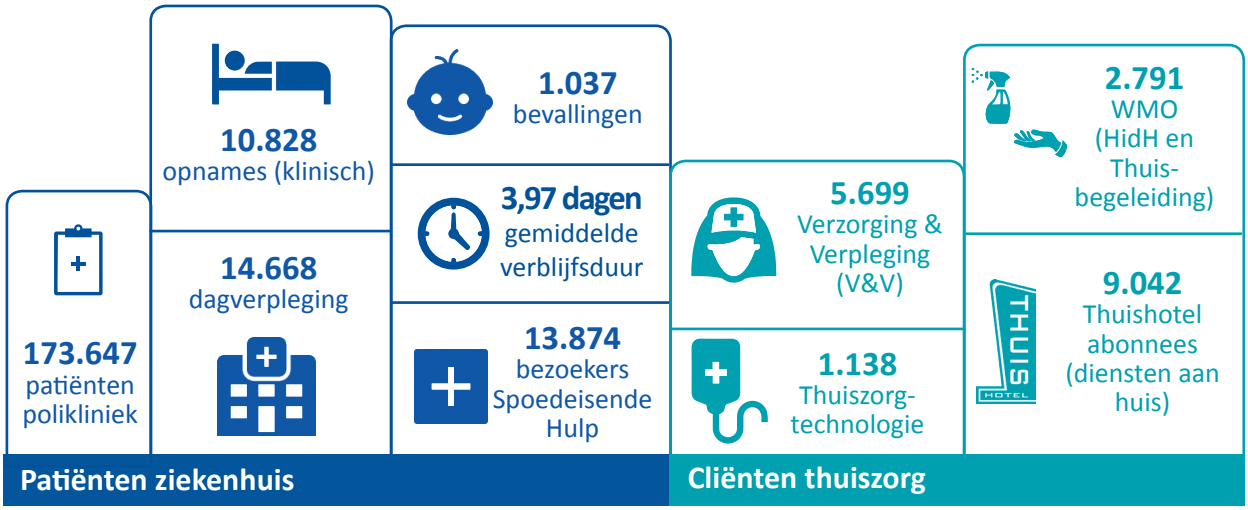
1 INTRODUCTIE

1.1 ANTONIUS ZORGGROEP IN ÉÉN OOGOPSLAG

Wie zijn wij
De Antonius Zorggroep bestaat uit thuiszorgorganisatie Thuiszorg Zuidwest Friesland met ruim 30 zelfsturende teams en het Antonius Ziekenhuis in Sneek met een polikliniek in Emmeloord. Wij staan voor de best mogelijke zorg voor alle inwoners in de regio Zuidwest-Friesland, de gemeente Noordoostpolder en de gemeente Urk. Samenwerking met de zorgverleners in de regio staat bij ons hoog in het vaandel.

Samen zorgen wij voor de beste zorg, veilig en dichtbij

Cijfers en feiten
Zorg in het ziekenhuis en zorg thuis zijn de hoofdactiviteiten van de Antonius Zorggroep.



8,8 waardering cliënten	**2,8%** rendement bedrijfsresultaat	**44,2%** solvabiliteit	**4,8 miljoen** resultaat boekjaar
138 specialisten	**244** vrijwilligers	**2.911** medewerkers	**4,4%** ziekteverzuim

1.2 HOOGTEPUNTEN 2018

In 2018 hebben we voor onze cliënten in de thuiszorg en de patiënten in het ziekenhuis mooie dingen gerealiseerd. Via ons patiëntenmagazine '@Antonius' informeren wij hier met regelmaat over. Om de inwoners in onze regio een kijkje in de keuken te geven, organiseren we Antonius Colleges.

Resultaten waar we trots op zijn:

185 jaar goede zorg in de regio groots gevierd
Meer dan 4.000 mensen kwamen naar onze open dag in september. Bezoekers reageerden enthousiast. Al deze mensen konden ervaren hoe de Antonius Zorggroep in het ziekenhuis en thuis goede zorg biedt. Mensen kregen een kijkje achter de schermen en werden bijgepraat over de nieuwste ontwikkelingen door onze betrokken medewerkers.
Voor onze samenwerkingspartners organiseerden we het jubileumsymposium. Dit symposium ging over kunstmatige intelligentie en robotica in de zorg. Dit kijkje naar de toekomst werd enorm gewaardeerd. Het symposium werd afgesloten met de conclusie: De menselijke maat en échte aandacht voor de mens blijft het belangrijkst!

Project Beter in Beweging
Op een aantal afdelingen in het ziekenhuis is een fietslabyrint geplaatst. Het fietslabyrint is een fietssysteem met fietsroutes, waarbij de patiënten in het ziekenhuis meer gemotiveerd worden om te bewegen en actief te blijven tijdens de duur van hun opname om functieverlies te voorkomen. Dit is een onderdeel van het Project Beter in Beweging.

De Antonius Elfsteden beweegtocht
De afdeling Fysiotherapie heeft samen met de afdelingen diëtetiek, activiteitenbegeleiding en ergotherapie in 2018 een Elfsteden beweegtocht georganiseerd. Op deze dag konden klinische patiënten een route lopen langs alle Friese 11 steden in de poli gang op de begane grond van het Antonius Ziekenhuis in Sneek. Onderweg konden mensen het fietslabyrint en serious gaming proberen en er was koek en zopie. Het doel van deze tocht was het onder de aandacht brengen van het belang van bewegen en goede voeding tijdens een klinische opname.

Vernieuwde afdeling Vrouw en Kind in Sneek
Eind 2017 is de eerste nieuwe verloskamer in gebruik genomen. De verbouwing van de afdeling Vrouw en Kind is in het voorjaar van 2018 afgerond, met als resultaat dat alles rondom geboorte- en kindzorg in het ziekenhuis vlak bij elkaar zit. Alles draait om gezinsgerichte zorg. Moeder, partner en kind kunnen samen blijven, ook als het kindje in de couveuse ligt. Er zijn comfortabele en complete kraamsuites gemaakt voor het verblijf na de bevalling. Daarnaast is de interieurstijl op deze afdeling aangepast. We hebben in het ziekenhuis op onze locatie Sneek en op de polikliniek in Emmeloord fotowanden met afbeeldingen van de Friese natuur en de polder aangebracht, zodat mensen zich bij ons thuis voelen.

Preventiegesprek Thuiszorg
Zo lang mogelijk thuis blijven wonen. Dat is het doel van een preventiegesprek. Vanaf medio 2018 werkt Thuiszorg Zuidwest Friesland met preventiegesprekken. Dit is een inventariserend kennismakingsgesprek met één van onze wijkverpleegkundigen. De wijkverpleegkundige kent alle mogelijkheden binnen de thuiszorg en kan de ondersteuning zo nodig direct in gang zetten. Tijdens een preventiegesprek komt de wijkverpleegkundige bij mensen thuis om te horen hoe het gaat en om uit te leggen wat zorg thuis voor hen kan betekenen. Het doel is om samen de mogelijkheden voor ondersteuning te bekijken. Het preventiegesprek biedt inzicht in deze mogelijkheden, waarna een keuze kan worden gemaakt. Als er zorg thuis gewenst is, kan de wijkverpleegkundige dit direct regelen. Het preventiegesprek is kosteloos en mogelijk voor alle inwoners van het werkgebied van Thuiszorg Zuidwest Friesland.

Ziekenhuis toegankelijker voor rolstoelgebruikers
In het Antonius Ziekenhuis in Sneek is in november een speciale aanmeldzuil voor mindervaliden in gebruik genomen. De zuil is gebruiksvriendelijker voor mensen in een rolstoel of die moeilijk kunnen staan. Het ziekenhuis ontwikkelde deze zuil in samenwerking met adviescommissie CIG (Cliëntenparticipatie Integraal Gehandicaptenbeleid) van gemeente Súdwest-Fryslân en firma Zorgkiosken. Het ziekenhuis is het eerste in Friesland die over een aangepaste registratiezuil beschikt.

Map van tafel, app voor huisartsen op de mobiel
Sinds we in onze thuiszorg digitaal werken ligt er bij de cliënt thuis geen zorgmap meer op tafel. Huisartsen gebruikten deze map, maar kunnen het dossier nu digitaal inzien. Hoe? Met Helder. Helder is beschikbaar via de website en als app op de mobiel. Helder is speciaal ontwikkeld voor huisartsen. In de loop van 2018 en begin 2019 kunnen alle huisartsen in ons werkgebied aansluiten op het digitale dossier van hun cliënten.

Patiëntportaal MijnAntonius en VIPP (Versnellingsprogramma Informatie-uitwisseling Patiënt en Professional)
Na inloggen op het patiëntenportaal op www.mijnantonius.nl kan onze patiënt o.a. afspraken plannen, vragenlijsten invullen en informatie over het medisch dossier vinden. De veranderende rol van de patiënt in het eigen zorgproces, waarbij de patiënt steeds meer een partner wordt voor zorgprofessionals, is gebaat bij goede informatie-uitwisseling. VIPP, van het ministerie van VWS, stimuleert dit. In 2018 is het Antonius Ziekenhuis glansrijk geslaagd voor de VIPP-module. Voor deze audit heeft het ziekenhuis aangetoond dat zorgverleners een actueel digitaal medicatieoverzicht raadplegen.

Clientportaal Caren
Cliënten van Thuiszorg Zuidwest Friesland kunnen sinds 2017 Caren gebruiken. Caren is een beveiligd zorgnetwerk waarin informatie beschikbaar is over de zorgverlening. Cliënten kunnen hun dossier inzien, zien welke zorgverlener er bij hen thuis komt en een bericht sturen naar zorgverleners. Daarnaast kan de cliënt instellen dat anderen zoals bijvoorbeeld familieleden, buren of kennissen toegang krijgen tot onderdelen van Caren. We zijn er trots op dat we Caren gebruiken. Het past goed bij onze visie op zorg: de regie ligt zoveel mogelijk bij de cliënt.

CliniClowns toveren een lach op het gezicht van kinderen
De CliniClowns komen al vele jaren in het Antonius Ziekenhuis en geven altijd afleiding en ontspanning aan de kinderen. De sfeer op de hele afdeling verandert in positieve zin wanneer de CliniClowns er zijn. Er is dan soms ineens weer veel mogelijk voor kinderen, los van de ziekte of lichamelijk ongemak. Elke week komen de CliniClowns op bezoek op de Kinderafdeling van het Antonius Ziekenhuis. De clowns Pier en Joep kwamen samen met de directeur van CliniClowns op bezoek bij de Kinderafdeling voor een feestelijke ondertekening van de samenwerkingsovereenkomst. De CliniClowns zijn professionele spelers die staan voor kwaliteit. Dat komt het best tot zijn recht in nauwe samenwerking met het ziekenhuis.

Visie op Zorg speelt in op complexere zorgvraag
De zorg verandert en daarmee ook het beroep van verpleegkundigen en verzorgenden. Binnen de Antonius Zorggroep is in 2018 door de verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VVAR) de Visie op Zorg geoptimaliseerd. Dit is een leidraad om in te spelen op de ontwikkelingen in de zorg.Aanleiding voor het herzien van de visie zijn de veranderingen in de zorg. De zorgvraag wordt steeds complexer en dat heeft gevolgen voor het beroep van verpleegkundige en verzorgende. De VVAR houdt de kwaliteit en veiligheid voor zowel de patiënt als de verpleegkundigen en verzorgenden nauwlettend in de gaten. Dat gaat over veilige materialen en protocollen, maar ook over het aanbieden van scholing en ontwikkelkansen voor de verpleegkundige- en verzorgende beroepsgroep.

2.1 MISSIE, VISIE, KERNWAARDEN en STRATEGIE

Dit is onze richting

MISSIE

De Antonius Zorggroep staat voor de best mogelijke zorg voor de inwoners van de regio. Het organiseren en leveren van betrokken en kwalitatief goede zorg, thuis en in het ziekenhuis is ons bestaansrecht. Wij zijn hét thuiszorgziekenhuis!

VISIE

Kwaliteit en cliëntgerichte zorg staan voorop. We leveren een breed aanbod om relevant te zijn voor patiënten en cliënten. Samen met andere partners in het zorgnetwerk organiseren onze professionals de best mogelijke zorg rondom de cliënt thuis, de patiënt in het ziekenhuis en haar omgeving.

De missie, visie en kernwaarden zijn leidend voor het strategisch beleid. In de beleidsperiode 2014-2018 koos de Antonius Zorggroep bewust voor:

1. Versterken van de basiszorg, geleverd vanuit thuiszorg en het ziekenhuis en het vaststellen van een portfolio met speerpunten waarbij de complexiteit en de electiviteit in het ziekenhuis wordt behouden.
2. Versterken verbinding tussen de ziekenhuiszorg, de thuiszorg, de huisarts en andere eerstelijns zorgverleners. De regionale samenwerking met huisartsen en andere zorgaanbieders door integraal te gaan werken in bijvoorbeeld wijkhuispitalen.
3. Versterken van de verbinding met de patiënt in het ziekenhuis en de cliënt van de thuiszorg. Het algemeen beleid van de Antonius Zorggroep is afgeleid van het strategisch meerjarenbeleid. In het beleid van de Antonius Zorggroep staat het waarborgen van goede zorg voorop.

Dit zijn onze bouwstenen

De Antonius Zorggroep organiseert de zorg in samenspraak met de cliënt. De inzet is om voor de patiënt de juiste zorg op de juiste plaats te verlenen. Daartoe is het nodig dat we goede samenwerkingrelaties onderhouden.

Draagvlak en betrokkenheid bij onze plannen van cliënten, CCR, medewerkers, OR, VVAR, medisch specialisten, medische staf en samenwerkingspartners is essentieel. Zij zijn voor ons een belangrijke gespreks-partner voor betere zorg.

Kernwaarden: SAMEN STERK - als partner van de patiënt, in samenhang met ketenpartners in de regio PROFESSIONEEL - veilig, deskundig, betrouwbaar BETROKKEN - persoonlijk, respectvol, luisterend oor TOEGANKELIJK-open cultuur

Het ziekenhuis en de thuiszorg voldoen aan de wettelijke kwaliteitseisen. We worden met regelmaat hierop gecontroleerd, waaronder door de inspectie voor de gezondheidszorg en de zorgverzekeraars. We zijn NIAZ geaccrediteerd.

Belangrijke instrumenten om onze zorg te verbeteren zijn: 1. een duidelijk beleid, 2. kwaliteit 100% op orde (denk aan: naleving van richtlijnen), 3. goede sturing op: kwaliteit, veiligheid en tevredenheid, 4. interne bedrijfsvoering op orde.

Onze ambitie: samen waarmaken
In de periode 2014-2018 lag onze ambitie op samen waarmaken. Wij geloven in de mogelijkheid om als Thuiszorgziekenhuis de gezondheidszorg in samenwerking met zorgpartners in de regio goed te kunnen organiseren, met behoud van kwaliteit en tegen beheersbare kosten.

Strategische keuzes 2014-2018
Met een ziekenhuis en alle vormen van thuiszorg wil de Antonius Zorggroep een bijzondere en onderscheidende zorggroep zijn.

Voor de beleidsperiode 2014-2018 heeft de Antonius Zorggroep in 2018 gewerkt aan:

1. Onderscheidend zorgprofiel voor het Antonius Ziekenhuis
Het Antonius Ziekenhuis is een sterk basisziekenhuis in de regio, dat er primair is voor de vergrijzende bevolking en nauwe banden heeft met partners in de eerstelijn en binnen de Antonius Zorggroep met de thuiszorg. De acute zorg en de geboortezorg zijn van groot belang gezien de geografische ligging en de bereikbaarheid van het ziekenhuis. Er is geinvesteerd in de geboortezorg, de operatiekamers en in het optimaliseren van spoedzorg met de keten. Daarnaast is vooral in de Noordoostpolder en op Urk de samenwerking versterkt.

2. Versterken regionale samenwerking door integraal werken in de wijk
De Antonius Zorggroep is lokaal sterk verankerd. Als hét Thuiszorgziekenhuis wil de Antonius Zorggroep samen met huisartsen en andere zorgaanbieders op lokaal niveau de zorg zo organiseren dat de inwoners in de regio zo lang mogelijk in hun eigen leefomgeving kunnen blijven wonen: met zorg en welzijn (en lichte vormen van behandeling) dicht in de buurt. De focus zal dan ook de komende jaren liggen op het verkrijgen en behouden van goede gezondheids- en welzijnszorg voor de inwoners in onze kernregio's. Voor hen leveren wij de beste kwaliteit van zorg, zowel thuis als in het ziekenhuis, dichtbij en op een klantvriendelijke manier. Met onze partners gaan wij netwerken aan voor de klant. Daar waar nodig worden de denkbeeldige schotten tussen care en cure doorbroken. In 2018 zagen we dat al bij de kindergeneeskunde, waar verpleegkundigen uit het ziekenhuis in de thuissituatie zorg verleenden. Ook onze flexpool, met daarin medewerkers die zowel in de thuiszorg als in het ziekenhuis werken, is hiervan een goed voorbeeld.

3. De band versterken met de klant
De band tussen de Antonius Zorggroep en de mensen die zorg nodig hebben wordt directer. De samenleving verandert. Mensen zijn mondiger geworden en stellen hogere eisen. Daarnaast ontwikkelt de technologie zich razendsnel. Mensen kunnen steeds meer zelf regelen op het moment dat het hun het beste uitkomt. Deze omslag in de samenleving vraagt ook een omslag in de zorg. De patiënt zal meer de eigen regie nemen over zijn eigen gezondheid en medisch proces. De band met de klant zal dan ook worden versterkt. Wij willen de behoeften van de klant nog beter leren kennen en willen daar actief op in spelen.

koers 2022

Doorkijkje: Koers 2022
Het strategisch beleidsplan liep in 2018 af. In 2018 zijn we aan de slag gegaan om met elkaar de strategische koers richting 2022 te bepalen. In meerdere strategiesessies hebben we uitvoerig over de nieuwe koers gesproken. Iedere organisatie heeft een koers nodig om op te kunnen varen. Bij het bepalen van onze koers vonden wij het belangrijk dat we goed inspelen op onze omgeving, iedereen de koers kan uitdragen en we in de komende jaren naadloos over kunnen gaan tot actie.

In 2018 hebben we eerst met elkaar het startpunt bepaald (“wanneer zijn wij succesvol?”). Vervolgens hebben we met elkaar de koers uitgezet (“wat betekent onze missie en visie voor onze koers?”). Ook hebben we onze ketenpartners uitgenodigd in een strategiesessie om samen met hen te spreken over de koers van de Antonius Zorggroep.

Eind 2018 hebben we voor de periode 2019-2022 de nieuwe koers vastgesteld:

In het ziekenhuis als het moet, thuis als het kan

Voor 2019 tot en met 2022 hebben wij nieuwe kernwaarden vastgesteld, te weten: toegewijd, toegankelijk, samen sterk en vakmanschap.

2.2 PORTFOLIO EN PARTNERS

Het beste uit twee werelden
In ons portfolio zorgen wij ervoor dat de inwoners zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen, waar nodig met ziekenhuiszorg of thuiszorg. Wij helpen de zorg lokaal vorm te geven.
De Antonius Zorggroep bestendigt de samenwerking en de relatie met huisartsen en de andere instellingen voor verpleging en verzorging in de regio. Denk daarbij aan initiatieven zoals: het verbinden van de wijkverpleegkundige van de thuiszorg aan de huisarts en de sociale wijkteams en het verbinden van de apothekers met het ziekenhuis in het Apotheek Service Punt.

Wij leveren meerwaarde voor de klant in de zorgketen met ziekenhuis, huisartsen, thuiszorg en waar dat kan met de verzorgings- en verpleeghuizen om ons heen. De Antonius Zorggroep heeft een brede aaneengesloten dienstverlening op het gebied van zorg en welzijn. Dit met als doel de gezondheidszorg en welzijnszorg beschikbaar te houden voor de inwoners van Zuidwest-Friesland, de Noordoostpolder en op Urk. De zorg wordt geleverd met een zo hoog mogelijke kwaliteit, tegen zo laag mogelijke kosten en zo dichtbij mogelijk. Wij stimuleren en respecteren de autonomie van de klant; hij/zij kan persoonlijke keuzes maken uit de verschillende zorgopties die wij bieden.

Thuiszorg
Met onze thuiszorg bieden wij, indien nodig dag én nacht, een totaalpakket aan zorg thuis. Denk daarbij aan Hulp in de Huishouding, Verzorging & verpleging, Nachtzorg, Medisch specialistische zorg thuis (thuiszorgtechnologie), (Thuis)Begeleiding en Services aan huis (Thuishotel).
Voor het onderdeel Thuiszorg Zuidwest Friesland hebben wij ons in 2016 bij de gemeente en de zorgverzekeraar hard gemaakt voor de sterke regiofunctie die wij vanuit het verleden hebben opgebouwd. Er is intern beleid ingezet om de producten huishoudelijke zorg door te ontwikkelen naar thuishulpdiensten en de zelfsturing van de V&V teams te borgen. De interactie tussen de wijkzorg van de thuiszorg, de huisartsenzorg en de sociale wijkteams wordt actief opgezocht in aansluiting op de verdere extramuralisering van de Wet Langdurige Zorg (Wlz), de verdere doorontwikkeling van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en de Zorgverzekeringswet (Zvw). Voor de wijkverpleging heeft De Friesland Zorgverzekeraar (DFZ) in 2018 Thuiszorg Zuidwest Friesland als één van de regioaanbieders gecontracteerd. Op basis van het zorginkoopbeleid van De Friesland Zorgverzekeraar leveren wij dezelfde zorg als de basisaanbieders, namelijk verpleging en verzorging. Daarnaast zijn wij voor de regio Zuidwest-Friesland verantwoordelijk voor de volgende regiotaken: alle oproepbare nachtzorg, gespecialiseerde verpleging, Advies, Instructie & Voorlichting (AIV) en wijkgericht werken.

Ziekenhuis
Met het ziekenhuis bieden wij uitstekende basiszorg. Wij versterkten in 2016 en in 2017 daartoe de geriatrie (i.s.m. Tjongerschans), de medische oncologie (i.s.m. de andere Friese ziekenhuizen) en de acute zorg (SEH, IC en verloskunde). Een analyse van de volumina van het Antonius Ziekenhuis op operatieve ingrepen met een volumenorm laat zien dat wij meestal boven de volumenormen zitten. Per 1 januari 2018 zijn de operatieve ingrepen ten aanzien van blaascarcinoom voor geheel Friesland geconcentreerd in Sneek. Alleen voor vaatchirurgie heeft de Antonius Zorggroep het besluit genomen dit niet langer te bieden; het ziekenhuis verwijst hiervoor door naar andere ziekenhuizen in de regio.

Samenwerkingspartners
De Antonius Zorggroep organiseert de zorg in overleg met de cliënt in de thuiszorg en de patiënt in het ziekenhuis. De inzet is om de juiste zorg op de juiste plaats te verlenen. Daartoe is het nodig dat we goede samenwerkingsrelaties onderhouden. Samenwerking in de keten draagt bij aan betere toegankelijkheid, kwaliteit en continuïteit van zorg in de regio.

De zorg die zowel het ziekenhuis als de thuiszorg verlenen, zijn schakels in een keten die meestal loopt van huisarts, via ziekenhuis, naar thuis(zorg) of verpleeghuis. Het is in het belang van de patiënt én cliënt dat de Antonius Zorggroep zich inzet voor een soepele overgang van de ene zorgpartner naar de ander. We werken dan ook intensief samen met andere ziekenhuizen en zorginstellingen. Hieronder worden de belangrijkste lopende samenwerkingsrelaties toegelicht.

Zorglandschap - Friesland

In 2017 is het project Fries Zorglandschap van start gegaan. Het project Fries Zorglandschap bestaat uit de volgende samenwerkingspartners: De Friesland Zorgverzekeraar, Antonius Zorggroep, Medisch Centrum Leeuwarden, Ziekenhuis Nij Smellinghe en Ziekenhuis Tjongerschans. In 2018 is een convenant gesloten waarin is uitgesproken dat de vier Friese ziekenhuizen de komende jaren intensiever willen gaan samenwerken om de medisch specialistische zorg te waarborgen voor de inwoners van Friesland.

Het project moet leiden tot het duurzaam borgen van de toegankelijkheid, de kwaliteit en de betaalbaarheid van medisch specialistische zorg in de provincie Friesland.
Het jaar 2018 heeft in het teken gestaan van vraagpunten zoals: wat wordt de functieconcentratie in de vier ziekenhuizen? Wat is de basiszorg, die in ieder ziekenhuis blijft en welke zorg wordt samengevoegd, zoals in expertisecentra? Hierover maakten we in 2018 afspraken, die in de jaren 2019-2024 worden uitgevoerd.

Zorglandschap - Noordoostpolder en Urk

Samen met onze ketenpartners ontwikkelen we een plan voor nieuwe huisvesting in Emmeloord. Er wordt een gezondheidscentrum gebouwd dat qua ruimte en inrichting volledig is toegerust op de zorgvraag en de toekomstige ontwikkelingen vanuit de Noordoostpolder en Urk. We willen vanuit onze nieuwe strategische koers in zowel Friesland als in de Noordoostpolder als op Urk met nieuwe zorgconcepten gaan werken. Dit zijn bijvoorbeeld anderhalvelijnszorg, e-health en telemonitoring.

Huisartsen

De Antonius Zorggroep hecht veel waarde aan een goede samenwerking met huisartsen. Er is dan ook periodiek overleg met het bestuur van de Regionale huisartsenvereniging (RHV). Binnen de Antonius Zorggroep is een transmuraal coördinator actief met het doel om de samenwerking en de coördinatie van activiteiten ter verbetering van de samenwerkingsrelatie in de keten huisartsen, specialisten en wijkverpleging te bevorderen. Elkaar beter kennen, beter weten wie precies wat doet in het totale zorgproces rond een patiënt, weten waar je eigen expertise ophoudt en die van een ander begint, is voor die samenwerking essentieel. Het is daarom belangrijk dat we het komende jaar samen de ‘muurtjes’ wat afbreken.

Afgelopen jaar is samen met de huisartsen gewerkt aan een aantal verschillende projecten, zoals een project ‘de Spinnaker’, waarbij specialisten en huisartsen op een specifiek onderwerp met elkaar in overleg gaan met het doel om wederzijdse afspraken te maken waar de patiënt beter van wordt en die de samenwerking bevorderen. In 2018 zijn er Spinnakerbijeenkomsten geweest over de onderwerpen: kinderen met astma, atriumfibrilleren en kwam het onderwerp spoedzorg in oogheelkunde aan bod.

Periodiek komt er het nieuwsbulletin @Langszij uit. Dit is het nieuwbulletin van en voor alle huisartsen in Zuidwest-Friesland, de Noordoostpolder en op Urk. Het wordt per e-mail verstuurd en is bedoeld voor items welke voor artsen wetenswaardig zijn. Daarnaast worden er op reguliere basis klinische avonden georganiseerd en zijn de tweejaarlijkse compagnonsdagen een begrip.

3 MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDING

Dit verslag gaat over het verslagjaar 2018 en geeft een beeld van de Antonius Zorggroep, het beleid in het verslagjaar en de behaalde resultaten. Daarnaast leggen wij door middel van dit jaarverslag verantwoording af aan onze stakeholders en aan de maatschappij. Denk daarbij aan de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGj), zorgverzekeraars, het ministerie van VWS en gemeenten. De onderdelen jaarrekening en de kwantitatieve gegevens worden aangeleverd aan het CIBG. Dit maatschappelijk jaarverslag is te lezen via de website van de Antonius Zorggroep.

Met dit maatschappelijk jaarverslag, de jaarrekening en de publicatie van kwantitatieve gegevens door middel van de webapplicatie DIGIMV voldoet de Antonius Zorggroep aan de volgende wettelijke verantwoordingsverplichtingen voor zorginstellingen:

- verplichting tot het leveren van een jaarrekening volgens de eisen in het Burgerlijk Wetboek (BW, boek 2, titel 9) en verplichting inzake de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi)
- Verplichting tot het opgeven van de beloning van de bestuurder (Wet normering topinkomens)
- Verplichting tot het leveren van een verslag over hoe is omgegaan met de medezeggenschap (artikel 8 Wet Medezeggenschap Cliënten Zorgsector)
- Daarnaast vinden wij het belangrijk om gegevens te verstrekken over onze kwaliteit van zorg. Vanuit de Wet kwaliteit, klachten en geschillen (Wkkg) bestaat deze wettelijke verplichting niet meer. Toch vinden wij dit juist wel belangrijk.

Met dit verslag leggen wij verantwoording af over de volgende rechtspersonen:

Gegevens	Naam verslag leggende rechtspersoon
	Stichting Antonius Zorggroep
Adres	Bolswarderbaan 1
Postcode	8601 ZK
Plaats	Sneek
Telefoonnummer	0515-488888
Identificatienummer Kamer van Koophandel	01121064
Website	www.mijnantonius.nl
	Stichting Antonius Ziekenhuis
Identificatienummer(s) NZa	Ziekenhuis 10-205 PAAZ 120-5007 Thuiszorg 650-8761
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41001007
	Stichting Thuiszorg Zuidwest Friesland
Identificatienummer(s) NZa	650-3365
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41005373

3.1 PLAN EN CONTROL CYCLUS

De Antonius Zorggroep is een resultaatverantwoordelijke eenheid met een gezamenlijk beleid voor kwaliteit, financiën en personeel. Risico's worden beperkt doordat de zorggroep uit drie juridische entiteiten bestaat: de Stichting Antonius Zorggroep en de twee werkmaatschappijen Stichting Antonius Ziekenhuis en Stichting Thuiszorg Zuidwest Friesland. Wij passen op een cyclische wijze beleidsvorming, uitvoering, evaluatie en bijstelling van beleid toe om daarmee de beoogde resultaten van de organisatie of onderdelen ervan op zowel korte als lange termijn te realiseren.

De plan- en controlcyclus bestaat uit de volgende elementen:

1. Strategisch meerjarenbeleidsplan
2. Beleidskader
3. Jaarplannen en begroting
4. Jaarkalender
5. Meten en analyseren
6. Bijsturen
7. Jaarverantwoording

De plan- en controlcyclus start met het strategisch meerjarenbeleidsplan van de Antonius Zorggroep. Vanuit dit meerjarenbeleidsplan wordt jaarlijks een beleidskader uitgebracht. Aan de hand van dit beleidskader worden het organisatiejaarplan, de clusterjaarplannen en de begrotingen gemaakt. De activiteiten vanuit het Jaarplan worden weggezet in een jaarkalender, zodat voor ons allemaal en specifiek voor de adviesorganen duidelijk is op welke moment welk onderwerp verwacht kan worden. De jaarkalender geeft inzage in het besluitvormingsproces en geeft richting aan de stappen die we met elkaar in het besluitvormingsproces moeten zetten om de doelstellingen te behalen.

De voortgang op de plannen en de financiën wordt actief gemonitord en schriftelijke verantwoording wordt afgelegd door middel van maand- en kwartaalrapportages. De verantwoording over het gehele jaar is te vinden in dit maatschappelijk jaarverslag.

3.2 RESULTATEN 2018

Het jaar 2018 was het laatste jaar van de strategische koers die wij in de periode 2014-2018 gevaren hebben. De focus van de strategische koers voor 2018 lag heel duidelijk op het positioneren en profileren van de Antonius Zorggroep. Dat wil zeggen: de zorg in het ziekenhuis en binnen de thuiszorg zichtbaar inrichten op basis van het zorgportfolio, actief sturen op de inhoud van de best mogelijke zorg. Laat zien wat we doen. Voor 2018 was het thema 'Bouwen aan een nieuw verband'.

Jaardoelen 2018

SAMENWERKEN
1. Strategisch beleidsplan
2. Voortdurend Verbeteren
3. Thuiszorgziekenhuis
4. Fries Zorglandschap
Werken vanuit een netwerk: ziekenhuizen en VVT in Noord Nederland meer aan elkaar verbinden.
6. Meer kennis delen

VERBETEREN
7. Verbetercultuur: voortdurend verbeteren
- herontwerp structuur
- cultuur/kernwaarden
- samenwerken

8. Opvolging geven aan lopende projecten: First time right, ASP, VIPP, etc.
9. PDCA geimplementeerde projecten

VEILIGHEID
10. Veilige aanspreekcultuur
11. Proactief sturen op:
- uitkomsten van alle verplichte indicatoren
- VIR-s Qmentum
- Vereisten beroepsverenigingen en IGj

12. Convenant medische technologie

MEDEWERKERS
13. Samenhang en verbondenheid
14. Leren en ontwikkelen
15. Strategische personeelsplanning
16. Medewerkersonderzoek

PROCESSEN & MIDDELEN
17. Slimmer werken: professionaliseren werkprocessen
18. Duurzame en positieve exploitatie
19. Doelgerichte communicatie: Intranet
20. ICT: HIX 6.1, NEDAP en CAREN zorgt

Op de volgende pagina's wordt de realisatie van een aantal doelstellingen vanuit het organisatie jaarplan 2018 weergegeven.

Samenwerken

ONTWIKKELEN VAN EEN STRATEGISCH BELEIDSPLAN

Realisatie 2018:
In 2018 is een nieuw strategisch beleidsplan 2019-2022 ontwikkeld. Koers 2022, in het ziekenhuis als het moet en thuis als het kan. We leveren zoveel mogelijk zorg in de thuissituatie, passend bij patiënt en omgeving. Op weg naar 2022 combineren we het beste uit twee werelden, er liggen prachtige kansen in de verbinding tussen ziekenhuis en thuiszorg. Met geïntegreerde teams zorgen we samen met onze zorgpartners en verwijzers dat we kwalitatief hoogwaardige zorg aan onze patiënten en cliënten kunnen leveren. Met elkaar maken we de koers waar.

Doorkijkje 2019:
In 2019 wordt de Koers 2022: Het beste uit twee werelden, ”in het ziekenhuis als het moet en thuis als het kan” intern en extern gelanceerd en verder uitgerold.

VOORTDUREND VERBETEREN: OPVOLGING GEVEN AAN HET TRAJECT BESTURING EN ONTWIKKELING

Realisatie:
Per 1 juli 2018 is de nieuwe organisatiestructuur in werking getreden. De clustermanagers zijn officieel in functie en per 1 oktober zijn de unitleiders en medisch coördinatoren gestart. De gehele nieuwe management-laag bestaande uit clustermanagers, stafmanagers, unitleiders medisch coördinatoren doorloopt het MD-traject.

Doorkijkje 2019:
Een plan om alle medewerkers mee te nemen in het gedachtengoed van het beste uit twee werelden en te ondersteunen bij de gewenste gedragsverandering is gereed. Vanaf 2019 worden alle medewerkers hierin getraind.

‘IN HET ZIEKENHUIS ALS HET MOET, THUIS ALS HET KAN’

Realisatie:
In 2018 is gewerkt aan de volgende thuiszorgziekenhuis-trajecten:
- Antonius Zorgbrug
- Antonius Kindzorg
- Palliatieve zorg
- Dementie
- Wondzorg

Doorkijkje 2019:
In 2019 werken we verder aan de verplaatsing van ziekenhuiszorg naar huis en gaat het programma Antonius Thuis van start. Bij de invulling van dit traject gaan we onze zorgprofessionals en patiënten nauw betrekken. Dat doen we vanuit onze overtuiging dat je thuis beter en sneller herstelt.

ONTVLECHTING WMO-ACTIVITEITEN

Realisatie:
In 2018 heeft de Raad van Bestuur de opdracht gegeven om de strategische meerwaarde van de WMO-activiteiten hulp in de huishouding en thuisbegeleiding in het licht van de nieuwe strategische koers 2022 nader te onderzoeken. De conclusie van dit onderzoek was dat de strategische meerwaarde van de huishoudelijke hulp in het portfolio beperkt is.

Doorkijkje 2019:
In 2019 wordt onderzocht of en op welke wijze voor de hulp in de huishouding vanaf 2020 een nieuwe levensvatbare organisatie buiten de Antonius Zorggroep opgericht kan gaan worden.

HAALBAARHEIDSONDERZOEK HUISVESTING ANTONIUS ZORGGROEP

Realisatie 2018:
In 2018 heeft de Antonius Zorggroep met de MC Groep onderzocht of onze poliklinieken en de dagverpleging in Emmeloord gehuisvest konden gaan worden in het dokter Jansencentrum, het gebouw van de MC groep.
Nadat bekend werd dat de MC Groep onder verscherpt toezicht stond en er financiële problemen waren, is de samenwerking stopgezet. Wij hebben direct een plan van aanpak voor continuïteit van medisch specialistische zorg in de Noordoostpolder en op Urk opgesteld. Nadat het faillissement van de MC Groep bekend werd hebben wij een team samengesteld met als taak de te verwachten extra toeloop van patiënten vanuit de Noordoostpolder (NOP) en Urk op te vangen.

Doorkijkje 2019:
In 2019 word voor de langere termijn nieuwe huisvesting ontwikkeld in Emmeloord, dit samen met de ketenpartners.

ANTONIUS VERBOUWT

Realisatie:
In 2018 is de afdeling vrouw, moeder en kind verbouwd en vernieuwd. Het operatiecomplex is aangepast naar de nieuwste inzichten.

Continu verbeteren

VERBETERCULTUUR: VOORTDUREND VERBETEREN

Realisatie:
In 2018 is weer een mooie stap gemaakt in het stimuleren van de verbetercultuur binnen de Antonius Zorggroep. Het ziekenhuis en de thuiszorg voldoen aan de wettelijke kwaliteitseisen. Zoals elke zorgorganisatie worden we met regelmaat hierop gecontroleerd, door onder andere de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd en de zorgverzekeraars. We zijn NIAZ geaccrediteerd.

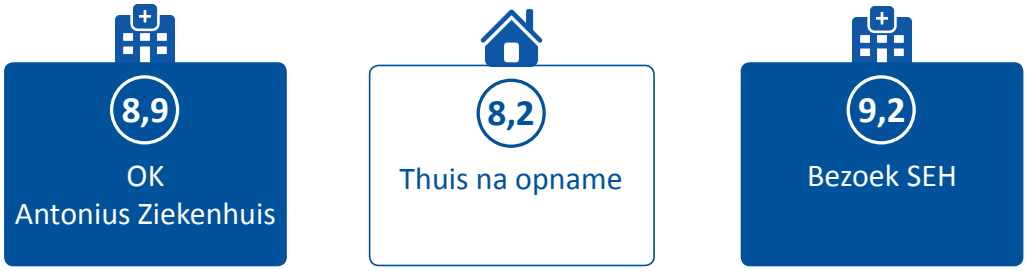
Belangrijke uitgangspunten om onze zorg voortdurend te verbeteren zijn:
1. Een duidelijk beleid,
2. Kwaliteit 100% op orde (denk aan: naleving van richtlijnen),
3. Goede sturing op: kwaliteit, veiligheid en tevredenheid,
4. Interne bedrijfsvoering op orde.

Daarnaast is er geheel 2018 opvolging gegeven aan lopende projecten first time right, het Apotheek Service Punt en het project Versnelling Informatie-uitwisseling Patiënt en Professional (VIPP). De Antonius Zorggroep heeft zich voorbereid op de handhaving van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

Doorkijkje 2019:
In 2019 starten we met het programma Voortdurend Verbeteren. Het programma bevat o.a. een verander- en verbeterprogramma voor meerdere jaren. Na de inrichting van de nieuwe organisatiestructuur in 2018, is begonnen met het leiderschapsprogramma. Het totale veranderproces zal zich in 2019 gaan richten op alle medewerkers en met name op het implementeren van de nieuwe Koers 2022, het integreren van de nieuwe kernwaarden en het ontwikkelen van de gewenste gedragsverandering.

3.3 ONZE KLANTEN

Zowel de zorg vanuit ons ziekenhuis als onze thuiszorg wordt in alle klantwaarderingsonderzoeken erg hoog gewaardeerd. Hier zijn we trots op!



Rapportcijfer ziekenhuis en thuiszorg: 8,8

"BEST GEWAARDEERD ZIEKENHUIS"

"PERSOONLIJKE BENADERING, KORTE LIJNEN IN DE THUISZORG"

Klantbeleving onder de loep

De Antonius Zorggroep meet de beleving van haar patiënten doorlopend. Per maand worden 2500 enquêtes verstuurd. Voorheen werd de landelijke enquete eenmaal per drie jaar gehouden. De uitkomsten worden geanalyseerd en actief gebruikt voor het verbeteren van zorg. De ervaringen van de klant zijn belangrijke waarden in ons handelen. De klant staat centraal in onze zorg.

Resultaten 2018

Patiënten geven aan dat ze de medewerkers vriendelijk vinden en dat er in het ziekenhuis een gezellige, knusse sfeer hangt. Door de kleinschaligheid zijn de lijnen tussen de specialisten en tussen de medewerkers kort en worden de klanten op persoonlijke wijze geholpen. Medewerkers in de thuiszorg worden door cliënten gewaardeerd omdat ze altijd, dag en nacht, voor ze klaar staan. Dankzij de zorg thuis kunnen mensen langer thuis blijven wonen. Daarnaast heeft onze thuiszorg als regio-aanbieder een belangrijke maatschappelijke spilfunctie in het zorgveld voor de cliënt. Wij zijn trots op de hoge scores die wij behalen op klanttevredenheid.

De onderdelen waar in alle vragenlijsten minder positief op gescoord wordt zijn het (niet) aansluiten van afspraken bij verschillende afdelingen en de informatieoverdracht tussen afdelingen. Bij de poliklinieken speelt bij lagere waardering de beleving van de wachttijd een rol en heeft 10% van de respondenten niet de ervaring dat er adviezen worden gegeven over hoe thuis om te gaan met ziekte of gezondheidsklachten. Om te achterhalen wat hiervan de oorzaken zijn wordt er vanaf 2019 een extra vraag toegevoegd in de vragenlijst waarin patiënten bij een negatieve beleving hun antwoord kunnen toelichten in een open tekstvak.

Pilot PREM Wijkverpleging

De Antonius Zorggroep heeft als één van de vijftien zorgorganisaties in 2018 deelgenomen aan de pilot PREM (Patient Reported Experiences Measures) Wijkverpleging. Met de PREM vragenlijst worden cliëntervaringen gemeten, tot voor kort was dit de CQ-index. Deze pilot is uitgevoerd in opdracht van de landelijke Stuurgroep Kwaliteitskader Wijkverpleging en vormt de voorbereiding op de landelijke uitvraag 2019. Het onderzoek had o.a. als doel ervaringen op te doen met de vragenlijst, toetsen van meetmethoden en ervaringen op te doen met het proces binnen de pilotorganisatie. Vanuit de Antonius Zorggroep zijn 157 cliënten uit 4 V&V teams benaderd om deel te nemen. Uiteindelijk hebben 69 cliënten (44%) deel genomen.

De uitkomsten op de 9 ervaringsvragen zijn heel positief, scores liggen bijna allemaal hoger dan de gemiddelde scores van de deelnemende pilotorganisaties. Cliënten zijn o.a. heel tevreden over de bejegening en de deskundigheid van de medewerkers. Iets lagere scores en daarmee iets minder positieve ervaringen komen naar voren op de vragen of cliënten zorg krijgen van vaste zorgverleners en of zij op de afgesproken tijd komen.
Daarnaast is gevraagd of cliënten de Antonius Zorggroep zouden aanbevelen bij andere mensen, dit was voor 93% van de deelnemende cliënten het geval. Op de vraag in welke mate cliënten de organisatie aanbevelen geven 25 cliënten, de zogenaamde promotors, de organisatie een 9 of een 10, de passief tevredenen (20 cliënten) een 7 of een 8 en 1 minder tevreden/of ontevreden cliënt een cijfer tussen de 1 en 6.

Spiegelgesprek Caren
Om te leren van echte cliëntervaringen is er medio 2018 in de thuiszorg een spiegelgesprek georganiseerd. Voor dit spiegelgesprek is een aantal cliënten uitgenodigd die gebruik maken van Caren. Het spiegelgesprek vond plaats onder leiding van Zorgbelang Fryslân.
Naast de cliënten was een aantal toehoorders uitgenodigd zoals thuiszorgmedewerkers, de cliëntenraad en de firma Nedap Healthcare die Caren heeft ontwikkeld.
Tijdens het spiegelgesprek bleek dat de aanwezigen erg positief zijn over het gebruik van Caren. Cliënten gebruiken Caren met name om te weten hoe laat de zorgverlener langskomt en wie dit is. Het toegang verlenen aan anderen zoals familieleden blijkt nog niet zo vaak plaats te vinden. De cliënten die dit wel hebben ingesteld, gaven aan dat het voor hun zoon of dochter een geruststelling is om op te hoogte te blijven over de gezondheidssituatie van hun vader of moeder. Als verbeterpunten werden o.a. genoemd de informatie over alle mogelijkheden van Caren en duidelijkheid over welke zorgverleners wel en niet het zorgdossier in Caren kunnen inzien. Ook het ontbreken van een spraakfunctie voor blinden en slechtzienden werd als verbeterpunt genoemd.
Het spiegelgesprek is door alle aanwezigen als erg prettig en leerzaam ervaren.
De werkgroep Caren gaat nu aan de slag gaat met de verbeterpunten vanuit het spiegelgesprek.

3.4 ONZE MEDEWERKERS

Onze medewerkers zijn de belangrijkste mensen in onze organisatie.Om de gewenste veranderingen te realiseren hebben we onze medewerkers hard nodig. Onze ambities kunnen we alleen waarmaken wanneer onze medewerkers bereid en vaardig zijn om mee te veranderen.

Leiderschap
De visie van HR is dat een vloeiende organisatie is opgebouwd uit volwassen arbeidsrelaties tussen mensen en dat vakmanschap, autonomie en zingeving daarvoor de belangrijkste pijlers zijn. Gelijkwaardige relaties met verschillende verantwoordelijkheden die in samenspraak taken en rollen vervullen. Een belangrijke relatie is die tussen medewerker en leidinggevende. Een van de belangrijkste bouwstenen van een arbeidsorganisatie. Maar ook die tussen medewerkers onderling en die tussen medewerkers en medisch specialisten. De visie van HR is dat deze relaties worden weerspiegeld in de manier waarop wij omgaan met de patiënt/cliënt. Als we deze centraal willen stellen in onze zorgaanpak, moet dus ook tussen zorgvrager en zorgverlener sprake zijn van een volwassen relatie, gelijkwaardig met ieders eigen rol en verantwoordelijkheid.

De leidinggevende is aanspreekbaar op sociale veiligheid, geeft erkenning, waardering en backing aan zijn medewerkers. Kernwoorden in het profiel van een leidinggevende zijn: richting geven, ruimte bieden, resultaat halen en ruggengraat hebben. Leiderschap is gebaseerd op het geven van erkenning, waardering enerzijds en het sturen op persoonlijke ontwikkeling en resultaten anderzijds. Bovenstaande is vastgelegd in het visiedocument van HR, wat eind 2018 is vastgesteld door de RvB. In een grootschalig management development traject worden alle leidinggevenden en medisch specialisten getraind in deze visie. In 2019 zullen we beginnen met een gelijkwaardig traject voor onze medewerkers. Dit traject zal 3 jaar in beslag nemen.

Gezondheid en verzuimbeleid
Belangrijk daarvoor is dat zij in alle levensfasen tijdens hun loopbaan gezond, gemotiveerd, competent en flexibel hun werk kunnen doen. Aandacht en beleid voor duurzame inzetbaarheid is om die reden noodzakelijk voor onze organisatie.

Duurzame inzetbaarheid is een veel gehanteerd begrip in organisaties. Antonius Zorggroep hanteert de volgende definitie: Medewerkers die duurzaam inzetbaar zijn, zijn gezonde, gemotiveerde, competente en flexibele medewerkers die binnen een veranderende context kwalitatief uitstekende dienstverlening bieden, nu en in de toekomst.
Duurzame inzetbaarheid gaat verder dan aandacht voor gezond eten, voldoende bewegen en ontspannen. Het gaat ook over drijfveren, verantwoordelijkheid nemen voor de eigen ontwikkeling, omgaan met veranderingen, werkomstandigheden, energiebronnen, etc. Gedurende de verschillende levensfasen kunnen de behoeften van medewerkers veranderen. Ook zijn er verschillen per individu.

De belangrijkste doelstellingen van duurzame inzetbaarheid van de Antonius Zorggroep zijn:
1. De bewustwording van wederzijdse verantwoordelijkheid (medewerker en werkgever) voor duurzame inzetbaarheid.
2. Het faciliteren van medewerkers zodat zij kunnen én willen meebewegen met de noodzakelijke veranderingen en vernieuwingen.
3. In dialoog thema's zoals omgaan met veranderingen, werkdrukbeleving, werkstress met elkaar bespreken en knelpunten oplossen.
4. Talenten van medewerkers benutten.

In de visie van Antonius Zorggroep zijn de werkgever en de medewerker samen verantwoordelijk voor duurzame inzetbaarheid. Van medewerkers vraagt het om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen groei en ontwikkeling en om hun deskundigheid en professionaliteit te bevorderen.

Huis van werkvermogen
Om duurzame inzetbaarheid bespreekbaar te maken wordt gebruik gemaakt van het Huis van Werkvermogen. Het Werkvermogen wordt bepaald door de balans tussen individuele kenmerken (vitaliteit, vaardigheden, drijfveren & energie) en de eisen die aan het werk worden gesteld. Het gespreksmodel wordt gehanteerd bij en ontwikkeld voor: jaargesprekken, verzuimgesprekken, persoonlijke ontwikkelingsgesprekken, inzetbaarheidsgesprekken, werving & selectie. Samen met een aantal leidinggevenden en medewerkers heeft de Antonius Zorggroep in 2018 een eigen 'Huis van Werkvermogen' ontwikkeld. In 2019 wordt het model huis van werkvermogen ingezet als standaard tooling voor de jaargesprekken.

Verpleegkundig profiel 2020
Om de benodigde veranderingen in de zorgverlening en het verpleegkundig beroep vorm en inhoud te gaan geven, is binnen de Antonius Zorggroep in 2017 een proces gestart om onze zorgprofessionals te kwalificeren voor de toekomst. In dit proces zijn de 4 Friese ziekenhuizen een samenwerking aangegaan, hetgeen heeft geresulteerd in een gezamenlijk projectplan 'Verpleegkundige Ontwikkeling 2020'. Bij de Antonius Zorggroep is in 2018 het project 'AanZet 2020' gestart.

Doorkijkje 2019:
Speerpunten 2019 in het kwalificeren van onze (HBO)verpleegkundigen:
- verdere uitrol van de 'professionaliteitscan Frenetti',het instrument voor strategische personeelsplanning waar de Antonius Zorggroep mee werkt
- ontwikkelen verpleegkundig leiderschap
- toepassen van (instrumenten t.b.v.) het klinisch redeneren; pro-active nursing
- ontwikkelen van een onderzoekende en reflectieve beroepshouding

Arbo
In 2018 is een nieuw meerjaren Arbobeleid vastgesteld. Het Arbobeleid is voor alle medewerkers van de Antonius Zorggroep en richt zich op het faciliteren van medewerkers t.a.v. ontwikkeling en innovatie in een veilige werkomgeving. Wij vinden het belangrijk dat medewerkers in een prettig, gezond en veilig klimaat hun werkzaamheden kunnen uitvoeren. In de visie van Antonius Zorggroep zijn de werkgever en de medewerker samen verantwoordelijk voor de arbeidsomstandigheden en duurzame inzetbaarheid. De Antonius Zorggroep hanteert een integraal Arbobeleid. Dit houdt in dat verschillende preventietaken en borging van de arbeidsomstandigheden bij diverse disciplines in de organisatie is belegd. Voor de risico inventarisatie en evaluatie (RI&E) t.a.v. arbeidsomstandigheden wordt gebruik gemaakt van de branche RI&E (ZorgRie), hierin is de plan-do- check- act (PDCA) cyclus geborgd. Naast de risico-inventarisaties worden er veiligheidsaudits uitgevoerd. In deze audit wordt specifiek gefocust op actuele veiligheidsthema's, doelstellingen en aandachtspunten.

Medewerkers onderzoek (MO)
Er wordt 1 x in de 2 jaar het medewerkers onderzoek (MO) uitgevoerd. In het MO zijn vragen met betrekking tot psychosociale arbeidsbelasting (PSA) opgenomen. Het MO is opgebouwd op basis van de etages van het Huis van Werkvermogen.
Naar aanleiding van de uitkomst worden verbeterpunten/aandachtspunten in een plan van aanpak opgenomen op organisatie-, cluster- en team/afdelingsniveau. De leidinggevenden dragen zorg voor het opstellen van het plan van aanpak en dat er uitvoering aan het plan van aanpak wordt gegeven.

Vertrouwenspersoon
De Antonius Zorggroep heeft meerdere vertrouwenspersonen binnen de organisatie. De vertrouwenspersoon is onafhankelijk, medewerkers kunnen hier laagdrempelig terecht als zij te maken krijgen met ongewenst omgangsvormen.

3.5 ONZE MAATSCHAPPELIJKE RESULTATEN

Maatschappelijk verantwoord ondernemen
Eén van onze kernwaarden is aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), oftewel duurzaam ondernemen. We willen goed zorgen voor mens en milieu en onze verantwoordelijkheid voor de toekomstige generaties nemen. Daarom committeert de Antonius Zorggroep zich aan een integraal milieubeleid voor de lange termijn. In 2017 is hiervoor het milieubeleidsplan 2017-2020 vastgesteld.

Om invulling te geven aan onze duurzaamheidsdoelstellingen hanteert de Antonius Zorggroep de Milieuthermometer van het Milieuplatform Zorgsector. Met dit instrument werken we structureel aan onze milieuprestaties en maken we deze transparant. In de beleidsperiode 2013-2015 hebben we het 'zilveren' niveau van duurzaamheid van de Milieuthermometer bereikt. We gaan voor de komende periode 2017-2020 voor 'goud'. Dát is de keuze van de Antonius Zorggroep om optimaal maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

De Antonius Zorggroep maakt in diverse onderdelen van de bedrijfsvoering onderdeel uit van een keten, zoals de energieketen, afvalketen en transportketen. Wij kunnen daarom een wezenlijke bijdrage leveren aan het circulair maken van deze ketens, van onze economie. Beperking én hergebruik van natuurlijke hulpbronnen en duurzame opwekking van energie staan daarin centraal.

In 2018 zijn de volgende resultaten bereikt:

Duurzaam inkopen
De Antonius Zorggroep vindt duurzaam inkopen belangrijk. We nemen milieuaspecten dan ook mee in het verwervingsproces. Bij een aantal productgroepen is in kaart gebracht welk product de duurzaamste keuze is. Hierbij wordt rekening gehouden met de "Europese green public procurement eisen" voor medische artikelen en "milieucriteria voor overheidsopdrachten (PIANO)" voor facilitaire producten. De Antonius Zorggroep heeft in 2018 de juiste hulpmiddelen en tools ontwikkeld om dit proces soepel te kunnen doorlopen.

Energiebesparing
Op het gebied van energiebesparing is de strategie om eerst het energieverbruik terug te dringen en daarna het resterende verbruik (zelf) duurzaam op te wekken. Op beide vlakken zijn al resultaten geboekt. Zo is er een warmtepomp in gebruik genomen en kopen we uitsluitend groene energie in, opgewekt door Nederlandse en Europese windmolens. Projecten die lopen zijn: het installeren van zonnepanelen, het nauwkeuriger kunnen meten van het energieverbruik om het verbruik beter te kunnen analyseren, het reduceren van het energieverbruik van installaties (voor bijvoorbeeld luchtbehandeling en koeling) en het toepassen van LED-verlichting in het gebouw.

Antonius Zorggroep tekent de Green Deal "Nederland op weg naar Duurzame Zorg"
In 2018 hebben wij de Green Deal ondertekend. Green Deals zijn afspraken tussen de rijksoverheid, bedrijven, maatschappelijke organisaties en andere overheden. Het doel van deze Green Deal in de zorg is het versnellen van de verduurzaming van de bedrijfsvoering binnen zorgorganisaties.
Zorgorganisaties in Nederland zijn grootverbruikers van bijvoorbeeld energie, water en voedsel.

3.6 ONZE KWALITEIT VAN ZORG

Kwaliteit en veiligheid
Kwaliteit en veiligheid zijn kernbegrippen binnen de Antonius Zorggroep. Goede en veilige zorg staat centraal. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit en veiligheid en samen met de medische staf is in 2018 veel aandacht geweest voor:

- Gedrag en cultuur.
- De werking van de kwaliteits- en veiligheidssystemen.
- De resultaten. De resultaten worden open en transparant gecommuniceerd via de publieke sites, de website van de Antonius Zorggroep en door middel van dit maatschappelijk jaarverslag.

De kwaliteit en veiligheid zijn ook in 2018 systematisch gemeten, geregistreerd en zowel intern als extern periodiek getoetst aan de hand van diverse normenkaders. De uitkomsten zijn besproken en vertaald naar verbeterplannen. Om de kwaliteit van de zorg te meten, laten wij met regelmaat in onze keuken kijken door externe instanties. De Antonius Zorggroep is voor zowel de thuiszorg als het ziekenhuis in het bezit van een NIAZ-accreditatie, het laboratorium is ISO-gecertificeerd en onze keuken werkt volgens de HACCP. De feedback uit deze metingen gebruiken wij voor het monitoren van de risico's en het verbeteren van de kwaliteit. Naast de externe audits voeren wij periodiek interne audits op verschillende thema's uit. Het ziekenhuis en de thuiszorg voldoen aan de wettelijke kwaliteitseisen.

Kwaliteits-en Veiligheidsraad
Afdelingsoverstijgende (hoog risico) verbetermaatregelen komen op de agenda van de Kwaliteits- en Veiligheidsraad. De KV-raad bespreekt, prioriteert en bewaakt de voortgang van de verbetermaatregelen. Daartoe wordt er een KV-raad aanspreekpunt, opdrachtgever en projectleider benoemd. Afdelingsgebonden maatregelen worden afgehandeld op de afdeling zelf.

In 2018 is vanuit de Kwaliteits- en Veiligheidsraad aangegeven dat er verbeteringstrajecten moeten worden gestart voor ondervoeding, flebitis, accorderen medicatie en antistolling. Uit diverse kwaliteitsindicatoren en VIM-meldingen blijkt dat we hierin processen kunnen optimaliseren. Het project ondervoeding is in samenwerking tussen de afdelingen diëtetiek, automatisering en het facilitair bedrijf in 2018 afgerond.

De werking van de systemen
De kwaliteit van zorg binnen de Antonius Zorggroep wordt gemonitord middels diverse meetinstrumenten. Daarnaast vormen de resultaten uit interne- en externe toetsingen belangrijke input om onze kwaliteit de verbeteren. De risico's en verbetermaatregelen worden vastgelegd en ingeschaald in hoog, midden of laag risico.

Voortdurend verbeteren vindt hiermee plaats vanuit een integrale benadering en op basis van PDCA.

Convenant Medische Technologie
In 2017 was de implementatie van het Convenant Medische Technologie een speerpunt in het ziekenhuis. In 2018 heeft de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd ons onaangekondigd bezocht, waar de voortgang op de implementatie van het Convenant Medische Technologie (CMT) werd getoetst. In het inspectieverslag is te lezen: "De inspectie concludeert, op basis van dit onaangekondigde inspectiebezoek, dat de implementatie van het CMT proactief en met bestuurlijke urgentie op voldoende wijze geïmplementeerd is." Wij zijn 'CMT-proof' bevonden.

3.6.1 Externe toetsingen

NIAZ-accreditatie gehele Antonius Zorggroep
De NIAZ-accreditatiestatus van het Antonius Ziekenhuis is in 2017 voor de vierde keer verlengd. Thuiszorg Zuidwest Friesland is vanaf 2012 voor de tweede keer NIAZ geaccrediteerd (daarvoor HKZ). De Antonius Zorggroep wordt in juni 2020 op de normenset Qmentum Global getoetst. In 2018 zijn we vol aan de slag gegaan om ons goed voor te bereiden op de accreditatie in 2020. Tweemaandelijks komt het Qmentum kernteam bij elkaar om kennis, informatie en ervaringen met elkaar te delen en zo van elkaar te leren. Tijdens het kernteamoverleg worden ontwikkelingen en de voortgang van verbeterpunten die uit de externe audits zijn gekomen, met elkaar besproken. Nieuw in de normenset is de betrokkenheid van de patiënt (patiëntenparticipatie).

ISO-certificering laboratorium
Op 12 december 2018 heeft het controlebezoek plaatsgevonden voor het behoud van de accreditatie van het laboratorium. Vijf auditoren hebben de gehele dag getoetst of het laboratorium nog voldoet aan de normen (ISO 15189) die gesteld worden aan medische laboratoria. Aan het einde van de dag hebben de auditoren direct terugkoppeling gegeven over de bevindingen. Auditoren gaven aan dat het bezoek in een plezierige sfeer is verlopen en dat het kwaliteitssysteem verder doorontwikkeld en verbeterd is. Uiteindelijk zijn 9 afwijkingen (NCB's) geconstateerd; 3 hebben betrekking op de preanalyse, 2 op de trombosedienst, 2 op het laboratorium en 2 op het managementsysteem. Voor de oplossing moet binnen 3 maanden een plan van aanpak worden ingeleverd. De eerste indruk is dat de geconstateerde afwijkingen herkenbaar zijn en relatief eenvoudig op te lossen. Al met al een mooi resultaat.

Visitaties vakgroepen
De vakgroepen binnen het ziekenhuis maken gebruik van kwaliteitsvisitaties. Een visitatie is een intercollegiale toetsing van de vakgroep. In 2018 zijn de volgende vakgroepen van het Antonius Ziekenhuis gevisiteerd: intensive care, kindergeneeskunde, medische psychologie en neurologie. Met de kwaliteitsvisitatie krijgt elke wetenschappelijke vereniging in een cyclus van 5 jaar een compleet beeld van de landelijke stand van zaken. Met die gegevens stelt elk van deze vereniging zijn kwaliteitsbeleid, protocollen, kwaliteitsrichtlijnen en normen op. De integrale rapporten van visitatiecommissies worden ingezien en besproken met het bestuur medische staf en met de Raad van Bestuur en worden gebruikt om verbeteringen binnen de vakgroep te realiseren. Voorbeelden van verbeterpunten die de visitatiecommissies hebben aangedragen waren: denken vanuit patiëntenperspectief, structureel toepassen van informed consent, met vaste regelmaat agenderen van richtlijnen van de beroepsgroep binnen de vakgroepvergadering en het optimaliseren van de complicatiebesprekingen.

Ontregel de zorg en keurmerken
Er zijn meer dan 100 verschillende keurmerken, lintjes, pluimen en andersoortige vermeldingen in omloop binnen de ziekenhuis- en thuiszorg. Onderscheidingen die ooit in het leven zijn geroepen om aan te tonen dat specifieke zorg binnen ziekenhuis en thuiszorg op orde zijn. Het hoge aantal keurmerken leidt echter tot steeds meer administratieve lasten en hogere kosten voor ziekenhuis en thuiszorg, terwijl het onderscheidend vermogen steeds lager wordt. In 2018 hebben wij het besluit genomen om als Antonius Zorggroep te stoppen met een aantal keurmerken. Het uitgangspunt van de Antonius Zorggroep is dat we af willen van extra regels en administratie en dat uiterlijk in 2020 alle informatie voor keurmerken uit bestaande openbare bronnen moet komen. In 2018 waren het 19 keurmerken die het Antonius Ziekenhuis behaalde.

3.6.2 Interne toetsingen

Kwaliteitsindicatoren
Voor de kwaliteit van zorg hanteren wij onder andere de landelijke set prestatie-indicatoren van de Inspectie Gezondheidszorg en jeugd (IGj), de indicatoren van de zorgverzekeraars, de DICA en de indicatoren van het Kwaliteitsinstituut (ZIN). Al deze indicatoren zijn openbaar en worden gebruikt om verantwoording af te leggen over de kwaliteit van zorg. Zelf zien wij de indicatoren als een middel voor interne sturing en doordat het ziekenhuis de uitkomsten spiegelt aan vergelijkbare ziekenhuizen, kunnen wij tevens de trends monitoren.
Via www.ziekenhuischeck.nl (voorheen het kwaliteitsvenster) zijn de kwaliteitscijfers en behandelresultaten van ons ziekenhuis en van andere ziekenhuizen bekijken.

Interne audits
Periodiek vinden er binnen de Antonius Zorggroep interne audits plaats. Interne audits worden georganiseerd volgens een vierjaarlijkse cyclus. In 2016 zijn we gestart met de tracer methodiek, waarbij het patiëntproces leidend is en er meerdere afdelingen betrokken zijn. In 2017 zijn de interne auditoren hierop geschoold. De volgende punten zijn in 2018 de volgende tracer audits uitgevoerd: bloedtransfusie, tromboseprofylaxe en coloscopie. De verbetermaatregelen worden door de afdelingen opgepakt.

Veiligheid
Wij zijn verantwoordelijk voor de zorg aan onze patiënten in het ziekenhuis en de cliënten in de thuiszorg. Onbedoelde gebeurtenissen zoals bijna-incidenten, incidenten, calamiteiten, klachten en claims worden nauwgezet geregistreerd en geanalyseerd met het doel om hiervan te leren. Verbeteringen worden doorgevoerd, om zo herhaling te voorkomen.

2018

Incidenten	Calamiteiten	Klachten
Ziekenhuis: 2.347 Thuiszorg: 949	8	Ziekenhuis: 246 Thuiszorg: 3

Claims	HSMR
8	91

Incidenten
Het aantal meldingen van bijna-incidenten en incidenten bedroeg in 2018: 2.347 in het ziekenhuis en 949 in de thuiszorg. De aantallen in de thuiszorg zijn gestegen ten opzichte van voorgaande jaren. De aantallen van het ziekenhuis zijn gedaald. Het melden van incidenten is een van de belangrijke pijlers van het veiligheidsmanagementsysteem en een belangrijk hulpmiddel om te verbeteren. Hoog risico meldingen en meldingen die vaak voorkomen worden besproken in de centrale VIM-commissie. De doelstelling van veilig incident melden (VIM) is om door retrospectieve analyse inzicht te krijgen in de oorzaken van onbedoelde gebeurtenissen, fouten en bijna-fouten. Hierdoor kunnen processen verbeterd worden en herhaling van incidenten in de toekomst voorkomen. Voor het VIM hanteert de Antonius Zorggroep een digitaal meldsysteem.

INDICATOR INCIDENTEN	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal incidenten ziekenhuiszorg	2.347	2.802	3.492	3.899	3.243
Aantal incidenten thuiszorg	949	940	637	501	543

Klachten
Elke klacht geeft aanleiding tot verbetering. In 2018 zijn er 249 klachten bij de klachtenfunctionaris binnengekomen en naar tevredenheid afgehandeld. Dat waren 45 klachten meer dan in 2017. De meeste klachten hebben de leidinggevenden aanleiding gegeven om de informatievoorziening aan patiënten en cliënten, de (onderlinge) communicatie, overdracht op de afdeling en bejegeningaspecten nog eens kritisch te bekijken en deze onderwerpen in het teamoverleg te bespreken. De Antonius Zorggroep beschikt over een onafhankelijke klachtencommissie. Om de onafhankelijkheid van de commissie te waarborgen, zijn er niet alleen interne, maar ook externe leden. De voorzitter en de secretaris zijn extern. Om het patiëntperspectief te waarborgen, heeft een lid zitting namens de cliëntenraad. De commissie bestaat in totaal uit zeven leden. De commissie kent daarnaast vijf plaatsvervangende leden. In 2018 is er 1 klacht door de klachtencommissie beoordeeld.

INDICATOR KLACHTEN	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal klachten ziekenhuis	246	201	186	215	227
Aantal klachten thuiszorg	3	14	3	10	18
Aantal klachten klachtencommissie	1	1	3	4	4

Calamiteiten
In 2018 zijn er 8 casussen geweest die zijn gemeld bij de Inspectie Gezondheidsonderzoek en Jeugd (IGj) en hebben geleid tot calamiteitenonderzoeken. De calamiteitenonderzoeken zijn in opdracht van de Raad van Bestuur uitgevoerd door de Calamiteitencommissie. De Calamiteitencommissie beoordeelt in eerste instantie op grond van de definitie of er ook echt sprake is van een calamiteit. Als dit niet zo is dan wordt de melding op een andere manier afgehandeld, bijvoorbeeld via de VIM-commissie. Wanneer het voorval wel als een calamiteit gedefinieerd wordt, dan wordt dit gemeld aan de IGj en analyseert de commissie de gebeurtenis zodanig dat er lessen uit kunnen worden getrokken. De commissie wil vooral begrijpen hoe en waardoor de calamiteit zich heeft kunnen voordoen. Het doel is niet om schuldigen aan te wijzen, maar om er verbeterpunten uit te halen.

De Calamiteitencommissie van de Antonius Zorggroep bestaat uit een onafhankelijk voorzitter, medisch specialisten, de klachtenfunctionaris en de juridisch adviseur. Zo nodig worden er deskundigen geconsulteerd. Ten behoeve van het onderzoek krijgt de commissie inzage in alle noodzakelijke stukken, zoals het klinisch, poliklinisch en verpleegkundig dossier van de cliënt/ patiënt, laboratoriumuitslagen en materiaal zoals scans en foto's. Hierbij geldt vanzelfsprekend geheimhoudingsplicht. Na het bestuderen van de stukken, stelt de Calamiteitencommissie een lijst op van de betrokkenen die zij wil spreken, zoals medisch specialisten, verpleegkundigen en medewerkers. Zij worden uitgenodigd om door de commissie te worden gehoord. Vervolgens ordent de commissie alle informatie en hanteert hierbij ten behoeve van de analyse de zogenaamde Prisma methodiek, waarna dit verwerkt wordt tot een rapportage met verbeteracties. Het rapport wordt na goedkeuring door de betrokkenen aangeboden aan de Raad van Bestuur die vervolgens, na accordering, het rapport naar de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd verstuurt. De aanbevolen verbeteracties worden intern ingezet en gemonitord.

Claims
In 2018 zijn er in totaal 8 claims ingediend. Vijf claims zijn nog in behandeling, bij twee van deze zaken is de aansprakelijkheid afgewezen, bij twee zaken is aansprakelijkheid erkend, en bij een zaak is er nog geen uitkomst. In 2018 zijn in totaal 17 claims gesloten, dit betreft ook claims van voorgaande jaren. Van deze 17 claims is in twee zaken aansprakelijkheid erkend, in 12 zaken is aansprakelijkheid afgewezen, twee zijn gesloten zonder oordeel met een minnelijke regeling. En 1 zaak is ingetrokken zonder oordeel.

INDICATOR CLAIMS	2018	2017	2016	2015	2014
Aantal claims ingediend	8	10	16	16	14
Aantal claims in behandeling op 31 december	17	19	17	20	22
Aantal dossiers gesloten*	12	8	14	12	18
Aantal gesloten claims afgewezen	2	4	7	5	15
Aantal gesloten claims toegewezen	1	2	4	5	3
Aantal dossiers heropend		0	0	2	1

* slaat ook op voorgaande jaren

HSMR, OLO en heropnames

HSMR staat voor Hospital Standardized Mortality Ratio. De HSMR is een indicator die het aantal overleden patiënten in een ziekenhuis vergelijkt met de landelijk gemiddelde ziekenhuissterfte, rekening houdend met relevante kenmerken van de patiënten en de opnamen. Het Centraal Bureau voor de Statistiek berekent deze gestandaardiseerde sterftecijfers.
Het ziekenhuis werkt zowel met een commissie dossieronderzoek als met een necrologie commissie. De indicatoren HSMR, Onverwacht Lange Opnameduur (OLO) en heropnames worden gebruikt om een selectie van dossiers te maken waar dossieronderzoek gedaan wordt om adverse events te vinden en hiervan te leren. Het ziekenhuis scoort goed op de LBZ indicatoren. Wij vinden het belangrijk om patiënten via de website te informeren over de sterftecijfers en om onderzoek te doen naar onbedoelde schade bij de patiënt.

	HSMR	OLO	Heropnames
2014	75	9,9%	94
2015	98	12,1%	88
2016	93	12,6%	82
2017	93	15,2%	79
2018	91	14,7%	75

De HSMR waarde voor verslagjaar 2018 zit met een waarde van 91 onder het landelijk gemiddelde van 96, maar is niet significant positief afwijkend. Op specialisme wijkt de interne geneeskunde positief af ten opzichte van het landelijk gemiddelde (83 versus een landelijk gemiddelde van 118) Op diagnoseniveau zijn er op dit moment geen significant afwijkende diagnoses.

De OLO waarde voor verslagjaar 2018 (tot nu toe) zit met een waarde van 14,7% op het landelijk gemiddelde. Er zijn drie ontslagspecialismen die afwijkend scoren. Het specialisme orthopedie scoort significant positief afwijkend (8,2% versus een landelijk gemiddelde van 12,9%).

De heropname waarde voor verslagjaar 2018 is met een waarde van 75 positief significant afwijkend onder het landelijk gemiddelde van 96. De trend is hier positief ten opzichte van de laatste verslagjaren. Er zijn een aantal ontslagspecialismen die afwijkend scoren. De specialismen heelkunde (63 versus een landelijk gemiddelde van 93), longziekten (60 versus een landelijk gemiddelde van 115), cardiologie (67 versus een landelijk gemiddelde van 89) en interne geneeskunde (74 versus een landelijk gemiddelde van 93), scoren significant positief afwijkend.

Complicaties

Complicaties zijn ongewenste uitkomsten van zorg, die voor de patiënt én voor de zorgverlener belastend zijn. Preventie van complicaties betekent gezondheidswinst voor burgers (patiëntveiligheid), kwaliteitswinst voor professionals (professionalisering) en doelmatigheidswinst voor ziekenhuizen (efficiency). Complicatieregistratie heeft primair tot doel inzicht te krijgen in

het ontstaan van complicaties en de mate waarin het had kunnen worden voorkomen. Ook deze informatie wordt gebruikt voor het inzetten van verbeteracties in onze zorgprocessen.

Bedrijfshulpverlening van brandveiligheid
In 2018 zijn er binnen de gehele Antonius Zorggroep 40 ontruimingsoefeningen uitgevoerd met in totaal 56 afdelingen. Tevens hebben wij met de brandweer twee grootschalige oefeningen uitgevoerd. Het doel van deze oefeningen was om de samenwerking tussen de bedrijfshulpverlening en de brandweer te oefenen en hen bekend te maken met onze gebouwen. De oefeningen zijn als zeer nuttig ervaren en hebben bruikbare verbeterpunten opgeleverd.

Daarnaast heeft de brandweer in 2018 een controle uitgevoerd op het brandveilig gebruik van het Antonius Ziekenhuis Sneek. In de rapportage daarvan zijn 3 aanmerkingen gemaakt:
- Defecte droge blusleiding z.s.m. herstellen (gereed juli 2018)
- Brandkleppen luchtbehandelingskanalen OK complex realiseren (gereed september 2018)

BHV-opleidingen en leerpad 'alarmeren en ontruimen bij noodsituaties'
Van in totaal 122 BHV-leden hebben in 108 met goed gevolg de BHV herhalingsopleiding en/of de basisopleiding in 2018 afgelegd.
In 2018 zijn de leerpaden met betrekking tot het handelen bij noodsituaties voor de locaties Antonius Ziekenhuis Sneek en het Antonius Ziekenhuis Emmeloord beschikbaar gemaakt. 509 personen hebben met goed gevolg de leerpaden voltooid.

Helihaven
In 2018 hebben wij 61 helicopterlandingen geregistreerd. Hierbij hebben zich geen incidenten voorgedaan. In 2017 is er een RI&E uitgevoerd m.b.t. het helidek en de daaraan verwante werkzaamheden voor bedrijfshulpverlening. De bevindingen zijn opgenomen op de actielijst BHV.

Conclusie
2018 is voor de Antonius Zorggroep een veilig jaar geweest. Er hebben zich op BHV-gebied geen incidenten voorgedaan waarbij de medewerkers- en patiëntveiligheid direct in het geding is geweest.

3.7 ONZE FINANCIELE RESULTATEN

Financieel beleid
De Antonius Zorggroep stelt zich structureel ten doel een financieel gezonde zorginstelling te zijn. Dit vereist een duurzame en positieve exploitatie, zodat op het gebied van het verbeteren van de kwaliteit van zorg voor onze patiënten en cliënten er ruimte is om te blijven investeren in een gezonde toekomst van de Antonius Zorggroep.
De financiële doelstellingen worden bewaakt aan de hand van maandelijkse managementrapportages. In de kwartaalrapportages wordt vervolgens dieper ingegaan op financiële ontwikkelingen en achterliggende oorzaken. Bovendien worden hierin de financiële risico's en de bijbehorende maatregelen gerapporteerd. Deze rapportages worden besproken met het management, de auditcommissie en de Raad van Commissarissen.

Resultaat 2018
Over het jaar 2018 heeft de Antonius Zorggroep een positief resultaat behaald van € 4,8 miljoen euro. Dit ten opzichte van een resultaat van € 4,5 miljoen euro van vorig jaar. Gecorrigeerd voor incidentele opbrengsten en kosten bedraagt het resultaat over 2018 eveneens € 4,8 miljoen in vergelijking met € 4,2 miljoen voor 2017. Het resultaat komt hiermee uit op 2,8% van de totale opbrengsten, wat boven het landelijke gemiddelde ligt. De belangrijkste oorzaak voor de stijging in het genormaliseerde resultaat en de bedrijfsopbrengsten is de toename in de patiënten vanuit de Noordoostpolder en op Urk als gevolg van het faillissement van de MC IJsselmeerziekenhuizen in het najaar 2018.

Naast de toegenomen bedrijfsopbrengsten ten opzichte van 2018, is tevens het kostenniveau gestegen ten opzichte van voorgaand jaar door een toename in personele kosten en afschrijvingslasten. In de loop van 2018 is een stijging zichtbaar in de investeringsuitgaven, wat essentieel is om blijvend kwalitatief goede zorg te blijven bieden. De Antonius Zorggroep zal de komende jaren blijven investeren, anticiperend op de ontwikkelingen in het kader van de regionale samenwerking in Friesland en de Noordoostpolder en in het programma Antonius Thuis.

ONDERVERDELING RESULTATEN PER STICHTING (X € 1 MILJOEN)	2018	2017
Stichting Antonius Ziekenhuis	3,9 miljoen	5,0 miljoen
Stichting Thuiszorg Zuidwest Friesland	0,9 miljoen	-0,5 miljoen
Totaal Stichting Antonius Zorggroep	4,8 miljoen	4,5 miljoen

Financiële ratio's
De externe normen die de financiers gesteld hebben, worden over 2018 behaald. Financieel gezond blijven betekent voor Antonius Zorggroep niet alleen het sturen op resultaat, maar ook op weerstandsvermogen, solvabiliteit en liquiditeit.

Het budgetratio (ofwel weerstandsvermogen) wordt weergegeven als percentage van het eigen vermogen ten opzichte van de totale bedrijfsopbrengsten. Dit percentage geeft het weerstandsvermogen van de organisatie aan. De budgetratio is gestegen ten opzichte van 2018 naar 29,8% (2017: 24,7%). Het vermogen is ten opzichte van 2017 gestegen als gevolg van enerzijds een positief resultaat van € 4,8 miljoen en anderzijds door de wijziging in verwerking van de uitgaven groot onderhoud.

De solvabiliteit wordt gedefinieerd als de mate waarin een organisatie op lange termijn aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Deze ratio wordt gemeten als de verhouding tussen het eigen vermogen en het totale vermogen. De solvabiliteitsratio is in 2018 toegenomen tot 44,2% (2017: 35,7%). Deze stijging wordt eveneens veroorzaakt door het positieve resultaat over 2018 en de wijziging in de verwerking van de uitgaven groot onderhoud. De ratio ligt hiermee hoger dan het

sectorgemiddelde. Het opgebouwde vermogen dient als reserve om de risico's en onzekerheden in de bedrijfsvoering op te kunnen vangen.

De liquiditeit is de mate waarin op korte termijn aan de opeisbare verplichtingen kan worden voldaan. De liquiditeit wordt gemeten door de vlottende activa af te zetten tegen de kortlopende verplichtingen. Deze ratio bedraagt per ultimo 2018 2,15 (2017: 2,05). Hiermee ligt deze ratio in lijn met voorgaand jaar.

Horizontaal Toezicht
Binnen de stichting Antonius Ziekenhuis is de registratie van zorgproducten verder verbeterd afgelopen jaar, met als doel om optimale en efficiënte processen in te richten met de rechtmatige registratie en declaratie van zorgproducten waarborgen. Het rechtmatigheidsonderzoek over 2017 is afgerond en het onderzoek over 2018 is onderhanden. Hierbij heeft het Antonius Ziekenhuis afspraken met de zorgverzekeraars gemaakt in het kader van stimuleringsregeling. Binnen deze stimuleringsregeling is bepaald dat alleen een selectie van de controlepunten onderzocht hoeft te worden. Met deze stimuleringsregeling groeien we gezamenlijk met de zorgverzekeraars toe naar Horizontaal Toezicht Zorg. Het streven van het Antonius Ziekenhuis is om vanaf het jaar 2020 verantwoording af te leggen over de effectieve werking van de processen in plaats van gegevensgerichte controles achteraf.

Tot en met 2017 heeft Stichting Antonius Ziekenhuis een voorziening voor groot onderhoud gevormd ten behoeve van de toekomstige uitgaven voor groot onderhoud. In 2018 is het besluit genomen om de uitgaven voor groot onderhoud niet langer te verwerken via een voorziening, maar te verwerken als investering onder de materiële vaste activa. Deze wijziging leidt ertoe dat de investeringen zijn gebaseerd op de werkelijke gerealiseerde kosten voor groot onderhoud en het schattingselement in de jaarrekening wordt beperkt.

De Stichting Thuiszorg Zuidwest Friesland laat over 2018 een positief resultaat zien van € 0,9 miljoen. Het positieve resultaat wordt gevormd door eenmalige baten, zoals de verkoop van een locatie van de thuiszorg in Sneek. Wat opvalt is de toegenomen doelmatigheid gedurende 2018, wat tot uiting komt in minder ingezette uren per cliënt. Daarnaast is in 2018 het besluit genomen om te onderzoeken of de WMO-activiteiten kunnen worden verzelfstandigd, aansluitend op de nieuwe strategische koers van de Antonius Zorggroep.

Zorgverzekeraars
De Antonius Zorggroep heeft in 2018 met de zorgverzekeraars uitgebreid gesproken over de ontwikkelingen in de zorg en de positie van de Antonius Zorggroep in de regio. De Antonius Zorggroep wil de komende jaren middels het programma Antonius Thuis inzetten op zorgvernieuwing en middels het programma Zorglandschap op regionale samenwerking. De keuzes op dit vlak komen in overleg met de grootste verzekeraar tot stand.
Eind 2017 heeft de Antonius Zorggroep met alle verzekeraars afspraken kunnen maken over 2018. Er is sprake van eenjarige contracten. Voor 2019 streeft de Antonius Zorggroep naar meerjarige overeenkomsten met de zorgverzekeraars.

	budgetratio	solvabiliteit	liquiditeit
2018	29,8%	44,2%	2,15
2017	24,7%	35,7%	2,05

4 BESTUUR, TOEZICHT EN MEDEZEGGENSCHAP

4.1 NORMEN VOOR GOED BESTUUR

Model van toezichthoudend bestuur
De Antonius Zorggroep hanteert het model van toezichthoudend bestuur (ook wel raad van toezicht model). De Raad van Commissarissen heeft in dit model primair een toezichthoudende en adviserende functie. Dit geldt voor zowel de Antonius Zorggroep als de onderliggende stichtingen Thuiszorg Zuidwest Friesland en Antonius Ziekenhuis. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken in de zorgorganisatie. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het besturen van de zorgorganisatie. Conform de statuten zijn de leden van de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstelling van de stichting en de met haar verbonden rechtspersonen, de strategie en het beleid, evenals voor de kwaliteit en veiligheid van de geleverde zorg. De Raad van Commissarissen toetst of de Raad van Bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurstaken oog heeft voor het belang van de organisatie, in relatie tot de maatschappelijke functie van de stichting en of de Raad van Bestuur een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt tussen de belangen van allen die bij de stichting betrokken zijn.

Governancecode zorg
Per 1 januari 2017 is de nieuwe Governancecode Zorg van de Brancheorganisaties Zorg (Boz) van kracht geworden. Eind 2016 heeft de Raad van Commissarissen van de Antonius Zorggroep een analyse uitgevoerd in hoeverre wij aan de nieuwe code voldoen. Geconcludeerd is dat de Antonius Zorggroep in grote lijnen voldoet aan de nieuwe code. In 2018 zijn de laatste puntjes op de -i- gezet om geheel compliant te zijn aan deze vernieuwde code. Er is een visie op toezicht opgesteld en vastgesteld, het opleidingsregister is ingesteld waarin de scholing van de raadsleden vermeld komt en het reglement Raad van Commissarissen is ge-update.

De Antonius Zorggroep past de Governancecode Zorg 2017 onverkort toe in het streven naar goed bestuur en het afleggen van openbare verantwoording over het beleid en de activiteiten. De Code biedt de gezondheidssector een instrument om de governance zo in te richten dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van haar maatschappelijke doelstelling en daarmee het maatschappelijk vertrouwen.

De Code is geënt op volgende zeven principes:
1. De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.
2. De Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.
3. De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.
4. De Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.
5. De Raad van Bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.
6. De Raad van Commissarissen houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.
7. De Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid. In het navolgende zullen de principes kort worden toegelicht.

4.2 RAAD VAN BESTUUR

De Antonius Zorggroep wordt bestuurd door een tweehoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur is statutair eindverantwoordelijk voor de stichting Antonius Zorggroep, de stichting Antonius Ziekenhuis en de stichting Thuiszorg Zuidwest Friesland. Besluiten worden in de bestuursraad genomen door de Raad van Bestuur. De samenstelling van de Raad van Bestuur is in 2018 ongewijzigd gebleven.

De Raad van Bestuur zag er in 2018 als volgt uit:

NAAM	FUNCTIE	PER
Drs. M.C. Kuin MBA	Voorzitter Raad van Bestuur	1 maart 2017
Drs. S.J.M. Timmermans	Lid Raad van Bestuur	16 september 2017

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur zijn vastgelegd in het reglement Raad van Bestuur. Dit reglement gaat onder meer in op:

- De verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur
- De werkwijze en besluitvorming Raad van Bestuur
- De wijze waarop de Raad van Bestuur verantwoording aflegt aan de Raad van Commissarissen.

Bezoldiging
De bezoldiging van de bestuurders is door de Raad van Commissarissen vastgesteld. De bezoldiging voldoet aan de WNT-richtlijn (Wet Normering Topinkomens) en wordt conform WNT en de zorgcode openbaar gemaakt in de jaarrekening. In het verslagjaar heeft het jaarlijkse functioneringsgesprek met de Raad van Bestuur plaatsgevonden. In dit gesprek kwamen verschillende punten aan de orde, zoals: behaalde resultaten, kwaliteit en veiligheid, functioneren en toekomstperspectief. Ook werd in algemene zin gesproken over het alert blijven op elkaars rol en positie.

Bestuursraad
Besluitvorming vindt plaats in de bestuursraad. De bestuursraad wordt gevormd door een afvaardiging van het bestuur medische staf en de Raad van Bestuur. De bestuursraad komt tweewekelijks bijeen onder voorzitterschap van de Raad van Bestuur.
De Raad van Bestuur bestuurt de Antonius Zorggroep en blijft eindverantwoordelijk (conform de statuten). Voor het invullen van deze eindverantwoordelijkheid is de Raad van Bestuur mede afhankelijk van het werk van de medisch specialisten. Om in de beleidsvorming een juiste evenwichtige afweging in de belangen te maken is in 2017 een gemandateerde bestuursraad ingesteld. Het belang van de Antonius Zorggroep staat hierbij voorop. Dit vanuit het perspectief van de maatschappelijke doelstellingen en de centrale positie van de cliënt daarin. De afspraken met betrekking tot de werking van de bestuursraad zijn vastgelegd in het reglement Bestuursraad.

4.3 RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen vervult haar taken vanuit drie rollen: toezichtrol, adviesrol (gevraagd en ongevraagd) en werkgeversrol.

In 2018 waren de doorontwikkeling van de organisatie en het strategische beleidsplan Koers 2022 belangrijke onderwerpen op de agenda van de Raad van Commissarissen.
Daarnaast is in 2018 uitvoerig stilgestaan bij de ontwikkelingen in de Noordoostpolder en op Urk (faillissement MC IJsselmeerziekenhuizen Lelystad en Emmeloord) en de uiteindelijke gunning en overname van de medische patiëntenzorg in de Noordoostpolder en op Urk.

In 2018 zijn er negen vergaderingen gehouden. In de vergaderingen van de Raad van Commissarissen zijn in 2018 onder andere de volgende onderwerpen aan bod geweest:

- Terugblik zelfevaluatie RvC
- Benoeming twee nieuwe leden RvC
- Reglement remuneratiecommissie
- Veranderagenda Antonius Zorggroep & Jaarkalender 2018
- Ontwikkeling strategisch meerjarenbeleidsplan
- Besturing en organisatieontwikkeling Voortdurend Verbeteren, incl. inrichting medische staf
- Convenant medische technologie
- Haalbaarheidsonderzoek Emmeloord samenwerking Antonius Zorggroep en MC Groep
- Calamiteiten
- Procuratieregeling
- Onderzoek samenwerking laboratoria Certe – Antonius
- Stichting Huisartsenlaboratorium Friesland (HAL)
- Managementletter EY IT
- Honorering Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen
- Beleidskader 2019
- Procedure keuze accountant
- Onderzoek samenwerking Antonius Zorggroep – MC Groep
- Voorgenomen besluit ontvlechting WMO
- Finale bieding Antonius Zorggroep aan de curatoren van de MC IJsselmeerziekenhuizen, overname patiëntenzorg NOP / op Urk
- Stelselwijziging groot onderhoud
- Managementletter 2018
- Proces jaarplan en begroting 2019
- Jaarrekeningen 2017 Thuiszorg Zuidwest Friesland, Antonius Ziekenhuis en Antonius Zorggroep
- Maatschappelijk jaarverslag 2017 Antonius Zorggroep
- Treasury Jaarplan 2018
- Voortgang op jaarplan, Financiën en Kwaliteit & Veiligheid (kwartaalrapportages)
- Klassenbepaling WNT 2018
- Notulen auditcommissie, commissie kwaliteit & Veiligheid en remuneratiecommissie
- Inspectiebezoeken

Commissies van de Raad van Commissarissen
De Raad van Commissarissen beschikt over drie gespecialiseerde commissies die de volledige Raad van Commissarissen adviseren: de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de commissie Kwaliteit & Veiligheid. Alle leden van de Commissarissen ontvangen de notulen van de vergaderingen van de afzonderlijke commissies en op verzoek de agenda en de begeleidende documenten.

Financiële, interne controle en risico onderwerpen worden door de Auditcommissie besproken.

De Auditcommissie schenkt in het bijzonder aandacht aan: belangrijke ontwikkelingen en beleidsvoornemens met financiële gevolgen en de daaraan verbonden risico's, gebieden in de verslaglegging waarbij waardering, oordeelsvorming en taxatie een belangrijke rol spelen, waaronder de niet uit de balans blijkende verplichtingen, de managementletter en de wijze waarop en de mate waarin de Raad van Bestuur de aanbevelingen in de managementletter van de accountant opvolgt, het functioneren van de accountant en de wenselijkheid van vervanging van de accountant of de verantwoordelijk partner. Deze vergaderingen worden bijgewoond door de voorzitter Raad van Bestuur, de concern controller en de auditcommissie. Ten minste eenmaal per jaar spreekt de Auditcommissie de externe accountant.
De primaire taak van de Remuneratiecommissie is de Raad van Commissarissen te adviseren over het beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur. Dit beleid dient maatschappelijk evenwichtig te zijn en passend in relatie tot de zwaarte en verantwoordelijkheden van de functie. De Remuneratiecommissie is verantwoordelijk voor het formuleren van richtlijnen en het bewaken van de uitvoering en naleving van het beloningsbeleid. Jaarlijks vindt er een evaluatiegesprek plaats tussen de Remuneratiecommissie en de Raad van Bestuur.

De commissie Kwaliteit & Veiligheid geeft inhoud aan de toezichthoudende rol van de Raad van Commissarissen met betrekking tot de verantwoording van kwaliteit en veiligheid van zorg. Rapporten van de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd, alsook interne audits en visitaties, zijn ter inzage voor de commissieleden. De commissie beoordeelt op basis van de beschikbare informatie het systeem van kwaliteitsbeheersing, waaronder de naleving van wettelijke voorschriften en richtlijnen en de resultaten van het kwaliteitsbeleid (waaronder bijvoorbeeld: interne audits, externe audits en visitaties). De commissie rapporteert de Raad van Commissarissen over haar bevindingen en doet voorstellen betreffende het kwaliteit & veiligheidsbeleid van de Antonius Zorggroep. Onderstaande onderwerpen zijn in de commissies besproken.

Besproken onderwerpen in de auditcommissie
- Accountantsverslag jaarrekening 2017 (in aanwezigheid van accountant)
- Enkelvoudige jaarrekening Antonius Ziekenhuis
- Enkelvoudige jaarrekening Thuiszorg Zuidwest Friesland
- Enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening Antonius Zorggroep
- Concept managementletter 2018 (in aanwezigheid van accountant)
- Uitwerking begroting 2018
- Financiële Benchmark Gezondheidszorg EY/BDO
- Concept Management Letter IT-audit EY
- Treasury jaarplan 2018
- Financiële kwartaalrapportage
- Proces Jaarplan en begroting 2019
- Inrichting compliance, First Time Right
- Aanbod Antonius Zorggroep m.b.t. zorg in de Noordoostpolder en op Urk
- Stelselwijziging Groot Onderhoud
- Voortgangsrapportage AVG
- Keuzetraject accountants
- Nacalculatie dure geneesmiddelen
- Selectie leveranciers ERP (Enterprise resource planning)

Besproken onderwerpen in de commissie K&V
- Kwartaalrapportages kwaliteit & veiligheid
- Voortgang Convenant medische technologie
- Calamiteiten, gemeld aan inspectie (IGj)
- Bevindingen onaangekondigde Inspectiebezoeken en jaargesprek
- Keurmerken
- Nieuwe aanpak klantbeleving

- Bestuurlijke veiligheidsrondes
- Toegangs- en wachttijden Antonius Zorggroep
- Maag, darm en leverzorg
- Pilot VIM apotheek

Besproken onderwerpen in de remuneratiecommissie
- Structuur (jaar)gesprekken
- Arbeidsvoorwaardelijke zaken (WNT) en onkostenvergoeding
- Doelstellingen RvB voor 2018, organisatieprestaties en persoonlijke ontwikkeling bestuurders
- Voortgang actieplan zorgbrede governancecode
- Inwerkprogramma nieuwe leden RvC

Ontwikkelingen in de Raad van Commissarissen
De samenstelling van de Raad van Commissarissen is in 2018 gewijzigd. Volgens het geldende rooster zijn de heren B. Adema en A. Nolles per 1 maart 2018 afgetreden. Met ingang van 1 april 2018 zijn als lid toegetreden: de heer M.W. Banning en mevrouw A.G.M. Loomans

De samenstelling van de Raad van Commissarissen zag er in 2018 als volgt uit:

NAAM	FUNCTIE	TERMIJN	(HER)BENOEMD
A. Meijerman	Voorzitter	Eerste	2016
Dr. J.E. de Vries	Vice voorzitter vanaf 1-11-2017	Tweede	2013, 2017
Ing. B. Adema	Lid	Tweede	2010, 2014, afgetreden per 1 maart 2018
Drs. A. Nolles AA	Lid	Tweede	2010, 2014 afgetreden per 1 maart 2018
Drs. ing. L.J.A.J. van den Broek	Lid	Tweede	2013, 2017
Dr. P.S. Kahn	Lid	Eerste	2016
M.W. Banning RA	Lid	Eerste	2022
Drs. A.G.M. Loomans	Lid	Eerste	2022

Expertise Raad van Commissarissen

NAAM	ZORG	HRM	JURIDISCH	FINANCIËN	BESTUUR
A. Meijerman					x
Ing. B. Adema		x			
Dr. J.E. de Vries	x				
Drs. A. Nolles AA				x	
Drs. ing. L.J.A.J. van den Broek	x			x	
Dr. P.S. Kahn			x		
M.W. Banning RA				x	
Drs. A.G.M. Loomans		x			

Nevenfuncties Raad van Commissarissen

NAAM	NEVENFUNCTIE(S)
A. Meijerman	• Voorzitter Raad van Toezicht COSIS (NOVO, Promens Care, vanaf 2015) • Voorzitter Raad van Commissarissen Waterbedrijf Groningen (2009-heden) • Voorzitter Turfcentrale, Broedplaats voor de Kunst (2010-heden) • Voorzitter Veenkoloniaal Symfonieorkest (2013-heden) • Voorzitter Cooperatieve Vereniging De Graanrepubliek 2.0 u.a. (2017-heden) • Adviseur/vennoot VOF Ab Meijerman Management Consulting • Voorzitter Stichting Overweeghuis (opvang uittredende prostituees)
Dr. J.E. de Vries	Geen
Ing. B. Adema	Geen
Drs. A. Nolles AA	Geen
Drs. ing. L.J.A.J. van den Broek	Functie: • Zelfstandig ondernemer Nevenfuncties: • Lid Raad van Toezicht Interzorg Assen (lid commissie kwaliteit en veiligheid en lid voorzitter auditcommissie), tot juni 2018 • Voorzitter Raad van Commissarissen Beter Wonen Wieringen • Lid bestuur tevens vice voorzitter Vereniging Dorpsbelang Hidaard (onbezoldigd)
Dr. P.S. Kahn	Functie: • Secretaris Raad van Bestuur Franciscus Gasthuis & Vlietland Nevenfuncties: • secretaris Stichting Scheidsgerecht Gezondheidszorg • lid-jurist Regionaal Tuchtcollege Zwolle • bestuurslid charitatieve stichtingen
M.W. Banning RA	Functie: • CFO Holding Zias B.V. (o.a. Ziengs, Scapino, Vastgoed, Family Office) Nevenfuncties: • Lid Raad van Advies Elzinga BV te Irnsum.
Drs. A.G.M. Loomans	Functie: • ArboUnie B.V., Directeur Management Services, lid Directieraad • Lid Raad van Toezicht IJsselheem, Kampen

Relatie met de ondernemingsraad, de cliëntenraad, de VVAR en de medische staf
Eén of twee keer per jaar vindt een overleg plaats met de ondernemingsraad, de centrale cliëntenraad, de VVAR en met de medische staf. In deze overleggen wordt de algemene stand van zaken van de onderneming besproken met een afvaardiging met de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur.

4.4 ORGANISATIE EN MEDDENZEGGENSCHAP

4.4.1 Juridische structuur

De Antonius Zorggroep bestaat in haar juridische structuur uit drie stichtingen. Dit zijn: de stichting Antonius Ziekenhuis, de stichting Thuiszorg Zuidwest Friesland en de stichting Antonius Zorggroep.

Thuiszorg Zuidwest Friesland

De activiteiten van de thuiszorg zijn ondergebracht in de werkmaatschappij stichting Thuiszorg Zuidwest Friesland. Thuiszorg Zuidwest Friesland is een thuiszorginstelling die op grond van de Wet langdurige zorg (Wlz), de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Zorgverzekeringswet (Zvw) extramurale zorg levert aan inwoners in de regio Zuidwest-Friesland. Tot de doelgroep behoren alle inwoners (van jong tot oud) van Zuidwest-Friesland. Met het label Thuishotel verzorgt de thuiszorg aanvullende services, zoals bijvoorbeeld de pedicure aan huis, uitjes en, met de ziekenhuiskeuken, maaltijden thuis.

Antonius Ziekenhuis

De activiteiten van het ziekenhuis zijn ondergebracht in de werkmaatschappij stichting Antonius Ziekenhuis. Het Antonius Ziekenhuis is een algemeen ziekenhuis met alle basis-specialismen gericht op patiënten in de regio Zuidwest-Friesland en de gemeenten Noordoostpolder en Urk.

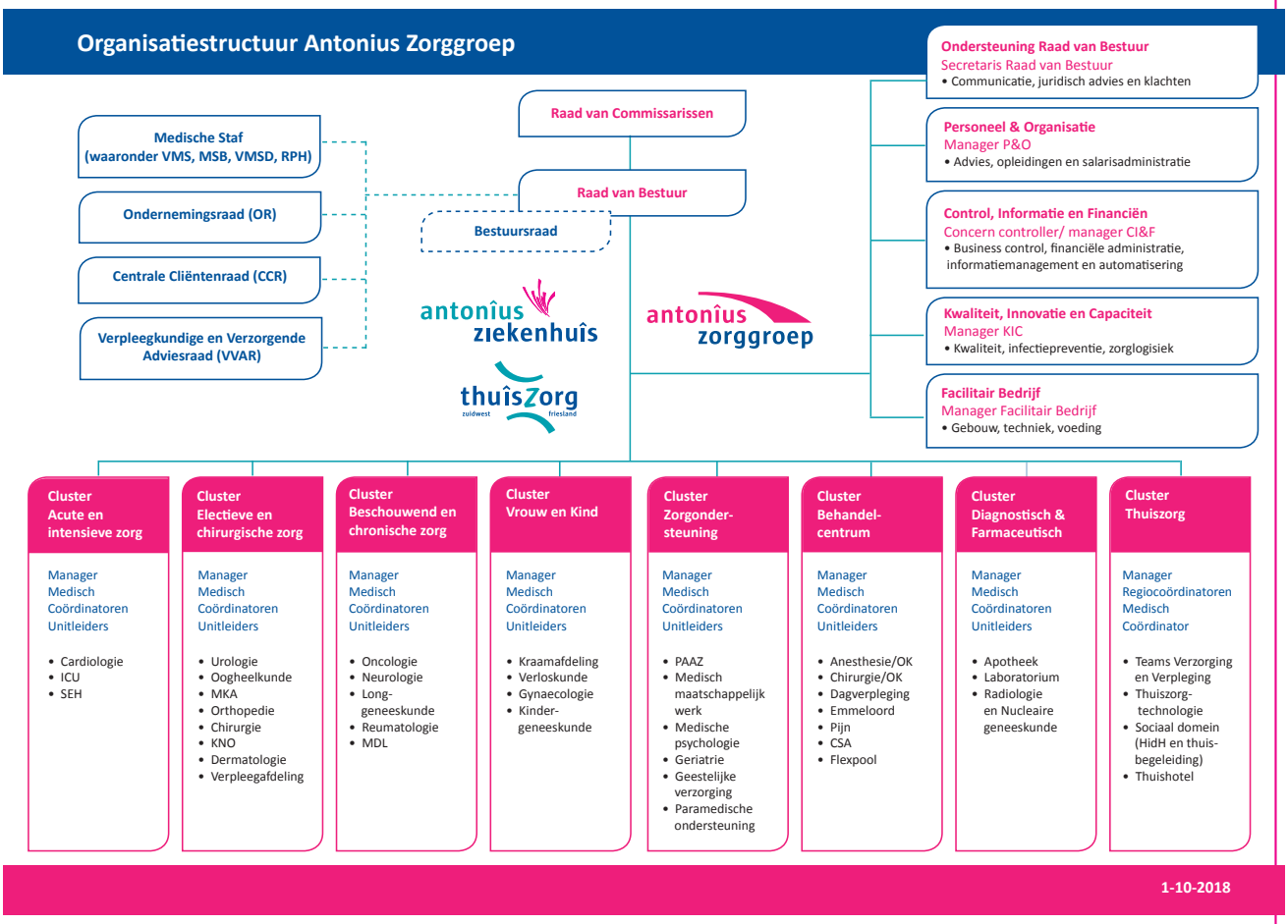
Antonius Zorggroep

De Raad van Bestuur en de activiteiten van de ondersteunende afdelingen Control, Informatie en Financiën (CI&F), Personeel en Organisatie (P&O) en Ondersteuning Raad van Bestuur (OrvB) zijn ondergebracht in de stichting Antonius Zorggroep. Per 1 juli 2018 is hier de ondersteunende afdeling Facilitair Bedrijf aan toegevoegd en is een nieuwe afdeling Kwaliteit, Innovatie en Capaciteit toegevoegd. Al deze ondersteunende afdelingen werken voor de beide werkmaatschappijen.

De som van de afzonderlijke resultaten van alle eenheden vormt het totale resultaat van de Antonius Zorggroep. Zowel het Antonius Ziekenhuis als Thuiszorg Zuidwest Friesland is in het bezit van de vereiste toelatingserkenningen.

4.4.2 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van de Antonius Zorggroep ziet er als volgt uit:



4.4.3 Managementteam (MT)

Het managementteam van de Antonius Zorggroep bestaat uit 7 clustermanagers en 5 stafmanagers van de Antonius Zorggroep. De Raad van Bestuur en een vertegenwoordiging vanuit het stafbestuur schuiven in het overleg aan. De MT-vergadering is een belangrijk overleg binnen de Antonius Zorggroep. Dit overleg is naast planning en controle juist gericht op de toekomst en zet de lijnen voor de lange en middellange termijn uit. Het managementteam adviseert de Raad van Bestuur zodat de Raad van Bestuur weloverwogen besluiten kan nemen. Besluiten worden genomen in de bestuursraad van de Antonius Zorggroep.
De functie van het MT is het gezamenlijk leiding/sturing geven aan de bedrijfsontwikkeling van de Antonius Zorggroep door middel van:

- nieuw beleid voor te bereiden;
- beleid en/of doelstellingen te bespreken;
- jaarplannen/project/actieplannen te bewaken;
- het afgeven van adviezen.

De leden van het MT zorgen voor:

- signaleren van nieuwe ontwikkelingen en vertaling naar beleid;
- initiëren van beleid en doelstellingen;
- opstellen van actieplannen om de doelstellingen te realiseren;
- (laten)uitvoeren van acties;
- voortgang rapporteren;
- communicatie naar de ‘achterban’, te weten: de unitleiders ziekenhuis, regio coördinatoren thuiszorg, afdelingshoofden van de organisatie.

4.4.4 Medische staf

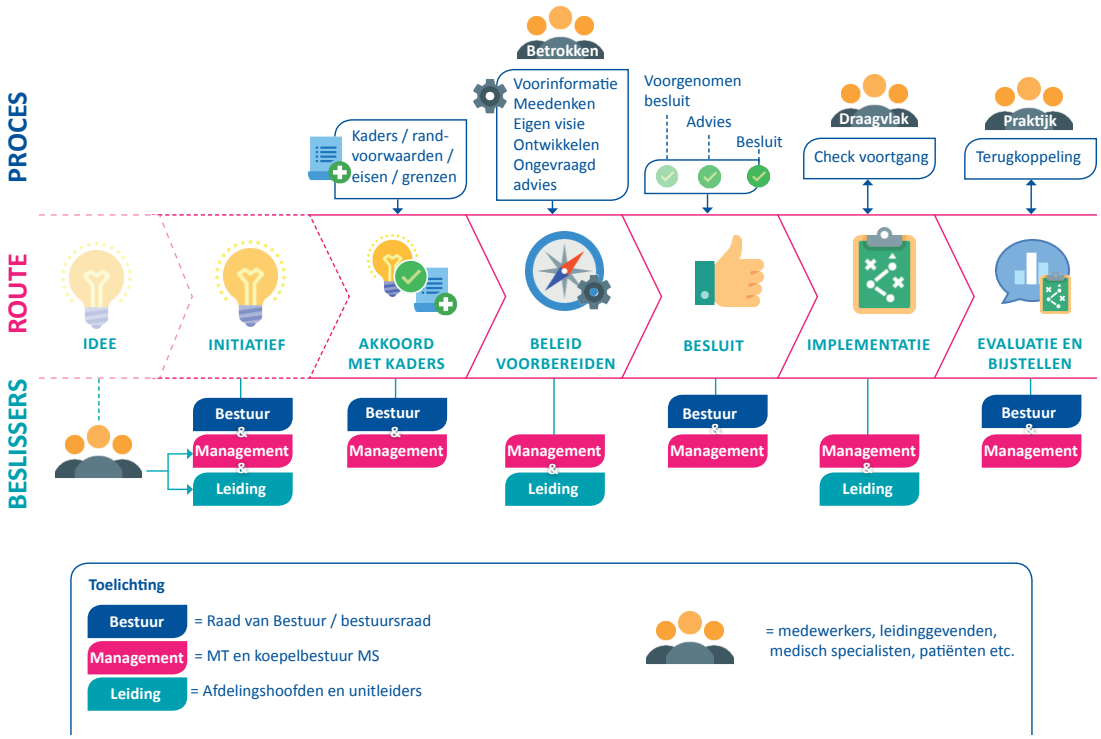
Het Antonius Ziekenhuis kent een Vereniging medische staf waarbij alle medisch specialisten die werkzaam zijn voor patiënten in het Antonius Ziekenhuis zijn aangesloten. Ook niet-medisch specialisten zoals klinisch psychologen, de klinisch chemici en ziekenhuisapothekers zijn lid van de Vereniging medische staf. In 2018 waren dit in totaal 138 leden.

Binnen de medische staf zijn verschillende groepen met een eigen bestuur actief, namelijk:

- Vereniging Medische Staf: bestuur medische staf;
- Medisch Specialistisch Bedrijf: bestuur MSB Cureo;
- Vereniging Medisch Specialisten in Dienstverband: bestuur VMSD en
- Regionaal Productie Bedrijf Heelkunde: bestuur RPH.

Het bedrijf MSB Cureo heeft net als het Regionaal Productiebedrijf Heelkunde een samenwerkingsovereenkomst gesloten met het Antonius Ziekenhuis. In 2018 is afgesproken dat het bestuur medische staf, oftewel het stafbestuur het overkoepelend orgaan is waarin de 4 partijen namens hun achterban zitting hebben. Het stafbestuur adviseert de Raad van Bestuur zodat de Raad van Bestuur in de bestuursraad weloverwogen besluiten kan nemen.

Stroomschema besluitvorming, van idee tot uitvoering



4.4.5 Inspraak, samenspraak en tegenspraak

Wij hechten groot belang aan een goede interne samenwerking. Inspraak, samenspraak en tegenspraak is essentieel om te komen tot weloverwogen besluitvorming. Daarnaast is draagvlak en betrokkenheid bij onze plannen van cliënten, medewerkers, medisch specialisten en de medezeggenschapsorganen is essentieel. Zij zijn voor ons belangrijke gesprekspartners voor betere zorg.

Om medewerkers inspraak te geven zijn we in 2017 met medewerkersbijeenkomsten gestart. Deze bijeenkomsten zijn bedoeld om de Raad van Bestuur te ontmoeten, informatie te delen en in gesprek te komen met elkaar. Ieder half jaar worden er medewerkersbijeenkomsten georganiseerd met als doel om de medewerkers bij de organisatie te betrekken. In 2018 hebben de bijeenkomsten in de maand juli en in de maand december plaatsgevonden.

4.5 ADVIESORGANEN

Draagvlak en betrokkenheid van de adviesorganen is essentieel bij de plannen binnen de Antonius Zorggroep. Zij zijn belangrijke gesprekspartners om de plannen voor betere zorg nog beter te maken. Binnen de Antonius Zorggroep zijn de volgende adviesorganen actief: Centrale Cliëntenraad (CCR), ondernemingsraad (OR) en verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VVAR).

4.5.1 Centrale Cliëntenraad

Sinds 1 januari 2010 behartigt de Centrale Cliëntenraad (hierna cliëntenraad) van de Antonius Zorggroep de belangen van de cliënten van het Antonius Ziekenhuis en van Thuiszorg Zuidwest Friesland. Het doel van de cliëntenraad is om het patiëntenbelang tot uitdrukking te laten komen in de beleidsvorming en in de uitvoering daarvan. De cliëntenraad houdt zich bezig met zaken die te maken hebben met de kwaliteit van onze dienstverlening aan de patiënt in het ziekenhuis of bij de cliënt thuis.

De cliëntenraad bestond in 2018 uit de volgende personen:

NAAM	FUNCTIE
De heer W. Schutte	voorzitter
Mevrouw T. van den Broek-van Dorresteijn	vice voorzitter
De heer. F. Sikkes	lid
De heer J. Bosma	secretaris
Mevrouw J. Hiemstra-Leicht	lid
De heer H.J. Doff	lid
Mevrouw A. Hoekstra-Monkelbaan	lid
Mevrouw J. Eisma	lid

In 2018 is de heer Schutte als voorzitter afgetreden. Mevrouw van den Broek heeft de taken van voorzitter overgenomen. In 2019 wordt geworven voor een nieuw lid CCR.

De cliëntenraad heeft taken en bevoegdheden conform de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ). De raad bestaat uit 9 leden, wordt voorgezeten door een voorzitter en bijgestaan door een secretaris. De cliëntenraad vergadert maandelijks op de donderdagochtend, waarvan om de maand met de Raad van Bestuur van de Antonius Zorggroep.

De cliëntenraad brengt gevraagd en ongevraagd advies uit over onderwerpen die voor cliënten en patiënten van belang zijn. In 2018 heeft de cliëntenraad adviezen uitgebracht over de volgende voorgenomen besluiten: ontvlechting WMO-activiteiten, Maaltijdservice, Parkeertarieven en de Jaarrekeningen 2017 van de Antonius Zorggroep, Antonius Ziekenhuis en Thuiszorg Zuidwest Friesland.De cliëntenraad is btrokken geweest bij het traject richting Koers 2022: in het ziekenhuis als het moet, thuis als het kan. Een visie die de cliëntenraad van harte ondersteunt.

De leden van de cliëntenraad laten zich goed informeren. Zij zitten in werkgroepen en worden vanuit deze werkgroepen met regelmaat geïnformeerd door functionarissen uit het werkveld. Tweemaal per jaar spreekt de cliëntenraad met de Raad van Commissarissen. De leden van de cliëntenraad maken aanspraak op een vaste kostenvergoeding. Er is een vacatiegeldregeling en de raad heeft de beschikking over een vaste notulist. De cliëntenraad brengt een eigen jaarverslag uit. Het jaarverslag van de centrale cliëntenraad is separaat opvraagbaar.

4.5.2 Verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VVAR)

De verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VVAR) bestaat uit zeven leden met verschillende verpleegkundige achtergronden. De VVAR oefent invloed uit op het thuiszorg- en het ziekenhuisbeleid door gevraagd en ongevraagd advies te geven aan de Raad van Bestuur. Daarbij is het bewaken en optimaliseren van de kwaliteit en veiligheid van de verpleegkundige zorg een prioriteit.

De VVAR bestond in 2018 uit de volgende personen:

NAAM	FUNCTIE
Mevrouw Franciska Papma	voorzitter
Christianne Balk (tot april)	lid
Linda Folkerts	lid
Anneke de Jong (tot april)	lid
Grietje Schippers	vice voorzitter
Monique Stolp	lid
Jelly Brouwers	lid
Margriet Laan	lid
Klazien Jongstra	lid

De VVAR richt zich op de beroepsinhoudelijke inbreng ten aanzien van het beleid en management met als doel een optimale afstemming te creëren tussen praktijk en beleid, zodat dit kan leiden tot kwaliteitsverbetering van zorg. Om de gestelde doelen te kunnen bereiken, wordt er jaarlijks een jaarplan geschreven.

Doelstellingen vanuit het jaarplan 2018 waren bijvoorbeeld:

- De VVAR wil zich verder ontwikkelen van adviseur richting Raad van Bestuur naar volwaardig partner en als klankbord van alle verpleegkundigen en verzorgenden binnen de Antonius Zorggroep.
- De VVAR wil zich op het gebied van profilering verder ontwikkelen om zichtbaar te worden voor verpleegkundigen en verzorgenden binnen de Antonius Zorggroep.
- De VVAR wil verpleegkundigen en verzorgenden enthousiasmeren om mee te praten en mee te denken over verpleegkundig en verzorgend beleid vanuit ieders professie.

In 2018 heeft de VVAR het initiatief genomen om een visie te formuleren met als achterliggende gedachte dat een visie richting moet geven aan de beroepsuitoefening en beroepshouding van de verpleegkundigen en verzorgenden.

Daarbij moet de visie vooral herkenbaar zijn voor en gedragen worden door de verpleegkundigen en de verzorgenden. De visie op zorg “Zorg met aandacht” is in 2018 vastgesteld en wordt in 2019 uitgerold binnen de gehele Antonius Zorggroep. De handen van de visie staan symbool voor de (kern)waarden van onze beroepsgroep.
De VVAR heeft de waarden geformuleerd en getoetst aan de mening van de achterban en de aanvullingen meegenomen.

In 2018 heeft de VVAR op de dag van de verpleging een symposium gericht op Persoonlijk Leiderschap georganiseerd. Met circa 150 deelnemers was dit een groot succes!

De VVAR is in 2018 door de organisatie betrokken bij de ontwikkeling van het strategisch beleidsplan 2019-2022, het project Aanzet 2020 (beroepsprofielen 2020) en voortdurend verbeteren. Daarnaast heeft de VVAR zitting in de kwaliteits-en veiligheidsraad en in de i-raad.

In 2018 heeft de VVAR adviezen uitgebracht over:
- Griepvaccinatie, resulteert in toename gevaccineerd personeel
- Ontvlechting thuisbegeleiding
- Het meenemen van thuiszorg in functiedifferentiatie
- Flebitis
- Opleidingsplan

Het jaarverslag van de VVAR is separaat opvraagbaar.

4.5.3 Ondernemingsraad

Volgens de Wet op de Ondernemingsraden kent de Antonius Zorggroep een ondernemingsraad. In 2017 is een nieuwe ondernemingsraad gekozen.
Binnen de Antonius Zorggroep functioneert een ondernemingsraad, waarvan de taakstelling en werkwijze is vastgelegd in een reglement. De medezeggenschap beschikt over een eigen budget. De medezeggenschap brengt een eigen jaarverslag uit. Het jaarverslag van de ondernemingsraad is separaat opvraagbaar.

BIJLAGE BEGRIPPENLIJST

ASP	Apotheek Service Punt
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
BHV	Bedrijfshulpverlening
CCR	Centrale cliëntenraad
CQi	Consumer Quality Index (klantbeleving)
DBC	Diagnostisch Behandel Combinatie
DKS	Documentbeheer Kwaliteitssysteem
EPD	Elektronisch Patiënten Dossier
ERP	Enterprise resource planning
EZIS	Elektronisch ziekenhuis informatie systeem
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points (voeding)
HSMR	Hospital Standardized Mortality Ratio (sterftecijfers)
IGj	Inspectie Gezondheidszorg en jeugd
INK	Instituut Nederlandse Kwaliteit
ISO	International Organization for Standardization
MIO	Melding (bijna) incidenten en ongevallen
MSB	Medisch Specialistisch Bedrijf
MT	Managementteam
NIAZ	Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg
OLO	Onverwacht Lange Opnameduur
OR	Ondernemingsraad
PDCA	Plan-Do-Check-Act
RIE	Risico-inventarisatie & Evaluatie
RPH	Regionaal Productiebedrijf Heelkunde
RvB	Raad van Bestuur
RvC	Raad van Commissarissen
RVE	Resultaat Verantwoordelijke Eenheid
SEH	Spoedeisende hulp
VIM	Veilig incident melden
VMS	Vereniging medische staf
VIPP	Versnellingsprogramma informatie uitwisseling patiënt en professional
VVAR	Verpleegkundige en verzorgende adviesraad
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning

antonîus
zorggroep

antonîus
ziekenhuîs

thuîszorg
zuidwest
friesland

antonîus zorggroep

antonîus ziekenhuîs

thuîsZorg zuidwest friesland