

Voorwoord



Voor u ligt het jaarverslag van het Wilhelmina Ziekenhuis Assen, waarin wij terugblikken op een jaar vol uitdagingen en ontwikkelingen. Dit verslag biedt inzicht in onze prestaties en de stappen die we hebben gezet om de zorg verder te verbeteren.

Het verslag opent met een tijdlijn die de belangrijkste momenten en bijzondere verhalen van het afgelopen jaar belicht. Daarna volgen de onderdelen:

- **Organisatie en kerngegevens** – Een overzicht van onze structuur, cijfers en ontwikkelingen.
- **Bestuur, toezicht en medezeggenschap** - Onze verantwoordingsstructuur en het toezicht op kwaliteit en beleid.
- **Medewerkers zijn ons grootste kapitaal** - Over werkgeverschap en beleid op ontwikkeling.
- **Patiëntenzorg** – De maatregelen en innovaties waarmee we de kwaliteit en toegankelijkheid van zorg hebben versterkt.
- **Bedrijfsvoering en financieel beleid** – De manier waarop wij onze middelen efficiënt ingezet hebben voor een financieel gezonde en toekomstbestendige organisatie.

Samen met onze medewerkers bouwen we aan een vitaal netwerkziekenhuis dat de uitdagingen waar de sector voor staat, met energie en vertrouwen aan gaat.

Erwin van Santen lid raad van bestuur

Esther Agterdenbos - van de Ree lid raad van bestuur a.i.

Bestuursverslag, inhoudsopgave

Voorwoord	2
01 Jaaroverzicht	5
Het WZA maand voor maand in beeld	6
02 Organisatie en kerngegevens	9
Persoonlijk, helder en verbonden	10
Strategie 2023-2027	10
Kerngegevens	11
Besturing	12
03 Bestuur, toezicht en medezeggenschap	14
Raad van bestuur	15
Terugblik en vooruitblik raad van bestuur	16
Verslag raad van toezicht	18
Vereniging medische staf	23
Verpleegkundige staf	24
Medezeggenschap en adviesorganen	25
Clëntenraad	25
Ondernemingsraad	25
04 Medewerkers zijn ons grootste kapitaal	28
Gezonde en vitale medewerkers	29
Risico Inventarisatie en Evaluatie	29
Inspirerend leer- en ontwikkelklimaat	30
05 Patiëntenzorg	33
Zorg in het WZA	34
Beschikbare en passende zorg in een krachtig netwerk	35
Patiëntwaardering en ranglijsten	37
Digitale zorg	38
06 Kwaliteit van zorg	41
Kwaliteit en veiligheid	42
Continu Verbeteren	43
Gegevensbescherming	44
Klachtenbehandeling	45
07 Bedrijfsvoering en financieel beleid	48
Financieel beleid	49
Risicomanagement en belangrijkste risico's	49
Ontwikkelingen gedurende het boekjaar	51
Huisvesting	54
Informatisering & Automatisering	54
Duurzaamheid	56
Ten geleide en colofon	58

01 Jaaroverzicht



Het WZA maand voor maand in beeld

januari

Mega-operatie in het WZA: patiënten krijgen nieuw, modern bed

Misschien liggen ze nog een beetje stevig, maar ze zijn gloednieuw. We hebben ruim 180 nieuwe bedden en matrassen voor patiënten gekregen. En dat is niet alleen een vooruitgang voor patiënten, ook verpleegkundigen gaan ervan profiteren. RTV Drenthe maakte er een item over.

Lees verder



februari

Opening nieuwe Dagcentrum

Het nieuwe Dagcentrum van het WZA wordt woensdag 21 februari officieel in gebruik genomen. Het nieuwe centrum is voor patiënten die komen voor een dagopname bij een geplande operatie. Ook alle patiënten die voor een operatie met een meerdaagse opname komen, worden in eerste instantie hier ontvangen. Het Dagcentrum maakt deel uit van het operatiecomplex dat in april 2023 is geopend.

mei

Betaald parkeren

Het WZA voert betaald parkeren in. Vanaf mei moeten bezoekers betalen wanneer ze op het ziekenhuisterrein willen parkeren.

"Het doorvoeren van betaald parkeren heeft twee redenen", vertelt WZA-bestuurder Erwin van Santen. "Allereerst komt het door de opgevoerde parkeerdruk die wij bijvoorbeeld zien op regenachtige dinsdagen en donderdagen. Dit zijn over het algemeen de drukste dagen bij ons. Dan zie je dat mensen geen parkeerplek kunnen vinden."

Lees verder





juni

Digitale begeleiding voor en na operatie voor patiënten Dagcentrum

Het Dagcentrum introduceert een baanbrekende ontwikkeling op het gebied van operatiebegeleiding. In de komende maanden krijgen operatiepatiënten veel meer digitale ondersteuning, zowel voor als na hun ingreep. De zorgprofessionals van medisch servicecentrum Altide staan op afstand klaar voor monitoring en advies bij pijn en misselijkheid. Deze innovatieve veranderingen zijn ontworpen om het welzijn van patiënten te verbeteren.

Lees verder



juli en augustus

Zomerserie over nachtmedewerkers in het WZA

Als de meeste mensen slapen, draaien er talloze zorgverleners nachtdiensten. Ook in het WZA. Deze zomer kon je lezen over nachtwerkers, op verschillende afdelingen. Zo namen Kevin (beveiliger), Myrna (verpleegkundige SEH), Tijs (radiologisch laborant), Marianne (verpleegkundige), Saskia (nachtportier) en Daphne (Certe) ons mee in de nacht.



juli

Transformatieplan Hart voor Elkaar is goedgekeurd

Het WZA en Dokter Drenthe gaan samen de cardiologische zorg anders organiseren. Dat is nodig omdat de vergrijzing zorgt voor een stijging van het aantal mensen met hartproblemen, terwijl tegelijkertijd het aantal werkenden in de zorg afneemt. Het WZA en Dokter Drenthe hebben daarom een gezamenlijk plan ingediend bij Zilveren Kruis en VGZ. Nu de zorgverzekeraars dit plan hebben goedgekeurd, komt er geld vrij uit het Integraal Zorg Akkoord (IZA) om het uit te voeren.

augustus

Drents Archief ontfermt zich over WZA-archief

Honderden oude foto's, kasboeken, personeelsbladen en andere historische WZA-documenten zijn voor de toekomst veiliggesteld. Het Drents Archief ontfermt zich over deze bijzondere collectie die de geschiedenis van het WZA vertelt.

Lees verder



oktober

Verpleegkundige intake vanaf nu digitaal: een efficiëntere en patiëntvriendelijkere werkwijze

De verpleegkundige intake is vanaf nu live via EPOS (Elektronische Pre Operatieve Screening), een digitaal systeem dat de preoperatieve zorg efficiënter maakt. De anesthesie-afdeling werkt al met EPOS, maar nu wordt het systeem uitgebreid voor verpleegkundige intake. Gea de Jonge, leidinggevende van het Dagcentrum WZA, is enthousiast: "Deze ontwikkeling brengt veel voordelen met zich mee, zowel voor de patiënt als voor de verpleegkundige."

Lees verder



oktober

Verpleegkundige nieuwkomers aan de slag in WZA

Je bent goed opgeleid in je land van herkomst en hebt al jaren werkervaring als verpleegkundige in een ziekenhuis. Omdat je niet BIG-geregistreerd bent, kan je in Nederland niet zomaar in je oude werk aan de slag. Toch gaan onze nieuwe collega's Sumeyya Havuz en Orhan Kiliç (samen op de foto met hun buddy) de uitdaging aan. Vanuit het samenwerkingsverband Zorg voor het Noorden volgen zij in het WZA een speciaal traject zodat ze weer aan het werk kunnen als verpleegkundige in Nederland.



02 Organisatie en kerngegevens



Persoonlijk, helder en verbonden

Bij alles wat we doen of van plan zijn te doen, leven we ons in de mogelijkheden, beperkingen en gevoelens van onze patiënten in, en natuurlijk ook van hun bezoekers en hun naasten.

Door in gedachten steeds in de schoenen van onze patiënt te gaan staan, laten wij onze zorg, onze dienstverlening en de inrichting van ons gebouw nog beter aansluiten bij zijn (overal waar hij, zijn of hem staat, kan ook zij/hen of haar/hun worden gelezen) persoonlijke behoefte.

Kernwaarden

Het brede begrip empathie vertalen wij naar drie kernwaarden: persoonlijk, helder en verbonden.

Persoonlijk (*“Het WZA geeft me een vertrouwd gevoel”*). Dit heeft te maken met begrip, aandacht, maatwerk. De ene patiënt wil geleid worden en de ander wil wellicht juist zelfregie. Op al die persoonlijke wensen spelen wij zoveel mogelijk in.

Helder (*“Rust, licht, overzicht”*). Het is de patiënt duidelijk hoe zijn zorgtraject eruit ziet en wat hij zelf kan doen om zich daarop voor te bereiden. Hij weet waar hij aan toe is.

Verbonden (*“Hier voel ik me thuis”*). We voelen ons verbonden met onze patiënt (samen beslissen) maar ook met de Drentse regio. Daarnaast stralen we interne verbondenheid uit: het WZA is één huis.

Onze gast

Wij zien onze patiënten als onze gast en willen graag dat zij zich zo prettig en welkom mogelijk voelen in ons ziekenhuis. Gezond en lekker eten en drinken hoort daarbij, maar ook een vriendelijk woord, een helpende hand en bijvoorbeeld kunst in de openbare ruimtes.

Wij betrekken de patiënt actief bij zijn eigen zorgproces, zodat hij naar vermogen kan meebeslissen en mede de regie kan voeren. Wij denken dat dit ervoor zorgt dat onze patiënten sneller herstellen en een hoge kwaliteit van zorg ervaren.

Strategie 2023-2027

Het WZA focust voor de periode 2023-2027 op vier strategische thema's, die passen bij de fase van de organisatieontwikkeling en de positie van het WZA in de regio.

De vier strategische doelen zijn:

- We zien onze medewerkers als ons grootste kapitaal
- Beschikbare en passende zorg in een krachtig netwerk
- Onze zorg is persoonsgericht en dichtbij, samen met de patiënt
- We gaan verstandig met ons geld om

Ambitie

De Drent is de vitaalste inwoner van Nederland.

Om deze ambitie te realiseren willen wij in samenspraak met onze patiënten, de inwoners van Drenthe en betrokken zorgprofessionals binnen én buiten het WZA:

de best mogelijke zorg leveren op de juiste plek (dichtbij huis of thuis wat kan, in het ziekenhuis wat moet), inclusief het behoud van de medisch specialistische zorg in Drenthe.



Kerngegevens

Op 31 december 2024

Personeel

- Aantal personeelsleden in loondienst exclusief vrijgevestigde medisch specialisten: 1479
- Aantal fte personeelsleden in loondienst exclusief vrijgevestigde medisch specialisten: 1.086
- Aantal vrijgevestigde medisch specialisten: 60
- Aantal fte vrijgevestigde medisch specialisten: 43

Zorgprestaties

- Eerste polikliniekbezoeken (exclusief spoedeisende hulp): 51.793
- Totaal aantal polikliniekbezoeken (exclusief spoedeisende hulp): 195.793
- Klinische opnames: 10.200
- Verpleegdagen: 41.269
- Gemiddelde verpleegduur: 4 dagen
- Dagbehandelingen: 15.071
- SEH-bezoeken: 16.634
- Aantal bevallingen: 1.217
- Klinische bedden: 158
- Dagcentrum: 12 bedden en 7 stoelen

- Centrum voor Dagbehandeling: beschouwend: 5 bedden en 7 stoelen en oncologie: 9 stoelen en 1 bed

Besturing

Duaal management

Het WZA vindt dualiteit bij besluitvorming belangrijk. Met ingang van februari 2023 werkt het WZA met deze managementstructuur:

- Afstemming van medisch/verpleegkundig beleid in het Bestuursteam (BT).
- Afstemming, voorbereiding en besluitvorming van strategische beleid door het BT/Managementteam (MT).
- Strategische en tactische sturing in Obeya sessies door BT/MT-leden.
- Strategische (door)ontwikkeling in strategiedagen.

Bestuursteam

Het BT bestaat uit beide leden van de raad van bestuur en de voorzitter en vicevoorzitter van de medische staf, de voorzitter van de verpleegkundige staf en de voorzitter van de coöperatie van de vrijgevestigde medisch specialisten. Eenmaal per twee weken vergadert het BT. Tijdens dit overleg vindt er oriëntatie, voorbereiding en afstemming plaats op het medisch/verpleegkundig beleid. Het BT vergadert de andere week samen met het managementteam tijdens de gecombineerde BT/MT vergadering. Dan vindt ook de besluitvorming plaats.

Managementteam

Het MT draagt medeverantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en implementatie van de strategische koers van het WZA. Het managementteam bestaat uit de leden van de raad van bestuur en:

- Vier managers zorg (chronische zorg, electieve zorg, acute zorg & transmurale zorg)
- Manager HR
- Manager financiën, control, en inkoop (F,C&I)
- Manager apotheek
- Manager informatievoorziening en automatisering (I&A)
- Manager facilitair
- Secretaris raad van bestuur

Sturing via Obeya

Ook komen BT en MT iedere twee weken voorafgaand van de BT/MT vergadering bijeen in de Obeya. Via de Obeya vindt de prestatiedialoog plaats en wordt de voortgang op de strategische doelen en de tactische sturing gemonitord.

Vereniging medische staf

Alle medisch specialisten in het WZA zijn lid van de Vereniging medische staf. Naast de Vereniging medische staf functioneert de Specialisten coöperatie Assen (SCA; voor de behartiging van de financiële belangen van de vrijgevestigde medisch specialisten) en de Vereniging van Medisch specialisten in dienstverband (VMSD). Het stafconvent is het dagelijks bestuur van de Vereniging medische staf.

Adviserende organen

In het WZA zijn de volgende medezeggenschapsorganen actief:

- ondernemingsraad
- cliëntenraad
- verpleegkundige staf

Juridische structuur

De exploitatie van de ziekenhuisorganisatie vindt plaats binnen de Stichting Wilhelmina Ziekenhuis Assen. De Stichting Wilhelmina Ziekenhuis Assen vormt een groep met de volgende rechtspersonen:

Wilhelmina Zorg Services BV

Wilhelmina Zorg Services BV is een 100%-dochter van de Stichting Wilhelmina Ziekenhuis Assen. Wilhelmina Zorg Services BV maakt het onder meer mogelijk samen met medisch specialisten uit het WZA initiatieven te ondernemen en eventuele samenwerking met derden eenvoudiger te realiseren.

Huidlaserkliniek WZA BV

Wilhelmina Zorg Services BV participeert voor 51% in Huidlaserkliniek WZA BV. De overige 49% van de aandelen is in handen van de dermatologen die werkzaam zijn in het ziekenhuis. In deze kliniek worden huidlaserbehandelingen uitgevoerd door ervaren huidtherapeuten onder supervisie van dermatologen.

Apotheek Wilhelmina Ziekenhuis BV

Wilhelmina Zorg Services BV is 100% aandeelhouder van Apotheek Wilhelmina Ziekenhuis BV, de in het ziekenhuis gevestigde poliklinische apotheek.

Wilhelmina Zorg Services BV, Huidlaserkliniek WZA BV en Apotheek Wilhelmina Ziekenhuis BV zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van de Stichting Wilhelmina Ziekenhuis Assen.

03 Bestuur, toezicht en medezeggenschap



Raad van bestuur

Leden raad van bestuur

De tweehoofdige raad van bestuur van het WZA bestaat in 2024 uit de volgende leden:

Periode 1-1-2024 t/m 30-11-2024:

dr. H. (Hans) Mulder

drs. E. (Erwin) van Santen

Periode 1-12-2024 t/m 31-12-2024:

drs. E. (Erwin) van Santen

drs. E. (Esther) Agterdenbos-van de Ree (a.i.)

Taken en bevoegdheden

De raad van bestuur vervult zijn taak collegiaal. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht. De taken, bevoegdheden en verplichtingen van de raad van bestuur zijn vastgelegd in het [Reglement raad van bestuur](#). Dit reglement gaat onder meer in op:

- De positionering van de raad van bestuur in de stichting;
- De verantwoordelijkheid van de raad van bestuur;
- De wijze waarop de raad van bestuur verantwoording aflegt aan de raad van toezicht.

Informatievoorziening

De informatievoorziening naar de raad van toezicht en de medezeggenschapsorganen is beschreven in het reglement raad van bestuur. Daarnaast is er een informatieprotocol voor de raad van toezicht dat dieper ingaat op informatievoorziening over de onderwerpen kwaliteit, veiligheid en financiën. Informatievoorziening aan de raad van toezicht heeft in 2024 conform dit protocol plaatsgevonden.

Nevenfuncties

De heer Mulder heeft de volgende nevenfunctie:

- lid raad van toezicht Cosis

De heer van Santen heeft de volgende nevenfunctie:

- statutair bestuurder Vereniging Christelijk Onderwijs Haren (CBS De Borg)

Mevrouw Agterdenbos - van de Ree heeft geen nevenfunctie.

De nevenfuncties van de raad van bestuur hebben de goedkeuring van de raad van toezicht.

Belangenverstrengeling

In de statuten van Stichting Wilhelmina Ziekenhuis zijn de regelingen opgenomen ter voorkoming van belangenverstrengeling van de bestuurder en ter voorkoming van tegenstrijdig belang tussen het toezichthoudend orgaan en de raad van bestuur.

Overleg met inspraakorganen

De raad van bestuur voert periodiek overleg met de verschillende medezeggenschapsorganen van het ziekenhuis. In 2024 is onder andere gesproken over de strategische thema's, de lopende transformatieplannen, personele regelingen en het programma FIKS (Financieel Inzicht, Krachtig Samenwerken). De raad van bestuur waardeert de constructieve opstelling en bijdrage van de inspraakorganen van het WZA.

Bezoldiging

De bezoldiging van de raad van bestuur voldoet aan de Wet Normering Topinkomens (WNT). Met inachtneming van die wet, maar ook op basis van de arbeidsovereenkomst, worden geen bonussen of tantièmes uitgekeerd. Er is geen variabele component in de bezoldiging. De leden van de raad van bestuur zijn conform WNT klasse 5 ingedeeld. De anticumulatiebepaling is niet van toepassing op de leden van de raad van bestuur. Uitgebreide informatie is opgenomen in de jaarrekening.

De secretaris raad van bestuur is WNT-officer van het WZA.

Terugblik en vooruitblik raad van bestuur

Het jaar 2024 was een vol en uitdagend jaar, waarin op verschillende vlakken veel is bereikt. Deze resultaten zijn bereikt door met elkaar samen te werken zowel binnen het ziekenhuis als met partners in de regio. Samenwerking is niet alleen nodig omdat het IZA dat van ons vraagt, maar ook omdat het de enige manier is waarop het WZA de complexe opgaven in de zorg aan kan gaan. In deze paragraaf kijken we terug op de ontwikkelingen in het afgelopen kalenderjaar en kijken we vooruit naar 2025.

Een overzicht van de ontwikkelingen in 2024

Binnen de raad van bestuur was er een wisseling van de wacht. Lid Raad van Bestuur Hans Mulder nam eind november na maar liefst 26 jaar dienstverband afscheid van het WZA. Hans Mulder werd opgevolgd door interim-bestuurder Esther Agterdenbos - van de Ree voor de duur van 1 jaar. De kwaliteit van de zorg voor onze patiënten is en blijft onze drijfveer bij alles wat we doen, zo ook in 2024. We zijn blij dat net als in voorgaande jaren onze patiënten het WZA waarderen met mooie cijfers[1]. Het WZA levert een bijdrage aan de zorgtransformatie met twee nieuwe transformatieplannen, waarvoor de verzekeraars groen licht hebben gegeven: 'Hart voor Elkaar' en 'Herstelgerichte Zorg Drenthe'. Twee prachtige voorbeelden van samenwerking in de keten en onze regio.

We zijn trots op onze interne veranderkracht. Vanaf de werkvloer geïnitieerde verbeterinitiatieven worden door onze green-belt gecertificeerde lean-adviseurs begeleid vanuit onze filosofie van continu verbeteren. En de 7 opgeleide ontregelaars van de zorg ondersteunen verpleegkundigen bij het slimmer organiseren van hun werk, met als doel minder administratieve lasten en een efficiëntere zorgverlening.

Met de ontwikkeling van onze zorg, ontwikkelt ons gebouw mee, met als grootste project in 2024 de interne verbouwing van de drie afdelingen van de kliniek in drie etappes. Verder kreeg onze apotheek een geheel vernieuwde vleugel en is gestart met de verbouw van het nieuwe dagcentrum, dat begin 2025 opent. De collega's die voorheen vanwege ruimtegebrek extern gehuisvest waren, zijn sinds april 2024 weer werkzaam binnen de ziekenhuismuren. Met betrekking tot digitalisering en informatievoorziening zijn in 2024 opnieuw stappen gezet. De voorbereiding van de overgang naar AFAS per 1 januari 2025 was een omvangrijk project.

Dit geldt ook voor de voorbereidingen voor de audit voor het NEN7510 keurmerk voor informatieveiligheid. Inmiddels is het WZA gecertificeerd; een prachtig resultaat. Het beschikbaar houden van de zorg in onze regio vraagt om houvast op financieel gebied. Het in 2023 gestarte Slim-Fit programma heeft niet het gewenste financiële rendement gegeven en is beëindigd. Een bredere aanpak is nodig om duurzaam financieel gezond te blijven en onze lange termijn doelen te realiseren. In het najaar van 2024 zijn onder leiding van een extern adviesbureau de voorbereidingen getroffen voor een lange termijn ontwikkelplan over de gehele breedte van de bedrijfsvoering. De doelstelling is om meer inkomsten te genereren en onze kosten te verlagen, in lijn met de afspraken die in een eerder stadium zijn gemaakt met de banken en verzekeraars.

[1] Bronnen: ZorgfocuZ, Zorgkaart Nederland, interne tevredenheidsmetingen

In 2025 hebben we de nodige uitdagingen aan te gaan. We kiezen ervoor te focussen op onze kernactiviteit: het bieden kwalitatief goede zorg voor onze patiënten voor nu en later, vanuit onze ambitie dat de Drent de gezondste inwoner van Nederland is. Dat kan niet zonder deskundige en bevlogen medewerkers. Onze medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal en daar blijven we in 2025 op inzetten. We bouwen verder aan een financieel gezond en duurzaam WZA voor de regio.

Dankwoord

Tot slot willen wij onze trots en dank uitspreken naar alle WZA-collega's en vrijwilligers, die zich iedere dag met een enorme gedrevenheid inzetten voor goede zorg voor onze patiënten. Zorg dichtbij huis of thuis waar het kan, in het ziekenhuis waar het moet. Zonder de inzet en toewijding van onze medewerkers en vrijwilligers kan het WZA niet wat het nu is. Ook bedanken we onze patiënten en ketenpartners, de zorgverzekeraars en overige relaties. Het is belangrijk dat het bestuur en management gevoed worden met verschillende perspectieven. De raad van toezicht, het stafconvent, de verpleegkundige staf, de ondernemingsraad en de cliëntenraad leveren op dit vlak een belangrijke bijdrage. Wij danken hen dan ook voor hun positief-kritische meedenken en waardevolle adviezen.



Als raad van bestuur zetten wij ons er volop voor in om ook in 2025 ten dienste te staan van het WZA op een wijze die recht doet aan onze kernwaarden: persoonlijk, helder en verbonden. Samen met onze medewerkers bouwen we verder aan een vitaal netwerkziekenhuis dat de uitdagingen waar de sector voor staat, met energie en vertrouwen aan gaat.

Erwin van Santen en Esther Agterdenbos - van de Ree
(a.i.)

raad van bestuur Wilhelmina Ziekenhuis Assen

Verslag raad van toezicht

Taken

De raad van toezicht is de interne toezichthouder van het WZA en is verantwoordelijk voor het toezicht op de besturing van het WZA en de algemene gang van zaken in de zorgorganisatie. De raad van toezicht ziet er verder op toe dat de raad van bestuur de gestelde doelstellingen bereikt en juiste beheersings- en controlesystemen inricht en naleeft.

Toeichtsvisie als uitgangspunt voor het toezicht

De in 2023 ontwikkelde toezichtsvisie is uitgangspunt voor de invulling van de toezichthoudende taken. De missie en visie van het WZA, de principes van de Governancecode Zorg 2022, die verplicht worden gevolgd en de uitgangspunten van Goed Toezicht van de NVTZ gelden daarbij als leidende principes. (Zie meer informatie op de website: [Corporate Governance](#)) Dit betekent dat de raad van toezicht:

- Erop toe ziet dat het WZA duurzaam haar maatschappelijke doelstelling realiseert, vanuit de missie en kernwaarden en de raad van bestuur juiste toekomstbestendige keuzes maakt, waarbij alle betrokken belangen zorgvuldig en evenwichtig zijn afgewogen.
- Zijn toezicht-, goedkeurings-, advies- en werkgeversfuncties op een evenwichtige wijze uitvoert en zich daarbij richt op het belang van het WZA, vanuit het perspectief van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling.
- Zelf verantwoordelijk is voor het borgen van de kwaliteit van het intern toezicht;
- Doorlopend aandacht heeft voor de eigen professionele ontwikkeling, inclusief jaarlijkse zelfevaluatie.

De raad van toezicht handelt op basis van de volgende waarden:

- professioneel
- respectvol
- integer
- teamwork

De waarden brengen tot uitdrukking hoe de raad van toezicht haar toezicht wil houden en hoe de raad onderling, met de raad van bestuur en met de gehele organisatie omgaat.

Governance

De bevoegdheden en de wijze van functioneren van de raad van toezicht zijn gebaseerd op de Governancecode Zorg 2022 en zijn vastgelegd in de statuten van het WZA en in het Reglement raad van toezicht.

De raad van toezicht werkt met een drietal commissies, die samengesteld zijn uit de leden, die een adviserende rol hebben naar de raad. Elke commissies heeft een eigen reglement. In 2024 zijn het reglement raad van toezicht en de reglementen van de commissies geactualiseerd en is een regeling voor het handelen bij conflicten opgesteld, conform de Governancecode Zorg 2022.

Auditcommissie

De auditcommissie ziet toe op het gevoerde financiële beleid van het ziekenhuis, de daarbij behorende beheers- en risicosystemen en voert namens de raad van toezicht het overleg met de accountant. De auditcommissie adviseert hiertoe de raad van toezicht conform het reglement van de auditcommissie. De auditcommissie bestaat uit twee leden van de raad van toezicht, van wie ten minste één met financiële expertise.

Remuneratiecommissie

De remuneratie commissie adviseert de raad over onderwerpen die verband houden met de werkgeversrol van de raad van toezicht. Deze commissie voert ook de periodieke gesprekken met de leden van de raad van bestuur. De remuneratiecommissie wordt gevormd door de voorzitter en vicevoorzitter van de raad van toezicht, waarbij laatstgenoemde voorzitter is van deze commissie.

Commissie Kwaliteit, Veiligheid & ICT

De commissie ondersteunt en adviseert de raad van toezicht bij het uitvoeren van zijn verantwoordelijkheden inzake de kwaliteit en veiligheid van Wilhelmina Ziekenhuis Assen. De commissie bestaat uit 3 leden van de raad van toezicht.

Samenstelling

De samenstelling van de raad in 2024:

Mevrouw drs. P.W. Geerdink	Voorzitter	Lid Auditcommissie Lid Remuneratiecommissie
Mevrouw dr. M.J.E. Mourits	Vicevoorzitter	Voorzitter Remuneratiecommissie Lid commissie Kwaliteit, Veiligheid & ICT
Mevrouw dr. G.J. de Grooth	Lid	Voorzitter commissie Kwaliteit, Veiligheid & ICT
De heer mr. L.J. van Kalsbeek	Lid	Voorzitter auditcommissie
Mevrouw W.R. van 't Slot	Lid	Lid commissie Kwaliteit, Veiligheid & ICT

Overige (neven)functies leden

Mw. drs. P.W. Geerdink

- Lid van de Eerste Kamer der Staten-Generaal (hoofdfunctie)
- Eigenaar PWGA (hoofdfunctie)
- Voorzitter van de Raad van Commissarissen Innovatiefonds Overijssel I B.V.
- Voorzitter van de Raad van Commissarissen Innovatiefonds Overijssel II B.V.
- Bestuurslid Nederlandse Groep der Interparlementaire Unie
- Lid Raad van Toezicht, voorzitter Auditcommissie ROC Drenthe College
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Nationaal Gevangenismuseum Veenhuizen
- Lid Interparlementaire Commissie (IPC) van de Nederlandse Taalunie
- Lid van de Raad van Inspiratie Het Zuiderlicht
- Bestuurslid Stichting Liszt Concours
- Bestuurslid, secretaris Henk de By Fonds
- Bestuurslid, secretaris Stichting vrienden van het Liszt Concours

Mw. dr. G.J. de Grooth

- Lid Raad van Bestuur Haagse Wijk- en Woonzorg (hoofdfunctie)
- Lid Raad van Toezicht Cordaan – Amsterdam

Dhr. mr. L.J. van Kalsbeek

- Lid Raad van Bestuur Waarborgfonds voor Sociale Woningbouw (hoofdfunctie)
- Lid Bestuur SWV Passend Onderwijs Apeldoorn;
- Voorzitter auditcommissie
- Voorzitter Stichting Administratiekantoor Goudappel
- Lid RvC ZLM Verzekeringen;
- lid auditcommissie
- Eigenaar OTM Advies

Mw. dr. M.J.E. Mourits

- Em. Hoogleraar gynaecologische oncologie, Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) (hoofdfunctie)
- Lid Raad van Toezicht BovenIJ Ziekenhuis, voorzitter commissie Kwaliteit en Veiligheid Lid Raad van Toezicht Radboud UMC (m.i.v. 24-10-2024), voorzitter commissie Kwaliteit en Veiligheid
- Lid Regionaal Tuchtcollege voor de Gezondheidszorg
- Sectieredacteur Nederlands Tijdschrift voor Geneeskunde (tot 1-1-2024)
- Docent/trainer bij Academie voor Medisch Specialisten

Mw. drs. W.R. van 't Slot

- Eigenaar 365Werk Holding B.V. (hoofdfunctie)
- Lid Raad van Toezicht Noord Nederlands Toneel en Club Guy & Roni
- Board Member Noordelijke Online Ondernemers
- Eigenaar DJSW Holding B.V.
- Mede-eigenaar OHM B.V.
- Mede-eigenaar ACDC B.V.
- Voorzitter Stichting Oud Walvisch

Vergaderingen

De Raad vergaderde in 2024 in totaal 6 keer.

- 9 februari 2024
- 5 april 2024
- 5 juli 2024
- 13 september 2024
- 11 oktober 2024
- 6 december 2024

Aan iedere formele vergadering ging telkens een vooroverleg vooraf, zonder aanwezigheid van de raad van bestuur en de secretaris.

Themabesprekingen

Er is twee keer een thema-bespreking geweest:

- 5 april 2024, thema HR

- 6 december 2024, thema stakeholders

Commissievergaderingen

De commissies kennen een eigen vergaderritme, waarbij de auditcommissie maandelijks bijeen komt en de commissie kwaliteit, veiligheid en ICT ieder kwartaal. De remuneratiecommissie spreekt twee keer per jaar met de leden van de raad van bestuur.

Gesprekken met medezeggenschapsorganen

De Raad sprak op verschillende momenten met de medezeggenschapsorganen.

Clëntenraad (CR)	Verpleegkundige Staf (VS)	Ondernemingsraad (OR)	Stafconvent
24 april 2024	5 april 2024	9 februari 2024	21 februari 2024
6 november 2024	11 oktober 2024	13 september 2024	17 oktober 2024

Werving en selectie nieuwe toezichthouder

Eind 2024 zijn de voorbereidingen getroffen voor de werving en selectie van een nieuw lid van de raad van toezicht. De algemene en specifieke eisen voor de profielen zijn herijkt en er is besloten om het werving- & selectietraject middels een openbare procedure en met inzet van een bureau te laten plaatsvinden. Het selectietraject wordt 2025 afgerond.

De vacature betreft een vacature met bindend voordrachtrecht van de CR. In goed overleg met de CR is besloten om dit voordrachtrecht over te hevelen naar de vacature die in 2026 na afloop van een tweede termijn van een lid ontstaat, waarbij er een lid met een zorgprofiel wordt gevraagd.

Onderwerpen en ontwikkelingen

Het jaar 2024 was een vol jaar, met verschillende thema's die aandacht vroegen.

Verdieping van het toezicht op het financiële domein en de personele wisseling binnen de raad van bestuur en de aanstelling van een interim-bestuurder vroegen extra tijd en aandacht. De raad kijkt terug op een jaar van intensieve en constructieve dialoog met de raad van bestuur, met als resultaat een duidelijke strategische focus voor 2025.

In het verslagjaar was er binnen de raad van toezicht bijzondere aandacht voor:

- Financiën (inclusief relatie met zorgverzekeraars en banken)
- Samenwerking met de SCA (Specialisten Coöperatie Assen) en de daarbij behorende samenwerkingsafspraken
- Strategisch thema HR
- Stakeholders en regionale samenwerking

Verslag remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft in 2024 twee keer een gesprek gevoerd met de beide leden van de raad van bestuur individueel en gezamenlijk, waaronder een ontwikkelgesprek en jaargesprek. Vaste agendapunten van het jaargesprek zijn het functioneren en de bezoldiging. Ter voorbereiding op het jaargesprek heeft de remuneratiecommissie feedback opgehaald door gesprekken met een afvaardiging van de ondernemingsraad, verpleegkundige staf, het stafconvent, het MT en de

cliëntenraad. Het ontwikkelgesprek stond in het teken van de rolopvatting, persoonlijke ontwikkeling en scholing, verdeling van portefeuilles binnen de raad van bestuur en het samenspel tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur. In december is een gezamenlijk gesprek met de beide leden van de raad van bestuur gevoerd, waarbij is terug gekeken op de periode van samenwerking. De remuneratiecommissie heeft het weving- en selectietraject begeleid om te komen tot de aanstelling van een interim-bestuurder voor de duur van 1 jaar. Dit traject is begeleid door een extern bureau.

Verslag auditcommissie

De auditcommissie kwam in 2024 elf keer bijeen in een formele vergadering met de raad van bestuur en de manager financiën. De auditcommissie is namens de raad van toezicht opdrachtgever van de externe accountant. De raad van toezicht heeft gedurende het verslagjaar intensief overleg gevoerd met de raad van bestuur over de financiële positie en de maatregelen om de financiële stabiliteit voor de toekomst te waarborgen. Naast eerder genoemde onderwerpen is tijdens de vergaderingen onder meer ook gesproken over: de jaarverantwoording 2023, tezamen met de bijbehorende accountantsrapportage en managementletter, de EBITDA-sturing, het convenant met de bank, de (financiële) afspraken met de SCA, de meerjarige zorgcontractering en de begroting 2025. De accountant heeft tijdens de vergadering van de raad van toezicht in mei 2024 een toelichting gegeven op de jaarrekening 2023.

Verslag van de commissie Kwaliteit, Veiligheid en ICT

De commissie Kwaliteit, Veiligheid en ICT kwam in 2024 drie keer bijeen. Middels kwartaalrapportages vond bespreking plaats van resultaten en ontwikkelingen over onderwerpen met betrekking tot kwaliteit, veiligheid en ICT. Vaste onderwerpen hierbij zijn: integraal risicomanagement, managementinformatie, patiënttevredenheid, calamiteiten en infectiepreventie. Verder stond de voortgang van het programma Continu Verbeteren regelmatig geagendeerd en heeft de commissie een bezoek gebracht aan het Verbeterfestival in februari 2024. Er heeft een themagesprek plaatsgevonden over Cybersecurity en de inrichting en boring hiervan binnen het WZA.

Informatievoorziening

Naast de vergaderingen wordt de raad van toezicht ook op andere wijze geïnformeerd, zowel schriftelijk als mondeling. Dit is conform hetgeen hierover beschreven staat in het Reglement raad van toezicht en het informatieprotocol dat raad van bestuur en raad van toezicht in onderlinge samenspraak opgesteld hebben.

De raad van toezicht volgt daarnaast de actuele landelijke, regionale en lokale ontwikkelingen op het gebied van de gezondheidszorg in het algemeen en specifiek op het gebied van de ziekenhuissector. Verder heeft de raad van toezicht regelmatig overleg gevoerd met de medezeggenschapsorgaan in het ziekenhuis (zie ook vergaderingen). In deze gesprekken waren de financiën en de sturing hierop, interne communicatie, het beschikbaar houden van zorg en de belangen van patiënten en medewerkers veelbesproken onderwerpen.

Zelfevaluatie en kwaliteitsbevordering

De raad van toezicht staat elke vergadering stil bij de inhoud en het verloop van de vergadering. Ook is er tijdens het vooroverleg ruimte voor het delen van reflecties op vergaderingen en een vooruitblik op de volgende vergadering. Jaarlijks evalueert de raad van toezicht het eigen functioneren. De zelfevaluatiebijeenkomst van 28 juni 2024 door een deskundig bureau begeleid. De volgende twee thema's stonden centraal:

1. De invulling van de vier rollen van de raad van toezicht centraal (werkgever, toezichthouden, sparringpartner en ambassadeur), specifiek het samenspel bij majeure beslissingen en het creëren van ruimte voor verdiepende bespreking van grotere strategische thema's.
2. De eigen werkwijze van de raad, specifiek de balans in agendering van de verschillende toezichtsgebieden.

De raad van toezicht hecht waarde aan permanente ontwikkeling van de leden. In 2024 hebben leden scholing gevolgd of bijeenkomsten bezocht ter verrijking van hun vaardigheden en expertise.

Bezoldiging raad van toezicht

De raad van toezicht kent een vergoedingsregeling die binnen de in de WNT aangegeven maxima blijft en is ook in lijn met de NVTZ-richtlijnen. Er gelden naast de reguliere bezoldiging geen aanvullende toeslagen voor commissiewerkzaamheden of onkosten. De leden van de raad van toezicht maken gebruik van het individuele opleidingsbudget en dienen daartoe jaarlijks een verzoek in, dat wordt opgenomen in de begroting. Hiermee is de vacatieregeling van de raad van toezicht eveneens passend bij de ANBI-status van het WZA. Voor meer informatie over de bezoldiging van de raad van toezicht wordt verwezen naar de jaarrekening.

Vereniging medische staf

De vereniging medische staf WZA is opgericht per 3 februari 1999. De vereniging heeft tot doel als forum te fungeren voor leden, een goede geneeskundige zorg te bevorderen en de belangen van de leden te behartigen. Het stafconvent is het dagelijks bestuur van de vereniging medische staf.

De medisch specialisten van het WZA werken ofwel in loondienst of als vrijgevestigd specialist. De vrijgevestigde medisch specialisten hebben zich verenigd in de Specialisten Coöperatie Assen (SCA). Alle medisch specialisten in dienstverband zijn verenigd in de VMSD (Vereniging Medisch Specialisten in Dienstverband).

De voorzitter medische staf, de voorzitter VMSD en voorzitter SCA hebben allen zitting in het bestuursteam, samen met beide leden van de raad van bestuur en de voorzitter van de verpleegkundige staf.

Specialisten Coöperatie Assen

De SCA behartigt de financiële belangen van de vrijgevestigd medisch specialisten. De SCA vertegenwoordigt de cardiologen, chirurgen, dermatologen, intensivisten, internisten, KNO-artsen, longartsen, oogartsen, urologen, orthopeden, radiologen, kaakchirurgen, reumatologen en plastisch chirurgen. De SCA heeft een eigen bestuur, een vertegenwoordiging hiervan is opgenomen in het stafconvent.

Vereniging Medisch Specialisten in Dienstverband

De specialisten in dienstverband zijn georganiseerd in de Vereniging Medisch Specialisten in Dienstverband (VMSD). In de VMSD zijn verenigd de neurologen, kinderartsen, gerieters, revalidatieartsen, anesthesiologen, gynaecologen, psychiaters, apothekers, psychologen, MDL-artsen, SEH-artsen, klinisch chemicus en medisch microbioloog. Een vertegenwoordiging van het VMSD-bestuur is opgenomen in het stafconvent.

Stafconvent

In het stafconvent hebben zitting twee leden vanuit het SCA-bestuur, twee leden vanuit het VMSD-bestuur en een onafhankelijke voorzitter. Het stafconvent heeft de volgende taken:

- voorbereiden en uitvoeren van de besluiten van de algemene ledenvergadering;
- coördineren van werkzaamheden van de vereniging en de individuele leden;
- zorgdragen voor een goede onderlinge samenwerking en communicatie tussen de leden;
- bevorderen van goede samenwerking en communicatie tussen de vereniging en haar leden enerzijds en medewerkers en diensten van het ziekenhuis anderzijds.

Het stafconvent heeft in 2024 onder andere gesproken met delegaties van de raad van toezicht, de cliëntenraad, de ondernemingsraad en de verpleegkundige staf.

Verpleegkundige staf

De **Verpleegkundige Staf (VS)** speelt een belangrijke rol in het ziekenhuisbeleid door zowel gevraagd als ongevraagd advies te geven aan de raad van bestuur. De focus ligt op het bewaken en verbeteren van de kwaliteit en veiligheid van de verpleegkundige zorg. De VS heeft een vertegenwoordiging in het MT en BT van het WZA en is nauw betrokken bij beleidsontwikkeling die de verpleegkundige beroepsinhoud en professionele ontwikkeling raakt. Daarnaast heeft de VS het recht om relevante onderwerpen op de beleidsagenda van het WZA te plaatsen.

Missie

De verpleegkundige staf van het WZA streeft naar een professioneel bewuste en bekwaam handelende verpleegkundige beroepsgroep, die verantwoordelijkheid neemt en de ruimte krijgt om zo een optimale bijdrage te kunnen leveren aan kwaliteit en veiligheid van zorg.



Visie

Een optimale kwaliteit van zorg is te bereiken door vanuit de specifieke deskundigheid van de verpleegkundige beroepsgroep invloed uit te oefenen op het ziekenhuisbeleid. Het werken aan professionaliteit wordt hierbij als norm gehanteerd.

2024

In 2024 bestond de Verpleegkundige Staf uit zes leden en een secretariële ondersteuner. Door personele wisselingen is één positie momenteel vacant.

De VS zet zich in voor alle verpleegkundigen binnen het WZA, met aandacht voor **kwaliteit, veiligheid, werkomgeving, werkplezier en de ontwikkeling van het verpleegkundig beroep**. In 2024 stonden de volgende thema's centraal in het jaarplan:

- **Veerkrachtige verpleegkundige in de nacht**
- **Teamroosteren**
- **Scholing voor verpleegkundigen**

Daarnaast was de Verpleegkundige Staf actief betrokken bij de volgende projecten:

- **Slim Fit (kliniekplan)**

- **Ontregelde zorg (ORDZ)**
- **Evidence-Based Practice (EBP)**

Voor input en ondersteuning werkt de VS nauw samen met het Verpleegkundig Platform.

Medezeggenschap en adviesorganen

Cliëntenraad

Het WZA heeft een cliëntenraad (CR). De CR is het adviesorgaan dat vanuit het belang van de patiënt meedenkt en meepraat over het beleid van het ziekenhuis. De CR is ook de cliëntenraad voor de Specialistencoöperatie Assen (SCA) waarvan de vrijgevestigd medisch specialisten werkzaam in het WZA onderdeel uitmaken. Medezeggenschap via de cliëntenraad is belangrijk. De cliëntenraad pakt onderwerpen op waar individuele cliënten geen invloed op hebben. Denk bijvoorbeeld aan:

- Veranderingen ten aanzien van het (betaald) parkeerbeleid.
- Het anders inrichten van de kliniek en terugbrengen van 4 naar 3 afdelingen.
- Het proces van anders ontvangen van en aanmelden door patiënten bij de poliklinieken.

De CR beschikt over verschillende rechten en bevoegdheden die zijn vastgelegd in de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ). Deze wet heeft als doel om de positie van de cliëntenraad als overlegpartner te versterken. De CR betreft zijn 'achterban' (de patiënten) nadrukkelijk bij het uitbrengen van adviezen.

De CR onderhoudt contacten met zijn achterban onder andere door korte enquêtes gecombineerd met 'patiëntgesprekken in de gang' over actuele onderwerpen binnen het WZA, zoals de wijze van communiceren vanuit het ziekenhuis en de invoering van betaald parkeren.

Factsheet

Download hier het [overzicht](#) van 2024.

Deskundigheidsbevordering

De cliëntenraad is aangesloten bij de landelijke koepel voor medezeggenschap, het LSR (Landelijk Steunpunt Medezeggenschap). Waar nodig maakt de CR gebruik van het opleidingsaanbod van het LSR. Het afgelopen jaar heeft de CR geen gebruik gemaakt van haar scholingsrecht. Wel hebben individuele leden deelgenomen aan diverse digitale bijeenkomsten, over bijvoorbeeld 'Samen Beslissen' en de invoering van 'Keuzehulpen' binnen ziekenhuizen.

Ondernemingsraad

Conform de Wet op de Ondernemingsraden heeft het WZA een democratisch gekozen ondernemingsraad, bestaande uit veertien personen uit diverse geledingen van de organisatie. De taakverdeling en werkwijze van de OR zijn vastgelegd in een reglement. De ondernemingsraad wordt 20 uur per week ondersteund door een ambtelijk secretaris.

Missie

De ondernemingsraad denkt kritisch na over de veranderingen in de organisatie en laat zowel het personeel als het organisatorisch belang meewegen in de advisering. De raad geeft op basis van rationele argumenten gevraagd en ongevraagd zijn mening.

Visie

Wettelijke kaders waaronder de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) zijn het uitgangspunt. De raad geeft gevraagd en ongevraagd zijn mening en richt zich op het gewenste resultaat.

De samenwerking met de raad van bestuur zorgt ervoor dat het gezamenlijke belang – een gezonde organisatie waar de medewerkers met plezier en naar tevredenheid werken met wederzijds respect – de boventoon voert. De ondernemingsraad overlegt regelmatig met de verantwoordelijke manager.

De OR hecht veel waarde aan de mening van medewerkers, zij weten immers hoe het in praktijk werkt. Persoonlijk contact staat dan ook hoog in het vaandel van de ondernemingsraad.

Overlegvormen

De OR komt elke donderdag bijeen. Een keer per zes weken vindt er een OR-vergadering plaats, evenals een overlegvergadering met de raad van bestuur.

De OR heeft regelmatig contact met onder andere de betrokken medewerkers en leidinggevendenden, de voorzitter van het stafconvent, zorgmanagers en HR over de aan de OR krachtens de WOR voorgelegde advies- en instemmingsplichtige zaken.

Advies en instemming

Over onderstaande onderwerpen heeft de ondernemingsraad in 2024 advies uitgebracht dan wel instemming gegeven. Tevens heeft de OR een tweetal reacties afgegeven.

Adviezen:

- Advies reorganisatieplan klinische afdelingen
- Advies reorganisatieplan kwaliteit en transformatie
- Advies conceptprofiel schets interim bestuurder
- Advies benoeming interim bestuurder E. Agterdenbos-van de Ree
- Advies structuurwijziging afdeling Communicatie

Instemmingen:

- Instemming thuiswerkregeling
- Instemming gewijzigde regeling BIG en kwaliteitsregistraties
- Instemming KIPZ jaarverslag en begroting 2024
- Instemming Regeling onregelmatige diensten
- Instemming SEH-artsen naar AMS
- Instemming uitbreiden MKSA met sportabonnementen
- Instemming wijzigen van aanwezigheidsdiensten apotheek
- Instemming nieuwe Arbodienstverlener 2024
- Instemming vergoeding crisiscoördinatoren
- Instemming vergoeding APS diensten
- Instemming vitaliteit en gezondheidsbeleid
- Instemming aanvraag MSZ subsidie 2025

Reactie van de OR:

- Reactie OR op begroting 2024
- Reactie op overgang SEH naar AMS

04 Medewerkers zijn ons grootste kapitaal



In 2024 heeft het WZA verdere stappen gezet in de ontwikkeling van verzuimbegeleiding naar een integrale aanpak van preventie en vitaliteit. Het verzuimpercentage kwam in 2024 uit op 6,1%, wat hoger is dan in 2023 (5,77%) maar nog steeds onder het branchegemiddelde van 6,2% ligt. De aanhoudende werkdruk en de krapte op de arbeidsmarkt vormen een uitdaging, maar het WZA blijft investeren in de gezondheid en veerkracht van medewerkers. Door in te zetten op preventie en duurzame inzetbaarheid, werken we aan een gezonde werkomgeving waarin medewerkers zo goed mogelijk kunnen blijven functioneren.

Onze focus verschuift steeds meer van reactief verzuimbeleid naar Positief Gezond Werkgeverschap. Dit heeft in de loop van 2024 geleid tot de eerste stappen richting de uitrol van het model van Positieve Gezondheid binnen de organisatie. Deze benadering stimuleert medewerkers om regie te nemen over hun eigen welzijn, met aandacht voor zowel fysieke als mentale gezondheid. Daarnaast is er eind 2024 gekozen voor een nieuwe arbodienst die meer aansluit bij onze visie op vitaliteit en het daaruit voortvloeiende vitaliteits- en gezondheidsbeleid.

Het interne programma Fier! heeft zich verder ontwikkeld als drijvende kracht achter vitaliteitsinitiatieven. In 2024 is het Vitaliteitsplatform geïntroduceerd, waar medewerkers toegang hebben tot ondersteuning en middelen om actief aan hun gezondheid te werken. Dit jaar zijn opnieuw meerdere verschillende workshops georganiseerd, waaronder een workshop over *werken en de overgang (menopauze)* evenals een workshop over *werkdruk*. Beide workshops boden medewerkers waardevolle inzichten en praktische handvatten om beter met deze thema's om te gaan. Daarnaast blijven de twee anonieme hulplijnen – de *Beter-in-je-vel-lijn* en de financiële hulplijn – beschikbaar voor laagdrempelige ondersteuning.

Met deze ontwikkelingen bouwen we verder aan een werkomgeving waarin gezondheid, vitaliteit en welzijn centraal staan. Door preventie en duurzame inzetbaarheid te versterken, zetten we belangrijke stappen richting een organisatie waar medewerkers zich gezond en veerkrachtig voelen.



Risico Inventarisatie en Evaluatie

Een **RI&E** (Risico-Inventarisatie en -Evaluatie) is een verplicht onderzoek binnen organisaties om arbeidsrisico's in kaart te brengen. Het doel is om onveilige of ongezonde werksituaties te identificeren en verbetermaatregelen te nemen. Een RI&E bestaat uit twee delen:

1. **Inventarisatie** – Een overzicht van mogelijke risico's op de werkvloer, zoals werkdruk, fysieke belasting en agressie.
2. **Evaluatie & Plan van Aanpak** – Een beoordeling van de risico's en een plan om deze te verminderen of te voorkomen.

Werkgevers zijn wettelijk verplicht een RI&E uit te voeren en regelmatig bij te werken.

In 2024 zijn 16 afdelingen begeleid bij het uitvoeren van de RI&E, waardoor inmiddels 35 afdelingen beschikken over een actuele RI&E. Begin december is een geactualiseerd overzicht met toelichting op eventuele afwijkingen van de planning aan het BT/MT gestuurd.

Naast de centrale thema's van vorig jaar – werkdruk en fysieke belasting – komt nu ook de werkomgeving steeds vaker naar voren als aandachtspunt. Ook in 2025 zullen weer RI&E's worden uitgevoerd.

Werkomgeving

In zowel de tijdelijk geplaatste bouwdelen als delen van het oorspronkelijke gebouw blijft de verbetering van het binnenklimaat een belangrijke uitdaging. De temperatuur en luchtkwaliteit voldoen niet overal aan de eisen voor een gezonde werkomgeving. Hoewel dit een aandachtspunt is, zijn er nog geen concrete verbeteringen gerealiseerd.

De terugkeer vanaf de tijdelijke externe locatie die wegens ruimtegebrek in het ziekenhuis gehuurd was, is positief ervaren. Wel zorgen de beperkte werkplekken en overleguimtes ervoor dat hybride samenwerken noodzakelijk blijft. Dit vraagt om voortdurende aandacht voor omgangsvormen, flexibiliteit en een passende werkhouding bij deze werkwijze.

Fysieke belasting

Fysieke belasting blijft een belangrijk thema. In 2024 zijn 30 ergocoaches geschoold in staand werken en hebben zij zittend werken verder onder de aandacht gebracht binnen de afdelingen. Daarnaast is er veel aandacht besteed aan het juiste gebruik van de nieuwe bedden.

Teams en individuele medewerkers zijn ondersteund bij het verminderen van fysieke belasting door middel van instructies en hulpmiddelen. Bovendien is er advies gegeven over ergonomische verbeteringen binnen de te verbouwen afdelingen.

Agressiebeleid

Het aantal gemelde agressie-incidenten blijft stabiel en schommelt net onder de 60 meldingen. Op de SEH en de GPU worden incidenten geregistreerd waarbij fysiek of medicamenteus moet worden ingegrepen. Deze incidenten zijn vaak medisch gerelateerd.

Binnen de poliklinieken komt onheuse bejegening van medewerkers steeds vaker voor, zowel aan de balie als telefonisch. Dit gebeurt vooral wanneer patiënten het niet eens zijn met het beleid rondom afspraken en behandelingen. Ondanks deze incidenten is er geen verzuim door agressie gemeld.

Verbale agressie wordt niet altijd geregistreerd in het meldsysteem, vaak vanwege onwetendheid of privacyoverwegingen.

Arbeidsongevallen

In 2024 vond één arbeidsongeval met verzuim plaats. Dit betrof geen meldingsplichtige casus en is efficiënt geanalyseerd en opgepakt. Daarnaast zijn er 24 prik-, snij- en bijtincidenten geregistreerd, vrijwel allemaal gerelateerd aan het werken met niet-beveiligde middelen. Bij 12 van deze incidenten was medische nazorg noodzakelijk. De Arbeidsinspectie (NLA) heeft een inspectie uitgevoerd op de afdeling Radiologie. De bevindingen zijn inmiddels opgepakt en bij de herinspectie in 2025 wordt de opvolging geëvalueerd.

Inspirerend leer- en ontwikkelklimaat

Inspirerend leer- en ontwikkelklimaat

De WZA Academie ondersteunt medewerkers en de organisatie bij onderzoek en leer-, onderwijs- en ontwikkelvragen. Vanwege de veranderingen in de zorg rusten we onze medewerkers zo goed mogelijk toe om hiermee om te gaan. Medewerkers zijn ons grootste kapitaal, en door de krappe arbeidsmarkt en de zorgtransitie naar passende zorg is het noodzakelijk om gekwalificeerde zorgprofessionals flexibel in te zetten. Ons opleidingen- en leerlandschap verandert mee door flexibel EPA-gerichte curricula, waarmee we deskundigheidsbevordering en flexibele opleidingsmogelijkheden bieden. Samen met onze netwerkpartners leiden we regionaal op en ontwikkelen we loopbaan- en leerroutes die aansluiten bij de behoeften van onze regio, zodat de noordelijke regio aantrekkelijk blijft voor leren en werken.

Bekwaamheidsontwikkeling en innovatie

We investeren in bekwaamheidsontwikkeling, bijvoorbeeld via vernieuwde kwaliteitspaspoorten voor verpleegkundigen die met nieuwe patiëntencategorieën of apparatuur, zoals infuuspompen werken. Zorgprofessionals worden gestimuleerd om eigen regie te voeren over hun bekwaamheidsontwikkeling. Waar mogelijk flexibiliseren we dit proces, bijvoorbeeld door zelftoetsvarianten toe te voegen voor laagrisico handelingen. Daarnaast begeleiden we medewerkers in het gebruik van systemen zoals AFAS en leiden we green belt verbeteraars op in het inzetten van onze verbetermethodiek continu verbeteren.

Onderzoek, innovatie, leiderschap en professionele groei

De WZA Academie draagt bij aan medisch- en verpleegkundig onderzoek en stimuleert professionals om klinische onzekerheden te onderzoeken en volgens de nieuwste wetenschappelijke inzichten te werken. We richten ons ook op de ontwikkeling van (vakinhoudelijk) leiderschap en professionele vaardigheden voor zowel zorgprofessionals als leidinggevend. Deze vaardigheden zijn essentieel voor de verdere ontwikkeling naar passende en zinnige zorg.

Resultaten

Hieronder volgt een greep uit de gerealiseerde resultaten die afgelopen jaar hebben bijgedragen aan het inspirerend leer- en ontwikkelklimaat in het WZA:

- De flexibilisering en implementatie van verschillende EPA gerichte opleidingen ging door in 2024. Er zijn 33 professionals in opleiding (PIO's) gestart met een nieuwe CZO opleiding en 31 erkende CZO diploma's behaald.
- Samen met de OK doet de WZA Academie mee aan de landelijke onderwijsvernieuwing DUTCH. DUTCH verbetert zorgopleidingen met simulatie, VR en digitale tools. Het vergroot de deskundigheid, pakt personeelstekorten aan en bevordert veilig leren.
- In het project Kliniekplan zijn de medewerkers van alle verpleegafdelingen geschoold voor het werken met voor hun (deels) nieuwe patiëntencategorieën.
- Er zijn meer dan 50 stageplaatsen gerealiseerd op meer dan 10 verschillende afdelingen. Daarnaast bieden we praktische werkstelling (PTW) plekken aan voor verpleegkundigen vanuit Defensie om aan hun BIG-uren te voldoen. Erg belangrijk om toekomstige zorgmedewerkers op te leiden en een volgende generatie te inspireren.
- We hebben 40 coassistenten begeleid en 44 interprofessionele onderwijsuren voor hen georganiseerd. Daarnaast zijn we in 2024 gestart met het inzetten van Videolab als onderwijsmiddel in de co-schappen.
- De externe visitatie m.b.t. het co-onderwijs 2024 is daarnaast glansrijk doorstaan!
- Het researchbureau heeft 12 nieuwe trials opgestart, naast 33 lopende trials. In de verschillende trials zijn 90 patiënten uit het WZA geïncludeerd.
- Ook heeft het researchbureau 32 aanvragen behandeld die met onderzoek te maken hebben. De aanvragen kwamen van onderzoeksgroepen, farmaceuten, studenten en collega's uit het land.

- Er zijn 6509 e-learning modules doorlopen in het *LMS* systeem door 2012 actieve gebruikers. Daarnaast is 76% van deze modules succesvol afgerond. Daarnaast is er volop doorgelinkt naar artikelen, modules, video's, skills en events, waarvan 93% succesvol is afgerond.
- We hebben scholingen aangeboden voor het inwerken op nieuwe systemen, diensten en apparatuur zoals AFAS, onze nieuwe ARBO dienstverlener en nieuw aangeschafte infuuspompen.
- Vier groepen hebben de leergangen LEAN Greenbelt en LEAN Leiderschap met succes afgerond waarmee zijn kunnen werken met onze verbetermethodiek en -instrumentarium.
- In december is er een succesvolle leiderschapsdag georganiseerd voor alle leiders en gemandateerd specialisten binnen het WZA.



Collega's die geslaagd zijn voor de Lean opleiding in december 2024

05 Patientenzorg



Zorg in het WZA

De zorg in de kliniek

In het project kliniekplan, onderdeel van Slim Fit, is het afgelopen jaar gewerkt aan het toekomstbestendig inrichten van de kliniek. Aanleiding is de stijgende zorgvraag, door vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt. Tevens stonden de kosten niet in verhouding tot de opbrengsten. Het afgelopen jaar is de kliniek opgefrist en teruggebracht van vier naar drie verpleegafdelingen. De verpleegkundigen werken deels in nieuwe teams en hebben zich de specialisaties eigen gemaakt. De kliniek is nu ingericht met een snijdende afdeling en twee beschouwende afdelingen. Door de productie over drie afdelingen te verdelen in plaats van vier, wordt efficiënter gewerkt en worden kosten bespaard. Om tot deze resultaten te komen is samengewerkt in werkgroepen waardoor onder andere de flexpool beter wordt benut, er concrete stappen zijn gezet in ontslagmanagement bijvoorbeeld door de ontslagbrief te digitaliseren en er zorg verschuift naar het dagcentrum. Daarnaast is er een integraal plan gemaakt voor de verbouwing van de verpleegpleinen. Het proces van anders inrichten van zorg staat niet stil en wordt onder andere in usecases van zorgtransformatie verder opgepakt. Het dagcentrum is het afgelopen jaar in zijn geheel verhuisd naar een nieuwe afdeling waar de snijdende, beschouwende en oncologische dagbehandeling nu op een lichte ruime afdeling samenwerken. Binnen het dagcentrum zijn de patiënten- en werkstromen goed op elkaar afgestemd wat bijdraagt aan een fijne afdeling om te verblijven als patiënt en te werken als medewerker.



De opening van een opgeknapte verpleegafdeling.

Acute zorg

Om medisch specialistische zorg toegankelijk te houden voor patiënten is de juiste zorg op de juiste plek een essentieel uitgangspunt. Wanneer patiënten op de SEH komen die wel een opname indicatie hebben, maar er is geen medisch specialistische zorg nodig, dan nemen we deze patiënten niet op in het WZA. Wij hebben goede afspraken met ketenpartners in de VVT, zij hebben voor deze patiënten opnamemogelijkheden waarbij zorg aansluit op de hulpvraag van de patiënt. Patiënten ontvangen op deze manier passende zorg. Specialistische ziekenhuis capaciteit blijft beschikbaar voor de patiënten die dit qua hulpvraag nodig hebben. Afgelopen jaar hebben we op deze manier meer dan 200 opnames in het ziekenhuis kunnen voorkomen.

De spoedeisende hulp en de huisartsenspoedpost van Dokter Drenthe werken al langere tijd goed samen met elkaar. Deze samenwerking ontwikkelen we steeds verder door. In het ontwerp van de verbouw van de spoedeisende hulp werken we eraan om deze samenwerking verder te optimaliseren. Op het Spoedplein Assen is plaats voor medisch specialistische spoedzorg op de SEH en huisartsenzorg bij de huisartsenspoedpost.

Radiologie

Diagnostiek heeft een belangrijke rol in de interne keten. Voor radiologie is er een meerjarenplan opgesteld. Zo weten we goed wanneer we uitbreiding van apparatuur nodig hebben en kunnen we ons onderhoud goed plannen. We werken nu hard aan een meerjaren-bouwplan zodat we de benodigde apparatuur voor patiënten en medewerkers op een logische manier binnen de afdeling kunnen plaatsen.

Ouder en Kind-centrum

Bij ons Ouder en Kind-centrum hebben het afgelopen jaar weer ruim 1200 bevallingen plaatsgevonden. De integrale zorg die we bieden aan ouder en kind is uniek georganiseerd in Noord Nederland. Onze verpleegkundigen zijn voor een belangrijk deel dubbel opgeleid. Dit betekent dat zij zowel de zorg voor de moeder als voor de pasgeborene kan verzorgen, ook als de pasgeborene een zorgvraag heeft. Ouder en kind verblijven daarbij in dezelfde een persoonskamer, waar ook de partner kan verblijven. Op deze manier is de zorg geborgd, maar kunnen ouders ook gelijk wennen aan het zelf zoveel mogelijk verzorgen van hun baby. Met de verloskundigen in de 1^e lijn werken we aan verdere professionalisering van onze samenwerking. Hier is op regioniveau een ZonMw subsidie voor verleend.

Zorg in de polikliniek

In 2024 hard gewerkt aan een plan voor de WZA-polikliniek van de toekomst. Dit is noodzakelijk vanwege de toenemende zorgvraag, veranderende patiëntbehoeften en de afname van beschikbare zorgmedewerkers, waardoor we zorgprocessen moeten herzien om toekomstbestendige, kwalitatieve en betaalbare zorg te blijven leveren. De polikliniek is een belangrijk visitekaartje voor het ziekenhuis, dit vergt veel aandacht. Begin 2025 zal aan de hand van de genomen standpunten een impactanalyse uitgevoerd worden. Deze analyse dient als basis voor weloverwogen keuzes en het opstellen van een realistisch implementatieplan in 2025.

Beschikbare en passende zorg in een krachtig netwerk

De zorg verandert in hoog tempo door vergrijzing, een groeiende zorgvraag en een afname van mantelzorgers en zorgmedewerkers. Daarom zet het WZA zich in voor sterke regionale samenwerking en innovatie om de zorg toekomstbestendig te maken.

Samenwerking in de keten

Wij kunnen dit niet alleen en werken al jaren nadrukkelijk samen met onze ketenpartners in de regio. Het WZA heeft de ambitie om dé verbinder in de regionale zorgketen te zijn. Dit betekent onder andere het intensiveren en uitbreiden van samenwerking met de zorgpartners in de regio.

Samenzorg Netwerk

In 2024 heeft *Samen Zorg Assen* een nieuwe naam gekregen: **Samenzorg Netwerk**. Deze naam weerspiegelt beter het werkgebied, aangezien het netwerk niet alleen in Assen actief is, maar ook in **Noord- en Midden-Drenthe**. Naast de naamswijziging is er nu ook een **nieuw logo** en verloopt de communicatie over activiteiten via **LinkedIn**. Daarnaast heeft de **Tintengroep** zich als **16e partner** aangesloten bij het netwerk, waarmee ook **welzijn** binnen het samenwerkingsverband vertegenwoordigd is. Een belangrijk nieuw thema binnen het netwerk is **Advance Care Planning**. Hierover is een werkafpraak gemaakt, die in de loop van het komende jaar verder wordt geïmplementeerd.

De organisaties werken samen aan verbetering van de zorg door bijvoorbeeld in te zetten op coördinatie van ketenzorg, nachtzorg en versterking in de eerste lijn. Maar ook door in te zetten op de zelfredzaamheid van inwoners en het voorkomen van zorg. Doordat Samenzorg Netwerk er is, we elkaar kennen en vertrouwen hebben we een podium gecreëerd voor de programma's "Hart voor Elkaar" en "Herstelgerichte zorg".

Transmurale samenwerking huisarts-medisch specialist

Het WZA werkt actief samen met huisartsen in de regio. Er is een transmuraal coördinator die de medisch specialisten van het WZA en huisartsen in de regio ondersteunt bij hun samenwerking. Zo worden er bijvoorbeeld transmurale werkafspraken gemaakt. Het thuismeten bij COPD is in 2023 van start gegaan en werd in 2024 uitgebreid met thuismeten bij hartfalen. Dit programma legt de nadruk op eigen regie voor de patiënten. Zij voeren zelf metingen uit, verwerken de resultaten in een app en hebben alleen contact met een zorgverlener wanneer dat echt nodig is. Hierdoor krijgen patiënten meer controle over hun gezondheid en wordt onnodige zorg voorkomen. Ongeacht of de hoofdbehandelaar een huisarts of medisch specialist is, volgen alle patiënten hetzelfde programma, waardoor de zorg gestroomlijnd en efficiënt blijft.

Hart voor Elkaar

Hart voor Elkaar is een transformatieprogramma van Dokter Drenthe en het WZA. Het programma wordt gefinancierd uit het Integraal Zorg Akkoord (IZA) en loopt tot januari '26. Het uitgangspunt is passende zorg en de juiste zorg op het juiste moment op de juiste plek. Het doel van het programma is innovatieve veranderingen doorvoeren binnen de cardiologie; klein beginnen en daarna de geleerde lessen uitrollen naar grotere patiënten groepen en andere vakgroepen.

In 2024 is het transformatieprogramma "Hart voor Elkaar" uitgebreid. Er worden op diverse thema's ervaringstesten gedaan, die hopelijk in 2025 uitgebreid gaan worden tot nieuwe werkwijzen. Enkele mooie voorbeelden zijn: de juiste tijd inplannen voor nieuwe patiënten en controlepatiënten; welke patiënt heeft wanneer behoefte aan wat extra tijd en wanneer kan volstaan worden met een korter consult, bij de huisartsen worden oproepagenda's veel beter geautomatiseerd, expliciete aandacht voor een proactief zorgplan en wensen van de patiënt bij chronische en levensbedreigende aandoeningen, en dat alles in nauwe samenwerking tussen huisartsen en de medisch specialisten van het WZA.

Herstelgerichte zorg

In 2024 is gestart met de transformatie naar herstelgerichte zorg, waarin de focus ligt op het bevorderen van eigen regie en herstel van patiënten. Het programma Herstelgerichte Zorg, opgezet door Icare, Interzorg Noord Nederland en het WZA, speelt hierin een centrale rol. Dit programma richt zich op betere zorg voor kwetsbare ouderen door middel van een gepersonaliseerde aanpak en moderne technieken zoals telezorg, digitale communicatie en monitoring. Hierdoor wordt zorg efficiënter afgestemd op de patiënt, wat leidt tot kortere opnames, betere gezondheidsresultaten en een soepeler herstelproces. Dit programma, dat in oktober 2024 is gestart, helpt bij het opvangen van de verwachte zorgvraaggroei.

De transitie is vastgelegd in het transformatieplan "Herstelgerichte zorg in de regio", waarin concrete mijlpalen zijn bepaald, zoals de oprichting van een herstelgerichte zorgafdeling van Interzorg en Icare in het ziekenhuis. Daarnaast is de intentieovereenkomst voor het Herstelgericht Expertisecentrum Drenthe ondertekend, waarmee kennis en expertise op het gebied van herstelgerichte zorg verder worden geborgd binnen de regio.

Ook is het Regionaal Transferpunt (RTP) verder doorontwikkeld. Het RTP speelt een cruciale rol in de zorgcoördinatie door de doorstroom van patiënten naar passende vervolgzorg te verbeteren. Dit gebeurt door nauwere samenwerking tussen zorgpartners, digitale gegevensuitwisseling en het optimaliseren van zorgcapaciteit.

Door deze gezamenlijke inspanningen bouwen WZA en haar partners aan een duurzaam en toegankelijk zorgnetwerk dat inspeelt op de veranderende zorgbehoefte in de regio.

Patiëntwaardering en ranglijsten

Ondanks de groeiende zorgvraag willen we onze patiënten goed en snel helpen. De sleutel? Digitale zorg en afstemming in de keten; zorg op de juiste plek en op het juiste moment. Uiteindelijk willen we de patiënten liefst zo veel mogelijk in de thuissituatie bedienen. Dat lijkt in tegenspraak met deze doelstelling, waar ‘persoonsgericht en dichtbij’ in staat, maar dat is het niet. We willen patiënten het gevoel geven dat we dichtbij zijn. Ze laten merken dat we ze kennen; een patiënt is geen nummer. Door samen te beslissen, niet alleen bij de start van de behandeling maar ook gaandeweg en richting het levenseinde, blijven we nog steeds echt in contact. Alles wat we doen, doen we mét de patiënt.

Patiëntervaringsonderzoek 2024

De patiënten die het afgelopen jaar het WZA bezochten zijn erg tevreden over de ontvangen zorg. Dat blijkt uit het ervaringsonderzoek onder patiënten van het WZA. Door continu te meten heeft het WZA per kwartaal uitkomsten die worden gebruikt om te kijken wat goed gaat en hoe de zorg in het WZA kan worden verbeterd. Een extern onderzoeks- en adviesbureau ondervroeg in opdracht van het WZA ruim 8.500 patiënten over hun ervaring in het WZA. En daar komen klinkende cijfers uit naar voren: onze poliklinieken scoren een 8,6, de verpleegafdelingen een 8,7 en de dagopname een 8,8. Verder zijn we in 2024 gestart met het meten binnen de IC/CCU en op de spoedeisende hulp; deze cijfers volgen na een afgerond jaar in 2025.

Zorgkaart Nederland

Patiënten die meedoen aan het patiëntervaringsonderzoek wordt ook gevraagd om enkele vragen van Zorgkaart Nederland te beantwoorden. Het waarderingscijfer is met gemiddeld een 9.0 in 2024 hoog, op basis van 819 waarderungen; dit is vergelijkbaar met 2023.

Digitale zorg

In 2024 zijn er 4 nieuwe thuismeetprogramma's live gegaan, hebben we 2 thuismeetprogramma's ontwikkeld en hebben we ons voorbereid op het opschalen van de transmurale thuismeetprogramma's. Op het gebied van digitale communicatie hebben we de inzet van BeterDichtbij Collega uitgebreid.

Thuismeten

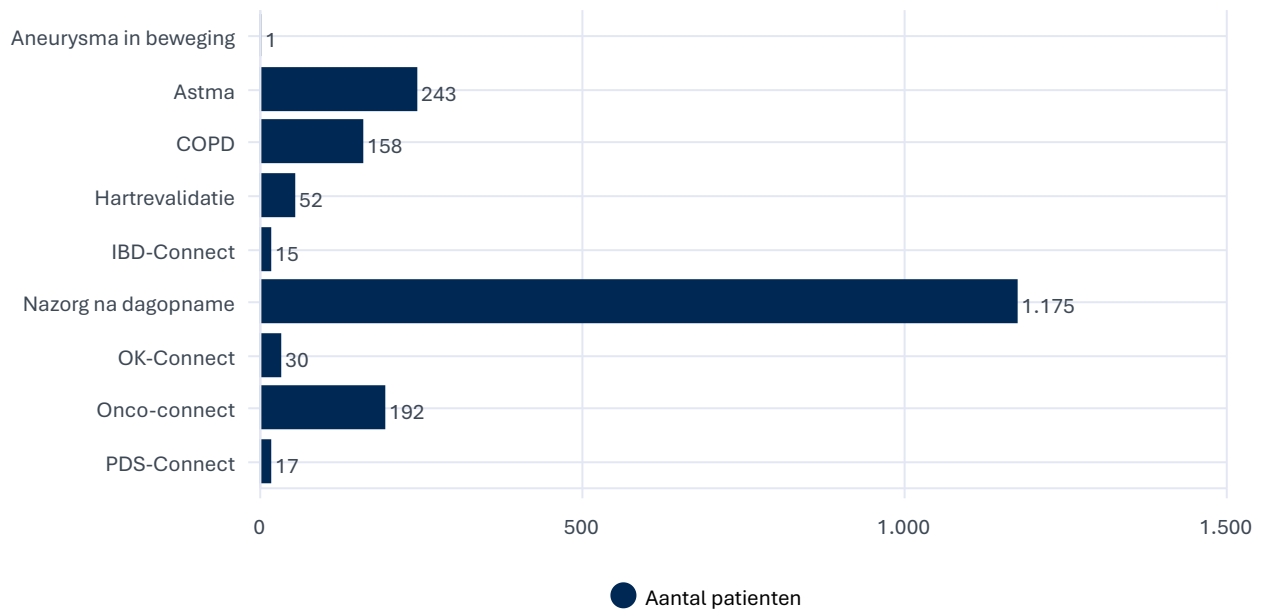
In 2024 hebben we 2594 patiënten begeleid met de Thuismeten app, waardoor het aantal (fysieke) controleafspraken in het ziekenhuis voor deze patiënten zijn afgenomen. Deze patiënten waren verdeeld over 13 thuismeetprogramma's, te weten:

- Hartfalen
- OK-Connect
- PDS-Connect
- Onco-Connect
- Hartrevalidatie
- Astma-Connect
- Scapie-Connect
- COPD transmuraal
- Hormoontherapie bij prostaatkanker
- IBD-Connect*
- Nazorg na dagopname*
- Aneurysma in beweging*
- Zwangerschapsdiabetes*

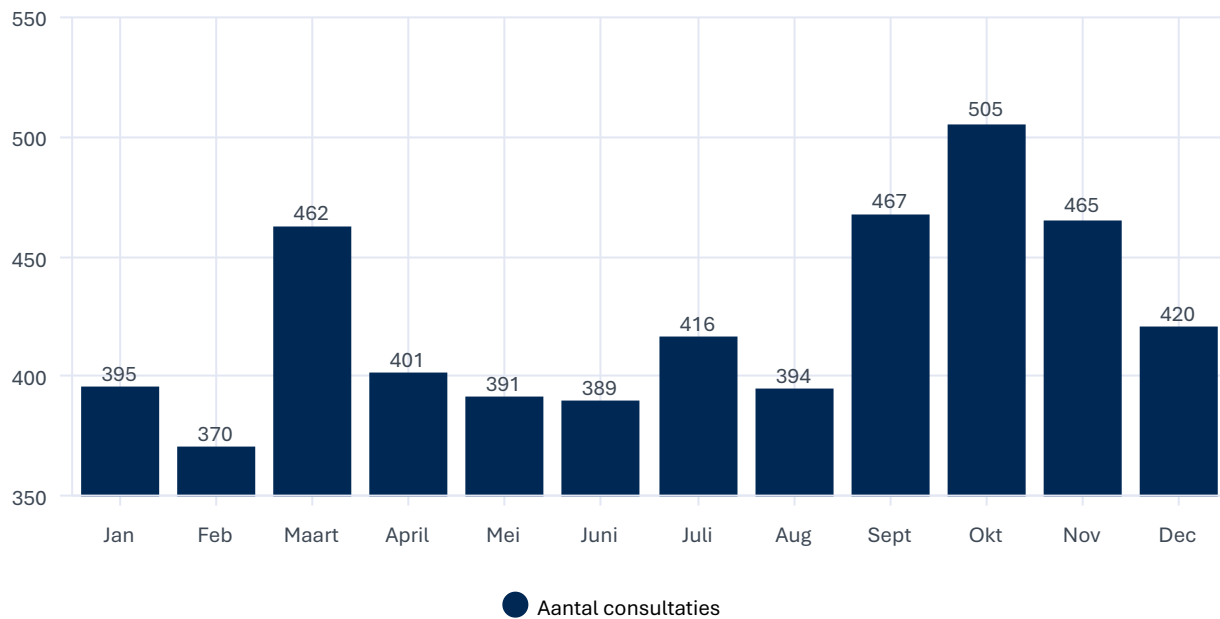
*nieuw in 2024

In 2024 is er veel tijd besteed aan het implementeren van de nieuwe programma's en aan de voorbereiding van Ganz-osteotomie en Hartfalen transmuraal. Deze twee programma's zullen in 2025 live gaan.

Aantal patiënten per programma



Aantal consultaties per maand 2024



In 2024 zijn er 5075 consultaties beantwoord door de medisch specialisten. De top 3 van meest geconsulteerde specialismen is:

- Interne geneeskunde
- Cardiologie
- Neurologie

Ruim 98% van de consultaties wordt binnen de afgesproken termijn van 48 uur opgepakt.

Digitale communicatie

Er zijn steeds meer patiënten die, met grote tevredenheid, gebruik maken van BeterDichtbij. Er zijn in 2024 door de patiënten 50.823 berichten naar het ziekenhuis gestuurd. We hopen dat hiermee het aantal telefoontjes op de poliklinieken afneemt en daarmee ook het aantal verstoringen op een polikliniek. Door asynchroon te communiceren wordt het beantwoorden van vragen een planbare activiteit. In 2024 is ook de afdeling Radiologie aangesloten op BeterDichtbij. Binnen deze afdeling is het aantal telefoontjes in het afgelopen jaar met 27% gedaald. Ziekenhuisbreed zien we een gemiddelde afname van 10% aan telefoontjes.

BeterDichtbij Collega

BeterDichtbij Collega wordt ingezet bij elk thuismeetprogramma dat gemonitord wordt door Medisch Servicecentrum Altide. Daarnaast gaat de communicatie vanuit het transferpunt naar Interzorg via BeterDichtbij Collega. In 2025 wordt hier een vervolg aangegeven en zal deze vorm van communicatie worden uitgebreid met Icare en Zorggroep Drenthe.

MijnWZA

In 2024 hebben er 50.178 unieke patiënten ingelogd in hun patiëntenportaal. Dat is meer dan twee keer zo veel als in 2023. Er zijn 21.684 vragenlijsten op MijnWZA klaargezet, waarvan 51% ook digitaal door de patiënt wordt ingevuld.

Er zijn **2057** afspraken door de patiënt zelf gemaakt in 2024. In 2023 waren dit er slechts **278**. Wanneer patiënten zelf hun afspraken kunnen inplannen daalt het aantal no-shows en wijzigingen en daarmee de werkdruk op de polikliniek.

06 Kwaliteit van zorg



Kwaliteit en veiligheid

Hierbij voldoet het WZA vanzelfsprekend aan de relevante wet- en regelgeving op het gebied van kwaliteit en veiligheid. Met de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) wordt dit geborgd en geëvalueerd.

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd

We zijn in 2024 enkele keren met de IGJ (Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd) in gesprek geweest. De IGJ was positief over de manier waarop het WZA de (IGJ) verbeterdoelen vanaf en door de werkvloer oppakt. De IGJ constateerde dat het WZA goed bezig is met de IGJ-verbeterdoelen. De verbeterdoelen worden veelal multidisciplinair opgepakt, zowel medisch specialisten als verpleegkundigen zijn daarbij betrokken. De IGJ was onder de indruk hoe het WZA het continu verbeteren aan het implementeren is en vindt dit zelfs een voorbeeld voor andere ziekenhuizen.

Verder zijn we met de IGJ in gesprek geweest over hoe we met elkaar het thema “Passende Zorg” verder vorm kunnen geven. Het WZA heeft naar tevredenheid van de IGJ tal van voorbeelden laten zien waarin we passende zorg toepassen. Voor de komende jaren gaan we in gezamenlijkheid met de IGJ onderzoeken hoe we dit verder kunnen ontwikkelen en hoe de IGJ het toezicht hierop zou kunnen aanpassen.

Qualicor

Het WZA heeft besloten om over te stappen naar de ‘sequential assessment’ van Qualicor Europe. Voortaan is er niet meer een keer per vier jaar een audit, maar zijn er drie kleinere audits verdeeld over vijf jaar. Deze manier van auditen is gericht op voortdurend verbeteren van de kwaliteit van zorg en sluit daarom naadloos aan bij de besturingsfilosofie “continu verbeteren” van het WZA. De komende audits wordt getoetst op Platina accreditatieniveau. Dit is een hoger niveau waardoor meer verbeterpotentieel zichtbaar wordt. Er is geen aanvullende voorbereiding door het WZA gedaan zoals bij eerdere audits. Op deze wijze zijn we ‘going concern’ door Qualicor getoetst. Qualicor roemde deze werkwijze. In Q1 2024 is er een audit uitgevoerd. Uit deze audit kwamen mooie complimenten naar voren zoals:

- De daadkracht en durf om te veranderen wat in het hele WZA werd teruggezien met continu verbeteren.
- Het nieuwe goed doordacht ontworpen OK complex, samenwerking poliklinische apotheek en ziekenhuisapotheek die 24/7 farmaceutische zorg garandeert voor patiënt van het WZA en partners in de regio.
- Sterke regionale positie WZA.

Twee uitdagingen werden benoemd waar aan gewerkt wordt; soms wordt beleid niet consequent toegepast en mogelijk is de evaluatie en borging van verbeteringen op de thema’s valpreventie en decubitus. Op afdelingsniveau wordt bijgestuurd via dagstarts en de ‘werkgroep vallen’ en ‘coördinator decubitus’ hebben aanpassingen doorgevoerd. In Q4 2025 zal de tweede sequential audit worden uitgevoerd waarin ook de twee uitdagingen opnieuw worden getoetst.

Stuurgroep en Klankbordgroep Kwaliteit en Veiligheid

De positie van de stuurgroep Kwaliteit en Veiligheid is gegroeid en heeft een belangrijke rol in de samenhang tussen alle afdelingen in het WZA. De rol van de afdeling Kwaliteit en Veiligheid in het ziekenhuis is steeds zichtbaarder. De afdeling adviseert, ondersteunt, faciliteert de afdelingen/leidinggevenden op het gebied van kwaliteitsmanagement. De klankbordgroep is een initiatief vanuit de stuurgroep kwaliteit en veiligheid om enkele keren per jaar een overleg te hebben met de leden van de stuurgroep, medisch specialisten, de voorzitters van diverse commissies en collega’s van belangrijke afdelingen zoals infectiepreventie en de ombudsfunctionaris. Op deze wijze hebben we een samenstelling die alle geledingen van het WZA raakt op het gebied van kwaliteit en veiligheid. Hierbij is de doelstelling om trends te herkennen en bij te sturen.

Oprichting nieuwe afdeling “Kwaliteit en Zorgtransformatie”

In 2024 zijn 4 bestaande teams ondergebracht binnen één nieuwe afdeling. De zorg niet alleen beter maken maar de zorg veranderen vraagt om focus op prioriteiten maar ook om expertise, formatie en middelen om te kunnen veranderen. Onze medewerkers en onze patiënten moeten we meenemen in de verandering. Dat gaat allemaal niet vanzelf. De afdeling kwaliteit en transformatie voegt mensen die de verandering faciliteren bij elkaar. Dit geeft de mogelijkheid om medewerkers en middelen in te zetten op de strategische doelen die het WZA voor ogen heeft. Veranderen, met continu verbeteren als middel, om een eenduidige werkwijze te creëren voor zowel het WZA als onze ketenpartners. Met een afdeling kwaliteit en transformatie is de verandering beter te richten zodat keuzes mogelijk zijn voor mensen en middelen. Resultaat daarvan moet zijn dat we met meer focus en daardoor ook met meer plezier gaan veranderen en verbeteren. Het gaat om de afdelingen: Kwaliteitszorg, Infectiepreventie, Zorgtransformatie en Continu Verbeteren.



Continu Verbeteren

De term Continu Verbeteren komt uit de Lean denkwijze, een wereldwijd toegepast systeem dat zijn oorsprong vindt in de auto-industrie, bij Toyota. Inmiddels hebben veel organisaties, waaronder ziekenhuizen en zorginstellingen, deze manier van werken omarmd.

Bij een Lean transformatie wordt een organisatie of proces fundamenteel herzien, met betrokkenheid van alle medewerkers – van de werkvloer tot het management. Lean is geen doel op zich, maar een middel om de organisatie optimaal in te richten op basis van de behoeften van de klant – in ons geval de patiënt. Daarnaast speelt ook de medewerkerstevredenheid een belangrijke rol in de uitvoering van de processen.

Obeya: visueel en doelgericht sturen

Binnen het WZA is het streven om door middel van Continu Verbeteren meer samenhang te creëren. Een Obeya is een methode die helpt bij het kort-cyclisch sturen op gestelde doelen, waardoor knelpunten sneller worden gesignaleerd en geprioriteerd.

Een cruciaal aspect van de Obeya-aanpak is transparantie: alle relevante informatie, zoals doelen, grafieken en tabellen, is voor iedereen zichtbaar. Sinds 2023 heeft het MT/BT de tweewekelijkse Obeya verder ontwikkeld, en inmiddels werken meerdere afdelingen en clusters met hun eigen Obeya om de focus op prioriteiten te behouden.

Lean Reizen: samenwerken aan verbetering

Om afdelingen te ondersteunen bij het toepassen van Continu Verbeteren, heeft het WZA Lean Reizen ontwikkeld. Onder begeleiding van de coaches Continu Verbeteren starten teams een traject waarin ze:

- Gericht teamdoelen formuleren
- Dagstarts organiseren die in het teken staan van deze doelen

Alle klinische afdelingen en de IC/CCU-afdeling hebben inmiddels deze reis afgerond.

WZA Verbeterfestival

In 2024 heeft het WZA twee keer het Verbeterfestival georganiseerd, in februari en september. Tijdens dit evenement deelden verbeteraars uit alle geledingen van de organisatie hun successen met collega's die geïnteresseerd waren in procesoptimalisatie.

Concrete verbeteringen binnen het WZA

Dankzij de methodiek van Continu Verbeteren zijn al mooie resultaten behaald, waaronder:

- Vermindering van no-shows op de polikliniek.
- Betere aanlevering van instrumenten op de OK, zodat ze op tijd, compleet en steriel zijn.
- Verbetering van de werkbalans tussen het aantal bevallingen en het beschikbare personeel tijdens de nachtdiensten.
- Efficiëntere inzet van CCU-verpleegkundigen.
- Gerichte acties tegen alarmmoeheid.
- Initiatieven om bewustwording rondom ondervoeding te vergroten.

Door deze continue verbeteraanpak blijft het WZA streven naar een efficiënte, patiëntgerichte en prettige werkomgeving voor iedereen.

Gegevensbescherming

In het WZA wordt het thema privacy/bescherming van persoonsgegevens verbonden met waarborging van het medisch beroepsgeheim. Patiënten moeten erop kunnen rekenen dat iedereen die in het WZA werkt, hun medisch dossier, privacy, contactinformatie en administratieve gegevens zorgvuldig beschermt. Die verantwoordelijkheid hoort bij iedere zorgfunctie, maar ook bij de ondersteunende functies.

Gegevensbescherming vraagt wel steeds meer aandacht van medewerkers en patiënten. Kleine medische hulpmiddelen worden steeds vaker aangeboden met apps (in de 'cloud') waarin zowel de patiënt als de zorgverlener gegevens kan of moet invoeren. De tendens is dat er *onnodig* veel patiëntgegevens worden uitgevraagd. Leveranciers willen deze gegevens voor eigen (commerciële) doelen kunnen hergebruiken. De toepassing van AI op dergelijke gegevensbronnen maakt dit extra ongrijpbaar. Helaas blijkt de vereiste transparante voorlichting en keuze voor de patiënt nogal eens te ontbreken. Het vooronderzoek bij de selectie van dergelijke hulpmiddelen wordt voor WZA dus intensiever en tijdrovender.

NEN 7510 gecertificeerd

In november 2023 is het WZA gecertificeerd voor de NEN7510, de norm voor informatiebeveiliging in de zorg. Dat betekent dat we binnen de werkprocessen in het WZA op een goede manier rekening houden met informatiebeveiliging. Na het behalen van het certificaat is in 2024 gecontroleerd of alle processen nog voldeden. Daar waar nodig zijn procedures aangepast. Bij de audit in augustus 2024 konden we aan de auditor laten zien dat in het WZA het continue verbeteren proces rondom informatie-beveiliging is doorgevoerd. Onze certificering is weer met een jaar verlengd. Als we op dezelfde voet verder gaan, ook blijven verbeteren, zijn we ook weer goed voorbereid voor de audit in 2025. Voldoen aan de NEN7510 norm is een belangrijk onderdeel voor de toekomstige Cyberbeveiligingswet.



De uitreiking van het certificaat begin 2024.

Digitaal berichtenverkeer met patiënten

Het berichtenverkeer en de informatievoorziening tussen WZA en patiënt ombuigen naar 'veilig digitaal': zoals verwacht vraagt dat langere tijd en intensieve voorlichting. In 2025 kan daar aan verder gewerkt worden via het Programma Poliklinische Zorg 2026. Het gaat dan vooral om systematisch controleren van contactgegevens (email en mobiel nummer), ID/BSN-controle plus voorlichting en registratie van de diverse toestemmingen van de patiënt voor informatie-uitwisseling. De combinatie van deze gegevens is nodig om de communicatie en het opvragen/ uitwisselen van dossiergegevens verder te kunnen ombuigen naar de veilige elektronische route.

Personeelsgegevens

Bescherming van persoonsgegevens is ook een belang van medewerkers. Dit stelt eisen aan HR-processen en personeelsadministratie, maar vaak reizen gegevens mee in het benodigde berichtenverkeer tussen leidinggevenden, HR en medewerkers. E-mails hebben het inherente risico van verkeerd verzenden, op meerdere plaatsen bewaren of juist kwijtraken - wat je uit oogpunt van gegevensbescherming wilt voorkomen. De norm is nu om dit berichtenverkeer binnen afgeschermd systemen (AFAS, Topdesk) houden. Een gewenningsproces, maar het draagt ook bij aan bewustwording.

Bij de overgang naar AFAS is in 2024 is de personeelsadministratie ingericht conform de actuele eisen op het gebied van informatieveiligheid en bescherming van persoonsgegevens en privacy van medewerkers. Er is een Data Protection Impact Assessment uitgevoerd waarvan de laatste aanbevelingen in 2025 verder worden uitgewerkt.

Klachtenbehandeling

De Wkkgz (Wet kwaliteit klachten en geschillen in de zorg) schrijft een laagdrempelige klachtenbehandeling voor. De Ombudsfunctionaris kan op verschillende wijze worden benaderd: telefonisch, schriftelijk, per email of via het klachtenformulier. Naast klachten worden ook tips, complimenten en vragen/interventies ingediend.

De klachtenonderzoekscommissie kan op verzoek van de raad van bestuur, een klacht onderzoeken en advies uitbrengen in het kader van de Wkkgz. In 2024 is de klachtenonderzoekscommissie 1 maal door de raad van bestuur om advies gevraagd.

Meldingen ombudsfunctionaris

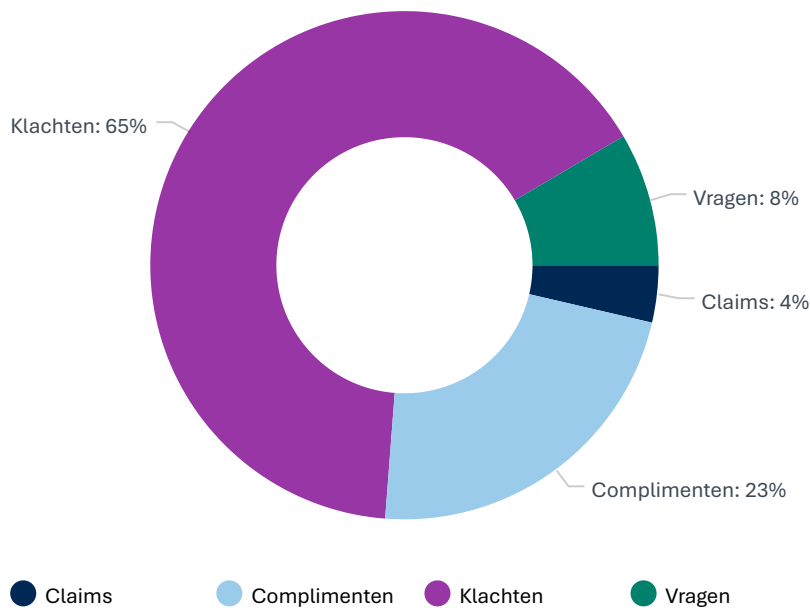
Totaal aantal meldingen

2024	2023
------	------

249

246

Verdeling meldingen



Soort meldingen (top 3) in 2023

- Gedrag en communicatie
- Onderzoek/ingreep/behandeling
- Declaratie/specificatie

Ad 1: Meldingen over gedrag en communicatie richten zich op diverse onderdelen van het WZA en niet specifiek op een afdeling of persoon. Deze categorie bevat klachten, maar ook in belangrijke mate complimenten. Dat er klachten zijn over gedrag en communicatie tussen patiënt en zorgverleners is deels te verklaren door de ziekenhuisomgeving. Mensen zijn gespannen of bang, wat kan leiden tot een andere manier van communiceren. Ook de drukte bij zorgverleners kan oorzaak zijn van een verstoorde communicatie. Bij een klacht stimuleert de ombudsfunctionaris om tot een gezamenlijke oplossing te komen tussen zorgverlener en patiënt. Dit lukt vaak naar tevredenheid. Zo niet, dan bemiddelt de ombudsfunctionaris. In de meeste gevallen leidt dit alsnog tot een goed resultaat.

Ad 2: Onderzoek/ingreep/behandeling. Ook dit item bevat complimenten en is niet te herleiden tot een enkele arts of organisatieonderdeel. Het kan gaan over ontevredenheid van de patiënt over de wijze van onderzoek in de spreekkamer of teleurgesteld zijn over het operatieresultaat.

Van belang hierbij is hoeverre de patiënt is geïnformeerd over de reële verwachting (informed consent) van een operatieresultaat. Er is over het algemeen veel informatie voor patiënten. Niet iedere patiënt neemt deze informatie goed in zich op. Als dit het geval is, dan vergt dat een extra inspanning voor de zorgverlener. Dit is een onderwerp van gesprek tussen zorgverlener en ombudsfunctionaris.

Ad 3: Declaratie/specificatie. Dit zijn klachten over de ziekenhuisnota en hebben vaak te maken met de financieringsstructuur in de gezondheidszorg. Klagers hebben bijvoorbeeld klachten over de hoogte van de rekening in relatie

tot de geleverde zorg (zoals korte duur van een (telefonisch) consult) en het soms tweemaal verrekenende eigen risico voor dezelfde diagnose/behandeling. Hoewel op de WZA-website standaard een uitleg over de ziekenhuisnota en antwoorden op enkele veel gestelde vragen, is er regelmatig onbegrip over de wijze van declareren.

0. Bedrijfsvoering en financieel beleid



Financieel beleid

Het WZA streeft ernaar om duurzaam kwalitatieve zorg in de regio te leveren. Het financieel beleid ondersteunt deze doelstelling door te streven naar een gezonde verhouding tussen de kosten van de zorg en de daarvoor van de zorgverzekeraars te ontvangen vergoedingen. Het rendement moet hierbij zodanig zijn dat ook in de toekomst voldoende kan worden geïnvesteerd in personeel, materieel en innovatie.

We proberen onszelf en onze zorg continu te verbeteren, zodat de kosten aanvaardbaar blijven. Dit doen we door nauw samen te werken met andere zorgverleners en door kritisch naar onszelf te blijven kijken. Ons doelmatigheidsprogramma Slim Fit krijgt met ingang van 2025 een vervolg in het verbeterprogramma FIKS, waarmee we de financiële gezondheid en toekomstbestendigheid van ons ziekenhuis willen blijven borgen. Dit verbeterprogramma omvat een groot aantal verbeterinitiatieven binnen alle onderdelen van de organisatie.

We maken met de verzekeraars afspraken over de zorg die we als WZA leveren en de vergoedingen die we daarvoor ontvangen. We willen ons hierbij steeds meer laten leiden door de toegevoegde waarde die wij als organisatie kunnen hebben door de zorg in de regio efficiënt en doelmatig te organiseren. Naast de prijs wordt de doelmatigheid van de zorg steeds meer bepalend.

Risicomanagement en belangrijkste risico's

Het WZA werkt met een toekomstgericht en integraal risicomanagementproces. Dit proces borgt dat wij structureel anticiperen op te verwachten ontwikkelingen in het zorglandschap en tijdig inzicht hebben in risico's die onze strategische en operationele doelstellingen kunnen beïnvloeden. Het risicomanagementsysteem is gebaseerd op de Plan-Do-Check-Act(PDCA)-cyclus, waarin risico's, beheersmaatregelen en trends ten minste ieder kwartaal worden geëvalueerd. Risico-eigenaren en proceseigenaren zijn verantwoordelijk voor het monitoren van de belangrijkste risico's en het waar nodig aanpassen van beheersmaatregelen.

Naast de strategische, organisatorische, financiële en wet- en regelgevingsrisico's die hierna worden toegelicht, evalueren wij doorlopend ook risico's op het gebied van kwaliteit & veiligheid, IT & cybersecurity, arbeidsomstandigheden, fraude, privacy (AVG) en operationele continuïteit. In 2024 zijn er geen fraudegevallen gemeld.

Risicobereidheid

Onze risicobereidheid verschilt per risicocategorie. Voor strategische risico's hanteren wij een gemiddelde risicobereidheid, waarbij wij bereid zijn beperkte risico's te accepteren indien deze bijdragen aan strategische transformatie of innovatie en financieel beheersbaar zijn. Voor risico's die de kwaliteit en patiëntveiligheid kunnen raken is de risicobereidheid zeer laag. Organisatorische en personele risico's kennen eveneens een lage risicobereidheid, omdat deze direct samenhangen met continuïteit van zorg en de werkdruk van medewerkers. Financiële risico's worden met een lage tot gemiddelde risicobereidheid benaderd: gelet op onze investeringsopgave accepteren wij weinig risico's op het gebied van liquiditeit, financiering en het voldoen aan convenanten (EBITDA en DSCR), terwijl voor investeringen een gemiddelde bereidheid geldt zoals deze hoort bij een normale, verantwoorde investeringsbeslissing, mits deze aantoonbaar bijdragen aan duurzame waardecreatie. Voor wet- en regelgevingsrisico's is onze risicobereidheid zeer laag, omdat naleving essentieel is voor continuïteit, kwaliteit en reputatie.

Voornaamste risico's en beheersmaatregelen

Onderstaand zijn de belangrijkste risicocategorieën binnen het WZA beschreven.

Strategische risico's

Hieronder vallen risico's en onzekerheden die een belemmering vormen om de strategie van het WZA te realiseren en invloed kunnen hebben op de (middel)lange termijn doelstellingen. Deze strategische doelen geven richting aan onze koers voor de komende jaren en geven op deze manier houvast bij het doen en laten van ons handelen. Dit gaat dan over risico's die van invloed kunnen zijn op het realiseren van de strategische doelen, zoals ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en in het zorglandschap.

Ten aanzien van de risico's op het gebied van arbeidsmarktontwikkelingen en aanhoudende krapte zien wij het risico dat wij onvoldoende gekwalificeerd personeel kunnen aantrekken of behouden, waardoor strategische veranderingen vertraging oplopen. Om dit risico te beheersen is het WZA bezig met onder andere het opzetten van een strategisch personeelsplan om de uitdagingen die er op dit vlak zijn te adresseren.

Daarnaast brengt het veranderende zorglandschap, waaronder digitalisering, regionale samenwerking en verschuiving van zorgvraag, strategische onzekerheden met zich mee. Om deze risico's te beheersen, neemt het WZA actief deel aan regionale samenwerkingsverbanden en wordt de ontwikkeling van de zorgvraag nauwgezet gevolgd.

Tot slot vormt ook de huidige staat en toekomstbestendigheid van ons ziekenhuispand een belangrijk strategisch risico. Het bestaande gebouw kent bouwkundige en technische beperkingen die op termijn invloed kunnen hebben op de kwaliteit, efficiëntie en duurzaamheid van de zorgverlening. Het is duidelijk dat in de komende jaren een huisvestingsopgave nodig is om de zorgverlening toekomstgericht te kunnen blijven organiseren. Deze huisvestingsopgave brengt financiële gevolgen met zich mee en vereist dat het WZA tijdig beschikt over voldoende investerings- en financieringsruimte. De onzekerheden rond de omvang, fasering en financierbaarheid van deze toekomstige huisvestingsopgave vormen daarmee een strategisch risico. Het WZA monitort deze risico's via meerjaren investeringsplanning, scenarioberekeningen en structureel overleg met financiers, zodat tijdig kan worden gestuurd op haalbaarheid, convenantruimte en liquiditeitspositie. Ten tijde van deponeren van de jaarrekening 2024 wordt bovendien door een hierin gespecialiseerde partij de laatste hand gelegd aan een conditiemeting en wordt toegewerkt naar een lange termijn huisvestingplan.

Organisatorische risico's

Dit zijn risico's en onzekerheden die de effectiviteit en efficiëntie van onze dagelijkse werkzaamheden beïnvloeden. Dit gaat onder meer over risico's als het onvoldoende in staat zijn om te voldoen aan de zorgvraag, inclusief de vereiste transitie die we ingezet hebben in het kader van het regioplan Drenthe en Gezonde Marke, maar ook over het blijven sturen op kwaliteit en connectiviteit met systemen.

Op organisatorisch vlak bestaat het risico dat wij onvoldoende in staat zijn om te voldoen aan de zorgvraag, mede door interne en externe veranderingen die een beroep doen op de wendbaarheid van ons personeelsbestand. Hierdoor ontstaat het risico dat personele capaciteit en competenties niet volledig aansluiten op de zorgvraag. Het ziekteverzuim ligt in het WZA weliswaar lager dan het landelijke gemiddelde, maar trekt een sterke wissel op het aanwezige personeel. De financiële impact van tijdelijke inhuur is niet te dragen en brengt bovendien potentiële fiscale risico's uit hoofde van de wet DBA met zich mee. Om dit te beheersen zijn het strategisch personeelsplan, het capaciteitsmanagement en de vacature- en investeringstoets aangescherpt. In 2024 is daarnaast een vitaliteitsprogramma uitgerold en er is met ingang van 2025 een nieuwe arbodienst aangesteld, waarmee we ons richten op het zoveel mogelijk voorkomen van verzuim. Ook het verbeterprogramma FIKS dat in 2025 wordt uitgerold voorziet in aandacht voor onder andere procesoptimalisatie en productiviteit.

Ook het risico dat gebrek aan professioneel leiderschap of eigenaarschap de implementatie van veranderingen (FIKS) belemmert, is onderkend. Om dit te mitigeren, wordt geïnvesteerd in leiderschapsontwikkeling, teamontwikkeling en heldere mandaten.

Financiële positie en financiële verslaglegging

Dit betreft risico's en onzekerheden met betrekking tot de financiële positie van het WZA zoals bijvoorbeeld liquiditeitsrisico's en rendementsrisico's en onzekerheden in de mogelijkheden om financiering aan te trekken. De financiële risico's zijn in 2024 nadrukkelijker zichtbaar geworden, mede door de noodzakelijke toekomstige investeringsopgave voor het realiseren van een duurzaam en toekomstbestendig ziekenhuis, waar het huidige pand uit 1990 dateert. Het niet voldoen aan belangrijke financieringsconvenanten (waaronder EBITDA) is een mogelijk financieringsrisico met eventuele gevolgen voor het huidige investeringsprogramma. Om te kunnen voldoen aan deze EBITDA-vereisten is een aantal beheersmaatregelen ingesteld. Denk hierbij aan het verder aanscherpen van de vacature- en investeringstoets, maar ook aan het in 2024 nieuw opgezette verbeterprogramma FIKS dat zich onder meer richt op kostenbeheersing en rendement. Deze wordt in 2025 uitgerold.

Daarnaast bestaat er een liquiditeitsrisico indien kasstromen achterblijven of betalingen worden vertraagd. Dankzij een strakke liquiditeitsprognose en een solide debiteurenbeheer, waarbij de vier grootste zorgverzekeraars – die historisch bewezen betrouwbaar betalen – een belangrijk aandeel hebben, wordt dit risico beperkt.

Binnen de financiële verslaglegging bestaat het risico verder op fouten of onnauwkeurigheden, mede door de complexiteit van regelgeving en systemen. Dit risico wordt beheerst door interne controles, systeemvalidaties, het vier-ogenprincipe en structurele afstemming met de accountant.

Wet- en regelgeving

Risico's op het gebied van wet- en regelgeving, waaronder arbeidsrecht, privacywetgeving en zorgspecifieke normen, kunnen directe operationele of financiële gevolgen hebben. Het WZA beheerst deze risico's door actieve compliance-monitoring, juridische toetsing van belangrijke beleidswijzigingen en doorlopende bijscholing van relevante functies.

Frauderisico's

Verder wordt aandacht besteed aan frauderisico's. Hoewel er in 2024 geen fraudegevallen zijn geconstateerd, blijft signalering, bespreking en preventie van fraude onderwerp van gesprek. De PDCA-cyclus die is ingericht voor financiële processen ondersteunt de beheersing hiervan.

Met de inrichting van risicomanagement en de genomen en geplande verbetermaatregelen blijft het WZA in staat om adequaat te sturen op strategische, organisatorische, financiële en wettelijke risico's en om tijdig en proportioneel bij te sturen waar ontwikkelingen dat noodzakelijk maken.

Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

Bedrijfsopbrengsten

De totale bedrijfsopbrengsten bedragen € 191,5 miljoen en komen daarmee circa 9,1% hoger uit dan 2023 (€ 175,5 miljoen). Wel zijn er duidelijke verschillen in de opbrengstensoorten als we beide jaren met elkaar vergelijken.

De netto-omzet in 2024 bestaat uit:

- € 165,9 miljoen omzet uit de zorgverzekeringswet (2023: € 150,9 miljoen);

- € 1,3 miljoen subsidies op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg (2023: € 1,7 miljoen);
- € 2,4 miljoen beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties (2023: € 4,4 miljoen);
- € 2,7 miljoen overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening (2023: € 2,0 miljoen);
- € 19,1 miljoen andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten incl. overige bedrijfsopbrengsten (2023: 16,5 miljoen).

Bedrijfslasten

De personeelskosten zijn met € 6,3 miljoen gestegen. Dit staat gelijk aan een stijging van 7,3%. De formatie in loondienst is gedaald van 1.135 naar 1.129 fte. De overige bedrijfskosten zijn per saldo met € 5,7 miljoen gestegen en liggen daarmee hoger ten opzichte van 2023. Het algehele hogere prijsniveau veroorzaakt de stijging.

De afschrijvingskosten zijn gestegen van € 6,9 miljoen naar € 9,0 miljoen. Wij verwachten dat de afschrijvingslasten de komende jaren verder gaan stijgen. Hier houden wij in de meerjarige financiële planning rekening mee.

Exploitatie en EBITDA

Het WZA heeft in 2024 een negatief exploitatieresultaat gerealiseerd van € 2,0 miljoen. De EBITDA geeft het resultaat aan dat het WZA haalt op zijn operationele activiteiten. Het gaat hier om de stroom inkomsten die ter beschikking komt om aan de rente, de herinvestering en de beloning van het eigen vermogen te voldoen. In 2024 is de EBITDA toegenomen van € 5,7 miljoen in 2023 naar € 8,1 miljoen. Hiermee is de afgesproken EBITDA-norm voor 2024 niet gehaald. Het niet behalen van de EBITDA-norm heeft in 2024 aanleiding gegeven voor het plaatsen van het WZA onder bijzonder beheer door de Rabobank en het opstellen van een integraal (financieel) herstelplan. Met de doorgevoerde maatregelen, de verkregen bankwaiver over 2024 en de geaccordeerde stappen binnen het herstelprogramma FIKS, acht de Raad van Bestuur de continuïteit van het WZA geborgd. Een verdere toelichting is opgenomen in de continuïteitsparagraaf in de jaarrekening.

(x € 1.000)	2024	2023	2022
Bedrijfsopbrengsten	191.534	175.485	165.061
Bedrijfslasten	192.434	176.668	161.464
Financiële baten en lasten	-1086	-937	-920
Aandeel derden	-10	-8	-7
Resultaat	-1.996	-2.129	2.670
Resultaat Resultaatsratio (resultaat/ omzet)	-1,0%	-1,2%	1,6%
EBITDA	8.090	5.679	9.351

Eigen vermogen en solvabiliteit

Het eigen vermogen van het Wilhelmina Ziekenhuis Assen is ultimo 2024 afgenomen naar € 52,4 miljoen. Ten opzichte van 2023 is dit een daling van € 2,0 miljoen, die wordt veroorzaakt door het in 2024 behaalde negatieve resultaat.

De solvabiliteit over 2024 is nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van 2023 en bedraagt 37%. Daarmee voldoet het ruimschoots aan de doelstellingen conform het financieel statuut.

(x € 1.000)	2024	2023	2022
Eigen vermogen	52.429	54.418	56.539
Solvabiliteit (EV/ TV)	37%	37%	45%

Liquiditeit

Per ultimo 2024 bedraagt de current ratio van het WZA bedraagt 1,7 (2023 2,1) en de liquide middelen hebben een saldo van € 21,7 miljoen. Met een streven van minimaal 1 op de current ratio is deze uitkomst daarmee ultimo 2024 in overeenstemming. De current ratio (verhouding tussen de vlottende activa en het kort vreemd vermogen) geeft een indicatie van de liquiditeit. de liquiditeit is afgenomen door een afname in de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

(x € 1.000)	2024	2023	2022
Liquide middelen	21.749	29.394	25.010
DSCR	1,4	1,3	2,2
Current ratio	1,7	2,1	2,1

Huisvesting

In 2024 zijn binnen het WZA diverse grote bouwprojecten gestart en afgerond. In februari werd het nieuwe dagbehandelcentrum opgeleverd, als logisch vervolg op de voltooiing van het operatiecentrum in 2023. Gedurende de rest van het jaar is gestart met de aanpassing van het aangrenzende dagcentrum voor oncologie en beschouwende specialismen, dat begin 2025 in gebruik wordt genomen.

In april namen we afscheid van de gehuurde vleugel van een externe locatie. Na enkele bouwkundige en installatietechnische aanpassingen verhuisden alle collega's terug naar het WZA. Tegelijkertijd werd buiten op het parkeerterrein de laatste hand gelegd aan de voorbereidingen voor betaald parkeren. Hierbij is direct het verlichtingsplan aangepakt en zijn overal nieuwe lantaarnpalen geplaatst.

Het jaar 2024 stond daarnaast in het teken van de “opfris-carroussel” binnen de klinieken. Door terug te gaan van vier naar drie verpleegafdelingen ontstond de mogelijkheid om telkens één afdeling op te frissen. In totaal vonden drie verhuisbewegingen plaats, zodat begin 2025 alle vernieuwde verpleegafdelingen gereed zijn als prettige werkplekken voor onze medewerkers en als gastvrije omgeving voor onze klinische patiënten.

Ondertussen is ook de logistieke apotheek grondig verbouwd. De oplevering hiervan staat gepland voor mei 2025. Dit was een enorme uitdaging, omdat de werkzaamheden plaatsvonden terwijl onze dienstverlening binnen en buiten het ziekenhuis gewoon doorging. Dit vroeg om veel flexibiliteit van zowel de bouwers als onze collega's, die ondanks de veranderende omstandigheden hun werk onverminderd professioneel en tijdig bleven uitvoeren.



Het nieuwe dagcentrum.

Informatisering & Automatisering

In 2024 heeft de afdeling Informatisering & Automatisering (I&A) vijf grote projecten uitgevoerd, naast vele kleinere initiatieven. Hieronder worden eerst de grote projecten besproken, gevolgd door een samenvatting van de kleinere werkzaamheden.

AFAS

Het grootste project in 2024 was de implementatie van **AFAS Profit**, inclusief diverse aanvullende modules en integraties. Dit omvangrijke traject betrof meerdere afdelingen en werkgroepen en werd zorgvuldig voorbereid sinds 2023, met uitgebreide analyses en de opzet van de projectorganisatie. De daadwerkelijke implementatie startte in 2024, en op **1 januari 2025** ging AFAS volledig live.

Naast de standaardfunctionaliteiten werd ook de **AFAS Pocket-app** geïntroduceerd, waarmee medewerkers eenvoudig declaraties kunnen indienen en verlofaanvragen kunnen beheren. Daarnaast is AFAS geïntegreerd met het financiële systeem en het HR-platform, wat zorgt voor een efficiëntere en gestroomlijnde bedrijfsvoering.

De implementatie van AFAS was niet alleen een technologische transitie, maar ook een organisatorische verandering. Het systeem standaardiseert processen en bevordert uniformiteit en samenwerking tussen teams. Dankzij een zorgvuldig projectplan en de nauwe betrokkenheid van stakeholders is de implementatie succesvol binnen de gestelde tijd en budget afgerond.

IAM (Identity & Access Management)

Een ander belangrijk project in 2024 was de integratie van **Identity & Access Management (IAM)** met AFAS. Dit project had als doel om persoonsgegevens uit AFAS automatisch beschikbaar te stellen aan onderliggende applicaties, waardoor het toegangsbeheer efficiënter en betrouwbaarder werd.

De voorbereidingen startten in 2024 met de ontwikkeling van betrouwbare koppelingen tussen AFAS en het IAM-systeem. In januari 2025 werd de integratie succesvol afgerond en in gebruik genomen.

Dankzij deze koppeling worden gegevens zoals **naam, functie, afdeling en contactinformatie** automatisch doorgezet naar systemen zoals **TOPdesk en het toegangsbeheer**, waardoor handmatige invoer en fouten worden geminimaliseerd. Ook wijzigingen in persoonsgegevens, zoals een functiewijziging of naamsverandering, worden nu direct doorgevoerd in alle gekoppelde systemen.

Terugverhuizen personeel externe locatie naar het WZA

In 2024 vond een groot logistiek project plaats om IT-hardware van medewerkers die tijdelijk in een externe locatie werkten, terug te verhuizen naar het WZA. Het doel was om werkplekken volledig operationeel te maken en de overgang voor medewerkers soepel te laten verlopen.

De voorbereidingen begonnen begin 2024 met een inventarisatie van alle gebruikte hardware en een gefaseerde verhuisplanning. Tijdens het proces werden werkstations, beeldschermen en randapparatuur zorgvuldig gedemonteerd, getransporteerd en opnieuw geïnstalleerd op de nieuwe werkplekken in het WZA. Daarnaast werd de **netwerkinfrastructuur gecontroleerd en waar nodig geoptimaliseerd** om een stabiele werkomgeving te garanderen.

Verpleegafdelingen

Door de samenvoeging van verschillende verpleegafdelingen moest IT ervoor zorgen dat de verhuizing met minimale verstoring van de zorg verliep. Werkplekken werden zorgvuldig verplaatst naar de nieuwe locaties, en extra voorzieningen werden geïmplementeerd, zoals de **mogelijkheid voor patiënten om tv te kijken op een tablet**.

TV op tablets

Een belangrijke verandering in 2024 was de introductie van **tablets voor patiënten**, waarmee zij eenvoudig tv kunnen kijken. Dit moderne alternatief voor de traditionele tv-installaties biedt meer flexibiliteit en gebruiksgemak. De tablets zijn uitgerust met een gebruiksvriendelijke app waarmee patiënten niet alleen tv kunnen kijken, maar ook **nieuws kunnen lezen en spelletjes kunnen spelen**.

Standaard dienstverlening

Naast deze projecten heeft I&A in 2024 ook haar reguliere dienstverlening voortgezet. De helpdesk behandelde duizenden vragen en loste honderden storingen op. Daarnaast werden verhuizingen begeleid en verouderde hardware vervangen. Het beheer van het netwerk, de servers en de firewall verliep volgens planning, en noodzakelijke updates en patches in hard- en software zijn tijdig doorgevoerd om de IT-infrastructuur van het WZA optimaal te houden.

Duurzaamheid

In lijn met de ziekenhuisbrede ambitie willen we dat de Drent de meest vitale inwoner van Nederland wordt. Onze duurzaamheidsmissie sluit daarbij aan: Het WZA is zich bewust van zijn impact op de natuur en leefomgeving en zet zich in om deze zo veel mogelijk te beperken. Elke medewerker draagt bij aan het leveren van de meest duurzame zorg.

Het duurzaamheidsprogramma, vastgesteld in 2022 en lopend tot en met 2030, bevat verschillende aspecten, waaronder:

Duurzame voeding

We streven naar het gebruik van lokale en duurzame producten.

Afval scheiden

Door middel van bewustwordingscampagnes en workshops stimuleren we het scheiden van afval op alle afdelingen.

Draagvlak creëren

Door verschillende initiatieven zoals workshops en evenementen betrekken we medewerkers bij ons duurzaamheidsbeleid.

Zo hebben een aantal Green Team leden in 2024 de volgende symposia bezocht:

- Duurzaamheid & Infectiepreventie, UMCG
- Masterclass Green Teams Noord Nederland, UMCG
- Zorgevent RENEWI
- Netwerkbijeenkomsten Noordelijke Ziekenhuizen

We hebben ons verbonden met verschillende initiatieven en convenanten:

- De ondertekening van Green Deal 3.0: een commitment om samen te werken aan duurzame zorg.
- Deelname aan het Noord-Nederlands Netwerk Medicijnresten uit Water: Een netwerk gericht op het verminderen van medicijnresten in water.
- Gebruik van de Milieuthermometer
- Zorg als leidraad voor het implementeren van milieumaatregelen.

In 2024 zijn er verschillende acties ondernomen:

- Hergebruik overgebleven materialen (OK)
- Inzameling PP (Polypropyleen) doeken op de OK, vanaf 1 april 2024 2820 KG.
- Paracetamolchallenge
- Verminderen gebruik van informatiefolders, heeft een reductie van 39% opgeleverd.
- Deelname aan het verbeterfestival WZA
- Stimulering van duurzaam transport, zoals de 'Fiets naar je Werk Dag'.

Ons streven naar duurzaamheid blijft onverminderd, met als doel een positieve impact op het milieu en de samenleving.

Door voortdurende verbetering en innovatie worden duurzaamheidsdoelstellingen nagestreefd, geleid door de missie.



Green Team

Het WZA heeft een organisatiebreed Green Team én meerdere Green Teams op de afdelingen. Het Green Team is er om te inspireren, kennis te delen en te verbinden met andere Green Teams op de afdelingen. Op deze manier wordt duurzaamheid meer en meer verspreid door de organisatie en wordt het onderdeel van ieder zijn eigen werk.

Duurzaamheidsdoelstellingen voor 2025

Als ziekenhuis streven we ernaar om onze duurzaamheidsinspanningen voortdurend te verbeteren en meetbare doelstellingen te behalen. Voor het jaar 2025 hebben we de volgende doelstellingen vastgesteld:

1. We streven ernaar om het bronzen niveau van Milieuthermometer Zorg te verkrijgen.
2. Tegen het einde van 2025 streven we naar een vermindering van 25% van ons restafval ten opzichte van het niveau van 2019.
3. Vermindering van papierafval met 25%.
4. Ons doel is om tegen het einde van 2025 de afvoer van Specifiek Ziekenhuis Afval met 25% te verminderen ten opzichte van 2019.
5. Beperking van voedselverspilling: We streven ernaar om tegen december 2025 de voedselverspilling te beperken tot maximaal 10% van het totale voedselverbruik.
6. Verlaging van energieverbruik: Ons doel is om tegen het einde van december 2025 een daling van 2% te realiseren in ons energieverbruik ten opzichte van december 2018.
7. Uitbreiding van inzameling van de PP doeken op o.a. de POK's en een aantal poli's.

Door het bereiken van deze doelstellingen zetten we concrete stappen om onze impact op het milieu te verminderen en bij te dragen aan een duurzamere toekomst voor onze samenleving en de aarde.



Ten geleide en colofon

Uitgangspunten van de verslaglegging

Deze jaarverantwoording is opgebouwd conform de vereisten uit de Regeling openbare jaarverantwoording WMG. Tot deze jaarverantwoording behoren de digitale bijlagen via de webenquête DigiMV. Deze bevatten vragenlijsten over de Governancecode Zorg 2022, vragen over het personeel en de organisatie van het WZA, vragen over unieke patiënten en inzetten en vragen over klachten, inspraak en cliëntenraden. De webenquête DigiMV is gedeponeerd bij het CIBG en in te zien via de website www.jaarverantwoordingzorg.nl.

Organisatiegegevens

Naam	Wilhelmina Ziekenhuis Assen
Adres	Europaweg-Zuid 1
Postcode en plaats	9401 RA Assen
Telefoonnummer	(0592) 32 55 55
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41017323
Website	www.wza.nl
Algemeen e-mailadres	info@wza.nl

Teksten

Eindredactie door bureau Communicatie van het WZA.

Fotografie

Copyright WZA 2024.

iWink Reporting

Het rapport (PDF) en de website zijn ontwikkeld in [iWink Reporting](#).