

## Verslag 2020 van de raad van commissarissen

De verspreiding van het Covid-19 in Nederland, vanaf eind februari vorig jaar, heeft enorm veel inzet van de Nederlandse ziekenhuizen gevergd. Zo ook van alle medewerkers in het Dijklander Ziekenhuis. De regio is zowel in de eerste maar ook in de tweede golf hard geraakt. Alle zeilen zijn bijgezet om er voor te zorgen dat het gezondheidszorgsysteem in ons land niet totaal ontwricht zou raken. Heel veel energie van de medewerkers in de ziekenhuizen die het uiterste hebben gegeven en erg veel financiële middelen om die prestatie te kunnen leveren. Dijklander Ziekenhuis heeft daarbij in de frontlinie gestaan. Dat alles zal ook voor de thema's, die in het navolgende aan de orde komen, consequenties hebben.

Er waren naast de inzet voor Covid-19 andere highlights in 2020. Een mijlpaal waar we enorm trots op zijn is de Qualicor accreditatie (voorheen NIAZ), de eerste van het fusieziekenhuis. De ontzettend positieve woorden en positieve scores op alle onderdelen zijn een resultaat waar het Dijklander trots op kan zijn. Natuurlijk was dit ook het jaar van het vertrek van Arno Timmermans en de start van Jeroen Muller als bestuursvoorzitter. We zijn verheugd met het aantrekken van zo'n ervaren voorzitter.

Arno Timmermans – per 1 september 2012 aangetreden als bestuursvoorzitter van het Westfriesgasthuis – heeft per 1 december 2020 het Dijklander Ziekenhuis wegens pensionering verlaten. Daarmee namen we afscheid van een bestuursvoorzitter die veel voor het ziekenhuis heeft betekend. Zijn aantreden bracht in 2012 bestuurlijke rust in het ziekenhuis, na herhaalde bestuurlijke mutaties. Samen met zijn toenmalige collega Hugo Keuzenkamp heeft hij doorgebouwd aan het ziekenhuis met hart voor de zorg. Onder zijn leiding is de fusie van het Westfries Gasthuis en het Waterland Ziekenhuis tot stand gekomen met het Dijklander Ziekenhuis als resultaat. Zijn verbindende eigenschappen droegen bij aan het stevige fundament van de huidige organisatie, waarop de huidige raad van bestuur voortbouwt. Oorspronkelijk zou Arno per september met pensioen gaan. De raad van bestuur is hem erkentelijk voor het feit dat hij bereid was wegens de Corona-pandemie zijn pensioen enkele maanden uit te stellen. Door de Corona-pandemie hebben wij hem helaas niet het grootse afscheid kunnen geven dat hij had verdiend. Het afscheid in kleine kring was toch warm en passend. Wij wensen Arno en zijn familie in deze nieuwe levensfase het allerbeste toe.

### Belangrijke thema's van toezicht in 2020

#### *Accreditatie Qualicor Europe*

Eind 2020 stond in het teken van de accreditatie Qualicor Europe (voorheen NIAZ). De voorbereidingen ten behoeve van het accreditatietraject hebben geleid tot een mooi resultaat waar ook de raad van commissarissen trots op is. Het Dijklander Ziekenhuis heeft de ziekenhuisbrede accreditatie van Qualicor Europe behaald. Het ziekenhuis heeft (opnieuw) bewezen uitstekende en veilige zorg te leveren. De raad van commissarissen ontvangt ieder kwartaal een uitgebreide rapportage kwaliteit waarin de voortgang van het normenkader staat beschreven.

#### *Financieel resultaat*

Afgelopen jaar is hard gewerkt om de financiële uitdagingen als gevolg van Covid-19 het hoofd te bieden. Ondanks Covid-19 is het boekjaar 2020 financieel goed afgesloten. Het financieel resultaat over 2020 bedraagt € 7,4 miljoen positief en is daarmee € 5,7 miljoen hoger dan begroot. Het resultaat 2020 kent vanwege Covid-19 vele posten met een incidenteel karakter. De meer- en minderkosten als gevolg van Covid-19, de compensatie van zorgverzekeraars die de effecten van Covid-19 op de zorgomzet moet neutraliseren, de vergoeding van de (netto) extra kosten vanwege Covid-19, de zorgbonus en de subsidie zorgbonus zijn enkele voorbeelden van incidentele posten die het normaliseren van het resultaat complex maken. Daarnaast was er een grote terugval in de normale zorgproductie. Voorgenoemde effecten van Covid-19 maken het 2020 een zeer bijzonder jaar.

#### *Continuïteitsbijdrageregeling*

Zorgaanbieders kunnen een continuïteitsbijdrage aanvragen voor omzetsdaling vanuit de basisverzekering en/of aanvullende verzekering door de Covid-19 pandemie. Hiermee is er financiële continuïteit tijdens de coronacrisis en zorgen we er met elkaar voor dat de zorginfrastructuur ook na de crisis beschikbaar is. Voor het al dan niet meedoen aan de CB-regeling, zijn de voor- en nadelen van een opt-out naast opt-in beeld gebracht. De afweging tussen de voor- en nadelen is gemaakt aan de hand van de opbrengsten. De kosten van Corona zijn buiten beschouwing gelaten. De raad van bestuur heeft een weloverwogen keuze gemaakt deelname aan de CB-regeling. De raad van commissarissen is hierin gekend.

#### *Zorgbonus*

De tweede kamer besloot begin 2020 tot het uitkeren van een zorgbonus voor alle medewerkers in de zorg. In de uitwerking die in september door VWS werd gepubliceerd bleek niet eenduidig aan wie zou worden uitgekeerd. Het standpunt van de NVZ luidde: iedereen die in een ziekenhuis werkt, heeft geholpen in de Corona-crisis dus iedereen heeft dientengevolge recht op de zorgbonus van € 1.000,- netto.

Om uit te sluiten dat de zorgbonus-uitkering het resultaat 2020 negatief zou beïnvloeden is een schatting van de omvang van het financiële risico gemaakt. De raad van commissarissen heeft ingestemd met de eenmalige uitkering van de zorgbonus aangezien de financiële risico's hierbij voldoende zijn afgedekt.

#### *Intentieverklaring meerjarenafspraken met zorgverzekeraars*

De raad van bestuur heeft een intentieverklaring getekend met de grootste zorgverzekeraars, VGZ en Zilveren Kruis. In deze verklaring staat dat het ziekenhuis en de verzekeraars de ambitie delen om de toekomstige zorgvraag in de regio te beantwoorden. Hiertoe slaan zij de handen ineen om te blijven innoveren en samen te werken aan op het gebied van *Zinnige zorg* en de *Juiste zorg op de juiste plek*, door het voorkomen, verplaatsen en vervangen van zorg. De verklaring bevat samenwerkingsafspraken voor het nieuwe jaar tot aan 2027. Deze stap betekent een solide basis voor toekomstbestendige en zinnige zorg voor patiënten en verzekerden uit de regio.

#### *Herstelplan*

In 2019 is het meerjarenplan 2019-2023 als fundament voor herstel gepresenteerd aan de banken en de voor het Dijklander Ziekenhuis belangrijkste zorgverzekeraars. Op basis daarvan zijn met de banken nieuwe convenanten overeengekomen. De raad van commissarissen heeft de uitvoering van het herstelplan en de herstelmaatregelen ook in 2020 nauwlettend gemonitord; de status van werkstromen 2019-2021 met hun besparingstargets wordt periodiek met de raad van commissarissen gedeeld en met de auditcommissie besproken. De resultaten van het herstelplan voor 2020 zijn, ondanks Corona, positief; de taakstelling is grotendeels gerealiseerd. De raad van commissarissen heeft vertrouwen in de aanpak van het herstelprogramma, ook voor opvolgende jaren. Er wordt rekening gehouden met de situatie als gevolg van de verspreiding van het Covid-19 virus welke van invloed is op het tempo waarin de met het herstelplan beoogde financiële resultaten kunnen worden verwezenlijkt.

#### *Versterking financiële functie & oprichting afdeling Strategische samenwerking en zorgverkoop*

Halverwege 2020 is gestart met de versterking van de financiële functie. De complexiteit aan wet- en regelgeving heeft ertoe geleid dat nog meer dan voorheen de nadruk wordt gelegd op verantwoording en transparantie, niet alleen naar externe partijen maar naar ook de toezichthouder. Belangrijk onderdeel hierbij is enerzijds de cyclus van planning & control en anderzijds de advisering op financieel gebied en bedrijfsvoering. Dit is ook van belang aangezien het Dijklander Ziekenhuis vanaf september 2020 niet meer onder het "bijzonder beheer" valt. Met ingang van april 2021 wordt zorgverkoop gescheiden van de afdeling financiële Financiën en zal de nieuwe afdeling Strategische samenwerking en zorgverkoop de directe schakel zijn tussen het ziekenhuis en de zorgverzekeraars maar ook tussen het ziekenhuis en de zorgpartners van het Dijklander Ziekenhuis. Om de beste zorg aan de inwoners van de regio's West-Friesland en Waterland te kunnen blijven leveren, is een goede samenwerking met de zorgpartners in de regio van groot belang. De raad van commissarissen is content met de ingeslagen weg en de gekozen aanpak en onderschrijft het belang van de versterking van de financiële functie.

#### *Transitie ICT-organisatie*

Uit de benchmarks naar ondersteunende diensten is gebleken dat de afdeling ICT afwijkt van het landelijk gemiddelde op het gebied van kosten, zowel qua materieel als personele inzet. Mede op basis hiervan is besloten om een ICT-veranderplan in te zetten. Het doel hiervan is om met de ICT-kosten van het Dijklander Ziekenhuis op het niveau te komen van vergelijkbare ziekenhuizen met een ICT-afdeling die in staat is om adequaat in te spelen op toekomstige ontwikkelingen. Hiertoe is een transitie van de ICT-organisatie onontkoombaar. De voorbereidingen hiertoe zijn in volle gang. De raad van commissarissen staat achter de ICT-transitie en wordt periodiek geüpdatet over de voortgang in dezen.

#### *Covid-19*

De raad van commissarissen kijkt met waardering terug op de wijze waarop een ieder binnen de organisatie de handen ineen geslagen heeft om goede zorg ten tijde van Corona te kunnen bieden, de capaciteit kwalitatief en kwantitatief op orde te houden en daarnaast acute en zeer urgente zorg te kunnen blijven leveren. Hiertoe heeft het ziekenhuis goede voorbereidingen getroffen. De saamhorigheid was groot, zo ook de belangeloze inzet om er met z'n allen voor te gaan. De raad van commissarissen is gedurende het gehele jaar meegenomen in o.a. de strategische keuzes die moesten worden gemaakt, de scenario's voor regionale opschaling, de gevolgen voor zowel de reguliere zorg als de OK-planning, de adherentierisico's en de financiële impact van Covid-19. Aan de hand van het Covid-dashboard, de CapMan-monitor en het voorspelmodel werden de Corona-ontwikkelingen gemonitord en werd waar nodig bijgestuurd. Het slagvaardiger kunnen besturen en de inzet van capaciteitsmanagent als belangrijk stuurinstrument ziet de raad van commissarissen als belangrijke lessen die geleerd zijn in deze periode.

#### *Lange termijn strategie*

In Q4 2020 heeft de raad van bestuur de raad van commissarissen meegenomen in de opzet van het strategie-traject. Het doel is om met de organisatie een strategisch kompas 2020-2030 te gaan bepalen, gezamenlijk te komen tot strategische keuzes die organisatiebreed gedragen worden en een strategie voor de lange termijn te realiseren. De klankbordfunctie met de raad van commissarissen is van groot belang bij de totstandkoming van de nieuwe lange termijn strategie, welke gekoppeld is aan het hoofdlijnenakkoord.

Het kernteam Strategie heeft de opdracht om dit traject projectmatig op te pakken en in fases te doorlopen. Hierbij worden alle stakeholders, zowel intern als extern, betrokken. In Q4 2021 zal naar verwachting het implementatieplan worden uitgevoerd en kunnen de randvoorwaarden geschept die sturing op de strategische doelen mogelijk maakt.

#### *Besturingsmodel*

De raad van bestuur heeft de eerste ideeën over een nieuw besturingsmodel met de raad van commissarissen gedeeld. Hierbij gaat het om meer integraliteit en verantwoordelijkheid en speelt de indeling in clusters een belangrijke rol.

#### **Overige thema's**

##### *Samenwerking laboratoria*

Al jarenlang is een beweging gaande naar schaalvergroting en concentratie van de laboratoria. Onder de laboratoriumspecialisten en de industrie bestaat in grote mate consensus over een toekomst waarbij we in Nederland nog een beperkt aantal regionale laboratoria overhouden waarbinnen de klinische chemie, medisch microbiologie en pathologie in grote mate zijn geïntegreerd. Om bij te dragen aan de concentratie van diagnostiek die in de markt wenselijk is, is onderzocht of de laboratoria Diagnost-IQ en Comicro in een groter verband ondergebracht kunnen worden. Er is onderzoek gedaan naar de samenwerkingsmogelijkheden met het OLVG-lab. Het Zaans Medisch Centrum en het Dijklander Ziekenhuis zijn beiden aandeelhouders van Diagnost-IQ en Comicro. De raad van bestuur informeert de raad van commissarissen veelvuldig over de onderhandelingen met het OLVG over de overname van beide laboratoria. De raad van commissarissen kan zich vinden in de ingezette koers.

##### *Capaciteitsmanagement*

De visie op integraal capaciteitsmanagement (hierna 'ICM'). is door de raad van bestuur vastgesteld en de afdeling capaciteitsmanagement is opgericht. Het doel van de capaciteitssturing is om vraag en aanbod van zorg op elkaar aan te laten sluiten waarmee de volgende resultaten worden nagestreefd: een soepel en kwalitatief hoogwaardig proces voor patiënten, een werkdruk die zo veel mogelijk gelijk verdeeld is en efficiënt en doelmatig gebruik van beschikbare capaciteiten en personeel waarmee de doelmatigheid van het ziekenhuis wordt vergroot. ICM is daarbij gedefinieerd als het integraal inrichten, plannen, sturen en borgen van alle zorggerelateerde kritische capaciteiten teneinde het gewenste kwaliteits-, doelmatigheids- en serviceniveau te behalen.

##### *Dijklander Onderzoekscentrum*

In het Dijklander Ziekenhuis vindt veel patiëntgebonden wetenschappelijk onderzoek en onderzoek met patiëntgegevens plaats. Vanaf 1 januari 2021 neemt het ziekenhuis de activiteiten van het Vasculair Onderzoekscentrum over en wordt het Dijklander Onderzoekscentrum (hierna 'DOC') opgericht. Dit sluit aan op de visie op wetenschappelijk onderzoek binnen het Dijklander Ziekenhuis. Het doel van het DOC is het professionaliseren en bevorderen van onderzoek. Dit gaat zowel om onderzoek dat met publieke geldstromen wordt gefinancierd (investigator-geïnitieerd onderzoek) als onderzoek dat gefinancierd wordt door de farmaceutische industrie (industrie-geïnitieerd onderzoek). Daarnaast faciliteert en ondersteunt het DOC bij alle vormen van (lokaal) onderzoek en bij het verwerven van industrie-geïnitieerd onderzoek.

##### *Regioplatform Noord-Holland Noord*

Het Dijklander Ziekenhuis is samen met Zorgcirkel, Omring en Noordwest Ziekenhuisgroep gestart met het project eOverdracht. Binnen dit project gaat het om het digitaal uitwisselen van de verpleegkundige overdracht en het verwerken van plaatsingsverzoeken tussen de twee zorgorganisaties en de ziekenhuizen. Door deze veilige en versnelde manier van gegevensuitwisseling krijgen patiënten én zorgprofessionals meer regie op het zorgproces. Met dit mooie resultaat zijn partijen de eersten die eOverdracht in Nederland introduceren. De raad van commissarissen waardeert het initiatief en onderschrijft de ingezette beweging.

#### **Governance**

##### *Samenstelling raad van bestuur*

In december 2020 is Arno Timmermans, voorzitter van de raad van bestuur, met pensioen gegaan en heeft afscheid genomen van het ziekenhuis. Met ingang van 1 november 2020 is Jeroen Muller benoemd tot voorzitter van de raad van bestuur en heeft ruime ervaring als bestuurder in de zorg.

Tot 1 juni 2020 maakte Jasme Leenaars deel uit van de raad van bestuur. Zij is opgevolgd door Jules de Vet, interim bestuurder, die voor de periode van één jaar de gelederen binnen de raad van bestuur heeft versterkt. De raad van commissarissen is reeds in de tweede helft van 2020 gestart met de voorbereidingen op zijn vertrek per einde maart 2021. Met ingang van 1 mei 2021 heeft de raad Edo Schubert benoemd tot lid raad van bestuur. Edo Schubert krijgt de portefeuille Kwaliteit en hierdoor heeft er een portefeuillewisseling binnen de raad van bestuur plaatsgevonden.

#### *Beoordelingscyclus raad van bestuur*

De raad van commissarissen heeft voor het evalueren van het functioneren van de raad van bestuur over het jaar 2020 niet opnieuw een 360° evaluatie de basis laten zijn. Dat heeft te maken met de in het algemeen te betrachten frequentie van zo'n 360° methode. De evaluatie heeft zich dan ook toegespitst op de eerder vastgestelde doelstellingen voor 2020 en de daarop bereikte resultaten.

#### *Samenstelling raad van commissarissen*

Met ingang van 1 maart 2020 heeft de raad Renée Barge benoemd als lid van de raad van commissarissen en lid van de kwaliteitscommissie. Renée Barge volgt hiermee Ingeborg Steneker op die vanwege omstandigheden in de privésfeer in het najaar van 2019 teruggetreden is.

Op 13 juni 2020 is Lex Baaij als lid van de raad van commissarissen en lid van de auditcommissie afgetreden. Daarnaast eindigde in het najaar 2020 ook het statutaire lidmaatschap van zowel Roy Lantain, lid en voorzitter van de raad van commissarissen, als Harmen Ettema, lid van de raad van commissarissen en voorzitter van de auditcommissie. De raad heeft Piet Batenburg benoemd als de opvolger van Roy Lantain. De heer Batenburg vervulde het vicevoorzitterschap tot 17 oktober 2020 en nam vervolgens het voorzitterschap over van Roy Lantain. De raad heeft in de persoon van Constant Korthout een waardig opvolger gevonden voor Harmen Ettema en Lex Baaij. De raad heeft Constant Korthout met ingang van 1 september 2020 benoemd tot lid van de raad van commissarissen en voorzitter van auditcommissie. De raad van commissarissen is hiermee in 2020 teruggebracht van zes naar vijf leden.

De raad dankt de oud-RvC-leden Baaij, Ettema en Lantain voor hun inzet en betekenis voor het Dijklander Ziekenhuis.

#### *Zelfevaluatie raad van commissarissen*

Jaarlijks evalueert de raad van commissarissen – met betrokkenheid van de raad van bestuur – haar functioneren. Eenmaal per twee jaar vindt deze evaluatie plaats onder externe begeleiding. De volgende evaluatie onder externe begeleiding zal in 2021 plaatsvinden. De interne evaluatie bracht in 2020 de volgende aandachtspunten in beeld:

- Het thema risicomanagement krijgt – aanvullend op de bestaande aandacht binnen de auditcommissie – meer aandacht binnen de plenaire vergadering van de raad van commissarissen;
- Aandachtspunt is het doorontwikkelen van de advieslijn naar de raad van bestuur, zonder daarbij de verantwoordingslijn uit het oog te verliezen;
- De professionele ontwikkeling van de leden van de raad van commissarissen wordt een terugkerend jaarlijks agendapunt, waarbij de jaarlijkse 24 uursbijeenkomst benut kan worden om sprekers uit te nodigen met het doel op een thema de diepte in te gaan, en
- De leden van de raad van commissarissen sluiten als toehoorder aan bij meetings met stakeholders van de raad van bestuur, mits van toegevoegde waarde.

#### *Visie op toezicht*

De raad van commissarissen heeft zijn document 'Visie op toezicht' in november 2020 onder de loep genomen, op onderdelen aangescherpt en, met inachtneming de Governancecode Zorg 2017, opnieuw vastgesteld. Het document 'Visie op toezicht' geeft weer waarom, waartoe en op welke wijze de raad van commissarissen toezicht houdt.

#### *Informatieprotocol*

De raad van commissarissen heeft zijn informatieprotocol aan de hand waarvan de raad het toezicht heeft ingericht, in november 2020 geactualiseerd.

#### *Conflictregeling*

Met ingang van november 2020 beschikt de raad van commissarissen over een schriftelijk vastgelegde conflictregeling. Middels deze regeling wordt nadere invulling gegeven aan de Governancecode Zorg 2017 waarin opgenomen is dat zorgorganisaties worden geacht over een conflictregeling te beschikken.

#### *Honorering raad van commissarissen*

De honorering van de raad van commissarissen is in 2020 geïndexeerd overeenkomstig de daarvoor geldende normen.

#### *Vergaderingen*

De raad van commissarissen heeft in 2020 negen keer vergaderd met de raad van bestuur. In september is een 24-uursessie geïnitieerd met als thema Zinnige Zorg / Productiviteit. De toezichthouders zijn, op een enkele uitzondering na, bij alle vergaderingen aanwezig geweest. De auditcommissie heeft zeven keer vergaderd met de raad van bestuur. De remuneratiecommissie kwam één maal bijeen met de leden van de raad van bestuur. De kwaliteitscommissie heeft twee keer vergaderd met de raad van bestuur. Werkbezoeken vonden in 2020 geen doorgang als gevolg van de Corona-pandemie.

**Tot slot**

De raad van commissarissen wil alle medewerkers van het ziekenhuis bedanken voor hun grote inzet, die in 2020 meer in het bijzonder werd gevraagd als gevolg van de Corona-ontwikkelingen.

1 juli 2021

dr. Piet Batenburg  
drs. Constant Korthout  
ir. Yvonne van der Brugge  
dr. Renée Barge  
prof. dr. Robert Klautz