zorg. samen. beter.

Maatschappelijk verslag
2018

Charissa Snijders, verzorgende IG Hoogstaete.
'Het leukste aan dit beroep is dat je constant dankbaarheid ervaart.'

zuyderland

Inhoudsopgave

Voorwoord Raad van Bestuur 4

1. Profiel van de organisatie 7
1.1 Missie, visie en kernwaarden 7
1.1.1 Missie & visie Zuyderland Medisch Centrum (Cure) 7
1.1.2 Missie en visie Zuyderland Zorg (Care) 7
1.1.3 Kernwaarden 8
1.2 Kernactiviteiten 8
1.2.1 Kernactiviteiten Zuyderland Medisch Centrum 8
1.2.2 Kernactiviteiten Zuyderland Zorg 10

2. Managementagenda 2018 12
2.1 Managementagenda Cure 12
2.2 Managementagenda Care 13

3. Bedrijfsvoering en beleid 15
3.1 Bedrijfsvoering 15
3.1.1 Planning & Controlcyclus 15
3.1.2 Risicomanagement 15
3.1.3 Beheersing van investeringsprojecten 16
3.1.4 Beheersing van frauderisico's 16
3.1.5 Naleving AO/IC 16
3.1.6 Externe verantwoording 17
3.2 Financieel beleid 17
3.2.1 Continuïteitsveronderstelling 17
3.2.2 Resultaatratio, liquiditeit en solvabiliteit 17
3.2.3 Financieringsstructuur & financiële instrumenten 19
3.2.4 Gebeurtenissen na balansdatum 19
3.2.5 Risico's en onzekerheden 20
3.2.6 Financiële toekomstparagraaf 21
3.3 Kwaliteit & Veiligheid 22
3.3.1 RVE Kwaliteit, Veiligheid & Bedrijfsvoering 22
3.3.2 Speerpunten Zuyderland Medisch Centrum in 2018 22
3.3.3 Zuyderland Care 29
3.4 Personeel & Organisatie 31
3.5 Maatschappelijk verantwoord ondernemen 36
3.6 ICMT 38
3.7 Innovatie 40
3.8 Opleiding en onderzoek 41

4. Bestuur, toezicht & belanghebbenden 44
4.1 Governance 44
4.2 Raad van Bestuur 44
4.3 Raad van Toezicht 45
4.4 Thema's 2018 47
4.5 Belanghebbenden 48

5. Vooruitblik 2019 51

6. Bijlagen 54
6.1 Juridische structuur 54
6.2 Organisatiestructuur 55
6.3 Nevenfuncties Raad van Bestuur 57
6.4 Nevenfuncties Raad van Toezicht 57

zorg. samen. beter.

Raad van Bestuur per 1 januari 2019

v.l.n.r.: W. Nijdam - COO Cure, D. Jongen - voorzitter, R. Goffin - COO Care CFO.

Voorwoord Raad van Bestuur

Na enkele bewogen jaren laat 2018 zich het beste beschrijven als een jaar van stabilisatie en een nieuwe focus op de toekomst. Een jaar waarin de fusie is afgerond en we de financiële turbulentie achter ons hebben gelaten. Dit bood ons de mogelijkheid om vanuit een meer stabiele positie te werken aan de herijking van onze strategie, de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers en aan nog betere binding met ketenpartners. 2018 was natuurlijk ook het jaar waarin we de STZ-visitatie met vlag en wimpel hebben doorstaan, waarmee een belangrijke fusiedoelstelling overtuigend is gerealiseerd.

Zuyderland is één grote zorgorganisatie met ruim 9.000 bevlogen medewerkers die elke dag de beste zorg leveren aan onze patiënten en cliënten. In 2018 werden twaalf erkenningen voor topklinische functies in het ziekenhuis toegekend. Hiermee zijn we landelijk koploper.
Zuyderland GGz en Zuyderland Zorg, met zorgcentra, thuiszorg en huishoudelijke hulp, zijn betrouwbare partners in de regio. Onze patiënten en cliënten waarderen ons gezien onze uitstekende tevredenheidsscores. Er is dus veel om trots op te zijn en alle reden om vertrouwen te hebben in de toekomst. In 2018 hebben we het fundament voor die toekomst verder verstevigd, zodat we de komende jaren kunnen doorbouwen aan een nog krachtiger Zuyderland.

Eén van de strategische thema's van 2018 was 'Medewerker in Balans'. Het afgelopen jaar is volop geïnvesteerd in uiteenlopende initiatieven om hieraan inhoud te geven. Kern van de acties is dat we onze medewerkers meer in hun kracht willen zetten, meer verantwoordelijkheid en vertrouwen willen geven en hen de mogelijkheden bieden om hun kennis en kunde in te zetten waar dat nodig is. In 2018 is een plan opgesteld voor strategisch en duurzaam personeelsbeleid, dat vanaf 2019 verder ingevoerd zal worden. Een van de actiepunten is reductie van ziekteverzuim en daarmee het verhogen van beschikbare capaciteit waardoor ruimte ontstaat voor opleiden, werkdrukverlichting en opname van verlof/plb uren. Het medewerkertevredenheidsonderzoek in de cure toont aan dat onze medewerkers bevlogen zijn over hun werk binnen het eigen team. Het verhogen van betrokkenheid bij de organisatie Zuyderland blijft een punt van aandacht.

Anno 2018 was het ziekenhuis, na afronding van de hectische fusieperiode, toe aan een volgende stap in de ontwikkeling. De strategie is herijkt. Dat is gebeurd in een complexe context die wordt gekenmerkt door hogere eisen van patiënten en zorgverzekeraars, toenemende zorgvraag, druk op de betaalbaarheid van de zorg en krapte op de arbeidsmarkt. In het Bestuurlijke Hoofdlijnenakkoord 2019-2022 ligt de nadruk op 'de juiste zorg, op de juiste plek'. Gegeven deze ontwikkelingen en afspraken, is Zuyderland gekomen tot een strategie die kan worden samengevat als 'de beste zorg, zo thuis mogelijk'. Zo thuis mogelijk kan hier worden uitgelegd als 'thuis bij de patiënt' maar als opname onvermijdelijk is, 'in een zo gastvrij mogelijke omgeving' waarin de patiënt zich zo veel mogelijk thuis voelt. Deze strategie, die met een groot aantal stakeholders tot stand is gekomen, krijgt in 2019 verder vorm. Een van de sleutelwoorden daarin is verbinding; tussen care en cure en met ketenpartners in de regio. Parallel aan de herijking van de strategie is gestart met een DNA-programma waarin we onderzoeken 'wat maakt Zuyderland tot Zuyderland?' (care en cure).

Resultaat van dit programma is onder meer aanscherping van de kernwaarden en vergroten van de trots van onze medewerkers.

20 september 2018 is een datum waarnaar met spanning is uitgezien. Op die dag vond de STZ-visitatie plaats die we met glans hebben doorstaan. Een groot compliment aan de organisatie is hier op zijn plaats. Ook Zuyderland Zorg wist zich in 2018 op de kaart te zetten met het behalen van het HKZ-certificaat (Zorgcentra, Thuiszorg en Jeugdgezondheidszorg). Zuyderland GGz ontving de (her)certificatie van HKZ voor een periode van drie jaar. De hospices behaalden na een audit het Prezo keurmerk. Voor Zuyderland Zorg was 2018 het jaar waarin de ontwikkeling naar kleinschalige teams die dichter bij de cliënt staan verder vorm heeft gekregen. Tevens is veel aandacht uitgegaan naar twee grootschalige vastgoedprojecten Hof van Serviam en Parc Glana waarvan de bouw in 2019 gaat starten. In 2018 heeft de minister van Volksgezondheid extra gelden beschikbaar gesteld voor verbetering van de kwaliteit van de verpleeghuiszorg. Hiervoor zijn extra medewerkers aangetrokken.

In 2018 is landelijk veel rumoer ontstaan na het faillissement van twee ziekenhuizen in Amsterdam en Lelystad. De financiële situatie van Zuyderland werd daarop breed in de media uitgesponnen. Zuyderland is echter in geen enkel opzicht te vergelijken met de genoemde ziekenhuizen. Zuyderland kan aan alle financiële verplichtingen voldoen en heeft in 2018, net als het jaar daarvoor, weer een verbeterd positief financieel resultaat geboekt. Wij zijn in staat gebleken een krachtige boodschap neer te zetten die een genuanceerder en positiever beeld van Zuyderland oplevert en de kracht en positieve toekomst van Zuyderland onderstreept.

Dankzij de vele positieve resultaten van 2018 ligt er een stevig fundament om op voort te bouwen. Wij spreken onze waardering en dank uit voor de inzet en bevlogenheid waarmee onze medewerkers en vrijwilligers hun bijdrage hebben geleverd aan het succesvolle jaar 2018.

We nodigen u van harte uit om in dit maatschappelijk jaarverslag meer in detail kennis te nemen van de activiteiten en financiële resultaten van 2018.

Raad van Bestuur Zuyderland

David Jongen
Roel Goffin
Wideke Nijdam

Heerlen/Sittard-Geleen, mei 2019

Hoofdstuk 1

zorg. samen. beter.

Maud van Bommel HBO leerling-verpleegkundige in gesprek met een patiënte op de afdeling Klinische Geriatrie.

1. Profiel van de organisatie

Bij Zuyderland zijn patiënten en cliënten vanaf de geboorte tot aan de laatste levensfase in vertrouwde handen. Zuyderland biedt zorg in de gehele zorgketen (Cure en Care), wat uniek is in deze omvang. Het concern bestaat uit:

- Zuyderland Medisch Centrum (Cure), met ziekenhuis op vijf locaties en geestelijke gezondheidszorg.
- Zuyderland Zorg (Care), met acht zorgcentra, thuiszorg, jeugdgezondheidszorg, twee hospices en huishoudelijke hulp.

1.1 Missie, visie en kernwaarden

1.1.1 Missie & visie Zuyderland Medisch Centrum (Cure)

Zuyderland Medisch Centrum (MC) heeft twee hoofdlocaties in Heerlen en Sittard-Geleen en drie poliklinische locaties in Kerkrade, Brunssum en Echt. Zuyderland MC is een van de 26 Nederlandse ziekenhuizen met een STZ-erkenning. STZ staat voor Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen. De STZ-ziekenhuizen werken samen aan betere patiëntenzorg en voldoen aan strenge criteria op het gebied van topklinische zorg, onderzoek, kwaliteit en veiligheid, governance, communicatie en continuïteit van zorg en organisatie.

Missie

Onze missie luidt: 'Als topklinisch opleidingsziekenhuis leveren wij excellente, nabije en innovatieve patiëntenzorg in een gastvrije omgeving met het oog op verbetering van kwaliteit van leven, in samenwerking met onze partners'.

Visie

Onze visie is:

- Wij staan voor een patiëntgerichte benadering en zorg.
- Wij zijn een spil in de Zuid-Nederlandse zorgmarkt.
- Wij nemen samen met de zorgverzekeraars verantwoordelijkheid voor de inrichting van de zorg.
- Wij zijn toonaangevend op het gebied van kwaliteit en veiligheid.
- Wij zijn financieel gezond en creëren ruimte voor investeringen.
- Wij bieden onze professionals een aantrekkelijke werk- en leeromgeving.

1.1.2 Missie en visie Zuyderland Zorg (Care)

Zuyderland Zorg bestaat uit acht zorgcentra met buitenlocaties, twee hospices, thuiszorg, jeugdgezondheidszorg en huishoudelijke hulp.

Missie

Zuyderland Zorg stelt de cliënt in staat zo lang mogelijk zijn eigen leven te leiden door middel van excellente en nabije zorg, uitgevoerd met passie en betrokkenheid, in nauwe samenwerking met partners in onze regio.

Visie en ambitie

- Wij bieden (keten-)zorg met een maximale kwaliteit en veiligheid aan patiënten en cliënten op een zo efficiënt mogelijke wijze (regio Westelijke Mijnstreek).
- Wij realiseren optimale continuïteit van zorg door middel van een efficiënte en kwalitatief adequate instroom en uitstroom van patiënten van en naar Care-aanbieders in de regio (regio Parkstad).
- Wij zijn financieel gezond.
- Wij zijn marktleider VVT in de regio.
- Wij zijn een cliëntgeoriënteerde organisatie.
- Wij geven krachtig antwoord op de krappe arbeidsmarkt.
- Wij ontwikkelen bestaande zorg- en organisatieconcepten door.

1.1.3 Kernwaarden

Aansluitend op de missie en visie van Zuyderland MC en Zuyderland Zorg zijn gezamenlijke kernwaarden geformuleerd die de identiteit en doelstellingen bepalen en bekrachtigen.

Eind 2018 is Zuyderland gestart met het DNA-traject waarin wordt onderzocht wat Zuyderland tot Zuyderland maakt. Dit traject leidt in 2019 tot aanscherping van onze kernwaarden, passend bij het DNA van onze organisatie. De huidige kernwaarden zijn: wij zijn gastvrij en wij werken veilig, doelmatig en professioneel.

1.2 Kernactiviteiten

1.2.1 Kernactiviteiten Zuyderland Medisch Centrum

Als STZ-ziekenhuis levert Zuyderland MC naast basiszorg ook excellente topzorg die niet in elk ziekenhuis aangeboden wordt. Het ziekenhuis onderscheidt zich op het gebied van patiëntgericht wetenschappelijk onderzoek, topklinische zorg en opleiding. Zuyderland MC werkt nauw samen met andere organisaties in de zorgketen. Het primaire verzorgingsgebied van Zuyderland MC bevindt zich tussen de Belgische grens in het westen en de Duitse grens in het oosten, de gemeente Echt-Susteren in het noorden en de regio Oostelijk Zuid Limburg (Heuvelland en Parkstad) in het zuiden.

Basiszorg
Bij basiszorg gaat het om algemene ziekenhuiszorg, inclusief de bijbehorende basisvoorzieningen en specialismen. Het betreft dan eenvoudige onderzoeken en behandelingen die in principe elk ziekenhuis aanbiedt.

Topklinische zorg
Topklinische zorg is hooggespecialiseerde zorg waarbij specialisten en zorgprofessionals uit

verschillende disciplines samen hoogwaardige multidisciplinaire zorg leveren. Zuyderland heeft vijf medische speerpunten: oncologie, obesitas, neuro- cognitieve aandoeningen, mobiliteit/bewegen en zorg aan ouderen. Binnen elk van deze medische speerpunten beschikt Zuyderland over unieke expertise, kennis en/of vaardigheden. In 2017 en 2018 heeft Zuyderland twaalf erkenningen ontvangen voor zogenaamde STZ topklinische functies. Om het niveau van de topklinische zorg zo hoog mogelijk te houden, wordt toegepast wetenschappelijk onderzoek verricht.

Medisch-wetenschappelijk onderzoek
Zuyderland MC vervult een belangrijke rol in medisch-wetenschappelijk onderzoek dat bijdraagt aan betere patiëntenzorg. Hiervoor is een passende onderzoekinfrastructuur ingericht die onderzoekers stimuleert en ondersteunt bij de uitvoering van hun onderzoek met onder meer scholing, wetenschapscoördinatoren, software en beleid en processen om te voldoen aan vigerende wet- en regelgeving.

Onderwijs en opleiding
Zuyderland MC beschikt over een uitstekend opleidingsklimaat waarin medisch specialisten, verpleegkundigen, paramedici en andere zorgprofessionals kennis en vaardigheden opdoen die zij nu en in de toekomst nodig hebben. De aanwezigheid van een ruime patiëntenpopulatie, een gevarieerd opleidingsaanbod en een sterke focus op leren zijn onmisbaar in de ontwikkeling van artsen en verpleegkundigen. Zuyderland MC biedt momenteel 26 medische vervolgopleidingen en vier differentiaties medische psychologie. Zuyderland MC biedt daarnaast hoogwaardige opleidingen voor verpleegkundigen en medisch ondersteunend personeel. In 2017 is - in samenwerking met regionale ziekenhuizen en drie Limburgse ROC's - gestart met de mbo-opleiding Verpleegkundige Niveau 4. Daarnaast is er een versnelde opleiding verpleegkundige niveau 4 (BBL) en in 2018 is een topopleiding verpleegkundige niveau 6 (in samenwerking met MUMC+) gestart. In het kader van functiedifferentiatie (met 4 en 6 naar 10) krijgen mbo-verpleegkundigen de kans zich verder te ontwikkelen tot hbo-verpleegkundigen. Inmiddels zijn twee groepen mbo-verpleegkundigen bezig met de deeltijdopleiding tot hbo-verpleegkundige. In september 2019 start de derde groep. In totaal heeft Zuyderland MC negen verpleegkundige vervolgopleidingen en zeven medisch- ondersteunende opleidingen.

Kernthema's
Naast wetenschappelijk onderzoek, topklinische zorg en opleiding richt Zuyderland MC zich op de volgende kernthema's: innovatie, medisch leiderschap en transitie van de zorg. Er lopen diverse projecten die hierbij aanhaken zoals het CZ Living Lab e-health Zuyderland, Clinical Leadership en de proeftuin 'Mijnzorg' en 'Anders beter'.

Zuyderland Geestelijke Gezondheidszorg
Zuyderland GGz levert geestelijke gezondheidszorg in het kader van de Zorgverzekeringswet, Wmo, Wlz en Jeugdwet. Zuyderland GGz biedt ambulante en intramurale behandeling en begeleiding aan kinderen, jeugdigen en volwassenen met een psychiatrische aandoening en aan ouderen met een psychiatrische of psychogeriatrische aandoening of beperking.

Kerngegevens
Personeelsgegevens van Zuyderland MC zijn opgenomen in paragraaf 3.4. Productiegegevens staan in de rapportage in digiMV, beschikbaar via *www.jaarverslagenzorg.nl*. De financiële gegevens zijn te vinden in de jaarrekening, beschikbaar via *www.zuyderland.nl* en via *www.jaarverslagenzorg.nl*.

1.2.2 Kernactiviteiten Zuyderland Zorg

Zuyderland Zorg (Care) bestaat uit Zuyderland Zorgcentra, Zuyderland Thuiszorg, Zuyderland Jeugdgezondheidszorg en Zuyderland Huishoudelijke Hulp. Het werkgebied omvat de gemeenten Sittard-Geleen, Born, Beek, Stein, Schinnen en Echt-Susteren. Zuyderland Zorgcentra is werkzaam in de Zorgkantoorregio's Zuid-Limburg en Noord- en Midden-Limburg. De Gespecialiseerde Thuisbegeleiding en Huishoudelijke Hulp biedt Zuyderland Zorg aan cliënten in heel Zuid-Limburg.

Zuyderland Zorgcentra
In en vanuit de acht zorgcentra en buitenlocaties biedt Zuyderland Zorg een totaalpakket aan zorg, begeleiding en behandeling aan; van eenvoudige ondersteuning op het gebied van wonen, welzijn en zorg tot en met verpleging en behandeling. Zuyderland Zorgcentra maakt een eigen kwaliteitsjaarverslag 2018 conform het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Dit verslag is per 1 juli 2019 beschikbaar op *www.zuyderland.nl*.

Zuyderland Thuiszorg
Zuyderland Thuiszorg levert verpleging, verzorging en begeleiding thuis. Met ruim 600 medewerkers, verdeeld over 31 teams, wordt dagelijks zorg geleverd aan gemiddeld ruim 2.600 cliënten. Zuyderland Thuiszorg telt 26 reguliere wijkteams, die verzorging en verpleging leveren in alle wijken van de Gemeente Sittard-Geleen-Born, Susteren-Roosteren, Beek-Stein en Schinnen. Daarnaast staan de teams Nachtzorg (regulier en palliatief) en Transmuraal Team (High Care zorg na ziekenhuisontslag of bij palliatieve fase) garant voor specialistische zorg voor de hele regio. Voor mensen die ondersteuning in hun dagelijkse leven nodig hebben, biedt Zuyderland Thuiszorg Gespecialiseerde Begeleiding Thuis vanuit de teams Psychogeriatrie, Psychiatrie en Multiproblem Jeugd in de gehele regio Zuid-Limburg.

Zuyderland Jeugdgezondheidszorg
Zuyderland Jeugdgezondheidszorg (JGZ) bevordert, beschermt en bewaakt de gezondheid en ontwikkeling van alle kinderen vanaf de zwangerschap tot vier jaar en biedt daarvoor een totaalpakket aan diensten aan. Als samenwerkingspartner heeft Zuyderland JGZ een actieve rol in overlegorganen rondom risicokinderen. Insteek is problematiek vroegtijdig te signaleren, afstemming te zoeken met andere partners om daarmee intensieve vormen van zorg zoveel mogelijk te voorkomen (Overleg Orgaan Risico Zwangeren, Integrale Vroeghulp).

Zuyderland Huishoudelijke Hulp
Zuyderland Huishoudelijke Hulp biedt met name ouderen hulp bij het huishouden zodat zij zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen in een schoon en veilig huis. Zuyderland Huishoudelijke Hulp valt niet onder de zeggenschapstructuur, wordt niet geconsolideerd en maakt een eigen jaarverslag en jaarrekening.

Tabel 1: Aantal patiënten/cliënten en bedden/plaatsen Zuyderland

2018	ZMC	GGZ	V&V	Totaal
Aantal patiënten/cliënten	193.227	4.051	5.268	199.991
Aantal bedden/plaatsen	980	69	1.459	2.508

Hoofdstuk 2

zorg. samen. beter.

Mevrouw Raaijmakers: 'Ik ben zeer tevreden over de Thuiszorg. Door hun kan ik zelfstandig thuis blijven wonen en dat vind ik heel erg belangrijk.'

2. Managementagenda 2018

De managementagenda Zuyderland 2018 beschrijft welk deel van de strategische doelen van Zuyderland in 2018 moet worden gerealiseerd. De managementagenda is opgebouwd aan de hand van de zes strategische pijlers (Cure) en vier strategische thema's (Care). Deze strategische pijlers en thema's zijn hieronder samengevat. De resultaten zijn opgenomen in hoofdstuk 3.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat in 2018 de implementatie van de fusie tussen Atrium MC en Orbis Medisch en Zorgconcern is afgerond. Het was tevens het jaar waarin de Raad van Bestuur en alle betrokken medewerkers in goede afstemming met in- en externe stakeholders op professionele en inspirerende wijze de strategie van Zuyderland Medisch Centrum hebben herijkt.

Ondertussen is elke dag hard gewerkt aan hoge kwaliteit van zorg aan onze cliënten en patiënten. Er is fors ingezet op het strategische thema 'medewerker in balans'. Eind 2018 is een strategisch personeelsplan en meerjaren actieplan ontwikkeld gericht waarmee Zuyderland investeert in forse reductie van ziekteverzuim. Daarmee wordt de beschikbare capaciteit vergroot en ontstaat meer ruimte voor opleiden, werkdrukverlichting en opname verlof/plb uren.

2.1 Managementagenda Cure

De managementagenda Cure heeft zes pijlers:

Pijler 1 | Patiëntgerichtheid
Zuyderland MC biedt patiëntgerichte zorg, afgestemd op de belangen, behoeften en beleving van de patiënt.

Pijler 2 | Medewerkers in balans
Zuyderland MC verwacht leiderschap van alle medewerkers. Dat betekent initiatief durven nemen, eigenaarschap tonen en verantwoordelijkheid nemen voor de eigen werkzaamheden. De Raad van Bestuur en managers/ leidinggevenden scheppen de randvoorwaarden.

Pijler 3 | Topzorg met expertisecentra
Zuyderland MC biedt topzorg die wordt uitgebouwd tot een beperkt aantal topklinische centra die onderscheidend zijn ten opzichte van andere ziekenhuizen (Oncologie, Neuro-cognitieve aandoeningen, Mobiliteit & bewegen, (Medische) Zorg aan ouderen, Obesitas).

Pijler 4 | Procesoptimalisatie
Zuyderland MC optimaliseert de zorgprocessen continu. De inzet van mensen en middelen is gericht op zinnige en zuinige zorg.

Pijler 5 | Innovatie
Zuyderland MC zet innovatie in om haar ambities waar te kunnen maken.

Pijler 6 | Opleiding & onderzoek
Zuyderland MCbiedt een uitstekend opleidings- en onderzoeksklimaat.

2.2 Managementagenda Care

De managementagenda Care kent 4 thema's

Thema 1 | Gezonde kwaliteit
Met het thema 'Gezonde kwaliteit' zet Zuyderland Zorg in op het voldoen aan keurmerken en kwaliteitskaders, ketenzorg en zorg aan specifieke doelgroepen.

Thema 2 | Medewerker in balans
Verantwoorde en efficiënte inzet van medewerkers.

Thema 3 | Samen gezond
Interne organisatie en samenwerking in de regio.

Thema 4 | Financieel gezond
Budget gerealiseerd en bedrijfsuitvoering op orde.

Geriatrie verpleegkundige Monica Janssen demonstreert hoe je een patiënt helpt om in een posey bed te gaan liggen.

Hoofdstuk 3

zorg. samen. beter.

De heer Zef Kruitz, bewoner Zorgcentrum Zilverlinde steekt graag de handen uit de mouwen bij het koken voor de bewoners.

3. Bedrijfsvoering en beleid

3.1 Bedrijfsvoering

3.1.1 Planning & Controlcyclus

Zuyderland stuurt en beheerst activiteiten op basis van een gestructureerde planning & control cyclus. In 2014, bij de start van de fusie, is een meerjaren businessplan opgesteld dat aan de basis ligt van de financiering door de banken. Dit plan is in 2018 herijkt op basis van de nieuwe strategie voor de planperiode 2019-2028. Elk jaar wordt bekeken of het businessplan nog op koers ligt door de strategische uitgangspunten te valideren, rekening houdend met eventuele gewijzigde marktomstandigheden en risico's. Jaarlijks wordt een geactualiseerde financiële langetermijnprognose opgesteld.

Budgetdoelstellingen, thema's en initiatieven voor het volgend jaar worden gedefinieerd op basis van het businessplan en de financiële langetermijnprognose en samengevat in de managementagenda. Aan de hand van de door de Raad van Bestuur vastgestelde financiële targets en de Managementagenda werken de RVE's en stafafdelingen de jaarplannen uit. In de loop van 2017 is een fors pakket aan maatregelen doorgevoerd binnen Zuyderland MC om de negatieve resultaten uit 2016 om te buigen en op koers te blijven voor de toekomst. De structurele doorwerking van deze maatregelen is in 2018 in volledige omvang tot uitdrukking gekomen.

Maandelijks wordt de realisatie van opbrengsten, kosten en investeringen ten opzichte van budget gerapporteerd en bewaakt door middel van de maandrapportage en tenminste elk kwartaal bespreken de Raad van Bestuur en verantwoordelijke managers formeel de voortgang in de kwartaal review gesprekken. Een forecast maakt deel uit van deze gesprekken om (indien nodig) in een vroegtijdig stadium corrigerend op te treden.

3.1.2 Risicomanagement

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de inrichting van een deugdelijke administratieve organisatie en interne controle. Risico's die verbonden zijn aan de realisatie van de doelstellingen worden zo beheerst. De Raad van Bestuur beoordeelt de geïdentificeerde risico's elk kwartaal met het management van de bedrijfsonderdelen. Een beschrijving van de belangrijkste risico's is opgenomen bij de paragrafen over de verschillende disciplines.

In 2018 is een eerste integrale risico-inventarisatie uitgevoerd binnen Zuyderland. De belangrijkste risico's – met name op het gebied van Kwaliteit, Patiëntveiligheid en Financiën – zijn daarmee geduid. Tegelijkertijd blijkt dat risico's nog niet structureel worden gedocumenteerd en gemonitord. Daarom wordt in 2019 een start gemaakt met het opstellen van een zogenaamd Risk Control Framework (RCF). De primaire doelstelling van een RCF is het op een gestructureerde en stelselmatige wijze inzicht verkrijgen in de risico-inventarisaties die plaatsvinden binnen het Zuyderland concern. Hiermee ontstaat inzicht in de belangrijkste risico's die Zuyderland loopt, de mate van beheersing van geïdentificeerde risico's en de mate van onze risicobereidheid per risicogebied. Bij het onderkennen en beheersen van risico's heeft het voorkomen van schade aan patiënten steeds de hoogste prioriteit. Zuyderland streeft ernaar om op alle relevante terreinen te voldoen aan geldende regelgeving. Het RCF wordt tevens gebruikt om de geïdentificeerde

risico's te classificeren naar kans en impact. Het einddoel van integraal risico management en het RCF is het realiseren van een dynamisch proces van risico-inventarisatie en beheersing met een periodieke rapportage en dialoog, waarmee risicomanagement aantoonbaar is.

3.1.3 Beheersing van investeringsprojecten

De goedgekeurde lijst van investeringsprojecten is het uitgangspunt voor het beschikbare investeringsbudget van het lopend jaar. Afhankelijk van bedrag en aard van het project wordt een aanvullend businessplan opgesteld. Investeringen vinden gedurende het jaar alleen plaats na goedkeuring door de centrale Toetsingscommissie en met instemming van de Raad van Bestuur. Niet gebudgetteerde investeringen boven een bedrag van € 1.000.000 worden vooraf ter advies aan de Auditcommissie en ter goedkeuring van de Raad van Toezicht voorgelegd. Dit heeft zich in 2018 niet voorgedaan. De monitoring van betreffende projecten is onderdeel van de kwartaalreviews met de bedrijfsonderdelen.

3.1.4 Beheersing van frauderisico's

Integriteit van de medewerkers en functiescheiding binnen de werkzaamheden liggen aan de basis van het voorkomen van fraude. Afspraken in het kader van de gewenste integriteit zijn onder meer vastgelegd in een gedragscode. Vanuit het interne risicobeheersingssysteem en de procuratieregeling is functiescheiding vormgegeven met in het bijzonder aandacht voor de scheiding tussen de uitvoerende, beschikkende en controlerende functies. Als vanuit het interne risicobeheersingssysteem, de procuratieregeling of het management een signaal van (mogelijke) fraude naar voren komt, wordt de Raad van Bestuur onmiddellijk op de hoogte gesteld en vindt vervolgens gedegen onderzoek naar de feitelijkheden plaats. In 2018 heeft dit zich niet voorgedaan.

3.1.5 Naleving AO/IC

Binnen de planning & controlcyclus zijn de bestaande regelingen voor Administratieve Organisatie/ Interne Controle (AO/IC) van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), evenals voorschriften van zorgverzekeraars, gemeenten en zorgkantoren, de verplichte leidraad om gedurende het jaar opzet, bestaan en werking van de interne AO/IC omtrent de opbrengstverantwoording binnen de Cure- en Care activiteiten te monitoren, te toetsen en te verantwoorden.

Binnen Zuyderland draagt het RVE-management primair de verantwoordelijkheid voor de beheersing van de interne processen inclusief de invulling van de benodigde AO/IC. De proceseigenaren stellen zelf de risico's in het proces vast en zijn vervolgens verantwoordelijk voor de mate en wijze van beheersen van deze risico's. Daarnaast zijn er functies en afdelingen die een ondersteunende, adviserende en coördinerende rol hebben. De afdeling Assurance & Compliance beoordeelt vanuit haar onafhankelijke positie of dit samenspel goed verloopt en signaleert verbeteringen.

De externe accountant heeft eind november 2018 de management letter 2018 verstrekt met zijn bevindingen omtrent de naleving van de AO/IC. In de management letter rapporteert de accountant over alle in het kader van de jaarrekening van belang zijnde processen en verbeterpunten hierin. De processen welke vanuit belang én omvang periodiek onderwerp van controle zijn en waar op onderdelen nog bevindingen ter verbetering zijn geconstateerd, betreffen:

1. het proces van productie- en omzetverantwoording - ook vanuit de aanstaande implementatie van Horizontaal Toezicht Zorg;
2. het proces van salarisverwerking - mede gezien de omvang van onze personele kosten;

3. de IT processen - gezien het toenemende belang van IT in de diverse processen;
4. het proces van identificeren en beheersen van transacties met verbonden partijen.

Alle verbeterpunten vanuit de management letter zijn geadresseerd in de periodieke planning en control cyclus en worden hierin periodiek gemonitord en gerapporteerd aan de raad van bestuur. Doel is dat eind 2019 alle verbeterpunten zijn opgevolgd en opgelost.

3.1.6 Externe verantwoording

Het financieel beleid, risicobeheersing en financiële verantwoording vormen vaste bespreekpunten in het reguliere overleg met de banken, externe accountant, Auditcommissie en Raad van Toezicht. Voor de financiële verantwoording over het boekjaar 2018 wordt verwezen naar de jaarrekeningen zoals opgenomen in deel II.

3.2 Financieel beleid

Het financieel beleid is gericht op het optimaliseren van de operationele resultaten en kasstromen ter verbetering van het eigen vermogen. Door het positieve resultaat van €10,2mln (€2,5mln in 2017) is het eigen vermogen toegenomen tot €105mln eind 2018.

3.2.1 Continuïteitsveronderstelling

Zuyderland heeft met een bankenconsortium een meerjarige financieringsovereenkomst gesloten en voldoet aan de eisen die het bankenconsortium aan Zuyderland stelt.

In 2017 is een fors pakket aan maatregelen doorgevoerd om de negatieve resultaten uit 2016 om te buigen. Het jaar 2018 heeft in het teken gestaan van een strategische heroriëntatie voor de planperiode 2019-2028. Zuyderland heeft een structureel overleg met het bankenconsortium over de korte- en lange termijn financiering van deze strategie. Zuyderland realiseert in 2018 een positief financieel resultaat voor het verslagjaar 2018, zowel voor de Care als de Cure. Voor 2019 is Zuyderland er wederom in geslaagd om met de zorgverzekeraars tijdig tot contractafronding te komen. Ook in de begroting van 2019 wordt uitgegaan van positieve resultaten voor Care en Cure. De jaarrekening is daarom opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

3.2.2 Resultaatratio, liquiditeit en solvabiliteit

Het netto resultaat over 2018 voor het gehele Zuyderland concern bedraagt €10,2mln positief ten opzichte van een positief netto resultaat over 2017 van €2,5 mln. In onderstaande tabel worden de netto resultaten voor zowel Cure als Care weergegeven.

Tabel 2: Eigen vermogen

Tabel 2: Eigen vermogen			
Eigen vermogen	**2018**	**2017**	**2016**
Ziekenhuis incl. GGZ	60.966.986	55.271.324	55.921.105
Deelnemingen Stg'en Cure	2.224.029	1.968.388	1.991.663
Totaal Cure	**63.119.015**	**57.239.712**	**57.912.768**
Totaal Care	**41.775.191**	**37.564.100**	**34.426.958**
Geconsolideerd	**104.966.206**	**94.803.812**	**92.339.726**
Solvabiliteitsratio EV/Balanstotaal	**2018**	**2017**	**2016**
Cure	10,3%	9,1%	9,0%
Care	39,5%	36,9%	33,3%
Zuyderland groep - geconsolideerd	15,5%	13,6%	12,9%
Solvabiliteitsretio EV incl. achtergestelde leningen/Balanstotaal			
Zuyderland groep - geconsolideerd	25,3%	23,2%	22,3%

Tabel 3: Nettoresultaten Cure en Care

Tabel 3: Nettoresultaten Cure en Care			
Netto resultaat Cure	**2018**	**2017**	**2016**
Ziekenhuis incl. GGZ	8.812.886	-1.860.596	-15.660.558
Holding ZMS BV	421.877	544.402	607.053
Parking Atrium BV	513.070	406.262	259.530
Overige deelnemingen Cure	900.384	260.151	619.157
Totaal Cure (jaarrekingen Stg. Zuyderland MC)	**5.648.217**	**-649.781**	**-14.174.818**
Resultaat Stichtingen	337.836	-21.580	20.652
Totaal Care	**5.986.053**	**-671.361**	**-14.154.166**
Netto resultaat Care	**2018**	**2017**	**2016**
Zorgcentra BV	3.858.061	2.740.871	1.736.298
Thuiszorg BV	244.057	289.147	362.771
Overige Care	108.754	107.124	131.539
Totaal Care (jaarrekening Stg. ZL Zorg)	4.210.872	3.137.142	2.230.608
Totaal Zuyderland (geconsolideerde jaarrekening)	**10.196.925**	**2.465.781**	**-11.923.558**

Het resultaat van het ziekenhuis is fors verbeterd ten opzichte van 2017. Zuyderland is er in geslaagd om haar kosten meer in lijn te brengen met de opbrengsten. Dit is deels het gevolg van een pakket aan ombuigingsmaatregelen dat in de loop van 2017 is geïnitieerd en ook in 2018 in de resultaten tot uitdrukking komt. Daarnaast zijn de rentelasten in 2018 gedaald als gevolg van aflossingen op de leningen.

Ook de resultaten van Care zijn in 2018 verbeterd ten opzichte van 2017. Dit is met name het gevolg van incidenteel hogere opbrengsten. Daarnaast is de personele formatie in 2018 aanzienlijk uitgebreid om te voldoen aan het nieuwe normen voor kwaliteit. Hiervoor zijn door het Ministerie van VWS additionele middelen ter beschikking gesteld.

Voor meer detail wordt u verwezen naar de jaarrekeningen van de diverse entiteiten.

Tabel 4: Kengetallen financieel

Tabel 4: Kengetallen financieel			
Lange en korte termijn schulden	**31-12-2018**	**31-12-2017**	**31-12-2016**
Langlopende schulden	€ 365.268.902	€ 393.653.064	€ 425.394.573
Schulden kredietinstellingen	€ 4.833.332	€ 5.504.256	€ 6.163.195
Aflossingsverplichting komend boekjaar	€ 37.495.367	€ 43.080.759	€ 31.305.864
Totaal	€ 407.597.601	€ 442.238.079	€ 462.863.632
Resultaatratio	**2018**	**2017**	**2016**
Resultaatratio (resultaat/opbrengsten)	1,31%	0,32%	-1,58%
Resultaat boekjaar	€ 10.196.925	€ 2.465.781	€ -11.944.210
Totale opbrengsten boekjaar	€ 778.558.202	€ 769.044.975	€ 754.063.806
Liquiditeit	**31-12-2018**	**31-12-2017**	**31-12-2016**
Vlottende active (inclusief Liquide middelen)	€ 174.788.314	€ 165.279.080	€ 169.752.427
Vlottende active (exclusief Liquide middelen)	€ 125.513.629	€ 135.374.956	€ 133.095.189
Totaal kortlopende schulden	€ 146.242.440	€ 149.137.659	€ 146.576.605
Solvabiliteit	**31-12-2018**	**31-12-2017**	**31-12-2016**
Solvabiliteit balans (totaal eigen vermogen/balanstotaal)	15,45%	13,64%	12,95%
Totaal Eigen vermogen	€ 104.966.206	€ 94.803.812	€ 92.339.726
Balanstotaal	€ 679.272.625	€ 695.231.593	€ 713.180.080
Solvabiliteit omzet (totaal eigen vermogen/totaal opbrengsten)	13,48%	12,33%	12,25%
Totale opbrengsten boekjaar	€ 778.558.202	€ 769.044.975	€ 754.063.806

In 2018 is voor €32,8mln geïnvesteerd in materiële vaste activa. Deze investeringen hebben met name betrekking op reguliere verbouwingen en instandhouding op locatie Heerlen, Kerkrade en Sittard en de aanschaf/ vervanging van medisch apparatuur.

Voor meer informatie over de financieringsbehoefte en ontwikkeling van kasstromen wordt verwezen naar de jaarrekening.

3.2.3 Financieringsstructuur & financiële instrumenten

Het financiële beleid van Zuyderland is gericht op gezonde kasstromen en gezonde solvabiliteit. De prioriteit ligt bij afbouw van de schulden aan de kredietinstellingen. Voor een toelichting op het gebruik van financiële instrumenten, de daarmee samenhangende prijs-, krediet-, liquiditeits- en kasstroomrisico's, risicobeheer en afdekkingsbeleid verwijzen wij u naar paragraaf 3.2.5 en de toelichting in de jaarrekening.

In de kredietovereenkomst met onze vier banken zijn convenanten opgenomen. Deze vereisen dat Zuyderland voldoet aan een drietal ratio's: Aansprakelijk Vermogen ratio, Debt Service Cover ratio en Leverage ratio. Zuyderland voldeed eind 2018 ruim aan deze ratio-vereisten.

3.2.4 Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen noemenswaardige gebeurtenissen voorgedaan die van invloed zijn op de jaarrekening 2018 dan wel van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

3.2.5 Risico's en onzekerheden

Kredietrisico
Zuyderland loopt kredietrisico over vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, liquide middelen en de positieve marktwaarde van afgeleide financiële instrumenten.
Als zekerheid voor vorderingen en onderhanden werk heeft Zuyderland bevoorschotting ontvangen. Tevens wordt een actief debiteurenbeleid gevoerd.

Rente- en kasstroomrisico
Zuyderland loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden. Om de variabiliteit van de variabel rentende leningen te beperken, zijn afgeleide rente-instrumenten afgesloten.

Liquiditeitsrisico's uit hoofde van hedge relaties
Alle hedgerelaties zijn effectief. Dit is bepaald door vergelijking van de kritische kenmerken van de hedge-instrumenten en de afgedekte posities. De renteswaps zijn tegen kostprijs (nihil) gewaardeerd, de variabele rentebetalingen worden door middel van de swap omgezet in vaste rentebetalingen en als zodanig verwerkt in de jaarrekening. Margin calls zijn contractueel uitgesloten waardoor ondanks een negatieve reële waarde geen risico bestaat tot bijbetaling.

Liquiditeitsrisico
Zuyderland bewaakt de liquiditeitspositie door middel van periodieke liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet er op toe dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan alle verplichtingen te kunnen voldoen.
Daarnaast beschikt Zuyderland over een kredietruimte die bestaat uit een rekening-courantkrediet van € 60mln voor het opvangen van fluctuaties in werkkapitaal. Deze ruimte is ultimo 2018 niet aangesproken.

Mitigerende maatregelen
Zuyderland ziet er op toe dat er voldoende opvraagbare tegoeden zijn om operationele kosten te dekken, inclusief het voldoen aan de financiële verplichtingen. Daarnaast beschikt Zuyderland over een kredietruimte die bestaat uit een rekening-courantkrediet voor het opvangen van fluctuaties in werkkapitaal van € 60 mln. Deze ruimte is ultimo 2018 niet aangesproken. De te betalen rente op deze faciliteit bedraagt de dagelijks muterende 1-maands Euribor plus een opslag van 2,50%.

Zorgverzekeraars
In 2018 is landelijk een nieuw Bestuurlijk Hoofdlijnen Akkoord (BHA) 2019-2022 gesloten door NVZ, NFU en ZN. Kern van dit akkoord is dat de landelijke financiële kaders vanaf 2022 met 0% volume-index worden gemuteerd, uit hoofde van de landelijke doelstellingen om de forse volumegroei het hoofd te bieden. Dit zorgt voor de noodzaak tot transitie in de sector, waarbij zorg op de juiste plek een centraal thema is. Om deze transitie te maken, zijn in het BHA transformatiegelden beschikbaar gesteld. Iedere individuele verzekeraar kan bij het beoordelen van een aanvraag eigen beoordelingscriteria hanteren. In de praktijk blijkt dat het maken van afspraken rondom deze transformatiegelden complex is.

Zuyderland Medisch Centrum heeft in 2019 contracten met alle verzekeraars gesloten, maar is echter niet voor alle budgetpolissen gecontracteerd. We hebben inmiddels te maken met acht verzekeraars(groepen), waarmee individuele afspraken worden gemaakt over omzetplafond, prijs en volume.

In 2019 is een recordaantal verzekerden overgestapt naar een andere verzekeraar. Dit vormt in toenemende mate een risico omdat op landelijk niveau wordt berekend wat de impact van de overstappers op de contractwaarden van individuele verzekeraars is.

De landelijk voorgenomen ombuiging van de volumegroei heeft ook invloed op de duur van de contracten die met verzekeraars worden afgesloten. Met verzekeraar CZ wordt gesproken over een contract met de duur van tien jaar. Zuyderland zal in 2019 ook met andere verzekeraars verkennen of er meerjarige contracten gesloten kunnen worden.

3.2.6 Financiële toekomstparagraaf

De ontwikkelingen in de zorgmarkt in combinatie met stijgende kosten en structureel hoge kapitaallasten, hebben ertoe geleid dat Zuyderland in 2018 een heroriëntatie op haar strategie en bijbehorende verdienmodellen heeft uitgevoerd. Deze strategie is ontwikkeld samen met de interne stakeholders en de belangrijkste externe belanghebbenden. De strategie voorziet in de doelstelling om de groei in de zorgkosten te beteugelen door in te zetten op gerichte samenwerking in de zorgketen. Daarnaast worden zorggebieden waar Zuyderland expertise in heeft, verder doorontwikkeld door middel van Focus Clinics, Patiënt Gerichte Centra en Lijnloze Ketenzorg (samen met ketenpartners).

In de businesscase wordt het belang onderstreept dat Zuyderland in staat moet zijn om geleidelijk haar kostenstructuur aan te passen aan het veranderende verdienmodel. Daarover voert ze constructieve gesprekken met zowel de zorgverzekeraars als het bankenconsortium. Het doel is de continuïteit van het Zuyderland concern ook op langere termijn te kunnen borgen (zie ook hoofdstuk 5: Vooruitblik op 2019).

Echocardiografist Mireille Beumers maakt een echo van hart bij een patiënt. Mireille 'Persoonlijke aandacht voor de patiënt is erg belangrijk, net zoals het verlenen van goede service. Beide zaken staan bij mij hoog in het vaandel.'

3.3 Kwaliteit & Veiligheid

De belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit, veiligheid en bedrijfsvoering zijn hieronder opgenomen. Zuyderland Zorgcentra maakt een eigen kwaliteitsjaarverslag 2018 conform het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Voor de resultaten van de zorgcentra op het gebied van kwaliteit en veiligheid verwijzen wij u naar het kwaliteitsverslag dat per 1 juli 2019 beschikbaar is op de website *www.zuyderland.nl*.

3.3.1 RVE Kwaliteit, Veiligheid & Bedrijfsvoering

Het startpunt voor de doorontwikkeling, inbedding en institutionalisering van de RVE Kwaliteit, Veiligheid & Bedrijfsvoering (KV&B) is de overkoepelende strategie van Zuyderland 'de beste zorg, zo thuis mogelijk'. Aan de basis liggen de zes dimensies van kwaliteit van zorg van het Institute of Medicine: veiligheid, effectiviteit, mensgerichtheid, tijdigheid, efficiëntie en gelijkheid.

De afdeling KV&B rapporteert voor de cure per kwartaal de belangrijkste resultaten op het gebied van kwaliteit en patiëntveiligheid aan het RVE-management en aan de Raad van Bestuur. Tijdens de reviewgesprekken tussen de RVE's en de Raad van Bestuur worden de belangrijkste verbeterpunten en risico's besproken. De RVE's benoemen de acties om risico's te mitigeren en zetten waar nodig acties uit om de (patiënt)veiligheid te borgen.

3.3.2 Speerpunten Zuyderland Medisch Centrum in 2018

Speerpunten kwaliteit & veiligheid

HSMR
De Hospital Standardized Mortality Ratio (HSMR) zet de werkelijke sterfte in een ziekenhuis af tegen de sterfte die op basis van de patiëntkenmerken werd verwacht. Het HSMR-cijfer heeft een signaalfunctie en kan aanleiding geven tot nader (dossier)onderzoek om te beoordelen of er sprake is van potentieel vermijdbare zorg gerelateerde schade en daar van te leren. Binnen de HSMR-systematiek staat een score van 100 gelijk aan het landelijk gemiddelde. De definitieve HSMR van Zuyderland over 2017 is 102. Dit is een significante verbetering ten opzichte van 2015 (111) en 2016 (125). Uit uitgebreid in- en extern onderzoek bleek dat er in 2016 en 2017 geen relatie bestond tussen de kwaliteit en veiligheid van de geboden zorg en het HSMR-cijfer. Er was vooral sprake van een technisch- en een coderingsprobleem. In 2017 is door de medisch codeurs veel moeite gedaan voor het coderen van onder meer alle nevendiagnosen, met een veel beter resultaat tot gevolg.

Peer support
Betrokkenheid bij een patiëntveiligheidsincident kan grote impact hebben op de patiënt en zijn naasten. De patiënt is het zogeheten 'first victim', maar ook voor het 'second victim', de betrokken hulpverlener, is de impact vaak groot. Zuyderland hanteert een systeem van 'peer-support'. De professional wordt door iemand vanuit zijn eigen beroepsgroep (peer) ondersteund in het goed omgaan met de gevolgen van het incident. Er is een telefoonnummer en mailadres waarmee 24/7 een beroep gedaan kan worden op peer support.

Calamiteiten
Bij vermoeden dat er bij de zorgverlening aan patiënten of cliënten potentieel vermijdbare schade is opgetreden, volgt een onderzoek. Doel is te achterhalen wat er is gebeurd, om eventuele verbetermaatregelen te kunnen formuleren. Het is expliciet niet de bedoeling om een 'schuldige'

te vinden, maar de centrale vraag is 'wat kunnen we doen om herhaling te voorkomen, wat we kunnen leren van wat er is gebeurd'. Dit is van belang voor de patiënt/cliënt en zijn of haar naasten en voor de professionals die er bij betrokken waren.
Een multidisciplinaire onderzoekscommissie onderzoekt de casussen waarbij dit speelt, en bespreekt deze met betrokken zorgverleners, management en Raad van Bestuur. Tevens worden deze onderzoeken en de verbetermaatregelen aangeboden aan de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ).

In 2018 zijn de procedures binnen het ziekenhuis en de GGz met elkaar in lijn gebracht, rekening houdend met de eigenheid van de betreffende wet- en regelgeving. Het aantal calamiteitenonderzoeken is in 2018 gedaald ten opzichte van de jaren ervoor (van 30 naar 16). Een eerste analyse levert geen duidelijke oorzaak op voor deze daling. De ontwikkeling wordt in 2019 verder gevolgd. Bij de Care is in 2018 één calamiteitenonderzoek uitgevoerd.

Keurmerken
In 2018 werden alle door Zuyderland MC aangevraagde keurmerken behaald. Om de registratielast te beperken, kijkt Zuyderland (evenals de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen NVZ) kritisch naar de keurmerken in 2019. De middelen die noodzakelijk zijn voor het behalen van de keurmerken kunnen in sommige gevallen mogelijk beter worden ingezet voor de kwaliteit van zorg.

Speerpunten kwaliteitsverbetering

Continu verbeteren
Zorgpaden en Productive Ward zijn methodieken om zorgprocessen te optimaliseren. Bij beide methodieken zijn de zorgprofessionals 'in the lead'. Zorgpaden worden met name ingericht wanneer de complexiteit groot is op het gebied van communicatie, coördinatie, transparantie, standaardisatie en opvolging van goede zorg voor een bepaalde patiëntengroep. Zowel zorgpaden als Productive Ward dragen bij aan de kwaliteit van het zorgproces: veiligheid, effectiviteit, toegankelijkheid/tijdigheid, persoonsgerichtheid, efficiënt en gelijkheid. In 2018 vond een doorontwikkeling van beide methodieken plaats.

PROMs/PREMs
Zuyderland betrekt de patiënt steeds nadrukkelijker bij keuzes in het zorgproces. Om deze ontwikkeling te stimuleren, werken we actief aan patiëntgerichte uitkomstmaten over aandoeningen (Patient Reported Outcome Measurements, PROMs) en ervaringen (Patient Reported Experience Measurements, PREMs). De PROMs zijn voor en door patiënten bepaald. Zuyderland gelooft in deze uitkomstmaten, omdat die er voor de patiënt daadwerkelijk toe doen. De arts of verpleegkundige en de patiënt kunnen PROMs gebruiken om samen doelen te stellen, samen te beslissen over de behandeling, het verloop te monitoren en om te evalueren of het behandeldoel is behaald. In 2018 is Zuyderland op vier afdelingen (Borstcentrum, Reumatologie, Cardiologie en Colorectaal) gestart met een pilot om PROMs te implementeren en daarmee te onderzoeken of dit ook in de dagelijkse praktijk voor bepaalde patiëntengroepen meerwaarde heeft.

Patiëntgerichte uitkomstmaten gericht op ervaringen (PREMs) zijn voor Zuyderland eveneens essentieel in het verbeteren van de zorgverlening. Sinds 2018 meten wij op continue basis de ervaringen van patiënten met onze zorgverlening. Dit patiënttevredenheidsonderzoek geeft ons dagelijks inzicht in de verbeterpunten aangedragen door patiënten. Met het inzicht in de behoefte en beleving van de patiënt, beogen we de kwaliteit, het beleid en de bejegening verder te verbeteren.

Patiëntgerichte centra
In 2018 is het wervelkolomcentrum van start gegaan. De officiële opening is voorzien in 2019. De planvorming van diverse patiëntgerichte centra is afgerond. De implementatie van de centra wordt voorbereid en uitgevoerd in 2019. Daarnaast zijn ook diverse zorgpaden ontwikkeld. In samenwerking met zorgpartners in de regio is in het kader van lijnloze ketenzorg gestart met de projecten Diabetes en Centrum voor gezond ouder worden. Om de zorg nog beter af te stemmen op de behoeften van patiënten zijn zorgpaden opgesteld binnen cardiologie, reumatologie, oncologie en longgeneeskunde. In de herijkte strategie 'de beste zorg, zo thuis mogelijk' wordt ook in 2019 onverminderd ingezet op verdere verbetering van patiëntgerichte zorg. In de in 2019 op te richten patiëntgerichte centra en Focus Clinics streven we naar hoge kwaliteit van zorg, zo dicht mogelijk bij de eigen vertrouwde omgeving.

Topklinische functies
Zuyderland MC heeft in 2018 de STZ-status behaald. STZ staat voor Samenwerkende Topklinische (opleidings)Ziekenhuizen. Voor het eerst is daarmee de STZ-status voor heel Zuyderland Medisch Centrum toegekend. Deze status geldt voor een periode van vijf jaar. Door de STZ visitatiecommissie werden drie specifieke 'parels' benoemd, waarmee Zuyderland zich buiten de directe zorg onderscheidend maakt. Dit zijn Projectbureau Additionele Gelden (PAG), het multidisciplinaire Clinical Leadershipprogramma en de wijze waarop Zuyderland invulling geeft aan het STZ Topklinisch Zorgregister.

Doelstelling was om in 2018 vijf topklinische functies in het Zorgregister te hebben. In 2018 werden maar liefst twaalf erkenningen voor topklinische functies toegekend. Hiermee zijn we landelijk koploper met veruit het meeste aantal erkenningen.

Veiligheidsthema's
In 2018 lag de focus op de nieuwe rapportagetool voor een aantal veiligheidsthema's. De tool geeft de werkvloer meer inzicht in de stand van zaken rond deze thema's. Veel aandacht is uitgegaan naar communicatie met zorgprofessionals over het werken met deze tool. De aandachtsfunctionarissen op de afdelingen pakken deze informatie binnen de afdeling op en bespreken de mogelijke verbeteringen c.q. voeren deze samen met de collega's in. Om de kwaliteit van zorg te borgen monitort Kwaliteit en Veiligheid gedurende het hele jaar de veiligheidsthema's die door de IGJ zijn opgelegd. Voor 2019 zijn door Kwaliteit en Veiligheid opnieuw de volgende veiligheidsthema's geprioriteerd: lijnsepsis, medicatieverificatie en ondervoeding. In 2018 werden de door de IGJ opgelegde normen op deze onderwerpen nagenoeg behaald. Zuyderland legt haar ambitie echter hoger en wil op deze onderwerpen in 2019 nog verbeteringen realiseren, om in de top van de benchmarks te geraken, passend bij het kwaliteit-, veiligheid- en topklinisch profiel dat we nastreven.

Acties zijn uitgezet om de laatste openstaande verbeterpunten uit NIAZ Qmentum af te handelen. De voorbereiding voor de NIAZ-accreditatie in 2020 is gestart.

Samenwerking met huisartsen
In 2017 is de tevredenheid onder huisartsen gemeten. Naar aanleiding van de uitkomsten waren voor 2018 drie verbeterpunten benoemd: verkorten toegangstijden, verbeteren telefonische bereikbaarheid en bejegening. De RVE's werken aan verkorting van de toegangstijden om binnen de norm van 5 werkdagen te blijven of geraken. Sommigen is dat gelukt en anderen werken daar nog aan. De telefonische bereikbaarheid bedroeg 85,5% in 2018. Doelstelling is 95%. Om de telefonische bereikbaarheid verder te verhogen is in augustus een pilot gestart met een KlantenContactCentrum (KCC). Het KCC wordt in 2019 verder uitgerold.

Stuurinformatie

Kwaliteitsindicatoren
In zowel de Cure als Care is de registratielast voor zorgprofessionals erg hoog. In 2018 is gestart met de ontwikkeling van een kwaliteitsdashboard, waarmee wij zorgprofessionals in staat willen stellen zelf te sturen op behandeluitkomsten. Zo willen wij de kwaliteit van zorg verbeteren en tegelijkertijd de registratielast beperken. Het kwaliteitsdashboard stelt ons in staat kritisch te kijken naar onze zorgprocessen en alle registraties. De omslag die wij in 2018 hebben ingezet, is de omslag 'van meten en registreren' naar 'monitoren en continu verbeteren'. Verbeterpunten zijn o.a. geïdentificeerd en geprioriteerd op het gebied van ondervoeding, lijnscepsis en medicatieverificatie. In 2019 worden op deze onderwerpen verbetertrajecten ingezet.

Patiënttevredenheid
Sinds 2018 meten wij op continue basis de ervaringen van patiënten met onze zorgverlening (patiënttevredenheidsonderzoek). Dit geeft ons dagelijks inzicht in onze verbeterpunten aangedragen door patiënten.
Doelstelling voor 2018 was het verhogen van de Net Promotor Score (NPS) tot boven de zelf gestelde norm van 35. In 2018 werd een nieuwe meetmethode toegepast waar ca. een derde van de afdelingen binnen Zuyderland MC aan hebben deelgenomen, met een score in Q4 van 40. In 2019 zal worden ingezet op verbetering van de respons. De NPS score is hier een belangrijk onderdeel van.
Daarnaast is in 2018 de score op Zorgkaart Nederland in het vierde kwartaal gestegen van 7,1 naar 7,5; precies de norm die Zuyderland zichzelf gesteld heeft.

Patiëntenparticipatie
• Zuyderland MC heeft in het verslagjaar deelgenomen aan een groot landelijk project Beslist Samen (gesubsidieerd door Zorginstituut Nederland (ZIN)) om Samen Beslissen versneld te implementeren. De reden van dit initiatief was dat landelijk vier op de tien patiënten aangaven dat zij geen waardevolle inbreng hadden in het gesprek met hun zorgverlener in het ziekenhuis. De kennis die binnen het project is ontwikkeld, is gedeeld met andere ziekenhuizen. Zuyderland MC heeft binnen Beslist Samen drie instrumenten uitgewerkt en geïmplementeerd: het Dialoogmodel, 3 goede vragen en een online keuzehulp bij gynaecologie.

Het Dialoogmodel is een methodiek die bijdraagt aan de verdere verbreding van Samen Beslissen bij patiënten met meervoudig complexe psychosociale gezondheidsproblematiek binnen de GGz. 3 Goede Vragen helpt patiënten en mantelzorgers bij bewustwording en besluitvorming over het te volgen behandeltraject. In 2018 is deze methodiek geïmplementeerd op alle poliklinieken van Zuyderland MC (m.u.v. kindergeneeskunde). De online keuzehulp informeert de gynaecologische patiënt over diagnosemogelijkheden, de verschillende behandelopties en de mogelijke voor- en nadelen per behandeling en helpt de patiënt en de zorgverlener bij het maken van keuzes voor de behandeling die het beste bij de patiënt past.

• Samen met STZ heeft Zuyderland MC de What Matters To You-dag geïnitieerd in Nederland. Op 6 juni 2018 was er extra aandacht voor de kleine dingen die belangrijk zijn voor een patiënt, zijn/haar familie en omgeving (creëren van een 'mangomoment'). Er zijn prachtige initiatieven tot stand gekomen waarbij de mens achter de patiënt centraal stond. Zo werden wensballonnen uitgedeeld aan patiënten en handen en voeten gemasseerd. Op meerdere plekken in Zuyderland MC zijn attenties uitgereikt aan patiënten/bezoekers en is tijd gemaakt voor een gesprekje met elkaar.

• In 2018 zijn tien themabijeenkomsten georganiseerd voor patiënten, hun naasten en andere belangstellenden over ziekte, behandeling en gezondheid gerelateerde onderwerpen. Deze werden door de bijna 900 bezoekers gewaardeerd met gemiddeld een 8,7.
• Ouderenpanel: om nog beter te kunnen inspelen op wat 70-plussers belangrijk vinden in een ziekenhuis, is Zuyderland MC eind 2017 gestart met een Ouderenpanel van vijftien ouderen. De kennismakingsbijeenkomsten zijn achter de rug en de eerste verbeteracties zijn ondertussen al in gang gezet, o.a op het gebied van het maken van afspraken, de overdracht en parkeren.

• EBCD/CAT (Experience-Based Co-Design bij Cancer Associated Thrombosis (CAT). Aan de hand van de Experience-Based Co-Design methode leren zorgverleners, patiënten en mantelzorgers elkaar kennen als mensen, hun ervaringen met elkaar te delen en samen na te denken over praktische verbeteringen. In Zuyderland zijn kankerpatiënten met een trombose samen met hun mantelzorger en zorgverleners aan de hand van deze methodiek aan de slag gegaan om de zorg te verbeteren. Dat heeft tot een aantal mooie resultaten geleid zoals de invoering van een trombosecoach. Daarnaast is een folder ontwikkeld voor patiënten met kanker en trombose. Hierbij is gebruik gemaakt van de input van patiënten.

Patiëntenservice

Klachten
Conform de Wkkgz hebben patiënten en cliënten van Zuyderland MC drie mogelijkheden om hun ongenoegen over verleende zorg en/of dienstverlening te uiten:
• In eerste instantie rechtstreeks bij de betrokkene op de afdeling.
• Bij een medewerker of klachtenfunctionaris van Patiëntenservice.
• Door het indienen van een schriftelijke klacht bij de Klachtencommissie.

Een klachtenfunctionaris van Patiëntenservice probeert zo snel mogelijk duidelijkheid te krijgen over de inhoud van een klacht om zo tot een oplossing te komen. Als rechtstreeks contact tussen klager en de betrokken medewerker of bemiddeling door de klachtenfunctionaris niet tot een oplossing leidt, of als de klager geen bemiddeling wenst, kan de patiënt zijn klacht schriftelijk voorleggen aan de Klachtencommissie.

In 2018 werden bij de afdeling Patiëntenservice 1.072 klachten gemeld. Dit is een daling van 203 ten opzichte van het aantal klachten van 2017. De daling werd geconstateerd op alle hoofdonderwerpen, met uitzondering van de klachten over de telefonische bereikbaarheid, deze zijn met 61 toegenomen (zie onderstaande tabel). Hiervoor is het project klantencontactcentrum gestart en de resultaten hiervan worden regelmatig geëvalueerd.

Tabel 5: Top 5 klachten Zuyderland MC via afdeling Patiëntenservice

Top 5 onderwerp hoofdklacht	2017	2018
Telefonische bereikbaarheid	121	182
Tekortkoming zorg	250	155
Onvoldoende informtie/communicatie	168	151
Bejegening	141	124
Nota	94	52

Klachtencommissie Patiëntenzorg:
Sinds 2017 is het (wettelijk) de taak van de Raad van Bestuur om over de gegrondheid van klachten uitspraak te doen. De Klachtencommissie (die vóór 2017 zelf onafhankelijk uitspraak deed) vervult een adviserende rol voor de Raad van Bestuur. De uitspraak van de Raad van Bestuur kan luiden: niet-ontvankelijk, ongegrond, gegrond of gedeeltelijk gegrond. De Klachtencommissie kan aan de Raad van Bestuur een aanbeveling doen ter verbetering van de zorg.
De algemene doelstelling van de Klachtencommissie is tweeledig:
- Een adequaat en onpartijdig oordeel over de gegrondheid van de klacht geven als advies aan de Raad van Bestuur.
- Een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de in Zuyderland geboden zorg.

Tabel 6: Klachten Klachtencommissie (Zuyderland Medisch Centrum inclusief GGZ)

Klachten	2017	2018
Aantal totaal ingediende klachtbrieven	31	24
Aantal ingetrokken klachtbrieven		4
Aantal klachtonderdelen van de ingediende klachtbrieven (excl. ingetrokken klachtbrieven)	98	33
Aantal ingetrokken klachtonderdelen van de ingediende klachtbrieven		1
Aantal gegrond verklaarde klachtonderdelen	34	9
Aantal aanbevelingen	7	11

Geschillencommissie:
Zuyderland MC is aangesloten bij De Geschillencommissie Ziekenhuizen. In 2018 is een klacht door de Geschillencommissie Ziekenhuizen behandeld en deze is ongegrond verklaard. Verder werd een klacht wegens tijdverloop niet ontvankelijk verklaard.

Risico's Kwaliteit & Veiligheid

Om de kwaliteit van zorg te borgen, monitort Kwaliteit en Veiligheid gedurende het hele jaar de veiligheidsthema's die door de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd zijn opgelegd. In 2018 werden de door de IGJ opgelegde normen op deze onderwerpen nagenoeg behaald. De ambitie is echter hoger; in 2019 wil Zuyderland MC op deze onderwerpen nog verbeteringen realiseren. Voor 2019 zijn de volgende Veiligheidsthema's geprioriteerd: lijnsepsis, medicatieverificatie en ondervoeding.

Risico's informatiebeveiliging

Algemene Verordening Gegevensbescherming
Per 25 mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht. De AVG zorgt onder meer voor een versterking en uitbreiding van de privacyrechten van burgers (patiënten, cliënten of bewoners) en legt meer verantwoordelijkheden neer bij organisaties die persoonsgegevens verwerken. Het niet voldoen aan de AVG levert risico's op in termen van boetes, verplichte corrigerende maatregelen en negatieve aandacht.
Zuyderland hecht aan de privacy van haar patiënten, cliënten, bewoners en personeel en heeft veel tijd en energie gestoken in het voldoen aan de AVG; zoals het voldoen aan de informatieplicht, de meldplicht datalekken, afsluiten van verwerkersovereenkomsten en de documentatieplicht. Ook was er veel aandacht voor het borgen van de rechten van patiënten, zoals het recht op informatie

of het recht op inzage (in het medisch dossier). Indien er sprake is van een data-lek hanteert Zuyderland de procedures conform wet- en regelgeving.
Omdat in een zorgorganisatie sprake is van veel (bijzondere) persoonsgegevens en er veel medewerkers en specialisten bij betrokken zijn was de implementatie van de AVG voor Zuyderland een omvangrijke opgave. Nog steeds blijft aandacht voor het gedragsaspect van onze medewerkers om hen ertoe te bewegen zorgvuldig met privacygevoelige gegevens om te gaan. Hiertoe is informatieveiligheid en privacy geïntegreerd in het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers en is er een bewustwordingscampagne ingezet.

NEN 7510
Informatiebeveiliging in de zorg wordt steeds belangrijker en de NEN 7510 is conform het 'Besluit elektronische gegevensverwerking door zorgaanbieders' verplicht geworden. Zorginstellingen in Nederland moeten kunnen aantonen dat zij beschikken over de juiste informatiebeveiliging en de IGZ neemt de NEN 7510 als leidraad.

De NEN 7510 is een norm die zich richt op het continu verbeteren van de informatieveiligheid en geeft richtlijnen en uitgangspunten voor het bepalen, instellen en handhaven van de te nemen maatregelen. De NEN 7510 is afgeleid van de ISO27001/2 en gaat in op de specifieke Nederlandse context. Naast de NEN 7510 kennen we ook de NEN 7512 (veiligheid van gegevensuitwisseling) en de NEN 7513 (logging van acties op elektronische cliëntendossiers).

Zuyderland voldoet aan de eisen van NEN 7510 en neemt daartoe vele maatregelen op het gebied van informatieveiligheid en privacy. Deze maatregelen omvatten beleidsmatige aspecten (o.a. informatiebeveiligingsbeleid), organisatorische aspecten (o.a. informatiebeveiligingsorganisatie), menselijke aspecten (o.a. bewustwordingscampagnes) en technische aspecten (implementatie van technische maatregelen).

Bedrijfsvoering rond Kwaliteit & Veiligheid

Capaciteitsplanning
Doel van het project CapFlow is het integraal afstemmen van de benodigde en beschikbare capaciteiten in het ziekenhuis. Hiermee streeft Zuyderland MC naar een doelmatige inzet van de capaciteit(en) om de kwaliteit van zorg voor patiënten te vergroten. In het kader hiervan is het afgelopen jaar onder andere een nieuw OK-rooster opgesteld dat is afgestemd op de capaciteit van het beddenhuis. Tevens zijn gedurende het jaar meerdere evaluatiemomenten vastgesteld waarbij de capaciteiten gezamenlijk worden bekeken en kunnen worden bijgesteld ten aanzien van het oorspronkelijke plan. Op deze manier kan tijdig worden geanticipeerd op nieuwe ontwikkelingen of verschuivingen.

Shared Governance
Om verpleegkundig leiderschap organisatiebreed te faciliteren is een zogenaamde Shared Governance-structuur nodig. Shared Governance duidt op een manier van organiseren en besturen waarbij de professionals die het dichtst bij de patiënt staan, betrokken zijn bij de besluitvorming. Shared Governance verbindt professionals en zorgt ervoor dat iedereen vanuit eigen verantwoordelijkheid bijdraagt aan een effectieve organisatie. Shared Governance draagt bij aan een werkomgeving waar verpleegkundigen optimaal tot hun recht komen zodat zij maximaal bijdragen aan patiëntenzorg en waardoor de kwaliteit van zorg toeneemt. Shared Governance geldt in beginsel voor zorgprofessionals in zowel de Cure als in de Care. In 2019 krijgt Shared Governance verder vorm en wordt gestart met de beroepsgroep verpleegkundigen.

Clinical Leadership
Het programma Clinical Leadership ondersteunt zorgverleners in hun ontwikkeling als klinisch leider. De deelnemers aan de opleiding kunnen zowel ervaren als minder ervaren artsen, verpleegkundigen, fysiotherapeuten en managers zijn. De opleiding heeft aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, ontwikkeling in het multidisciplinair werken en het bepalen van een gezamenlijke strategie met de leidinggevenden. In 2018 is een vierde groep van 25 medewerkers succesvol opgeleid. De Raad van Bestuur is overtuigd van de meerwaarde van het programma en heeft er voor gekozen het programma ook in 2019 voort te zetten. De voorbereidingen hiervoor werden in 2018 gestart.

Gastvrijheid
Zuyderland staat voor excellente zorg voor zowel haar patiënten en cliënten als haar medewerkers. Het programma Gastvrijheid richt zich op gedrag, processen en ruimte. Sinds 2015 worden 'moodmakertrainingen' gegeven, gericht op versterking van de bewustwording en de eigen rol van medewerkers met betrekking tot gastvrijheid, patiëntgerichtheid en collegialiteit. Inmiddels telt Zuyderland MC 255 geschoolde moodmakers. Het netwerk van moodmakers helpt en ondersteunt elkaar in het vergroten van draagvlak en het uitvoeren van concrete verbetertrajecten. Zo heeft de afdeling KNF Sittard een verbeterde bewegwijzering en werd het opnameproces op de gerenoveerde dagverpleging kindergeneeskunde nog patiëntgerichter. Naast het Moodmaker-programma en de actieve rol tijdens het introductieprogramma van medewerkers, draagt Gastvrijheid bij aan de uitwerking en realisatie van renovatie- en verhuisprojecten (ruimte). In april 2018 is voor het eerst in Zuyderland MC, net als in de Care, de Zuyderland Speld uitgereikt; een prijs voor én door Zuyderlanders. Medewerkers hebben collega's die in hun ogen uitblinken in gastvrijheid, patiëntgerichtheid en collegialiteit genomineerd. Het geldbedrag gaven de winnaars uit aan onder andere een Fitbike (afdeling revalidatie) en muziek ter afleiding (operatie complex). In 2017 ontving het programma Gastvrijheid een donatie na het overlijden van een vrijwilligster. Op 9 mei 2018 werd dankzij deze donatie een interactieve kinderspeelplek gerealiseerd op het Activity Centre van de afdeling oncologie in Sittard.

3.3.3 Zuyderland Care

In juni 2018 zijn Zuyderland Thuiszorg, Zorgcentra en JGZ door het externe bureau Dekra HKZ getoetst. De audit is voor alle onderdelen zeer goed verlopen. Zuyderland Zorgcentra en Zuyderland Thuiszorg hebben het HKZ-certificaat (norm 2015) behaald en de JGZ het HKZ-certificaat, norm Publieke gezondheidszorg 2015. Op 13 december heeft bij hospice Mariaveld te Susteren en hospice Daniken te Geleen de externe eindaudit voor het keurmerk Prezo Hospicezorg plaatsgevonden. Deze audit, noodzakelijk om het keurmerk te behouden, is zeer goed verlopen. De beide hospices zijn dan ook voorgedragen aan de directie van Perspekt om het Prezo keurmerk te behouden.

Zuyderland Zorgcentra
Zuyderland Zorgcentra maakt een eigen kwaliteitsjaarverslag 2018 conform het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Dit verslag is per 1 juli 2019 beschikbaar op de website *www.zuyderland.nl*. In deze paragraaf worden initiatieven en resultaten op het gebied van kwaliteit op hoofdlijnen toegelicht.

Zuyderland Thuiszorg
In 2018 heeft Zuyderland Thuiszorg in totaal 4.914 cliënten in zorg gehad; het gemiddeld aantal cliënten per maand is ruim 2.600. Er bevinden zich meer vrouwen (60%) dan mannen (40%) in de cliëntengroep en de vrouwen zijn gemiddeld genomen ouder (72 jaar t.o.v. 70 jaar). Samen

hebben de medewerkers van Zuyderland Thuiszorg in 2018 352.691 uren zorg 'achter de voordeur' geleverd.

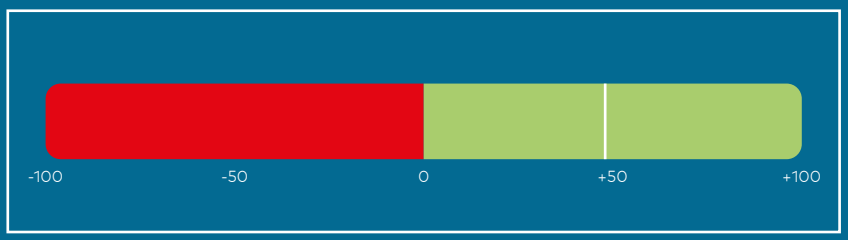
22% van de cliënten (of familie/mantelzorger) neemt zelf contact op om zorg te regelen. 17% van de cliënten komt bij binnen na doorverwijzing van de huisarts en 47% komt in zorg na een ziekenhuisopname. De grootste groep cliënten (62%) gaat uit zorg omdat zorg niet meer nodig is. Bijna 15% van de cliënten wordt overgedragen aan de intramurale zorgcollega's (ziekenhuis of verpleeghuis) en bij 9% van de cliënten stopt de zorg omdat de cliënt overleden is.

In november heeft het cliënttevredenheidsonderzoek plaats gevonden: circa 65% van de cliënten heeft de moeite genomen respons te geven, met een NPS score van 49 als mooi resultaat (bij de vorige meting in 2016 was dit 34). Als verbeterpunten worden communicatie en inspraak opgepakt.

Figuur 1: Cliënt tevredenheid:

Cliënt tevredenheid:
De Net Promoter Score (NPS) wordt berekend als het verschil tussen het percentage promoters en criticasters. De NPS zelf wordt uitgedrukt als een absoluut getal tussen -100 en =100. Een positieve NPS kan als goed worden beschouwd.

Net Promoter Score (NPS) = **+49**



Net Promoter Score (NPS) vorig = **+34**

Bijzondere ontwikkelingen thuiszorg in 2018
In 2018 zijn vele initiatieven genomen om de samenwerking tussen zorgleveranciers te optimaliseren en voor de cliënt beter te maken. Vanaf mei zijn in de avond-/nacht- en weekenduren medewerkers van het Transmuraal Thuiszorg Team actief op de HAP/SEH van het ziekenhuis. Onder de noemer Wijkteam Acute Zorg kan de HAP en SEH-arts een beroep doen op de wijkverpleging om naar de cliënt toe te rijden en 'zo thuis mogelijk' het acute probleem op te lossen. De resultaten zijn erg goed en het Wijkteam Acute Zorg wordt in 2019 dan ook uitgebreid. Daarnaast is de Transitieverpleegkundige, werkzaam vanuit het Adviesbureau in de Centrale hal van het Zuyderland MC Sittard-Geleen, steeds meer aangesloten bij de afdelingen van het ziekenhuis om de transfer naar huis vroegtijdig goed te organiseren. De Preventie Wijkverpleegkundigen, werkzaam in de regio's Born, Sittard en Geleen, werken steeds nauwer samen met de Sociale Wijkteams van de gemeenten en fungeren als ogen en oren in de wijken om onder andere het thema eenzaamheid beet te pakken. Mooie voorbeelden van samenwerking, allemaal gericht op nóg betere zorg voor de cliënt.

Zuyderland Jeugdgezondheidszorg
In 2018 is Zuyderland JGZ volop in beweging geweest. Samenwerking binnen en buiten de JGZ-keten heeft centraal gestaan. Met name de samenwerking 'Eén Jeugdgezondheidszorg' is een belangrijk item geweest. Het streven is dat Zuid-Limburg per 1-1-2020 één Jeugdgezondheidszorg voor 0-18 jaar heeft. De drie organisaties die Jeugdgezondheidszorg bieden aan kinderen van 0-4 jaar (Envida, Meander en Zuyderland) en de GGD Zuid-Limburg, die zorg biedt aan 4-18 jarige kinderen/jongeren, vormen vanaf die datum één samenwerkende organisatie. In 2018 hebben bijeenkomsten plaats gevonden met medewerkers van alle betrokken organisaties, met als doel samen richting te geven aan Eén Jeugdgezondheidszorg Zuid-Limburg.

Met GGz Kind & Adolescent heeft de ambulante moeder- en babygroep 'Jij en Ik' vervolg gekregen met positieve evaluaties. Ook de samenwerking bij 'Piep zei de muis' (voor kinderen van 4-8 jaar met een complexe thuissituatie) verloopt voorspoedig. Met betrekking tot de scholing Hechting is de samenwerking geïntensiveerd.
Als samenwerkingspartner heeft Zuyderland JGZ een actieve rol in overlegorganen rondom risicokinderen. Insteek is vroegtijdige signalering van problemen, afstemming met andere partners en daarmee proberen intensieve vormen van zorg te voorkomen (Kwetsbare Zwangeren Overleg, Integrale Vroeghulp). Vanwege veranderingen binnen het Centrum voor Jeugd en Gezin is de telefonische bereikbaarheid per 01-09-2018 teruggebracht naar de ochtend en vanaf 1-1-2019 ook per e-mail bereikbaar.

In het kader van kwaliteit en kwaliteitsborging heeft Jeugdgezondheidszorg voornamelijk ingezet op het borgen van deskundigheidsbevordering van medewerkers door middel van o.a. e-learning en het opleiden van twee jeugdverpleegkundigen als aandachtsfunctionaris Kindermishandeling & Huiselijk geweld. In- en externe audits zijn positief verlopen, tekortkomingen zijn niet geconstateerd. Zuyderland JGZ neemt structureel cliënttevredenheidsonderzoeken af onder haar klanten. Evenals andere jaren is de score goed (gemiddeld 8,0). De Facebookpagina is gelanceerd en wordt goed ontvangen door ouders en andere belangstellenden.

De vaccinatiegraad loopt landelijk terug en dat geldt ook binnen de Westelijke Mijnstreek, de regio waar Zuyderland JGZ actief is, en Parkstad. De regionale cijfers wijken nauwelijks af van landelijke cijfers. Tijdens huisbezoeken en consulten wordt samen met ouders gekeken wat zij nodig hebben om hun kind te laten vaccineren. Dit jaar zijn evenals vorig jaar geen klachten van ouders binnen gekomen en de MIC meldingen zijn opgepakt en indien mogelijk afgehandeld.

3.4 Personeel & Organisatie

Het thema van 2018 luidde 'Medewerker in balans'. In 2018 is een groot aantal initiatieven genomen om hieraan inhoud geven. Zo is onder meer het netwerk Jong Zuyderland opgericht om jonge Zuyderlanders met elkaar in contact te brengen om kennis te delen en ervaringen uit te wisselen. Er zijn diverse acties ondernomen op het gebied van opleiding en training. Zorgprofessionals krijgen de gelegenheid een training Clinical Leadership te volgen om zichzelf verder te ontwikkelen. Alle medewerkers krijgen online Good Habitz trainingen aangeboden en kunnen gebruik maken van een scala van functiegerichte opleidingen. Via een speciaal Medewerkers Magazine zijn alle medewerkers geïnformeerd over acties die het werken bij Zuyderland leuker en gemakkelijker maken.

Sinds mei 2018 ontvangen medewerkers voortaan drie dagen eerder salaris, op de 25e van de maand. Tevens wordt de beschikbare vrije ruimte van de Werkkostenregeling (WKR) voortaan

eerlijker over alle werknemers verdeeld en is er een extra beloning voor medewerkers die een nieuwe medewerker (voor minstens 12 maanden en minimaal 18 uur/week, voor bepaalde functies) binnenhalen. In 2018 is een meerjaren actieplan vastgesteld voor strategisch en duurzaam personeelsbeleid, dat vanaf 2019 uitgevoerd zal worden.

Duurzame Inzetbaarheid

Om de eigen verantwoordelijkheid voor de persoonlijke gezondheid te bevorderen, heeft Zuyderland in 2018 in drie fases in totaal 1.646 Persoonlijke Gezondheidschecks via NIPED optioneel aangeboden aan de medewerkers. Deze check geeft een beeld van de gezondheidssituatie via een persoonlijke rapportage en biedt elk individu mogelijkheden om gericht aan de eigen gezondheid te werken. Er was veel belangstelling voor.

Naast het werven van nieuwe medewerkers is het van groot belang bestaande medewerkers te behouden. Daarom zet Zuyderland in op ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Zuyderland wil een aantrekkelijk werkgever zijn en stimuleert leiderschap en eigenaarschap zodat de medewerker zich goed kan ontplooien en wordt ingezet op de juiste plek en in de juiste functie. Leiderschap betekent op basis van visie sturing geven met empathisch vermogen en met aandacht voor verbinding. Eigenaarschap betekent voor Zuyderland het nemen van verantwoordelijkheid, het nakomen van afspraken en een echte bijdrage leveren aan de organisatie.

Zuyderland gaat zich de komende jaren toeleggen op het stimuleren, faciliteren, begeleiden en ondersteunen van het proces naar inspirerend, coachend en modern leiderschap. De visie op leiderschap en eigenaarschap wordt uitgewerkt en vertaald naar een concreet competentieprofiel dat de leidraad vormt bij dit transitieproces. Dit wordt vanaf 2019 gerealiseerd via de actieprogramma's DNA van Zuyderland, Shared Governance en een leiderschapsprogramma dat in samenwerking met externe partijen is opgezet. Dit programma richt zich op begeleiding, coaching en teamvorming van het managementteam, implementatie van de kernwaarden en leiding geven aan veranderingen. Daarnaast is er een actieprogramma strategisch en duurzaam personeelsbeleid opgesteld dat in 2019 wordt uitgevoerd, met activiteiten gericht op:
opleiden (in- en doorstroom), binden en boeien (ontwikkelen), duurzame inzetbaarheid, voorkomen van (ongewenste) uitstroom en aantrekken van personeel .

Medewerkers(tevredenheids)onderzoek

In april 2018 is het periodieke MedewerkersTevredenheidsOnderzoek Zuyderland Medisch Centrum (MTO) 2018 uitgevoerd. De Raad van Bestuur was verheugd dat zoveel medewerkers (bijna 4.000, respons 65%) aan het onderzoek hebben deelgenomen. Op het item Bevlogenheid is positief gescoord. Betrokkenheid en tevredenheid scoorden daarentegen lager dan in 2015 en lager ten opzichte van vergelijkbare ziekenhuizen.

Naast de acties die de teams zelf oppakken, heeft de Raad van Bestuur in overleg met RVE-management, afdelingshoofden, Ondernemingsraad Cure en Verpleegkundige Adviesraad (VAR) drie centrale speerpunten vastgesteld:

- Pilot roosterplanning
- DNA/Betrokkenheid bij Zuyderland
- Regeldruk en registratielast (Ontregel de zorg)

Op afdelingsniveau zijn uiteenlopende vervolgacties uitgezet waaronder een workshop voor leidinggevenden ter ondersteuning van de bespreking van het teamresultaat met het eigen team, het samen acties formuleren en uitvoeren. Afspraak is dat afdelingshoofden periodiek de voortgang van de verbeteracties op hun afdeling bespreken en dat het RVE-management dit ook structureel in het overleg met afdelingshoofden afstemt. Ook monitort de Raad van Bestuur de voortgang in de periodieke reviewgesprekken met het RVE-management.

Het MTO (november 2018) bij Zuyderland Thuiszorg leverde mooie uitkomsten op: de respons was 74% en met een NPS van +10,1 scoort Zuyderland Thuiszorg fors boven de markt (-9,4) en ook beter dan 2016 (-4,2). De medewerkers ervaren een positieve werkbeleving en zijn bevlogen. Feiten om trots op te zijn!

Bij Zuyderland Zorgcentra zijn de bevindingen uit het MTO 2017 (bij Lemborgh en Hoogstaete) op afdelings- en locatieniveau opgepakt. In 2018 heeft geen nieuw MTO plaatsgevonden.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim over 2018 bedroeg 6,9% voor Zuyderland totaal. Het streven was een verzuimpercentage niet hoger dan het branchegemiddelde. Conform de landelijke trend is ook bij Zuyderland sprake van een stijging van het verzuim in de afgelopen jaren. De verzuimcijfers van Zuyderland liggen bij alle bedrijfsonderdelen boven het branchegemiddelde. De meldingsfrequentie is wel lager dan het branchegemiddelde. Uit de verzuimanalyse blijkt dat sprake is van langdurig verzuim als gevolg van vaak ernstige medische problemen. Het meerjaren actieplan is gericht op een forse reductie van ziekteverzuim o.a. door scholing van leidinggevenden, het onder de aandacht brengen van de uitgebreide toolkit, gezondheidschecks, etc. Dit actieplan beslaat een zestal terreinen: Vitaliteit, Leren en ontwikkelen, Loopbaanbegeleiding, Voorzieningen Wet Verbetering Poortwachter, Bewustwording en communicatie en Techniek en innovatie (hulpmiddelen). Het plan wordt uitgevoerd in de periode 2019-2021.

De leidinggevenden van Zuyderland Zorgcentra en een deel van de leidinggevenden in Cure hebben via de arbodienst Encare de scholing Grip op Verzuim gevolgd. Deze scholing biedt een methode om vroegtijdig signalen op te pikken en actie te ondernemen om verzuim te voorkomen. Daarnaast krijgen ze handvatten aangeboden om langdurig verzuim systematisch aan te pakken. In 2019 wordt deze scholing voortgezet voor alle leidinggevenden.

Zuyderland heeft ondersteuners die medewerkers preventief en bij ziekte kunnen begeleiden. In 2018 is dit via diverse interne media gepromoot. Ook de mogelijkheid gebruik te maken van het Inzetbaarheidsfonds van Zuyderland is opnieuw onder de aandacht gebracht. Dit fonds biedt mogelijkheden voor financiële vergoedingen om interne mobiliteit te stimuleren als dat niet op een andere manier gefinancierd kan worden, of een scholing te volgen wanneer het afdelingsbudget niet voldoende is.

Zuyderland heeft in samenwerking met externe partijen een leiderschapsprogramma opgezet voor de managers binnen Zuyderland, gericht op begeleiding/coaching en teamvorming van het MT, implementatie van de kernwaarden en leiding geven aan veranderingen.

Tabel 7: Ziekteverzuim

	2018	2017	2016	2015
Zuyderland Medisch Centrum (Incl. GGz)	6,45%	6,00%	5,36%	5,36%
Zuyderland Zorgcentra	8,05%	7,74%	5,83%	5,74%
Zuyderland Thuiszorg	7,74%	7,68%	7,8%	7,69%
Zuyderland Jeugd Gezondsheidzorg	5,68%	7,84%	4,35%	4,08%
Zuyderland Totaal	**6,89%**	**6,47%**	**5,36%**	**5,36%**

Betreft 12 maands voortschrijdend gemiddelde per jaareind

Tabel 8: Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per organisatie-onderdeel

	fte 2018	fte 2017
Stichting Zuyderland Medisch Centrum	4.561	4.662
Zuyderland Zorgcentra BV	1.481	1.399
Zuyderland Thuiszorg BV	359	363
Zuyderland Jeugd Gezondsheidzorg BV	24	23
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden	**6.425**	**6.447**

Arbeidsmarktcommunicatie

Zuyderland heeft in 2018 de arbeidsmarktcommunicatie geïntensiveerd. Een nieuwe website *(www.werkenbijzuyderland.nl)* is gelanceerd en via sociale media (Facebook, LinkedIn, Instagram) en reguliere banenmarkten is volop aandacht voor werken en leren bij Zuyderland. Er zijn gerichte campagnes uitgevoerd, gericht op specifieke medewerkersgroepen, zoals voor de operatiekamers en het werven van Zuid-Europese verpleegkundigen. Zuyderland was in november 2018 aanwezig bij de Banenbeurs van Zorg aan Zet in Noord- en Zuid-Limburg en bij de Dag van de Mobiliteit via Schakel BV. Daarnaast heeft Zuyderland Zorgcentra deelgenomen aan de Open Dag Leeuwenborgh. In 2019 zullen de activiteiten richting de arbeidsmarkt verder gecontinueerd worden.

Inclusieve Arbeidsorganisatie

In 2018 is het Project 'Doorontwikkeling Inclusieve Arbeidsorganisatie Zuyderland' vastgesteld in samenwerking met het centrum inclusieve arbeidsorganisatie (CIAO) van de Universiteit Maastricht, UWV en WSP. Zuyderland wil de inclusie van mensen uit doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt verbreden en borgen met het oog op de duurzame inzetbaarheid van deze mensen en van het huidige personeel. Deze aanpak is een van de schakels in de oplossing voor de arbeidsmarktkrapte bij (gespecialiseerde) zorgfuncties. Naast Zuyderland als werkgever zijn uit het regionale maatschappelijke veld UWV, WSP en gemeenten actief betrokken bij de selectie en begeleiding van mensen uit de doelgroep. Daarnaast worden opleidingspartij(en) betrokken voor de ontwikkeling en uitvoering van het opleidingstraject voor de kandidaten en tenslotte is het centrum inclusieve arbeidsorganisatie (CIAO) vanuit Universiteit Maastricht actief. In 2018 is vooral aandacht uitgegaan naar de conceptuele analyse. Het project wordt vervolgd in 2019.

In het Verpleegcentrum zijn per 1 september 2018 22 fte medewerkers logistiek en medewerkers zorg niveau 2 geplaatst, waaronder enkele medewerkers uit de doelgroepen. In het NVZ brancherapport 'algemene ziekenhuizen 2018' gericht op de Arbeidsmarktproblematiek, zijn vanuit diverse thema's ontwikkelingen, innovaties en projecten belicht. In het kader van het thema 'Ziekenhuis-professionals maken de toekomst!' heeft de NVZ aandacht besteed aan het project Functiecreatie/Inclusieve arbeidsorganisatie in Zuyderland. In totaal zijn eind 2018 in Zuyderland circa 60 medewerkers die zijn geregistreerd in het doelgroepenregister werkzaam in loondienst of via detachering.

Risico's Personeel

Het grootste risico is een tekort aan medewerkers als gevolg van onvoldoende instroom en ongewenste uitstroom, in combinatie met hoge werkdruk, administratieve lasten en een hoge gemiddelde leeftijd. Dit geldt voor alle bedrijfsonderdelen van Zuyderland.

Als gevolg van de krappe arbeidsmarkt, is het aantrekken van nieuw personeel moeilijk. In 2018 is dit probleem bij de kop gepakt via een meerjaren actieplan met onder meer acties op het gebied van employer branding, social media, evenementen en promotie, doelgroepenbenadering en het verbeteren van de kwaliteit van de selectie. Daarnaast wordt opleidingscapaciteit gerealiseerd en wordt met de ROC's overlegd over meer instroommomenten. Vanzelfsprekend is er ook volop aandacht voor het behoud van bestaande medewerkers via ontwikkelingsmogelijkheden, duurzame inzetbaarheid, meer eigen verantwoordelijkheid en eigenaarschap. Het terugdringen van het ziekteverzuim en het verhogen van de betrokkenheid van medewerkers staan ook in 2019 onverminderd hoog op de agenda.

3.5 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In 2018 is veel aandacht uitgegaan naar een grondige herijking van de strategie van Zuyderland MC. Om die reden is besloten om in 2018 beperkte prioriteit toe te kennen aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) of duurzaamheid. Desondanks is een reeks van resultaten behaald, vooral op het terrein van inkoop en milieu.

MVO heeft een plaats in de nieuwe (meerjarige) strategie voor Zuyderland MC voor de jaren 2019-2025. Zuyderland MC past de herijkte strategie toe in het besef dat een gezonde toekomst van groot belang is, vanuit de patiënt, de medewerker, de organisatie en de financiële positie; met een gezonde balans tussen people, planet en profit. 'People' komt in de herijkte strategie nadrukkelijk terug, terwijl met betrekking tot 'planet' en 'profit' de reeds goed lopende initiatieven worden bestendigd.

Dani Parlag, gespecialiseerd Dialyse verpleegkundige met dialyse patiënt Fokke Drost. Dani: 'Bij gezonde mensen filteren de nieren het bloed, bij nierpatiënten neemt de machine dit over. Per minuut wordt 300 ml bloed gefilterd. Ik zorg ervoor dat gedurende de tijd dat Fokke dialyseert, alles goed verloopt.'

Voor de korte termijn betekent dit dat Zuyderland nieuwe MVO-initiatieven ontwikkelt, bewustwording over MVO in de organisatie vergroot en bestaande MVO-initiatieven doorzet. Een voorbeeld van een succesvol initiatief is het Rookvrijbeleid. In 2018 is met inbreng van alle interne stakeholders besloten dat met ingang van 1-1-2019 niet alleen in de gebouwen van Zuyderland MC, maar ook op haar terreinen niet meer mag worden gerookt door medewerkers, patiënten en bezoekers. Een beperkte uitzondering is gemaakt voor de klinisch verblijvende GGz-patiënten.

Zuyderland MC beschikt over een milieubeleid met doelstellingen ten aanzien van vermindering milieubelasting, energie besparen en duurzame energie. Het beleid is vastgelegd in een door de Raad van Bestuur goedgekeurd beleidsrapport.

Duurzaamheid - certificaat MPZ niveau Brons/Zilver

Zuyderland MC blijft nu en in de toekomst duurzame waarde creëren voor werknemers, instellingen en klanten. In februari 2019 vindt op locaties Heerlen en Sittard-Geleen de her-audit MPZ (Milieu Platform Zorg), niveau Brons, plaats op basis van deels nieuwe eisen. Dit keurmerk is een belangrijke landelijke waardering. Zuyderland MC beschikt als eerste zorginstelling onder de lijn Tilburg/Nijmegen over een MPZ-certificaat en wil op termijn doorgroeien naar niveau Zilver, met integratie van het duurzaamheidsbeleid in het beleid(splan) van Zuyderland MC.

Inkoop

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen krijgt structureel aandacht. Bij de aanbesteding van facilitaire producten, diensten of werken bedient de afdeling Inkoop zich van de instrumenten die PIANOo biedt. PIANOo is het expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. De thema's die hier aan bod komen zijn: Social return, Milieuvriendelijk inkopen, Biobased inkopen, Circulair inkopen en Innovatiegericht inkopen. Deze thema's zijn onderdeel van de offerte-aanvraag of aanbesteding en worden in de selectie beoordeeld conform het (gerealiseerde) ambitieniveau van de organisatie. De RVE Inkoop wil ten aanzien van de MPZ Zilver-inkoopvereisten door groeien en stelt zich de volgende doelen:

1. De schriftelijke vastlegging van het inkoopbeleid met o.a. de volgende onderdelen:
    - Een verklaring van de Raad van Bestuur dat de milieueisen worden toegepast door alle inkopers en budgethouders van Zuyderland;
    - Een beschrijving van het proces van toepassen van milieueisen voor drie categorieën productgroepen;
    - Een jaarlijks implementatieplan (inkoopkalender) met daarin de geplande aanbestedingen waarin milieueisen worden gesteld;
2. De implementatie van het inkoopbeleid binnen de facilitaire productgroepen. Uitvoering van het inkoopbeleid vindt plaats door bij elke inkoop of aanbesteding de minimum eisen van PIANOo en de gunningscriteria van PIANOo voor tenminste 15% mee te wegen.

Milieu

Voor de gewenste sturing op milieugebied vindt op tactisch niveau afstemming plaats in zowel de Stuurgroep Milieu (o.l.v. de RVE-manager Facilities) als in de werkgroep Milieu (o.l.v. de beleidsadviseur Facilitair Bedrijf). De volgende categorieën komen aan bod: energiemanagement, wet- en regelgeving, energie, water, afvalwater, bodem, lucht en afval (restafval, glas, papier, metaal, medicijnen, gevaarlijke stoffen), hinder, catering en voeding, reiniging, inkoopbeleid, schoon en zuinig transport, vastgoed/verbouw/renovatie, groenbeheer, papier, textiel, innovaties.

In het Afvalpreventieplan lopen de volgende acties: minimaliseren restafval (d.m.v. controles), aanbrengen van afvalwijzers (visualiseren/bewust maken), scheiding van folies en invoering

MVO-Wiva vat. Voor 2020 zijn de plannen gericht op:

- Terugdringen van het (toenemend) aantal disposables (waaronder: incontinentie materiaal, disposable overslag jassen en gelamineerd kunststof) en het onderzoek naar passende recyclemethoden;
- Plastic separaat inzamelen;
- Tissues scheiden;
- Inzamelen/composteren van koffiedik;
- Onderzoeken van gewenste transportbewegingen t.b.v. afvoer van reststoffen;
- Onderzoeken om omverpakking voor OK-artikelen bij Hospital Logistics te laten verwijderen.

Zuyderland MC vervult als grote maatschappelijk gefinancierde instelling een voortrekkersrol en gaat uit van de "Trias Energetica". De Trias Energetica is een strategie om energiebesparende maatregelen te nemen. De strategie bestaat uit de volgende drie stappen: beperk de energievraag, gebruik duurzame energiebronnen, gebruik fossiele energiebronnen zo efficiënt mogelijk.

Van belang is een mix van organisatorische en technische maatregelen die op de korte en middellange termijn grotendeels aantoonbaar zijn geëffectueerd: zo min mogelijk energie gebruiken door besparingsacties en bedrijfstijden te definiëren en de energie die dan nog wordt verbruikt zo efficiënt mogelijk inregelen (besparingslijst Regionale Uitvoeringsdienst Zuid-Limburg). De resterend benodigde energie moet zo groen mogelijk worden verworven door middel van inkoop en opwekking. Het gaat dan om het inkopen van groene stroom en groen gas (CO_2 neutraal - minimaal 50%) of vervanging van het aardgasverbruik door een duurzaam alternatief. Het is overigens niet de bedoeling om in het kader hiervan één op één verbruikers grootschalig van groene elektriciteit te voorzien.

Voor zowel de locatie Heerlen als Sittard-Geleen wordt een duurzamer alternatief gezocht. Het industrieel verleden van beide regio's zorgt voor mogelijkheden die redelijk uniek zijn in Nederland:

- *Locatie Heerlen:* Mijnwater als warmte koude opslag (WKO), als duurzaam alternatief voor het opwekken van warmte en koude. Realisatie hiervan is pas mogelijk op het natuurlijke moment dat de grijze energiecentrale is afgeschreven en/of niet meer nodig is i.v.m. ingebruikname vervangingsnieuwbouw te Heerlen (voorzien in 2032). Gereed omstreeks 2030;

- *Locatie Sittard:* Het Groene Net (HGN), exploitatie van afvalwarmte van Chemelot in de vorm van een (grootschalig voorzien) warmtenet als alternatieve warmtebron voor wamtapwater. WKO t.b.v. klimaat is hier al voorzien. Effectuering vindt plaats na afstemming met HGN in verband met planning uitrol buizensysteem. Gereed omstreeks 2022-2025.

De beoogde tijdslijn is als volgt: 2025: Sittard op Het Groene Net aangesloten (voor zorgcentra Lemborgh en Hoogstaete geldt dit al); 2030: Energie Centrale Nieuwbouw Heerlen gereed met laag temperatuur verwarming t.b.v. nieuwbouw; 2035: Nieuwbouw Heerlen gereed en op Mijnwater aangesloten; 2040: "Van het Gas Los" gerealiseerd door Het Groene Net (Sittard) en Mijnwater (Heerlen) in combinatie met 50% Groene stroom inkoop; 2050: klimaatneutraal met 100% groene stroom inkoop.

3.6 ICMT

De primaire taak van ICMT is het mede borgen van de continuïteit van de zorg aan onze patiënten. 2018 stond, naast deze primaire taak, in het teken van het op IMCT-gebied invulling geven aan de nieuwe strategische koers van Zuyderland 'de beste zorg, zo thuis mogelijk'.

Om 'de beste zorg, zo thuis mogelijk' te kunnen faciliteren met technologie moet de basis op orde zijn. Dat punt is het afgelopen jaar bijna bereikt. In 2018 is Zuyderland gestart met het betrekken van onder andere patiënten en regionale collega-zorgaanbieders bij de zoektocht naar de juiste samenstelling van e-health toepassingen voor de toekomst. De digitaal betrokken patiënt is straks de belangrijkste succesfactor in het realiseren van de strategie van Zuyderland.

Als gevolg van zelfzorg en zelfmonitoring komen actoren en technologieën straks samen in het huis van de patiënt, waarbij alle betrokken zorgprofessionals gegevens verstrekken voor medische zorg op afstand. Een transitie die stap voor stap een ommekeer teweeg gaat brengen binnen en buiten het ziekenhuis en die uitsluitend succesvol kan zijn als het vertrouwen tussen patiënt en zorgverlener goed blijft, ondanks de fysieke afstand.

Na een succesvolle pilot in 2017 is het RIS/PACS systeem van Sectra in 2018 in gebruik genomen. Hierdoor is op alle locaties van Zuyderland MC beeldvorming van radiologie en nucleaire geneeskunde in één systeem beschikbaar. Beoordeling van röntgenbeelden is hiermee plaats onafhankelijk geworden waardoor de juiste radiologische expertise te allen tijde beschikbaar is. Door uitrol van diagnostische werkplekken in de ruimten waar multidisciplinair overleg voor o.a. oncologie plaatsvindt, kan de radioloog nu ook aan de hand van diagnostische kwaliteit het overleg ondersteunen.
In 2018 zijn aanzienlijke additionele maatregelen getroffen om informatie en privacy te beveiligen. Zuyderland investeert elk jaar in technische en niet-technische maatregelen om risico's te voorkomen.

Zuyderland is continu op zoek om het werken met systemen eenvoudiger te maken. Kleine aanpassingen maken het leven soms al een stuk makkelijker. Zo is bijvoorbeeld gestart met het mogelijk maken van slechts één keer inloggen in plaats van per applicatie inlogcodes en wachtwoorden onthouden.

In Sittard zijn, ter vervanging van de verouderde bed-side-terminals, patiëntkamers ingericht met iPads waarop de patiënt kan tv kijken, deuren openen, gordijnen dichtdoen, voorlichting ontvangen en maaltijden bestellen.

Risico's ICMT
Om risico's ten aanzien van kwaliteit en veiligheid van medische apparatuur te voorkomen, wordt de aanschaf van medische apparatuur opgepakt in een multidisciplinair team en volgens de vastgestelde WIG-procedure. Hierbij wordt een aanschafdossier opgebouwd met daarin onder meer een startdocument, een prospectieve risico-inventarisatie en een pakket van eisen. Bij elke aanschaf van medische apparatuur is de afdeling Medische Technologie en/of Klinische Fysica betrokken om zorg te dragen voor een juiste inbedding, uitvoeren van veiligheidstesten, vastleggen van onderhoud en inventarisatie. Gedurende de gebruiksfase van medische apparatuur wordt kwaliteit en veiligheid geborgd door middel van preventief onderhoud, identificatie door middel van stickering en reguliere kwaliteitscontroles. Gebruikers worden getraind in de toepassing en instructies en handleidingen zijn voorhanden.

3.7 Innovatie

Innovatie ligt voor Zuyderland aan de basis van verbetering van de zorg. Innovatie is als strategische pijler opgenomen in de missie, ambitie en strategie van Zuyderland MC. De focus ligt op 'de beste zorg, zo thuis mogelijk', onder meer met behulp van e-health en andere technologische ontwikkelingen. Zuyderland heeft de ambitie te behoren bij de top van STZ-ziekenhuizen die het meest succesvol innovatieve ideeën, -middelen, - technieken, -diensten en -processen ter ondersteuning van de strategische doelstellingen ontwikkelt en grootschalig invoert. Zuyderland wil op het gebied van zorgontwikkeling en -vernieuwing in de voorhoede spelen.

Cure

Binnen Zuyderland MC loopt een groot aantal innovatieve projecten. Hieronder enkele voorbeelden:

CZ e-health living lab Nederland

In samenwerking met zorgverzekeraar CZ heeft Zuyderland MC een living lab met betrekking tot e-health opgezet. In dit living lab is gestart met de grootschalige uitrol van e-health toepassingen in tegenstelling tot de vele projectmatige initiatieven die landelijk plaatsvinden. Met deze projecten hopen Zuyderland en CZ antwoord te krijgen op de vraag of e-health de kwaliteit van zorg verbetert en of de zorg er efficiënter en goedkoper door wordt. In vergelijking met de meeste metingen rondom e-health ligt hier specifiek nadruk op de impact op de zorgkosten voor Zuyderland, de zorgverzekeraar én Nederland.

Bewoner Jacques Giesberts met verpleegkundige Raymond Philips in zorgcentrum de Egthe. Jacques: 'Met mijn elektrische rolstoel kan ik zelfstandig overal naartoe, zoals naar de markt, voetbalwedstrijden en de schutterij in Hingen.'

Voorbeelden van een aantal e-health toepassingen zijn MijnParkinsoncoach en MijnIBDcoach waarmee patiënten met Parkinson of een chronische darmziekte hun eigen gezondheidssituatie kunnen monitoren en beter leren omgaan met hun ziekte. Tevens wordt onderzocht of e-consulten zo kunnen worden ingezet dat (chronisch zieke) patiënten minder vaak naar het ziekenhuis hoeven te komen.

Versnellingsprogramma Informatie-uitwisseling Patiënt en Professional (VIPP)
Daarnaast is Zuyderland MC gestart met het Versnellingsprogramma Informatie-uitwisseling Patiënt en Professional (VIPP). Dit betekent dat de systemen van Zuyderland zijn aangepast zodat de patiënt een download van zijn medische gegevens kan krijgen. Tevens kan een actueel medicatieoverzicht van de patiënt worden opgevraagd via het LSP voor het proces in de kliniek en polikliniek van Zuyderland MC. Zuyderland MC heeft hiervoor een positieve audit doorlopen voor de modules die dit in het subsidieprogramma beogen. Tevens is Zuyderland MC aan de slag gegaan met de eerste stappen richting het ontwikkelen en inrichten van een patiëntenportaal.

Apps
Zuyderland maakt gebruik van diverse apps zoals PIECA (IC), Beagle Box (SEH) en ZWAP (zwangere patiënten). De app 'Meneer Pienter en de suikerfabriek' is speciaal ontwikkeld voor kinderen (samen met Zuyd Hogeschool). Het is een fysiek boekje, aangevuld met augmented reality voor kinderen van 4 tot 7 jaar met de diagnose Diabetes Mellitus Type 1 en hun ouders.

Gewenste zorg in de laatste levensfase
Zuyderland heeft eerder met ketenpartners een transmuraal zorgpad voor de laatste levensfase ontwikkeld en geïmplementeerd. Afgelopen jaar is een start gemaakt met de verdere doorontwikkeling en implementatie, met uitbreiding van ketenpartners om optimaal kwaliteit van zorg en leven in de laatste levensfase te bieden.

Beslist Samen
Deze sociale innovatie is erop gericht de samenwerking en communicatie tussen zorgprofessionals en patiënten te verbeteren met als resultaat de beste behandeling voor de patiënt. Zuyderland heeft dit aan de hand van diverse initiatieven geïmplementeerd. Denk aan het Dialoogmodel (ontwikkeld door Zuyderland GGz) en de keuzehulpen voor mammacarcinoom en gynaecologie die begrijpelijke en relevantie informatie bevatten over de diagnose en de behandelmogelijkheden.

Care
Zuyderland Care werkt eveneens aan innovatie in de (ouderen)zorg. Enkele voorbeelden:

GrowMeUp
In 2018 heeft de projectevaluatie plaatsgevonden van de sociale robot die in de zorgcentra rondrijdt. De robot wordt gezien als een echt maatje dat ouderen ondersteunt in hun dagelijkse activiteiten. Voor grootschaliger ondersteuning van cliënten in de toekomst en een zelfstandige inzet van de robot, is doorontwikkeling nodig. Deze ligt onder andere op het gebied van het 24/7 zelfstandig functioneren van de robot, de doorontwikkeling van de spraakherkenning enerzijds maar anderzijds ook de wet- en regelgeving rondom de eindverantwoordelijk en aansprakelijkheid van het functioneren van de robot.

Efficiënt en veilig medicatie verstrekken met NCare
In 2018 zijn medewerkers in de aanleunwoningen en verzorgingshuisafdelingen van Zuyderland Zorgcentra gestart met de medicatie app NCare. Met deze app kunnen medewerkers de actuele

medicatielijsten digitaal inzien en registreren welke medicatie ze hebben toegediend. Door de ingebouwde controles is direct zichtbaar of alle benodigde medicatie is verstrekt. Bij risicovolle medicatie kan een andere medewerker – met behulp van een foto op afstand - een extra controle uitvoeren. Ook kunnen medewerkers digitaal medicatie bestellen.

Virtual Reality toepassingen voor cliënten
Een Virtual Reality bril is in gebruik genomen om cliënten virtuele belevenissen aan te bieden afgestemd op individuele behoeften.

GPS tracking
Zuyderland Zorgcentra maakt gebruik van zogenaamde GPS-trackers voor cliënten, waardoor cliënten méér bewegingsmogelijkheden hebben, omdat medewerkers een dwalende cliënt altijd kunnen traceren. Dit geeft zowel de cliënt, mantelzorg en de medewerkers een gerust gevoel en meer bewegingsvrijheid voor de cliënt.

Train & Win avatar
De zorgcentra experimenteren of een avatar ouderen kan stimuleren en ondersteunen bij het uitvoeren van een aantal fysieke oefeningen, aangereikt door de fysiotherapeut. De avatar doet de oefeningen voor en geeft feedback op de wijze van uitvoeren door de oudere. Zo kunnen ouderen in hun eigen appartement de oefeningen van de fysiotherapeut uitvoeren en kan de fysiotherapeut patiënten op afstand begeleiden.

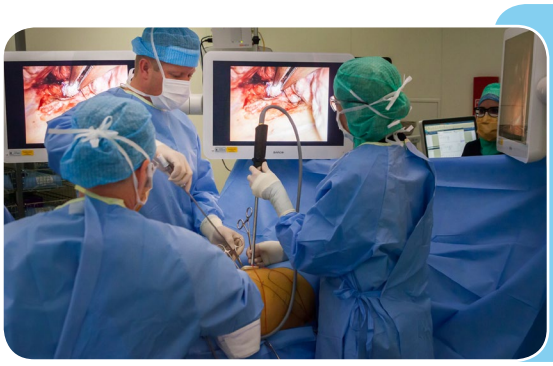
3.8 Opleiding en onderzoek

Zuyderland MC heeft op 16 maart 2018 als één van de eerste vier ziekenhuizen van Nederland een Registratiecommissie Geneeskundig Specialisten (RGS) instellingscertificaat ontvangen. Tijdens de visitatie is de interne kwaliteitscyclus van alle medisch-specialistische opleidingen getoetst. Ook werd op instellingsniveau gekeken naar de wijze waarop de Centrale Opleidingscommissie (COC) toezicht houdt op de kwaliteit en verbeterpunten van alle medische vervolgopleidingen. Als gevolg van de certificering zullen alle toekomstige reguliere opleidingsvisitaties van de individuele opleidingen in afgeslankte vorm plaatsvinden.
In het kader van de centrale bewaking van de voortgang van iedere medische vervolgopleiding door de COC en afdeling Medische Opleidingen is er sinds medio 2017 een jaargesprek met alle opleiders en aios-vertegenwoordiging van de individuele medische vervolgopleidingen én het RVE-management. Met de continuering van de jaargesprekken in 2018 en registratie in het Kwaliteitsdashboard Medische Opleidingen is er een extra focus op de check- en act-fase van de PDCA-cyclus.
De basis van de infrastructuur van de wetenschap binnen Zuyderland Medisch Centrum is in 2017 en 2018 op orde gebracht. Aan eisen met betrekking tot administratie, goedkeuringsprocedures, risicoclassificering en monitoring van WMO-plichtig onderzoek is eind 2017 voldaan. De goedkeuringsprocedures zijn in 2018 verder verfijnd en de implementatie van procesbeschrijvingen en een kwaliteitshandboek werden geïmplementeerd.

Het beleid rondom de trials is herzien en geharmoniseerd over twee locaties. In 2019 volgt de verdere evaluatie van de implementatie van het beleid. Nagenoeg alle vakgroepen dragen bij aan of nemen deel aan wetenschappelijke activiteiten. De visie op wetenschap is in het derde kwartaal van 2018 met de Wetenschappelijke Adviescommissie Zuyderland besproken, waarna op basis van de feedback in 2019 een visiedocument c.q. meerjarenbeleid wordt opgeleverd dat moet aansluiten bij de strategie en de samenwerking met MUMC+. Er vond wederom een succesvol

wetenschappelijk symposium plaats dat een podium bood aan onderzoekers binnen Zuyderland waarop zij hun kennis en onderzoeksresultaten konden delen met onze organisatie en regionale partners.

In 2018 waren er ruim 656 lopende onderzoeken en 313 wetenschappelijke publicaties. Ook werd in november de eerste oproep gedaan om projecten in te dienen voor een subsidie vanuit het Research & Innovatiefonds Zuyderland. Het fonds ondersteunt wetenschappelijk onderzoek en innovatie in Zuyderland met als doel de patiëntenzorg te verbeteren. In 2019 worden de aanvragen beoordeeld en gelden toegekend.



Chirurgen druk aan het werk op de operatiekamers.

Hoofdstuk 4

zorg. samen. beter.

Bewoonster Elise de Lange met haar familie. 'Met de Beleef-tv kun je van alles doen zoals, spelletjes, geheugentraining, muziek luisteren en natuurlijk lachen bij het ophalen van herinneringen samen met mijn zoon Jan en zijn vrouw'.

4. Bestuur, toezicht & belanghebbenden

4.1 Governance

Goed bestuur en toezicht zijn voorwaarden voor het leveren van kwalitatief goede zorg. De Raad van Bestuur van Zuyderland baseert haar Corporate Governance op de Governancecode Zorg 2017 (Brancheorganisaties Zorg, 2017) en voldoet volledig aan deze code.

De Governancecode Zorg is geldig vanaf 1 januari 2017. Begin 2018 is nog een beperkt aantal aanpassingen gedaan om ook in de reglementen en diverse beleidsdocumenten volledig aan de code te voldoen. In dit maatschappelijk jaarverslag komen de diverse aspecten uit de Governancecode Zorg 2017 in verschillende hoofdstukken aan bod.

Gedragsregels
De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht hechten veel waarde aan transparantie en aan een open cultuur. Er is veel aandacht voor het bevorderen van een cultuur om veilig fouten te kunnen melden, er is een klokkenluidersregeling en er zijn vertrouwenspersonen. Er is een organisatiebrede gedragscode Integriteit; een raamdocument waarin goed werknemerschap is uitgewerkt. De gedragscode Integriteit verwijst naar diverse specifieke gedragscodes binnen Zuyderland waaronder een gedragscode ICMT, een gedragscode ongewenst gedrag en een sanctiebeleid. Er was in 2018 geen sprake van belangenverstrengeling.

4.2 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur (RvB) van Zuyderland is verantwoordelijk voor het beleid en bestuur van de organisatie. De verantwoordelijkheid voor het besturen van de organisatie berust bij de Raad van Bestuur als collectief.

De Raden van Bestuur van Stichting Zuyderland Medisch Centrum en Stichting Zuyderland Zorg vormen een personele unie en functioneren als Raad van Bestuur van Zuyderland. De taken en bevoegdheden van de Raad van Bestuur zijn vastgelegd in een reglement Raad van Bestuur, in lijn met de statuten van Stichting Zuyderland Medisch Centrum en Stichting Zuyderland Zorg.

De Raad van Bestuur bestaat uit drie personen die ieder hun eigen aandachtsgebieden en portefeuille hebben.

Samenstelling Raad van Bestuur
Dhr. Drs. D.M.F. Jongen (voorzitter)
Dhr. Drs. R.E.A. Goffin (COO Care/CFO)
Mw. Dr. W.M. Nijdam (COO Cure)

De Raad van Bestuur heeft eenmaal per week een besluitvormende vergadering waarbij een expliciete scheiding wordt aangebracht bij de besluitvorming die de beide stichtingen betreft. Eenmaal per week vindt een informele vergadering plaats waarin met relevante betrokkenen wordt afgestemd over actuele onderwerpen.

De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Hierover zijn afspraken gemaakt die zijn vastgelegd in een informatieprotocol. Jaarlijks voert de Raad van Toezicht een evaluatief gesprek, zowel individueel met de afzonderlijke leden als collectief met de gehele Raad van Bestuur.

In bijlage 6.3. zijn de nevenfuncties van de leden van de Raad van Bestuur in 2018 opgenomen.

Bezoldiging bestuurders
Bij de bezoldiging van de bestuurders hanteert de Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht de richtlijnen zoals vastgelegd in de Wet Normering Topfunctionarissen publiek en semipublieke sector (WNT). Voor bezoldiging van de bestuurders en toepassing van de WNT wordt verwezen naar paragraaf 1.9 van geconsolideerde jaarrekening van Zuyderland.
Het beleid voor de vergoeding van onkosten van de Raad van Bestuur en het aannemen van geschenken en uitnodigingen door de Raad van Bestuur is openbaar gemaakt door publicatie op de website.

4.3 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) van Zuyderland houdt toezicht op het algemeen beleid dat de Raad van Bestuur voert. De Raden van Toezicht van Stichting Zuyderland Medisch Centrum en Stichting Zuyderland Zorg vormen een personele unie. Bij de vergaderingen wordt expliciet een scheiding aangebracht bij de besluitvorming die de afzonderlijke stichtingen betreft.

De statuten van Stichting Zuyderland Medisch Centrum en Stichting Zuyderland Zorg voorzien in een strikte scheiding van uitvoering en toezicht. Naast toezicht op beleid en algemene zaken in beide stichtingen, oefenen de Raden van Toezicht ook toezicht uit op andere entiteiten in het concern op basis van getrapt toezicht. De Raad van Toezicht houdt zich onder meer bezig met kwaliteit en veiligheid van de zorg, evaluatie van beleid, bedrijfsvoering, informatiebeveiliging, jaarrekeningen, exploitatiebegrotingen en rapportages over financiële resultaten. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht taken op het gebied van investeringen, nieuwbouw- en renovatieplannen, samenwerkingsverbanden en beleidsplannen. De externe accountant woont het gedeelte van de vergaderingen van de Raad van Toezicht bij waarin de Managementletter en de jaarrekeningen worden besproken en waarin wordt besloten over goedkeuring van de jaarrekeningen.

De Raad van Toezicht wordt tijdig en volledig geïnformeerd over de realisatie van de doelstellingen en eventuele risico's met betrekking tot de financiële situatie, de kwaliteit en veiligheid van zorg, de verhouding met in- en externe stakeholders en de naleving van wet- en regelgeving. De Raad van Toezicht wordt conform de Governancecode Zorg 2017 geïnformeerd aan de hand van een informatieprotocol.

De Raad van Toezicht kent drie commissies:
- Auditcommissie;
- Commissie Kwaliteit & Veiligheid;
- Remuneratie/Selectiecommissie.

De Raad van Toezicht is een onafhankelijk orgaan en bestond in 2018 uit acht leden.

Samenstelling Raad van Toezicht 1-1-2018 t/m 31-12-2018
Dhr. J.J. Verhaegen, voorzitter
Dhr. L.J.P.M. Frissen
Mw. Prof. Dr. J.M.M. Bloemer
Mw. Mr. R.H.M. Jansen MPA
Dhr. Drs. J.H.P.M. van Lange
Dhr. Dr. F.F. Willems
Dhr. Drs. D.W. Voetelink RA
Mw. Drs. W.M. Schouten MBA

De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur hebben elkaar in 2018 in totaal negen keer in een vergadering ontmoet. Dit betrof zes reguliere en drie ingelaste vergaderingen (twee formele en een informele). De ingelaste vergaderingen hadden betrekking op de herijking van de strategie van Zuyderland MC en de financiële resultaten. Elke vergadering van de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur wordt voorafgegaan door een werkbezoek aan een van de afdelingen van Zuyderland, gevolgd door een korte vergadering van de Raad van Toezicht in beslotenheid (zonder aanwezigheid van de Raad van Bestuur). De Raad van Toezicht kwam begin 2018 apart in een besloten vergadering bijeen om zijn eigen functioneren in 2017 te evalueren.

De Raad van Toezicht overlegt elk begrotingsjaar met de vier interne stakeholders: de Gezamenlijke Cliëntenraad (GCR), de Centrale Ondernemingsraad (COR), het Bestuur van het Medisch Specialistisch Bedrijf (MSB) en de Verpleegkundige Adviesraad (VAR) van Zuyderland MC.

De Raad van Toezicht heeft de Raad van Bestuur in 2018 krachtig ondersteund bij de omvangrijke en complexe bestuurlijke opgaven, als controlerend toezichthouder én als klankbord/adviseur. Nadat in 2017 de financiële situatie structureel werd verbeterd, lag de oriëntatie van de Raad van Toezicht in 2018 vooral op een grondige herijking van de strategie van Zuyderland MC. De Raad van Toezicht werd door de Raad van Bestuur nauw betrokken bij de verdiepende analyse en afgewogen keuzes in het kader van de herijkte strategie voor het ziekenhuis 'De beste zorg, zo thuis mogelijk'. Terugkijkend op 2018 is de Raad van Toezicht van oordeel dat de Raad van Bestuur de juiste maatregelen heeft genomen op het juiste moment. 2018 was een jaar waarin de implementatie van de fusie tussen Atrium MC en Orbis Medisch en Zorgconcern werd afgerond en waarin de Raad van Bestuur en alle betrokken medewerkers van Zuyderland in goede afstemming met in- en externe stakeholders op professionele en inspirerende wijze de strategie van Zuyderland MC hebben herijkt. Ondertussen werd elke dag hard gewerkt en topkwaliteit zorg geboden aan cliënten en patiënten. De Raad van Toezicht spreekt dan ook zijn waardering uit aan alle medewerkers die dit elke dag weer gezamenlijk waarmaken.

Raad van Toezicht per 1 januari 2019
V.l.n.r.: L. Frissen, D. Voetelink, J. Verhaegen, W. Schouten, J. Bloemer, R. Jansen, J. van Lange, F. Willems.

4.4 Thema's 2018

De in 2018 besproken onderwerpen zijn te groeperen rondom vier thema's zoals hieronder toegelicht.

Kwaliteit & Veiligheid
In de vergaderingen van de Raad van Toezicht, met name in de commissie Kwaliteit & Veiligheid kwam een reeks van onderwerpen aan bod zoals HSMR 2017, de kwaliteit en veiligheid van zorg (IGJ indicatoren en de eigen kwaliteitsrapportages). Ook werden de uitkomsten van het jaargesprek met IGJ, de succesvolle uitkomsten van de STZ-accreditatie in de tweede helft van 2018, het Kwaliteitskader Wijkverpleging, het Kwaliteitsplan Zorgcentra en de taken, onderwerpen en structuur van de vergadering van de commissie Kwaliteit & Veiligheid onderwerp van gesprek.

Financiën & bedrijfsvoering
De Raad van Toezicht voerde met de Raad van Bestuur conform gebruik in elke reguliere vergadering overleg over de financiële situatie in 2018. Het overleg in de Auditcommissie was intensief en frequent. De focus in het toezicht lag sterk op kostenreductie en mogelijke omzetverhoging, op stabilisatie en verdere verbetering van de financiële situatie. De Raad van Toezicht accordeerde de gevraagde verlenging van het contract met accountant PwC. Voorts adviseerde de Raad van Toezicht de Raad van Bestuur in het kader van het overleg met de banken en zorgverzekeraar CZ.

Strategie
De Raad van Toezicht heeft frequent en intensief met de Raad van Bestuur overleg gevoerd over de herijking van de meerjarige strategie van Zuyderland MC. Daarnaast participeerden de voorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitters van de Auditcommissie en de commissie Kwaliteit & Veiligheid in diverse ronde tafelbijeenkomsten en plenaire bijeenkomsten met diverse in- en externe stakeholders. De Raad van Toezicht adviseerde de Raad van Bestuur en vervulde zijn klankbordfunctie, zowel ten aanzien van de strategische koers zelf alsook het proces van in- en externe communicatie en het verkrijgen van draagvlak voor de belangrijke koerswijziging.

Governance
De Raad van Toezicht besloot tot de Klassenindeling 2017 en 2018 in het kader van de WNT, alsmede tot de Bezoldiging 2018. Tevens besloot de Raad van Toezicht tot enkele beperkte wijzigingen in de Reglementen RvT/RvB en in een statutenwijziging van de Stichting Zuyderland Medisch Centrum. Voorts verleende de Raad van Toezicht zijn goedkeuring aan het aandeelhoudersbesluit aangaande de statutenwijziging van de Nederlandse Obesitas Kliniek B.V.

Dossiers
Diverse dossiers zijn besproken. In willekeurige volgorde: Radiologie/Mitralis, samenwerking met MUMC+ ten aanzien van diverse onderdelen van ziekenhuiszorg, nieuwbouw Zorgcentrum Glana, Trials onderzoek registratie/declaratie Sittard-Geleen, de uitkomsten van het MedewerkersTevredenheidsOnderzoek in Zuyderland MC, de overlegstructuur van de Raad van Bestuur met het Bestuur van het Medisch Specialistisch Bedrijf en het DNA van Zuyderland. Daarnaast waren vaste dossiers als Budget 2019, Jaarrekening 2017 en Maatschappelijk Verslag 2017, de Managementletter 2017 en de (voortgang van de) Managementagenda onderwerp van bespreking c.q. goedkeuring.

De Raad van Toezicht heeft in 2018 in onafhankelijkheid zijn taken kunnen uitvoeren. De leden hebben op geen enkele wijze belang bij de Stichting Zuyderland Medisch Centrum en de Stichting Zuyderland Zorg; er hebben zich dan ook geen situaties van belangenverstrengeling voorgedaan. Met betrekking tot 2018 zal de Raad van Toezicht zijn eigen functioneren begin 2019 intern evalueren en de uitkomsten daarvan schriftelijk vastleggen.

In bijlage 6.4 zijn de nevenfuncties van de Raad van Toezicht opgenomen.

4.5 Belanghebbenden

De Raad van Bestuur van Zuyderland betrekt interne en externe belanghebbenden actief en structureel bij reguliere bedrijfsvoering en bij belangrijke ontwikkelingen. In het stakeholderbeleid staat beschreven op welke wijze dat gebeurt. De Raad van Bestuur hecht veel waarde aan het vroegtijdig betrekken van de medezeggenschap bij ontwikkelingen. Binnen Zuyderland wordt met vier ondernemingsraden, vijf cliëntenraden en twee verpleegkundige adviesraden veelvuldig overleg gevoerd. Het overleg vindt plaats in een open sfeer. In 2018 hebben drie kwartaalbijeenkomsten voor alle medezeggenschapsorganen plaatsgevonden waarin een terugkoppeling werd gegeven over de kwartaalresultaten van het concern aan de hand van de Managementagenda en specifiek t.a.v. Financiën, Kwaliteit & Veiligheid en P&O.
In 2018 is aandacht in het overleg uitgegaan naar de financiële resultaten en vooral naar de positie van de medewerker en de herijking van de strategie van Zuyderland Medisch Centrum. Voor meer informatie over de diverse organen wordt verwezen naar *www.zuyderland.nl*.

Cliëntenraden
De medezeggenschap voor cliënten werd conform de Wet medezeggenschap zorginstellingen (WMCZ) in 2018 als volgt ingevuld:

- Cliëntenraad Zuyderland Medisch Centrum
- Cliëntenraad Zuyderland GGz
- Cliëntenraad Zuyderland Zorgcentra
- Cliëntenraden per zorgcentrum op locatieniveau
- Gezamenlijke Cliëntenraad (GCR), bestaande uit een afvaardiging van Cliëntenraad MC (4 leden), Cliëntenraad GGz (1 lid), Cliëntenraad Zuyderland Zorgcentra (2 leden) en Cliëntenraad Zuyderland Thuiszorg.

De Cliëntenraden worden ambtelijk en secretarieel ondersteund. Tevens is sprake van een onkostenvergoeding.

Ondernemingsraden
De medezeggenschap voor medewerkers werd in 2018 conform de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) als volgt ingevuld:

- OR Medisch Centrum
- OR Zorgcentra & Jeugdgezondheidszorg
- OR Thuiszorg
- Centrale Ondernemingsraad Zuyderland (COR), bestaande uit een afvaardiging van OR Medisch Centrum (7 leden), OR Zorgcentra & Jeugdgezondheidszorg (5 leden) en OR Thuiszorg (2 leden).

Verpleegkundige Adviesraden
Zuyderland heeft twee Verpleegkundige Adviesraden.

- ***Verpleegkundige AdviesRaad (VAR) Zuyderland Medisch Centrum***

De VAR Zuyderland MC bestaat uit alle verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en verzorgenden IG die binnen Zuyderland MC werkzaam zijn. Het VAR-bestuur bestaat uit een voorzitter, een vicevoorzitter en zeven bestuursleden. Ter ondersteuning zijn een ambtelijk secretaris en een secretaresse aan het bestuur toegevoegd. Het bestuur vertegenwoordigt de VAR in haar contacten met de Raad van Bestuur, de Medische Staf, het management met externe instanties. De belangrijkste taak van de VAR is het vanuit een beroepsinhoudelijke visie (gevraagd en ongevraagd) adviseren van de Raad van Bestuur over beleid met betrekking tot verpleegkundige zorg. Het bestuur VAR vervult een brugfunctie tussen de verpleegkundige beroepsgroep en de Raad van Bestuur met als doelstelling het optimaliseren van de verpleegkundige zorg in Zuyderland Medisch Centrum. Tevens houdt de VAR zich op de hoogte van (landelijke) verpleegkundige ontwikkelingen op zorggebied. Verder stelt de VAR zich ten doel de expertise van de verpleegkundige professional te verbreden en verdiepen. Dit alles om een actieve bijdrage te leveren aan voortdurende verbetering en borging van de kwaliteit van de patiëntenzorg.

- ***Verpleegkundige en Verzorgende AdviesRaad (VAR) Zuyderland Zorgcentra.***

De VAR Zuyderland Zorgcentra geeft gevraagd en ongevraagd advies over allerlei zorginhoudelijke thema's en onderwerpen met betrekking tot verplegen en verzorgen in de ouderenzorg van Zuyderland Zorgcentra. De VAR Zorgcentra bestaat uit een dagelijks bestuur (voorzitter, vicevoorzitter en secretaris) en een algemeen bestuur (vier leden). Alle vier de regio's en beide functies (verzorgenden en verpleegkundigen) zijn vertegenwoordigd in de VAR Zorgcentra.

Bestuur MSB
Het Bestuur Medisch Specialistisch Bedrijf (MSB) is een belangrijke en gelijkwaardige overlegpartner voor de Raad van Bestuur. Het MSB is een aparte juridische entiteit en heeft het mandaat van alle individuele specialisten. Het Bestuur MSB is belast met en bevoegd tot de uitoefening van dit mandaat. Het Bestuur MSB treedt op als onderhandelingspartner/rechtsgeldig vertegenwoordiger namens de individuele specialisten en is bevoegd afspraken te maken waaraan individuele specialisten en vakgroepen zijn gebonden. Het MSB beschikt over een aantal rechten, waaronder recht op informatie, adviesrecht en instemmingsrecht met betrekking tot onderwerpen die zijn vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst met de Raad van Bestuur.

Het Bestuur MSB wordt actief betrokken bij, participeert actief in en neemt voor alle leden van MSB medeverantwoordelijkheid voor de beleidsontwikkeling, beleidsvorming en beleidsuitvoering op alle niveaus in de organisatie. De bestuursbevoegdheid en eindverantwoordelijkheid voor het ziekenhuis ligt bij de Raad van Bestuur.

Sanne Meevis werkt met dementerenden in zorgcentrum de Zilverlinde. Sanne: 'De tovertafel brengt mensen met een speciale zorgbehoefte in beweging, door middel van interactieve lichtprojecties. Vooral de bewoonster op de foto vindt dit geweldig.'

Hoofdstuk 5

zorg. samen. beter.

Jeanny Veugelers, medewerker Beveiliging & Bewaking. ‘In de meldkamer houden we onder andere de brandalarmen in de gaten. Via beeldschermen volgen we de activiteiten in diverse delen van het ziekenhuis.’

5. Vooruitblik 2019

In 2019 gaat veel aandacht uit naar de implementatie van de strategie 'De beste zorg, zo thuis mogelijk' (2019-2025). Hierin draait alles om de patiënt en het leveren van de juiste zorg op de juiste plek. Hoewel Zuyderland vanuit haar regionale maatschappelijke verantwoordelijkheid een breed spectrum aan kwalitatieve zorg blijft leveren, zijn in de nieuwe strategie drie patiëntgroepen benoemd waarmee Zuyderland zich wil onderscheiden. De zorg voor deze patiënten wordt geleverd in Focus Clinics (laagcomplexe zorg), Patiëntgerichte centra (hoogcomplexe en multidisciplinaire zorg) en Lijnzorg met ketenpartners (kwetsbare ouderen en chronisch zieken).

De transformatie vraagt veel van het verandervermogen van Zuyderland om te vernieuwen en om samen te werken in de keten. Zuyderland kiest nadrukkelijk voor een aanpak van onderuit waarbij medewerkers worden betrokken bij de implementatie. Essentieel voor het realiseren van de strategie is samenwerking. Dat vraagt op de eerste plaats om een betere verbinding tussen de cure en care. Want om de ambitie 'zo thuis mogelijk' waar te maken, speelt de Care een belangrijke rol. In 2019 herijkt Zuyderland Zorg zijn strategie en verbindt deze met 'de beste zorg, zo thuis mogelijk'. Samenwerking in de regio is eveneens een belangrijk aandachtspunt. Binnen Zuyderland is al veel aandacht voor de transitie van zorg van de tweede lijn naar anderhalve of eerste lijn via samenwerkingsverbanden als het Pact van Terworm en Spoedzorg 2.0. Daarnaast hebben wij een uitstekende samenwerkingsrelatie met het Maastricht UMC+ en de regionale ziekenhuizen. Deze relaties worden in 2019 voortgezet en verder uitgebouwd.

Net als in 2018 gaat het komend jaar veel aandacht uit naar onze medewerkers. In het licht van de krapte op de arbeidsmarkt, de hoge werkdruk en de noodzaak tot verandering is meer dan ooit tevoren het actief uitvoeren van een duurzaam personeelsbeleid nodig. Initiatieven die in 2018 in dit kader zijn gestart, worden voortgezet en verbreed. We leiden meer op dan ooit tevoren en investeren in innovatie om de werkdruk te verlagen. Overbodige regels en administratieve lasten worden waar mogelijk geschrapt in lijn met het landelijk programma Ontregel de Zorg. Het doel is de tevredenheid van onze medewerkers te vergroten, hun trots en bevlogenheid te versterken, hen betere carrièreperspectieven te bieden, hen te binden aan de organisatie en de aantrekkelijkheid van Zuyderland op de arbeidsmarkt te vergroten. Ook leiderschap krijgt in 2019 een impuls. Hiervoor is een programma ontwikkeld voor alle leidinggevenden in zowel de cure als care. Insteek van dit programma is leidinggevenden handvatten te bieden voor het invullen van een meer coachende en faciliterende rol, voor het in de kracht zetten van medewerkers en het invoeren en begeleiden van onder meer Shared Governance. In 2019 is tevens de uitrol van het DNA-programma voorzien, dat zal leiden tot een aanscherping van de kernwaarden en meer betrokkenheid van de medewerkers bij Zuyderland.

Innovatie is een strategische pijler in onze missie, ambitie en strategie. Om de 'de beste zorg, zo thuis mogelijk' te leveren zijn zorginnovaties op het gebied van e-health en zorgtechnologie onmisbaar. Relevante ontwikkelingen zijn bijvoorbeeld het toenemend gebruik van e-coaches voor diverse chronische ziekten, de verdere ontwikkeling van het online patiëntendossier en het digitale patiëntenportaal waarmee zorgaanbieders efficiënt en veilig over en met patiënten

kunnen communiceren. Deze ontwikkelingen worden in 2019 verder opgepakt. In 2018 is veelvuldig gesproken over de vorming van een bestuursraad als nieuwe overlegstructuur van RvB en Bestuur MSB. De effectuering daarvan vindt plaats medio 2019.
Financieel gezien staat Zuyderland er steeds beter voor. Om tot een meerjarige financiering van onze strategie te komen, voeren we constructief overleg met de banken en zorgverzekeraars.. Ook in de begroting 2019 gaan we uit van positieve resultaten voor zowel Care en Cure.

Als Raad van Bestuur hebben wij alle vertrouwen in een toekomst waarin wij 'de beste zorg, zo thuis mogelijk' kunnen bieden aan patiënten en cliënten in de regio.

Raad van Bestuur
David Jongen
Roel Goffin
Wideke Nijdam

Heerlen/Sittard-Geleen, mei 2019

Hanneke Hamers, gespecialiseerd verpleegkundige. 'Al 39 jaar werkzaam binnen Zuyderland en nog steeds voelt iedere baby die geboren wordt als een wonder.' Binnen Zuyderland worden jaarlijks gemiddeld 2700 baby's geboren.

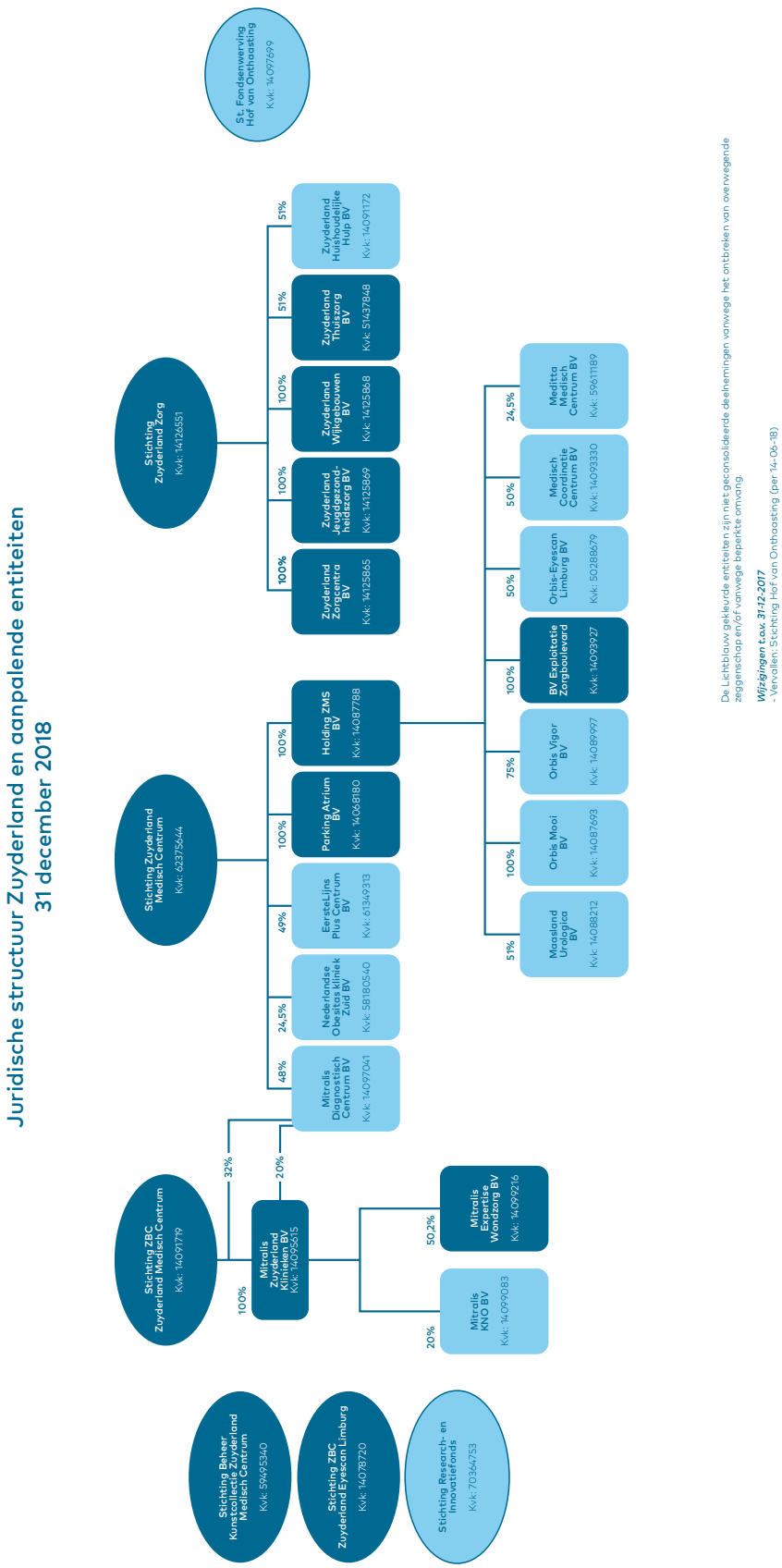
Hoofdstuk 6

zorg. samen. beter.

Patrick Widdershoven, ervaringsdeskundige bij de GGz. Patrick: ‘De klim vanuit het dal naar de Inca stad Machu Picchu heb ik te voet door het Andesgebergte gemaakt. Deze klim symboliseert mijn herstel vanuit een diep psychisch dal naar de top.’

6. BIJLAGEN

Afbeelding 1



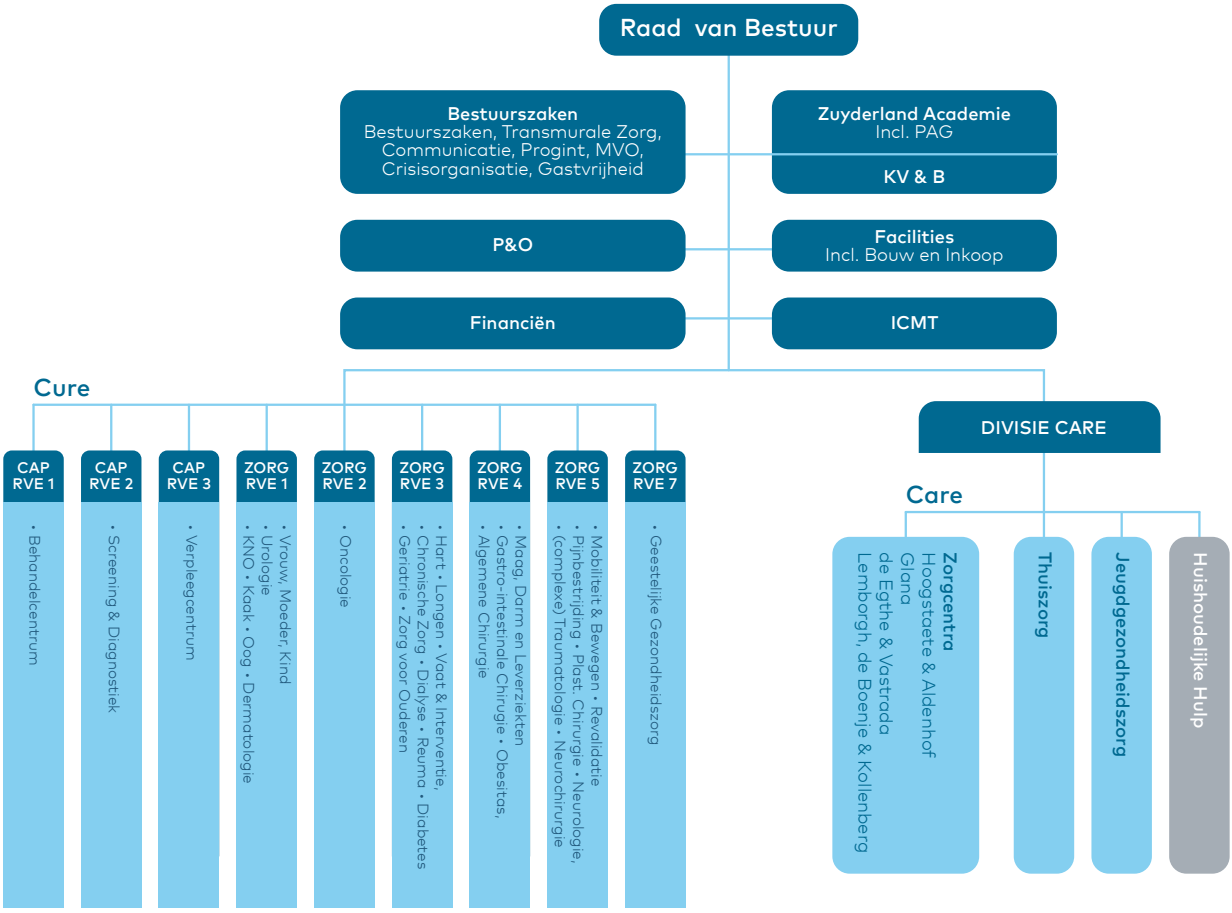
De Lichtblauw gekleurde entiteiten zijn niet geconsolideerde deelnemingen vanwege het ontbreken van overwegende zeggenschap en/of vanwege beperkte omvang.

Wijzigingen t.o.v. 31-12-2017
- Vervallen: Stichting Hof van Onthaasting (per 14-06-18)

6.2 Organisatiestructuur

In organisatorische zin bestaat het concern uit twee onderdelen: Cure en Care (afbeelding 2).

Afbeelding 2: Organogram Zuyderland op 31-12-2018



Cure
RVE-model met duale aansturing met Zorg RVE's en Capaciteit RVE's.

Met ingang van 1-1-2018 is de organisatie-inrichting van Zuyderland MC aangepast. Om meer slagkracht in de organisatie te brengen en tegelijk kosten te besparen is in 2017, in het kader van de eerder genoemde financiële maatregelen, een tussentijdse aanpassing aan de governance structuur gedaan. Deze tussentijdse aanpassing heeft geleid tot een verbeterde werking van het bestaande organisatiemodel zonder de hoofdstructuur te wijzigen. De belangrijkste wijzigingen zijn:

1. afbouw van het aantal managers/RVE's door middel van clustering.

- Zorg RVE 2 en Zorg RVE 4 blijven twee separate RVE's maar onder de aansturing van één RVE-manager. De RVE's houden elk een eigen medisch manager.
- Zorg RVE 6 is opgesplitst en ondergebracht bij de andere Zorg RVE's
- Afdeling Communicatie en de Programma's Transmurale Zorg, Progint, MVO en Gastvrijheid zijn ondergebracht bij Bestuurszaken
- Inkoop en Bouw (Vastgoed) zijn ondergebracht bij de RVE Facilities
- Zuyderland Academie en KV&B worden onder de aansturing gebracht van één RVE-manager. De RVE's houden elk een medisch manager/decaan.

2. inrichting van een compact en slagvaardig MT Cure.

Zes Zorg RVE's:

Zorg RVE 1:	Vrouw, moeder en kind Urologie KNO, Kaak, Oog, Dermatologie
Zorg RVE 2:	Oncologie
Zorg RVE 3:	Hart, Longen, Vaat & Interventie Chronische zorg, Dialyse, Reuma, Diabetes, Geriatrie, Zorg voor ouderen
Zorg RVE 4:	Maag-, darm- en leverziekten Gastro-intestinale chirurgie, Obesitas Algemene chirurgie
Zorg RVE 5:	Mobiliteit en bewegen, Revalidatie Pijnbestrijding, Plastische Chirurgie, Neurologie (Complexe) traumatologie, Neurochirurgie
Zorg RVE 7:	GGZ

Drie Capaciteit RVE's:

Capaciteit RVE 1: Behandelcentrum
Capaciteit RVE 2: Screening en diagnostiek
Capaciteit RVE 3: Verpleegcentrum

Staf en ondersteuning.

Naast de Zorg- en Capaciteit RVE's zijn Ondersteunende RVE's en Stafdiensten ingericht die rechtstreeks onder de Raad van Bestuur ressorteren. Deze ondersteunende RVE's en Stafdiensten leveren centraal, op basis van accountmanagement, ondersteuning aan Cure en Care.

- Bestuurszaken (inclusief Juridische Zaken, Bestuursadvies, Communicatie, Transmurale Zorg, Crisisorganisatie, MVO, Gastvrijheid en Progint (Programma Integratie).
- P&O
- Financiën
- Zuyderland Academie
- Kwaliteit, Veiligheid en Bedrijfsvoering (KV&B)
- Facilities (inclusief Vastgoed en Inkoop)
- ICMT

Zuyderland Academie en KV&B worden duaal aangestuurd door resp. een RVE-manager en decaan en een RVE- en medisch manager. De overige ondersteunende RVE's worden aangestuurd door een RVE-manager.

Care

Care bestaat uit de volgende organisatieonderdelen: Zorgcentra, Thuiszorg, Jeugdgezondheidszorg en Huishoudelijke Hulp. Tot Zorgcentra behoren twee hospices (Daniken en Mariaveld) evenals de volgende locaties: De Egthe (inclusief 't Pejjerhoes), Vastrada, De Baenje (inclusief de Kollenberg), Lemborgh, Hoogstaete, Aldenhof, Glana (inclusief Aramis, Porthos, Athos, Zilverlinde en verpleegunits Beek en Stein).
Care staat onder leiding van een divisiedirectie. De directie is integraal verantwoordelijk voor alle aspecten van de bedrijfsvoering.

6.3 Nevenfuncties Raad van Bestuur

Nevenfuncties op 31-12-2018:

Dhr. Drs. D.M.F. Jongen:
- Vice-voorzitter NVZ
- Voorzitter DB Oorzon
- Lid Raad van Advies Vebego

Dhr. Drs. R.E.A. Goffin:
- Lid Raad van Toezicht Prisma
- Lid Raad van Toezicht Tophandbal Zuid-Limburg
- Lid Raad van Advies Topsport Limburg

Mevrouw Dr. W.M. Nijdam:
- Lid Raad van Toezicht Zorginstellingen Pieter van Foreest te Delft eo

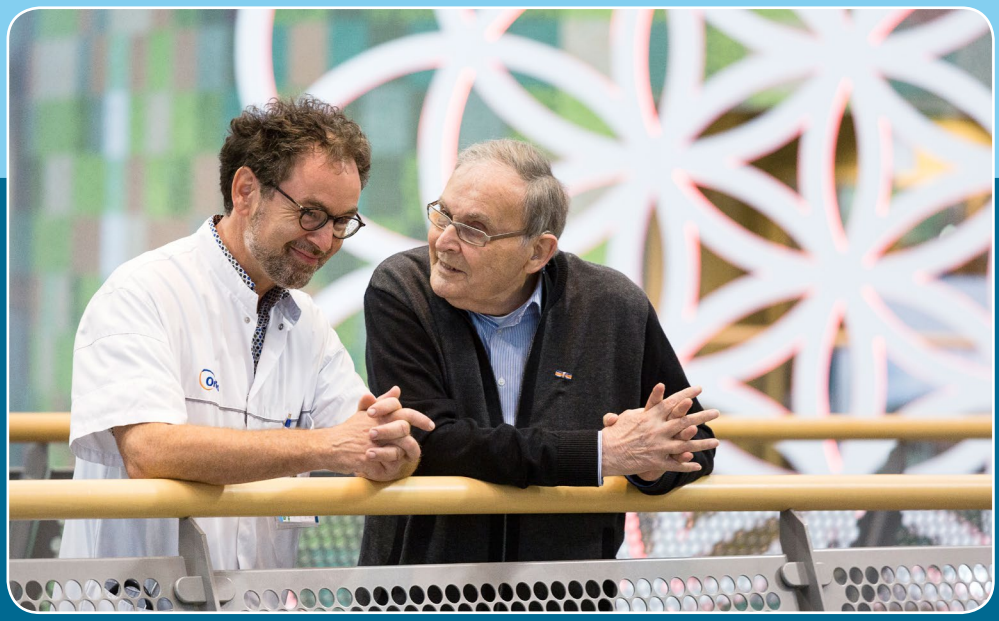
De leden van de Raad van Bestuur hebben toestemming van de Raad van Toezicht voor de nevenfuncties.

6.4 Nevenfuncties Raad van Toezicht

Naam en leeftijd op 31-12-18	Aandachts gebied	Eerste benoeming/ en benoeming tot en met	Aantal bijgewoonde vergaderingen	Functies buiten Zuyderland
Dhr. J.J. Verhaegen (78 jaar)	Voorzitter/voorzitter Remuneratie- en Selectiecommissie	01-07-2012/ 31-12-2019	8/8	• Penningmeester Vrienden Limburgs Museum • Voorzitter Stichting Vrijwilligersvervoer
Mevr. prof. dr. J.M.M. Bloemer (57 jaar)	Lid Commissie Kwaliteit & Veiligheid	01-07-2015/ 30-06-2019	6/8	• Hoogleraar Bedrijfskunde i.h.b. marktanalyse en relatiemanagement Radboud Universiteit Nijmegen • Lid Wetenschappelijke Raad van Advies Nederlands Instituut voor Marketing (NIMA), Amsterdam
Mevr. drs. W.M. Schouten MBA (46 jaar)	Lid Auditcommissie	01-01-2017/ 31-12-2020	6/8	• Chief Risk Officer ACTIAM, Vivat • Voorzitter audit commissie en lid raad van toezicht Warande
Dhr. dr. F.F. Willems (60 jaar)	Voorzitter Commissie Kwaliteit & Veiligheid	01-01-2018/ 30-06-2021	7/8	• Cardioloog ziekenhuis Rijnstate, Arnhem • Bestuursvoorzitter Coöperatie Medisch Specialisten Rijnstate • Arbiter scheidsgerecht gezondheidszorg in Haarlem namens de Federatie Medisch Specialisten en de Nederlandse vereniging voor Cardiologie • Directeur van de Cardioresearch Arnhem BV
Dhr. drs. J.H.P.M. van Lange (62 jaar)	Voorzitter Auditcommissie	01-01-2018/ 31-07-2021	8/8	• Lid RvC, voorzitter Risicocommissie en lid Audit Commissie • Lid Stichtingsbestuur Tilburg University (voorzitter Audit Commissie) • Member of the Board of Directors' en

				'Chairman Board Audit, Risk & Compliance Committee • Board Audit Risk & Compliance Committee) • Voorzitter Raad van Toezicht CBF • Lid Beleggingsadviescommissie DELA Verzekeringen • Voorzitter Stichting Steunfonds Katholiek Hoger Onderwijs • Voorzitter Stichting Landgoed Kasteel Geldrop
Dhr. Drs. D.W. Voetelink RA (65 jaar)	Lid Auditcommissie	01-01-2018/ 31-12-2021	7/8	• Vice-voorzitter Raad van Bestuur Erasmus MC • Raad van Toezicht Z-CERT
Mevr. mr. R.H.M. Jansen MPA (62 jaar)	Lid Commissie Kwaliteit & Veiligheid Lid Remuneratie- en Selectiecommissie	01-01-2018/ 31-12-2021	7/8	• Voorzitter Raad van Bestuur van de Stichting Slachtofferhulp Nederland • Voorzitter Stichting Perspectief Herstelbemiddeling • Senior rechter bij de Rechtbank Midden-Nederland • Lid Raad van Toezicht Diakonessenhuis Utrecht, Zeist en Doorn • Lid Raad van Toezicht Stichting Carmelcollege te Hengelo • Voorzitter Externe Klachtencommissie Partos, Amsterdam • Member Advisory Board of the Master Victimology and Criminal Justice at Tilburg University • Lid Raad van Advies Expertisecentrum Veiligheid, Avans Hogeschool, 's Hertogenbosch
Dhr. L.J.P.M. Frissen (68 jaar)	Lid Remuneratie- en Selectiecommissie	01-01-2018/ 31-12-2021	5/8	• Waarnemend burgemeester van Schinnen • Voorzitter Raad van Toezicht Dichterbij, Gennep • Voorzitter Raad van Commissarissen Mediahuis Limburg (onderdeel Mediahuis België) Sittard) • Voorzitter Raad van Toezicht Maastricht School of Management, Maastricht • Lid Raad van Commissarissen Greenport Development Company Venlo • Voorzitter stichting Navenant (Roermond)

zorg. samen. beter.



Ouderengeneeskunde
De heer Jussen met klinisch Geriator dr. Sipers in gesprek. De heer Jussen: 'Als de sfeer bij een arts de halve genezing is, is dr. Sipers het medicijn zelf'.

zuyderland
Postbus 5500
6130 MB Sittard-geleen
www.zuyderland.nl

T. 088 4597777

zuyderland