maatschappelijk verslag **2019**

Zuyderland

zorg.
samen.
beter.

zuyderland

Inhoudsopgave

Wendy Schreurs - PET-CT

Foto omslag: Mitchell van Delft - Centrale Sterilisatie

Voorwoord Bestuursraad **5**

Het verhaal van Zuyderland **7**

1. Profiel van de organisatie **10**
- **1.1 Missie, visie en kernwaarden** **10**
  - 1.1.1 Missie & visie Zuyderland Medisch Centrum (Cure) 10
  - 1.1.2 Missie en visie Zuyderland (Care) 11
  - 1.1.3 Kernwaarden Zuyderland Concern 11
- **1.2 Kernactiviteiten** **11**
  - 1.2.1 Kernactiviteiten Zuyderland Medisch Centrum 11
  - 1.2.2 Kernactiviteiten Zuyderland Care 13

2. Jaarplan 2019 **15**

3. Bedrijfsvoering en beleid **18**
- **3.1 Bedrijfsvoering** **18**
  - 3.1.1 Planning & Controlcyclus 19
  - 3.1.2 Risicomanagement 19
  - 3.1.3 Beheersing van investeringsprojecten 19
  - 3.1.4 Beheersing van frauderisico's 19
  - 3.1.5 Naleving AO/IC 19
  - 3.1.6 Externe verantwoording 19

3.2 Financieel beleid **20**
3.2.1 Continuïteitsveronderstelling 20
3.2.2 Resultaatratio, liquiditeit en solvabiliteit 20
3.2.3 Financieringsstructuur & financiële instrumenten 21
3.2.4 Gebeurtenissen na balansdatum 21
3.2.5 Risico's en onzekerheden 23
3.2.6 Financiële toekomstparagraaf 23
3.3 Kwaliteit & Veiligheid **25**
3.3.1 RVE Kwaliteit, Veiligheid & Bedrijfsvoering (Cure) 25
3.3.2 Speerpunten Kwaliteit en Veiligheid Zuyderland Cure 25
3.3.3 Kwaliteit en Veiligheid Zuyderland Care 29
3.4 Zo thuis mogelijk **30**
3.5 Personeel & Organisatie **31**
3.6 Maatschappelijk verantwoord ondernemen **34**
3.7 ICMT (incl. Vastgoed & Techniek) **35**
3.8 Privacy en informatiebeveiliging **36**
3.9 Innovatie **37**
3.10 Opleiding en onderzoek **38**

4. Bestuur, toezicht & belanghebbenden **41**
4.1 Good Governance **41**
4.2 Raad van Bestuur **41**
4.3 Raad van Toezicht **43**
4.4 Thema's 2019 **45**
4.5 Belanghebbenden **45**

5. Vooruitblik 2020 **49**

6. Bijlagen **52**
6.1 Juridische structuur **52**
6.2 Organisatiestructuur **53**
6.3 Nevenfuncties Raad van Bestuur **55**
6.4 Nevenfuncties Raad van Toezicht **56**
Afkortingenlijst **58**

Bestuursraad
Roel Goffin, Leonne Prompers, Liekele Oostenbrug, David Jongen, Wideke Nijdam, Karel Hulsewé (v.l.n.r.)

zorg.
samen.
beter.

Voorwoord Bestuursraad

Ten tijde van het schrijven van dit voorwoord bevinden we ons midden in de Coronacrisis die een enorme impact heeft op onze organisatie. Van alle opgenomen Coronapatiënten in Limburg, ligt meer dan de helft in Zuyderland ziekenhuizen in Heerlen en Sittard-Geleen. Het is een crisis van ongekende omvang, waarvan het einde nog niet in zicht is en waarvoor we zelfs oud-medewerkers hebben opgeroepen om te helpen.

Wij zijn ongelooflijk trots op al onze medewerkers die zich in deze moeilijke tijd onvermoeibaar inzetten voor onze patiënten en cliënten.

Dit maatschappelijk jaarverslag is de verantwoording over het jaar 2019. Voor Zuyderland een positief jaar waarin een goede start is gemaakt met de implementatie van de strategische koers 'de beste zorg, zo thuis mogelijk', de implementatie van de fusie is afgerond en goede financiële resultaten zijn gerealiseerd. Onder medewerkers is een positievere stemming merkbaar; er worden goede resultaten bereikt en men is steeds trotser op Zuyderland. Ook doen we het steeds beter op het gebied van kwaliteit en veiligheid.

Zuyderland is één grote zorgorganisatie met ruim 9.500 bevlogen medewerkers die elke dag de beste zorg leveren aan patiënten en cliënten; vanaf de geboorte tot aan de laatste levensfase. In 2019 is de topklinische functie 'systeemziekten' toegekend. Daarmee staat de teller van topklinische functies op dertien en behoren we tot de top van Nederland. Zuyderland GGz en Zuyderland Care, met Zuyderland Zorgcentra, Zuyderland Thuiszorg, Zuyderland Huishoudelijke Hulp en Zuyderland Jeugdgezondheidszorg zijn betrouwbare partners in de regio. De tevredenheidsscores waarmee onze patiënten en cliënten ons waarderen zijn onverminderd hoog en zelfs nog gestegen ten opzichte van 2018. Bezoek van de IGJ (Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd) aan zorgcentrum Glana en succesvolle HKZ-audits bij alle onderdelen van Zuyderland Care bevestigen dat deze organisatieonderdelen in alle opzichten ruimschoots voldoen aan de eisen van kwalitatief goede en doelmatige zorg.

'Bevlogen en betrokken medewerkers' was één van de vier pijlers in het jaarplan van 2019. Het afgelopen jaar is onder de naam Jijwerkt♥@zuyderland volop geïnvesteerd in uiteenlopende initiatieven om inhoud te geven aan verbetering van het binden en boeien van medewerkers en hun duurzame inzetbaarheid. Kern van de acties is dat we onze medewerkers meer in hun kracht willen zetten, een betere energie- en werkbalans willen bieden, meer verantwoordelijkheid en vertrouwen willen geven en hen de mogelijkheid willen bieden om hun kennis en kunde in te zetten waar dat nodig is. Ondersteunend hieraan is de implementatie van Professional Governance en van Continue Verbeteren. De principes die hierachter liggen zijn belangrijke uitgangspunten voor het werken met elkaar. Het verhogen van betrokkenheid bij de organisatie Zuyderland blijft een punt van aandacht.

In 2019 is een start gemaakt met de implementatie van de strategische koers 'de beste zorg, zo thuis mogelijk', met name binnen Zuyderland Medisch Centrum. Zo thuis mogelijk betekent 'thuis bij de patiënt' maar als opname onvermijdelijk is, 'in een zo gastvrij mogelijke omgeving' waarin de patiënt zich zo veel mogelijk thuis voelt. De strategie voorziet in de doelstelling de groei van de zorgkosten te beteugelen door in te zetten op gerichte samenwerking in de zorgketen. Daarnaast worden zorggebieden waarin Zuyderland unieke expertise heeft, verder ontwikkeld in de vorm van gespecialiseerde centra. Een van de sleutelwoorden is verbinding; tussen Care en Cure en met ketenpartners in de regio. Aansluitend op de nieuwe strategie van Zuyderland Cure is Zuyderland Care in 2019 gestart met het herijken van haar strategie waarbij ook 'de beste zorg, zo thuis mogelijk' centraal staat.

Parallel aan de herijking van de strategie is heel Zuyderland in 2018 gestart met het DNA-programma waarin we hebben onderzocht 'wat Zuyderland tot Zuyderland maakt'. Dit traject is in 2019 afgerond en heeft geleid tot de belofte aan de patiënt 'Zuyderland, de zorg van je leven'. Deze belofte geven we invulling vanuit onze drie nieuwe kernwaarden: met aandacht, in samenhang en verfrissend alledaags. Op 10 december 2019 zijn de nieuwe strategie en kernwaarden in een verrassende en persoonlijke bijeenkomst gepresenteerd aan alle leidinggevenden van Zuyderland. Dit was tevens de kick-off voor de implementatie. In 2020 is een inspirerende bijeenkomst voorzien voor alle medewerkers.

In 2019 hebben we met CZ en VGZ, die samen meer dan 80% van de ziekenhuisomzet vertegenwoordigen, respectievelijk een tien- en driejarig contract afgesloten. Het tienjarig contract met CZ is uniek in Nederland.

Vanaf 1 juli 2019 beschikt Zuyderland over een Bestuursraad, bestaande uit de Raad van Bestuur en het MSB-bestuur. Aanleiding is de nieuwe strategie en de stevige ambities die om slagvaardig beleid vragen. Raad van Bestuur en MSB-bestuur staan op het standpunt dat ze samen het sterkst staan en dat de betrokkenheid van medisch specialisten bij bestuur en management van de organisatie essentieel is. In de Bestuursraad vindt informatie-uitwisseling en meningsvorming plaats en worden besluiten gezamenlijk voorbereid. Deze besluiten worden vervolgens als formele bestuursbesluiten van de Raad van Bestuur en Bestuur MSB genomen.

In het verslagjaar 2019 realiseert Zuyderland een positief financieel resultaat, zowel voor Care als Cure. De kredietwaardigheid van Zuyderland is door Fitch beoordeeld als zeer goed met een A+. Deze rating biedt Zuyderland de mogelijkheid op de kapitaalmarkt financiering aan te trekken die optimaal aansluit bij de zorgvisie en zorgvraag, en die de investeringen die nodig zijn om de strategie te realiseren, bijvoorbeeld op het gebied van vastgoed en innovaties, mogelijk maken.

In 2019 hebben we het fundament voor die toekomst wederom verder verstevigd, zodat we de komende jaren kunnen doorbouwen aan een nog krachtiger Zuyderland. In de coronacrisis hebben we laten zien dat we dankzij betrokken medewerkers een crisis aankunnen. En daar zijn we ongelooflijk trots op.

We nodigen u van harte uit om in dit maatschappelijk jaarverslag in meer detail kennis te nemen van de activiteiten en financiële resultaten van 2019.

Bestuursraad Zuyderland

David Jongen, Roel Goffin, Wideke Nijdam
Karel Hulsewé, Liekele Oostenbrug, Leonne Prompers

Heerlen/Sittard-Geleen, mei 2020

Het verhaal van Zuyderland

7.

Geluk gaat vaak over het kunnen genieten van de kleine dingen in het leven. Dat is jammer genoeg niet altijd even makkelijk als iemand ziek of hulpbehoevend is. 9500 Zuyderlanders zijn daarom dagelijks bezig om zichzelf te verbeteren, om de patiënt en cliënt de beste zorg te kunnen bieden.

Dit is het verhaal van Zuyderland. Het verhaal dat begint na de fusie die we in 2018 hebben afgerond. Het verhaal dat vertelt over het DNA van Zuyderland, het DNA van cure en care. En ook het verhaal van onze nieuwe strategie. Want de gezondheidszorg in Nederland verandert in hoog tempo. Oude vertrouwde zekerheden maken plaats voor nieuwe inzichten; de zorgvraag groeit en wordt steeds complexer, patiënten[1] weten steeds beter wat ze willen (eigen regie) en worden steeds meer en beter in staat gesteld zo lang mogelijk zelfstandig te functioneren in hun eigen leefomgeving. De aandacht verschuift daarbij steeds meer van ziekte en zorg naar gezondheid en gedrag.

Daarnaast heeft Zuyderland te maken met andere (regionale) ontwikkelingen; een steeds krapper wordende arbeidsmarkt en hoge zorgkosten in Zuid- en Midden-Limburg in vergelijking met de rest van Nederland.

Om mee te kunnen gaan in al deze ontwikkelingen is Zuyderland gekomen tot een nieuwe strategie, die kan worden samengevat als 'de beste zorg, zo thuis mogelijk'. Dit betekent dat Zuyderland zorg biedt die zo goed mogelijk aansluit aan het leven van patiënten. Zo dicht mogelijk bij huis, met zorgverleners in de buurt die bekend zijn bij de patiënt. We gaan dit doen samen met al onze collega-zorgverleners in de regio en ondersteunt door de nieuwste technologische mogelijkheden. En als een verblijf binnen Zuyderland onvermijdelijk is, dan zorgen onze medewerkers ervoor dat de patiënt zich zo 'thuis' mogelijk voelt. Door een gastvrije bejegening, een fijne sfeer, een mooi gesprek. Kortom, met aandacht, oprechte belangstelling en professionaliteit van al onze medewerkers.

We onderscheiden daarbij drie patiëntgroepen, met elk een andere aanpak.

1. De eerste heeft een focus op aandoeningen die weliswaar heel vervelend zijn, maar die snel en eenvoudig op te lossen zijn. Daarom kunnen wij meer aandacht hebben voor comfort en streven we naar een snelle ingreep en een snel herstel, zodat patiënten weer ongestoord hun dagelijkse leven op kunnen pakken. We gaan dit organiseren in zogenaamde Focus klinieken.
2. De tweede gaat over medisch complexe vragen. Dat zijn vaak ingrijpende en intensieve behandelingen waarin we alle noodzakelijke zorg rondom de patiënt organiseren. Elk ziekenhuisbezoek dat we kunnen voorkomen, is waardevol. Dat doen we door onderdelen van de behandeling geschikt te maken voor thuis en door persoonlijk contact op afstand te hebben, als patiënten dat fijn vinden. We gaan dit organiseren in Patiëntgerichte centra, waar we er ook al een paar van hebben staan, zoals bv Borstcentrum Zuyd.
3. De derde categorie zorgvraag betreft mensen met een chronische aandoening en ouderen in een kwetsbare positie. Voor hen zijn er vaak betere plekken dan het ziekenhuis. Dat organiseren wij met collega-zorgverleners. Het doel is om het ziekenhuisbezoek tot een minimum te beperken. We gaan dit organiseren in Lijnloze ketenzorg. Deze derde categorie kent een nauwe relatie met een andere zorgbehoefte die wij vanuit Zuyderland vervullen; de behoefte aan verpleging en verzorging. Onze thuiszorg en huishoudelijke hulp komen graag bij mensen over de vloer om ze te helpen zo lang mogelijk hun eigen leven te leiden. In onze zorgcentra bieden wij een thuis voor mensen die niet langer thuis kunnen wonen.

Maar *hoe* gaan we uitvoering geven aan deze strategie voor ál onze patiënten en cliënten? Dat gaan we doen op de Zuyderland manier, die aansluit bij het DNA van Zuyderland. Met 3 nieuwe kernwaarden en onze belofte aan de patiënt.

In plaats van zorg binnen de muren van Zuyderland, gaan we de zorg zoveel mogelijk in de omgeving van de patiënt organiseren. Van een gesloten organisatie moeten we dus naar een open organisatie en kijken we buiten en over (onze) grenzen heen. Om goed samen te werken met anderen, zijn we open en transparant en werken we vanuit onze nieuwe *drie kernwaarden*: met aandacht, in samenhang en verfrissend alledaags.

Onze *belofte aan* de patiënt 'Zuyderland, de zorg van je leven', gaan we vanuit die drie kernwaarden vormgeven:

Geluk gaat vaak over het kunnen genieten van de kleine dingen in het leven. Dat is jammer genoeg niet altijd even makkelijk als iemand ziek of hulpbehoevend is. 9500 Zuyderlanders zijn daarom dagelijks bezig om zichzelf te verbeteren, om de patiënt en cliënt de beste zorg te kunnen bieden.

Zorg die dus ook oog heeft voor kleine dingen. We dagen onszelf daarbij uit om zelfs complexe en ingrijpende zorg zo alledaags mogelijk te laten aanvoelen. Zo eenvoudig en slim dat het jouw dagelijkse routine en die van de mensen om je heen zo min mogelijk verstoort. Die zorg bieden we over de volle breedte: van ons topklinische ziekenhuis tot onze vooruitstrevende geboortezorg, ouderenzorg en ons hospice.

We spannen ons in om zoveel mogelijk zorg waarvoor je nu nog naar het ziekenhuis moet, thuis of dichtbij huis te organiseren met zorgverleners bij jou in de buurt. Die kennen je vaak beter en kunnen makkelijker aansluiten op je leven. Ook gebruiken we de nieuwe mogelijkheden die technologie biedt om je zelf meer te laten doen, mocht je dat willen. En als je zorg bij ons krijgt, proberen we alles zo thuis mogelijk te laten aanvoelen: een fijne sfeer, een mooi gesprek en af en toe gewoon eens goed met elkaar lachen.

De ultieme alledaagse zorg is zorg die zich voegt naar jouw alledag. Dat is waar we naartoe werken. We willen weten wat jou beweegt en bewegen graag met je mee.

Zuyderland, de zorg van je leven

[1] Waar patiënt staat, dient ook altijd cliënt gelezen te worden.

hoofdstuk 1.

profiel van de organisatie

zorg.
samen.
beter.

Rachelle Veldhuizen, Evelien De Witte, Marlies Geurts-Bex - Proctologie

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 en samenstelling. Het concern bestaat uit:

- Zuyderland Medisch Centrum (Cure): ziekenhuis op vijf locaties, geestelijke gezondheidszorg en revalidatie.
- Zuyderland Care: Zuyderland Zorgcentra met zeven hoofd- en meerdere nevenlocaties, twee hospices, thuiszorg, jeugdgezondheidszorg (tot 01-01-2020) 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 (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.

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'.

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 Care

Zuyderland Care bestaat uit zeven hoofdlocaties met buitenlocaties, twee hospices, thuiszorg, jeugdgezondheidszorg en huishoudelijke hulp.

Missie:

Zuyderland Care stelt de cliënt in staat zo lang mogelijk zijn eigen leven te leiden door excellente en nabije zorg te organiseren, 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 Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (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 Zuyderland Concern

Eind 2018 is Zuyderland gestart met het DNA-traject waarin is onderzocht wat Zuyderland tot Zuyderland maakt. Dit traject is afgerond in 2019 en heeft geleid tot drie nieuwe (kern)waarden voor het gehele Zuyderland concern en een belofte aan de patiënt. Deze belofte 'Zuyderland, de zorg van je leven', geven we vorm vanuit de volgende drie kernwaarden:

Verfrissend alledaags

Met aandacht

In samenhang

Op 10 december 2019 zijn de nieuwe strategie en kernwaarden op een verrassende manier gepresenteerd aan alle leidinggevenden (Cure en Care) van Zuyderland. Alle leidinggevenden hebben een toolkit ontvangen met daarin diverse werkvormen om zelf of met het team, afdeling of projectgroep met de kernwaarden aan de slag te gaan. Daarnaast zijn ambassadeurs benoemd en opgeleid die afdelingen en teams ondersteunen bij het toepassen van deze werkvormen in de praktijk. In 2020 krijgt dit verder vorm.

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 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 beschikken wij over unieke expertise, kennis en/of vaardigheden. Sinds het cum laude behalen van de STZ-status (2018) voor heel Zuyderland Medisch Centrum is in 2019, naast de twaalf reeds bestaande topklinische functies, een dertiende erkenning binnengehaald voor 'systeemziekten'. Om het niveau van de topklinische zorg zo hoog mogelijk te houden, wordt toegepast wetenschappelijk onderzoek verricht, worden innovaties ingezet en worden vele professionals opgeleid.

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 heeft erkenning voor zeven fellowships bij Chirurgie, Orthopedie, Medische beeldvorming en Cardiologie. Zuyderland MC biedt daarnaast hoogwaardige en uitdagende opleidingen voor verpleegkundigen en paramedici. In 2019 heeft Zuyderland 150 studenten Verpleegkunde in dienst binnen een scala aan opleidingsvarianten zoals mbo-v TOP traject en de duale hbo klinische zorg opleidingen. Dit zijn trajecten die vanuit de samenwerking tussen regionale ziekenhuizen, ROC's en Zuyd Hogeschool zijn ontstaan. Naast de reguliere verpleegkundige opleidingen, biedt Zuyderland trajecten voor zij-instromers aan. Het hele palet voor nieuwe instroom is op die manier ingevuld en optimaal ingericht in het licht van het strategisch personeelsbeleid. Daarnaast zijn er 150 begeleidingsplaatsen voor stagiaire-verpleegkunde. In het kader van het project Functiedifferentiatie blijft Zuyderland de verkorte deeltijdopleidingen aanbieden voor verpleegkundigen met opleidingsniveau 4, zodat zij zich kunnen ontwikkelen tot hbo-verpleegkundigen. Daarnaast zijn er extra opleidingsplaatsen beschikbaar voor medewerkers die willen deelnemen aan een vervolgopleiding die is erkend door het College Zorg Opleidingen. Zuyderland maakt maximaal gebruik van de beschikbare opleidingsplaatsen voor Verpleegkundig Specialist en Physician Assistant.

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.

Overige thema'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 proeftuinen 'Mijnzorg' en 'Anders beter'.

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 Care

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

Zuyderland Zorgcentra

Zuyderland Zorgcentra biedt intramuraal verblijf met en zonder behandeling en extramuraal persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding en consult vanuit de Behandeldienst en Hospice zorg. Zuyderland Zorgcentra maakt een eigen kwaliteitsjaarverslag 2019 conform het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Dit verslag is per 1 juli 2020 beschikbaar op www.zuyderland.nl.

Zuyderland Thuiszorg

In 2019 heeft Zuyderland Thuiszorg met een kleine 600 medewerkers ruim 4.800 cliënten van wijkverpleging en/of individuele begeleiding voorzien. Dit heeft geresulteerd in een omzet van ca. 22 miljoen euro. In het werkgebied Westelijke Mijnstreek kent Zuyderland Thuiszorg vier zorgregio's (Beek/Stein, Geleen/Schinnen, Sittard en Born/Susteren), waarbinnen 26 reguliere zorgteams wijkgericht acteren. Bovenregionaal functioneren de teams 'Nachtzorg' en 'Transmurale Thuiszorg' alsook het team 'transitie- en preventieverpleegkundigen'. In het sociaal domein is Zuyderland Thuiszorg actief met drie teams 'Gespecialiseerde Thuisbegeleiding'. Deze teams werken eveneens bovenregionaal en hebben elk een eigen expertise, te weten: psychogeriatrie, psychiatrie en multiproblem jeugd.

Zuyderland Jeugdgezondheidszorg

Zuyderland Jeugdgezondheidszorg (JGZ) bevordert, beschermt en bewaakt de gezondheid en ontwikkeling van alle kinderen vanaf de zwangerschap tot vier jaar. Als samenwerkingspartner heeft Zuyderland JGZ een actieve rol in overlegorganen rondom risicokinderen. Insteek is problematiek vroegtijdig te signaleren en afstemming te zoeken met andere partners om intensieve vormen van zorg zoveel mogelijk te voorkomen (Overleg Orgaan Risico Zwangeren, Integrale Vroeghulp). De Jeugdgezondheidszorg (JGZ) in het werkgebied Zuid-Limburg gaat per 1 januari 2020 integraal deel uitmaken van de Gemeenschappelijke Regeling GGD Zuid-Limburg (hierna 'GGD'). De onderneming/activiteiten van Zuyderland JGZ worden hierdoor per 1 januari 2020 overgedragen aan de GGD en maken daarmee per die datum geen onderdeel meer uit van Zuyderland.

Zuyderland Huishoudelijke Hulp

Zuyderland Huishoudelijke Hulp levert een steeds belangrijkere bijdrage aan 'zo thuis mogelijk'. Medewerkers bieden ondersteuning in het huishouden, aandacht en structuur en kunnen eventuele achteruitgang vroegtijdig signaleren. Huishoudelijke Hulp speelt tevens een belangrijke rol in het verlenen van het zogenaamd 'Volledig Pakket Thuis' (VPT). Dit is in 2019 gestart en zal in 2020 verder groeien.

Ondersteuning in het huishouden is voor de cliënt vaak het eerste contact in de keten van langdurige zorg. In toenemende mate vindt afstemming plaats over cliënten die vanuit meerdere bedrijfsonderdelen zorg ontvangen.
Samenwerking met de andere Care bedrijfsonderdelen is verder versterkt door gezamenlijke huisvesting en de ontwikkeling van één Care-strategie. Zuyderland Huishoudelijke Hulp valt niet onder de zeggenschapstructuur, wordt niet geconsolideerd en maakt een eigen jaarverslag en jaarrekening.

Tabel 1 Patiënten/cliënten en bedden/plaatsen

2019	ZMC	GGZ	V&V	Totaal
Aantal patiënten/cliënten	191.652	3.133	3.962	198.747
Aantal bedden/plaatsen	980	69	1.459	2.508

Zie voor nadere toelichting DigiMV (jaarverslagenzorg.nl).

hoofdstuk 2.

jaarplan 2019

zorg.
samen.
beter.

OK - Karel Hulsewé (L) Erik de Loos (R)

2. Jaarplan 2019

Het Jaarplan Zuyderland 2019 beschrijft welk deel van de strategische doelen van Zuyderland in 2019 moet worden gerealiseerd. Het Jaarplan is opgebouwd aan de hand van vier strategische pijlers die hieronder zijn samengevat. De resultaten zijn opgenomen in hoofdstuk 3.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat in 2019 een start is gemaakt met de implementatie van de strategische koers 'de beste zorg, zo thuis mogelijk', met name binnen Zuyderland Medisch Centrum. De implementatie van de fusie is gereed en de financiële resultaten zijn (veel) beter. De resultaten op het terrein van kwaliteit en veiligheid vertonen een duidelijk opwaartse beweging. Onder de medewerkers is een positievere stemming merkbaar; medewerkers zijn trotser op Zuyderland en de bereikte resultaten. Ondertussen is net als voorgaande jaren elke dag hard gewerkt aan hoge kwaliteit van zorg aan onze cliënten en patiënten.

Aansluitend op de nieuwe strategie van Zuyderland Cure is Zuyderland Care in 2019 gestart met het herijken van haar strategie. Vanuit de eigenheid van Zuyderland Care worden 'de beste zorg, zo thuis mogelijk' en de strategische pijlers omarmd.

Het Jaarplan 2019 heeft vier pijlers:

1. De beste zorg
2. Zo thuis mogelijk
3. Met bevlogen en betrokken medewerkers
4. In een financieel gezonde en duurzame organisatie

Pijler 1 | De beste zorg

Zuyderland streeft naar maximale patiënt/cliënt veiligheid en optimale kwaliteit van zorg. In 2019 lag de focus op 'de basis op orde', op de omslag van 'meten en registreren' naar 'monitoren en continu verbeteren' en op hogere tevredenheid van klanten en stakeholders. Voor de Cure lag het accent daarnaast op versterken en het doorontwikkelen van het topklinisch profiel.

Pijler 2 | Zo thuis mogelijk

Zuyderland start met realisatie van de strategie zo thuis mogelijk, in lijn met de landelijke ontwikkelingen van 'de juiste zorg op de juiste plek'. Binnen Cure en Care zijn in 2019 verschillende initiatieven uitgewerkt.

Pijler 3 | Met bevlogen en betrokken medewerkers

Zuyderland streeft naar betrokken, trotse, gemotiveerde en gezonde medewerkers. Uitgangspunt is de juiste medewerker op de juiste plek op het juiste moment. Er is zowel in de Cure als Care veel aandacht voor behoud van medewerkers. Betrokkenheid en professionaliteit worden gewaardeerd en gestimuleerd, evenals bewustwording over de rol die medewerkers vervullen in het totale zorgaanbod. Daarnaast worden volop opleidingen en ontwikkelkansen geboden.

Pijler 4 | In een financieel gezonde en duurzame organisatie

In 2019 is de basis gelegd voor de toekomst van Zuyderland. Zuyderland MC beschikt over een nieuwe strategie, een tienjarig contract met CZ en een financieringsarrangement voor een periode van drie jaar. Ook is een driejarig contract met VGZ overeengekomen. Binnen de Care vindt een herijking van de strategie plaats om gereed te zijn voor de toekomst.

Voor de specifieke resultaten verwijzen we naar H3 en de jaarrekening.

Dimphy Slot (L) en Laura Janssen (R) met mw. Dorssers-Goertz

hoofdstuk 3.

bedrijfsvoering en beleid

zorg.
samen.
beter.

GGz, Kind en Adolescent

3. Bedrijfsvoering en beleid

3.1. Bedrijfsvoering

3.1.1. Planning & Controlcyclus

Zuyderland stuurt en beheerst activiteiten op basis van een gestructureerde planning & controlcyclus. 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.

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 bij te sturen. Er wordt periodiek gerapporteerd aan de Raad van Toezicht.

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 2019 zijn de kaders van risicomanagement vormgegeven en is een start gemaakt met het op gestructureerde wijze in kaart brengen van de belangrijkste risico's voor Zuyderland voor zowel Cure als Care. Risicomanagement wordt binnen Zuyderland vormgegeven op basis van de pijlers Continuïteit van zorg en Patiëntveiligheid van zorg. De primaire doelstelling van risicomanagement betreft het op een gestructureerde en stelselmatige wijze inzicht verkrijgen in de risico's die Zuyderland loopt, de mate van beheersing van geïdentificeerde risico's en de mate van risicobereidheid per risicogebied. Bij het onderkennen en beheersen van risico's heeft het voorkomen van schade aan patiënten en cliënten steeds de hoogste prioriteit. Zuyderland streeft ernaar op alle relevante gebieden te voldoen aan geldende regelgeving. Het einddoel van integraal risicomanagement 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 2019 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 zijn fundamenteel voor 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 registrerende, beschikkende en controlerende functies. Als er signalen van (mogelijke) fraude geïdentificeerd worden, wordt de Raad van Bestuur onmiddellijk op de hoogte gesteld en vindt vervolgens gedegen onderzoek naar de feitelijkheden plaats. In 2019 zijn er geen indicaties of gevallen van fraude geconstateerd.

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 over de opbrengstverantwoording binnen de Cure en Care-activiteiten te beschrijven, vast te stellen en te toetsen.

Binnen Zuyderland Cure draagt het RVE-management primair de verantwoordelijkheid voor de beheersing van de interne processen inclusief de invulling van de benodigde AO/IC. Binnen Care ligt deze verantwoordelijkheid bij de regiomanagers. 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, signaleert verbeteringen en adviseert.

De externe accountant heeft eind november 2019 de management letter 2019 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 die vanuit belang én omvang periodiek onderwerp van controle zijn en waar op onderdelen nog bevindingen ter verbetering zijn geconstateerd, betreffen:
- het proces van productie- en omzetverantwoording - ook vanuit de aanstaande implementatie van Horizontaal Toezicht Zorg;
- de IT processen - gezien het toenemende belang van IT in de diverse processen;
- het proces van salarisverwerking - mede gezien de omvang van onze personele kosten.

Alle verbeterpunten vanuit de management letter zijn geadresseerd in de periodieke planning en controlcyclus en worden hierin periodiek gemonitord en gerapporteerd aan de Raad van Bestuur. Doel is dat alle verbeterpunten op korte termijn 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 2019 verwijzen wij 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 in 2019 van €11,3mln (€10,2mln in 2018) is het eigen vermogen toegenomen tot €116,3mln eind 2019.

3.2.1. Continuïteitsveronderstelling

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

Zuyderland realiseert een positief financieel resultaat voor het verslagjaar 2019, zowel voor Cure als Care. Voor 2020 is Zuyderland er wederom in geslaagd met de zorgverzekeraars tijdig tot contractafronding te komen. Met de twee grootste verzekeraars (> 80% van de ziekenhuisomzet) zijn meerjarige contracten afgesloten. Ook in de begroting van 2020 wordt uitgegaan van positieve resultaten voor Cure en Care. Daarnaast is de kredietwaardigheid van Zuyderland onlangs door Fitch beoordeeld als zeer goed door middel van toekenning van een A+ rating.

De in deze jaarrekening gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaat-bepaling zijn dan ook gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van Zuyderland.

De raad van bestuur en het management hebben intensief overleg op welke wijze de bedrijfsonderdelen van het Zuyderland concern het hoofd kan bieden aan de uitdagingen en onzekerheden die het Coronavirus met zich meebrengt. De verwachte gevolgen voor de bedrijfsvoering en financiële onzekerheden zover nu bekend, zijn door Zuyderland beoordeeld. We verwijzen u naar de paragrafen 3.2.4. Gebeurtenissen na balansdatum in dit maatschappelijk verslag en naar de paragraaf 1.4.1. Grondslagen van waardering en resultaatbepaling Algemeen, ref. Continuïteitsveronderstelling en paragraaf 1.8. Toelichting op de resultaten-rekening, ref.26 Gebeurtenissen na balansdatum van de Geconsolideerde jaar-rekening 2019 van het Zuyderland concern.

3.2.2. Resultaatratio, liquiditeit en solvabiliteit

Het netto resultaat over 2019 voor het gehele Zuyderland concern bedraagt €11,3mln positief ten opzichte van een positief netto resultaat over 2018 van €10,2mln. Als gevolg van dit resultaat stijgt het eigen vermogen in 2019 van Zuyderland concern van €105mln naar €116,3mln. In onderstaande tabellen worden het eigen vermogen en de netto resultaten voor zowel Cure als Care weergegeven.

Tabel 2 Eigen Vermogen

Eigen Vermogen	2019	2018	2017
Cure	70.739.033	63.191.015	57.239.712
Care	45.527.290	41.775.191	37.564.100
Totaal Zuyderland	**116.266.323**	**104.966.206**	**94.803.812**

Solvabiliteitsratio EV / Balanstotoaal	2019	2018	2017
Cure	11,8%	10,3%	9,1%
Care	42,4%	39,5%	36,9%
Zuyderland groep - geconsolideerd	17,2%	15,5%	13,6%
Solvabiliteitsratio EV incl. achtergestelde leningen / Balanstotaal			
Zuyderland groep - geconsolideerd	27,2%	25,3%	23,2%

Tabel 3 Nettoresultaten Cure en Care

Netto resultaat	2019	2018	2017
Cure	7.531.918	5.986.053	-671.361
Care	3.752.100	4.210.872	3.137.142
Totaal Zuyderland	**11.284.018**	**10.196.925**	**2.465.781**

Het resultaat van het ziekenhuis is in 2019 wederom verbeterd ten opzichte van voorgaande jaren. Dit komt met name door hogere DBC-opbrengsten en lagere afschrijvingskosten. Het ziekenhuis in Sittard-Geleen is in 2019 tien jaar in gebruik waardoor een deel van de activa (met name inventarissen) volledig is afgeschreven. Daarnaast zijn de rentelasten in 2019 verder gedaald als gevolg van aflossingen op de leningen. Deze positieve effecten worden deels tenietgedaan door hogere personele kosten omdat in 2019 meer personeel is ingezet om de werkdruk te verlagen en de kwaliteit van zorg te verhogen. Om te anticiperen op de huidige arbeidsmarktontwikkelingen is tevens geïnvesteerd in bovenformatief opleiden op kritische functies en zijn meer leerlingen aangenomen. Daarnaast is in 2019 een éénmalige uitkering van €1.200 per fte verantwoord conform de onlangs afgesloten cao voor in totaal €5,7mln bij het ziekenhuis.

Bij Care zijn de resultaten licht gedaald in 2019. Dit komt met name door de bovengenoemde éénmalige cao uitkering die ook op Zuyderland Zorgcentra van toepassing is. Daarnaast is door de inzet van de kwaliteitsgelden de personele formatie in 2019 aanzienlijk uitgebreid. Het Ministerie van VWS heeft hiervoor additionele middelen ter beschikking gesteld waardoor deze uitbreiding resultaatneutraal is.

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

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: Balans ratio (solvabiliteit), Debt Service Cover ratio en Leverage ratio. Zuyderland monitort maandelijks het voldoen aan deze ratio's en rapporteert hierover ieder kwartaal (vanaf 1-1-2020 ieder tertiaal) aan het bankenconsortium. Zowel gedurende als per eind 2019 heeft Zuyderland voldaan aan de ratio-eisen zoals deze in de convenanten zijn opgenomen.

3.2.4. Gebeurtenissen na balansdatum

Per 1 januari 2020 zijn de activiteiten van Zuyderland Jeugd Gezondheidszorg BV overgedragen aan de Geneeskundige Gezondheidsdienst (GGD) Zuid-Limburg. Deze overdracht is niet van invloed op de gepresenteerde cijfers in de jaarrekening 2019. Gezien de beperkte omvang van de overgedragen activiteiten is deze overdracht ook voor de toekomstige jaarcijfers van Zuyderland niet van materieel belang.

Impact Coronavirus (COVID-19)

Inleiding Algemeen / Aard van de gebeurtenis

In december 2019 kwamen vanuit China berichten over een besmettelijk virus. Dit virus (COVID -19) zorgde begin 2020 voor veel patiënten en slachtoffers in China en in februari 2020 waren er de eerste patiënten en slachtoffers in Nederland. Begin maart 2020 nam de regering een aantal drastische maatregelen, waaronder het nagenoeg stilleggen van het openbare leven in geheel Nederland. De zorgsector stond voor de taak om samen met ketenpartners in ROAZ-verband een grote groep corona-patiënten de noodzakelijke acute en intensieve zorg te verlenen. Gezien de grote besmettelijkheid van dit virus leidde dit tot drastische hygiëne- en veiligheidsmaatregelen. Door de grote toeloop van Corona-patiënten, de vereiste veiligheidsmaatregelen en de noodzakelijke inzet van IC-bedden, hebben ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg moeten besluiten een groot deel van de reguliere zorg, onderzoek en onderwijs niet uit te voeren, danwel uit te stellen of af te schalen. Als gevolg van de overheidsmaatregelen (intelligente lock-down en social distancing) worden ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg geconfronteerd met omzetderving door vraaguitval en terughoudendheid bij patiënten, bewoners en cliënten om een beroep te doen op de ziekenhuis-, verpleeghuis- en thuiszorg.

In dit stadium zijn de gevolgen voor de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten van ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg en voor de exploitatieresultaten beperkt. Ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg blijven het beleid en het advies van de diverse nationale instellingen volgen en blijven tegelijkertijd hun uiterste best doen activiteiten zo goed en veilig mogelijk voort te zetten, zonder daarbij de gezondheid van de medewerkers in gevaar te brengen. Daardoor is sprake van extra investeringen en kosten voor het beschikbaar maken van ziekenhuiscapaciteit en aanschaf van apparatuur en bescher-

mingsmiddelen voor het verplegen van Corona- en overige patiënten, bewoners en cliënten in sterk aangepaste omstandigheden. Op het moment van de afwikkeling van de jaarrekening is de totale omvang van de kosten, gelet op de huidige onzekerheden, nog niet adequaat in te schatten.
Zorgverzekeraars Nederland heeft na overleg met veldpartijen in brieven van 17 maart 2020, 23 maart 2020 en 21 april 2020 continuïteitsgaranties geboden voor de basiszorginfrastructuur waartoe o.a. de ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg behoren. Met additionele bevoorschotting door de zorgverzekeraars en zorgkantoren tot contractwaarde en met additionele bekostiging van de meerkosten van de corona-uitbraak wordt de continuïteit van ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg gegarandeerd.

Ondanks de onzekerheden als gevolg van de Covid-19 uitbraak kunnen ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg gebruik maken van de steunmaatregelen die door Zorgverzekeraars Nederland worden aangeboden. Naast deze specifieke toezeggingen door zorgverzekeraars en zorgkantoren kan aanspraak worden gemaakt op landelijke regelingen, waaronder NOW en uitstel van betaling van fiscale heffingen. Op basis van de meest actuele inzichten op het moment van vaststellen van deze jaarrekening kunnen de financiële gevolgen van Covid-19 worden opgevangen binnen de kredietlimiet. Voor wat betreft de overeengekomen ratio's 2020 met de banken is sprake van onzekerheid die samenhangt met het nog niet bekend zijn van de exacte uitwerking van de financiële compensatie door zorgverzekeraars en zorgkantoren. Alles overziend is er naar huidig inzicht geen sprake van een materiële onzekerheid over de financiële continuïteit van ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg.

Specifieke toelichting

Het Coronavirus / impact op organisatie:

Vanaf medio maart 2020 hebben wij een aantal maatregelen genomen om de effecten van het COVID-19 virus te bewaken en te voorkomen, zoals het vormen van veiligheids- en gezondheidsmaatregelen voor onze patiënten, bewoners, cliënten en medewerkers. De opvang van een zeer grote groep patiënten heeft de hoogste prioriteit. Er is zoveel mogelijk capaciteit ingezet om COVID-patiënten te behandelen. Daarbij is waar mogelijk IC-capaciteit opgeschaald. Tevens is er afgeschaald op onder andere de electieve en niet-spoedeisende zorg, onderzoek en onderwijs. Op artsen en verpleegkundigen is een beroep gedaan om zoveel mogelijk extra uren te werken. Medewerkers in niet kritische functies zijn verzocht zoveel mogelijk thuis te werken.

Voorziene ontwikkelingen:

Afhankelijk van de duur van deze crisis zal een grotere achterstand ontstaan in de reguliere patiëntenzorg en leegstand in de langdurige zorg. Maar ook in onderzoek en onderwijs. Op het moment dat het virus landelijk onder controle is, is een inschatting te maken van de totale achterstand en de wijze waarop dit kan worden ingelopen.

Risico's en onzekerheden:

Tot het moment dat de crisis onder controle is, is het niet duidelijk wat het uiteindelijke beslag op de organisatie zal zijn. Op dit moment zijn er nog veel onzekerheden. Tijdens deze crisis werken veel medewerkers op de toppen van hun kunnen. Nog niet duidelijk is wat het eventuele effect daarvan kan zijn.

Genomen en voorziene maatregelen:

Het Zuyderland concern leeft de maatregelen van de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport zo goed als mogelijk binnen de mogelijkheden na.
Met andere ziekenhuizen en zorginstellingen en binnen het concern is veelvuldig afstemming over verdeling van patiënten, bewoners en cliënten en beschikbaarheid van medische apparatuur, medisch hulpmiddelen en zorgpersoneel.

Impact op activiteiten:

Door de hoge mate van urgentie voor Corona patiënten en de strenge veiligheidseisen is de reguliere productie en bedbezetting in het ziekenhuis als ook in de verpleeg- en verzorgingshuizen vanaf begin maart aanzienlijk gedaald. Ook andere activiteiten, zoals onderzoeksprojecten en opleidingen zijn aanzienlijk gereduceerd dan wel stopgezet.

Steun van zorgverzekeraars en overheden:

Op landelijk niveau zijn de koepels (NFU, NVZ en ZN) met elkaar overeen gekomen passende financiële maatregelen te nemen. Dit betreft o.a. aanvullende bevoorschotting tot 100% passend bij de omvang van contractueel overeenkomen omzet, maar ook hoe om te gaan met meer- en minder kosten (zowel personeel, materiaal als geneesmiddelen) en meer- en minder omzet. De zorgverzekeraars

hebben aan de ziekenhuizen en verpleeg- en verzorgingshuizen, bij brief d.d. 17 maart respectievelijk 23 maart, respectievelijk 21 april 2020, laten weten hen te ondersteunen, waarbij de beschikbaarheid en continuïteit van zorg op langere termijn zo goed mogelijk geborgd kan worden.
Ook de minister van VWS heeft in zijn brief d.d. 15 april 2020 aan de Tweede Kamer laten weten dat de overheid de zorgsector in staat wil blijven stellen om te doen wat nodig is om voor de lange termijn de continuïteit van zorg en ondersteuning te borgen.

Op dit moment zijn de effecten op liquiditeit, resultaat en vermogen nog onvoldoende duidelijk. Op basis van de intentie afspraak van de zorgverzekeraars en de minister, hebben wij de verwachting dat de financiële risico's van deze crisis relatief beperkt blijven. Immers het Zuyderland concern houdt middels bevoorschotting voldoende liquiditeit en middels verwachte compensatie voor gederfde opbrengsten en extra gemaakte kosten is de inschatting dat de negatieve impact op de financiële positie voor Stichting Zuyderland Medisch Centrum, Stichting Zuyderland Zorg, Zuyderland Zorgcentra B.V. en Zuyderland Thuiszorg BV kan worden geminimaliseerd. Op basis van de hierboven genoemde afspraken en verwachte uitwerking daarvan, vinden wij de continuïteitsveronderstelling passend.

3.2.5. Risico's en onzekerheden

Zuyderland heeft in haar bedrijfsvoering te maken met diverse financiële risico's zoals kredietrisico's, liquiditeitsrisico's en rente- en kasstroomrisico's. Deze risico's worden continu gemonitord en er zijn adequate maatregelen getroffen om deze risico's te beheersen. Voor een nadere toelichting op deze risico's wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening van Zuyderland.

Impact Coronavirus (COVID-19)

Afhankelijk van de duur van de Coronacrisis zal een grotere achterstand ontstaan in de reguliere patiëntenzorg, en onderzoek en onderwijs. Op het moment dat het virus landelijk onder controle is, is een inschatting te maken van de totale achterstand en de wijze waarop dit kan worden ingelopen. Op dit moment is nog geen reële inschatting te maken van de extra kosten en het effect op de opbrengsten. Wel hebben de zorgverzekeraars en het ministerie toegezegd de ziekenhuizen te ondersteunen in de zorgverlening en in financieel opzicht. Een vergelijkbare toezegging is gedaan voor verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg.

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 ontwikkeld door middel van gespecialiseerde behandelcentra (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. Inmiddels zijn er met de twee grootste zorgverzekeraars (samen meer dan 80% van de ziekenhuisomzet) meerjarige contracten afgesloten die dit veranderende verdienmodel faciliteren. Tevens worden hierover ook met de overige zorgverzekeraars constructieve gesprekken gevoerd. Daarnaast is er met het bankenconsortium in 2019 een nieuwe kredietovereenkomst afgesloten die Zuyderland in staat stelt de strategie uit te voeren.
Het doel is de continuïteit van het Zuyderland concern ook op langere termijn te kunnen borgen (zie ook hoofdstuk 5: Vooruitblik op 2020).

De uitbraak van Covid-19 heeft zich in 2020 razendsnel ontwikkeld. Voor onze organisatie zal dit voornamelijk operationele gevolgen hebben in 2020 en naar verwachting ook 2021, waarbij we op basis van de uitgesproken intenties en met de kennis van nu aannemen dat de financiële gevolgen gecompenseerd worden door zorgverzekeraars, zorgkantoren, gemeenten en rijksoverheid. Aangezien de concrete uitwerking van deze compensatieregelingen momenteel nog onderhanden is, is het voor Zuyderland lastig om de exacte gevolgen van het Covid-19 virus op de continuïteit van de organisatie te duiden.
We verwijzen u naar de paragrafen 3.2.4. Gebeurtenissen na balansdatum in dit maatschappelijk verslag en naar de paragraaf 1.4.1. Grondslagen van waardering en resultaatbepaling Algemeen, ref. Continuïteitsveronderstelling en paragraaf 1.8. Toelichting op de resultatenrekening, ref.26 Gebeurtenissen na balansdatum van de Geconsolideerde jaarrekening 2019 van het Zuyderland concern.

Annelieke de Jong - Intensive Care, stervensbegeleiding

3.3. Kwaliteit & Veiligheid

De belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit, veiligheid en bedrijfsvoering zijn hieronder opgenomen. Zuyderland Zorgcentra maakt een eigen kwaliteitsjaarverslag 2019 conform het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Dit is per 1 juli 2020 beschikbaar is op de website **www.zuyderland.nl**.

3.3.1. RVE Kwaliteit, Veiligheid & Bedrijfsvoering (Cure)

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

De afdeling KV&B rapporteert per kwartaal de belangrijkste resultaten op het gebied van kwaliteit en patiëntveiligheid aan het RVE-management en aan de Bestuursraad waarbij de belangrijkste verbeterpunten en risico's worden 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 Kwaliteit en Veiligheid Zuyderland Cure

3.3.2.1 Kwaliteit

Keurmerken

Met het oog op de vermindering van de regeldruk en de administratieve lasten van ziekenhuizen heeft de NVZ (Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen) aan deelnemende ziekenhuizen geadviseerd slechts deel te nemen aan een keurmerk als dit een meerwaarde heeft voor de patiënt. Zuyderland heeft in 2019, in afstemming met de overige Limburgse ziekenhuizen en in overeenstemming met het advies van de NVZ, de deelname aan zes keurmerken actief gestopt. Voor de overige keurmerken geldt dat Zuyderland niet deelneemt, tenzij aantoonbare meerwaarde bestaat voor het verbeteren van onze patiëntenzorg.

Interne en externe toetsing

Ook in 2019 is de kwaliteit en veiligheid van zorg in Zuyderland systematisch gemeten, geregistreerd en zowel intern als extern getoetst. Externe toetsing wordt o.a. uitgevoerd door HKZ (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector) en NIAZ (Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg). De feedback uit deze metingen gebruikt Zuyderland voor het monitoren van de risico's en het continu verbeteren van de kwaliteit van zorg. Sinds eind 2018 en gedurende geheel 2019 is Zuyderland Cure intern aan de slag gegaan met de voorbereiding op de NIAZ-accreditatie in 2020. NIAZ heeft een nieuw normenkader geïmplementeerd; Qmentum Global. Rode draad door dit normenkader is patiëntparticipatie. Intern opgeleide auditoren voeren interne toetsing uit op verschillende thema's en aan de hand van het normenkader Qmentum Global van NIAZ.

3.3.2.2. (Patiënt)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 zorggerelateerde schade en daar van te leren. Een HSMR-score van 100 staat gelijk aan het landelijk gemiddelde. Zuyderland scoort met 98 (2018) ongeveer op het landelijk gemiddelde en significant beter ten opzichte van 2016 (125) en 2017 (102).

Calamiteiten

Bij een vermoeden dat er bij de zorgverlening aan patiënten of cliënten potentieel vermijdbare schade is opgetreden, volgt een onderzoek van een multidisciplinaire onderzoekscommissie. De centrale vraag is 'wat kunnen we doen om herhaling te voorkomen, wat kunnen we leren van wat er is gebeurd', zonder een 'schuldige' aan te wijzen. De onderzoekscommissie bespreekt de resultaten met betrokken zorgverleners, (RVE) management en Bestuursraad en met betrokken patiënt en/of familie . Tevens worden deze onderzoeken en de verbetermaatregelen aangeboden aan de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). In 2019 werden 22 calamiteitenonderzoeken uitgevoerd. Na intern onderzoek en beoordeling door de IGJ is van vijftien casussen geconcludeerd dat het een calamiteit betrof. In de zeven andere casussen bleek het na onderzoek niet te gaan om een calamiteit (maar bijvoorbeeld een complicatie).

Peer support
Betrokkenheid bij een patiëntveiligheidsincident kan grote impact hebben op de patiënt en zijn naasten, maar ook voor het 'second victim', de betrokken hulpverlener. Zuyderland hanteert een systeem van 'peer-support' dat de professional op eigen verzoek ondersteunt in het goed omgaan met de gevolgen van het incident door iemand uit zijn eigen beroepsgroep. Via een telefoonnummer en mailadres kan 24/7 een beroep worden gedaan op peer support.

3.3.2.3. Kwaliteitsverbetering

Kwaliteitsverbetering is de basis voor de beste zorg waarmee we onze belofte aan patiënten waarmaken. Omdat we kwaliteitsverbetering als het fundament van kwaliteit en veiligheid zien, is er veel aandacht voor intrinsieke verbetering. Drie pijlers vormen samen het fundament voor kwaliteitsverbetering. De pijlers zijn: (1) persoonsgerichte zorg, (2) kwaliteitsverbetermethodieken en (3) kwaliteits-data-analyse. Binnen deze drie pijlers werken wij aan verschillende onderdelen die kwaliteitsverbetering onderdeel maken van het dagdagelijks werk van elke zorg-professional.

Pijler 1: Persoonsgerichte Zorg
In 2019 is Persoonsgerichte Zorg uitgewerkt in een visie. Persoonsgerichte zorg is breder dan patiënt- en familiegerichte zorg en heeft naast klinische contacten ook aandacht voor de gezondheid van mensen in hun gemeenschap en hun cruciale rol bij de vormgeving van zorgbeleid en zorgverlening. Kenmerkend zijn de drie domeinen van persoonsgerichte zorg: Samen Beslissen, Samen Organiseren en Samen Vaardig. Alles draait hierbij om de betekenisvolle patiëntervaring.

Samen Beslissen
Het proces van samen beslissen bestaat minimaal uit: keuze-opties-voorkeuren-besluitvorming. Uitgangspunt is 'het goede gesprek' waarin oprecht geluisterd wordt naar de patiënt en diens naaste(n) en waarbij de uitleg begrijpelijk en op de persoon gericht is. Ter ondersteuning daarvan worden instrumenten als 3 goede vragen, het Dialoogmodel, PROMs en keuzehulpen ingezet.

Samen Organiseren
Het streven is de patiënt en zijn naaste(n) structureel te betrekken bij het hele proces van een project, verbetering of innovatie. Deze structurele betrokkenheid geldt ook voor de organisatie van bestaande zorgpaden en processen. Ter ondersteuning daarvan worden o.a. instrumenten als patiëntenpanels (bijvoorbeeld het ouderenpanel), expertpanels en spiegelbijeenkomsten ingezet.

- Zuyderland MC heeft op 6 juni 2019 opnieuw de What Matters To You-dag georganiseerd met extra aandacht voor kleine dingen die belangrijk zijn voor een patiënt, zijn/haar familie en omgeving.
- In 2019 zijn elf themabijeenkomsten over ziekte, behandeling en aan gezondheid gerelateerde onderwerpen. Deze werden door ca. 1.000 bezoekers gewaardeerd met gemiddeld een 8,7.

Samen Vaardig
Er komt een passend trainingsaanbod voor de patiënt, diens naaste(n) en professionals om zich te ontwikkelen in Samen beslissen, Samen organiseren en het invulling geven aan de betekenisvolle patiëntervaring. Dit trainingsaanbod moet inspelen op elke fase van het zorgproces: preventie – behandeling – nazorg.

Betekenisvolle patiëntervaring (patiënttevredenheid)
Het continu meten van patiënttevredenheid biedt dagelijks inzicht in verbeterpunten die worden aangedragen door patiënten. Doelstelling voor 2019 was het verhogen van de Net Promotor Score (NPS) tot boven de zelf gestelde norm van 35. Eind 2019 resulteerde dit in een NPS score van 53.6 in Q4. De gemiddelde score op Zorgkaart Nederland is 7.2. Dit cijfer is een gemiddelde cijfer over de jaren 2008 tot heden. Sec kijkend naar Q4 2019, was de score voor locatie Heerlen 8,6 en voor locatie Sittard 9,1. Dit is opnieuw een stijging ten opzichte van Q3 (8,2 en 8,0) en ruim boven de door Zuyderland gestelde norm van 7,5.

Pijler 2: Kwaliteitsverbetermethodieken
Continu verbeteren
Het programma Continu Verbeteren is in 2019 verder uitgebouwd. Doel van dit programma is kwaliteitsverbetering laagdrempelig onderdeel te maken van het werk van elke (zorg)professional. De nadruk ligt op 'leren verbeteren' met behulp van beschikbaar gestelde methodieken. Op zes afdelingen is in 2019 gestart met Continu Verbeteren. De afdelingen zijn gestart met verbeterborden en verbetercycli. Parallel aan de begeleiding van de zes pilotafdelingen is – vanwege de grote vraag – in 2019 gestart met de ontwikkeling van een maatwerktraject om Continu Verbeteren door middel van performance support toegankelijker en laagdrempeliger te maken voor afdelingen die snel willen starten.

Zorgpaden
Bij de ontwikkeling van zorgpaden ligt de nadruk op het creëren van de meeste waarde voor de patiënt in zijn / haar proces. Doel is de zorg zo toekomstbestendig mogelijk in te richten (persoonsgericht, zo thuis mogelijk, innovatief etc.). In multidisciplinaire sessies zijn in 2019 diverse zorgpaden ontwikkeld.

Pijler 3: Kwaliteitsdata-analyse
Kwaliteitsindicatoren
Zuyderland Medisch Centrum heeft een fraaie derde plaats behaald in de Ziekenhuis Top 100 van het AD. De Ziekenhuis Top 100 geeft inzicht in de kwaliteit van de ziekenhuiszorg in Nederland en stimuleert ziekenhuizen tot verbeteringen. Sinds vorig jaar maakt de Top 100 onderscheid tussen streekziekenhuizen en Topklinische ziekenhuizen. Zuyderland staat derde op de lijst van Topklinische ziekenhuizen met een score van 75,17%. Dat is zeer dicht bij de nummers 1 (Jeroen Bosch Ziekenhuis, 75,96%) en 2 (Deventer Ziekenhuis, 75,66%). Vorig jaar stond Zuyderland Medisch Centrum nog twintigste op deze lijst.

Kwaliteitsdashboards
Om de kwaliteit van zorg te verbeteren en tegelijkertijd de registratielast te beperken is in 2019 gestart met de ontwikkeling van een kwaliteitsdashboard met behulp waarvan zorgprofessionals zelf kunnen sturen op behandeluitkomsten. De technische realisatie van het dashboard is in de eerste helft van het jaar gereed gekomen. Het doel van het kwaliteitsdashboard is tweeledig, enerzijds bevat dit een K&V managementdashboard (indicatoren, klachten, incidenten, claims, PTO, verbetermaatregelen, e.d.), anderzijds worden zorginhoudelijke dashboards ontwikkeld met zorgprofessionals voor de verschillende aandoeningen. In 2019 is het dashboard rondom medicatieverificatie ontwikkeld en in gebruik genomen. Verder zijn er zorginhoudelijke dashboards in ontwikkeling waaronder verpleegsensitieve uitkomsten.

3.3.2.4. Patiëntenservice

Klachten
Conform de Wkkgz (Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg) hebben patiënten en cliënten van Zuyderland MC drie mogelijkheden om hun ongenoegen over verleende zorg en/of dienstverlening te uiten:
1. Rechtstreeks bij de betrokkene op de afdeling.
2. Bij medewerker of klachtenfunctionaris van Patiëntenservice.
3. Door het indienen van een schriftelijke klacht bij de Klachtencommissie.

Patiëntenservice probeert zo snel mogelijk duidelijkheid te krijgen over de inhoud van een klacht en tot een oplossing te komen. Als rechtstreeks contact tussen klager en 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 2019 werden bij de afdeling Patiëntenservice 547 klachten gemeld. Dit is een daling van 498 ten opzichte van het aantal klachten van 2018. De daling werd geconstateerd op alle hoofdonderwerpen. De afname is deels te verklaren omdat in het huidige proces meer wordt ingezet op bemiddeling en omdat er meer eigen verantwoordelijkheid voor (het melden van) een klacht wordt verwacht.

Tabel 4 Top 5 klachten Zuyderland MC via afdeling Patiëntenservice

Top 5 onderwerp hoofdklacht	2018	2019
Tekortkoming zorg	155	126
Onvoldoende informatie / communicatie	151	87
Bejegening	124	60
Telefonische bereikbaarheid	182	51
Onjuiste behandeling	47	24

Klachtencommissie Patiëntenzorg:
Sinds 2017 heeft de Raad van Bestuur de (wettelijke) taak uitspraak te doen over de gegrondheid van klachten. 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 door Zuyderland geboden zorg.

Tabel 5 Klachten Klachtencommissie (Zuyderland Medisch Centrum inclusief GGZ)

Klachten	2018	2019
Aantal totaal ingediende klachtbrieven	24	22
Aantal ingetrokken klachtbrieven	4	-
Aantal klachtonderdelen van de ingediende klachtbrieven (excl. ingetrokken klachtbrieven)	33	43
Aantal ingetrokken klachtonderdelen van de ingediende klachtbrieven	1	-
Aantal gegrond verklaarde klachtonderdelen	9	16
Aantal aanbevelingen	11	27

Geschillencommissie

Zuyderland MC is aangesloten bij de Geschillencommissie Ziekenhuizen. In 2019 is er één klacht door de Geschillencommissie Ziekenhuizen behandeld. Deze klacht is ongegrond verklaard.

3.3.2.5. 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 allemaal behaald. De ambitie voor 2019 is dat Zuyderland op deze onderwerpen verdere verbeteringen wil realiseren. Voor 2019 zijn de volgende Veiligheidsthema's geprioriteerd: lijnsepsis, medicatieverificatie en ondervoeding. Deze prioritering heeft ertoe geleid dat de zorg op deze thema's verbeterd is'.

Verhuizing verpleegafdeling MDL van Heerlen naar Sittard-Geleen

3.3.2.6. Bedrijfsvoering

Capaciteitsplanning

Zuyderland MC streeft met het project CapFlow naar een integrale en doelmatige inzet van de beschikbare capaciteit(en) om de kwaliteit van zorg voor patiënten te vergroten. In 2020 implementeert het Verpleegcentrum EBS (Evidence Based Staffing). Hiermee worden de personele planning en de capaciteitsbehoefte aan bedden en OK beter op elkaar afgestemd (rekening houdend met een juiste kwalitatieve personele bezetting).

3.3.2.7. Overig

Clinical Leadership

Het programma Clinical Leadership ondersteunt professionals in hun ontwikkeling als klinisch leider. De deelnemers aan de opleiding zijn artsen, verpleegkundigen, fysiotherapeuten en managers. In 2019 heeft de eerste deelname vanuit Care plaatsgevonden. De opleiding heeft aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, ontwikkeling in het multidisciplinair werken en het bepalen van een gezamenlijke strategie met de leidinggevenden. In 2019 is een vijfde groep van 25 medewerkers succesvol opgeleid. De Bestuursraad is overtuigd van de meerwaarde van het programma en heeft er voor gekozen het ook na 2019 voort te zetten.

Gastvrijheid

Zuyderland staat voor excellente zorg voor zowel patiënten en cliënten als 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 270 geschoolde moodmakers. Vanaf 2020 leveren de moodmakers een actieve bijdrage aan het uitdragen van de gedachtengoed Zorg van je leven. Het netwerk van moodmakers helpt en ondersteunt elkaar in het vergroten van draagvlak en het uitvoeren van concrete verbetertrajecten. Gastvrijheid draagt daarnaast bij aan het introductie-programma van medewerkers en aan de uitwerking en realisatie van renovatie- en verhuisprojecten (ruimte). Tevens hebben in 2019 de nodige kleinschalige activiteiten op afdelingen plaatsgevonden, zoals bijvoorbeeld het uitdelen van smoothies en versnaperingen op de dag van de gastvrijheid.

3.3.3. Kwaliteit en veiligheid Zuyderland Care

De belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van Kwaliteit en Veiligheid bij Zuyderland Care in 2019.

Zuyderland Zorgcentra

Op 9 april 2019 heeft de Inspectie Gezondheidszorg (IGJ) een bezoek gebracht aan Zuyderland Glana. De Inspectie heeft geconstateerd dat de geboden zorg op Glana voldoet aan de getoetste normen en gaf aan vertrouwen te hebben in de wijze waarop Zuyderland Zorgcentra stuurt op kwaliteit en veiligheid van zorg. De Inspectie heeft geconcludeerd dat vervolgtoezicht niet nodig is.

De succesvolle HKZ-audit in september 2019 laat opnieuw zien dat Zuyderland Zorgcentra voldoet aan de eisen van kwalitatief goede en doelmatige zorg.

Tevredenheid cliënten

Zuyderland Zorgcentra meet gedurende het jaar op verschillende manieren de tevredenheid door middel van de Net Promotor Score (NPS-score); De NPS wordt gemeten bij de 'einde zorgevaluatie', en bij cliëntervaringsmeting van de gehele cliëntenpopulatie. De NPS-score is overal positief (22 bij einde zorg en 37 bij cliëntervaringsmeting). Zie voor verdere toelichting en resultaten het kwaliteit-verslag Zuyderland Zorgcentra 2019. Dit verslag is per 1 juli 2020 beschikbaar op de website www.zuyderland.nl.

Zuyderland Thuiszorg

Om cliënten van kwalitatief hoogwaardige zorg te kunnen blijven voorzien, heeft Zuyderland Thuiszorg de dienstverlening verder ontwikkeld. Op preventief gebied is de zichtbaarheid in het sociale domein, het overleg met huisartsen evenals de samenwerking met de huisartsenpost (HAP) en spoedeisende hulp (SEH) geïntensiveerd. Wijkverpleegkundigen hebben periodiek zitting genomen in diverse gezondheidscentra en het wijkteam 'acute zorg' heeft vaker een cliëntbezoek afgelegd op verzoek van artsen. De resultaten zijn positief; een aanzienlijk aantal ziekenhuisbezoeken en klinische opnames is voorkomen, wat het zorgproces zowel in kwalitatief als financieel opzicht heeft verbeterd.

Aandacht voor de ziektebeelden 'dementie' en 'psychiatrie', die steeds vaker de thuiszorgvraag bepalen, was er vooral in de vorm van klinische lessen en casuïstiek-bespreking tijdens teamoverleg en tijdens het interactieve symposium 'Onbegrepen gedrag achter de voordeur'. Er is geïnvesteerd in de organisatie van casemanagement dementie en onderzoek verricht naar de mogelijkheden van het volledig pakket thuis (VPT), dat zich richt op een optimale inzet van verschillende disciplines bij één en dezelfde cliënt. Maatwerk voor de cliënt is daarbij het uitgangspunt. Hetzelfde geldt voor de uitbreiding van het aantal transitiever-pleegkundigen, waarmee de aansluiting op ziekenhuisafdelingen en zodoende de transfer van ziekenhuispatiënten naar de thuissituatie is verbeterd. Daarnaast heeft een verkenning plaatsgevonden in het kader van 'lijnloze ketenzorg' en 'de juiste zorg op de juiste plek', gericht op de verplaatsing van ziekenhuiszorg naar de thuissituatie. In 2020 worden de initiatieven op dit vlak verder uitgebouwd.

Tevredenheid cliënten

Zuyderland Thuiszorg heeft een hoge cliënttevredenheid gerealiseerd. Vanuit het Kwaliteitskader Wijkverpleging is daartoe voor het eerst de 'PREM Wijkverpleging' ingezet. Met een respons van 49%, een aanbevelingspercentrage van 96% en een NPS van 40 is goed gescoord. Cliënten waarderen vooral de deskundigheid, betrokkenheid en aandacht van medewerkers. De succesvolle HKZ-audit heeft ten slotte bevestigd dat Zuyderland Thuiszorg ruimschoots voldoet aan de normen van verantwoorde zorg.

Zuyderland Huishoudelijke Hulp

Zuyderland Huishoudelijke Hulp investeert voortdurend in het waarborgen van optimale kwaliteit van zorg. Alle medewerkers zijn geschoold op het gebied van signaleren, dementie en psychiatrische ziektebeelden. De externe audit heeft uit-gewezen dat het systeem geheel voldoet aan de eisen en normen van HKZ voor

Thuiszorgorganisaties. Ter verbetering van processen bedrijfsvoering is geïnvesteerd in een nieuw planningssysteem, verdere digitalisering van de verzuimadministratie en het digitaal tekenen van contracten.

Tevredenheid cliënten

NPS metingen zijn gestart in 2019 en gecontinueerd in 2020. De samenwerking met stakeholders zoals gemeenten is positief. Contracten met gemeenten in Maastricht-Heuvelland, de Westelijke Mijnstreek en Midden-Limburg zijn gecontinueerd en een nieuw contract met de gemeente Beekdaelen is in 2019 ingegaan.

Zuyderland Jeugdgezondheidszorg

2019 heeft in het teken gestaan van de samenwerking 'Eén Jeugdgezondheidszorg'. De drie organisaties die Jeugdgezondheidszorg bieden aan kinderen van 0-4 jaar (Envida, Meander en Zuyderland) en de GGD Zuid-Limburg (4-18 jarigen) vormen vanaf 1 januari 2020 één samenwerkende organisatie. In bijeenkomsten met medewerkers van alle betrokken organisaties is richting gegeven aan 'Eén Jeugdgezondheidszorg Zuid-Limburg'. Daarnaast is er een Aanjaagteam gestart waarin alle vier de organisaties zijn vertegenwoordigd, om samenwerking concreet in gang te zetten. Het project Kansrijke Start is hiervan een voorbeeld, waarin de werving voor Stevig Ouderschap en VoorZorg verpleegkundigen samen heeft plaats gevonden.

De vaccinatiegraad blijkt zich te stabiliseren in de regio waar Zuyderland JGZ actief is (Westelijke Mijnstreek) en is ongeveer conform landelijke cijfers. Tijdens huisbezoeken en consulten wordt samen met ouders gekeken wat zij nodig hebben om hun kind te laten vaccineren. Dit jaar is er één klacht van ouders binnengekomen. Deze is opgepakt en naar tevredenheid afgehandeld. MIC meldingen zijn opgepakt en indien mogelijk afgehandeld.

3.4. Zo thuis mogelijk

In de strategie van Zuyderland 'De beste zorg, zo thuis mogelijk' zijn drie zorgmodellen geïntroduceerd: Focus clinics, Patiëntgerichte centra en Lijnloze ketenzorg. Binnen elk van deze modellen wordt het zorgaanbod anders georganiseerd en aangeboden, maar altijd zo thuis mogelijk.

In 2019 is een start gemaakt met de implementatieplannen voor de eerste centra:

Focus Clinics:

- Implementatieplan Knie & Heup Centrum Zuyderland is gereed. In 2020 wordt de besluitvorming afgerond en de opening van de kliniek is voorzien medio 2020.
- Gestart met een implementatieplan voor de Hand & Pols Kliniek Zuyderland. Besluitvorming is gepland medio 2020.

Patiëntgerichte centra:

- Vanaf juli 2019 is Prostaatkankercentrum Zuid operationeel. Dit is een samenwerkingsverband van vijf ziekenhuizen met als doel de kwaliteit van de behandeling te optimaliseren. De deelnemende ziekenhuizen zijn lid van OncoZON, een overkoepelend oncologisch samenwerkingsverband in de regio Zuidoost-Brabant en Limburg. Op dit moment doen MUMC+ (Maastricht), Zuyderland (Heerlen/Sittard), Elkerliek (Helmond), Laurentius (Roermond) en VieCuri (Venlo/Venray) mee in het Prostaatkankercentrum. Door de toenemende complexiteit van de prostaatkankerzorg is superspecialisatie, en daarmee samenwerking, nodig om de kwaliteit te kunnen blijven garanderen. Het voor- en natraject vindt plaats in het eigen ziekenhuis.
- Gestart met planvorming voor een patiëntgericht centrum Thoraxoncologie.

Lijnloze Ketenzorg:

- Met de ketenpartners wordt gewerkt aan vijf onderwerpen, waaronder ouderen in een kwetsbare positie, anderhalvelijnszorg en chronisch zieken, te beginnen met diabetespatiënten.

Bij de implementatieplannen is 'het verhaal van Zuyderland' het uitgangspunt waarin de strategie 'de beste zorg, zo thuis mogelijk' en het DNA van Zuyderland bij elkaar komen. Medewerkers worden betrokken bij het opstellen van de implementatieplannen. Om de beste zorg 'zo thuis mogelijk' te realiseren, is ook ingezet op innovatie zoals bijvoorbeeld de implementatie van e-health coaches (zie par. 3.7. en 3.9.)

3.5. Personeel & Organisatie

In 2019 is verder vorm gegeven aan strategisch en duurzaam personeelsbeleid met planmatige activiteiten gericht op de pijlers aantrekken van personeel, opleiden (in- en doorstroom), binden en boeien (ontwikkelen), duurzame inzetbaarheid en het voorkomen van ongewenste uitstroom. Op basis van het strategie- en DNA-traject is geconstateerd dat Zuyderland de volgende bewegingen moet gaan maken:

Bewegingen die we moeten maken

Van	Naar
bij ons, door ons	zo thuis mogelijk met anderen
beheersing (top-down)	vertrouwen (bottom-up)
processen eerst	mensen eerst
zwarte doos	glazen huis
naar binnen kijken	kijken over grenzen
flets profiel	uitgesproken

Doorlopend Sociaal Plan

In overleg met de vakbonden en in afstemming met de Centrale Ondernemingsraad is besloten om het Doorlopend Sociaal Plan en Addendum met één jaar te verlengen tot 31 december 2020. In de loop van 2020 voert Zuyderland gesprekken met de vakbonden om te komen tot een nieuw Sociaal Plan voor de komende jaren.

Inclusieve arbeidsorganisatie

Een inclusieve arbeidsorganisatie maakt optimaal gebruik van de diversiteit van talenten en vermogens op de arbeidsmarkt. Bij Zuyderland Zorgcentra zijn in 2019 in totaal circa tien medewerkers gestart in de ondersteuning. Deze kandidaten hebben allemaal een 'afstand tot de arbeidsmarkt' en vallen in het doelgroepenregister. Dit is geïnitieerd via het project 'Inclusief: herontwerp van werkprocessen'. In de Cure zijn in dit kader voorbereidende activiteiten opgestart bij verschillende RVE's.

Leiderschapsprogramma

Nyenrode Business Universiteit is in oktober 2019 gestart met een masterclass 'leidinggeven aan veranderingen' voor 45 leidinggevenden uit alle managementlagen van Zuyderland. De inschrijving voor een tweede tranche is gestart.
Dit managementtraject wordt in 2020 doorontwikkeld met betrekking tot de implementatie bij medewerkers van de Zorg van je leven/DNA en gaat door alle leidinggevenden gevolgd worden.

Duurzame inzetbaarheid - Jijwerkt♥@zuyderland

In 2019 is het driejarige project duurzame inzetbaarheid van start gegaan. Er is voor gekozen te communiceren met de slogan Jijwerkt♥@zuyderland. In 2019 is een scala aan activiteiten aangeboden die alle medewerkers van Zuyderland stimuleren op het gebied van vitaliteit, fysieke belasting, leren en ontwikkelen en loopbaan. Het toverwoord hierbij was verleiden en samen op zoek naar meer mogelijkheden en maatwerk. Daarnaast zijn er diverse andere concern brede projecten die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid zoals bijvoorbeeld Ontregel de Zorg en Teamroosteren.

Persoonlijk budget en eindejaarsgeschenk

In 2019 is de vrije ruimte in de Werkkostenregeling (WKR) opnieuw maximaal benut door middel van het genereren van een persoonlijk budget voor medewerkers. Naast bruto - netto salarisverrekening, was er de aanvullende optie het persoonlijk budget (deels) in te zetten om via onze partner FiscFree een product te kopen, bijvoorbeeld een bol.com tegoed of een bijdrage aan een fitnessabonnement.
In totaal hebben meer dan 1.000 medewerkers hiervan gebruik gemaakt. De verrekening heeft voor alle medewerkers plaatsgevonden in december 2019. Omdat de Werkkostenregeling ook fiscale voordelen voor de werkgever kent, is het gelukt om t.b.v. 2019 het eindejaarsgeschenk te verhogen naar €35 per medewerker.

Platform Ontregel de Zorg!

In 2019 is het platform 'Ontregel de Zorg!' ingericht, geleid door de Raad van Bestuur. Het platform werkt aan het verminderen van werkdruk, regeldruk en

registratielast. Nagenoeg alle lagen uit de organisatie zijn hierin vertegenwoordigd. Alle medewerkers kunnen verbetervoorstellen voor minder registratie- of regeldruk mailen naar een speciaal e-mailadres. In 2020 wordt een website gelanceerd waarin de resultaten worden gerapporteerd. Het gaat hierbij onder meer om het versnellen of vereenvoudigen van processen, verbeteren van systemen en inlogprocedures, optimaliseren van documenten en het reduceren van keurmerken.

Strategische personeelsplanning (SPP)

De eerste analyses vanuit de werkgroep SPP zijn vanaf het tweede kwartaal 2019 besproken met de Bestuursraad, MT Care, MT Cure, Centrale Ondernemingsraad en ondernemingsraden van Cure, Care en Thuiszorg. Primaire doelstelling voor 2019 betrof het creëren van vooral bewustwording en urgentiebesef ten aanzien van de uitdagingen op het personele vlak inzake in- en uitstroom. De ingezette vervolgstappen waren onder meer gericht op het informeren van de derde managementlaag Cure/Care en op het aanreiken van handvatten aan deze groep leidinggevenden om voor de eigen afdeling vanaf 2020 personele analyses te gaan maken. De kwartaalrapportages van 2019 hebben vooral laten zien dat nadere aandacht moet uitgaan naar het meer beperken van ongewenste uitstroom van medewerkers en het 'binden en boeien'.

Teamroosteren

Uit zowel het Medewerkersonderzoek van 2018 als uit een onderzoek van Medical Business Projects (MBP) is gebleken dat de OWS-roosterplanning enkele knelpunten kent die vooral spelen bij afdelingen/groepen met 24-uurs roosters. Ervaren knelpunten zijn: onvoldoende balans werk-privé, onvoldoende eenduidigheid in de toepassing en onvoldoende kennis en inzichten in wet- regelgeving en in het systeem OWS.

Om dit aan te pakken zijn twee projectplannen uitgewerkt met als opdrachtgevers RVE-managers KV&B en Verpleegcentrum. Het eerste project richt zich op het uniformeren van codes, op scholing van gebruikers en op het borgen van beide aspecten door middel van beleid. Het tweede project heeft als focus zelfroostering. Bij zelfroosteren krijgen medewerkers en het team meer invloed op hun eigen rooster waardoor een betere balans tussen werk en privé zal ontstaan. Dit traject kende een langere aanlooptijd omdat een nieuwe module binnen OWS moesten worden aangekocht en ingericht. Eind 2019 hebben de pilotafdelingen het eerste rooster voor januari 2020 met dit concept ingevuld.

Medewerkerstevredenheid

In maart/april 2019 heeft een werkbelevingsonderzoek (WBO) plaatsgevonden binnen Zuyderland Zorgcentra. De gemiddelde beoordeling is een 7,6 en daarmee hoger dan het sectorgemiddelde. Het plezier in het werk is hoog en medewerkers zijn tevreden over hun leidinggevende en de samenwerking met collega's. Om de totale tevredenheid binnen de zorgcentra te verhogen, vragen de thema's Communicatie en Zelfstandig Werken extra aandacht.

Zuyderland Zorgcentra heeft in 2019 eveneens de tevredenheid bij vrijwilligers onderzocht. Ook hier is sprake van een hoge tevredenheid (NPS 20). Per regio is een aantal vrijwilligers uitgenodigd om in gesprek te gaan over de resultaten van dit onderzoek. Per regio is een verbeterpunt gekozen om verder op te pakken.

Bij Huishoudelijke Hulp is in Q4 2019 een medewerkertevredenheidsonderzoek uitgezet. Analyse en vervolgstappen zijn gepland voor 2020.

Bij de Cure vindt het MTO elke twee jaar plaats, het volgende is gepland voor 2020.

Personeelswerving en -behoud Zuyderland Care

Door de inzet van kwaliteitsgelden heeft Zuyderland Zorgcentra in 2019 een flinke toename in direct zorgpersoneel gerealiseerd: 90 fte niveau 1 medewerkers. Het gemiddeld aantal leerlingen is gestegen naar 186 (2018: 128), voor de opleidingen verzorgende C, verzorgende IG, verpleegkundige niveau 4 en 6. Daarnaast zijn diverse zorginhoudelijke functies uitgebreid.

Daarnaast is ingezet op de werving van statushouders (project 'In de zorg – uit de zorgen') die eind 2019 als leerling zijn gestart. Met dit project biedt Zuyderland vluchtelingen kansen terwijl tegelijkertijd wordt bijgedragen aan het terugdringen van het personeelstekort in de zorg. Zuyderland begeleidt momenteel 22 statushouders. Zij volgen een op maat gemaakte opleiding van vijf maanden en lopen inmiddels allemaal stage binnen één van de zorgcentra van Zuyderland. Mensen die deze fase goed doorlopen, stromen door en vinden binnen Zuyderland een betaalde baan.

In 2019 is fors ingezet op het voorkomen van verzuim waardoor dat met 1,4% is gedaald naar 6,7%. Naast de concern brede acties op duurzame inzetbaarheid zijn filmpjes en een werkboek ontwikkeld die medewerkers en leidinggevenden een leidraad bieden om met elkaar in gesprek te gaan.

Zuyderland Huishoudelijke Hulp heeft dankzij creatieve werving 10% extra medewerkers weten te werven, evenredig aan de groei van het aantal cliënten. Veel aandacht gaat uit naar behoud van medewerkers door waardering van betrokkenheid en professionaliteit, aanbieden van opleidingen en ontwikkelkansen, verminderen van fysieke belasting en het aanbieden van grotere contracten door het aanbieden van combi-functies.

Ook Zuyderland Thuiszorg heeft actief ingezet op het vergroten van de personele capaciteit. Met gerichte scholing en de ontwikkeling van nieuwe werkwijzen is gestuurd op vitaliteit en zorggedragen voor een efficiënte inzet. Thema's als 'mentale en fysieke belasting' en 'veiligheid en gedrag' hadden een prominente plaats in het arbobeleid en in individuele evaluatiegesprekken. Het cultuurprogramma 'Samen Succesvol' is voortgezet en richt zich op het nemen van verantwoordelijkheid en het uitoefenen van professionele invloed. Dit sterkt medewerkers in hun weerbaarheid. Daarnaast is stevig ingezet op opleiding van zij-instromers en doorstromers, scholing van zorgondersteuners en ontwikkeling van werkbegeleiders. De pilot '8-uursdiensten' heeft medewerkers in staat gesteld hun contracturen flexibeler in te vullen met een positief effect op het privéleven en minder gebroken diensten.

Zuyderland Thuiszorg heeft nieuwe werkwijzen ontwikkeld vanuit functie-differentiatie en e-health. Er zijn zorgondersteuners opgeleid die de medewerkers ontlasten. Het gebruik van speciale 'wassen zonder water' doekjes verlaagt de druk en maakt cliënten zelfredzamer. In een pilot is de gecentraliseerde planning van wijkniveau verlegd naar regionaal niveau. Op het gebied van e-health is medicijn-dispenser 'Medido' geïntroduceerd waardoor het aantal fysieke cliëntbezoeken is afgenomen en de cliënten meer regie hebben over hun dagbesteding. In 2020 wordt de dispenser in het hele werkgebied uitgerold, evenals het elektronisch patiëntendossier en cliëntportaal 'Caren'.

Uitdagingen en risico's Personeel

- Implementatie van DNA/De zorg van je leven bij de medewerkers in 2020 zodat teams zelf aan de slag kunnen met doorleven van het DNA en te bespreken: wat is de betekenis van de kernwaarden in onze omgang met elkaar, onze manier van zorg verlenen, onze samenwerking met anderen binnen en buiten de organisatie? Het doel is de beste versie van onszelf te worden. Begin 2020 wordt gewerkt aan manieren om dat proces te ondersteunen.
- Leiderschap en eigenaarschap: de eerste stappen zijn gezet, maar dit moet in de praktijk nog vorm krijgen. Dit is gekoppeld aan een cultuurverandering en ontwikkelingen richting professional governance.
- Verdere professionalisering van de arbeidsmarktcommunicatie
- Het grootste risico is een tekort aan medewerkers als gevolg van onvoldoende instroom en ongewenste uitstroom. Dit in combinatie met hoge werkdruk, administratieve lasten en een hoge gemiddelde leeftijd creëert een risico.
- 'Ontregel de zorg!' heeft een goede start gemaakt, maar blijft een punt van aandacht.

Cijfers

Tabel 6 Ziekteverzuim

	2019	2018	2017
Zuyderland Medisch Centrum (incl. GGz)	6,30%	6,45%	6,00%
Zuyderland Zorgcentra	6,66%	8,05%	7,74%
Zuyderland Thuiszorg	8,74%	7,74%	7,68%
Zuyderland Jeugdgezondheidszorg	6,36%	5,68%	7,84%
Zuyderland Totaal	**6,52%**	**6,89%**	**6,47%**

Tabel 7 Gemiddeld aantal personeelsleden (in Fte's) per organisatieonderdeel

	2019	2018
Zuyderland Medisch Centrum (incl. GGz)	4.671	4.561
Zuyderland Zorgcentra	1.660	1.481
Zuyderland Thuiszorg	352	359
Zuyderland Jeugdgezondheidszorg	22	24
Zuyderland Totaal	**6.705**	**6.425**

3.6. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) heeft een plaats in de nieuwe (meerjarige) strategie voor Zuyderland MC voor de jaren 2019-2025. Zuyderland MC past de herijkte strategie toe met een gezonde balans tussen people, planet en profit. Voor de korte termijn betekent dit dat Zuyderland nieuwe MVO-initiatieven ontwikkelt, bewustwording over MVO in de organisatie vergroot en MVO-initiatieven doorzet.

Landelijke en regionale kaders én de eigen duurzaamheidsambities vragen om een versnelling van de ontwikkeling van duurzaamheid. In 2019 is op tactisch en bestuurlijk niveau meer prioriteit aan MVO toegekend dan in voorgaande jaren. Eind 2019 zijn de kaders voor een programma Duurzaamheid voorbereid, met als doel deze begin 2020 te bespreken met de Bestuursraad, Cure en Care management en de diverse ondernemingsraden. Zuyderland ondertekende de Green Deal Duurzame Zorg en een Green Team is opgericht om nieuwe initiatieven te ontwikkelen en bewustwording met betrekking tot duurzaamheid onder medewerkers te vergroten.

Opnieuw is een reeks van resultaten behaald, vooral op het terrein van inkoop en milieu. 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

In 2019 vond binnen Zuyderland MC op de locaties Heerlen en Sittard-Geleen de her-audit MPZ (Milieu Platform Zorg) - niveau Brons, plaats op basis van deels nieuwe eisen. 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. De thema's die 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 afdeling Inkoop van RVE Facilitair Bedrijf wil ten aanzien van de MPZ Zilver-inkoopvereisten doorgroeien.

Milieu

Voor de gewenste sturing op milieugebied vindt op tactisch niveau afstemming plaats in zowel de Stuurgroep Milieu (o.l.v. de RVE-manager Facilitair Bedrijf) 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), scheiding van folies, invoering MVO-Wiva Q2 2020. Voor 2020 zijn de plannen gericht op terugdringen van onder meer disposables, plastics en verpakkingsmateriaal.
Zuyderland MC vervult als grote maatschappelijk gefinancierde instelling een voortrekkersrol en hanteert 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. In dit verband neemt Zuyderland uiteenlopende maatregelen.

Het industrieel verleden van regio's Heerlen en Sittard-Geleen zorgt voor groene 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.

3.7. ICMT (incl. Vastgoed & Techniek)

ICMT:

De primaire taak van ICMT is het faciliteren, ondersteunen en borgen van de continuïteit van de organisatie en de zorg aan onze patiënten. 2019 stond, naast het invulling geven aan de primaire taak, in het teken van het herijken van de begroting en het vaststellen van de driejarige strategische koers op het gebied van ICMT, gerelateerd aan de nieuwe strategische koers van Zuyderland 'de beste zorg, zo thuis mogelijk'.

ICMT werkt hard aan het op orde brengen van de basis. Er zijn opnieuw significante investeringen gedaan in het updaten van de Infrastructuur (netwerk, werkplekken), het implementeren van bijvoorbeeld SAP Ariba en updaten van diverse primaire applicaties. Telewerken met Two-Factor Authenticatie (2FA) is organisatiebreed beschikbaar gesteld. In 2019 is het Patiëntportaal van Zuyderland 'MijnZuyderland' ontwikkeld en getest. In januari 2020 wordt het operationeel en kunnen patiënten inzage krijgen in hun eigen gegevens, afspraken en uitslagen. In lijn met andere organisaties werkt Zuyderland aan het naar de cloud brengen van diverse ICT onderdelen. In 2019 is onder meer EMS gemigreerd naar de cloud.

In 2019 hebben implementaties plaatsgevonden op het gebied van zelfzorg en zelfmonitoring. Er zijn diverse e-health coaches geïmplementeerd. In 2019 is een opschalingstoolkit ontwikkeld die in 2020 wordt getest. Daarnaast zijn de eerste concrete stappen gezet in de richting van een innovatieprogramma en een innovatielab waarin medewerkers samen kunnen werken aan het ziekenhuis van de toekomst. Dit krijgt in 2020 verder vorm.

Binnen Medische Technologie hebben in 2019 weer significante investeringen plaatsgevonden in de vervanging van de apparatuur, met nadrukkelijk aandacht voor uniformering van apparatuur over locaties heen. Voorbeelden van investeringen in medische technologie in 2019 zijn de vervanging van alle dialysemachines en de vervanging (eerste tranche) van patiëntbewaking op diverse afdelingen zoals IC en OK. Op locatie Sittard-Geleen is een extra CT-scanner geplaatst.

In 2019 zijn weer additionele maatregelen getroffen om informatie te beveiligen en privacy te borgen. Zuyderland investeert elk jaar in technische en niet-technische maatregelen om risico's te voorkomen. Tevens beschikt Zuyderland sinds 2019 over een applicatie die beveiligd mailen faciliteert.

Risico's ICMT

ICMT wil in 2020 enkele organisatorische wijzigen doorvoeren en de formatie op een aantal fronten versterken. Het realiseren van deze wijzigingen vraagt een extra krachtsinspanning en legt extra druk op de projectenkalender 2020.

Vastgoed & Techniek

In Heerlen is het Verpleeg Oproep Systeem (VOS) vervangen. Gebruiksgemak, betrouwbaarheid en continuïteit zijn daarmee aanzienlijk verbeterd. Tevens zijn de koelinstallaties vervangen en diverse klimaatproblemen opgelost. De kozijnen van gebouw T Heerlen zijn verder vervangen (3e, 2e en 1e verdieping). Binnen deze projecten is MVO een voortdurend aandachtspunt. Zo wordt er o.a. ook zoveel mogelijk overgegaan op LED-verlichting.

In Sittard is een start gemaakt met het vernieuwen van de gebouwautomatisering, waaronder het Gebouw Beheer Systeem, camerabeveiliging en toegangscontrole. Een van de doelen hiervan is de techniek te lateraliseren over beide ziekenhuislocaties. Er is een begin gemaakt met het renoveren van het warm

waterleidingennet voor de gehele locatie. Deze projecten strekken zich over meerdere jaren uit, met als planhorizon 2022. Daarnaast heeft op verschillende plekken gepland onderhoud plaatsgevonden.

In Sittard is het nieuwe Maag-, Darm- en Levercentrum gerealiseerd en in gebruik genomen. In Heerlen is het Leerhuis (gebouw V) gesloopt in het kader van de reductie van m^2 in Heerlen. De kantoorfuncties vanuit de kantoorflat Heerlen zijn geherhuisvest in de bestaande kantooromgeving Sittard. De sloop van kantoorflat, (gebouw F) is gepland voor 2020/2021. De planontwikkeling van het nieuwe laboratorium in Sittard is verder uitgewerkt zodat medio 2020 gestart kan worden met uitvoering, hier worden de functionaliteiten van zowel Medische Microbiologie en het Klinisch Chemisch en Hematologisch Laboratorium maximaal geïntegreerd. De verbouwing van het poliplein Heerlen is gestart zodat de poli van de kantoorflat naar het poliplein kan verhuizen. Tevens is de planontwikkeling gestart voor het Knie & Heup Centrum Zuyderland (Focus Clinic) en de upgrade van het entreegebied in Heerlen.

Risico's Vastgoed & Techniek (Cure)

De projectenkalender voor de komende jaren is flink gevuld. Door de onderlinge samenhang en afhankelijkheden van de diverse projecten zal het uiterste van de organisatie gevraagd worden om deze projecten binnen budget en tijd te realiseren.

Nieuwbouw Zuyderland Care

Hof van Serviam

Nadat ZOwonen, Zuyderland en Van Wijnen Sittard de contracten hebben ondertekend die de start van de bouw van 'Hof van Serviam' formaliseren, is in december 2018 gestart met het archeologisch onderzoek. Begin februari 2019 is het archeologisch onderzoek afgerond, op 13 maart het bouwbord onthuld en eind maart het startsein gegeven voor de bouw van het nieuwe woon-zorg complex. De bouw verloopt soepel en volgens planning is in december 2019 het hoogste punt bereikt. Gelijktijdig zijn toekomstige bewoners en medewerkers geïnformeerd over de voorlopige planning van inhuizen.

Parc Glana

In 2019 zijn technische en bouwkundige voorbereidingen getroffen voor de nieuwbouw van Parc Glana. Op 9 december 2019 is het bouwbord feestelijk onthuld samen met bewoners en omwonenden van het park. De bouw van Parc Glana start in Q1 van 2020. Meer informatie in het kwaliteitsverslag Zuyderland Zorgcentra 2019.

3.8. Privacy en informatiebeveiliging

Algemene Verordening Gegevensbescherming

Per 25 mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht. Zuyderland hecht aan de privacy van haar patiënten, cliënten, bewoners en personeel en heeft ook in 2019 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).

Bovendien is er veel 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 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 richt zich 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).

3.9. Innovatie

Innovatie is een wezenlijk onderdeel om de missie, ambitie en strategie van Zuyderland waarin de focus ligt op 'de beste zorg, zo thuis mogelijk', te realiseren, onder meer met behulp van e-health en andere technologische ontwikkelingen. Zuyderland wil behoren tot 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. Wij willen op het gebied van zorgontwikkeling en -vernieuwing in de voorhoede spelen.

Cure

Binnen Zuyderland Cure loopt een groot aantal innovatieve projecten.
Enkele voorbeelden:

CZ e-health living lab Nederland

In samenwerking met zorgverzekeraar CZ heeft Zuyderland MC een living lab voor e-health opgezet waarin is gestart met de grootschalige uitrol van e-health toepassingen. Zuyderland en CZ hopen zo 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, van de zorgverzekeraar en van Nederland. Binnen deze samenwerking is een aantal e-health toepassingen geïmplementeerd, zoals MijnParkinsoncoach, MijnIBDcoach en de COPDcoach. Hiermee monitoren patiënten hun eigen gezondheidssituatie en leren zij beter omgaan met hun ziekte. Tevens wordt onderzocht of e-consulten kunnen worden ingezet, zodat (chronisch zieke) patiënten minder vaak naar het ziekenhuis hoeven te komen.

Naast de e-health toepassingen in het kader van dit Living Lab zijn er ook toepassingen geïmplementeerd op het gebied van liesbreuk, hartfalen en MS.

Versnellingsprogramma Informatie-uitwisseling Patiënt en Professional (VIPP) Ziekenhuis

Zuyderland MC is gestart met het Versnellingsprogramma Informatie-uitwisseling Patiënt en Professional (VIPP), binnen Zuyderland Connect genoemd. Dit betekent, dat de systemen van Zuyderland zo zijn aangepast, dat de patiënt een download van zijn medische gegevens kan krijgen en er een actueel medicatieoverzicht van de patiënt kan worden opgevraagd via het Landelijk Schakelpunt (LSP).
Zuyderland MC heeft hiervoor een positieve audit doorlopen. Tevens is Zuyderland MC aan de slag gegaan met het ontwikkelen en inrichten van een patiëntenportaal, dat eind 2019 is gerealiseerd.

Versnellingsprogramma Informatie-uitwisseling Patiënt en Professional (VIPP) GGZ

Ook Zuyderland GGz is in 2019 gestart met zijn eigen VIPP-programma, gericht op het digitaal aanbieden van informatie aan de patiënt en het stimuleren van e-health als onderdeel van de behandeling.
Behandelaren en administratief medewerkers gaan gegevens gestructureerd digitaal vastleggen, waardoor patiënt en professional één taal gaan spreken. Dit vergemakkelijkt de uitwisseling van informatie tussen professionals en de patiënt en vermindert op termijn administratieve lasten. Het belangrijkste is dat de patiënt meer regie krijgt over zijn behandeling en zorg.

Gewenste zorg in de laatste levensfase

Zuyderland heeft eerder met ketenpartners een transmuraal zorgpad voor de laatste levensfase ontwikkeld en geïmplementeerd. In 2018 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. In 2019 is dit verder geconcretiseerd. Er is foldermateriaal ontwikkeld, dat verspreid wordt binnen de huisartsenpraktijken en apotheken.

Beslist Samen

Deze sociale innovatie is erop gericht de samenwerking en communicatie tussen zorgprofessionals en patiënten te verbeteren met als resultaat de beste behan-

deling voor de patiënt. Zuyderland heeft dit aan de hand van diverse initiatieven geïmplementeerd. Denk aan het Dialoogmodel (ontwikkeld binnen onder andere Zuyderland GGz), de keuzehulpen voor mammacarcinoom en gynaecologie en de projecten gebaseerd op de methodiek Evidence Based Co-Design waarbij patiënten en naasten samen met professionals de inhoud van de zorgpaden voor kankerpatiënten hebben vorm gegeven.

Samen Beslissen met keuzehulpen

Vanuit het project Samen Beslissen met keuzehulpen van Zorginstituut Nederland is in Zuyderland in 2019 een pilot gestart met de inzet van keuzehulpen bij orthopedie voor patiënten met een versleten heup of een versleten knie. Tevens zijn de voorbereidingen getroffen voor de inzet van een keuzehulp bij chirurgie voor patiënten met een liesbreuk. In 2020 worden deze pilots voortgezet en geëvalueerd. Onder andere op basis van de resultaten uit deze pilots wordt het verdere beleid ten aanzien van keuzehulpen bepaald.

Care

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

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. Hiermee kunnen medewerkers actuele medicatielijsten digitaal inzien en registreren welke medicatie ze hebben toegediend. Dankzij ingebouwde controles is direct zichtbaar of de 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. In 2019 is dit project afgerond.

Eigen Regie op Medicatie (ERM)

Een medicijndispenser stelt patiënten in staat zelfstandig medicatie in te nemen. De zorgafhankelijkheid neemt af, evenals het aantal fysieke medicatiebezoeken. Dit leidt tot vermindering van de werkdruk en biedt ruimte aan andere patiënten. In het eerste kwartaal van 2019 is Zuyderland Thuiszorg een pilot gestart met de dienst 'Medido Medicatiebegeleiding'. Het succes van deze pilot en de mogelijkheden die de Stimuleringsregeling E-health Thuis (SET) biedt, motiveren Zuyderland Thuiszorg tot verdere opschaling. In het kader van de SET vormen Zuyderland Thuiszorg en CZ Groep een innovatiecluster en worden de voorbereidingen getroffen om vanaf 2020 gedurende drie jaar de SET in te zetten met als doel de opschaling van de dispenser verder te stimuleren en het gebruik procesmatig en financieel te borgen.

MijnCaress

In 2019 is het Elektronisch Cliënten Dossier (ECD) 'mijnCaress' geoptimaliseerd. Tevens is binnen alle zorgcentra het digitaal cliëntportaal in gebruik genomen, waarbij een gedeelte van het dossier door de cliënt c.q. zijn wettelijk vertegenwoordiger is in te zien. In 2019 is in Glana een afdeling ingericht als pilotafdeling voor het werken met domotica. Dit is mede ter voorbereiding op de nieuwbouw Parc Glana. Meer informatie in het kwaliteitsverslag Zuyderland Zorgcentra 2019.

3.10. Opleiding en onderzoek

In 2019 is Zuyderland Academie gestart met de bottom-up ontwikkeling van de visie op 'Leren & Ontwikkelen'. Nieuwe inzichten worden in samenhang (door)ontwikkeld en geïmplementeerd in de opleidingen bij Zuyderland. De nieuwe visie is verweven in het strategisch opleidingsplan 2019-2022 dat jaarlijks wordt geactualiseerd. Ook is een start gemaakt met het vernieuwen van het opleidingsplan, in lijn met het strategisch opleidingsplan en strategische personeelsplanning. In 2019 is het strategisch opleidingsplan afgerond voor Cure en Care.

Per januari 2019 is het nieuwe introductieprogramma voor nieuwe medewerkers gestart. Veranderingen zijn o.a. de invoering van tafelgesprekken met afdelingen en het live gaan van de online rondleiding. Het programma wordt als succesvol ervaren.

In 2019 is de nieuwe annuleringsregeling vastgesteld, geïmplementeerd en live in het kwaliteitsportaal. Doel is het aantal afmeldingen (no show) te reduceren met een gedragsverandering ten opzichte van de opleidingen op afdelingen. Afmeldingen worden gerapporteerd en geanalyseerd en waar nodig wordt actie richting afdelingen ondernomen. Daarnaast is het toetsbeleid Voorbehouden

Bandelingen (VBH) en Risicovolle Bandelingen (RVH) herzien. Voortaan wordt per 2020 om de vijf jaar getoetst in plaats van om de twee jaar. Ook de vernieuwing van de opleiding van BIG tutoren en de SAP training voor medici is in 2019 in gang gezet. Implementatie is voorzien voor 2020.

Het Management Development (MD) programma is in 2019 ontwikkeld in samenwerking met P&O. Het programma is succesvol van start gegaan met het begin van de eerste tranche van de masterclass 'Leidinggeven aan Verandering' (oktober 2019). De leerlijnen 'Persoonlijk leiderschap & ontwikkeling' en 'Our way of working' worden verder vorm gegeven en uitgerold in 2020.

In samenwerking met Noordhoff zijn in 2019 versneld diverse performance support tools 'AskMe's' ontwikkeld. Hiermee krijgen medewerkers op de werkplek snel de juiste kennis op het juiste moment. Dit sluit aan bij het programma 'ontregel de zorg!'. In 2019 zijn in totaal acht 'AskMe' modules ontwikkeld.

Het Wetenschappelijk Beleid 2019-2023 is besproken in de Wetenschappelijke Advies Commissie en akkoord bevonden door Raad van Bestuur Zuyderland. De procedure van lokale goedkeuring voor de uitvoering van een wetenschappelijk onderzoek is verder verfijnd. Doel is kwaliteit van de onderzoeksresultaten te optimaliseren en veiligheid, rechtmatigheid en privacy te waarborgen.

In 2019 waren er 656 lopende onderzoeken en 273 wetenschappelijke publicaties. In juni vond de tiende editie van het Wetenschappelijk symposium plaats dat werd bezocht door een record aantal deelnemers. In april werden de eerste subsidies toegekend uit het Research- en Innovatiefonds Zuyderland aan twee medisch wetenschappelijke onderzoeken, een verpleegkundig wetenschappelijk onderzoek en een innovatief project. Eind 2019 is de tweede oproep gedaan om projecten in te dienen voor een subsidie uit dit fonds. Het Research- en Innovatiefonds Zuyderland ondersteunt wetenschappelijk onderzoek en innovatie in Zuyderland met als doel de patiëntenzorg te verbeteren

Voor 2020 zijn diverse projecten gepland binnen twee overkoepelende doelen:

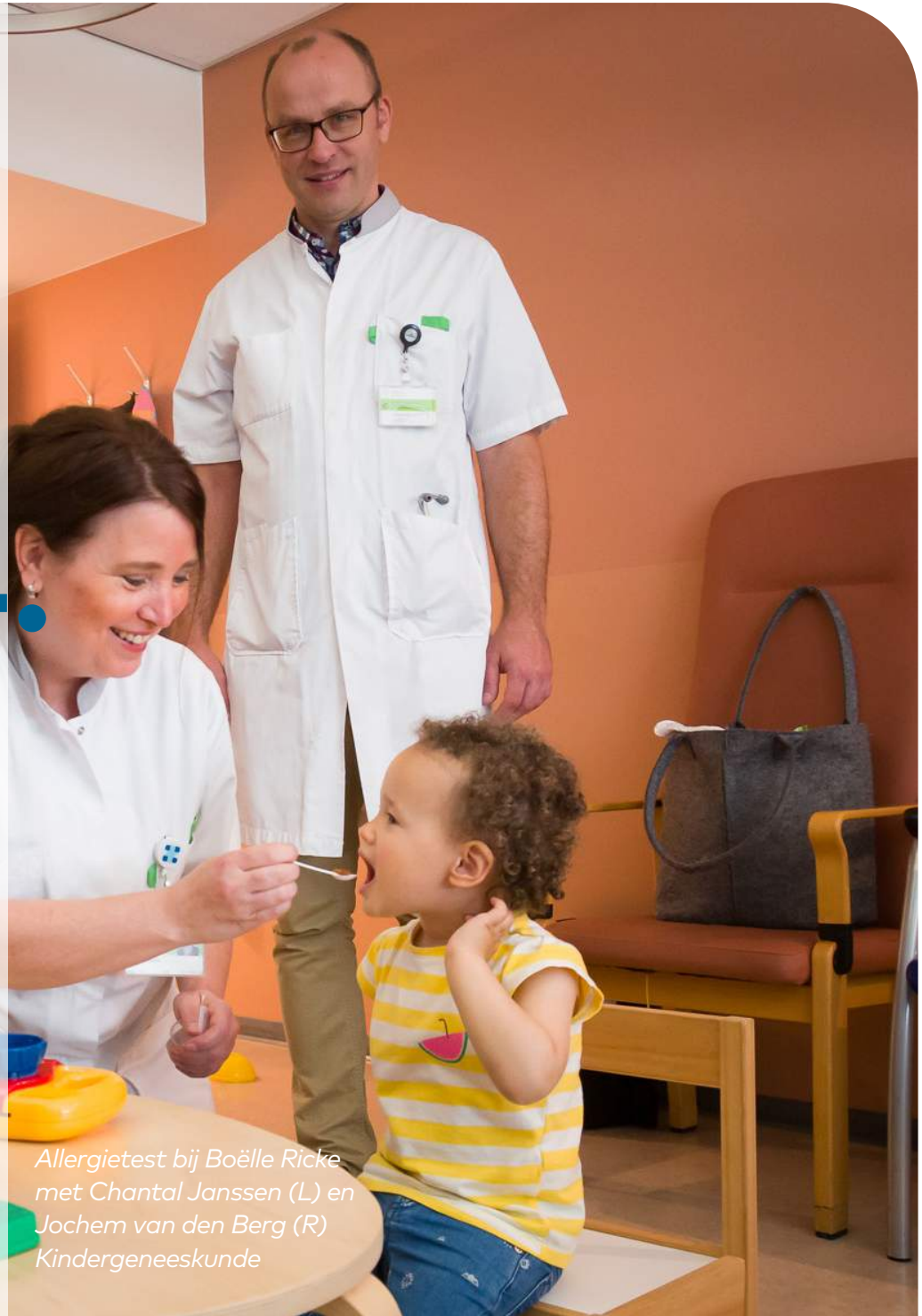
1) de doorontwikkeling en optimalisering van de infrastructuur voor onderzoek binnen Zuyderland en
2) het stimuleren van onderzoek in Zuyderland door bijvoorbeeld intensivering van contacten met onderzoekers/onderzoeksmedewerkers, de implementatie van een dashboard wetenschappelijk onderzoek en verbetering van zichtbaarheid en bereikbaarheid van Bureau Wetenschappelijk Onderzoek.

Jean Daemen (L) en Naomi de Ruijter (R) – Onderzoek

hoofdstuk 4.

bestuur, toezicht & belanghebbenden

zorg.
samen.
beter.



Allergietest bij Boëlle Ricke met Chantal Janssen (L) en Jochem van den Berg (R) Kindergeneeskunde

4. Bestuur, toezicht & belanghebbenden

4.1. Good 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. In 2019 voldoet Zuyderland aan de Governancecode Zorg. 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 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 2019 geen sprake van belangenverstrengeling.

4.2. Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur 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 de 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 2019 opgenomen.

Raad van Bestuur per 1 januari 2019
W. Nijdam, D. Jongen, R. Goffin (v.l.n.r.)

Vanaf 1 juli 2019: Bestuursraad

Vanaf 1 juli 2019 is op bestuurlijk niveau het overleg tussen Raad van Bestuur en MSB-bestuur ingericht in de vorm van een Bestuursraad, bestaande uit Raad van Bestuur en het Bestuur MSB. De Bestuursraad is het bestuurlijk platform waar alle bestuurlijk relevante onderwerpen over ziekenhuisorganisatie en MSB, ongeacht herkomst of werkingsbereik, op tafel komen. In de Bestuursraad vindt informatie-uitwisseling en meningsvorming plaats en worden besluiten in gezamenlijkheid voorbereid. Deze worden vervolgens als formele bestuursbesluiten van Raad van Bestuur respectievelijk MSB geformaliseerd.

De Bestuursraad vergadert wekelijks en periodiek wordt een thematische bijeenkomst georganiseerd. Tussentijds vindt overleg plaats tussen voorzitters/portefeuillehouders. Er wordt gestreefd naar consensus. Besluitvorming vindt plaats door het orgaan dat daartoe formeel bevoegd is (Raad van Bestuur voor wat betreft het ziekenhuis en Bestuur MSB voor wat betreft het MSB).
De formele positie van de Raad van Toezicht naar de Raad van Bestuur is onveranderd. De Raad van Toezicht houdt zijn statutaire rollen als toezichthouder, adviseur en werkgever van de Raad van Bestuur.

Samenstelling Bestuursraad

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)

Bestuur MSB:
Dhr. Dr. K.W.E. Hulsewé (voorzitter)
Mw. Dr. L.M. Prompers
Dhr. Dr. L.E. Oostenbrug

Herijking Governance

Zuyderland MC heeft zijn strategie herijkt en Zuyderland Care is gestart met een herijking van de strategie. Vanuit de filosofie Structure follows Strategy werd de vraag actueel of de bestaande organisatie-inrichting de strategische koers voldoende ondersteunt. Op strategisch niveau werken Raad van Bestuur en Bestuur MSB samen als Bestuursraad. Zuyderland wil de komende periode ook op het niveau van tweede en derde echelon komen tot de best passende organisatiestructuur, -besturing en samenwerking. Er is een schrijfgroep gevormd, met de opdracht te onderzoeken welke besturingsfilosofie en besturingsstructuur het behalen van de strategische doelen maximaal faciliteren. Omdat de strategie van Care nog in ontwikkeling is, betrof de scope van de opdracht de Cure en de verbinding van Cure en Care. Naast een evaluatie van de Governance en een externe oriëntatie om te leren van anderen zijn diverse werksessies gehouden met een brede klankbordgroep en interne geledingen. De schrijfgroep werd ondersteund door Berenschot. Eind 2019 zijn de eerste bevindingen besproken. Drie onderdelen vormen de basis voor deze doorontwikkeling:

1. De huidige governance-inrichting en de daaraan ten grondslag liggende besturingsfilosofie is nog steeds valide. Neem de huidige governance-inrichting als basis, pak op wat is blijven liggen en scherp op onderdelen verder aan.
2. Zet stevig in op de 'zachte kant' en borg gewenst gedrag via aanscherping structuur & spelregels.
3. Verstevig de verbinding tussen Cure en Care.

Bezoldiging Raad van Bestuur

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 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 2019 uit acht leden.

Samenstelling Raad van Toezicht

1-1-2019 t/m 31-12-2019

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 2019 in totaal zeven keer in een vergadering ontmoet. Dit betrof zes reguliere en een ingelaste vergadering. De ingelaste vergadering had betrekking op het Meerjarig contract CZ, de Indicatieve Termsheet inzake verstrekking van een overbruggingskrediet door het bankenconsortium en de bespreking van deelname van Zuyderland aan de Coöperatie De Nieuwe GGZ.

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 2019 apart in een besloten vergadering bijeen om zijn eigen functioneren in 2018 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 2019 krachtig ondersteund bij de omvangrijke en complexe bestuurlijke opgaven, als controlerend toezichthouder én als klankbord/adviseur.

In 2019 lag de oriëntatie van de Raad van Toezicht in belangrijke mate op de start van de implementatie van de strategie 'de beste zorg zo thuis mogelijk' en een structurele borging van de financiële voorwaarden daarvoor. Belangrijke onderwerpen hierbij waren het 10-jarige contract met zorgverzekeraar CZ, de voorbereidingen voor een meerjarig contract met zorgverzekeraar VGZ, het accountantsverslag 2018, de meerjarige overbruggingsfinanciering door het bankenconsortium en de Fitch rating. Nieuwe kernwaarden zijn geformuleerd, als essentieel fundament voor al het handelen van alle medewerkers binnen Zuyderland.

Daarnaast vormde de sturing op kwaliteit en veiligheid een belangrijk onderwerp in 2019. Onderwerp van bespreking vormde de vraag hoe adequaat kan worden gestuurd en gerapporteerd op meetbare én merkbare kwaliteit en veiligheid (het laatste in termen van houding en gedrag).

Voor de Raad van Toezicht is zichtbaar dat financieel (veel) betere resultaten worden geboekt, dat de organisatie financieel nog beter 'in control' is en dat resultaten op het terrein van kwaliteit en veiligheid een duidelijk opwaartse beweging vertonen. Onder de medewerkers is een positievere stemming merkbaar, medewerkers zijn trotser op Zuyderland en de bereikte resultaten dan voorheen.

Terugkijkend op 2019 is de Raad van Toezicht van oordeel dat de Raad van Bestuur de juiste maatregelen heeft genomen op het juiste moment. 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
L. Frissen, D. Voetelink, J. Verhaegen, W. Schouten, J. Bloemer, R. Jansen, J. van Lange, F. Willems. (v.l.n.r.)

4.4. Thema's 2019

De in 2019 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 en Veiligheid kwam een reeks van onderwerpen aan bod zoals HSMR 2018, de kwaliteit en veiligheid van zorg (IGJ indicatoren en de eigen kwaliteitsrapportages). Ook waren de uitkomsten van het jaargesprek met IGJ, de maatregelen in de winterperiode 2019, de stand van zaken met betrekking tot STZ, PCi-vergunning, kwaliteitsparagraaf Maatschappelijk Verslag, uitkomsten van interne audits, themabespreking GGZ, kwaliteit- en veiligheidsmanagementsysteem 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 2019. Het overleg in de Auditcommissie was intensief en frequent. De focus in het toezicht lag sterk op stabilisatie en financiële verankering van de strategische ambities in de vorm van een tienjarig contract met zorgverzekeraar CZ, een meerjarig overbruggingsfinanciering van het bankenconsortium, het behalen van een zeer succesvolle Fitch A+ rating en voorbereidingen voor een meerjarig contract met zorgverzekeraar VGZ. Voorts adviseerde de Raad van Toezicht de Raad van Bestuur in het kader van het overleg met de banken en zorgverzekeraars CZ en VGZ. De Raad van Toezicht besloot in 2019 tot verlenging van het contract met PwC voor drie jaar.

Strategie

De Raad van Toezicht heeft met de Raad van Bestuur de stand van zaken met betrekking tot de implementatie van de strategie binnen Zuyderland MC besproken. Een Roadmap Strategie Zuyderland MC is in ontwikkeling.

Governance/Juridisch

De Raad van Toezicht besloot tot de Klassenindeling 2019 in het kader van de WNT, alsmede tot de Bezoldiging 2019. De RvT stemde in met het voorstel van de Remuneratiecommissie met betrekking tot het voorzitterschap en de samenstelling van de commissies vanaf 1 januari 2020 alsook met het reglement van de Auditcommissie. Voorts verleende de Raad van Toezicht zijn goedkeuring aan de overdracht van de Jeugdgezondheidszorg aan de GGZ Zuid-Limburg alsook aan de deelname aan de op te richten coöperatie De Nieuwe GGZ. De Raad van Toezicht voerde begin 2019 onder interne begeleiding een Moreel Beraad.

Dossiers

Diverse dossiers zijn besproken. In willekeurige volgorde (niet limitatief): nieuwbouw Zorgcentrum Glana en Mussenstraat Echt, Trials onderzoek registratie/declaratie Sittard-Geleen, de nieuwe kernwaarden, selectie leasemaatschappij, Kerncoalitie, acties in het kader van de CAO Ziekenhuizen. Daarnaast waren vaste dossiers als Budget 2020, Jaarrekening 2018 en Maatschappelijk Verslag 2018, de Managementletter 2018 en de (voortgang van het) Jaarplan 2019 onderwerpen van bespreking c.q. goedkeuring.

De Raad van Toezicht heeft in 2019 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. De Raad van Toezicht heeft begin 2019 zijn functioneren in 2018 door middel van een interne evaluatie besproken en de uitkomsten daarvan schriftelijk vastgelegd.

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 de 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 2019 hebben drie kwartaalbijeenkomsten voor alle medezeggenschapsorganen plaatsgevonden waarin een terugkoppeling werd gegeven over de kwartaalresultaten van het

concern aan de hand van de vier strategische pijlers respectievelijk Kwaliteit & Veiligheid, Strategie, P&O en Financiën.

In 2019 is aandacht in het overleg o.a. uitgegaan naar de financiële resultaten, de implementatie van de strategie van Zuyderland Medisch Centrum en de totstandkoming van nieuwe kernwaarden. 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 2019 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 2019 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).

Ik Zorg campagne - Monique Blezer

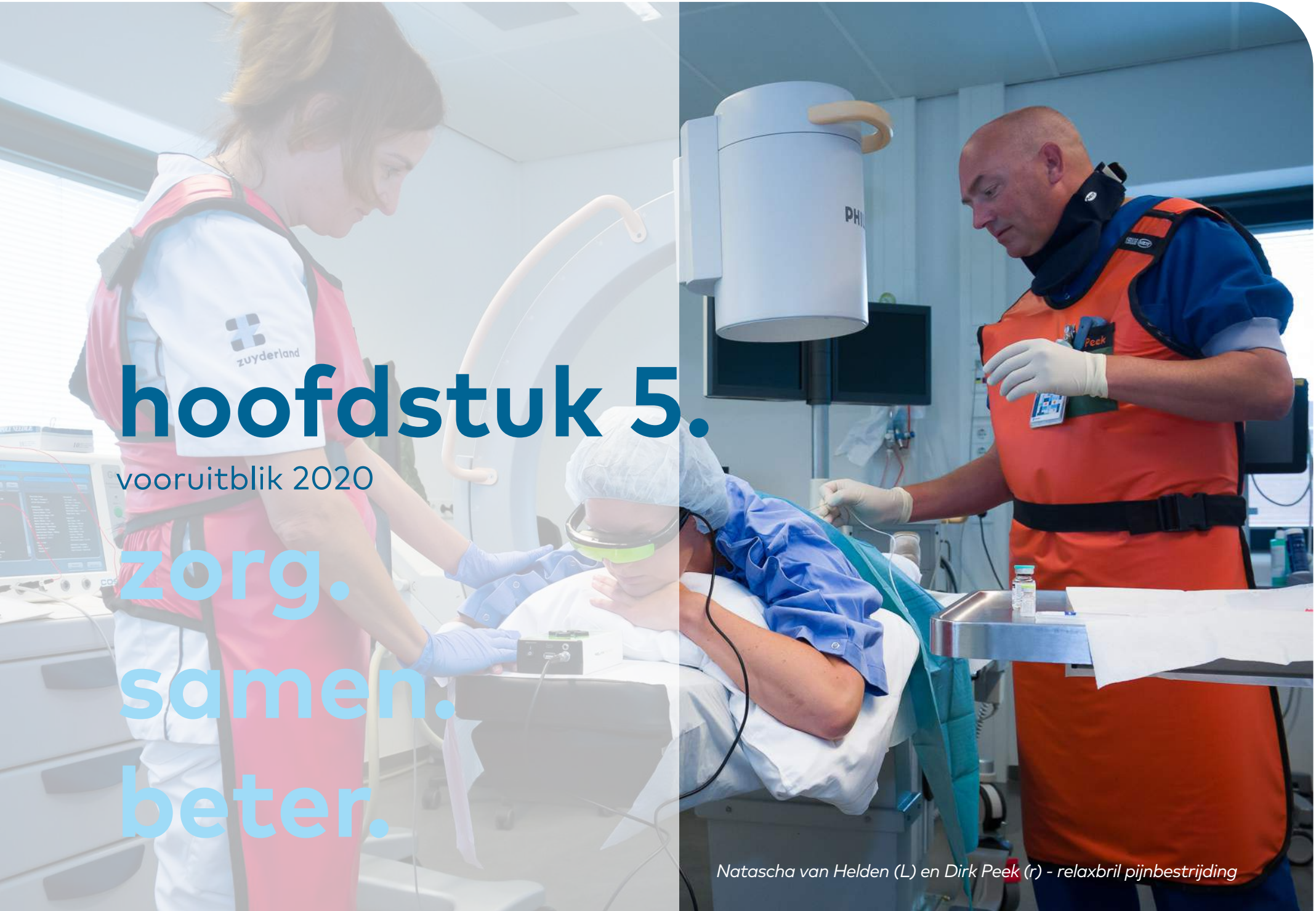
Zuyderland heeft twee Verpleegkundige Adviesraden.

Verpleegkundige AdviesRaad (VAR) Zuyderland Medisch Centrum
De VAR Zuyderland MC bestaat uit alle verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en verzorgenden IG die binnen het Zuyderland Medisch Centrum 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 en het management en 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 'Verpleegkundige en verzorgende AdviesRaad' (VAR) van Zuyderland Care geeft gevraagd en ongevraagd advies over allerlei zorginhoudelijke thema's en onderwerpen met betrekking tot de zorg van Zuyderland Zorgcentra en Zuyderland Thuiszorg. De VAR bestaat uit een dagelijks bestuur (voorzitter, vicevoorzitter en secretaris) en een algemeen bestuur (zes leden). In 2019 heeft deze adviesraad zich met name gericht op de ontwikkeling van leiderschap in de dagelijkse praktijk en de positionering van verpleegkundigen in de zorgcentra.
In het kader van 'de beste zorg, zo thuis mogelijk' werkt de VAR samen met raadgevende collega's van Zuyderland Cure.

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. Vanaf 1 juli 2019 participeert het Bestuur MSB in de Bestuursraad. De bestuursbevoegdheid en eindverantwoordelijkheid voor het ziekenhuis ligt bij de Raad van Bestuur.



hoofdstuk 5.

vooruitblik 2020

zorg.
samen.
beter.

Natascha van Helden (L) en Dirk Peek (r) - relaxbril pijnbestrijding

5. Vooruitblik 2020

Het jaar 2020 is als gevolg van het Coronavirus op een andere manier gestart dan voorzien. Hoe de crisis afloopt, is ten tijde van het schrijven van deze vooruitblik nog ongewis. Zuyderland staat er goed voor, maar hoe dan ook trekt deze crisis een zware wissel op de organisatie en op de medewerkers. Het is nu nog onduidelijk hoe lang dit gaat duren en wat het effect zal zijn op de rest van het jaar. Wel zijn wij ongelooflijk trots op onze medewerkers die zich elke dag opnieuw onvermoeibaar inzetten om de best mogelijke zorg te bieden aan onze patiënten en cliënten.

We streven ernaar om in 2020 opnieuw veel aandacht te laten uitgaan naar de implementatie van de strategie 'De beste zorg, zo thuis mogelijk' (2019-2025). Zuyderland levert vanuit haar regionale maatschappelijke verantwoordelijkheid een breed spectrum aan kwalitatief goede zorg. Daarbij draait het om het leveren van de juiste zorg op de juiste plek, zo goed mogelijk aansluitend bij de patiënt. Daarom zijn in de strategie drie patiëntgroepen benoemd waarmee Zuyderland zich wil onderscheiden. De zorg voor deze patiënten wordt geleverd in gespecialiseerde behandelcentra (laagcomplexe zorg), patiëntgerichte centra (hoogcomplexe en multidisciplinaire zorg) en lijnzorg met ketenpartners (kwetsbare ouderen en chronisch zieken). De opening van Zuyderland Knie & Heup Centrum is gepland medio 2020. Later dit jaar volgt het tweede behandelcentrum voor Hand en Pols.

De transformatie vraagt veel van het verandervermogen van Zuyderland om te vernieuwen en om samen te werken. Zuyderland kiest nadrukkelijk voor een aanpak waarbij medewerkers worden betrokken bij de implementatie. Om leidinggevenden, medewerkers en teams daarin te ondersteunen zijn onder andere ambassadeurs opgeleid en benoemd. Cruciaal voor het realiseren van de strategie is samenwerking; zowel tussen Zuyderland Cure en Care en in de regio. Zuyderland heeft al veel ervaring opgedaan met de transitie van zorg van de tweede lijn naar anderhalve of eerste lijn via regionale samenwerkingsverbanden. Daarnaast hebben wij een goede samenwerkingsrelatie met het Maastricht UMC+ en de regionale ziekenhuizen. Deze relaties worden in 2020 voortgezet en verder uitgebouwd.

Net als in 2019 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. We willen de tevredenheid van medewerkers verder vergroten, hun trots en bevlogenheid versterken, betere carrièreperspectieven en een betere balans tussen werk en privé bieden en de aantrekkelijkheid van Zuyderland als werkgever verder vergroten. Initiatieven die in 2019 in dit kader zijn gestart, worden in 2020 voortgezet en verbreed. In het kader van Ontregel de Zorg! schrappen we overbodige regels en administratieve lasten waar mogelijk, met als doel de werkdruk te verlagen.

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. Zowel in Zuyderland Cure als Care wordt gewerkt aan innovaties die de zorg beter en betaalbaarder maken en de werkdruk verlagen. Deze ontwikkelingen pakken we in 2020 verder op. In 2019 zijn de technische en bouwkundige voorbereidingen getroffen voor de nieuwbouw Parc Glana. De bouw start in het voorjaar van 2020 en is eind 2020 gereed.
De nieuwbouw Hof van Serviam verloopt conform planning en zal vanaf medio 2020 worden bewoond. Per 1 januari 2020 is de Jeugdgezondheidszorg in het werkgebied Zuid-Limburg integraal onderdeel van de GGD Zuid-Limburg. Alle rechten en plichten van de werknemers van Zuyderland JGZ zijn van rechtswege overgegaan naar de GGD.

Financieel staat Zuyderland er goed voor. De A+ rating van Fitch is daarvan het bewijs en biedt ons de mogelijkheid op de kapitaalmarkt financiering te verwerven die we nodig hebben om onze ambities waar te maken. Dit traject om extra financiering aan te trekken wordt in de loop van 2020 actief ingezet.
Het tien- en driejarige contract met respectievelijk CZ en VGZ bieden eveneens een stevige basis om de transitie van de zorg verder vorm en inhoud te geven en de groei van de zorgkosten te beteugelen. Ook met andere zorgverzekeraars gaan we in gesprek om meerjarige contracten te realiseren.

In de begroting 2020 gaan we wederom uit van positieve resultaten voor zowel Care en Cure. Als Raad van Bestuur zijn wij trots op Zuyderland en hebben wij alle vertrouwen in een toekomst waarin wij 'de beste zorg, zo thuis mogelijk' kunnen bieden aan patiënten en cliënten in de regio.

Lachgym

hoofdstuk 6.

bijlagen

zorg.
samen.
beter.

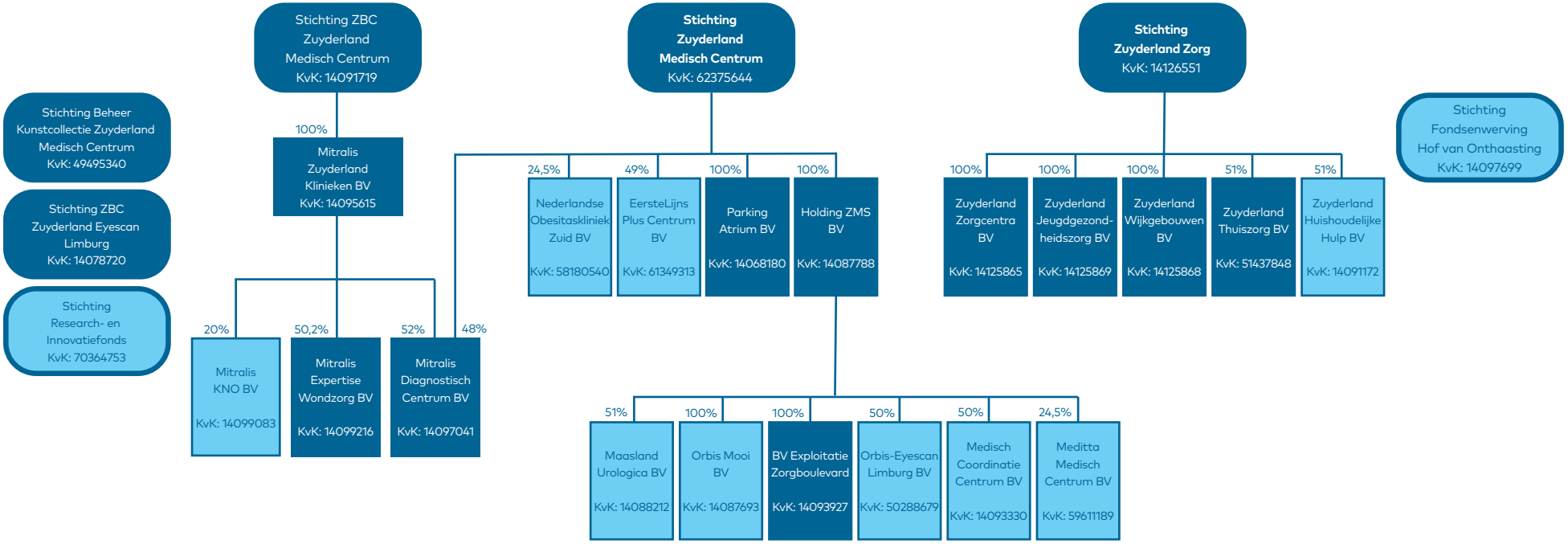
Poliklinische OK, voorlichting voor kinderen

6. Bijlagen

6.1. Juridische structuur

Juridische structuur Zuyderland en aanpalende entiteiten

31 december 2019



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

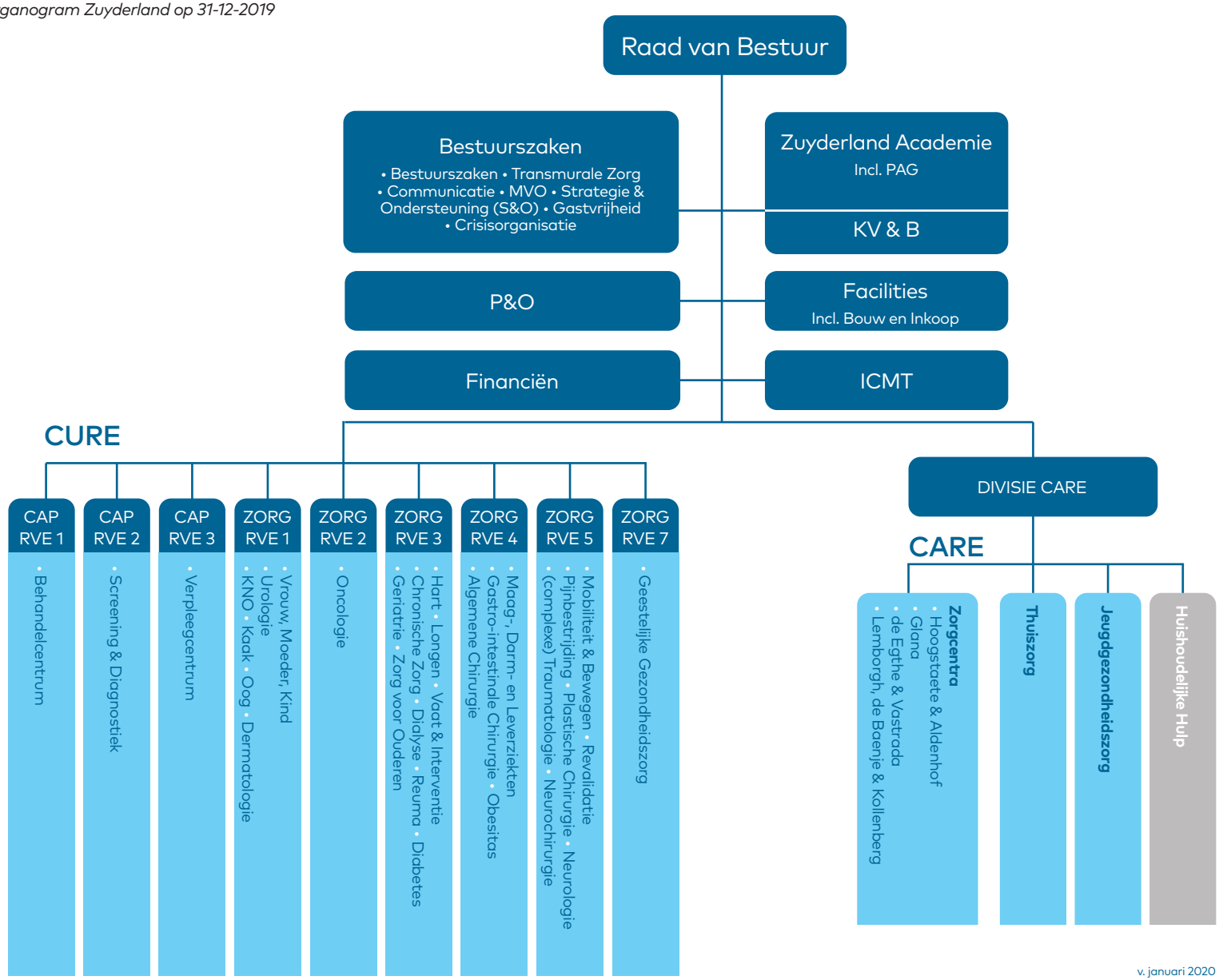
Wijziging t.o.v. 31-12-2018:
- Stichting ZBC Mitralis heeft de door haar gehouden aandelen in Mitralis Diagnostisch Centrum geleverd aan Mitralis Zuyderland Klinieken BV.
- Orbis Vigor BV is ontbonden m.i.v. 18-10-2019

Wijziging m.i.v. 1-1-2020:
- De onderneming van Zuyderland Jeugdgezondheidszorg BV wordt overgedragen aan Gemeenschappelijke Regeling GGD Zuid Limburg

6.2. Organisatiestructuur

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

Afbeelding 2: Organogram Zuyderland op 31-12-2019



Cure

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

Zes Zorg RVE's:

Zorg RVE 1:	Geboortecentrum, kindergeneeskunde en gynaecologie 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 Juridisch 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

ICMT, Zuyderland Academie en KV&B worden duaal aangestuurd door resp. een RVE-manager en een medisch manager (i.c. bij ICMT een CMIO (Chief Medical Information Officer) en bij Zuyderland Academie e en decaan) 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.

Buikspoel dialyse thuis

6.3. Nevenfuncties Raad van Bestuur

Nevenfuncties op 31-12-2019:

Dhr. Drs. D.M.F. Jongen:
- Vice-voorzitter NVZ

Dhr. Drs. R.E.A. Goffin:
- Lid Raad van Toezicht Stichting Prisma
- Bestuurslid STZ (Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen)
- Lid Raad van Advies Care And Public Health Research Institute (CAPHRI)
- Lid Raad van Toezicht Stichting Tophandbal Zuid-Limburg

Mevrouw Dr. W.M. Nijdam:
- Lid Raad van Toezicht Zorginstellingen Pieter van Foreest te Delft eo
- Lid van het Kringbestuur Zuid Limburg van de Limburgse Werkgevers Vereniging (LWV)

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

Laboratorium

6.4. Nevenfuncties Raad van Toezicht

Naam	Aandachtsgebied	Eerste benoeming en benoemd tot:	Bijgewoonde vergaderingen	Functies buiten Zuyderland
Dhr. J.J. Verhaegen (79 jaar)	Voorzitter/voorzitter Remuneratie- en Selectiecommissie	01-07-2012/ 01-01-2020	7/7	- Voorzitter Stichting Vrijwilligersvervoer
Mevr. prof. dr. J.M.M. Bloemer (58 jaar)	Lid Commissie Kwaliteit en Veiligheid	30-06-2019/ 30-06-2023	6/7	- 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 (47 jaar)	Lid Auditcommissie	01-01-2017/ 31-12-2020	6/7	- Chief Risk Officer ACTIAM, Vivat
Dhr. dr. F.F. Willems (61 jaar)	Voorzitter Commissie Kwaliteit en Veiligheid	01-01-2018/ 30-06-2021	5/7	- 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 (63 jaar)	Voorzitter Auditcommissie	01-08-2017/ 31-07-2021	7/7	- Lid Raad van Commissarissen de Volksbank (voorzitter Risico & Compliance Commissie en lid van de Audt Commissie) - Lid Stichtingsbestuur Tilburg University (voorzitter Audit Commissie) - Lid Raad van Commissarissen van Bouwinvest (voorzitter van de Audit, Risico en Compliance Commissie) - Voorzitter Raad van Toezicht CBF - Lid Beleggingsadviescommissie DELA Verzekeringen - Voorzitter Stichting Steunfonds Katholiek Hoger Onderwijs - Voorzitter Stichting Landgoed Kasteel Geldrop

Naam	Aandachtsgebied	Eerste benoeming en benoemd tot:	Bijgewoonde vergaderingen	Functies buiten Zuyderland
Dhr. Drs. D.W. Voetelink RA (66 jaar)	Lid Auditcommissie	01-01-2018/ 31-12-2021	6/7	- Vicevoorzitter Raad van Bestuur Erasmus MC - Voorzitter Raad van Toezicht Z-CERT - Lid Raad van Toezicht Elisabeth Tweesteden Ziekenhuis (v.a. nov. 2019) - Lid Raad van Toezicht van de Autoriteit Financiële Markten
Mevr. mr. R.H.M. Jansen MPA (63 jaar)	Lid Commissie Kwaliteit en Veiligheid	01-01-2018/ 31-12-2021	7/7	- Voorzitter Raad van Bestuur van de Stichting Slachtofferhulp Nederland - Voorzitter Stichting Perspectief Herstelbemiddeling - Senior rechter bij de Rechtbank Midden-Nederland - Adviseur 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 - Lid Bestuur De Letselschade Raad te Den Haag
Dhr. L.J.P.M. Frissen (69 jaar)	Lid Remuneratiecommissie	01-01-2018/ 31-12-2021	6/7	- 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 - Lid Raad van Commissarissen Brightlands Greenport Venlo - Lid Raad van Commissarissen Greenport Vastgoed

Afkortingenlijst

AO/IC	Administratieve Organisatie en Interne Controle
ARBO	Arbeidsomstandigheden
CFO	Chief Financial Officer
COR	Centrale Ondernemingsraad
EMGO	Instituut voor Extramuraal Geneeskundig Onderzoek
FIP	Functie Integratieplan
GGZ	Geestelijke Gezondheidszorg
GGD	Gemeentelijke of gemeenschappelijke Gezondheidsdienst
HKZ	Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector
HSMR	Hospital Standardized Mortality Ratio
ICMT	Informatie- en medische technologie
IGZ	Inspectie voor de Gezondheidszorg
JGZ	Jeugdgezondheidszorg
KV&B	Kwaliteit, Veiligheid en Bedrijfsvoering
MIC	Melding Incidenten Clientenzorg
MPZ	Milieu Platform Zorg
MSB	Medisch Specialistisch Bedrijf
MUMC+	Maastricht Universitair Medisch Centrum
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
MTO	Medewerkerstevredenheidsonderzoek
NIAZ	Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg
NIVEL	Nederlands Instituut voor onderzoek van de Gezondheidszorg
NPS	Net Promotor Score
NZa	Nederlandse Zorgautoriteit
OOR (JGZ)	Overleg Orgaan Risicozwangeren
PIANOo,	Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat
RVE	Resultaat Verantwoordelijke Eenheid
STZ	Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen
VAR	Verpleegkundige Adviesraad
Wlz	Wet Langdurige Zorg
Wmo	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
WNT	Wet Normering Topinkomens

Omslagfoto achterzijde: De heer en mevrouw Senden

Ik Zorg campagne - Kevin Aelmans

zorg.
samen.
beter.
zuyderland