



zuyderland

Bestuursverslag 2022

Voorwoord

In de eerste maanden van 2022 drukten zeer hoge covid-cijfers, in combinatie met een hoog ziekteverzuim en een toenemend personeelstekort, nog een duidelijke stempel op onze organisatie.

Ook privé was het voor de medewerkers onder andere door de stijgende inflatie en de energiecrisis een intensief en spannend jaar. In 2021 heeft de Bestuursraad vastgesteld dat 2022 het jaar van de medewerker wordt. Tienduizend medewerkers zijn en blijven het fundament van onze zorgorganisatie. Door de inzet van al deze betrokken professionals is er voor tienduizenden patiënten en cliënten in onze regio opnieuw topzorg geleverd. Tegelijkertijd heeft de coronacrisis en de nasleep daarvan enkele strategische doelstellingen in Zuyderland vertraagd.

In 2022 zijn diverse initiatieven ontplooid om medewerkers fit, gezond en gemotiveerd te houden. Mede door middel van het cultuurprogramma 'De zorg van je leven' en het programma 'Jij doet ertoe' is er onder andere gewerkt aan duurzame inzetbaarheid, met extra aandacht voor mentale wendbaarheid, gezondheid en vitaliteit, loopbaan- en leiderschapsontwikkeling. Ondanks deze inspanningen blijft het ziekteverzuim en toenemende personeelskrapte een grote uitdaging. Daarom onderzoeken we steeds nieuwe kansen en mogelijkheden om dit probleem het hoofd te bieden.

Wederom hebben er tal van mooie, nieuwe ontwikkelingen plaatsgevonden in zowel onze ziekenhuizen, de GGz en de Care. Voor voorbeelden verwijzen we naar het publieksverslag Zuyderland 2022 en onze website.

Komend jaar gaan we de uitdaging aan om een digitale transitie van zorg uit het ziekenhuis naar de thuissituatie verder vorm te geven. In 2023 gaan we daarom door met de volgende fase van onze strategie 'De beste zorg, zo thuis mogelijk.' Samen met huisartsen en andere ketenpartners zetten we hier de schouders onder, want alleen op deze manier zijn we klaar voor een volgende cruciale fase van Zuyderland.

Positief financieel resultaat

Zuyderland is er ook in 2022 in geslaagd een positief financieel resultaat te boeken. De financiële uitkomst over 2022 ligt in lijn met de eerdere positieve resultaten in 2019 t/m 2021. Het positief financieel resultaat van 2022 bedraagt € 14,9mln op een totaal van opbrengsten van € 945mln. Het positieve resultaat in 2022 stelt Zuyderland in staat om blijvend te kunnen investeren in hoogwaardige zorg in de regio.

Bestuursraad Zuyderland

David Jongen

Roel Goffin

Wideke Nijdam

Leonne Prompers

Liekele Oostenbrug

Tim van der Beek

Inhoudsopgave

1	Profiel van de organisatie	3
1.1	Missie, visie en kernwaarden	3
1.2	Kernactiviteiten	4
1.3	Juridische Structuur	5
1.4	Structuurregime	5
1.5	Interne organisatiestructuur	5
1.6	Belanghebbenden	6
2	Algemeen beleid	8
2.1	Introductie	8
2.2	Jaarplan 2022: Het jaar van de medewerker	8
2.3	Gendergelijkheidsplan	13
2.4	Personele bezetting	14
3	Financieel beleid	15
3.1	Continuïteitsveronderstelling	15
3.2	Resultaatontwikkeling en solvabiliteit	15
3.3	Impact coronavirus	16
3.4	Cure (ziekenhuis en GGZ)	16
3.5	Care	16
3.6	Solvabiliteit	16
4	Risicobeheersing en gevoerd beleid	17
4.1	Strategie	18
4.2	Operationeel	18
4.3	Financieel en financiële verslaggeving	19
4.4	Wet- en regelgeving	20
4.5	Toepassing en naleving gedragscodes	21
5	Vooruitblik	23
5.1	Algemeen	23
5.2	Investeringen	24
5.3	Financiering	24
5.4	Personeelsbezetting	24
6	Bijlagen	26
6.1	Bijlage 1: Werkgebied	27
6.2	Bijlage 2: juridische structuur Zuyderland en aanpalende entiteiten d.d. 31-12-2022	28
6.3	Bijlage 3: organisatiestructuur Zuyderland per 31 december 2022	29

1 Profiel van de organisatie

Zuyderland omvat de zorgorganisaties Zuyderland Medisch Centrum (Cure) en Zuyderland Zorg (Care). Het concern omvat één ziekenhuis op vijf locaties, geestelijke gezondheidszorg, revalidatie, zorgcentra, thuiszorg, twee hospices en thuishulp (huishoudelijke hulp). De unieke kenmerken van het Zuyderland concern, waarin Care én Cure beiden zijn vertegenwoordigd, bieden intern korte lijnen voor samenwerking als ook extern voor samenwerking met partners in de regio. Vanuit dit aanbod biedt Zuyderland zorg in de gehele zorgketen; van geboorte tot en met de laatste levensfase.

De afgelopen jaren heeft Zuyderland zich als concern en partner in de regio sterk ontwikkeld. Ook landelijk heeft Zuyderland zich gepositioneerd als een vooraanstaande zorgorganisatie. Herkenbaar voorbeeld daarvan was de zichtbaarheid van Zuyderland in het landelijke corona debat. Met visie en vanuit een sterk maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel voor patiënten, cliënten en zorgprofessionals heeft Zuyderland positie genomen en de dilemma's op de beleidstafels neergelegd.

Het primaire verzorgingsgebied van Zuyderland bevindt zich in de Westelijke- en Oostelijke Mijnstreek (bijlage 1).

1.1 Missie, visie en kernwaarden

Missie

Zuyderland Cure

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.

Zuyderland Care

Wij staan voor de beste zorg, zo thuis mogelijk.

Wij zijn er vooral voor ouderen, met een eigen regie als basis.

Visie

- De beste zorg
- Zo thuis mogelijk
- Met bevlogen en betrokken medewerkers
- In een financieel gezonde en duurzame organisatie

Kernwaarden Zuyderland Concern

De zorg van je leven, het verhaal van Zuyderland, is ontstaan uit vele gesprekken met medewerkers over de hele breedte en alle lagen van Zuyderland. Waar staan we voor? Wat vinden we belangrijk? Waar worden we blij van? Wat maakt ons uniek? Dit heeft geleid tot drie (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: met aandacht, in samenhang en verfrissend alledaags.



1.2 Kernactiviteiten

Zuyderland Medisch Centrum

Zuyderland Medisch Centrum is een vooruitstrevend topklinisch opleidingsziekenhuis met ambitie en levert naast **basiszorg, excellente topzorg** die niet in elk ziekenhuis aangeboden wordt. Naast het leveren van **excellente, nabije en innovatieve patiëntenzorg** behoort **opleiding en (patiëntgericht) medisch-wetenschappelijk onderzoek** tot de kerntaken van het ziekenhuis. **Opleiding en wetenschappelijk onderzoek** dragen in belangrijke mate bij aan het behouden en verbeteren van het hoge niveau van topklinische en verpleegkundige zorg. Het topklinisch profiel is verankerd in de haarvaten van het ziekenhuis en met 12 hoogleraren ligt er een stevig wetenschappelijk fundament. Specifiek vanuit de STZ-status zijn inmiddels dertien topklinische functies erkend. Daarnaast is Zuyderland Medisch Centrum onderdeel van mProve, een innovatief netwerk van zeven ambitieuze topklinische ziekenhuizen die samenwerken aan merkbaar betere zorg.

Zuyderland Medisch Centrum wil zich met name profileren op de navolgende **medische speerpunten**:

- mobiliteit en bewegen,
- hart- en vaatziekten,
- oncologie en
- auto-immuunziekten.

Zuyderland Geestelijke Gezondheidszorg

Onder Zuyderland Medische Centrum valt ook Zuyderland Geestelijke Gezondheidszorg (GGz). Zuyderland GGz levert geestelijke gezondheidszorg in het kader van de Zorgverzekeringswet, Wmo, Wlz en Jeugdwet. Zuyderland GGz biedt, in dialoog, passende zorg aan medemensen en hun naasten bij complexe geestelijke gezondheidsproblemen, waarbij sprake kan zijn van ernstige lichamelijke, psychische en sociale ontregeling.

Zuyderland Zorg

Zuyderland Zorg richt zich op de zorg voor ouderen in een kwetsbare positie en mensen met een chronische aandoening en kent drie onderdelen:

- Zuyderland Zorgcentra,
- Zuyderland Thuiszorg,
- Zuyderland Thuishulp.

Verspreid over de regio zijn er dertien locaties (behorende bij acht zorgcentra) van waaruit de verschillende vormen van zorg worden geboden. Voor mensen die niet langer thuis kunnen wonen wordt een thuis geboden in zorgcentra en zorg-appartementen. Voor ouderen die nog wel thuis wonen transformeren we onze zorgcentra op een aantal locaties naar "huis van de wijk". De thuiszorg en thuishulp (huishoudelijke hulp) komen bij mensen thuis om ze te helpen zo lang mogelijk hun eigen leven te leiden.

1.3 Juridische Structuur

De juridische structuur van Zuyderland en aanpalende entiteiten per 31 december 2022 is opgenomen in bijlage 2.

De zorgactiviteiten van Zuyderland zijn ondergebracht in twee afzonderlijke stichtingen, elk met diverse deelnemingen. De ziekenhuisactiviteiten worden uitgevoerd in de Stichting Zuyderland Medisch Centrum. Deze stichting is eigenaar van diverse aan het ziekenhuis gelieerde activiteiten en GGZ-activiteiten, gezamenlijk in de groepsjaarrekening verantwoord onder het "Cure-Segment". Specifieke zorgactiviteiten zijn gebundeld in het "Care-segment" en juridisch ondergebracht in de Stichting Zuyderland Zorg. De activiteiten van het Care segment omvatten zorgcentra, thuiszorg en thuishulp.

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. Dit geldt evenzo voor de Raden van Toezicht van de beide stichtingen.

Stichting Zuyderland Medisch Centrum is het groepshoofd voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening van het Zuyderland concern.

1.4 Structuurregime

Binnen Zuyderland is er sprake van een structuurregime. Het structuurregime is van toepassing voor Zuyderland Zorgcentra B.V. daar deze entiteit kwalificeert als grote rechtspersoon. Op het hoogste niveau van de groep dient het structuurregime ingericht te worden. Voor Zuyderland betreft dit Stichting Zuyderland Medisch Centrum. Zie paragraaf 1.3 voor de juridische structuur.

1.5 Interne organisatiestructuur

De organisatiestructuur per 31 december 2022 is opgenomen in bijlage 3.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Zuyderland houdt toezicht op het besturen door de Raad van Bestuur en op de algemene zaken in de gehele zorgorganisatie en in de zorgorganisatie als maatschappelijke onderneming. Naast de toezichthoudende rol heeft de Raad van Toezicht een adviesrol (raadgever en klankbord, advisering op basis van kennis en expertise, op eigen initiatief of als reactie op een vraag van de Raad van Bestuur) en een werkgeversrol (onder andere middels benoeming, evaluatie en ontslag, zorgdragen dat de Raad van Bestuur als orgaan goed en evenwichtig is samengesteld en geschikt is en blijft voor het besturen van de zorgorganisatie).

De Raad van Toezicht legt verantwoording af over 2022 in een separaat jaarverslag Raad van Toezicht.

Raad van Bestuur

Aan de top van de organisatie staat de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur bestaat uit drie personen die ieder hun eigen aandachtsgebieden en portefeuilles hebben:

- De heer drs. D.M.F. Jongen (voorzitter)
- De heer drs. R.E.A. Goffin (COO Care/CFO)
- Mevrouw dr. W.M. Nijdam (COO Cure)

Eind 2022 heeft mevrouw Nijdam aangegeven Zuyderland met ingang van 1 juni 2023 te verlaten. De overige leden van de Raad van Bestuur spreken bij deze hun waardering uit voor de wijze waarop mevrouw Nijdam heeft bijgedragen aan het bestuur van Zuyderland, met name ook op het gebied van kwaliteit van zorg.

Naam	Hoofdfunctie	Hoofdfunctie vervuld sinds:	Nevenfunctie(s)
D.M.F. Jongen	CEO	01-10-2011	- Voorzitter Raad van Toezicht 's Heeren Loo
R.E.A. Goffin	CFO – COO Care	01-03-2009	- Lid Raad van Toezicht Stichting Prisma - Bestuurslid STZ (Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen) - Lid Raad van Advies Care And Public Health Research Institute (CAPHRI) - Voorzitter Nederlands Handbal Verbond (NHV)
W.M. Nijdam	COO Cure	01-12-2017	- Lid Raad van Toezicht Zorginstellingen Pieter van Foreest te Delft e.o. (t/m augustus 2022) - Lid van het Kringbestuur Zuid Limburg van de Limburgse Werkgevers Vereniging (LWV)

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.

Cure

Zuyderland kent een RVE-model met zorg RVE's en capaciteit RVE's die dual worden aangestuurd door een RVE-manager en een medisch manager. Daarnaast zijn er ondersteunende RVE's en stafdiensten ingericht die rechtstreeks onder de Raad van Bestuur ressorteren. ICMT (Informatie-, Communicatie- en Medische- Technologie), Zuyderland Academie en KV&B (Kwaliteit, Veiligheid en Beleid) worden eveneens dual aangestuurd (i.c. bij ICMT een CMIO (Chief Medical Information Officer) en bij Zuyderland Academie een decaan). De overige ondersteunende RVE's worden aangestuurd door een RVE-manager.

Care

Care staat onder leiding van een directeur Care, deze is integraal verantwoordelijk voor alle aspecten van de bedrijfsvoering.

1.6 Belanghebbenden

De Raad van Bestuur van Zuyderland betreft interne en externe belanghebbenden actief en structureel bij de reguliere bedrijfsvoering en bij belangrijke ontwikkelingen. In het stakeholdersbeleid 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 en een centrale ondernemingsraad, tien cliëntenraden, een verpleegkundige adviesraad (Care) en een verpleegkundig stafbestuur (Cure) veelvuldig overleg gevoerd. Het overleg vindt plaats in een open sfeer. In 2022 hebben twee tertiaal bijeenkomsten voor de medezeggenschapsorganen plaatsgevonden waarin een terugkoppeling werd gegeven over de tertiaal resultaten van het concern aan de hand van de vier

strategische pijlers. Voor meer informatie over de diverse organen wordt verwezen naar www.zuyderland.nl

Cliëntenraden

De medezeggenschap voor cliënten werd in 2022 conform de Wet medezeggenschap zorginstellingen (WMCZ) als volgt ingevuld:

- Cliëntenraad Zuyderland Medisch Centrum (personele unie met Cliëntenraad MSB Zuyderland)
- Cliëntenraad Zuyderland GGz
- Cliëntenraad Zuyderland Zorgcentra
- Cliëntenraden per zorgcentrum op locatieniveau
- Cliëntenraad Zuyderland Thuishulp
- Cliëntenraad Zuyderland Thuiszorg
- Regiocliëntenraad Noord
- Regiocliëntenraad Zuid 1
- Regiocliëntenraad Zuid 2
- Regiocliëntenraad Midden
- Gezamenlijke Cliëntenraad (GCR), bestaande uit (een afvaardiging van) Cliëntenraad ZMC, Cliëntenraad GGz, Regiocliëntenraden, Voorzitter Divisie Cliëntenraad, Cliëntenraad Zuyderland Thuiszorg en Cliëntenraad Zuyderland Thuishulp.
- Divisie cliëntenraad Care (DCR), bestaande uit een afvaardiging namens de Regioraden en de Thuiszorg en Thuishulp en aangevuld met een onafhankelijk voorzitter.

Ondernemingsraden

De medezeggenschap voor medewerkers werd in 2022 conform de Wet op de ondernemingsraden (WOR) als volgt ingevuld:

- OR Medisch Centrum
- OR Zorgcentra
- OR Thuiszorg
- OR Thuishulp
- Centrale Ondernemingsraad (COR), bestaande uit een afvaardiging van de ondernemingsraden

Verpleegkundig stafbestuur Zuyderland Medisch Centrum

Het Verpleegkundig stafbestuur (VSB) heeft als doel de kwaliteit van verpleegkundige zorg te behouden, verbeteren en borgen en daarmee bij te dragen aan de beste zorg. Dit doet het VSB onder andere in samenhang met zorgprofessionals, de Chief Nursing Officer (CNO), de Chief Nursing Information Officer (CNIO), en het Verpleegkundig Platform Zuyderland (VPZ). Er wordt gewerkt binnen een structuur en cultuur waarbij verpleegkundigen zeggenschap en invloed hebben in de besluiten die hun professie raken, zij vormen een belangrijke stem wanneer het de beroepsinhoud en -ontwikkeling raakt.

Verpleegkundige en Verzorgende Advies Raad Zuyderland Care

De 'Verpleegkundige en verzorgende Advies Raad' (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.

Bestuur MSB

Het Bestuur Medisch Specialistisch Bedrijf (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 samen met de Raad van Bestuur in de Bestuursraad. De bestuursbevoegdheid en eindverantwoordelijkheid voor het ziekenhuis ligt bij de Raad van Bestuur. Raad van Bestuur en Bestuur MSB behouden weliswaar hun eigen bestuurlijke taken en bevoegdheden en blijven daarvoor zelfstandig verantwoordelijk, maar vergaderen samen en bereiden besluiten samen voor, hetgeen afstemming en draagvlak ten goede komt.

2 Algemeen beleid

2.1 Introductie

2022 was evenals 2021 een bewogen en intensief jaar. De eerste maanden van 2022 was het aantal covid besmettingen in het zuiden van het land nog ongekend hoog. Desondanks is in 2022 een buitengewone prestatie neergezet: in moeilijke omstandigheden is wederom topzorg voor vele tienduizenden mensen geleverd. Een prestatie waar Zuyderland trots op mag zijn. Dit kon enkel en alleen doordat we investeerden in het fundament van onze organisatie, de medewerker. Tegelijkertijd heeft covid ook een aantal zaken die we van plan waren te doen, vertraagd.

2.2 Jaarplan 2022: Het jaar van de medewerker

Jaarplan 2022 is een logisch vervolg op het Jaarplan 2021 en gaat verder op de ingeslagen weg om de gestelde strategische doelen voor 2025 te verwezenlijken. Het Jaarplan is opgebouwd aan de hand van vier strategische pijlers die verder worden toegelicht in dit hoofdstuk.

2022 is intern bestempeld als het jaar van de medewerker. Er zijn diverse initiatieven ontwikkeld die erop gericht zijn om de medewerker te ondersteunen en ontlasten, zie pijler 3. Ondanks de coronacrisis zijn veel doelen behaald maar een aantal doelen heeft vertraging opgelopen of is uitgesteld naar 2023.

Om beter te kunnen volgen wat er nodig is voor het realiseren van de strategische doelstellingen van Zuyderland Medisch Centrum en de juiste prioriteiten te kunnen stellen zijn in 2021 onder de naam Ordening & Borging, per strategische pijler de belangrijkste **focusgebieden** vastgesteld die de samenhangende strategische veranderagenda vormen voor de komende jaren.

Pijler 1: De beste zorg

1. Verbetering kwaliteit en veiligheid zorg
2. Doorontwikkeling topklinisch ziekenhuis
3. Doorontwikkeling Medische Speerpunten
4. Realisatie van een Data-gedreven organisatie

Pijler 2: Zo thuis mogelijk

5. Verbeterde coördinatie en informatie-uitwisseling
6. Digitale (zorg)transformatie

Pijler 3: Met bevlogen en betrokken medewerkers

7. Cultuurverandering (De zorg van je Leven)
8. Strategische personeelsplanning

Pijler 4: In een financieel gezonde en duurzame organisatie

9. Fit voor toekomstige investeringen door realisatie Banken Business Case 2020-2029 en financiering
10. Vastgoed
11. ICT: fixing the basic & funding the future
12. Inrichting Zorg-portfolio Management

Medio 2021 is ook gestart met het inrichten van een CPMO (Centraal Project-portfolio Management Office) dat met behulp van onderliggende methodieken, processen en formats in de borging van de focusgebieden voorziet, en zodoende de veranderagenda ("Building the Business") ondersteunt en monitort. Begin 2023 is het thema duurzaamheid toegevoegd als dertiende focusgebied.

Pijler 1 | De beste zorg

Voor iedere patiënt en cliënt wil Zuyderland de beste passende zorg leveren waarbij de kwaliteit van leven en de betekenisvolle patiënt/cliëntervaring centraal staan. Kwaliteit en Veiligheid hebben daarbij de allerhoogste prioriteit. Zuyderland vindt het van belang dat iedere professional daarin verantwoordelijkheid neemt, (klinisch) leiderschap toont en eigenaar is van kwaliteit en veiligheid. De omslag van 'meten en registreren' naar 'monitoren en continu verbeteren' is merkbaar. De verbetercultuur blijft onder de aandacht en wordt steeds meer onderdeel van de cultuur binnen Zuyderland. Er is een positieve ontwikkeling zichtbaar bij geprioriteerde indicatoren. De aandacht voor *Persoonsgerichte zorg* en patiënten participatie blijft groeien wat ook terug te zien is in patiënttevredenheid.

In 2022 hebben binnen de Cure 4 programma's gedraaid binnen het focusgebied 'verbetering Kwaliteit & Veiligheid': waarde gedreven zorgpaden, persoonsgerichte zorg, continu verbeteren en KVMS (Kwaliteit Veiligheid Management Systeem). Waarde gedreven en passende zorg lopen als een rode draad door het focusgebied. De programma's lopen op planning en worden voor 2023 gecontinueerd waarbij continu verbeteren wordt opgeschaald, zorgpaden zullen bijdragen aan de digitale zorgtransformatie en doorontwikkeling van het KVMS primair gericht zal zijn op het ondersteunen van de zorgprofessionals bij het verbeteren van de kwaliteit.

De toegangstijden waren onverminderd lang. Om de wachtlijst en wachttijden te verkorten is gestart met een programma gericht op het optimaliseren van capaciteiten en inhaalzorg. Onderdeel van dit programma 'leven met covid' zijn onder andere de kliniek van de toekomst, het OK verbeterplan en het optimaliseren van tactisch sturen.

Voor de Cure lag het accent daarnaast op versterken en het door-ontwikkelen van het topklinisch profiel en het actief opzoeken van samenwerking in de regio en in mProve en STZ verband.

Om de inzet van integraal casemanagement binnen de Care te optimaliseren is een onderzoeksrapport geschreven en een blauwdruk ontwikkeld op basis van pilots. Om de functie van systeemaanbieder in de regio te versterken en ter profilering richting ketenpartners en collega zorgaanbieders wordt er uitvoering gegeven aan regionale meerjarenafspraken vanaf 2023. Het contract tussen Zorgkantoor Zuid-Limburg (WLZ) en de systeemaanbieders uit de regio is eind 2022 ondertekend. Het wijkgerichte welzijnsaanbod van het Huis van de Wijk loopt op alle pilot locaties. De verbinding met Thuiszorg en Thuiszorg is gemaakt. De blauwdruk voor de opzet Huis van de Wijk is nog in ontwikkeling.

Pijler 2 | Zo thuis mogelijk

Zuyderland pakt door met de realisatie van de strategie **zo thuis mogelijk** en werkt verschillende initiatieven uit. Zorg- capaciteit- en ondersteunende RVE's ontwikkelen en ondersteunen initiatieven met als doelstelling 'zo thuis mogelijk' zoals: thuismonitoring, eCoach, zelfmanagement stimuleren, verplaatsen van zorg van de 2e lijn naar de 1e lijn, optimalisatie van ontslag en nazorg, instroom beperken en doorstroom naar huis/ ketenpartner optimaliseren.

Binnen de Care worden bestaande zorgvormen doorontwikkeld en passende arrangementen op maat gerealiseerd waarbij de zorg naar de cliënt wordt gebracht. Het zorgaanbod (de diverse zorg- woonvormen), is verder uitgekristalliseerd aan de hand van de marktanalyse en het Lange Termijn Huisvesting Plan. Hierdoor is inzichtelijker wat Zuyderland Care kan bieden qua zorgpakketten op basis van huidige en nieuwe locaties en of dit aansluit bij de zorgvraag in de markt.

De implementatie van focus clinics en patiëntgerichte centra bij de Cure is volgens planning verlopen.

In de Mijnstreek hebben organisaties binnen zorg en welzijn zich verenigd om samen te werken aan een gezonde en vitale Mijnstreek. De basis voor deze samenwerking is gelegd door de organisaties binnen de Kerncoalitie. Met de ontwikkelingen rondom IZA in het vizier, heeft de Kerncoalitie onder de nieuwe naam Mijnstreek coalitie in november haar structuur geëvalueerd en herijkt en zijn een vijftal thema's benoemd die leidend zijn in de samenwerkingsaanpak en moeten bijdragen aan een impactvolle transformatie. De thema's worden in 2023 verder uitgewerkt.

In 2022 is binnen het focusgebied Digitale zorgtransformatie een nieuw programma Digitale Zorg Transformatie gestart. De Klantreis van de Toekomst is samengevoegd met het programma Digitale Zorg Transformatie en wordt onder die noemer doorgevoerd. De implementatie is gestart, het programma loopt over meerdere jaren. De focus ligt op de opschaling van bewezen technologie (in beginsel gericht op contact op afstand en telemonitoring vanuit het Zuyderland control center).

De voorgenomen intensivering van de samenwerking tussen Innovatienetwerk (Care) en Innovatielab (Cure) is uitgesteld naar 2023.

Pijler 3 | Met bevlogen en betrokken medewerkers

Zuyderland streeft naar betrokken, trotse, gemotiveerde en gezonde medewerkers. 2022 is uitgeroepen tot het jaar van de medewerker. Verzuim en vacatures zijn binnen heel Zuyderland een uitdaging. Er is zowel in de Cure als Care veel aandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Een covid-herstelplan voor medewerkers maakt hier deel van uit. Via de 'jij doet er toe' campagne en het 'De zorg van je leven' programma is er aandacht voor medewerkers en de gewenste cultuur. Er wordt blijvende bekendheid en beleving gecreëerd bij het verhaal van Zuyderland en de kernwaarden. Daarnaast worden volop opleidingen en ontwikkelkansen geboden.

Duurzame inzetbaarheid

Het actieprogramma duurzame inzetbaarheid is uitgerold, met aandacht voor mentale wendbaarheid, gezondheid en vitaliteit, loopbaanontwikkeling en leiderschapsontwikkeling. Het verzuim blijft een aandachtspunt. Het verzuim is meer en meer in lijn met de branche cijfers, die in 2022 ook zijn gestegen. Ook de uitstroom blijft hoog. Door de focus op werkplezier te leggen (oprechte aandacht, betekenisvol werk en professionele ruimte) verwacht Zuyderland meer invloed uit te kunnen oefenen op de uitstroom. Ook is er veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en loopbaanbegeleiding. Daarnaast worden voortdurend nieuwe doelgroepen gezocht. Hierdoor blijft de instroom nog op peil.

Opleiden & ontwikkelen

Er is een voor Cure en Care gezamenlijk strategisch opleidingsplan waarvan de implementatie periodiek wordt gemonitord middels een projectoverleg tussen Care en Cure. Om competenties gericht op de toekomst te versterken zijn verschillende acties ondernomen. Onder andere zijn er samen met CPMO opleidingen ontwikkeld gericht op projectmanagement vaardigheden. Daarnaast zijn trainingen, workshops en digitaal trainingsaanbod ter implementatie van het (persoonlijk) leiderschap geïmplementeerd als onderdeel van het De zorg van je leven programma. Samenwerking met het programma implementatie nieuw EPD programma, Hi365 programma en het strategisch focusgebied digitale zorgtransformatie om de gewenste ontwikkeling in digitale vaardigheden te borgen. Tevens is de training samen beslist geïmplementeerd voor medisch specialisten en is de doorontwikkeling van verpleegkundig leiderschap in ontwikkeling. Er is binnen de Care enige vertraging opgelopen in de uitrol van één Care-leeromgeving. In 2022 is het contract met de aanbieder beëindigd en in 2023 wordt een nieuw leersysteem gerealiseerd.

Cultuur en gedrag – De zorg van je leven

Met het cultuurprogramma 'De zorg van je leven' maakt Zuyderland werk van een plezierige en veilige werkcultuur. De drie kernwaarden: **met aandacht, in samenhang en verfrissend alledaags** vormen daarbij de leidraad. Middels de uitrol van dit programma is blijvende bekendheid en beleving gecreëerd bij het verhaal van Zuyderland en de kernwaarden. In 2022 is gestart met de fase 'verspreiden en verweven' met focus op het faciliteren van de vertaling van de waarden naar concreet gedrag en dagelijkse werk van de medewerker, en het verder verweven van de waarden in onze organisatie. Er zijn onder andere inspiratiesessies georganiseerd, een online cultuurplatform Zuyderpub is gelanceerd en er is een digitaal trainingsaanbod ter implementatie van (persoonlijk) leiderschap geïmplementeerd als onderdeel van het De zorg van je leven programma. De waarden zijn ingebed in onder andere de introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers nieuwe stijl, in het Clinical Leadership programma en het Management Development Programma. Leidinggevend zijn actief betrokken in dit cultuurveranderingstraject vanwege hun belangrijke schakelrol en voorbeeldfunctie richting de medewerkers.

Om de vertaling van de kernwaarden naar concreet gedrag en dagelijkse werk van de medewerker te stimuleren, biedt het programma De zorg van je leven co-creatie workshops aan, aan teams en afdelingen om op participatieve wijze samen aan de slag te gaan. Medewerkers herkennen op deze manier wat de waarden voor hunzelf en hun team betekenen, en kunnen zo gaan werken aan het vergroten van hun werkplezier middels gedrag.

Pijler 4 | In een financieel gezonde en duurzame organisatie

Op het gebied van governance stonden de implementatie van een Centraal portfoliomanagement Organisatie (CMPO) en een verdere versterking van de verbinding Cure-Care op de agenda evenals de inbedding van dedicated accountmanagement voor de staf en ondersteunende diensten. Het verder versterken van de verbinding Cure-Care heeft voortdurend de aandacht. Er is onder andere een stuurgroep Concern-Cure-Care ingericht. Een aantal concernbrede concrete afspraken met betrekking tot ondersteunende diensten (financiën, ICMT, facilitair bedrijf, bestuurszaken en P&O) zijn gemaakt.

Voor de Care is een besluit genomen over de herinrichting inclusief een implementatieplan waarbij er van drie bedrijfsonderdelen naar één Care wordt gegaan. De uitrol van de implementatie zal meerdere jaren in beslag nemen.

Eind 2022 is binnen de Cure door een werkgroep een advies opgesteld inzake herijking RVE structuur. Dit zal in 2023 besproken en uitgewerkt worden. Ook Het GGZ programma strategische koers is verder uitgevoerd volgens plan.

Financiën

Een terugkoppeling is opgenomen in hoofdstuk 3 financieel beleid.

ICMT

- In 2022 is voor de Cure een integrale ICT roadmap, Data- en AI-roadmap, en security roadmap opgesteld. Voor het EPD Cure is een traject voor leverancierskeuze voor een nieuw EPD gestart. Door een onderzoek naar een eventuele samenwerking op dit terrein met MUMC+ is er in 2022 nog geen besluit genomen. Bijgesteld doel is om medio 2023 een contract te sluiten met een nieuwe leverancier.
- Voor het ECD Care is op basis van een uitvoerige analyse en marktonderzoek een keuze voor een leverancier voorbereid. Begin 2023 is het besluit genomen voor leverancier ONS Nedap en wordt gestart met de implementatie. De voorgenomen doelstelling om Thuiszorg en Thuishulp te laten landen op de concern ICT infrastructuur is verplaatst naar 2023.

Overig - Vastgoed

Voor wat betreft het korte termijn huisvestingsplan van de Cure is er, naast het reguliere onderhoud voor beide locaties en de instandhouding van projecten, in 2022 een nieuwe laboratorium gebouw op locatie Sittard-Geleen in gebruik genomen. In 2022 is op locatie Heerlen gestart met de bouw van een satelliet-laboratorium. Met interne stakeholders hebben voorbereidende gesprekken plaatsgevonden om te komen tot een definitief ontwerpproces voor een nieuw OK complex op locatie Sittard-Geleen. Onderdeel van het lange termijn huisvestingsplan was het opstellen van een visiedocument t.a.v. de zorgprofielen en vastgoedeffecten richting 2030 en verder.

De Care heeft in 2022 een algemeen plan van eisen voor nieuwbouwprojecten opgesteld. Tevens is er een meerjaren onderhoudsplanung ten behoeve van de vastgoedportefeuille Zuyderland Zorgcentra gerealiseerd.

De voorbereiding/planvorming ten behoeve van grootschalige renovatie/verduurzaming Vastrada heeft plaatsgevonden; beoogde uitvoering staat gepland vanaf medio 2023. Ook is een grootschalige renovatie uitgevoerd aan de wooneenheden van locatie St Jan te Geleen in combinatie met de verhuizing van bewoners van locatie Sint Odilia. Voor locatie Lemborgh te Sittard heeft uitvoering/upgrade van 124 cliëntkamers en grootschalig onderhoud aan daken en gevels plaatsgevonden. De bouwfase van 93 wooneenheden op locatie Egtherhof heeft voor een groot deel in 2022 plaatsgevonden. Ook zijn de sloop van de oude Baenje te Sittard en planvorming van 136 wooneenheden 'nieuwe Baenje' in 2022 gerealiseerd. Een haalbaarheidsstudie ten aanzien van ontwikkeling centrumlocatie Sittard is geïnitieerd.

Duurzaamheid

Zuyderland is een toekomstgerichte organisatie die structureel bewust bezig is met de impact van haar acties op mensen en de omgeving. De verantwoordelijkheid reikt verder dan de activiteiten die dagelijks worden verricht als zorgverlener. Daaraan wil Zuyderland als maatschappelijke organisatie en als werkgever een positieve bijdrage leveren.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) heeft een plaats in de strategie van Zuyderland. De afgelopen jaren heeft Zuyderland al veel stappen gezet op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De beweging van de organisatie richting MVO is voor een deel uit de medewerkers zelf gekomen en gestimuleerd vanuit de organisatie. De bottom-up aanpak voor duurzaamheid is een goede benadering gebleken, uit de velen initiatieven die zich ontwikkeld hebben en de stappen die zijn gezet op het gebied van duurzaamheid.

Zuyderland heeft een overkoepelend greenteam bestaande uit een brede vertegenwoordiging vanuit de organisatie (onder andere facilitair bedrijf, inkoop, management, artsen, verpleegkundigen, ICT, communicatie, OR, financiën) en bespreekt duurzaamheidsinitiatieven in de volle breedte. Daarnaast zijn er ook verschillende sub greenteams actief; waaronder de Groene OK, Groene SEH, Groene IC, Groene Lab en het platform Groen en Gezond. Binnen deze greenteams worden diverse ideeën ontwikkeld en lopen diverse pilots om te verduurzamen.

Om te zorgen dat medewerkers zich voor duurzaamheidsdoelen inzetten, is het van belang dat ze hiertoe de ruimte en sturing krijgen. De afgelopen jaren is binnen Zuyderland een begin gemaakt met de systematische en integrale verduurzaming van de bedrijfsvoering en nu is het tijd voor meer bewustwording en de reeds ingezette koers waar te maken op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Door het herijken van de visienotitie in 2022 is duidelijk gemaakt waar Zuyderland voor staat en wat er al gedaan wordt op het gebied van duurzaamheid. Ook wordt duurzaamheid steeds vaker als criterium verankerd in besluitvormingsprocessen.

Zuyderland Medisch Centrum heeft een milieu meerjaren plan (2021-2025). Dit plan is erop gericht duidelijk aan te geven welke richting de organisatie kiest op het gebied van milieu voor de periode 2021-2025. De missie is om op een maatschappelijke verantwoorde wijze de bedrijfsvoering van Zuyderland te regelen, zodat een minimale (milieu) belasting van de leefomgeving ontstaat. Sinds 2018 is Zuyderland

Medisch Centrum in het bezit van het Bronzen certificaat Milieuthermometer zorg van het Milieu Platform Zorg (MPZ). Afgelopen jaar zijn er weer grote stappen gezet op het gebied van verduurzaming binnen de organisatie dat heeft geresulteerd in het behalen van het Zilveren certificaat. Hierbij is het volgende gerealiseerd;

- Milieujaarverslag, duurzaam Inkoopbeleid, verbeterplan duurzame voeding en catering, beleid duurzaam bouwen, biodiversiteitsplan
- Preventie van het lozen van medicijnresten via wasbakken, toiletten of restafval
- Rookvrije omgeving
- Het beperken van voedselverliezen
- Beperken personenkilometers

In 2023 zullen ook twee Care locaties ge-audit worden door de Milieuthermometer zorg. In het milieujaarverslag 2022 is meer informatie opgenomen over welke inspanningen Zuyderland in 2022 heeft gedaan aan een duurzame bedrijfsvoering.

De doelen en plannen met betrekking tot het reduceren van CO2 uitstoot zijn beschreven in de CO2 routekaarten en aangeleverd bij Expertisecentrum Verduurzaming Zorg. Door de stijgende energiekosten als gevolg van de mondiale crisis zijn ontwikkelingen zoals de aanschaf van zonnepanelen in een stroomversnelling gekomen en heeft de Care een energiebesparingsplan opgesteld.

In 2022 heeft ook Zuyderland de landelijke Greendeal zorg 3.0 ondertekend. Hiermee onderstreept Zuyderland de ambitie om verdere stappen te zetten met de systematische en integrale verduurzaming van de bedrijfsvoering. Vanuit de gemeenschappelijk gevoelde urgentie en intrinsieke overtuiging dat verduurzaming van de zorgsector móet en ook kán, streeft ook Zuyderland naar een onomkeerbare transformatie naar zorg met minimale impact op klimaat, milieu en leefomgeving in 2050.

2.3 Gendergelijkheidsplan

Zuyderland heeft een gendergelijkheidsplan opgesteld waarin is opgenomen dat Zuyderland diversiteit en inclusie ondersteunt en daarmee gendergelijkheid en streeft naar:

- een evenwichtige verdeling van gender over leidinggevende en besluitvormende functies,
- bereikbaarheid voor klachten op het terrein van gender bij medewerkers en leidinggevendenden,
- voldoende aandacht voor diversiteit en inclusie op de werkvloer,
- transparantie van het gendergelijkheidsbeginsel binnen Zuyderland.

Er wordt gestreefd naar een gelijke verdeling tussen mannen en vrouwen op concernniveau.

De verdeling man/vrouw op leidinggevende posities is nagenoeg in evenwicht (stand december 2022) en wordt in de tabellen hieronder weergegeven:

Raad van Toezicht en Raad van Bestuur

	Man	Vrouw
Raad van Toezicht	4	3
Raad van Bestuur	2	1

Man/vrouw leidinggevende posities

	Man	Vrouw
Zuyderland MC	43%	57%
Zuyderland Zorgcentra	30%	70%
Zuyderland Thuiszorg	9%	91%
Zuyderland Thuishulp	27%	73%

2.4 Personele bezetting

Personele bezetting (Gemiddeld in FTE)	JR 2020	JR 2021	JR 2022		2022	
	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Budget	Verschil	December
Zorg / Capaciteit RVE's	3.382	3.434	3.426	3.353	73	3.440
Stafdiensten	233	237	237	247	-10	239
Ondersteuning	1.206	1.204	1.189	1.225	-35	1.225
Totaal Cure	4.821	4.875	4.852	4.824	28	4.904
Zorgcentra	1.810	1.781	1.797	1.786	11	1.811
Thuiszorg	371	386	389	392	-4	362
Thuishulp	393	420	466	440	26	473
Totaal Care	2.574	2.587	2.652	2.619	33	2.646
Totaal Zuyderland	7.394	7.462	7.504	7.442	62	7.550

Toelichting:

Cure:

- Nagenoeg gelijkblijvende formatie van de Zorg- & Capaciteit RVE's in vergelijking met voorgaande jaren, maar wel een lichte stijging ten opzichte van budget voornamelijk door extra inzet ten behoeve van covid (35 fte).
- Verdere daling van de ingezette formatie bij ondersteuning.

Care:

- Zorgcentra: hogere formatie dan budget als gevolg van hogere inzet van lagere niveaus en opening afdeling Glana (groei vanaf oktober).
- Thuiszorg: nagenoeg op formatie en vergelijkbaar met voorgaande jaren.
- Thuishulp: hogere bezetting als gevolg van groei aantal cliënten.

Het verzuim in 2022 betrof voor de Cure 7,15%. Het verzuim bij de Care betrof 9,28% voor de Zorgcentra, 11,89% voor de Thuiszorg en 6,27% voor de Thuishulp. De target om 4,5% verzuim te reduceren t.o.v. 2021 is niet gerealiseerd voor 2022.

3 Financieel beleid

Het financieel beleid van Zuyderland is gericht op gezonde kasstromen en operationele resultaten ter verbetering van het eigen vermogen en afbouw van de schulden aan de kredietinstellingen. Door het positieve resultaat in 2022 van € 14,9mln is het eigen vermogen eind 2022 toegenomen tot € 159,4mln en bedraagt de solvabiliteit 22,4%.

3.1 Continuïteitsveronderstelling

Zuyderland heeft met een bankenconsortium en met de Europese Investeringsbank een meerjarige financieringsovereenkomst gesloten en voldoet aan de eisen die de banken aan Zuyderland stellen. Zuyderland realiseert een positief financieel resultaat voor het verslagjaar 2022, zowel voor de Care als de Cure. Ook in de begroting van 2023 wordt uitgegaan van positieve resultaten voor Care en Cure. De zorgfinancieringscontracten worden voor 2023 gecontinueerd conform 2022. Daarnaast is de kredietwaardigheid van Zuyderland in 2019 door Fitch beoordeeld als zeer goed middels toekenning van een A+ rating. In december 2022 heeft de jaarlijkse herbeoordeling plaatsgevonden en is de A+ rating opnieuw bevestigd door Fitch.

De in de jaarrekening gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn dan ook gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van Zuyderland.

3.2 Resultaatontwikkeling en solvabiliteit

Het netto resultaat over 2022 voor het gehele Zuyderland concern is ruim positief en bedraagt € 14,9mln (totaal opbrengsten € 945mln), ten opzichte van een positief netto resultaat over 2021 van € 15,4mln (totaal opbrengsten € 922,2mln). Als gevolg van dit resultaat stijgt het eigen vermogen in 2022 van het Zuyderland concern van € 142,9mln naar € 157,7mln (exclusief aandeel derden). In onderstaande tabellen worden het eigen vermogen en de netto resultaten voor zowel Cure als Care weergegeven. Ook is de liquiditeit over 2022 inzichtelijk gemaakt. In 2022 en de voorgaande twee jaren is geen gebruik gemaakt van de beschikbare kredietfaciliteit.

Netto resultaat	2022	2021	2020
Cure	€ 13.427.440	€ 11.318.533	€ 6.386.884
Care	€ 1.480.337	€ 4.122.052	€ 4.164.129
Totaal Zuyderland	€ 14.907.777	€ 15.440.585	€ 10.551.013

Eigen Vermogen	2022	2021	2020
Cure	€ 102.473.894	€ 89.046.454	€ 77.143.892
Care	€ 55.293.896	€ 53.813.470	€ 49.691.422
Totaal Zuyderland	€ 157.767.790	€ 142.859.924	€ 126.835.314

Solvabiliteitsratio EV / Balanstotaal	2022	2021	2020
Cure	16,9%	14,5%	12,7%
Care	44,8%	45,7%	42,6%
Zuyderland groep - geconsolideerd	22,4%	20,5%	18,4%

Liquiditeit	2022	2021	2020
Liquide middelen	€ 50.296.704	€ 30.217.748	€ 42.223.635
Beschikbare kredietfaciliteit	€ 60.000.000	€ 60.000.000	€ 60.000.000

3.3 Impact coronavirus

Ook in 2022 zijn de effecten van de coronacrisis nog merkbaar geweest. Met name in het begin van het jaar heeft dit zowel bij het ziekenhuis als bij Zorgcentra nog geleid tot lagere productie en bedbezetting. Ook heeft het geleid tot aanvullende kosten welke grotendeels zijn gecompenseerd vanuit landelijke afspraken met Zorgverzekeraars en Zorgkantoren. Bij Zorgcentra is er in 2022, in tegenstelling tot voorgaande corona jaren, geen sprake meer van een compensatieregeling voor de leegstand als gevolg van corona.

Gezien de endemische fase van het coronavirus is de verwachting dat het virus in 2023 minder impact zal hebben op de bedrijfsvoering en resultaatontwikkeling, maar het hoge ziekteverzuim blijft ook in 2023 een aandachtspunt.

3.4 Cure (ziekenhuis en GGZ)

Het resultaat van de Cure bedraagt € 13,4mln positief in 2022 en is nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van het resultaat in 2021 (€ 11,3mln). De met de verzekeraars afgesproken aanneemsommen helpen om de dalende volumes te compenseren. Wel hebben de resultaten in 2022 fors onder druk gestaan door hogere materiaal- en energiekosten als gevolg van de mondiale crisis. Deze negatieve effecten worden gecompenseerd door onder meer verdere daling van de rentelasten als gevolg van aflossingen op de leningen en een aantal incidentele meevallers in 2022.

3.5 Care

Het resultaat van Care bedraagt € 1,5mln positief in 2022 en is gedaald ten opzichte van het resultaat van 2021 (€ 4,1mln). Deze daling van het resultaat wordt veroorzaakt door Zuyderland Zorgcentra waar Zuyderland Thuiszorg en Zuyderland Thuishulp beide een verbetering van het resultaat laten zien. De daling van het resultaat bij Zorgcentra komt met name doordat er in 2022 geen compensatie meer heeft plaatsgevonden voor de leegstand. Met name in het eerste deel van 2022 is de bedbezetting lager geweest als gevolg van corona. Daarnaast is ook Zorgcentra in 2022 geconfronteerd met hogere materiaal- en energiekosten als gevolg van de mondiale crisis.

Het operationele resultaat van Thuiszorg is in 2022 gestegen door groei van het aantal VPT (Volledig Pakket Thuis) cliënten en door overname van de activiteiten van de Wondzorg.

Het resultaat van Thuishulp is eveneens gestegen in 2022 door groei van het aantal cliënten vanwege de verlaging van de eigen bijdrage, toenemende vergrijzing en het overnemen van cliënten van aanbieders in de regio die per 1 januari 2022 gestopt zijn met het aanbieden van huishoudelijke hulp.

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

3.6 Solvabiliteit

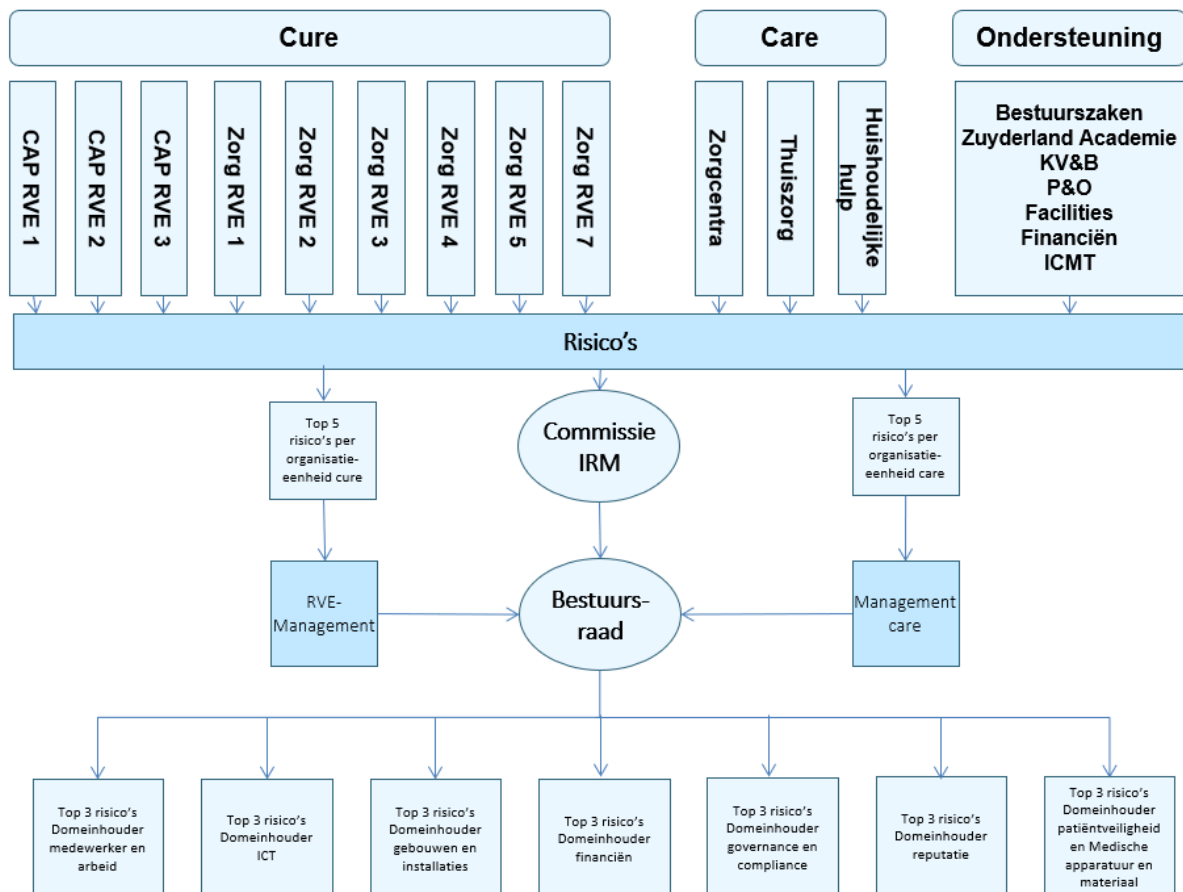
De solvabiliteit bedraagt 22,4% per ultimo boekjaar 2022 en voldoet hiermee ruimschoots aan de met de banken afgesproken norm ($\geq 20\%$). De solvabiliteit is verbeterd ten opzichte van 2021 door stijging van het eigen vermogen als gevolg van het positieve resultaat in 2022 en door daling van de schulden als gevolg van reguliere aflossingen van leningen.

4 Risicobeheersing en gevoerd beleid

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 tertiaal met het management van de bedrijfsonderdelen.

Naast deze beoordeling per tertiaal heeft Zuyderland Integraal Risico Management (hierna: IRM) geïmplementeerd. Zuyderland streeft ernaar om als organisatie "in control" te zijn en gebruikt IRM als een instrument hiervoor. De primaire doelstelling van IRM 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. Door de implementatie van IRM is een totaaloverzicht gecreëerd van de risico's die Zuyderland als organisatie loopt bij het realiseren van haar operationele, tactische en strategische doelstellingen. Binnen Zuyderland worden risico's geïdentificeerd aan de hand van de pijlers (financiële) continuïteit en patiëntveiligheid. De geïdentificeerde risico's worden vervolgens per thema geïdentificeerd en geprioriteerd. De hoogste prioriteit hebben de risico's die verband houden met het voorkomen van schade aan patiënten en cliënten. De commissie IRM ziet periodiek toe op de voortgang en beheersing van de geprioriteerde risico's door de risico-eigenaren. Ook de risicobereidheid wordt bepaald door de commissie in samenspraak met het bestuur.

In de afbeelding hieronder is de structuur van IRM weergegeven.



Als onderdeel van Zuyderland Concern participeert Zuyderland Care daar waar van toepassing in de risicobeheersstructuur. Zuyderland Care neemt deel aan diverse werkgroepen en commissies die aansluiten op de unieke elementen van de Care. Om in control te blijven op de risicobeheersing binnen de Care is er binnen de commissie IRM gekozen voor een aparte beheersstructuur voor de Care bij het risico 'patiëntveiligheid' en heeft de Care enkele specifieke risico's benoemd binnen de overkoepelende domeinen. De voortgang en het benoemen van de juiste risico's wordt bewaakt en afgestemd met het MT Care.

De voornaamste risico's en onzekerheden worden in de paragrafen hierna beschreven. Binnen Zuyderland worden risico's geïnclassificeerd op basis van kans en impact. De kans betreft de frequentie dat het risico kan voorkomen, bijvoorbeeld dagelijks of jaarlijks. De impact wordt bepaald op basis van het thema waartoe het risico behoort. Bijvoorbeeld de impact van een risico met betrekking tot patiënt/cliëntveiligheid wordt bepaald op basis van de ernst van het mogelijke letsel en voor een financieel risico op basis van de impact in euro's. De risico's worden vervolgens op basis van deze uitkomst geïnclassificeerd als "laag", "midden" of "hoog".

4.1 Strategie

Bij het interne risicomanagement van Zuyderland wordt aandacht besteed aan de risico's die voortkomen uit de strategie 'de beste zorg zo thuis mogelijk'. De beste zorg verlenen met bevoegen en betrokken medewerkers is met de huidige krapte op de arbeidsmarkt een uitdaging. Het risico met betrekking tot personele capaciteit ziet toe op zowel kwantiteit als kwaliteit. Zuyderland zet hoog in op het behoud van personeel door opleiding en doorontwikkeling te stimuleren, maar ook het creëren van eigen regie bij de medewerkers draagt bij aan het behoud van personeel.

Zuyderland heeft tal van mogelijkheden verkend om voldoende personeel aan te boren en te behouden. Zo is onder andere gestart met twee pilotprojecten waarbij Aziatische zorgmedewerkers worden ingezet in de ziekenhuizen, zorgcentra en de thuiszorg van Zuyderland. Zorgmedewerkers uit de Filipijnen zijn geworven om de activiteiten in het ziekenhuis te versterken en zorgmedewerkers uit Indonesië zijn geworven om de activiteiten binnen Zorgcentra en de Thuiszorg te versterken.

Verder is er binnen Zuyderland veel aandacht voor het hoge verzuim, waarbij wordt getracht verzuim en uitval zoveel mogelijk te voorkomen. Hiervoor heeft Zuyderland een actieprogramma samengesteld om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Het "jij doet er toe" programma biedt medewerkers allerlei faciliteiten zoals stoelmassages, vers fruit op de werkvloer en loopbaancoaches. Ook budgetcoaches kunnen geraadpleegd worden, om medewerkers te helpen bij mogelijke lastige financiële situaties als gevolg van de hoge inflatie en energiekosten.

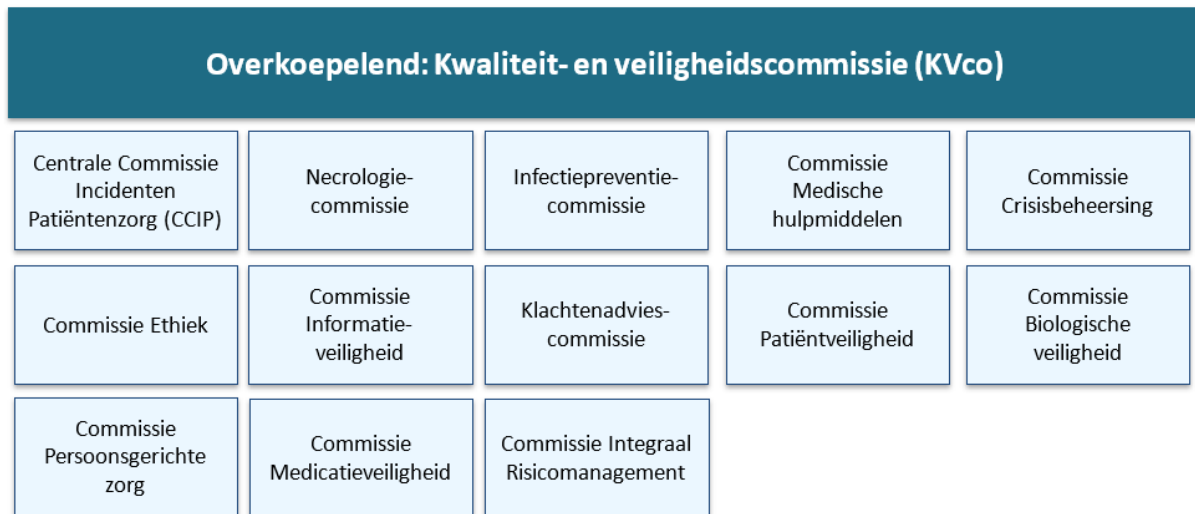
Ondanks de maximale inspanning op het gebied van personele capaciteit blijft personele capaciteit een belangrijk aandachtsgebied voor Zuyderland. De krapte op de arbeidsmarkt gecombineerd met het hoge ziekteverzuim en de nog steeds aanwezige wachtlijsten als gevolg van covid baart zorgen. In de kaderbrief 2023 is het thema personele capaciteit nadrukkelijk geadresseerd, waarna er afspraken zijn gemaakt over dit aandachtsgebied. Voor verdere toelichting wordt verwezen naar hoofdstuk vijf.

4.2 Operationeel

Operationele risico's zien toe op de dagelijkse gang van zaken in het Zuyderland concern. Hierbij valt te denken aan risico's in het kader van patiënt- en cliëntveiligheid, gebouwen en nutsvoorzieningen, ICT en personeel.

Patiëntveiligheid is een van de grootste risico's van Zuyderland. Voor patiëntveiligheid is binnen Zuyderland Medisch Centrum een structuur ingericht om risico's te identificeren, te mitigeren en

monitoren. Zo heeft Zuyderland een structuur ingericht ter ondersteuning van het risicobeleid op het gebied van patiëntveiligheid, zijnde de overkoepelende Kwaliteit- en veiligheidscommissie (KVco). In onderstaande afbeelding zijn de diverse subcommissies opgenomen waarin het thema patiëntveiligheid wordt geadresseerd en geborgd.



Om te komen tot een risico-inventarisatie zet KV&B diverse instrumenten in om de risico's op het gebied van patiëntveiligheid te identificeren. De instrumenten hiervoor zijn bijvoorbeeld interne en externe auditresultaten, klachtenonderzoek of patiënt incidentanalyses. Concrete streef KPI's ter beheersing van de geïdentificeerde risico's worden niet op voorhand geformuleerd. Per risico worden de resultaten uit de instrumenten beoordeeld en eventuele vervolgacties opgesteld. De risico's worden intern geprioriteerd door overleg tussen de Kwaliteit- en Veiligheidscommissie (KVco), Commissie IRM en de Bestuursraad. De geprioriteerde risico's worden jaarlijks (her)beoordeeld waarbij de PDCA-cyclus (van risico-inventarisatie, validatie, prioritering, opvolging en verbetering) doorlopen wordt. Hiermee is de organisatie in control op het risicobeleid patiëntveiligheid.

Belangrijke patiëntveiligheidsrisico's voor 2022 waren de overdracht van informatie en valincidenten. Ter beheersing van het risico van overdracht van informatie is in 2022 het proces voor informatieoverdracht naar externe ketenpartners geoptimaliseerd. Voor de overdracht van informatie is binnen Zuyderland een subcommissie overdracht ingericht. Deze commissie heeft aandacht voor de drie hoofdonderwerpen: overdracht ketenpartners, overdracht patiënt en naasten, overdracht tussen professionals. Ter beheersing van het risico valincidenten is in 2022 de subcommissie valpreventie & veilig mobiliseren opgericht. Daarnaast is het protocol valpreventie/ veilig mobiliseren geactualiseerd.

4.3 Financieel en financiële verslaggeving

Naast de pijler patiëntveiligheid is de tweede primaire pijler van Zuyderland (financiële) continuïteit. De huidige marktontwikkelingen zoals de inflatie en hoge energiekosten hebben grote invloed op het kostenniveau van Zuyderland. Daarnaast stijgen de personele kosten doordat het aantrekken van personeel lastig is in de huidige arbeidsmarkt en ook afgesloten cao's en de aankomende cao voor de ziekenhuizen en vvt, zijn van invloed op de kostenontwikkeling. De opbrengsten groeien minder gestaag dan de kosten daar deze mede afhankelijk zijn van de beschikbare capaciteit.

Zuyderland heeft in haar bedrijfsvoering daarnaast 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.

Zuyderland zet afgeleide financiële instrumenten in, waaronder renteswaps om risico's te beheersen. Afgeleide instrumenten worden niet ingezet voor handelsdoeleinden. Deze instrumenten stellen de instelling bloot aan kredietrisico, renterisico en kasstroomrisico en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen heeft Zuyderland een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van de onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de instelling te beperken.

Kredietrisico

Zuyderland loopt kredietrisico over vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen en liquide middelen. Het kredietrisico is geconcentreerd bij 3 tegenpartijen. Met deze partijen bestaat een lange relatie en deze hebben altijd aan de betalingsverplichtingen voldaan.

Kredietrisico mitigerende aspecten

Als zekerheid voor vorderingen en onderhanden werk heeft Zuyderland bevoorschotting ontvangen. Tevens wordt er een actief debiteurenbeleid gevoerd.

Rente- en kasstroomrisico

Zuyderland loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden. Voor vorderingen en schulden met variabele renteaftspraken loopt Zuyderland risico ten aanzien van toekomstige kasstromen. Om de variabiliteit van de variabel rentende leningen te beperken heeft Zuyderland afgeleide rente-instrumenten afgesloten. Zuyderland heeft geen embedded derivaten.

Liquiditeitsrisico's uit hoofde van hedge relaties

Alle hedgerelaties zijn effectief. Margin calls zijn contractueel uitgesloten waardoor er geen risico's bestaan op bijstorting.

Liquiditeitsrisico's

Zuyderland bewaakt de liquiditeitspositie door middel van periodieke liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen van Zuyderland te kunnen voldoen.

Zuyderland monitort en beheerst de hiervoor beschreven risico's door de implementatie van maatregelen van interne beheersing. De financiële ontwikkelingen monitort Zuyderland nauw aan de hand van de maand- en tertiaalrapportages. Daarnaast maakt Zuyderland gebruik van dashboards met stuurinformatie waardoor meer inzicht wordt verkregen in de huidige situatie maar ook voorspellingen gedaan kunnen worden voor de toekomst. Zuyderland ziet erop toe dat er voldoende opvraagbare tegoeden zijn om de operationele kosten te dekken, inclusief het voldoen aan de financiële verplichtingen.

De kredietwaardigheid van Zuyderland blijkt tevens zoals al eerder vermeld uit de in 2022 opnieuw bevestigde A+ rating van Fitch.

Daarnaast beschikt Zuyderland over kredietruimte bestaande uit een rekening-courant faciliteit ter hoogte van € 60mln ten behoeve van het opvangen van fluctuaties in werkkapitaal. In 2022 is geen gebruik gemaakt van deze faciliteit.

4.4 Wet- en regelgeving

Zuyderland streeft ernaar om op alle relevante gebieden te voldoen aan geldende wet- en regelgeving. Gezien de diversiteit van geldende wet- en regelgeving is de verantwoordelijkheid voor de naleving belegd bij de RVE's en organisatieonderdelen waar de wet- en regelgeving op van toepassing is. De grootste risico's zien toe op het voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), beveiligingsrisico's ten aanzien van het uitwisselen van bedrijfsinformatie en IT-beveiligingsrisico's.

Ter waarborg dat voldaan wordt aan de AVG heeft Zuyderland een verwerkingsregister, een datalekkenregister en worden Data Protection Impact Analysis (DPIA's) uitgevoerd. Binnen Zuyderland is

een Functionaris Gegevensbescherming (FG) aangesteld om deze risico's te beoordelen en interne beheersingsmaatregelen te implementeren en te monitoren.

De risico's ten aanzien van het uitwisselen van bedrijfsinformatie en de beveiliging van de IT hebben de hoogste aandacht van Zuyderland. Zuyderland heeft hiertoe een security roadmap ontwikkeld en gaat de NEN-7510 implementeren. Ook wordt hoog ingezet op de awareness van medewerkers van Zuyderland door middel van awareness campagnes en eventuele trainingen. Ook bij de keuze voor het nieuwe Elektronische Patiënten Dossier (EPD) en Elektronische Cliënten Dossier (ECD) vormt compliance met de wet- en regelgeving een aandachtspunt.

4.5 Toepassing en naleving gedragscodes

Integriteit is een basisvoorwaarde voor het leveren van goede zorg zoals Zuyderland dat in de volle breedte doet. De gedragscode integriteit biedt een gedegen basis aan uitgangspunten van hoe binnen Zuyderland met onze patiënten en cliënten, maar ook met elkaar en met onze externen wordt omgegaan. In 2022 is de start gemaakt om de gedragscode onder de loep te nemen en deze aan te passen aan de huidige tijd en de beweging die Zuyderland met "de zorg van je leven" aan het maken is. Daarnaast zijn er in de huidige situatie nog verschillende gedragscodes per bedrijfs onderdeel. Er wordt gestreefd naar een concern breed beleid "gedragscode integriteit Zuyderland" waarbij separaat beleid alleen daar wordt opgesteld wanneer de situatie niet wordt afgedekt door het concernbeleid.

De aangepaste gedragscode wordt begin 2023 aangeboden aan de Raad van Bestuur ter vaststelling. In de gedragscode zijn de uitgangspunten en verwachtingen opgenomen omtrent:

- Hoe we omgaan met elkaar en met anderen;
- Hoe we omgaan met informatie en data;
- Hoe we omgaan met belangenverstrengeling, fraude, financieel-economische criminaliteit en mededingingsrecht;
- Hoe we omgaan met apparatuur en het internet;
- Hoe we overtredingen melden;
- Hoe we omgaan met overtredingen.

De gedragscode integriteit vormt de kapstok en specifiek beleid over onderwerpen wordt aan de gedragscode gekoppeld. Deze gedragscode is voor medewerkers beschikbaar via het intranet.

Zuyderland gaat uit van vertrouwen, maar zorgt er daarnaast ook voor dat processen zo zijn ingericht dat voorkomen wordt dat ongewenst of onbedoeld fouten worden gemaakt of dat fraude wordt gepleegd. Gemaakte fouten en/of fraude worden zo snel als mogelijk opgespoord zodat kan worden gecorrigeerd, maatregelen genomen kunnen worden ter voorkoming van herhaling danwel een sanctie (vastgelegd in het sanctiebeleid) wordt opgelegd. Daarnaast moedigt Zuyderland medewerkers aan melding te maken van vermoedens van misstanden.

Verder moedigt Zuyderland medewerkers aan in gesprek te gaan met elkaar over integriteit en vermoedens van misstanden te melden. Naast dat medewerkers terecht kunnen in de lijn om zaken bespreekbaar te maken en indien mogelijk op te lossen, kent Zuyderland verschillende formele routes waar medewerkers terecht kunnen. Zuyderland heeft een klokkenluidersregeling en heeft twee vertrouwenspersonen klokkenluider benoemd. Daarnaast zijn er vertrouwenspersonen ongewenst gedrag en is er een klachtenregeling ongewenst gedrag waarbij gebruik wordt gemaakt van een externe klachtencommissie. Voor klachten die niet vallen onder de begripsbepaling van ongewenst gedrag staat de klachtenregeling medewerkers open, klachten kunnen worden voorgelegd aan een interne klachtencommissie. Door aandacht in de media voor ongewenst en grensoverschrijdend gedrag is in 2022 extra aandacht geweest voor dit thema en de bespreekbaarheid hiervan binnen Zuyderland.

Naast de interne gedragscode integriteit leeft Zuyderland de Governance code zorg na.

Gedragcode Medische Hulpmiddelen

De berichtgeving over 'de Isala-zaak' medio 2022 was voor Zuyderland mede aanleiding om bestaande processen te verifiëren en een intern retrospectief onderzoek te initiëren naar de naleving van de Gedragcode Medische Hulpmiddelen ('GMH') en daarbij ook naar eventuele geldstromen tussen zorgprofessionals en de industrie ter voorkoming van mogelijke verstrengeling van belangen.

Hoewel het retrospectief onderzoek in de loop van 2023 definitief zal worden afgerond, zijn vooralsnog geen onoorbare zaken geconstateerd. Binnen Zuyderland was reeds jaren geleden het proces van trials strak ingeregeld evenals het inkoopproces.

Met ingang van juli 2022 is het bereik van de landelijke GMH code uitgebreid naar o.a. dienstverlening, nascholing en lezingen. Dit was voor Zuyderland aanleiding om het totale proces opnieuw ter herijken. Eind 2022 is de (herziene) GMH evenals de (relevante onderdelen van) de Gedragcode Geneesmiddelenreclame (CGR) vertaald naar en geïmplementeerd in een concernbreed GMH-CGR beleid, dat een onderdeel vormt van het bredere integriteitsbeleid van Zuyderland. Als onderdeel daarvan is per 1 januari 2023 een volledig gedigitaliseerde procedure ingericht door middel waarvan GMH meldingsplichtige en/of goedkeuringsplichtige interacties tussen aan Zuyderland verbonden zorgprofessionals enerzijds en de industrie anderzijds ter goedkeuring aan de Bestuursraad dienen te worden voorgelegd ten behoeve van transparantie en ter voorkoming van belangenverstrengeling. Digitaal ingediende GMH-CGR meldingen worden eerst intern getoetst door de afdelingen PAG, BWO, Inkoop en Juridische Zaken. Waarna deze – mits positieve toetsing – worden doorgezet ter goedkeuring door de Bestuursraad. Per 1 januari 2023 is ook de Samenwerkingsovereenkomst tussen Zuyderland en het MSB herijkt, in welk kader ook nadere afspraken zijn gemaakt omtrent GMH gerelateerde verplichtingen. Daarbij zijn ook de lid-maatschapsovereenkomsten tussen het MSB en haar leden aangescherpt op enkele onderdelen, waaronder GMH en het verplicht melden van (en het voorafgaand ter goedkeuring voorleggen van) nevenwerkzaamheden. Ten slotte zijn ook de template-inkoopcontracten die de afdeling Inkoop sluit met leveranciers aangescherpt, in die zin dat Zuyderland contractueel bedingt dat haar leveranciers eventuele GMH-plichtige interacties en/of geldstromen met aan Zuyderland verbonden zorgprofessionals (direct of indirect), verplicht aan Zuyderland dient te melden, op straffe van hoge contractuele boetes. Op die manier kan Zuyderland voortaan een dubbele controle uitvoeren; enerzijds via de interne digitale meldingsprocedure die de zorgprofessional doorloopt en anderzijds via de contractueel verplichte melding via de leveranciers welke verloopt via de afdeling Inkoop.

Fraude

Het thema fraude vormt een onderdeel van de aangepaste gedragscode integriteit, waarbij gerefereerd wordt aan het nog vast te stellen beleid inzake fraude en bijbehorende risk control framework. Hierin wordt de definitie van fraude inzichtelijk gemaakt, alsmede de risico's hieromtrent die Zuyderland heeft geïdentificeerd en de geïmplementeerde interne beheersing. Het uitgangspunt blijft het voorkomen van fraude.

Het huidige beleid is zo ingericht dat fouten en/of fraude worden voorkomen. Voorbeelden hiervan zijn het hanteren van een vier-ogen-principe en de interne procuratieregeling waardoor bevoegdheden tot het aangaan van verplichtingen belegd worden bij de daartoe verantwoordelijke functionarissen. Daarnaast worden er vanuit de organisatie audits uitgevoerd die toezien op de naleving van de interne procedures en het opgestelde beleid.

In 2022 hebben zich twee incidenten voorgedaan. Zuyderland heeft deze incidenten onderzocht en passende maatregelen getroffen.

5 Vooruitblik

5.1 Algemeen

Zuyderland is verantwoordelijk om de zorgvraag van circa 450.000 Mijnstreek inwoners zo goed mogelijk in te vullen. Het invullen van de zorgvraag staat door alle ontwikkelingen en tegenslagen onder druk: Zuyderland kampt nog steeds met de gevolgen van covid doordat het ziekteverzuim nog hoog is en er wachtlijsten zijn, daarnaast is de impact van de kostenontwikkeling als gevolg van onder andere de energieprijzen en de nieuwe cao ziekenhuizen, groot. Om terug op koers te komen heeft Zuyderland voor 2023 het volgende voorgenomen:

- 2023 staat in het teken van onze medewerkers
- (zorg)processen zijn optimaal (en slimmer) ingericht
- De keuzes die we in 2023 maken staan ten dienste van het primaire proces

Pijler 1: De beste zorg

We ondersteunen het primaire proces door zorgprocessen slimmer in te richten en capaciteit optimaal te benutten en continueren het kwaliteitsniveau. In Zuyderland draagt iedereen aantoonbaar bij aan de kwaliteit en veiligheid van de zorg met verbeterde uitkomsten als resultaat.

Pijler 2: Zo thuis mogelijk

We zetten, in lijn met het Integraal Zorgakkoord, het programma Wonen en Zorg voor Ouderen (WOZO), Gezond en Actief leven Akkoord (GALA) en in samenwerking met de regio, in op 'zo thuis mogelijk' en op het vergroten van de zelfredzaamheid van cliënten/patiënten, bewoners en mantelzorgers door onder andere innovaties en technologie; van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'.

Het blijft van belang om waar mogelijk meer zorg zo thuis mogelijk te laten plaatsvinden. Hiervoor zetten we in op digitale zorgtransformatie, ondersteund door innovatie en technologie. Ook geven we verder vorm aan de patiëntgerichte centra en focus clinics.

Pijler 3: Met bevlogen en betrokken medewerkers

Medewerkers die met plezier en op een gezonde en duurzame wijze hun werk kunnen doen. Dit zorgt er ook voor dat we voldoende mensen kunnen behouden en aantrekken om samen de zorg voor onze patiënten en cliënten te bieden.

Pijler 4: In een financieel gezonde en duurzame organisatie

Door onduidelijkheid over onder andere energieprijzen, nieuwe cao en zorg contractering kende Budget 2023 nog een aantal onzekerheden. In tertiaal 1 wordt het budget herijkt.

Met het ondertekenen van de greendeal 3.0 zijn ambitieuze afspraken gemaakt die minder vrijblijvend zijn. Deze ambities zien toe op 5 hoofdonderwerpen:

- Bevorderen van gezondheid
- Bevorderen van bewustwording en kennis over de impact van de zorg op het klimaat
- Verminderen CO2 - uitstoot
- Circulair en spaarzaam met grondstoffen en materialen werken
- Verminderen milieubelasting door medicatie (-gebruik)

Daarnaast bereidt de organisatie zich voor op de invoering van de Normerende Regeling Werkgebonden Personenmobiliteit vanaf 1 juli 2023 en de Corporate Sustainability Reporting Directive.

Voor de implementatie van het nieuwe EPD in het ziekenhuis zal de impact voor de medewerkers in 2023 nog zeer beperkt zijn omdat de feitelijke implementatie pas in 2024 van start zal gaan.

Bij de Care staat in 2023 de herinrichting van de Care inclusief de implementatie van één ECD hoog op de strategische agenda.

Mevrouw Nijdam verlaat Zuyderland met ingang van 1 juni 2023. Zuyderland heeft begin 2023 een procedure gestart om een nieuwe COO te werven en aan te stellen. Begin mei 2023 is de procedure afgerond en heeft de Raad van Toezicht met ingang van 1 oktober 2023 mevrouw Talboom-Kamp benoemd tot lid Raad van Bestuur van Zuyderland. Zij gaat de functie COO Cure vervullen.

5.2 Investerings

De investeringen van het ziekenhuis zien de komende jaren, naast reguliere investeringen ten behoeve van medische apparatuur en instandhouding, met name toe op de bouw en inrichting van nieuwe operatiekamers op de locatie Sittard-Geleen ter vervanging van de tijdelijke OK gebouwen op locatie Heerlen, investeringen in ICT en investeringen op beide hoofdlocaties ten behoeve van de uitrol van de strategie en daarnaast de noodzakelijke vervanging van het ZIS/EPD systeem. Vanaf 2029 staat grootschalige nieuwbouw op locatie Heerlen gepland, dit betekent een forse toename van de investeringsbehoefte in die jaren.

De investeringsomvang van Care neemt de komende jaren toe met name door geplande nieuwbouw op de locaties Parc Glana en Plan Sittard Centrum, de inrichting van de gehuurde locaties Egtherhof in Echt en geplande nieuwbouw Baenje in Sittard en door de grootschalige renovatie van zorgcentrum Vastrada in Susteren. Daarnaast is er, naast reguliere investeringen voor instandhouding, aanvullend ook rekening gehouden met investeringen in duurzaamheid.

5.3 Financiering

Zuyderland heeft met een bankenconsortium een meerjarige financieringsovereenkomst gesloten. Daarnaast is er in 2021 een aanvullende meerjarige financieringsovereenkomst met de Europese Investeringsbank afgesloten met een nieuwe kredietfaciliteit ter hoogte van € 100mln. Ultimo 2022 is hiervan € 45mln opgenomen. De resterende € 55mln zal in de komende jaren worden opgenomen. Tevens is er van het WfZ een borgstellingsverklaring ontvangen waarmee in de komende jaren € 30mln door het WfZ geborgde aanvullende financiering kan worden opgenomen.

Bovenstaande aanvullende financiering wordt gebruikt voor diverse (vastgoed) investeringen bij zowel Cure als Care en deze dekt de volledige financieringsbehoefte in de planperiode tot en met 2028. Vanaf 2029 zal een nieuwe financieringsbehoefte ontstaan in verband met geplande nieuwbouw op locatie Heerlen.

In de kredietovereenkomst met het bankenconsortium en de Europese Investeringsbank 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 hier ieder tertiaal over aan de banken. Zowel gedurende als per eind 2022 heeft Zuyderland voldaan aan de ratio-eisen zoals deze in de convenanten zijn opgenomen. Op basis van de huidige inschatting van de resultaatontwikkeling in de komende jaren is de verwachting dat ook de komende jaren aan de convenanten uit de kredietovereenkomsten voldaan zal worden.

5.4 Personeelsbezetting

De personele bezetting is een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst. Strategische Personeel Ontwikkeling (SPO) vormt een van de focusgebieden binnen Zuyderland en kenmerkt zich door 'Het continu voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, waardoor de personen met de juiste kwaliteiten, kosten en flexibiliteit op de juiste momenten aanwezig zijn op de juiste plaats in de organisatie, om de activiteiten uit te kunnen voeren, die benodigd zijn voor het behalen van de strategische doelen'.

De juiste medewerker op de juiste plaats, nu en in de toekomst

SPO wordt vanuit P&O vormgegeven aan de hand van 4 pijlers:

- **(Duurzame) Inzetbaarheid:** een veelheid aan activiteiten wordt vanuit het programma 'Jij Doet Ertoe' geïnitieerd met betrekking tot Gezondheid en Vitaliteit, (Persoonlijk) Leiderschapsontwikkeling, Loopbaanontwikkeling en Mentale wendbaarheid. In 2023 staat werkplezier centraal binnen Zuyderland. Belangrijk is om onze medewerkers te stimuleren regie te pakken op hun eigen (werkbare) leven, zodat ze met plezier en energie aan het werk kunnen blijven.
- **Strategische Personeelsplanning (SPP):** aan de hand van SPP worden actieplannen opgesteld om op eventuele toekomstige tekorten (GAP's) in de personele formatie tijdig te anticiperen. Inzet is dat via een meerjarenprogramma managers en afdelingshoofden periodiek hun toekomstige afdelingssituatie in kaart brengen en vandaaruit meer-jaren actieplannen genereren.
- **Talentontwikkeling:** met Talentmanagement realiseren we een visie op 'Talent' en bouwen we aan een Zuyderland waar medewerkers zich volop kunnen ontwikkelen en werkplezier hebben: vandaag, morgen en overmorgen.
- **Nieuw arbeidspotentieel:** diverse initiatieven zijn en blijven ontwikkeld worden op het gebied van onder andere Zij-instromers, Functiedifferentiatie door middel van herontwerp van processen, projecten als Het Potentieel Pakken (HPP) en arbeidsmigranten.

Overall moeten deze activiteiten samen met programma's als Leiderschapsontwikkeling en De zorg van je leven ertoe leiden dat Zuyderland een aantrekkelijke werkgever is én blijft.

- Omstandigheden waarvan ontwikkeling van omzet en rentabiliteit afhankelijk zijn (bijv. aanbieden van nieuwe diensten/aanboren nieuwe markten/specifieke overheidsmaatregelen)
- Bijzondere overheidsmaatregelen (bijv. corona)

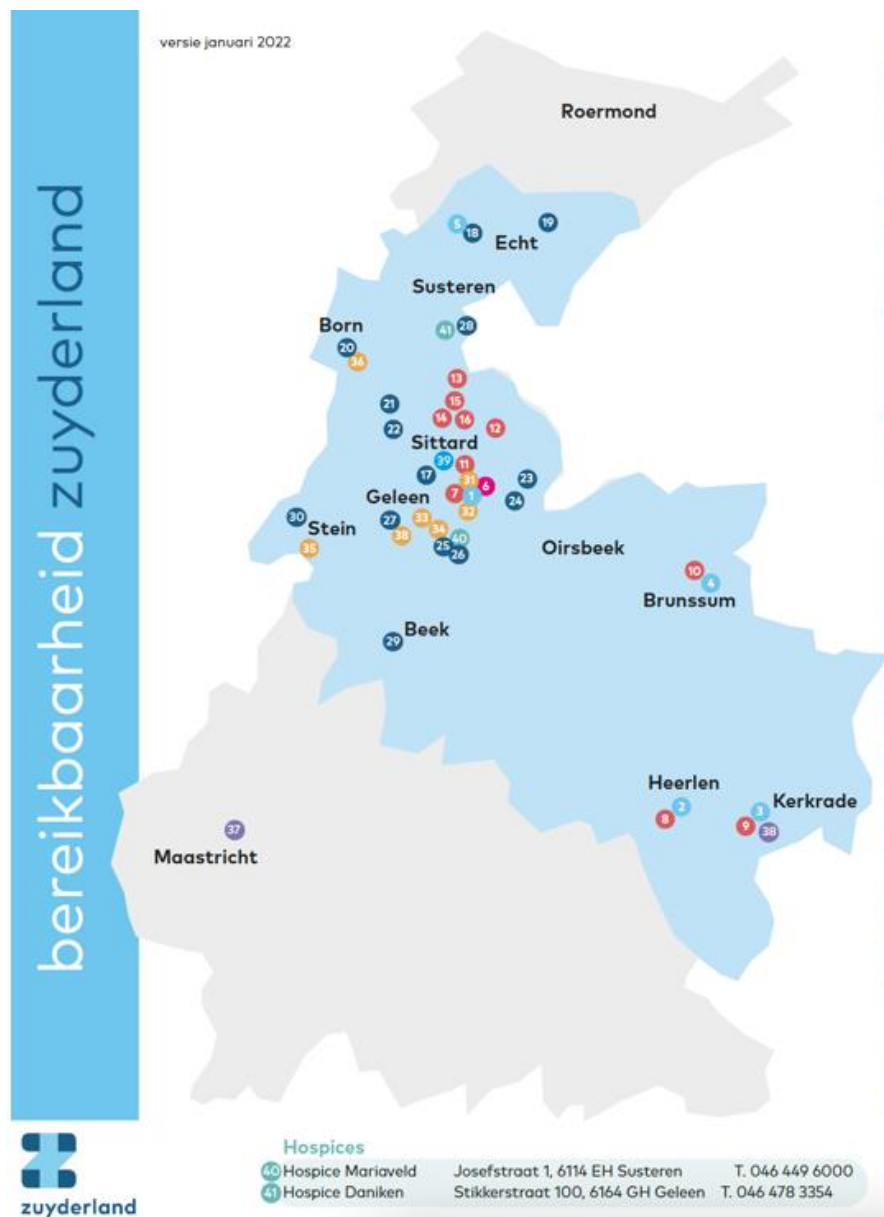
6 Bijlagen

6.1 Werkgebied

6.2 juridische structuur

6.3 organisatiestructuur

6.1 Bijlage 1: Werkgebied



Zuyderland Medisch Centrum

1	Sittard-Geleen	Dr. H. van der Hoffplein 1, 6162 BG Sittard-Geleen	T. 088 459 7777
2	Heerlen	Henri Dunantstraat 5, 6419 PC Heerlen	T. 088 459 7777
3	Kerkrade	Wijngracht 45, 6461 AL Kerkrade	T. 088 459 7777
4	Brunssum	Prins Hendriklaan 376, 6443 AE Brunssum	T. 088 459 7777
5	Buitenpoli de Egthe	De Egthe 1, 6101 EX Echt	T. 0475 41 7887

Revalidatie

6	Revalidatie	Dr. H. van der Hoffplein 1, 6162 BG Sittard - Geleen	T. 088 459 7777
---	-------------	--	-----------------

Geestelijke Gezondheidszorg

7	Sittard-Geleen	Dr. H. van der Hoffplein 1, 6162 BG Sittard - Geleen	T. 088 459 9393
8	Heerlen	Henri Dunantstraat 5, 6419 PC Heerlen	T. 088 459 7777
9	Kerkrade	Wijngracht 45, 6461 AL Kerkrade	T. 088 459 7777
10	Brunssum	Prins Hendriklaan 376, 6443 AE Brunssum	T. 088 459 7777
11	Hostel & Inloop	Stationsstraat 18-20, 6131 AZ Sittard	T. 088 459 4040
12	DAC het Karwei	Kastelenweg 1-3, 6136 BK Sittard	T. 046 451 8914
13	Het Arbeidscentrum	Millenerweg 8, 6131 KW Sittard	T. 046 458 2789
14	Kinderpsych. dagbeh.	Valkstraat 2a, 6135 GC Sittard (Het Drakenest & Het Vossenhol)	T. 046 451 8914
15	Deeltijdbeh. Ouderen	Gelderhof 2, 6136 CC Sittard	T. 046 458 3011
16	Kind en Adolescent	Geerweg 5, 6135 KB Sittard	T. 088 459 0330

Zuyderland Zorgcentra

17	Zorgcentra Algemeen	Parklaan 10, 6131 KG Sittard	T. 088 458 8888
18	de Egthe	De Egthe 1, 6101 EX Echt	T. 047 541 7777
19	de Peijerhoe	Thaalpad 20, 6102 EG Pey-Echt	T. 047 541 7777
20	Aldenhof	Campus 1, 6121 NZ Born	T. 088 458 4400
21	Hoogstaete	Smithlaan 151, 6135 JL Sittard	T. 088 458 6666
22	Lemborgh	Bradleystraat 23, 6135 CV Sittard	T. 046 457 2000
23	de Kollenberg	President Kennedysingel 24 6137 AC Sittard	T. 088 458 4000
24	Hof van Serviam	Hospelsestraat 61, 6131 GE Sittard	T. 088 458 4300
25	Glana	Lienaertsstraat 159, 6164 GH Geleen	T. 046 478 3344
26	Athos/Aramis/Porthos	Lienaertsstraat 159, 6164 GH Geleen	T. 046 478 3344
27	Zilverlinde	Valderenstraat 1, 6163 GC Geleen	T. 046 410 7000
28	Vastrada	Kloosterstraat 47, 6114 HG Susteren	T. 046 449 9292
29	Verpleegunit Beek	07:00 - 15:30 uur, Maastrichterlaan 30, 6191 AD Beek 15:30 - 23:00 uur, Maastrichterlaan 30, 6191 AD Beek	T. 088 458 3570 T. 088 458 3575
30	Verpleegunit Stein	Heerstraat Centrum 45, 6171 HS Stein	T. 046 426 9020

Thuiszorg

31	Kantoor Thuiszorg	Parklaan 10, 6131 KG Sittard	T. 088 458 8888
32	Zuyderland MC	dr. H. van der Hoffplein 1	
33	Wijkgebouw (GTB) Rijksweg	Centrum 72, 6161 EH Geleen	
34	Wijkgebouw Born/Susteren	Aldenhof, Campus 1, 6121 NZ Born	
35	Wijkgebouw Beek/Stein	dr. Beckersstraat 7L, 6191 DA Beek	

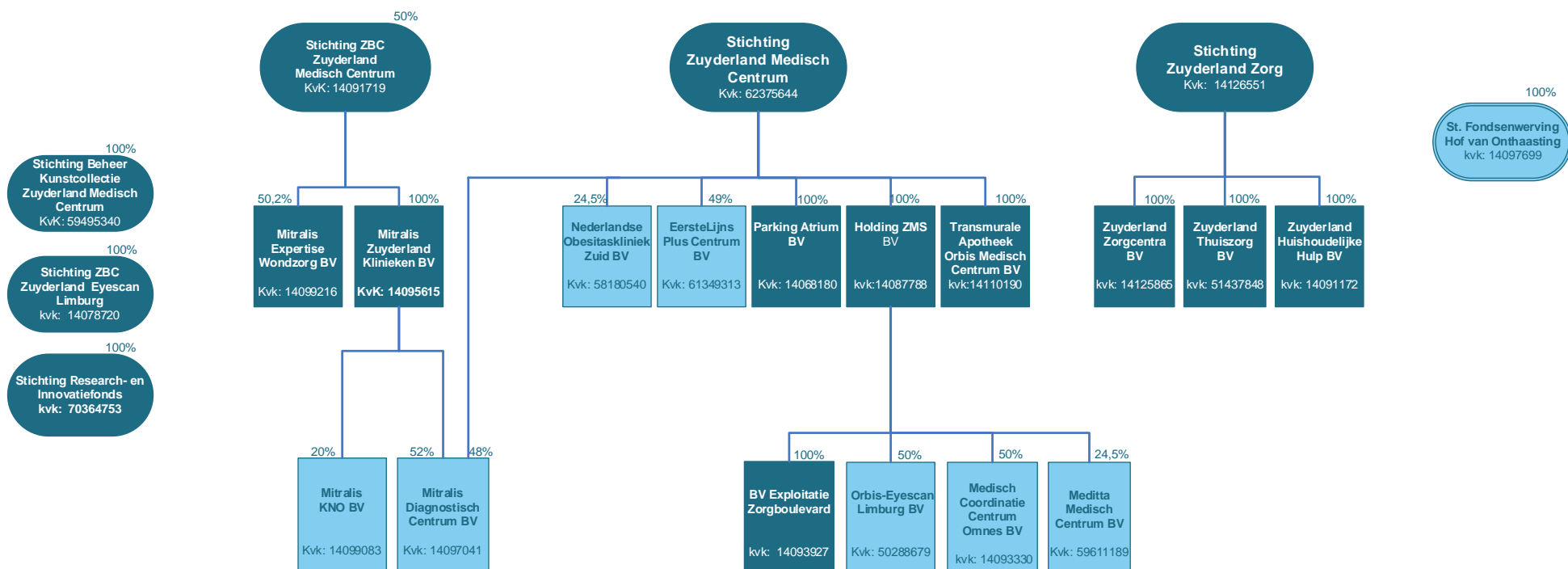
Team Wondzorg Thuiszorg

36	Sittard	Bergerweg 100 6135 KB Sittard	T. 088 458 8888
37	Maastricht	Vijverdalseweg 8 6226 NB Maastricht	
38	Kerkrade	Roda JC Ring 29 6466 NH Kerkrade	

Thuishulp

39	Thuishulp	Parklaan 10, 6131 KG Sittard	T. 046 750 5454
----	-----------	------------------------------	-----------------

6.2 Bijlage 2: juridische structuur Zuyderland en aanpalende entiteiten d.d. 31-12-2022



Opgenomen zijn alle deelnemingen van Stichting Zuyderland Medisch Centrum, Stichting Zuyderland Zorg en Stichting ZBC Zuyderland Medisch Centrum alsmede entiteiten waar voornoemde stichtingen overwegende zeggenschap hebben.
 De Lichtblauw gekleurde entiteiten zijn niet geconsolideerde deelnemingen vanwege het ontbreken van overwegende zeggenschap en/of vanwege beperkte omvang.
 Bij de aanpalende stichtingen zijn percentages opgenomen die de zeggenschap vanuit Zuyderland in de betreffende stichting aangeven. Voor Stichting ZBC Zuyderland MC betreft dit 50% met de opmerking dat er sprake is van overwegende zeggenschap a.g.v. stemrecht in de RvT van deze Stichting ZBC Zuyderland MC.
 Voor Zuyderland Huishoudelijke Hulp wordt de handelsnaam Zuyderland Thuiszorg gebruikt.

Wijzigingen in 2022:

- overname van het volledige aandelenkapitaal in Transmurale Apotheek Orbis Medisch Centrum B.V. door Sg Zuyderland Medisch Centrum dmv aandelenkoop- en overdracht per 1 januari 2022
- ontbinding Orbis Mooi BV d.d. 27-06-2022
- ontbinding Zuyderland Wijkgebouwen d.d. 27-06-2022
- ontbinding Zuyderland Jeugdgezondheidszorg d.d. 27-06-2022
- ontbinding Maasland Urologica d.d. 31-10-2022

6.3 Bijlage 3: organisatiestructuur Zuyderland per 31 december 2022

