

2

0



2

3



Bestuursverslag 2023

Zuyderland



Zuyderland
De zorg van je leven

Voorwoord

Wie de media volgt zal het vooral opvallen dat de zorgsector het nogal zwaar voor de kiezen krijgt: te weinig personeel, stijgende zorgvraag en dito kosten, verschraving van het zorgaanbod en berichten over een 'zorginfarct'. Maar tegelijkertijd gebeuren er in de zorg ook zoveel goede en mooie dingen. Zeker bij Zuyderland, waar 2023 wordt gekenmerkt als een intensief en spannend jaar met veel nieuwe ontwikkelingen. Daarover leest u meer in dit verslag.

De eerste maanden van het jaar stonden in het teken van cao-onderhandelingen tussen werkgevers en werknemers. Ook bij Zuyderland werden in maart acties gevoerd voor een betere cao. Deze nieuwe en verbeterde cao's hebben geleid tot een stevige loonsverhoging en dit is belangrijk, want mede door de inzet van al deze betrokken professionals is er voor tienduizenden patiënten en cliënten in onze regio opnieuw topzorg geleverd. Wij zijn trots op tal van innovatieve ontwikkelingen die in 2023 hebben plaatsgevonden, zoals een speciaal ontwikkelde ZuyderGame in het kader van arbeidsmarktcommunicatie, een Europese erkenning voor ons wervelkolomcentrum, een STZ-heraccreditatie voor 12 Topklinische Expertisecentra en de ingebruikname van Egtherhof. En dat is slechts een beperkte selectie van positieve gebeurtenissen in onze ziekenhuislocaties, de GGz en de Care.

Vanaf de zomer was Zuyderland volop in het nieuws met een ander dossier: de toekomst van het zorgaanbod op onze ziekenhuislocaties vanaf 2030. Vanuit de ambitie om ook in de verre toekomst topzorg te kunnen blijven leveren zoekt Zuyderland naar oplossingen voor de toenemende zorgkloof (personeelskrapte in combinatie met een toenemende zorgvraag). Bovendien is de locatie in Heerlen – geopend in 1968 – in 2030 aan vervanging toe. Tijdens een protestdemonstratie naar aanleiding van het oorspronkelijke scenario in september is beloofd om uitgebreid met de regio in gesprek te gaan om samen slimme oplossingen te vinden voor de toekomst van gezondheid en zorg. Voormalig Tweede Kamerlid Lea Bouwmeester is hiervoor in de laatste maanden van 2023 gestart met een brede maatschappelijke verkenning. Volgens het ministerie van VWS *'een goed proces waarbij alle regionale partijen, in het belang van de patiënt en de toekomstbestendigheid van de acute zorg, samen hebben gekeken naar de onmogelijkheden maar vooral naar de mogelijkheden.'*

Inwoners van Zuid-Limburg dachten mee via Praat Mee Tafels, er waren gesprekken in de wijk en er werd gebruik gemaakt van een online meedenkplatform. Ook andere betrokken partijen deden mee, zoals verschillende zorgorganisaties, gemeentes, zorgmedewerkers, het onderwijs, zorgverzekeraars en ondernemers. De zogenoemde Regietafel legde alle puzzelstukjes bij elkaar: dat leidde in april 2024 tot een besluit over de toekomst van de ziekenhuiszorg. Dit proces, waarbij gebruik is gemaakt van collectieve denkkraft, heeft geleid tot een besluit waarmee we in staat zijn ook in de toekomst innovatieve en persoonlijke zorg van goede kwaliteit te blijven leveren voor de inwoners in de regio.

Behalve het toekomstscenario van ons zorgaanbod heeft de brede maatschappelijke verkenning geleid tot een regionale werkgenda voor betere gezondheid en zorg in Zuid-Limburg. Tal van initiatieven – van spoedzorg tot de opvang van kwetsbare ouderen – krijgen in de loop van 2024 samen met diverse andere (zorg)organisaties gestalte. Ook gaan we de uitdaging aan om een digitale transitie van zorg uit het ziekenhuis naar de thuissituatie verder vorm te geven. Wij gaan 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.

In 2023 heeft een wijziging plaatsgevonden in de Raad van Bestuur: Esther Talboom-Kamp volgde per 1 oktober Wideke Nijdam op, die per 1 juni was vertrokken.

Positief financieel resultaat

Zuyderland is er in 2023 wederom in geslaagd een positief financieel resultaat te boeken. De financiële toekomst over 2023 ligt iets hoger dan de positieve resultaten in de afgelopen jaren. Het positief financieel resultaat van 2023 bedraagt € 19,3mln op een totaal van opbrengsten van € 1,0mld. Dit positieve resultaat stelt Zuyderland in staat om blijvend te kunnen investeren in hoogwaardige zorg in de regio.

Bestuursraad Zuyderland,

David Jongen
Roel Goffin
Esther Talboom-Kamp
Leonne Prompers
Liekele Oostenbrug
Tim van der Beek

Inhoudsopgave

01	Profiel van de organisatie	4
1.1	Missie, visie en kernwaarden	4
1.2	Kernactiviteiten	5
1.3	Juridische Structuur	5
1.4	Structuurregime	6
1.5	Interne organisatiestructuur	6
1.6	Belanghebbenden	7
	In de media (I)	9
02	Algemeen beleid	10
2.1	Jaarplan 2023: Samen Op Koers	10
2.2	Gendergelijkheid	16
2.3	Personele bezetting	17
	In de media (II)	18
03	Financieel beleid	19
3.1	Continuïteitsveronderstelling	19
3.2	Resultaatontwikkeling en solvabiliteit	19
3.3	Cure (ziekenhuis en GGz)	20
3.4	Care	20
3.5	Solvabiliteit	20
	In de media (III)	21
04	Risicobeheersing en gevoerd beleid	22
4.1	Strategie	23
4.2	Operationeel	23
4.3	Financieel en financiële verslaggeving	24
4.4	Wet- en regelgeving	25
	In de media (IV)	26
05	Toepassing en naleving gedragscodes	27
	In de media (V)	29
06	Vooruitblik	30
6.1	Algemeen	30
6.2	Investering	32
6.3	Financiering	32
6.4	Ontwikkeling en opbrengst	32
6.5	Tot slot	32
07	Bijlagen	33
7.1	Bijlage 1: Werkgebied	34
7.2	Bijlage 2: Juridische structuur Zuyderland en aanpalende entiteiten	35
7.3	Bijlage 3: Organisatiestructuur Zuyderland	36
	Afkortingenlijst	37

1. Profiel van de organisatie

Zuyderland bestaat uit 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 korte lijnen 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. 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 drie kernwaarden: met aandacht, in samenhang en verfrissend alledaags.



1.2 Kernactiviteiten

Zuyderland Medisch Centrum

Zuyderland Medisch Centrum is een vooruitstrevend topklinisch ziekenhuis met ambitie en levert naast basiszorg ook, excellente topzorg, die niet in elk ziekenhuis aangeboden wordt. Naast het leveren van excellente, nabije en innovatieve patiëntenzorg behoort zowel het opleiden van artsen, verpleegkundigen en (zorg)professionals alsook (patiëntgericht) medisch-wetenschappelijk onderzoek tot de kerntaken van het ziekenhuis. Opleiding en wetenschappelijk onderzoek dragen niet alleen in belangrijke mate bij aan het behouden en verbeteren van het hoge niveau van topklinische medische en verpleegkundige zorg maar ook aan de aantrekkelijkheid van Zuyderland als werkgever.

Het topklinisch profiel is verankerd in de haarvaten van het ziekenhuis en met 7 hoogleraren en een lector ligt er een stevig wetenschappelijk fundament. Specifiek vanuit de STZ-status zijn inmiddels 19 Topklinische Expertisecentra 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 Medisch 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 vooral op de zorg voor ouderen in een kwetsbare positie en mensen met een chronische aandoening en kent drie onderdelen: Zuyderland Zorgcentra, Zuyderland Thuiszorg en Zuyderland Thuis-hulp.

Deze onderdelen bieden samen een uitgebreid aanbod van verpleging, verzorging, begeleiding en ondersteuning. De zorgcentra bieden een thuis aan mensen die niet langer zelfstandig kunnen wonen of tijdelijk verblijf nodig hebben. Verspreid over de regio bevinden zich negen zorgcentra met enkele buitenlocaties en twee hospices, waar verschillende vormen van zorg worden geboden. Thuiszorg en Thuishulp leveren zorg aan huis en in de wijk. Deze diensten zijn erop gericht om ouderen zo lang mogelijk in hun eigen omgeving te laten wonen en hun autonomie te ondersteunen. Ook in de intramurale omgevingen van Zuyderland wordt hier maximaal op ingezet onder andere door het stimuleren van eigen regie en een 'open deuren beleid'.

1.3 Juridische Structuur

De juridische structuur van Zuyderland en aanpalende entiteiten per 31 december 2023 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 (mede)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 2023 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 2023 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 op 31 december 2023 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. E.P.W.A. Talboom-Kamp (COO Cure) (vanaf 1 oktober 2023)

Tot 1 juni 2023 was mevrouw W.M. Nijdam COO Cure. Mevrouw Talboom-Kamp vervult de functie van COO Cure vanaf 1 oktober 2023.

Naam	Hoofdfunctie	Hoofdfunctie vervuld sinds:	Nevenfunctie(s) 2023
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
E.P.W.A. Talboom-Kamp	COO Cure	01-10-2023	- Vicevoorzitter Raad van Toezicht huisartsenposten Rijnmond - Senior onderzoeker en bestuurslid National eHealth Living Lab aan het Leids Universitair Medisch Centrum - Lid Raad van Advies Zorginstituut Nederland (tot oktober 2023) - Lid Raad van Toezicht Máxima MC (tot oktober 2023)

Bestuursraad

Vanaf 1 juli 2019 is op bestuurlijk niveau het overleg tussen Raad van Bestuur en Bestuur Medisch Specialistisch Bedrijf (MSB) Zuyderland (zie paragraaf Bestuur MSB) 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 het concern 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 Bestuur MSB geformaliseerd.

Cure

Zuyderland Cure 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 Medi-

sche- Technologie), Zuyderland Academie en KV&B (Kwaliteit, Veiligheid en Bedrijfsvoering) worden eveneens duaal 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. Eind 2023 is een werkgroep gestart met de doorontwikkeling van de governance structuur en RVE-indeling. Medio 2024 zal hierover een besluit worden genomen.

Care

Zuyderland Care staat onder leiding van een directeur Care, deze is integraal verantwoordelijk voor alle aspecten van de bedrijfsvoering voor zorgcentra, thuiszorg en thuishulp. Conform het meer jaren implementatieplan wordt de herinrichting van de drie bedrijfsonderdelen naar één Care vormgegeven. In 2023 is gestart met de implementatie van één integraal cliëntdossier met een gezamenlijke zorgmethodiek en de ontwikkeling van één frontoffice. Doelstelling is dat vanuit de unieke cliëntreis de cliënt Zuyderland Care ervaart als één bedrijf waarbij zijn/haar vraag leidt tot de juiste en tijdige inzet van (zorg)activiteiten ongeacht of deze vraag in één of meerdere onderdelen van de Care moet worden opgepakt. Daarnaast biedt deze ontwikkeling voor de bedrijfsvoering een efficiënt en transparant proces dat over grenzen van het bedrijfsonderdeel heen de juiste medewerkers betreft en de juiste activiteiten initieert.

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 de ondernemingsraden, cliëntenraden, een verpleegkundige adviesraad (Care) en een verpleegkundig stafbestuur (Cure) veelvuldig overleg gevoerd. Deze overleggen vinden plaats in een open sfeer. In 2023 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 2023 conform de Wet medezeggenschap zorginstellingen (WMCZ) als volgt ingevuld:

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

Ondernemingsraden

De medezeggenschap voor medewerkers werd in 2023 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

Met ingang van 2024 is een Tussentijdse Ondernemingsraad Care (TOR Care) ingesteld om een goede vertegenwoordiging voor medewerkers te waarborgen tot aan de start van de nieuw op te richten OR Care, een gemeenschappelijke Ondernemingsraad voor Zuyderland Thuishulp, Thuiszorg en Zorgcentra.

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. 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 het 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. 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.

In de media 2023 (I)

Zuyderland was in 2023 regelmatig in het nieuws. Hieronder een kleine greep uit de nieuwsberichten die Zuyderland zelf bracht in de maanden januari en februari. Leest u het verslag digitaal? Klik op de tekst om het volledige artikel te bekijken.



Eerste promotietraject binnen verpleegkundige beroepsgroep Zuyderland



Zuyderland, Sevagram en Cicero werken samen om nachtelijke onrust in de ouderenzorg te verminderen

Zuyderland sluit aan in de strijd tegen eenzaamheid

Zuyderland zet 'HoloLens' in voor training op de SEH

Zuyderland Medisch Centrum behaalt certificaat Zilver van Milieuthermometer Zorg

Buddyproject biedt extra handje hulp aan de Thuishulp

Pijnblokkade zorgt voor doorbraak in behandeling Van gebroken heup



2. Algemeen beleid

Zuyderland is verantwoordelijk om de zorgvraag van circa 450.000 inwoners in de regio zo goed mogelijk in te vullen. De afgelopen jaren stond dit, door allerlei ontwikkelingen zoals covid onder druk.

Om terug op koers te komen heeft Zuyderland voor 2023 het volgende voorgenomen:

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

Daarnaast is er in lijn met het integraal zorgakkoord en het woonzorgakkoord, en in samenwerking met de regio, ingezet op 'zo thuis mogelijk' en op het vergroten van zelfredzaamheid van cliënten/patiënten, bewoners en mantelzorgers door o.a. innovaties en technologie; van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'.

2.1 Jaarplan 2023: Samen Op Koers

Jaarplan 2023 is een logisch vervolg op het Jaarplan 2022 waarin, aan de hand van strategische focusgebieden verdeeld over de vier strategische pijlers uit de strategie, de weg ingeslagen is om de gestelde strategische doelen voor 2025 te verwezenlijken.

Pijler 1 | De beste zorg

In ons voortdurende streven naar de hoogste kwaliteit van zorg, blijven wij toegewijd aan het vervullen van onze beloften aan onze patiënten en cliënten. Dit komt tot uiting in onze inspanningen binnen verschillende programma's die gericht zijn op het verbeteren van onze zorgverlening.

Kwaliteitsverbetering Care

In 2023 is de implementatie gestart van één integraal cliëntendossier, gekoppeld aan een uniforme zorgmethodiek. Hierdoor verbetert de communicatie tussen de verschillende onderdelen van Zuyderland Care en wordt het delen en overdragen van cliëntgegevens vereenvoudigd. De gezamenlijk zorgmethodiek zorgt ervoor dat iedereen, binnen alle delen van de organisatie, dezelfde 'taal' spreekt en op een consistente manier werkt. De ontwikkeling van het kwaliteitsdashboard is in 2023 afgerond. Dit dashboard maakt kwaliteitsindicatoren inzichtelijk als stuurinformatie voor managers op afdelingsniveau en ondersteunt kwaliteitsverbetering zorgcentra-breed. Het dashboard presenteert gegevens over diverse aspecten zoals incidenten, verbetermaatregelen, Advanced Care Planning en risico-indicatoren.

Specialistische zorg Care

Het bieden van persoonsgerichte zorg betekent dat de unieke wensen en behoeften van de cliënt worden gerespecteerd en passende zorg wordt geleverd die aansluit bij de individuele situatie. Dit omvat niet alleen basiszorg, maar ook complexe en gespecialiseerde zorg. De specialistische zorg omvat onder andere psychogeriatric plus, gericht op dementie en complex gedrag; somatiek plus voor meervoudige zorgvragen; eerstelijnsverblijf voor kortdurende opnames met de intentie van terugkeer naar huis; hospicezorg voor terminale zorgbehoeften; gespecialiseerde zorg voor specifieke aandoeningen zoals Parkinson en complexe wondverzorging. In 2023 heeft de ontwikkeling en integratie van deze expertisegebieden verder vorm gekregen. Voor de Parkinsonzorg, waar de vraag toeneemt terwijl de doorstroom door langdurige verblijven belemmerd wordt, is een gespecialiseerd team samengesteld. Daarnaast wordt ingezet op het bevorderen van de expertise over alle zorglocaties. Voor wondzorg is eind 2023 een adviesrapport opgeleverd voor de inrichting van één wondzorgteam voor zorgcentra en thuiszorg, waarbij processen en protocollen worden gestandaardiseerd om efficiënte en continue zorg te waarborgen. Deze inspanningen zijn gericht op het versterken van zowel de kwaliteit als de capaciteit van onze zorgverlening.

Verbetering kwaliteit en veiligheid zorg Zuyderland MC

Door middel van waardegedreven zorgpaden levert Zuyderland MC de meest passende zorg. In 2023 is aanzienlijke vooruitgang geboekt door de zorgpaden uit te breiden naar eZorgpaden. Hierdoor kunnen moderne technieken zoals beeldbellen, eCoaches en eNurses geïntegreerd worden binnen de zorgpaden. Voor verschillende zorggebieden zijn waardegedreven zorgdashboards ontwikkeld met daarin relevante zorguitkomsten. Hierdoor kunnen een groot deel van de zorgkwaliteitsparameters door zorgprofessionals eenvoudig gemonitord en gebruikt worden om voortdurend te leren en te verbeteren.

In 2023 is een nieuw opleidingsprogramma Continue Verbeteren gelanceerd voor teamleiders, waardoor zij vaardigheden verwerven om hun teams effectief te leiden met continu verbeteren. Vooral binnen het verpleeg-

centrum hebben diverse afdelingen zich gecommitteerd aan het structureel doorlopen van de continu verbetercyclus. In 2024 wordt dit opleidingsprogramma verder uitgebreid, zodat alle teamleiders zelfstandig aan de slag kunnen met het verbeteren van hun teams. Daarnaast is er in 2023 voor het eerst een BOOST-week georganiseerd, waarbij multidisciplinaire teams zich in een week concentreerden op een langlopende uitdaging.

In 2023 is persoonsgerichte zorg verder bevorderd door bewustwording te creëren en ondersteuning te bieden voor het voeren van goede gesprekken. Dit omvatte vaardigheidstrainingen en ondersteunende tools voor het omgaan met lage gezondheidsvaardigheden, zoals laaggeletterdheid. Bovendien is een lector gestart op het gebied van Samen Beslissen in de verpleegkundige zorg, waarbij de rol van de verpleegkundige in dit proces verder wordt onderzocht. Met de lancering van de Academie voor Patiënt & Mantelzorg wordt aan patiënten en hun mantelzorgers ondersteuning geboden in het vergaren van kennis en het aanleren van vaardigheden die van belang zijn om zo zelfstandig mogelijk te functioneren.

Daarnaast zijn er in 2023 drie pilots met een mini Kwaliteit Veiligheid Management Structuur (KVMS) uitgevoerd, geëvalueerd en op grond daarvan input opgehaald voor verbetering. De kwaliteitsadviseurs zijn geschoold in hun rol zodat zij het KVMS kunnen faciliteren binnen de RVE's. Dit krijgt vervolg in 2024 door middel van intervisiebijeenkomsten.

Doorontwikkeling topklinische zorg

In 2023 is de meerwaarde van de topklinische status voor Zuyderland MC in kaart gebracht. De conclusie is dat deze status voor Zuyderland MC veel meer betekent dan alleen een keurmerk voor hoogwaardige zorg. Het stimuleert de vooruitgang op het gebied van zorg, opleiding, wetenschap en innovatie en het vergroot de aantrekkelijkheid als werkgever. De vastberadenheid onder Zuyderlanders om topklinische zorg te blijven bieden is groot en is de motor achter onze ambitie voor constante groei en vooruitgang. In 2023 zijn de voorbereidingen gestart voor de STZ visitatie in september 2024. Zuyderland heeft 19 door STZ geaccrediteerde Topklinische Expertisecentra en behoort daarmee tot één van de landelijke koplopers.

De Registratiecommissie Geneeskundig Specialisten (RGS) heeft in 2023 alle opleiding overstijgende kwaliteitsaspecten van de medische vervolgoopleidingen in Zuyderland beoordeeld en prees hierbij het uitstekende opleidingsklimaat, de sterke cohesie en transparante samenwerking. De instellingscertificering is voor onbepaalde tijd toegekend. Het opleidingsklimaat van de medische vervolgoopleidingen scoort wederom goed: in 2023 was de D-rect score 4,27 op een 5-punts Likertschaal voor het opleidingsklimaat van de medische vervolgoopleidingen, wat hoger is dan zowel de regionale benchmark (3,8) als ons streefdoel (4,0).

Eind 2023 is een opdracht tot herstructurering van onderzoek geformuleerd, die zich voornamelijk richt op de positionering van onderzoekmedewerkers, geldstromen, contracten en datadeling. In de zomer heeft de IGJ een inspectiebezoek wetenschap uitgevoerd, waarbij er geen kritische bevindingen waren. Alle daaruit voortvloeiende korte termijn verbeteracties zijn in 2023 afgerond.

Medische Speerpunten

De druk op de zorg neemt steeds meer toe. Daarom is het belangrijk om prioriteiten te stellen. Zuyderland MC wil zich met name profileren op de navolgende medische speerpunten:

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

In 2023 zijn binnen deze medische speerpunten 17 specialismen, ziekten of aandoeningen gekozen waar Zuyderland MC zich op kan en wil onderscheiden.

OECI-netwerk kwaliteitskeurmerk

Zuyderland maakt deel uit van het oncologisch netwerk in Zuidoost-Nederland (OncoZON) waarbij zorgprofessionals van Zuyderland zich samen met 9 andere zorginstellingen inzetten voor het hoogst mogelijke niveau van oncologische zorg voor alle patiënten in de regio. In november 2023 heeft de visitatie door de OECI (Organisation of European Cancer Institutes) plaatsgevonden en heeft het OECI-netwerk keurmerk behaald van hét instituut binnen Europa dat toetst en controleert of een oncologische zorginstelling voldoet aan hoge internationaal vastgelegde kwaliteitseisen. OncoZON is het eerste regionale oncologische netwerk in Nederland en het tweede in Europa met deze erkenning.

Datagedreven organisatie

Voor Zuyderland is data steeds belangrijker. Het komt in grotere hoeveelheden, nieuwe vormen en hogere frequentie ter beschikking. Het programma voor een datagedreven organisatie stelt Zuyderland in staat om de maximale waarde uit data te halen. Dit wordt gerealiseerd door te investeren in datakwaliteit, data-governance, technische infrastructuur en de ontwikkeling en implementatie van data use cases.

In 2023 is het data use case board opgericht. Dit stelt Zuyderland in staat om data- en AI-initiatieven te pri-

oriteren op basis van toegevoegde waarde en schaarse datacapaciteiten effectief in te zetten. Voorbeelden van geprioriteerde data use cases zijn het voorspellen van de instroom van patiënten op de Spoedeisende Hulp (SEH) en de Acute Opname Afdeling. Hiermee kan de beperkte personeelscapaciteit beter worden afgestemd op de verwachte drukte op de afdelingen. Daarnaast worden modellen ontwikkeld op het gebied van medische en verpleegkundige zorg. Deze modellen voorspellen uitkomsten zoals heropnames, complicaties, valincidenten, decubitus en delier. Deze voorspellingen ondersteunen zorgprofessionals bij het verbeteren van de behandeling. Hier worden ook verschillende wetenschappelijke onderzoeken naar verricht, onder andere vanuit de leerstoel Data-Driven Decision Making in Healthcare van Zuyderland en Open Universiteit onder leiding van een hoogleraar van Zuyderland. Randvoorwaardelijk voor effectieve data use cases is de datakwaliteit van verzamelde gegevens. In 2023 zijn organisatorische maatregelen getroffen om de kwaliteit van de data te borgen zodat modellen geen vertekend of onjuist beeld geven. Hiervoor is een datasteward aangetrokken en zijn de data kwaliteitsprocessen aangepast. Alle geregistreerde gegevens worden nadrukkelijker getoetst aan de kaders die hiervoor zijn gesteld.

Zuyderland is in 2023 gestart met een aantal strategische verkenningen om samen met andere zorgorganisaties data te kunnen delen zodat volumes voor data & AI modellen groter worden en tevens geleerd kan worden van elkaars kennis en kunde. De basis die in 2023 gelegd is, zorgt ervoor dat in 2024 verder doorgebouwd kan worden met een stevige ambitie om data & AI te laten leiden tot nog betere patiëntenzorg.

Zorgportfolio management

Zuyderland MC werkt toe naar een toekomstbestendig zorgportfolio. In het zorgportfolio traject is in 2023 gewerkt aan een zorgportfolio-managementtool om daarmee een toekomst bestendig zorgportfolio te ontwikkelen en te onderhouden. Middels deze tool is Zuyderland in staat om verschillende scenario's door te rekenen op basis van eigen data over realisatie met daarbij gebruikte capaciteiten en middelen aangevuld met een prognosemodel voor regionale demografie en incidentie. Deze scenario's geven een beeld van zowel de ontwikkelingen in de zorgvraag met de bijbehorende benodigde capaciteiten als de te verwachten (personele) capaciteit. In 2023 is daarvoor met alle vakgroepen de 'ist situatie' in kaart gebracht én wat de gevolgen van twee uiterste toekomstbeelden kunnen zijn. Hiermee kon de tool ontwikkeld worden en in 2024 kunnen op basis van verschillende scenario's portfolio- en volumekeuzes gemaakt worden, waarbij ook ontwikkelingen vanuit het IZA, Regietafel en regionale afspraken t.a.v. concentratie en spreiding van volume genormeerde zorg verwerkt worden. De planningshorizon is daarbij 6 jaren, hetgeen betekent dat ook consequenties van veranderingen bij een of meer van de parameters in het model zichtbaar worden. Duidelijk is dat met name de blijvende druk van de beperkt beschikbare personele capaciteit een stevige opdracht op het gebied van zorgtransformatie zal betekenen.

Pijler 2 | Zo thuis mogelijk

Visie op wonen, welzijn en zorg Care

Aandacht voor wonen, welzijn en zorg is niet nieuw. Zowel binnen Zuyderland Care als landelijk verschuift de focus steeds meer van een medisch perspectief en behandelen, naar welbevinden en passende zorg. Dat doet Zuyderland Care door zorgvragen te benaderen vanuit dat wat een cliënt/bewoner nog zelf wil en kan, en met ondersteuning van hulpmiddelen, technologie en naasten. Bij de complexere zorgvragen blijven professionals betrokken en hebben zij zo nodig de regie. Hierdoor is er continu oog voor behoud van zelfredzaamheid, inzet van technologie, de rol van naasten en mantelzorgers en op- en afschaling van inzet van professionals. De visie wonen, welzijn en zorg is in 2022 ontwikkeld. In 2023 lag de focus op bewustwording en een andere manier van kijken, denken en doen binnen de organisatie. Dit krijgt in 2024 een vervolg met de vertaling naar concrete initiatieven.

Volledig Pakket Thuis Care

In lijn met de visie wonen, welzijn en zorg en landelijke programma's ontwikkelt het productportfolio van Zuyderland Care zich steeds verder. Zo ook het Volledig Pakket Thuis (VPT). Dit is een pakket zorg voor cliënten met een indicatie voor de Wlz waarbij de benodigde zorg in de thuissituatie en onder de verantwoordelijkheid van één zorgaanbieder wordt geleverd. In 2023 heeft Zuyderland Care een uniforme aanpak ontwikkeld en geïmplementeerd. Ook is er een manager voor VPT aangesteld om de uitvoering en kwaliteit van dit zorgpakket te waarborgen.

Zorgsamenwerkingen

In de Mijnstreekcoalitie pakt Zuyderland, samen met andere zorg- en welzijnsorganisaties, huisartsen, zorgverzekeraar en burgervertegenwoordiging, gezamenlijk de opgave van de best passende zorg en de (her)inrichting van het zorglandschap in deze uitdagende regio op. Met als resultaat een betere gezondheid en kwaliteit van zorg tegen lagere kosten. Zuyderland en de samenwerkingspartners werken samen aan een gezonde en vitale Mijnstreek aan de hand van vijf verschillende programmaliijnen:

- Anderhalvelijnszorg
- Chronische Ziektes
- Kwetsbare Ouderen
- Zorgcoördinatie Netwerk Mijnstreek

- Spoedzorg

In 2023 heeft de Mijnstreekcoalitie de ambitie, de samenwerkingsaanpak en de vijf thema's verder uitgewerkt en zes coalities gevormd, die hun eigen ambitie en programmavoorstellen hebben bepaald aan de hand van de samen vastgestelde thema's, doelstellingen en onderliggende projecten. De zes coalities zijn:

- Preventiecoalitie Samen voor Heerlen
- Preventiecoalitie Positief Gezond Sittard-Geleen
- Themacoalitie Farmacie
- Coalitie Pluspraktijken
- Themacoalitie Geriatrische Revalidatiezorg
- Themacoalitie GGz

In 2023 is de snelle toets ten behoeve van de IZA gelden goedgekeurd voor het Mijnstreekcoalitie programma.

Digitale zorgtransformatie Cure

In 2023 is 'BeterDichtbij' uitgerold binnen Zuyderland MC. De eerste afdelingen zijn succesvol van start gegaan. Het zorgpad is zodanig ingericht dat patiënten altijd de juiste informatie op het juiste moment ontvangen, via een kort bericht met eventueel een link of bestand erbij via BeterDichtbij. De eNurses van het Zuyderland Control Center zetten BeterDichtbij al volop in voor contact met patiënten die vanuit huis gemonitord worden. Het is de bedoeling dat BeterDichtbij voor het hele ziekenhuis beschikbaar komt.

Vorbereidend hierop is het DigiPunt Zuyderland ingericht in de centrale hal van de ziekenhuislocaties. DigiPunt is bereikbaar voor alle vragen over digitale zorg van zowel patiënten als zorgverleners om het, voor iedereen die dat wil, mogelijk te maken om digitale zorg te gebruiken. Daarbij ondersteunt het DigiPunt ook de afdelingen door de praktische vragen van patiënten over apps en andere digitale middelen te beantwoorden. In 2023 zijn de voorbereidingen getroffen voor een nieuw patiëntenportaal dat in 2024 live zal gaan. In 2023 is de snelle toets ten behoeve van de IZA gelden goedgekeurd voor het Digitale Zorgtransformatie programma van Zuyderland.

Strategische koers GGz

Zuyderland GGz heeft in 2023 voorbereidingen getroffen ten behoeve van de wijziging van de interne organisatie om per 1 januari 2024 te gaan werken met regioteams voor de ambulante specialistische GGz. De regio Westelijke Mijnstreek is opgedeeld in drie regio's waar zorg geboden wordt met drie regioteams. Binnen de teams zijn liaison functionarissen aangesteld die het vaste aanspreekpunt zijn voor de huisartsen in de specifieke regio's en die ook kunnen aansluiten bij multidisciplinair overleg bij de huisartsen. Hiermee is een strategische koers verder ingezet om meer samen te werken met de eerste lijn en een stap richting de wijk te zetten.

Op Zuid-Limburgs niveau heeft Zuyderland GGz zich met de ketenpartners verenigd in de transformatietafel Mentale Gezondheid om antwoord te geven op de grote uitdagingen met betrekking tot mentale gezondheid en wachtlijsten. Het plan is gericht om met de samenwerkende partijen in Zuid-Limburg een transformatie te bewerkstelligen op het vergroten van mentale gezondheid en impact te hebben op in-, uit- en doorstroom. Dit wordt gedaan door het inzetten op preventie en het vergroten van mentale veerkracht bij de burgers, implementatie van het uniform instroommodel en herstelondersteuning en ervaringsdeskundigheid te verankeren in een regionale herstelacademie.

Met de partners is een uniform instroommodel ontworpen wat de intake en instroom van GGz cliënten in de regio uniform organiseert. Een verkennend gesprek voorafgaand aan het in zorg nemen van een patiënt analyseert wat de zorgvraag van de patiënt is en bij welke partner de meest passende zorg geboden kan worden.

De snelle toets ten behoeve van de IZA gelden voor het Mentale Gezondheid Zuid-Limburg programma is goedgekeurd.

Pijler 3 | Met bevlogen en betrokken medewerkers

Zuyderland streeft naar betrokken, trotse, gemotiveerde en gezonde medewerkers. Verzuim en vacatures zijn binnen heel Zuyderland een uitdaging. Er is zowel in de Cure als Care veel aandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers en het creëren van een cultuur die werkplezier bevordert, onder andere middels de 'jij doet er toe' campagne en het 'De zorg van je leven (DZVJL)' programma. Zuyderland biedt ook in heel 2023 medewerkers van Zuyderland een uitgebreid programma, boordevol inspirerende, leerzame, nuttige en vooral plezierige activiteiten door middel van nieuwsbrieven en kalenders met activiteiten. Daarbij ligt de nadruk op mentale weerbaarheid, loopbaanontwikkeling, leiderschapsontwikkeling en gezondheid /vitaliteit. Daarnaast worden uitgebreid opleidingen en ontwikkelkansen aangeboden.

Om medewerkers te behouden en aan te trekken wordt naast bovenstaande onder andere het volgende ingezet:

- Experimenten m.b.t. het aantrekken van nieuwe doelgroepen (zij-instroom, her-intreders, statushouders, buitenlandse verpleegkundigen, etc.)
- Aanpassen/ herontwerpen werkprocessen waardoor andere functies gecreëerd worden
- Technologie en automatisering om verschillende beroepsgroepen te ontlasten
- Vernieuwende aanpak op arbeidsmarktbenadering en onboarding
- Pilot het 'Potentieel Pakken'; onderzoeken en benutten van beschikbare interne potentiële arbeidscapaciteit.

De Zorg Van Je Leven

De zorg van je leven werd eind 2019 geïntroduceerd in Zuyderland. Met de kernwaarden "met aandacht, in samenhang en verfrissend alledaags" werd dit programma gestart om als Zuyderland werk te maken van een plezierige en veilige werkcultuur. Dit moet bijdragen aan trotse medewerkers, die zich thuis voelen bij Zuyderland en prettig samenwerken zodat successen worden geboekt en de best mogelijke zorg aan alle patiënten en cliënten wordt geleverd.

In 2022, na Corona, werd met een concern breed programmateam een doorstart gemaakt met dit cultuurtraject. De focus lag hierbij op het verspreiden, verweven en verankeren van de kernwaarden en gewenste gedragingen in de organisatie. De kernwaarden kregen steeds meer bekendheid en betekenis. In 2023 is de focus gelegd op het aansluiten bij en onderdeel worden van het dagelijks werk van alle Zuyderlanders.

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 samen aan de slag te gaan met de kernwaardes en het eigen gedrag. Zo ontstaan er initiatieven op de werkvloer die de DZVJL verder in gang zetten. Deze workshops zijn digitaal toegankelijk gemaakt zodat teams hier zelfstandig mee aan de slag kunnen. Daarmee wordt De Zorg Van Je Leven in 2023 afgesloten als cultuurprogramma, maar gaat het verhaal verder in het DNA van Zuyderland.

Ziekteverzuim

Het verzuim in 2023 betrof voor de Cure 7,3%. Het verzuim bij de Care betrof 10,5% voor de Zorgcentra, 11,2% voor de Thuiszorg en 6,7% voor de Thuishulp.

In 2023 zijn aanvullende maatregelen getroffen om het verzuim verder te verlagen. Het huidige beleid en de huidige inspanningen en activiteiten ter beperking van het ziekteverzuim zijn in kaart gebracht met de vraag of deze nog adequaat zijn. De conclusie is dat op onderdelen aanvullende acties nodig zijn maar dat het ook van belang is om te (blijven) doen wat is afgesproken. Kern van de aanvullende maatregelen:

- Het creëren van bewustwording bij medewerkers in hun rol t.a.v. inzetbaarheid én de spelregels bij verzuim (conform vigerend beleid);
- Pilot van 6 maanden (vanaf september); Inzetbaarheidsconsulenten gaan leidinggevenden én medewerkers ondersteunen, adviseren, coachen in de uitvoering van het gezondheidsbeleid bij medewerkers die langer dan 7 dagen ziek zijn;
- Het opstellen van maatwerkplannen in samenwerking met management, P&O en de arbodienst;
- Er zijn in-company psychologen ingezet om laagdrempelig en zonder lange wachttijden ondersteuning te kunnen aanbieden aan medewerkers.

Medewerkersonderzoek

Meer dan 5.000 Zuyderlanders hebben de vragenlijst van het medewerkersonderzoek ingevuld. De respons van meer dan 50% ligt hoger dan de benchmark Ziekenhuizen en VVT. Het onderzoek is voor het eerst concernbreed op dezelfde manier uitgevoerd. Op afdelingsniveau zijn de resultaten besproken met medewerkers en gezamenlijke verbeteracties worden opgepakt. Zuyderland heeft een eNPS van 19 (een gezonde organisatie heeft een eNPS tussen -10 en 10). Op de thema's werkgeverschap, werkmogelijkheden, inclusie, bevoegenheid en sociale veiligheid scoort Zuyderland gemiddeld gelijk of beter dan de benchmark. De aandachtspunten liggen op interne communicatie, waardering en samenwerking over de eigen afdeling/locatie heen.

Pijler 4 | In een financieel gezonde en duurzame organisatie

Financiën

Hiervoor wordt verwezen naar hoofdstuk 3 financieel beleid.

ICMT

- In 2023 is de implementatie van Hi365 (Windows 365) verder uitgerold binnen Zuyderland. In 2024 volgen de laatste 6 tranches.
- In 2023 is de Cloudmigratie in een versnelling terecht gekomen i.v.m. het nieuwe EPD. Om een en ander te kunnen versnellen in 2024 is een samenwerking aangegaan met KPMG, Rapid Circle en Microsoft. Het dataplatform is in basis ingericht en bemenst. In 2024 wordt gestart met de eerste migraties.

- Na een intensieve selectie periode is eind 2023 een contract met ChipSoft ondertekend voor de implementatie van HiX als nieuw EPD voor het ziekenhuis. De introductie van HiX geeft Zuyderland MC de mogelijkheid om een aantal van de huidige applicaties te integreren in het nieuwe EPD. De Go Live van HiX is gepland in juni 2025.
- Voorbereiding voor de NEN7510 vordert gestaag. Eind 2023 is opzet en bestaan van controls voor P&O, Facilitair Bedrijf en ICMT grotendeels aangetoond. Voor het aantonen van de werking van enkele controls komt een actieplan.
- Voor de vervanging van het ECD Care is op basis van een uitvoerige analyse en marktonderzoek begin 2023 het besluit genomen voor leverancier ONS Nedap. In 2023 is de implementatie voorbereid en is de planning verder uitgewerkt. Live gang per 1 april 2024 voor Zorgcentra is onhaalbaar gebleken waarna besloten is om deze uit te stellen tot 1 oktober 2024 en samen met Thuiszorg en Thuishulp live te gaan.
- De voorgenomen doelstelling om Thuiszorg en Thuishulp in 2023 te laten landen op de concern ICT infrastructuur is voorbereid, maar uitgesteld naar Q1 2024.

Vastgoed

Voor wat betreft het korte termijn huisvestingsplan van de Cure is, naast het reguliere onderhoud voor beide locaties en de instandhouding van projecten, in 2023 een nieuw satelliet laboratorium gebouwd in Heerlen. Daarnaast is een nieuw urologisch centrum gerealiseerd en is gestart met het ontwerp voor een centraal nucleair geneeskundige afdeling en laboratorium in Sittard-Geleen.

Halverwege 2023 is een eerste doorkijk gegeven in de toekomst van het zorgaanbod op onze ziekenhuislocaties vanaf 2030. De locatie in Heerlen – geopend in 1968 – is vanaf 2030 aan vervanging toe. Tijdens een protestdemonstratie naar aanleiding van het oorspronkelijke scenario is in september beloofd om uitgebreid met de regio in gesprek te gaan om samen slimme oplossingen te vinden voor de toekomst van gezondheid en zorg. Voormalig Tweede Kamerlid Lea Bouwmeester is hiervoor in de laatste maanden van 2023 gestart met een brede maatschappelijke verkenning.

Zuyderland Care heeft in 2023 volgens het algemeen plan van eisen voor nieuwbouwprojecten en de meerjaren onderhoudsplanung ten behoeve van de vastgoedportefeuille Zuyderland Zorgcentra, bestaande locaties én nieuwe locaties aangepakt. In 2023 is na oplevering en succesvolle ingebruikname van de Egtherhof een start gemaakt met de grootschalige renovatie/verduurzaming van Vastrada te Susteren. Tevens is in 2023 de bouw gestart van de 136 wooneenheden van de Baenje te Sittard. In de loop van 2023 is tevens de bouw gestart van het centrumgebouw Parc Glana, waarin een aantal algemene functies van het Parc worden gesitueerd. Beide gebouwen zullen naar verwachting in de loop van 2024 worden opgeleverd.

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 heeft al geruime tijd een plaats in de strategie van Zuyderland. In 2023 is dit bestendigd door het thema Duurzaamheid als strategisch focusgebied te benoemen. Tot 2023 kende duurzaamheid binnen Zuyderland met name een bottom-up aanpak. Dit blijkt al jaren een goede benadering, uit de velen initiatieven die zich ontwikkeld hebben en de stappen die al zijn gezet op het gebied van duurzaamheid. Met het tekenen van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 (Green Deal 3.0) in december 2022, is het van belang om verdere stappen te zetten met de systematische en integrale verduurzaming van de bedrijfsvoering.

In 2023 heeft een uitgebreide inventarisatie plaatsgevonden op de stand van zaken met betrekking tot de in de Green Deal 3.0 gestelde doelen. Hieruit bleek dat veruit de meeste thema's reeds belegd zijn in de lijnorganisatie. Hier vindt sindsdien monitoring op het behalen van de gestelde doelen plaats.

De thema's die extra aandacht behoeven en waar nog onvoldoende aandacht aan wordt besteed binnen de lijnorganisatie zijn "Vergroten bewustwording en kennis" en "Primair grondstofgebruik verminderen". Hiervoor is een plan van aanpak uitgewerkt in 2023.

Ook binnen het programma Duurzaam Zuyderland, wordt vooral ingezet op de intrinsieke motivatie van medewerkers en teams, die alleen maar toegenomen is in 2023. Dit blijkt ook uit het groeiend aantal Greenteams binnen Zuyderland. Naast het overkoepelend greenteam (bestaande uit een brede vertegenwoordiging vanuit de organisatie van onder andere facilitair bedrijf, inkoop, management, artsen, verpleegkundigen, ICT, communicatie, OR, financiën), zijn in 2023 de volgende greenteams actief binnen Zuyderland: de Groene OK, Groene SEH, Groene IC, Green Lab, Gynae goes Green, Groene Care, Greenteam MBV, Groene GGz, Green-IT, Groene FB en het platform Groen & Gezond. Binnen deze greenteams worden diverse ideeën ontwikkeld en lopen diverse pilots om te verduurzamen.

In 2023 is het programma Duurzaam Zuyderland van start gegaan aan de hand van de vijf thema's binnen de Green Deal 3.0:

1. Gezondheidsbevordering van patiënten, cliënten en medewerkers
2. Vergroten bewustwording en kennis over de impact van de zorg op het klimaat en andersom
3. CO₂-uitstoot terugbrengen met 55% in 2030 en klimaatneutraal in 2050
4. Primair grondstofgebruik 50% verminderen in 2030 en maximaal circulaire zorg in 2050
5. Verminderen milieubelasting door medicatie(gebruik)



Daarnaast is Zuyderland MC sinds 2022 in het bezit van het Zilveren certificaat Milieuthermometer zorg van het Milieu Platform Zorg. De geplande audit van eind 2023 is uitgesteld naar januari 2024, waarbij ook twee Care locaties ge-audit worden door de Milieuthermometer zorg. Alle voorbereidende werkzaamheden voor de audit zijn reeds in 2023 afgerond. De audits zijn naar tevredenheid verlopen waarbij Cure het certificaat zilver behoudt en Care nog in afwachting van de uitkomst is.

2.2 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 wordt in de tabellen hieronder weergegeven (overzicht 1 januari 2024):

Man/vrouw Raad van Toezicht en Raad van Bestuur

	Man	Vrouw
Raad van Toezicht	5	3
Raad van Bestuur	2	1

Man/vrouw leidinggevende posities

	Man	Vrouw
Zuyderland MC	37%	63%
Zuyderland Zorgcentra	26%	74%
Zuyderland Thuiszorg	9%	91%
Zuyderland Thuishulp	13%	78%

2.3 Personele bezetting

Personele bezetting (Gemiddeld in FTE)	JR 2021 Realisatie	JR 2022 Realisatie	JR 2023 Realisatie
Zorg/ Capaciteit RVE's	3.434	3.426	3.415
Stafdiensten	237	237	242
Ondersteuning	1.204	1.189	1.213
Totaal Cure	4.875	4.852	4.870
Zorgcentra	1.781	1.797	1.818
Thuiszorg	386	389	388
Thuishulp	433	470	485
Totaal Care	2.601	2.656	2.691
Totaal Zuyderland	7.475	7.508	7.561

Toelichting:

Cure:

- Nagenoeg gelijkblijvende formatie van de Zorg- & Capaciteit RVE's in vergelijking met voorgaande jaren. Wel een hogere formatie ten opzichte van budget voornamelijk door boven-formatief opleiden, ziekteverzuim en de inzet van het Klant Contact Centrum.
- De formatie van Stafdiensten en Ondersteuning zijn nagenoeg gelijk aan voorgaande jaren en budget.

Care:

- Zorgcentra: de formatie is licht gestegen in vergelijking met voorgaande jaren voornamelijk door de hogere inzet van lagere niveaus en het weer openen van een afdeling op locatie Glana per oktober 2022. De formatie ligt in lijn met budget.
- Thuiszorg: gelijkblijvende formatie in vergelijking met voorgaande jaren, maar wel beperkt lager dan budget voornamelijk door het niet kunnen invullen van vacatures.
- Thuishulp: hogere bezetting, zowel in vergelijking met voorgaande jaren als ten opzichte van budget, als gevolg van groei van het aantal cliënten.

In de media 2023 (II)

Zuyderland was in 2023 regelmatig in het nieuws. Hieronder een kleine greep uit de nieuwsberichten die Zuyderland zelf bracht in de maanden maart en april. Leest u het verslag digitaal? Klik op de tekst om het volledige artikel te bekijken.



Zuyderland Zorg vanaf 1 maart 2023 rookvrij



Medewerkers Zuyderland laten van zich horen tijdens landelijke CAO-actiedag

Twee jaar CNO en VSB in Zuyderland: 'verpleegkundig leiderschap zit in de lift'

Jan van Groningen per 1 april 2023 benoemd tot lid Raad van Toezicht

Heraccreditatie STZ voor negen Topklinische Expertisecentra in Zuyderland



Nieuw bijzonder lectoraat: Samen Beslissen door Verpleegkundige

Nieuw in Zuyderland: tongzenuwstimulator tegen slaapstoornissen

Europese erkenning voor topklinische zorg binnen Wervelkolomcentrum Zuyd

Aandacht voor laaggeletterdheid



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 2023 van € 19,3mln is het eigen vermogen eind 2023 toegenomen tot € 178,3mln en bedraagt de solvabiliteit 25,5%.

Voor meer detail per entiteit wordt verwezen naar de betreffende jaarrekeningen.

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 2023, zowel voor de Care als de Cure. Ook in de begroting van 2024 wordt uitgegaan van positieve resultaten voor Care en Cure. De zorgfinancieringscontracten worden voor 2024 gecontinueerd conform 2023. Daarnaast is de kredietwaardigheid van Zuyderland in 2019 door Fitch beoordeeld als zeer goed middels toekenning van een A+ rating. In december 2023 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 2023 voor het gehele Zuyderland concern is ruim positief en bedraagt € 19,3mln (totaal opbrengsten € 1,0mld), ten opzichte van een positief netto resultaat over 2022 van € 14,9mln (totaal opbrengsten € 945,7mln). Als gevolg van dit resultaat stijgt het eigen vermogen in 2023 van het Zuyderland concern van € 159,4mln naar € 178,3mln. In onderstaande tabellen worden het eigen vermogen en de netto resultaten voor zowel Cure als Care weergegeven. Ook is de liquiditeit over 2023 inzichtelijk gemaakt. In 2023 is geen gebruik gemaakt van de beschikbare kredietfaciliteit.

Netto resultaat	2023	2022	2021
Cure	€ 12.483.710	€ 13.427.440	€ 11.318.533
Care	€ 6.787.455	€ 1.480.337	€ 4.122.052
Totaal Zuyderland	€ 19.271.165	€ 14.907.777	€ 15.440.585

Eigen vermogen	2023	2022	2021
Cure	€ 116.239.234	€ 104.119.738	€ 89.046.454
Care	€ 62.081.357	€ 55.293.589	€ 53.813.470
Totaal Zuyderland	€ 178.320.591	€ 159.413.634	€ 142.859.924

Solvabiliteitsratio EV / Balanstotaal	2023	2022	2021
Cure	19,5%	17,1%	14,5%
Care	47,2%	44,8%	45,7%
Zuyderland groep - geconsolideerd	25,5%	22,7%	20,5%

Liquiditeit	2023	2022	2021
Liquide middelen	€ 57.241.184	€ 50.296.704	€ 30.217.748
Beschikbare kredietfaciliteit	€ 60.000.000	€ 60.000.000	€ 60.000.000

3.3 Cure (ziekenhuis en GGz)

Het resultaat van de Cure bedraagt € 12,5mln positief in 2023 en ligt in lijn met het resultaat in 2022 (€ 13,4mln). Evenals in 2022 zien we ook in 2023, in lijn met onze strategische doelstellingen, dalende volumes en wijzigingen in de productmix. De met de verzekeraars afgesproken aanneemsommen helpen om deze ontwikkeling te compenseren. Daarnaast hebben de resultaten in 2023 onder druk gestaan door de loonsverhoging uit de afgesloten cao, hogere energiekosten en voortdurende prijsstijgingen van materiaalkosten. Deze negatieve effecten worden gecompenseerd door onder meer indexering van de met de zorgverzekeraars overeengekomen tarieven en een aantal incidentele meevallers in 2023.

3.4 Care

Het resultaat van Care bedraagt € 6,8mln positief in 2023 en is gestegen ten opzichte van het resultaat van 2022 (€ 1,5mln). Deze stijging van het resultaat wordt in absolute zin veroorzaakt door de verbetering van het resultaat van Zuyderland Zorgcentra, van een verlies in 2022 naar een normaal resultaat in 2023, en door de verbetering van het resultaat bij Zuyderland Thuiszorg. Het resultaat van Zuyderland Thuishulp ligt in lijn met 2022.

De stijging van het resultaat komt met name door hogere opbrengsten als gevolg van de hogere bedbezetting bij Zuyderland Zorgcentra daar waar er in het eerste deel van 2022 nog sprake was van leegstand als gevolg van corona. Daarnaast is in 2023 sprake van een groei van het Volledig Pakket Thuis en is de gemiddelde zorgzwaarte van de opgenomen cliënten toegenomen.

3.5 Solvabiliteit

De solvabiliteit bedraagt 25,5% per ultimo boekjaar 2023 en voldoet hiermee ruimschoots aan de met de banken afgesproken norm ($\geq 20\%$). De solvabiliteit is verbeterd ten opzichte van 2022 door stijging van het eigen vermogen als gevolg van het positieve resultaat in 2023 en door daling van de schulden als gevolg van reguliere aflossingen van leningen.

In de media 2023 (III)

Zuyderland was in 2023 regelmatig in het nieuws. Hieronder een kleine greep uit de nieuwsberichten die Zuyderland zelf bracht in de maanden mei en juni. Leest u het verslag digitaal? Klik op de tekst om het volledige artikel te bekijken.



Zuyderland lanceert interactieve 'ZuyderGame'



Pilot 'Digitale Receptie' van start in Zuyderland Brunssum

Positieve resultaten tevredenheidsonderzoeken Zuyderland Thuishulp en Thuiszorg

Esther Talboom nieuw lid Raad van Bestuur Zuyderland

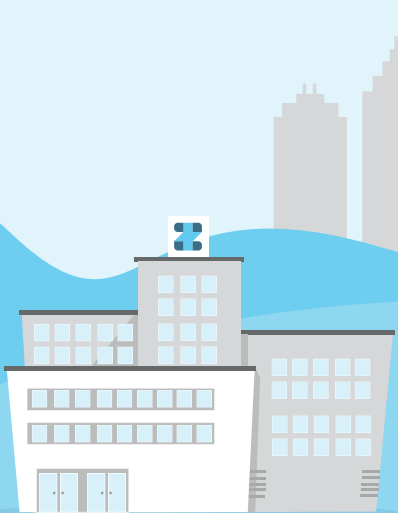
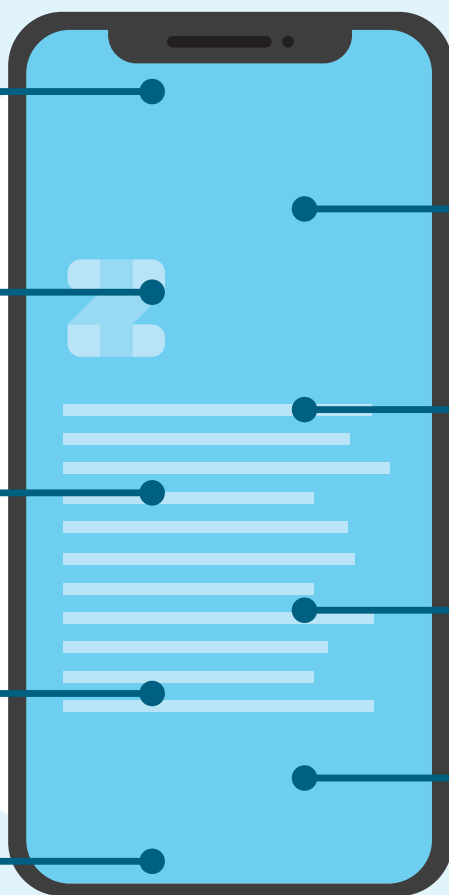
Verpleegkundigen Zuyderland Medisch Centrum presenteren 'Wall of Nursing'

Sleuteloverdracht nieuw woonzorgcentrum Egtherhof

Versneld herstel na een keizersnede in Zuyderland Geboortecentrum

Bianca Buurman per 1 januari 2024 benoemd tot lid Raad van Toezicht

MosaKids Kinderziekenhuis en Zuyderland versterken samenwerking kindzorg

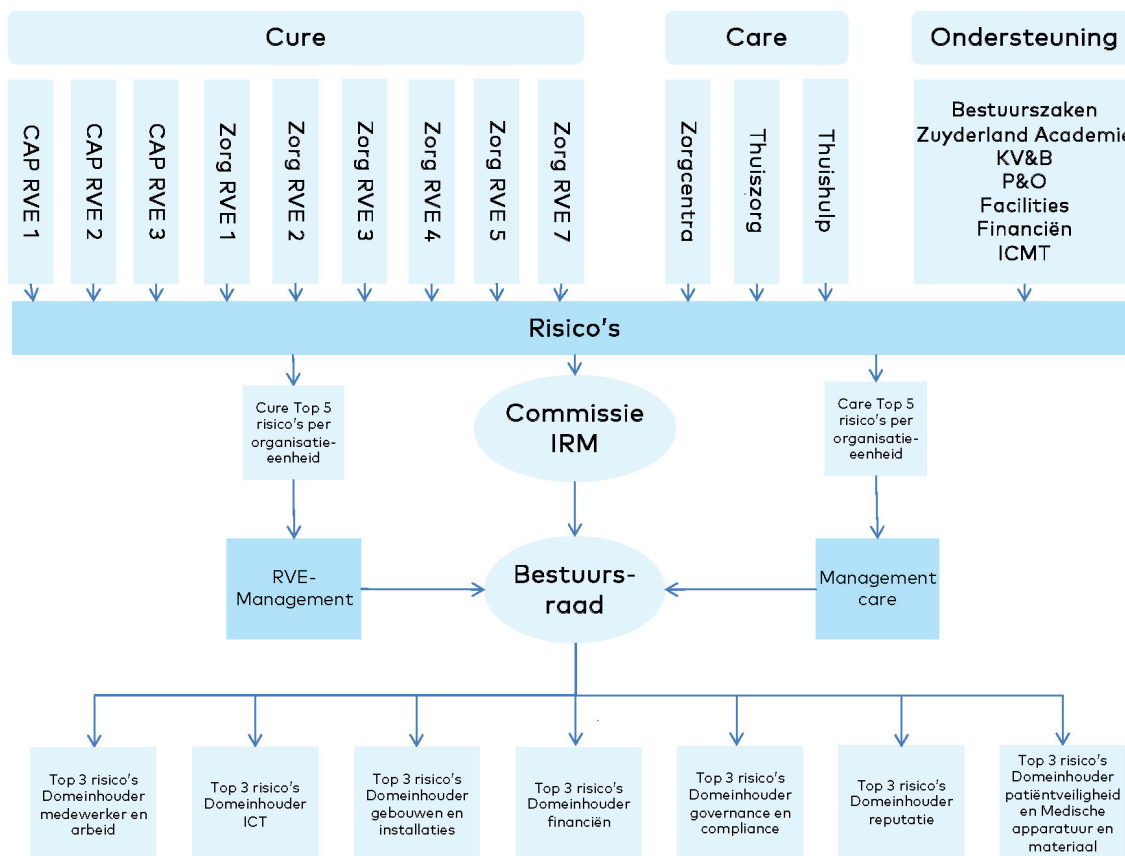


4. Risicobeheersing en gevoerd beleid

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 geclassificeerd 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. De risicobereidheid wordt bepaald door de RvB in afstemming met de commissie.

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.

Voor de verschillende domeinen komen de risico's óók aan de orde in domein specifieke instrumenten, waaronder NEN7510, Qualicor, Audits K&V, Audit Plan Finance en STZ-accreditatie. Naast deze domein specifieke risico's is het ook van belang om het totale overzicht in beeld te houden om te bezien of op de juiste plekken wordt bijgestuurd.

De voornaamste risico's en onzekerheden worden in de paragrafen hierna beschreven. Binnen Zuyderland worden risico's geassocieerd 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/cliënt-veiligheid 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 geassocieerd als "laag", "midden" of "hoog".

4.1 Strategie

Bij het interne risicomanagement van Zuyderland wordt aandacht besteed aan de risico's die samenhangen met de strategie 'de beste zorg zo thuis mogelijk'. De beste zorg verlenen met bevlogen en betrokken medewerkers is met de huidige krapte op de arbeidsmarkt een uitdaging. Het risico met betrekking tot personele capaciteit ziet op zowel kwantiteit als kwaliteit. Zuyderland zet hoog in op het behoud en aantrekken van medewerkers door opleiding en doorontwikkeling te stimuleren, maar ook het creëren van eigen regie bij de medewerkers draagt bij aan het behoud van medewerkers (zie ook paragraaf 2.1). 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 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 één van de primaire pijlers. 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 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) wordt doorlopen. Hiermee is de organisatie in control op de (primaire) pijler patiëntveiligheid.

Binnen de cure is ter beheersing van risico's rondom voorschrijven en toedienen van antistollingsmedicatie in 2023 een beslissingsondersteunend document beschikbaar gesteld alsmede is een antistollingscentrum ingericht. Verder is de registratie van de juiste patiëntinformatie in het EPD en het zorgproces verbeterd. Hierdoor is het proces van patiëntidentificatie geoptimaliseerd waardoor de risico's op verkeerde patiëntidentificatie en verificatie verminderd worden. Zuyderland onderzoekt de mogelijkheden van technologie ter ondersteuning van medewerkers. Een voorbeeld hiervan is actuele statusupdates in het EPD op de SEH.

Operationele risico's in de care worden geïdentificeerd door de samenhang in kwaliteitsgesprekken, interne (en externe) auditcyclus, meldingen incidenten cliënten, onderzoeken naar aanleiding van incidenten, melding incident medewerker of klachtenonderzoek. Een breed scala aan (verbeter)maatregelen en opvolgmomenten wordt ingezet om te monitoren of acties tot het gewenste effect hebben geleid bijvoorbeeld ten aanzien van de risico's in medicatieprocessen.

4.3 Financieel en financiële verslaggeving

De tweede primaire pijler van Zuyderland is (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 voor de ziekenhuizen en de 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. 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 2023 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 2023 is geen gebruik gemaakt van deze faciliteit.

4.4 Wet- en regelgeving

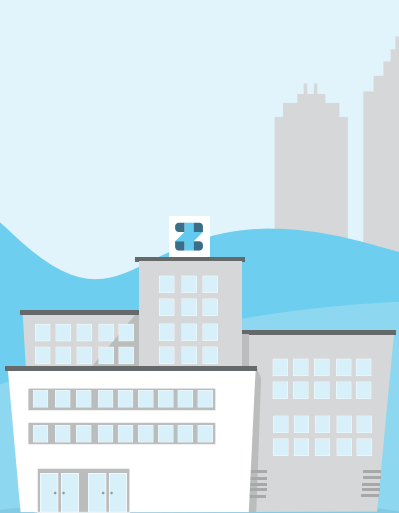
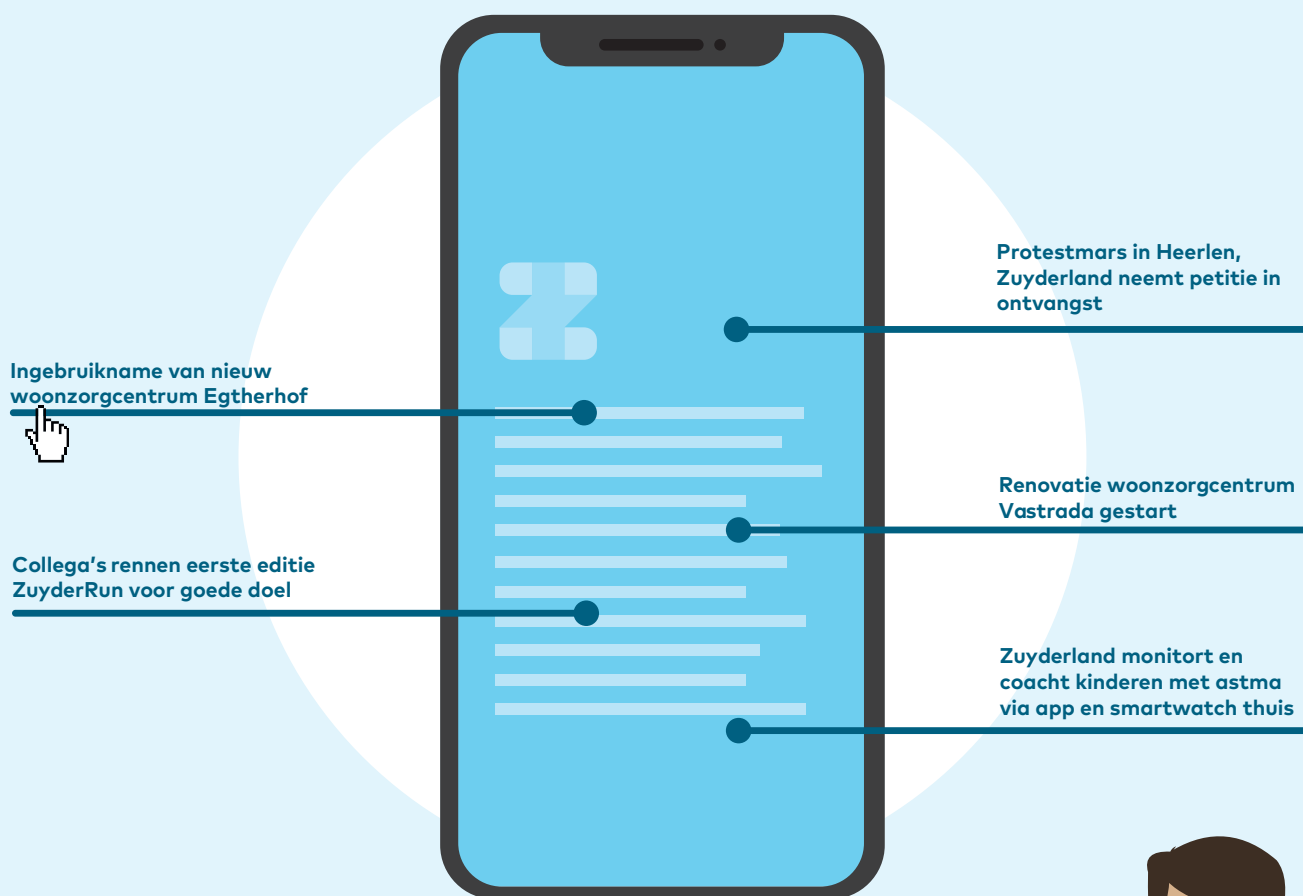
Zuyderland streeft ernaar om op alle relevante gebieden te voldoen aan geldende wet- en regelgeving. Gezien de diversiteit van geldende wet- en regelgeving is de verantwoordelijkheid voor de naleving belegd bij de RVE's en organisatieonderdelen waar de wet- en regelgeving op van toepassing is.

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 uitgevoerd. Binnen Zuyderland is een Functionaris Gegevensbescherming 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. Op basis van een 0-meting is in 2023 een implementatietraject uitgevoerd bij de ondersteunende diensten om het beleidskader te implementeren dat is gevormd rond de NEN-7510 normering. In december heeft een onafhankelijke 1-meting aangetoond dat er door Zuyderland een substantiële compliance verbetering is gerealiseerd, maar dat er ook nog verbeterpunten zijn die in 2024 verder worden opgepakt.

In de media 2023 (IV)

Zuyderland was in 2023 regelmatig in het nieuws. Hieronder een kleine greep uit de nieuwsberichten die Zuyderland zelf bracht in de maanden juli, september en oktober. Leest u het verslag digitaal? Klik op de tekst om het volledige artikel te bekijken.



5 Toepassing en naleving gedragscodes

Naast de toepassing van de Governance code zorg kent Zuyderland enkele interne gedragscodes.

Gedragscode Integriteit

Zuyderland vindt sociale veiligheid van medewerkers een belangrijk thema. 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 externen wordt omgegaan. In 2023 werd Zuyderland geconfronteerd met enkele vervelende incidenten die ook in het nieuws zijn geweest. Dit was mede aanleiding om de bestaande gedragscode integriteit tegen het licht te houden en aan te passen aan de huidige tijd en de beweging die Zuyderland met "de zorg van je leven" aan het maken is. Begin 2024 is de geactualiseerde gedragscode vastgesteld door de Raad van Bestuur en wordt de gedragscode expliciet onder de aandacht gebracht van alle medewerkers.

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.

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.

Gedragscode Medische Hulpmiddelen

In navolging op landelijke publiciteit rondom dit thema medio 2022 heeft Zuyderland in 2022 en 2023 de bestaande processen inzake gunstbetoon en de naleving van de Gedragscode Medische Hulpmiddelen ('GMH') & Gedragscode Geneesmiddelenreclame ('CGR') geverifieerd en geactualiseerd met als doel de geldstromen tussen zorgprofessionals en de industrie nader in kaart te brengen en mogelijke beïnvloeding en verstrengeling van belangen te voorkomen. Er heeft ook een retrospectief onderzoek plaatsgevonden naar dergelijke geldstromen. In de loop van 2023 is het retrospectief onderzoek afgerond, hieruit zijn geen onoorbare zaken geconstateerd.

Per 1 januari 2023 is het nieuwe gunstbetoon/GMH-CGR beleid & compliance proces binnen Zuyderland volledig gedigitaliseerd ingeregeld. Aan Zuyderland verbonden zorgprofessionals zijn verplicht om beoogde financiële interacties met leveranciers van medische hulpmiddelen en farmaceuten voorafgaand te melden – en in geval GMH sponsoring contracten en dienstverleningscontracten – voorafgaand ter goedkeuring aan de RvB voor te leggen. Alle meldingen/beoogde financiële interacties worden voorafgaand gescreend door een aantal afdelingen, waaronder juridische zaken, MSB, inkoop, Bureau Wetenschappelijk Onderzoek en Projectbureau Additionele Gelden alvorens deze voor finale goedkeuring aan de RvB worden doorgeleid. Op die manier vindt er een multidisciplinaire toetsing plaats en behoudt Zuyderland ook het overzicht van alle financiële interacties tussen haar zorgprofessionals en de industrie. Resultaten worden periodiek gerapporteerd aan de Bestuursraad.

De eerste GMH-CGR rapportage heeft in dat kader plaatsgevonden in 2023. Daaruit is gebleken dat het nieuwe GMH-CGR compliance systeem binnen Zuyderland heeft geleid tot meer transparantie en concreet inzicht in de financiële stromen tussen zorgprofessionals en de industrie. Daarbij is geconstateerd dat de gesloten

contracten met (grotere) leveranciers op hoofdlijnen voldoen aan de gedragscodes. Verder is gebleken dat er aanzienlijke sponsoring vanuit de farmaceutische industrie plaatsvindt ten behoeve van scholing, opleiding en onderzoek van (bepaalde groepen) medisch specialisten. Op basis van alle in 2022 en 2023 ingediende meldingen zijn meerdere steekproeven gedaan waaruit is gebleken dat de gecontroleerde financiële interacties/contracten ook konden worden verantwoord. De aangescherpte gunstbetoon-regelgeving en het daarop gebaseerde Zuyderland GMH-CGR compliance proces resulteert aldus in een verhoogde transparantie, maar leidt tegelijkertijd ook tot een verhoogde administratieve belasting van alle betrokken afdelingen, waarbij met name de juridische toetsing van contracten aan de vigerende (en inhoudelijk afwijkende) gedragscodes in de praktijk bewerkelijk is. De eerste audit ten aanzien van het GMH-CGR proces is voorzien voor 2024.

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 geminimaliseerd. 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 2023 is sprake geweest van een drietal incidenten, waarvan twee reeds zijn vermeld in het verslag over 2022. Zuyderland heeft de incidenten onderzocht en passende maatregelen getroffen.

In de media 2023 (V)

Zuyderland was in 2023 regelmatig in het nieuws. Hieronder een kleine greep uit de nieuwsberichten die Zuyderland zelf bracht in de maanden november en december. Leest u het verslag digitaal? Klik op de tekst om het volledige artikel te bekijken.



Zuyderland Medisch Centrum
kiest voor EPD van ChipSoft



Opgerichte 'Regietafel' in gesprek
met belanghebbenden uit de regio,
ziekenhuis onderwerp van gesprek
in verkiezingsdebat

Geen controlebezoek bij
eenvoudige botbreuken door
inzet thuismeten app

Zorg in de toekomst: in gesprek
met burgers in de regio

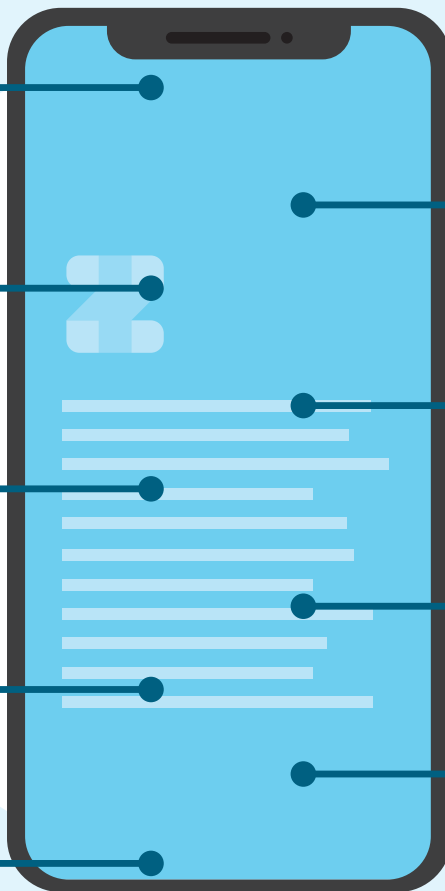
Klinisch chemicus Mathie Leers
benoemd als bijzonder
hoogleraar bij OU

Parkinson Punt Zuyd opent
speciale poli buiten het
ziekenhuis

Cicero, Sevagram en
Zuyderland lanceren app om
nachtrust van ouderen te
bevorderen

Minister Ernst Kuipers bezoekt
met veel enthousiasme
Zuyderland Sittard-Geleen

Belangrijke stap naar
grootschalige digitale
zorgtransformatie in
Zuyderland



6. Vooruitblik

6.1 Algemeen

Zuyderland is verantwoordelijk om de zorgvraag van circa 450.000 inwoners in de regio zo goed mogelijk in te vullen. De krapte op de arbeidsmarkt, de opgave om de gezonde exploitatie van Zuyderland te borgen, de grote inspanning voor zowel Cure als Care m.b.t. de implementatie van een nieuw EPD/ECD en daarnaast de inspanningen die moeten worden gedaan in het kader van de landelijke akkoorden IZA, Wonen en Zorg voor Ouderen (WOZO), Gezond en Actief leven Akkoord (GALA) en Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg (TAZ) vragen om keuzes te maken. In de komende jaren is dé opgave om met minder personeel een grotere zorgvraag op te vangen. Dit betekent dus nóg slimmer en efficiënter (samen)werken, met meer focus. Dit vraagt inzet van (medische) technologie, e-health en data, keuzes in het zorgportfolio, stevige samenwerking in de zorgketen, betrekken van mantelzorgers en vrijwilligers en nadruk op passende zorg.

In het Jaarplan van 2024 komen deze opgaves bij elkaar en wordt beschreven waar Zuyderland komend jaar de focus op wil leggen.

Pijler 1 | De beste zorg

In Zuyderland draagt iedereen aantoonbaar bij aan de kwaliteit en veiligheid van de zorg met verbeterde uitkomsten als resultaat.

- Cure: onder andere door verbetertrajecten, continu verbeteren, inzet op patiënttevredenheid en use cases BI.
- Care: onder andere door implementatie kwaliteitskompas, inzet op cliënttevredenheid, oppakken verbetermaatregelen.
- Behalen van de deelaccreditatie Qualicor en heraccreditatie STZ (Cure) en de HKZ certificering (Care).

Pijler 2 | Zo thuis mogelijk

- In lijn met het Integraal Zorgakkoord, het programma WOZO, GALA en in samenwerking met de regio, binnen de Mijnstreekcoalitie en in mProve verband, inzetten op 'zo thuis mogelijk' en op het vergroten van de zelfredzaamheid van cliënten/patiënten, bewoners en mantelzorgers door onder andere implementatie van bewezen innovaties en technologie en door 'anders werken'; van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'.
- Door-ontwikkelen Digitale Zorgtransformatie met nieuwe eZorgpaden en uitbreiding van digitale policon tacten.
- Intensiveren regionale zorgsamenwerking en wijkgericht werken.
- In 2024 is de verwachting dat de eerste IZA transformatieplannen gerealiseerd worden en dat de eerste toekenning volgt van transformatiegelden. Dit betekent voor Zuyderland dat in 2024 naar verwachting daadwerkelijk de transformatiegelden beschikbaar komen waarmee concrete projecten uitgevoerd kunnen worden. Het doel van deze transformatieplannen is het realiseren van Passende Zorg en daarmee het dichten van de zorgkloof. Zuyderland heeft de volgende samenhangende transformatieplannen (mede) in ontwikkeling:
 - Digitale zorgtransformatie
 - Mijnstreek coalitie (subthema's; palliatieve zorg, pluswijk, ouderen, digitalisering, arbeidsmarkt)
 - mProve transformatieplan Passende Zorg en Arbeidsbesparende Technologie
 - Mentale Gezondheid Zuid-Limburg
 - Academie voor Patiënt en Mantelzorger in samenwerking met MUMC+

Pijler 3 | Met bevlogen en betrokken medewerkers

Binnen de pijler 'betrokken en bevlogen medewerkers' wordt prioriteit gegeven aan alles wat bijdraagt aan:

- vitale medewerkers
- vergroting van werkplezier
- een gezond en veilig werk-/leerklimaat, én
- het aantrekken en behouden van medewerkers.

Dit vanuit oprechte aandacht, professionele ruimte en betekenisvol werk, om het werkplezier te laten groeien.

De personele bezetting blijft net als in 2023 een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst. Zonder ingrijpen neemt de kloof tussen de vraag naar zorg en ondersteuning én het beschikbare aanbod toe. Het personeelstekort loopt in de sector zorg en welzijn in Zuid-Limburg op tot 3.300 personen in 2028.

Vergrijzing en de afname van de beroepsbevolking (20-65 jaar) in de regio Zuid-Limburg leiden tot grotere behoefte aan gekwalificeerde (zorg)medewerkers, terwijl zij steeds moeilijker te vinden zijn. Daarnaast gaan de komende jaren veel Zuyderlanders met pensioen.

Ook in 2024 zal stevig worden ingezet op vitale medewerkers, vergroten van het werkplezier, een gezond en veilig werk/leerklimaat en het aantrekken en behouden van medewerkers. Er wordt stevig ingezet op sociale veiligheid van medewerkers onder andere door trainingen en door een campagne rondom de aangepaste gedragscode integriteit. Overall moeten deze activiteiten samen met programma's als Leiderschapontwikkeling en De zorg van je leven ertoe leiden dat Zuyderland een aantrekkelijke werkgever is én blijft.

Pijler 4 | In een financieel gezonde en duurzame organisatie

Duurzaam Zuyderland

Het programma Duurzaam Zuyderland gaat na de voorbereidingen in 2023 echt van start in 2024, waarbij de twee hoofdthema's "Vergroten bewustwording en kennis" en "Primair grondstofgebruik verminderen" volgens plan worden aangepakt met beperkt beschikbare middelen. Via de lijnorganisatie wordt gestuurd op het behalen van de overige doelen binnen de Greendeal Duurzame zorg 3.0. Ook worden de doelen verder uitgewerkt richting concrete KPI's met een bijbehorende roadmap voor Zuyderland. Daarnaast bereidt de organisatie zich verder voor op de invoering van de Normerende Regeling Werkgebonden Personenmobiliteit (per 1 juli 2024) en de Corporate Sustainability Reporting Directive (verplichting voor Zuyderland Zorgcentra vanaf 2025).

EPD/ECD

Het EPD en het ECD vormen de backbone van de organisatie en die backbone gaat veranderen. De (voorbereiding op de) implementatie van het EPD en ECD zal in 2024 veel tijd en ruimte kosten.

NEN7510

2024 staat in het teken van het realiseren van de ontbrekende elementen op het beleidskader bij de ondersteunende diensten via verbeterplannen. Daarnaast worden de andere afdelingen binnen het Zuyderland Medisch Centrum aangesloten op het NEN7510 beleidskader. Het beoogde doel van Zuyderland MC is om 2024 de daadwerkelijke NEN7510 certificering te behalen, Care volgt later. Ook wordt hoog ingezet op de awareness van medewerkers van Zuyderland door middel van awareness campagnes en trainingen. Bij de implementatie van het nieuwe EPD en het ECD vormt compliance met de wet- en regelgeving een aandachtspunt.

Organisatieontwikkeling

Eind 2023 is een werkgroep gestart om in kaart te brengen hoe de RVE indeling binnen het ziekenhuis verder kan worden doorontwikkeld. Dit heeft geleid tot een voorstel om te komen tot een compacter management team/ directie. Begin 2024 is besloten om fase 1 hiervan versneld uit te werken en uiterlijk 1 januari 2025 te implementeren nog voor de livegang van HiX in juni 2025. Een verdere optimalisatie zal plaatsvinden na de implementatie van HiX.

Binnen de Care wordt in 2024 verder gewerkt aan de integratie van de drie bedrijfsonderdelen tot één Care.

Herijking Concernstrategie Zuyderland

De strategie "De beste zorg, zo thuis mogelijk" is vastgesteld voor de periode 2019-2025. In de afgelopen jaren hebben verschillende ontwikkelingen impact gehad op de zorg zoals bijvoorbeeld de coronapandemie, de steeds krappere arbeidsmarkt, toename van digitalisering binnen de zorg en de landelijke zorgafspraken (IZA, GALA, WOZO en ZAB).

De huidige strategische koers van het concern sluit nog goed aan bij de landelijke zorgafspraken maar aanscherping van de concrete invulling en doelstellingen is noodzakelijk. Eind 2023 is gestart met de herijking van de concernstrategie. In 2024 wordt dit traject afgerond.

Herinrichting Acute Zorg 2024

Zuyderland is voornemens om in oktober 2024 de SEH op locatie Sittard-Geleen aan te passen naar een 24/7 Acute Zorg Afdeling. Met deze verandering kan Zuyderland de veilige, toegankelijke en kwalitatieve acute zorg blijven garanderen voor alle inwoners in de regio. Het plan voor de aanpassingen is ontwikkeld samen met de specialisten van het ziekenhuis en de regionale huisartsenorganisatie in Zuid-Limburg en betreft een vervolgstap op veranderingen die afgelopen jaren al zijn doorgevoerd, met continue aandacht voor hoe de zorg optimaal over beide locaties wordt verdeeld. Dat deze veranderingen nu worden doorgevoerd heeft te maken met personeelskrapte maar ook met steeds strengere kwaliteitseisen voor de zorg waar Zuyderland aan moet en wil voldoen.

Locatieprofielen

De Regietafel legt alle input uit o.a. de Praat Mee Tafels, gesprekken in de wijken, het online meedenkplatform en ook van andere betrokken partijen zoals verschillende zorgorganisaties, gemeentes, zorgmedewerkers, het onderwijs, zorgverzekeraars en ondernemers en heeft eind april 2024 vastgesteld welke route naar de toekomst de beste is. Dit wordt middels een toekomstscenario gepresenteerd. Zuyderland beslist met al deze informatie over de toekomst van de ziekenhuiszorg en gaat daarna stap voor stap plannen maken die nodig zijn voor goede gezondheid en zorg in Zuid-Limburg. In deze plannen voor de regio staat wie wanneer wat gaat

doen. Dat gaat over veel meer dan alleen ziekenhuiszorg. Het gaat over de hele gezondheid en zorg in de regio. Zo werken we samen aan een gezonde toekomst voor Zuid-Limburg.

6.2 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, investeringen in ICT en investeringen op beide hoofdlocaties ten behoeve van de uitrol van de strategie. Daarnaast vindt in 2025 de noodzakelijke vervanging van het ZIS/EPD systeem plaats. Vanaf 2029 staat grootschalige nieuwbouw ter vervanging van de oudbouw van locatie Heerlen en de midlife renovatie van locatie Sittard 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 Sittard Centrum, de renovaties van zorgcentrum Vastrada in Susteren en van de Egthe te Echt en de inrichting van de Baenje in Sittard. Daarnaast is er, naast reguliere investeringen voor instandhouding, aanvullend rekening gehouden met investeringen in duurzaamheid. In 2024 vindt de implementatie van een nieuw ECD plaats.

6.3 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 2023 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 financieringsbehoefte in de planperiode tot en met 2028. Vanaf 2029 zal een nieuwe financieringsbehoefte ontstaan in verband met geplande nieuwbouw ter vervanging van de oudbouw van 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 2023 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.

6.4 Ontwikkelingen opbrengsten

In lijn met de landelijke ontwikkelingen ziet Zuyderland dat zorgvolumes zich bij de individuele zorgverzekeraars anders ontwikkelen dan verwacht werd ten tijde van de contractfase. In navolging hierop heeft Zuyderland onderzocht waardoor dit wordt veroorzaakt en is in overleg met haar grootste zorgverzekeraar CZ om te komen tot herijkte afspraken over de zorgproductie.

6.5 Tot slot

2024 kent de nodige uitdagingen, maar met de toewijding van de Zuyderlanders en langs de hierboven beschreven aanpak ziet de Bestuursraad de toekomst vol vertrouwen tegemoet.



7 Bijlagen

7.1 Werkgebied

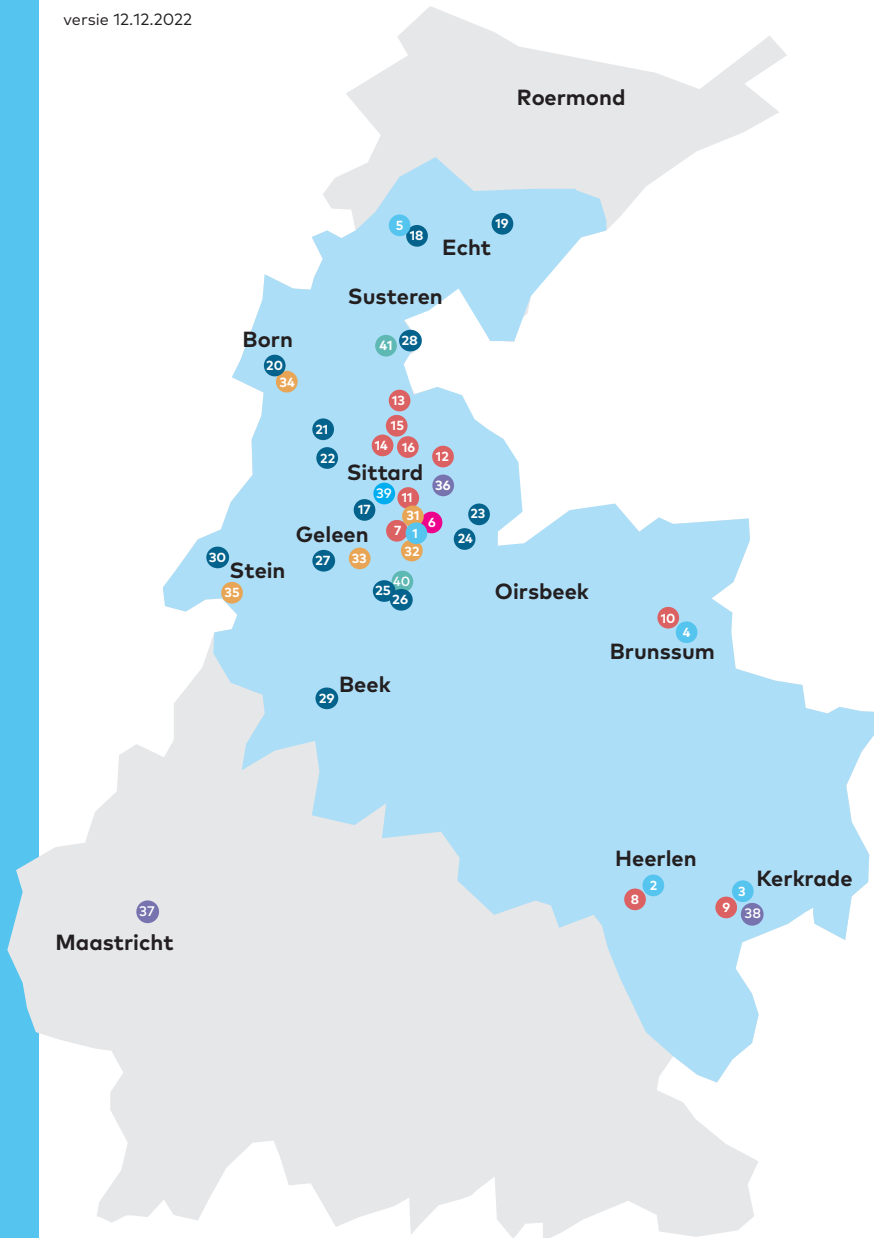
7.2 Juridische structuur

7.3 Organisatiestructuur

7.1 Bijlage 1: Werkgebied

versie 12.12.2022

bereikbaarheid zuyderland



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	't Peijerhoes	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	Haspelsestraat 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/Wijkgebouw Sittard	Parklaan 10, 6131 KG Sittard	T. 088 458 8888
32	Zuyderland Medisch Centrum	Dr. H. van der Hoffplein 1, 6162 BG Sittard-Geleen	
33	Wijkgebouw Geleen/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. 085 064 5117
37	Maastricht	Mockstraat 1, 6226 CA Maastricht	
38	Kerkrade	Wijngracht 45, 6461 AL Kerkrade	

Thuishulp

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

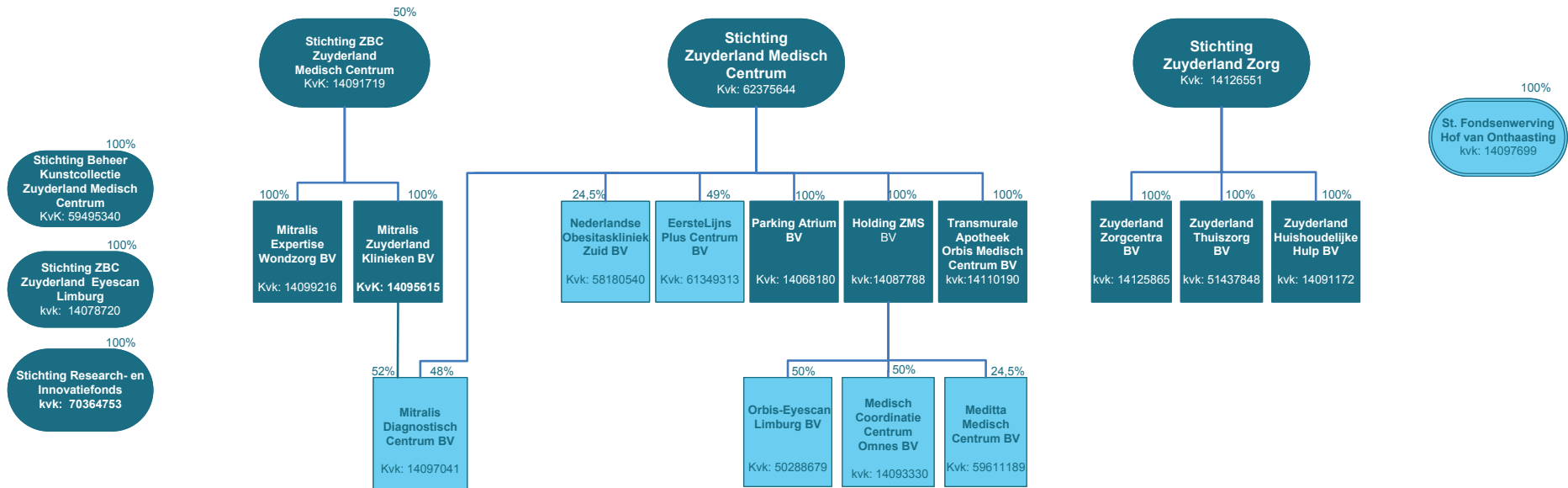
Hospices

40	Hospice Mariaveld	Josefstraat 1, 6114 EH Susteren	T. 046 449 6000
41	Hospice Daniken	Stikkerstraat 100, 6164 GH Geleen	T. 046 478 3354



7.2 Bijlage 2: Juridische structuur Zuyderland en aanpalende entiteiten d.d. 31-12-2023

Overzicht juridische entiteiten Zuyderland en aanpalende entiteiten (d.d. 31-12-2023)



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.

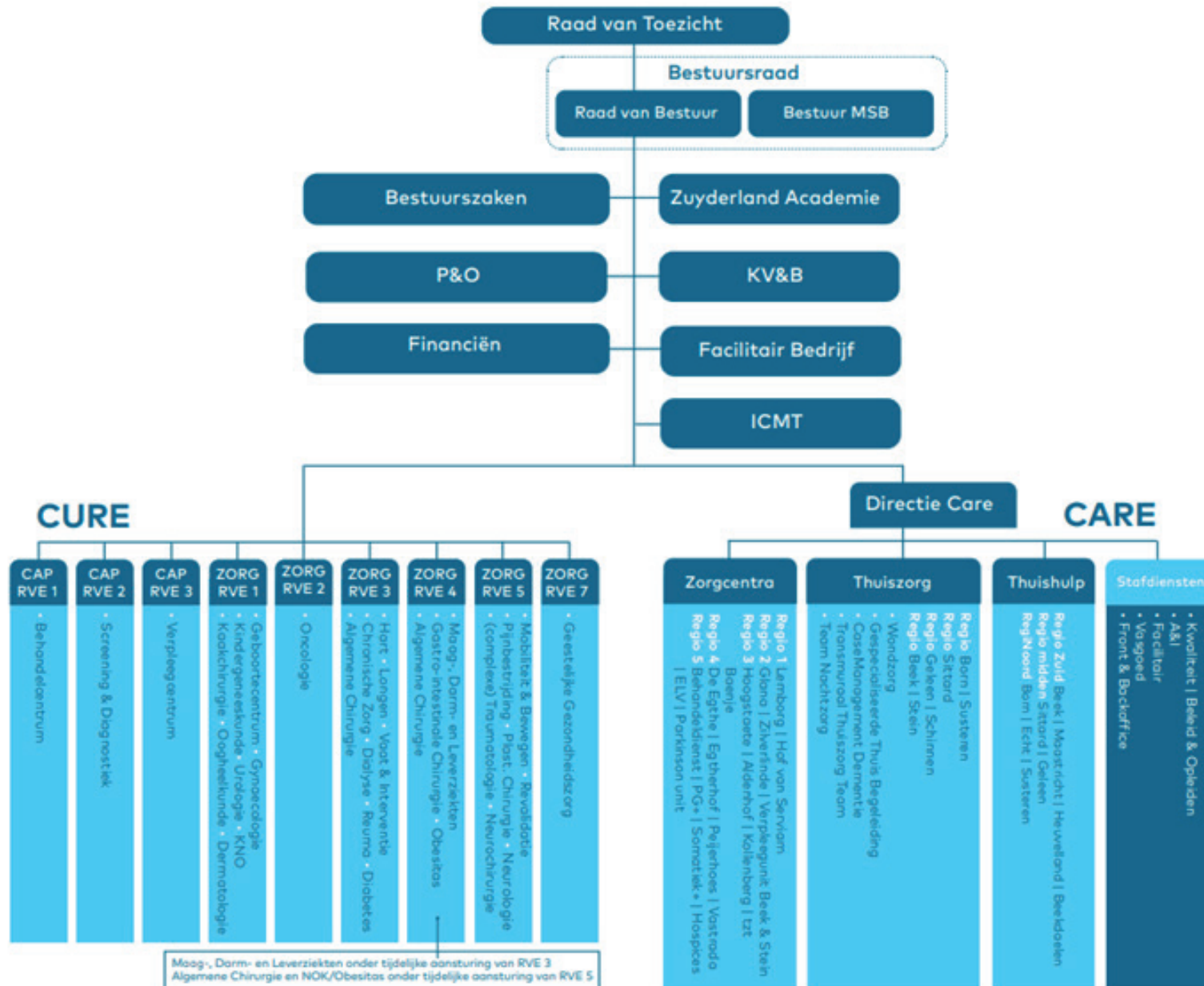
Bij de aanpalende stichtingen zijn percentages opgenomen die de zeggenschap vanuit Zuyderland in de betreffende stichting aangeven. Voor Stichting ZBC Zuyderland MC betreft dit 50% met de opmerking dat er sprake is van overwegende zeggenschap a.g.v. stemrecht in de RvT van deze Stichting ZBC Zuyderland MC.

Voor Zuyderland Huishoudelijke Hulp wordt de handelsnaam Zuyderland Thuiszorg gebruikt.

Wijzigingen in 2023:

- Juridische fusie Stichting Zuyderland Medisch Centrum (verrijvende entiteit) en BV Exploitatie Zorgboulevard (verdwinende entiteit) (27-12-2023)
- Ontbinding Mitralis KNO BV (29-12-2023)
- Stichting ZBC Zuyderland Medisch Centrum heeft op 8-12-2023 alle aandelen verkregen in Mitralis Expertise Centrum Wondzorg BV

7.3 Bijlage 3: Organisatiestructuur Zuyderland per 31 december 2023



Afkortingenlijst

ARBO	Arbidsomstandigheden
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
CFO	Chief Financial Officer
CGR	Gedragcode Geneesmiddelenreclame
COO	Chief Operational Officer
DZVJL	De zorg van je leven
ECD	Elektronisch Cliëntendossier
EPD	Elektronisch Patiëntendossier
GALA	Gezond en Actief leven Akkoord
GGz	Geestelijke Gezondheidszorg
GMH	Gedragcode Medische Hulpmiddelen
ICMT	Informatie-, Communicatie- en Medische- Technologie
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
IRM	Integraal Risico Management
IZA	Integraal Zorgakkoord
KVco	Kwaliteit- en Veiligheidscommissie
KVMS	Kwaliteit Veiligheid Management Structuur
KV&B	Kwaliteit, Veiligheid en Bedrijfsvoering
MSB	Medisch Specialistisch Bedrijf
MUMC+	Maastricht Universitair Medisch Centrum
eNPS	employer Net Promotor Score
OEI	Organisation of European Cancer Institutes
ONCOZON	Oncologisch netwerk in Zuidoost-Nederland
OR	Ondernemingsraad
PDCA	Plan Do Check Act
RVE	Resultaat Verantwoordelijke Eenheid
SEH	Spoedeisende Hulp
STZ	Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen
TAZ	Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg
TOR	Tussentijdse Ondernemingsraad
VPT	Volledig Pakket Thuis
VS	Verpleegkundig stafbestuur
Wlz	Wet Langdurige Zorg
Wmo	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
WOR	Wet op de ondernemingsraden
WOZO	Wonen en Zorg voor Ouderen
ZMC	Zuyderland Medisch Centrum