



Jaarverslag 2022
Zaans Medisch Centrum
**Samen voor een
gezonde Zaanstreek**



Leeswijzer

We hebben dit jaarverslag opgesplitst in twee delen. De lezer die graag snel geïnformeerd is, kan volstaan met **2022 in essentie**.

Wie gedetailleerde informatie zoekt, vindt dit onder **Verder lezen**. Binnen de hoofdstukken zelf kunt u navigeren door aan de bovenzijde op de blauwe tabs te klikken.



Voorwoord

Trots op de prestaties

3

2022 in essentie

Over het Zaans Medisch Centrum

Profielchets in het kort

5

Strategie 2019-2022 en verder

Onze inzet voor een toekomstbestendig ZMC

11

Onze inzet op ondersteunende thema's

Over kwaliteit en veiligheid, risicomangement, facilitaire zaken, ICT en (medische) techniek, zorg voor medewerkers en duurzaamheid

13

Tevreden patiënten

8,6 score uit patiënttevredenheidsonderzoek

19

2022 in bijzondere momenten

Het Zaans Medisch Centrum in het nieuws

20

Financiën in 2022

Jaarrekening

22

Over onze toekomst

Duidelijke keuzes voor passende zorg

24

Verder lezen

Duidelijk geregeld

Over toelatingen, structuur, besturingsmodel, medezeggenschap en gedragscode

25

Over de raad van bestuur

Over samenstelling, bestuurstaak, evaluatie en bezoldiging

27

Verslag raad van toezicht

Over samenstelling, commissies, besproken onderwerpen, besluiten en bezoldiging

28

Trots op de prestaties

Het jaar 2022 was een jaar van uitdagingen én bijzondere prestaties. Met dit jaarverslag geven we u inzicht in onze resultaten en vorderingen.

In 2022 kon je het nieuws niet volgen of er was wel aandacht voor de druk op de zorg. Die druk hebben we ook in het Zaan Medisch Centrum ervaren. De aard van de coronacrisis veranderde weliswaar, maar het werd niet rustiger. Sterker nog, het hele jaar hadden we te maken met de na-ijlende gevolgen van de pandemie.

COVID-19 heeft een wissel op de mentale en fysieke weerbaarheid van medewerkers

getrokken. Het ziekteverzuim steeg het afgelopen jaar. Zelfs toen we minder patiënten met COVID opnamen, bleef de druk op onze medewerkers geregeld hoog. De toestroom van patiënten was enorm.

Sowieso maken steeds meer mensen gebruik van onze zorg. Steeds vaker komen zij met meer dan één ziekteklacht. Dat komt onder meer door de vergrijzing die in – en rondom – de Zaanstreek hoger is dan elders. Ondertussen groeit ook de Zaanse bevolking, met name door nieuwbouw. Tel daarbij de vele nieuwbouwprojecten in Amsterdam-Noord en -West, en duidelijk is dat de patiëntengroei niet stopt na 2022.

Prestaties van formaat

Ondanks alle uitdagingen wisten we op veel vlakken bijzondere prestaties neer te zetten en belangrijke vorderingen te maken. Een prestatie van formaat heeft de afdeling verloskunde geleverd. Door personeelskrapte in de Amsterdamse regio mochten zij afgelopen jaar veel aanstaande moeders verwelkomen. Vergeleken met 2019 deden ze ruim 200 bevallingen extra. En dat binnen

‘We mogen trots zijn op wat we samen hebben bereikt en hoe we het hoofd hebben geboden aan uitdagende omstandigheden’

de bestaande capaciteit. We zijn trots op hoe ze dat voor elkaar hebben gekregen.

Die enorme inzet van collega's zagen we ook bij het opleiden van nieuwe medewerkers. Ondanks het personeelstekort gingen afdelingen daar gewoon mee door. Deze extra belasting naast hun reguliere werk leidde wel tot resultaat: een aantal afdelingen heeft de formatie nu goed op orde.

Wat continu opvalt in het Zaanse Medisch Centrum, is de wil om te blijven vernieuwen. Zo heeft de afdeling beschouwend geëxperimenteerd met een andere indeling van werk. Door creatief te denken, buiten de gebaande paden om, konden we met een mix van verpleegkundigen en verzorgenden-IG goede zorg blijven bieden. Dat houdt het werk leuk en het inspireert ook andere afdelingen om aan de slag te gaan. De uitdaging om op creatieve wijze nieuwe dingen mogelijk te maken vanuit de inhoud van ons werk, dáárin zie we ook voor de toekomst veel mogelijkheden.

Voorsorteren op de toekomst

Kijkend naar die toekomst, zien we dat de komende vijftien tot twintig jaar de vraag naar zorg blijft groeien. Om hierop in te spelen, moeten we enerzijds het zorgaanbod uitbreiden en anderzijds de zorg verplaatsen. Met onze strategie 2019-2022 waren we deze weg al ingeslagen. Zo werken we nauw samen met ziekenhuizen, huisartsen, zorgorganisaties en de gemeente. Inmiddels zijn we druk bezig om onze strategie te herijken en te concretiseren. Die toetsen we ook aan het Integraal Zorgakkoord (IZA) dat VWS in september 2022 sloot met de zorgsector. Essentie:

de sector moet nog meer passende zorg leveren.

Om de groei aan te kunnen, verdient ook de werving van medewerkers onze volle aandacht. De groei van de Zaanse bevolking biedt ons daarbij kansen om nieuwe medewerkers te vinden. Onze nieuwe, aantrekkelijke wervingscampagne nodigt hen uit om te solliciteren.

Trots op al onze medewerkers

Of het nu gaat om onze prestaties van 2022 of die voor de toekomst, we kunnen niet zonder de bijzondere inzet van onze medewerkers. Onze dank gaat uit naar iedereen die in 2022 dag in dag uit keihard heeft gewerkt. We mogen trots zijn op wat we samen hebben bereikt en hoe we het hoofd hebben geboden aan uitdagende omstandigheden.

We kijken dan ook met vertrouwen naar de toekomst en de stappen die we samen zetten om onze patiënten elke dag opnieuw goede zorg te bieden.

Anja Blonk, raad van bestuur

Afscheid Leon Aarts

Eind november 2022 kondigde Leon Aarts aan dat hij per 1 februari 2023 afscheid zou nemen van het Zaanse Medisch Centrum. We kennen Leon als een zeer betrokken voorzitter die veel oog heeft voor mensen en zich samen met alle professionals van het ZMC heeft ingezet voor de kwaliteit van zorg en gezondheid in de Zaanstreek.



Strategie 2019-2022
en verder

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

2022 in bijzondere
momenten

Financiën in
2022

Over onze
toekomst

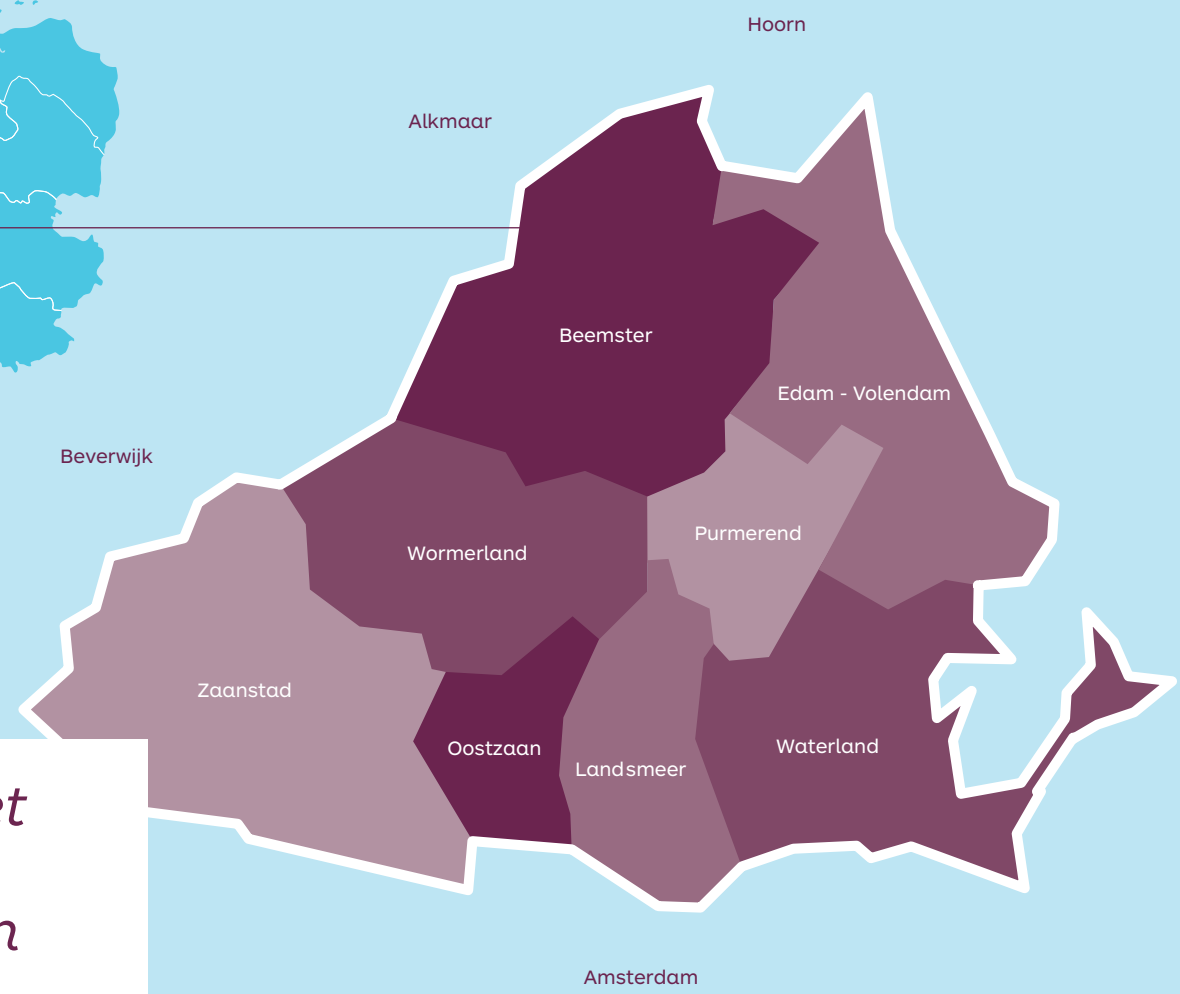
Ook in 2022 heeft stichting Zaan Medisch Centrum (ZMC) zich als maatschappelijke onderneming ingespannen voor het leveren van verantwoorde zorg. Hieronder verstaan we: patiëntgerichte, veilige en betaalbare zorg die we via een doelmatige en transparante bedrijfsvoering leveren.

Onze missie:

Samen voor een gezonde Zaanstreek

Om nu en in de toekomst de beste zorg te kunnen leveren aan de inwoners van de Zaanstreek en wijde omgeving, zetten we niet alleen in op medische behandeling, we willen ook klachten helpen voorkomen. Anders gezegd: we nemen de brede verantwoordelijkheid voor de zorg en welzijn van alle Zaanse inwoners in het algemeen en onze patiënten in het bijzonder. In het Zaan Medisch Centrum werken we daarom continu vanuit de centrale missie: 'Samen voor een gezonde Zaanstreek.'

Zaanstreek-Waterland.



'Het Zaan Medisch Centrum is hét ziekenhuis voor de inwoners van de Zaanstreek en omgeving, nu en in de toekomst'

Strategie 2019-2022
en verder

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

2022 in bijzondere
momenten

Financiën in
2022

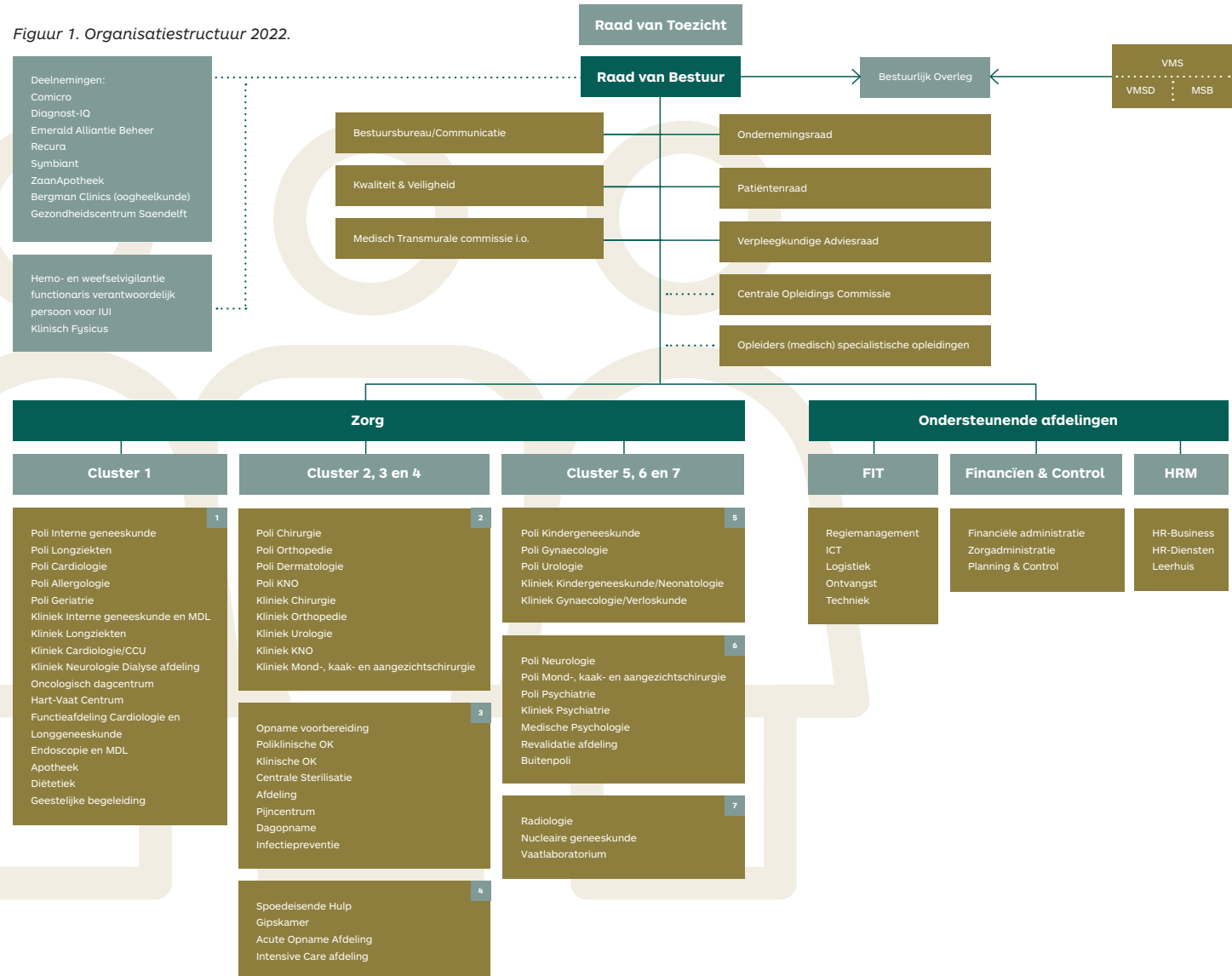
Over onze
toekomst

Organisatiestructuur 2022

In 2022 zag de organisatiestructuur van het ZMC er als volgt uit; zie figuur 1.

Het ZMC telt zeven clusters voor patiëntenzorg. Elk cluster heeft een manager zorg en een medisch manager. Samen zijn zij verantwoordelijk voor de organisatie, de kwaliteit en de kosten van zorgverlening binnen het cluster. Naast de zeven clusters zijn er de volgende ondersteunende afdelingen: facilitair, ICT en techniek (FIT), financiën en control en HRM. De afdelingen kwaliteit en veiligheid, communicatie en het bestuursbureau vallen onder de raad van bestuur.

Figuur 1. Organisatiestructuur 2022.



Strategie 2019-2022
en verder

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

2022 in bijzondere
momenten

Financiën in
2022

Over onze
toekomst

2022 in cijfers

Peildatum 31 december



Medewerkers

1.352



Verpleegkundigen

612



Leden medische staf

135



Vrijwilligers

212



Bezoeken spoedeisende hulp

20.211



Poliklinische bezoeken per jaar

216.569



Bevallingen

1.704



Dagbehandelingen

13.338



Bedden

284



Contacten klantcontactcentrum

180.000



Patiënttevredenheid

8.6

Strategie 2019-2022
en verder

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

2022 in bijzondere
momenten

Financiën in
2022

Over onze
toekomst

Specialismen in 2022

Het ZMC kent 28 specialismen. We beschikken over een PAAZ (psychiatrische afdeling in een algemeen ziekenhuis) en een buitenpolikliniek in Gezondheidscentrum Saendelft.

Opleiden van professionals

Ook in 2022 vormde het opleiden van professionals een kernactiviteit van het ziekenhuis. Voor vijf medische specialismen hebben we een opleidingsbevoegdheid:

- anesthesiologie
- gynaecologie
- heelkunde (met vooropleidingsplaatsen voor uroloog, orthopedisch chirurg en plastisch chirurg)
- interne geneeskunde (met vooropleidingsplaatsen voor cardioloog, longarts, reumatoloog, geriater en MDL-arts)
- psychiatrie

Daarnaast hebben we een bevoegdheid voor de opleiding tot gezondheidszorgpsycholoog, klinisch psycholoog en psychotherapeut, evenals voor enkele tientallen verpleegkundige en paramedische (vervolg) opleidingen. Het leerhuis zorgt voor de organisatie van de opleidingen. In de medisch-specialistische opleidingen werken we nauw samen met Amsterdam UMC. Door stages van coassistenten participeren we in de basisopleiding geneeskunde.

	Allergologie		Keel-, neus- en oorheelkunde		Orthopedie
	Anesthesiologie/Pijn (o)		Kindergeneeskunde (s)		Pathologie (via Symbiant, expertisecentrum voor pathologie)
	Cardiologie		Longgeneeskunde		Plastische chirurgie
	Chirurgie		Maag-, darm- en leverziekten		Psychiatrie (o)
	Dermatologie (s)		Medische microbiologie (via Comicro BV, expertcentrum voor microbiologie)		Radiologie
	Gynaecologie/Verloskunde (o)		Mond-, kaak- en aangezichtschirurgie		Revalidatie
	Interne geneeskunde (o)		Neurochirurgie		SEH
	Kaakchirurgie		Neurologie (s)		Urologie
	Klinische chemie (via Diagnost-IQ, expertcentrum voor klinische chemie)		Nucleaire geneeskunde		Ziekenhuisfarmacie
	Klinische geriatrie		Oogheelkunde (via Oogziekenhuis Zonnestraat)		
	Klinische psychologie				

(o) = specialisme met opleidingsbevoegdheid voor assistenten in opleiding
(s) = specialisme met opleidingsbevoegdheid voor stagiaires en coassistenten

Samenwerking

Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder. Het ZMC zoekt de samenwerking met deelnemingen en in hechte regionale verbanden.

Deelnemingen in 2022

Een aantal activiteiten hebben we samen met andere zorgpartijen ondergebracht in deelnemingen. De raad van bestuur maakt deel uit van de algemene vergadering van aandeelhouders bij deze deelnemingen (zie tabel 1).

Tabel 1. Deelnemingen in 2022.

Deelneming	Percentage	Partner	Onderwerp/vakgebied
Korteweg Farmacie	100%	Geen (100% dochter)	Farmacie
Comicro BV	50%	Dijklander Ziekenhuis	Medische microbiologie
Diagnost-IQ BV	33,3%	Dijklander Ziekenhuis	Klinische chemie
Symbiant BV	33,3%	Dijklander Ziekenhuis en Noordwest Ziekenhuisgroep	Pathologie
Recura BV	20%	Evean	Revalidatie
Oogziekenhuis Zonnestraal	49%	Bergman Clinics	Oogheelkunde
Emerald Alliantie Beheer BV	100%	Geen (100% dochter)	Gebouwbeheer en -onderhoud
Caro 1 BV	100%	Geen (100% dochter)	Commandiet Emerald
Emerald Alliantie CV	49,4%	Caro 1 BV en Emerald Alliantie Beheer BV	Gebouwbeheer en -onderhoud

Samenwerkingsrelaties in 2022

Het ZMC is sterk verbonden met de regio en hecht daarom een groot belang aan goede regionale samenwerking. We nemen actief deel aan netwerken om samen met ketenpartners de zorg voor de Zaanstreek zo goed mogelijk te organiseren. Voorbeelden van samenwerkingen:

- ROAZ: in het regionaal overleg acute zorgketen maken aanbieders van acute zorg in regionaal verband afspraken over organisatie, samenwerking en verbetering van de acute zorg

‘Onze focus ligt op netwerk-samenwerking met huisartsen, verpleeg- en verzorgingshuizen en gemeenten.

Maar uiteraard zijn er veel meer samenwerkingspartners en gremia waarmee en waarin we samenwerken. Denk aan HAP/SEH, verloskunde, GGZ en Laboratoria’

- OncoNoVo+: oncologisch netwerk gericht op samenwerking, uitwisseling en verdeling van de oncologische zorg binnen de regio Noord-Holland/Flevoland; het netwerk telt in totaal veertien partijen waaronder Amsterdam UMC, Antoni van Leeuwenhoek en de regionale ziekenhuizen
- Chirurgie: samenwerking met Amsterdam UMC, Dijklander Ziekenhuis en Antoni van Leeuwenhoek
- G'OUUD (Gezond ouder worden in de Zaanstreek): samenwerking met zorgorganisaties, huisartsen, woningcorporaties en gemeenten om groeiende zorgvraag van ouderen op te vangen
- PACT Poelenburg Peldersveld: samenwerking met gemeente Zaanstad, zodat bewoners van deze Zaanse wijken de kansen krijgen die ze verdienen (in 2023 wordt deze samenwerking uitgebreid naar Zaandam-Oost)
- Transgenderzorg: samenwerking met Gender Clinic
- Huisartsenzorg: samenwerking voor de huisartsenzorg



Wetenschapsavond

Om alle medewerkers bij het wetenschappelijk onderzoek in, of samen met, het Zaans Medisch Centrum te betrekken, hebben we ook in 2022 weer een wetenschapsavond georganiseerd.

Onderzoek en ontwikkeling

Met kernwaarden als 'expert' en 'ondernemend' draagt het ZMC graag bij aan innovatie, onderzoek en ontwikkeling. Binnen ons ziekenhuis houden we ons vooral bezig met klinisch onderzoek door artsen, artsen in opleiding, verpleegkundigen en andere (zorg)professionals.

Zo namen we in 2022 deel aan studies op het gebied van oncologie, cardiologie, heelkunde, ziekenhuisfarmacie en gynaecologie. Sommige daarvan vielen onder de Wet medisch-wetenschappelijk onderzoek met mensen (WMO). Deze studies worden vooraf getoetst door een medisch-ethische toetsingscommissie.

Om wetenschappelijke studies gemakkelijker en sneller in te dienen, hebben we afgelopen jaar het aanvraagproces opnieuw ingericht en gedigitaliseerd. In 2023 richten we ook een lokale uitvoerbaarheidscommissie op. Zo kunnen we de impact van een studie op het ziekenhuis beter beoordelen en krijgen we meer zicht op de financiële stromen.

Wetenschappelijke publicaties

Het ZMC kwam in 2022 met 96 wetenschappelijke publicaties. Kijk voor de volledige lijst op: [Kerncijfers en jaarverslag - Zaans Medisch Centrum](#).

Verder lezen: Over onze organisatie

- Toelatingen
- Juridische structuur en intern toezicht
- Besturingsmodel
- Medezeggenschap
- Gedragscode
- Moreel beraad

Het Zaans Medisch Centrum is in beweging. De zorgvraag stijgt sneller dan onze capaciteit en de arbeidsmarkt staat onder druk. Dat zien en voelen we dagelijks. Om in te spelen op deze en andere uitdagingen in de zorgsector, doorliepen we eerder al een intensief strategietraject met als resultaat de ZMC-strategie voor de periode 2019-2022. Door de coronacrisis heeft de uitvoering van deze strategie tijdelijk op een lager pitje gestaan. Daarom hebben we de strategie verlengd tot en met 2024.

In september 2022 kwam het Integraal Zorgakkoord (IZA) tot stand. Hierdoor komt de focus de komende jaren nog meer te liggen op het leveren van passende zorg. Onze bestaande strategie biedt veel ruimte om de IZA-afspraken en de uitdagingen die er binnen en buiten het werkgebied van het ZMC spelen, het hoofd te bieden.

Desalniettemin willen we onze bestaande strategie verder concretiseren. Dat doen we binnen de richting van het IZA.

Vier programma's

Tijdens de strategiedag in juni 2022 hebben we vier richtingen geformuleerd die we verder uitwerken. Met vier programma's die vallen onder de noemer 'ZMC in beweging', willen we onze zorg op onderdelen anders organiseren en duidelijke keuzes maken. De thema's sluiten aan op die uit het IZA.

1. Programma Medisch-specialistische netwerkgorg/portfolio

De zorg staat onder druk met een groeiende zorgvraag. Het ZMC wil de zorg voor patiënten goed organiseren en daarnaast invulling geven aan het IZA en passende zorg. Dat doen we door samen te werken en keuzes te maken in wat we wel, niet of anders kunnen doen.

'Medio 2023 moet de herijkte en geconcretiseerde versie van onze bestaande strategie klaar zijn. Daarmee zetten we een duidelijk en krachtig eigen plan neer voor de toekomst'



Over het
Zaans Medisch Centrum

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

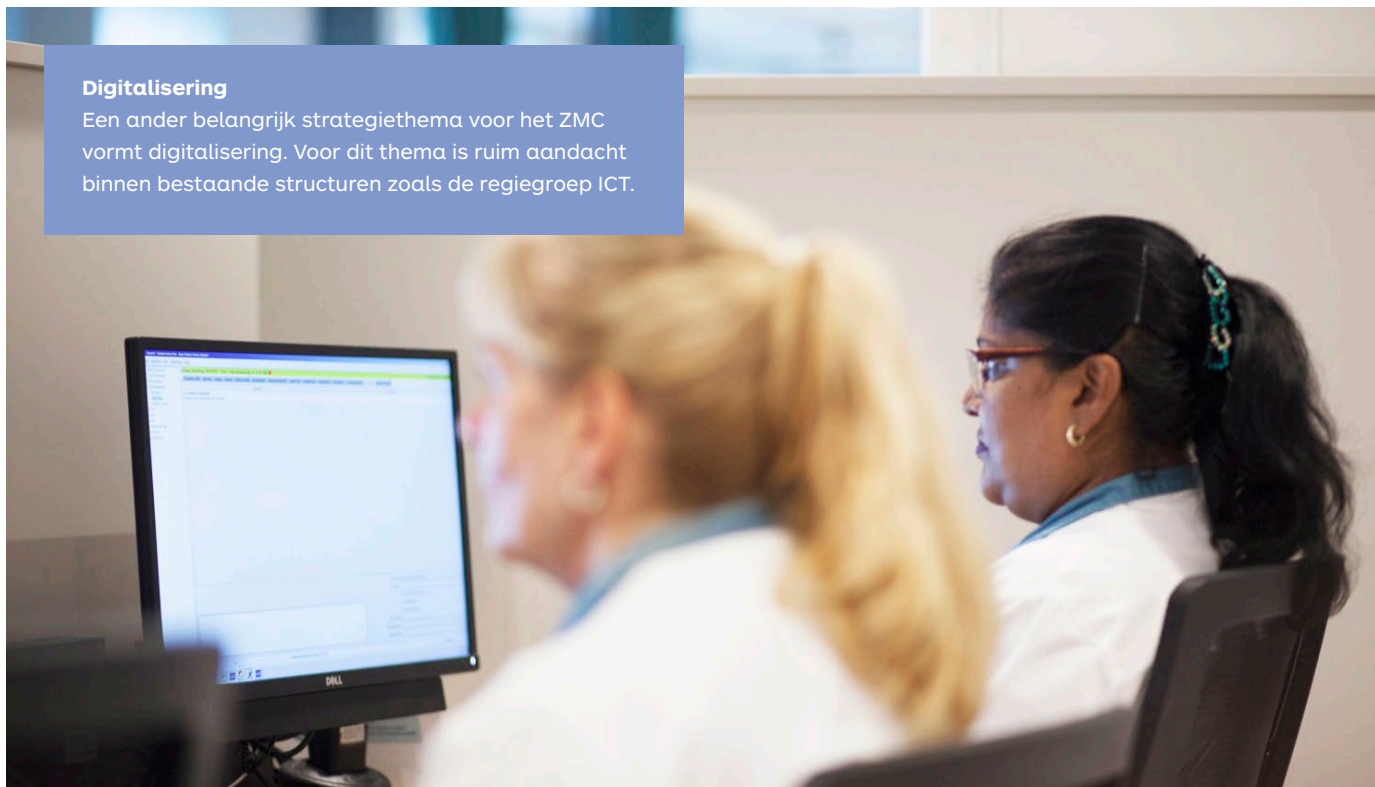
2022 in bijzondere
momenten

Financiën in
2022

Over onze
toekomst

Digitalisering

Een ander belangrijk strategiethema voor het ZMC vormt digitalisering. Voor dit thema is ruim aandacht binnen bestaande structuren zoals de regiegroep ICT.



We zijn begonnen met de uitwerking van de programma's. Een programmaleider stuurt elk programma aan. In april 2023 is er opnieuw een strategiedag waarop we de (tussentijdse) uitkomsten bespreken. Die dag maken we de keuzes per programma en bepalen we het vervolg.

Toekomstbestendig

Medio 2023 moet de herijkte en geconcretiseerde versie van onze bestaande strategie klaar zijn. Daarmee zetten we een duidelijk en krachtig eigen plan neer voor de toekomst. Een plan waarmee wij – als ZMC en als onderdeel in de zorgketen – de zorg kwalitatief goed, betaalbaar en toegankelijk houden in de regio Zaanstreek-Waterland.

Verder lezen: Over de raad van bestuur

- Samenstelling raad
- Bestuurstaak
- Evaluatie
- Bezoldiging

2. Programma Netwerkgroep – VVT, huisartsen en gemeente

We ontwikkelen of haken aan bij slimme en domeinoverstijgende samenwerkingsverbanden en initiatieven met (keten) partners die aantoonbaar bijdragen aan het toegankelijk houden van de zorg.

3. Programma Strategische personeelsontwikkeling en opleiden

Met een strategische aanpak van personeelsontwikkeling en opleiden, en meer aandacht voor een prettige werkomgeving stomen we ons ziekenhuis klaar voor de toekomst.

4. Programma Medisch ondersteunend en ondersteunende diensten

Het optimaal inrichten van ondersteunende diensten is nu belangrijker dan ooit. We onderzoeken efficiencyvoordelen van samenwerking om de betaalbaarheid van de zorg te verzekeren.

Binnen het Zaans Medisch Centrum moeten patiënten op kwalitatief goede en veilige zorg kunnen rekenen. Dat kan niet zonder goed toegeruste medewerkers en een effectieve bedrijfsvoering. Daarom hebben we ook in 2022 flink ingezet op thema's als kwaliteit en veiligheid, risicomangement, human resource management, en op facilitaire ondersteuning, ICT en (medische) techniek. Een ander thema van aandacht was duurzaamheid. Als maatschappelijk betrokken organisatie nemen we ook daarin onze verantwoordelijkheid.

Kwaliteit en veiligheid

Het ZMC heeft een bewezen effectief kwaliteitsmanagementsysteem dat het leveren van veilige zorg stimuleert en waarborgt. Wij volgen, implementeren en borgen relevante wetgeving zoals de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg

(Wkkgz), de Wet geneeskundige behandelovereenkomst (WGBO) en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

Sinds 2021 is het ZMC Qualicor-geaccrediteerd (tot en met 2026). Wij hebben gekozen voor het continuous improvement model van Qualicor om in vijf jaar tijd drie kleinere audits te laten plaatsvinden. Die keuze sluit naadloos aan bij de grondhouding in het ZMC om continu te willen verbeteren. De eerstvolgende kleinere audit vond begin 2023 plaats.

In ons kwaliteitssysteem Zenya leggen wij afspraken over de zorgverlening vast. Met kwaliteitsinstrumenten zoals veilig incident melden (VIM), kwaliteitsindicatoren, prospectieve risicoinventarisaties (PRI's), audits en patiënttevredenheidsonderzoeken maken wij inzichtelijk hoe we de patiëntenzorg leveren en waar nog verbeterkansen



‘Patiënten moeten erop kunnen vertrouwen dat hun gegevens bij ons veilig en in goede handen zijn’



zijn. De afdeling kwaliteit en veiligheid ondersteunt en stimuleert de zorgprofessionals binnen de clusters met inzicht in de werking van deze instrumenten. Zo kunnen zij samen de uitkomsten van zorg continu verbeteren.

Patiënten moeten erop kunnen vertrouwen dat hun gegevens bij ons veilig en in goede handen zijn. Onder meer met een functionaris gegevensbescherming en een privacyfunctionaris binnen het team

kwaliteit en veiligheid doen we er alles aan om ervoor te zorgen dat onze digitale werkprocessen veilig zijn en dat alle informatie op de juiste manier beschermd is. We voldoen aan de AVG en richten ons op NEN7510-certificering eind 2023.

Risicomangement

Het ZMC werkt op verschillende manieren aan risicomangement. Binnen het ZMC geldt dan ook een model van integraal risicomangement (zie figuur 2).

Dit model is een weergave van activiteiten die plaatsvinden op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Bovendien vindt er prospectief en retrospectief risicomangement plaats. Voorbeelden hiervan zijn Prospectieve Risico Inventarisaties (PRI's) en op retrospectief gebied het opvolgen van Veilig Incident Meldingen (VIMs), klachten en calamiteiten.

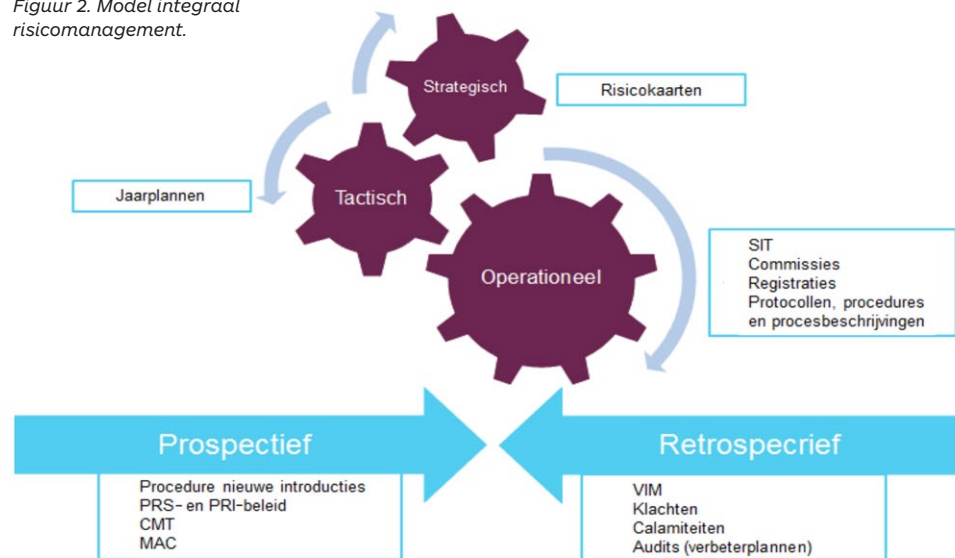
Op strategisch vlak is het managen van strategische risico's van belang. Deze

risico's zijn gevat in risicogebieden met een uitwerking in een risicokaart (zie ook tabel 2).

Eind 2021 zijn de risicogebieden voor 2022 bepaald. De geldende risicogebieden zijn:

1. Behandeling, verpleging en verzorging; zorg
2. Arbeidsmarkt en HRM
3. ICT en informatiebeveiliging
4. Financiën
5. Hygiëne en infectiepreventie
6. Samenwerking in de regio

Figuur 2. Model integraal risicomangement.



Tabel 2. Risicogebieden voor 2022.

Risicogebied	Definitie	Voorbeelden beheersmaatregelen	Risicobereidheid
Behandeling, verpleging en verzorging; zorg	Risico dat de doelstellingen en de continuïteit van het ZMC niet worden gerealiseerd door tekortkomingen in het medisch handelen en/of de zorgverlening.	<ul style="list-style-type: none"> • Visitaties en interne toetsingen, SIRE's en borging verbetercyclus. • Het niet uitvoeren van behandelingen wanneer de volumennorm van beroepsvereniging of IGJ niet wordt gehaald. • Scholing en toetsing van voorbehouden handelingen. De professional is verantwoordelijk en wordt gefaciliteerd door het leerhuis en het skillslab. Monitoring vindt plaats door de lijnorganisatie. 	Laag
Arbeidsmarkt en HRM	De arbeidsmarkt voor medewerkers in de zorg is krap. Als de (toekomstige) personele beschikbaarheid niet voldoende aansluit bij de (toekomstige) personele behoefte (zowel kwantitatief als kwalitatief) kan het leveren van goede en veilige zorg in het gedrang komen. Het is dus belangrijk om alert te blijven op behoud en ontwikkeling van huidige medewerkers. We moeten de benodigde competenties en kennis (huidig en toekomstig) blijvend goed in kaart brengen. Ook is het werven van nieuwe medewerkers noodzakelijk.	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdelijke maatregelen bij schaarse functies, zoals extra opleidingsplaatsen. • Vergroten mogelijkheden voor ontwikkeling en opleiden voor individuele medewerkers. • Functiedifferentiatie. • Uitbreiden preventiebevorderende maatregelen. • Versterken merk ZMC als werkgever. 	Laag
ICT en informatie-beveiliging	Risico dat we de NVZ-routekaart en digitale ICT-strategie niet realiseren; dat we niet voldoen aan geldende normen (o.a. NEN7510) en wet- en regelgeving (bijv. AVG); en dat ICT-systemen uitvallen en datalekken ontstaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Realiseren van de vastgestelde digitale strategie 2021-2024 (roadmap). Een belangrijke maatregel is om de sourcing te herijken en om tot een scenariokeuze te komen hoe ICT binnen het ZMC in te richten. Daarnaast is een keuze gemaakt voor standaardisatie van ons EPD (HiX standaard content). • Meerjaren (ICT-) investeringsbegroting is opgesteld. Gesprek met financiers om extra investeringsruimte te krijgen, is geïntensiveerd. • Uitvoeren van gapanalyse voor NEN7510 om te komen tot certificering in 2023. 	Laag
Financiën	Risico dat we organisatiedoelen niet realiseren door: <ul style="list-style-type: none"> • onvoldoende financieringsafspraken met banken en contractafspraken met verzekeraars; • onjuiste, onvolledige, te late declaraties; • trage of te late betalingen; • onvoldoende kostenbeheersing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maken van tijdige contractafspraken met zorgverzekeraars. Inzet van een prijslijsttool en het hoog prioriteren van het afronden van de prijslijsten binnen het team zorgverkoop beperken het risico op te late declaraties tot een minimum. • Maken van tijdige en afdoende financieringsafspraken met banken door de treasurycommissie om zo voldoende financiering voor de organisatiedoelen te hebben. • Continue monitoring op treasurybeheersmaatregelen om risico op te late betalingen te minimaliseren. • P&C cyclus met maandelijkse rapportages en reviewstructuur voor voldoende kostenbeheersing. 	Laag

* Categorieën: laag, middel, hoog.

Vervolg Tabel 2. Risicogebieden voor 2022.

Risicogebied	Definitie	Voorbeelden beheersmaatregelen	Risicobereidheid
Hygiëne en infectiepreventie	Risico op besmetting, verspreiding en uitbraak van infecties via patiënten en medewerkers met als gevolg onveilige zorg en financiële risico's.	<ul style="list-style-type: none"> Hygiëne-infectiepreventie-scan en interne audits op dit thema. Periodieke scholing van zorg- en zorggerelateerde professionals op de meest voorkomende risico's. 	Laag
Samenwerking in de regio	De stijgende zorgvraag maakt noodzakelijk dat we samenwerkingsverbanden en initiatieven aangaan met (keten)partners die bijdragen aan het toegankelijk houden van de zorg.	<ul style="list-style-type: none"> Vergroten samenwerkingsrelatie met externe partners zoals VVT, omliggende ziekenhuizen en huisartsen. Voorkomen, vervangen en/of verplaatsen van zorg in samenwerking met externe partners. 	Laag

* Categorieën: laag, middel, hoog.

Aan de risicogebieden zijn eigenaren op managementniveau gekoppeld en die gebieden worden uitgewerkt in een risicokaart. De voortgang van de inhoud van de risicokaarten evalueren we in het groot management overleg (GMO) – voorheen managementteamoverleg – en bestuurlijk overleg (BO).

Per risicogebied staan in de risicokaart de organisatiespecifieke risico's binnen het gebied beschreven met beheersmaatregelen.

Vanuit de risicogebieden vindt ook een vertaling plaats naar de jaarplannen op afdelings- en clusterniveau, aangevuld met de tactische risico's voor de organisatie-eenheid. De monitoring van de jaarplannen en de status van de beheersmaatregelen bespre-

ken we binnen de kompasgesprekken. Deze gesprekken voeren we elk kwartaal per cluster, zowel op operationeel/tactisch niveau als op strategisch niveau.

In het najaar van 2022 hebben we het integraal risicomangementmodel geëvalueerd. Uitkomst is dat het model nog steeds geldig is. Verbeteringen voor een verdere professionalisering van het monitoren van het risicomodel voeren we in 2023 door.

Facilitaire zaken, ICT en (medische) techniek

In 2022 zijn op alle FIT-deelgebieden – FIT staat voor facilitair, ICT en (medische) techniek – succesvolle projecten gestart én afgerond. Deze projecten hebben stuk voor stuk een positieve impact op onze patiënten.

Zo heeft de afdeling medische techniek ruim 450 nieuwe medische apparaten in gebruik genomen. Daaronder ziekenhuisbedden, polysomnografieapparatuur, een colon-videoscoop en echografiesystemen. Ook heeft de afdeling een grote bijdrage geleverd aan de optimalisatie van de inzet van MRI-onderzoeken. De afdeling radiologie kan nu jaarlijks meer onderzoeken uitvoeren.

Op ICT-gebied krijgt de patiënt steeds meer toegang tot de eigen medische informatie. Een belangrijke stap is dat we medische gegevens nu kunnen uitwisselen met de persoonlijke gezondheidsomgevingen (PGO's) binnen het zogeheten VIPP-5 programma. In 2022 hebben we de eerste module die dit mogelijk maakt, geïmple-

menteerd. Daarmee ligt de uitrol voor 2023 op schema.

Op facilitair vlak hebben we nieuwe stappen genomen op het gebied van patiëntenvoeding. Om ondervoeding verder terug te dringen en de eiwitname te verhogen, hebben we een 'zuivelbar' geïntroduceerd. De patiënt kan nu zelf een eiwitrijk dessert samenstellen, voorzien van een verse noten- en/of vruchtentopping. Aanvullend hebben we een nieuwe voedingsapplicatie ingevoerd, die de zorgverlener inzicht biedt in de totale eiwitopname van de patiënt.

Duurzaamheid

Al sinds de nieuwbouw is het ZMC bewust bezig om bij te dragen aan een beter milieu. In 2022 heeft dit een grote vlucht genomen.

- De duurzaamheidscommissie is nog breder vertegenwoordigd en heeft een steeds grotere bekendheid gekregen. Door heel het ziekenhuis hebben afdelingen green teams opgericht. Deze enthousiaste teams denken na over, en werken aan, verduurzaming op de afdelingen.
- Door kleinere en gesorteerde afvalstromen willen we het gebruik van materialen verminderen. Zo zijn er pilots gestart en afgerond om over te stappen van *disposables* (weggooi-materialen) naar *reusables* (herbruikbare materialen). In 2023 werken alle betrokken partijen – van inkoop tot gebruiker – dit verder uit.
- Het ZMC wil het energieverbruik en de CO₂-uitstoot verder terugdringen. We zijn een project gestart om van het gas af te gaan, hebben de luchtbevochtigingseisen onder de loep genomen en wisten het gebruik van dampvormige anesthetica op het operatie-complex met 65% te verminderen.
- We zijn een onderzoek gestart om de milieu-impact van ons ziekenhuis in kaart te brengen. Met alle energiebesparingsmogelijkheden op een rij kunnen we in de toekomst onze CO₂-voetafdruk verder verkleinen.
- We hebben voorbereidingen getroffen om duurzaamheidsoverwegingen in onze zieken-

huisstructuur in te bedden. In 2023 onder-tekenen we de Green Deal 3.0. Daarmee leggen we duurzaamheid als kernwaarde vast.

Zorg voor (nieuwe) medewerkers

Hoog verzuim, achterstanden door COVID-19, wisselingen in personeelsbezetting, een arbeidsintensieve voorbereiding voor de overgang naar een nieuw personeelssysteem en het vervolg van het leiderschapsprogramma. Het was een bewogen jaar voor de afdeling HR. Daarbij werden ook mooie mijlpalen bereikt.

Werving

Hoe vergroten we de instroom? En hoe maken we het Zaans Medisch Centrum nog beter zichtbaar als aantrekkelijk werkgever? In 2022 bouwden we verder aan de Werken bij-website, stelden we een recruiter aan en startten we in juli de 'always-on' campagne; een wervingscampagne om nieuwe medewerkers te enthousiasmeren via Facebook, Instagram en LinkedIn. We werken samen met een bureau gespecialiseerd in online werving om de effectiviteit van onze wervingscampagnes te monitoren en vergroten.

Onboarding en behoud

In 2022 hebben we het eerstejaarstraject herzien. We hebben gewerkt aan een structurele onboarding en hebben de digitale informatie rond de introductieperiode gestroomlijnd.



Nieuw is de inzet van een mobiliteitsloopbaanadviseur. Die voert gesprekken met eerstejaars-medewerkers om hen aan boord te houden. Eind 2022 hebben we het decentraal inwerkprogramma over alle afdelingen heen gelijkgetrokken.

Opleiden en ontwikkelen

- In 2022 hebben we het opleidingsplan van elke afdeling strakker gekoppeld aan wat voor de afdeling verplicht is. Er is nu proactief en structureel aandacht voor ontwikkeling.
- We hebben de verbeterpunten uit de Qmentum-audit opgepakt. Zo zijn de voorbehouden en risicovolle handelingen nu rondom functies gegroepeerd in

profielen. Ook hebben we het leerportaal opnieuw gebruiksvriendelijker gemaakt.

- De rol van praktijkopleider is als functie ingezet in plaats van als nevenfunctie/rol. Dat zorgt voor verdere professionalisering en meer eenduidigheid. Bovendien handhaven we de benodigde uren.
- Het format jaarplan 2023 inclusief doelen per afdeling/cluster sluit beter aan bij de benodigde ontwikkeling/opleiding. Dit maakt een structurele en doelgerichte ontwikkeling mogelijk.
- We zijn gestart met flexibeler en competentiegericht opleiden. Hierdoor wordt de personele krapte naar verwachting sneller minder.
- Binnen het ZMC is samen met Hogeschool

Inholland een leerinnovatienetwerk uitgerold. Studenten van de opleiding hbo-technische verpleegkundige en de reguliere hbo-V doen samen onderzoek, waarbij ook gediplomeerden van de afdeling zijn betrokken.

Medische opleidingen

Voor diverse specialismen bieden we een medische vervolgopleiding aan inclusief vooropleiding. De Centrale Opleidingscommissie (COC) ziet toe op het opleidingsklimaat en de kwaliteit van medische en aanverwante opleidingen. De COC is in 2022 gestart met een nieuw kwaliteitsdashboard voor alle medische en aanverwante vervolgoopleidingen, voor de commissie zelf en voor

het leerhuis. Het dashboard vermeldt niet alleen alle verbeterplannen, maar ook ambities en successen.

Op de afdeling interne geneeskunde zijn we dit jaar gestart met de pilot van de 'dappere vitale dokter'. In dit programma delen a(n)ios en opleiders persoonlijke ervaringen. Zij bespreken thema's rondom persoonlijke ontwikkeling, maar ook zaken waar ze trots op zijn. Doel is om dit programma uiteindelijk voor alle medische vervolgoopleidingen aan te bieden. Daarnaast zijn we begonnen met een traject neuroleiderschap voor alle a(n)ios. Zij volgen discipline overstijgend onderwijs over onderwerpen als duurzaamheid, breinvriendelijk werken en palliatieve zorg.

Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid

In de tweede helft van 2022 hebben we een medewerkersonderzoek voorbereid dat in 2023 wordt uitgezet. Het onderzoek biedt inzicht in verbeterpunten op het gebied van welzijn en tevredenheid. Het ZMC zet in op een grotere inzetbaarheid van medewerkers. Lag het accent de afgelopen jaren vooral op verzuimbegeleiding door leidinggevendenden, nu krijgt afdelingsspecifieke verzuimpreventie meer aandacht.

'Het ZMC gaat voor een grotere inzetbaarheid van medewerkers. Lag het accent de afgelopen jaren vooral op verzuimbegeleiding door leidinggevendenden, nu krijgt afdelingsspecifieke verzuimpreventie meer aandacht'

Over het
Zaans Medisch Centrum

Strategie 2019-2022
en verder

Onze inzet op
ondersteunende thema's

2022 in bijzondere
momenten

Financiën in
2022

Over onze
toekomst

Het Zaans Medisch Centrum vindt de mening van patiënten erg belangrijk en waardevol. Daarom doen we al vijf jaar patiënttevredenheidsonderzoek op de poliklinieken. Zo krijgen we ook inzicht op welke punten we onze dienstverlening kunnen verbeteren.

De patiënttevredenheid blijft hoog in het ZMC. Meer dan duizend patiënten beoordeelden ons in 2022 met gemiddeld een 8,6. Ondanks de uitdagingen waarvoor we de afgelopen tijd stonden, ligt de gemiddelde score ruim boven onze doelstelling van een 8,0. We zijn dan ook zeer trots op deze mooie waardering.

Wat het thema 'ontvangst in het ZMC' betreft zagen we een stijging van een 8,2 naar een 8,4. De zorgverlening van onze verpleegkundigen kreeg een 8,5, die van artsen een 8,7. Patiënten zijn zeer te spreken over de deskundigheid en vriendelijkheid van het ziekenhuis. Natuurlijk zijn er ook verbeterpunten. Die pakken we per afdeling op, zodat de patiënttevredenheid blijft groeien.

Een 8,8 op ZorgkaartNederland

Op zorgkaartnederland.nl, Nederlands grootste zorgveraringssite, scoort het ZMC een waarderingscijfer van een 8,8.

Patiënttevredenheid

IN HET ZAANS MEDISCH CENTRUM

HOGE SCORE

Meer dan 1000 patiënten beoordeelden het ZMC gemiddeld met een 8,6

ONTVANGST IN ZMC

Van een 8,4 naar een 8,6

ZORGVERLENING

Verpleegkundigen: 8,5
Artsen: 8,7

Deskundig
Vriendelijk

ZORGKAART

Waarderingscijfer: 8,8



**Waarderingscijfers Zorgkaart
Nederland sinds 2018**

2018 : 7,8
2019 : 8,8
2020 : 8,8
2021 : 8,9
2022 : 8,8

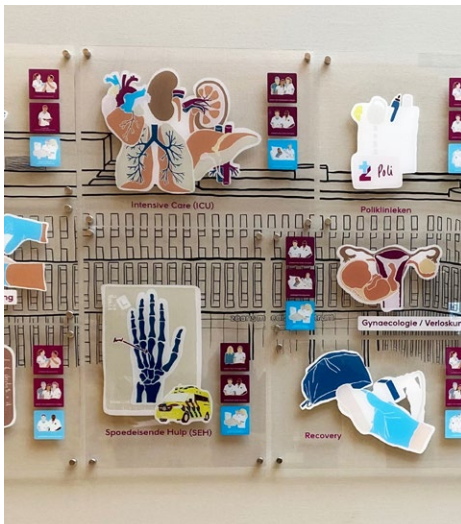
- 'Zeer tevreden over de aandacht, de uitleg, empathisch vermogen, professionaliteit en verzorging.'
Waarderingscijfer: 10
- 'Vriendelijk, deskundig personeel. Altijd bereid te helpen, vertellen en leggen uit tot je het snapt. Bellen terug als het nodig is.'
Waarderingscijfer: 9,9
- 'Verplegend personeel super lief en zorgzaam. Medewerkers op nucleaire behandeling/onderzoek legden alles uit, begrepen dat ik bang was en bleven continu bij mij. Echt geweldig.'
Waarderingscijfer: 7,7

- 'Betreft opname van mijn zoon. Zeer attente artsen. Ook het contact met andere ziekenhuizen voor overleg verliep uitstekend.'
Waarderingscijfer: 9
- 'Ik ben geopereerd voor spataderen met lasertechniek in ZMC. Is goed gegaan. Zeer tevreden over de behandeling en vooral over de manier waarop.'
Waarderingscijfer: 8,7
- 'Tot mijn grote tevredenheid kon ik bij dokter Noorda in dagbehandeling. Ik kreeg een nieuwe knie en was dezelfde dag om 17.30 uur thuis.'
Waarderingscijfer: 9
- 'Bij de dagopname heerste een prettige sfeer, uitleg was voldoende, vragen waren welkom. De medische acties werden goed uitgelegd en zorgvuldig uitgevoerd.'
Waarderingscijfer: 8

Een greep uit de bijzondere momenten van 2022. We blikken terug op enkele behaalde resultaten en hoogtepunten.

Wall of nursing; een ode aan de verpleegkundige - 22 december 2022

Het Zaans Medisch Centrum onthulde een kunstwerk aan de muur op de eerste verdieping in de hal van het ziekenhuis. Het kunstwerk is niet alleen een ode aan het onmisbare werk van verpleegkundigen, verzorgenden en verpleegkundig specialisten, het maakt ook zichtbaar aan welke verbeteringen en innovaties de afdelingen werken.



Wall of nursing.

Vanuit het programma Excellente Zorg hebben verpleegkundigen – met hun eigen afdeling of gezamenlijk – gekeken waar de kwaliteit van de zorg aan onze patiënten nog beter kon. Doordat zij daarbij zelf de regie hebben en alle ruimte krijgen om zich te ontwikkelen, zorgt dat voor extra werkplezier. Dat is niet alleen winst voor henzelf, maar ook voor onze patiënten.

Opening transgenderpoli voor volwassenen - 2 december 2022

Het ZMC biedt sinds 2 december 2022 transgenderzorg voor volwassenen. Het is een uitbreiding op het aanbod dat we sinds 2021 hebben voor transgenderkinderen. De eerste periode nemen we volwassen patiënten over van de wachtlijst van Amsterdam UMC. Daarnaast kunnen transgenderkinderen die we in het ZMC behandelen, nu ook doorstromen binnen ons ziekenhuis. Er is een enorme wachtlijst voor transgenderpersonen die wachten op behandeling. De wil om de wachttijden te verkorten, is groot bij het transgenderteam. De nood onder transgenderpersonen op de wachtlijst is tenslotte groot.

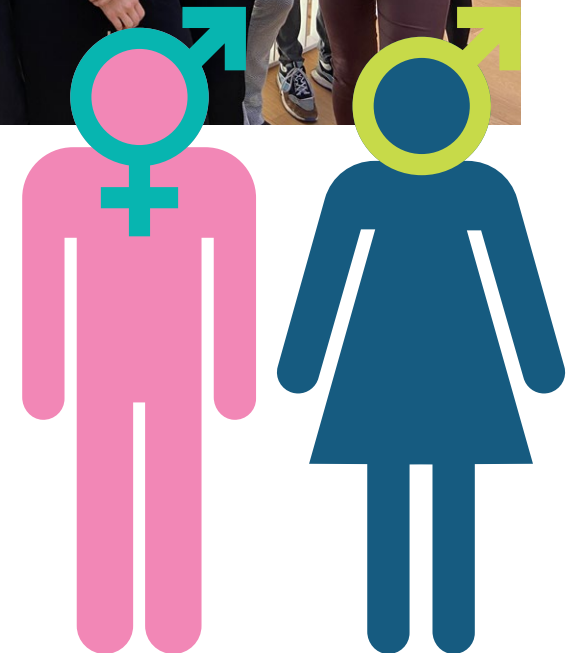
Onze transgenderzorg in drie kenmerken:

1. We bieden de zorg zoveel mogelijk onder één dak. Afdelingen zoals kindergeneeskunde, medische psychologie/psychiatrie, interne geneeskunde (endocrinologie) en gynaecologie werken nauw samen.



Het transgenderteam.

2. Participatie van patiënten is essentieel. Zo zitten zij aan tafel wanneer behandelaars beslissingen maken bij een multidisciplinair overleg.
3. Vanuit de afdeling medische psychologie/psychiatrie bieden we groepsbehandelingen onder begeleiding van psychologen en ervaringsdeskundigen. We werken daarbij samen met bijvoorbeeld Transvisie, die de belangen behartigt van transmensen en hun directe omgeving.



Over het
Zaans Medisch Centrum

Strategie 2019-2022
en verder

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

Financiën in
2022

Over onze
toekomst

Opening strooiveldje voor overleden kindjes - 8 november 2022

Het Zaans Medisch Centrum en Crematorium Zaanstad openden op 8 november 2022 een gezamenlijk opgeknapt strooiveldje voor overleden kindjes. Op dit veldje wordt de as verstrooid van kindjes die tijdens de zwangerschap minder dan 24 weken oud waren.



Opening van het strooiveldje met het monument.

Voor ouders is een miskraam vaak een zeer emotionele gebeurtenis die veel impact heeft op hun leven. Toen gespecialiseerd verpleegkundige obstetrie-gynaecologie Miranda Boom hoorde dat het strooiveldje er verwaarloosd bijlag, kwam ze met collega's van haar afdeling en het crematorium in actie. Met haar collega's maakte ze een monument van keramiek. Het

crematorium vernieuwde het grasveld en zette er een mooie haag neer. Ouders die een kindje verliezen, hebben nu weer een mooie plek om stil te staan bij hun verlies.

Open avond OK voor leerlingen - 15 september 2022

Op 15 september kwamen maar liefst 90 havo- en vwo-leerlingen naar ons operatiekamercomplex om alles te horen over de combinatie van leren en werken. Het OK-team vertelde enthousiast wat het inhoudt om als operatieassistent of anesthesiemedewerker aan de slag te gaan. Daarna konden de leerlingen het team in actie zien: 'plastic patiënt' John Mank kreeg een nieuwe knie. Voor sommigen was het even wennen om zichzelf in een blauw pak te hijsen, maar het maakte de avond tot een mooie ervaring.

Vernieuwende behandelmethod voor borstkankerpatiënten met overgewicht - 28 juli 2022

Bij borstkanker is een borstamputatie soms de enige oplossing. In het ZMC ontwikkelde plastisch chirurg Lydia Oostveen samen met oncologisch chirurg Sandra Muller een vernieuwende behandelmethod voor borstkankerpatiënten met overgewicht. De techniek heeft veel voordelen. Het geeft een beter esthetisch resultaat, maar opvallend is dat tot nu toe geen enkele vrouw bij deze method complicaties kreeg.



Lydia Oostveen (links) en Sandra Muller.

De gezamenlijke aanpak van borstamputaties door de oncologisch chirurg en plastisch chirurg, en de gebruikte techniek is, voor zover wij weten, uniek in Nederland en Europa. Graag zien we dat meer patiënten profiteren van het resultaat. Met een grotere patiëntengroep en gedegen wetenschappelijke onderbouwing kan dit wellicht een nieuwe behandelstandaard worden.



Dag van het ZMC - 30 juni 2022

Het is inmiddels een goede traditie. Met de Dag van het ZMC bedanken we onze medewerkers die dag in, dag uit alles uit de kast halen om patiënten de best mogelijke zorg te geven. Dit jaar was er extra reden voor een feestje op het plein bij de Zorgboulevard. We zitten namelijk ook vijf jaar in ons gebouw.

Over het
Zaans Medisch Centrum

Strategie 2019-2022
en verder

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

2022 in bijzondere
momenten

Over onze
toekomst

Het Zaans Medisch Centrum heeft over 2022 een positief geconsolideerd resultaat behaald van € 2,5 miljoen. Dit is € 0,6 miljoen hoger dan het resultaat over 2021.

Behaalde omzet en resultaten

Het totaal van de bedrijfsopbrengsten komt over 2022 uit op € 191 miljoen. Dit is € 6,4 miljoen meer (3,5%) dan over 2021. Het grootste aandeel in de bedrijfsopbrengsten – en de stijging daarin – betreffen de opbrengsten uit zorgprestaties (stijging € 4,0 miljoen). De subsidies zijn nagenoeg gelijk gebleven. De overige opbrengsten stegen met € 2,3 miljoen, vooral door compensatie van inflatie door de zorgverzekeraars. Voor de eerste vier maanden van 2022 hebben we een compensatie ontvangen voor omzetzijdering door COVID,

net als in 2021. Toch bestaat de omzet in 2022 voornamelijk uit daadwerkelijk geleverde zorg.

Het totaal van de bedrijfslasten steeg van € 181,6 miljoen in 2021 naar € 185,2 miljoen in 2022 (zie tabel 3).

De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten daalden in 2022 in totaal met € 0,9 miljoen. Het verschil is te verklaren, omdat we in 2021 eigen en ingehuurd personeel extra hebben ingezet tijdens de COVID-periode. Het gaat hier om zowel medisch specialisten in loondienst als om andere (zorg)professionals. In 2022 daalde het gemiddelde aantal fte's met 2,3%. De vergoeding aan het medisch specialistisch bedrijf (MSB) steeg van € 18,1 miljoen naar € 19,2 miljoen. Deze

Tabel 3. Bedrijfslasten.

Bedrijfslasten x € 1 mln.	2022	2021	Vershil	%
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	€ 25,9	€ 26,8	€ -0,9	-3,3%
Lonen en salarissen	€ 76,0	€ 73,3	€ 2,7	3,7%
Afschrijvingen op materiële vaste activa	€ 10,3	€ 10,0	€ 0,3	3,5%
Overige bedrijfskosten	€ 73,0	€ 71,6	€ 1,4	1,9%
Totaal	€ 185,2	€ 181,6	€ 3,6	2,0%

Tabel 4. Ratio's.

Ratio's	2022	2021	2020	2019	Norm 2022
EBITDA absolut	€ 15.470.713,-	€ 13.751.409,-	€ 16.555.319,-	€ 15.160.707,-	€ 15.000.000,-
DSCR	1,04	0,82	1,07	1,01	0,90
Solvabiliteit	20,4%	17,6%	16,4%	16,1%	16,5%

toename is vooral te verklaren door een stijging van de productiegebonden kosten die het MSB aan het ziekenhuis doorberekent (ANIOS).

De stijging van de lonen en salarissen komt deels voort uit de cao-loonstijging. De afschrijvingen groeiden met € 0,35 miljoen door investeringen van € 2,5 miljoen. De toename in de overige bedrijfskosten is vooral te verklaren door de stijging van de energiekosten. Die stegen met € 2,0 miljoen ten opzichte van 2021.

De EBITDA (conform berekening uit de kredietovereenkomst met de banken) komt over 2022 uit op € 15,5 miljoen. Dit is een stijging van € 1,8 miljoen ten opzichte van 2021. We hebben alle ratio's zoals afgesproken met de banken, behaald (zie tabel 4).

Investerings- en afschrijvingen

De totale investeringen in 2022 bedroegen € 2,5 miljoen. We investeerden het meest in

medische hulpmiddelen (€ 1,2 miljoen) en ICT (€ 1,1 miljoen).

Kasstroom en financieringsbehoeften

Het totaal van de operationele kasstroom daalde van € 12,7 miljoen over 2021 naar € 8,4 miljoen over 2022. Deze daling is vooral te verklaren door een daling van het werkkapitaal en een daling van het resultaat deelnemingen. De kasstroom uit investeringsactiviteiten betreft - door eerdergenoemde investeringen - een uitgaande kasstroom van € 2,4 miljoen. We hebben deze investeringen gefinancierd met een investeringsfaciliteit van de banken. Per saldo leidt dit tot een toename van de kasstroom van € 2,7 miljoen.

Financiële instrumenten

Stichting Zaans Medisch Centrum maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten. We beheersen de renterisico's door renteswaps af te sluiten die gelijklopen met de leningen van de Rabobank.

Voornaamste financiële risico's en onzekerheden

Naast de strategische risico's voor het ZMC als geheel (zie risicomanagement) is er een specifiek aantal financiële risico's. De belangrijkste hiervan zijn:

Personeel

Binnen de zorg wordt personeel in algemene zin steeds schaarser. Op specifieke functies zoals SEH-, IC- en OK-personeel kennen we dit probleem al langer. Dit leidt tot een verhoging van de werkdruk voor het bestaande personeel, met daardoor een verder risico op uitstroom en ziekteverzuim. Om dit tegen te gaan, moeten we meer gebruikmaken van personeel niet in loondienst, waardoor de personeelskosten stijgen. Die kosten stijgen sowieso al door de nieuwe cao. Tegelijkertijd zetten we flink in op terugdringing van het ziekteverzuim en de werving van meer personeel. Dat laatste doen we bijvoorbeeld met meer opleidingsplaatsen.

Prijsontwikkelingen

De prijsontwikkelingen in de zorg door cao- en prijsstijgingen van inkoop vormen een risico voor het Zaans Medisch Centrum. De prijsontwikkelingen in een jaar nemen we namelijk pas mee in de prijsindexen in de omzet voor het daaropvolgende jaar.

Toekomstige financiering

In 2023 is het ZMC in gesprek gegaan met haar huisbankiers om de operationele kasstroom te verbeteren. Dit willen we doen door herfinanciering van de huidige leningenportefeuille en werkkapitaal-faciliteit. In de periode 2023-2027 investeren we voor € 39,5 miljoen in materiële vaste activa. Alhoewel we een gezonde operationele kasstroom hebben – gemiddeld € 18,5 miljoen in de periode 2023-2027 – kunnen we deze investeringen zonder een herfinanciering van onze leningenportefeuille niet uitvoeren. Daarnaast beschikt het ZMC momenteel over een zeer beperkte werkkapitaalfaciliteit. Die breiden we graag uit.

Omdat we graag een financieel risicomijdende positie innemen, willen we vroegtijdig zekerheid hebben over de herfinanciering van de leningenportefeuille. Naar verwachting wordt de herfinanciering medio 2023 gerealiseerd.



Over het
Zaans Medisch Centrum

Strategie 2019-2022
en verder

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

2022 in bijzondere
momenten

Financiën in
2022

De toekomst van de zorg is aan de ene kant veelbelovend: continue innovatie en ontwikkeling leiden tot een betere kwaliteit van zorg. Aan de andere kant liggen er ook grote uitdagingen voor ons. Bij het Zaans Medisch Centrum richten we de blik vooruit om blijvend slim in te spelen op alle veranderingen.

Groeien

Door vergrijzing en verjonging – er komen meer jonge gezinnen in onze regio wonen – voorzien we een groei in de zorgvraag die in 2025 uitkomt op gemiddeld 6% (vergeleken met 2019). Voor sommige specialismen komt die groei uit op slechts 1%, een enkel specialisme kan 18% groei verwachten.

Om deze extra toestroom van patiënten op te vangen, zetten we in op strategische personeelsontwikkeling. We willen medewerkers beter toerusten, nieuwe collega's werven, medewerkers flexibel opleiden en inzetten, en boven formatief opleiden. Daarnaast besteden we aandacht aan de verdere ontwikkeling van leiderschap als belangrijke randvoorwaarde voor goed werkgeverschap.

We gaan ook ruimte creëren. Dat doen we door met preventie zorg te voorkomen, de juiste zorg te bieden (of te verschuiven naar de juiste zorgpartner), zorgverlening slimmer in te richten en door – met digitale

innovaties – meer zorg op afstand te bieden. Voor deze ontwikkelingen zoeken we uiteraard de samenwerking met collega-zorginstellingen, huisartsen en het sociaal domein.

Strategische keuzes

De groeiende zorgvraag vraagt om duidelijke keuzes. Daarom werken we nu aan de herijking en verdere concretisering van onze strategie voor de komende jaren. Met deze nieuwe strategie willen we de zorg op onderdelen anders organiseren en keuzes maken. Dat doen we langs vier lijnen (zie hoofdstuk strategie) die goed aansluiten op het Integraal Zorg Akkoord.

Met een heldere strategische koers, een verregaande expertise en een ongekende bevoegdheid van alle medewerkers kunnen we onze positie als hét ziekenhuis voor inwoners van de Zaanstreek en omstreken bestendigen. Daarbij zetten we ook in op een intensieve samenwerking met onze patiënten en onze zorg- en maatschappelijke partners.

Samen bouwen we aan passende zorg, samen zetten we nieuwe stappen om nog beter in te spelen op de uitdagingen die de dynamiek in de zorg – nu en straks – met zich meebrengt. Bij het Zaans Medisch Centrum kijken we dan ook met vertrouwen naar de toekomst.



‘Bij het Zaans Medisch Centrum kijken we met vertrouwen naar de toekomst’

Toelatingen

Het ZMC is een algemeen ziekenhuis dat beschikt over een toelating voor medisch-specialistische zorg op grond van de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza). Voor de psychiatrische afdeling hebben we – eveneens vanuit de Wtza – een toelating als instelling voor de behandeling van een psychiatrische aandoening en voor activerende begeleiding en verpleging.

Juridische structuur en intern toezicht

Het ziekenhuis is juridisch vormgegeven in een stichting: Stichting Zaans Medisch Centrum. De stichting heeft haar zetel in de gemeente Zaanstad. De besturing van de organisatie volgt een raad-van-toezicht-model. Volgens de wettelijke en statutaire taakverdeling zijn de raad van bestuur

en raad van toezicht verantwoordelijk voor de governancestructuur van de zorgorganisatie als maatschappelijke onderneming. Het interne toezicht is daarbij vormgegeven conform de Zorgbrede Governancecode 2022.

Besturingsmodel in 2022

- De raad van bestuur werd in 2022 gevormd door Leon Aarts als raadsvoorzitter en Anja Blonk als lid van de raad van bestuur. De raad overlegt periodiek met de ondernemingsraad, de patiëntenraad, de verpleegkundige raad en het bestuur van de vereniging medische staf.
- In het bestuurlijk overleg (BO) vergaderen de raad van bestuur, een afvaardiging van de verpleegkundige raad, twee vertegenwoordigers van het medisch



‘Het Zaans Medisch Centrum wil een ziekenhuis zijn waar iedereen zich prettig voelt. We staan dan ook voor een veilige, respectvolle omgeving voor patiënten, bezoekers én medewerkers’

specialistisch bedrijf (MSB) en twee vertegenwoordigers van de vereniging van medisch specialisten in dienstverband (VMSD) tweewekelijks. Zij bespreken alle onderwerpen op strategisch/tactisch niveau.

- In het managementteam (MT) zitten de zeven medisch managers en de managers zorg en ondersteunend. Het MT onderhoudt een directe relatie met het BO.
- In het richtend overleg (RO) participeren de raad van bestuur, afvaardigingen van de VMSD, het MSB en de VR uit het BO, de medisch managers, de zorgmanagers en de managers van de ondersteunende afdelingen. Zij bespreken tactische en operationele onderwerpen die een belangrijke impact hebben op het primaire proces.
- De raad van toezicht heeft een toezicht-houdende, adviserende/raadgevende en werkgeversrol naar de raad van bestuur.

Medezeggenschap

Het ZMC heeft vier centrale medezeggenschapsorganen:

- medisch specialisten overleg/bestuur vereniging medische staf: vertegenwoordiging medische staf
- verpleegkundige raad: vertegenwoordiging verpleegkundigen en verzorgenden
- ondernemingsraad: vertegenwoordiging medewerkers

- patiëntenraad: vertegenwoordiging patiënten

Deze organen geven gevraagd en ongevraagd advies aan de raad van bestuur over beleid en voorgenomen besluiten in het ziekenhuis. In reguliere vergaderingen met de raad van bestuur worden zij geïnformeerd en geraadpleegd over verschillende onderwerpen zoals de begroting, strategie en (regionale) ontwikkelingen in de zorgsector.

Gedragscode

Het Zaans Medisch Centrum wil een ziekenhuis zijn waar iedereen zich prettig voelt. We staan dan ook voor een veilige, respectvolle omgeving voor patiënten, bezoekers én medewerkers. Om dit waar te maken, hebben we een gedragscode: welk gedrag past bij het ziekenhuis dat we willen zijn? Kern van deze code is dat alle medewerkers, leidinggevend, vrijwilligers en medisch specialisten het belang van de patiënt en bezoekers vooropstellen. Zij handelen altijd op ethische wijze, volgens de regels van de wet en de beroepsvoorschriften. Een greep uit de gedragsregels:

- Naar patiënten en naasten zijn wij respectvol. Zo houden we ons aan onze ICT-etiquette

- Aan patiënten en naasten maken we duidelijk wat zij van ons kunnen verwachten en we komen onze afspraken na
- We kijken kritisch naar onszelf en staan open voor verbetering
- Wij spreken patiënten en naasten vriendelijk aan op ongewenst gedrag

Wie werkt in het ZMC, is aanspreekbaar op deze gedragscode. Waar nodig, spreken we elkaar aan op de toepassing ervan. Voor medewerkers die moedwillig de gedragscode naast zich neerleggen, hebben we een sanctiebeleid. In aanvulling op de code hanteren we uiteraard ook (wettelijk) verplichte voorschriften, regelingen en richtlijnen, bijvoorbeeld bij ongewenst gedrag en misstanden.

Moreel beraad

Alle medewerkers in de zorg en in de ondersteuning komen tijdens hun werk morele dilemma's tegen. Mag je bijvoorbeeld van een protocol afwijken als de patiënt daar nadrukkelijk om vraagt? Het vergt tijd en oefening voor medewerkers om dit soort dilemma's te herkennen en erop te reflecteren. Met de gespreksvorm moreel beraad stimuleren we dit en geven we ruimte voor ethiek en reflectie. Zo dragen we bij aan de kwaliteit van zorg, kwaliteit van leven voor patiënten,

professionalisering, werkgeluk en waardegericht leiderschap.

Onder leiding van een gesprekleider onderzoeken deelnemers een praktijk-situatie. Wat is er feitelijk gebeurd? Wanneer werd het moeilijk en waarom? En wat maakt dat je vindt dat je 'goed' of 'niet goed' handelt? Samen verkennen de deelnemers verschillende perspectieven. Dat zorgt niet alleen voor wederzijds begrip tussen zorgverleners onderling en tussen zorgverleners en patiënten, het komt ook de samenwerking ten goede. Daarnaast draagt moreel beraad bij aan werkplezier. Als morele kwesties langdurig geen aandacht krijgen, kan bij medewerkers morele stress ontstaan, wat hun veerkracht en de kwaliteit van zorg aantast.

In 2022 is ook de commissie ethiek opgericht.

Duidelijk
geregeld

Verlag
raad van toezicht

Samenstelling van de raad van bestuur in 2022

Prof. dr. L. (Leon) Aarts, voorzitter
(1 september 2021 tot 1 februari 2023)



Drs. A. (Anja) Blonk, lid
(sinds 1 november 2021)



Credits: Anneke Huijnen.

Bestuurstaak

De raad van bestuur van het ZMC bepaalt het beleid van, en is eindverantwoordelijk voor de totale organisatie. De raad doet dat in samenwerking met het bestuur van de medische staf, het management en de adviesorganen. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht. De secretaris van de raad van bestuur ondersteunt de raad bij de uitvoering van zijn werkzaamheden.

De raad van bestuur hanteert onder meer:

- het Integraal Zorgakkoord (IZA) 2022
- de Governancecode Zorg 2022
- het Kader Goed Bestuur 2020 van de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGJ) en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)
- het reglement van de raad van bestuur

Evaluatie

De remuneratiecommissie van de raad van toezicht evalueert jaarlijks het functioneren van de raad van bestuur, zowel op individueel als op gezamenlijk niveau.

Bezoldiging

De bezoldiging van de leden van de raad van bestuur volgt jaarlijks de aanpassing conform de Wet Normering Topinkomens (WNT) en de aanvullende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen in de zorg. De raad van toezicht stelt jaarlijks de bezoldiging vast en maakt deze openbaar in de jaarrekening (zie pag. 22).



Samenstelling van de raad van toezicht

De heer prof. dr. J. Zwemmer, voorzitter a.i.

- voorzitter remuneratiecommissie
- Hoofdfunctie:*
- emeritus hoogleraar belastingrecht
 - interim voorzitter raad van toezicht
- Relevante nevenfunctie:*
- voorzitter raad van toezicht a.i. Zorgpartners Friesland

Mevrouw drs. A. van Beijnum, lid

- voorzitter auditcommissie kwaliteit en veiligheid
- Hoofdfunctie:*
- directeur bij Expertisecentrum Ziek en Onderwijs Rotterdam
- Relevante nevenfunctie:*
- auditor bij Qualicor Europe

De heer drs. A.B. Baaij, lid

- voorzitter auditcommissie financiën
- Hoofdfunctie:*
- interim bestuurder/toezichthouder
- Relevante nevenfuncties:*
- lid raad van commissarissen Result laboratorium
 - lid bestuur Stichting Wonen Ypsilon Amsterdam

Mevrouw drs. J.A. van Wijngaarden, lid

- lid auditcommissie financiën
- Hoofdfunctie:*
- lid raad van bestuur Stichting Fundis
- Relevante nevenfunctie(s):*
- lid raad van toezicht/voorzitter Auditcommissie Financiën Franciscus Vlietland Ziekenhuis

Dhr. drs. W. de Vries, lid (1 februari - 1 mei 2022)

- lid auditcommissie kwaliteit
- Hoofdfunctie:*
- plv. hoofd neonatologie Wilhelmina Kinderziekenhuis
- Relevante nevenfuncties:*
- lid wetenschapscommissie Nederlandse Vereniging voor Kindergeneeskunde
 - voorzitter van de raad van toezicht van Perined

Mevrouw drs. L. Levert-Brand, lid (per 1 oktober 2022)

- lid auditcommissie kwaliteit
- Hoofdfunctie:*
- Oncologisch en GE chirurg LangeLand Ziekenhuis

Commissies

De raad van toezicht kent de volgende commissies:

- auditcommissie financiën (ACF)
- auditcommissie kwaliteit en veiligheid (ACKV)
- remuneratiecommissie

Auditcommissie financiën (ACF)

De auditcommissie financiën ondersteunt de raad van toezicht bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden op het terrein van financieel toezicht. De auditcommissie financiën bevordert daartoe een goede informatievoorziening aan de raad van toezicht en adviseert deze op het terrein van financiële aangelegenheden en financiële verantwoording. In 2022 heeft de ACF vijfmaal vergaderd in aanwezigheid van een lid van de raad van bestuur. De vergaderingen van mei en december hebben plaatsgevonden in aanwezigheid van de externe accountant in verband met het bespreken van het accountantsverslag en de management letter.

Auditcommissie kwaliteit en veiligheid (ACKV)

De commissie kwaliteit en veiligheid ondersteunt en adviseert de raad van toezicht over kwaliteit en veiligheid van de zorg, alsmede over de opzet en werking van

het interne risicomanagement. De commissie heeft de taak de goedkeuring van besluiten op het terrein van kwaliteit en veiligheid door de RvT inhoudelijk voor te bereiden. De ACKV heeft in 2022 viermaal vergaderd in het bijzijn van het lid van de raad van bestuur dat kwaliteit en veiligheid in zijn portefeuille heeft.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie vervult de werkgeversrol en richt zich onder meer op het bezoldigingsbeleid van de raad van toezicht en raad van bestuur en op een adequate werving, selectie en functionering van de raad van toezicht en raad van bestuur.

In maart heeft de remuneratiecommissie een procedure in gang gezet voor de werving van een nieuw lid raad van toezicht in verband met het vertrek van de heer De Vries per 1 mei 2022. Dit heeft geleid tot de benoeming van mevrouw Levert-Brand per 1 oktober 2022.

In december heeft de commissie met mevrouw Blonk een evaluatiegesprek gevoerd. Het voorgenomen gesprek met voorzitter de heer Aarts heeft niet plaatsgevonden wegens zijn aangekondigde vertrek per 1 februari 2023. In december

Duidelijk
geregeld

Over de
raad van bestuur

is de commissie gestart met de werving- en selectieprocedure voor een nieuwe voorzitter raad van bestuur.

Raad van toezicht

De raad van toezicht heeft in 2022 acht keer vergaderd. De voltallige raad van toezicht was bij de plenaire vergaderingen fysiek of digitaal aanwezig, dan wel voorafgaand tijdig geconsulteerd. Bij alle vergaderingen van de raad van toezicht was de raad van bestuur aanwezig. Daarnaast heeft in november een strategiedag raad van bestuur-raad van toezicht plaatsgevonden.

Verder heeft (een afvaardiging van) de raad van toezicht deelgenomen aan een vergadering met de ondernemingsraad en aan twee vergaderingen met de patiëntenraad. Er vond een tweetal kennismakingsgesprekken met de verpleegkundige raad plaats. Eveneens heeft een overleg plaatsgehad tussen een – representatieve – vertegenwoordiging van de medische staf en de raad van toezicht. Een afvaardiging van de raad van toezicht heeft een bijeenkomst van de stuurgroep kwaliteit en veiligheid bijgewoond, waarbij diverse onderwerpen op het gebied van kwaliteit en veiligheid met verschillende gremia en belangstellenden is besproken en input voor verbeteringen op dit gebied is opgehaald.

Besproken onderwerpen

In 2022 stonden, naast de reguliere bespreekpunten, onder meer de volgende onderwerpen op de agenda:

- de COVID-zorg en impact van COVID op overige zorg
- kredietverlening financiering investeringen t/m 2025
- werving en selectie nieuw lid en nieuwe voorzitter raad van toezicht
- samenwerkingen in de regio
- risicomangement
- Qualicor-Qmentum

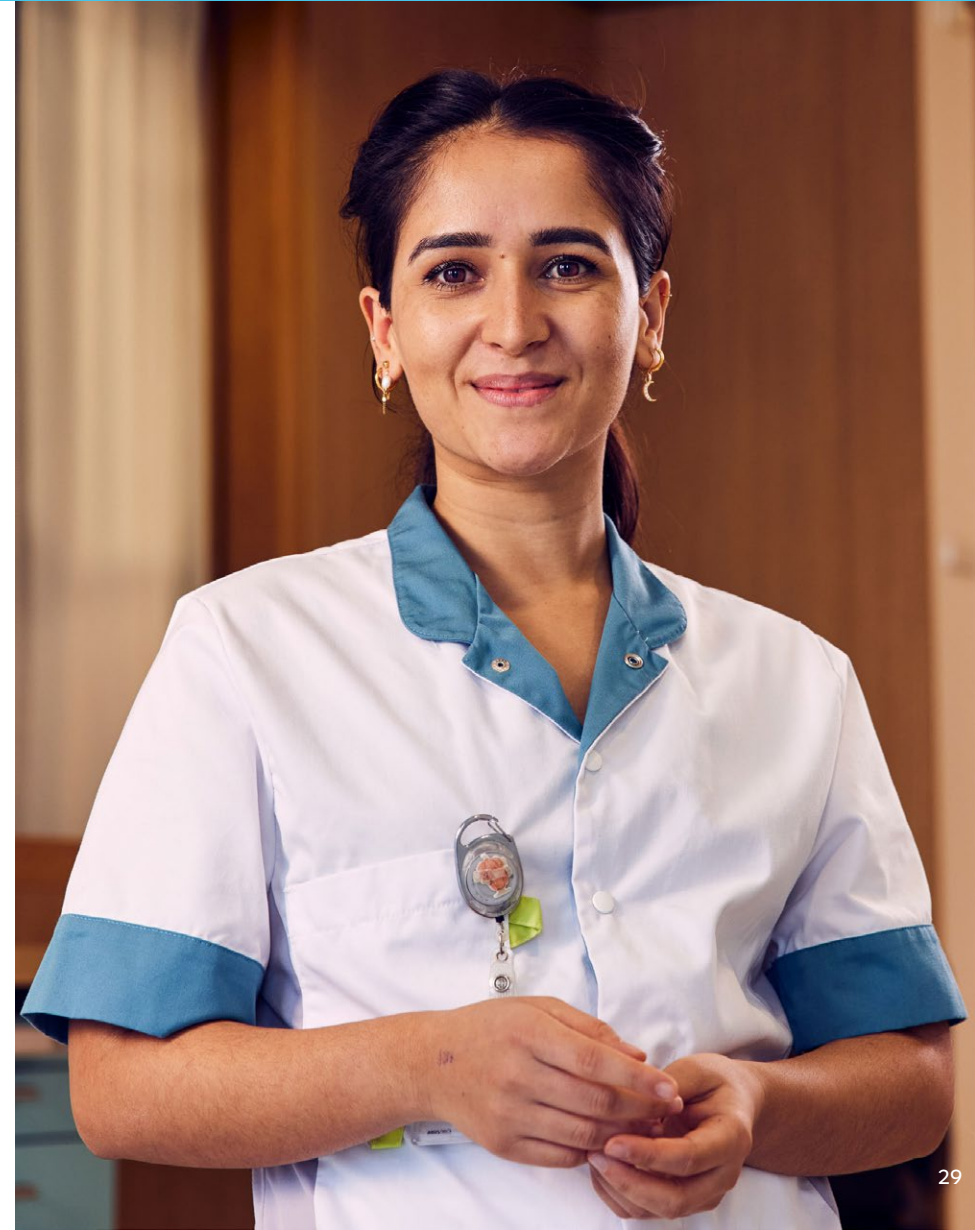
Besluiten

De raad van toezicht heeft in 2022 onder andere de volgende besluiten genomen:

- goedkeuring van de begroting 2023
- benoeming van mw. L. Levert-Brand als lid van de raad van toezicht per 1 oktober 2022
- goedkeuring van de investering met betrekking tot HiX SC
- benoeming van dhr. D. de Kruif als voorzitter van de raad van toezicht per 1 januari 2023

Bezoldiging

De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht volgt jaarlijks de aanpassing conform de Wet Normering Topinkomens (WNT). De bezoldiging wordt jaarlijks openbaar gemaakt in de jaarrekening.





Colofon

Coördinatie en eindredactie: Saskia Bierenbroodspot en Esther Schutten
Tekstredactie: Marcel Butterhoff
Vormgeving: NH Creatieve Communicatie
Fotografie: Marketing & Communicatie

Dit jaarverslag is een uitgave van het Zaans Medisch Centrum

Bezoekadres: Koningin Julianaplein 58, 1502 DV Zaandam
Telefoon: (075) 650 29 11
E-mail: contact@zaansmc.nl
Website: www.zaansmedischcentrum.nl

