



**zorg.  
samen.  
beter.**

**2017**  
**maatschappelijk  
verslag**



**zuyderland**

A blue flag with the word 'Zuyderland' and a logo is flying in front of a modern white building with large windows.

# Inhoud

## DEEL I Maatschappelijk verslag

Voorwoord Raad van Bestuur	3
<b>1. Profiel van de organisatie</b>	<b>5</b>
1.1 Missie, visie en kernwaarden	5
1.2 Kernactiviteiten	6
<b>2. Managementagenda 2017</b>	<b>11</b>
2.1 Managementagenda Cure	11
2.2 Managementagenda Care	14
<b>3. Bedrijfsvoering &amp; Beleid</b>	<b>17</b>
3.1 Bedrijfsvoering	17
3.2 Financieel beleid	20
3.3 Kwaliteit en Veiligheid	22
3.4 Personeel & Organisatie	26
3.5 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	27
3.6 Informatie- en medische technologie	28
3.7 Innovatie	29
<b>4. Bestuur, toezicht &amp; belanghebbenden</b>	<b>31</b>
4.1 Governance	31
4.2 Raad van Bestuur	31
4.3 Raad van Toezicht	32
4.4 Thema's 2017	33
4.5 Belanghebbenden	34
<b>5. Vooruitblik op 2018</b>	<b>37</b>
<b>6. Bijlagen</b>	<b>41</b>
6.1 Juridische structuur	41
6.2 Organisatiestructuur	42
6.3 Bestuurs- & nevenfuncties Raad van Bestuur	43
6.4 Samenstelling & nevenfuncties Raad van Toezicht	44

## DEEL II Jaarrekening

Dit Maatschappelijk Verslag is tevens:

- Bestuursverslag Stichting Zuyderland Medisch Centrum (incl. GGz)
- Bestuursverslag Stichting Zuyderland Zorg
- Bestuursverslag Zuyderland Zorgcentra
- Directieverslag Zuyderland Thuiszorg

# Voorwoord Raad van Bestuur

2017 was in veel opzichten een bewogen jaar. Een jaar waarin we alles op alles hebben gezet om het negatieve financiële resultaat van 2016 in het ziekenhuis om te buigen naar een sterk verbeterd financieel resultaat. Dankzij een fors pakket aan maatregelen zijn we daarin goed geslaagd. Het resultaat van het ziekenhuis heeft zich zelfs beter ontwikkeld dan verwacht en Zuyderland concern laat een bescheiden positief resultaat zien. Onze organisatie bevindt zich financieel weer in rustiger vaarwater dankzij de grote inzet en betrokkenheid van onze medewerkers, medisch specialisten en vrijwilligers, die hiervoor een groot compliment verdienen.

De impact van de financiële perikelen op de organisatie is groot geweest. Het vinden van de juiste balans tussen het blijven leveren van excellente zorg enerzijds en het verbeteren van de financiële situatie anderzijds heeft veel energie gekost. Veel aandacht is uitgegaan naar intensief overleg met interne en externe belanghebbenden, om voldoende draagvlak te vinden voor de vaak pijnlijke maatregelen. Het goede nieuws is dat we op alle fronten vooruitgang hebben geboekt en de toekomst weer met vertrouwen tegemoet kunnen zien.

Bij Zuyderland draait alles om het bieden van excellente patiënt- en cliëntgerichte zorg. Zorg die is afgestemd op de belangen, behoeften en beleving van patiënten. Om die reden zijn we in 2016 gestart met de organisatie van zorg in patiëntgerichte centra. Op 20 maart 2017 is het Borstcentrum als tweede patiëntgerichte centrum geopend. In dit Borstcentrum, een van de grootste in Nederland, is alle multidisciplinaire specialistische zorg rondom borstkanker geconcentreerd. De zeer hoge waardering van patiënten (9,6) bevestigt dat het Borstcentrum - net zoals het in 2016 geopende Geboortecentrum - meerwaarde heeft en in een behoefte voorziet.

Het Borstcentrum is in 2017 bekroond met het Roze Lintje 2017. In de lijst 'AD ziekenhuis Top 100' zijn we gestegen van de 58e en 65e plaats naar positie 30 en onze patiënttevredenheidsscores laten een stijgende lijn zien. In 2017 heb-

ben we diverse keurmerken en prijzen behaald, waaronder die van 'Senior Vriendelijk Ziekenhuis' en Best Hospital Award 2017. Als eerste ziekenhuis in Nederland hebben wij de visitatie van de Registratiecommissie Geneeskundig Specialisten (RGS) mogen ondergaan, die we glansrijk hebben doorstaan.

Voor Zuyderland Zorg was 2017 onder meer het jaar van de doorontwikkeling naar kleinschalige teams, die in staat zijn dichter bij de cliënt te opereren. Hierdoor kan veel beter aan de wensen en behoeften van cliënten worden voldaan. Tevens is veel aandacht uitgegaan naar een aantal grootschalige vastgoedprojecten waarvan de bouw in 2018 en 2019 gaat starten. In 2018 stelt de minister van Volksgezondheid extra gelden beschikbaar voor verbetering van de kwaliteit van de verpleeghuiszorg. Dit geld moet in hoofdzaak worden besteed aan (de werving van) extra personeel. In 2017 zijn hiervoor de benodigde voorbereidingen getroffen.

Dankzij de resultaten van 2017 ligt er een stevig fundament om in 2018 en verder op voort te bouwen. We zijn er nog niet, maar de weg naar boven is succesvol ingeslagen. Met de herijking van onze strategie in 2018 verwachten we deze basis verder te verstevigen.

We nodigen u uit om in dit maatschappelijk jaarverslag meer in detail kennis te nemen van de activiteiten en financiële resultaten van 2017.

*Raad van Bestuur Zuyderland  
David Jongen  
Roel Goffin  
Wideke Nijdam*

*Heerlen/Sittard-Geleen, mei 2018*

zorg.  
samen.  
beter.

hoofdstuk 1

maatschappelijk  
verslag

# 1 Profiel van de organisatie

Bij Zuyderland zijn de patiënten en cliënten in vertrouwde handen, vanaf de geboorte tot aan de laatste levensfase. Zuyderland biedt zorg in de gehele zorgketen (cure en care), wat in deze omvang uniek te noemen is. Het concern bestaat uit Zuyderland Medisch Centrum (ziekenhuis op vijf locaties en geestelijke gezondheidszorg) en Zuyderland Zorg (acht zorgcentra, thuiszorg, jeugdgezondheidszorg, twee hospices en huishoudelijke hulp).

## 1.1 Missie, visie en kernwaarden

### 1.1.1 Missie & visie Zuyderland Medisch Centrum

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

#### Missie

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

#### Visie

Onze visie is:

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

### 1.1.2 Missie & visie Zuyderland Zorg

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

#### Missie

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

#### Visie & ambitie

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

### 1.1.3 Kernwaarden

Aansluitend op de missie en visie van Zuyderland Medisch Centrum en Zuyderland Zorg hebben we gezamenlijke kernwaarden geformuleerd die onze identiteit en doelstellingen bepalen en bekrachtigen.

## Kernwaarden

Wij zijn:

- **Gastvrij:** onze patiënten en hun begeleiders voelen zich welkom en worden bij het zorgproces betrokken. In elk contact met onze patiënten en hun begeleiders tonen wij oprechte aandacht en respect.

Wij werken:

- **Veilig:** wij blinken uit in veilige, kwalitatief hoogwaardige zorg in een veilige (werk) omgeving. Wij zijn verantwoordelijk en aanspreekbaar voor de veiligheid van patiënten, cliënten en medewerkers.
- **Doelmatig:** wij besteden onze middelen en tijd zinnig en zuinig zodat onze organisatie financieel gezond is en structureel kan investeren in kwaliteit, veiligheid, opleiding, ontwikkeling en innovatie.
- **Professioneel:** wij zijn professioneel in woord, gedrag en uiterlijk. Naar onze patiënten, cliënten, onze collega's en onszelf. Wij zijn ambitieus en realistisch en werken continu aan onze eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling. Deze professionaliteit dragen wij uit en over in de opleidingen die we aanbieden.

STZ topklinische functie ingediend. Om het niveau van de topklinische zorg zo hoog mogelijk te houden, wordt toegepast wetenschappelijk onderzoek verricht.

## Medisch-wetenschappelijk onderzoek

Zuyderland MC vervult een belangrijke rol in medisch-wetenschappelijk onderzoek dat bijdraagt aan betere patiëntenzorg. Hiervoor is een passende onderzoekeninfrastructuur ingericht die onderzoekers stimuleert en ondersteunt bij de uitvoering van hun onderzoek.

## Onderwijs en opleiding

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

## 1.2 Kernactiviteiten

### 1.2.1 Kernactiviteiten Zuyderland Medisch Centrum

Als STZ-ziekenhuis levert Zuyderland Medisch Centrum naast basiszorg ook excellente topzorg die niet in elk ziekenhuis aangeboden wordt. Het ziekenhuis onderscheidt zich op het gebied van patiëntgericht wetenschappelijk onderzoek, topklinische zorg en opleiding.

#### Topklinische zorg

Topklinische zorg is hooggespecialiseerde zorg waarbij specialisten uit meerdere vakgebieden samenwerken met andere (zorg)professionals en samen multidisciplinaire hoogwaardige zorg leveren. Wij hebben vijf medische speerpunten en topklinische functies: oncologie, obesitas, neuro-cognitieve aandoeningen, mobiliteit/bewegen en zorg aan ouderen. Binnen elk van deze medische speerpunten beschikken wij over unieke expertise, kennis en/of vaardigheden. In 2017 heeft Zuyderland drie aanvragen voor een zogenaamde

#### Kernthema's

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

#### Zuyderland Geestelijke Gezondheidszorg

Zuyderland GGz is een onderdeel van Zuyderland Medisch Centrum en levert

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

### Kerngegevens

Voor personeelsgegevens van Zuyderland verwijzen wij u naar paragraaf 3.4. Voor productiegegevens verwijzen wij u naar de rapportage in digiMV, beschikbaar via [www.jaarverslagenzorg.nl](http://www.jaarverslagenzorg.nl). Voor de financiële gegevens verwijzen wij u naar de jaarrekening, beschikbaar via [www.zuyderland.nl](http://www.zuyderland.nl) en via [www.jaarverslagenzorg.nl](http://www.jaarverslagenzorg.nl)

## 1.2.2 Kernactiviteiten Zuyderland Zorg

Zuyderland Zorg (Care) bestaat uit Zuyderland Zorgcentra, Zuyderland Thuiszorg, Zuyderland Jeugdgezondheidszorg en Zuyderland Huishoudelijke Hulp. De zorgcentra bestaan uit zeven zorgcentra met diverse buitenlocaties en twee hospices. Het werkgebied bestaat uit de gemeenten Sittard-Geleen, Born, Beek, Stein, Schinnen en Echt-Susteren. Zuyderland Zorgcentra is werkzaam in de Zorgkantorregio's Zuid-Limburg en Noord- en Midden-Limburg. De Gespecialiseerde Thuisbegeleiding en Huishoudelijke Hulp bieden wij aan cliënten in heel Zuid-Limburg.

### Zuyderland Zorgcentra

In en vanuit de acht zorgcentra en buitenlocaties biedt Zuyderland Zorg een totaalpakket aan zorg, begeleiding en behandeling aan; van eenvoudige ondersteuning op het gebied van wonen, welzijn en zorg tot en met verpleging en behandeling. Zuyderland Zorgcentra maakt een eigen kwaliteitsjaarverslag 2017 conform het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Dit verslag is per 1 juli 2018 beschikbaar op [www.zuyderland.nl](http://www.zuyderland.nl)

### Zuyderland Thuiszorg

Zuyderland Thuiszorg heeft in 2017 zorg, verpleging en begeleiding achter de voordeur geleverd aan gemiddeld 2600 cliënten per maand. We doen dat met een kleine 600 medewerkers (inclusief stagiaires), die verspreid over 31 teams in de Westelijke Mijnstreek dagelijks onderweg zijn. In de vier regio's Sittard, Geleen/Schinnen, Beek/Stein en Born/Susteren werken 26 reguliere wijkteams,

dichtbij de cliënt en in nauwe samenwerking met de huisartsen en andere ketenpartners. De teams Nachtzorg en Transmurale Zorg (voor specialistische verpleging na ontslag uit ziekenhuis en verpleging in palliatieve fase) werken bovenregionaal. Hetzelfde geldt voor de drie teams Gespecialiseerde Begeleiding Thuis (psychogeriatric, psychiatrie en Multiprobleem Jeugd).

Het goede financiële resultaat van 2016 leverde een mooie reserve op die in 2017 is geïnvesteerd in nieuwe uniformen en winterjassen. Als eerste binnen Zuyderland zijn de thuiszorgmedewerkers nu herkenbaar aan de nieuwe uniformjasjes en winterjassen met blauwe Zuyderland-logo, wat de herkenbaarheid 'in de wijk' erg ten goede komt.

### Zuyderland Jeugdgezondheidszorg

Zuyderland Jeugdgezondheidszorg (JGZ) bevordert, beschermt en bewaakt de gezondheid en ontwikkeling van alle kinderen vanaf de zwangerschap tot vier jaar en biedt daarvoor een totaal pakket aan diensten aan.

In 2017 is Zuyderland JGZ volop in beweging geweest, zowel intern als extern. Samenwerking binnen de JGZ-keten en daarbuiten heeft centraal gestaan. Met GGz Kind & Adolescent is een ambulante moeder- en babygroep 'Jij en Ik' ontwikkeld en gestart. Als samenwerkingspartner heeft Zuyderland JGZ een actieve rol in overlegorganen rondom risicokinderen. Insteek is problematiek vroegtijdig te signaleren, afstemming te zoeken met andere partners en daarmee proberen intensieve vormen van zorg te voorkomen (Overleg Orgaan Risico Zwangeren, Integrale Vroeghulp).

### Zuyderland Huishoudelijke Hulp

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

In 2017 vond in Maastricht-Heuvelland een nieuw aanbestedingstraject plaats voor huishoudelijke hulp vanuit de Wmo. Zuyderland Huishoudelijke Hulp is één van de vijf partijen aan wie een contract gegund is. In de regio's Westelijke Mijnstreek en Midden-Limburg lopen

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

	ZMC	GGz	VVT
Aantal patiënten/cliënten	190.595	3.890	5.240
Aantal bedden/plaatsen	1.023	81	1.426

de contracten in 2018 nog door. Vanaf april 2017 leveren wij huishoudelijke ondersteuning aan cliënten met een Wlz-indicatie. Onderaannemer 'Zorg voor Mensen' heeft haar diensten voor wat betreft huishoudelijke ondersteuning eind 2017 beëindigd, Zuyderland Huishoudelijke Hulp biedt per 1 januari 2018 zelf de huishoudelijke ondersteuning aan.

Onze medewerkers hebben in het kader van duurzame inzetbaarheid meerdere scholingen aangeboden gekregen. Tevens is gestart met een Preventief Medisch Onderzoek, dat in 2018 wordt vervolgd.

Het jaar 2017 is met een positief financieel resultaat afgesloten.





**zorg.  
samen.  
beter.**

**hoofdstuk 2**

**maatschappelijk  
verslag**

# 2 Managementagenda 2017

## 2.1 Managementagenda Cure

De managementagenda Cure heeft zes pijlers:

### 6 pijlers managementagenda

- 1 Patiëntgerichtheid
- 2 Medewerker in balans
- 3 Topzorg met expertisecentra
- 4 Procesoptimalisatie
- 5 Innovatie
- 6 Opleiding en onderzoek

Per pijler is kort aangegeven wat in 2017 is bereikt.

#### Pijler 1 | Patiëntgerichtheid

*Doelstelling is het leveren van patiëntgerichte zorg afgestemd op de belangen, behoeften en beleving van de patiënt.*

##### Patiënttevredenheid

Doelstelling voor 2017 was het verhogen van de Net Promotor Score (NPS) van 20 naar 30. De NPS van het ziekenhuis als totaal is gestegen naar 28 (van 32 naar 34 voor Sittard-Geleen en van 19 naar 24 voor Heerlen). In 2018 moet de NPS-score naar 35. Op de vraag 'zou u uw arts aanbevelen?' scoorden de medisch specialisten 4,3. Op Zorgkaart Nederland scoort Zuyderland MC een 7,0 (doelstelling 7,5).

##### Patiëntgerichte centra

De patiëntgerichte centra Geboortecentrum en Borstcentrum scoren beide een waardering

hoger dan 9 op patiënttevredenheid. In 2018 zetten we onverminderd in op verdere verbetering van de patiëntgerichtheid, met gebruikmaking van de best practices van het Geboorte- en Borstcentrum.

##### Kwaliteit & veiligheid

Het beleid van Kwaliteit & Veiligheid is ondermeer gericht op het minimaliseren van vermijdbare schade. De VMS-thema's en Verplichte Instellings Richtlijnen (VIR's) zijn hierin leidend. In 2017 waren zowel VMS-thema's als VIR's op orde. De VMS-thema's zijn dichterbij de werkvloer gebracht door casuïstiekbespreking op de verpleegafdelingen waardoor verbeteringen beter te realiseren zijn. Thema's die nog extra aandacht vragen zijn: ondervoeding, lijnsepsis, medicatieverificatie en medische technologie. In 2018 pakken we de VMS-thema's met meer menskracht op waardoor implementatie verbeterd. Naast het eigen (dossier)onderzoek neemt het ziekenhuis deel aan de landelijke (dossier)onderzoeken van het EMGO/NIVEL op het gebied van vermijdbare schade en sterfte.

In 2017 zijn de volgende keurmerken aangevraagd en behaald: Senior Friendly Hospital, Roze lintje borstkanker, Vaatkeurmerk, European Accreditation Council for Bariatric Surgery, urine- en darmstomazorg. Het Groene vinkje darmkankerzorg wordt momenteel niet aangevraagd vanwege het ontbreken van financiële middelen bij de patiëntenorganisatie die het keurmerk uitreikt.



#### Borstcentrum Zuyd geopend

*Tijdens het symposium 'Samen schakelen naar excellente zorg' is op 18 mei 2017 in Sittard-Geleen Borstcentrum Zuyd geopend.*

*Lees meer in het publieksjaarsverslag op onze website: [www.zuyderland.nl/zuyderland/bestuur-en-organisatie/jaarverslagen](http://www.zuyderland.nl/zuyderland/bestuur-en-organisatie/jaarverslagen)*

## Samenwerking met huisartsen

In 2017 is de tevredenheid onder huisartsen gemeten. Naar aanleiding van de uitkomsten zijn drie verbeterpunten benoemd: verkorten toegangstijden, verbeteren telefonische bereikbaarheid en bejegening. Deze actiepunten zijn opgenomen in de Managementagenda 2018.

## Pijler 2 | Medewerkers in balans

*Van alle medewerkers verwachten wij leiderschap. Dat betekent initiatief durven nemen, eigenaarschap tonen en verantwoordelijkheid nemen voor de eigen werkzaamheden. De Raad van Bestuur en managers/leidinggevendenden scheppen de randvoorwaarden.*

De financiële maatregelen in 2017 hadden, gezien de reeds (hoge) werkdruk, een stevige impact op de medewerkers van het ziekenhuis. Eind 2017 is besloten om in 2018 aan de hand van de Managementagenda 2018 extra aandacht aan de medewerker te schenken, inclusief gewenst leiderschap van leidinggevendenden en managers.

Het tweejaarlijkse MedewerkerTevredenheids-Onderzoek (MTO) is uitgesteld naar begin 2018.

In het kader van Strategische personeelsplanning is een werkgroep geformeerd en heeft een kick-off sessie plaatsgevonden met een brede afvaardiging van de organisatie. Er zijn afspraken gemaakt om te komen tot een verdere concretisering van het betreffende basisplan.

Het ziekteverzuim over 2017 bedroeg 6,36% voor Zuyderland totaal. Het streven was een verzuimpercentage lager dan 5%.

## Pijler 3 | Topzorg met expertisecentra

*Wij bieden topzorg die we uitbouwen tot een beperkt aantal topklinische centra die onderscheidend zijn ten opzichte van andere ziekenhuizen (Oncologie, Neuro-cognitieve aandoeningen, Mobiliteit & bewegen, (Medische) Zorg aan ouderen, Obesitas).*

Zuyderland MC werkt met MUMC+ samen in het kader van de 'Raamovereenkomst'. In 2017 werd beoogd samen te werken op vier gebieden: Cardiovasculaire ziekten, Traumatologie, Neurochirurgie en Hematologie.

De samenwerking in 2017 betrof de volgende terreinen:

- De concentratie van de multitrauma's in MUMC+ werd voorbereid en inhoudelijke en organisatorische vraagstukken uitgewerkt.

- Met inzet van neurochirurgen van MUMC+ zijn vanaf november 2017 poliklinische spreekuren in Sittard-Geleen gestart. Het contract met de neurochirurgen van ZOL Genk is per 2018 beëindigd.
- Er is overeenstemming bereikt over de inhoudelijke samenwerking tussen hematocologen van Zuyderland en MUMC+. De contractuele afspraken worden begin 2018 verijnd. De RVE Oncologie en het Verpleegcentrum treffen de noodzakelijke voorbereiding om patiënten in 2018 ná stamceltransplantatie in het MUMC+ klinisch in Zuyderland te ontvangen.

Voor drie topklinische functies is een aanvraag voor het zorgregister ingediend. Begin 2018 wordt de aanvraag voor nog circa vijf topklinische functies afgerond.

## Pijler 4 | Procesoptimalisatie

*Wij optimaliseren continu onze zorgprocessen. De inzet van mensen en middelen is gericht op zinnige en zuinige zorg.*

Er zijn in 2017 implementatieplannen goedgekeurd voor ICMT, Pathologie, Labs (MMI en Pathologie) en Medische beeldvorming. De implementatieplannen voor Financiën en Apotheek zijn vertraagd en worden in 2018 goedgekeurd.

In de eerste helft van 2017 heeft een tussen-evaluatie van de organisatiestructuur van Zuyderland diverse verbetervoorstellen opgeleverd. Om meer eenheid en slagvaardigheid te bewerkstelligen, is besloten het aantal managers te verminderen door middel van clustering management bij alle RVE's en door het instellen van een compact managementteam Cure. Deze verbeteringen zijn in 2017 grondig voorbereid en van advies voorzien door cliëntenraad, ondernemingsraad, Bestuur MSB en VAR. De overige verbetervoorstellen worden in 2018 nader onderzocht.

In 2017 is in het kader van gewenste sturing op kwaliteit en veiligheid de kwaliteitsinformatie per RVE en overkoepelend voor geheel Zuyderland MC via 'tegels' in Sharepoint en via de kwartaalrapportage van KV&B verstrekt. De ontwikkeling van een (integraal) dashboard wordt in 2018 opgepakt

## Pijler 5 | Innovatie

*Wij zetten innovatie in om onze ambities waar te kunnen maken.*

Binnen het project CZ e-health is Zuyderland MC gestart met verder onderzoek en de uitbreiding naar meer patiënten van de MijnParkinsoncoach. Centrale vragen betreffen de kwaliteit van zorg en een vermindering van de kosten. Begin 2018 zijn de eerste uitkomsten van het onderzoek te verwachten.

Daarnaast is gestart met het onderzoek en de implementatie van drie keuzetools binnen Gynaecologie (hevig menstrueel bloeden, uterus-extirpatie en myomen). Uitkomsten komen halverwege 2018 beschikbaar.

Binnen het Borstcentrum is gestart met de nulmeting voor twee keuzetools (borstkanker en borstreconstructie); implementatie van de keuzetool vindt begin 2018 plaats. Voorts is in 2017 gestart met de implementatie van beeldschermconsulten op de long- en de reuma-afdeling. Verder onderzoek en implementatie vindt in 2018 plaats.

In 2017 heeft Zuyderland het maximale bedrag (€1 mln) van een landelijke subsidie vanuit de VIPP-regeling (Versnellingsprogramma

Informatie-uitwisseling Patiënt en Professional) verworven. Naar aanleiding van deze beschikking in de zomer van 2017, heeft de focus in de tweede helft van 2017 gelegen op het inrichten van de vereisten voor de eerste twee modules (A1 en B1) met deadline 1 juli 2018.

Tevens is gestart met het in kaart brengen van de ambities van Zuyderland op het gebied patiëntenportaal of PGO (Persoonlijke Gezondheidsomgeving). De keuze tussen patiëntenportaal of PGO is van belang voor het voldoen aan de overige twee modules van het VIPP-traject (deadline 31 december 2019).

## Pijler 6 | Opleiding & onderzoek

*Wij bieden een uitstekend opleidings- en onderzoeksklimaat.*

De basis van de infrastructuur van de wetenschap binnen Zuyderland Medisch Centrum is in 2017 op orde gebracht. Aan eisen met betrekking tot administratie, goedkeuringsprocedures, risicoclassificering en monitoring van WMO-plichtig onderzoek is eind 2017 voldaan. De goedkeuringsprocedures worden in 2018 verder verfijnd. Implementatie van procesbeschrijvingen en een kwaliteitshandboek vindt begin 2018 plaats.

Andere activiteiten in dit verband waren: inrichting van de modules Study- en Datamanagement van de software Research Manager, helpdesk en inlooppreekuur voor onderzoekers, uitbreiding van de goedkeuringsprocedure Raad van Bestuur, het aanbieden van scholing op het gebied van statistiek, Engels wetenschappelijk schrijven en Pubmed. Nagenoeg alle vakgroepen dragen bij aan of nemen deel aan wetenschappelijke activiteiten. De werkzaamheden hebben bijgedragen aan de start, uitvoering en afsluiting van wetenschappelijke onderzoeken (zie kengetallen).

In 2017 is een eerste cohort van hbo-verpleegkundigen gestart met het upgraden naar het nieuwe beroepsprofiel. Voorts is een eerste cohort van mbo-verpleegkundigen gestart met de verkorte hbo-opleiding. In 2024 wil Zuyderland beschikken over 30% hbo- en 70% mbo-verpleegkundigen.



## 2.1 Managementagenda Care

### 4 thema's managementagenda

- 1 Gezonde kwaliteit
- 2 Medewerker in balans
- 3 Samen gezond
- 4 Financieel gezond

#### Thema 1 | Gezonde kwaliteit

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

De voorgenomen uitbreiding en aanpassingen van het productenaanbod Dagbesteding en Kleinschalig wonen zijn gerealiseerd. De klanttevredenheid bij de zorgcentra en de thuiszorg is constant hoog en bijna overal hoger dan in 2016. Beide hospices hebben het PREZO-keurmerk ontvangen.

Zuyderland Zorgcentra, Thuiszorg en JGZ hebben in 2017 de HKZ-certificering behaald met uitstekende resultaten. Heroriëntatie op gewenste certificeringssystematiek heeft tot het besluit geleid dat HKZ het systeem voor certificering blijft. Nieuwe offertes zijn met Dekra Business Assurance afgesloten voor de Zorgcentra, JGZ en Thuiszorg BV voor de komende 3 jaar.

In 2017 is een gespecialiseerde afdeling voor mensen met ernstige gedragsproblematiek officieel geopend (afdeling 't Hout in locatie Vastrada). De bouw van Zorgcentrum Sittard Centrum is vertraagd; de start is voorzien in 2018. De start van de bouw Geleen Zuid is in 2017 voorbereid en vindt conform planning in 2018 plaats. De renovatie Antonius in Echt is gestart in mei 2017.

#### Thema 2 | Medewerker in balans

*Verantwoorde en efficiënte inzet van medewerkers.*

Het tweejaarlijkse MedewerkerTevredenheids-Onderzoek (MTO) laat zien dat medewerkers-tevredenheid binnen Zuyderland Care gelijk is gebleven, bij een dalende landelijke trend.

Het ziekteverzuim bedroeg 7,41%. De RI&E regio Noord (locaties Vastrada, De Egthe en nevenlocatie 't Peijjerhoes) is verschoven naar Q1 2018. Extra extern personeel is ingezet om medische handelingen te kunnen verrichten en daarnaast is lager opgeleid personeel ingezet ter compensatie van minder kwalitatief personeel.

#### Thema 3 | Samen gezond

*Interne organisatie en samenwerking in de regio.*

Samen gezond richt zich op verantwoorde en efficiënte inzet van medewerkers en samenwerking in de regio. Afstemming met ketenpartners als zorgaanbieders, huisartsen, gemeenten, woningcorporaties, en onderwijsinstellingen vindt structureel plaats. 2017 is het eerste jaar waarin de nieuwe Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad operationeel is. De proeftuinen in het kader van een cultuur- en strategietraject zijn gestart. Doel is om binnen de zorgcentra voortaan te werken met kleinere teams met méér zelf-regulerend vermogen. Zuyderland Care participeert actief in het experiment persoonsvolgende bekostiging CZ regio Zuid-Limburg voor de Wlz. Het experiment krijgt langzaam maar zeker concrete invulling in nauw overleg met Zorgkantoor en overige aanbieders en cliëntenorganisaties in de regio.

#### Thema 4 | Financieel gezond

Zuyderland Care realiseert een omzet die ruim €2 mln hoger is door hogere tarieven Wlz als gevolg van landelijke stimuleringsmiddelen kwaliteitskader langdurige zorg. Het netto resultaat 2017 is € 3,1 mln, € 0,6 mln lager dan budget als gevolg van hogere inzet van eigen en extern personeel voor extra handen aan het bed en het voldoen aan het kwaliteitskader. De investeringen vallen lager uit doordat investeringen voor Parc Glana en Sittard Centrum naar 2018/2019 zijn verplaatst.



**zorg.  
samen.  
beter.**

**hoofdstuk 3**

**maatschappelijk  
verslag**



# 3 Bedrijfsvoering & beleid

## 3.1 Bedrijfsvoering

### 3.1.1 Planning & Controlcyclus

Zuyderland stuurt en beheert activiteiten op basis van een gestructureerde planning & control cyclus. In 2014, bij de start van de fusie, is een meerjaren businessplan opgesteld dat aan de basis ligt van de financiering door de banken. Elk jaar wordt bekeken of het businessplan nog op koers ligt door de strategische uitgangspunten te valideren, rekening houdend met eventuele gewijzigde marktomstandigheden en risico's.

Budgetdoelstellingen, thema's en initiatieven voor het volgend jaar worden gedefinieerd op basis van het businessplan en financiële langetermijnprognose en samengevat in de managementagenda. Aan de hand van de door de Raad van Bestuur vastgestelde financiële targets en de Managementagenda werken de RVE's en stafafdelingen de jaarplannen uit. In 2017 is in dit kader een stevig ombuigingsprogramma van € 12,2 mln (effect 2017) gerealiseerd binnen Zuyderland Medisch Centrum om duurzaam stappen voorwaarts te zetten en op koers te blijven.

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

### 3.1.2 Risicomanagement

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de opzet en werking van een deugdelijke administratieve organisatie en interne controle op het beheersen van risico's die verbonden zijn aan de doelstellingen van Zuyderland op strategisch, tactisch, operationeel en financieel niveau. De Raad van Bestuur beoordeelt de geïdentificeerde risico's in het jaarplan elk kwartaal met het management van de bedrijfsonderdelen. In 2017 zijn onder meer de volgende risico's als meest risicovol geïdentificeerd op het gebied van Kwaliteit & Veiligheid, Personeel en Financiën.

#### Risico's Kwaliteit & Veiligheid

In 2017 werden door de afdeling Kwaliteit & Veiligheid de volgende aspecten als het meest risicovol gedetecteerd:

- *Kwaliteitsportaal onvoldoende gebruiksvriendelijk*  
Het kwaliteitsportaal is te bewerkelijk en 'vervuild' geraakt door veel dubbele of niet actuele documenten. Het opschonen en verhogen van de gebruiksvriendelijkheid van het kwaliteitsportaal vragen dan ook aandacht. KV&B spreekt het RVE-management aan op het opschonen van de eigen mandaatgebieden. In maart/april 2018 zal KV&B een plan van aanpak opstellen en implementeren over de gebruiksvriendelijkheid van het systeem.
- *De VSM-thema's medicatieveiligheid, ondervoeding en lijnsepsis vragen nog extra aandacht.*  
Het niet goed op orde hebben van VMS-thema's brengt risico's met zich mee op het gebied van patiëntveiligheid, gezondheid en financieel. Vanaf april 2018 worden de thema's met meer menskracht opgepakt, zodat daadwerkelijke implementatie en effectuering wordt afgerond.

#### • Slechte telefonische bereikbaarheid

Als gevolg van enkele kinderziekten in de nieuwe telefooncentrale en krappe bezetting is de telefonische bereikbaarheid niet optimaal. Het aantal klachten (van zowel patiënten als huisartsen) over telefonische bereikbaarheid is dan ook significant gestegen. De bereikbaarheid wordt ook in 2018 per RVE gemonitord, waar nodig pakken de RVE's verbeteracties op.

#### Risico's Personeel

Risico's op het gebied van personeel hebben betrekking op de stijgende leeftijd van medewerkers, hogere zorgzwaarte en daarmee gepaard gaande toenemende fysieke en mentale belasting. Daarnaast is er grote krapte op de arbeidsmarkt met als gevolg dat vacatures moeilijk ingevuld kunnen worden. In 2017 was er bovendien sprake van extra uitstroom van medewerkers als direct gevolg van de financiële situatie. De werkbeleving bij medewerkers is hoog wat zich onder meer vertaalt in een hoog ziekteverzuim.



## Zuyderland zoekt...

Zuyderland is de grootste werkgever van Limburg. Voor de toekomst ontstaat er echter een groot tekort aan geschoold zorgpersoneel. Daarom startte de afdeling Personeel & Organisatie in 2017 de campagne 'Zuyderland zoekt...' Lees meer in het publieksjaarverslag op onze website: [www.zuyderland.nl/zuyderland/bestuur-en-organisatie/jaarverslagen](http://www.zuyderland.nl/zuyderland/bestuur-en-organisatie/jaarverslagen)

Indien niet tijdig en adequaat op deze risico's wordt geacteerd, betekent dat een neerwaartse trend die leidt tot:

- een stijgend verzuim;
- consequenties voor de beschikbare capaciteit; naast de al openstaande vacatures die niet ingevuld worden.

In 2017 was er slechts beperkt ruimte om maatregelen te nemen om deze risico's te beheersen. In 2018 speelt Zuyderland gericht in op deze uitdagingen. 2018 is in de Managementagenda 2018 benoemd tot Jaar van de Medewerker en wordt gekenmerkt door tal van acties en maatregelen waarmee we de duurzaamheid van medewerkers optimaliseren, de in- en uitstroom beter met elkaar in balans brengen en medewerkers langdurig binden en boeien.

Ook bij Zuyderland Zorg is het grootste risico een tekort aan medewerkers. Hoewel vanuit de overheid extra gelden beschikbaar zijn gesteld voor nieuw personeel, is het een grote uitdaging om mensen te vinden en behouden. Om toch in de behoefte te voorzien, is in 2017 gestart met extra opleidingsgroepen. Tevens zijn gesprekken gestart met Vluchtelingenwerk om asielzoekers met A-status competentiegericht onderwijs aan te bieden waarmee zij versneld een zorgdiploma kunnen behalen. Dit betreft een euregionaal project.

### Financiële risico's

#### Kredietrisico

Zuyderland loopt kredietrisico over vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, liquide

middelen en de positieve marktwaarde van afgeleide financiële instrumenten. Het maximale kredietrisico bedraagt € 119,1 mln.

#### Krediet mitigerende maatregelen

Als zekerheid voor vorderingen en onderhanden werk heeft Zuyderland bevoorschotting ontvangen voor een bedrag van € 83,1 mln. Tevens wordt een actief debiteurenbeleid gevoerd.

#### Rente- en kasstroomrisico

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

Zuyderland heeft geen embedded derivaten. Bij een eventuele rentestijging van 1%, bij constant blijven van alle andere variabelen, stijgt de rentelast op langlopende leningen met circa € 0,8 mln.

#### Liquiditeitsrisico's uit hoofde van hedge-relaties

Alle hedge-relaties zijn effectief. Dit is bepaald door de kritische kenmerken van de hedge-instrumenten en de afgedekte posities te vergelijken. De renteswaps zijn tegen kostprijs (nihil) gewaardeerd, de variabele rentebetalingen worden door middel van de swap omgezet in vaste rentebetalingen en als zodanig verwerkt in de jaarrekening. Margin calls zijn contractueel uitgesloten waardoor er ondanks een negatieve reële waarde geen risico bestaat tot bijbetaling. De reële waarde van de financiële instrumenten (rente caps en rente swaps) per eind 2017 bedraagt in totaal +/- € 11,0 mln. De reële waarde is gebaseerd op verkregen overzichten van de bank.

### Liquiditeitsrisico

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

### Mitigerende maatregelen

Zuyderland ziet er op toe dat er voldoende opvraagbare tegoeden zijn om operationele kosten te dekken, inclusief het voldoen aan de financiële verplichtingen. Daarnaast beschikt Zuyderland over een kredietruimte bestaande uit een rekening-courantkrediet voor het opvangen van fluctuaties in werkkapitaal van € 60 mln. Deze ruimte is ultimo 2017 niet aangesproken. De te betalen rente op deze faciliteit bedraagt de dagelijks muterende 1-maands Euribor plus een opslag van 2,50%.

### 3.1.3 Beheersing investeringsprojecten

De goedgekeurde lijst van investeringsprojecten is het uitgangspunt voor het beschikbare investeringsbudget van het lopend jaar. Afhankelijk van bedrag en aard van het project wordt een aanvullend businessplan opgesteld. Investeringsvinden gedurende het jaar alleen plaats na goedkeuring door de Centrale Toetsingscommissie en instemming van de Raad van Bestuur.

Niet gebudgetteerde investeringen boven een bedrag van € 1 mln worden vooraf ter advies aan de Auditcommissie en ter goedkeuring van de Raad van Toezicht voorgelegd. De monitoring van betreffende projecten is onderdeel van de kwartaalreviews met de bedrijfsonderdelen.

### 3.1.4 Beheersing van frauderisico's

Integriteit van de medewerkers en functiescheiding binnen de werkzaamheden vormen de basis voor het voorkomen van fraude. Afspraken in het kader van de gewenste integriteit zijn onder meer vastgelegd in een gedragscode. Vanuit het interne risicobeheersingssysteem en de procuratieregeling is functiescheiding vormgegeven met in het bijzonder aandacht voor de scheiding tussen de uitvoerende, autoriserende en controlerende functies. Indien vanuit het interne risicobeheersingssysteem, de procuratieregeling of het management een signaal van (mogelijke) fraude naar voren komt, wordt de Raad van Bestuur onmiddellijk op de hoogte gesteld en vindt vervolgens gedegen onderzoek naar de feitelikheden plaats.

### 3.1.5 Naleving AO/IC

Binnen de planning & control cyclus zijn de bestaande regelingen voor Administratieve Organisatie/Interne Controle (AO/IC) van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), maar ook voorschriften van zorgverzekeraars, gemeenten en zorgkantoren, de verplichte leidraad geweest om gedurende het jaar opzet, bestaan en werking van de interne AO/IC met betrekking tot de opbrengstverantwoording binnen de cure en care activiteiten te monitoren, te toetsen en te verantwoorden.

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

De externe accountant PwC heeft de Management Letter 2017 de titel 'Zuyderland ontwikkelt de koers door' gegeven. In 2017 zijn verbeteringen doorgevoerd om meer grip te krijgen op de exploitatiekosten en adequaat te kunnen sturen met goed doorontwikkelde managementinformatie. De bevindingen in de Management Letter gaan met name over het verder verbeteren van:

- Strategische sturing (herijking strategische koers en risicomanagement) en financiële sturing (doorontwikkeling managementrapportages).
- Processen en controles omtrent productie- en omzetverantwoording (voorbereidingen horizontaal Toezicht met de zorgverzekeraars).
- Het HR-proces en de controles daarop, als gevolg van de implementatie van een nieuw HR-systeem.
- IT-processen zodat in 2018 gesteund kan worden op de algemene beheersmaatregelen in de IT-omgeving.

Tot slot vraagt de implementatie van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) bijzondere aandacht. Handhaving voor deze verordening gaat in op 25 mei 2018.

Alle bevindingen uit de Management Letter zijn door Zuyderland vertaald in een actielijst. Aan iedere actie zijn proceseigenaren en deadlines gekoppeld. De voortgang van deze acties wordt elk kwartaal gemonitord en gerapporteerd aan de Raad van Bestuur.

### 3.1.6 Externe verantwoording

Het financieel beleid, risicobeheersing en financiële verantwoording vormen vaste bespreekpunten in het reguliere overleg met de banken, externe accountant, Auditcommissie en Raad van Toezicht. Voor de financiële verantwoording over het boekjaar 2017 wordt verwezen naar de jaarrekeningen zoals opgenomen in deel II.

## 3.2 Financieel beleid

Het financieel beleid is gericht op het optimaliseren van de operationele resultaten en kasstromen ter verbetering van het eigen vermogen. Door het positieve resultaat (€ 2,5 mln in 2017) is het eigen vermogen toegenomen van € 92,3 mln tot € 94,8 mln eind 2017. Het eigen vermogen is gemuteerd met het resultaat boekjaar Care en Cure. Voor verdere toelichting verwijzen we naar de betreffende jaarrekening van betreffende entiteiten.

### 3.2.1 Continuïteitsveronderstelling

Zuyderland heeft met een bankenconsortium een meerjarige financieringsovereenkomst gesloten en voldoet aan de hieraan gestelde eisen. In 2017 is een fors pakket aan maatregelen doorgevoerd om de negatieve resultaten uit 2016 om te buigen. In 2017 heeft dit geleid tot een beperkt verlies voor het ziekenhuis en een klein positief resultaat voor het Zuyderland concern. Als gevolg van de structurele doorwerking van de ombuigingsmaatregelen naar 2018 en verdere jaren is de verwachting dat vanaf 2018, naast een positief resultaat voor de Care, ook een positief resultaat voor het ziekenhuis kan worden verantwoord. Daarnaast werkt Zuyderland momenteel aan een doorontwikkeling van haar strategie om ook voor de toekomst een gezonde financiële basis te leggen en goede kwalitatieve zorg te kunnen blijven bieden. Daarom heeft Zuyderland de jaarrekening opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

### 3.2.2 Resultaatratio, liquiditeit en solvabiliteit

Het netto resultaat over 2017 voor het gehele Zuyderland concern bedraagt € 2,5 mln positief versus een negatief netto resultaat over 2016 van € 11,9 mln. In onderstaande tabel worden de netto resultaten voor zowel Cure als Care weergegeven.

Tabel 2  
Eigen vermogen Cure en Care

Eigen vermogen	2017	2016
Ziekenhuis incl. GGz	55.271.324	55.921.105
Deelnemingen Stg'en Cure	1.968.388	1.991.663
<b>Totaal Cure</b>	<b>57.239.712</b>	<b>57.912.768</b>
<b>Totaal Care</b>	<b>37.564.100</b>	<b>34.426.958</b>
<b>Geconsolideerd</b>	<b>94.803.812</b>	<b>92.339.726</b>

### Solvabiliteitsratio EV/Balanstotaal

Eigen vermogen	2017	2016
Cure	9,1%	9,0%
Care	36,9%	33,3%
Zuyderland groep - geconsolideerd	23,2%	22,3%

*De ratio's van zowel Cure als Care zijn in 2017 ten opzichte van 2016 verbeterd.*

*Op basis van de solvabiliteitsratio kwalificeert het Eigen Vermogen van Cure beneden en Care boven het landelijk gemiddelde cf. Landelijke benchmark.*

**Tabel 3**  
**Netto resultaten Cure en Care**

Netto resultaat Cure	2017	2016
Ziekenhuis incl. GGz	-1.723.474	-15.685.765
Holding ZMS BV	544.402	613.167
Parking Atrium BV	406.262	259.530
Overige deelnemingen Cure	123.029	617.598
<b>Totaal jaarrekening Stg. Zuyderland Medisch Centrum</b>	<b>-649.781</b>	<b>- 14.195.470</b>
Resultaat stichtingen	-21.580	20.652
<b>Totaal Cure</b>	<b>-671.361</b>	<b>- 14.174.818</b>
Netto resultaat Care	2017	2016
Zorgcentra BV	2.740.871	1.736.298
Thuiszorg BV	289.147	362.771
Overige Care	107.124	131.539
Totaal jaarrekening Stg. Zuyderland Zorg	3.137.142	2.230.608
<b>Totaal Zuyderland (geconsilideerde jaarrekening)</b>	<b>2.465.781</b>	<b>- 11.944.210</b>

Het resultaat van het ziekenhuis is fors verbeterd ten opzichte van 2016. Dit is grotendeels het gevolg van een pakket aan ombuigingsmaatregelen aan de kosten- en omzetkant dat is geïnitieerd naar aanleiding van de tegenvallende resultaten in 2016. Daarnaast zijn betere afspraken gemaakt

met zorgverzekeraars over uitbreiding van de contracteerruimte waardoor er lagere plafondoverschrijdingen zijn. Verder waren de personele kosten in 2016 incidenteel € 2 mln hoger. Dit heeft te maken met een voorziening voor onregelmatigheidstoeslag over vakantiedagen, conform nieuwe cao-afspraken in 2016.

**Tabel 4**  
**Kengetallen financieel**

<b>Lange en korte termijn schulden</b>	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
Langlopende schulden	393.653.064	425.394.573
Schulden kredietinstellingen	5.504.256	6.163.195
Aflossingsverplichting komend boekjaar	43.080.759	31.305.864
<b>Totaal</b>	<b>442.238.079</b>	<b>462.863.632</b>
<b>Resultaatratio</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Resultaatratio (resultaat/opbrengsten)	0,32%	-1,58%
Resultaat boekjaar	2.465.781	-11.944.210
<b>Totale opbrengsten boekjaar</b>	<b>769.044.975</b>	<b>754.063.806</b>
<b>Liquiditeit</b>	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
Vlottende activa (inclusief liquide middelen)	165.279.080	169.752.427
Vlottende activa (exclusief liquide middelen)	135.374.956	133.095.189
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>149.137.659</b>	<b>146.576.605</b>
<b>Solvabiliteit</b>	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen/balanstotaal)	13,64%	12,95%
Totaal eigen vermogen	94.803.812	92.339.726
Balanstotaal	695.231.593	713.180.080
Solvabiliteit (totaal eigen vermogen/totaal opbrengsten)	12,33%	12,25%
<b>Totale opbrengsten boekjaar</b>	<b>769.044.975</b>	<b>754.063.806</b>

Ook de resultaten van Care zijn in 2017 verbeterd ten opzichte van 2016. Dit is met name het gevolg van incidenteel hogere personele kosten in 2016 van € 1 mln als gevolg van voorziening voor onregelmatigheidstoeslag over vakantiedagen. Daarnaast is de personele formatie in 2017 aanzienlijk uitgebreid om te voldoen aan het nieuwe normen voor kwaliteit. Hiervoor zijn door het Ministerie van VWS additionele middelen ter beschikking gesteld.

Voor meer detail verwijzen wij u naar de jaarrekeningen van de diverse entiteiten. In 2017 is voor € 47,2 mln geïnvesteerd in materiële vaste activa. Deze investeringen hebben met name betrekking op reguliere verbouwingen en instandhouding op locatie Heerlen, Kerkrade en Sittard en de aanschaf/vervangning van medische apparatuur. Voor meer informatie over de financieringsbehoefte en ontwikkeling van kasstromen wordt verwezen naar de jaarrekening.

### 3.2.3 Financieringsstructuur & financiële instrumenten

Het financiële beleid van Zuyderland is gericht op een gezonde solvabiliteit. Om dit te realiseren ligt de prioriteit bij afbouw van de schulden aan de kredietinstellingen. Voor een toelichting op het gebruik van financiële instrumenten, de daarmee samenhangende prijs-, krediet-, liquiditeits- en kasstroomrisico's, risicobeheer en afdekkingsbeleid verwijzen wij u naar paragraaf 3.1 en de toelichting in de jaarrekening.

In de kredietovereenkomst met onze vier banken zijn convenanten opgenomen. Deze vereisen het voldoen aan een drietal ratio's. Dit betreft de Aansprakelijk Vermogen ratio, Debt Service Cover ratio en Leverage ratio. Zuyderland voldeed eind 2017 ruim aan deze ratio-vereisten.

### 3.2.4 Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen noemenswaardige gebeurtenissen voorgedaan die van invloed zijn op de jaarrekening 2017 dan wel van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

### 3.2.5 Trials

Als topklinisch opleidingsziekenhuis wordt binnen Zuyderland Mensgeboden Wetenschappelijk Onderzoek (MWO) uitgevoerd. Hierbij zijn zowel interne specialisten, patiënten, externe onderzoekers als externe financiers betrokken. In verband met deze onderzoeken ('trials') worden afspraken

gemaakt over de omvang, vraagstelling, uitvoering en financiering. Medio 2016 zijn signalen ontvangen over mogelijk onrechtmatige declaraties aan de verzekeraars. Mogelijk zijn in het verleden trialverrichtingen ten onrechte geregistreerd binnen DBC's van reguliere zorgverlening en daardoor onterecht door zorgverzekeraars vergoed. Zuyderland heeft dit signaal serieus genomen en betrokken partijen zoals MSB, NZa en zorgverzekeraars direct geïnformeerd. PwC Advisory heeft dit als extern adviseur nader onderzocht en in 2017 afgerond. Uit het onderzoek is gebleken dat er geen indicaties van fraude zijn geconstateerd. Wel zijn er voor € 0,2 mln aan onrechtmatige declaraties geconstateerd die het gevolg zijn van onjuistheden in de registratie.

In 2018 zal de administratieve organisatie en de organisatie rond de trials worden aangepast zodat herhaling van de geconstateerde situatie in de toekomst wordt voorkomen.

### 3.2.6 Toekomstparagraaf

De resultaatontwikkeling in 2016 als gevolg van achterblijvende omzetgroei en een negatieve kostenontwikkeling, was voor de Raad van Bestuur aanleiding om een fors pakket aan maatregelen te treffen, om het boekjaar 2017 met een beperkt klein positief resultaat te kunnen afsluiten. Deze maatregelen hebben het gewenste effect gesorteerd. De financiële situatie van Zuyderland blijft ook de komende jaren aandacht vragen.

De ontwikkelingen in de zorgmarkt in combinatie met stijgende kosten en structureel hoge kapitaallasten, maakt dat Zuyderland in 2017 is gestart met een heroriëntatie op haar strategie en bijbehorende verdienmodellen. Het doel is de continuïteit van het Zuyderland concern ook op langere termijn te kunnen borgen (zie ook hoofdstuk 5: Vooruitblik op 2018).

## 3.3 Kwaliteit & veiligheid

### 3.3.1. Zuyderland MC

De afdeling Kwaliteit, Veiligheid en Bedrijfsvoering (KV&B) rapporteert per kwartaal de belangrijkste risico's op het gebied van kwaliteit en patiëntveiligheid aan het RVE-management en aan de Raad van bestuur. Elke RVE benoemt de belangrijkste risico's en acties om risico's te beperken c.q. de veiligheid te vergroten. Tijdens reviewgesprekken worden deze met de Raad van Bestuur besproken en gemonitord.

De belangrijkste speerpunten en projecten in 2017:

## Patiëntgerichtheid

### • *Project Beslist Samen*

Om de stem van de patiënt nog beter door te laten klinken in de zorg heeft Zuyderland meegeedaan aan het landelijke project 'Beslist Samen'. In Zuyderland zijn drie projecten uitgevoerd: invoeren van het Dialoogmodel binnen de GGz, invoeren van het project 'drie goede vragen' en het ontwikkelen van een keuzehulp voor Gynaecologie. De eerste ervaringen met alle drie de projecten zijn positief. In 2018 wordt een uitgebreide evaluatie gedaan, waarna de werkwijzen eventueel nog kunnen worden bijgesteld.

### • *Clinical Leadership*

Het programma Clinical Leadership heeft als doel zorgverleners te ondersteunen in hun ontwikkeling als klinisch leider. De deelnemers aan de opleiding kunnen zowel ervaren als minder ervaren artsen, verpleegkundigen, fysiotherapeuten en managers zijn. De opleiding heeft aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, ontwikkeling in het multidisciplinair werken en het bepalen van een gezamenlijke strategie met de leidinggevenden. In 2017 is met succes een derde groep van 25 medewerkers opgeleid. De Raad van Bestuur is overtuigd van de meerwaarde van het programma en heeft er voor gekozen het programma ook in 2018 voort te zetten. De voorbereidingen hiervoor werden in 2017 gestart.

### • *Gastvrijheid*

Zuyderland staat voor een patiëntgerichte benadering van zorg. Het programma Gastvrijheid richt zich vooral op de intrinsiek gemotiveerde medewerkers van Zuyderland. Al in 2015 is gestart met het geven van 'moodmakertrainingen', gericht op versterking van de bewustwording en de eigen rol van medewerkers met betrekking tot gastvrijheid, patiëntgerichtheid en collegialiteit. Inmiddels zijn er 237 geschoolde moodmakers. Het netwerk van moodmakers helpt en ondersteunt elkaar in het vergroten van de gastvrijheid, patiëntgerichtheid en collegialiteit. Het netwerk zet concrete verbeteracties uit rond de gastvrijheid naar onze patiënten en onze collega's.

### • *Net Promotor Score (NPS)*

De Net Promotor score (NPS) is een internationale methode om de klantloyaliteit te meten. De score wordt gemeten aan de hand van de vraag 'Zou u deze organisatie aanbevelen aan uw vrienden of familie?' De doelstelling van Zuyderland voor

2017 was het verhogen van de NPS van 20 naar 30. De NPS van het ziekenhuis als totaal is gestegen naar 28 (van 32 naar 34 voor Sittard-Geleen en van 19 naar 24 voor Heerlen). In 2018 is de doelstelling verhoogd naar een NPS-score van 35.

### • *Zorgkaart Nederland*

Zorgkaart Nederland is een ervaringsite voor de Nederlandse gezondheidszorg waar mensen hun ervaringen met de zorg delen met elkaar. Zorgkaart Nederland is een website van Patiëntenfederatie Nederland. Op Zorgkaart Nederland scoort Zuyderland MC een 7,0 (doelstelling 7,5).

### • *Klachten*

In 2016 is een nieuwe klachtenregeling voorbereid en per 1/1/17 van start gegaan, gebaseerd op de Wkkgz. Conform de nieuwe regeling hebben patiënten van het ziekenhuis drie mogelijkheden om hun ongenoegen over verleende zorg en/of dienstverlening te uiten:

- In eerste instantie rechtstreeks bij de betrokkene op de afdeling.
- Bij een medewerker of klachtenfunctionaris van Patiëntenservice.
- Door het indienen van een schriftelijke klacht bij de Klachtencommissie.

Zuyderland MC is aangesloten bij De Geschillencommissie Ziekenhuizen.

### • *Patiëntenservice*

Een klachtenfunctionaris van Patiëntenservice probeert zo snel mogelijk duidelijkheid te krijgen over de inhoud van een klacht om zo tot een oplossing te komen. Als rechtstreeks contact tussen klager en de betrokken medewerker of bemiddeling door de klachtenfunctionaris niet tot een oplossing leidt, of als klager geen bemiddeling wenst, kan de patiënt zijn klacht schriftelijk voorleggen aan de Klachtencommissie. In 2017 werden bij de afdeling Patiëntenservice 1280 klachten gemeld. De stijging van het aantal klachten (+/-40) ten opzichte van 2016 wordt voornamelijk veroorzaakt door problemen rondom telefonie.

## Tabel 5 Top 5 klachten

Klacht aantal	
1. Tekortkoming zorg	250
2. Onvoldoende informatie/communicatie	167
3. Bejegening	138
4. Telefonische onbereikbaarheid	125
5. Nota	95

Tabel 6

Klachten Klachtencommissie (Zuyderland Medisch Centrum incl. GGz)

Klachten	2016	2017
Aantal klachtbrieven ingediend	32	31
Aantal klachtonderdelen van de ingediende klachtbrieven	104	98
Aantal aanbevelingen	5	7
Aantal klachtonderdelen gegrond verklaard	23	34

• **Klachtencommissie**

De Klachtencommissie heeft de taak klachten te onderzoeken. De uitspraak na onderzoek kan luiden: niet-ontvankelijk, ongegrond, gegrond of gedeeltelijk gegrond. Als de Klachtencommissie de klacht geheel of gedeeltelijk gegrond verklaart, kan zij naar aanleiding van de klacht een aanbeveling doen aan de Raad van Bestuur van Zuyderland.

De algemene doelstelling van de Klachtencommissie is tweeledig:

- Een adequaat en onpartijdig oordeel over de gegrondheid van de klacht uitspreken.
- Een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de in Zuyderland geboden zorg.

Eind december 2017 is 1 klacht uit 2007 gemeld bij De Geschillencommissie Ziekenhuizen. Deze is niet ontvankelijk verklaard.

**HSMR**

De Hospital Standardized Mortality Ratio (HSMR) zet de werkelijke sterfte in een ziekenhuis af tegen de sterfte die op basis van de patiëntkenmerken werd verwacht. Het HSMR-cijfer heeft een signaalfunctie en kan aanleiding geven tot (dossier)onderzoek naar de daadwerkelijke situatie. De Necrologiecommissie draagt zorg voor het dossieronderzoek en bewaakt de resultaten. De bevindingen van het dossieronderzoek door de dossieranalisten worden door de Necrologiecommissie besproken met de vakgroep/maatschappen. Voorgestelde verbeteracties worden vervolgens door de maatschap/vakgroep uitgevoerd. In 2016 kende Zuyderland Medisch Centrum een HSMR van 125. De uitkomsten met toelichting zijn gepubliceerd op de site: [www.zuyderland.nl/ziekenhuis/patient-en-bezoeker/kwaliteit-en-veiligheid/sterftcijfers](http://www.zuyderland.nl/ziekenhuis/patient-en-bezoeker/kwaliteit-en-veiligheid/sterftcijfers). Uit uitgebreid in- en extern onderzoek blijkt er geen relatie tussen de kwaliteit en veiligheid van de geboden zorg en het HSMR cijfer. Het definitieve HSMR cijfer voor 2017 is nog niet bekend,

het voorlopige HSMR cijfer 2017 komt op 100 uit, beduidend lager dan het HSMR-cijfer 2016. Binnen de HSMR-systematiek staat een score van 100 gelijk aan het landelijk gemiddelde.

**Centrale capaciteitsplanning**

In het kader van CAPFLOW is de afstemming van OK-rooster en beddenhuis in Q4, 2017 voor het eerst ingevoerd voor Q1, 2018. Doel van dit project is de kwaliteit van zorg en doelmatigheid van de bedrijfsvoering (verder) te vergroten en capaciteitsbeheersing binnen de poliklinieken te starten. Tevens is voor het eerst gebruik gemaakt van de bedcalculator om een goede verdeling van de beschikbare capaciteit te bewerkstelligen. Binnen het VC zijn voorbereidingen getroffen om schaduw te draaien met het EBS (Evidence Based Staffing).

Wachttijden en toegangstijden worden conform NVZ-richtlijnen gepubliceerd op internet.

Tot slot is een start gemaakt met het document integraal capaciteitsmanagement, waarbij we zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau de spelregels gaan opstellen voor Zuyderland.

**Functiedifferentiatie 'Met 4 en 6 naar 10'**

In 2017 is het Zuyderland MC, samen met Zuyd Hogeschool, het omvangrijk en meerjarig scholingstraject 'Met 4 en 6 naar 10' gestart. Doelstelling van dit project is de kwaliteit van de verpleegkundige beroepsgroep te verbeteren. Binnen 8 jaar moet 30% van alle verpleegkundigen hbo-geschoold zijn, conform het opleidingsprofiel Bachelor Nursing 2020. Mbo-verpleegkundigen krijgen zo de kans te investeren in hun eigen ontwikkeling. Neveneffect is dat dit project een oplossing kan bieden voor de krapte op de arbeidsmarkt.

**Shared Governance**

Goede verpleegkundige zorg vereist leiderschap en (interdisciplinaire) samenwerking: denken en werken vanuit eigen verantwoordelijkheid.



Verpleegkundig leiderschap is gebaseerd op verpleegkundige vakinhoud, op evidence-based handelen en op interventies die de positieve gezondheid van de patiënt bevorderen. Om verpleegkundig leiderschap organisatiebreed te faciliteren is een zogenaamde Shared Governance-structuur nodig. Shared Governance duidt op een manier van organiseren en besturen waarbij de verpleegkundigen die het dichtst bij de patiënt staan, betrokken zijn bij de besluitvorming. Shared Governance verbindt professionals en zorgt ervoor dat iedereen vanuit eigen verantwoordelijkheid bijdraagt aan een effectieve organisatie. Shared Governance draagt bij aan een werkomgeving waar verpleegkundigen optimaal tot hun recht komen zodat zij maximaal bijdragen aan patiëntenzorg waardoor de kwaliteit van zorg toeneemt. In 2018 wordt Shared Governance verder ontwikkeld.

### 3.3.2 Zuyderland Care

Op 21 en 22 februari 2017 heeft de Inspectie Zuyderland Thuiszorg bezocht en gesproken met directie, wijkverpleegkundigen, teammedewerkers en cliënten met mantelzorgers. Het onderzoek richtte zich, naast de standaard richtlijnen, vooral op de zelfregie van cliënten en hoe thuiszorgmedewerkers hiermee om gaan. De Inspectie toonde zich onder de indruk, op slechts één punt werd de maximale score niet gehaald.

In het kader van kwaliteit en kwaliteitsborging heeft Jeugdgezondheidszorg geïnvesteerd in deskundigheidsbevordering van medewerkers met o.a. de scholing Hechting. In- en externe audits zijn beide positief verlopen, er zijn geen tekortkomingen geconstateerd. Zuyderland JGZ neemt structureel cliënttevredenheidsonderzoeken af onder haar klanten. Evenals andere jaren is de

score goed (gemiddeld 8,0).

Bij Zuyderland Huishoudelijke Hulp heeft in 2017 een initiële (externe) audit plaatsgevonden, conform de HKZ-richtlijnen. Deze audit is zonder tekortkomingen voltooid en het keurmerk is verlengd tot maart 2021.

Zorgcentra maakt een eigen kwaliteitsjaarverslag 2017 conform het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg. Dit verslag is per 1 juli 2018 beschikbaar op de website [www.zuyderland.nl](http://www.zuyderland.nl).

### 3.3.3 Zuyderland Concern

#### AVG

Per 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing. Dat betekent dat er vanaf die datum dezelfde privacywetgeving geldt in de hele Europese Unie (EU). De AVG zorgt onder meer voor een versterking en uitbreiding van de privacy rechten van burgers (patiënten, cliënten of bewoners) maar legt ook meer verantwoordelijkheden voor organisaties. De huidige Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) geldt dan niet meer.

Zuyderland hecht aan de privacy van patiënten en personeel en heeft in 2017 veel tijd en energie gestoken in het voldoen aan de AVG; zoals de informatieplicht, de meldplicht datalekken en de documentatieplicht. Ook was er veel aandacht voor het borgen van de rechten van patiënten, zoals het recht op informatie en het recht op inzage (in het medisch dossier).

Bovendien besteden wij aandacht aan het gedragsaspect om als medewerker veilig met vertrouwelijke en privacy gevoelige gegevens om te gaan. Hiertoe is informatieveiligheid en privacy geïntegreerd in het introductieprogramma voor



#### Goede score voor wijkteams

*In februari 2017 werden twee wijkteams bezocht door de IGJ (Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd). Op één punt na haalden de teams de maximale score! Lees meer over de audit in het publieksjaarverslag op onze website: [www.zuyderland.nl/zuyderland/bestuur-en-organisatie/jaarverslagen](http://www.zuyderland.nl/zuyderland/bestuur-en-organisatie/jaarverslagen)*

nieuwe medewerkers, opgenomen in het discipline overstijgend onderwijs voor AIOS en is er een bewustwordingscampagne ingezet.

In 2018 zullen de inspanningen om te voldoen aan de AVG nog worden geïntensiveerd om klaar te zijn in mei 2018.

### 3.4 Personeel & Organisatie

In 2017 stond Zuyderland Medisch Centrum voor de lastige opgave het personeelsbestand af te bouwen met 175 fte, naast de afbouw als gevolg van de fusie. Op alle niveaus meer doen met minder mensen en dus een hogere werkdruk, afscheid nemen van collega's en bezuinigingen op kosten voor opleiding en ontwikkeling zijn voor iedereen voelbaar geweest. Dat we toch in deze zware opgave geslaagd zijn, is te danken aan de inzet van alle medewerkers en mede te danken aan het met vakorganisaties afgesloten doorlopend Sociaal Plan en het in de zomermaanden tot stand gekomen Addendum. Hierdoor ontstonden aanvullende en ruimere mogelijkheden voor medewerkers om vrijwillig te vertrekken en is de afbouwdoelstelling gerealiseerd.

#### Gezondheidsbeleid

Zuyderland wil een gezonde werkomgeving bieden voor de eigen medewerkers en inzetbaarheid

stimuleren door lichamelijk en geestelijk gezond en veilig gedrag. In dit verband is per 1 januari 2017 het Gezondheidsbeleid bij ziekteverzuim en re-integratie ingevoerd. Conform dit beleid zijn onze medewerkers proactief met de eigen gezondheid en duurzame inzetbaarheid bezig. Zij kunnen hierbij gebruik maken van een Toolkit Gezondheidsbeleid.

#### Ziekteverzuim

De doelstelling was het ziekteverzuim in 2017 terug te dringen tot minder dan 5%. Deze doelstelling is niet gerealiseerd. Zuyderlandbreed zien wij een verzuimpercentage dat hoger is dan de streefnorm van 5%. Tevens zien wij een stijging van het ziekteverzuimpercentage t.o.v. 2016. De oorzaken kunnen per bedrijfs onderdeel verschillen. In het algemeen is er sprake van een hoge gemiddelde leeftijd die van invloed is op het verzuimpercentage. Daarnaast wordt het in toenemende mate een probleem om bij werving voldoende gekwalificeerd personeel te vinden. Voor Zuyderland Medisch Centrum geldt dat de werkdruk daarnaast als gevolg van extra bezuinigingen op het personeelsbestand is gestegen.

#### Harmonisatie P&O Beleid-Regelingen

In het kader van de fusie zijn de afgelopen jaren diverse (beleids)regelingen en procedures op P&O-gebied door de Raad van Bestuur geharmoniseerd (in overleg met OR en COR). Eind 2017

Tabel 7  
Ziekteverzuim

	2017	2016	2015
Zuyderland Medisch Centrum (incl. GGz)	5,25%	5,25%	5,36%
Zuyderland Zorgcentra	5,83%	5,83%	5,74%
Zuyderland Thuiszorg	8,0%	7,8%	7,69%
Zuyderland Jeugd Gezondheidszorg	7,87%	4,35%	4,08%
<b>Zuyderland Totaal</b>	<b>6,36%</b>	<b>5,51%</b>	<b>5,36%</b>

*Betreft 12 maands voortschrijdend gemiddelde per jaareinde*

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

	fte
Stichting Zuyderland Medisch centrum	4.662
Zuyderland Zorgcentra BV	1.399
Zuyderland Thuiszorg BV	363
Zuyderland Jeugd Gezondheid Zorg BV	23
<b>Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden</b>	<b>6.447</b>



### Uitreiking MPZ-certificaat

Zuyderland kreeg het MPZ-certificaat officieel uitgereikt. Lees meer in het publieksjaarverslag op onze website: [www.zuyderland.nl/zuyderland/bestuur-en-organisatie/jaarverslagen](http://www.zuyderland.nl/zuyderland/bestuur-en-organisatie/jaarverslagen)

v.l.n.r.: Bert Pfeiffer - RVE manager Facillities, Adraan van Engelen - Milieu Platform Zorgsector, Roel Goffin - COO Care CFO, Ruud Guyt - wethouder Sittard-Geleen.

was dat het geval voor meer dan 80% van de afzonderlijke 'Atrium' en 'Orbis' regelingen. In 2017 heeft onder meer de harmonisatie plaatsgevonden van het dienstroosterreglement en het bedrijfsongevallenbeleid. Tevens functioneert binnen Zuyderland één geïntegreerd Bedrijfsopvangteam schokkende werkervaringen (BOT). Het geharmoniseerde jaargesprek is sinds 1 september 2017 van toepassing in Zuyderland Medisch Centrum (incl. GGz), Zuyderland Zorgcentra en Zuyderland JGZ. Deze regeling vervangt de diverse verschillende regelingen. Het jaargesprek stuurt op systematische wijze op het functioneren, presteren en het ontwikkelen van de medewerker met afstemming van wensen en behoeften van organisatie en medewerker. De finale harmonisaties vinden in 2018 plaats.

### Inclusieve Arbeidsorganisatie

Zuyderland Care en Cure zijn al geruime tijd bezig met het creëren van werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Locatie Heerlen is projectmatig gestart voor de mensen uit de doelgroepen WWB, SW, WOZL en Wajong. Ook in Zuyderland Care zijn diverse initiatieven van start gegaan, onder meer in samenwerking met Vluchtelingenwerk ten aanzien van statushouders.

De aanpak heeft er tot dusver toe geleid dat in 2017 circa 60 medewerkers uit de verschillende doelgroepen binnen Zuyderland werkzaam zijn. Dit heeft positieve effecten gehad op patiënt- en medewerkerstevredenheid als ook in financieel opzicht. Eind 2017 zijn initiatieven gestart om de inclusie van mensen uit de doelgroepen te verbreden en te borgen. Deze aanpak kan mogelijk een oplossing bieden voor de arbeidsmarktkrapte bij (gespecialiseerde) zorgfuncties.

## 3.5 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In 2017 is veel aandacht uitgegaan naar het verbeteren van de financiële situatie, waardoor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) minder prioriteit had. Desondanks is een reeks van resultaten behaald, vooral op het terrein van inkoop en milieu. Een sprekend voorbeeld was bijvoorbeeld de aansluiting van zorgcentrum Lembergh op het Groene Net, waardoor deze locatie volledig wordt verwarmd met restwarmte van de Chemelot Campus in Sittard-Geleen. Begin 2018 wordt een ontwerp voor een MVO-programma opgesteld met thema's en meerjarige doelen. Het streven is om MVO een plaats te geven in de nieuwe (meerjarige) strategie voor Zuyderland voor de jaren 2019-2025.

### Duurzaamheid - certificaat MPZ niveau Brons

Zuyderland Medisch Centrum wil nu en in de toekomst duurzame waarde creëren voor werknemers, instellingen en klanten. Voor de periode 2015-2020 zijn concrete doelen vastgesteld op het gebied van duurzaamheid. Uitgangspunt daarbij is dat Zuyderland veilig en op maatschappelijk verantwoorde wijze wil werken, met een minimale (milieu-) belasting van de leefomgeving. Er zijn goed functionerende en geborgde milieuzorgsystemen op het gebied van afvalscheiding, -inzameling, transport en innovatieve recycling, energie- en waterbesparing. Enkele concrete voorbeelden zijn; vermindering waterverbruik en vermindering van productie vervuild afvalwater, bijscholing ADR voor milieu-veiligheidsadviseur en medewerkers Laboratorium Klinische Chemie, minimalisatie en voorkoming van luchtverontreiniging en voorkoming van voedselverspilling door op

maat in te kopen en te koken.

De Milieuthermometer Zorg is in 2012 gestart om zorginstellingen te keuren op de duurzaamheid van hun bedrijfsvoering. Eind 2017 is de audit MPZ (Milieu Platform Zorg), niveau Brons, voor de Zuyderland Medisch Centrum locaties Heerlen en Sittard-Geleen succesvol afgerond. Het keurmerk is een belangrijke, landelijke waardering. Zuyderland Medisch Centrum heeft als eerste zorginstelling onder de lijn Tilburg/Nijmegen een MPZ-certificaat. De komende jaren zijn gericht op het behalen van het niveau Zilver.

### Inkoop

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen heeft structureel aandacht. Bij de aanbesteding van facilitaire producten, diensten of werken bedient de afdeling Inkoop zich van de instrumenten die PIANOo biedt. PIANOo is het expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. De thema's die hier aan bod komen zijn: Social return, Milieuvriendelijk inkopen, Biobased inkopen, Circulair inkopen en Innovatiegericht inkopen. Deze thema's zijn onderdeel van de offerte-aanvraag of aanbesteding en worden in de selectie beoordeeld conform het (gerealiseerde) ambitieniveau van de organisatie. In Zuyderland is dat 'Brons'. Vooral nog richt de RvE Inkoop zich hierbij op producten en diensten in het facilitaire domein.

### Milieu

Voor de gewenste sturing op milieugebied vindt op tactisch niveau afstemming plaats in zowel de Stuurgroep Milieu (o.l.v. operationeel RVE-manager) als in de werkgroep Milieu (o.l.v. onder leiding van het afdelingshoofd Logistiek). De volgende categorieën komen aan bod: wet- en regelgeving, grondstoffen (restafval, glas, papier, metaal, medicijnen/cosmetica, overige gevaarlijke stoffen), energie, water, bodem, biodiversiteit, lucht, afvalwater en afvalstoffen, hinder, catering en voeding, reiniging, producten en diensten, schoon en zuinig transport, vastgoed/verbouw/renovatie, groenbeheer, papier, textiel, interne incidenten, opleidingen.

## 3.6 Informatie- & medische technologie

Informatie- en medische technologie is in 2017 verder versterkt en gestandaardiseerd over de locaties van Cure en Care heen. Het technologisch zorglandschap ontwikkelt zich

voortdurend. Maatschappelijke en technologische trends raken in een stroomversnelling met als gevolg substantiële veranderingen in de zorg. Dit alles vraagt om effectieve aandacht en reactie en nauw overleg met zorgpartners en patiënten. In 2017 is de aandacht onder meer uitgegaan naar de volgende projecten.

### PACS systeem

In 2017 is verder geïnvesteerd in systemen rondom het elektronisch patiëntendossier, zoals een nieuw PACS-systeem (Picture Archiving and Communication System) voor medische beelden dat gekoppeld is aan het elektronisch patiëntendossier. Alle dossiers van patiënten zijn gedigitaliseerd en worden in alle primaire zorgprocessen digitaal gebruikt en gekoppeld aan zorgsystemen.

### Regionaal netwerk voor digitale samenwerking

Een eerste stap is gezet om te komen tot een netwerk voor digitale samenwerking in de regio tussen zorginstellingen. Gestart is met MUMC+ en Maastricht Clinic. In 2018 wordt dit netwerk in werking worden gesteld waarna andere instellingen kunnen worden aangesloten, waaronder huisartsen.

### Medicatiesysteem

In samenwerking met vijf collega-ziekenhuizen is een nieuw medicatiesysteem ontworpen dat in 2020 klaar zal zijn om ook in Zuyderland ingevoerd te worden. MUMC+ en het Flevoziekenhuis, Amstelland ziekenhuis en Gelre ziekenhuis voeren het nieuwe systeem als eersten in. Ook dit systeem wordt geïntegreerd in het elektronische patiëntendossier.

### Persoonlijke gezondheidsomgeving (PGO)

De contouren van de Persoonlijke Gezondheidsomgeving (PGO) zijn in kaart gebracht. Dit is een ontwikkeling die aansluit bij landelijke initiatieven en gesubsidieerd wordt door de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen en intensieve afstemming vraagt met onder meer zorgpartners, cliëntenraden, patiënten en huisartsen.

### Verpleegoproepsysteem en Patiëntenkamer van de toekomst

Projecten voor een nieuw verpleegoproepsysteem in Heerlen en innovatieve patiëntenkamer van de toekomst in Sittard zijn gestart en worden in 2018 afgerond.

## 3.7 Innovatie

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

### Cure

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

#### CZ e-health living lab Nederland

Als enige ziekenhuis in Nederland ontwikkelt Zuyderland in nauwe samenwerking met CZ diverse digitale proefprojecten. Met de proefprojecten hopen Zuyderland en CZ antwoord te krijgen op de vraag of e-health de kwaliteit van zorg verbetert en of de zorg er efficiënter en goedkoper door wordt. Binnen dit traject wordt een aantal e-health toepassingen grootschalig uitgerold. Voorbeelden hiervan zijn MijnParkinsoncoach en MijnIBDcoach waarmee patiënten met Parkinson of een chronische darmziekte hun eigen gezondheidssituatie monitoren en beter leren omgaan met hun ziekte. Tevens wordt onderzocht of e-consulten zo kunnen worden ingezet dat (chronisch zieke) patiënten minder vaak naar het ziekenhuis hoeven te komen. Zuyderland maakt daarnaast gebruik van digitale hulpmiddelen en keuzetools om patiënten met bijvoorbeeld borstkanker te helpen bij het kiezen van de juiste behandeling.

### Apps

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

#### Gewenste zorg in de laatste levensfase

Zuyderland werkt met een aantal ketenpartners samen om een transmuraal zorgpad voor de laat-

ste levensfase op te stellen en te implementeren. Dit is een voorbeeld van een proces gerelateerde zorginnovatie die erop is gericht een zo optimaal mogelijke kwaliteit van zorg en leven in de laatste levensfase te bieden.

### Beslist Samen

Door middel van verschillende initiatieven wordt samen beslist in de praktijk gestimuleerd. Deze sociale innovatie is erop gericht de manier waarop zorgprofessionals en patiënten samenwerken te verbeteren.

### Care

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

#### Medicatie toedienen via de app

Het toedienen van medicatie in de zorgcentra Vastrada en Aldenhof verloopt sinds kort op een efficiëntere en nog veiligere manier, namelijk via een speciale app op telefoon of tablet. Zuyderland medewerkers roepen via de app een zogenoemde toedienlijst op. Die wordt door de aangesloten apotheken in Susteren en Born geactualiseerd zodra de medicatie is verstrekt. Zo ziet de medewerker direct wat wanneer toegediend moet worden. Ook het bestellen van medicatie verloopt via de app.

#### GrowMeUp

In de zorgcentra rijdt een sociale robot rond die ook naar de cliënten toekomt. De robot (resultaat van het Europese project GrowMeUp) wordt gezien als een echt maatje die ouderen kan ondersteunen in hun dagelijkse activiteiten. Hij begrijpt de behoeften en gewoonten van ouderen.

zorg.  
samen.  
beter.

hoofdstuk 4

maatschappelijk  
verslag

# 4 Bestuur, toezicht & belanghebbenden

## 4.1 Governance

Goed bestuur en toezicht zijn voorwaarden voor het leveren van kwalitatief goede zorg. Per 1 januari 2017 is de nieuwe Governancecode Zorg van kracht. De Raad van Bestuur van Zuyderland baseert haar Corporate Governance op deze code (Brancheorganisaties Zorg, 2017).

De code is geldig vanaf 1 januari 2017 met een invoeringstermijn van één jaar om in zijn geheel aan de nieuwe code te voldoen. Vooruitlopend op enkele aanpassingen in reglementen en beleidsdocumenten handelde Zuyderland in 2017 reeds conform de Governancecode Zorg 2017. Eind 2017 en begin 2018 is nog een beperkt aantal aanpassingen gedaan om ook in de reglementen en diverse beleidsdocumenten volledig te voldoen aan de Governancecode Zorg 2017. Er was in 2017 geen sprake van belangenverstrengeling bij de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht. Evenzo was er geen sprake van een conflictsituatie tussen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. Wel is geconstateerd dat op grond van de eisen van de Governancecode Zorg deze twee onderdelen iets specifieker moeten worden geformuleerd in de reglementen. Deze aanpassingen zijn begin 2018 opgepakt. In dit maatschappelijk jaarverslag komen de diverse aspecten uit de Governancecode Zorg 2017 in verschillende hoofdstukken aan bod.

### Gedragsregels

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht hechten veel waarde aan transparantie en aan een open cultuur. De kernwaarden van Zuyderland zijn: wij zijn gastvrij en werken veilig, doelmatig en professioneel. Deze kernwaarden zijn onderdeel van een cultuurtraject en vormen een belangrijk uitgangspunt bij het opstellen van de jaarlijkse managementagenda. Er is veel aandacht voor het bevorderen van een cultuur om veilig fouten te kunnen melden, er is een klokkenluidersregeling en er zijn vertrouwenspersonen aangesteld. Er is een organisatiebrede gedragscode Integriteit; een raamdocument waarin goed werknemerschap is uitgewerkt. De gedragscode Integriteit verwijst

naar diverse specifieke gedragscodes binnen Zuyderland waaronder een gedragscode ICMT, een gedragscode ongewenst gedrag en een sanctiebeleid. Er was in 2017 geen sprake van belangenverstrengeling.

## 4.2 Raad van Bestuur

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

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

Eind 2017 is dhr. Ing. C. Sterk met pensioen gegaan. Hij is in december 2017 opgevolgd door mw. Dr. W.M. Nijdam. De Raad van Bestuur bestaat uit drie personen die ieder hun eigen aandachtsgebieden en portefeuille hebben.

### Samenstelling Raad van Bestuur

Dhr. drs. D.M.F. Jongen (voorzitter)

Dhr. ing. C. Sterk (COO Cure) *tot eind 2017*

Dhr. drs. R.E.A. Goffin (COO Care/CFO)

Mw. dr. W.M. Nijdam (COO Cure) *vanaf eind 2017*

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

De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Hierover zijn duidelijke



## Raad van Bestuur

Per december 2017

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

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

In bijlage 6.3. vindt u de nevenfuncties van de leden van de Raad van Bestuur in 2017.

### Bezoldiging bestuurders

Bij de bezoldiging van de bestuurders hanteert de Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht de richtlijnen zoals vastgelegd in de Wet Normering Topfunctionarissen publiek en semipublieke sector (WNT). Voor bezoldiging van de bestuurders en toepassing van de WNT verwijzen wij u naar paragraaf 1.9 van geconsolideerde jaarrekening van Zuyderland.

In 2017 is een beleid opgesteld voor de vergoeding van onkosten van de Raad van Bestuur en het aannemen van geschenken en uitnodigingen door de raad van bestuur. Het beleid wordt in 2018 openbaar gemaakt door publicatie op de website.

## 4.3 Raad van Toezicht

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

De statuten van Stichting Zuyderland Medisch Centrum en Stichting Zuyderland Zorg voorzien in een strikte scheiding van uitvoering en

toezicht. Naast toezicht op beleid en algemene zaken in beide stichtingen, oefenen de Raden van Toezicht toezicht uit op andere entiteiten in het concern op basis van getrappt toezicht.

De Raad van Toezicht houdt zich onder meer bezig met kwaliteit van de zorg, evaluatie van beleid, jaarrekeningen, exploitatiebegrotingen en rapportages over financiële resultaten.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht ook taken op het gebied van investeringen, nieuwbouw- en renovatieplannen, samenwerkingsverbanden en beleidsplannen. De externe accountant woont het gedeelte van de vergaderingen van de Raad van Toezicht bij waarin de Managementletter en de jaarrekeningen worden besproken en waarin wordt besloten over goedkeuring van de jaarrekeningen.

De Raad van Toezicht kent drie commissies:

- Auditcommissie;
- Commissie Kwaliteit & Veiligheid;
- Remuneratie/Selectiecommissie.

De Raad van Toezicht is een onafhankelijk orgaan en bestond in 2017 uit negen personen. In 2017 heeft de Raad van Toezicht gezorgd voor vernieuwing. Op 1 januari 2017 is mevrouw Schouten gestart als nieuw lid van de raad. De heer Willems en de heer Van Lange zijn in de tweede helft van 2017 benoemd. Medio 2017 trad de heer Radix af op eigen verzoek in verband met aanvaarding van een nieuwe functie die onverenigbaar was met van het lidmaatschap van de raad. Per einde 2017 traden de heren Eurlings, Heringa, Scholten en Schuit af conform het rooster van aftreden vanwege het einde van hun tweede termijn. Eind 2017 zijn 3 nieuwe leden geworven waarbij nadrukkelijk aandacht was voor diversiteit en vereiste deskundigheden (zie





## De nieuwe Raad van Toezicht

Per 1 januari 2018

V.l.n.r.: L. Frissen, D. Voetelink, J. Verhaegen, W. Schouten, J. Bloemer, R. Jansen, J. van Lange, F. Willems.

overzicht RvT). De heer Frissen is benoemd op bindende voordracht van de ondernemingsraad. De nieuwe Raad van Toezicht bestaat met ingang van 1 januari 2018 uit 8 leden.

### Samenstelling Raad van Toezicht per 1-1-2018

Dhr. J.J. Verhaegen, voorzitter

Dhr. L.J.P.M. Frissen

Mw. prof. dr. J.M.M. Bloemer

Mw. mr. R.H.M. Jansen MPA

Dhr. drs. J.H.P.M. van Lange

Dhr. dr. F.F. Willems

Dhr. drs. D.W. Voetelink

Mw. drs. W.M. Schouten

De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur hebben elkaar in 2017 in totaal acht keer in een officiële vergadering ontmoet. Dit betrof zes reguliere en twee ingelaste vergaderingen. De ingelaste vergaderingen hadden betrekking op de financiële situatie en de benoeming van mevrouw Nijdam tot lid van de Raad van Bestuur. Elke vergadering van de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur wordt voorafgegaan door een werkbezoek aan een van de afdelingen binnen Zuyderland, gevolgd door een korte vergadering van de Raad van Toezicht in beslotenheid (zonder aanwezigheid van de Raad van Bestuur). De Raad van Toezicht kwam begin 2017 apart in een besloten vergadering bijeen om onder begeleiding van een extern deskundige zijn eigen functioneren in 2016 te evalueren.

De Raad van Toezicht heeft de Raad van Bestuur in 2017 krachtig ondersteund bij de omvangrijke en complexe bestuurlijke opgaven,

als toezichthouder én als adviseur. De financiële situatie in 2017 maakte grondige oriëntatie op de problematiek en mogelijke oplossingen noodzakelijk. De Raad van Toezicht vindt het bijzonder belangrijk dat de Raad van Bestuur in 2017 krachtig heeft ingegrepen in verband met de ontstane moeilijke financiële situatie én het tijdig richten van met name Zuyderland Medisch Centrum op de toekomst. Terugkijkend op 2017 is de Raad van Toezicht van oordeel dat de Raad van Bestuur de juiste maatregelen heeft genomen op het juist moment.

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

## 4.4 Thema's 2017

De in 2017 besproken onderwerpen zijn te groeperen rondom vijf thema's zoals hieronder toegelicht.

### Financiën & bedrijfsvoering

De Raad van Toezicht voerde met de Raad van Bestuur diverse keren overleg over de problematische financiële situatie in 2017. Het overleg in de Auditcommissie was intensief en frequent. Met betrekking tot Zuyderland Medisch Centrum kwam onder meer een compleet pakket aan financiële maatregelen aan bod waaronder de inkrimping van de 2e managementlaag, de reductie van 175 fte en de vacaturestop. De focus in het toezicht lag sterk op kostenreductie, mogelijke omzetverhoging én verhoging van de

slagvaardigheid van het management. Voorts adviseerde de Raad van Toezicht de Raad van Bestuur in het kader van het overleg met de banken.

### Kwaliteit & Veiligheid

In de vergaderingen van de Raad van Toezicht en met name in die van de commissie Kwaliteit en Veiligheid kwam een reeks van onderwerpen aan bod zoals de voortgang van de meerjarige Toekomstvisie Kwaliteit en Veiligheid, de relatie tussen de financiële situatie in 2017 en de kwaliteit van zorg. Ook werden de uitkomsten van het jaargesprek met IGJ, VMS thema's, de voorbereiding voor de STZ-accreditatie in de tweede helft van 2018, ethisch beleid, interne audits, het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en de regionale samenwerking in het kader van OncoZon besproken evenals sturing en resultaten zoals contouren van een dashboard kwaliteit en veiligheid, patiënttevredenheid en indicatoren Cure en Care.

### Remuneratie/selectie

De Raad van Toezicht heeft in 2017 een groot aantal nieuwe leden voor zijn raad, alsmede een nieuw lid van de Raad van Bestuur geworven en geselecteerd. In de Remuneratie/Selectiecommissie heeft ondermeer in dit kader frequent en intensief overleg plaatsgevonden.

### Strategie

- De Raad van Toezicht heeft het belang van een nieuwe meerjarige strategie voor Zuyderland MC besproken, waaronder het proces voor de opzet ervan.
- De uitrol van de Raamovereenkomst met MUMC+ werd besproken.
- De raad gaf zijn goedkeuring aan de strategie van Zuyderland Zorg 2016-2020.

### Governance

De Raad van Toezicht stemde eind 2017 in met de beëindiging van het lidmaatschap van de heer Sterk, op zijn verzoek, van de Raad van Bestuur van Stichting Zuyderland Medisch Centrum en Stichting Zuyderland Zorg per 1 januari 2018 en heeft hem décharge verleend voor het betreffende door hem gevoerde bestuur. Voorts heeft de Raad van Toezicht mevrouw Nijdam benoemd tot lid van de Raad van Bestuur per medio december 2017.

### Dossiers

Diverse dossiers zijn besproken. In willekeurige volgorde betroffen deze onder meer: HSMR 2015 en 2016, Trials, Tussenevaluatie Governance, Radiologie/Mitralis, strategie Vastgoed. Daarnaast waren vaste dossiers als Budget 2018, Jaarrekening 2016 en Maatschappelijk Verslag 2016 en Managementletter 2016 onderwerp van bespreking c.q. goedkeuring.

De Raad van Toezicht heeft in 2017 in onafhankelijkheid zijn taken kunnen uitvoeren. De leden hebben op geen enkele wijze belang bij de Stichting Zuyderland Medisch Centrum en de Stichting Zuyderland Zorg; er hebben zich dan ook geen situaties van belangenverstremming voorgedaan. Met betrekking tot 2017 heeft de Raad van Toezicht zijn eigen functioneren eind 2017 intern geëvalueerd en de uitkomsten daarvan schriftelijk vastgelegd.

*In bijlage 6.4 vindt u de nevenfuncties van de Raad van Toezicht.*

## 4.5 Belanghebbenden

De Raad van Bestuur van Zuyderland betreft interne en externe belanghebbenden actief en structureel bij reguliere bedrijfsvoering en bij belangrijke ontwikkelingen. In het stakeholderbeleid wordt beschreven op welke wijze relevante belanghebbenden worden betrokken. De Raad van Bestuur hecht veel waarde aan het vroegtijdig betrekken van de medezeggenschap bij ontwikkelingen. Binnen Zuyderland wordt met vier ondernemingsraden, vijf cliëntenraden en twee verpleegkundige adviesraden veelvuldig overleg gevoerd. Het overleg vindt plaats in een open sfeer. In 2017 is voor het eerst gestart met kwartaalbijeenkomsten voor alle medezeggenschapsorganen waarin een terugkoppeling werd gegeven over de kwartaalresultaten van het concern aan de hand van de Managementagenda en specifiek t.a.v. Financiën, Kwaliteit & Veiligheid en P&O.

In 2017 is aanvankelijk veel aandacht in de overleggen uitgegaan naar de financiële situatie. Aan het eind van 2017 was er weer meer ruimte voor de inhoudelijke thema's. Voor meer informatie over de diverse organen verwijzen we naar [www.zuyderland.nl](http://www.zuyderland.nl)

## Cliëntenraden

De medezeggenschap voor cliënten werd in 2017 als volgt ingevuld:

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

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

## Ondernemingsraden

De medezeggenschap voor medewerkers werd in 2017 als volgt ingevuld:

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

## Verpleegkundige Adviesraden

Zuyderland heeft twee Verpleegkundige Adviesraden.

### • Verpleegkundige AdviesRaad (VAR) Zuyderland Medisch Centrum

De VAR-Zuyderland MC bestaat uit alle verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en verzorgenden IG die binnen het Zuyderland Medisch Centrum werkzaam zijn. Het VAR-bestuur bestaat uit een voorzitter, een vicevoorzitter en 7 bestuursleden. Ter ondersteuning zijn een ambtelijk secretaris en een secretaresse aan het bestuur toegevoegd. Het bestuur vertegenwoordigt de VAR in haar contacten met de Raad van Bestuur, de Medische Staf en het management, en met externe instanties. De belangrijkste taak van de VAR is het vanuit een beroepsinhoudelijke visie (gevraagd en ongevraagd) adviseren van de Raad van Bestuur over beleid met betrekking tot verpleegkundige zorg. Het bestuur VAR vervult een brugfunctie tussen de verpleegkundige beroepsgroep en de

Raad van Bestuur met als doelstelling het optimaliseren van de verpleegkundige zorg in Zuyderland Medisch Centrum. Tevens houdt de VAR zich op de hoogte van (landelijke) verpleegkundige ontwikkelingen op zorggebied. Verder stelt de VAR zich ten doel de expertise van de verpleegkundige professional te verbreden en verdiepen. Dit alles om een actieve bijdrage te leveren aan voortdurende verbetering en borging van de kwaliteit van de patiëntenzorg.

### • Verpleegkundige en Verzorgende AdviesRaad (VAR) Zuyderland Zorgcentra.

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

## Bestuur MSB

Het Bestuur Medisch Specialistisch Bedrijf (MSB) is een belangrijke en gelijkwaardige overlegpartner voor de Raad van Bestuur. Het MSB is een aparte juridische entiteit. Bestuur MSB wordt actief betrokken bij, participeert actief in en neemt ten opzichte van alle leden van MSB medeverantwoordelijkheid voor de beleidsontwikkeling, beleidsvorming en beleidsuitvoering op alle niveaus in de organisatie. De bestuursbevoegdheid en eindverantwoordelijkheid voor het ziekenhuis ligt bij de Raad van Bestuur.

Het MSB heeft het mandaat van alle individuele specialisten. Het Bestuur MSB is belast met en bevoegd tot de uitoefening van dit mandaat. Het Bestuur MSB treedt op als onderhandelingspartner/rechtsgeldig vertegenwoordiger namens de individuele specialisten en is in dat kader bevoegd afspraken te maken waaraan individuele specialisten en vakgroepen zijn gebonden. Het MSB beschikt over een aantal rechten, waaronder recht op informatie, adviesrecht en instemmingsrecht met betrekking tot onderwerpen die zijn vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst met de Raad van Bestuur.

zorg.  
samen.  
beter.

hoofdstuk 5

maatschappelijk  
verslag

# 5 Vooruitblik 2018

De eerste maanden van 2018 staan in het teken van de herijking en doorontwikkeling van de meerjarenstrategie van Zuyderland. Belanghebbenden worden daarbij actief betrokken. Zuyderland Medisch Centrum blijft op grond van haar regionale maatschappelijke verantwoordelijkheid een breed spectrum van zorg op kwalitatief hoog niveau leveren. De nieuwe strategie moet hiervoor een gezonde financiële basis leggen. In de nieuwe strategie staat de patiënt onverminderd centraal. Uitgangspunt is dat wij 'de juiste zorg op de juiste plek' leveren.

In financiële zin wordt in 2018 een positief resultaat voor zowel Cure als Care nagestreefd. Tegelijkertijd zal in 2018 met het bankenconsortium worden overlegd om te bezien in hoeverre de nieuw te kiezen strategie ook aanleiding geeft om de kredietovereenkomst op basis hiervan te herijken. Doel is de continuïteit van het Zuyderland concern ook op langere termijn te kunnen borgen.

We streven ernaar de patiënt- en cliënttevredenheid verder te verbeteren en nemen daarvoor de nodige acties. In 2018 wordt beoogd om nieuwe patiëntgerichte centra te openen voor Wervelkolom Centrum Zuyd, GGZ, Reuma en Urologie. Tevens start de voorbereiding van enkele nieuwe centra die in 2019 worden geopend.

In het verbeteren van patiënt- en cliënttevredenheid, nemen medewerkers een cruciale positie in. Want zij maken het verschil in de kwaliteit van de zorg en de beleving van de patiënt/cliënt. Om die reden luidt het thema van 2018 in zowel de Care als Cure: 'Medewerker in balans'. Hiermee geven we de medewerker extra aandacht, inclusief gewenst leiderschap van leidinggevend en managers met als doel betrokken, trotse en tevreden medewerkers. De financiële maatregelen hebben een stevige impact gehad op de medewerkers van het ziekenhuis. Met het thema Medewerker in Balans worden hoge werkdruk en personeelstekorten nu aangepakt en er is in 2018 weer iets meer ruimte voor opleiden met als uitgangspunt de duurzame inzet van onze medewerkers. Mede in het kader van de zeer gespannen arbeidsmarkt zullen wij de strategische personeelsplanning voor Care en Cure voorzien van een update. Wij zijn ons ervan bewust dat excellente zorg vraagt om deskundige, gemotiveerde medewerkers die eigenaarschap durven tonen.

Goed werkgeverschap en goed voorbeeldgedrag zijn daarvoor een absolute voorwaarde. In dit verband zullen wij een krachtige impuls geven aan de verbetering van de competenties van de leidinggevenden op die onderdelen waar dat nodig blijkt te zijn.

Samenwerking is een thema dat in 2018 opnieuw veel aandacht krijgt. Voor de gewenste doorontwikkeling van het topklinisch profiel van Zuyderland Medisch Centrum is nauwe samenwerking met een of meer academische partners noodzakelijk. De uitstekende samenwerkingsrelatie met Maastricht UMC+ wordt in 2018 verder uitgebouwd, evenals met het Laurentius Ziekenhuis in Roermond en VieCuri Medisch Centrum in Venlo. Ook de samenwerking met huisartsen en met care-partners heeft onze continue aandacht.

Als eerste ziekenhuis in Nederland hebben wij begin 2018 de visitatie van de Registratiecommissie Geneeskundig Specialisten (RGS) mogen ondergaan, die we glansrijk hebben doorstaan. Op 20 september 2018 vindt de STZ-visitatie plaats. Met de STZ-erkenning voor geheel Zuyderland Medisch Centrum voldoet Zuyderland aan de strenge STZ-criteria op het gebied van topklinische patiëntenzorg, patiëntgericht onderzoek en onderwijs. De afgelopen periode is hard gewerkt aan het voorbereiden van de visitatie.

Het streven is om in 2018 de HKZ-certificering voor Care te behalen en voor Huishoudelijke Hulp te behouden, evenals het Prezo keurmerk voor hospices. Daarnaast staat de verbouwing/opening van enkele gespecialiseerde afdelingen op de agenda. Dit betreft onder meer de start van de bouw van de plannen Sittard Centrum en Geleen Zuid. Ook binnen Care is samenwerking

een thema dat veel aandacht krijgt. Dit betreft afstemming en samenwerking met ketenpartners zoals collega-zorginstellingen, huisartsen, gemeenten, woningcorporaties en onderwijsinstellingen. Het cultuurtraject 'Koning is klant, ik (k) en mijn klant' wordt in 2018 gecontinueerd.

Zuyderland richt zich op een groeiende inzet van informatie, communicatie en medische technologie in Cure en Care. E-health biedt nieuwe mogelijkheden om de betrokkenheid van de patiënt en cliënt bij het zorgproces te vergroten. Met zorgverzekeraar CZ werken we intensief samen aan innovaties op het gebied van e-health. Met ketenpartners in de eerste en tweede lijn ontwikkelen we initiatieven die gezondheidswinst moeten opleveren en de zorg betaalbaar moeten houden.



zorg.  
samen.  
beter.

hoofdstuk 6

maatschappelijk  
verslag



# 6 Bijlagen

## 6.1 Juridische structuur

De juridische structuur van het concern is als volgt:

### • Stichting Zuyderland Medisch Centrum

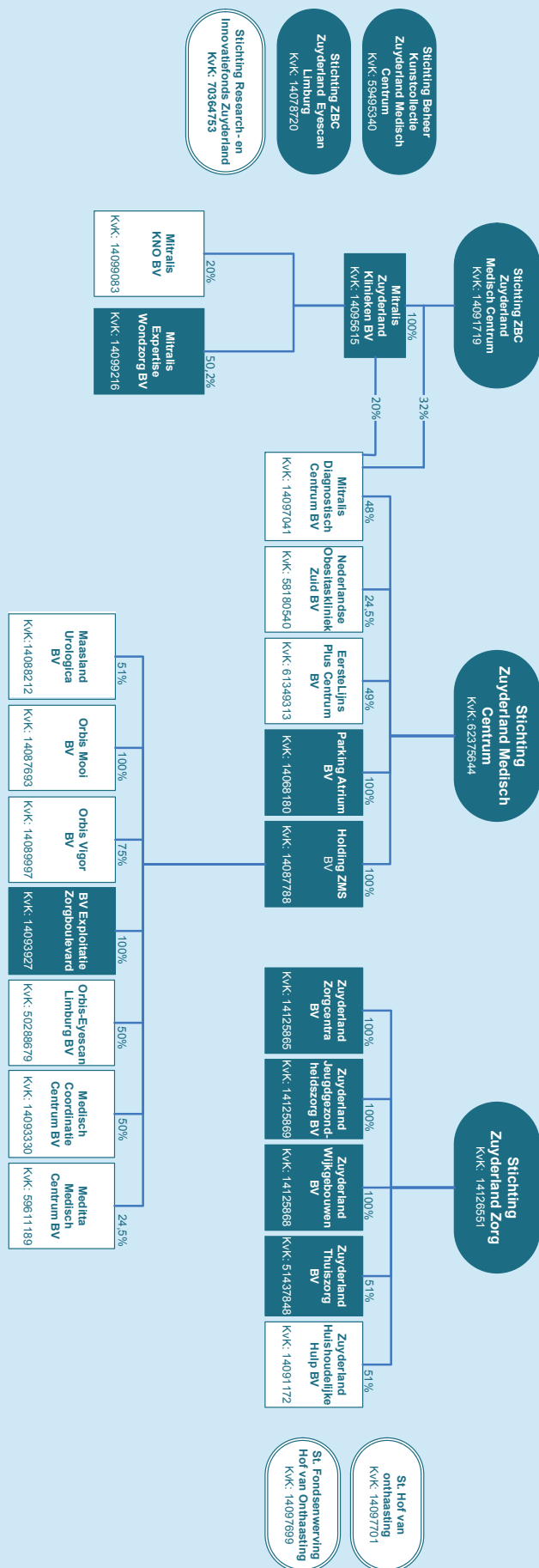
In deze stichting zijn de Cure-activiteiten ondergebracht. Voor separaat opgezette (commerciële) activiteiten zijn aparte BV's ingericht.

### • Stichting Zuyderland Zorg

In deze stichting zijn de Care-activiteiten ondergebracht. Voor de zorgcentra, thuiszorg, jeugdgezondheidszorg en huishoudelijke hulp zijn aparte BV's ingericht. De activiteiten van thuiszorg en huishoudelijke hulp zijn ondergebracht in joint ventures met Assist zorg in huis BV, genaamd Zuyderland Thuiszorg BV en Zuyderland Huishoudelijke Hulp B.V.

### • Overige

Daarnaast zijn er nog enkele kleinere (indirect) aan Zuyderland gelieerde entiteiten. Deze entiteiten zijn niet van materieel belang voor het inzicht in de jaarrekening van het concern en zijn daarom niet meegeconsolideerd, tenzij anders is aangegeven.



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

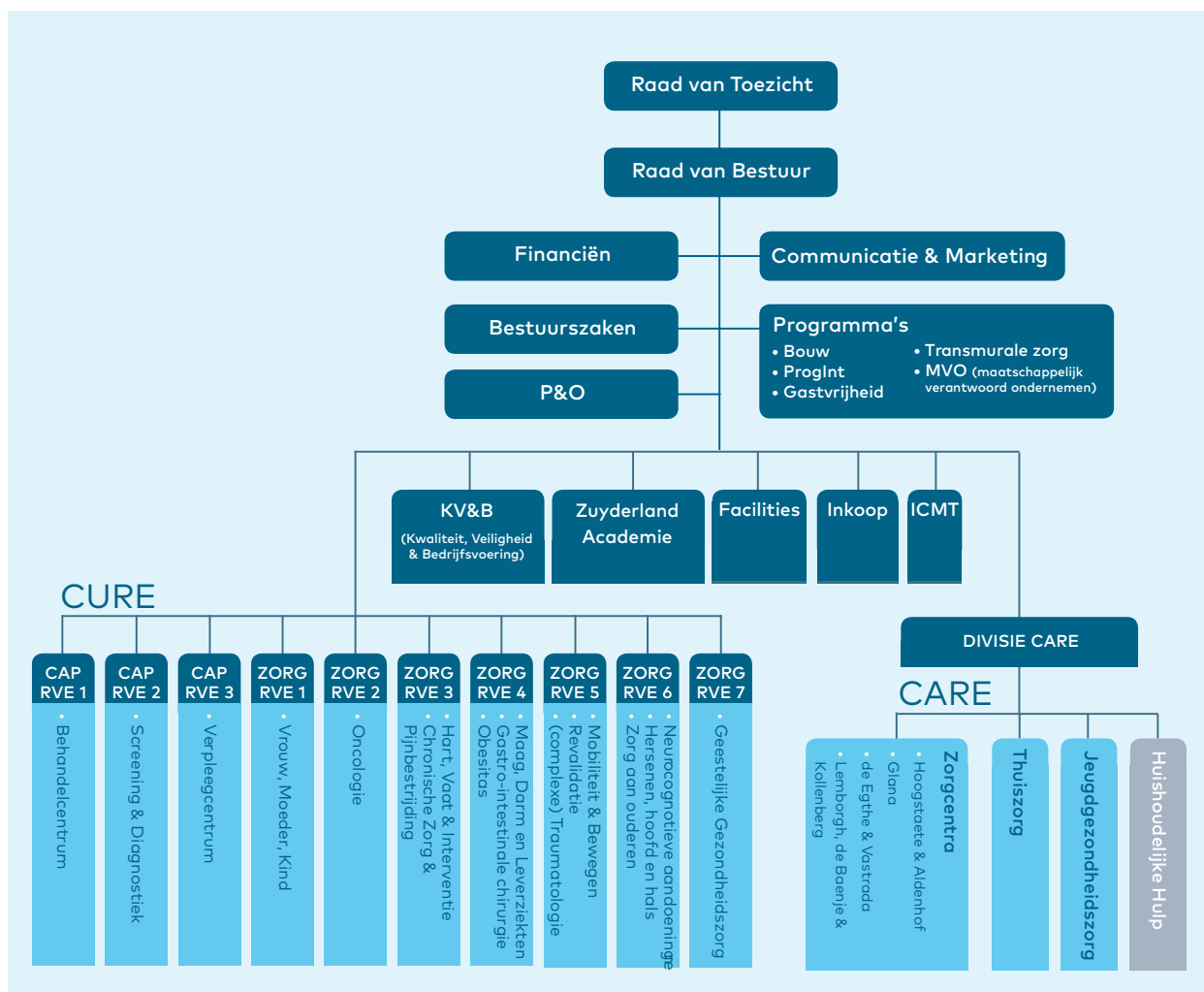
Wijzigingen t.o.v. 31-12-2016

- Door een juridische fusie tussen Stichting Zuyderland Medisch Centrum en Zuyderland Geestelijke Gezondheidszorg BV is Zuyderland Geestelijke Gezondheidszorg BV als verdwijnende rechtspersoon opgehouden te bestaan en is hij onder algemen titel opgegaan in Stichting Zuyderland Medisch Centrum als verkrijgende rechtspersoon (m.i.v. 01-01-2017).
- Vervallen: Stichting Dermatologisch Lasercentrum (datum ontbinding: 15-08-2017)
- Stichting Zuyderland Medisch Centrum heeft samen met Stichting ZBC Zuyderland alle door Diagnostisch Centrum Parkstad BV gehouden aandelen in Mitralis Diagnostisch Centrum BV verworven
- Nieuw: Stichting Research en Innovatiefonds Zuyderland (opgericht per 21-12-2017)

## 6.2 Organisatiestructuur

In organisatorische zin bestaat het concern uit twee onderdelen: Cure en Care.

Organisatie-inrichting Zuyderland op 31 december 2017



### Cure

Op 1 januari 2015 is binnen Cure een RVE-model met duale aansturing geïntroduceerd met zeven Zorg RVE's en drie Capaciteit RVE's.

### Zeven Zorg RVE's

**Zorg RVE 1** Vrouw, moeder en kind

**Zorg RVE 2** Oncologie

**Zorg RVE 3** Hart, Vaat en Interventie, Chronische zorg en Pijnbestrijding

**Zorg RVE 4** Maag-, Darm- en Leverziekten en Gastro-intestinale chirurgie, Obesitas

**Zorg RVE 5** Mobiliteit & Bewegen, Revalidatie, (Complexe)traumatologie

**Zorg RVE 6** Neurocognitieve aandoeningen, Hersenen, hoofd en hals, Zorg aan ouderen

**Zorg RVE 7** GGz

## Drie Capaciteit RVE's

**Capaciteit RVE 1** Behandelcentrum

**Capaciteit RVE 2** Screening en diagnostiek

**Capaciteit RVE 3** Verpleegcentrum

### Ondersteunende RVE's en stafdiensten

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

De ondersteunende RVE's zijn: Zuyderland Academie, Facilities, Inkoop, ICMT en Kwaliteit, Veiligheid en Bedrijfsvoering. Zuyderland Academie en KV&B worden dual aangestuurd door respectievelijk een RVE-manager en decaan en een RVE- en medisch manager. De overige ondersteunende RVE's worden aangestuurd door een RVE-manager.

De vier stafdiensten zijn: Financiën, P&O, Communicatie en Bestuurszaken en worden aangestuurd door een manager Stafdienst.

Met ingang van 1-1-2018 kent Zuyderland Medisch

Centrum een aangepaste organisatie-inrichting. Om meer slagkracht in de organisatie te brengen en tegelijk kosten te besparen is in 2017, in het kader van de eerder genoemde financiële maatregelen, een tussentijdse aanpassing aan de governancestructuur gedaan. Deze tussentijdse aanpassing moest leiden tot een verbeterde werking van het bestaande organisatiemodel zonder de hoofdstructuur te wijzigen.

Belangrijkste wijzigingen betreffen:

1. afbouw van het aantal managers/RVE's door middel van clustering.
2. inrichting van een compact en slagvaardig MT Cure.

### Care

Care bestaat uit de volgende organisatieonderdelen: Zorgcentra, Thuiszorg, Jeugdgezondheidszorg en Huishoudelijke Hulp. Tot Zorgcentra behoren twee hospices (Daniken en Mariaveld) evenals de volgende locaties: De Egthe (inclusief 't Peijjerhoes), Vastrada, De Baenje (inclusief de Kollenberg), Lembergh, Hoogstaete, Aldenhof, Glana (inclusief Aramis, Porthos, Athos, Zilverlinde en verpleegunits Beek en Stein).

Care staat onder leiding van een divisiedirectie. De directie is integraal verantwoordelijk voor alle aspecten van de bedrijfsvoering.

## 6.3 Bestuurs- en nevenfuncties Raad van Bestuur per 31-12-2017

Naam	Bestuursfunctie	Nevenfuncties
Dhr. Drs. D.M.F. Jongen	Voorzitter	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vice-voorzitter NVZ</li><li>• Voorzitter DB Oorzon</li><li>• Lid Raad van Bestuur van Advies Vebego</li></ul>
Dhr. Drs. R.E.A. Goffin	CFO COO Care	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid Raad van Advies Topsport Limburg</li><li>• Lid Raad van Toezicht Tophandbal Zuid-Limburg</li></ul>
Mevrouw Dr. W.M. Nijdam	COO Cure (vanaf 1-12-2017)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid Raad van Toezicht Zorginstellingen Pieter van Foreest te Delft eo</li></ul>
Dhr. Ing. C. Sterk	COO Cure	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid Raad van Toezicht Cultuurbedrijf De Domijnen Sittard</li></ul>

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

## 6.4 Samenstelling en nevenfuncties Raad van Toezicht per 31-12-2017

Naam en leeftijd op 31-12-17	Aandachtsgebied	1e benoeming en benoemd tot	Aantal bijgewoone vergaderingen	Functies buiten zuyderland
Dhr. L.R.M. Radix (61 jaar)	Voorzitter Auditcommissie	van 1-1-2010 tot 1-7-2017	4/8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenaar Radix Advisum</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Arcus College</li> <li>• Vice-voorzitter Raad van Commissarissen Mercurius Beleggingsmaatschappij</li> <li>• Penningmeester Bestuur Fonds voor Sociale Instellingen</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Museumplein</li> <li>• Lid Raad van Commissarissen Bodemzorg Limburg</li> <li>• Voorzitter Stichting Ave Rex Christe (Kasteel Hoensbroek)</li> </ul>
Dhr. drs. M.J.A. Eurlings (71 jaar)	Vice voorzitter Lid Remuneratie-/ Selectiecommissie	van 1-1-2010 tot 1-1-2018	6/8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter programmacommissie Leisure LED</li> </ul>
Dhr. prof. dr. A.W. Heringa (62 jaar)	Lid Remuneratie-/ Selectiecommissie	van 1-1-2010 tot 1-1-2018	8/8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoogleraar (vergelijkend) staats- en bestuursrecht UM</li> <li>• Directeur Montesquieu Instituut Maastricht</li> <li>• Lid bestuur Montesquieu Instituut</li> <li>• Plv rechter Rechtbank Limburg</li> <li>• Lid Redactie Serie Boom Basics</li> <li>• Lid Redactieraad Maastricht Journal of European and Comparative Law</li> <li>• Vice vz van de Adviescommissie Grondrechten en Functieuitoefening Ambtenaren (AGFA jo. AMAR)</li> <li>• Member General Assembly China-EU School of Law, Beijing</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Stichting ZBC Zuyderland Medisch Centrum</li> <li>• Voorzitter College van Beroep voor de Examens UM</li> </ul>
Dhr. drs. A.J. Schuit RA (69 jaar)	Voorzitter Commissie Kwaliteit & Veiligheid	van 1-1-2010 tot 1-1-2018	6/8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Raad van Commissarissen in Best Cheese Global BV, Ouderkerk a/d Amstel</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Kwaliteit KiM (kinderopvang Zuid-Limburg), Maastricht</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Stichting LantarenVenster (filmtheater en muziekpodium), Rotterdam</li> </ul>
Dhr. drs. E.G. Scholten (73 jaar)	Lid Auditcommissie Voorzitter Auditcommissie	van 1-1-2010 tot 1-7-2017 van 1-7-2017 t/m 31-12-2017	8/8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Commissarissen Koninklijke van Zanten BV Hillegom</li> <li>• Voorzitter Raad van Commissarissen BN International B.V., Huizen</li> <li>• Voorzitter Adviescommissie Toetreding Regeling Groefaciliteit t.b.v. de Minister</li> </ul>

Naam en leeftijd op 31-12-17	Aandachtsgebied	1e benoeming en benoemd tot	Aantal bijgewoonde vergaderingen	Functies buiten zuyderland
				<ul style="list-style-type: none"> <li>van Economische Zaken en Klimaat</li> <li>Lid Adviescommissie Toekenning Groeifaciliteit Rijksdienst voor Ondernemend Nederland</li> <li>Lid Adviescommissie Borgstelling MKB-kredieten t.b.v. de Minister van Economische Zaken en Klimaat</li> </ul>
Dhr. J.J. Verhaegen (77 jaar)	Voorzitter Remuneratie-/ Selectiecommissie	van 1-7-2012 tot 1-1-2020	8/8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penningmeester Vrienden Limburgs Museum</li> <li>Voorzitter Stichting Vrijwilligersvervoer</li> </ul>
Mevr. prof. dr. J.M.M. Bloemer (56 jaar)	Lid Commissie Kwaliteit & Veiligheid	van 1-7-2015 t/m 30-6-2019	8/8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoogleraar bedrijfskunde i.h.b. marktanalyse en relatiemanagement Radboud Universiteit Nijmegen</li> <li>Lector International Relationship Management, Zuyd Hogeschool, Maastricht</li> <li>Lid Wetenschappelijke Raad van Advies Nederlands Instituut voor Marketing (NIMA), Amsterdam</li> </ul>
Mevr. drs. W.M. Schouten (45 jaar)	Lid Auditcommissie	van 1-1-2017 t/m 31-12-2020	7/8	<ul style="list-style-type: none"> <li>CFRO APG Rechtenbeheer en diensten</li> </ul>
dhr. dr. F.F. Willems (59 jaar)	Lid Commissie Kwaliteit & Veiligheid  Voorzitter Commissie Kwaliteit & Veiligheid	van 1-7-2017 t/m 1-1-2018  van 1-1-2018 t/m 30-6-2021	4/8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cardioloog ziekenhuis Rijnstate Arnhem</li> <li>Bestuursvoorzitter Coöperatie Medisch Specialisten Rijnstate</li> <li>Arbiter scheidsrecht gezondheidszorg in Haarlem namens de Federatie Medisch Specialisten en de Nederlandse vereniging voor Cardiologie</li> <li>Directeur Cardioresearch Arnhem BV</li> </ul>
Dhr. drs. J.H.P.M. van Lange (61 jaar)	Lid Auditcommissie  Voorzitter Auditcommissie	van 1-8-2017 tot 31-12-2017  van 1-1-2018 t/m 31-7-2021	3/8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Commissarissen de Volksbank (voorzitter Risicocommissie en lid van de Audit Commissie)</li> <li>Lid Stichtingsbestuur Tilburg University (voorzitter Audit Commissie)</li> <li>Board of Directors NMB Bank Ltd Tanzania, (voorzitter Board Audit Risk &amp; Compliance Committee)</li> <li>Voorzitter Raad van Toezicht CBF</li> <li>Lid Beleggingsadviescommissie DELA Verzekeringen</li> <li>Voorzitter Stichting Steunfonds Katholiek Hoger Onderwijs</li> </ul>

## Nieuw leden Raad van Toezicht m.i.v. 1-1-2018

Naam en leeftijd op 31-12-17	Aandachtsgebied	1e benoeming en benoemd tot	Aantal bijgewoonde vergaderingen	Functies buiten zuyderland
Dhr. drs. D.W. Voetelink RA (64 jaar)	Lid Auditcommissie	van 1-1-2018 t/m 31-12-2021	n.v.t.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vice-voorzitter Raad van Bestuur Erasmus MC</li> </ul>
Mevr. mr. R.H.M. Jansen MPA (61 jaar)	Lid Commissie Kwaliteit & Veiligheid	van 1-1-2018 t/m 31-12-2021	n.v.t.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Raad van Bestuur Stichting Slachtofferhulp Nederland</li> <li>• Voorzitter Stichting Perspectief Herstelbemiddeling</li> <li>• Senior rechter met buitengewoon verlof Rechtbank Midden-Nederland</li> <li>• Lid van de adviesgroep inzake European judicial training Europese Commissie, Brussel</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Diakonessenhuis Utrecht, Zeist en Doorn</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Stichting Carmelcollege te Hengelo</li> <li>• Voorzitter Externe Klachtencommissie Partos, Amsterdam</li> </ul>
dhr. L.J.P.M. Frissen (67 jaar)	Remuneratie-/ Selectiecommissie	van 1-1-2018 t/m 31-12-2021	n.v.t.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarnemend burgemeester Schinnen</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Dichterbij, Genneep</li> <li>• Voorzitter Raad van Commissarissen Media Groep Limburg (onderdeel Mediahuis België) Sittard)</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Maastricht School of Management, Maastricht</li> <li>• Lid Raad van Commissarissen Greenport Development Company Venlo</li> </ul>

## Veel gebruikte afkortingen

AO/IC	Administratieve Organisatie en Interne Controle
ARBO	Arbidsomstandigheden
CFO	Chief Financial Officer
COR	Centrale Ondernemingsraad
CQ	Index Consumer Quality Index
CR	Cliëntenraad
EMGO	Instituut voor Extramuraal Geneeskundig Onderzoek
FIP	Functie Inrichtings Plan
GGz	Geestelijke Gezondheidszorg
GCR	Gezamenlijke Cliëntenraad
GGD	Gemeentelijke of gemeenschappelijke Gezondheidsdienst
HKZ	Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector
HSMR	Hospital Standardized Mortality Ratio
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
ICMT	Informatie- en medische technologie
IGZ	Inspectie voor de Gezondheidszorg
JGZ	Jeugdgezondheidszorg
KV&B	Kwaliteit, Veiligheid en Bedrijfsvoering
MIC	Melding Incidenten Clientenzorg
MPZ	Milieu Platform Zorg
MSB	Medisch Specialistisch Bedrijf
MUMC+	Maastricht Universitair Medisch Centrum
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
MTO	Medewerkerstevredenheidsonderzoek
NIAZ	Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg
NIVEL	Nederlands Instituut voor onderzoek van de Gezondheidszorg
NPS	Net Promotor Score
NZa	Nederlandse Zorgautoriteit
OOR (JGZ)	Overleg Orgaan Risicozwangeren
PGO	Persoonlijke Gezondheidsomgeving
PIANOo	Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat
RVE	Resultaat Verantwoordelijke Eenheid
SEH	Spoedeisende Hulp
STZ	Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen
VIR	Verplichte Instellingsrichtlijnen
VAR	Verpleegkundige Adviesraad
VVT	Verpleging, Verzorging en Thuiszorg
Wkkgz	Wet Kwaliteit, klachten en geschillen zorg
Wlz	Wet Langdurige Zorg
Wmo	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
WMO	Wet medisch-wetenschappelijk onderzoek met mensen
VMS	Veiligheidsmanagementsysteem
WNT	Wet Normering Topinkomens
ZZP	Zorgzwaartepakket

**zorg.  
samen.  
beter.**

**zuyderland**

Postbus 5500  
6130 MB Sittard-geleen  
[www.zuyderland.nl](http://www.zuyderland.nl)

T. 088 4597777



**zuyderland**