



Jaarverslag 2023
Zaans Medisch Centrum
**Samen voor een
gezonde Zaanstreek**



Leeswijzer

Dit jaarverslag bestaat uit twee delen.
Wie graag snel geïnformeerd is, kan volstaan met **2023 in essentie**.

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



Voorwoord

Samen bereiken we meer

3

2023 in essentie

Over het Zaans Medisch Centrum

Profielschets in het kort

5

Strategie 2024-2029

Over onze ambities en een stevig fundament

12

Onze inzet op ondersteunende thema's

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

14

Tevreden patiënten

Patiënttevredenheidsonderzoek en ZorgkaartNederland

21

2023 in bijzondere momenten

Het Zaans Medisch Centrum in het nieuws

22

Financiën in 2023

Jaarrekening

25

Over onze toekomst

De transitie in gang

27

Verder lezen

Duidelijk geregeld

Over toelatingsen, structuur, besturingsmodel, medezeggenschap, gedragscode en ethiek

29

Over de raad van bestuur

Over samenstelling, bestuurstaak, evaluatie en bezoldiging

31

Verslag van de raad van toezicht

Over samenstelling, commissies, besproken onderwerpen, besluiten en bezoldiging

32

Samen bereiken we meer

Met genoeg presenteren wij u het jaarverslag van het Zaans Medisch Centrum (ZMC) over 2023. In dit verslag delen we niet alleen onze mijlpalen en prestaties op het gebied van patiënten-zorg, maar ook onze uitdagingen. Want het is goed om terug te kijken op successen, belangrijker is het om te reflecteren: waarop moeten we ons ontwikkelen om de beste zorg te blijven bieden?

We trapt 2023 af met een bijzonder hoogtepunt: in de Qmentum-audit, een kwaliteitstoets uitgevoerd door Qualicor Europe, behaalden we een 100%-score. Dit bevestigt onze toewijding om veilige en kwalitatief hoogwaardige zorg te leveren.

In onze voortdurende inspanningen om goede, toegankelijke en betaalbare zorg te bieden, hebben we onze strategie voor de komende jaren herijkt. Met deze strategie, vormgegeven in overleg met onze partners, anticiperen we op de uitdagingen waarvoor de zorg in onze regio staat. Zo hebben we niet alleen te maken met een stijgende zorgvraag, maar ook met een groeiende krapte op de arbeidsmarkt. Dit wordt ook wel de zorgkloof genoemd. Het belangrijkste

van deze herijking is dat we extra aandacht hebben voor het voorkomen van zorgvraag, het slimmer organiseren van zorg en het verplaatsen van zorg naar de meest passende plek. Hierbij doen wij waar we goed in zijn en werken we samen met anderen als de zorgvraag van de patiënt andere expertise dan de onze vraagt.

Samen vernieuwen

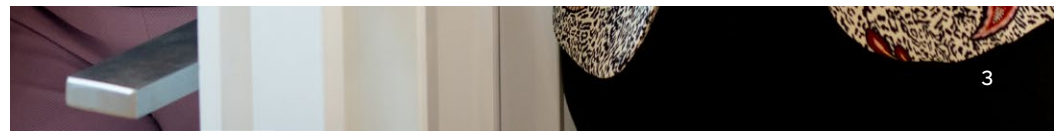
Bij alles wat we doen, kunnen we niet zonder goede technologische ondersteuning. In 2023 zijn we begonnen met de voorbereidingen voor de overstap naar een nieuwe versie van ons elektronisch patiëntendossier (HiX). Hiermee faciliteren we optimale patiëntenzorg, betere samen-



Anja Blonk en Mariska Shekary-Moonen.

Credits: Annelie Huijzen.

‘Eén ding is duidelijk: dankzij een gezamenlijke inspanning van onze professionals en samenwerkingspartners hebben we in 2023 al veel bereikt.’





werking en – bij goedkeuring van de patiënt – gegevensuitwisseling met andere zorgverleners. Hoewel we nog veel werk moeten verzetten, hebben we alle vertrouwen dat we in juni 2024 live gaan met HiX 6.3.

Niet alleen intern maar ook extern hebben we mooie stappen gezet. We werken al jaren met enthousiasme samen met partners in de regio, nu hebben we een deel van die samenwerkingsverbanden ook geformaliseerd. Zo ondertekenden we overeenkomsten voor G'oud (het samenwerkingsprogramma voor zorg voor kwetsbare ouderen in regio Zaanstreek-Waterland), OncoNoVo+ (het regionale netwerk voor oncologische zorg in de provincies Noord-Holland en Flevoland) en we sloten ons aan bij Pact Zaandam Oost. Alleen door in de toekomst nog nauwer met partners op te trekken, kunnen we de groeiende zorgvraag opvangen.

Dank aan onze professionals

Tot slot willen wij onze grote waardering uitspreken voor het harde werk en de toewijding die onze medewerkers en vrijwilligers het afgelopen jaar opnieuw

hebben getoond aan onze patiënten. Onze medewerkers hebben in 2023 ook geknokt voor een nieuwe cao. De landelijke actiedag met zondagsdienst, die ook in ons ziekenhuis plaatsvond, heeft mede geleid tot een nieuwe cao met onder andere een loonstijging van circa tien procent. Een goede en passende beloning voor het werk in de zorg is belangrijk, ook om jonge generaties te interesseren voor onze mooie zorgsector.

Eén ding is duidelijk: dankzij een gezamenlijke inspanning van onze professionals en samenwerkingspartners hebben we in 2023 al veel bereikt. Maar er ligt ook nog een weg voor ons. Volgen we die met vastberadenheid, dan kunnen we de toekomst met vertrouwen tegemoetzien.

*Anja Blonk en Mariska Shekary-Moonen,
raad van bestuur, mede namens Angelo
Hooker*



Bestuurswissel

De raad van toezicht heeft Mariska Shekary-Moonen per 1 februari 2024 benoemd tot lid van de raad van bestuur. Met haar komst heeft Angelo Hooker zijn taken neergelegd. Van 1 juli 2023 tot 1 februari 2024 nam hij waar als medisch lid van de raad van bestuur. We zijn Hooker dankbaar voor zijn ongekennde inzet de afgelopen periode. Het is een genoegen om met hem samen te werken. Gelukkig zet hij zijn werk en onderzoek als gynaecoloog bij ons voort.

Strategie
2024-2029

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

2023 in bijzondere
momenten

Financiën in
2023

Over onze
toekomst

Het Zaan Medisch Centrum is hét ziekenhuis voor de inwoners van de Zaanstreek en wijde omgeving. Al meer dan honderd jaar nemen we verantwoordelijkheid voor de zorg en het welzijn van alle Zaankanters en voor onze patiënten in het bijzonder. Samen gaan we voor een gezonde Zaanstreek. Daar zijn we trots op.

Onze missie:

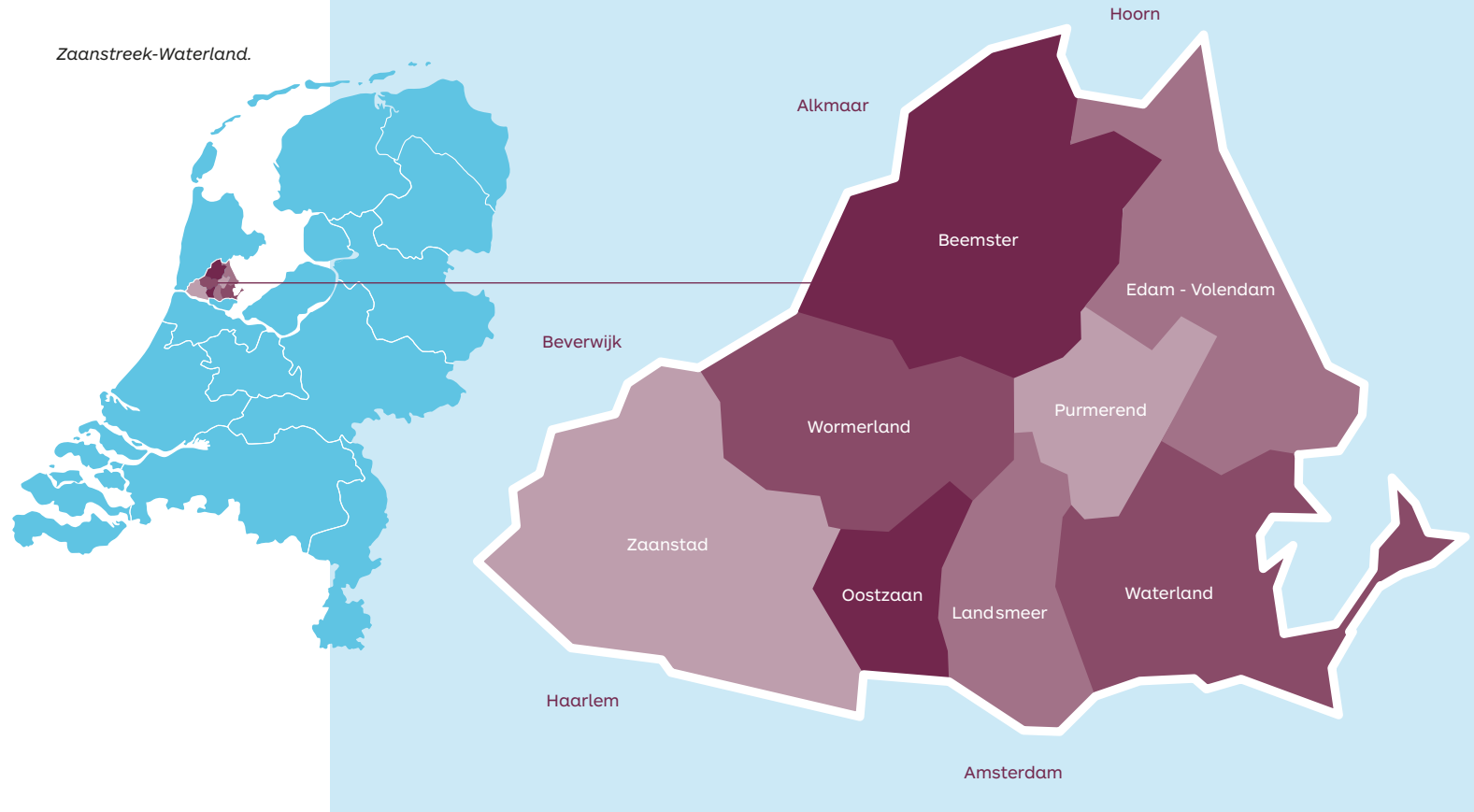
goede zorg doe je samen

Het ZMC levert een werkelijke bijdrage aan een gezonde Zaanstreek. Zelf en met anderen. Via gebaande paden en via nieuwe invalshoeken. Samen met patiënten, professionals en partners kiezen we wat het beste is.

Onze visie:

samen voor een gezonde Zaanstreek

Samenwerking is cruciaal om te blijven inspelen op de toenemende complexiteit en het groeiende volume van de zorgvraag. Als partner in het netwerk bieden wij passende zorg dicht bij huis en toegang tot hoog complexe zorg daar waar dat het beste kan. We zetten ons in voor innovatie en technologische vernieuwing, voor doelmatigheid en voor samenwerking met zorg- en welzijnspartners.



‘Het ZMC levert passende medisch-specialistische basiszorg. Tijdens mooie momenten als een geboorte, en in moeilijke tijden van ziek zijn.’

Strategie
2024-2029

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

2023 in bijzondere
momenten

Financiën in
2023

Over onze
toekomst

Organisatiestructuur 2023

In 2023 zag de organisatiestructuur van het ZMC er als volgt uit (zie figuur 1).

Het ZMC telt zeven clusters voor patiënten-zorg, met elk een manager zorg en een medisch manager. Samen zijn zij verantwoordelijk voor de organisatie, de kwaliteit en veiligheid en de kosten van zorgverlening binnen het cluster. Naast de zeven zorgclusters zijn er de ondersteunende afdelingen: Facilitair, ICT, Inkoop en Techniek (FIT), Financiën en Control en HRM. De afdelingen Kwaliteit en Veiligheid, Strategie en Innovatie, Marketing en Communicatie en het Bestuursbureau vallen onder de raad van bestuur.

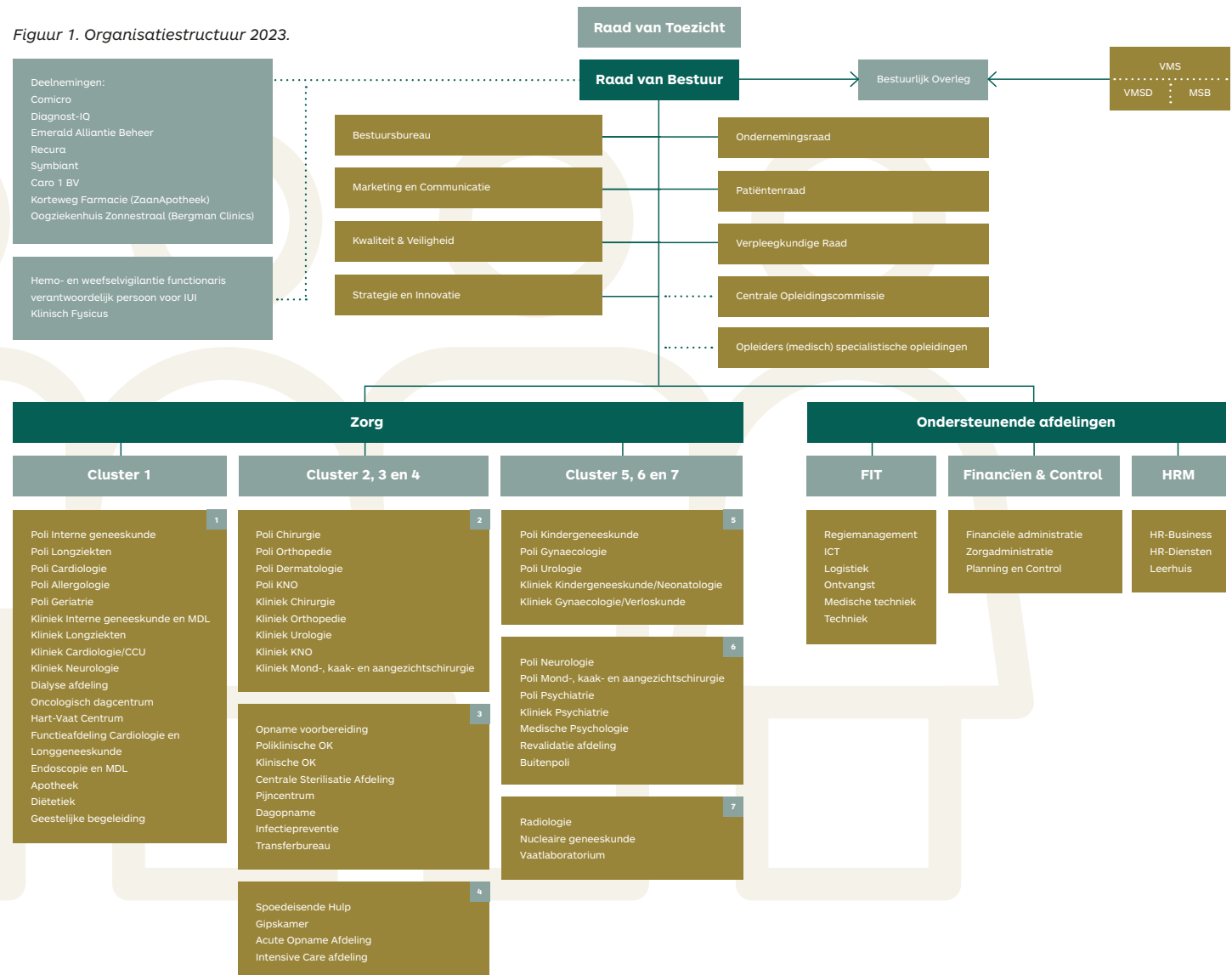
Nieuw: afdeling Strategie en Innovatie

Het afgelopen jaar hebben we onze organisatie versterkt met de afdeling Strategie en Innovatie. Centraal staat de realisatie van strategische ambities, zorginnovatie en invulling geven aan de opgaven binnen onze samenwerkingsverbanden. Zo helpt de afdeling actief om de transitie in de zorg, die wij willen en moeten maken, te verwezenlijken. Daarbij moeten we ook voldoen aan de opgaven uit het Integraal Zorgakkoord (IZA).

Uitbreiding op Marketing en Communicatie

De afdeling Marketing en Communicatie is begin 2023 uitgebreid en kent een nieuwe

Figuur 1. Organisatiestructuur 2023.



Strategie
2024-2029

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

2023 in bijzondere
momenten

Financiën in
2023

Over onze
toekomst

structuur. Hiermee is focus vergroot op patiëntcommunicatie en woordvoering en de continuïteit van onze communicatie gewaarborgd. Het team zet zich in voor heldere en inclusieve communicatie en het delen van verhalen over onze zorgverlening en gezond leven.

Specialismen in 2023

Het ZMC telt maar liefst 28 specialismen. We beschikken over een PAAZ (psychiatrische afdeling in een algemeen ziekenhuis), een buitenpolikliniek in Gezondheidscentrum Saendelft in Assendelft en een multidisciplinaire samenwerking op het gebied van transgenderzorg met het AUMC en Gender Clinic.

Opleiden van professionals

Bij het ZMC zien we het opleiden van zorgprofessionals als een van onze belangrijke kernactiviteiten. Voor vijf medische specialismen hebben we een opleidingsbevoegdheid:

- anesthesiologie
- gynaecologie
- chirurgie (met vooropleidingsplaatsen voor uroloog, orthopedisch chirurg en plastisch chirurg)
- interne geneeskunde (met vooropleidingsplaatsen voor cardioloog, longarts, reumatoloog, geriater en maag-, darm-, leverarts (MDL))
- psychiatrie



Allergologie



Anesthesiologie/Pijn (o)



Cardiologie



Chirurgie (o)



Dermatologie (s)



Gynaecologie/Verloskunde (o)



Interne geneeskunde (o)



Kaakchirurgie



Klinische chemie (via Diagnost-IQ, expertcentrum voor klinische chemie)



Klinische geriatrie



Klinische psychologie



Keel-, neus- en oorheelkunde



Kindergeneeskunde (s)



Longgeneeskunde



Maag-, darm- en leverziekten



Medische microbiologie (via Comicro BV, expertcentrum voor microbiologie)



Mond-, kaak- en aangezichtschirurgie



Neurochirurgie



Neurologie (s)



Nucleaire geneeskunde



Oogheelkunde (via Oogziekenhuis Zonnestraat)



Orthopedie



Pathologie (via Symbiant, expertisecentrum voor pathologie)



Plastische chirurgie



Psychiatrie (o)



Radiologie



Revalidatie



SEH



Urologie



Ziekenhuisfarmacie

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

Strategie
2024-2029

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

2023 in bijzondere
momenten

Financiën in
2023

Over onze
toekomst

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

Onderzoek en ontwikkeling

Het ZMC draagt in toenemende mate bij aan klinische innovatie. We participeren in multicentrisch onderzoek naar nieuwe ontwikkelingen. Binnen ons ziekenhuis houden we ons vooral bezig met klinisch onderzoek door artsen, apothekers, artsen in opleiding, verpleegkundigen en andere (zorg)professionals.

In 2023 namen we deel aan tal van studies op velerlei klinische gebieden zoals de oncologie, cardiologie, heelkunde, ziekenhuisfarmacie en gynaecologie. Sommige daarvan vielen onder de Wet medisch-wetenschappelijk onderzoek met mensen (WMO), andere zijn meer observationeel.

Een centrale medisch-ethische toetsingscommissie toetst de studies vooraf, waarna in het ZMC de lokale

uitvoerbaarheid wordt beoordeeld. Hiervoor is in 2023 een speciale lokale uitvoerbaarheidscommissie opgericht. Deze laat de beoordeling van onderzoeksprotocollen zo gestroomlijnd en spoedig mogelijk verlopen. Op deze manier kunnen we de impact van deelname aan een studie voor onze patiëntenpopulatie en binnen het ziekenhuis beter beoordelen en krijgen we meer zicht op onder andere de financiële consequenties.

Wetenschapsavond

Het ZMC wil medewerkers meer betrekken bij het wetenschappelijk onderzoek dat in, of samen met, het ziekenhuis plaatsvindt. Daarom hebben we ook in 2023 weer een wetenschapsavond georganiseerd waar gestreden werd om de felbegeerde wetenschapsbokaal. Jurylid en tijdelijk bestuurslid Angelo Hooker reikte de bokaal uit aan arts in opleiding tot specialist (AIOS) interne geneeskunde Ewoud Baarsma. AIOS heelkunde Sem Hardon ontving de publieksprijs.

Het onderwerp waarmee Baarsma won, was: *digital disparities among healthcare workers in typing speed between generations, genders, and medical specialties*. De trotse winnaar van de publieksprijs won met het onderwerp: *assessment of technical skills based on learning curve analyses in laparoscopic*

surgery training. Speciaal voor de gelegenheid had Hardon de door hem ontwikkelde laparoscopiebox meegenomen. Tijdens de avond konden geïnteresseerden hiermee oefenen.

Wetenschappelijke publicaties

Het ZMC kwam in 2023 met 84 wetenschappelijke publicaties (aan een deel daarvan leverden we een bijdrage). Kijk voor de volledige lijst op: [Kerncijfers en jaarverslag - Zaans Medisch Centrum](#).



Winnaar publieksprijs

Sem Hardon (links) ontvangt tijdens de wetenschapsavond de wetenschapsbokaal van Angelo Hooker (tijdelijk lid raad van bestuur).

Strategie 2024-2029	Onze inzet op ondersteunende thema's	Tevreden patiënten	2023 in bijzondere momenten	Financiën in 2023	Over onze toekomst
------------------------	---	-----------------------	--------------------------------	----------------------	-----------------------

Figuur 2. Kerncijfers 2023.



Deelnemingen in 2023

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

Comicro BV Zaanstad

Samen met het Dijklander Ziekenhuis en OLVG Laboratorium BV heeft het ZMC op 18 december 2023 een overeenkomst getekend voor de voorgenomen verkoop

van Diagnost-IQ BV en Comicro BV aan OLVG Laboratorium BV. De transactie is ter goedkeuring voorgelegd aan de toezicht-houdende instanties: de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en Autoriteit Consument & Markt (ACM). Bij goedkeuring vindt de aandelentransactie waarschijnlijk in het voorjaar van 2024 plaats.

Samenwerkingsrelaties in 2023

Om passende zorg te leveren aan de inwoners van de Zaanstreek en omstreken en een antwoord te vinden op de toene-mende zorgkloof, richt het ZMC zich actief

‘Om passende zorg te leveren aan de inwoners van de Zaanstreek en omstreken en een antwoord te vinden op de toenemende zorgkloof, richt het ZMC zich actief op samen-werkingen met partners in het (zorg)netwerk.’

Tabel 1. Deelnemingen in 2023.

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

op samenwerkingen met partners in het (zorg)netwerk zoals ziekenhuizen, huisartsen, ouderenorganisaties en gemeenten. Maar er zijn nog veel meer belangrijke samen-werkingspartners en gremia waarmee en waarin we samenwerken. Denk aan de Huisartsenposten Zaanstreek-Waterland, het Verloskundig Samenwerkingsverband Zaanstreek-Waterland, Siga en de labora-toria. Deze samenwerking is stevig verankerd in onze missie en visie. Ingegeven vanuit urgentie in verband met de toenemende (complexe) zorgvraag en de uitdagingen op de arbeidsmarkt, hebben we in 2023 belangrijke stappen gezet in de verdere vormgeving en invulling van de regionale samenwerking.

Het ZMC heeft actief bijgedragen aan de totstandkoming van het Regioplan Zaanstreek-Waterland en het ROAZ-plan Zaanstreek-Waterland (betreft specifiek de acute zorg). Samen met alle (keten)partners hebben we hierin vastgesteld waar de belangrijkste uitdagingen in de regio liggen en hoe we daar samen handen en voeten aan geven. Naast samenwerken met onder meer regionale ziekenhuizen, doen we dit binnen bestaande netwerksamen-werkingen zoals:

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

Strategie
2024-2029

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

2023 in bijzondere
momenten

Financiën in
2023

Over onze
toekomst



- *OncoNoVo+*. Dit oncologisch netwerk richt zich op de samenwerking, uitwisseling en verdeling van de oncologische zorg binnen de provincies Noord-Holland en Flevoland. Het netwerk telt veertien partijen waaronder Amsterdam UMC, Antoni van Leeuwenhoek en de regionale ziekenhuizen.
- *Chirurgie*. Op chirurgisch gebied werkt het ZMC samen met Amsterdam UMC en Antoni van Leeuwenhoek. Met het Dijklander Ziekenhuis zal in 2024 de samenwerking verder worden geïntensiveerd.
- *Regioplatform*. In de zorg voor kwetsbare ouderen en mensen met een chronische aandoening werken we samen met onder andere Dijklander Ziekenhuis, Noordwest Ziekenhuisgroep, Omring, De Zorgcirkel, Evean en huisartsen.
- *G'oud (Gezond ouder worden in de Zaanstreek)*. Om de groeiende zorgvraag van ouderen op te vangen, werken we samen met zorgorganisaties, huisartsen, woningcorporaties en gemeenten in Zaanstreek-Waterland.
- *PACT Zaanstad-Oost*. Binnen deze samenwerking met de gemeente Zaanstad dragen we eraan bij dat bewoners in de oostelijke wijken de kansen krijgen die ze verdienen.

- *Transgenderzorg*. Voor deze vorm van zorg werken we samen met Gender Clinic en het AUMC.
- *Huisartsenzorg*. We onderhouden nauwe banden met de huisartsen van huisartsenzorg Zaanstreek Waterland (HZW).

Verder lezen: Over onze organisatie

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

Omdat we als ZMC ook in de toekomst goede, toegankelijke en betaalbare zorg willen leveren, hebben we voor de periode 2024-2029 onze strategie herijkt. Hiervoor zijn we met elkaar én onze partners in gesprek gegaan over wat nodig is. Belangrijke bronnen voor deze gesprekken en onze strategie waren het Integraal Zorgakkoord, de strategische koers 2023-2030 van SAZ (samenwerkende algemene ziekenhuizen), het ROAZ-beeld (regionaal overleg acute zorgketen) en het regiobeeld Zaanstreek-Waterland.

Voor welke uitdagingen staan we?

De toegankelijkheid en kwaliteit van de zorg en ondersteuning staan, door de zorgkloof in heel Nederland, onder druk. De uitdagingen in onze regio zijn vaak dezelfde als in de rest van in het land, soms groter en anders:

- *De vraag naar zorg groeit sterk in Zaanstreek-Waterland.* De vergrijzing in onze regio is hoger dan het landelijk gemiddelde. Het aantal geboortes stijgt aanzienlijk: naar verwachting met bijna een kwart richting 2030 (vanaf 2022).
- *De krapte op de arbeidsmarkt stijgt ook in Zaanstreek-Waterland.* Onze regio heeft te maken met hoge personeels tekorten die in de toekomst toenemen. Het is daarom belangrijk om (aanstaande) medewerkers zoveel mogelijk te boeien, te binden en voor de zorg te behouden.

- *De samenstelling van de bevolking in Zaanstreek-Waterland vraagt om extra aandacht.* Inwoners van Zaanstreek-Waterland kenmerken zich door een lagere sociaal-economische status dan het landelijk gemiddelde. Ook wonen er relatief gezien meer mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in onze regio. Het ZMC richt zich daarom de komende jaren op manieren om diversiteit en inclusiviteit een goede plek te geven in onze zorgprocessen.

Wat zijn onze ambities voor 2024-2029?

Om in te spelen op genoemde uitdagingen, heeft het ZMC voor de komende vijf jaar een aantal ambities vastgesteld:

- *Wij leveren passende zorg dichtbij.* We bieden ziekenhuiszorg aan de inwoners van de Zaanstreek en omstreken. We doen dit op de momenten in het leven, wanneer het nodig is: van geboorte tot de laatste levensfase.
- *Wij zijn partner in het netwerk.* Samen met onze (boven)regionale partners zorgen we ervoor dat de patiënt de juiste zorg op de juiste plek krijgt. We participeren in wetenschappelijk onderzoek en leiden zorgprofessionals op.
- *Wij bieden toegang tot alle zorgexpertise.* Wij leveren de zorg waarvoor wij de expertise in huis hebben. Waar nodig verwijzen we. Op die manier bieden wij

onze patiënten bovenregionale toegang tot alle zorgexpertises.

- *We zetten ons in voor gezond leven en preventie.* Samen met onze partners (bijvoorbeeld huisartsen, ouderenzorg-organisaties en gemeenten) zetten we ons actief in om preventie en een gezonde leefstijl te bevorderen.

Wat zijn de pijlers onder onze strategische koers?

Voorwaarde om de strategische koers te kunnen volgen, is een stevig fundament. Bij het ZMC bestaat dit uit: goed werkgeverschap, gezonde bedrijfsvoering, digitalisering en duurzaamheid.

Onze kernwaarden: zo werken we

- *Menselijk.* Wij ondersteunen mensen wanneer ze medische zorg nodig hebben

en beslissen samen over wat het beste is. We communiceren open, begrijpelijk en inclusief.

- *Ondernemend.* Wij zijn gedreven door waarde, kwaliteit en innovatie. Steeds nieuwsgierig en op zoek naar kansen voor nieuwe vormen van organisatie en samenwerking.
- *Samen.* In een breed netwerk zorgen we voor de juiste zorg op de juiste plek. Met merkbare waardering voor elkaar. Onze kracht zit in de relatie en menselijke maat.
- *Expert.* We zijn goed in wat we doen en streven ernaar steeds beter te worden. We werken aan een integraal, toekomstbestendig zorgaanbod van hoge kwaliteit.

‘Wij zijn gedreven door waarde, kwaliteit en innovatie. Steeds nieuwsgierig en op zoek naar kansen voor nieuwe vormen van organisatie en samenwerking.’

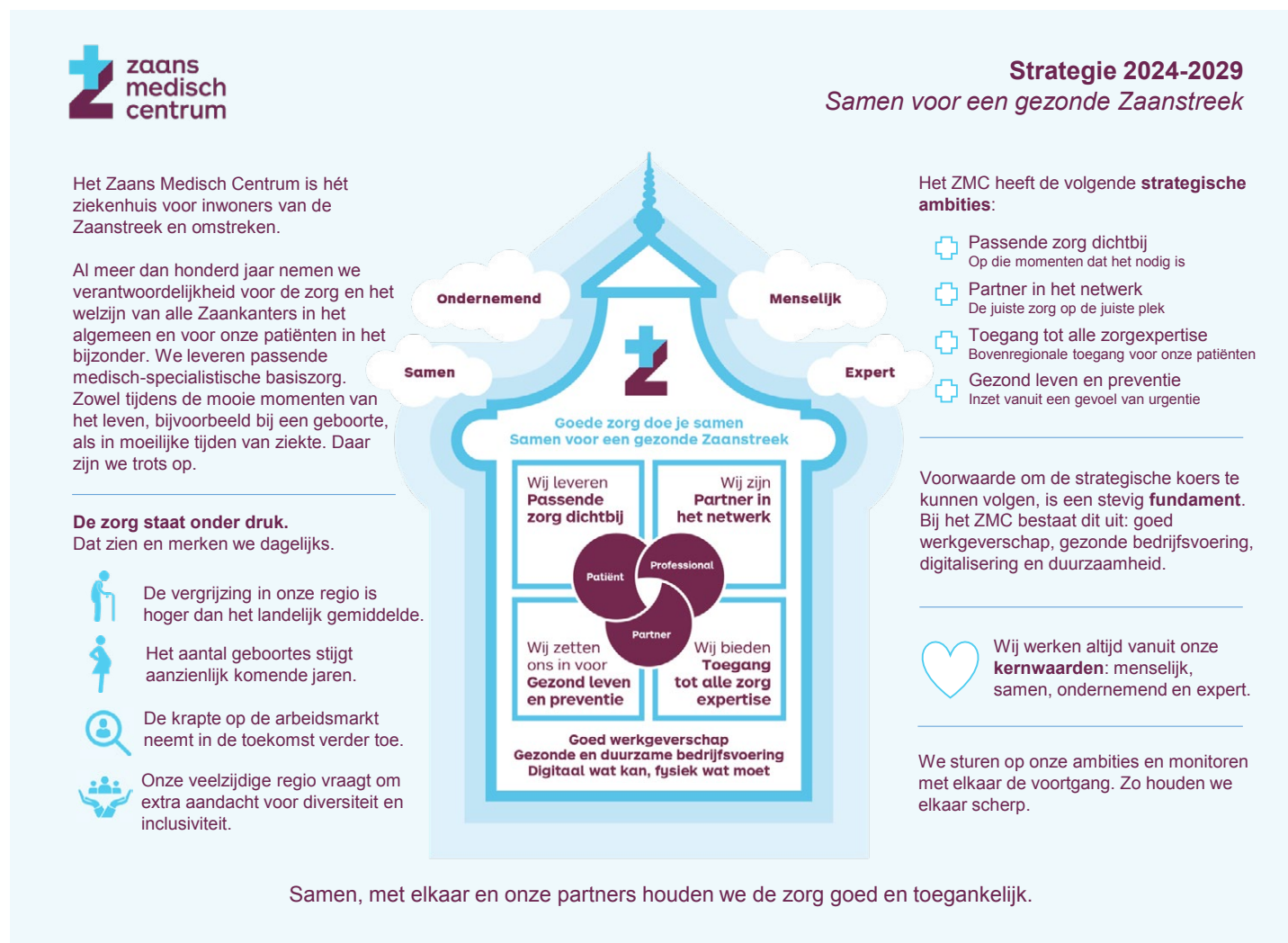
Hoe maken we onze strategie waar?

Om onder meer de benodigde transitie te realiseren, is afdeling Strategie en Innovatie opgericht. Focus van deze afdeling ligt op de realisatie van onze strategische ambities, zorginnovatie en werken in samenwerkingsverbanden. Extra aandacht is er voor het voorkomen van zorgvraag, het slimmer organiseren van zorg en het verplaatsen van zorg naar de meest passende plek. Sommige ontwikkelingen vragen om een samenwerking met externe (keten)partners. Ook die samenwerkingen hebben vaak een meerjarenplanning.

Verder lezen: Over de raad van bestuur

- Samenstelling raad
- Bestuurstaak
- Evaluatie
- Bezoldiging

Figuur 3. Strategie ZMC 2024-2029 samengevat.



Kwalitatief goede en veilige zorg kan niet zonder goed toegeruste medewerkers en een doelmatige bedrijfsvoering. Daarom kregen ook in 2023 thema's als kwaliteit en veiligheid, risicomangement, HRM, communicatie, facilitaire ondersteuning, ICT en (medische) techniek onze volle aandacht. Uiteraard stond duurzaamheid ook hoog op onze agenda. Als maatschappelijk betrokken organisatie pakken we daarin onze verantwoordelijkheid.

Kwaliteit en veiligheid

Het ZMC heeft een bewezen effectief kwaliteitsmanagementsysteem dat het leveren van veilige zorg stimuleert en waarborgt. Wij volgen, implementeren en borgen relevante wetgeving zoals de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz), de Wet geneeskundige behandelovereenkomst (WGBO) en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

Sinds 2021 is het ZMC Qualicor-geaccrediteerd (tot en met 2026). Wij hebben gekozen voor het continuous improvement model van Qualicor Europe waarbij we in vijf jaar tijd drie deel-audits laten plaatsvinden. Deze keuze sluit naadloos aan bij de grondhouding in het ZMC om continu te willen verbeteren. De eerstvolgende audit staat gepland voor oktober 2024.

In ons kwaliteitssysteem Zenya leggen wij afspraken over de zorgverlening vast. Met kwaliteitsinstrumenten zoals veilig incident melden, kwaliteitsindicatoren, prospectieve risico-inventarisaties, audits en patiënttevredenheidsonderzoeken maken wij inzichtelijk hoe we de patiëntenzorg leveren en waar verbeterkansen liggen. De afdeling Kwaliteit en Veiligheid ondersteunt en stimuleert de zorgprofessionals binnen de clusters met inzicht in de werking van deze instrumenten. Zo kunnen zij samen de uitkomsten van zorg continu verbeteren.

'Het ZMC heeft een bewezen effectief kwaliteitsmanagementsysteem dat het leveren van veilige zorg stimuleert en waarborgt.'





Patiënten moeten erop kunnen vertrouwen dat hun gegevens bij ons veilig en in goede handen zijn. Met onder meer een functionaris gegevensbescherming en een privacyfunctionaris binnen het team Kwaliteit en Veiligheid doen we alles aan veilige digitale werkprocessen en informatiebescherming. We voldoen aan de AVG en laten ons begin 2024 auditen om NEN7510-gecertificeerd te zijn.

Risicomangement

Het ZMC werkt op verschillende manieren aan risicomangement. Binnen het ZMC geldt een model van integraal risicomangement (zie figuur 4).

Dit model is een weergave van activiteiten die plaatsvinden op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Bovendien vindt er prospectief en retrospectief risico-

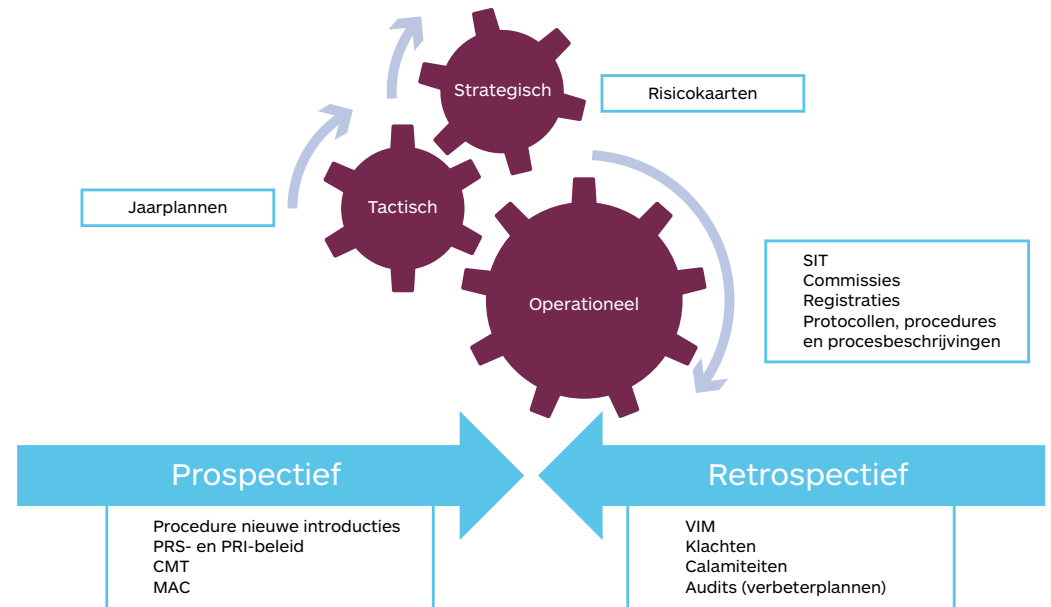
management plaats. Prospectief doen we bijvoorbeeld risico-inventarisaties, retrospectief volgen we incidentmeldingen, klachten en calamiteiten op.

Op strategisch vlak is het managen van strategische risico's van belang. Deze risico's zijn gevat in risicogebieden met uitwerking in risicokaarten (zie ook tabel 2).

Eind 2022 hebben we de risicogebieden voor 2023 bepaald:

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

Figuur 4. Model integraal risicomangement.



Tabel 2. Risicogebieden voor 2023.

Risicogebied	Definitie	Voorbeelden beheersmaatregelen	Risicobereidheid	Impact financiële positie
Behandeling, verpleging en verzorging; zorg	Risico dat de doelstellingen en de continuïteit van het ZMC niet worden gerealiseerd door tekortkomingen in het medisch handelen en/of de zorgverlening.	- Toepassing continu verbeteren zowel proactief (door stimuleren van PRI, (bij)scholing) als reactief (door VIM, klachten, complicatie-besprekingen, SIRE). - Scholing en toetsing van voorbehouden handelingen: de professional is verantwoordelijk, de Zaanse Academie en het skillslab faciliteren, de lijnorganisatie monitort. - Interne en externe audits, managementinformatie, uitkomsten Qmentum-audit Qualicor Europe, uitkomsten prestatie-indicatoren IGJ, ZiNL en SONCOS/DICA, openstaande vacatures, VIM-meldingen.	Laag	Laag
Arbeidsmarkt en HRM	De arbeidsmarkt voor medewerkers in de zorg is krap. Als de (toekomstige) personele beschikbaarheid niet voldoende aansluit bij de (toekomstige) personele behoefte, zowel kwantitatief als kwalitatief, kan het leveren van goede en veilige zorg in het gedrang komen. Het is dus belangrijk om alert te blijven op behoud en ontwikkeling van huidige medewerkers. We moeten de benodigde competenties en kennis (huidig en toekomstig) blijvend goed in kaart brengen. Ook is het werven van nieuwe medewerkers noodzakelijk.	- Strategische personeelsontwikkeling in de zorg is opgestart. - Gerichte opleidingsplannen per afdeling, zodat medewerkers zijn opgeleid voor de toekomst. - Herziening onboardingsproces. - Functiedifferentiatie (VIG en Helpende).	Laag	Laag
ICT en informatie-beveiliging	Het niet behalen of realiseren van de NVZ-routekaart en digitale ICT-strategie. Voldoen aan geldende normen (o.a. NEN7510) en wet- en regelgeving (bijv. AVG). Voorkomen van uitval (cruciale) ICT-systemen en datalekken.	- NEN7510-certificeringsaudit (fase 1 in december 2023, fase 2 in februari 2024 uitgevoerd). - Herijken van de digitale strategie 2021-2024 en laten aansluiten bij de routekaart digitalisering. - In kaart brengen risico's implementatie HiX 6.3.	Laag	Laag
Financiën	Risico dat organisatiedoelen niet worden gerealiseerd door onvoldoende lang- en kortlopende financiering met banken, door ontoereikende contractafspraken met verzekeraars, door onjuiste, onvolledige, te late declaraties en door onvoldoende kosten-beheersing.	- Maken van tijdige en afdoende financieringsafspraken met banken om zo voldoende financiering en liquiditeit voor de organisatiedoelen te hebben. - Maken van tijdige contractafspraken met zorgverzekeraars. Het hoog prioriteren van het afronden van de prijslijsten beperkt het risico op te late declaraties tot een minimum. - Continue monitoring op treasury-beheersmaatregelen om risico op te late betalingen te minimaliseren.	Laag	Laag

Onze inzet op ondersteunende thema's

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

Over het
Zaans Medisch Centrum

Strategie
2024-2029

Tevreden
patiënten

2023 in bijzondere
momenten

Financiën in
2023

Over onze
toekomst

Vervolg Tabel 2. Risicogebieden voor 2023.

Risicogebied	Definitie	Voorbeelden beheersmaatregelen	Risicobereidheid	Impact financiële positie
Hygiëne en infectiepreventie	Risico op besmetting, verspreiding en uitbraak van infecties via patiënten en medewerkers met als gevolg onveilige zorg en financiële risico's.	- Hygiëne-infectiepreventiescan en interne audits. - Periodieke scholing van zorggerelateerde medewerkers op de meest voorkomende risico's. - Aanstelling luchtbeheerscommissie met als doel controle, evaluatie en borging. - Opstellen schoonmaakprotocol waarin staat hoe en wat er wordt schoongemaakt. Gekoppeld aan audits op dit gebied.	Laag	Laag
Samenwerking in de regio	De stijgende zorgvraag maakt het noodzakelijk dat we samenwerkingsverbanden en initiatieven aangaan met (keten)partners die bijdragen aan het toegankelijk houden van de zorg.	- Het ZMC participeert (bestuurlijk, strategisch, tactisch en operationeel) in verschillende regionale samenwerkingsverbanden (zoals G'oud, Regio-platform, PACT Zaandam-Oost, OncoNoVo+ etc.). Samen met ketenpartners zetten we transmurale initiatieven op om samen de toekomstige zorgvraag op te kunnen vangen. - Het ZMC participeert actief in het opstellen en uitvoeren van het Regio-/ROAZ-beeld en -plan. - Het ZMC werkt nauw samen met de belangrijkste huisartsengroep (HZW) en VVT-partij (Evean) om goede afspraken te maken over instroom en uitstroom van patiënten.	Laag	Laag
Wet- en regelgeving en fraude	Voldoen aan de wet- en regelgeving die van toepassing is. Onvoldoende werken conform de complexe, voortdurend en in snel tempo wijzigende wet- en regelgeving (externe compliance), governance en interne compliance. Het voorkomen van fraude.	- Regeling financiële relaties (zorgprofessionals) met leveranciers van hulpmiddelen of farmaceutische industrie – voorbereid in 2023, uitrol in 2024. - Nieuwe interne overlegstructuur vastgesteld en geïmplementeerd. - Wijziging inrichting raad van bestuur en aanpassing reglement raad van bestuur.	Laag	Laag

* Categorieën: laag, middel, hoog.

Aan de risicogebieden zijn eigenaren op managementniveau gekoppeld. Deze gebieden worden uitgewerkt in een risicokaart. De voortgang van de inhoud van de risicokaarten evalueren we met de raad van bestuur, de managers zorg en de managers

van de ondersteunende afdelingen in het bedrijfsvoeringsoverleg (BVO). Per risicogebied staan in de risicokaart de organisatie specifieke risico's beschreven, compleet met beheersmaatregelen.

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

bespreken we in kompasgesprekken. Deze gesprekken voeren we elk kwartaal per cluster. Voor de verdere professionalisering van de monitoring van de werking van het risicomodel heeft de stuurgroep kwaliteit een

thema-avond over integraal risicomangement gehouden. Tijdens de avond waren er externe sprekers van Erasmus MC en NRG Petten. De conclusie was dat het ZMC een goed functionerend risicomangementstelsel heeft. Wel kunnen we in 2024 verder werken aan het versterken van de cultuur van risico denken en het verbinden van de risico's zoals besproken op strategisch niveau met de werkvloer.

Facilitaire zaken, ICT en (medische) techniek

In 2023 zijn op alle FIT-deelgebieden – FIT staat voor Facilitair, ICT, Inkoop en (medische) Techniek – succesvolle projecten gestart én afgerond. Het overgrote deel van de projecten van FIT staan altijd direct of indirect in het licht staan van de ondersteuning van ons patiëntenzorgproces.

Zo heeft de afdeling medische techniek ruim 450 nieuwe medische apparaten in gebruik genomen. De medisch instrumentele dienst (MID) heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de optimalisatie van:

- *Vernieuwing en uitbreiding magnetic resonance imaging (MRI).* We hebben de bestaande MRI geüpgraded waarbij de magneet als kern is blijven staan. Hieromheen is een nieuw MRI-systeem gebouwd. Hierdoor kunnen we met deze

MRI weer tien jaar vooruit. Bovendien is een tweede MRI naast de bestaande geplaatst om de toenemende zorgvraag op te vangen. Beide kunnen vanuit dezelfde bedieningsruimte worden aangestuurd. Dankzij op artificial intelligence gebaseerde versnellings technieken binnen beide MRI's kunnen we onderzoeken nu sneller en kwalitatief beter uitvoeren.

- *Vernieuwing ok-tafels.* Op de operatiekamers (ok's) zijn zes oude ok-tafels vervangen door zes nieuwe. We hebben gekozen voor een opvolgend model bij dezelfde leverancier. Dit vanwege de lange levensduur en het lage aantal verstoringen bij de oude tafels.
- *Ziekenhuisbreed vervangen.* Met het oog op instandhouding, zorgkwaliteit en patiëntveiligheid heeft de MID in 2023 twee vervangingstrajecten geïnitieerd en uitgevoerd. Ziekenhuisbreed vervang de dienst 97 weegschalen. De digitale weegschalen voldoen aan de kwaliteitseisen van de metrologiewet. Daarnaast zijn 150 medische slangstellen vernieuwd. Dit om de patiëntveiligheid bij het gebruik van medische gassen te waarborgen.

Op ICT-gebied krijgt de patiënt steeds meer toegang tot de eigen medische informatie. Een belangrijke stap is dat we medische

gegevens nu kunnen uitwisselen met de persoonlijke gezondheidsomgevingen. Verder volgt het ZMC de Routekaart Digitalisering van het IZA. Het jaar 2023 was er vooral een van voorbereiding. In de zomer van 2024 nemen we een nieuwe versie van ons elektronisch patiëntendossier HIX 6.3 in gebruik. Hiermee leggen we de basis voor de aansluiting op vele nieuwe ontwikkelingen. Als de patiënt akkoord gaat, kunnen we medische gegevens digitaal uitwisselen met de huisartsenpost, ouderenorganisaties, de ambulancedienst of academische ziekenhuizen.

Facilitair gezien zijn we overgegaan van betaald naar gratis televisiekijken. Een dienst waarvan veel patiënten graag gebruikmaken. Ook hebben we de toegankelijkheid van ons ziekenhuis verbeterd met aanvullende bewegwijzering op ons terrein. Voor onze patiënten is het zo nog makkelijker om gebruik te maken van patiëntenvervoer vanaf en naar de parkeergarage of het voorterrein.

Duurzaamheid

Al sinds de nieuwbouw draagt het ZMC bewust bij aan een beter milieu. In 2023 heeft dit een vlucht genomen: duurzaamheid is nu in het fundament van onze strategie opgenomen.

- De duurzaamheidscommissie is nog breder vertegenwoordigd en heeft een grotere bekendheid gekregen. In het laatste kwartaal van 2023 heeft de commissie een duurzaamheidsevent georganiseerd, samen met onze partners. Het ZMC heeft green teams, de volgende stap is dat we deze teams door het hele ziekenhuis gaan oprichten. Deze teams denken na over, en werken aan verduurzaming op de afdelingen. Bewustwording en gevoel van eigen inspraak zijn belangrijk om grotere stappen te zetten in het ziekenhuis.
- Door kleinere en gesorteerde afvalstromen bewegen we naar meer circulariteit.
- Via pilots stappen we over van disposables (weggoomaterialen) naar reusables (herbruikbare materialen). Zo hebben alle medewerkers een mok gekregen. In 2024 werkt iedereen – van inkoop tot eindgebruiker – eraan om nog minder grondstoffen te gebruiken.
- We zijn een inventarisatie gestart naar de milieu-impact van ons ziekenhuis. Met alle energiebesparingsmogelijkheden op een rij kunnen we onze CO₂-voetafdruk in de toekomst nog verder verkleinen.
- We hebben voorbereidingen getroffen om duurzaamheidsoverwegingen in onze ziekenhuisstructuur in te bedden, van inkoop tot afvalverwerking.

In 2024 ondertekenen we de Green Deal Duurzame zorg 3.0. Daarmee onderstrepen we duurzaamheid als kernwaarde.

Zorg voor (nieuwe) medewerkers

Voor de afdeling Human Resource Management was 2023 een turbulent jaar. Een aantal wisselingen in de personele bezetting hebben voor extra druk op de collega's gezorgd. Niettemin zijn er veel HR-thema's opgepakt. Naast het uitzetten van het medewerkers-onderzoek, de start met strategische personeelsontwikkeling en de implementatie van een nieuw personeelssysteem (AFAS) had het terugdringen van het verzuim onder medewerkers prioriteit. Daarnaast staat ook het continu verbeteren van het onboarding-proces op de agenda. We zien graag dat medewerkers snel hun plek en makkelijk de weg in de organisatie vinden.

Werving

We hebben een start gemaakt met een vernieuwde strategie voor arbeidsmarktcommunicatie. Zo hebben we 'werken-bij-accounts' geïntroduceerd op Facebook, Instagram en LinkedIn. Hierdoor kunnen we potentiële medewerkers gericht informeren over vacatures. Op deze accounts delen we ook hoe leuk het is om in het ZMC te werken. Daarbij zoomen we in op onze unieke eigenschappen en manier van samenwerken.

Uiteraard plaatsen we het laatste nieuws ook op onze 'werken-bij-site'. Verder hebben we een nieuwe interne vacaturesite.

Dankzij AFAS konden we ook starten met de inrichting van een betere workflow en candidate experience: welke ervaring doet de sollicitant op tijdens het sollicitatie-traject bij het ZMC?

In 2023 hebben we tot slot onze eerste meet & greet voor potentiële medewerkers georganiseerd. Geïnteresseerden maakten kennis met verschillende afdelingen en kregen een rondleiding door ons ziekenhuis.

Onboarding en behoud

Een goede onboarding – het proces waarbij nieuwe medewerkers kennismaken met onze organisatie – zorgt ervoor dat zij zich sneller thuis voelen, een positieve start maken en zo mogelijk ambassadeur worden. Het online inwerktraject hebben we dit jaar geheel herzien. Een groot deel van het traject is nu digitaal, maar er blijft genoeg ruimte over voor persoonlijke aandacht. Zo krijgen nieuwe medewerkers een rondleiding en hebben ze de eerste maanden gesprekken om hun eerste bevindingen te delen.

Strategische personeelsontwikkeling

In 2023 stond de start van de strategische personeelsontwikkeling centraal. In een



samenwerking tussen de afdeling HRM en zorghoofden is de kwalitatieve bezetting van de afdelingen in kaart gebracht. Hoe ziet de bezetting op de afdeling eruit? En hoe moeten we onze medewerkers opleiden om te voldoen aan de stijgende en veranderende zorgvraag? Verder is er ook gekeken naar de kwantitatieve bezetting. Welke functies zijn belangrijk en kunnen we bijvoorbeeld door functiedifferentiatie de personele krapte opvangen? Hoeveel mensen gaan er de aankomende jaren met pensioen en wat betekent dit voor de personeelsbehoefte? Daaruit voortvloeiend hebben we de opleidingsaanvraag voor de bij- en nascholing gekoppeld aan de uitkomsten van de strategische personeelsontwikkeling. De aanvragen voor scholingsbudget lopen zo mooi in de pas met de ontwikkelingen rondom het personeel.

Opleiden en ontwikkelen

Naast de strategische personeelsontwikkeling heeft het ZMC ook andere resultaten bereikt rondom opleiden en ontwikkelen:

- Zoals ieder jaar hebben we zo optimaal mogelijk mensen opgeleid. Het aantal studenten hebben we nog niet kunnen uitbreiden. Dit komt door het geringe aanbod van studenten.
- We zijn gestart met een project om ook mbo-BBL-studenten op te leiden – op alle niveaus, voor zowel verpleegafdelingen als poliklinieken. Voordeel hiervan is dat studenten tijdens hun hele opleiding bij het ZMC werkzaam zijn. Halen ze hun diploma, dan zijn ze direct inzetbaar.
- We hebben het aantal stageplekken voor doktersassistenten in opleiding verhoogd. Alle poliklinieken hebben inmiddels een stageplek.

- Studenten hebben uit eigen initiatief een studentenraad opgericht. Het is de bedoeling dat steeds weer nieuwe studenten in deze raad plaatsnemen. Zo worden de studentenbelangen in het ZMC goed vertegenwoordigd en kan het leerklimaat verder worden ontwikkeld aan de hand van gebruikerservaringen.

Medische opleidingen

Voor diverse specialismen bieden we een medische vervolgopleiding aan, inclusief vooropleiding. De centrale opleidingscommissie (COC) bewaakt, bevordert en handhaaft het opleidingsklimaat en de kwaliteit en innovatie van de medisch-specialistische en aanverwante vervolgoopleidingen binnen ons ziekenhuis.

Dit jaar is de opleiding heelkunde met goed resultaat gevisiteerd. Er is een opleidings-evaluatie uitgevoerd voor alle medische en aanverwante vervolgoopleidingen, met positieve resultaten. Speciale aandacht was er voor de werkdruk onder artsen in opleiding tot specialist (AIOS) en artsen niet in opleiding tot specialist (ANIOS). We hebben maatregelen genomen om dit aan te pakken.

Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid

Als nasleep van de covid-pandemie heeft het ZMC, net als alle andere ziekenhuizen en zorgorganisaties, de afgelopen jaren te maken gehad met een hoog ziekteverzuim onder medewerkers. Dit gaf en geeft veel druk op de personele bezetting en daarmee op de optimale zorg die we zo graag aan patiënten leveren. Gelukkig daalde het verzuim in 2023 weer. Toch zijn we nog niet op het niveau van voor de pandemie. Diverse maatregelen zijn en worden genomen om de inzetbaarheid van onze medewerkers te verhogen en het verzuim te verlagen. Onze focus ligt vooral op het voorkomen van verzuim. Zo hebben we diverse vitaliteitsacties uitgezet. Denk bijvoorbeeld aan werkplekonderzoeken, aanpassing van de werkomstandigheden, kortingsmogelijkheden op sportschoolabonnementen en het verstrekken van de griep prik.

‘Een hoog ziekteverzuim geeft druk op de personele bezetting en daarmee op de optimale zorg die we zo graag leveren. Diverse maatregelen zijn en worden genomen om de inzetbaarheid van onze medewerkers te verhogen.’

Het ZMC vindt de mening van patiënten belangrijk en waardevol. Daarom onderzoeken we ieder jaar hoe tevreden onze patiënten over de poliklinieken zijn.

In 2023 voerden we ons tevredenheidsonderzoek voor het eerst digitaal uit. Het aantal patiënten dat meewerkte, verdubbelde vergeleken met het jaar ervoor. Meer dan tweeduizend personen vulden ons onderzoek online in. Wij zijn daar blij mee, want met zoveel reacties zien we beter wat we goed doen en wat we moeten veranderen.

Het cijfer dat patiënten ons gemiddeld gaven? Een mooie 8,1.

Omdat het ZMC een lerende organisatie is, vragen we niet alleen onze patiënten naar hun ervaring, we monitoren ook online reviews over onze zorg. Zowel complimenten als reacties over minder positieve ervaringen delen we met betrokken specialisten en afdelingen. Wij vragen mensen met een klacht contact op te nemen met onze klachtenfunctionaris. Op deze manier werken we continu aan kwalitatief hoogwaardige zorg en tevreden patiënten.



Een 8,9 op ZorgkaartNederland

Op zorgkaartnederland.nl, Nederlands grootste zorgervaringssite, scoort het ZMC een gemiddeld waarderingscijfer van een 8,9.

Waarderingscijfers Zorgkaart Nederland sinds 2018

2023: 8,9
2022: 8,8
2021: 8,9
2020: 8,8
2019: 8,8
2018: 7,8

- 'Ik heb een onderzoek gehad bij urologie en ben opnieuw onder de indruk van de behandeling, dienstverlening, vriendelijkheid en professionaliteit van de medewerkers. Ook al was de behandeling niet plezierig, het verblijf in het ziekenhuis was dat wel. Alleen maar waardering voor urologen en verpleegkundigen.'

Waarderingscijfer: 10

- 'Snelle en juiste inschatting door de cardioloog en vervolgens opname in het ZMC. Ik heb veel waardering

voor de diverse ploegen verpleegkundigen op de afdeling Cardiologie. Ze zijn vriendelijk en geduldig, hebben een luisterend oor en nemen de tijd voor een goede uitleg.'

Waarderingscijfer: 9,0

- 'Afdeling Endoscopie/Coloscopie. Goed voorgesprek, duidelijke brochure gekregen van endoscopie. Roesje werkte uitstekend, merk je niets van. Na afloop naar de dagopnamekamer, waar je even kunt bijkomen en brood, yoghurt en koffie krijgt aangeboden – wat je maar wilt. Top! Zeer goed ziekenhuis, erg praktisch ingedeeld. Vriendelijk personeel, vriendelijke begeleiding.'

Waarderingscijfer: 10

- 'Een erg goed ziekenhuis, goed bereikbaar, en een goede parkeer-gelegenheid.'

Waarderingscijfer: 8

- 'Zeer goede begeleiding en informatieverstrekking. De app patient journey is een schot in de roos! Verder zeer patiëntvriendelijke benadering. Kortom, over het algemeen zeer tevreden.'

Waarderingscijfer: 9,7

Over het
Zaans Medisch Centrum

Strategie
2024-2029

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

Financiën in
2023

Over onze
toekomst

Het ZMC vernieuwt, verbetert en zoekt steeds vaker de samenwerking op. Dat valt op bij de verschillende media die via onze afdeling Marketing en Communicatie goed op de hoogte blijven. We blikken terug op enkele bijzondere momenten die het nieuws haalden.

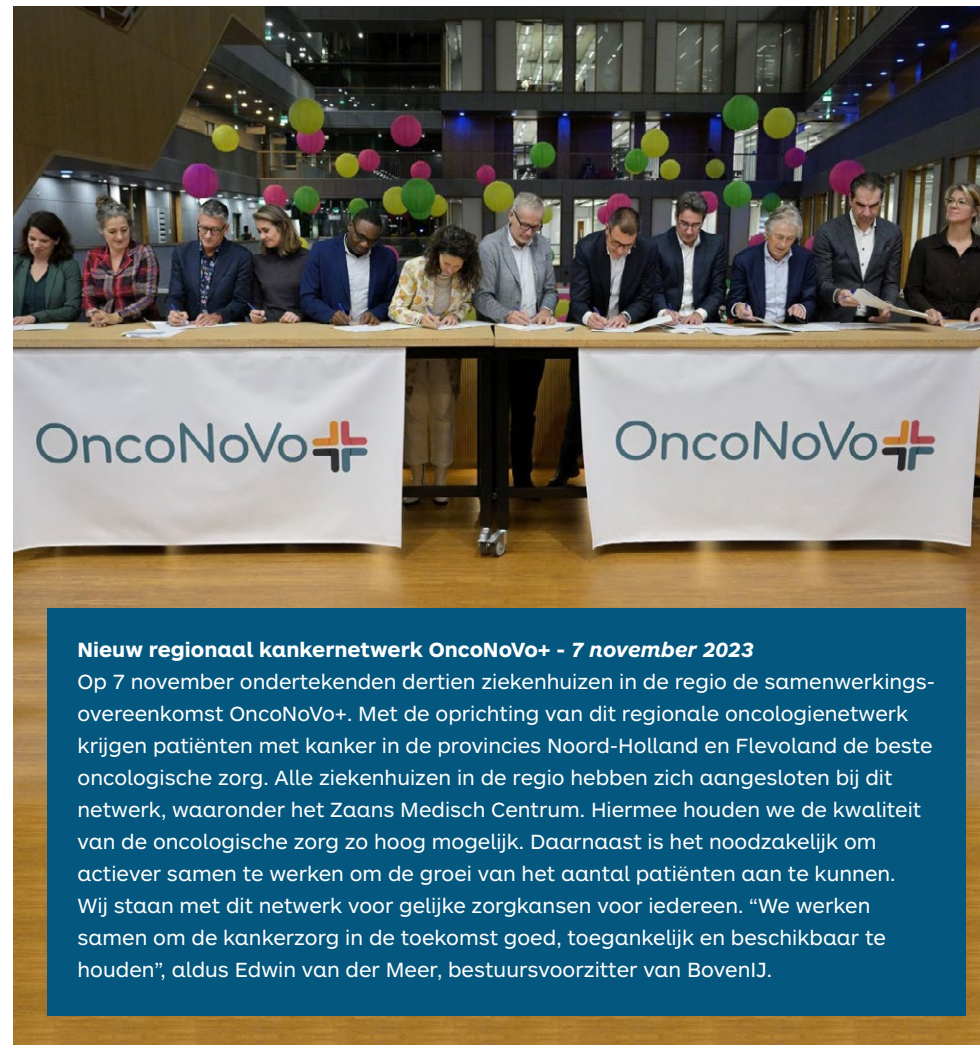
Tweede MRI ZMC officieel in gebruik genomen - 9 november 2023
Samen met Paul Riswick, directeur Siemens

Healthineers, nam bestuurslid Anja Blonk op 9 november onze tweede MRI in gebruik. Anja Blonk: "De aanschaf van deze tweede MRI is een belangrijke stap voorwaarts in de gezondheidszorg die wij in de regio bieden.

Vanuit onze kernwaarden menselijk, ondernemend, samen en expert blijven wij streven naar vooruitgang en naar manieren om het leven van onze patiënten te verbeteren."



ZMC-bestuurslid Anja Blonk en Paul Riswick, directeur Siemens Healthineers.



Nieuw regionaal kankernetwerk OncoNoVo+ - 7 november 2023

Op 7 november ondertekenden dertien ziekenhuizen in de regio de samenwerkings-overeenkomst OncoNoVo+. Met de oprichting van dit regionale oncologienetwerk krijgen patiënten met kanker in de provincies Noord-Holland en Flevoland de beste oncologische zorg. Alle ziekenhuizen in de regio hebben zich aangesloten bij dit netwerk, waaronder het Zaans Medisch Centrum. Hiermee houden we de kwaliteit van de oncologische zorg zo hoog mogelijk. Daarnaast is het noodzakelijk om actiever samen te werken om de groei van het aantal patiënten aan te kunnen. Wij staan met dit netwerk voor gelijke zorgkansen voor iedereen. "We werken samen om de kankerzorg in de toekomst goed, toegankelijk en beschikbaar te houden", aldus Edwin van der Meer, bestuursvoorzitter van BovenIJ.

Bestuurders van ziekenhuizen die deelnemen aan OncoNoVo+.

Over het
Zaans Medisch Centrum

Strategie
2024-2029

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

Financiën in
2023

Over onze
toekomst



Bestuurders van de deelnemende organisaties in G'oud.

G'oud bekrachtigt samenwerking - 12 juli 2023

Het samenwerkingsprogramma G'oud is opgezet met de ambitie dat ouderen in onze regio een goed leven hebben. Om het belang van deze samenwerking kracht bij te zetten, tekenden alle 22 deelnemende organisaties op 12 juli een intentieovereenkomst. De aankomende jaren staan we met elkaar voor grote maatschappelijke opgaven. Een daarvan is de vergrijzing, die

ook in Zaanstreek-Waterland een forse uitdaging vormt. Het aantal alleenstaande ouderen neemt sterk toe, het aantal beschikbare woningen staat onder druk, de zorgkosten groeien door, er is personeelschaarste en het aantal beschikbare mantelzorgers neemt af. De verwachting is dat deelnemende partijen door samenwerking beter en sneller aan deze uitdagingen kunnen werken.

Samen op zoek naar gezondheidswinst voor patiënten met beenmergkanker - 15 mei 2023

Uit onderzoek blijkt dat patiënten met multipel myeloom, een vorm van beenmergkanker, veel baat hebben bij bewegen. Daarom is het oncologisch dagcentrum van het ZMC in mei 2023 van start gegaan met een innovatief en laagdrempelig beweegprogramma. Fysio Centrum Zaanland biedt daarbij gratis consulten aan en Stichting Roparun heeft een hometrainer gedoneerd.



Samenwerking in het oncologisch dagcentrum.



ZMC haalt topresultaat bij Qmentum-audit - 30 maart 2023

Het ZMC heeft een 100%-score behaald bij de Qmentum-audit die plaatsvond in januari 2023. De auditoren die ons ziekenhuis bezochten, gaven aan dit nog niet eerder te hebben meegemaakt.

In het ZMC zetten we ons elke dag in voor veilige en kwalitatief goede zorg. Daarom laten we onafhankelijke professionals van buiten regelmatig onze kwaliteit toetsen. Zo weten we of we voldoen aan de geldende kwaliteitseisen en of er verbetermogelijkheden zijn. Een 100%-score betekent dat we hebben voldaan aan alle getoetste criteria voor zorg van hoge kwaliteit. We voldoen daarmee voor de volle honderd procent aan de gestelde normen op alle niveaus.

Over het
Zaans Medisch Centrum

Strategie
2024-2029

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

Financiën in
2023

Over onze
toekomst

Landelijke actiedag vanwege vastgelopen cao-onderhandelingen - 16 maart 2023

Op 16 maart deden we mee aan de landelijke actiedag vanwege vastgelopen cao-onderhandelingen tussen de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) en de vakbonden. We draaiden een zondagsdienst waarbij alleen spoedzorg en niet-uitstelbare zorg doorgingen. We voerden actie om landelijk een signaal af te geven. De zorg moet aantrekkelijker worden voor nieuwe instroom, het moet vol te houden zijn en er moet een passende beloning komen. De actiedag werd zorgvuldig afgestemd met de raad van



bestuur van het ZMC, de bonden en het actiecomité. Na de actiedag is met succes een nieuwe cao tot stand gekomen.



Actievoerders in het ZMC.



Samenwerking ZMC en Informatiepunt De Bieb - 17 januari 2023

In het ZMC vinden we het belangrijk dat onze zorg voor iedereen toegankelijk is. Maar veel mensen hebben moeite met de Nederlandse taal of vinden het lastig de weg te vinden in de digitale (zorg) wereld. Daarom zijn we begin 2023 een samenwerking aangegaan met het Informatiepunt De Bieb. Op zes locaties in de Zaanstreek staan collega's van het informatiepunt klaar om mensen gratis hulp te bieden. Ze ondersteunen mensen bijvoorbeeld bij het aanmaken van een DigiD, het inloggen in MijnZMC, het installeren van een app als Beter Dichtbij of het invullen van een vragenlijst.

Een medewerker van Informatiepunt De Bieb.

Het ZMC heeft over 2023 een negatief geconsolideerd resultaat behaald van € 1,4 miljoen. Dit is € 3,9 miljoen lager dan het resultaat over 2022.

Behaalde omzet en resultaten

Het totaal van de bedrijfsopbrengsten komt over 2023 uit op € 204 miljoen. Dit is € 12,4 miljoen (6,5%) meer dan over 2022. Het grootste aandeel in de bedrijfsopbrengsten – en de stijging daarin – betreft de opbrengsten uit zorgprestaties (stijging € 13,9 miljoen). De subsidies zijn gedaald met € 0,4 miljoen ten opzichte van 2022. De overige opbrengsten daalden met € 1,1 miljoen, vooral door compensatie van inflatie door de zorgverzekeraars in 2022.

Het totaal van de bedrijfslasten steeg van € 185,2 miljoen in 2022 naar € 199,6 miljoen

in 2023 (zie tabel 3). De kosten van uitbestede werk en andere externe kosten stegen in 2023 in totaal met € 1,9 miljoen. In 2023 steeg het gemiddelde aantal fte's met 7,9%. De vergoeding aan het medisch-specialistisch bedrijf bleef nagenoeg gelijk: € 19,2 miljoen in 2022 ten opzichte van € 19,1 miljoen in 2023. De stijging van lonen en salarissen komt voornamelijk voort uit de cao-loonstijging en de stijging uit hoofde van de arbeidsvoorwaarden medisch specialisten (AMS).

De afschrijvingen daalden met € 0,1 miljoen ten opzichte van 2022. De toename in de overige bedrijfskosten van € 4,6 miljoen is vooral te verklaren door de stijging van de patiënt- en bewonersgebonden kosten (laboratoriumkosten en dure geneesmiddelen). Deze stegen met € 2,9 miljoen

Tabel 3. Bedrijfslasten.

Bedrijfslasten x € 1 mln.	2023	2022	Vershil	%
Kosten van uitbestede werk en andere externe kosten	€ 27,742	€ 25,882	€ 1,859	7,2%
Lonen en salarissen	€ 84,073	€ 76,028	€ 8,045	10,6%
Afschrijvingen op materiële vaste activa	€ 10,216	€ 10,324	€ -0,108	-1,0%
Overige bedrijfskosten	€ 77,597	€ 72,962	€ 4,636	6,4%
Totaal	€ 199,628	€ 185,196	€ 14,432	7,8%





ten opzichte van 2022, voornamelijk veroorzaakt door de laboratoriumkosten, die met € 1,7 miljoen zijn toegenomen en kosten voor dure geneesmiddelen, die met € 0,7 miljoen zijn toegenomen.

De EBITDA, de winst voor aftrek van interest, belastingen, afschrijving en afboekingen, komt over 2023 uit op € 15,6 miljoen (conform berekening uit de kredietovereenkomst met de banken). Dit is een stijging van € 0,2 miljoen ten opzichte van 2022. Het ZMC voldoet aan alle ratio's zoals afgesproken met de banken (zie tabel 4).

Aan het begin van 2023 beschikte het ZMC over een geringe werkkapitaalfaciliteit. Eind september vond er een herfinanciering van de bestaande leningenportefeuille bij onze huisbankiers plaats. Met deze herfinanciering streeft het ZMC naar een groei van de liquiditeitspositie en een zo

groot mogelijke liquiditeitsbuffer. De afzonderlijke leningsdelen van de nieuwe financiering zijn wat betreft looptijd afgestemd op de onderliggende activa zoals gebouwen, installaties en inventaris. De nieuwe aflossingsstructuur biedt de benodigde ruimte om toekomstige investeringen grotendeels uit de operationele kasstroom te doen. Daarnaast is de werkkapitaalfaciliteit verhoogd van € 0,5 miljoen naar € 10,0 miljoen. Met deze herfinanciering en de huidige werkkapitaalfaciliteit is de financieringsbehoefte van het ZMC voor de komende jaren gewaarborgd. Zoals opgenomen in de jaarrekening beschikt het ZMC over diverse financiële instrumenten ter afdekking van de financiële risico's.

Tabel 4. Ratio's.

Ratio's	2023	2022	2021	2020	Norm 2023
EBITDA absolut	€ 15.597.973,-	€ 15.470.713,-	€ 13.751.409,-	€ 16.555.319,-	€ 13.000.000,-
DSCR	1,11	1,04	0,82	1,07	1,00
Solvabiliteit	19,8%	20,4%	17,6%	16,4%	19,0%

De zorgsector vraagt om continue innovatie en aanpassingen. Een van de cruciale aspecten waarop we ons in 2024 en verder willen richten, is het toeganke-lijk houden van de zorg. We hebben te maken met de grote uitdagingen, waaronder de stijgende vraag naar zorg en de groeiende personeelskrapte. Duidelijk is dat we niet langer kunnen blijven doen wat we altijd deden.

Er is verandering nodig. Zaken waar we direct invloed op hebben, pakken we voortvarend op. Zaken die domein over-stijgend verbeterd kunnen worden, pakken we met onze partners op. Het is aan ons om samen oplossingen te vinden, om samen keuzes te maken.

Toekomstbestendige zorg

Vanuit het IZA zijn zorgverleners en zorgorganisaties opgeroepen plannen te maken om de transitie naar passende, toegankelijke en betaalbare zorg te versnellen. Het ZMC heeft voor deze transformatie een plan ingediend dat in maart 2024, met een 'snelle toets' positief is beoordeeld. Een implementatieplan met meer detailuitwerking wordt voor de zomer van 2024 afgerond. Om onze zorg toekomst-proof te houden, zijn we al met diverse initiatieven gestart. Zo willen we zorgvraag voorkomen, onze zorg slimmer organiseren en, waar het kan, de zorg verplaatsen naar

de meest passende plek. We zijn ervan overtuigd dat wij met dit plan en met de support van onze partners versneld resultaten behalen.

Bij al onze plannen kunnen we niet zonder effectieve en soepele samenwerking, zowel binnen onze organisatie als met externe partners. Samenwerking is essentieel om de gestelde normen te bereiken. Het IZA dient hierbij als leidraad. Het is aan ons om domein overstijgende zorgpaden te organiseren en onze krachten te bundelen met andere ziekenhuizen en in samenwerk-ingsverbanden en netwerken zoals het Netwerk Acute Zorg, het Regioplatform en G'oud.



'In 2024 bouwen we verder aan onze zorgverlening met onder meer de uitvoering van ons transformatie-plan, de NEN7510-audit, de Qmentum-audit, de verbetering van onze capaciteitsmanagement, ICT sourcing en de Green Deal 3.0.'





Onze financiën in 2024

De afgelopen jaren hebben we te maken gehad met sterk gestegen kosten. Om het hoofd hieraan te bieden, zetten we in 2024 in op het leveren van de door ons afgesproken zorg en het terugdringen van onze kosten. Hiervoor zijn we begin 2024 met het programma Fit voor de toekomst gestart. Alleen met een stevig financieel fundament kunnen we goede zorg blijven leveren en de benodigde transitie realiseren. Uiteraard blijven we in 2024 ook investeren, totaal voor zo'n € 9,6 miljoen. De investeringen gaan met name naar ICT (€ 5,4 miljoen), bouw (€ 1,5 miljoen) en medische hulpmiddelen (€ 1,8 miljoen). Deze financieringen we met een investeringsfaciliteit en werkkapitaal van het ZMC. We verwachten 2024 met een positief financieel resultaat af te sluiten van € 1,3 miljoen en te voldoen aan de gestelde normen in de convenanten met de banken.

De juiste support

Blijve en vitale medewerkers zijn de kern van ons succes. Goed werkgeverschap en functiedifferentiatie blijven dan ook de centrale pijlers van onze strategie. In het komende jaar richten we ons op onder andere vitaliteit en willen we met onze medewerkers een optimale balans tussen werk en privé creëren. Daarnaast hebben we ook aandacht voor de juiste digitale ondersteuning in het dagelijks werk.

Een bijzonder moment in 2024 wordt de livegang in juni van de nieuwe versie van ons elektronisch patiëntendossier HIX 6.3. Dit is een mijlpaal die niet alleen ons werk vergemakkelijkt, maar ook onze dienstverlening aan patiënten verbetert. Uiteraard moeten we zorgvuldig bewaken dat we deze implementatie in balans houden met onze lopende patiëntenzorg.

Samen bouwen

We zijn ervan overtuigd dat we ook het komende jaar succesvol zijn in het vinden van oplossingen en doorvoeren van veranderingen. Onze herijkte strategie 2024-2029 gaat ons hierin helpen.

Met de komst en de ervaring van nieuwe bestuurder Mariska Shekary-Moonen zijn we samen in staat om nog sneller te schakelen en nog beter de verbinding te leggen tussen zorgprofessionals, bestuurders, regionale en landelijke partners. Zo bouwen we als ZMC gezamenlijk aan een succesvol 2024 en gaan we vol vertrouwen de toekomst tegemoet.

Toelatingen

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

Juridische structuur en intern toezicht

Het ziekenhuis heeft de juridische structuur van een stichting: Stichting Zaan Medisch Centrum. De stichting heeft haar zetel in de gemeente Zaanstad. De besturing van de organisatie is volgens het raad-van-toezicht-model. Volgens de wettelijke en statutaire taakverdeling zijn de raad van bestuur en raad van toezicht verantwoordelijk voor de governancestructuur van de zorgorganisatie als maatschappelijke onderneming. Het interne toezicht is daarbij vormgegeven conform de Governancecode Zorg 2022.

Besturingsmodel in 2023

- De raad van bestuur werd in 2023 gevormd door Anja Blonk. Per 1 juli werd zij bijgestaan door interim-bestuurslid Angelo Hooker.
- De raad van bestuur vergadert wekelijks in aanwezigheid van de bestuurssecretaris en

de secretaresse van de raad van bestuur. Daarnaast overlegt de raad van bestuur periodiek met onder andere de ondernemingsraad (OR), de patiëntenraad (PTR), de verpleegkundige raad (VR) en de besturen van de Vereniging Medische Staf (VMS), Vereniging Medische Specialisten in Dienstverband (VMSD) en het Medisch Specialistisch Bedrijf (MSB).

- In het bestuurlijk overleg (BO), dat eens in de vier weken plaatsvindt, vergadert de raad van bestuur met vertegenwoordigers van de VR, het MSB en VMSD. Zij bespreken onderwerpen op strategisch/tactisch niveau.
- Aan het groot managementoverleg (GMO) nemen deel: de raad van bestuur, een afvaardiging van de VR, de VMS, de VMSD en het MSB, de managers zorg, de medisch managers, de ondersteunend managers, de secretarissen van de raad van bestuur en de medische staf. De deelnemers van het GMO worden geïnformeerd over strategische onderwerpen. Daarnaast vindt inhoudelijke behandeling plaats van tactische en operationele onderwerpen die een belangrijke impact hebben op het primaire proces. Het GMO vindt eens per vier weken plaats.
- De raad van toezicht heeft een toezicht-houdende, een adviserende/raadgevende

en een werkgeversrol ten opzichte van de raad van bestuur.

Medezeggenschap

Het ZMC heeft vier centrale medezeggenschapsorganen:

- VMS: vertegenwoordiging medische staf
- VR: vertegenwoordiging verpleegkundigen en verzorgenden
- OR: vertegenwoordiging medewerkers
- PTR: vertegenwoordiging patiënten

De raad van bestuur informeert en raadpleegt deze organen over verschillende onderwerpen zoals de begroting, strategie en (regionale) ontwikkelingen in de zorgsector. De organen geven gevraagd en ongevraagd advies aan de raad van bestuur over beleid en voorgenomen besluiten in het ziekenhuis.

Gedragscode

Het ZMC wil een ziekenhuis zijn waar iedereen zich prettig voelt. We staan dan ook voor een veilige, respectvolle omgeving voor patiënten, bezoekers, medewerkers én vrijwilligers. Om dit waar te maken, hebben we een gedragscode: welk gedrag past bij het ziekenhuis dat we willen zijn? Kern van deze code is dat alle medewerkers en vrijwilligers het belang van de patiënt en bezoekers vooropstellen. Zij handelen altijd

op ethische wijze, volgens de regels van de wet en de beroepsvoorschriften. Een greep uit de gedragsregels:

- Naar patiënten en naasten zijn wij respectvol. Zo houden we ons aan onze ICT-etiquette.
- Aan patiënten en naasten maken we duidelijk wat zij van ons kunnen verwachten en we komen onze afspraken na.
- We kijken kritisch naar onszelf en staan open voor verbetering.
- We spreken patiënten en naasten vriendelijk aan op ongewenst gedrag.

Wie werkt in het ZMC, is aanspreekbaar op deze gedragscode. Waar nodig, spreken we elkaar aan op de toepassing ervan. Voor medewerkers die moedwillig de gedragscode naast zich neerleggen, hebben we een sanctiebeleid. Naast de code hanteren we uiteraard ook (wettelijk) verplichte voorschriften, regelingen en richtlijnen, bijvoorbeeld bij ongewenst gedrag en misstanden. We hebben aandacht voor de veilige werkomgeving van onze medewerkers en er is een externe vertrouwenspersoon.

Commissie Ethiek

Ziekenhuiszorg kan alleen kwalitatief hoogwaardig zijn als deze zorg ook moreel verantwoord is. We reflecteren regelmatig op kennis, ervaring en grondhouding, en

zorgen waar nodig voor bijstelling of hernieuwing. Deze kwaliteit van zorg moet zichtbaar zijn op alle niveaus in het ziekenhuis.

Ethiekondersteuning helpt bij dit soort vraagstukken en dilemma's. De commissie Ethiek bevordert de waarden en principes die aan het handelen van de zorgprofessionals binnen het ZMC ten grondslag liggen. Ze functioneert als paraplu voor het ethisch kader, het ethisch beleid en de daaruit voortvloeiende activiteiten rondom ethische kwesties. Doel van de commissie is om het ethisch bewustzijn en het vermogen tot (zelf)reflectie bij ZMC-medewerkers te vergroten en het ethisch handelen te stimuleren. De commissie signaleert, adviseert, inspireert, consulteert en gaat onderzoekend te werk. Zo borgt ze de ziekenhuiszorg als moreel verantwoorde en daarmee kwalitatieve zorg.

De commissie Ethiek is breed samengesteld uit samenwerkende partners:

- 4 medisch specialisten
- 2 verpleegkundigen en/of paramedici
- 1 geestelijk verzorger (tevens coördinator moreel beraad)
- 1 manager zorg
- 1 hoofd zorg

Moreel beraad

Om het bewustzijn van medewerkers te vergroten, faciliteert de commissie Ethiek onder meer het moreel beraad. Deze methodische aanpak maakt ethische vragen en morele dilemma's bespreekbaar. De moreel-beraadgroep die het beraad verzorgt, bestaat uit een opgeleide gespreksleider en de coördinator moreel beraad. De coördinator, ook lid van de commissie Ethiek, geeft leiding aan de gespreksleider. De commissie op haar beurt stuurt de coördinator aan, draagt de verantwoordelijkheid voor de beraadsgroep en haar beleid, en zorgt voor draagvlak rondom beraad binnen de organisatie.

Het moreel beraad is zo ingericht dat iedereen zowel individueel als collectief kan leren van de kennis en inzichten uit het beraad: de zogenaamde moresprudentie. De coördinator verzamelt de moresprudentie en deelt deze met de commissie Ethiek. Die bepaalt het vervolgbeleid op de moresprudentie.

In 2023 waren er vijftig moreel beraden in het ZMC. Ze vonden op nagenoeg elke afdeling en binnen diverse vakgroepen plaats. Zes geschoolde gespreksleiders voerden de beraden uit. In het najaar van 2024 leiden we opnieuw tien tot twaalf nieuwe gespreksleiders intern op.



Dilemma's herkennen, onderzoeken en bespreken

Alle zorgverleners komen in hun werk morele dilemma's tegen. Mag je bijvoorbeeld van een protocol afwijken als de patiënt daar nadrukkelijk om vraagt? Het vergt tijd en oefening om dit soort dilemma's te herkennen en erop te reflecteren. Onder leiding van een gespreksleider onderzoeken deelnemers een praktijksituatie: wat maakt dat je 'goed' of 'niet goed' handelt? Dat zorgt niet alleen voor wederzijds begrip tussen zorgverleners onderling en tussen zorgverleners en patiënten, het komt ook de samenwerking ten goede. Moreel beraad draagt daarnaast ook bij aan werkplezier.

Samenstelling van de raad van bestuur per 31 december 2023

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



Dr. Angelo Hooker, interim-lid
(per 1 juli 2023)



Bestuurstaak

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

De raad van bestuur hanteert onder meer:

- het Integraal Zorgakkoord (IZA) 2022
- de Governancecode Zorg 2022
- het Reglement van de raad van bestuur

Evaluatie

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

Bezoldiging

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



Samenstelling van de raad van toezicht

De heer drs. D. de Kruif RC RV, voorzitter

- lid remuneratiecommissie

Hoofdfunctie:

- toezichthouder

Relevante nevenfuncties:

- lid raad van toezicht ziekenhuis Gelderse Vallei (per 20 september 2023)
- lid raad van toezicht Longfonds
- voorzitter raad van commissarissen Woningstichting Barneveld
- trainer Governance Essentials bij NCD

De heer drs. A.B. Baaij, lid

- vicevoorzitter raad van toezicht
- voorzitter auditcommissie Financiën

Hoofdfunctie:

- interim-bestuurder/toezichthouder

Relevante nevenfuncties:

- lid raad van commissarissen Result laboratorium
- lid bestuur Stichting Wonen Ypsilon Amsterdam
- lid raad van toezicht van Hospice Haarlem e.o.

Mevrouw drs. A. van Beijnum, lid

- voorzitter auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid
- lid remuneratiecommissie

Hoofdfuncties:

- directeur Expertisecentrum Ziek en Onderwijs Rotterdam
- directeur Challenge & Support

Relevante nevenfunctie:

- auditor Qualicor Europe

Mevrouw drs. J.A. van Wijngaarden, lid

- voorzitter remuneratiecommissie
- lid auditcommissie Financiën

Hoofdfunctie:

- lid raad van bestuur Stichting Fundis

Relevante nevenfunctie:

- lid raad van toezicht / voorzitter auditcommissie Financiën Franciscus Vlietland Ziekenhuis

Mevrouw drs. L. Levert-Brand, lid

- lid auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid

Hoofdfunctie:

- oncologisch en GE chirurg LangeLand Ziekenhuis



V.l.n.r.: J.A. van Wijngaarden, A.B. Baaij, L. Levert-Brand, D. de Kruif, A. van Beijnum.

Commissies

De raad toezicht kent de volgende commissies:

- auditcommissie Financiën;
- auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid;
- remuneratiecommissie

Auditcommissie Financiën

De auditcommissie Financiën ondersteunt de raad van toezicht bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden op het terrein van financieel toezicht. De auditcommissie bevordert daartoe een goede informatievoorziening aan de raad van toezicht en adviseert deze op het terrein van financiële aangelegenheden en financiële verantwoording. In 2023 heeft de commissie negenmaal vergaderd in aanwezigheid van een lid van de raad van bestuur. Bij de vergaderingen van mei en december was ook de externe accountant aanwezig om het accountantsverslag en de managementletter te bespreken.

Auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid

De auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid ondersteunt en adviseert de raad van toezicht over kwaliteit en veiligheid van de zorg, alsmede over de opzet en werking van het interne risicomanagement. De commissie bereidt verder de rvt-goedkeuring van besluiten op het terrein van kwaliteit en veiligheid inhoudelijk voor. De auditcommissie heeft in

2023 viermaal vergaderd in het bijzijn van het lid van de raad van bestuur dat kwaliteit en veiligheid in zijn portefeuille heeft.

Remuneratiecommissie

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

In december 2022 startte de commissie de werving- en selectieprocedure voor een nieuwe voorzitter van de raad van bestuur. Deze procedure heeft in eerste instantie helaas niet geleid tot een benoembare kandidaat. Als tijdelijke oplossing voor ondersteuning binnen de raad van bestuur nam de raad van toezicht – met positief advies van de gremia – het besluit om de heer A. (Angelo) Hooker per 1 juli 2023 te benoemen tot interim-bestuurder. De heer Hooker was daarvoor voorzitter van de medische staf. In juni 2023 heeft de remuneratiecommissie de werving opgestart voor een nieuwe vaste bestuurder. Dit heeft geleid tot benoeming van mevrouw M.F.M. (Mariska) Shekary als lid van de raad van bestuur per 1 februari 2024.

Raad van toezicht

De raad van toezicht heeft in 2023 acht keer vergaderd. De voltallige raad was bij de plenaire vergaderingen fysiek of digitaal aanwezig, dan wel voorafgaand tijdig geconsulteerd. Bij alle vergaderingen was de raad van bestuur aanwezig. Daarnaast vond op 1 juni een strategiedag van raad van bestuur en raad van toezicht plaats en nam de raad van toezicht in april deel aan de strategische werksessie van het ZMC.

Verder nam (een afvaardiging van) de raad van toezicht deel aan een drietal vergaderingen met de ondernemingsraad en aan twee vergaderingen met de patiëntenraad. Tweemaal vond er een overleg plaats tussen een vertegenwoordiging van de medische staf en de raad van toezicht. Een afvaardiging van de raad van toezicht heeft de twee themabijeenkomsten van de stuurgroep Kwaliteit en Veiligheid bijgewoond. Daarbij zijn diverse kwaliteit- en veiligheidsonderwerpen met verschillende gremia en belangstellenden besproken. Ook is input voor verbeteringen op dit gebied opgehaald.

In september vond onder begeleiding van een externe deskundige de zelfevaluatie van de raad van toezicht plaats. In deze evaluatie keek de raad terug op het eigen functioneren sinds de nieuwe samenstelling begin 2023 op

basis van de MBTI-systematiek. Verder is bij deze evaluatie een herverdeling van functies binnen de raad gemaakt.

Besproken onderwerpen

Naast de reguliere besprekpunten stonden in 2023 onder meer deze onderwerpen op de agenda:

- strategie ZMC
- digitale strategie en HiX
- wijziging inrichting raad van bestuur en aanpassing reglement raad van bestuur
- wijziging procedure benoeming leden raad van bestuur
- financiële relaties zorgprofessionals - industrie
- samenwerkingen in de regio
- integraal risicomanagement
- herfinanciering

Besluiten

De raad van toezicht heeft in 2023 onder andere de volgende besluiten genomen:

- goedkeuring jaarrekening en bestuursverslag 2022
- goedkeuring van de samenwerkingsovereenkomst met OncoNoVo+
- benoeming van dhr. A. Hooker als interne interim-bestuurder van ZMC
- goedkeuring rondom het aangaan van de herfinanciering van ZMC

- goedkeuring van de strategie ZMC 2024-2029
- benoeming van mw. M.F.M. Shekary-Moonen tot bestuurder ZMC per 1 februari 2024
- goedkeuring rondom aandelenoverdracht van Comicro en Diagnost-IQ naar OLVG Laboratoria B.V.

Deskundigheidsbevordering

De leden van de raad van toezicht hebben in 2023 enkele opleidingen gevolgd in het kader van de deskundigheidsbevordering die voor de toezichthouder vereist is.

Bezoldiging

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



Colofon

Coördinatie en eindredactie: Ester Rood en Esther Schutten
Tekstredactie: Marcel Butterhoff
Vormgeving: NH Creatieve Communicatie
Fotografie: afdeling Marketing en Communicatie

Dit jaarverslag is een uitgave van het Zaans Medisch Centrum

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

