



Jaarverslag 2024
Zaans Medisch Centrum

Samen voor een gezonde Zaanstreek



Leeswijzer

Dit jaarverslag bestaat uit twee delen.
Wie graag snel geïnformeerd is, kan volstaan met **2024 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	
Een weg met kansen en uitdagingen	3

2024 in essentie

Over het Zaans Medisch Centrum	
Profielschets in het kort	5
Strategie en innovatie	
Een heldere koers voor de toekomst	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	22
2024 in bijzondere momenten	
Het Zaans Medisch Centrum in het nieuws	23
Financiën in 2024	
Jaarrekening	26
Over onze toekomst	
Samen zetten we de beweging voort	28

Verder lezen

Duidelijk geregeld	
Over toelatingen, structuur, governance, besturingsmodel, medezeggenschap, gedragscode, gunstbetoon en ethiek	30
Over de raad van bestuur	
Over samenstelling, bestuurstaak, evaluatie en bezoldiging	32
Verslag van de raad van toezicht	
Over samenstelling, commissies, besproken onderwerpen, besluiten en bezoldiging	33

Een weg met kansen en uitdagingen

Voor u ligt het jaarverslag van het **Zaans Medisch Centrum (ZMC)** over 2024. We blikken terug op een jaar met zowel uitdagingen als successen. Naast de mooie resultaten die we hebben geboekt, was 2024 ook een financieel zwaar jaar, waarin we te maken hadden met stijgende kosten en achterblijvende omzet. Ondanks deze obstakels hebben wij samen belangrijke stappen gezet om onze missie waar te maken: het leveren van kwalitatief hoogwaardige en passende zorg voor onze regio.

Sinds begin 2024 wisten we dat ons veel te doen stond. We bereidden ons voor op uitdagingen zoals de financiële druk, toenemende en complexere zorgvraag en het vinden en behouden van voldoende medewerkers. De verwachtingen rondom digitalisering en andere zorginnovaties blijven toenemen. Dit brengt stijgende kosten met zich mee, die we niet altijd financieel gedekt krijgen. De grote vraag is dan ook:

hoe blijven we vooruit bewegen om de beste, passende zorg te leveren die aansluit bij de behoeften van onze patiënten, terwijl we ook financieel gezond blijven?

Wat ons in 2024 opnieuw positief heeft geraakt, is de veerkracht, inzet en vastberadenheid van onze collega's en samenwerkingspartners om deze vraag te adresseren. Ondanks alle onzekerheden hebben we samen veel vooruitgang geboekt.

Successen en mijlpalen

Het afgelopen jaar hebben we een aantal belangrijke projecten afgerond. Zo hebben we een nieuwe meerjarenstrategie vastgesteld en ons IZA-transformatieplan succesvol door de snelle toets gebracht. De Qmentum-audit heeft uitstekende resultaten opgeleverd en we zijn succesvol overgegaan naar het nieuwe elektronisch patiëntendossier HiX 6.3 standaard content. Daarnaast hebben we grote stappen gezet

Anja Blonk en Mariska Shekary-Moonen.





om het integraal capaciteitsmanagement in te richten, en hebben we de NEN-certificering voor informatiebeveiliging behaald. Ook de versterkte samenwerking met onze partners – waaronder collega-ziekenhuizen, huisartsen, andere zorgaanbieders en de gemeente – heeft geleid tot mooie resultaten en nieuwe mogelijkheden. Deze mijlpalen zijn niet alleen een bewijs van onze ambitie, maar ook van onze bereidheid om te blijven vernieuwen.

Het jaar 2024 heeft ons veel gebracht en het is duidelijk dat we niet stil kunnen blijven staan. Er ligt nog een weg vol kansen en uitdagingen voor ons. We blijven in beweging en werken aan innovatieve oplossingen, nieuwe samenwerkingsverbanden en een gezonde financiële basis. Zo kunnen we ook in de toekomst die zorg bieden die onze regio verdient.

Waardering en dank

Geen van deze prestaties was mogelijk zonder de betrokkenheid en inzet van onze collega's, vrijwilligers en partners. Dankzij hun harde werk, toewijding en flexibiliteit hebben we ook in uitdagende omstandigheden de zorg voor patiënten kunnen waarborgen. Zij hebben laten zien wat het betekent om samen te werken aan een gedeelde missie, waarbij het belang van onze patiënten altijd vooropstaat. Daarvoor willen wij iedereen – van medewerkers en vrijwilligers op de werkvloer tot onze samenwerkingspartners in de regio – bedanken.

Anja Blonk en Mariska Shekary-Moonen,
raad van bestuur

“Het jaar 2024 heeft ons veel gebracht en het is duidelijk dat we niet stil kunnen blijven staan. Er ligt nog een weg vol kansen en uitdagingen voor ons.”

Strategie en
innovatie

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

2024 in bijzondere
momenten

Financiën in
2024

Over onze
toekomst

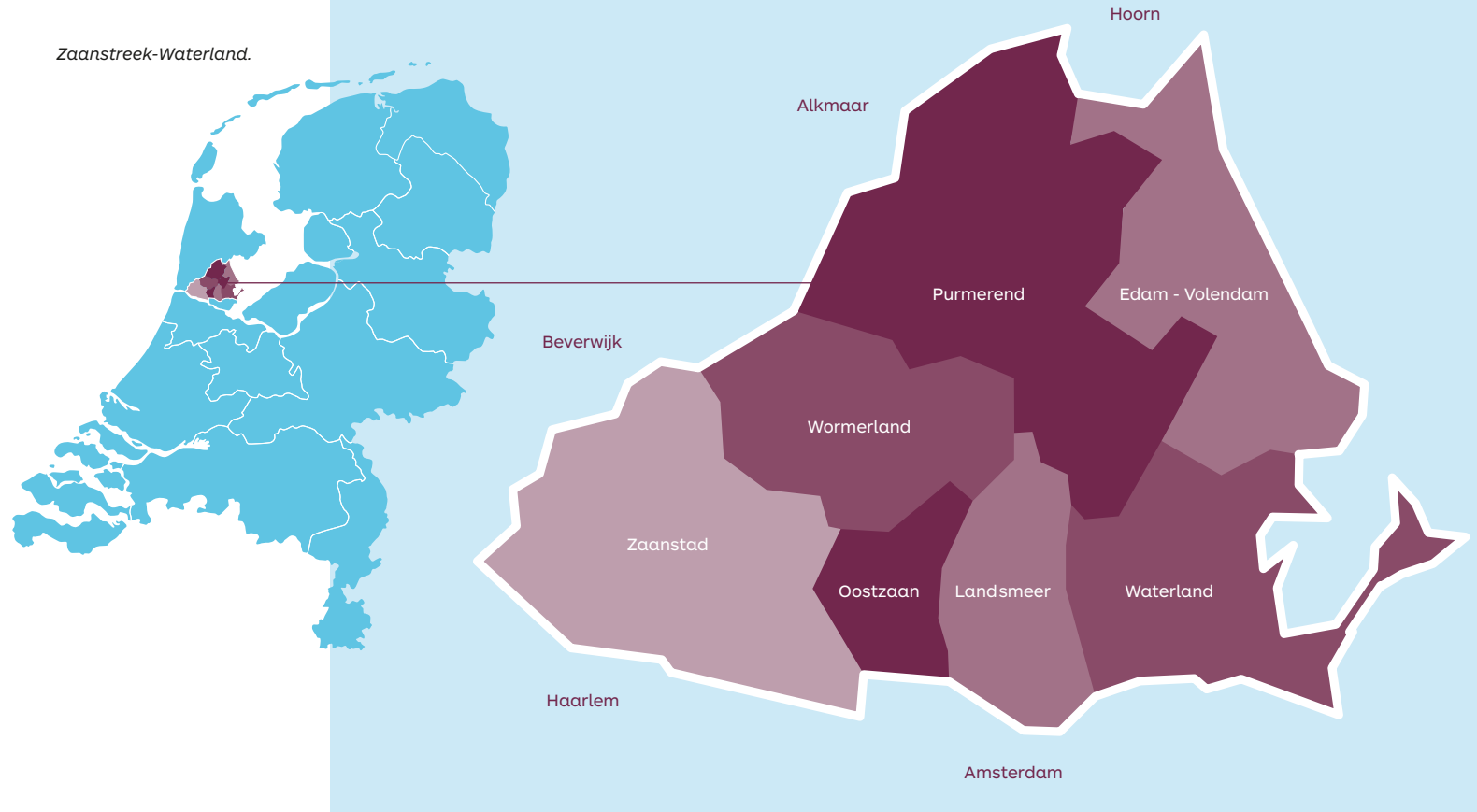
Het ZMC is hét ziekenhuis voor de inwoners van de Zaanstreek en wijde omgeving. Al meer dan honderd jaar nemen we verantwoordelijkheid voor de zorg en het welzijn van alle Zaanse inwoners en voor onze patiënten in het bijzonder. Samen gaan we voor een gezonde Zaanstreek. Daar zijn we trots op.

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. Zowel in de mooie momenten van het leven, bijvoorbeeld bij een geboorte, als in moeilijke tijden van ziek zijn.”

Strategie en
innovatie

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

2024 in bijzondere
momenten

Financiën in
2024

Over onze
toekomst

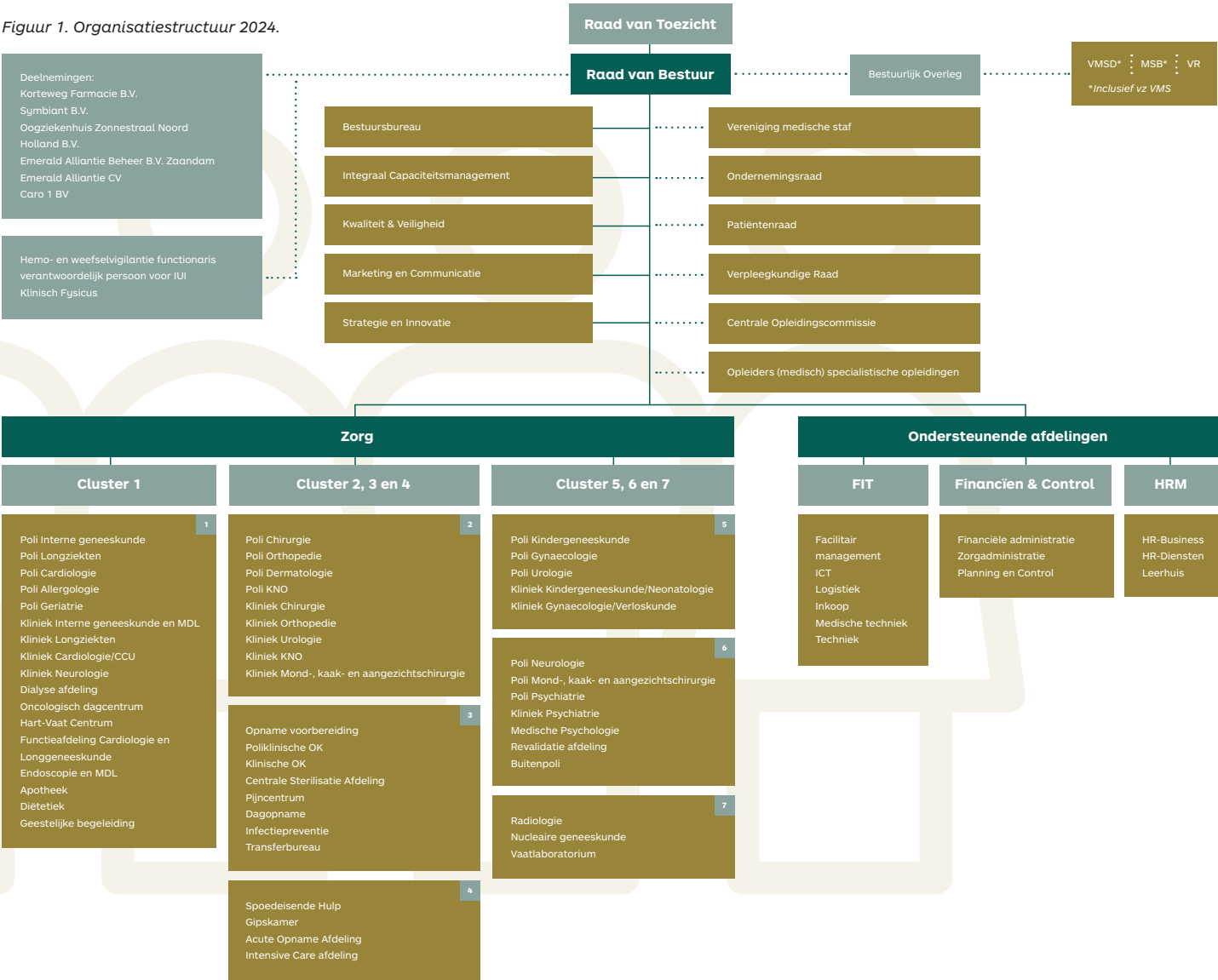
Organisatiestructuur 2024

Op 31 december 2024 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, kwaliteit en veiligheid, zorginnovaties 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 (F&C), Human Resource Management (HRM), Integraal Capaciteitsmanagement (ICM), Kwaliteit en Veiligheid (K&V), Marketing en Communicatie (M&C) Strategie en Innovatie (S&I) en het Bestuursbureau. Deze vallen allen onder de raad van bestuur.

Figuur 1. Organisatiestructuur 2024.



Strategie en
innovatie

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

2024 in bijzondere
momenten

Financiën in
2024

Over onze
toekomst

Specialismen in 2024

Het ZMC telt maar liefst 29 specialismen. We beschikken over een PAAZ (psychiatrische afdeling in een algemeen ziekenhuis) en een buitenpolikliniek in Gezondheidscentrum Saendelft in Assendelft. Verder is er een multidisciplinaire samenwerking voor transgender-zorg met Amsterdam UMC en Gender Clinic.

Wij beschikken over een officiële opleidingsbevoegdheid voor vijf medische specialismen: anesthesiologie, gynaecologie, chirurgie (inclusief vooropleidingsplaatsen voor uroloog, orthopedisch chirurg en plastisch chirurg), interne geneeskunde (met vooropleidingsplaatsen voor cardioloog, longarts, reumatoloog, geriater en maag-, darm-, leverarts) en psychiatrie. Daarnaast zijn we erkend als opleidingsinstelling voor de functies van gezondheidszorgpsycholoog, klinisch psycholoog en psychotherapeut.

Wetenschappelijk onderzoek

Het ZMC hecht veel waarde aan wetenschappelijk onderzoek en klinische innovatie. De Wetenschapscommissie speelt hierin een belangrijke rol. Zij adviseert de raad van bestuur en het bestuurlijk overleg over patiëntgebonden onderzoek. Artsen, paramedici en verpleegkundigen binnen het ZMC voeren dit onderzoek uit.

Figuur 2. Specialismen ZMC 2024.



Strategie en
innovatie

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

2024 in bijzondere
momenten

Financiën in
2024

Over onze
toekomst

In 2024 heeft de Wetenschapscommissie haar taken en verantwoordelijkheden opnieuw gedefinieerd en het beoordelingsproces verder verbeterd. Er is een vernieuwd plan opgesteld, waarin ook de mogelijke uitbreiding naar een trialbureau als toekomstvisie is opgenomen.

De commissie beoordeelt alle ingediende onderzoeksvoorstellen op basis van een vastgestelde procedure. In 2024 werden 38 studies ingediend, 15 meer dan in 2023. Hiervan waren 14 studies WMO-plichtig en 24 niet-WMO-plichtig. Ook startte de commissie met de optimalisatie van het beoordelingsproces in ons kwaliteits-systeem Zenya.

Voor 2025 ligt de focus op verdere professionalisering van de Wetenschapscommissie, verbetering van de toetsing van lokale uitvoerbaarheid en het monitoren van de follow-up van ingediende studies. Hiermee wil het ZMC de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek verder versterken en de toepassing van onderzoeksresultaten binnen de patiëntenzorg optimaliseren.

Wetenschapsavond: en de winnaars zijn...

Het ZMC wil medewerkers betrekken bij het wetenschappelijk onderzoek dat in, of samen met het ziekenhuis plaatsvindt. Tijdens onze jaarlijkse wetenschapsavond

is de felbegeerde wetenschapsbokaal uitgereikt aan AIOS gynaecologie Tjitske Zaat. Zij ontving de bokaal voor haar presentatie: *Cryo-embryo plaatsen in de natuurlijke cyclus*. Haar heldere uitleg en grondige wetenschappelijke onderbouwing

maakten indruk op de jury. Daarnaast sleepte AIOS gynaecologie Ruby van Stein de publieksprijs in de wacht voor haar inspirerende toelichting op *Hipec for ovarian cancer in clinical practice*.

Wetenschappelijke publicaties

Het ZMC kwam in 2024 met 77 wetenschappelijke publicaties (aan een deel daarvan leverden we een bijdrage). Kijk voor de volledige lijst op: [Kerncijfers en jaarverslag - Zaans Medisch Centrum](#).



Winnaars wetenschapsbokaal

Tjitske (linker foto) en Ruby (rechter foto) ontvangen de wetenschapsbokaal uit handen van juryleden internist Anne van Tellingen (links) en psychiater Uli Ziegler (rechts). Beide juryleden zijn voorzitter van de centrale opleidingscommissie (COC), zij verzorgden de prijsuitreiking en zetten de winnaars in het zonnetje.

Strategie en
innovatie

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

2024 in bijzondere
momenten

Financiën in
2024

Over onze
toekomst

Figuur 3. Kerncijfers 2024.



Deelnemingen in 2024

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.

Verkoop Diagnost-IQ BV en Comicro BV aan OLVG Lab BV

De Autoriteit Consument en Markt (ACM) heeft in juni goedkeuring gegeven aan de voorgenomen verkoop van Diagnost-IQ BV (klinische chemie) en Comicro BV (medische microbiologie) aan OLVG Lab BV. Beide waren dochtervennootschappen van het

Dijklander Ziekenhuis en het ZMC. De Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) gaf al eerder haar goedkeuring. In juli vond de formele overdracht van de beide laboratoria aan OLVG Lab BV plaats. Met de samenwerking kunnen partijen optimaal investeren in de verdere verbetering van de zorginnovatie en diagnostiek voor aanvragers en patiënten. Dit moet leiden tot een betere aansluiting op, en ondersteuning van de regionale zorgnetwerken en eerstelijnszorgverleners. Ook moet het bijdragen aan een verbeterde procesautomatisering en digitalisering. Op termijn vindt een volledige integratie van de dienstverlening van de laboratoria plaats.

“Gedreven door de toenemende (complexe) zorgvraag hebben we in 2024 de regionale samenwerking in (zorg)netwerken verder versterkt en uitgebreid.”

Samenwerkingsrelaties in 2024

Samenwerken met regionale partners is stevig verankerd in onze missie en visie. Om passende zorg te leveren aan de inwoners uit de Zaanstreek en omstreken, richten we ons actief op samenwerkingen met partners in het (zorg)netwerk zoals andere ziekenhuizen, huisartsen, ouderenorganisaties en gemeenten. Het ZMC werkt daarnaast ook samen in belangrijke samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld huisartsenposten, verloskundigenpraktijken, GGZ-aanbieders, revalidatie-instellingen en laboratoria.

Gedreven door de urgentie van de toenemende (complexe) zorgvraag en de uitdagingen op de arbeidsmarkt hebben we in 2024 belangrijke vervolgstappen gezet om de regionale samenwerking in (zorg)netwerken te versterken en uit te breiden. Het ZMC werkt hierbij onder meer samen met deze regionale (zorg)partners:

- *Regioplan Zaanstreek-Waterland*. Om uitvoering te geven aan het Integraal Zorgakkoord (IZA), is samen met een groot aantal partijen uit onder andere het sociaal en zorgdomein het Regioplan Zaanstreek-Waterland opgesteld. In 2024 hebben we stappen gezet om uitvoeringsagenda's op te stellen voor de belangrijkste opgaven uit het plan. Het gaat bijvoorbeeld om de thema's gezond opgroeien, mentale gezondheid, ouder worden en gezonde leefstijl.
- *ROAZ*. Binnen het regionaal overleg acute zorgketen (ROAZ) maken aanbieders van acute zorg in regionaal verband afspraken over organisatie, samenwerking en verbetering van de acute zorg. Samen met de netwerkpartners hebben we in 2024 vorderingen in de opvolging van afspraken gemaakt. Deze hebben we vastgelegd in het ROAZ-plan Zaanstreek-Waterland.

Tabel 1. Deelnemingen in 2024.

Deelneming	Percentage	Partner	Onderwerp/vakgebied
Korteweg Farmacie B.V.	100%	geen (100% dochter)	farmacie
Symbiant BV	33,3%	Dijklander Ziekenhuis en Noordwest Ziekenhuis-groep	pathologie
Oogziekenhuis Zonnestraal Noord- Holland B.V.	49%	Bergman Clinics	oogheelkunde
Emerald Alliantie Beheer BV Zaandam	100%	geen (100% dochter)	gebouwbeheer en -onderhoud
Caro 1 BV	100%	geen (100% dochter)	commandiet Emerald
Emerald alliantie CV	49,4%	geen (100% dochter)	gebouwbeheer en -onderhoud

Strategie en
innovatie

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

2024 in bijzondere
momenten

Financiën in
2024

Over onze
toekomst



- *OncoNoVo+*. Dit oncologisch netwerk richt zich op de samenwerking, uitwisseling en verdeling van de oncologische zorg binnen Noord-Holland en Flevoland. Door deze regionale samenwerking wordt onder meer de zorg beter verdeeld en geconcentreerd, in lijn met de nieuwe volumennormen die begin 2025 ingaan. 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 hebben we in 2024 de samenwerking verder geconcretiseerd. We willen uiteindelijk samen een vakgroep Chirurgie oprichten die de chirurgische zorg levert voor beide ziekenhuizen.
- *Regioplatform*. In de zorg voor kwetsbare ouderen en mensen met een chronische aandoening werken we samen met onder andere het Dijklander Ziekenhuis, Noordwest Ziekenhuisgroep, Omring, De Zorgcirkel, Evean en de huisartsen. In 2024 zijn het transformatieplan en de bijbehorende transformatiegelden goedgekeurd. Hierdoor kunnen we de komende jaren de geplande stappen in programma's en projecten zetten.
- *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 Zaanstreek-Oost*. Binnen deze samenwerking met de gemeente Zaanstad dragen we eraan bij dat bewoners in de oostelijke wijken de kansen krijgen die ze verdienen. Ze hebben toegang tot passende zorg én de sociale ondersteuning die ze nodig hebben.
- *Transgenderzorg*. Voor deze vorm van zorg werken we samen met Gender Clinic en Amsterdam UMC.
- *Huisartsenzorg*. We onderhouden nauwe banden met de huisartsen van Huisartsenzorg Zaanstreek Waterland (HZW). Huisartsen en specialisten gaan regelmatig met elkaar in gesprek om afspraken te maken en om de samenwerking verder te verbeteren.
- *Heliomare*. In 2024 hebben het ZMC en Heliomare afgesproken om langdurig en intensief samen te werken op het gebied van revalidatiezorg. Ze onderzoeken en ontwikkelen nieuwe manieren van samenwerken voor verschillende groepen patiënten, zoals mensen met Parkinson of MS. Het doel is om de revalidatiezorg in de regio beter en toegankelijker te maken.

Verder lezen: Over onze organisatie

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

In 2024 hebben we onze strategie voor de periode 2024-2029 vastgesteld. Deze biedt richting in een complexe zorg-omgeving en bevat concrete ambities die we samen waarmaken. De vertaling van de strategie naar onze dagelijkse praktijk gebeurt via kaderbrieven, jaarplannen en projecten. Ons gezamenlijke doel blijft: goede, toegankelijke en betaalbare zorg voor iedereen in de regio.

Onze strategie kent vier strategische ambities: passende zorg dichtbij, partner in het netwerk, toegang tot alle zorgexpertise en gezond leven en preventie. Voorwaarde om deze te realiseren, is een stevig fundament. Bij het ZMC bestaat dit uit: goed werkgeverschap, gezonde bedrijfsvoering, digitalisering en duurzaamheid.

De strategie 2024-2029 is samengevat in een illustratie. De ambities staan in de vier kwadranten, leunend op een stevig fundament en samengebracht in een symbolisch 'Zaans huis'. Dit huis weerspiegelt onze verbondenheid met de regio en ons meer dan honderdjarig bestaan als ziekenhuis. Meer over onze strategie leest u op onze website [Missie, kernwaarden en strategie - Zaans Medisch Centrum](#).

Concrete resultaten

We voeren onze strategie uit met concrete initiatieven en projecten die

helpen onze ambities waar te maken.

- *Passende zorg dichtbij.* We hebben belangrijke stappen gezet om onze zorg toegankelijker en efficiënter te maken. Zo verbeterden we de samenwerking tussen orthopedie en traumachirurgie, optimaliseerden we het poliproces van het pijncentrum en verkortten we de wachttijden. Daarnaast maakten we onze website en patiëntenfolders toegankelijk voor mensen met beperkte basisvaardigheden. Met een druk op de knop kunnen patiënten teksten laten voorlezen of in meer dan 25 talen laten vertalen.
- *Partner in het netwerk.* We hebben een intentieverklaring ondertekend met Heliomare voor revalidatiezorg. Daarmee versterken we de regionale samenwerking. We zijn ook gestart met de wijkkliniek. Dankzij de samenwerking met een cardioloog en een acute internist krijgt dit initiatief een nieuwe impuls.
- *Toegang tot zorgexpertise.* Het afgelopen jaar hebben we onze hartkatheterisatiekamers vernieuwd en de samenwerking met Amsterdam UMC en het Dijklander Ziekenhuis geïntensiveerd. Werkgroepen binnen deze samenwerking richten zich op zorginhoud, financiering en capaciteitsmanagement.
- *Gezond leven en preventie.* We blijven inzetten op een helende omgeving en preventieve zorg. Voorbeelden hiervan zijn het beweegprogramma voor ziekenhuis-

patiënten, de campagne in samenwerking met Zilveren Kruis om huidkanker te voorkomen, en de regionale groeps-trainingen voor mensen die willen stoppen met roken.

Versterking van ons fundament

Het fundament van onze strategie is gericht op een duurzame organisatieontwikkeling. Hoogtepunten in 2024 waren:

- de implementatie van HiX 6.3 SC, ons nieuwe elektronische patiëntendossier waardoor we efficiënter en patiëntgericht kunnen werken en beter aansluiten op regionale digitale initiatieven;
- de NEN-certificering voor informatie-beveiliging (NEN 7510);

- de versterking en implementatie van volwaardig integraal capaciteitsmanagement;
- functiedifferentiatie op verschillende afdelingen zoals Verloskunde en Neonatologie.

Innovatie voor de toekomst

Innovatie blijft een drijvende kracht achter onze organisatie. We waren dan ook trots op de goedkeuring van onze snelle toets voor de IZA-transformatie, waarmee we ons zorgaanbod toekomstbestendig maken. Na deze goedkeuring konden we ons transformatieplan verder uitwerken. Er staan inmiddels meerdere projecten klaar zoals de verdere opschaling en

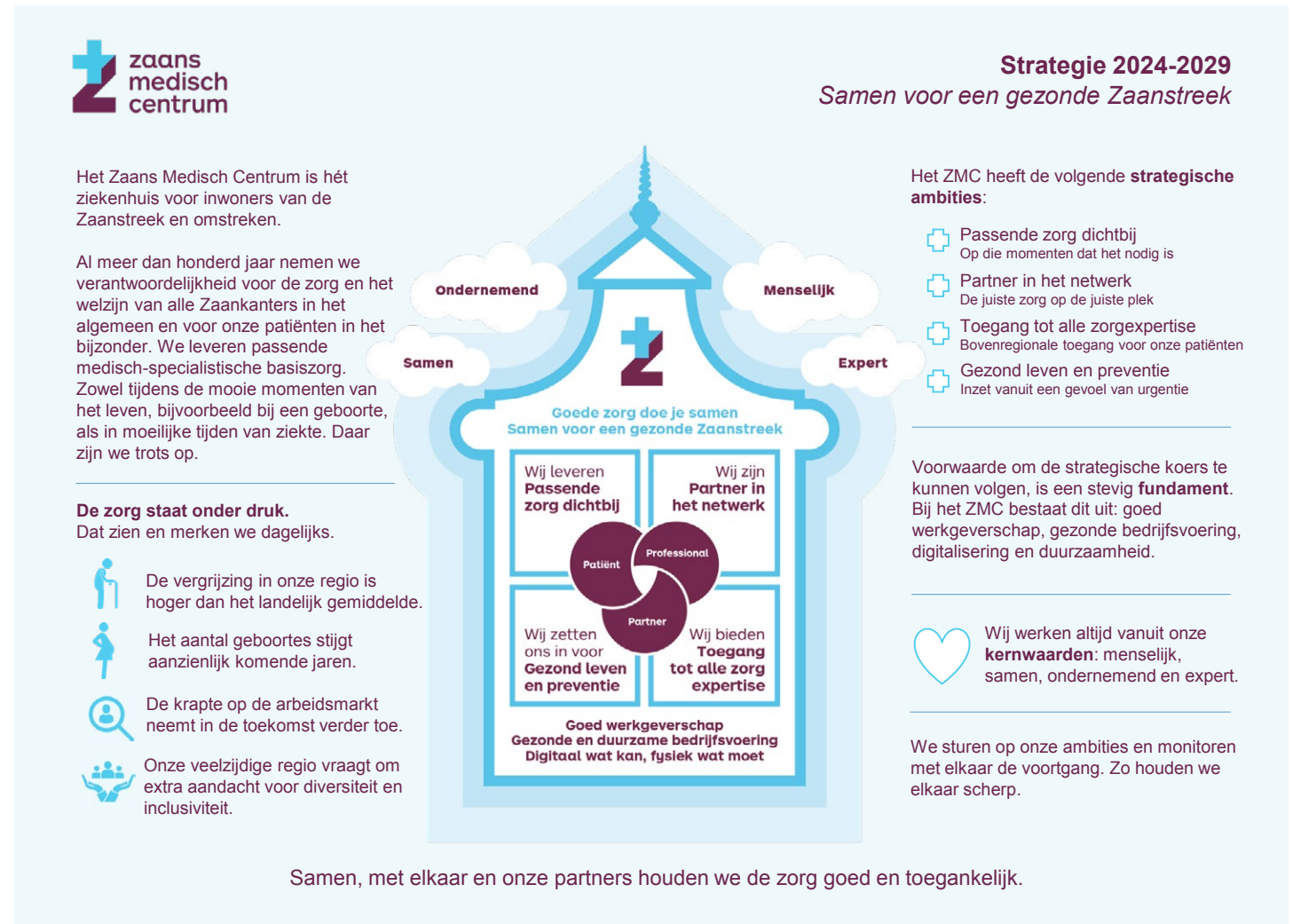
“Innovatie blijft een drijvende kracht achter onze organisatie. We waren dan ook trots op de goedkeuring van onze snelle toets voor de IZA-transformatie, waarmee we ons zorgaanbod toekomstbestendig maken.”

doorontwikkeling van hybride zorgpaden, de optimalisatie van palliatieve zorg en het uitwerken en mogelijk implementeren van zorg in de thuissituatie zoals het toedienen van thuisoncolytica. Deze projecten kunnen van start zodra de zorgverzekeraars akkoord geven op onze aanvraag voor 'transformatiegelden'.

Verder lezen: Over de raad van bestuur

- Samenstelling raad
- Bestuurstaak
- Evaluatie
- Bezoldiging

Figuur 4. Strategie ZMC 2024-2029 samengevat.



Veilige en kwalitatieve zorg vraagt om vitale, goed toegeruste medewerkers en een doeltreffende bedrijfsvoering. Daarom lag onze focus ook in 2024 bij belangrijke thema's als kwaliteit en veiligheid, risicomanagement, HRM, communicatie, facilitaire ondersteuning, ICT en (medische) techniek. Duurzaamheid had vanzelfsprekend ook een plek op onze agenda. Als maatschappelijk betrokken organisatie nemen we hierin 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 op de geneeskundige behandelingsovereenkomst (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 deelaudits laten plaatsvinden. Deze keuze sluit aan bij de grondhouding in het ZMC om continu te verbeteren. De laatste audit in oktober 2024 ronden we met een uitstekend resultaat af. Naast veel complimenten waren

er ook vijf aandachtspunten. Met die punten gaan we aan de slag. De volgende audit staat gepland voor midden 2026. Dit is de laatste van de drie deelaudits.

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 zorgprofessionals binnen de clusters en geeft hen inzicht in hoe deze instrumenten werken. Zo kunnen ze samen de zorgresultaten continu verbeteren.



“De afdeling Kwaliteit en Veiligheid ondersteunt en stimuleert zorgprofessionals en geeft hen inzicht in hoe de kwaliteitsinstrumenten werken. Zo kunnen ze samen de zorgresultaten continu verbeteren.”





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 zijn in 2024 NEN7510-gecertificeerd.

Risicomangement

Het ZMC werkt op verschillende manieren aan risicomangement. Binnen het ZMC geldt een model van integraal risicomangement (zie figuur 5).

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

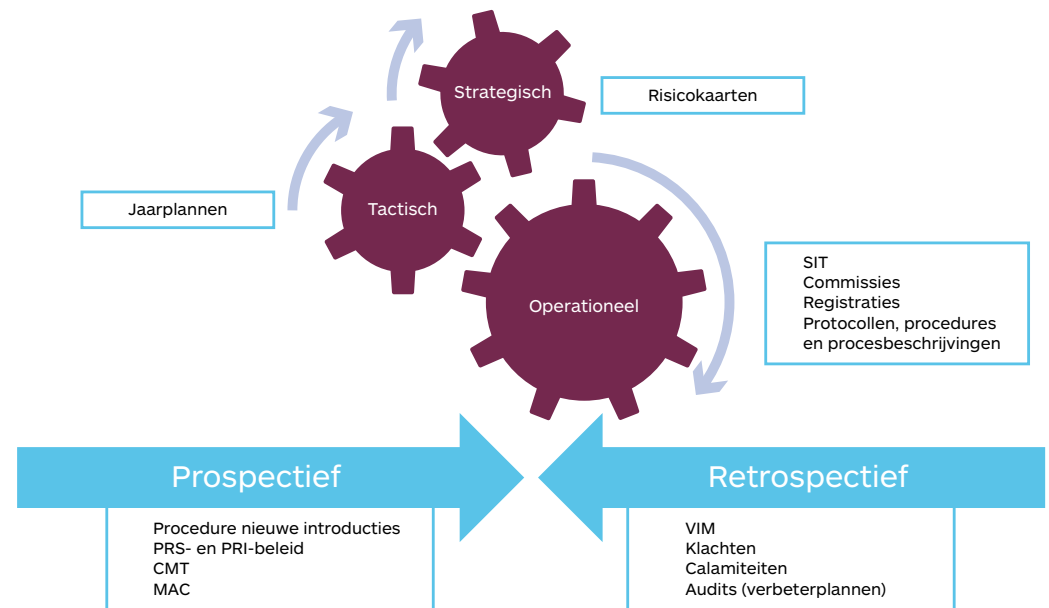
prospectief en retrospectief risicomangement plaats. Prospectief doen we bijvoorbeeld risico-inventarisaties, retrospectief volgen we incidentmeldingen, klachten en calamiteiten op.

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 2023 hebben we de risicogebieden voor 2024 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 5. Model integraal risicomangement.



Over het Zaans Medisch Centrum	Strategie en innovatie	Tevreden patiënten	2024 in bijzondere momenten	Financiën in 2024	Over onze toekomst
-----------------------------------	---------------------------	-----------------------	--------------------------------	----------------------	-----------------------

Tabel 2. Risicogebieden voor 2024.

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 zelf verantwoordelijk voor het bijhouden van de eigen vaardigheden, de lijnorganisatie toetst. • Interne en externe audits, managementinformatie, uitkomsten Qmentumaudit Qualicor Europe, uitkomsten prestatieindicatoren IGJ, SONCOS/DICA, 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. actief toegepast in de zorg en de ondersteunende afdelingen. • Tijdelijke maatregelen bij schaarse functies door onder andere: extra opleidingsplaatsen en interne medewerkers opleiden. • Medewerkers sneller inzetbaar m.b.v. functiedifferentiatie en digitalisering indienstredingsproces. • Herziening onboardingsproces. • Medewerkersonderzoek.	Laag	Als het ZMC niet genoeg personeel kan vinden om aan de behoefte te voldoen, kan dit leiden tot extra kosten door de inhuur van externe mensen.
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.	• Behalen van NEN7510-certificering in juni 2024. • Herijken van de digitale strategie 2021-2024 en laten aansluiten bij de routekaart digitalisering. • Implementeren HIX 6.3 SC in juni 2024.	Laag	In een continu verbeterproces wordt zowel op de NEN7510 als op strategische aspecten toegezien.
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 kostenbeheersing.	• 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 en waar mogelijk extra tijdelijke bevoorschotting. 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.	Hoog	Zie paragraaf financiële instrumenten in de jaarrekening van het ZMC.

* Categorieën: laag, middel, hoog.

Vervolg tabel op volgende pagina.

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 en
innovatie

Tevreden
patiënten

2024 in bijzondere
momenten

Financiën in
2024

Over onze
toekomst

Vervolg Tabel 2. Risicogebieden voor 2024.

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. - Realisatie schoonmaakprotocol: hoe en wat wordt er schoongemaakt?	Laag	De huidige hygiëne-protocollen in het ZMC zijn al van hoog niveau. De financiële impact is 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.	(Bestuurlijke, strategische, tactische en operationele) participatie in verschillende regionale samenwerkingsverbanden (zoals IZA Zaanstreek-Waterland, ROAZ, Regioplatform, PACT Zaandam-Oost, OncoNoVo+, G'oud etc.); samen zetten we transmurale initiatieven op om de toekomstige zorgvraag op te vangen. - Actieve participatie in het traject van concentratie en spreiding van zorg. - Nauwe samenwerking met de belangrijkste huisartsengroep (HZW) en VVT-partij (Evean) om goede afspraken te maken over instroom en uitstroom van patiënten. - Borging uitvoering van regionale samenwerkingsprojecten in het ZMC.	Laag	Laag. Echter wel een risico als KPI's niet worden behaald en daardoor financiële compensatie achterwege blijft.
Wet- en regelgeving en fraude	Voldoen aan de wet- en regelgeving die van toepassing is. Onvolgende werken conform de complexe, voortdurend en in snel tempo wijzigende wet- en regelgeving (externe compliance), governance en interne compliance. Het voorkomen van fraude.	(Evaluatie) implementatie regeling financiële relaties (zorgprofessionals) met leveranciers van hulpmiddelen of farmaceutische industrie. - Inrichten van structuur voor het kenbaar maken van nieuwe of gewijzigde wet- en regelgeving.	Middel	De financiële impact van het niet naleven van wet- en regelgeving en de financiële impact van fraude kan groot zijn.

* Categorieën: laag, middel, hoog.

Aan elk risicogebied is een eigenaar op managementniveau gekoppeld. Deze gebieden worden uitgewerkt in een risico-kaart, die de organisatiespecifieke risico's en bijbehorende beheersmaatregelen beschrijft. De voortgang van deze risicokaarten

evalueren we in het bedrijfsvoeringsoverleg (BVO) met de raad van bestuur, de managers zorg en de managers van de ondersteunende afdelingen. 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 elk kwartaal per cluster in kompasgesprekken.

Om de monitoring van het risicomodel verder te professionaliseren, heeft de stuurgroep kwaliteit een thema-avond georganiseerd over integraal risicomangement. Tijdens deze bijeenkomst deelden externe sprekers

van Erasmus MC en NRG Petten hun inzichten. De conclusie was dat het ZMC beschikt over een goed functionerend risicomangementstelsel. Tegelijkertijd is er ruimte om verder te werken aan het versterken van de cultuur van risicodenken en het verbinden van de risico's op strategisch niveau met de werkvloer. Dit vormt een belangrijke doelstelling voor 2025, waarin we ook verder werken aan de doorontwikkeling van integraal risicomangement.

Facilitaire zaken, ICT en (medische) techniek

In 2024 zijn op alle FIT-deelgebieden – Facilitair, ICT, Inkoop en (Medische) Techniek – tal van succesvolle projecten gestart en afgerond. Bijna alle projecten staan direct of indirect in het teken van het ondersteunen en verbeteren van ons patiënten-zorgproces.

De afdeling Medische Techniek was betrokken bij het beheer en de implementatie van 840 nieuwe medische apparaten waaronder een SPECT-CT, hartkatheterisatiekamer en trauma-buckykamer. Daarnaast is de volledige apparatuur voor hartbewaking vernieuwd, waaronder de patiëntmonitoren, de telemetrie-units en de centrale bewakings-

post. Voor de ingebruikname van de nieuwe patiëntdatamanagementsystemen binnen het nieuwe elektronisch patiëntendossier (EPD HIX 6.3 SC) heeft de afdeling Medische Techniek voor verschillende apparatuurgroepen de datakoppeling verzorgd. Hierbij gaat het onder meer om de dialysetoestellen, de bewakingsmonitoren, de cardiocardiografen, het beademingstoestel en de CVVH-machines (Continue Veno-Veneuze Hemofiltratie). Dit draagt bij aan een efficiëntere en geïntegreerde werking van ons EPD.

De Medisch Instrumentele Dienst (MID) heeft in 2024 een significante bijdrage geleverd aan diverse optimalisatieprojecten binnen het ZMC. Samen met Siemens Healthineers is het energieverbruik van de nieuwe MRI geoptimaliseerd. Door een uitgebreide data-analyse van energiemeters zijn gerichte aanpassingen doorgevoerd, wat heeft geleid tot een efficiënter verbruik. Daarnaast heeft de MID zich ingezet om het medisch alarmeringssysteem op de kinderafdeling te verbeteren. In samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam heeft een student biomedische technologie als stageopdracht gewerkt aan de optimalisatie van het systeem. Door verbeteringen in de alarmrouting en adaptie van het systeem is een

alarmeringsreductie van 36% gerealiseerd – ofwel 366 alarmen per dag minder. Deze verbetering heeft een positieve impact op de werkomstandigheden van het zorgpersoneel. Verder heeft de MID een omvangrijk vervangingsproject afgerond. Hierbij zijn meer dan 500 zuurstof- en persluchtflowmeters vernieuwd, essentieel voor een nauwkeurige en veilige toediening van medische perslucht en zuurstof aan patiënten.

Ook op ICT-gebied heeft het ZMC het afgelopen jaar essentiële ontwikkelingen doorgevoerd. Dat gebeurde met de implementatie van de nieuwe versie van het elektronisch patiëntendossier: Hix 6.3 SC heeft de kwaliteit en efficiëntie van zorgprocessen aanzienlijk verbeterd. Het systeem vergemakkelijkt de samenwerking zowel binnen het ZMC als met andere ziekenhuizen, de huisartsenpost en ouderenorganisaties. Zo is de overdracht van patiëntgegevens geoptimaliseerd en de zorgcontinuïteit versterkt. Daarnaast heeft het ZMC in 2024 het NEN7510-certificaat behaald. Deze onafhankelijke erkenning geeft aan dat we voldoen aan de hoogste normen op het gebied van informatie-veiligheid en de bescherming van patiëntgegevens.

Ten slotte is er op facilitair gebied een aanzienlijke vooruitgang geboekt. In 2024 hebben we de voorbereidingen getroffen voor de invoering van een nieuw voedingsconcept in januari 2025. Het aantal voedingsmomenten voor patiënten gaat van vier naar zes, wat een toename van circa 75% in de eiwitintake betekent. Dit helpt ondervoeding te voorkomen en bevordert het herstel van patiënten. Bovendien kunnen patiënten vanaf 2025 dagelijks kiezen uit diverse vegetarische menuopties. Hiermee spelen we in op de groeiende vraag naar duurzame en gezonde voeding. Daarnaast is het Verpleeg Oproep Systeem (VOS) op de PAAZ-afdeling vernieuwd. Dit voldoet nu aan de hedendaagse eisen van efficiëntie en betrouwbaarheid. Ook zijn in dit gebouw vrijwel alle spaarlampen vervangen door energiezuinige ledverlichting. Deze duurzame maatregel draagt niet alleen bij aan een kleinere ecologische voetafdruk, maar leidt ook tot kostenbesparingen op de lange termijn.

De ontwikkelingen binnen de verschillende FIT-deelgebieden laten zien dat het ZMC in 2024 zowel de kwaliteit van zorg als de operationele efficiëntie verder heeft verbeterd. En we blijven inzetten op continue innovatie en optimalisatie voor een sterkere patiëntenzorg en efficiëntere bedrijfsvoering.

Duurzaamheid

Per 2025 heeft de duurzaamheidscommissie elk jaar een budget beschikbaar. Hiermee kan ze investeren in verduurzaming en evenementen organiseren. Eventuele besparingen die voortkomen uit deze investeringen of initiatieven, komen ten goede aan de betrokken afdeling.

- We vergroten zowel de kennis over verduurzaming als de slagkracht om deze te realiseren. Dat doen we door medewerkers van meer verschillende afdelingen, zoals Inkoop en de Apotheek, te betrekken.
- In het ziekenhuis ontstaan steeds meer Green Teams. Dit is een teken van groeiende bewustwording op verschillende afdelingen en draagt bij aan een bredere implementatie van duurzame maatregelen.
- We brengen de milieu-impact van ons ziekenhuis in kaart. Door alle energiebesparingsmogelijkheden op een rij te zetten, kunnen we onze CO2-voetafdruk in de toekomst verder verkleinen.
- In 2024 wilden we de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 ondertekenen. Dit bleek toen nog een te grote stap, maar we houden dit doel voor 2025 in beeld. We verankeren duurzaamheid steeds beter in onze processen – van inkoop tot afvalverwerking.
- Recentelijk ging het landelijk initiatief 'Samen de zorg vergroenen' van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen

(NVZ) en Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU) van start. Het ZMC neemt deel aan dit programma dat de komende vier jaar verduurzamingsinitiatieven op verpleegafdelingen wil doorvoeren en het medicatieverbruik wil optimaliseren. Binnen het programma wordt een regionaal leernetwerk opgezet waarbinnen zorginstellingen kennis en ervaringen delen. Dit biedt ons een waardevolle kans om te leren van anderen en verdere stappen te zetten in duurzaamheid.

Zorg voor (nieuwe) medewerkers

In 2024 kende de afdeling Human Resource Management (HRM) opnieuw een bewogen jaar. Personele wisselingen zorgden voor extra druk op het team, maar boden tegelijkertijd kansen om de rollen van HR Business Partner en HR Officer verder te ontwikkelen. Ondanks deze veranderingen is er veel bereikt op het gebied van HR. Belangrijke thema's waren het medewerkersonderzoek, de invoering van strategische personeelsontwikkeling en de optimalisatie van het AFAS-personeelsstelsel. Het terugdringen van verzuim is en blijft een speerpunt voor de afdeling.

Werving

We delen onze vacatures nog steeds op



sociale media en op onze 'werken bij'-website. Via de social accounts delen we ook ervaringen van collega's. Hierbij maken we meer gebruik van korte, vaak grappige filmpjes van diverse afdelingen. Uiteraard plaatsen we het laatste nieuws ook op onze 'werken bij'-site. We blijven daarnaast ons personeelssysteem verder ontwikkelen om de ervaring voor toekomstige medewerkers continu te verbeteren.

In 2024 hebben we, net als in 2023, weer een meet & greet voor potentiële medewerkers georganiseerd. Geïnteresseerden maakten kennis met verschillende afdelingen en kregen een rondleiding door ons ziekenhuis.

Wet DBA en interne flexpool

Afgelopen jaar werd duidelijk dat de Belastingdienst de Wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties) vanaf 2025 actief gaat handhaven. Net als veel andere zorginstellingen staan wij hierdoor voor een uitdaging. In het laatste kwartaal hebben we actief gewerkt aan een verminderde inzet van zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel) onder meer door het aanbieden van vaste contracten. Waar mogelijk, hebben we hen verder vervangen door medewerkers met nuluren-, flex- en detachingscontracten. Dit gebeurde met zorgvuldige afwegingen, zodat de

kwaliteit van zorg voor onze patiënten gewaarborgd bleef.

Daarnaast hebben we in het laatste kwartaal van 2024 een start gemaakt met de verdere professionalisering van een centraal rooster- en flexbureau. In 2025 krijgt dit bureau een belangrijke rol bij de opzet van een interne flexpool. Deze pool zetten we stevig neer en bestaat uit medewerkers die flexibel inzetbaar zijn voor verschillende diensten en afdelingen.

Strategische personeelsontwikkeling

In 2024 hebben we de strategische personeelsontwikkeling verder vormgegeven. We hebben in kaart gebracht waar we de komende jaren op afdelingsniveau behoefte aan hebben. Dit proces is in nauwe samenwerking met de hoofden en managers uitgevoerd.

We hebben onder andere geanalyseerd welke afdelingen te maken krijgen met pensioneringen. Waar moeten we nu al starten met opleiden of werven voor toekomstige vervanging? Welke functies zijn essentieel? En kan functiedifferentiatie helpen om de personeelstekorten op te vangen?

Op basis van deze inzichten hebben we de opleidingsaanvragen voor bij- en nascholing

direct gekoppeld aan de resultaten van de strategische personeelsontwikkeling. Zo kunnen medewerkers zich gericht ontwikkelen in lijn met de toekomstige behoeften van het ziekenhuis.

Leren en ontwikkelen

Bij het ZMC staat het opleiden van zorgprofessionals centraal. Het Leerhuis speelt hierin een belangrijke rol en ondersteunt medewerkers in hun ontwikkeling.

Verpleegkundige (vervolg)opleidingen

- Net als voorgaande jaren hebben we zoveel mogelijk mensen opgeleid. Het aantal studenten kon echter niet worden uitgebreid vanwege een beperkt aanbod.
- We zijn gestart met een project om mbo-BBL-studenten (Beroeps Begeleidende Leerweg) op alle niveaus op te leiden, zowel op de verpleegafdelingen als binnen de poliklinieken. Voordeel 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 vergroot. Inmiddels biedt elke polikliniek een stageplek aan.
- Een mooie ontwikkeling is dat studenten op eigen initiatief een studentenraad hebben opgericht. Deze raad zorgt ervoor dat de belangen van studenten goed zijn

vertegenwoordigd en helpt het leerklimaat binnen het ZMC te verbeteren op basis van hun ervaringen.

Voor informatie over medische en aanvullende (vervolg)opleidingen zie pagina 7.

Samenwerking en kwaliteitsbewaking

Binnen de medisch-specialistische opleidingen werken we nauw samen met Amsterdam UMC. Door stades van coassistenten dragen we ook bij aan de basisopleiding geneeskunde.

De Centrale Opleidingscommissie (COC) bewaakt, bevordert en handhaaft het opleidingsklimaat en de kwaliteit en innovatie van de medisch-specialistische en aanvullende vervolgoopleidingen binnen ons ziekenhuis.

In 2024 hebben we opnieuw erkenning ontvangen voor de opleidingen gynaecologie, interne geneeskunde en anesthesiologie. Daarnaast is er een opleidingsevaluatie uitgevoerd, die positieve resultaten liet zien. Speciale aandacht ging uit naar de werkdruk onder artsen in opleiding tot specialist (aios) en artsen niet in opleiding tot specialist (anios). Dit blijft een belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren. In november bracht het Regionaal Instituut

voor Nascholing en Opleiding in de geestelijke gezondheidszorg (RINO) een visitatie-bezoek aan de opleidingen psychologie.

Verzuim en duurzame inzetbaarheid

Dalende verzuimtrend

Sinds 2023 zien we dat het verzuim in het ZMC daalt in lijn met de landelijke trend. In 2024 lag ons verzuimpercentage 0,6% boven het landelijk gemiddelde, terwijl dit verschil in 2023 nog 1,5% was. Hoewel het verzuimpercentage met 6,8% nog boven onze streefnorm van 5% ligt, is dit wel 1% lager dan in 2023. De neerwaartse trend lijkt hiermee goed ingezet.

De meldingsfrequentie in 2024 was 1,22. Dit betekent dat een medewerker zich gemiddeld 1,22 keer ziek meldde. Dit is een lichte daling ten opzichte van 1,32 in 2023. Net als

in de landelijke trend melden jongere medewerkers zich vaker ziek dan oudere medewerkers. Oudere medewerkers melden zich minder vaak ziek, maar als zij uitvallen, zijn ze doorgaans langer afwezig.

Wanneer een medewerker zich drie of meer keer in een periode van twaalf maanden ziek meldt, volgt een gesprek met de leidinggevende. Dit gesprek richt zich op wat werknemer en werkgever samen kunnen doen om uitval te verminderen.

Verzuimaanpak en inzetbaarheid

Om de inzetbaarheid van medewerkers te verhogen en het verzuim verder te verlagen, hebben we in 2024 enkele maatregelen genomen:

- Een verzuimadviseur is gestart met het analyseren van langdurige verzuimdossiers. De adviseur ondersteunt ook

leidinggevenden bij de begeleiding van medewerkers die langer dan een half jaar arbeidsongeschikt zijn.

- We hebben ingezet op het Poortwachter-proof houden van verzuimdossiers en benutten maximaal de mogelijkheden die een medewerker nog wel heeft.

De focus ligt vooral op verzuimpreventie. Daarom hebben we verschillende interventies ingezet om de gezondheid van medewerkers te bevorderen:

- We hebben werkplekonderzoeken uitgevoerd om ergonomische risico's te verkleinen.
- De griep prik en covid-vaccinatie is beschikbaar gesteld voor alle medewerkers.
- We hebben risico-inventarisaties en -evaluaties uitgevoerd om de werkomstandigheden te verbeteren.

- Ergocoaches zijn getraind in til- en transfertechnieken.
- We hebben audits gevaarlijke stoffen uitgevoerd om de veiligheid op de werkvloer te waarborgen.
- We hebben een veiligere stof geïntroduceerd voor de scopenreiniging om gezondheidsrisico's te verminderen.

Met deze maatregelen zetten we stappen naar een gezondere werkomgeving en een lagere verzuimdruk binnen het ZMC.

“Ziekteverzuim geeft druk op de personele bezetting en daarmee op de optimale zorg die we graag leveren. Diverse maatregelen zijn en worden genomen om de gezondheid van onze medewerkers te bevorderen. De focus ligt vooral op verzuimpreventie.”

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

In 2024 voerden we ons tevredenheidsonderzoek voor de tweede keer digitaal uit. Het aantal patiënten dat meewerkte, verdubbelde vergeleken met het jaar ervoor. Meer dan vierduizend 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.

Kwalitatief hoogwaardige zorg

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. We vragen mensen met een klacht om 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 zorg-ervaringssite, scoort het ZMC een gemiddeld waarderingscijfer van een 8,9.

Waarderingscijfers Zorgkaart-Nederland sinds 2018

2024: 8,9
2023: 8,9
2022: 8,8
2021: 8,9
2020: 8,8
2019: 8,8
2018: 7,8

- “Zeer accurate communicatie. Ruimte om vragen te stellen. Fijne warme ontvangst en uitleg over behandeling.”
Waarderingscijfer: 9,2
- “Ik werd zeer vriendelijk geholpen en uitte mijn zorgen. De radioloog heeft toen besloten een dubbel onderzoek te doen om mij gerust te stellen. Dat gebeurde ook direct aan het eind van het onderzoek. Ik vind het ZMC een heel prettig licht en schoon ziekenhuis.”
Waarderingscijfer: 9,5
- “Totale prothese linkerknie. Rechterknie twee jaar eerder gaf veel vertrouwen. Dit is waargemaakt. Orthooped heeft goed werk verricht. Zou de behandeling bij iedereen aanbevelen. Mijn dank is groot.”
Waarderingscijfer: 9,2
- “Operatie duidelijk uitgebreid en begrijpelijk uitgelegd. Na operatie pijnloos en binnen veertien dagen weer vrijwel volledig mobiel.”
Waarderingscijfer: 10
- “Ik ben zeer tevreden. Geen pijn en de bejegening was lief.”
Waarderingscijfer: 10
- “Zeer tevreden met de ingreep en het deskundig advies dat hiertoe heeft geleid. Tijdens de ingreep werd er alles aan gedaan om je als patiënt gerust te stellen. Opnieuw heb ik een goed gevoel overgehouden aan de specialisten en verpleegkundigen.”
Waarderingscijfer: 10

Over het
Zaans Medisch Centrum

Strategie en
innovatie

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

Financiën in
2024

Over onze
toekomst

Het ZMC blijft zich vernieuwen en verbeteren en zoekt steeds vaker de samenwerking op. Dit blijft niet onopgemerkt, zoals blijkt uit de aandacht die we kregen in verschillende regionale en landelijke media. We blikken terug op enkele bijzondere momenten die de krantenkoppen haalden.

ZMC NEN 7510-gecertificeerd – 25 juni 2024
Het ZMC heeft het NEN 7510-certificaat voor

informatiebeveiliging behaald. Dit bevestigt dat het ZMC voldoet aan strenge eisen en maatregelen om persoonlijke gezondheidsinformatie veilig te verwerken, zoals vastgelegd in de Wet op de geneeskundige behandelingsovereenkomst (Wgbo) en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).



ZMC-bestuurder Anja Blonk ontvangt het certificaat van Brand Compliance-accountmanager Bart Versluijs.



Klaar voor de toekomst met nieuw elektronisch patiëntendossier – 21 juni 2024

We hebben een belangrijke stap voorwaarts gezet: op 21 juni gingen we over op het nieuwe elektronisch patiëntendossier HiX 6.3 SC. Hiermee blijven we goed aangesloten bij onze zorgpartners en bij de nieuwe wet- en regelgeving. Anja Blonk: "Er is zo hard gewerkt door iedereen en daar zijn Mariska Shekary-Moonen en ik als raad van bestuur ongelooflijk trots op. HiX helpt ons samenwerken met partners in de regio om patiënten de juiste zorg op de juiste plek te bieden. Zo zijn we helemaal klaar voor de toekomst!"

Blijde gezichten tijdens de livegang van het nieuwe EPD.

Over het
Zaans Medisch Centrum

Strategie en
innovatie

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

Financiën in
2024

Over onze
toekomst



De walking epidural zorgt voor grotere patienttevredenheid.

Walking epidural bij bevalling geeft meer controle – 12 april 2024

Sinds het begin van 2024 biedt het ZMC de 'walking epidural' aan. Een vorm van pijnbestrijding tijdens de bevalling waarmee zwangeren beter mobiel blijven in vergelijking met een gewone ruggenprik. Anesthesioloog Marinka Stam: "Door een lagere concentratie pijnstiller te gebruiken,

blijft de kracht in de benen behouden, terwijl de pijnstillende werking toch heel goed is. Dit maakt mensen makkelijker en hiermee kan de bevalling staan tijdens de bevalling. Ook kan zij de pomp met pijnstilling zelf bedienen. Dit zorgt voor meer controlegevoel tijdens de bevalling en een grotere patienttevredenheid."

Chirurgische zorg versterkt door samenwerking Dijklander Ziekenhuis en ZMC – 10 april 2024

Het ZMC en het Dijklander Ziekenhuis breiden hun samenwerking uit, onder andere op het gebied van chirurgie. De medische zorg verandert snel en vraagt om meer specialisatie en verdieping. Daarom bundelen de ziekenhuizen hun kennis en ervaring. Zo kunnen zij de kwaliteit van zorg verbeteren en zorg blijven bieden, ook in de toekomst. Chirurgen van beide ziekenhuizen werken al nauw samen. Hierdoor kunnen ze beter inspelen op de groeiende zorgvraag door vergrijzing en bevolkingsgroei.



Medewerkers van de OK in het ZMC.



Duurzaam: CO2 besparen met herbruikbare OK-mutsen – 12 maart 2024

"Yes, gelukt! We gaan definitief over op herbruikbare mutsen op de operatiekamer", zegt anesthesioloog Ellion Kwofie. "We stoten zestig procent minder CO₂ uit in vergelijking met de huidige wegwerpmutsen. Ik heb voor onze OK berekend dat we ieder jaar zo'n 20.000 mutsen weggooiden. Nu komen we uit met honderd herbruikbare OK-mutsen per jaar."

Anesthesioloog Ellion Kwofie straalt naast de nieuwe duurzame OK-mutsen.

Over het
Zaans Medisch Centrum

Strategie en
innovatie

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

Financiën in
2024

Over onze
toekomst

ZMC komt goed door de snelle toets voor transformatiegelden (IZA) – 7 maart 2024

De zorgsector staat voor een grote opgave door de toenemende zorgvraag en personeelstekorten. Het Integraal Zorg Akkoord (IZA) roept op om plannen te maken die de transformatie naar passende, toegankelijke en betaalbare zorg versnellen. De twee grootste zorgverzekeraars in onze regio, Zilveren Kruis en Coöperatie VGZ, hebben het transformatieplan van het ZMC positief beoordeeld. Anja Blonk, bestuurder van het ZMC: "Met dit plan kunnen we, samen met onze partners, versneld resultaten behalen en de zorg goed en toegankelijk houden."



Professionals aan het werk in het kenniscentrum van het ZMC.

Nieuwe regionale samenwerking verlaagt drempel voor stoppen met roken – 4 juni 2024

"Iedereen die wil stoppen met roken, heeft zijn eigen verhaal en motivatie om dat te

doen. En ook zijn eigen redenen waarom dat nog niet lukte." Linda Brandjes, verpleegkundig specialist op de afdeling Longziekten, coacht mensen bij het stoppen met roken. Met trots vertelt ze dat het ZMC een nieuwe samenwerking is gestart met SineFuma, de huisartsenzorg en de GGD. "Door de krachten te bundelen, kunnen inwoners uit de Zaanstreek zich makkelijker aanmelden voor een stoppen-met-rokentraining."



Specialistisch verpleegkundigen Linda (links) en Esther (rechts) coachen mensen bij het stoppen met roken.

Samen en in samenhang investeren in Zaandam-Oost – 19 januari 2024

Inwoners in Zaandam-Oost leven minder gezond en lopen meer risico op problemen dan mensen in andere delen van Zaanstad. Dit komt door overgewicht, weinig beweging, ongezonde voeding, roken, stress en andere uitdagingen. We willen graag dat inwoners van Zaandam-Oost zich even gezond voelen

als in de rest van de stad. Daarom heeft het ZMC, samen met veertig andere partijen, zijn handtekening gezet onder het Pact Zaandam-Oost. De handtekeningen staan voor een gezamenlijke inspanning voor de komende twintig jaar. Samen zorgen we voor meer kansengelijkheid, leefbaarheid en veiligheid in Zaandam-Oost.



Vertegenwoordigers van de partijen die hun handtekening zetten onder het Pact Zaandam-Oost.

Over het
Zaans Medisch Centrum

Strategie en
innovatie

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

2024 in bijzondere
momenten

Over onze
toekomst

Het ZMC heeft over 2024 een negatief geconsolideerd resultaat behaald van € 0,8 miljoen. Dit is een verbetering van € 0,6 miljoen ten opzichte van het resultaat over 2023.

Behaalde omzet en resultaten

Het totaal van de bedrijfsopbrengsten komt over 2024 uit op € 220 miljoen. Dit is € 16,5 miljoen (8,1%) meer dan over 2023. Het grootste aandeel in de bedrijfsopbrengsten – en de stijging daarin – betreft de opbrengsten uit zorgprestaties (stijging € 15,9 miljoen). Deze stijging is voor een groot deel te verklaren doordat de verkoopprijzen van 2024 substantieel zijn geïndexeerd. Daarnaast is de productie voor zowel de medisch specialistische zorg (MSZ) als de psychiatrische afdeling van het algemene ziekenhuis (PAAZ) in 2024 in volume gestegen ten opzichte van 2023.

De subsidies en beschikbaarheidsbijdragen voor zorgfuncties zijn gestegen met € 0,6 miljoen ten opzichte van 2023. De overige opbrengsten daalden met € 0,8 miljoen ten opzichte van 2023.

Het totaal van de bedrijfslasten steeg van € 199,6 miljoen in 2023 naar € 216,4 miljoen in 2024 (zie tabel 3). De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten stegen in 2024 in totaal met € 6,8 miljoen. Het overgrote deel van deze stijging wordt veroorzaakt door de vergoeding aan het medischspecialistisch bedrijf (MSB), die in 2024 is gestegen naar € 24,3 miljoen ten opzichte van € 19,1 miljoen in 2023 als gevolg van indexatie, de volume stijging van de productie en verrekening van overig personeel. De stijging van lonen en salarissen komt voornamelijk voort uit de cao-loonstijging en de stijging uit hoofde van de arbeidsvoorwaarden medisch specialisten (AMS).

Tabel 3. Bedrijfslasten.

Bedrijfslasten x € 1 mln.	2024	2023	Vershil	%
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	€34,559	€ 27,742	€ 6,817	24,6%
Personeelskosten	€ 91,199	€ 84,073	€ 7,126	8,5%
Afschrijvingen op materiële vaste activa	€ 10,991	€ 10,216	€ 0,775	7,6%
Overige bedrijfskosten	€ 79,677	€ 77,597	€ 2,080	2,7%
Totaal	€ 216,426	€ 199,628	€ 16,798	8,4%



Over het
Zaans Medisch Centrum

Strategie en
innovatie

Onze inzet op
ondersteunende thema's

Tevreden
patiënten

2024 in bijzondere
momenten

Over onze
toekomst



De afschrijvingen stegen met € 0,7 miljoen ten opzichte van 2023 als gevolg van afschrijvingen over de immateriële vaste activa. Deze bestaat voornamelijk uit de activering van HIX 6.3. De toename in de overige bedrijfskosten van € 2,1 miljoen is vooral te verklaren door de stijging van de patiënt- en bewonersgebonden kosten (laboratoriumkosten en dure geneesmiddelen). Deze stegen met € 4,2 miljoen ten opzichte van 2023.

De EBITDA, de winst voor aftrek van interest, belastingen en afschrijvingen, komt over 2024 uit op € 16,0 miljoen (conform berekening uit de kredietovereenkomst met de banken). Dit is een stijging van € 0,4 miljoen ten opzichte van 2023. Het ZMC voldoet niet aan de solvabiliteitsratio zoals afgesproken met de banken (zie tabel 4).

Duurzaam financieel gezonde toekomst

In 2024 hebben we het nieuwe elektronisch patiëntendossier HIX 6.3 SC ingevoerd. Deze overstap had veel invloed op onze capaciteit om zorg te leveren, en daarmee ook op ons

jaarresultaat. Gedurende het jaar zijn we gestart met integraal capaciteitsmanagement. In het najaar leverde dat waardevolle inzichten op in het operatiekamerprogramma, onder andere via nieuwe dashboards. Ook in andere delen van het ziekenhuis zijn dashboards ontwikkeld die helpen om beter te sturen. Dit resulteerde vanaf september in duidelijke resultaten.

Toch waren er aan het eind van het jaar extra maatregelen nodig. In de laatste maanden is er daarom hard gewerkt om de productie én het financiële resultaat te verbeteren. Dat heeft geleid tot een beter resultaat dan we eerder verwachtten. Om verder te bouwen aan herstel en een duurzame financieel gezonde toekomst zijn we gestart met een continuïteitsbeweging. We werken hierin intensief samen aan een plan voor de korte termijn – gericht op herstel – én voor de lange termijn, met focus voor ontwikkeling. Dit doen we in nauwe samenwerking met de banken en zorgverzekeraars, en met ondersteuning van PwC. Meer hierover leest u in ‘Over onze toekomst’.

Tabel 4. Ratio's.

Ratio's	2024	2023	2022	2021	Norm 2024
EBITDA absolut	€ 16.040.281,-	€ 15.597.973,-	€ 15.470.713,-	€ 13.751.409,-	€ 13.800.000,-
DSCR	1,38	1,11	1,04	0,82	1,20
Solvabiliteit	19,3%	19,8%	20,4%	17,6%	20,0%

We staan opnieuw voor een jaar vol uitdagingen. Als ziekenhuis moeten we de juiste zorg leveren, op een manier die haalbaar is voor onze medewerkers en binnen een budget dat ons in staat stelt het goede te doen.

De zorgvraag groeit sterk door het stijgende aantal geboortes, de toenemende vergrijzing en de toename van het aantal mensen met meervoudige chronische aandoeningen. Daarnaast zien we steeds complexere zorgvragen, waarbij gezondheidsproblemen vaak samengaan met sociale problematiek. Het is daarom van belang dat we ons zorgaanbod hierop aanpassen en de handen ineen slaan met regionale partners zoals de gemeente, verpleeg- en verzorgingsinstellingen, huisartsen, revalidatiezorg en andere ziekenhuizen. Dit vraagt van ons een beweging die we niet in één jaar voor elkaar krijgen. Met elkaar moeten we daar de komende jaren aan werken.

Onze financiën in 2024

Ondanks het feit dat we in de begroting 2024 een stijging van de personele lasten, energielasten en overige materiële kosten hadden voorzien, is in de loop van het jaar gebleken dat het beoogde resultaat van € 1,3 mln. niet haalbaar was. Het achterblijvende resultaat over 2024 komt voornamelijk door een overschrijding van de laboratoriumkosten en het achterblijven van

de omzet. Gedurende het afgelopen jaar heeft de gehele organisatie zich ingespannen om met het programma Fit voor de Toekomst onder andere in te zetten op kostenbesparing en vergroting van de productie. De inrichting van integraal capaciteitsmanagement heeft ons inzicht verschaft die nodig zijn om de productieturing goed tot stand te brengen. Ondanks deze en andere verbetermaatregelen is het nog onvoldoende gelukt om ons financiële fundament op orde te krijgen.

Herstel en ontwikkeling

We hebben met elkaar geconstateerd dat er meerdere oorzaken zijn. Ook zien we dat er nog diepgaandere analyses nodig zijn.



“De zorgvraag groeit sterk door het stijgende aantal geboortes, de toenemende vergrijzing en de toename van het aantal mensen met meervoudige chronische aandoeningen. Het is van belang dat we ons zorgaanbod hierop aanpassen en de handen ineen slaan met onze partners.”



Er is tijd nodig om fundamentele vragen te kunnen beantwoorden en te komen tot een breed gedragen duurzaam plan. Naast kostenbesparing, realistische volumegroei en productiviteitsverbetering is een strategie op de maatschappelijke meerwaarde van het ZMC nodig. Inmiddels zijn we, met ondersteuning van PwC, gestart met een continuïteitsbeweging. We werken hierin intensief samen aan een plan voor de korte termijn – gericht op herstel – én voor de lange termijn, met focus voor ontwikkeling. Dit vraagt om een heldere visie op de maatschappelijke meerwaarde van het ZMC voor de regio. Daarbij is commitment van onze zorgpartners en externe stakeholders, evenals passende financiering, nodig om het juiste ziekenhuis voor de Zaanstreek te kunnen zijn.

Sterk fundament

De komende tijd richten we ons op een duidelijk zorgprofiel en een passend zorgaanbod. Zo maken we financieel herstel mogelijk. Een stevig fundament is essentieel om de benodigde investeringen te doen en de verdere ontwikkeling van ons 'Zaanse huis' mogelijk te maken.

Blijve en vitale medewerkers vormen de kern van ons succes. Daarom blijven goed werkgeverschap, duurzame inzetbaarheid en de werving en ontwikkeling van medewerkers de centrale pijlers van onze strategie. In het komende jaar richten we ons specifiek op vitaliteit en werken we samen met medewerkers aan een optimale balans tussen werk en privé. Tegelijkertijd

investeren we in digitale ondersteuning, zodat we medewerkers maximaal faciliteren in hun dagelijkse werk. Met de outsourcing van ICT naar nieuwe partners in 2025 optimaliseren we onze digitale infrastructuur. Bovendien starten we een programma leiderschap, cultuur en gedrag, waarbij we onder andere meer gebruik willen maken van elkaars kracht en samenwerking. Daarnaast versterken we de samenwerking met zorginstellingen in de regio. Door kennis en ervaringen te delen, kunnen we van elkaar leren en elkaar waar mogelijk ondersteunen. Op deze manier bouwen we gezamenlijk aan een toekomstbestendige zorg en versterken we niet alleen onze eigen organisatie, maar ook de bredere zorgketen.

Samen in beweging

Het afgelopen jaar bewees dat we als organisatie in staat zijn om met gezamenlijke kracht en innovatie stappen vooruit te zetten. Het komende jaar is opnieuw een uitdagend jaar voor het ZMC. Met de positieve betrokkenheid van onze medewerkers en door het commitment van onze externe stakeholders kunnen we de komende jaren met vertrouwen ingaan. Samen bouwen we in 2025 aan een toekomst waarin het ZMC ook in uitdagende tijden uitstekende zorg biedt aan inwoners van de Zaanstreek. Vanuit onze kracht zetten we samen deze beweging voort.

Toelating

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 psychiatrische aandoeningen en voor activerende begeleiding en verpleging.

Juridische structuur, intern toezicht en governance

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 volgt het raad-van-toezichtmodel. 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.

De raad van bestuur en de raad van toezicht onderschrijven en hanteren de normen uit de Governancecode Zorg 2022. Deze code is per 1 januari 2022 in de plaats gekomen van de Governancecode Zorg 2017. In het verslagjaar hebben we de statuten van het ZMC, de reglementen van (de commissies van) de raad van toezicht en de toezichtvisie van de raad van toezicht (inclusief informatieprotocol)

geactualiseerd. Deze documenten zijn onder andere aangepast aan de nieuwe code. De vaststelling en goedkeuring ervan vindt in de eerste helft van 2025 plaats.

Besturingsmodel

- De tweehoofdige, collegiale raad van bestuur werd in 2024 gevormd door Anja Blonk, Angelo Hooker (interim-bestuurslid tot 1 februari 2024) en Mariska Shekary (vanaf 1 februari 2024).
- De raad van bestuur vergadert wekelijks in aanwezigheid van de bestuurssecretaris en de secretaresse van de raad van bestuur. Daarnaast overlegt de raad 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 de 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 zorgmanagers, de medisch managers, de managers van de

ondersteunende afdeling, 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 komt elke vier weken bijeen.

- 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, de strategie en (regionale) ontwikkelingen in de zorgsector. De organen geven gevraagd en ongevraagd advies aan de raad van bestuur over beleid en voorgenomen besluiten.

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 en 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, de beroepsvoorschriften en het beleid en de regelgeving van het ZMC zoals het integriteitsbeleid. Een greep uit de gedragsregels:

- Wij benaderen patiënten en bezoekers vriendelijk, respectvol, met oprechte interesse en betrokkenheid. Daarbij houden we ons ook aan de ICT-etiquette.
- Aan patiënten en naasten maken we duidelijk wat zij van ons kunnen verwachten en we komen onze afspraken na.
- We spreken patiënten en naasten vriendelijk aan op ongewenst gedrag.
- We kijken kritisch naar onszelf en staan open voor verbetering.

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.

Transparantie in financiële relaties en gunstbetoon

In 2023 bezocht de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) het ZMC in het kader van transparantie van financiële relaties in de zorg en gunstbetoon. Naar aanleiding hiervan is begin 2024 de 'Regeling financiële relaties (zorgprofessionals) met leveranciers van hulpmiddelen of de farmaceutische industrie' vastgesteld.

Om bewustwording te creëren, hebben we actief met betrokkenen gecommuniceerd over deze regeling. Daarnaast hebben we een meld- en toestemmingssysteem ingericht. Zorgprofessionals kunnen hierin een aanbod van een hulpmiddelenleverancier of geneesmiddelenfabrikant melden, bijvoorbeeld voor gastvrijheid bij een bijeenkomst of een kostenvergoeding. Ook kunnen de professionals hier toestemming vragen voor een dienstverlenings- of sponsorovereenkomst met een hulpmiddelenleverancier of geneesmiddelenfabrikant.

In december is de uitvoering van de regeling geëvalueerd. De verbeterpunten die hieruit naar voren kwamen, pakken we in 2025 op.

Commissie Ethiek

Kwalitatief hoogwaardige ziekenhuiszorg is alleen mogelijk wanneer deze niet alleen medisch, maar ook moreel verantwoord is. De commissie Ethiek reflecteert op wat goede zorg inhoudt, welke ethische dilemma's zich daarbij voordoen en op welke wijze de zorg aan verandering onderhevig is.

De commissie Ethiek is breed samengesteld uit samenwerkende partners:

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

Moreel beraad

Om het ethisch bewustzijn van medewerkers te vergroten, faciliteert de commissie Ethiek onder meer moreel beraad. Deze methodische aanpak maakt ethische vragen en morele dilemma's bespreekbaar. De Moreel Beraad Groep die het moreel beraad verzorgt, bestaat uit opgeleide gespreksleiders en de coördinator moreel beraad. De commissie Ethiek draagt de eindverantwoordelijkheid voor de Moreel Beraad Groep en zorgt voor draagvlak rondom moreel beraad binnen de organisatie.

Het moreel beraad is zo ingericht dat het zowel individueel als collectief kennis en

inzicht oplevert. De coördinator verzamelt de thematiek uit de moreel beraden en deelt deze met de commissie Ethiek. Die bepaalt het vervolgbeleid.

In 2024 waren er 29 moreel beraden in het ZMC. Ze vonden plaats binnen 14 verschil-

lende afdelingen, teams of vakgroepen. In totaal 9 geschoolde gespreksleiders voerden de moreel beraden uit. In het voorjaar van 2025 ontvangen 7 nieuwe gespreksleiders hun certificaat.



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 praktijk-situatie: 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 2024

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



Dr. M. (Mariska) Shekary-Moonen,
bestuurder (per 1 februari 2024)



Met de benoeming van Mariska Shekary-Moonen is de raad van bestuur weer voltallig en heeft Angelo Hooker zijn taken als waarnemend medisch lid van de raad van bestuur neergelegd. Samen met Anja Blonk, die een bedrijfsmatige achtergrond heeft, vormt Mariska met haar achtergrond als medisch specialist een complementair duo. De portefeuilleverdeling tussen de twee bestuurders borgt dat beiden in de volle breedte betrokken zijn bij zowel zorg als bedrijfsvoering.

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 baseert zich daarbij onder meer op:

- de Governancecode Zorg 2022
- het Reglement van de raad van bestuur

Evaluatie

De remuneratie- en benoemingscommissie 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.



Duidelijk
geregeld

Over de
raad van bestuur

Samenstelling van de raad van toezicht op 31 december 2024

De heer drs. D. de Kruif RC RV

- voorzitter raad van toezicht
- lid remuneratie- en benoemingscommissie
- benoemd per 1 januari 2023

Hoofdfunctie:

- toezichthouder

Relevante nevenfuncties:

- lid raad van toezicht ziekenhuis Gelderse Vallei
- lid raad van toezicht Longfonds
- voorzitter raad van commissarissen Woningstichting Barneveld
- trainer Governance Essentials bij NCD



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

De heer drs. A.B. Baaij

- vicevoorzitter raad van toezicht
- voorzitter auditcommissie Financiën
- benoemd per 31 mei 2021

Hoofdfunctie:

- toezichthouder

Relevante nevenfuncties:

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

Mevrouw drs. A.D.A. van Beijnum

- lid raad van toezicht
- voorzitter auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid
- lid remuneratie- en benoemingscommissie
- benoemd per 1 januari 2018; herbenoemd per 1 januari 2022

Hoofdfuncties:

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

Relevante nevenfunctie:

- auditor Qualicor Europe

Mevrouw drs. J.A. van Wijngaarden

- lid raad van toezicht
- voorzitter remuneratie- en benoemingscommissie
- lid auditcommissie Financiën
- benoemd per 31 mei 2021

Hoofdfunctie:

- lid raad van bestuur Stichting Fundis

Relevante nevenfunctie:

- lid raad van toezicht/voorzitter auditcommissie Financiën Franciscus Vlietland Ziekenhuis (tot 1 oktober 2024)

Mevrouw drs. L. Levert-Brand

- lid raad van toezicht
- lid auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid
- benoemd per 1 oktober 2022

Hoofdfunctie:

- oncologisch chirurg Haga Ziekenhuis
- lid raad van toezicht

Commissies

De raad toezicht kent de volgende commissies:

- auditcommissie Financiën (ACF)
- auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid (ACKV)
- remuneratie- en benoemingscommissie

Auditcommissie Financiën

De auditcommissie Financiën ondersteunt de raad van toezicht bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden op het terrein van financieel toezicht. De auditcommissie Financiën bevordert een goede informatievoorziening aan de raad van toezicht en adviseert deze op het terrein van financiële aangelegenheden en financiële verantwoording. In 2024 heeft de ACF negen keer vergaderd in aanwezigheid van (een of meer leden van) de raad van bestuur. De vergaderingen van mei en december hebben plaatsgevonden in aanwezigheid van de externe accountant in verband met de bespreking van het accountantsverslag en de managementletter. Met ingang van 2025 worden de onderwerpen ICT en vastgoed aan de aandachtsgebieden van de ACF toegevoegd.

Auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid

De ACKV ondersteunt en adviseert de raad van toezicht over kwaliteit en veiligheid van

de zorg, alsmede over de opzet en werking van het interne risicomanagement. De commissie heeft de taak om de goedkeuring van raadsbesluiten op het terrein van kwaliteit en veiligheid inhoudelijk voor te bereiden. De ACKV heeft in 2024 viermaal vergaderd in aanwezigheid van het lid van de raad van bestuur dat kwaliteit en veiligheid in portefeuille heeft. Met ingang van 2025 wordt het onderwerp HR aan de aandachtsgebieden van de ACKV toegevoegd.

Remuneratie- en benoemingscommissie

De remuneratie- en benoemingscommissie vervult de werkgeversrol. Ze richt zich onder meer op het bezoldigingsbeleid van de raad van toezicht en raad van bestuur en op een adequate werving, selectie en functionering van de raad van toezicht en raad van bestuur. In het verslagjaar heeft de commissie een jaargesprek gevoerd met zowel de individuele bestuurders als de raad van bestuur als team.

Raad van toezicht

De raad van toezicht heeft in 2024 zeven keer vergaderd met de raad van bestuur. Aan deze vergaderingen ging een vooroverleg van de raad van toezicht buiten aanwezigheid van de raad van bestuur vooraf. De externe accountant (PwC) was in de meivergadering aanwezig voor de bespreking van het accountantsverslag, de jaarrekening en het jaarverslag 2023.

Voor een aantal vergaderingen waren managers uitgenodigd om een presentatie te houden. Daarbij ging het om de voortgang van de implementatie van het nieuwe elektronisch patiëntendossier HiX, de financiën, het transformatieplan, het Regioplatform, de ICT-outsourcing en de voortgang van de strategie en het jaarplan 2024.

In mei vond een strategiesessie van de raad van toezicht met de raad van bestuur plaats over het programma 'Fit voor de toekomst', de transformatieopgave en passende zorg. Daarbij hielden enkele managers en een medisch specialist presentaties.

In juni kregen de raad-van-toezichtleden een rondleiding op de afdeling Radiologie. In september bezochten ze de OK-afdeling en de centrale sterilisatieafdeling.

Een afvaardiging van de raad van toezicht heeft deelgenomen aan de junivergadering van de raad van bestuur met de ondernemingsraad. De geplande deelname aan de decembervergadering heeft wegens persoonlijke omstandigheden van een van de leden niet plaatsgevonden. Deze is verplaatst naar de overlegvergadering in januari 2025.

Ook heeft (een vertegenwoordiging van) de raad van toezicht in juni en december deelgenomen aan de overlegvergaderingen van de raad van bestuur met de patiëntenraad. In mei en november vond een overleg plaats met een vertegenwoordiging van de medische stafbesturen en de raad van toezicht, in aanwezigheid van de raad van bestuur. Verder heeft een afvaardiging van de raad van toezicht in maart deelgenomen aan een overlegvergadering van de raad van bestuur met de verpleegkundige raad.

De voorzitter van de raad van toezicht heeft de themabijeenkomst van de stuurgroep Kwaliteit en Veiligheid bijgewoond. Onderwerp vormden de rode draden uit interne audits, klachten, (bijna)incidenten en ernstige incidenten en calamiteiten. Tijdens de themabijeenkomst waren belangstellenden vanuit verschillende gremia aanwezig. Met elkaar is gesproken over input om met verbeteracties op de thema's uit de rode draden aan de slag te gaan.

In november vond de jaarlijkse zelfevaluatie van de raad van toezicht plaats. De raad keek hierbij terug op het eigen functioneren. Ook besprak de raad het rooster van aftreden en voorstellen voor een competentiematrix, een nieuwe toezichtvisie en een informatieprotocol. Het rooster van aftreden

en de competentiematrix zijn in de decembervergadering vastgesteld. De toezichtvisie en het informatieprotocol stonden voor vaststelling op de agenda van de eerste vergadering in 2025. Zo stonden ook de geactualiseerde reglementen van (de commissies van) de raad van toezicht en de geactualiseerde statuten op de agenda voor vaststelling dan wel goedkeuring. Deze documenten zijn in het verslagjaar voorbereid en begin 2025 gefinaliseerd.

Tijdens het verslagjaar heeft de raad van toezicht veel aandacht besteed aan de financiële situatie van het ziekenhuis. Dit gebeurde onder meer in het kader van het programma 'Fit voor de Toekomst'. De financiële ontwikkelingen zijn besproken in de plenaire vergaderingen, de vergaderingen van de auditcommissie (ACF), overleggen met diverse gremia en tijdens de eerdergenoemde strategiesessie. Met het oog op duurzame financiële stabiliteit zal de raad van toezicht ook in de komende periode de continuïteitsbeweging, die eind 2024 is gestart en wordt begeleid door PwC als 'kritische vriend', nauwlettend blijven volgen.

Besluiten

De raad van toezicht heeft in 2024 onder andere de volgende besluiten genomen:

- goedkeuring jaarplan en begroting 2024, jaarplan 2025 en werkbegroting 2025 (de definitieve begroting 2025 is in april 2025 goedgekeurd)
- goedkeuring jaarrekening en jaarverslag 2023
- decharge raad van bestuur voor het in 2022 en 2023 gevoerde beleid
- goedkeuring van het reglement 'kostenvergoedingen en aannemen van geschenken en uitnodigingen RvB' en besluit om dit reglement en de onkosten van de raad van bestuur jaarlijks te publiceren op de website van het ZMC
- goedkeuring van de (nadere) samenwerking tussen het ZMC en het Dijklander Ziekenhuis (raamovereenkomst)
- goedkeuring van outsourcing ICT
- vaststelling klasse-indeling WNT 2024 en 2025, honorering raad van bestuur en raad-van-toezichtleden, en reis-/onkostenvergoeding raad-van-toezichtleden
- vaststelling herbenoemingsprocedure raad-van-toezichtleden
- transformatieplan ZMC
- Fit voor de toekomst
- continuïteitsplan
- kwartaalrapportages
- implementatie HiX 6.3 SC
- cybersecurity
- NEN 7510-audit
- regionale ontwikkelingen en samenwerkingen/netwerken
- Pharmafilter
- verkoop laboratoria Comicro/Diagnost-IQ aan OLVG Labs BV
- joint venture chirurgie ZMC/Dijklander Ziekenhuis
- portefeuilleverdeling raad van bestuur

Besproken onderwerpen

Naast de reguliere bespreekpunten en de hiervoor genoemde onderwerpen waarover besluitvorming plaatsvond, stonden in 2024 onder meer de volgende onderwerpen op de agenda:

- kaderbrief 2025
- uitvoering strategie/jaarplan

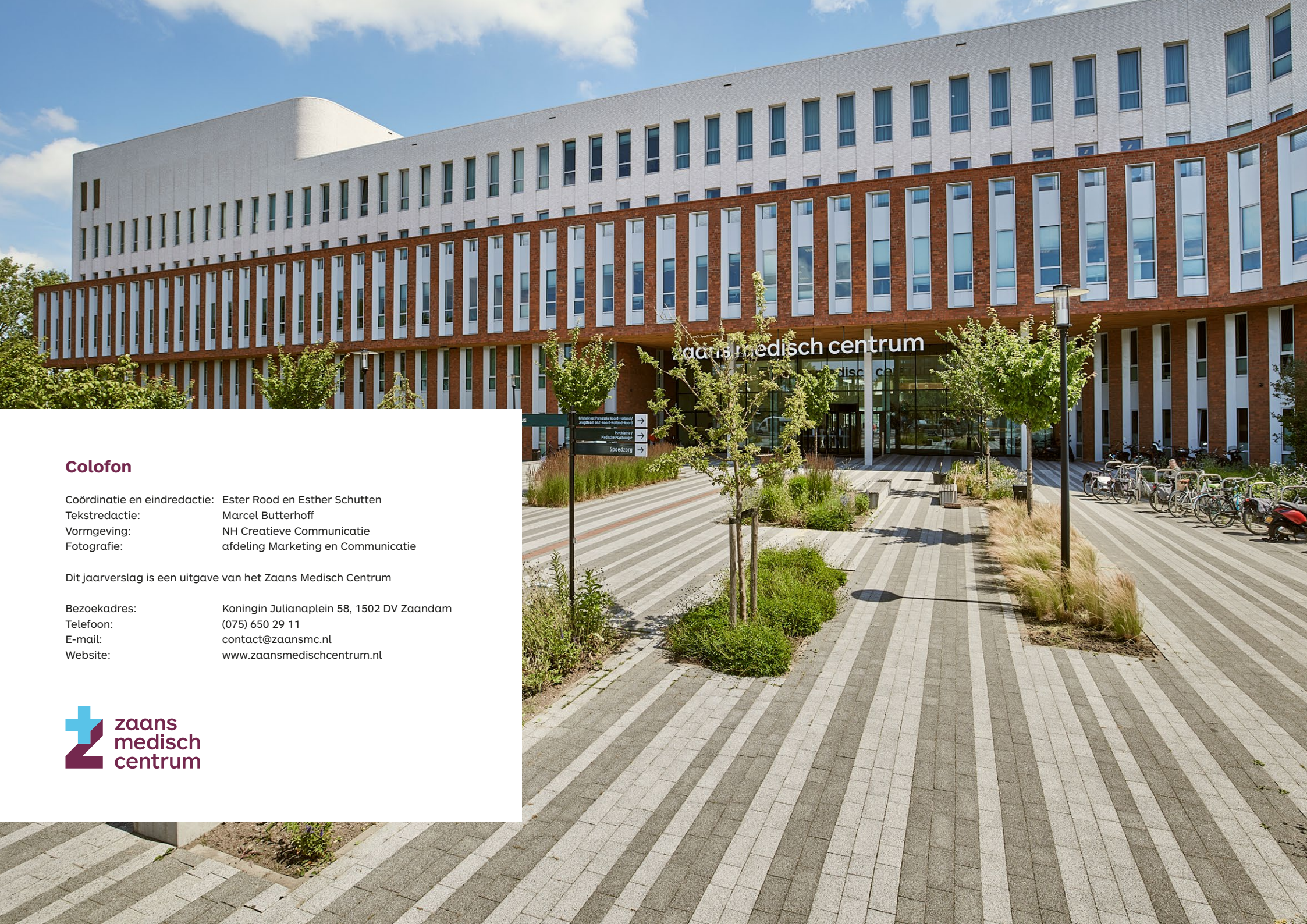
Deskundigheidsbevordering

In oktober vond een scholingsmiddag van de raad van toezicht samen met de raad van bestuur plaats. Enkele managers, een hoogleraar public governance en de directeur van de SAZ hielden daarbij een presentatie. Aan de orde kwamen de uitdagingen en ontwikkelingen in de zorg en de betekenis daarvan voor de regio's en de regionale ziekenhuizen, de samenwerkingen/netwerken van het ZMC en de governance van netwerken. De raad-van-toezichtleden hebben in 2024 ook enkele opleidingen gevolgd rondom deskundigheidsbevordering wat een vereiste is voor de toezichthouder.



Bezoldiging

De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht volgt de aanpassing conform de Wet Normering Topinkomens (WNT) en wordt openbaargemaakt 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

