



Jaaroverzicht 2025  
Zaans Medisch Centrum  
**Samen voor een  
gezonde Zaanstreek**



## Leeswijzer

Dit jaaroverzicht bestaat uit twee delen. Wie graag snel geïnformeerd is, kan volstaan met **2025 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

In beweging

3

## 2025 in essentie

### Over het Zaans Medisch Centrum

Profielschets in het kort

5

### Strategie 2024-2029

Ambities, initiatieven en fundament voor de toekomst

13

### Onze inzet op ondersteunende thema's

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

16

### Tevreden patiënten

Patiënttevredenheidsonderzoek en ZorgkaartNederland

25

### 2025 in bijzondere momenten

Het Zaans Medisch Centrum in het nieuws

26

### Financiën in 2025

Jaarrekening

29

### Over onze toekomst

Samen versnellen

31

## Verder lezen

### Duidelijk geregeld

Over toelatingen, structuur, governance, besturingsmodel, medezeggenschap, gedragscode, gunstbetoon en ethiek

33

### Over de raad van bestuur

Over samenstelling, bestuurstaak, evaluatie en bezoldiging

35

### Verslag van de raad van toezicht

Over samenstelling, commissies, besproken onderwerpen, besluiten en bezoldiging

36

# In beweging

**Dit jaaroverzicht geeft een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen binnen het Zaan Medisch Centrum (ZMC) over 2025. We kijken terug op een periode met zowel (financiële) uitdagingen als positieve ontwikkelingen. Samen hebben we als organisatie stappen gezet om in de regio Zaanstreek-Waterland ook in de toekomst zorg op hoog niveau te blijven bieden.**

De belangrijkste vraag die we onszelf de afgelopen periode stelden, was: hoe kunnen we de beste zorg blijven leveren, passend bij de behoeften van onze patiënten, en tegelijkertijd financieel gezond blijven? Gedurende het jaar hebben we meer inzicht gekregen in de oorsprong van onze uitdagingen en vooral in wat er nog nodig is om deze op de juiste manier aan te pakken.

We hebben vastgesteld dat we op veel vlakken ontzettend goed werk leveren. Het ZMC is een 'lean' ziekenhuis: we leveren zorg met beperkte middelen en personeelsinzet. Maar wat patiënten in de Zaanstreek van ons nodig hebben, verschuift in toenemende mate. Het aantal mensen in een kwetsbare positie neemt toe, wat leidt tot complexere zorgvragen die vragen om een integrale en afgestemde aanpak. Daar moeten we goed op inspelen. Dit vraagt om een heldere visie op de maatschappelijke meerwaarde van ons ziekenhuis, gedragen door onze zorgpartners en externe stakeholders, en ondersteund door passende financiering.

## **In actie voor herstel en toekomstbestendige zorg**

In 2025 zijn we dan ook gestart met een continuïteitsbeweging. Als onderdeel daarvan hebben we een plan gemaakt voor financieel herstel. In dat plan schetsen we ook de ontwikkelingen die nodig zijn om aan de veranderende zorgvraag te voldoen. We onderzochten verschillende scenario's. Conclusie: onze meerwaarde ligt in onze maatschappelijke rol als regionaal ziekenhuis voor de inwoners van Zaanstreek-Waterland. Samen met huisartsen, verpleeg- en verzorgingshuizen, andere ziekenhuizen en gemeenten staan we voor zorg dicht bij huis. Binnen deze samenwerkingsverbanden blijven wij ons richten op de medisch-specialistische basiszorg.

Mariska Shekary-Moonen.



*“Onze meerwaarde ligt in onze maatschappelijke rol als regionaal ziekenhuis voor de inwoners van Zaanstreek-Waterland. Samen met huisartsen, verpleeg- en verzorgingshuizen, andere ziekenhuizen en gemeenten staan we voor zorg dicht bij huis.”*



Met deze integrale aanpak sluiten we goed aan bij de veranderende zorgvraag in de regio. We hebben stappen gezet om deze visie verder te concretiseren en werken intensief aan meerjarenafspraken en een toekomstplan dat breed gedragen wordt. Zo bouwen we aan een sterk en toekomstbestendig ziekenhuis.

### **Versterking van onze waarde als regionaal ziekenhuis**

Een goed voorbeeld van hoe we onze visie in de praktijk brengen, is het GEM-team (Geriatric Emergency Medicine) dat in 2025 startte. Dit team richt zich op oudere patiënten die op de spoedeisende hulp komen. Door niet alleen naar medische klachten te kijken, maar ook aandacht te hebben voor zaken als geheugen,

medicijngebruik en thuissituatie, kunnen we de zorg beter afstemmen op hun specifieke behoeften. Dit voorkomt onnodige ziekenhuisopnames en zorgt ervoor dat deze patiënten de zorg krijgen die het beste bij hen past.

Tegelijkertijd hebben we het fundament van onze organisatie verder versterkt, onder meer door de outsourcing van ICT naar nieuwe partners. Onze afdelingen Integraal Capaciteitsmanagement, Human Resource Management, Strategie en Innovatie en Financiën hebben hun dienstverlening beter afgestemd op de behoeften van de zorg. Met een vernieuwd leiderschaps- en cultuurprogramma zijn we bovendien voorbereid op verdere groei, samenwerking en veranderingen die op ons pad komen.

Alles wat we doen, kunnen we alleen realiseren in nauwe samenwerking binnen de regio. Daarom hebben we het afgelopen jaar intensief samengewerkt met diverse partners, waaronder het Dijklander Ziekenhuis. Deze samenwerking heeft onze zorg verder versterkt. Zo werd de gezamenlijke chirurgische zorg verder afgestemd en ontstond er breed draagvlak voor de oprichting van een gezamenlijke vakgroep.

### **Dank aan alle betrokkenen**

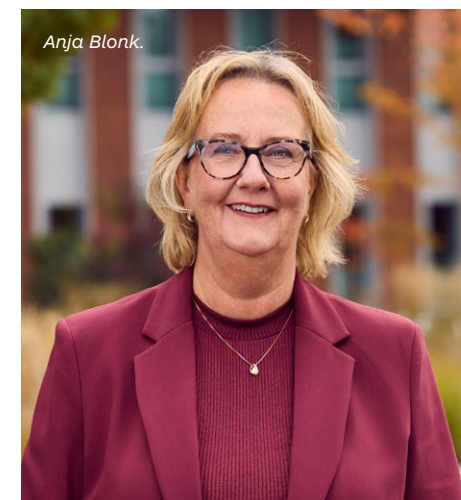
Heel veel dank gaat uit naar onze medewerkers en vrijwilligers. Dankzij hun inzet en betrokkenheid kunnen we, zelfs in uitdagende tijden, zorg van hoge kwaliteit blijven leveren. Ook de steun van onze externe stakeholders en (zorg)partners is van groot belang geweest. Samen zijn we in beweging en verbeteren we continu de zorg voor de regio Zaanstreek-Waterland.

Uiteraard bedanken we ook onze patiënten voor hun vertrouwen in ons ziekenhuis. Dit jaar hebben we weer veel geleerd, en we blijven ons inzetten om aan hun zorgbehoeften te voldoen. Mooi nieuws daarbij: uit reputatie- en imago-onderzoek onder Nederlandse ziekenhuizen blijkt dat patiënten een goed gevoel bij het ZMC hebben. De voorkeur voor ons ziekenhuis is zelfs gestegen.

Voor 2026 kijken we ernaar uit om onze samenwerking voort te zetten en de koers die we hebben uitgezet, gezamenlijk te volgen.

*Mariska Shekary, bestuurder*

*Anja Blonk.*



### **Afscheid van bestuurder Anja Blonk**

Na vier intensieve jaren besloot bestuurder Anja Blonk een nieuwe weg in te slaan. Sinds 1 maart 2026 vervult zij de functie van bestuurder bij GGZ Noord-Holland-Noord. Wij danken Anja hartelijk voor haar inzet en waardevolle bijdrage aan het ZMC en wensen haar veel succes in haar nieuwe functie.

Medebestuurder Mariska Shekary heeft tijdelijk de taken van Anja waargenomen. In overleg met de raad van toezicht is het wervingsproces voor een nieuwe bestuurder zo snel mogelijk in gang gezet. Op 16 februari 2026 verwelkomt het ZMC Ben van Miltenburg als interim-bestuurder voor een periode van anderhalf jaar. Samen met Mariska Shekary vormt hij de collegiale raad van bestuur.



Strategie  
2024-2029

Onze inzet op  
ondersteunende thema's

Tevreden  
patiënten

2025 in bijzondere  
momenten

Financiën in  
2025

Over onze  
toekomst

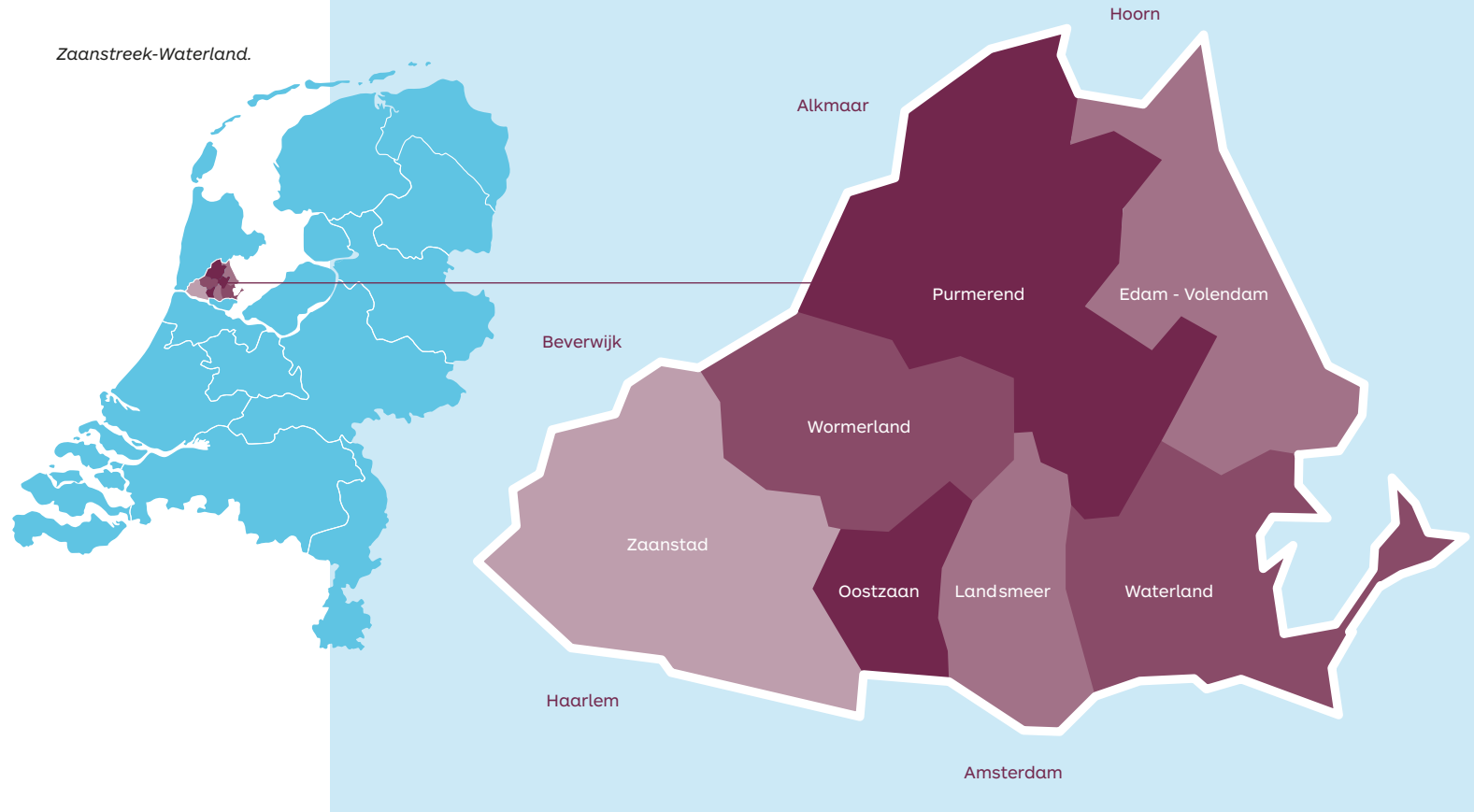
**Het ZMC is hét ziekenhuis voor de inwoners van de Zaanstreek en wijde omgeving. Al meer dan honderd jaar nemen we verantwoordelijkheid voor de zorg en het welzijn van alle Zaanse inwoners en voor onze patiënten in het bijzonder. Samen gaan we voor een gezonde Zaanstreek. Daar zijn we trots op.**

**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 de groeiende 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  
2024-2029

Onze inzet op  
ondersteunende thema's

Tevreden  
patiënten

2025 in bijzondere  
momenten

Financiën in  
2025

Over onze  
toekomst

### Onze locaties in de Zaanstreek

Het ZMC is gevestigd in Zaandam.  
We beschikken daarnaast over een PAAZ (psychiatrische afdeling in een algemeen ziekenhuis) in Zaandam en een buiten-polikliniek in Gezondheidscentrum Saendelft in Assendelft.

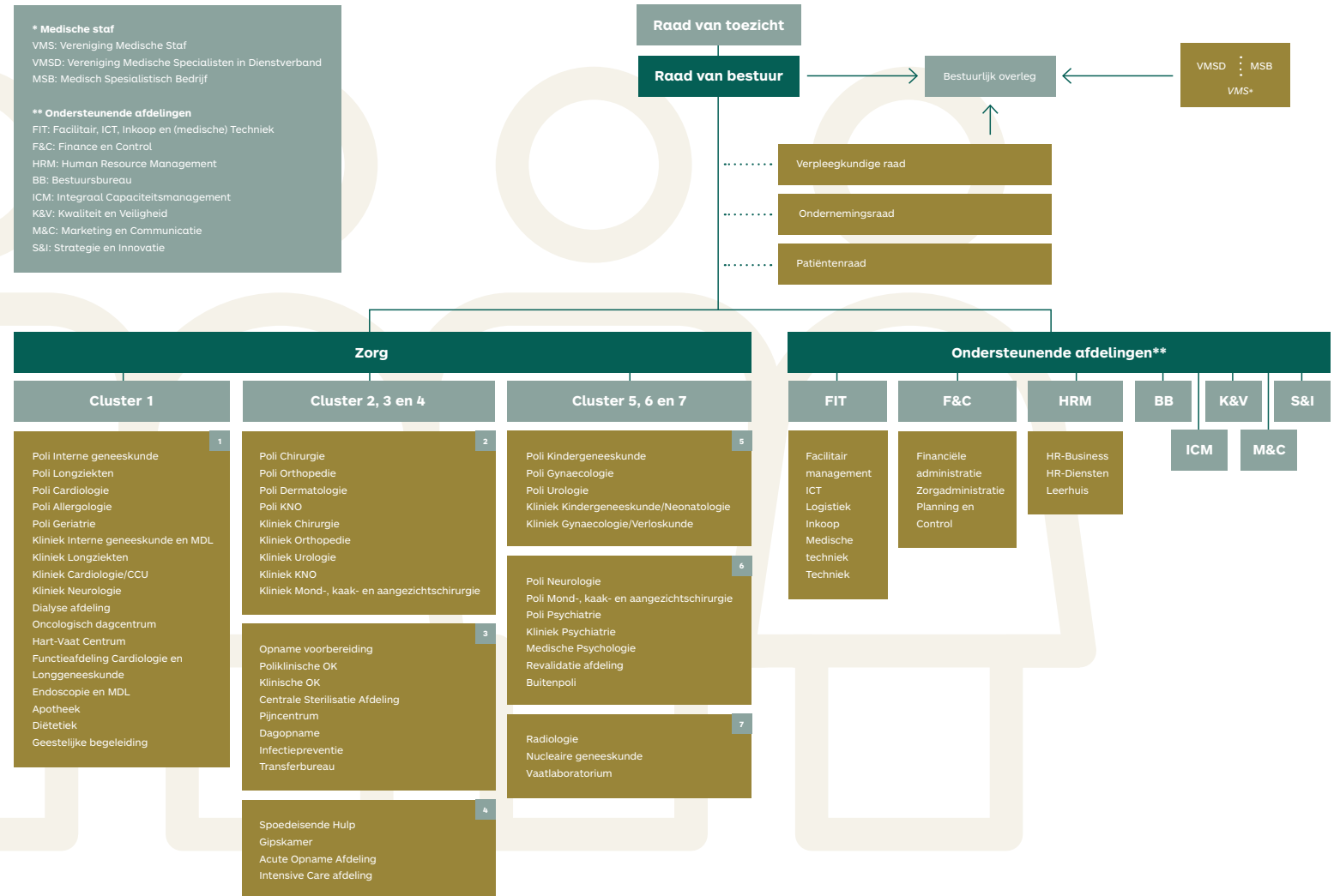
### Organisatiestructuur 2025

Op 31 december 2025 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, de 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 alle onder de raad van bestuur.

Figuur 1. Organisatiestructuur 2025.



Strategie  
2024-2029

Onze inzet op  
ondersteunende thema's

Tevreden  
patiënten

2025 in bijzondere  
momenten

Financiën in  
2025

Over onze  
toekomst

### Specialismen in 2025

Het ZMC telt 29 specialismen. Naast deze specialismen (zie figuur 2) bieden we twee integrale zorgconcepten: het Slaap Waak expertisecentrum, waar we alle slaapstoornissen en slaapproblemen behandelen, en transgenderzorg, in samenwerking met Gender Clinic en Amsterdam UMC.

### 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 voeren dit onderzoek uit.

In 2025 hebben we de Wetenschapscommissie verder geprofessionaliseerd, voortbouwend op de initiatieven die in 2024 startten. De commissie is nu compleet en heeft een visiedocument ontwikkeld voor de doorontwikkeling van wetenschappelijk onderzoek binnen het ZMC. In 2025 is ook het beoordelingsproces voor studieaanvragen geoptimaliseerd. De commissie beoordeelt alle onderzoeksvoorstellen nu volgens een gestandaardiseerde procedure.

Figuur 2. Specialismen ZMC 2025.



Strategie  
2024-2029

Onze inzet op  
ondersteunende thema's

Tevreden  
patiënten

2025 in bijzondere  
momenten

Financiën in  
2025

Over onze  
toekomst

In 2026 zetten we in op de verdere professionalisering van de Wetenschapscommissie, verbeteren we de toetsing van de lokale uitvoerbaarheid en monitoren we de follow-up van ingediende studies. Zo versterken we de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek en optimaliseren we de toepassing van onderzoeksresultaten binnen de patiëntenzorg.

#### **Wetenschappelijke publicaties**

Het ZMC kwam in 2025 met 101 wetenschappelijke publicaties. Aan een deel daarvan leverden we een bijdrage.

Bekijk de volledige lijst op: [Kerncijfers en jaarverslag - Zaans Medisch Centrum](#).



Strategie  
2024-2029

Onze inzet op  
ondersteunende thema's

Tevreden  
patiënten

2025 in bijzondere  
momenten

Financiën in  
2025

Over onze  
toekomst

Figuur 3. Kerncijfers 2025.



Strategie  
2024-2029

Onze inzet op  
ondersteunende thema's

Tevreden  
patiënten

2025 in bijzondere  
momenten

Financiën in  
2025

Over onze  
toekomst

### Deelnemingen in 2025

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.

### Samenwerkingsrelaties in 2025

Samenwerken met regionale partners is stevig verankerd in onze missie en visie. 'Samen' is bovendien een van onze kernwaarden. In onze strategie hebben we dan ook de ambitie uitgesproken om een sterke netwerkpartner te zijn: samen kunnen we de juiste zorg op de juiste plek bieden. Om passende zorg te leveren aan inwoners van de Zaanstreek en omstreken, investeren

we actief in de samenwerking met partners in het (zorg)netwerk. Denk bijvoorbeeld aan andere ziekenhuizen, huisartsen, ouderenorganisaties en gemeenten. Daarnaast maken we deel uit van diverse belangrijke samenwerkingsverbanden, onder meer met huisartsenposten, verloskundigenpraktijken, ggz-aanbieders, revalidatie-instellingen en laboratoria.

In onze regio groeit het aantal mensen in een kwetsbare positie. Dit leidt tot complexere zorgvragen die om een integrale en goed afgestemde aanpak vragen. Tegelijkertijd blijven de uitdagingen op de arbeidsmarkt toenemen. In 2025 hebben we daarom belangrijke stappen gezet om de regionale samenwerking binnen (zorg)

*“Samenwerking is voor ons geen keuze, maar een vanzelfsprekend onderdeel van wie we zijn als netwerkziekenhuis. Alleen samen met onze regionale partners kunnen we de juiste zorg op de juiste plek blijven bieden, nu en in de toekomst.”*

Tabel 1. Deelnemingen per 31 december 2025.

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 (indirect 100% dochter)	gebouwbeheer en -onderhoud

netwerken verder te versterken en uit te breiden:

- **CardioNoVo+**. Om de cardiologische zorg in Noord-Holland en Flevoland te verbeteren, werken elf ziekenhuizen samen in het regionale netwerk CardioNoVo+. Met deze samenwerking zorgen we voor een efficiëntere verdeling van patiënten en een betere benutting van de beschikbare capaciteit. CardioNoVo+ richt zich onder andere op een optimale inzet van regionale capaciteit bij acute hartproblemen, op thuismonitoring van patiënten met hartfalen en op de ontwikkeling van uniforme werkwijzen voor de behandeling van ritmestoornissen. Ook maken de ziekenhuizen afspraken over de bereikbaarheid en eventuele sluitingen van Eerste Harthulpen in de regio. In 2025 hebben

- alle deelnemende ziekenhuizen hun samenwerking bevestigd en zijn de eerste gesprekken gestart over concentratie en spreiding van cardiologische zorg in de regio.
- **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.
- **OncoNoVo+** is het regionale oncologie-netwerk van dertien ziekenhuizen in Noord-Holland en Flevoland. Samen zorgen zij ervoor dat de kankerzorg nu en in de toekomst goed, toegankelijk en beschikbaar blijft. De samenwerking richt zich op zorg, onderzoek, onderwijs en opleiding, en op een betere organisatie van oncologische zorg in

Strategie  
2024-2029

Onze inzet op  
ondersteunende thema's

Tevreden  
patiënten

2025 in bijzondere  
momenten

Financiën in  
2025

Over onze  
toekomst

de regio. Patiënten kunnen daardoor in elk aangesloten ziekenhuis rekenen op hoogwaardige kankerzorg. Het doel is dat iedere patiënt, ongeacht woonplaats of waar iemand binnenkomt, altijd toegang heeft tot de best passende zorg.

- **Pact Zaanam-Oost.** Hierin werken we samen met de gemeente Zaanstad, huisartsen, GGD, wijkteams en verzekeraars aan een integrale aanpak van gezondheid en welzijn, met name in de wijken Poelenburg en Peldersveld. Aanleiding hiervoor is de toenemende complexiteit van de zorgvraag, onder andere door vergrijzing, multimorbiditeit en sociale problematiek. Een belangrijke stap was het organiseren van een bijeenkomst met bewoners en professionals om ervaringen, behoeften en knelpunten in de wijk te verzamelen. Deze input is gekoppeld aan bestaande initiatieven en vertaald naar integrale zorgpaden. Daarnaast is ingezet op het verbinden van bestaande initiatieven en het gezamenlijk formuleren van een werkagenda voor de korte en langere termijn. Zo dragen we bij aan passende zorg en sociale ondersteuning voor de bewoners en versterken we de regionale samenwerking richting een netwerkziekenhuis.
- **Regioplan Zaanstreek-Waterland.** Om het Integraal Zorgakkoord (IZA) uit te voeren, hebben we samen met veel partners uit het sociaal en medisch domein het Regioplan Zaanstreek-Waterland opgesteld. Sinds 2024 werken we aan de uitvoering van dit plan via uitvoeringsagenda's voor zeven opgaven. Het

gaat onder andere om gezond opgroeien, mentale gezondheid, ouder worden en een gezonde leefstijl. In 2025 zijn we in Assendelft gestart met verkennende gesprekken voor inwoners met (vermoedelijk) mentale klachten. Eind 2025 hebben we deze pilot uitgebreid naar de wijk Oud-Koog in Zaanadam. In 2026 werken we verder aan een stevig gezondheidsnetwerk, zodat de multidisciplinaire en domeinoverstijgende samenwerking duurzaam geborgd blijft.

- **Regioplatform.** In de zorg voor kwetsbare ouderen en mensen met een chronische aandoening werkt het ZMC samen met regionale partners zoals het Dijklander Ziekenhuis, Noordwest Ziekenhuisgroep, Omring, De Zorgcirkel, Evean en huisartsen. In 2024 zijn het transformatieplan en de bijbehorende transformatiegelden goedgekeurd. Hierdoor kunnen we de komende jaren verdere stappen zetten in gezamenlijke programma's en projecten. In 2025 hebben we vooral gewerkt aan digitale zorg dichtbij. Het transmurale zorgpad COPD is eind 2024 live gegaan. In 2025 lieten we meer dan zeventig patiënten deelnemen. Ook evalueerden we het zorgpad om de impact op zorg en het aantal polibezoeken te vergroten. Daarnaast zijn de zorgpaden diabetes type 2, astma en post-CVA voorbereid om begin 2026 live te gaan. Binnen het project ketenoptimalisatie droeg het ZMC het projectleiderschap voor beleid rondom het weigeren van vervolgzorg. Samen met het



- Dijklander Ziekenhuis en Noordwest Ziekenhuisgroep hebben we gezamenlijk beleid opgesteld om vervolgzorg in verpleeg- en verzorgingshuizen beter te organiseren en passende acties te nemen wanneer patiënten deze zorg weigeren. Ook hebben we gewerkt aan een verbeterd ontslagproces via de Medisch Klaar Datum (MKD). Dit is het moment waarop een patiënt geen ziekenhuiszorg meer nodig heeft. Door deze datum dagelijks te bespreken en eenduidig te registreren, willen we het ontslagproces versnellen, onnodige annuleringen voorkomen en onze capaciteit beter benutten.
- **ROAZ.** Binnen het Regionaal Overleg Acute Zorgketen (ROAZ) maken aanbieders van

acute zorg afspraken over de organisatie, samenwerking en verbetering van de acute zorg in de regio. Het ROAZ-plan heeft als doel om patiënten met een acute zorgvraag op de juiste plek en op het juiste moment te laten behandelen door de best passende zorgverlener. Daarbij gaan we voor zo min mogelijk overdrachten. In 2025 is het transformatieplan Zorgcoördinatie goedgekeurd. Ook werkten we aan verschillende projecten voor de doorontwikkeling van het Spoedplein. Een voorbeeld is de succesvolle ontubbing van de triage. Daarnaast hebben we grote stappen gezet in het samenvoegen van de medisch secretaresse-teams van de huisartsenpost (HAP) en de

Strategie  
2024-2029

Onze inzet op  
ondersteunende thema's

Tevreden  
patiënten

2025 in bijzondere  
momenten

Financiën in  
2025

Over onze  
toekomst



spoedeisende hulp (SEH). Hiermee verwachten we een eenduidiger werkwijze en verdere verbetering van de zorgkwaliteit.

Met de volgende zorgorganisaties werken we nauw samen:

- *Dijklander Ziekenhuis*. Het ZMC en het Dijklander Ziekenhuis werken intensief samen op verschillende gebieden, ook op bestuurlijk niveau. In 2025 heeft de samenwerking binnen de chirurgische zorg verder vorm gekregen. Er is breed draagvlak ontstaan om een gezamenlijke vakgroep Chirurgie op te richten, die de chirurgische zorg voor beide ziekenhuizen gaat leveren. Deze ontwikkeling biedt kansen om expertise te bundelen, de kwaliteit van zorg verder te versterken en de 24/7 continuïteit van zorg te waarborgen.
- *Evean*. In de zorg voor kwetsbare ouderen en mensen met een chronische aandoening werkt het ZMC samen met regionale partners, zoals Evean, om optimale en goed afgestemde zorg te bieden.
- *Heliomare*. Sinds 2024 werken het ZMC en Heliomare intensief samen aan de verdere ontwikkeling van revalidatiezorg in de regio. Binnen deze samenwerking onderzoeken en ontwikkelen we nieuwe vormen van zorg en ondersteuning voor verschillende patiëntgroepen. Daaronder mensen met Parkinson en MS. Het gezamenlijke doel is om de revalidatiezorg te versterken, te vernieuwen en beter toegankelijk te maken. In 2025 hebben we de samenwerking voortgezet. De focus ligt nu op

een verdere verdieping van de samenwerking binnen de kinderrevalidatie.

- *Huisartsenzorg*. Het ZMC onderhoudt nauwe banden met de huisartsen van Huisartsenzorg Zaanstreek Waterland (HZW). Elke twee maanden gaan huisartsen en medisch specialisten met elkaar in gesprek om afspraken te maken en de samenwerking verder te versterken. In 2025 verzorgden medisch specialisten vier scholingen voor huisartsen. Huisartsen en specialisten weten elkaar steeds beter te vinden om samen de juiste zorg op de juiste plek te bieden. Een belangrijk hulpmiddel daarbij is het meekijkconsult: een digitaal consult waarin de huisarts advies vraagt aan een medisch specialist. In 2021 startten we ermee binnen de longgeneeskunde. Inmiddels is het meekijkconsult uitgebreid naar vrijwel alle specialismen. Uit de evaluatie blijkt dat zowel huisartsen als medisch specialisten hier zeer positief over zijn. Het consult zorgt onder andere voor minder onnodige verwijzingen naar de polikliniek en versterkt de samenwerking tussen de eerste en tweede lijn. Per 1 januari 2026 heet het meekijkconsult: het meedenkadvis.

### Verder lezen: Over onze organisatie

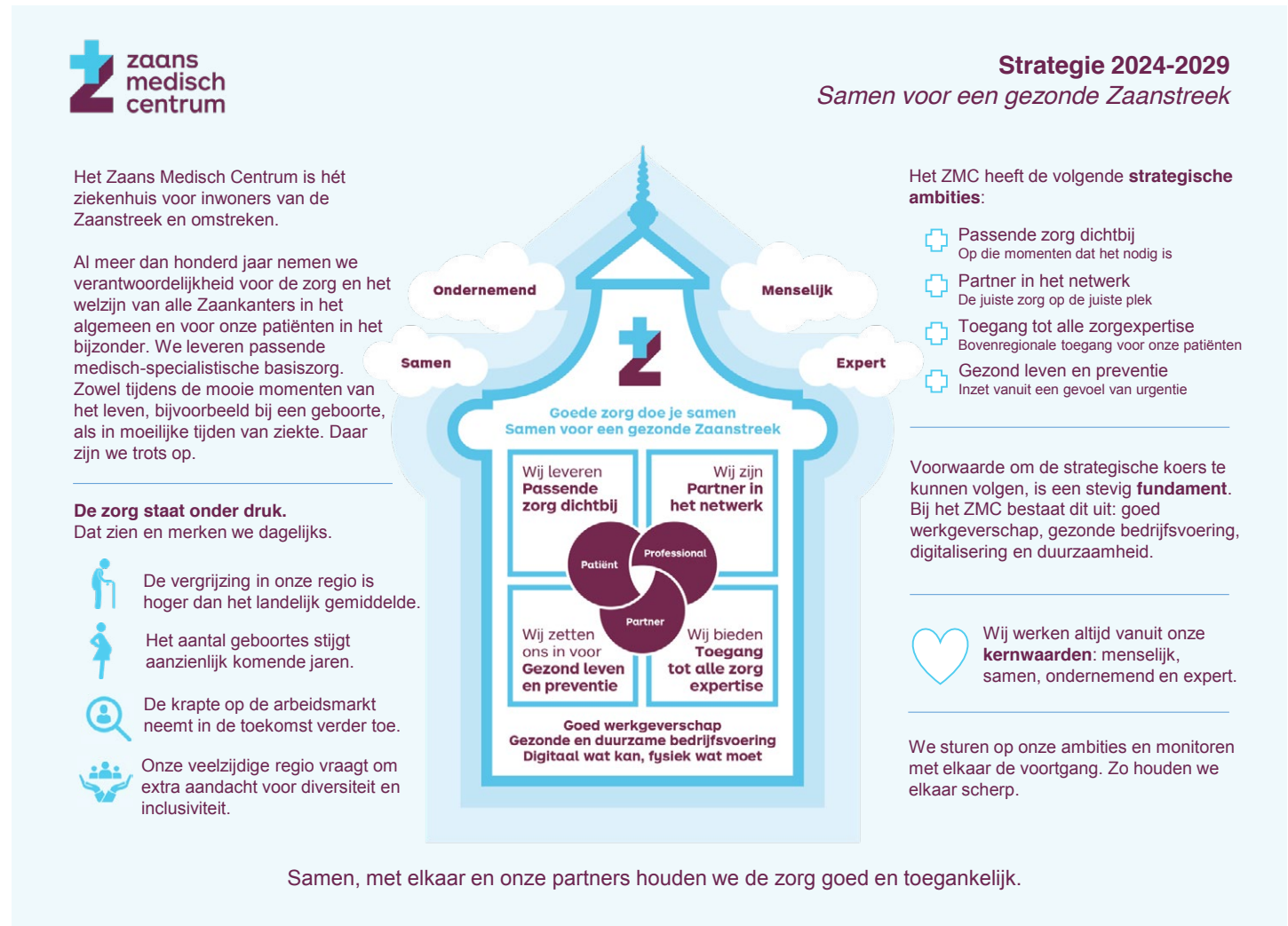
- Toelatingen
- Juridische structuur en intern toezicht
- Besturingsmodel
- Medezeggenschap
- Gedragscode
- Moreel beraad

In 2024 hebben we onze strategie voor de periode 2024-2029 vastgesteld. Deze biedt richting in een complexe zorgomgeving 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 meerjarenstrategie 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](#)

Figuur 4. Strategie ZMC 2024-2029 samengevat.



### Concrete resultaten

We voeren onze meerjarenstrategie uit met concrete initiatieven en projecten die helpen onze ambities waar te maken. Bijvoorbeeld:

- *Passende zorg dichtbij.* Bij zes ziektebeelden hebben we thuismonitoring ingezet om patiënten eerder in beeld te krijgen, onnodige ziekenhuisbezoeken te voorkomen en hun gezondheidsvaardigheden te verbeteren. Daarnaast hebben we het afgelopen jaar het GEM-team (Geriatric Emergency Medicine) opgezet. Dit team ondersteunt kwetsbare ouderen op de SEH met gerichte, multidisciplinaire zorg. De eerste resultaten zijn veelbelovend. Het team streeft naar een efficiëntere doorstroom en minder heropnames door vroegtijdige identificatie van kwetsbaarheden. Dit leidt tot een betere kwaliteit van zorg en een hogere patiënttevredenheid. In 2026 monitoren en evalueren we de effecten. Verder hebben we het aantal medisch specialisten uitgebreid voor de specialismen met langere wachtlijsten. Hiermee sluiten we zo goed mogelijk aan op de zorgvraag.
- *Partner in het netwerk.* We bouwen de regionale samenwerking verder uit. Zo versterken we de samenwerking met Heliomare voor revalidatiezorg. Daarnaast hebben we met de gemeente, huisartsen en het wijkteam de basis gelegd voor de samenwerking in het Pact Zaanadam-Oost. Binnen het Regioplatform,

een netwerk van zorgpartners in de regio, hebben we stappen gezet op het gebied van ketenoptimalisatie en digitale zorg dichtbij. Met het Dijklander Ziekenhuis is er bestuurlijke afstemming over kansen om elkaar te versterken. Het afgelopen jaar kreeg de samenwerking binnen de chirurgische zorg verder vorm.

- *Toegang tot zorgexpertise.* Afgelopen jaar hebben we onze samenwerking rondom transgenderzorg met Amsterdam UMC en andere zorgpartners versterkt en met een nieuwe aanbieder uitgebreid. Kaleidos is de nieuwe ggz-aanbieder gespecialiseerd in LHBTI+-zorg.
- *Gezond leven en preventie.* Het ZMC neemt deel aan Beter Gezond. Dit landelijke programma helpt zorgverleners om leefstijl en welzijn structureel bespreekbaar te maken en om patiënten



*“Met de continuïteitsbeweging werken we stap voor stap aan een duurzaam financieel gezond ziekenhuis, met een vernieuwde focus die past bij de veranderende zorgvraag en omgeving.”*



zo nodig door te verwijzen naar de juiste zorgaanbieder. We doen dit omdat de zorg verandert. In ons ziekenhuis zien we steeds meer patiënten met complexe en vaak chronische aandoeningen. Medische zorg blijft belangrijk, maar leefstijl, mentale gezondheid en sociaal welzijn spelen een steeds grotere rol in het herstel.

### Versterking van ons fundament

Het fundament van onze strategie is gericht op een duurzame organisatieontwikkeling. Hoogtepunten in 2025 waren:

- *Doorontwikkeling van diverse ondersteunende afdelingen.* Onze afdelingen Integraal Capaciteitsmanagement, Human Resource Management, Financiën en Strategie & Innovatie hebben hun dienstverlening verder geprofessionaliseerd en beter afgestemd op de behoeften van de zorg. Strategie & Innovatie ondersteunt bijvoorbeeld het verbeteren van de zorg via programma's en projecten en bewaakt daarnaast de strategie en relevante ontwikkelingen.
- *Functiehuis.* Het ZMC is gestart met het project Functiehuis, waarbij we alle functies binnen het ziekenhuis herbeschrijven. Wat houdt een functie in? Hoe wordt deze uitgevoerd? En welke verantwoordelijkheden zijn eraan verbonden? We doorlopen dit traject zorgvuldig en gefaseerd, zodat de beschrijvingen goed

aansluiten bij de praktijk. Het functiehuis vormt de basis voor onder andere functiewaardering, beloningsbeleid, loopbaanontwikkeling en strategische personeelsplanning.

- *ICT-beheer.* We sloten contracten met vier nieuwe leveranciers voor het beheer van de ICT-dienstverlening, ter opvolging van de eerdere contracten met Atos. Ook hebben we de migratie van onze Outlook- en Teams-omgeving succesvol afgerond. De migratie die oorspronkelijk voor november gepland stond, bleek meer tijd nodig te hebben en is daarom verschoven naar 2026.
- *IZA-digitaliseringsroutekaart.* Het ZMC werkt aan de uitvoering van de IZA-digitaliseringsroutekaart, opgesteld door de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen. Om de IZA-doelen voor passende hybride zorg te realiseren en met minder arbeidskrachten goede zorgkwaliteit te leveren, zijn grote IT-aanpassingen noodzakelijk. Binnen het ZMC werken we stap voor stap aan de realisatie van de afspraken die in de routekaart zijn opgenomen. Neem bijvoorbeeld de implementatie van Zorg AB, een zorg-adresboek.

### Strategie, transformatie en continuïteitsbeweging

Onze meerjarenstrategie geeft richting aan verschillende programma's en projecten die

al lopen. Op een aantal punten wilden we versnellen. Daarom is er een transformatieplan gemaakt, met extra inzet op bijvoorbeeld digitalisering van zorg en processen en op nieuwe vormen van zorgverlening. In 2025 kregen we goedkeuring op de snelle toets voor de IZA-transformatie. Ondanks onze inspanningen voor het opstellen van het transformatieplan en onze voortdurende afstemming met de zorgverzekeraar is het plan helaas niet verder in behandeling genomen voor IZA-financiering. Dit hing samen met het plotseling uitgeput zijn van de IZA-middelen. Maar we blijven zeker niet stilstaan: belangrijke innovaties staan nog altijd op onze meerjarenplanning.

Daarnaast zetten we een bredere beweging in gang: de continuïteitsbeweging. Deze beweging bestaat uit drie fundamentele pijlers die ons richting geven in de komende jaren: basis op orde, onze rol in het regionale zorgnetwerk en de herindeling van de medisch-specialistische zorg in de regio. Stap voor stap werken we zo aan een duurzaam en financieel gezond ziekenhuis, met een vernieuwde focus die aansluit bij de veranderende zorgvraag en omgeving. Onze meerwaarde ligt in onze maatschappelijke rol als regionaal ziekenhuis voor de inwoners van Zaanstreek-Waterland. Samen met huisartsen, verpleeg- en verzorgingshuizen, andere ziekenhuizen en gemeenten zorgen we voor zorg dicht bij huis. Binnen

deze samenwerkingsverbanden blijven wij ons richten op de medisch-specialistische basiszorg. In 2025 spraken onze partners, banken en verzekeraars steun uit voor deze vernieuwde focus, die we komend jaar verder uitwerken.

### Verder lezen: Over de raad van bestuur

- Samenstelling raad
- Bestuurstaak
- Evaluatie
- Bezoldiging

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

Over het  
Zaans Medisch Centrum

Strategie  
2024-2029

Tevreden  
patiënten

2025 in bijzondere  
momenten

Financiën in  
2025

Over onze  
toekomst

**Veilige en kwalitatieve zorg vraagt om vitale, goed toegeruste medewerkers en een efficiënte bedrijfsvoering. Daarom lag onze focus ook in 2025 op belangrijke thema's als kwaliteit en veiligheid, risicomangement, integraal capaciteitsmanagement, facilitaire zaken, ICT en (medische) techniek, duurzaamheid en zorg voor medewerkers.**

#### Kwaliteit en veiligheid

Kwaliteit en veiligheid vormen de basis van goede zorg: bij het ZMC staat de patiënt altijd voorop en zorgen we ervoor dat zorg veilig, effectief en betrouwbaar wordt geleverd. Het ZMC heeft een effectief kwaliteitsmanagementsysteem dat het leveren van deze zorg stimuleert en waarborgt. Wij volgen, implementeren en borgen relevante wetgeving en verbeteren onze zorg en processen continu.

Sinds 2021 is het ZMC Qualicor-geaccrediteerd (tot en met 2026). Wij hebben gekozen voor het continuous improvement model van Qualicor Europe waarbij in vijf jaar tijd drie deelaudits plaatsvinden. De laatste audit in oktober 2024 ronden we af met een uitstekend resultaat. Met vijf aandachtspunten zijn we aan de slag gegaan. De laatste van de drie deelaudits staat gepland voor juni 2026.

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. In 2025 hebben we het transmuraal incident melden geïntroduceerd. De afdeling Kwaliteit en Veiligheid ondersteunt en stimuleert zorgprofessionals binnen de clusters en geeft hen inzicht in hoe deze instrumenten werken.

Binnen het ZMC hebben we ook nadrukkelijk aandacht voor gegevensbeveiliging. Patiënten moeten erop kunnen vertrouwen dat hun gegevens bij ons in goede handen zijn. Met onder meer een functionaris gegevens-



*“Kwaliteit en veiligheid vormen de basis van goede zorg: bij het ZMC staat de patiënt altijd voorop en zorgen we ervoor dat zorg veilig, effectief en betrouwbaar wordt geleverd.”*



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

Over het  
Zaans Medisch Centrum

Strategie  
2024-2029

Tevreden  
patiënten

2025 in bijzondere  
momenten

Financiën in  
2025

Over onze  
toekomst



bescherming en privacyfunctionaris doen we alles aan veilige digitale werkprocessen en informatiebescherming. We voldoen aan de AVG en zijn NEN7510-gecertificeerd.

### Risicomanagement

Het ZMC werkt met zowel prospectief als retrospectief risicomanagement. Prospectief doen we bijvoorbeeld risico-inventarisaties,

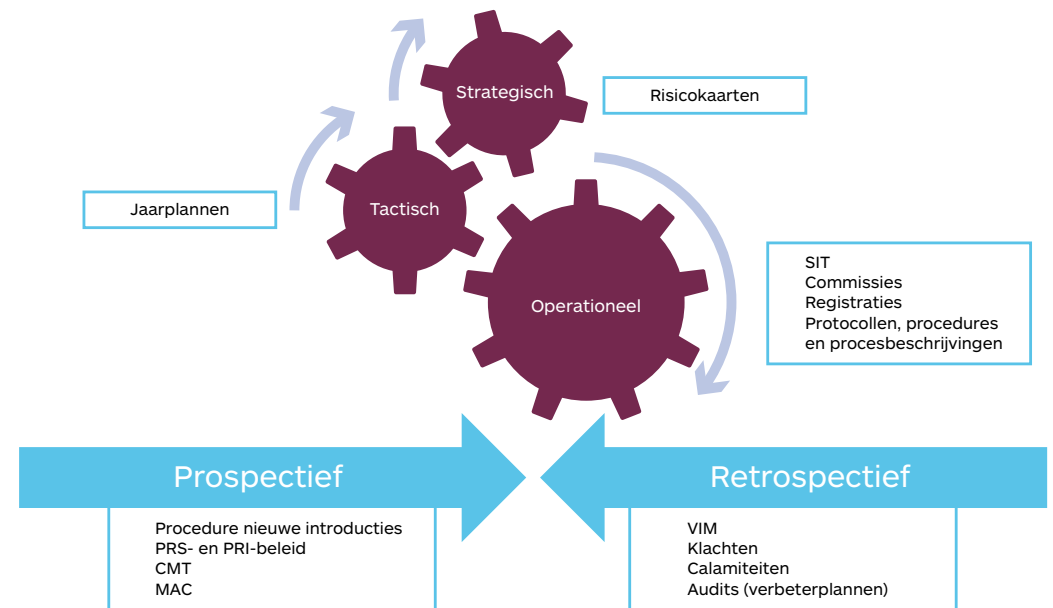
retrospectief volgen we incidentmeldingen, klachten en calamiteiten op. Op strategisch vlak is het managen van strategische risico's van belang. In 2025 hebben we onze risicomanagementaanpak doorontwikkeld: we benaderen en bespreken de risico's nu meer integraal. De risico's zijn gevat in risicogebieden en uitgewerkt in risicokaarten. Elk risicogebied kent een

eigenaar op managementniveau. Aan de individuele risicokaarten hebben we een overkoepelende risicoanalyse toegevoegd. Zo hebben we de toprisico's inclusief beheersmaatregelen nog scherper in beeld. In een overleg met de raad van bestuur en het management hebben we de risicoanalyse en onderliggende risicokaarten besproken. Hiermee is de jaarlijkse risicomonitoring gewaarborgd.

We vertalen de risicogebieden ook 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 in kompasgesprekken per cluster.

In het overzicht op de volgende pagina staan de geldende risicogebieden voor 2025 (zie tabel 2).

Figuur 5. Model integraal risicomanagement.



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

Over het  
Zaans Medisch Centrum

Strategie  
2024-2029

Tevreden  
patiënten

2025 in bijzondere  
momenten

Financiën in  
2025

Over onze  
toekomst

Tabel 2. Risicogebieden voor 2025.

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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toepassing continu verbeteren zowel proactief (door stimuleren van PRI, (bij)scholing) als reactief (door VIM, klachten, complicatiebesprekingen, SIRE).</li> <li>Interne en externe audits, managementinformatie, uitkomsten Qmentum-audit Qualicor Europe, uitkomsten prestatie-indicatoren IGJ, SON-COS/DICA, VIM/TIM-meldingen.</li> <li>Voor voldoende en gekwalificeerd personeel: werving en selectie van professionals met juiste opleiding, die voldoen aan vereisten wat taak, functie en competenties betreft.</li> </ul>	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. Daarom moeten we alert blijven op behoud en ontwikkeling van huidige medewerkers. De benodigde competenties en kennis (huidig en toekomstig), moeten we blijvend in kaart brengen. Ook is werving van nieuwe medewerkers nodig.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terugdringen verzuim door o.a. inzet casemanager; uitbreiden preventiebevorderende maatregelen; meer verantwoordelijkheid bij medewerkers voor eigen inzetbaarheid.</li> <li>Tijdelijke maatregelen bij schaarse functies; extra opleidingsplaatsen, interne medewerkers opleiden; interne flexibele schil opbouwen.</li> <li>Regionale afstemming (pilot regionaal werkgeverschap); afsluiting inhuurcontracten met leveranciers.</li> </ul>	Laag	Als het ZMC niet genoeg personeel vindt, kan dit leiden tot extra inhuurkosten voor externen.
ICT- en informatiebeveiliging	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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het ZMC is NEN7510-gecertificeerd (ISO 27001). Elk jaar vindt hiervoor een audit plaats. Het ZMC is aangesloten bij Z-CERT (Computer Emergency Response Team voor de Zorgsector). Zij ondersteunen ons om onze digitale weerbaarheid te versterken met onder meer dreigingsinformatie, waarschuwingen, incidentresponse, advies en kennisdeling. Met onze ICT-partner hebben we afspraken gemaakt over securityverantwoordelijkheden. Verder hebben we Multi-Factor Authenticatie geïmplementeerd. Ook is elke medewerker verplicht om een training over informatiebeveiliging te volgen, etc. Een offertetraject voor een cybersecurityverzekering is in 2025 afgerond. 24/7 SOC/SIEM-monitoring voor bewaking van de IT-infrastructuur vragen we in de investeringsbegroting 2027 aan (SOC = Security Operation Center en SIEM = Security Information and Event Management).</li> </ul>	Laag	Met een continu verbeterproces zien we zowel toe op de NEN7510 als op strategische aspecten.

\* Categorieën: laag, middel, hoog.

Vervolg tabel op volgende pagina.

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

Over het  
Zaans Medisch Centrum

Strategie  
2024-2029

Tevreden  
patiënten

2025 in bijzondere  
momenten

Financiën in  
2025

Over onze  
toekomst

Vervolg Tabel 2. Risicogebieden voor 2025.

Risicogebied	Definitie	Voorbeelden beheersmaatregelen	Risicobereidheid	Impact financiële positie
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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het ZMC werkt met een wekelijkse liquiditeitsprognose en een maandelijkse financiële rapportage om de kasstromen en de compliance ratio's op te volgen.</li> <li>Het ZMC werkt met een multidisciplinair verkoopteam. Dit team werkt samen aan passende verkoopafspraken die voldoende gelden opleveren om de organisatiedoelstellingen te realiseren en de benodigde transformatie te bewerkstelligen.</li> <li>Het ZMC verantwoordt zijn productie onder de vlag van horizontaal toezicht.</li> </ul>	Laag	Zie paragraaf financiële instrumenten in de jaarrekening van het ZMC.
Hygiëne en infectiepreventie	Risico op besmetting, verspreiding en uitbraak van infecties via patiënten en medewerkers met als gevolg onveilige zorg en financiële risico's.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hygiëne-infectiepreventiescan, interne audits en veiligheidsrondes.</li> <li>Periodieke scholing van zorggerelateerde medewerkers op de meest voorkomende risico's.</li> <li>Implementeren plan van aanpak om continuïteit en kwaliteit van de afdeling Infectiepreventie te waarborgen.</li> </ul>	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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Met zorg- en welzijnspartners en zorgverzekeraar(s) vormen we een gedeelde visie en strategie rondom samenwerking.</li> <li>Afstemming over samenwerkingsverbanden (G'oud, Pact Zaandam-Oost, Regioplatform, ROAZ, OncoNoVo+, transgenderzorg, vakgroep Chirurgie ZMC-Dijklander Ziekenhuis etc.) op strategisch, tactisch (en operationeel) niveau.</li> </ul>	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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziekenhuisjurist en functionaris gegevensbescherming (FG) houden wet- en regelgeving nauwkeurig bij en zorgen ervoor dat dit op de juiste wijze in de organisatie wordt belegd.</li> <li>Wekelijkse check meldingen gastvrijheid/toestemmingsaanvragen met een jaarlijkse evaluatie.</li> <li>Uitvoering Regeling gunstbetoon; check advies-/instemmingsplicht WOR/Wmcz bij besluitvorming RvB; (nieuw) format advies-/ instemmings-aanvragen; zo nodig advies externe advocaat; jaarlijkse publicatie onkosten RvB op website; jaarlijkse publicatie ANBI-formulier op website.</li> <li>Jaarlijkse check op naleving Governancecode en daarover rapporteren in jaarverantwoording; afsluiten cybersecurityverzekering en eventuele uitbreiding bestuurlijke aansprakelijkheidsverzekering; gebruikmaken van NVZ-programma LORENZ (compliance tool, databank wet-/regelgeving zorg).</li> </ul>	Laag	De financiële impact van het niet naleven van wet- en regelgeving en de financiële impact van fraude kan groot zijn, maar is door de genomen beheersmaatregelen als laag ingeschat.

\* Categorieën: laag, middel, hoog.

### **Integraal Capaciteitsmanagement (ICM)**

In 2025 heeft het ZMC het integraal capaciteitsmanagement (ICM) verder ontwikkeld. De nadruk lag op gezamenlijk leren, experimenteren en stap voor stap verbeteren. De Tactische Planningsoverleggen (TPO's) waren al ingericht, maar zijn afgelopen jaar vernieuwd. De focus is verbreed van de polikliniek naar een integraal perspectief over de gehele zorgketen. Hierbij worden productie en capaciteit besproken door vertegenwoordigers van de zorg en ICM. Dit heeft tot diepgaandere gesprekken geleid die beter aansluiten op de dagelijkse praktijk. Daarnaast zijn er in 2025 ook TPO's ingericht voor de capaciteitseenheden zoals de operatiekamers, poliklinische operatiekamers en klinieken. Hiermee hebben we een belangrijke stap gezet in het verbinden van zorgketens en ondersteunende capaciteit, ondersteund door gezamenlijke sturingsinformatie en een eenduidige manier van werken. De nadruk lag niet alleen op cijfers, maar vooral op begrip, eigenaarschap en vertrouwen in de samenwerking tussen zorg en bedrijfsvoering.

Een concreet resultaat van deze aanpak is een verbetering van 9% in de benutting van de operatiekamers in 2025. Dit toont aan dat de vernieuwde werkwijze bijdraagt aan

meer grip en doelmatigheid, zonder de dagelijkse praktijk uit het oog te verliezen.

Voor 2026 verschuift de focus van opbouwen naar verdiepen en bestendigen. Daarbij willen we met behulp van dashboards de productiebegroting in euro's beter afstemmen op de capaciteit, zodat we deze begroting realistisch kunnen behalen. Door productie en capaciteit continu in samenhang te monitoren en near realtime te volgen, krijgen we sneller inzicht in afwijkingen. Zo kunnen we gericht bijsturen. Verder willen we in 2026 de registratiezuiverheid op de kliniek en polikliniek verbeteren. Net zoals bij de operatiekamers willen we ook hier gericht sturen op capaciteit en productie. Zo groeit integraal capaciteitsmanagement uit tot een vanzelfsprekend onderdeel in de besturing van het ZMC.

### **Facilitaire zaken, ICT, Inkoop en (medische) techniek (FIT)**

De afdeling FIT ondersteunt het primaire zorgproces met betrouwbare voorzieningen, veilige technologie en doelmatige dienstverlening. In 2025 waren dit de meest opvallende activiteiten:

#### **Hardservices: betrouwbare gebouwen en voorspelbare energie**

In 2025 heeft het team Hardservices

belangrijke stappen gezet in energie- en vastgoedbeheer en in de samenwerking met externe partijen zoals de Omgevingsdienst en huurders in de Zorgboulevard. De energie-inkoop ging over van BAM naar Intrakoop.

Daarnaast is de opzet van een geautomatiseerd meerjarenonderhoudssysteem gestart. Hiermee kunnen we onderhoud beter plannen en investeringen doelgericht prioriteren. Verder hebben we grootschalig onderhoud uitgevoerd aan cruciale installaties zoals stroominvoer, transformatoren en hoofd-cv-leidingen.

#### **Softservices: gastvrijheid, veiligheid en logistiek**

Het team Softservices heeft samen met partner Albron het voedingsconcept doorontwikkeld. Door meer voedingsmomenten en de toevoeging van vegetarische opties is er meer aandacht voor herstel en voedingsinname. Daarnaast is vanuit het klantcontactcentrum een bredere aanpak voor patiëntcontacten gestart, in samenwerking met de poliklinieken en afdeling Communicatie.

#### **ICT: continuïteit, veiligheid en digitale samenwerking**

In 2025 heeft het ZMC grote stappen gezet

in de vernieuwing van de ICT-dienstverlening. Voor de opvolging van Atos hebben we vier nieuwe leveranciers geselecteerd. Telefonie (Grosco) en netwerkbeheer (Conscia) zijn beheerst overgenomen, zonder impact op patiënten of zorgverleners. De overgang naar een volledig nieuwe infrastructuur, onder beheer van RAM-IT en inclusief centrale HiX-voorziening, liep vertraging op en werd verplaatst naar 2026.

Digitale samenwerkingen in de regio zijn versterkt en de gegevensuitwisseling is verbeterd. Zo zijn er nu verwijzingen en koppelingen met ambulancediensten. Informatie-veiligheid bleef een topprioriteit. Op basis van NEN7510-audits zijn verbeterplannen opgesteld met extra aandacht voor afspraken met leveranciers en structurele borging.

#### **Inkoop: kostenbeheersing en professionalisering**

Inkoop stuurde nadrukkelijker op 'total cost of ownership': niet alleen de aanschaf, maar ook beheer, onderhoud en gebruikskosten werden meegenomen. De samenwerking met andere ziekenhuizen, waaronder het Dijklander ziekenhuis, is verder versterkt. Ook is inkoop-accountmanagement opgezet. Om de kwaliteit en leverbetrouwbaarheid beter te waarborgen, zijn we met structurele leveranciersbeoordelingen gestart.

### **Medische Instrumentele Dienst: veilige en moderne medische technologie**

De afdeling Medische Techniek en Klinische Fysica (MID) heeft in 2025 147 nieuwe apparaten in beheer genomen. Het ging om zowel vervangingen als uitbreidingen. Denk aan echografieapparatuur, defibrillatoren, saturatiemeting en een CT-scanner.

### **Duurzaamheid**

De zorgsector draagt actief bij aan de doelen uit het Klimaatakkoord. Zo stellen zorgorganisaties zelf een plan op met verduurzamingsmaatregelen. Daarnaast hebben brancheverenigingen, waaronder de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ), de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 ondertekend. Hiermee committeert de ziekenhuiszorg zich aan de verduurzamingsdoelstellingen.

Duurzaamheid is onderdeel van de meerjarenstrategie van het ZMC en wordt omarmd door onze duurzaamheidscommissie en meerdere Green Teams. In 2025 hebben we op onderstaande doelstellingen stappen gezet:

### **Bevorderen van gezondheid**

Het ZMC werkt aan het welzijn van patiënten en medewerkers via verschillende programma's voor een gezondere leefstijl. Het programma Beter Gezond bestaat uit een

e-learning, VR-gesprekstraining (Virtual Reality) en verwijsplatform. Tot nu toe rondden 35 collega's de basismodule succesvol af. In 2026 willen we dit uitbreiden naar 75 deelnemers. Ook werken we aan een gezonder en duurzamer voedingsaanbod via het programma Goede Zorg Proef Je. Het restaurant groeit naar verwachting van 33% plantaardig in 2025 naar 40% in 2026. Voor patiëntenvoeding was dit in 2025 25%. Het doel voor 2026 is een stijging naar 30%. Voor medewerkers zijn er daarnaast diverse vitaliteitsacties zoals yoga, stoelmassage, themabijeenkomsten over de overgang, vaccinaties en een vitaliteitsweek.

### **Vergroten van bewustzijn en kennis**

De duurzaamheidscommissie informeert collega's via de InZide-groep Duurzaamheid onder andere over initiatieven van de Green Teams. Door de overgang naar het nieuwe intranet wordt deze communicatie binnenkort verder versterkt. Zodra het platform beschikbaar is, richten we de duurzaamheidsgroep opnieuw in en bouwen we aan een actiever kennisnetwerk binnen het ZMC. Zo zetten we een volgende stap in bewustzijn en kennis over duurzaamheid onder medewerkers.



### **Reductie van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk**

Uit de CO<sub>2</sub>-routekaart van partner BAM blijkt dat het ZMC in 2030 een 55% reductie van directe CO<sub>2</sub>-uitstoot behaalt (vergeleken met 2015). De indirecte uitstoot compenseren we volledig via Europese windenergie. De routekaart laat ook zien dat klimaatneutraliteit in 2050 haalbaar is. We moeten daarvoor onder andere de stoomketels vervangen en ons elektriciteitsverbruik verder vergroenen. Bovendien zetten we in op energiebesparing. Door de nieuwbouw daalde het verbruik al van 480 naar ongeveer 270 kWh/m<sup>2</sup>. Daarnaast stelt het ZMC eisen aan leveranciers op het gebied van milieu en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

### **Stimuleren van circulariteit**

Het ZMC werkt aan minder voedselverspilling. In het restaurant wordt momenteel 16% van het voedsel weggegooid. Daarmee voldoen we aan de doelstelling van maximaal 20% verspilling in 2026. Bij patiënten blijft ongeveer 10% van het eten over. We ontwikkelen een meetsysteem om te zien hoeveel voedsel patiënten exact weggooiden. Naar verwachting kunnen we dit systeem in 2026 invoeren, zodat we vervolgstappen kunnen bepalen. Ook hebben we onze afvalstromen in kaart gebracht. Op dit moment is circa 75% van het afval nog

ongesorteerd. Samen met afvalpartner GP Groot stelt het ZMC in 2026 een afvalplan op met doelstellingen en inzicht in betere mogelijkheden voor het sorteren van afval. Daarbij hoort ook een businesscase voor het scheiden van plastic.

### **Verminderen van milieubelasting door medicatie**

Via verschillende projecten werken we aan minder geneesmiddelverspilling. De apotheek onderzoekt bijvoorbeeld de invoering van 'doorgebruik van thuismedicatie'. Dit houdt in dat patiënten bij een opname hun eigen medicijnen meenemen. Medicatieverspilling daalt hiermee naar verwachting met zo'n 40%. Daarnaast voeren we een spillagedashboard in om per afdeling inzicht te krijgen waar de meeste verspilling ontstaat. Dat maakt gerichte verbeteracties mogelijk. Ook kijken we naar de mogelijkheid van digitaal orderpicken. Uitgezette medicatie hoeven we zo niet meer weg te gooien, maar kunnen we veilig terugleggen. Voor de inkoop van geneesmiddelen is het ZMC aangesloten bij de Inkoopgroep IJmond Midden-Nederland. Deze groep hanteert duurzaamheidscriteria waar dat mogelijk is. In de praktijk is de keuze soms beperkt door een klein aantal leveranciers en door prijsdruk vanuit de zorgverzekeraars. De bepaling van de milieu-impact van

geneesmiddelen gebeurt landelijk via de Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter bevordering der Pharmacie (KNMP) en Nederlandse Vereniging van Ziekenhuis-apothekers (NVZA). Binnen de NVZA-routekaart hebben we in kaart gebracht welke initiatieven al lopen en waar verdere stappen mogelijk zijn.

### **Duurzaam vooruit**

In 2026 zetten we opnieuw acties in om de Green Deal-doelstellingen te behalen. Ook stellen we een duurzaamheidsstrategie op, gebaseerd op de strategische koers 2024-2029. Daarnaast kijken we hoe we duurzaamheid op een integralere manier kunnen inbedden in de organisatie. We gaan voor meer samenhang tussen de verschillende doelen en activiteiten. Daarbij richten we ons op duurzaamheid in brede zin: we kijken naar de effecten van verduurzaming voor milieu, maatschappij en governance.

### **Zorg voor (nieuwe) medewerkers**

In 2025 heeft de afdeling Human Resource Management (HRM) de thema's uit 2024 verder opgepakt. Met vrijwel geen personele wisselingen is het HR-team stabiel gebleven. Alle HR-processen zijn verder geoptimaliseerd via AFAS. Dit heeft geleid tot andere en minder vragen bij de HRM Servicedesk. Het terugdringen van verzuim

blijft een aandachtspunt. Door het verzuim wordt er namelijk vaker een beroep gedaan op het Rooster- en Flexbureau voor externe inhuur. Omdat het ZMC geen ZZP'ers meer inzet, zijn de kosten voor inhuur gestegen. De instroom van nieuwe medewerkers is constant. Elke maand tellen we 20 à 30 nieuwe medewerkers.

### **Werving**

We plaatsen onze vacatures op onze socials en werken-bij-site. Op de socials delen we ook ervaringen van collega's over het werken bij het ZMC. Verder zijn we een pilot met LinkedIn gestart om te zien of dit medium bijdraagt aan een hogere respons. Ons personeelssysteem blijven we doorontwikkelen om de ervaring voor toekomstige medewerkers te verbeteren. Door de herinrichting van AFAS hebben vacaturehouders nu meer regie over hun eigen sollicitanten.

Om openstaande vacatures te vervullen, hebben we in 2025 een wervingsbonus als extra stimulans toegevoegd. De onboarding voor nieuwe medewerkers is vernieuwd. Zo is er nu een pre-onboardingfase vóór de officiële startdatum. Toekomstige medewerkers krijgen via AFAS twee magazines aangeboden met informatie over werken bij het ZMC.

### **Rooster- en Flexbureau**

In 2025 heeft het Rooster- en Flexbureau verdere stappen gezet in de professionalisering van de planning en flexibele inzet van medewerkers. Ondanks uitdagingen zoals personele wisselingen heeft het team zich opnieuw bewezen door flexibel en doordacht in te spelen op de zorgvraag. Een compleet en krachtig rooster- en flexteam staat nu klaar om de organisatie naar een nog hoger niveau te tillen.

Gedurende 2025 was het team continu bezig met zorgvuldig afwegen: zetten we medewerkers met nuluren, met flexuren of uitzendkrachten in? Deze afweging is cruciaal om de zorgkwaliteit voor onze patiënten te waarborgen. Het Rooster- en Flexbureau blijft zich inzetten om de processen verder te stroomlijnen, zodat de planning meer voorspelbaarheid krijgt en de zorg op lange termijn gewaarborgd blijft.

### **Strategische personeelsontwikkeling**

In 2025 hebben we de strategische personeelsontwikkeling gekoppeld aan opleiden. Ons uitgangspunt is om ons op de lange termijn voor te bereiden op de personeelsbehoefte van de toekomst. We hebben onder andere geanalyseerd welke afdelingen te maken krijgen met pensioneringen. Waar moeten we starten met opleiden of

werven voor toekomstige vervangingen? We hebben gekeken welke functies essentieel zijn en of functiedifferentiatie kan helpen om personeelstekorten op te vangen. Twee keer per jaar voeren we het gesprek hierover met de betrokken afdelingshoofden.

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, afgestemd op de toekomstige behoeften van het ziekenhuis.

### **Leren en ontwikkelen**

Bij het ZMC staat het opleiden van zorgprofessionals centraal.

- *Verpleegkundige (vervolg)opleidingen.* Net als voorgaande jaren hebben we zoveel mogelijk mensen opgeleid. Toch konden we vanwege een beperkt aanbod het aantal studenten niet uitbreiden. 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. Afgestudeerde BBL-studenten zijn bovendien een goede

manier om de instroom op vacatures binnen het ZMC te realiseren. Daarnaast hebben we het aantal stageplekken voor doktersassistenten vergroot: elke polikliniek biedt inmiddels een stageplek aan. Een mooie ontwikkeling is dat studenten op eigen initiatief een studentenraad hebben opgericht. Deze behartigt de belangen van studenten en helpt het ZMC-leerklimaat op basis eigen ervaringen te verbeteren.

- *Medische en psychologische vervolgopleidingen.* We beschikken over een officiële opleidingsbevoegdheid voor de volgende medische en psychologische vervolgopleidingen: anesthesiologie, AIGT (tropengeneeskunde), chirurgie (inclusief vooropleidingsplaatsen voor urologie, orthopedische chirurgie en plastische chirurgie), gynaecologie, interne geneeskunde (met vooropleidingsplaatsen voor cardiologie, longgeneeskunde, reumatologie, geriatrie en maag-, darm- en leverziekten), psychiatrie, gezondheidszorgpsycholoog, klinisch psycholoog en psychotherapeut.
- *Centrale Opleidingscommissie.* De Centrale Opleidingscommissie (COC) speelt een belangrijke rol in het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van het opleidingsklimaat en de medische en

psychologische vervolgopleidingen in ons ziekenhuis. De COC waarborgt de kwaliteit van opleidingen, stimuleert innovatie en zorgt voor een goede afstemming tussen de verschillende opleidingsprogramma's. Speciale aandacht is er voor een veilig leerklimaat en de duurzame inzetbaarheid van opleidingen.

Dit jaar lag de nadruk binnen de COC op vier thema's: vitaliteit, werkdruk, begeleiding en het leerklimaat voor onze aios (arts in opleiding tot specialist), anios (arts niet in opleiding tot specialist) en andere opleidingen. Via opleidingsevaluaties, een enquête van de arts-assistentenvereniging, exitgesprekken en een beleidsmiddag werden verschillende signalen verzameld. Deze geven inzicht in zowel de sterke punten als de gebieden die aandacht nodig hebben.

Daarnaast groeit de belangstelling voor regionale samenwerking en netwerkopleiden. De COC heeft aangegeven dat deze ontwikkelingen in de komende jaren invloed kunnen hebben op de organisatie en de kwaliteit van de opleidingen.

### **Verzuim en duurzame inzetbaarheid**

In 2025 was het verzuim door arbeids-

ongeschiktheid ongeveer gelijk aan 2024. Dat zagen we ook in de landelijke cijfers. Het verzuimpercentage in 2025 was 6,92%, 0,44% hoger dan het gemiddelde verzuim in ziekenhuizen in de Randstad. De verzuimfrequentie in 2025 was 1,31: iedere medewerker meldde zich gemiddeld 1,31 keer ziek. In 2024 was dit 1,22. Een lichte stijging dus. In de Randstad-ziekenhuizen lag de verzuim-

frequentie 0,1 hoger. Net als in heel Nederland melden jongere medewerkers zich vaker ziek dan oudere. Als oudere medewerkers uitvallen, duurt hun afwezigheid vaak wel langer.

### **Verzuimaanpak en inzetbaarheid**

Wanneer een medewerker zich in een jaar drie keer of vaker ziekmeldt, volgt een

gesprek met de leidinggevende. Samen bespreken zij wat ze kunnen doen om uitval te verminderen of te voorkomen.

Belangrijk is dat leidinggevend vanaf dag één goed inzicht hebben in de aard en oorzaak van het verzuim. Samen met de medewerker moeten zij nagaan hoe zij het verzuim positief kunnen beïnvloeden. Zeker frequent verzuim kan een indicator zijn voor onvrede of verminderd welzijn. Daarom is het belangrijk om goed in gesprek te zijn. Frequent verzuim is vaak een voorbode van langdurend verzuim.

### **Preventie**

Het ZMC werkt continu aan de veiligheid en gezondheid van medewerkers. Zo is het proces van de Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RIE) verbeterd: de vragenlijst wordt nu aangeboden via Exploratio, waardoor meer medewerkers deelnemen en de rapportage grotendeels automatisch verloopt. De ondernemingsraad is betrokken bij de rondgang, en bij de nieuwe indeling hebben we gekeken naar het organogram en welke functies in werk en risico's vergelijkbaar zijn. Zo hebben we het aantal RIE's teruggebracht naar 21.

Daarnaast neemt agressie in de zorg toe, een maatschappelijke trend die ook

zichtbaar is bij politie, brandweer, openbaar vervoer en onderwijs. Om dit beleid beter onder de aandacht te brengen, heeft het ZMC een actieplan opgesteld en een thema-avond voor medewerkers georganiseerd.

Ook op het gebied van gezondheid worden medewerkers ondersteund: ieder jaar kunnen zij een griepvaccinatie krijgen. In 2025 maakten 380 medewerkers hiervan gebruik. 100 medewerkers werden door de GGD tegen covid gevaccineerd. Het hele jaar door werken medewerkers volgens protocollen en vinden er audits plaats om de veiligheid te waarborgen. Medewerkers kunnen gebruikmaken van diverse ondersteuningsvormen zoals bedrijfsmaatschappelijk werk, een vertrouwenspersoon, ontspanningstraining, yoga, 'Eet en Weet-bijeenkomsten' en bedrijfsfitness. Daarnaast kunnen ze via het Leerportaal hun kennis en vaardigheden ook op gezondheidsgebied ontwikkelen.



Bij het ZMC hechten we veel waarde aan de mening van patiënten. We monitoren hun tevredenheid op verschillende manieren. Bijvoorbeeld via directe feedback, ons online formulier 'Wat ik zeggen wil', ons patiënttevredenheidsonderzoek, het patiëntenpanel, de patiëntenraad, onze klachtenfunctionaris en het landelijke

reputatie- en imago-onderzoek van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen.

In 2024 hebben we ons tevredenheidsonderzoek voor de tweede keer digitaal uitgevoerd. Volgend jaar stappen we over op continue meting van de patiënttevredenheid. Als lerende organisatie vragen we niet alleen

onze patiënten naar hun ervaringen, we monitoren ook online reviews over onze zorg, bijvoorbeeld op Google en Facebook. Zowel complimenten als minder positieve reacties delen we met de betrokken specialisten en afdelingen. Zo blijven we voortdurend werken aan kwalitatief hoogwaardige zorg en tevreden patiënten.

Waarderingscijfers Zorgkaart-Nederland sinds 2020

**2025: 9,3**  
**2024: 8,9**  
**2023: 8,9**  
**2022: 8,8**  
**2021: 8,9**  
**2020: 8,8**

- “Vriendelijk personeel, goede sfeer en goede communicatie.”  
**Waarderingscijfer: 8,9**
- “Ik ben bij Dermatologie behandeld. Uitstekende uitleg. Wachttijden in ziekenhuis zijn prima, werd keurig op tijd geholpen. Poliklinische operatie zeer goed gegaan, vriendelijk geholpen.” **Waarderingscijfer: 9,5**
- “Ik vind het ZMC een prettig ziekenhuis. Er hangt een rustige sfeer en het medisch personeel is vriendelijk en professioneel.” **Waarderingscijfer: 8,7**
- “Zeer goed en vakkundig geholpen op de hartafdeling en hartrevalidatieafdeling na mijn hartinfarct. Ik heb nog meer respect gekregen voor de zorg.” **Waarderingscijfer: 10**



Op zorgkaartnederland.nl, Nederlands grootste zorgervarings-site, scoort het ZMC een gemiddeld waarderingscijfer van een 9,3.

**Het ZMC blijft zich ontwikkelen en vernieuwen, waarbij samenwerking steeds meer centraal staat. Dit wordt breed opgemerkt. Zowel lokaal, regionaal als nationaal kregen we positieve media-aandacht. We blikken terug op bijzondere momenten die de aandacht trokken en de krantenkoppen haalden.**

#### **Nieuw GEM-team in ZMC – 12 november 2025**

In het ZMC is het GEM-team (Geriatric Emergency Medicine) gestart. Dit team is er voor patiënten van 70 jaar en ouder die op de spoedeisende hulp komen. Het team kijkt niet alleen naar de medische klachten, maar ook naar geheugen, medicijngebruik en de thuissituatie. Zo krijgt iedere oudere de zorg die het beste past.

#### **Mentale steun kan flink opluchten – 4 november 2025**

Sinds eind 2025 versterkt Hassan Bouyazdouzen de afdeling Geestelijke zorg. Samen met collega's Maudy van Klaveren en Jody van Garderen staat hij klaar om mentale steun aan patiënten te bieden. Hassan: "Ziekte veroorzaakt – naast de lichamelijke aandoeningen – vaak emoties en onzekerheden. Een gesprek over wat je voelt en denkt met mensen die daarvoor opgeleid zijn, kan opluchten. Soms helpt het je ook om de juiste keuzes te maken of om de moed te vinden om weer verder te gaan." Hassans specialisatie ligt in cultuursensitieve zorg, met bijzondere aandacht voor islamitische geestelijke zorg. Maar bovenal is hij er voor iedereen, ongeacht achtergrond of levensbeschouwing.



Geestelijk verzorger Hassan Bouyazdouzen.



Betere zorg voor oudere patiënten op de SEH dankzij het GEM-team.



Hein ter Linden en Lydia Oostveen-Bol.

#### **Uitbreiding plastische, reconstructieve en hand- en polschirurgie – 23 oktober 2025**

Sinds 1 september 2025 werkt plastisch chirurg Hein ter Linden in het ZMC. Hij werkt ook in het Dijklander Ziekenhuis. Door zijn komst kunnen er meer patiënten in het ZMC terecht voor plastische, reconstructieve en hand- en polschirurgie. Hein werkt nauw samen met onze chirurgen en vooral met zijn collega-plastisch chirurg Lydia Oostveen-Bol.

Over het  
Zaans Medisch Centrum

Strategie  
2024-2029

Onze inzet op  
ondersteunende thema's

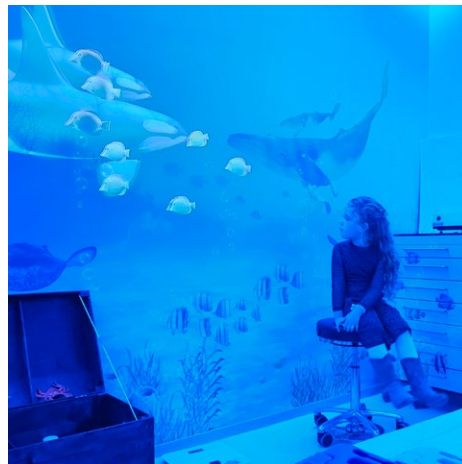
Tevreden  
patiënten

Financiën in  
2025

Over onze  
toekomst

### Speciale behandelkamer voor kinderen op de SEH – 11 oktober 2025

In 2025 opende Emily Jaspers (6) de nieuwe kinderkamer op de spoedeisende hulp. Dat deed ze samen met de trotse verpleegkundigen Lettie Kooi en Laurens Jaspers. Dankzij hen en de Vrienden van het ZMC werden de sponsorgelden binnengehaald. Een groot aantal kinderen bezoekt jaarlijks de SEH. Vaak zijn dat niet de leukste momenten, vooral niet met pijn. Afleiding in een prettige omgeving kan ervoor zorgen dat kinderen minder last van angst en pijn hebben en minder kans lopen op een traumatische ervaring. Onder meer projecties op de muur zorgen voor deze afleiding.



Emily Jaspers op de nieuwe kinderkamer.

### Longuitdaging: wandelen onder professionele begeleiding – 10 april 2025

Samen wandelen is niet alleen gezond en gezellig, voor longpatiënten is het ook een mooie manier om hun conditie te verbeteren en een betere kwaliteit van leven te bereiken. Daarom doet het ZMC mee aan De Longuitdaging van het Longfonds. Onder professionele begeleiding wandelen patiënten met een longaandoening samen met lotgenoten.



Bewegen in de buitenlucht, onder begeleiding van een zorgverlener, helpt longpatiënten om op een veilige manier in beweging te komen.

### Europese primeur bij schouderoperaties – 14 november 2025

Eind 2025 zijn er in het ZMC bijzondere schouderoperaties uitgevoerd. Als schouderbreukexpertisecentrum zijn we gevraagd om als eerste ziekenhuis in Europa een nieuwe

generatie schouderreconstructieplaten te gebruiken. Trauma- en schouderchirurgen Zhang Yuan en Robert Jan Derksen werkten daarbij samen met professor Stefaan Nijs. Deze trauma- en schouderchirurg stond mede aan de wieg van deze innovatieve platen.



De beste zorg voor complexe schouderletsels en baanbrekende schouderoperaties.

Over het  
Zaans Medisch Centrum

Strategie  
2024-2029

Onze inzet op  
ondersteunende thema's

Tevreden  
patiënten

Financiën in  
2025

Over onze  
toekomst

### Meer eetmomenten, betere zorg – 1 april 2025

Het ZMC heeft de samenwerking met Albron vernieuwd. Hierdoor kunnen we onze patiënten nog beter ondersteunen in hun herstel. Sinds eind januari 2025 zijn er nu zes eetmomenten per dag in plaats van vier. Zo krijgen patiënten vaker de kans om iets kleins te eten en beter

aan hun voedingsbehoeften te voldoen. De focus ligt op gerechten met van nature eiwitrijke ingrediënten. Inmiddels is de helft van onze dagspecialiteiten vegetarisch. Daarnaast hebben we het snackaanbod uitgebreid, zodat er voor iedereen iets lekkers en passends te kiezen is.



Het vernieuwde voedingsconcept levert een grote bijdrage aan de ZMC-speerpunten gezond leven, preventie en duurzaamheid.



Initiatiefneemster specialistisch coloncare-verpleegkundige Maaïke Corver.

### Beter Gezond maakt leefstijl bespreekbaar - 27 juni 2025

Steeds meer mensen worden ziek door leefstijlgerelateerde aandoeningen. Die ontstaan door de manier waarop iemand leeft. Behalve zorgen voor patiënten die al ziek zijn, wil het ZMC ook graag voorkomen dat mensen ziek worden. Daarom gaan zorgverleners van het ZMC in gesprek met de patiënten over hun leefstijl. Het programma 'Beter Gezond' traint hen om deze gesprekken te voeren.

Neuroloog/somnoloog en leefstijlarts Cathelijne Gorter de Vries ziet veel mensen met leefstijlgerelateerde klachten.

### Nieuwe polikliniek voor klachten na een darmoperatie – 11 juli 2025

Sommige patiënten durven na een darmoperatie de deur niet uit, omdat ze problemen hebben met de ontlasting. Dat heeft veel invloed op de kwaliteit van leven. Om hen beter te helpen, is in juni de nieuwe LARS-polikliniek opgericht als onderdeel van de polikliniek Chirurgie. LARS is een afkorting van het Low Anterior Resectie Syndroom.



**Het ZMC heeft over 2025 een negatief geconsolideerd resultaat behaald van € 0,9 miljoen. Dat is in lijn met het resultaat over 2024 van € 0,8 miljoen negatief.**

#### Behaalde omzet en resultaten

Het totaal van de bedrijfsopbrengsten komt over 2025 uit op € 235,6 miljoen. Dit is € 15,4 miljoen (7,0%) meer dan over 2024. Het grootste aandeel in de bedrijfsopbrengsten – en de stijging daarin – betreft de opbrengsten uit zorgprestaties (stijging € 17,3 miljoen). Deze stijging is te verklaren doordat er meer medisch specialisten in ons ziekenhuis werkzaam zijn om aan de zorgvraag te voldoen en we een additionele bijdrage van de zorgverzekeraars hebben ontvangen. Daarnaast zijn de tarieven in 2025 geïndexeerd ten opzichte

van 2024 voor zowel de medisch-specialistische zorg (MSZ) als de psychiatrische afdeling van het algemene ziekenhuis (PAAZ). De subsidies en beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn gedaald met € 1,1 miljoen vergeleken met 2024. De overige opbrengsten zijn gestegen met € 1,3 miljoen.

Het totaal van de bedrijfslasten steeg van € 216,4 miljoen in 2024 naar € 232,5 miljoen in 2025 (zie tabel 3). Dit betreft voor € 8,8 miljoen een stijging van de lonen en salarissen als gevolg van de cao-loonstijging en een stijging van het aantal medewerkers.

De afschrijvingen stegen ten opzichte van 2024 met € 2,0 miljoen. In 2025 hebben we namelijk voor het eerst een geheel jaar afgeschreven op HIX 6.3. Bovendien hebben

Tabel 3. Bedrijfslasten.

Bedrijfslasten x € 1 mln.	2025	2024	Vershil	%
Kosten van uitbestede werk en andere externe kosten	€ 33.446,-	€ 34.559,-	€ -1.113,-	-3,2%
Personeelskosten	€ 100.036,-	€ 91.199,-	€ 8.837,-	9,7%
Afschrijvingen op materiële vaste activa	€ 12.950,-	€ 10.991,-	€ 1.959,-	17,8%
Overige bedrijfskosten	€ 86.091,-	€ 79.677,-	€ 6.414,-	8,1%
<b>Totaal</b>	<b>€ 232.523,-</b>	<b>€ 216.426,-</b>	<b>€ 16.097,-</b>	<b>7,4%</b>





we in 2025 het besluit genomen om het filtersysteem niet meer in gebruik te houden. De overige bedrijfskosten stegen met € 6,4 miljoen onder andere als gevolg van hogere software kosten, kosten van de continuïteitsbeweging en een dotatie aan de voorzieningen.

De EBITDA, de winst voor aftrek van interest, belastingen, afschrijving en afboekingen, komt over 2025 uit op € 17,2 miljoen (conform berekening uit de kredietovereenkomst met de banken). Dit is een stijging van € 1,2 miljoen vergeleken met 2024. Het ZMC voldoet aan alle ratio's zoals afgesproken met de banken (zie tabel 4).

#### Duurzaam financieel gezonde toekomst

Eind 2024 zijn we een project gestart om zowel de productie als het financiële resultaat te verbeteren. In de eerste helft van 2025 hebben we hiervoor de plannen opgesteld. In nauwe samenwerking met de banken en

zorgverzekeraars werken we sinds de tweede helft van 2025 aan de uitvoering van deze plannen. Dat doen we met de continuïteitsbeweging. Deze beweging bestaat uit drie fundamentele pijlers die richting geven aan de komende jaren en zorgen voor een financieel gezonde basis. Meer hierover leest u in 'Over onze toekomst'.

Tabel 4. Ratio's.

Ratio's	2025	2024	2023	2022	Norm 2025
EBITDA absolut	€ 17.245.114,-	€ 16.040.281,-	€ 15.597.973,-	€ 15.470.713,-	€ 15.000.000,-
DSCR	1,58	1,38	1,11	1,04	1,35
Solvabiliteit	19,7%	19,3%	19,8%	20,4%	19%

**In 2026 willen we de financiële bocht maken. Dit is een cruciale stap om de continuïteit van onze zorgorganisatie te waarborgen en ons te positioneren als een ziekenhuis dat zowel financieel gezond is als goed aansluit bij de veranderende zorgbehoeften van onze regio. Samen met onze medewerkers, zorgpartners en stakeholders brengen we versneling aan op de continuïteitsbeweging die we in 2025 hebben ingezet.**

Deze beweging bestaat uit drie fundamentele pijlers die ons richting geven in de komende jaren. Als eerste zorgen we ervoor dat de basis op orde is. We werken samen aan ons besturingsmodel, blijven investeren in zorgprocessen, stemmen zorgpersoneel, werk en middelen goed op elkaar af via capaciteitsmanagement en verbeteren voortdurend onze infrastructuur. Denk bijvoorbeeld aan een nieuwe ICT-omgeving. Dit is een continu proces van evaluatie en bijsturing.

De tweede pijler is onze rol in het regionale zorgnetwerk. We werken samen met (zorg) partners zoals huisartsen, verpleeg- en verzorgingshuizen, ziekenhuizen, gemeenten en verzekeraars om goede zorg en welzijn in de regio te bieden. Bijvoorbeeld binnen het Pact Zaandam-Oost, waarin we ons inzetten voor een integrale aanpak van gezondheid en welzijn in de wijken Poelenburg en

Peldersveld. Het ZMC blijft zich richten op zijn kerntaak: het leveren van hoogwaardige medisch-specialistische basiszorg, terwijl we tegelijkertijd nieuwe zorgtrajecten ontwikkelen, zoals voor hartfalen en geboortezorg, die inspelen op de veranderende zorgbehoeften.

De derde pijler gaat over de herindeling van de medisch-specialistische zorg in de regio. Samen met het Dijklander Ziekenhuis werken we aan een gezamenlijke visie op de toekomst van ziekenhuiszorg in Zaanstreek-Waterland en West-Friesland. Hoe kunnen we de zorg beter concentreren en verspreiden? Daarbij hebben we bijzondere aandacht voor de inrichting van spoedzorg.



*“We blijven bouwen aan een ziekenhuis dat zijn maatschappelijke rol vervult. Dat voor de inwoners van de Zaanstreek en omgeving zorg van de hoogste kwaliteit biedt. En dat klaar is voor de uitdagingen van morgen.”*



Over het  
Zaans Medisch Centrum

Strategie  
2024-2029

Onze inzet op  
ondersteunende thema's

Tevreden  
patiënten

2025 in bijzondere  
momenten

Financiën in  
2025



Dit proces is belangrijk om de zorg in de regio in de toekomst goed en betaalbaar te houden.

### **Onze financiën in 2025**

Een solide financiële basis is essentieel om onze visie te realiseren. Het herstel van onze financiën vormt dan ook een belangrijke randvoorwaarde om onze meerjarenstrategie te kunnen uitvoeren. Na twee jaar negatieve resultaten (2023 en 2024) hebben we constructieve gesprekken gevoerd met zorgverzekeraars en banken. Deze gesprekken hebben geleid tot steun en versoepeling van de complianceratio's. Zo hebben we de ruimte om onze koers verder uit te zetten.

### **Vastberaden op koers**

Het afgelopen jaar was een periode van reflectie en gezamenlijke inzet. De jaren die voor ons liggen, vragen om focus en versnelling. Met de kracht van samenwerking en de gedeelde ambitie van onze medewerkers, (zorg)partners en stakeholders kijken we vol vertrouwen naar de toekomst. We blijven bouwen aan een ziekenhuis dat zijn maatschappelijke rol blijft vervullen. Dat voor de inwoners van de Zaanstreek en omgeving zorg van de hoogste kwaliteit biedt. En dat klaar is voor de uitdagingen van morgen.

### 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 governance-structuur 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. In 2024 zijn we gestart met het actualiseren van 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). De afronding, vaststelling en goedkeuring ervan vonden in april 2025 plaats.

### Besturingsmodel

- De tweehoofdige, collegiale raad van bestuur werd in 2025 gevormd door Anja Blonk (tot 11 december) en Mariska Shekary.
- 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 tot mei eenmaal per vier weken en sinds mei eens in de twee weken plaatsvindt, vergadert de raad van bestuur met vertegenwoordigers van de VR, het MSB en de VMSD. Zij bespreken onderwerpen op strategisch/tactisch niveau.
- De raad van toezicht heeft een toezichthoudende, een adviserende/raadgevende en een werkgeversrol ten opzichte van de raad van bestuur.

### Medezeggenschap

Het ZMC heeft vier centrale medezeggenschapsorganen:

- VMS-bestuur: 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

Sinds 2024 beschikt het ZMC over een 'Regeling financiële relaties (zorgprofessionals) met leveranciers van hulpmiddelen of de farmaceutische industrie' ter uitvoering van de Gedragscode Medische Hulpmiddelen en de Handreiking Governance financiële relaties tussen zorgprofessionals en industrie 2.0. Daarbij is ook een meld- en toestemmingssysteem ingericht. Zorgprofessionals kunnen hierin een aanbod van een hulpmid-

delenleverancier of geneesmiddelenfabrikant melden, bijvoorbeeld voor gastvrijheid bij een bijeenkomst of een kostenvergoeding. Ook kunnen professionals hier toestemming vragen voor een dienstverlenings- of sponsorovereenkomst met een hulpmiddelenleverancier of geneesmiddelenfabrikant. In september 2025 is de Handreiking 2.0 geactualiseerd. We hebben gekeken op welke punten de aanbevelingen uit de Handreiking 3.0 leiden tot aanpassingen in de huidige werkwijze. De acties die hieruit naar voren komen, pakken we in 2026 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:

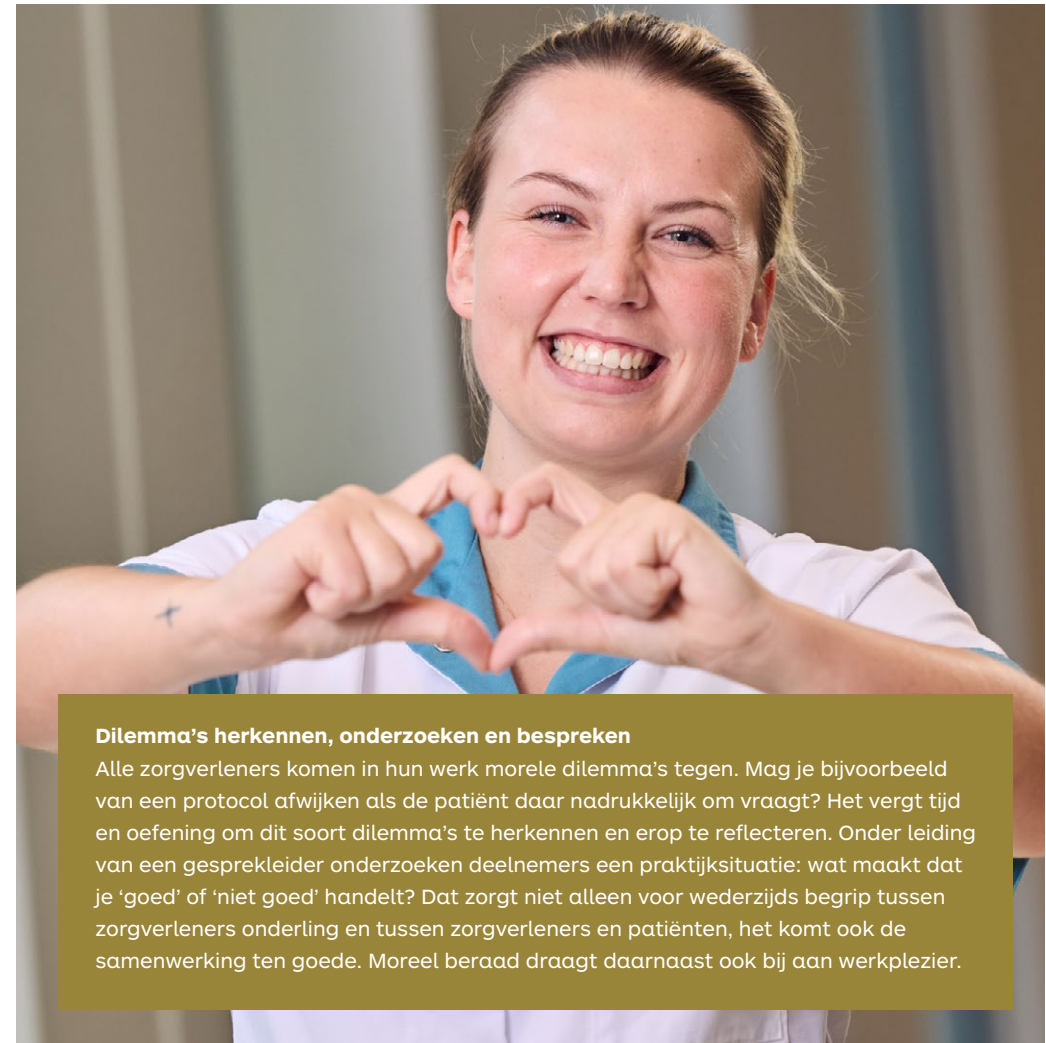
- 3 medisch specialisten
- 1 paramedicus
- 1 verpleegkundig specialist
- 2 geestelijk verzorgers (ook coördinatoren moreel beraad)
- 1 manager zorg
- 1 teamcoördinator
- 1 lid van de patiëntenraad

### 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 coördinatoren 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 2025 waren er 31 moreel beraden in het ZMC. Ze vonden plaats binnen 14 verschillende afdelingen, teams of vakgroepen. In totaal 9 geschoolde gespreksleiders voerden de moreel beraden uit. In het voorjaar van 2025 ontvingen 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 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.

Duidelijk  
geregeld

Verslag  
raad van toezicht

### Samenstelling van de raad van bestuur op 31 december 2025

Het ZMC heeft een tweehoofdig, collegiaal bestuur. Tot 11 december 2025 vormden mevrouw drs. A. (Anja) Blonk en mevrouw dr. M. (Mariska) Shekary-Moonen de raad

van bestuur. Sinds die datum is Mariska Shekary-Moonen tijdelijk enig bestuurder. Anja Blonk heeft na vier intensieve jaren het ZMC verlaten om per 1 maart 2026 aan te treden als bestuurder bij GGZ Noord-Holland-Noord.



dr. M. (Mariska) Shekary-Moonen



### 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 2025

### De heer drs. D. de Kruijff 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

### De heer drs. A.B. Baaij

- vicevoorzitter raad van toezicht
- voorzitter auditcommissie Financiën
- benoemd per 31 mei 2021, herbenoemd per 1 juni 2025

#### Hoofdfunctie:

- toezichthouder

#### Relevante nevenfuncties:

- lid raad van commissarissen Result laboratorium
- 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 en HRM (voorzitter tot 2 september 2025)
- lid remuneratie- en benoemingscommissie
- benoemd per 1 januari 2018, herbenoemd per 1 januari 2022

#### Hoofdfunctie:

- directeur bij Expertisecentrum Ziek en Onderwijs Rotterdam

#### Relevante nevenfunctie:

- auditor Qualicor Europe
- lid raad van toezicht Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Amstelronde

### Mevrouw drs. J.A. van Wijngaarden

- lid raad van toezicht
- voorzitter remuneratie- en benoemingscommissie
- lid auditcommissie Financiën
- benoemd per 31 mei 2021, herbenoemd per 1 juni 2025

#### Hoofdfunctie:

- lid raad van bestuur Stichting Fundis

### Mevrouw drs. L. Levert-Brand

- lid raad van toezicht
- lid auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid en HRM (lid tot 2 september 2025)
- benoemd per 1 oktober 2022

#### Hoofdfunctie:

- oncologisch chirurg Haga Ziekenhuis



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

Duidelijk  
geregeld

Over de  
raad van bestuur

## Commissies

De raad van toezicht kent de volgende commissies:

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

### **Auditcommissie Financiën**

De auditcommissie Financiën (ACF) ondersteunt de raad van toezicht bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden op het terrein van financieel toezicht, ICT en vastgoed. De ACF bevordert daartoe een goede informatievoorziening aan de raad van toezicht en adviseert deze op het terrein van financiële aangelegenheden en financiële verantwoording, ICT en vastgoed. De onderwerpen ICT en vastgoed zijn met ingang van 2025 aan de aandachtsgebieden van de ACF toegevoegd.

In 2025 heeft de ACF twaalf keer vergaderd in aanwezigheid van (een of meer leden van) de raad van bestuur. Naast de geplande vier reguliere vergaderingen werden acht extra vergaderingen ingelast in verband met de financiële situatie van het ziekenhuis. De vergaderingen van maart, april, juni en november vonden plaats in aanwezigheid van een of meer adviseurs van PwC/Strategy&. Dit gebeurde in verband met de

bespreking van de begroting 2025, het continuïteitsplan en het steunverzoek aan de banken en zorgverzekeraars.

Bij de vergaderingen van mei en november was de externe accountant van PwC aanwezig in verband met de bespreking van de jaarverantwoording 2024 en het accountantsverslag, en voor de bespreking van de managementletter 2025. Bij de vergadering in november sloten ook de bestuursvoorzitters van de Vereniging Medische Staf (VMS) en het Medisch Specialistisch Bedrijf (MSB) aan.

### **Auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid en HRM**

De Auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid en HRM (ACKV-HRM) ondersteunt en adviseert de raad van toezicht met betrekking tot kwaliteit en veiligheid van de zorg, de opzet en werking van het interne risicomanagement en HRM en strategisch personeelsbeleid. De commissie heeft de taak de goedkeuring van besluiten op het terrein van kwaliteit en veiligheid en HRM en strategisch personeelsbeleid door de raad van toezicht inhoudelijk voor te bereiden. Het onderwerp HRM is met ingang van 2025 aan de aandachtsgebieden van de commissie toegevoegd. De ACKV-HRM heeft in 2025 viermaal vergaderd in aanwezigheid van

het lid van de raad van bestuur dat kwaliteit en veiligheid en HRM in portefeuille heeft. Vooruitlopend op het einde van de (tweede en laatste) zittingstermijn van mevrouw Van Beijnum op 31 december 2025, heeft de raad van toezicht – op verzoek van de ACKV-HRM – mevrouw Levert per 2 september 2025 benoemd als voorzitter van de ACKV-HRM in de plaats van mevrouw Van Beijnum.

### **Remuneratie- en benoemingscommissie**

De remuneratie- en benoemingscommissie vervult de werkgeversrol. Deze commissie 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.

De remuneratie- en benoemingscommissie heeft in het verslagjaar veel tijd besteed aan de werving en selectie van een nieuw lid van de raad van toezicht in verband met het einde van de zittingstermijn van mevrouw Van Beijnum. Voor deze vacature – op bindende voordracht van de patiëntenraad – is een profielschets opgesteld. De profielschets is aan de raad van bestuur en de medezeggenschapsorganen (ondernemingsraad, VMS-bestuur, verpleegkundige raad en patiëntenraad) ter advies

voorgelegd. Vervolgens is een extern bureau benaderd om op basis van de vastgestelde profielschets de werving- en selectieprocedure te begeleiden.

Een gemengde commissie met leden van de remuneratie- en benoemingscommissie, raad van bestuur en patiëntenraad voerde gesprekken met vier kandidaten. Vervolgens heeft deze commissie een advies uitgebracht aan de raad van toezicht. De raad van toezicht heeft de heer Van Dijk per 1 januari 2026 benoemd als nieuw lid van de raad van toezicht, tevens lid van de ACKV-HRM. Voor het nieuwe lid is een introductieprogramma en een informatiepakket samengesteld.

In het verslagjaar heeft de remuneratie- en benoemingscommissie een jaargesprek gevoerd met zowel de individuele bestuurders als met de raad van bestuur in teamverband. Ook heeft de commissie gesprekken met de bestuurders gevoerd in verband met het vertrek van bestuurder mevrouw Blonk en de vacature die daarmee in december in de raad van bestuur ontstond. De commissie heeft een extern bureau benaderd voor de werving en selectie van een interim-bestuurder voor een periode van ten minste een jaar.

Duidelijk  
geregeld

Over de  
raad van bestuur

## Raad van toezicht

De raad van toezicht heeft in 2025 acht keer vergaderd met de raad van bestuur. Van de vijf reguliere vergaderingen vond één vergadering via Teams plaats. Daarnaast waren er drie extra vergaderingen/bijpraatsessies in verband met de financiële situatie, het steunverzoek aan de banken en zorgverzekeraars, en de continuïteitsbeweging. De reguliere vergaderingen werden voorafgegaan door een vooroverleg van de raad van toezicht buiten aanwezigheid van de raad van bestuur.

Drie vergaderingen vonden plaats in aanwezigheid van een of meer adviseurs van PwC/Strategy& in verband met de bespreking van het continuïteitsplan en het steunverzoek aan de banken en verzekeraars. Bij de vergadering waarin de jaarverantwoording 2024 en het accountantsverslag werden besproken, was de externe accountant (PwC) aanwezig.

Advocaten van Van Doorne waren bij een vergadering uitgenodigd voor een toelichting op het samenwerkingstraject van de vakgroepen chirurgie van het ZMC en het Dijklander Ziekenhuis.

Bij verschillende vergaderingen waren medewerkers uitgenodigd om een presen-

tatie te houden: de geneesheer-directeur voor een presentatie over de Psychiatrische Afdeling Algemeen Ziekenhuis (PAAZ) en de Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg (Wvggz); een clustermanager over de samenwerking met Heliomare; de programmamanager oncologie over het thema 'concentratie en spreiding'; de voorzitter van de verpleegkundige raad (VR) en een ICU-verpleegkundige over verpleegkundig zeggenschap; de manager Human Resource Management over het project functiehuis; de manager Marketing & Communicatie over de werkzaamheden van haar afdeling; en de programmamanager continuïteitsbeweging over het continuïteitsplan en de continuïteitsbeweging.

De raad-van-toezichtleden kregen ook een presentatie van het nieuwe concept patiëntenvoeding van het ZMC en Albron. Zoals gebruikelijk had de raad van toezicht ook dit jaar weer meermaals contact met de medezeggenschapsorganen. Zo vond twee keer een overleg plaats van de raad van toezicht met een vertegenwoordiging van de medische stafbesturen, in aanwezigheid van de raad van bestuur. Een afvaardiging van de raad van toezicht nam deel aan twee vergaderingen van de raad van bestuur met de ondernemingsraad (OR). Ook was (een vertegenwoordiging van) de



Duidelijk  
geregeld

Over de  
raad van bestuur

raad van toezicht twee keer aanwezig bij de overlegvergadering van de raad van bestuur met de patiëntenraad (PTR).

Een afvaardiging van de raad van toezicht woonde een vergadering van de raad van bestuur met de verpleegkundige raad (VR) bij. Ook maakte de raad van toezicht kennis met de nieuwe voorzitter en vicevoorzitter van de VR. Beide VR-leden hebben een korte presentatie gegeven over een aantal zaken waarmee de VR zich bezighoudt, waaronder enkele projecten, het zeggenschapstraject en de 'Eet en Weet-bijeenkomsten'.

De geplande strategiesessie van de raad van toezicht en de raad van bestuur met de OR over vitaliteit vond geen doorgang in verband met het vertrek van bestuurder mevrouw Blonk. Deze bijeenkomst wordt in 2026 opnieuw ingepland.

De jaarlijkse zelfevaluatie van de raad van toezicht vond eind 2025 plaats. De raad van toezicht heeft hierbij teruggekeken op zijn eigen functioneren, waarbij ook de input van de raad van bestuur is meegenomen. Daarnaast is het rooster van aftreden besproken en is afgesproken het competentieprofiel van de raad van toezicht in 2026 te herijken, na de start van het nieuwe lid van de raad van toezicht.

Tijdens het verslagjaar heeft de raad van toezicht veel aandacht besteed aan de financiële situatie van het ziekenhuis waaronder het continuïteitsplan/de continuïteitsbeweging en het steunverzoek aan de banken en zorgverzekeraars. Dat gebeurde tijdens de plenaire vergaderingen, de ACF-vergaderingen en de overleggen met de gremia. De raad van toezicht blijft ook de komende periode de continuïteitsbeweging, die eind 2024 is gestart, nauwlettend volgen.

De raad van toezicht heeft de heer Baaij per 1 juni 2025 herbenoemd als lid (vicevoorzitter) van de raad van toezicht en voorzitter van de ACF voor een (tweede en laatste) termijn van vier jaar. Ook mevrouw Van Wijngaarden is per 1 juni 2025 herbenoemd als lid van de raad van toezicht, voorzitter van de remuneratie- en benoemingscommissie en lid van de ACF voor een (tweede en laatste) termijn van vier jaar.

### Besluiten

Naast de reeds genoemde besluiten heeft de raad van toezicht in 2025 onder andere de volgende besluiten genomen:

- goedkeuring van de samenwerkingsovereenkomst met Eveen
- goedkeuring van de jaarverantwoording 2024 en decharge raad van bestuur

- goedkeuring van de definitieve begroting 2025
- goedkeuring van het jaarplan en de begroting 2026
- goedkeuring van de gewijzigde statuten en vaststelling van de gewijzigde reglementen van de raad van toezicht, remuneratie- en benoemingscommissie, ACF en ACKV-HRM
- vaststelling van de toezichtvisie en het informatieprotocol
- vaststelling van de klasse-indeling WNT 2026, honorering raad-van-bestuur- en raad-van-toezichtleden, en reis-/onkostenvergoeding raad-van-toezichtleden

### Besproken onderwerpen

Naast de reguliere bespreekpunten en de al genoemde onderwerpen stonden in 2025 onder meer de volgende onderwerpen op de agenda:

- kaderbrief 2026
- financiële rapportages
- ICT-outsourcing/Atos
- audit NEN7510
- regionale ontwikkelingen en samenwerkingen en netwerken
- Pharmafilter
- Laboratoria Comicro/Diagnost-IQ/OLVG Lab BV
- het vertrek van bestuurder Anja Blonk en de wijze waarop de vacature ingevuld moest worden

### Deskundigheidsbevordering

In april vond een korte themasessie over risicomanagement plaats voor de raad van toezicht samen met de raad van bestuur. De manager Kwaliteit & Veiligheid gaf een presentatie hierover.

De raad-van-toezichtleden hebben in 2025 ook enkele opleidingen gevolgd in het kader van de voor de toezichthouder vereiste deskundigheidsbevordering.

### Bezoldiging

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



## Colofon

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

Dit jaaroverzicht is een uitgave van het Zaans Medisch Centrum

Bezoekadres: Koningin Julianaplein 58, 1502 DV Zaandam  
Telefoon: (075) 650 29 11  
E-mail: [contact@zmc.nl](mailto:contact@zmc.nl)  
Website: [www.zaansmedischcentrum.nl](http://www.zaansmedischcentrum.nl)

