

Directieverslag en jaarrekening 2018



De patient ervaart aandacht en goede kwaliteit van zorg tegen passende kosten



Topklinisch en acuut profiel

Onze ambities



Samen voortdurend en aantoonbaar verbeteren op kwaliteit en veiligheid



Netwerkgorg



Financieel gezond en innovatief

**MAASSTAD
ZIEKENHUIS**

een santeon ziekenhuis



Directieverslag en jaarrekening Maasstad Ziekenhuis 2018



Inhoudsopgave

Voorwoord raad van bestuur	4
Verslag raad van toezicht	8
1. Algemeen	12
1.1 <i>Concernbeschrijving</i>	12
1.2 <i>Samenwerking</i>	13
1.3 <i>Organogram concern</i>	16
1.4 <i>Structuur van het concern</i>	17
2 Bedrijfsvoering	18
2.1 <i>Besturing van de organisatie</i>	18
2.2 <i>Bestuursmodel en medezeggenschap</i>	19
2.2.1 Raad van bestuur	19
2.3 <i>Strategie</i>	20
2.3.1 <i>Duurzaamheid</i>	28
2.4 <i>Governance en risicomanagement</i>	30
2.4.1 <i>Zorgbrede governancecode</i>	30
2.4.2 <i>Risicomanagement</i>	30
3 Financieel beleid	31
4 Financieel resultaat	36



Voorwoord raad van bestuur

In een ziekenhuis gaat het om mensen. De patiënten voor wie wij zorgen, de zorgverleners, de vrijwilligers en de ondersteuners die het mogelijk maken de zorg te verlenen op een goede en veilige manier. 2018 was op veel fronten een goed jaar voor het Maasstad Ziekenhuis. Samen met onze partners namen wij de verantwoordelijkheid voor de ziekenhuiszorg voor ruim een half miljoen mensen in Rijnmond-Zuid voor onze rekening.

2018 was het jaar dat bestuurder Johan Dorresteijn met pensioen ging. Op 6 maart nam hij na bijna zes jaar op gepaste wijze afscheid van ons ziekenhuis. Johan Dorresteijn heeft veel voor ons ziekenhuis betekend. Dankzij zijn inspanningen is de kwaliteit en veiligheid in de organisatie en de samenwerking met andere ziekenhuizen naar een hoger niveau getild. Mede dankzij zijn inzet is het Maasstad Ziekenhuis lid geworden van de Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen (STZ). Wij, als raad van bestuur, danken hem voor deze ingezette koers en hebben er vertrouwen in om dit als tweehoofdig raad van bestuur verder uit te bouwen en in te bedden in de organisatie. Ook hebben we tot ons grote verdriet afscheid moeten nemen van Bas van der Graaff, lid van de Patiëntenraad. Hij is na een korte ziekteperiode op vrijdag 16 november overleden. Vanaf het moment dat Bas zich aansloot bij de Patiëntenraad zette hij zich met hart en ziel in voor onze patiënten. Voeding en gastgerichtheid waren voor hem belangrijke prioriteiten. We zijn dankbaar voor alles wat Bas van der Graaff voor onze patiënten heeft betekend. Ter nagedachtenis wordt een 'Bas de Graaff symposium' georganiseerd met als thema patiëntgerichtheid.

In 2018 stond het Maasstad Ziekenhuis in het teken van een zware internationale toets van de Joint Commission International (JCI). Gezamenlijk is toegewerkt naar de her-accreditatie in november. Door de goede voorbereiding en de inzet van alle medewerkers werd de her-accreditatie met glans behaald op vrijdag 2 november. Door het audit-team zijn we bovendien een 'excellent hospital' genoemd. Slechts een klein aantal normen 30 van de 1100, hebben wij gedeeltelijk niet behaald. Vier onderdelen zijn niet behaald. Voor zes onderdelen zijn Strategic Improvement Plan's gemaakt. JCI heeft inmiddels goedkeuring gegeven voor deze verbeterplannen, voor de andere onderdelen hoefden we geen plan te maken, daar gaan we zelf mee aan de slag. Met het behalen van de JCI her-accreditatie hebben we het hoofddoel van 2018 gerealiseerd. Als raad van bestuur zijn wij ontzettend trots op wat wij met elkaar hebben bereikt.

Afgelopen jaar was het eerste volledige jaar als volwaardig lid van Santeon. We hebben veel energie gestoken in alle trajecten waarbij wij zijn aangesloten, vooral de Value Based Health Care (VBHC) trajecten. Bij drie van de tien trajecten, namelijk reumatologie, nierfalen en maag- darm- en leverziekten is het Maasstad Ziekenhuis voortrekker van het Value Based Health Care traject. Bij alle andere trajecten zijn we inmiddels actief aangehaakt.

Het afgelopen jaar was alweer het tweede jaar waarin we ons hebben ingespannen om de doelstellingen uit het Strategisch en Medisch Beleidsplan 2017-2021 te realiseren. We zijn verder gegaan met het uitbouwen van de vijf ambities en hebben hierbij de stijgende lijn van 2017 weten vast te houden. In het Strategisch en Medisch Beleidsplan 2017-2021 staan de missie, visie, kernwaarden en ambities van het Maasstad Ziekenhuis centraal.



In het kader van onze ambitie 'de patiënt ervaart aandacht en goede kwaliteit van zorg tegen passende kosten' hebben we in april 2018 de tweede verwenweek georganiseerd. We kijken terug op een geslaagde week. Verwenzorg gebeurt elke dag in ons ziekenhuis. Het zijn vaak de kleine momenten van aandacht die van onschatbare waarde zijn voor de patiënt. Tijdens de verwenweek willen we met elkaar nog meer van deze momenten creëren. Vanaf 11 mei 2018 kunnen patiënten, bezoekers en medewerkers bovendien genieten van heerlijke versgemalen bonenkoffie, thee of chocolademelk uit de nieuwe koffieapparaten.

We hebben 2018 afgesloten met een mooi financieel resultaat. De ambitie om financieel gezond te zijn, is daarmee voor 2018 gerealiseerd. We zien 2019 financieel positief tegemoet. Om dit resultaat ook te kunnen realiseren in de volgende jaren, is blijvende aandacht en bewustzijn van onze inkomsten en kostenpatroon nodig. Werken met Value Based Health Care draagt daar positief aan bij.

Onze hoogste prioriteit naast het leveren van goede patiëntenzorg is om een aantrekkelijke werkgever te zijn. In 2018 is daarom veel geïnvesteerd in aandacht voor onze medewerkers. We zetten ons in om goede medewerkers te behouden voor ons ziekenhuis en ook om medewerkers aan te trekken. We hebben in 2018 op verschillende afdelingen medewerkers opgeleid, vooral op de gespecialiseerde afdelingen. Ook is in 2018 relatief veel geïnvesteerd in het leiderschap van ons management. Dit inspirerende traject heeft ervoor gezorgd dat er nieuw enthousiasme en meer verbinding is ontstaan. Daarnaast is in dit jaar ook een medewerkerstevredenheidsonderzoek gedaan. Veel aspecten gaan erg goed, maar met drie aandachtspunten gaan we in 2019 ziekenhuisbreed aan de slag. Dit heeft betrekking op werkdruk, de samenwerking tussen afdelingen en intimidatie en pesten. In het derde kwartaal van 2019 wordt nagegaan of de ingezette acties het gewenste resultaat opleveren. Alle medewerkers hebben in 2018 bovendien een pluim ter waarde van 80 euro ontvangen, om hen te bedanken voor alle inspanningen die zijn geleverd voor het Maasstad Ziekenhuis.

Een mooie mijlpaal van 2018 is het innovatieve contract voor acute zorg dat is afgesloten met de zorgverzekeraars CZ, VGZ en Zilveren Kruis. Met deze zorgverzekeraars hebben we voor de spoedeisende zorg vernieuwende afspraken voor 2019 gemaakt. Niet het aantal medische handelingen, maar de kwaliteit van de zorg bepaalt de komende vijf jaar de hoogte van het bedrag. Ook kregen we het afgelopen jaar 65 miljoen euro extra financiering van onze banken, waarvan 25 miljoen investeringskrediet om onze vijf ambities verder uit te bouwen. Een deel van deze financiering is gebruikt voor de aanschaf van een nieuwe CT-scanner, deze is op 6 november op feestelijke wijze in gebruik genomen op de Spoedeisende Hulp (SEH). Hiermee hebben we ons acute profiel weten te versterken. Daarnaast is in 2018 de STZ Topklinisch Zorgregister van start gegaan. Dit register toetst de kwaliteit van complexe zorgfuncties binnen 26 topklinische ziekenhuizen aan verschillende inhoudelijke, kwalitatieve criteria. Het Maasstad Ziekenhuis is één van deze ziekenhuizen. Bij de start van het STZ Topklinisch Zorgregister is ons Brandwondcentrum geaccrediteerd als topklinische functie.

Samenwerken staat hoog in het vaandel in ons ziekenhuis. Het is dan ook één van onze vijf ambities. Al jaren werken we intensief samen met de omliggende ziekenhuizen in meerdere samenwerkingsverbanden. Bestaande samenwerkingen zijn in 2018 versterkt en



uitgebouwd en ook zijn er nieuwe initiatieven ontplooid. Zo is gestart met Anser, het prostaatcankernetwerk. Naast het Maasstad Ziekenhuis zijn ook het Albert Schweitzer ziekenhuis, Erasmus Medisch Centrum, Franciscus Gasthuis & Vlietland, HMC, Leids Universitair Medisch Centrum en OLVG vertegenwoordigd in dit netwerk. Binnen het Anser prostaatnetwerk wordt alle kennis gedeeld, de modernste technieken toegepast en verrichten we gezamenlijk wetenschappelijk onderzoek op het gebied van prostaatzorg. Voor onderzoek, diagnose en nazorg kunnen patiënten terecht in één van de zeven betrokken ziekenhuizen, de Anser prostaatcentra. Als een operatie nodig is, wordt de patiënt verwezen naar de gespecialiseerde Anser prostaatoperatiekliniek in ons ziekenhuis. In de Anser prostaatoperatiekliniek wordt door de specialisten geopereerd met behulp van de da Vinci robot. Het Maasstad Ziekenhuis beschikt als één van de twee ziekenhuizen in Nederland over twee da Vinci robot systemen. In 2019 verwachten we ongeveer 500 operaties te doen, dit is circa 21% van de totale Nederlandse operaties. Een ander samenwerkingsverband is de coöperatie Zorg in regio Zuid (Het Van Weel-Bethesda ziekenhuis, Ikazia Ziekenhuis, Spijkenisse Medisch Centrum en Maasstad Ziekenhuis). Naast het Borstcentrum ZuidHollandZuid is er nu ook, per september 2018, het Longkankercentrum ZuidHollandZuid. Binnen deze samenwerking verzorgen de longartsen van deze ziekenhuizen de longkankerzorg. Daarnaast was 2018 het eerste voltallige jaar dat we – samen met de ziekenhuizen binnen de Coöperatie Zorg op Zuid- HiX hebben gebruikt. Dit elektronisch patiëntendossier is goed ingeburgerd ook in relatie tot de gestelde eisen van JCI. In 2019 wordt verder invulling gegeven aan de multibedrijven inrichting van HiX. Uitsluitend met toestemming van de patiënt wordt het mogelijk dat de gegevens beschikbaar zijn voor alle samenwerkende behandelaren, ongeacht de ziekenhuislocatie.

Verder is het in 2018 gelukt om de samenwerking met Het Van Weel-Bethesda Ziekenhuis verder uit te bouwen in het Spijkenisse Medisch Centrum. Het is nu goed te zien dat het Spijkenisse Medisch Centrum is blijven doorgroeien. Ook is er wederom een financieel positief resultaat behaald.

Binnen de organisatie hebben zich in 2018 ook enkele veranderingen voorgedaan. Zo zijn de statuten van het Maasstad Ziekenhuis in 2018 aangepast aan de Governancecode Zorg 2017. In juli 2018 zijn zes portefeuilles geïntroduceerd, te weten: Acuut, Chronisch, Electief, Oncologie, Ouder en kind en Diagnostiek. Aan deze portefeuilles zijn zes portefeuillehouders gekoppeld. Per portefeuille wordt uitgewerkt wat onze ambities zijn en vervolgens welke financiële afspraak daarbij passend is. Deze aanpak heeft zijn vruchten al afgeworpen: hierdoor is een innovatief contract met de zorgverzekeraars voor acute zorg afgesloten.

Voor een aflevering van 'Beau Five Days Inside' verbleef Beau van Erven Dorens een week in ons brandwondencentrum. De aflevering werd uitgezonden op RTL 4 en had bijna 1,1 miljoen kijkers. De kijker heeft hierdoor een goed beeld gekregen van de ervaringen van zowel patiënten als medewerkers in het Brandwondencentrum Rotterdam.



Het Maasstad Ziekenhuis kan alle uitdagingen nu en in de toekomst met vertrouwen tegemoet treden dankzij de inzet en betrokkenheid van velen. We bedanken daarom onze gedreven medewerkers en medisch specialisten die zich ook in 2018 hebben ingezet om de beste zorg te leveren aan onze patiënten. Samen bouwen we verder aan goede (topklinische) zorg voor onze patiënten.

Drs. P.M. Langenbach RC, voorzitter raad van bestuur
Dr. W.W. Vrijland, lid raad van bestuur



Verslag raad van toezicht

Tijdens het verslagjaar heeft het Maasstad Ziekenhuis veel van zijn doelen gerealiseerd, maar het was ook het jaar waarin bestuurder Johan Dorresteyn met pensioen ging. Op 6 maart 2018 nam hij op feestelijke wijze afscheid. Johan Dorresteyn is van grote betekenis geweest voor het Maasstad Ziekenhuis. De door hem ingezette koers wordt voortgezet door de tweehoofdige raad van bestuur, te weten: Peter Langenbach en Wietske Vrijland.

In 2018 heeft het Maasstad Ziekenhuis mooie resultaten behaald, zoals de start van een 'ambulance transferium' op de Spoedeisende Hulp, de aanvang van het Anser prostaatoperatiekliniek, de start van het Longkankercentrum ZuidHollandZuid samen met de vier coöperatieziekenhuizen in de regio Rotterdam-Zuid, de Zuid-Hollandse Eilanden en Goeree Overflakkee en de onthulling van het eerste Softs Point (multi functionele energiecentrale) aan de gevel van het Maasstad Ziekenhuis. Met het behalen van de JCI her-accreditatie sloot het Maasstad Ziekenhuis het jaar mooi af. Deze mijlpalen zijn mede bereikt dankzij de inzet van alle medewerkers van het Maasstad Ziekenhuis. De raad van toezicht spreekt hiervoor haar waardering uit.

Reglement

Er is een reglement waarin de taken en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht zijn vastgelegd. Dit reglement geeft, met de statuten van de Stichting Maasstad Ziekenhuis, inhoud aan het toezicht op en het samenspel met de raad van bestuur, evenals op het functioneren van de raad van toezicht zelf.

Samenstelling en commissies

Er is een algemene profielschets met de kwaliteiten en eigenschappen die van een lid van de raad van toezicht worden verwacht. Een van de leden van de raad van toezicht wordt voorgedragen door de patiëntenraad. Integriteit en een onafhankelijke opstelling vormen de basis en dat betekent dat het lid van de raad van toezicht in de uitoefening van de functie op geen enkele wijze belang heeft bij de stichting. In 2018 is de samenstelling van de raad van toezicht ongewijzigd. De nevenfuncties van de leden zijn vermeld in de DigiMV en bij deze nevenfuncties is geen sprake van enige belangenverstrengeling tussen leden van de raad van toezicht en de organisatie.

Tabel 1: Samenstelling raad van toezicht per einde verslagjaar

Naam	Functie in raad van toezicht	Aftredingsdatum eerste termijn	Aftredingsdatum tweede termijn
Mevrouw prof. dr. J.P. Bahlmann ¹	voorzitter	31 maart 2016	31 maart 2020
De heer drs. F.G.P.H. Oyen	vice-voorzitter	31 december 2014	31 december 2020
De heer drs. J. Th. Blox	lid	1 augustus 2017	1 augustus 2021
De heer mr. H.J.M. Beekers	lid	1 augustus 2017	1 augustus 2021
De heer dr. H.P. Muller	lid	15 februari 2018	15 februari 2022
Mevrouw drs. D.H.C. Burger	lid	16 oktober 2018	16 oktober 2022



De benoemingstermijn is vier jaar, waarna één maal herbenoeming kan plaatsvinden. De maximale zittingsduur is acht jaar, waarbij in bijzondere omstandigheden bepaald door de raad van toezicht en na voorafgaand advies van de raad van bestuur deze termijn kan worden verlengd met maximaal twee jaar.

¹ Mevrouw prof. dr. J.P. Bahlmann is per oktober 2012 benoemd tot voorzitter.

Commissies van de raad van toezicht

De raad van toezicht kent drie commissies: de Audit Commissie, de Commissie Kwaliteit en Veiligheid en de remuneratiecommissie.

De Audit Commissie ondersteunt de raad van toezicht bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden op het terrein van toezicht op: interne risicobeheersing, financiële verslaglegging, interne controle en externe audits en compliance. Tevens kan de Audit Commissie optreden als klankbord voor de raad van bestuur met betrekking tot bijvoorbeeld financiën. De commissie bestond eind 2018 uit de heer H. Beekers (voorzitter), de heer J. Th. Blox, en mevrouw J.P. Bahlmann (toehoorder). De Audit Commissie heeft in 2018 zeven keer vergaderd. Daarbij was veel aandacht voor onder andere de financiële ontwikkelingen, kwaliteit en veiligheid, financiering banken, zorgverzekeraars en gastgerichtheid.

De Commissie Kwaliteit en Veiligheid ondersteunt de raad van toezicht bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden op het terrein van toezicht op:

- De kwaliteit van de zorgverlening (logistiek, borging van kwaliteit en veiligheid, bejegening).
- Patiëntveiligheid (VIM-meldingen, resultaten veiligheidsmanagementsysteem, calamiteiten).
- Resultaten van beleid op basis van bestaande indicatoren (tevredenheidsonderzoeken, prestatie-indicatoren IGZ etc.).
- Externe maatschappelijke verantwoording van de resultaten.

De Commissie Kwaliteit en Veiligheid rapporteert aan en adviseert de raad van toezicht over het door het commissie gehouden interne toezicht. Tot slot kan de Commissie Kwaliteit en Veiligheid optreden als klankbord voor de raad van bestuur met betrekking tot kwaliteit en veiligheid. De commissie bestond eind 2018 uit de heer F. Oyen (voorzitter), de heer H.P. Muller, mevrouw D.H.C. Burger en mevrouw J.P. Bahlmann (toehoorder).

De Commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft in 2018 drie keer vergaderd. Er is expliciet aandacht besteed aan de structurele en incidentele ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit en veiligheid, samenwerking en bezoeken van de Inspectie voor de Gezondheidszorg. Naast de reguliere vergaderingen heeft een thema vergadering over Value Based Health Care plaatsgevonden.

In 2018 is er een Remuneratiecommissie ingesteld. De Remuneratiecommissie adviseert en ondersteunt de raad van toezicht bij de remuneratievraagstukken van het bestuur en van de raad van toezicht. De Remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:



- Het jaarlijks voeren van een functioneringsgesprek met de (leden van de) raad van bestuur en het rapporteren hierover aan de raad van toezicht.
- Het beoordelen van omvang en samenstelling van de raad van bestuur en het indien nodig doen van voorstellen aan de raad van toezicht.
- Het adviseren op het gebied van langetermijnplanning voor de opvolging van leden van de raad van bestuur.
- Bij vacatures in de raad van bestuur doen van voorstellen aan de raad van toezicht ten aanzien van selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake de werving en selectie van leden van de raad van bestuur.
- Het aannemen en benoemen van leden van de raad van bestuur, na afstemming met de raad van toezicht.
- Het doen van voorstellen aan de raad van toezicht betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid voor leden van de raad van bestuur.
- Het doen van voorstellen, conform geldende wet- en regelgeving, inzake de bezoldiging van de individuele leden van de raad van bestuur.
- Het doen van voorstellen aan de raad van bestuur betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid voor leden van de raad van bestuur.

De commissie bestond eind 2018 uit de heer F. Oyen en mevrouw J.P. Bahlmann. De Remuneratiecommissie heeft in 2018 twee keer vergaderd.

Vergaderingen en besluiten

De raad van toezicht wordt minstens zes maal per jaar geïnformeerd over de realisatie van de doelstellingen, eventuele risico's verbonden aan activiteiten, de financiële verslaglegging, kwaliteit en veiligheid van zorg, de naleving van wet- en regelgeving, de verhouding met de belanghebbenden en het op passende wijze uitvoering geven aan de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van de organisatie.

In 2018 heeft de raad van toezicht volgens de vooraf opgestelde jaarplanning zes keer vergaderd in aanwezigheid van de raad van bestuur. Daarbij is veel aandacht uitgegaan naar de JCI accreditatie, het coöperatiebrede elektronisch patiëntendossier HiX van ChipSoft, kwaliteit en veiligheid, capaciteitsmanagement en werkdruk. Tevens is er een extra themamiddag geweest over capaciteitsmanagement.

Daarnaast is de raad van toezicht regelmatig geïnformeerd over specifieke thema's uit het Strategisch Medisch Beleidsplan Maasstad Ziekenhuis 2017-2021, zoals aandacht voor aandacht, Value Based Health Care, landelijke en regionale samenwerking en de financiële positie.

De raad van toezicht heeft in 2018 onder meer de volgende besluiten goedgekeurd:

- Vaststellen van informatieprotocol en toezichtsvisie;
- Instellen remuneratiecommissie en vaststelling reglement remuneratiecommissie;
- De gewijzigde statuten van Stichting Maasstad Ziekenhuis;
- De begroting 2018 van de Stichting Maasstad Ziekenhuis;
- De begroting 2019 van de Stichting Maasstad Ziekenhuis;
- Vaststelling conflictregeling;



- De herbenoeming van de heer H.P. Muller en mevrouw dr. D.H.C. Burger als lid van de raad van toezicht.

In iedere jaarcyclus brengt de raad van toezicht minimaal één bezoek aan de medezeggenschapsorganen. In 2018 was een afvaardiging van de raad van toezicht aanwezig bij een overlegvergadering met de ondernemingsraad, patiëntenraad, verpleegkundige adviesraad en het stafbestuur. De (afvaardiging van de) raad van toezicht sluit eveneens aan bij tweejaarlijkse plenaire overleggen met het management. De externe accountant is één keer per jaar aanwezig bij een overleg van de raad van toezicht: ter bespreking van de jaarstukken en ter bespreking van het jaarplan met de daarbij behorende begroting. Na iedere vergadering van de raad van toezicht vindt bezoek plaats aan een afdeling in het ziekenhuis. Ook is een afvaardiging van de raad van toezicht aanwezig bij de refereeravonden. Als daartoe aanleiding is, informeert de raad van bestuur de raad van toezicht, de Audit Commissie of de Commissie Kwaliteit en Veiligheid tussentijds.

Evaluatie

Begin 2019 is het functioneren van de raad van toezicht over het jaar 2018 geëvalueerd.

De raad van toezicht spreekt zijn dank en waardering uit voor iedereen die zich inzet voor de zorg en het welbevinden van onze patiënten.

Prof. dr. J.P. Bahlmann
Voorzitter raad van toezicht



1. Algemeen

1.1 Concernbeschrijving

Het Maasstad Ziekenhuis is een ambitieus topklinisch opleidingsziekenhuis. Jaarlijks bezoeken circa 500.000 patiënten het ziekenhuis. Het ziekenhuis wil de kwaliteit van leven van patiënten verbeteren en doet dit vakkundig en zorgzaam. Onze zorgprofessionals zijn gedreven om patiënten elke dag de beste zorg te geven en werken vanuit de waarden: betrouwbaar, deskundig, verbindend, ambitieus en gastgericht.

Het primaire verzorgingsgebied van het Maasstad Ziekenhuis bestaat uit:

1. Rotterdam-Zuid: deelgemeenten Feijenoord, IJsselmonde en Charlois.
2. BAR-gebied: Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk.
3. Rest kerngebied: Binnenmaas, Brielle, Capelle aan den IJssel, Cromstrijen, Hellevoetsluis, Korendijk, Oostflakkee, Oud-Beijerland, overig Rotterdam, Spijkenisse en Westvoorne.

Het Maasstad Ziekenhuis biedt een breed pakket aan medische zorg met vrijwel elk basisspecialisme plus een aantal topklinische en bijzondere functies voor complexe zorg, waarvoor ook patiënten buiten de regio komen. Het ziekenhuis heeft in de regio een belangrijke acute zorgfunctie. Zo is er één van de drie brandwondencentra in Nederland gevestigd (bovenregionale functie), beschikt het ziekenhuis over een Level III Intensive Care en een hartcentrum. Verder heeft het een dialysecentrum, een oncologisch centrum, een robot expertisecentrum (operaties met behulp van de da Vinci robot), een vaatcentrum, een bariatric expertisecentrum voor obesitas (voor patiënten met overgewicht), een revalidatiecentrum en een reumatologisch centrum. Ook biedt het ziekenhuis perinatologische zorg (medische zorg voor moeder en kind in de periode voor en direct na de geboorte) en IVF behandelingen (vruchtbaarheidskliniek).

Daarnaast biedt de Spoedeisende Hulp 7 x 24 uur acute medische zorg van alle specialismen. Tevens werkt het ziekenhuis samen met de Huisartsenposten Rijnmond.

Het Maasstad Ziekenhuis vindt het belangrijk om zich als opleidingsziekenhuis te onderscheiden in de regio en is lid van de Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen (STZ). Elk STZ-ziekenhuis ontwikkelt topklinische derdelijns-functies en besteedt veel aandacht aan opleidingen, onderzoek en wetenschap. Het Maasstad Ziekenhuis staat voor kwaliteit, veiligheid en een financieel gezonde positie en zet zich in om de ambities uit het Strategisch Medisch Beleidsplan Maasstad te realiseren (zie hoofdstuk 2.3).

'Het Maasstad Ziekenhuis wil de kwaliteit van leven van patiënten verbeteren'. Deze missie staat in het Strategisch Medisch Beleidsplan 2017-2021. Het gaat er niet alleen om wat medisch gezien het beste is, maar ook wat nodig is ter verbetering van de kwaliteit van leven. Daartoe is de dialoog met de patiënt van groot belang. Het ziekenhuis biedt topklinische en topreferente zorg: hooggespecialiseerde zorg voor patiënten die alleen in gespecialiseerde centra wordt geboden. Opleiden, kwaliteit en veiligheid staan voorop om de zorg te optimaliseren.



Als topklinisch en topreferent ziekenhuis wil het Maasstad Ziekenhuis blijven inspelen op de dynamische veranderingen in de zorg. Dit kan alleen met voldoende, goed opgeleide professionals in huis. Het Maasstad Ziekenhuis verzorgt opleidingen voor medisch specialisten, verzorgt klinisch onderwijs aan studenten geneeskunde en biedt zorgopleidingen. Het Maasstad Ziekenhuis behoort tot de STZ-ziekenhuizen, die zich onderscheiden met hun voorhoedepositie in patiëntgericht wetenschappelijk onderzoek, topklinische zorg en opleiding.

1.2 Samenwerking

Santeon

Maasstad Ziekenhuis behoort sinds 2 juni 2017 tot Santeon, de eerste landelijke ziekenhuisgroep. Afgelopen jaar was het eerste volledige jaar als volwaardig lid van Santeon. In Santeon werken zeven topklinische ziekenhuizen samen om de kwaliteit van de medische zorg te verbeteren. Artsen, verpleegkundigen, bestuurders en medewerkers vergelijken werkwijzen, behandelingen en resultaten met die van de andere Santeon-ziekenhuizen. Dit leidt tot zoveel mogelijk overeenstemming in de zorg voor patiënten. De Santeon-ziekenhuizen nemen best practices van elkaar over en blijven zo vernieuwen. Het Handvest 2025 geldt als uitgangspunt voor de komende jaren, waarbij Value Based Healthcare de leidraad is.

De andere Santeon ziekenhuizen zijn: Canisius Wilhelmina Ziekenhuis in Nijmegen; Catharina Ziekenhuis in Eindhoven; Martini Ziekenhuis in Groningen; Medisch Spectrum Twente in Enschede; OLVG in Amsterdam en het St. Antonius Ziekenhuis in Utrecht/Nieuwegein.

Spijkensse Medisch Centrum Coöperatie

Maasstad Ziekenhuis is voor 50% eigenaar van het Spijkensse Medisch Centrum. Het Spijkensse Medisch Centrum heeft de functie van een regioziekenhuis en biedt inwoners van Nissewaard hoogwaardige, medisch specialistische basiszorg dicht bij huis. Indien nodig kan snel meer complexe of extra zorg worden ingezet door de nauwe samenwerking met het Maasstad Ziekenhuis in Rotterdam en Het Van Weel-Bethesda Ziekenhuis in Dirksland. In 2018 is wederom een financieel positief resultaat behaald en is het Spijkensse Medisch Centrum verder gegroeid.

Op 23 oktober publiceerde accountantsorganisatie BDO haar 'Benchmark Ziekenhuizen 2018'. Dit is een lijst die weergeeft hoe de algemene ziekenhuizen in Nederland financieel gepresteerd hebben in het afgelopen jaar. Het Spijkensse Medisch Centrum behaalde maar liefst het rapportcijfer 9 en steeg in de 'ranking' van plaats 41 naar plaats 17. Dit is bereikt door de enorme inzet en toewijding van de medewerkers van het Spijkensse Medisch Centrum en de betrokkenheid van Het Van Weel-Bethesda Ziekenhuis en het Maasstad Ziekenhuis.

Coöperatie Zorg in regio Zuid

De kern van de Coöperatie Zorg in regio Zuid is borging van de zorg in Rotterdam-Zuid en Voorne-Putten. Deze bestaat uit het Maasstad Ziekenhuis, het Ikazia Ziekenhuis (Rotterdam), Het Van Weel-Bethesda Ziekenhuis (Dirksland) en het Spijkensse Medisch Centrum. Er wordt samengewerkt aan het verbeteren van de zorg aan patiënten. Naast het



Borstcentrum ZuidHollandZuid is er nu ook, sinds september 2018, het Longkankercentrum ZuidHollandZuid. In deze samenwerking verzorgen de longartsen van deze ziekenhuizen de longkankerzorg.

SRZ

Het Maasstad Ziekenhuis is aangesloten bij de Samenwerkende Rijnmond Ziekenhuizen (SRZ). Het doel is kennisdeling, bijvoorbeeld op het gebied van acute zorg of patiëntveiligheid. Het SRZ-netwerk Veiligheid en Kwaliteit organiseert jaarlijks een congres. Op 6 december 2018 heeft het SRZ-congres Veiligheid en Kwaliteit plaatsgevonden in het Erasmus Paviljoen Rotterdam. Het onderwerp dit jaar was: 'Samenwerken en verbinden in zorgregio Rijnmond!'. De belangstelling voor het congres neemt ieder jaar toe.

BeterKeten

Maasstad Ziekenhuis, Erasmus MC, Franciscus Gasthuis & Vlietland en Albert Schweitzer ziekenhuis zijn de bestuurlijke partners van de stichting BeterKeten. Er wordt nauw samengewerkt met de andere ziekenhuizen in de regio. In 2018 heeft Stichting BeterKeten zich met alle samenwerkingspartners ingezet om de kwaliteit en doelmatigheid van zorg in de regio Rijnmond en Drechtsteden op een nog hoger niveau te tillen en de beste zorg op de beste plek te realiseren. Beste zorg is zorg die patiëntgericht, kwalitatief hoogwaardig en doelmatig is én die naadloos aansluit tussen zorgaanbieders. Stichting BeterKeten heeft zich beziggehouden met 21 projecten (inclusief promotietrajecten). In februari 2018 hebben de ziekenhuizen drie promotiesubsidies uitgereikt. Het onderzoeksvoorstel Centralisatie van prostaatoperaties in regio Rijnmond heeft een subsidie ontvangen voor een promovendus in het Maasstad Ziekenhuis. Deze subsidie is bedoeld om drie jaar lang een promovendus aan het project te verbinden.

Zorgboulevard

Het Maasstad Ziekenhuis en de Medimall vormen samen de Zorgboulevard. Tal van zorgverwante, al dan niet commerciële, voorzieningen, een parkeergarage en een kantorenruimte maken het complex uniek. Deze Zorgboulevard Rotterdam beslaat een bruto vloeroppervlak van 132.000 vierkante meter. Daarvan zijn er 84.000 bestemd voor het Maasstad Ziekenhuis. De Zorgboulevard Rotterdam omgeeft het ziekenhuis met tal van extra voorzieningen voor de patiënt die direct of indirect verband hebben met ziekenhuisactiviteiten: een zorghotel, psychiatrisch centrum, revalidatiecentra, huisartsenpost en een kraamzorghotel. Op zaterdag 21 april 2018 heeft de Open Dag van de Zorgboulevard plaatsgevonden. Bij de meeste organisaties kon een 'kijkje in de keuken' genomen worden. De bezoekers hebben hierdoor kennis kunnen maken met de mogelijkheden van Zorgboulevard. Onze medewerkers hebben zich ingezet om iedereen een geweldige dag te bezorgen.

Ambulance Zorg Rotterdam-Rijnmond – ambulance transferium

Voor meer informatie zie pagina 23 'Topklinisch en acuut'.

Anser

Voor meer informatie zie pagina 23 'Topklinisch en acuut'.

Havenpolikliniek

Voor meer informatie zie pagina 27 'Netwerkgzorg'.



MEC-U

Met ingang van 1 juli 2018 is de Toetsingscommissie Wetenschappelijk Onderzoek Rotterdam e.o. (TWOR) samengaan met de Medical Research Ethics Committees United (MEC-U). Naast het Maasstad Ziekenhuis zijn de participerende instellingen van MEC-U: St. Antonius Ziekenhuis te Utrecht / Nieuwegein, Catharina Ziekenhuis te Eindhoven, Diaconessenhuis te Utrecht / Zeist / Doorn, Meander Medisch Centrum te Amersfoort / Baarn en Onze Lieve Vrouwe Gasthuis te Amsterdam.

Kwetsbare ouderen 010

Ziekenhuizen (waaronder het Maasstad Ziekenhuis), organisaties voor verpleging & verzorging en de eerste lijn in de regio Rotterdam hebben het afgelopen jaar hard gewerkt aan een integrale aanpak voor de keten kwetsbare ouderen. Op dinsdag 22 mei 2018 werd het SYMPOSIUM Klinische Geriatrie op Zuid gehouden.

Verloskundig Samenwerkingsverband Rotterdam-Zuid (VSV Rotterdam-Zuid)

Een basis leggen voor de verdere ontwikkeling van de integrale geboortezorg in Rotterdam-Zuid. Met dat doel voor ogen tekenden de zorgpartners van Verloskundig Samenwerkingsverband Rotterdam-Zuid twee jaar geleden een 'meerjaren prestatie-inkoopcontract' met zorgverzekeraar Zilveren Kruis. Daarin staan afspraken over zorguitkomsten – te leveren kwaliteit- en de ambities van het VSV. Voorbeelden die sindsdien zijn ingevoerd: afspraken over klanttevredenheid, gezamenlijke intakebespreking met alle ketenpartners, integraal huisbezoek voor alle zwangeren en een aanbod van doelmatige zorg: op de juiste plek en door de juiste zorgverlener. Elk kwartaal worden de zorguitkomsten gemonitord. Voldoen we aan de norm en hoe we kunnen verbeteren in de totale keten (eerstelijns verloskundige praktijken, kraamzorgorganisaties en ziekenhuizen).

Oncologisch netwerk CONCORD

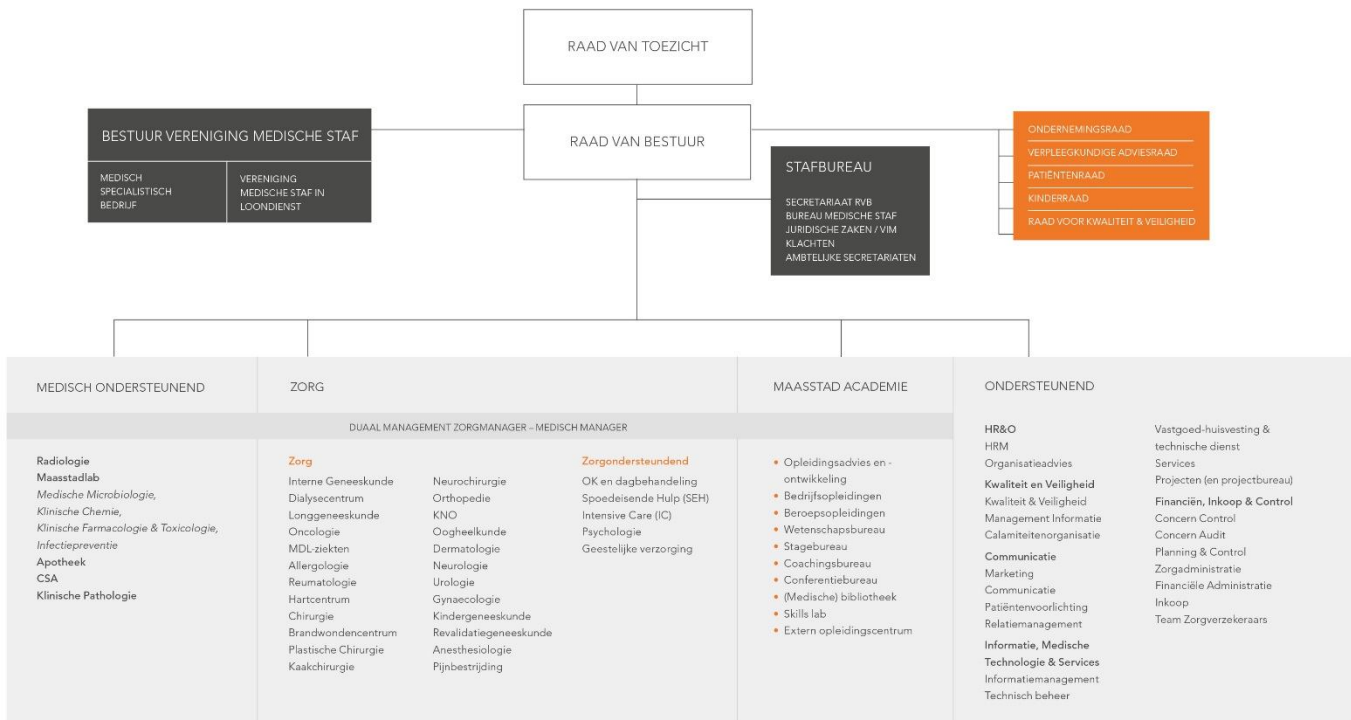
Op 29 november werd het oncologisch netwerk CONCORD opgericht. Naast het Maasstad Ziekenhuis behoren het Albert Schweitzer Ziekenhuis, Franciscus Gasthuis & Vlietland, Erasmus MC, Ikazia Ziekenhuis, Rivas Zorggroep, Spijkenisse Medisch Centrum en Het Van Weel-Bethesda Ziekenhuis tot het netwerk.

CONCORD ondersteunt het anders organiseren van de kankerzorg in de regio. Elke patiënt met kanker heeft toegang tot de beste zorg zo dichtbij mogelijk. Om dit te bereiken, faciliteert en stimuleert CONCORD de samenwerking tussen zorgaanbieders in de regio. Het doel hiervan is het realiseren van betere behandelresultaten, een hogere doelmatigheid en kosteneffectiviteit.



1.3 Organogram concern

Onderstaand organogram bevat de structuur van het Maastricht Ziekenhuis





1.4 Structuur van het concern

Het Maasstad Ziekenhuis is een stichting. De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van de stichting Maasstad Ziekenhuis. Dit houdt onder meer verantwoordelijkheid in voor de realisatie van de statutaire en andere doelstellingen van de stichting, de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling voor de kwaliteit en veiligheid van de zorg. De raad van bestuur legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht. De formele besluitvorming door de raad van bestuur vindt plaats in zijn vergaderingen, die tweemaal per maand plaatsvinden, en waarbij een vertegenwoordiging van de medische staf aanwezig is. Extra besluitvormende vergaderingen worden belegd wanneer daartoe aanleiding is.



2 Bedrijfsvoering

2.1 Besturing van de organisatie

Management

Het Maasstad Ziekenhuis heeft op tactisch niveau een duaal management. Dat wil zeggen dat de zorgeenheden in de organisatie onder de gezamenlijke verantwoordelijkheid vallen van een zorgmanager en een medisch manager (specialist). De Maasstad Academie wordt eveneens duaal aangestuurd door een manager en een decaan. Tevens kennen de beheerafdelingen Informatie, Medische Technologie en Services en de afdeling Kwaliteit & Veiligheid een duale aansturing door een manager en medisch manager. De overige beheerafdelingen vallen onder de verantwoording van een manager.

Medezeggenschapsorganen

Verschillende inspraak- en adviesorganen vertegenwoordigen de verschillende belangengroepen. Deze organen geven gevraagd en ongevraagd advies aan de raad van bestuur over beleid en voorgenomen besluiten in het ziekenhuis. Het Maasstad Ziekenhuis kent een aantal medezeggenschapsorganen, te weten: de ondernemingsraad, verpleegkundige adviesraad, patiëntenraad, raad voor kwaliteit & veiligheid en een kinderraad.

Cyclus planning en control

Sturing en monitoring door de raad van bestuur en duaal management vindt primair plaats op basis van de maandelijkse boardreview. In deze boardreviews wordt stilgestaan bij de financiële en productie-aspecten van het ziekenhuis. Eens per kwartaal volgt een uitgebreide boardreview. Dan wordt er naast de financiële en productie-parameters ook ingegaan op kwaliteits-, strategische, proces- en HR-aspecten van het ziekenhuis. Los van de boardreview volgt de raad van bestuur maandelijks via het Maasstad Informatie Portaal de bepaalde top 5 kwaliteitsindicatoren. Indien nodig worden naar aanleiding van deze besprekingen acties uitgezet en via de bestuursvergadering opgevolgd. Ieder trimester heeft het (duale) management een gesprek met de raad van bestuur over de onderwerpen die ook terugkomen in de uitgebreide boardreview. Daarnaast vindt in het voorjaar en in het najaar een plenaire sessie plaats, waarbij het gehele (duale) management bijeenkomt met een afvaardiging van de medezeggenschapsorganen, stafbestuur en raad van toezicht. Deze bijeenkomsten geven ruimte voor reflectie op de afgelopen periode. Ook komen de belangrijkste punten voor de toekomst aan de orde.

Andere aspecten in de planning- en controlcyclus zijn de maandelijkse gesprekken tussen het management en de business controller. Tijdens die bijeenkomsten bespreken de deelnemers de realisatie van de cijfers en een aantal niet-financiële Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's). Per kwartaal wordt een prognose opgesteld en worden gesprekken gevoerd tussen het duaal management, het integraal adviesteam (business controller, HR-adviseur en organisatieadviseur) en de raad van bestuur. Indien een afdeling een forse (negatieve) afwijking van de begroting laat zien, heeft de raad van bestuur maandelijks een gesprek om de aanpak van de situatie te bespreken en te monitoren.



De overige onderdelen in de planning- en controlcyclus bestaan in hoofdlijnen uit de volgende onderdelen:

- investeringsbegroting
- jaarplannen en begroting
- kwartaalrapportages
- kasstroomoverzichten
- maandrapportages

In de rapportages wordt niet alleen aandacht geschonken aan de financiële parameters, maar ook aan aspecten die vanuit de strategie van belang zijn, zoals kwaliteit, veiligheid, productie, proces en HR.

Jaarplannen en begroting

Op basis van de kaderbrief van de raad van bestuur stelt het (duale) management voor zijn afdeling een jaarplan op. En op basis daarvan een begroting voor het komende jaar. De raad van bestuur stelt deze begroting vast en de raad van toezicht keurt deze goed. De begroting vormt gedurende het komende jaar het financiële kader waarop wordt gestuurd. Tevens zijn de overige Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) benoemd die bepalend zijn voor het jaarplan.

Kwartaalrapportages

Per kwartaal verantwoordt de raad van bestuur zich tegenover de raad van toezicht en de externe financiers over het gevoerde, vooral financiële, beleid. Zij presenteert dan ook een winst- en verliesrekening, een balans en een kasstroomoverzicht, voorzien van een toelichting en risicoanalyse.

Maandrapportages (boardreviews)

Maandelijks verantwoordt het management zich voor de resultaten rond kwaliteit & veiligheid, productie en omzet, proces, financiën en HR. Ook besteedt de raad van bestuur aandacht aan maatregelen die nodig zijn om zaken bij te sturen en is er aandacht voor de samenhang van de ontwikkelingen tussen de verschillende resultaatgebieden.

2.2 Bestuursmodel en medezeggenschap

De Stichting Maasstad Ziekenhuis heeft een raad van bestuur en een raad van toezicht. De afspraken tussen beide zijn vastgelegd in statuten en reglementen. In 2018 zijn de gewijzigde statuten van de Stichting Maasstad Ziekenhuis vastgesteld. De statuten zijn aangepast aan de Governancecode Zorg 2017.

2.2.1 Raad van bestuur

De Stichting Maasstad Ziekenhuis kent een tweehoofdig raad van bestuur. De raad van bestuur heeft een gezamenlijke eindverantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering. Nevenfuncties worden besproken in de raad van bestuur en voorgelegd aan de raad van toezicht. Voor de nevenfuncties van de leden van de raad van bestuur wordt verwezen naar de DigiMV.



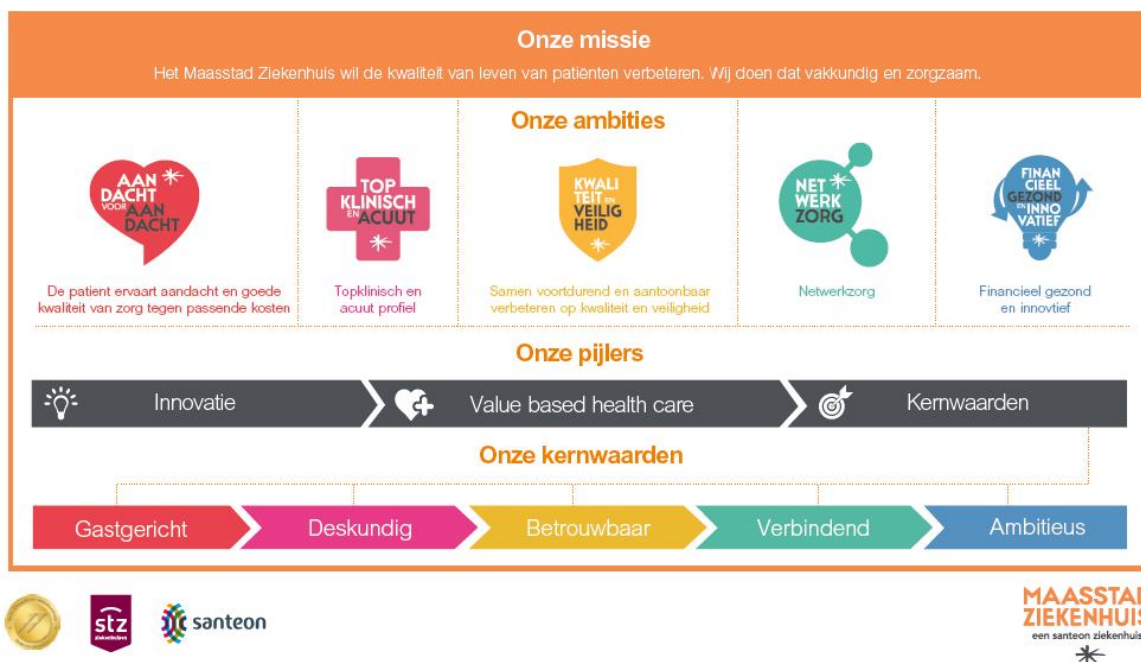
De arbeidsvoorwaarden van de bestuurders (de regeling en de inkomenshoogte) zijn opgenomen in de jaarverantwoording en daarmee openbaar. Voor de onkosten die de raad van bestuur maakt, is er een reglement onkostenvergoeding. De raad van bestuur werkt met een reglement raad van bestuur waarin de verantwoordelijkheden van de raad van bestuur zijn toegelicht. De raad van bestuur bespreekt minimaal éénmaal per jaar zijn eigen functioneren en de onderlinge verhoudingen, en stelt zijn werkwijze op grond daarvan bij. De raad van bestuur informeert de raad van toezicht over dit proces. Tevens heeft de raad van bestuur eens per jaar een functioneringsgesprek met de raad van toezicht, zowel individueel als met elkaar. Hiervan worden verslagen gemaakt.

2.3 Strategie

2018 was het tweede jaar van het Strategisch Medisch beleidsplan 2017-2021. Het Strategisch Medisch Beleidsplan 2017-2021 bestaat uit vijf ambities:

1. Patiënt ervaart aandacht en goede kwaliteit van zorg tegen passende kosten
2. Topklinisch en acuut profiel
3. Voortdurend én aantoonbaar verbeteren op gebied van kwaliteit en veiligheid; JCI en STZ zijn onze normen.
4. Netwerkgorg
5. Financieel gezond en innovatief

De ambities versterken elkaar, waarbij drie pijlers van belang zijn om de synergie te bevorderen: innovatie, VBHC en het uitdragen van onze kernwaarden.



Kernwaarden staan voor de manier waarop we onze missie uitdragen, het zijn de voelbare eigenschappen die onze medewerkers uitstralen.



Het doel is deze vijf kernwaarden (gastgericht, verbindend, ambitieus, betrouwbaar, deskundig) top-of-mind te krijgen bij alle medewerkers, zodat iedereen er naar handelt en zo bijdraagt aan het realiseren van onze ambities. We zorgen dat medewerkers weten wat van hen wordt verwacht om de waarden waar te maken en het is onderdeel van onze werving- en selectieprocedure en van het inwerkprogramma.

Aandacht voor aandacht

Het Maasstad Ziekenhuis wil dat de patiënt aandacht en goede kwaliteit van zorg ervaart tegen passende kosten (ambitie 1). In de week van 16-22 april 2018 vond de verwenweek plaats, waarbij veel medewerkers zich hebben ingezet om nét dat beetje extra aandacht te besteden aan patiënten of aan hun collega's. Er waren verschillende activiteiten, zoals het lakken van nagels of voetmassage, uitdelen van heerlijk sappige appels en het uitdelen van fleurige viooltjes aan patiënten en bezoekers. Ouders op de afdeling Neonatologie kregen een new born shoot van Early Birds fotografen aangeboden. De oudere patiënten op de verpleegafdeling Geriatrie genoten van de sjoelwedstrijd.

Het Maasstad Ziekenhuis vindt het belangrijk dat onze patiënten optimale zorg krijgen. Dit kan echter alleen als onze medewerkers gezond zijn. De griepvaccinatie verkleint de kans dat medewerkers de griep krijgen en beschermt onze patiënten. In 2018 heeft het Maasstad Ziekenhuis zich daarom ingezet om het aantal griepvaccinaties onder de medewerkers omhoog te krijgen. Dit heeft er toe geleid dat maar liefst drie keer zoveel medewerkers (685) gevaccineerd zijn ten opzichte van vorig jaar.

Ook zetten we als Maasstad Ziekenhuis de kwaliteit van leven van de patiënt voorop. Daarom hebben wij al lange tijd de wens om een plek te creëren waar ouders altijd in de buurt van hun kind kunnen zijn. Stichting DaDa helpt ons deze droom te verwezenlijken door de ontwikkeling van het DaDa hotel. Op deze plek kunnen ouders maar ook broertjes en zusjes van patiëntjes in ons Brandwondencentrum of ziekenhuis verblijven of slapen wanneer daar behoefte aan is. Op vrijdag 30 november is tijdens het Stichting DaDa gala een bedrag van ruim €255.000 opgehaald door Stichting DaDa. Een enorm bedrag waarmee de realisatie van Hotel DaDa in het Maasstad Ziekenhuis dichterbij komt.

Zaterdag 21 april werd de nieuwe (kindvriendelijke) verbandwisselkamer van Brandwondencentrum Rotterdam officieel geopend. Daarbij waren een aantal speciale gasten aanwezig zoals Lee Towers, sponsors die dit financieel mogelijk hebben gemaakt, patiënten en de Nederlandse Brandwonden Stichting. Met deze verbandwisselkamer wordt het leed – van de zeer pijnlijke en soms uren durende verbandwisselingen – verzacht. De kamer bevat verschillende moderne middelen om zowel jonge als oudere patiënten af te leiden.

Vrijdag 11 mei heeft het Maasstad Ziekenhuis stilgestaan bij de Internationale Dag van de Verpleging van 12 mei. Medewerkers van het Maasstad Ziekenhuis hebben op deze dag een lekkernij uitgedeeld gekregen.

Woensdag 17 oktober is op feestelijke wijze de nieuwe Kinderpatio geopend op de afdeling Kindergeneeskunde. Bij de opening was onder andere Stichting DaDa aanwezig, die de nieuwe speelplaats mogelijk heeft gemaakt met Stichting Vrienden Maasstad Ziekenhuis. Na de opening werd er al volop gespeeld op de gloednieuwe speelplaats.



Tevens werd het 'Fuusje' geïntroduceerd op de afdeling Kindergeneeskunde. Dit is een vrolijk bedrukte kartonnen hoes, die om een infuus heen kan worden geschoven. De tekeningen op de hoes leiden kinderen op een positieve manier af en laten hen anders kijken naar medische producten. De binnenkant van het Fuusje zit bovendien vol met leuke kleurplaten, opdrachten en prikkelende vragen.

Op donderdag 15 november werd de nieuwe ontvangstbalie van de Gipskamer in het Maasstad Ziekenhuis geopend. Met de nieuwe balie ging een lang gekoesterde wens van de medewerkers in vervulling, die daarmee de gastgerichtheid richting hun patiënten vergroten.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Alleen met goed opgeleide, gemotiveerde en bevlogen medewerkers kan het Maasstad Ziekenhuis invulling geven aan zijn missie: de kwaliteit van leven verbeteren. De raad van bestuur van het Maasstad Ziekenhuis vindt het belangrijk om inzicht te hebben in de beleving van de medewerkers binnen de organisatie. In 2018 heeft daarom het medewerkerstevredenheidsonderzoek plaatsgevonden. Ruim 56,7% van de medewerkers werkte mee aan dit onderzoek. Uit het onderzoek kwamen drie aandachtspunten: werkdruk, ongewenste omgangsvormen en samenwerking tussen de afdelingen. De uitkomsten worden omgezet in concrete acties. Om de werkdruk in balans te houden worden diverse initiatieven genomen zoals: dialoogsessies, regieborden en het inzichtelijk maken van de normformatie om zo de balans binnen de afdelingen beter op orde te krijgen. Om ongewenste omgangsvormen te voorkomen worden preventiemaatregelen aangescherpt en wordt een gedragscode opgesteld. Samenwerking tussen de afdelingen past binnen de kernwaarde Verbindend van het ziekenhuis. Dit thema is meegenomen in het leiderschapsprogramma. Daarnaast is elke leidinggevende met zijn of haar team aan de slag gegaan met de verbeterpunten.

Gezamenlijke Zorg Dichtbij – Samen naar zinvol gebruik van digitale zorg

Het eerste programmajaar was een succesvol jaar. Vanuit het idee dat het in gebruik nemen van digitale zorg meer is dan alleen techniek hebben, is begin 2018 met inbreng van patiënten, mantelzorgers en in- en externe zorgverleners een visie opgesteld, een aanpak en een tijdlijn met activiteiten. Veel aandacht is in het eerste jaar gegaan naar interne communicatie om patiëntenportaal 'Mijn Maasstad Ziekenhuis' bij alle zorgverleners bekend te maken. Artsen en patiënten hebben samen keuzes gemaakt over de uitbreiding en zo gezorgd dat eind 2018 meer dossierinformatie wordt getoond en de vertragingstermijn van het tonen van uitslagen teruggegaan is van 7 dagen naar 24 uur.

In november is het Maasstad Ziekenhuis de wijk ingetrokken om met bewoners van wijken in Rotterdam-Zuid het gesprek aan te gaan over digitale zorg. De opgedane inzichten worden vertaald naar vervolgactiviteiten voor 2019. Daarnaast zijn stappen gezet in het vergroten van de medicatieveiligheid door het promoten van de nieuwe functionaliteit om het medicatieoverzicht te raadplegen dat bekend is bij het landelijk schakelpunt (LSP). Het gebruik van deze raadpleegfunctie en het gesprek daarover aangaan met patiënten om tot een compleet medicatieoverzicht te komen, heeft tot een verbetering geleid in de medicatieveiligheid. Tevens is daarmee een positief auditrapport behaald voor doelstelling B1 van het Versnellingsprogramma Informatie-uitwisseling Patiënt en Professional (VIPP).



Topklinisch en acuut profiel

Het Maasstad Ziekenhuis zet zich in voor een topklinisch en acuut profiel (ambitie 2). Ambulancezorg Rotterdam-Rijnmond (AZRR) en het Maasstad Ziekenhuis zijn gestart met een 'ambulance transferium' op de Spoedeisende Hulp van het Maasstad Ziekenhuis. Het doel hiervan is een einde te maken aan de soms lange wachttijden bij de spoedeisende hulp posten in de regio. Het ambulance transferium is een speciale wachtruimte waar het ambulancepersoneel patiënten die even kunnen wachten meteen na binnenkomst overdraagt aan een transferiumverpleegkundige. Daar wacht de patiënt onder deskundig toezicht comfortabel in een bed in plaats van op een brancard op de gang of wachtkamer, totdat de Spoedeisende Hulp de zorg overneemt. Hierdoor kan de ambulance weer snel op pad om anderen te helpen.

Begin november is een nieuwe CT-scanner in gebruik genomen op de SEH. Met deze geavanceerde CT-scanner kunnen diagnoses sneller worden gesteld. De tijdswinst die dat oplevert, kan van levensbelang zijn voor ernstig of zwaargewonden. Een ander belangrijk doel van een CT-scanner bij de Spoedeisende Hulp is om te zorgen voor een snellere doorstroom van patiënten.

In december startte het Maasstad Ziekenhuis met de sneltest griep. Daarmee is het ziekenhuis voorbereid op de jaarlijks terugkerende griepepidemie. Al tijdens hun verblijf op de Spoedeisende Hulp wordt bij ernstig zieke patiënten die opgenomen moeten worden, met een sneltest influenza bepaald of zij de diagnose griep hebben. Als er veel mensen in het ziekenhuis liggen is het belangrijk dat patiënten met griep direct op de juiste verpleegafdeling in isolatie worden verpleegd. Dit draagt bij aan een spoedig herstel van de patiënt. Ook verminderen we hier verspreiding van het griepvirus mee. Het ziekenhuis past de sneltest alleen toe bij ernstig zieke patiënten met verdenking op influenza die binnenkomen via de Spoedeisende Hulp en later moeten worden opgenomen op de verpleegafdeling.

Anser prostaatnetwerk - Koploperziekenhuis prostaatankeroperaties

Om de kwaliteit van prostaatankeroperaties te stimuleren heeft Zilveren Kruis, samen met de ProstaatKankerStichting (PKS) en de Nederlandse Federatie voor Kankerpatiëntenorganisaties (NFK), drie koplopers aangewezen op het gebied van prostaatankeroperaties.

We zijn enorm trots dat het Maasstad Ziekenhuis, als onderdeel van het Anser prostaatnetwerk, is aangewezen als koploper op het gebied van prostaatankeroperaties. Binnen het Anser prostaatnetwerk wordt alle kennis gedeeld, de modernste technieken toegepast en verrichten we gezamenlijk wetenschappelijk onderzoek op het gebied van prostaatzorg. Voor onderzoek, diagnose en nazorg kunnen patiënten terecht in één van de zeven betrokken ziekenhuizen, de Anser prostaatcentra. Als een operatie nodig is, wordt de patiënt verwezen naar de gespecialiseerde Anser prostaatoperatiekliniek in ons ziekenhuis in Rotterdam. Naar verwachting worden in de nabije toekomst 1.000 operaties per jaar uitgevoerd in de kliniek. Dit maakt de Anser prostaatoperatiekliniek de grootste en meest ervaren zorgverlener in Nederland op het gebied van prostaatzorg.



Brandwondencentrum topklinische functie

Bij de start van het STZ Topklinisch Zorgregister is ons Brandwondcentrum geaccrediteerd als topklinische functie.

Titanium polsplaaf

Een Nederlandse primeur in het Maasstad Ziekenhuis. Daar kreeg een patiënt een standscorrectie van haar pols met een speciaal voor haar op maat gemaakte polsplaaf van titanium. Traumachirurg dr. Niels Schep en zijn team plaatsten de 'custom-made 3D geprinte radiusplaaf' in haar pols. Uniek aan deze techniek is dat voor de operatie een nauwkeurige planning wordt gemaakt, zodat de 3D geprinte titanium polsplaaf perfect past en ervoor zorgt dat de anatomie van de pols optimaal herstelt.

I-stent ter voorkoming van glaucoom

De afdeling Oogheelkunde van het Maasstad Ziekenhuis biedt als eerste ziekenhuis in de regio patiënten met glaucoom een innovatieve oplossing. Daarbij wordt onder plaatselijke verdoving een superklein implantaaf in het oog geplaatst. Glaucoom is de benaming voor een verzameling oogziektes die, als ze niet behandeld worden, kunnen leiden tot achteruitgang of zelfs verlies van het gezichtsvermogen. Uiteindelijk kan het zelfs leiden tot volledige blindheid. Om dit te voorkomen, kunnen we nu een iStent plaatsen: één van de kleinste medische implantaten die in een menselijk lichaam kunnen worden geïmplanteerd. Een iStent is slechts 1 mm groot.

Artritis psoriatica (PsA)

Het Maasstad Ziekenhuis heeft, in samenwerking met het Erasmus MC, een speciaal 'screeningprogramma' ontwikkeld waarmee artritis psoriatica (PsA) – een vorm van reuma – in een vroeg stadium kan worden herkend. Dermatologen en reumatologen werken hiervoor nauw met elkaar samen. Snel ingrijpen en behandelen van deze vorm van reuma draagt bij aan minder belemmeringen in het dagelijks leven en minder beschadigingen aan gewrichten en pezen. Ook kan werkuitval ermee worden voorkomen.

Kwaliteit en veiligheid

Ambitie 3 gaat over kwaliteit en veiligheid. Op het gebied van Kwaliteit & Veiligheid stond 2018 vooral in het teken van de JCI-accreditatie. Het Maasstad Ziekenhuis heeft in november opnieuw het certificaaf ontvangen. Het slaagde volledig voor 97% van de punten en werd uitgeroepen tot excellent ziekenhuis. JCI is een organisatie die door de World Health Organization (WHO) is erkend en wereldwijd zorginstellingen toetst op hun zorgkwaliteit en patiëntveiligheid. Het Maasstad Ziekenhuis heeft gekozen voor de strenge kwaliteit- en veiligheidseisen van JCI. Met het JCI-keurmerk behoort het Maasstad Ziekenhuis tot de toonaangevende zorginstellingen in de wereld.

Het Maasstad Ziekenhuis hecht veel waarde aan de mening van de patiënten. We meten op verschillende manieren of patiënten tevreden zijn over de zorg die zij in het Maasstad Ziekenhuis ontvangen, zoals de jaarlijkse Consumer Quality Index (CQI). Uit deze meting blijkt dat patiënten meer dan gemiddeld tevreden zijn over de ontvangst op de afdeling en het gevoel van veiligheid. Onze opgenomen patiënten gaven het ziekenhuis in 2018 gemiddeld een 7,9. De poliklinische patiënten geven gemiddeld een 8,3. Beide cijfers zijn nagenoeg gelijk aan 2017.



In 2018 is een start gemaakt met het samen beslissen en meten van patiënt gerapporteerde uitkomsten. Het Maasstad Ziekenhuis meet de door patiënten gerapporteerde uitkomsten van zorg door middel van online vragenlijsten. De uitkomsten van deze metingen worden gebruikt om samen met de patiënt te besluiten welke vervolgstappen gezet moeten worden in de behandeling.

Value-Based Health Care

Binnen de Santeon-ziekenhuizen is Value-Based Health Care een speerpunt. Onderdeel van onze strategie is dat we door middel van Value-Based Health Care de kwaliteit van zorg voor onze patiënten willen verbeteren. Dit doen we door uitkomsten van zorg binnen de Santeon ziekenhuizen te vergelijken. In 2018 analyseerden we uitkomstdata van tien VBHC trajecten waaronder borstkanker, heupartrose en reumatologie. We kijken daarbij goed naar wat patiënten belangrijk vinden en gaan tegelijk na welke behandelingen het meest kosteneffectief zijn. Om dit te realiseren zoeken we naar innovatieve oplossingen die ons daarbij kunnen ondersteunen. Het Maasstad Ziekenhuis heeft op het gebied van nierfalen, maag- darm- en leverziekten en reumatologie een voortrekkersrol, we werken intensief samen om de zorg voor onze patiënten nog verder te verbeteren.

Opleidingen, onderzoek & wetenschap

Als topklinisch en topreferent ziekenhuis wil het Maasstad Ziekenhuis kunnen blijven inspelen op de dynamische veranderingen in de zorg. Het ziekenhuis leidt op, doet onderzoek en levert topklinische en acute zorg.

Wetenschap

Onderzoek binnen het Maasstad Ziekenhuis begint bij het Wetenschapsbureau, een onderdeel van de Maasstad Academie. Om medisch wetenschappelijk onderzoek te mogen doen, is toestemming nodig van de raad van bestuur. Het Wetenschapsbureau is het startpunt voor dit traject van goedkeuring. Daarnaast zijn de medewerkers van het Wetenschapsbureau verantwoordelijk voor de financiën rondom onderzoek, adviseren bij het opzetten en uitvoeren van onderzoek, het bewaken van de kwaliteit van onderzoek en het ontwikkelen van beleid. In 2018 zijn 121 nieuwe studies aangemeld door onderzoekers, waarvan 24 door ons zelf opgezette onderzoeken. Er zijn 146 wetenschappelijke artikelen gepubliceerd. De resultaten daarvan zijn in toonaangevende medische tijdschriften gepubliceerd, waaronder The Lancet, BMJ en Burns.

Beroepsopleidingen

Op 7 maart werd de RAAT ondertekend. Hierbij zijn zorginstellingen, waaronder het Maasstad Ziekenhuis, het onderwijs en de gemeente Rotterdam aangesloten. Bij deze regionale samenwerking gaat het voornamelijk om het aanpakken van het tekort aan professionals in de gezondheidszorg in de regio Rijnmond. In de diverse werkgroepen/dialogen wordt actief gewerkt aan ideeën op het gebied van werving en selectie, stagecoördinatie en begeleiding. De genoemde ontwikkeling over de verkorting/versnelling van diverse opleidingen is hier een onderdeel van.

In 2018 hebben diverse acute afdelingen stageplaatsen aangeboden voor studenten van de opleiding Bachelor Medisch Hulpverlener. Er is een voorstel geschreven voor een traineetraject op de Spoedeisende Hulp (SEH) en/of afdeling Intensive Care. Op de SEH zijn in 2018 twee trainees BMH gestart. Op de OK-afdeling zijn twee BMH-afgestudeerde



medewerkers aangesteld als anesthesiemedewerker. Deze medewerkers volgen de verkorte opleiding tot anesthesiemedewerker.

Bedrijfsopleidingen

Met bedrijfsopleidingen houden we de kennis op peil. In 2018 lag de focus op de her-accreditatie van JCI en HiX nazorg. Om aan deze zaken invulling te geven, startten in het verslagjaar enkele nieuwe kennis- en vaardigheidstrajecten voor medewerkers. Denk aan het begeleiden van de ondersteuningsteams van JCI op de werkvloer, begeleiden van de verbetersteams, ontwikkelen van ondersteunend hulpmateriaal (bijvoorbeeld de Ask-Me app) en de eenduidig werken sessies in HiX.

Om de zorgverleners te ondersteunen bij het leveren van veilige en kwalitatief goede zorg is de Ask-Me app ontwikkeld in samenwerking met Noordhoff. Deze applicatie is via diverse mobiele apparaten bereikbaar en geeft in tien seconden en twee klikken de gevraagde informatie. Er zijn Ask-Me objecten ontwikkeld bij de processen rondom JCI. Maar ook voor apparatuur in het kader van het Convenant Medische technologie en geeft handige instructies over gebruik van apparatuur door middel van afbeeldingen en/of korte video-instructies. Op deze wijze is altijd een up-to-date overzicht van de instructies voorhanden.

In 2018 is de Maastrad Academie een erkend opleidingsinstituut voor reanimatie instructeurs geworden. Dit betekent dat de academie bevoegd is om trainers op te leiden. Verder is eind 2018 is een start gemaakt met de Maastrad Academie activiteitenkalender. Op deze kalender staan alle opleidingen, congressen voor de medewerkers en teams. Ook is er een overzicht beschikbaar van alle opleidingen die standaard jaarlijks worden aangeboden. Dit zorgt ervoor dat medewerkers deze informatie makkelijker kunnen vinden met als doel meer inschrijvingen waardoor hun kennis vergroot.

Op vrijdag 12 oktober 2018 vond de instellingsvisitatie Registratiecommissie Geneeskundig Specialisten (RGS) plaats. De commissie was positief over ons ziekenhuis als opleidingsziekenhuis. Als eerste opleidingsziekenhuis binnen het OOR ZWN hebben wij de RGS ontvangen voor de instellingsvisitatie. Een opleidingsziekenhuis kan vrijwillig deelnemen aan een instellingsvisitatie en daarmee een RGS-certificaat behalen. Met het certificaat kan het opleidingsziekenhuis aantonen dat de Centrale Opleidingscommissie (COC), het Leerhuis en de raad van bestuur, als eindverantwoordelijke, het interne kwaliteitstoezicht op de medische vervolgoopleidingen goed op orde hebben. Met het behalen van het certificaat kunnen de opleidingsvisitaties in het vervolg efficiënter verlopen met minder papierwerk.

In 2018 is hard gewerkt aan de nieuwe locatie voor de Maastrad Academie (Medimall locatiecode C1.13H.03). In de afgelopen jaren is de Academie uitgegroeid tot een volwassen leerhuis. De officiële en feestelijke opening heeft plaatsgevonden op 29 januari 2019.



Netwerkgzorg

Het Maasstad Ziekenhuis ambieert netwerkgzorg (ambitie 4). Hieronder wordt ingegaan op enkele hoogtepunten, rondom deze ambitie, van het afgelopen jaar.

Santeon

Het Maasstad Ziekenhuis is lid van de Santeon groep. In Santeon werken zeven topklinische ziekenhuizen samen om de kwaliteit van de medische zorg te verbeteren. Artsen, verpleegkundigen, bestuurders en medewerkers vergelijken werkwijzen, behandelingen en resultaten met die van de andere Santeon ziekenhuizen. Dit leidt tot zoveel mogelijk overeenstemming in de zorg voor patiënten. De Santeon ziekenhuizen nemen best practices van elkaar over en blijven zo vernieuwen. Binnen de Santeon-ziekenhuizen is Value-Based Health Care een speerpunt. Onderdeel van onze strategie is dat we door middel van Value-Based Health Care de kwaliteit van zorg voor onze patiënten willen verbeteren. Dit doen we door uitkomsten van zorg binnen de Santeon-ziekenhuizen te vergelijken. We kijken daarbij goed naar wat patiënten belangrijk vinden en gaan tegelijk na welke behandelingen het meest kosteneffectief zijn. Om dit te realiseren zoeken we naar innovatieve oplossingen die ons daarbij kunnen ondersteunen.

Havenpolikliniek

In 2018 hebben de vier partnerziekenhuizen gewerkt aan een toekomstvisie voor de Havenpolikliniek. Zo zijn we met elkaar gekomen tot een vernieuwend zorgconcept voor oudere inwoners van (het centrum van) Rotterdam. De unieke samenwerking in de Havenpolikliniek, de verantwoordelijkheid die wij voelen voor het continueren van de zorg en de maatschappelijke ontwikkelingen zijn hiervoor onze inspiratie geweest.

Financieel gezond

Ambitie 5 heeft betrekking op de financiële gezondheid van het Maasstad Ziekenhuis. Zie daarvoor de jaarrekening 2018.

2018 was financieel een goed jaar. Ondanks de hogere kosten voor met name personeel vanwege arbeidsmarktkrapte is het resultaat boven het begrote resultaat uitgekomen. Dit komt vooral door eenmalige inkomsten. Het structurele resultaat is in lijn met het begrote structurele resultaat. De verwachting voor 2019 is dat het Maasstad Ziekenhuis het structureel resultaat op niveau kan houden. Dit is mogelijk doordat de begrote personele kosten zijn opgehoogd om de blijvend slechtere situatie op de arbeidsmarkt het hoofd te kunnen bieden en door hogere inkomsten vanwege onderhandelde contracten met de zorgverzekeraars.

Innovatief

Het Maasstad Ziekenhuis is een ambitieus ziekenhuis en wil graag voorop lopen bij het gebruik van nieuwe technologieën om de kwaliteit van de zorg aan patiënten te verbeteren. Begin 2018 stelde het Maasstad Ziekenhuis zijn digitale strategie vast. Hierin is onze visie uitgewerkt en vertaalt naar verschillende ambities en doelstellingen. De digitale strategie bevat een actieprogramma met verschillende programma's en projecten die bijdragen aan de realisatie van deze doelstellingen. Enkele voorbeelden worden hieronder genoemd.



Op 13 december werden de acht prijswinnaars van Word RAATgevert bekendgemaakt. Zij krijgen 10.000 euro om hun oplossing voor het personeelstekort aan te pakken.

Twee winnaars zijn werkzaam bij het Maasstad Ziekenhuis: teamleider polikliniek Reumatologie Marieke Holtrop met het idee 'mentorschap', en fysiotherapeut Maaïke Wassink met het idee 'Maasstad voedt beweging'.

Op 12 oktober 2018 vond de instellingsvisitatie Registratiecommissie Geneeskundig Specialisten (RGS) plaats. De Instellingsvisitatie RGS richt zich op opleidingsoverstijgende kwaliteitsaspecten; dat deel van de erkenning dat geldt voor alle medisch specialistische vervolgoopleidingen binnen een opleidingsziekenhuis. Dat zijn de voorwaarden voor een goede opleiding voor alle medisch specialisten. Als eerste opleidingsziekenhuis binnen het OOR ZWN hebben wij de RGS ontvangen voor een vrijwillige instellingsvisitatie. Er heerste een positieve sfeer en er waren veel betrokken collega's.

Slimme pleister

Als één van de eerste ziekenhuizen in Nederland is een proef gedaan met de 'Slimme Pleister' van Philips. De pleister registreert 24 uur per dag gedurende vijf dagen metingen via kleine sensoren in de pleister. Zo worden continu de hartslag, de ademhaling, de houding en de temperatuur gemeten waardoor de gezondheidstoestand van patiënten continu in de gaten gehouden kan worden. Het systeem waarin de gemeten waardes worden geregistreerd bepaalt automatisch de voor het Maasstad geldende Modified Early Warning Score (MEWS, ook wel SIT-score genoemd). Doordat er continu gemeten wordt kan bij een verandering in de gemeten waardes eerder gehandeld worden door een zorgverlener.

Capaciteitsmanagement

Capaciteitsmanagement heeft als doel de vraag naar en het aanbod van capaciteit optimaal op elkaar af te stemmen. Vooral in het begin van 2018 is hier veel aandacht aan besteed omdat mede door de griepgolf (die langer aanhield dan andere jaren) een druk ontstond op de bedden capaciteit. Met behulp van een extern adviesbureau is gekeken hoe dit beter kan worden georganiseerd. Naar aanleiding daarvan is een stuurcentrum capaciteit opgericht wat begin 2019 van start is gegaan. Het stuurcentrum bestaat uit drie artsen en drie managers die worden ondersteund door een adviseur. Er is een duidelijke focus op capaciteitsmanagement en het continu verbeteren van de daarbij behorende processen. Dit gebeurt in nauw overleg met het operationeel team.

2.3.1 Duurzaamheid

Het Maasstad Ziekenhuis hecht grote waarde aan duurzaamheid. Op innovatieve wijze wordt geprobeerd om een bijdrage te leveren aan CO2 reductie. Op 4 december is de eerste multifunctionele energiecentrale aan de gevel van het Maasstad Ziekenhuis in bijzijn van initiatiefnemer Softs en de energiesponsors feestelijk onthuld. Als de zon schijnt wekt deze centrale schone energie op. Is het bewolkt, dan draait hij een slag en filtert de lucht van fijnstof. Nog een keer draaien en het Softs Point communiceert op duurzame wijze onze boodschap. Het contract met Softs (Surface of Things), heeft als doel te verduurzamen – zuiniger omgaan met het milieu – zonder zelf te hoeven investeren in zonnepanelen of andere energiebesparende maatregelen. Dit is mogelijk via het concept EnergieSponsoring, waarbij de opbrengst van zonne-energie aan het ziekenhuis wordt



geschonken door bedrijven. Dankzij Schouten Zekerheid en de BNG Bank ontstaat budget voor het Maasstad Ziekenhuis om de energiekosten drastisch te verlagen. Daarmee komt er geld beschikbaar voor innovatieve projecten die de CO₂-uitstoot van het Maasstad Ziekenhuis verlagen. Tegelijkertijd kan extra service voor patiënten gefaciliteerd worden, zoals de elektrische shuttles die patiënten van de parkeergarage naar de hoofdingang vervoeren.

Het Maasstad Ziekenhuis stimuleert haar werknemers om met de fiets naar het werk te gaan. In 2018 is de fietsenstalling van het Maasstad Ziekenhuis vergroot en ook zijn er dertig zogenaamde 'fietsnietjes' op het voorplein en bij het Revalidatiecentrum geplaatst.

Tevens is in 2018 gestart met een brede draagproef ten aanzien van 'groene' duurzame broeken. De nieuwe stof is ontwikkeld met een milieuvriendelijke vezeltechnologie. Het katoen is vervangen door biocellulosevezels (Lyocell) en de polyester door gerecycled polyester. Hiermee kan een bijdrage worden geleverd aan duurzaamheid. Textiel is goed voor tien procent van de wereldwijde CO₂-uitstoot. Bijna de helft van de afvalwaterproblemen in de wereld houdt verband met de textielproductie. Gezien de hoeveelheid textiel die het Maasstad Ziekenhuis nodig heeft voor de uniformen is het goed om met elkaar op zoek te gaan naar een duurzame oplossing.

Verder heeft de raad van bestuur op 2 juli de regeling generatiebeleid vastgesteld ingaande 1 augustus 2018. De regeling biedt de medewerker vanaf 60 jaar of ouder de mogelijkheid minder te gaan werken met een kleiner loonverlies en volledige pensioenopbouw. Daarnaast draagt het Maasstad Ziekenhuis er zorg voor dat de medewerkers goed en gezond blijven functioneren. In het kader van de Sterk in je Werk week, georganiseerd vanuit de Rotterdamse Zorg, werd in november aan de verpleegkundige medewerkers van het Maasstad Ziekenhuis een stoelmassage aangeboden. Stoelmassage helpt bij het verminderen van nek-, rug- en schouderklachten.

Ook is in 2018 gestart met de pilot Night Fit. Op 11 september vond hiervan de aftrap plaats. Werk in de nachtelijke uren verstoort het dag- en nachtritme van het lichaam, wat kan leiden tot nadelige gezondheidseffecten. Het Maasstad Ziekenhuis vindt het belangrijk om hier aandacht voor te hebben. Tijdens een inspirerende workshop werd uitleg gegeven over slaaphygiëne en voeding aan bod. Vervolgens kreeg elke deelnemer een blauwlicht-reducerende bril uitgereikt om die de komende maanden te gebruiken. Deze bril filtert namelijk het blauwe licht en zorgt ervoor dat je beter tot rust komt na je nachtdienst. Begin 2019 wordt de pilot geëvalueerd. Bij een positief effect wordt gekeken hoe hier binnen het Maasstad Ziekenhuis verder vorm aan gegeven kan worden. Dit alles is passend bij het thema Sterk in je werk, waarbij het ziekenhuis aandacht en oog heeft voor het welzijn en de ontwikkeling van de medewerker. Dit betekent zorgen voor ondersteuning in elke fase van de loopbaan bij hun duurzame inzetbaarheid.

Het Maasstad Ziekenhuis is overgestapt op duurzame/milieuvriendelijke SZA-vaten. SUEZ, de afvalinzamelaar, heeft het duurzamer afvalvat ontwikkeld voor specifiek ziekenhuisafval (SZA). Dit afvalvat is gemaakt van gerecycled plastic (Polypropyleen), afkomstig uit consumenten afval, en is minder belastend voor het milieu.



Het dak van het Maasstad Ziekenhuis biedt een tehuis aan drie bijenvolken, waardoor een bijdrage wordt geleverd aan een gezonde omgeving.

Het Maasstad Ziekenhuis biedt patiëntenfolders digitaal aan patiënten aan in plaats van op papier. Het voornaamste doel van het digitaliseren van patiënteninformatie is het optimaliseren van de *patiëntveiligheid*. Met het invoeren van digitale folders wordt voorkomen dat oude versies worden meegegeven aan patiënten. Daarnaast levert het digitaliseren een *kostenbesparing* op en gaan we *maatschappelijk verantwoord* om met het papierverbruik in het Maasstad Ziekenhuis.

2.4 Governance en risicomanagement

2.4.1 Zorgbrede governancecode

Het Maasstad Ziekenhuis onderschrijft het belang van corporate governance en staat achter deze code. Aandachtspunten en aanbevelingen zijn vertaald naar regelingen van het ziekenhuis. De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) heeft een bezoek gebracht aan het ziekenhuis om de governancecode zorg te toetsen.

2.4.2 Risicomanagement

In 2018 is gewerkt aan het verbeteren van het proces rondom integraal risicomanagement (IRM). Er is beleid in ontwikkeling om de positie van IRM in de organisatie te verstevigen. Bij de apotheek is het jaarplan 2019 geschreven volgens een nieuw format waar risicomanagement een geïntegreerd onderdeel van uit maakt. Op alle afdelingen van de zorgeenheid Interne is een inventarisatie gemaakt van de operationele risico's. In Santeon verband heeft een aantal bijeenkomsten plaatsgevonden om ervaringen en best practices uit te wisselen tussen de ziekenhuizen.



3 Financieel beleid

3.1 Toelichting balans en resultatenrekening

Het Maasstad Ziekenhuis heeft 2018 afgesloten met een mooi financieel resultaat. Het resultaat van EUR 9.314k is ruim boven het begrote resultaat van EUR 5.175k uitgekomen. De negatieve prognose van medio 2018 is als gevolg van vele inspanningen omgedraaid in een structureel en incidenteel positief resultaat.

Opbrengsten

De opbrengsten uit het afgelopen jaar zijn met 4.6% gestegen ten opzichte van 2017. Hierbij is rekening gehouden met aftopping als gevolg van overproductie en nuancering voor rechtmatigheid. De niet geplande overproductie die niet door de zorgverzekeraars wordt vergoed, bedraagt 1% van de opbrengsten van het afgelopen jaar.

Naast de gestegen opbrengsten zorgprestaties (+ 2.4%) zijn de opbrengsten uit subsidies (+ 39%) en de overige bedrijfsopbrengsten (+ 18.7%) gestegen. De totale stijging van de opbrengsten ten opzichte van 2017 bedraagt 4.7%. De gestegen opbrengsten uit subsidies (2018: EUR 17.346k, 2017: EUR 12.482k) worden veroorzaakt door de beschikbaarheidsbijdragen (medische) vervolgoopleidingen. De overige bedrijfsopbrengsten zijn met 18% toegenomen door de toename van de regiowerkzaamheden van de ziekenhuisapotheek. Hierin zijn de werkzaamheden opgenomen die verricht worden in het kader van de samenwerking met het Prinses Maxima Centrum in Utrecht. Onder deze post is ook de toekenning van de garantieregeling kapitaallasten over de jaren 2013 en 2014 opgenomen die in 2018 door de NZa is toegekend.

Bedrijfslasten

Personeel

Zoals voor veel ziekenhuizen is het ook voor het Maasstad Ziekenhuis een uitdaging om goed en gekwalificeerd personeel te vinden. Met vereende krachten is het gelukt om de formatie te doen stijgen naar gemiddeld 2.677 fte in dienst in 2018. De stijging van de kosten van het personeel in loondienst van EUR 9.764k wordt voor 54% veroorzaakt door de stijging van de formatie. De overige 46% wordt veroorzaakt door gestegen lonen als gevolg van cao-verplichtingen. Naast de toename van het aantal personeel in loondienst heeft het Maasstad Ziekenhuis in 2018 gebruikgemaakt van flexibele arbeidskrachten, die niet in loondienst zijn, om de bezetting op orde te houden.

Overige bedrijfskosten

De stijging van de overige bedrijfskosten van EUR 123.084k naar EUR 125.444k (+ 1.9%) houdt verband met extra schoonmaakkosten en de kosten van koffie en thee in verband met een contractwijziging van de leverancier.



Balans

	2018 (x € 1.000)	2017 (x € 1.000)	Mutatie (x € 1.000)
ACTIVA			
Vaste Activa	235.611	244.915	- 9.304
Vlottende Activa	85.294	96.866	- 11.572
Totaal Activa	320.905	341.781	-20.876
PASSIVA			
Eigen vermogen	86.201	76.888	9.313
Voorzieningen	5.593	8.200	- 2.607
Langlopende schulden	157.794	133.622	24.172
Kortlopende schulden	71.317	123.071	- 51.754
Totaal Passiva	320.905	341.781	-20.876

De daling van de vaste activa wordt veroorzaakt door het beperkte niveau van investeringen in 2018 ten opzichte van de afschrijvingen. In de volgende paragraaf wordt hier een nadere toelichting op gegeven.

De vlottende activa zijn gedaald door het inhalen van de facturatie achterstanden in 2018 over het laatste kwartaal van 2017 als gevolg van de implementatie van het nieuwe elektronisch patiëntendossier. De ontvangen voorschotten van de zorgverzekeraars in verband met deze facturatie achterstanden zijn terugbetaald. Daarnaast zijn beschikbaarheidsbijdragen voor het Brandwondencentrum over de jaren 2016 en 2017 in 2018 daadwerkelijk ontvangen.

De afname van de voorzieningen heeft te maken met het schikken van een schadeclaim waar ultimo 2017 een voorziening voor was getroffen. Vooruitlopend op de compensatieregeling bij ontslag wegens langdurig arbeidsongeschiktheid is in de voorziening langdurig ziek geen vergoeding voor transitiekosten opgenomen en is deze voorziening afgenomen.

De langlopende schulden muteren met het verschil van de afgesloten nieuwe lening ad EUR 40 mio bij het consortium en de aflossingsverplichting op eerder afgesloten leningen. Deze aflossingsverplichting is opgenomen onder de kortlopende schulden. De daling van de overige schulden houdt verband met de verbeterde liquiditeitspositie als gevolg van de nieuw afgesloten lening en het inhalen van facturatie achterstanden.



3.2 Investerings en financieringspositie

De investeringen in 2018 bedroegen EUR 13.7 mio en zijn als volgt verdeeld over de eenheden:

Eenheid	Realisatie 2018 (x €1.000.000)
ICT	3,31
Radiologie / Nuclear	2,96
MDL	0,96
Pathologie	0,77
Laboratorium	0,72
OK	0,69
Poli-apotheek	0,56
Urologie	0,51
Cardiologie	0,47
Neonatologie	0,42
Overig	2,29
	13,66

Het Maasstad Ziekenhuis geeft prioriteit aan investeringen die passen bij de ambities uit het Strategisch Medisch Beleidsplan. Zo is geïnvesteerd in een CT-scan op de Spoedeisende Hulp, vernieuwde monitoren op het OK-complex, nieuwe scopen op de afdeling Maag-, Darm- en Leverziekten en nieuwe couveuses op de afdeling Neonatologie. Via het vernieuwde Maasstad Informatie Entertainment Systeem (MIES) kunnen alle patiënten op de verpleegafdelingen eten en drinken bestellen, tv kijken, radio luisteren en internetten.

Om voor de langere termijn de liquiditeitspositie te verbeteren en het niveau van investeringen te kunnen waarborgen is in 2018 een nieuwe lening bij het consortium overeenkomen van EUR 40 mio. Daarnaast is een investeringskrediet verkregen van EUR 25 mio. Naar verwachting wordt dit krediet in 2019 nog niet aangesproken.

3.3 Liquiditeitspositie

Zoals eerder beschreven heeft het verkrijgen van een nieuwe lening de liquiditeitspositie van het Maasstad Ziekenhuis verbeterd. Daarnaast heeft het Maasstad Ziekenhuis op basis van hernieuwde inzichten de verplichting 'persoonlijk levensfase budget' opgenomen als langlopende verplichting. Het Maasstad Ziekenhuis is van mening dat deze presentatie recht doet aan het meerjarige karakter van deze post, alhoewel de verplichting ter stond opeisbaar is, in overleg met de werkgever. Deze wijziging geeft ook een verbetering in de current ratio.

3.4 Solvabiliteitspositie

De solvabiliteitspositie is in 2018 gestegen van 22.5% naar 26.9% (definitie: Eigen Vermogen/Totaal Vermogen). In het Strategisch Medisch Beleidsplan 2017-2021 is één van de vijf ambities: financieel gezond. Hieraan is een solvabiliteitspercentage van 25%



gekoppeld. Eind 2018 is deze doelstelling uit het Strategisch Medisch Beleidsplan behaald. De verbetering wordt met name veroorzaakt door een beter werkkapitaalbeheer. Ultimo 2017 waren grote vorderings- en schuldposities als gevolg van de late declaratie van zorgopbrengsten in verband met de implementatie van het nieuwe elektronisch patiëntendossier de oorzaak van hogere balansstanden. Deze achterstanden zijn in de loop van 2018 weggewerkt.

3.5 Risicobeheer

Het Maasstad Ziekenhuis kent een aantal beheersmaatregelen ten aanzien van het risicobeheer. Jaarlijks worden de risico's door het management in kaart gebracht. Deze risico's zijn naast financieel van aard ook operationeel, juridisch, medisch en maatschappelijk. De risico's worden in overleg met de raad van bestuur geprioriteerd op basis van kans van optreden en mogelijke impact. Voor de top 15 risico's worden mitigerende maatregelen opgesteld. Deze top 15 risico's worden in een continue proces gemonitord door de raad van bestuur samen met het management. Bij het optreden van één van de geïdentificeerde risico's wordt een crisisorganisatie ingesteld waar de raad van bestuur ook in vertegenwoordigd is.

De risk appetite van het Maasstad Ziekenhuis is laag. In hoofdstuk 2 is de planning & control cyclus reeds uitvoering toegelicht.

Na de jaarlijkse begrotingsronde heeft een uitgebreide analyse van de risico's en kansen binnen de begroting van de afdelingen/zorgeenheden plaatsgevonden. Tijdens de kwartaalgesprekken die de raad van bestuur met het duaal management van de afdelingen heeft, worden deze risico's en kansen besproken. Op deze wijze kunnen beheersmaatregelen snel worden getroffen.

Het ziekenhuis heeft de ambitie de interne controle naar een hoger niveau te brengen. Een belangrijk uitgangspunt is dat de interne controle effectief en efficiënt wordt georganiseerd. Ten aanzien van de financiële risico's speelt de afdeling concern audit hierin een belangrijke rol. Deze '3rd line of defence' heeft als doel een doorontwikkeling te maken van gegevensgerichte naar (meer) proces- en systeemgerichte controles. In een aantal processen zijn al beheersmaatregelen genomen, waar de (verbijzonderde) interne controle door middel van procescontroles op kan steunen. Dit maakt het mogelijk dat de verbijzonderde interne controle efficiënter kan worden ingestoken.

De werking van de administratieve organisatie en de interne controle wordt jaarlijks door de externe accountant ('4th line of defence') beoordeeld in het kader van de controle van de jaarrekening. De bevindingen van de controle worden door de externe accountant zowel met de raad van bestuur als met de raad van toezicht besproken.

De belangrijkste risico's voor het Maasstad Ziekenhuis zijn de krapte op de arbeidsmarkt en de stijging van de kosten in combinatie met de beperkte groei in volume van de medisch specialistische zorg als gevolg van het hoofdlijnenakkoord. Beide risico's kunnen direct van grote invloed zijn op het operationele resultaat van het ziekenhuis.

De banengroei van 1,6% in de regio Rijnmond ligt iets boven het landelijk gemiddelde (1,4%). De werkgelegenheid in deze regio is het afgelopen jaar toegenomen en neemt naar verwachting in 2019 nog verder toe. Door de groeiende werkgelegenheid neemt de krapte



op de arbeidsmarkt ook toe. In de zorg is er vooral een groot tekort aan verpleegkundigen en verzorgenden. Dit vergt een enorme creativiteit van het Maasstad Ziekenhuis om de capaciteit op orde te houden. Vanaf Q4 2018 zien we dat inspanningen op dit gebied beloond worden, al blijft de inspanning om voldoende gekwalificeerde professionals te vinden hoog. In 2019 is van start gegaan met een nieuwe arbeidsmarktcampagne en in de begroting 2019 is extra geld vrijgemaakt voor een verbeterde normcapaciteit.

Als gevolg van het hoofdlijnenakkoord staat vast dat er geen groei meer mogelijk is in de komende jaren en dat zorg op de juiste plaats geleverd moet worden. Dit houdt in dat het Maasstad Ziekenhuis keuzes moet maken welke zorg geleverd wordt en welke zorg wordt verplaatst naar ziekenhuizen in de regio. Om het profiel van een topklinisch ziekenhuis met acute zorg nog duidelijker uit te dragen worden afspraken gemaakt met onder andere het Spijkenisse Medisch Centrum om bepaalde operaties naar Spijkenisse te verplaatsen. Daarnaast wordt de samenwerking met VVT-instellingen en huisartsen geïntensiveerd. Om meer richting topklinisch en acuut te bewegen is een aantal vakgroepen binnen het Maasstad Ziekenhuis bezig om een aantal topklinische functies erkend te krijgen door de vereniging STZ.

3.6 Financiële instrumenten

Om de nieuwbouw van het ziekenhuis te bekostigen is het Maasstad Ziekenhuis destijds langlopende leningen aangegaan met een bankenconsortium bestaande uit ING, ABN AMRO en BNG. Het renterisico is door het ziekenhuis afgedekt met swaps. De langlopende leningen hebben een looptijd tot en met 2024. Als gevolg van vigerende verslaggevingsregels wordt in de jaarrekening een hogere rentelast getoond dan de uitgaande rentekasstroom. Deze hogere, boekhoudkundige rentelast heeft een significante impact (EUR 1.500k) op de financiële baten en lasten en daarmee op het resultaat van het ziekenhuis.

Vanaf 2020 zal de boekhoudkundige rentelast lager zijn dan de werkelijke uitgaande kasstroom. Als gevolg hiervan zal het rendement van het ziekenhuis na 2020 naar verwachting verder toenemen.

De in 2018 nieuw afgesloten lening heeft een looptijd tot en met 2028. Periodieke aflossing op deze lening vindt plaats vanaf 2024.

3.7 Toekomstverwachtingen

Het Maasstad Ziekenhuis is halverwege het opgestelde Strategisch Medisch Beleidsplan 2017-2021 waarin de vijf ambities Aandacht voor aandacht, Topklinisch en acuut, Kwaliteit en veiligheid, Netwerkgorg, Financieel gezond en innovatief zijn verwoord. Ook het afgelopen jaar zijn op alle ambities vorderingen gemaakt. Dat zal het komend jaar niet anders zijn. Voor 2019 is met de grootste zorgverzekeraars een aanneemsom voor acute zorg afgesproken. Het Maasstad Ziekenhuis heeft de wens geuit om ook voor de andere portefeuilles (chronisch, electief, oncologisch en moeder-kind) afspraken te maken. De verwachting is dat het begrote resultaat in 2019 wederom wordt gerealiseerd. Daarbij wordt extra aandacht gegeven aan de ontwikkeling van het structurele resultaat.



4 Financieel resultaat

In miljoenen euro's	2018	2017
Opbrengsten zorgprestaties	345,1	337,0
Subsidie	17,3	12,5
Overige bedrijfsopbrengsten	29,1	24,6
Som der bedrijfsopbrengsten	391,6	374,1
Personeelskosten	184,3	173,7
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	46,6	47,0
Afschrijvingskosten	20,6	19,1
Overige bedrijfskosten	125,4	123,8
Som der bedrijfslasten	376,9	363,6
Bedrijfsresultaat	14,6	10,4
Financiële baten en lasten	-6,6	-7,7
Resultaat deelneming	1,3	4,0
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	9,3	6,8

Financiële ratio's

Ratio's	2018	2017
Weerstandsvermogen	22,01%	20,56%
Current ratio	1,2	0,7
Solvabiliteit (balans)	26,9%	22,5%
Debt Service Coverage Ratio	1,45	1,47

MAASSTAD ZIEKENHUIS

een santeon ziekenhuis



Maasstad Ziekenhuis

Maasstadweg 21
3079 DZ Rotterdam

T: (010) 291 19 11

E: info@maasstadziekenhuis.nl

I: www.maasstadziekenhuis.nl



@MaasstadZknhuis



Maasstad Ziekenhuis



Maasstad Ziekenhuis



maasstadzknhuis



PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Uitsluitend voor
identificatiedoeleinden