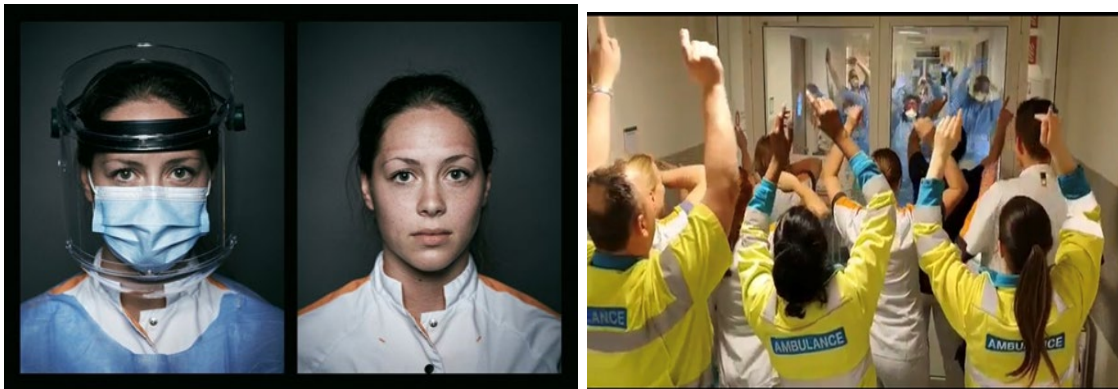


Jaarverslag en jaarrekening Maastricht Ziekenhuis 2020



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





Inhoudsopgave

Voorwoord raad van bestuur	3
Verslag raad van toezicht	7
1. Algemeen	11
1.1 <i>Concernbeschrijving</i>	11
1.2 <i>Samenwerking</i>	12
1.3 <i>Organogram concern</i>	15
1.4 <i>Structuur van het concern</i>	15
2. Bedrijfsvoering	16
2.1 <i>Besturing van de organisatie</i>	16
2.2 <i>Bestuursmodel en medezeggenschap</i>	17
2.3 <i>Raad van bestuur</i>	18
2.4 <i>Strategie</i>	18
2.4.1 <i>Aandacht voor aandacht</i>	19
2.4.2 <i>Topklinisch en acuut profiel</i>	24
2.4.3 <i>Kwaliteit en veiligheid</i>	25
2.4.4 <i>Netwerkzorg</i>	29
2.4.5 <i>Financieel gezond en innovatief</i>	30
3. Financieel beleid	36
3.1 <i>Toelichting balans en resultatenrekening</i>	36
3.2 <i>Investeringen en financieringspositie</i>	38
3.3 <i>Liquiditeitspositie</i>	39
3.4 <i>Solvabiliteitspositie</i>	39
3.5 <i>Risicobeheer</i>	39
3.6 <i>Financiële instrumenten</i>	40
3.7 <i>Toekomstverwachtingen</i>	41
4. Financieel resultaat	42



Voorwoord raad van bestuur

Op het moment dat we terugblikken op 2020 zijn we hoopvol dat we grip krijgen op het Coronavirus in de komende maanden. Er is veel gebeurd in en ook buiten Nederland, dingen die we ons vóór maart 2020 maar lastig voor konden stellen. Het was een jaar waarin collega's in het hele land hun uiterste best hebben gedaan voor meer zieke mensen dan ooit en het niet altijd is gelukt om zorg tijdig te kunnen leveren. Het was een tijd waarin we nieuwe gewoontes hebben aangeleerd in de sociale en professionele omgang met elkaar. Een tijd waarin we samen sterk waren voor onze patiënten.

Onze missie 'Het Maasstad Ziekenhuis wil de kwaliteit van leven van patiënten verbeteren. Wij doen dat vakkundig en zorgzaam' is ook dit jaar sprekend geweest voor de wijze waarop we onze zorg hebben geleverd. Het was een jaar waarin we hebben gebouwd aan onze ambities en samen veel hebben bereikt. Tegelijkertijd was het een jaar van onzekerheid, onverwachte ontwikkelingen en continu bijsturen met oog voor onze patiënten en voor elkaar. Op 1 maart 2020 werden wij geconfronteerd met de eerste patiënt met COVID in het Maasstadziekenhuis waarna we onmiddellijk gestart zijn met een crisisorganisatie onder leiding van ons Crisis Beleids Team, een multidisciplinair ervaren team dat op zeer professionele en betrokken wijze het ziekenhuis door de eerste crisis geloodst heeft. Hoewel ook wij als Maasstad Ziekenhuis de druk hebben ervaren van de toenemende zorgvraag van onze patiënten hebben wij onze verantwoordelijkheid voor de ziekenhuiszorg voor ruim een half miljoen mensen in Rijnmond-Zuid kunnen nemen. Ten gevolge van het COVID-19 virus waren we genoodzaakt minder dringende zorg uit te stellen ten gunste van patiënten met ernstiger ziektebeelden en patiënten over te plaatsen naar andere regio's en op andere momenten patiënten over te nemen uit andere regio's. Mede door ons netwerk en goede betrokkenheid landelijk en regionaal hebben we naar omstandigheden goed gepresteerd. We zijn trots op de kennisdeling en wetenschappelijke onderzoeken die hebben plaatsgevonden op initiatief van of met medewerking van Maasstadters

Aandacht voor aandacht

Door alle collega's op de verschillende afdelingen wordt dagelijks hard gewerkt om onze ambities waar te maken. Dit jaar is hard gewerkt onder moeilijke en voortdurend veranderende omstandigheden: ingepakt op een corona afdeling, op 1,5 meter afstand in reguliere zorg afdelingen of vanuit thuis. Maasstadters die direct in de zorg werken, werden ondersteund door andere Maasstadters, we deden het écht samen! Door extra op te leiden en het buddy programma konden collega's elkaar op professioneel gebied ondersteunen, waardoor de kwaliteit van zorg op een goed niveau kon blijven. Met die aandacht voor elke patiënt dragen we bij aan de kwaliteit van leven van onze patiënten. Juist dit jaar waren de kleine menselijke gebaren belangrijk. Onze SEH-verpleegkundigen en de ambulance medewerkers maakten een filmpje op 'you never walk alone' dat veel mensen raakte en zich breed verspreidde aan het begin van de corona periode. De vele hartverwarmende reacties van mensen om ons heen als steunbetuiging: tekeningen, zelf gebakken koekjes, fruit, maaltijden en teveel andere giften om op te noemen. Deze giften waren mooie gebaren die het moreel van onze medewerkers hoog hebben gehouden. Voor onze patiënten hebben



we ons hard gemaakt dat er altijd minimaal 1 bezoeker per dag langs kon blijven komen. Dit was voor onze patiënten in isolatie van groot belang.

Ondanks deze zware periode is de saamhorigheid onder elkaar groot om met zo veel mogelijk aandacht en zorg er voor onze patiënten te zijn. Ter ondersteuning van onze patiënten en hun familie is het TOF team in het leven geroepen om begeleiding te geven bij overplaatsing van patiënten buiten de stad. Voor onze collega's heeft het TOMM+ team uitstekend werk verricht door aandacht te hebben voor de mentale en fysieke belasting. Voor de aandacht die het TOMM+ team heeft gegeven op individueel en team niveau is veel waardering in de organisatie.

Om het einde van de eerste corona golf te markeren in ons ziekenhuis, hebben we als raad van bestuur een mooi kunstwerk onthuld. Het kunstwerk is een gift van de Raad van Bestuur aan alle Maasstadters om te laten zien hoe trots en dankbaar wij zijn dat iedereen in ons ziekenhuis samen heeft gestreden tegen het coronavirus.

Topklinische en acute zorg

Ook in 2020 hebben we met verzekeraars aangescherpte afspraken gemaakt voor de acute zorg om daarmee de kwaliteit te verbeteren. De samenwerking met de huisartsen is verder geïntensiveerd en is de Huisartsenpost ook overdag geopend om ook de corona zorg voor onze patiënten in gezamenlijkheid het hoofd te kunnen bieden. De kortere wachttijd en een betere doorstroming met als resultaat tevreden patiënten, hebben we als doel ook in 2020 behaald. Het leveren van topklinische zorg naast onze basiszorg hebben we verder uitgebouwd. Ondanks de drukke periode heeft een aantal onderdelen in onze zorg de erkenning van topklinisch product gekregen: Systemische auto-immuun ziektes, ondersteunende en palliatieve zorg en IBD volwassenen en kinderen

Als onderdeel van het Anser prostaatnetwerk, zijn er in ons ziekenhuis als Anser prostaat operatiekliniek 500 prostaatoperaties uitgevoerd. We zijn trots op de samenwerking binnen het netwerk en het daarmee verbeteren van de kwaliteit van zorg.

In het kader van wetenschap en opleiden is een groot aantal onderzoeken uitgevoerd in 2020 met het doel de kwaliteit van zorg te verbeteren. De opleidingen voor artsen, verpleegkundigen en andere professionals zijn zo goed mogelijk doorgegaan.

Kwaliteit en veiligheid

Kwaliteit van zorg leveren we in samenspraak met onze patiënten mede door invulling te geven aan samen beslissen. Daarnaast werken we via onze Value Based Healthcare trajecten binnen Santeon verband aan het continu verbeteren van de kwaliteit van zorg en hebben we de uitkomsten transparant gemaakt voor drie nieuwe zorgtrajecten. In het bijzonder dit jaar de opstart van het VBHC COVID-19 traject benadrukt de kracht van de samenwerking in Santeon verband. De Verpleegkundig Advies Raad (VAR) is in 2020 actief geweest en heeft de visie op verpleegkundige zorg opgeleverd in samenwerking met de stuurgroep verpleging in beweging. Het thema verpleegkundig leiderschap staat daarmee hoog op de agenda. We zijn trots op het behalen van de internationale Value-Based Health Care Prize 2020 samen met Santeon en de VBHC samenwerkingsprijs 2020 op 6 november jl..

Netwerkzorg



We werken nauw samen op landelijk niveau met de NVZ, de STZ en binnen het samenwerkingsverband Santeon. Met vele partners in de regio wordt samengewerkt om de zorg voor onze patiënten in Rotterdam Zuid elke dag te verbeteren. Meer dan ooit was samenwerken van groot belang in dit jaar. In nauwe samenwerking met de collega's binnen het ROAZ is invulling gegeven aan de COVID-19 zorg om zo goed mogelijk voorbereid te zijn op de zorgvraag voor de regio Rotterdam groot Rijnmond. Binnen het Maasstad Ziekenhuis is de samenwerking met de huisartsenpost van groot belang. De nauwe samenwerking en intensieve uitwisseling dragen bij aan goede zorg en doorstroming. Daarnaast zijn de inspanningen vanuit Aafje voor de opvang van COVID-19 patiënten van groot belang geweest om de zorgvraag met elkaar het hoofd te bieden.

Financieel gezond & innovatief

In het eerste half jaar hebben we veel financiële onzekerheid ervaren door het uitblijven van een compensatieregeling. Door lagere investeringen en daardoor lagere kosten van afschrijving en de hogere opbrengsten van labtesten hebben we een mooi financieel resultaat behaald, waardoor we in de toekomst kunnen blijven investeren in onze faciliteiten, zoals bijvoorbeeld de verbouwing van de geïntegreerde SEH – HAP, die in 2021 van start zal gaan. Ook kunnen we blijven investeren in kwaliteit, ontwikkeling, wetenschap en het opleiden van nieuwe collega's in onze organisatie.

Innovatie heeft een grote rol gespeeld in de covidcrisis. De versnelling is enorm geweest, waardoor in een hoog tempo innovaties zijn geïmplementeerd, zoals de thuismonitoring app COVID-19, de COVID-19 check app, thuismonitoring systemen, optiflow breder is ingezet, lange tijd gewerkt is op cohortafdelingen met innovaties als de slimme pleister en de IC is verbouwd en uitgebreid om de opvang van patiënten te kunnen garanderen in de toekomst.

Kijkend naar de toekomst

In 2020 zijn we meer dan ooit in gesprek geweest over de ontwikkeling van zorg, wat nodig is om toekomstige ontwikkelingen op een constructieve wijze te implementeren en de versnelling in innovaties en besluitvorming die deze corona periode met zich mee heeft gebracht kunnen behouden. Echt waarde toevoegen voor onze patiënten. De gesprekken helpen ons om focus aan te brengen voor de komende jaren: gericht keuzes maken voor het zorgprofiel (Juiste Zorg Op Juiste Plek), het inrichten van zorgprofielen over de keten heen (waardegedreven zorg) en het steeds efficiënter inrichten van processen om meer aandacht/tijd voor de zorg voor de patiënt te creëren, waarbij coronazorg onderdeel zal zijn van ons zorgpallet. We kijken uit naar het hoopvolle perspectief dat de vaccinatie bij zal dragen aan een betere balans en een nieuw normaal na deze pandemie.

In 2021 werken we verder aan het realiseren van onze ambities en wordt verder invulling gegeven aan 'topklinische en acute zorg', 'de juiste zorg op de juiste plek' én 'waarde gedreven werken met focus op kwaliteit'. Ook zullen we in 2020 onze strategie herijken vanuit deze stevige basis. We bouwen verder aan de toekomst met de focus op het voorkomen, vervangen en verplaatsen van zorg. Samenwerking binnen het netwerk en het slimmer organiseren van de zorg zijn belangrijke thema's om de zorg betaalbaar te houden. Het is voor de toekomst van ons ziekenhuis van doorslaggevend belang en moet de ruimte bieden om te kunnen groeien op het gebied van topklinische en acute zorg binnen een gelijkblijvend budget.



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 alle collega's en onze leden van de adviesorganen en vrijwilligers die zich in 2020 allen 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

2020 heeft ook in het Maasstad Ziekenhuis in het teken van COVID-19 gestaan. Echter, het bestuur en de overige medewerkers hebben ervoor gezorgd dat deze "crisis" beheerst en gestructureerd het hoofd geboden is, waardoor er eigenlijk geen sprake was van crisis in de bedrijfsvoering: reguliere zorg is op tijd afgeschaald; speciale COVID afdelingen zijn ingericht; door overplaatsingen van COVID patiënten naar andere ziekenhuizen is het Maasstadziekenhuis erin geslaagd de deuren open te houden voor de bewoners van Rotterdam Zuid. Het belang van samenwerking, zowel in de regio (bijvoorbeeld met het Medisch Centrum Spijkensisse) als landelijk werd hiermee onderstreept. De Raad van toezicht is onder de indruk van de energie die alle medewerkers hierin gestopt hebben: complimenten en dank jullie wel!

Ondanks COVID heeft het Maasstad weer flinke structurele verbeteringen ingevoerd, zoals het verbeteren van de Spoed Eisende Hulp (ondanks COVID minder stops dan ooit), intensivering van de samenwerking met Huisartsenposten het opzetten van het programma Juiste Zorg Op de Juiste Plek en het verbeteren van capaciteitsmanagement in het ziekenhuis. Mede door COVID zijn flinke stappen gemaakt in digitaliseren, met bijvoorbeeld thuismonitoring van COVID patiënten, en uitrol van beeldbellen op alle poliklinieken. 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.

De algemene profielschets met de kwaliteiten en eigenschappen die van een lid van de raad van toezicht worden verwacht: 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. De nevenfuncties van de leden zijn vermeld in de DigiMV en bij deze nevenfuncties is geen sprake van enige belangenverstremming tussen leden van de raad van toezicht en de organisatie.

In 2020 zijn Mevrouw Balhmann (voorzitter) en Dhr. Oyen (vicevoorzitter) na het verstrijken van hun tweede termijn afgetreden. De Raad van Toezicht dankt hen voor de vele jaren van stimulerend leiderschap in de Raad, mede door hun kennis en ondersteuning is het Maasstadziekenhuis door de jaren heen steeds beter gaan presteren. Daarbij zijn beide ook nauw betrokken geweest bij de succesvolle herstructurering van het Spijkensisse Medisch Centrum. Dhr. Van de Leemput is, na een positief advies van alle adviesorganen benoemd als nieuwe voorzitter. De taak van vicevoorzitter en voorzitter is overgenomen door Mevr. Burger.



Tabel 1: Samenstelling raad van toezicht verslagjaar 2020

Naam	Functie in raad van toezicht	Einddatum eerste termijn	Einddatum tweede termijn
Mevrouw prof. dr. J.P. Bahlmann	voorzitter	31 maart 2016	31 maart 2020
De heer dr. L.E.C. van de Leemput	Voorzitter	03 augustus 2024	
De heer drs. F.G.P.H. Oyen	vice-voorzitter	31 december 2014	31 december 2018 3 ^e termijn: 31-12-2020
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 (in bijzondere omstandigheden kan deze termijn worden verlengd met maximaal twee jaar).

Als gevolg van het nog niet ingevuld zijn van de vacature voor voorzitter van de Raad van Toezicht en de noodzaak van het hebben van een voorzitter tijdens de Corona crisis is met mevrouw Bahlmann overeengekomen om haar termijn te verlengen tot en met 2 juli 2020.

Commissies van de raad van toezicht

De raad van toezicht kent drie commissies: de Audit Commissie, de Commissie Kwaliteit en Veiligheid en de remuneratiecommissie. Deze commissies ondersteunen de RvT bij het uitvoeren van haar verantwoordelijkheden en treden op als klankbord voor de RvB.

De Audit Commissie focust op interne risicobeheersing, financiën en financiële verslaglegging, interne controle en externe audits en compliance. De commissie bestond eind 2020 uit de heer H.J.M. Beekers (voorzitter), de heer J.Th. Blox, en heer L.E.C. van de Leemput (toehoorder). De Audit Commissie heeft in 2020 vier keer vergaderd. Daarbij was veel aandacht voor onder andere de financiële ontwikkelingen m.b.t. covid zorg, compensatieregeling, financiering banken m.b.t haalbaarheidsonderzoek voor de nieuwbouwplannen van de Spoedeisende Hulp en de Huisartsenpost, zorgverzekeraars en gastgerichtheid.

De Commissie Kwaliteit en Veiligheid houdt zich bezig met: De kwaliteit van de zorgverlening (o.a. o basis van indicatoren), Ethiek, Patiëntveiligheid (VIM-meldingen, resultaten veiligheidsmanagement-systeem, calamiteiten), en Externe maatschappelijke verantwoording van de resultaten. De commissie bestond eind 2020 uit de heer F.G.P.H. Oyen (voorzitter), de heer H.P. Muller, mevrouw D.H.C. Burger en heer L.E.C. van de Leemput (toehoorder).



De Commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft in 2020 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 'Zin en onzin van registratie' plaatsgevonden.

In 2020 heeft de Remuneratiecommissie geadviseerd en ondersteuning geboden aan de raad van toezicht bij de remuneratievraagstukken van het bestuur en van de raad van toezicht

De Remuneratiecommissie voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de (leden van de) raad van bestuur en het rapporteren hierover aan de raad van toezicht. Daarbij adviseert deze op het gebied van langetermijnplanning voor de opvolging van leden van de raad van bestuur waaronder het beoordelen van omvang en samenstelling van de raad van bestuur, het aannemen en benoemen van leden van de raad van bestuur, en de bezoldiging van het bestuur.

De commissie bestond eind 2020 uit de heer F.G.P.H. Oyen en de heer L.E.C. van de Leemput. De Remuneratiecommissie heeft in 2020 drie keer vergaderd. Buiten de functioneringsgesprekken heeft de commissie vooral coachend gewerkt, waarbij diverse dilemma's besproken zijn.

Vergaderingen en besluiten

De raad van toezicht is op reguliere basis 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 2020 heeft de raad van toezicht volgens de vooraf opgestelde jaarplanning vijf keer in aanwezigheid van de raad van bestuur vergaderd. Daarbij is veel aandacht uitgegaan naar kwaliteit en veiligheid, covid zorg, capaciteitsmanagement, leiderschapsprogramma, digitale strategie, Anser en herinrichting SEH/HAP.

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, Juiste Zorg op de Juiste Plek, Value Based Health Care, landelijke en regionale samenwerking, de tussentijdse evaluatie van het plan en de financiële positie.

De raad van toezicht heeft in 2020 onder meer de volgende besluiten goedgekeurd:

- Jaarstukken 2019 van de Stichting Maasstad Ziekenhuis.
- Benoeming Dhr. Van de Leemput als nieuwe voorzitter raad van toezicht.
- De begroting 2021 van de Stichting Maasstad Ziekenhuis.

In iedere jaarcyclus brengt de raad van toezicht minimaal één bezoek aan de medezeggenschapsorganen. In 2020 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.

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

Dr. L.E.C. van de Leemput

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, waarbij vanaf 1 november 2019 de triage gezamenlijk wordt uitgevoerd.

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 in samenwerking met vele partners. Het Maasstad Ziekenhuis zet zich in om de ambities uit het Strategisch Medisch Beleidsplan Maasstad te realiseren (zie hoofdstuk 2.4).

‘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 van de patiënt. Daartoe is de dialoog met de patiënt van groot belang. Het ziekenhuis biedt topklinische 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 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. In Santeon werken zeven topklinische ziekenhuizen samen om de kwaliteit van de medische zorg te verbeteren. De 'Samen beter' programma's staan centraal in de samenwerking: 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. Daarnaast wordt gewerkt aan een herijkte visie voor Value Based Healthcare.

Spijkensse Medisch Centrum Coöperatie

Maasstad Ziekenhuis neemt voor 50% deel in Spijkensse Medisch Centrum Coöperatie. Deze coöperatie is 100% 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 2020 is ten gevolge van de Corona crisis een financieel negatief resultaat behaald van EUR 1 mln. De definitieve cijfers van het Spijkensse Medische Centrum B.V. zijn het schrijven van dit verslag nog niet definitief. Het Spijkensse Medisch Centrum B.V. heeft een beroep gedaan op een compensatie van dit verlies gebruik makend van de hardheidsclausule van de compensatieregeling 2020. Vooralsnog is van de zorgverzekeraars nog geen reactie ontvangen op dit verzoek. Ondanks het negatieve resultaat is het zorgpakket binnen Spijkensse Medisch Centrum verder gegroeid. 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. Voorbeelden hiervan zijn het Borstcentrum ZuidHollandZuid en het Longkankercentrum ZuidHollandZuid.

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.

BeterKeten

Het Maasstad Ziekenhuis, Erasmus MC ziekenhuis, 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 Rijnmond. Eind 2020 is besloten de BeterKeten uit te breiden met het IJsselland Ziekenhuis en het Ikazia Ziekenhuis. In 2020 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 afgelopen jaar beziggehouden met 17 zorginhoudelijke projecten. In totaal lopen er promotietrajecten met subsidie vanuit de BeterKeten. In 2019 ontving het Maasstad Ziekenhuis een subsidie voor het ingestuurde onderzoeksvorstel 'Betere herkenning van Reactieve Artritis bij kinderen ter Voorkoming van Overbehandeling en Onnodige zorgconsumptie, BRAVOO!-studie'.

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. Het bijzondere jaar 2020 heeft geleid tot diverse opzeggingen van de huur, waardoor er meer leegstand is dan voorgaande jaren.

De Zorgboulevard Rotterdam blijft echter het ziekenhuis met tal van extra voorzieningen omgeven voor de patiënt die direct of indirect verband hebben met ziekenhuisactiviteiten: een zorghotel, psychiatrisch centrum, revalidatiecentra, huisartsenpost en een kraamzorghotel.

MEC-U

In de Medical Research Ethics Committees United (MEC-U) participeert het Maasstad Ziekenhuis samen met 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, Medisch Spectrum Twente te Enschede en de Ziekenhuisgroep Twente te Almelo/Hengelo. Het doel van MEC-U is een professionele, onafhankelijke en efficiënte toetsing van medisch wetenschappelijk onderzoek met mensen als bedoeld in de Wet medisch wetenschappelijk onderzoek met mensen.

Kwetsbare ouderen 010

Ziekenhuizen (waaronder het Maasstad Ziekenhuis), organisaties voor verpleging & verzorging (Conforte) en de eerste lijn in de regio Rotterdam hebben het afgelopen jaar hard gewerkt aan een integrale aanpak voor de keten kwetsbare ouderen.



Verloskundig Samenwerkingsverband Rotterdam-Zuid (VSV Rotterdam-Zuid)

VSV Rotterdam Zuid wordt gevormd door 25 eerstelijns verloskunde praktijken, tenminste 9 kraamorganisaties, 2 ziekenhuizen en 2 gynaecologen maatschappen. In 2018 werd de implementatie van zorgstandaard integrale geboortezorg aan het takenpakket van het VSV toegevoegd. Afgelopen jaar zijn de gezamenlijke protocollen verder uitgewerkt. Op structurele basis worden intakes van nieuwe zwangeren door de eerste lijn besproken in gezamenlijke bespreking met de 2^e lijn. Het VSV werkt toe naar een integraal patiëntendossier. Het VSV wil de samenwerking komend jaar bekrachtigen in een coöperatie. Door de intensieve samenwerking is de kwaliteit van de zorg voor de zwangere vrouwen in de regio zeer goed.

Oncologisch netwerk CONCORD

Het oncologisch netwerk CONCORD is een samenwerking tussen het Maasstad Ziekenhuis, Albert Schweitzer Ziekenhuis, Franciscus Gasthuis & Vlietland, Erasmus MC, Ikazia Ziekenhuis, Rivas Zorggroep, Spijkenisse Medisch Centrum en Het Van Weel-Bethesda Ziekenhuis.

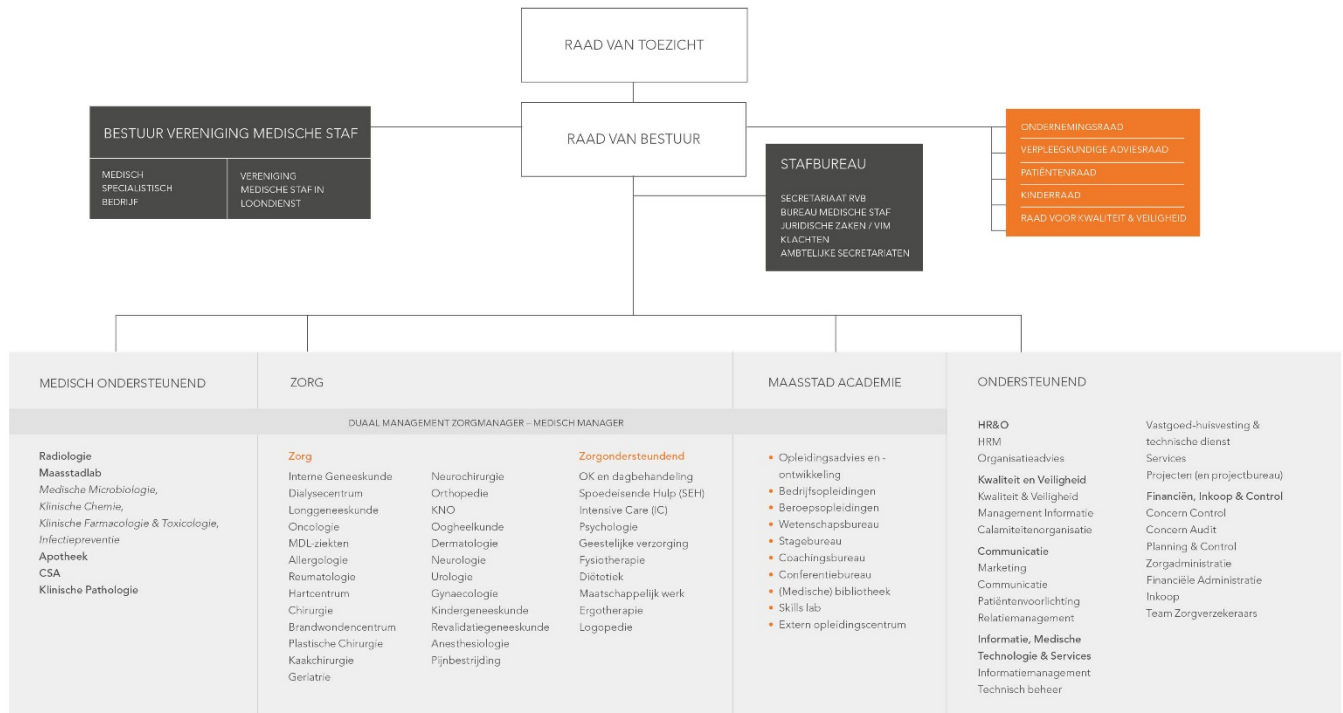
CONCORD ondersteunt het anders organiseren van de kankerzorg in de regio. Elke patiënt met kanker heeft toegang tot de beste zorg zo dichtbij mogelijk. Om dit te bereiken, faciliteert en stimuleert CONCORD de samenwerking tussen zorgaanbieders in de regio. Het doel hiervan is het realiseren van betere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

ROAZ

Ten gevolge van COVID-19 heeft conform beleid crisisbeheersing de coördinatie in de regio plaats gevonden vanuit het ROAZ. Vanaf maart 2020 heeft intensief overleg plaats gevonden om tot afstemming te komen ten aanzien van op- en afschaling van reguliere en COVID-19 zorg in de regio.



1.3 Organogram concern



Bovenstaand organogram bevat de structuur van het Maasstad 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 wekelijks 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 lid van de raad van bestuur..

Voor klinische capaciteiten is in 2020 een interim manager klinische capaciteit aangesteld. Deze manager wordt ondersteund door een adviesteam bestaande uit een aantal medici, managers en teamleiders.

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.

De verkiezingen van de ondernemingsraad die aanvankelijk in mei zouden plaatsvinden, zijn vanwege de corona uitgesteld naar november 2020. In november is er een nieuwe ondernemingsraad gekozen, bestaande uit 17 leden, waarbij 8 nieuwe leden zijn aangesteld en 6 zittende leden zijn afgetreden.

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 kwaliteits-, HR-, financiële en productie-aspecten van het ziekenhuis. Indien nodig worden naar aanleiding van deze besprekingen acties uitgezet en via de bestuursvergadering opgevolgd. Tweemaal per jaar heeft het (duale) management een gesprek met de raad van bestuur over de onderwerpen die ook terugkomen in de boardreview.

Ten gevolge van de pandemie heeft het plenaire voorjaarsoverleg niet plaats gevonden. De raad van bestuur en het stafbestuur heeft op 1,5 meter en deels digitaal met een afvaardiging van steeds 3 vakgroepen een ronde tafel gesprek gevoerd over de toekomst van de zorg en de gevolgen (voor zover te overzien) van de pandemie. Het najaarsoverleg is volledige digitaal georganiseerd via ZOOM met 75 collega's bijgewoond. Deze bijeenkomsten geven ruimte voor reflectie op de afgelopen periode en focus op de toekomst.

Andere aspecten in de planning- en control cyclus 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 eindejaarsprognose opgesteld. Tweemaal per jaar 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 control cyclus 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. Vanwege de pandemie is voor 2021 gekozen voor een actieplan. Het opstellen van de begroting voor 2021 was ten gevolge van de onzekerheden ten gevolge van COVID-19 afwijkend ten opzichte van voorgaande jaren. Met name de inkomstenkant is lange tijd onduidelijk geweest. De raad van bestuur stelt deze begroting vast en de raad van toezicht keurt deze goed. Uiteindelijk is op basis van een financieel kader een begroting opgesteld die voldoende toekomst bestendige elementen in zich heeft. 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 over 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.

2.3 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.

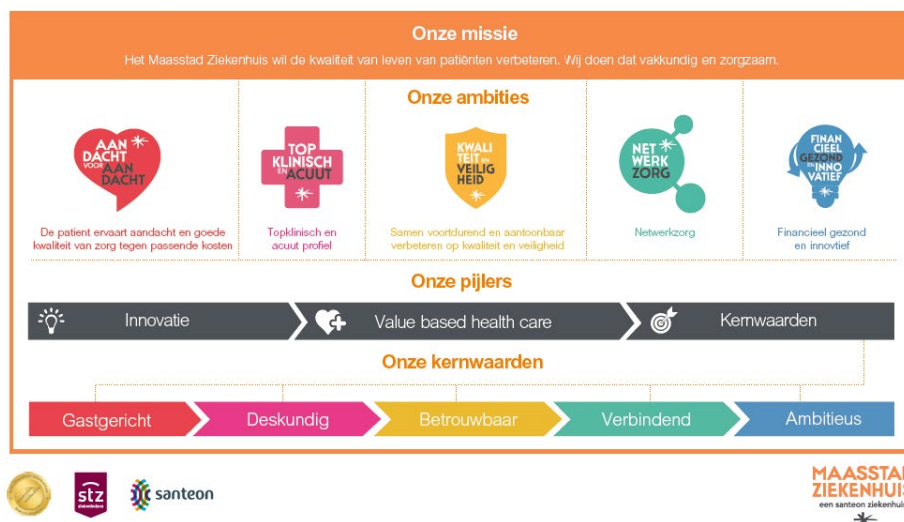
De arbeidsvoorwaarden van de bestuurders (de regeling en de inkomenshoogte) zijn opgenomen in de jaarverantwoording en daarmee openbaar. Voor de onkosten die de raad van bestuur maakt, is er een reglement onkostenvergoeding. De raad van bestuur werkt met een reglement raad van bestuur waarin de verantwoordelijkheden 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.

2.4 Strategie

2020 was het vierde jaar van het Strategisch Medisch beleidsplan 2017-2021. In het najaarsoverleg van december 2020 is een start gemaakt met het herijken van het Strategisch Medisch Beleidsplan 2017-2021. Het SMBP 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. Netwerkgang
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.

2.4.1 Aandacht voor aandacht

Het Maasstad Ziekenhuis wil dat de patiënt aandacht en goede kwaliteit van zorg ervaart tegen passende kosten (ambitie 1). Tot en met februari hebben we hier op een reguliere manier aandacht aan kunnen besteden. Het Bas van der Graaff symposium was een groot succes. Bas van der Graaff was lid van de patiëntenraad en is op 16 november 2018 overleden. Vanwege zijn grote betekenis voor de patiëntenraad is het symposium als herinnering aan zijn gedachtengoed ontstaan. Er zijn twee mooie avonden georganiseerd met het thema klachtgerichtheid met Sydney Brouwer, waarbij ook de familie van Bas van der Graaff aanwezig was.

Op Wereldkankerdag organiseerde het Maasstad Ziekenhuis en Stichting Optimale Ondersteuning bij Kanker (Stichting OOK) voor de tweede keer de haardonatie actie. Veertig kappers knipten bij zo'n 150 haardonateurs hun lange haren af. Van het gedoneerde haar worden later haarwerken gemaakt voor mensen die door chemotherapie hun haar verliezen.

Op 1 maart is het Maasstad Ziekenhuis geconfronteerd met de eerste corona patiënt. Vanaf die tijd heeft de inzet van onze collega's en het hoog houden van het moreel alle aandacht gevestigd. Het TOMM+ team heeft hier een grote bijdrage aan geleverd door ondersteuning te bieden aan zowel individuele collega's als aan teams op mentaal vlak of door een luisterend oor te bieden. Met alle giften van diverse bedrijven en ondernemers zijn onze medewerkers verrast: zelfgebakken koekjes, fruit, smoothies en maaltijden. Er is vanuit een grote saamhorigheid samengewerkt tussen collega's en afdelingen waardoor we vanuit de 'Samen Sterk' gedachte het hoofd hebben kunnen bieden aan deze nieuwe ziekte. Naast de hartverwarmende acties is aandacht besteed aan extra scholing en training van collega's op nieuwe behandeltechnieken en -methoden, maar ook de opleiding van collega's die ingezet zijn op een andere afdeling als buddy.

Het Maasstad Ziekenhuis vindt het belangrijk dat zij een goede werkgever is. Ondanks het feit dat we het beleid voeren zo min mogelijk administratieve last te hebben aan niet verplichte keurmerken zijn we in 2020 Top employer. We zijn er trots op dat we voor onze medewerkers met aandacht een goede werkgever willen en kunnen zijn. Zo is ook in 2020 de instroom hoger dan de uitstroom en zien we daar ook de positieve effecten van Aandacht voor aandacht. Door alternatieve manieren van opleiden, de inzet van buddy's en teamcoaches zien we ook op de schaarse functies een lichte daling ontstaan door de instroom van collega's. Het arbo team heeft in hoge mate ondersteuning geboden aan het snel doorgeven van testuitslagen aan medewerkers of zij al dan niet besmet zijn met het corona virus. In samenwerking met de bedrijfsartsen is fors ingezet op begeleiding van zieke collega's en begeleiding naar re-integratie.

Daarnaast is in 2020 gestart met de voorbereidingen om te komen tot centraal roosteren, rekening houdend met de benodigde kwaliteiten in de verschillende diensten in de kliniek, het team grotendeels ontlast wordt en minder bezig hoeft te zijn met het rond krijgen van de roosters. Hierdoor ontstaat ruimte om meer focus aan te brengen op het patiënten proces en het continu verbeteren van dit proces. Binnen het team kan hierdoor meer tijd besteed worden aan onze patiënten en voor de teamleiding verlegt de aandacht zich van het rooster naar de aandacht voor de individuele medewerker. Gelijktijdig wordt gewerkt aan de ontwikkeling van de teamleider naar teammanager op basis van de vastgestelde teamleidersvisie.



Dinsdag 12 mei heeft het Maasstad Ziekenhuis stilgestaan bij de Internationale Dag van de Verpleging. Medewerkers van het Maasstad Ziekenhuis hebben op deze dag een lekkernij en een cadeaubon voor de inzet tijdens de eerste pandemie golf ontvangen.

Tijdens de tweede coronagolf is Rotterdam zwaar getroffen waardoor patiënten vanuit het Maasstad Ziekenhuis overgeplaatst moesten worden naar andere ziekenhuizen. De overplaatsingen hebben grote impact op familie en patiënt. Als er na het nieuws van de overplaatsing een (heftige) emotionele reactie ontstaat bij eerste contactpersoon of bij praktische vragen over de overplaatsing zoals verblijf naasten, regeling rondom werk of school, zorgverzekering en reiskosten kan het TOF team ingeschakeld worden. Dit is voor de patiënt en familie prettig en ontlast het team van zorgverleners op de afdelingen. Ondanks deze zware periode en de risico's heeft het Maasstad Ziekenhuis altijd op het standpunt gestaan om minimaal een bezoeker per patiënt toe te laten per dag. Voor de mentale gezondheid van patiënt en bezoeker is dit heel belangrijk.

Infectiepreventie

Om de verspreiding van het Covid- virus te beheersen en te controleren is een teststraat ingericht om medewerkers te testen. In de eerste fase is de gehele HR-afdeling betrokken geweest bij de uitvoering. Met de afdelingen Medische Microbiologie en Infectiepreventie en de externe arbodienst, BA5, is intensief samengewerkt om het testproces uit te voeren, medewerkers te informeren en te begeleiden over de uitslagen en het vervolg daarvan.

Ook aan de mentale factoren, in deze turbulente tijd, is aandacht besteed. Er werd een bijdrage geleverd aan het oprichten van het TOMM+ en de organisatie daarvan. Er is constructief samen gewerkt met de coördinator TOMM+ van de zorgeneheid Revalidatie.

Een belangrijk moment was de goedkeuring van het vaccinatie- en immunisatiebeleid. In dit beleid zijn alle infectieziekten beschreven waar medewerkers binnen ons ziekenhuis mee te maken kunnen krijgen, de consequenties daarvan voor hen en onze patiënten en de wijze waarop zij beschermd kunnen worden. De implementatie daarvan zal fasegewijs worden uitgevoerd waar bij de focus in de eerste periode gericht zal zijn op de vaccinatie- en immunisatie van Covid-19, influenza en Hepatitis B.

Risico- Inventarisatie & Evaluatie RI&E

De RI&E is uitgevoerd binnen de afdelingen Stafbureau raad van bestuur en de Maasstad Academie.

Bij de RI&E van de Academie is een verdiepende RI&E uitgevoerd op het thema fysieke belasting.

Positief in deze RI&E's scoren: zelfstandigheid in het werk, mentale belasting en lichamelijke belasting. De aandachtspunten zijn samenwerking, werkplekinrichting, klimaatbeheersing, ongewenst gedrag op het werk en organisatie van het werk

Ongewenste omgangsvormen

Er is een nieuw meldsysteem in gebruik genomen. Samen met de afdeling Kwaliteit & Veiligheid is dit systeem ingericht. Gebruikers uit verschillende geleidingen binnen ons ziekenhuis zijn gevraagd het ontwikkelde systeem te testen en de ontwikkelaars van feedback te voorzien. Op 1 november is het systeem in gebruik genomen. Hiermee is een belangrijke stap gezet in de gebruikersvriendelijkheid en het genereren van data.

Het Maasstad Ziekenhuis hecht waarde aan de veiligheid van zijn medewerkers en patiënten. Een succesvolle campagne voor de grieprik heeft ervoor gezorgd dat medewerkers zijn ingeënt. Onze



preventiemedewerkers gaven 1229 injecties aan de collega's. Ten opzichte van 2019 is dit 4% lager. De grieprik verkleint de kans dat medewerkers griep krijgen en beschermt zo onze patiënten.

Maasstad Verbeter Versnellers (MVV)

MVV is een programma waarin op een methodische manier wordt gewerkt aan het verbeteren van je team, klantgerichtheid en kwaliteit en veiligheid.

Medewerkers op de afdeling dragen ideeën aan voor verbeterpunten. Het kernteam op de afdeling maakt hier vervolgens een selectie uit. Met behulp van de methodiek wordt het belangrijkste verbeterpunt gekozen en start de verbetersprint. Via deze sprint kun je als team in 4-6 weken een verbeteridee:

- verkennen;
- verbeteren door oplossingen te bedenken;
- versnellen door deze oplossingen uit te proberen op de afdeling.

Meerdere afdelingen zijn het afgelopen jaar gestart met Verbeterversnellers, daar ligt ook de kracht van de methodiek. Als de methodiek breed wordt toegepast zullen er versnellingen gemaakt worden met het verbeteren en leren van en binnen teams en afdelingen. De Academie werkt hierin nauw samen met K&V en monitoren en verbinden ook de Verbetersprints met elkaar. Zien we terugkerende problemen of uitdagingen, dan kunnen we zo'n punt ook integraal oppakken. Dat kan bijvoorbeeld via een hackathon.

Onboarding app

Het afgelopen jaar heeft Corona ervoor gezorgd dat de al geplande invoering van de onboarding app in een versneld tempo is uitgerold. Vanaf het moment dat de introductie niet meer fysiek kon plaatsvinden hebben we de verschillende introductiewerkshops op video gezet en via de onboarding app aangeboden. Het doel van de onboarding app is echter om nieuwe medewerkers voordat ze in dienst komen van het Maasstad Ziekenhuis op een laagdrempelige manier kennis te laten maken met de organisatie waar ze komen te werken. Zo kan er contact zijn met de toekomstige leidinggevende via de chat, kun je vast kennismaken met het ziekenhuis d.m.v. een virtuele rondleiding en is er diverse interessante informatie beschikbaar om vooraf door te nemen. Ook heet de Raad van Bestuur de nieuwe medewerkers welkom via een videoboodschap. Evaluaties hebben ertoe geleid dat de toevoeging van de introductievideo's als te verplichtend voor de onboarding app werden ervaren, zodat deze uit de app zijn gehaald en toegevoegd aan de introductie module in Maaswijzer. In 2021 gaan we beter monitoren op het gebruik van de app en onderzoeken waar verbeteringen mogelijk zijn.

Sterk in je werk

Het Maasstad Ziekenhuis wil een aantrekkelijke werkgever zijn voor zijn medewerkers. Door actief ruimte te maken voor persoonlijke ontwikkeling zorgen we ervoor dat medewerkers professioneel en met plezier hun werk kunnen uitvoeren. Vanuit Sterk in je werk is ingespeeld op de consequenties van het coronavirus, waarbij ingespeeld wordt op de werkdruk, de spanning en werkstress. Er is een Sterk in je Werk App gelanceerd met diverse oefeningen, tips, muziek en ontspanningstechnieken die kunnen helpen het hoofd leeg te maken.

Daarnaast bestaat het 'Sterk in je werk' programma uit drie pijlers die op :

Fit@Maasstad – gericht op vitaliteit en werkomstandigheden.



In de week van 22 juni is thema 'Opladen' in gebracht met de vraag 'Hoe laad jij op?'. Er zijn verschillende 'oplaadpunten' zoals mindfulness, sportactiviteiten, yoga, tai chi en meditatie en een stoelmassage aangeboden voor de broodnodige ontspanning. Om de 1,5 meter aan te houden zijn ook veel digitale activiteiten aangeboden, zodat de thuiswerkers en collega's op locatie gebruik kunnen maken van het aanbod.

Er is meegewerkt aan een onderzoek van het RadboudUMC voor collega's die op de COVID-19 afdelingen werken. Dit onderzoek vergelijkt twee vormen van mindfulness based stress reductie met als doel het voorkomen van stress en psychische klachten bij medewerkers die actief zijn geweest in de COVID-19 zorg. In het onderzoek worden de deelnemers na het gratis mindfulness-aanbod nog 6 maanden gevolgd. De resultaten hiervan worden in 2021 verwacht.

Ook in november is in samenwerking met de Rotterdamse zorg aandacht besteed aan fit op je werk in de Sterk in je Werk week door en voor alle aangesloten zorginstellingen. Dit jaar was het aanbod volledig digitaal en varieerde van een digitale bootcamp, tips over voeding, mindfulness tot een workshop zakelijk tekenen. Daarnaast zijn we in november gestart met stoelmassages op de verpleegafdelingen om zo medewerkers een moment van ontspanning te geven.

In samenwerking met Feyenoord heeft in 2020 het eerste leefstijlprogramma gedraaid waarbij 24 medewerkers én 24 patiënten hebben gewerkt aan hun vitaliteit. Door COVID heeft deze tussendoor helaas even stil gelegen, maar is in december succesvol afgerond.

In 2020 is de pilot Night Fit geëvalueerd, een pilot waarbij medewerkers de beschikking kregen over een blauwlicht-reducerende bril die ervoor kan zorgen dat de medewerker beter tot rust komt na een nachtdienst. Vanuit de pilot hebben we geleerd dat alleen het gebruik van de bril niet voldoende is, maar een combinatie van tools aangereikt moet worden om fitter de nacht door te komen. In 2021 gaat deze toolbox verder vorm gegeven worden.

Ambitie@Maasstad – gericht op deskundigheid, opleiden en ontwikkelen.

Door COVID is in 2020 minder focus geweest op de pijler ambitie. Wel hebben we in de week van 21 september tijdens de 'week van het werkgeluk' een eigen podcast opgenomen onder de naam Maasstad Werkgeluk Talks. In totaal zijn 5 podcasts opgenomen met verschillende medewerkers om ze iets te laten vertellen over werkgeluk, maar ook om meer beeld te krijgen over bepaalde functies. Dit geeft een mooi inkijkje in de functies én ontwikkelmogelijkheden in het ziekenhuis!

Positief@Maasstad – gericht op motivatie, aandacht, werkgeluk en iets voor anderen betekenen.

In de week van 21 september hebben we als Maasstad Ziekenhuis meegedaan met de 'week van het werkgeluk' met tal van activiteiten in het kader van aandacht en positiviteit met o.a. een geluksspeurtocht door het ziekenhuis, een gelukswandeling tijdens de lunch, workshops werkgeluk, stoelmassages, tai chi of lachyoga.

Daarnaast hebben er in het jaar meerdere teamsessies op het gebied van werkgeluk plaatsgevonden om zo teams mee te nemen in de 3 aspecten van werkgeluk: plezier, verbinding en zingeving en hoe ze dit zelf kunnen beïnvloeden.

MTO

In het derde kwartaal van 2020 is organisatiebreed een thema onderzoek uitgezet. Vanuit het eerdere medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) in 2018 zijn organisatiebreed 3 aandachtspunten benoemd:



1. Werkdruk
2. Ongewenste omgangsvormen
3. Samenwerking afdelingen

Om te meten hoe we nu scoren op deze onderwerpen is het thema onderzoek ingezet met daarbij leiderschap als 4^e onderwerp toegevoegd.

Tegelijkertijd is een vergelijkbaar onderzoek gedaan onder de groep medisch specialisten. Daarbij zijn de vragen specifiek gemaakt voor deze doelgroep.

Thema onderzoek 2020

Afgenomen tussen
31-08-2020
12-10-2020

Aantal respondenten
1905 medewerkers
51,3%

Er is o.a. onderzoek gedaan naar 3 organisatiebrede aandachtspunten uit het medewerkersonderzoek van 2018.



Wij bedanken alle medewerkers voor het invullen van dit medewerkersonderzoek.

Succesvolle campagne: Werken bij het Maasstad Ziekenhuis

De wervingscampagne 'Boven alles Rotterdams' (www.werkenbijmaasstadziekenhuis.nl), die in 2019 gelanceerd werd, hebben we in 2020 verlengd vanwege de succesvolle resultaten. Net als in 2019, is in 2020 ongeveer de helft van het websiteverkeer afkomstig vanuit de campagne. De focus van de campagne ligt op functies waar de tekorten het hoogst zijn, met name de (gespecialiseerde) verpleegkundige- en OK functies. In 2020 hebben wij daarom voor verpleegkundigen de sollicitatiedrempel verlaagd, door een kennismakingsfunctie op de website toe te voegen. Deze functie blijkt succesvol: gemiddeld ontvangen we 23 kennismakingsverzoeken per maand. Vanuit de kennismakingsgesprekken kunnen verpleegkundigen (in opleiding) bij een match op verschillende manieren bij ons aan de slag. De wervingscampagne en bijbehorende acties zorgden niet alleen voor zichtbaarheid van de belangrijkste vacatures binnen de doelgroep, maar ook voor gewenste sollicitaties. Wel zien we in 2020 nog steeds schaarste en tekorten binnen deze functiegroepen.

Capaciteitsmanagement

Zowel voor onze patiënten als voor onze medewerkers is capaciteitsmanagement een belangrijk onderwerp. Met de juiste kwalitatieve zorg en voldoende balans voor onze medewerkers leveren we



adequate zorg. De focus lag hierbij op de volgende onderwerpen, waarbij steeds geanticipeerd is op de ontwikkelingen van de impact van de corona zorg:

- Werving verpleegkundige (+ 25 instroom, meer dan uitstroom)
- Roosteren op norm, inclusief in-en uitlenen tussen afdelingen
- Ontwikkeling data dashboard voor operationele en tactische sturing op basis van KPI's.
- Overlegstructuur op operationeel en tactisch niveau (verbinding afdelingen onderling & medische staf snijdend en beschouwend), waardoor verbeteringen worden doorgevoerd en iedere 8 tot 12 weken een gedragen beddenplan wordt opgeleverd.
- Verbinding OK & Kliniek: eerste stappen zijn gemaakt in afstemmen van OK capaciteit op de klinische bedden.

In 2021 vindt besluitvorming plaats of en hoe dit ingepast wordt binnen de besturing van de organisatie en zal de doorontwikkeling van capaciteitsmanagement plaats vinden.

2.4.2 Topklinisch en acuut profiel

Het Maasstad Ziekenhuis zet zich in voor een topklinisch en acuut profiel (ambitie 2). De verbeteringen die doorgevoerd zijn in de acute zorg in 2019 zijn goed van pas gekomen om de impact van COVID-19 op de SEH en de acute zorg in de kliniek grotendeels op te vangen. Verdere aanscherping van de werkwijze en anticiperend op de ontwikkelingen heeft de zorg grotendeels doorgang kunnen vinden voor alle acute zorg. Ondanks de moeilijke omstandigheden in 2020 is een doorlooptijd van 141 minuten gerealiseerd. De samenwerking met de huisartsenpost is verder geïntensiveerd en wordt nog nauwer samengewerkt. Om de ziekenhuis en huisartsen te ondersteunen is de Daghap opgezet. Gelijktijdig is door een projectgroep gewerkt aan de planvorming voor de acute zorg door verdergaande integratie tussen de spoedzorg en huisartsenzorg op basis van de houtskoolschets acute zorg. De samenwerking met Ambulancezorg Rotterdam-Rijnmond (AZRR) is onverminderd nauw.

Start innovatief concept Spoedeisende Hulp

In 2020 is verder gewerkt aan het innovatieve concept voor Spoedeisende Hulp. Binnen het programma is het concept verder uitgewerkt en op financiële haalbaarheid. In december 2020 heeft dit tot een positieve business case geleid zodat verdere uitwerking tot realisatie van het concept kan plaats vinden.

Anser prostaatnetwerk - Koploperziekenhuis prostaatankeroperaties

Onderzoek naar prostaatanker laat zien dat het risico op incontinentieproblemen en erectiestoornissen aantoonbaar kleiner is bij patiënten die worden geopereerd door ervaren operateurs, waar bij 100 ingrepen per instituut per jaar significant betere resultaten werden gezien dan bij laagvolume centra. Om de kwaliteit van de prostaatankerzorg op steeds hoger niveau te brengen, werken zeven ziekenhuizen samen in het Anser prostaatnetwerk. Binnen het Anser prostaatnetwerk wordt alle kennis gedeeld, de modernste technieken toegepast en verrichten we gezamenlijk wetenschappelijk onderzoek op het gebied van prostaatcare. 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 het Maasstad Ziekenhuis in Rotterdam.

De Anser operatiekliniek is door het Zilveren Kruis, ProstaatankerStichting (PKS) en de Nederlandse



Federatie voor Kankerpatiënten (NFK) benoemd tot koploper op het gebied van prostaatkankeroperaties. Ondanks de COVID pandemie zijn er in 2020 ruim 500 mannen in onze kliniek geopereerd.

De komende periode verwacht de kliniek te kunnen groeien naar 700 operaties. Dit maakt de Anser prostaatoperatiekliniek de grootste en meest ervaren zorgverlener in Nederland op het gebied van prostaat zorg.

De ambitie is om dit verder uit te bouwen. De aanwezigheid van twee academische klinieken alsmede 2 Santeon/STZ centra en 3 STZ centra biedt kansen om zowel qua wetenschap als onderwijs en innovatie een leidende rol te kunnen spelen.

STZ Topklinisch Zorgregister

De ontwikkeling van onderscheidende zorg heeft ook in 2020 aandacht gehad. Daarbij zijn een tweetal functies doorontwikkeld en erkend tot STZ-topklinische zorgfunctie: ondersteunende&palliatieve zorg en IBD volwassenen&kinderen. ons ziekenhuis heeft nu 6 erkende functies. Eerder al werden het Brandwondcentrum, Systemische Auto-immuun ziektes (reumatologie/int), Inflammatoire artritis (reumatologie) en Nierfalen expertisecentrum (int/nefrologie) erkend door de STZ.

Wij blijven onze zorg op hoog niveau doorontwikkelen, en hebben in 2020 een aantal aanvragen voorbereid die in 2021 hun beslag zullen krijgen.

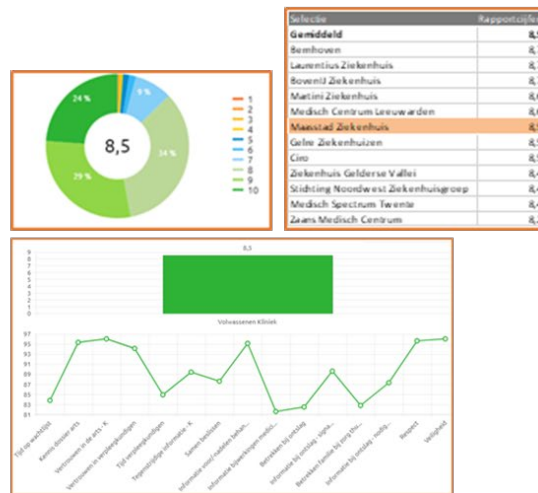
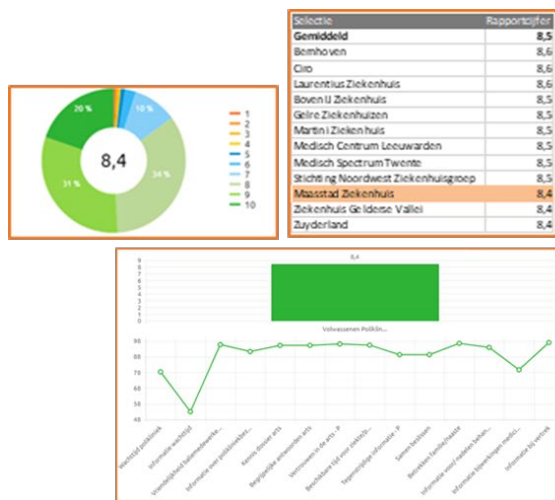
Santeon webinar voor verpleegkundigen

Tijdens het verpleegkundig webinar is op 13 november de Santeon kennisbank officieel live gegaan. Vanaf nu is het verpleegkundig onderzoek van de Santeon ziekenhuizen voor iedereen beschikbaar. De Santeon verpleegkundige kennisbank is een website waarop Critically Appraised Topic's (CAT's), kwaliteitsprojecten en onderzoeksverslagen van verpleegkundigen (eventueel in opleiding) van alle Santeon ziekenhuizen worden verzameld. Op deze manier kunnen we leren van elkaar, kunnen we vervolgvragen stellen op eerdere kritische vragen en protocollen 'evidence based' maken.

2.4.3 Kwaliteit en veiligheid

Ambitie 3 gaat over kwaliteit en veiligheid. Op het gebied van Kwaliteit & Veiligheid stond 2020 vooral in het teken van basis op orde in een complexe omgeving ten gevolge van COVID-19 en de ontwikkeling van nieuwe werkmethode, -technieken met de vertaalslag in nieuwe protocollen.

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. Uit deze meting blijkt dat patiënten meer dan gemiddeld tevreden zijn over de inrichting van onze poliklinieken. Onze opgenomen patiënten gaven het ziekenhuis in 2020 gemiddeld een 8,5. De poliklinische patiënten geven gemiddeld een 8,4. Het Maasstad Ziekenhuis scoort hier in vergelijking met andere ziekenhuizen gemiddeld, alhoewel de spreiding van de scores zeer beperkt is.



Het Maasstad Ziekenhuis heeft gekozen voor de strenge kwaliteit- en veiligheidseisen van JCI. Met het JCI-keurmerk behoort het Maasstad Ziekenhuis tot een sterke groep van ziekenhuizen. Naar verwachting zal in 2021 opnieuw de audit uitgevoerd worden.

Value-Based Health Care

Sinds 2017 is het Maasstad Ziekenhuis een Santeon Ziekenhuis en werken we samen met de Santeon ziekenhuizen aan het programma Samen Beter. Binnen dit programma werken we in multidisciplinaire verbetersteams samen met patiënten aan een hogere kwaliteit van zorg. Door een focus op de belangrijkste klinische uitkomsten en door patiënt gerapporteerde uitkomstmaten (PROMs) per aandoening (of zorgpad), kunnen we de uitkomsten vergelijken en van elkaar leren, waarbij we ook bij elkaar in de keuken kijken. Zo kunnen we waarde toevoegen voor de patiënt, en steeds meer inzetten op gepersonaliseerde zorg in de gehele zorgketen.

Het Maasstad Ziekenhuis neemt deel aan de Santeon verbetercyclus voor 14 aandoeningen: prostaatkanker, borstkanker, CVA, heup- en knieartrose, chronisch nierfalen, coronair lijden, darmkanker, inflammatoire darmziekten (IBD), geboortezorg, inflammatoire artritis (reuma), diabetes en heupfractuur. In 2020 is daar COVID-19 aan toegevoegd. Voor reuma, chronisch nierfalen en IBD is het Maasstad Ziekenhuis leidend in het Santeon programma. Inmiddels zijn er 7 andere initiatieven gestart om meer focus aan te brengen op behandeluitkomsten, waaronder PROMs. Omdat waarde gedreven zorg een pijler is van het SMBP, is in 2020 een voorbereiding getroffen voor een doorontwikkeling van waarde gedreven zorg, waarbij genoemde de VBHC projectorganisatie in de lijn wordt verankerd en waarde gedreven zorg door de lijnorganisatie kan worden opgepakt vanuit een P&C cyclus. Met de doorontwikkeling zetten we ook in op de patiënt journey (de aanknopingspunten voor verbetering vanuit het perspectief van patiënten en behandelteams), het samen beslissen (het nog beter aangaan van de dialoog met de patiënt bij bijv. behandelkeuzes) en de wijze waarop we kosten kunnen verbinden aan de optimalisatie van de zorgketen.

Programma Experiment Uitkomstindicatoren

In het kader van 'samen beslissen' werken we sinds 2019 met de Santeon ziekenhuizen aan het Experiment Uitkomstindicatoren, mogelijk gemaakt door een subsidie van ZonMW. Samen met in- en externe partners willen we uitkomst informatie toegankelijk maken in de spreekkamer. Patiënten



krijgen op maat informatie over uitkomsten van zorg, zodat zij -samen met de zorgverlener- beter kunnen beslissen over welke zorg en welk ziekenhuis het beste bij hen past. De uitkomstinformatie wordt ingezet voor patiënten ter ondersteuning van keuzes in het zorgproces voor borstkanker, nierfalen en CVA.

Het Maasstad Ziekenhuis is als lead ziekenhuis intensief betrokken geweest bij ontwikkeling van de keuzehulp nierfalen waarbij partijen in het veld breed betrokken zijn geweest om een landelijk gedragen keuzehulp te ontwikkelen. Het Maasstad heeft medio oktober 2020 de keuzehulp nierfalen als eerste ziekenhuis in gebruik genomen. De keuzehulpen voor CVA en borstkanker worden in 2021 in het Maasstad geïmplementeerd. In 2020 is ook een dashboard chronische nierschade ontwikkeld, naar voorbeeld van het reuma-dashboard, in co productie met patiënten en de Nierpatiënten Vereniging Nederland.

Binnen het Experiment Uitkomstindicatoren lopen nog meer deelprojecten, zoals de ontwikkeling van infographics voor patiënten voor genoemde drie aandoeningen.

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 wordt binnen het Maasstad Ziekenhuis gefaciliteerd door 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 coördineert dit traject van goedkeuring in samenwerking met de Lokale Uitvoerbaarheids Commissie (LUC). Daarnaast adviseren de medewerkers van het wetenschapsbureau bij het opzetten, indienen en uitvoeren van onderzoek, het bewaken van de kwaliteit van onderzoek en het ontwikkelen van beleid. In 2020 zijn 142 nieuwe studies aangemeld door onderzoekers, waarvan 41 door ons zelf geïnitieerde onderzoeken. Van de nieuwe studies waren 7 onderzoeken WMO-plichtig; 34 onderzoeken vielen buiten de reikwijdte van de WMO. Er zijn 210 wetenschappelijke artikelen gepubliceerd in PubMed – geïndexeerde tijdschriften.

BCG studie

De Santeon ziekenhuizen hebben gezamenlijk toegang tot meer dan 10% van de Nederlandse onderzoekspopulatie. Vanaf begin september 2020 is Santeonbreed bijgedragen aan de landelijke BCG Prime studie. Deze studie, geïnitieerd door het UMCU, onderzoekt of het BCG- vaccin tegen tuberculose (extra) bescherming biedt tegen de gevolgen van een infectie met het coronavirus bij kwetsbare ouderen. In totaal hebben 20 ziekenhuizen meegewerkt aan dit onderzoek, waaronder 7 UMC's. De zeven Santeon ziekenhuizen includeerden samen 40% (ruim 2400 patiënten) van de deelnemende patiënten. Het Maasstad heeft 317 patiënten kunnen includeren in 3 maanden tijd. Inmiddels is bekend geworden dat het BCG vaccin niet beschermt tegen het krijgen van COVID-19, er wordt verder onderzocht of de vaccinatie invloed heeft op de ernst van de ziekte of het beloop. In de zomer van 2021 worden deze resultaten verwacht.

Michael Koenders, extern projectleider BCG prime voor Santeon: “ De uitstekende reputatie van Santeon is wederom bevestigd door de unieke samenwerking binnen deze Phase III studie met grote maatschappelijke relevantie. De Santeon ziekenhuizen zijn samen sterk in opzetten én uitvoeren van



grote klinische onderzoeken, met daarbij aandacht voor een vlot lokaal goedkeuringsproces, tijdige inclusie van de gevraagde patiënten aantallen én compliance aan wet- en regelgeving. Door adequate informatie –uitwisseling en samenwerking wisten de Santeon ziekenhuizen dit project op korte termijn uit te voeren, met aantoonbare resultaten. Dat is een uitzonderlijke prestatie in een tijd waar het piept en kraakt in de ziekenhuizen en de reguliere zorg onder druk staat”.

COC en MVO 2020

In 2020 waren de volgende artsen in opleiding tot medisch specialist verdeeld over 15 verschillende vakgroepen.

111 Artsen in opleiding tot medisch specialist

1	Arts maatschappij en gezondheid
2	Belgische artsen in opleiding tot medisch specialist
17	Huisartsen in opleiding
6	Specialist ouderengeneeskunde

De focus lag dit jaar op de zorg voor aios. De visie van het OOR-ZWN staat hierin centraal. Voor aios is een traject medisch leiderschap ontwikkeld gericht op het optimaal inzetten van energiebronnen om zo een goede balans te behouden tussen de factoren die werkstress veroorzaken. Tijdens de COVID-19 periode is er in het Maasstad Ziekenhuis steeds kritisch gekeken naar de inzet van aios. Hierdoor zijn er weinig opleidingsmomenten verloren gegaan. Op 20 juli is er voor aios in samenwerking met het TOMM+ team een “terugblik en vooruitkijken” bijeenkomst georganiseerd. Binnen de medische vervolgopleidingen zijn ook stappen gemaakt in de toezicht op de kwaliteit van de opleidingen door de centrale opleidingscommissie. Zo zijn er met alle opleidingen jaargesprekken en proefvisitaties gehouden in het kader van de PDCA- cyclus en is er een kwaliteitsdashboard ontwikkeld waardoor de kwaliteit van de opleiding beter kan worden gemonitord. De transitie naar digitaal vergaderen heeft geleid tot een hogere opkomst bij de COC vergaderingen. Ook kijken we terug op een succesvol discipline overstijgend onderwijs Webinar voor aios en opleiders over generatieleren.

Gediplomeerd verpleegkundigen

In 202 hebben 27 studenten verpleegkunde het diploma verpleegkundige (waarvan 3 hbo-verpleegkundige) behaald in het Maasstad Ziekenhuis. 22 verpleegkundigen zijn in ons ziekenhuis blijven werken.

Zij-instroom hbo-verpleegkundige

In samenwerking met deRotterdamseZorg en een aantal ziekenhuizen in de regio zijn we gestart met een zij-instroom traject voor de opleiding tot hbo-verpleegkundige: Switch to Care. Kandidaten met een hbo-bachelor of WO-opleiding worden zo in de gelegenheid gesteld om binnen 2 jaar en 8 maanden de opleiding tot hbo-verpleegkundige af te ronden. Na een intensief voortraject van 6 les-, praktijk- en examendagen op zaterdag zijn per 1 oktober 4 studenten gestart in het Maasstad Ziekenhuis als student verpleegkunde. Ondanks dat zij midden in de COVID-periode zijn gestart, zijn de resultaten tot nu toe veelbelovend.

Opleiding tot hbo-verpleegkundige acute blok

Ook binnen de gespecialiseerde afdelingen is behoefte aan hbo-verpleegkundigen. In september zijn



20 verpleegkundigen van de afdelingen IC, SEH, anesthesie en recovery gestart met een incompany traject bij Hogeschool Breederode. De eerder behaalde acute opleiding zorgt voor vrijstellingen waardoor deze studenten in een verkort traject de opleiding tot hbo-verpleegkundige volgen.

Visie op begeleiden

In de zomer van 2020 hebben we in 3 sessies met alle stakeholders (studenten, stagiairs, werkbegeleiders, leerlingcoaches, praktijkopleiders, teamleiders, managers en vertegenwoordigers van HR, Academie en een opleidingsinstituut) gedacht over een toekomstbestendige visie op begeleiden in het Maasstad Ziekenhuis. Onder leiding van 2 deskundigen zijn we via de methodiek van 'design thinking' uitgekomen op de 6 meest belangrijke uitgangspunten die de basis gaan vormen van de wijze van begeleiden: waardering, veiligheid, structuur, maatwerk, elkaar vinden en anders leren. Deze uitgangspunten vormen nu de basis van de voorbereidingen voor het opzetten van de leerunit op de longafdeling.

de patiëntenraad en de zorgverleners van het Maasstad Ziekenhuis actief betrokken blijven.

2.4.4 Netwerkgang

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

Juiste Zorg op de Juiste Plek

"Het Maasstad Ziekenhuis gaat een deel van haar zorg voorkomen, vervangen of verplaatsen in de komende drie jaar (t/m 2022). Zodat we ruimte hebben om te groeien op topklinische / acute zorg en de groeiende zorgvraag op te vangen."

Om deze doelstelling te bereiken en de beweging 'Juiste Zorg op de Juiste Plek' in gang te zetten is er een centraal gecoördineerd programma opgezet in 2020, te weten het programma 'Juiste Zorg op de Juiste Plek' (JZOJP). Het programma heeft de opdracht:

"Het centraal coördineren, stimuleren en implementeren c.q. faciliteren van interne verbeterinitiatieven die bijdragen aan juiste zorg op de juiste plaats en het behalen van het afgesproken resultaat"

Binnen het programma is een verandering op gang gebracht richting de toekomst en naar een andere manier van werken (visievorming/toekomstige processen uitwerken) en tegelijkertijd worden er concrete projecten onder regie van het programma uitgevoerd.

Concrete resultaten die o.a. zijn behaald door het programma zijn:

- Opschaling van oncologiezorg thuis
- Thuisdialyse mogelijk gemaakt
- Thuismonitoring van COVID patiënten
- Corona check app neergezet voor de regio Zuid Holland
- Uitrol van Beterdichtbij over alle poliklinieken

Werkwijze en/of plan van aanpak beschikbaar voor:

- Antibiotica thuis



- Slimme pleister naar Aafje;
- Bloedtransfusies-thuis;
- Fototherapie-thuis;
- (IBD) medicatie-thuis

Het programma juiste zorg op de juiste plek kent veel verschillende onderwerpen. Om grip en focus te houden binnen het programma is het programma medio 2020 opgesplitst in de volgende pijlers:

- Zinnige zorg
- Transmuraal
- Polikliniek
- Smart Hospital

Per pijler is een themaleider benoemd.

Het programma Juiste Zorg op de Juiste Plek (JZOJP) is in het laatste kwartaal van 2019 gestart en heeft als doelstelling: het centraal coördineren, regisseren en implementeren van externe samenwerkingen en interne verbeterinitiatieven die bijdragen aan de juiste zorg op de juiste plek. We stellen als doel om 15% van de zorg te voorkomen, te vervangen of te verplaatsen in de komende drie jaar (t/m 2022). Hierdoor ontstaat ruimte op het gebied van topklinische/acute zorg en ruimte om de groeiende zorgvraag op te vangen.

Samenwerking Beverwaard

De samenwerking tussen gezondheidscentrum Beverwaard en het Maastricht Ziekenhuis heeft begin 2020 stil gelegen door COVID zorg en een tekort aan huisartsen in Beverwaard. Eind 2020 is er hard gewerkt aan een plan van aanpak voor vier werkgroepen en de samenwerking als geheel een stap verder te brengen. De samenwerking richt zich op het gezamenlijk behandelen van patiënten en verbeteren van de informatieoverdracht. Gemeente Rotterdam, Zorgimpuls en Zilveren Kruis zijn betrokken bij het verbeteren van de kwaliteit van leven van de bewoners in de wijk Beverwaard. Het doel van de samenwerking richt zich op de eerste en tweede lijn met als doel integrale, populatiegerichte zorg. De vier werkgroepen zijn: transfer, opvolging bariatrische chirurgie, kinderen met (functionele) buikpijn en gezonde leefstijl.

Borstcentrum Zuid Holland Zuid

In 2020 heeft het Borstcentrum ZuidHollandZuid als kandidaat-lid van Santeon twee verbetercycli doorlopen. Het Maastricht Ziekenhuis heeft in 2017 bij het lid worden van Santeon de verbetercyclus ingericht, maar door de nauwe samenwerking met het Ikazia Ziekenhuis, Het Van Weel-Bethesda en Spijkenisse Medisch Centrum was het een logische vervolgstap op hier gezamenlijk als BorstcentrumZHZ aan deel te nemen. In 2020 zijn daarom multidisciplinaire verbeterteams voor alle ziekenhuizen ingericht en is er voor twee cycli data verzameld en zijn de uitkomsten besproken. Op basis van de lokale en centrale besprekingen zijn verbeteracties opgesteld en doorgevoerd. Hiermee is het BorstcentrumZHZ een continu lerend netwerk met als doel de borstkankerzorg steeds verder te verbeteren.

Havenpolikliniek

In 2019 is vastgesteld dat een gezamenlijke locatie niet haalbaar is op basis van verkenning naar een alternatieve gezamenlijke locatie op basis van het beschikbare vastgoed in de omgeving van de



Havenpolikliniek. Begin 2020 is besloten dat het Maasstad Ziekenhuis naar twee locaties verhuist: een deel van de geriatrie gaat polikliniek voeren in het gebouw van Aafje nabij het gebouw van de voormalige Havenpolikliniek; het andere deel van de geriatrie zal polikliniek gaan houden in het Maasstad Ziekenhuis. De neurologie start in 2021 naar een tijdelijke locatie aan de Buitenhaven en zal in de zomer 2021 naar het Willemsplein verhuizen waar samen met het Franciscus een polikliniek voor duizeligheid gestart wordt naast specifiek polikliniek voor MS en epilepsie. Op 18 december is digitaal afscheid genomen door de bestuurders van de vier ziekenhuizen. Dit is als boodschap verzonden naar alle medewerkers van het Havenpolikliniek.

Havenue

Het Maasstad Ziekenhuis is één van de vier Rotterdamse ziekenhuizen, die initiatief heeft genomen om een nieuw zorgconcept voor (kwetsbare) ouderen uit te werken met als doel het sociale- en het zorgdomein met elkaar te verbinden om Rotterdammers prettig ouder te laten worden. De opzet van het concept is in 2020 omarmd, maar gelet op de vele partijen die betrokken zijn bij het concept terug gebracht naar de afzonderlijke ziekenhuizen. Eind 2020 is het project gestart vanuit de Maasboulevard voor Rotterdam Zuid in samenwerking met Aafje, huisartsen en welzijnsorganisaties.

Samenwerking Feyenoord en Maasstad

Op diverse onderwerpen werken Feyenoord en het Maasstad Ziekenhuis naar tevredenheid samen. Tot op heden vinden we elkaar op het gebied van werkgelegenheid, stages en gezondheidspreventie. In juli heeft Feyenoord haar jongste fanshop op de Zorgboulevard geopend. In december hebben we de eerste editie van het leefstijlprogramma 'Fitter met Feyenoord' afgerond. 24 medewerkers en 24 patiënten hebben in afzonderlijke groepen aan hun fitheid en kennis van gezondheid gewerkt. Door de COVID-19 pandemie in 2020 zijn enige activiteiten digitaal vormgegeven. Ook is het programma enige tijd onderbroken geweest. Met wat vertraging evalueren we binnenkort ons partnerschap en zullen we bepalen wat er nodig om onze samenwerking verder vorm te geven.

Stichting Vrienden Maasstad Ziekenhuis

Met de steun van particulieren, bedrijven, stichtingen, fondsen en medewerkers heeft het vriendenfonds extra voorzieningen geregeld voor onze patiënten, hun familieleden en bezoekers.

Tuin van Herinnering

Begin 2020, kreeg de Tuin van Herinnering extra betekenis door de komst van het corona virus. In de Tuin van Herinnering werden kaarsen aangestoken en gedenkstenen gelegd voor de (overleden) corona patiënten in en buiten het Maasstad Ziekenhuis. In november 2020 is de Tuin van Herinnering voltooid met het kunstwerk "De levensbron" van kunstenaressen Marleen B. Berg.

#SamenSterk

Het Ziekenhuis heeft veel steun ontvangen voor de zorgmedewerkers tijdens de corona periode van particulieren en het bedrijfsleven. De stichting Vrienden Maasstad Ziekenhuis heeft ter ondersteuning van het zorgpersoneel het #SamenSterk project opgericht.

Voor de kinderen



In 2020 is een aantal plekken binnen het Maasstad Ziekenhuis ingericht speciaal voor de jongere patiënten. Zo is het thema Monkey Maas ontwikkeld en is een bloedprikkamer in een ware jungle omgetoverd, zodat er voldoende afleiding is tijdens de medische handeling.

De gipskamer was in 2019 al aangepast aan de jongere patiënt met de donaties van verschillende sponsors. Met het resterend budget is in 2020 een prachtige blacklight muur gecreëerd. Kinderen kunnen zo op zoek gaan naar verschillende dieren die alleen zichtbaar worden door gebruik van een zaklamp.

2.4.5 Financieel gezond

Ambitie 5 heeft betrekking op de financiële gezondheid van het Maasstad Ziekenhuis. Zie daarvoor de jaarrekening 2020.

2020 is een jaar dat beheerst is door de corona pandemie. Financieel is het jaar bepaald door de wijze waarop de vergoedingsregeling landelijk is vastgesteld. Ondanks de hogere kosten voor met name personeel vanwege de extra inzet en de arbeidsmarktkrapte is het resultaat boven het begrote resultaat uitgekomen. Dit komt deels door eenmalige inkomsten. Het structurele resultaat is in 2020 lager dan het begrote structurele resultaat.

Ook voor 2021 zijn NVZ, NFU en ZN de compensatie van de coronakosten in 2021 overeengekomen. De contracten voor 2020 lopen door in 2021 en het budgettair kader zorg mag geen belemmering zijn voor inhaalzorg.

Ondanks dat de compensatieregeling bekend is zijn op het moment van dit schrijven de effecten op liquiditeit, resultaat en vermogen nog onvoldoende duidelijk. Op basis van de intentie afspraak van de zorgverzekeraars en de minister, verwachten wij dat de financiële risico's van deze crisis ook in 2021 relatief beperkt blijven.

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. De digitale strategie bevat een actieprogramma met verschillende programma's en projecten die bijdragen aan de realisatie van deze doelstellingen. De corona pandemie heeft een stimulans gegeven aan implementatie van nieuwe technieken om de zorg en onze patiënt optimaal te kunnen ondersteunen.

Slimme pleister en bloeddrukmeters binnen het ziekenhuis: met deze pleister kunnen continu de vitale waarden van een patiënt worden gemeten. In combinatie met een gekoppelde bloeddrukmeter kan eenvoudig een Early Warning Score worden berekend.

Beeldbellen voor de patiënt via de MIES-terminal waardoor bij isolatie eenvoudiger contact onderhouden kan worden met familie of 1^e contactpersoon

Beter dichtbij app voor beeldbellen en chat tussen medisch specialist en patiënten.

Corona check app: voor het checken van aan Covid gerelateerde gezondheidsklachten

Implementatie van TEAMS: hiermee wordt beeldbellen gefaciliteerd

Medicatieverificatie met behulp van Medeye: dit ondersteunt de verpleegkundige bij de verificatie en registratie van medicatie, voordat het aan de patiënt wordt verstrekt.



COVID Severity model: dit model categoriseert middels artificial intelligence de mate van longschade van Covid patiënten

Daarnaast is in een regionaal programma gewerkt aan de implementatie van het XDS netwerk (beeld- en verslaguitwisseling) en de aansluiting op het Zorgplatform van Chipsoft, waarmee de basis voor uitwisseling van BGZ elementen is gelegd.

En omdat data steeds belangrijker wordt is een datastrategie ontwikkeld, waarin we onze visie, ambities en een roadmap op gebied van data en de ontwikkeling van AI hebben geformuleerd. Tenslotte is geïnvesteerd in randvoorwaardelijke voorzieningen als een betrouwbaar en veilig netwerk, informatiebeveiliging (NEN7510) en opbouw van Power BI platform, waarmee we de organisatie in een hectische periode van actuele dashboards konden voorzien en de basis hebben gelegd voor steeds meer datagedreven werken.

Gezamenlijke Zorg Dichtbij – Samen naar zinvol gebruik van digitale zorg

Begin 2020 zijn de VIPP activiteiten uit het programma Gezamenlijke Zorg Dichtbij geborgd in diverse lijnactiviteiten en ondergebracht bij het programma Juiste Zorg Op de Juiste Plek (JZOJP). In 2020 heeft het Maasstad Ziekenhuis ook ingezet op VIPP o.a. de VIPP5 subsidieregeling (module 1, 2 en 3) en werk zij samen met haar partners in de keten m.b.t. de VIPP InZicht eOverdracht en VIPP Babyconnect (regionaal vertaald naar het project IGD) trajecten.

Ontwikkeling Virtual Reality

In 2020 heeft het Maasstad Ziekenhuis ontwikkelingen met Virtual Reality verder doorgezet. Naast afdelingen die steeds vaker gebruik maken van de mogelijkheden voor pijn- en angst reductie via VR, hebben we specifiek gekeken naar andere toepassingsmogelijkheden.

Ook ontwikkelden we in 2020 de eerste VR toepassing in de thuissituatie. Dit deden we met de Pijnkliniek waar een aantal patiënten als onderdeel van het chronische pijn programma thuis, via VR een behandeling kon volgen. We verwachten in de toekomst dat patiënten steeds meer thuis kunnen worden gemonitord via (zelf)metingen of dat bijvoorbeeld revaliderende patiënt en gebruik maken van VR thuis in plaats van traditionele medicatie. We hebben voorbereidingen getroffen voor een HiX-integratie die informatie over VR gebruik, metingen en resultaten inzichtelijk maakt voor de behandelaar.

Duurzaamheid

Generatiebeleid

De regeling generatiebeleid is in 2020 verlengd op basis van een positieve evaluatie. 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.

Night Fit



In 2020 is de pilot Night Fit geëvalueerd, een pilot waarbij medewerkers de beschikking kregen over een blauwlicht-reducerende bril die ervoor kan zorgen dat de medewerker beter tot rust komt na een nachtdienst. Vanuit de pilot hebben we geleerd dat alleen het gebruik van de bril niet voldoende is, maar een combinatie van tools aangereikt moet worden om fitter de nacht door te komen. In 2021 gaat deze toolbox verder vorm gegeven worden.

Inzet personeel

De raad van bestuur heeft op advies van HR&O er expliciet voor gekozen dat alle medewerkers voldoende rust konden krijgen in deze drukke periode van de pandemie door vakantie opnemen boven productie te stellen, zodat op middellange termijn de inzet van de zorg professionals gewaarborgd blijft en geen 'roofbouw' gepleegd wordt door verhoogde inzet van onze collega's.

Milieu

In 2020 is verder vorm gegeven aan de agenda voor duurzaamheid door onderzoek te doen naar de wijze waarop het ziekenhuis om gaat met afval, energie, water, groen, schoonmaak, voeding, textiel en hoe duurzaam de onderdelen zijn georganiseerd. Hiervoor is eind 2020 het certificaat brons van de Milieuthermometer behaald. Daarnaast zijn in 2020 voor het eerst de gegevens van het Maasstad Ziekenhuis opgenomen op de website van de milieubarometer, zodat de CO2 footprint van het Maasstad Ziekenhuis openbaar is. Om steeds weer tot verbeteringen te komen is in het najaar ook een inspiratie dag georganiseerd met als thema "Duurzaam Maasstad Ziekenhuis" waarbij vooral de aandacht was voor het eerste groene team: "de groene OK", maar ook andere duurzame initiatieven visueel zichtbaar werden gemaakt. Voorbeelden hiervan zijn de introductie van herbruikbare disposable papieren koffiebekers en de inzameling van koffiedroes en plastic folies voor circulair hergebruik.

Governance

Het Maasstad Ziekenhuis onderschrijft het belang van corporate governance en staat achter deze code. Aandachtspunten en aanbevelingen zijn vertaald naar regelingen van het ziekenhuis.



3 Financieel beleid

3.1 Toelichting balans en resultatenrekening

Het Maasstad Ziekenhuis heeft 2020 afgesloten met een mooi financieel resultaat. Het resultaat van EUR 8.381k is ruim boven het begrote resultaat van EUR 5.285k uitgekomen.

Opbrengsten

De opbrengsten over het afgelopen jaar zijn met 4.0% gestegen ten opzichte van 2019.

De opbrengsten zorgprestaties zijn gestegen met 3.1%. De stijging van de opbrengsten is een combinatie van de jaarlijkse prijsstijging en compensatie voor meerkosten COVID-19 die het ziekenhuis in 2020 heeft moeten maken.

Het Maasstad Ziekenhuis heeft in 2020 een productieniveau van 88,7% behaald ten opzichte van 2019. Op basis van dit productiepercentage en de hiervoor genoemde compensatieregeling vloeit hier een totale vergoeding van € 299,03 mln. uit voort welke verantwoord is onder de opbrengsten zorgprestaties. Het ziekenhuis maakt gezien het positieve resultaat 2020 geen gebruik van de hardheidsclausule uit deze regeling.

De opbrengsten uit subsidies en de overige bedrijfsopbrengsten zijn gestegen met 13.3% respectievelijk 7.1%. De gestegen opbrengsten uit subsidies (2020: 18.329k, 2019: EUR 16.130k) worden veroorzaakt door de beschikbaarheidsbijdragen (medische) vervolgoopleidingen. De overige bedrijfsopbrengsten zijn met 7.2% gestegen. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door gestegen opbrengsten van de coronatesten. Daarnaast is de post opbrengsten uitgeleend personeel gestegen door andere afspraken met het Spijkenisse Medische Centrum B.V. omtrent de inhuur van medisch-specialisten.

Bedrijfslasten

Personeel

Tijdens de Corona crisis bleek eens en te meer de noodzaak van gekwalificeerd personeel en het tekort wat hier in de regio aan is. Zoals voor veel ziekenhuizen is het ook voor het Maasstad Ziekenhuis een uitdaging om gekwalificeerd personeel te vinden. Met ieders inspanningen is het gelukt om de formatie te doen stijgen naar gemiddeld 2.846 fte in dienst in 2020. De stijging van de kosten van het personeel in loondienst bedraagt EUR 13.006k. Deze stijging heeft meerdere oorzaken. De stijging van de ingezette formatie, de gestegen lonen als gevolg van cao-verplichtingen en de gewerkte overuren als gevolg van de crisis. Eind 2020 is een zorgbonus uitgekeerd aan een groot deel van de medewerkers. De uitkering is volledig gecompenseerd via de subsidieregeling bonus zorgprofessionals COVID-19. Deze subsidieregeling is ook onder de post personeel in loondienst verwerkt met als gevolg dat er geen stijging als gevolg van deze uitkering te zien is in de personeelskosten.

Ook het personeel niet in loondienst is gestegen in 2020. Ondanks vele initiatieven om personeel niet in loondienst nog verder te doen krimpen heeft als gevolg van de Corona crisis veel inhuur van personeel plaatsgevonden Dit is nodig geweest om de bezetting op orde te houden.



Overige bedrijfskosten

De stijging van de overige bedrijfskosten van EUR 131.905k naar EUR 133.358k (+ 1.1%) houdt verband met gestegen kosten voor software en licenties. De ontwikkeling van SaaS (software-as-a-Service) ten opzichte van het zelf kopen van de software is hier duidelijk zichtbaar. De patiënt- en bewonersgebonden kosten zijn aan de ene kant gedaald als gevolg van het minder uitvoeren van operaties en behandelingen tijdens de crisis, anderzijds zijn meer kosten gemaakt vanwege de Corona testen en onderhoudskosten van apparatuur hiervoor. In 2020 is hard gewerkt aan de beheersing van het debiteurenbeheer en dat heeft z'n vruchten afgeworpen door een lagere dotatie aan de voorziening dubieuze debiteuren.

Balans

	2020 (x € 1.000)	2019 (x € 1.000)	Mutatie (x € 1.000)
<i>ACTIVA</i>			
<i>Vaste Activa</i>	231.472	227.134	4.338
<i>Vlottende Activa</i>	79.390	78.743	647
<i>Liquide middelen</i>	5.820	16.768	-10.948
Totaal Activa	316.682	322.645	-5.963
<i>PASSIVA</i>			
<i>Eigen vermogen</i>	104.290	95.409	8.881
<i>Voorzieningen</i>	6.504	5.667	837
<i>Langlopende schulden</i>	108.764	125.144	-16.380
<i>Kortlopende schulden</i>	97.124	96.425	699
Totaal Passiva	316.682	322.645	-5.963

De stijging van de vaste activa wordt met name veroorzaakt door hogere investeringen in inventaris in 2020 ten opzichte van de totale afschrijvingen. Het bedrag van de totale investeringen ligt op het niveau van de begroting. Daarnaast staan meer lopende projecten op de balans dan vorig jaar. Een aantal van deze projecten zijn begin 2021 afgerond. In de volgende paragraaf wordt hier een nadere toelichting op gegeven.

De vlottende activa zijn gestegen als gevolg van toegenomen voorraden, onder ander het aanhouden van coronatests. Daarnaast was de post onderhanden werk in 2019 als kortlopende schuld verantwoord, mede als gevolg van de overfacturatie in 2019. Deze trend is ook terug te zien in het saldo debiteuren. In 2020 zijn minder zorgopbrengsten aan de zorgverzekeraars gefactureerd. De vergoeding in het kader van de compensatieregeling is reeds gedeeltelijk ontvangen.

Als gevolg van de gestegen kasstroom uit investeringsactiviteiten en de gedaalde kasstroom uit operationele activiteiten is te zien dat de stand van de liquide middelen is afgenomen.

Het eigen vermogen is gestegen met het jaarresultaat 2020. Het eigen vermogen is opgebouwd uit een algemene reserve en bestemmingsfondsen met name bestemd voor innovatie en wetenschap.



Het saldo van de voorzieningen is licht gestegen met name als gevolg van de stijging van de voorziening voor jubileum uitkeringen.

De langlopende schulden muteren met de aflossingsverplichtingen op afgesloten leningen. Deze aflossingsverplichting voor het komende jaar is opgenomen onder de kortlopende schulden. In 2020 zijn geen nieuwe leningen aangegaan.

De daling van de kortlopende schulden bestaat voornamelijk uit de daling van de eerdergenoemde onderhanden werk positie EUR 6.564k. Daarnaast zijn binnen de post overige schulden de crediteuren gedaald, de positie richting de belastingdienst gestegen als mede de reservering PLB uren gestegen. Voor een gedetailleerd overzicht wordt verwezen naar de jaarrekening.

3.2 Investerings en financieringspositie

De investeringen in 2020 bedroegen EUR 22.3 mio en zijn als volgt verdeeld over de eenheden:

Eenheid	Realisatie 2020 (x € 1.000.000)
ICT	4,18
Facilitair	2,39
IC	2,24
Radiologie	2,17
CSA	1,87
MDL	0,91
Microbiologie	0,67
KNO	0,55
OK	0,53
Pathologie	0,33
Overig	6,50
	22,34

Het Maasstad Ziekenhuis geeft prioriteit aan investeringen die passen bij de ambities uit het Strategisch Medisch Beleidsplan. Zo heeft een grote verbouwing plaatsgevonden op de IC. Een deel van deze kosten is gesubsidieerd vanuit de subsidieregeling Opschaling curatieve zorg COVID-19. De scopenruimte op de CSA is verbouwd in 2020 en er is extra geïnvesteerd in laboratorium apparatuur, inventaris, extra servers en mobile devices.

Om voor de langere termijn een hoger niveau van investeringen te kunnen waarborgen zonder dat dit ten koste gaat van de liquiditeitspositie is in 2018 een investeringskrediet verkregen van EUR 25 mio. Er is over het afgelopen jaar geen gebruik gemaakt van deze kredietfaciliteit.

3.3 Liquiditeitspositie

Zoals eerder beschreven heeft de Corona crisis druk op de liquiditeit gegeven. De kasstroom uit operationele activiteiten is fors teruggelopen, terwijl het ziekenhuis de investeringen in 2020 heeft gecontinueerd.



3.4 Solvabiliteitspositie

De solvabiliteitspositie is in 2020 gestegen van 29.6% naar 32.8% (definitie: Eigen Vermogen/Totaal Vermogen). Eén van de vijf ambities uit het Strategisch Medisch Beleidsplan 2017-2021 is financieel gezond. Hieraan is een solvabiliteitspercentage van 25% gekoppeld. Eind 2018 is deze doelstelling uit het Strategisch Medisch Beleidsplan reeds behaald. De verbetering wordt met name veroorzaakt door de behaalde positieve resultaten in combinatie met een beperkte afname van het balanstotaal.

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. In 2020 is mede als gevolg van de crisis minder prioriteit geweest voor het formele risico management proces. Voor 2021 staat een plan van aanpak inzake risico management hoog op de agenda. Desondanks zijn risico's bij management en RvB goed in beeld. Bij het optreden van een risico's wordt een crisisorganisatie ingesteld waar de raad van bestuur ook in is vertegenwoordigd.

De risicobereidheid van het Maasstad Ziekenhuis is laag. In hoofdstuk 2 is de planning & control cyclus reeds uitvoerig 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 halfjaargesprekken 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. Hierin zijn in 2020 ook weer stappen gezet. 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 '3^e lijn' heeft als doel een doorontwikkeling te maken van gegevensgerichte naar (meer) proces- en systeemgerichte controles. Voor een aantal processen is een kader voor risicobeheersing opgesteld en wordt op basis van gedefinieerde risico's beheersmaatregelen getoetst op opzet, bestaan en werking. Aandachtspunt hierbij is een goede scheiding tussen de 2^e lijn en de 3^e lijn.

De werking van de administratieve organisatie en de interne controle wordt jaarlijks door de externe accountant ('4^e lijn') 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 ook in 2020 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. Beide risico's worden ook nauwkeurig gevolgd.

De arbeidsmarkt in de zorg is krap. In de regio Rotterdam zijn veel zorginstellingen die uit dezelfde pool van gekwalificeerde mensen putten. De Commissie Werken in de Zorg 2020 heeft de hoofdlijnen uit haar eerdere adviezen samengevat in een overkoepelende brief richting het



Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. De commissie concludeert nu: Veel inspanningen zijn geleverd en toch is het niet genoeg; het transformeren van de arbeidsmarkt in de zorg kan alleen samen en in hogere versnelling! De corona crisis heeft duidelijk gemaakt dat er op het gebied van de arbeidsmarkt in de zorg landelijk maatregelen noodzakelijk zijn.

In dit speelveld vergt dit een enorme creativiteit van het Maasstad Ziekenhuis om de capaciteit op orde te houden. Vanaf Q4 2018 zagen we dat inspanningen op dit gebied beloofd worden, al blijft de inspanning om voldoende gekwalificeerde professionals te vinden hoog. In 2020 is extra geld vrijgemaakt voor een verbeterde normcapaciteit. Zo ook in 2021.

De krapte geldt ook voor de andere ziekenhuizen in Rotterdam. Het samenwerkingsverband De Rotterdamse Zorg waar het Maasstad Ziekenhuis deel vanuit maakt, heeft programma's opgesteld voor het behouden, opleiden en toeleiden van medewerkers. De ambitie is om de personeelsproblematiek vooral regionaal op te lossen. Bestuurders van zorg- en onderwijsinstellingen uit de regio en de gemeente Rotterdam hebben onderling afgesproken dat zij 10% meer gaan opleiden, 10% meer instroom realiseren en 10% meer behouden in de zorg.

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. Hierop is in 2020 actief ingezet en dit zal middels het programma Juiste Zorg op de Juiste Plek verder voortgezet worden. Om het profiel van een topklinisch ziekenhuis met acute zorg nog duidelijker uit te dragen zijn afspraken gemaakt met onder andere het Spijkenisse Medisch Centrum om bepaalde operaties naar Spijkenisse te verplaatsen. Daarnaast is 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 renteswaps. De langlopende leningen van de nieuwbouw hebben een looptijd tot en met 2024. Als gevolg van vigerende verslaggevingsregels wordt in de jaarrekening vanaf 2020 een lagere rentelast getoond dan de uitgaande rentekasstroom. Deze lagere, boekhoudkundige rentelast heeft een impact van ruim EUR 860k op de financiële baten en lasten en daarmee op het resultaat van het ziekenhuis.

3.7 Toekomstverwachtingen

2021 is het laatste jaar van de Strategisch Medisch Beleidsplan 2017-2021 waarin de vijf ambities Aandacht voor aandacht, Topklinisch en acuut, Kwaliteit en veiligheid, Netwerkgroep, Financieel gezond en innovatief zijn vastgesteld.

In 2021 zal veel aandacht worden besteed aan het opstellen van een nieuw strategisch beleid 2022-2025. Hierbij zal nadruk alle geledingen van het ziekenhuis betrokken worden, opdat een ieder zich zal kunnen herkennen in de uiteindelijke strategie van het ziekenhuis.



In december 2020 hebben brancheverenigingen Zorgverzekeraars Nederland (ZN), de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU) en de NVZ bekend gemaakt dat zij een overeenkomst hebben bereikt over de ziekenhuiszorg in 2021 en de kosten van corona. De consequenties van deze compensatieregeling 2021 zijn intern middels diverse scenario's doorgerekend. De uitkomsten zijn afhankelijk van de duur van de crisis en de mate waarin reguliere zorg is of wordt afgeschaald.

De regeling bevat echter voldoende aanknopingspunten om de gevolgen voor de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten in het Maasstad Ziekenhuis als beperkt in te schatten mits intern het proces van kort cyclisch sturen op een juiste wijze wordt ingericht en uitgevoerd. De verwachting is dat het Maasstad Ziekenhuis geen inhaalzorg zal leveren. Tevens verwacht het Maasstad Ziekenhuis geen gebruik te hoeven maken van de hardheidsclausule zoals deze in compensatieregeling 2021 is beschreven.

In het najaar 2020 is de IC-capaciteit in het ziekenhuis op last van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport opgeschaald. In 2021 zal de nadruk liggen op het zorgdragen voor voldoende norm fte's om deze IC-bedden te kunnen bemensen. Ter bekostiging van deze investering heeft het ministerie een subsidie in het vooruitzicht gesteld welke zorgdraagt voor bekostiging van deze bedden tot 1 januari 2023. Deze subsidie is inmiddels toegezegd door het Ministerie van VWS. Deze subsidie zal in de jaarrekening 2021 verwerkt worden op basis van de naleving van de subsidievoorwaarden.



4 Financieel resultaat

In miljoenen euro's	2020	2019
Opbrengsten zorgprestaties	380,2	365,5
Subsidie	18,3	16,1
Overige bedrijfsopbrengsten	24,8	23,2
Som der bedrijfsopbrengsten	423,3	404,9
Personeelskosten	212,1	193,6
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	47,6	46,5
Afschrijvingskosten	17,8	18
Overige bedrijfskosten	133,4	131,9
Som der bedrijfslasten	410,9	389,9
Bedrijfsresultaat	12,5	14,9
Financiële baten en lasten	-3,4	-6,2
Resultaat deelneming	-0,7	0,8
Resultaat boekjaar	8,4	9,6

Financiële ratio's

Ratio's	2020	2019
Weerstandsvermogen	24,52%	23,57%
Current ratio	0,88	1,06
Solvabiliteit (balans)	32,83%	29,60%
Debt Service Coverage Ratio	1,61	1,59

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