

Jaarverslag en jaarrekening Maastricht Ziekenhuis 2021



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



Inhoudsopgave

Voorwoord raad van bestuur	3
Verslag raad van toezicht	8
1. Algemeen	12
1.1 Concernbeschrijving	12
1.2 Samenwerking	13
1.3 Organogram concern	16
1.4 Structuur van het concern	16
2. Bedrijfsvoering	18
2.1 Besturing van de organisatie	18
2.2 Bestuursmodel en medezeggenschap	20
2.3 Raad van bestuur	20
2.4 Strategie	21
2.4.1 <i>Aandacht voor aandacht</i>	22
2.4.2 <i>Topklinisch en acuut profiel</i>	26
2.4.3 <i>Kwaliteit en veiligheid</i>	29
2.4.4 <i>Netwerkzorg</i>	36
2.4.5 <i>Financieel gezond en innovatief</i>	40
3. Financieel beleid	43
3.1 Toelichting balans en resultatenrekening	43
3.2 Investerings- en financieringspositie	45
3.3 Liquiditeitspositie	45
3.4 Solvabiliteitspositie	46
3.5 Risicobeheer	46
3.6 Risicoparagraaf	47
3.7 Financiële instrumenten	48
3.8 Toekomstverwachtingen	48
4. Financieel resultaat	50



Voorwoord raad van bestuur

Op het moment dat we dit schrijven, zijn wij hoopvol gestemd over de afnemende invloed die het SARS-CoV-2 virus zal hebben in de komende tijd. Bij terugblikken op 2021 zien we dat onze samenleving en ons Maasstad Ziekenhuis zwaar onder druk gestaan hebben door het virus en dat we het goed doorstaan hebben met elkaar. Na de piek van besmettingen in het eerste kwartaal van 2021 en de start van de vaccinaties hadden we goede hoop dat de invloed van het coronavirus minder groot zou worden dan in 2020. De zomerperiode is relatief rustig verlopen, maar het najaar was zwaar. Het vroeg veel van ons uithoudingsvermogen, de samenwerking en ons vertrouwen. In november hebben we de dreiging van 'code zwart' gevoeld en desondanks zijn we doorgegaan met waar we goed in zijn: zorg leveren aan onze patiënten. Het was opnieuw een jaar waarin Maasstadters hun uiterste best hebben gedaan om voor zo veel mogelijk mensen zo goed mogelijk te zorgen. Meer dan in 2020 werden collega's ziek, waardoor de continuïteit van de bezetting onder druk kwam te staan. Ook in 2021 is het ons gelukt de moed niet te laten zakken, urgente zorg doorgang te laten vinden en, door goede samenwerking en inzet van innovaties, zo veel mogelijk zorg te leveren. Zowel privé als in het ziekenhuis is ons geduld op de proef gesteld. Met recht kunnen we zeggen dat we samen sterk gebleven zijn! Dit is mede mogelijk gemaakt door alle betrokkenen bij het crisisbeleidsteam en het outbreak management team. Deze collega's hebben het hele jaar de uitdagingen in de zorg op een integrale manier bekeken en gedaan wat nodig was.

Het was schipperen in het afgelopen jaar om zo veel mogelijk patiënten de zorg te bieden die nodig was. Op verschillende momenten in het jaar hebben we pieken gezien van patiënten met COVID-19, terwijl de reguliere zorg zoveel mogelijk of maximaal doorging. Tegelijkertijd rekenden patiënten ook op inhaalzorg. Patiënten over te plaatsen naar andere regio's en op andere momenten patiënten over te nemen uit andere regio's gaf extra mentale druk op zowel onze patiënten als zorgverleners. 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. Verder merkten ook wij de krapte op de arbeidsmarkt, waardoor niet alle collega's in complete teams konden werken en is het ziekteverzuim hoog geweest mede doordat steeds meer mensen besmet raakten met het coronavirus.

In 2021 hebben veel collega's die niet direct in de zorg werken thuisgewerkt en voor degenen die in het Maasstad werkten waren, door de maatregelen, ook minder mogelijkheden voor onderling contact. Teambijeenkomsten en -uitjes konden niet doorgaan, waardoor het extra moeite kostte om goed in verbinding te blijven onderling.

Om continuïteit van zorg ook in de toekomst te kunnen waarborgen is in 2021 intensief gesproken met de maatschap Maasstad Medisch Specialisten. In de zomer van 2021 is in gezamenlijk overleg besloten de samenwerkingsovereenkomst op te zeggen en zorg te



dragen dat in het tweede kwartaal van 2022 een herijking op de samenwerking heeft plaatsgevonden.

Aandacht voor aandacht

Het Maasstad Ziekenhuis heeft steeds goed gefunctioneerd in 2021 en dat is te danken aan alle Maasstadters. Er is goed samengewerkt, velen hebben een stap extra gezet en ondanks de maatregelen en andere beperkingen hebben we met elkaar garant gestaan voor goede zorg. Collega's die op de verpleegafdelingen werken, zijn in het afgelopen jaar op basis van een bezettingsnorm ingezet om overbelasting zoveel mogelijk te voorkomen. Ondersteund door scholing via webinars hebben we ons voorbereid op het vaccinatieprogramma en op bepaalde zorginhoudelijke thema's. Met die aandacht voor balans, leren en ontwikkelen dragen we bij aan de kwaliteit van leven van onze patiënten. Er is vanuit Sterkinjewerk aandacht besteed aan ontwikkeling en ontspanning. Daarnaast is het TOMM+ team ingezet op de mentale ondersteuning aan teams en individuen. Juist de onzekerheid in het tweede jaar van de pandemie vraagt om extra aandacht voor de collega's. Helaas zien we een toename van agressie vanuit familie en patiënten op diverse plaatsen in de organisatie. De pandemie geeft bij velen in onze maatschappij onzekerheid wat leidt tot een toename van agressie. Om die reden zijn de bezoeksregels aangescherpt en worden de teams ondersteund om met agressie om te gaan. Ook hier heeft het TOMM+ team een goede rol.

Gedurende het hele jaar hebben wij momenten gekozen om waardering te uiten naar alle Maasstadters. Videoboodschappen, afdelingsbezoeken, 'koffiegesprekken', een traktatie of een bedankje op intranet zijn voorbeelden van deze uitingen. Daarnaast is de zorgbonus in november uitgekeerd middels subsidie vanuit de overheid.

Trots zijn we op alle collega's die bijgedragen hebben in de strijd tegen corona en hun steentje bijgedragen hebben in het buitenland of in vrije bijgedragen hebben aan het vaccineren van de mensen rondom ons ziekenhuis door bijvoorbeeld op de Afrikaandermarkt voorlichting te geven over vaccineren.

Topklinische en acute zorg

Het afgelopen jaar zijn vijf topklinische functies erkend, waardoor we nu beschikken over elf erkenningen. Deze topklinische functies zijn bijzonder vanwege het feit dat zorg gecombineerd wordt met patiëntbetrokkenheid, wetenschap en innovatie. Dit versterkt ons profiel als topklinisch en acuut ziekenhuis en is een waardering voor de inzet van de betrokkenen die deze zorg ontwikkeld hebben in de afgelopen jaren. Topklinische zorg is een belangrijke aanvulling op de acute zorg en basiszorg die wij leveren. Om ons profiel verder te kunnen versterken is de OK uitgebreid met een hybride OK en een derde operatierobot. Ook de afdeling radiologie is gemoderniseerd. De ontwikkeling van de acute zorg is in de breedte versterkt. Op de Spoedeisende Hulp is hard gewerkt aan de afronding van het definitief ontwerp van het spoedplein, zodat samen met de huisartsenpost in 2022 verbouwd kan worden. Op de IC is een enorme inspanning geleverd



om in het najaar meer dan het aantal bedden te bemensen dan afgesproken was in het Landelijk Netwerk Acute Zorg. De kwaliteit van zorg is goed gebleven, een prestatie van formaat. De toegankelijkheid van de geboortezorg voor de bevallingen heeft fors onder druk gestaan, zowel landelijk als regionaal. Ook wordt binnen capaciteitsmanagement aandacht besteed aan de capaciteiten voor de acute onderdelen in balans met de electieve zorg.

De samenwerking met de huisartsen op het gebied van acute zorg is verder geïntensiveerd en een deel van 2021 is de huisartsenpost ook overdag geopend geweest om de toegankelijkheid van de acute zorg te borgen. In goede samenwerking zijn de plannen voor geïntegreerde acute zorg weer een stap verder gebracht, zowel voor wat betreft huisvesting als samenwerking.

Het Maasstad Ziekenhuis is onderdeel van het Anser prostaatnetwerk en in de Anser prostaat operatiekliniek die in ons ziekenhuis gehuisvest is, zijn ondanks de bijzondere omstandigheden toch 500 prostaatkankeroperaties uitgevoerd. We zijn trots op de samenwerking binnen het netwerk en de expliciete verbetering van de kwaliteit van zorg die door deze samenwerking ontstaat.

Ondanks het zware jaar is er veel wetenschappelijke activiteit geweest; het aantal publicaties laat een stijgende lijn zien. 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. Met de aandacht voor de landelijke campagne verbreden we dit thema naar alle zorgprofessionals. Daarnaast werken we via onze Value Based Health Care (VBHC) trajecten in Santeon-verband aan het continu verbeteren van de kwaliteit van zorg en hebben we de uitkomsten transparant gemaakt voor veertien zorgtrajecten. In het bijzonder dit jaar de opstart van het VBHC COVID-19-traject. Dit benadrukt de kracht van de samenwerking in Santeon-verband.

In de loop van 2021 hebben we een scheiding aangebracht tussen kwaliteit en proces aan de ene kant en capaciteit aan de andere kant. Doel van deze scheiding is capaciteit als ondersteunend te zien voor kwaliteit en proces. Kwaliteit en proces behelst de route die onze patiënten lopen als zij zorg nodig hebben, zowel in het Maasstad Ziekenhuis als bij andere zorginstellingen. Deze routes, 'zorgpaden', hebben meer aandacht gekregen waarbij patiëntbetrokkenheid, deskundige medewerkers, wetenschap, innovatie en samenwerking in het netwerk een rol moeten krijgen.

Een jaar later dan gepland heeft op 10 december 2021 de oratie plaatsgevonden van hoogleraar Angelique Weel-Koenders. Tijdens het symposium heeft zij gesproken over het thema 'Zonder waarde geen zorg! Op zoek naar de meerwaarde van gepersonaliseerde



integrale zorg'. We zijn trots op Angelique en haar passie voor het thema uitkomstgerichte zorg.

Het thema verpleegkundig leiderschap is verder versterkt middels de visie op verpleging, terwijl de rol van de VAR zich verstevigd heeft op alle niveaus in onze organisatie.

In 2021 heeft de voorbereiding op de JCI-accreditatie plaatsgevonden. Door aandacht te geven aan continu verbeteren, audits te doen en te leren van elkaar en anderen hadden we het vertrouwen dat we elke dag goede, kwalitatief hoogwaardige zorg met elkaar leveren.

Netwerkzorg

We werken nauw samen op landelijk niveau met de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ), de Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen (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. Evenals in 2020 was samenwerken van groot belang. In nauwe samenwerking met de collega's binnen het Regionaal Overleg Acute Zorgketen (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. Zo zijn de inspanningen vanuit Aafje voor de opvang van COVID-19-patiënten een onmisbare schakel geweest om de zorgvraag met elkaar het hoofd te bieden. Daarnaast wordt intensief met Aafje samengewerkt voor de subacute zorgstraat voor de geriatrische patiënten in samenwerking met de huisartsen en welzijnsorganisaties.

Financieel gezond en innovatief

Ondanks de hogere kosten, mede als gevolg van COVID-19, hebben we door (incidentele) bijdragen/meevallers en de hogere opbrengsten van labtesten een mooi financieel resultaat behaald. Daarnaast is de financiële positie verder versterkt door het aantrekken van een nieuwe financiering van €100 mln.. Dit geeft ruimte om in de toekomst verder te kunnen blijven investeren in onze faciliteiten, zoals de verbouwing van de geïntegreerde SEH-HAP, die in 2022 van start zal gaan. Ook kunnen we blijven investeren in kwaliteit, ontwikkeling, wetenschap en het opleiden van nieuwe collega's in onze organisatie.

Innovatie is belangrijk om toekomstgericht te kunnen werken op meerdere gebieden. Zoals eerder genoemd, is een groot aantal vernieuwingen gerealiseerd. Ook Juiste Zorg op de Juiste Plek (JZOJP) brengt innovatie met zich mee, waardoor we de zorg anders kunnen organiseren. Door het thuiswerken en werk anders te organiseren voeren we ook sociale innovaties door.



In 2021 is gewerkt aan toekomstgerichte contracten met een aantal zorgverzekeraars. Hiermee heeft het Maasstad Ziekenhuis zorg gecontacteerd op uitkomsten (kwaliteit) en niet op productieaantallen. Dit sluit goed aan bij onze visie en de uitdaging waar we met elkaar voor staan om de zorg toegankelijk en betaalbaar te houden en steeds op een kwalitatief hoogwaardig niveau te brengen.

Blik op de toekomst

In de afgelopen twee jaar zijn we meer dan ooit in gesprek geweest over de ontwikkeling van zorg en de zorgvraag, die toe zal nemen. Ook het coronavirus zal impact blijven hebben op de zorg in het komende jaar.

In 2022 zal de toenemende druk op de zorg aandacht krijgen in de herijkte strategie van het Maasstad Ziekenhuis. Waarde toevoegen voor onze patiënten blijft een belangrijk thema. In 2022 zal deze strategie in de praktijk gebracht moeten worden met vlotte besluitvorming en verschillende innovaties. We maken gericht keuzes maken voor het zorgprofiel, in nauwe samenwerking met onze partners in het netwerk om zorgprofielen over de keten heen (waardegedreven zorg) in te richten en het steeds efficiënter inrichten van processen om meer aandacht en tijd voor de zorg voor de patiënt te creëren, waarbij COVID-19-zorg onderdeel zal zijn van ons zorgpalet 2022. We werken verder aan het realiseren van onze ambities en er wordt verder invulling gegeven aan 'topklinische en acute zorg', 'de juiste zorg op de juiste plek' én 'waarde gedreven werken met focus op kwaliteit'. In 2022 bepalen we de perspectieven die hieraan toegevoegd worden op basis van het proces van het herijken van onze strategie. 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, onze leden van de adviesorganen en vrijwilligers die zich in 2021 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

2021 heeft evenals 2020 in het teken van COVID-19 gestaan. Wederom heeft het bestuur samen met alle medewerkers ervoor gezorgd dat deze 'crisis' beheerst en gestructureerd het hoofd geboden is, waardoor er eigenlijk geen sprake was van crisis in het leveren van kwalitatief goede zorg: reguliere zorg is op tijd afgeschaald; speciale COVID-afdelingen zijn ingericht; door overplaatsingen van COVID-patiënten naar andere ziekenhuizen is het Maasstad Ziekenhuis erin geslaagd de deuren open te houden voor de bewoners van Rotterdam-Zuid. Daarbij heeft het Maasstad Ziekenhuis een actieve rol gespeeld in het landelijke vaccinatieprogramma via het voorlichten van patiënten en het inrichten van een vaccinatie-mogelijkheid op locatie. Het belang van samenwerking, zowel in de regio (bijvoorbeeld met het Spijkenisse Medisch Centrum) als landelijk, werd hiermee onderstreept. Echter, het voortduren van de COVID-pandemie heeft uiteraard wel degelijk invloed op het welzijn van de medewerkers. De raad van toezicht is onder de indruk van de energie waarmee alle medewerkers zich ingezet hebben voor de zorg en het welbevinden van onze patiënten en spreekt zijn dank en waardering uit voor deze topprestatie!

Ondanks COVID-19 heeft het Maasstad Ziekenhuis gewerkt aan flinke structurele verbeteringen, met als centraal onderwerp in 2021 het herijken voor de strategie voor de komende paar jaar. Dit gebeurt in een goede dialoog in alle geledingen uit de organisatie. Deze strategie is ook vertaald in concrete stappen, bijvoorbeeld de investering in een nieuwe Spoedeisende Hulp. In nauwe samenwerking met Huisartsenpost Rijnmond, zal dit zorgen voor betere zorg, betere werkomstandigheden voor de medewerkers, betere samenwerking tussen huisartsenpost en het ziekenhuis en een meer efficiënte bedrijfsvoering. Dit soort investeringen wordt mede gefaciliteerd door een hernieuwde financiering afgesloten in 2021 die meer flexibiliteit en ruimte schept om ook in de toekomst goede en efficiënte zorg te blijven leveren.

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 belangenverstrengeling tussen leden van de raad van toezicht en de organisatie.

Vergaderingen en besluiten

De raad van toezicht is op reguliere basis geïnformeerd over de realisatie van de doelstellingen, eventuele risico's, de financiële verslaglegging, kwaliteit en veiligheid van zorg, de naleving van wet- en regelgeving, de verhouding met de belanghebbenden en het



op passende wijze uitvoeren van de maatschappelijke doelstelling en verantwoordelijkheid van de organisatie.

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 (JZOJP), Value Based Health Care, landelijke en regionale samenwerking, de tussentijdse evaluatie van het plan en de financiële positie. Specifieke onderwerp die ook aan bod zijn gekomen zijn:

- Duurzaamheid in het Maasstad Ziekenhuis: een steeds belangrijker onderwerp waar met veel energie vooruitgang geboekt wordt.
- De vele aspecten van samenwerkingen in de regio en landelijk: samen verbeteren in Santeon, JZOJP, IT-systemen waaronder cybersecurity, Anser, laboratoria, relatie met Spijkenisse Medisch Centrum, etc.
- Horizontaal Toezicht en de daarmee samenhangende interne en externe controles.
- Het herijken van de relatie tussen het Maasstad Medisch Specialistisch bedrijf en het Maasstad Ziekenhuis.
- De opleiding tot medisch specialist in het Maasstad Ziekenhuis.

De raad van toezicht heeft in 2021 onder meer de volgende belangrijke besluiten goedgekeurd:

- Een herziening van de financiering van het Maasstad Ziekenhuis.
- Investering in een nieuwe Spoedeisende Hulp.
- Jaarstukken 2020 en de begroting van 2022 van de Stichting Maasstad Ziekenhuis.
- Benoeming van mevrouw Gillis-Burleson, mevrouw Van der Poel en de heer Knuvers als nieuwe leden van de Raad.

Tot slot heeft de Raad een zelfevaluatie gedaan waar diverse verbeterpunten in gang gezet zijn.

Contacten met diverse groepen in het ziekenhuis

De Raad heeft gesprekken gevoerd met een aantal belangrijke vertegenwoordigingen in het ziekenhuis: de VAR, de OR, het stafbestuur en de PAR. De Raad vindt deze gesprekken belangrijk om voeling te houden met wat er leeft, vooral in deze tijd van COVID-19 met minder fysieke contactmogelijkheden.

De (afvaardiging van de) raad van toezicht sluit eveneens aan bij tweejaarlijkse plenaire overleggen met het management. De externe accountant is twee keer per jaar aanwezig bij een overleg van de raad van toezicht: eenmaal ter bespreking van de jaarstukken en éénmaal ter bespreking van het jaarplan met de daarbij behorende begroting. Als daartoe aanleiding is, informeert de raad van bestuur de raad van toezicht, de Audit Commissie of de Commissie Kwaliteit en Veiligheid tussentijds.

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 raad van



toezicht bij het uitvoeren van haar verantwoordelijkheden en treden op als klankbord voor de raad van bestuur.

De Audit Commissie focust op interne risicobeheersing, financiën en financiële verslaglegging, interne controle en externe audits en compliance. De Audit Commissie heeft in 2021 vijf keer vergaderd. Daarbij was veel aandacht voor onder andere de financiële ontwikkelingen met betrekking tot COVID-19-zorg, compensatieregeling, financiering banken met betrekking tot haalbaarheidsonderzoek voor de nieuwbouwplannen van de Spoedeisende Hulp en de huisartsenpost, zorgverzekeraars en gastgerichtheid. De Audit Commissie bestond eind 2021 uit de heer P.M. Knuvers (voorzitter) en mevrouw M.J.L.L. van der Poel. De heer L.E.C. van de Leemput was aanwezig als toehoorder.

De Commissie Kwaliteit en Veiligheid houdt zich bezig met de kwaliteit van de zorgverlening (o.a. op basis van indicatoren), ethiek, patiëntveiligheid (VIM-meldingen, resultaten veiligheidsmanagement-systeem, calamiteiten) en externe maatschappelijke verantwoording van de resultaten. De commissie bestond eind 2021 uit de heer H.P. Muller (voorzitter), mevrouw D.H.C. Burger en mevrouw W.L. Gillis-Burleson. De heer L.E.C. van de Leemput was aanwezig als toehoorder.

De Commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft in 2021 drie keer vergaderd. Er is expliciet aandacht besteed aan de structurele en incidentele ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit en veiligheid, Zinnige Zorg (zorg evaluatie en gepast gebruik) en de voorbereiding van de JCI-accreditatie. Ook is de toegankelijkheid van de acute zorg besproken en daaraan verbonden de zorg voor het grote aantal COVID-19-patiënten voor het tweede jaar op rij. De raad van toezicht is onder de indruk van de inzet en slagvaardigheid waarmee het ziekenhuis het afgelopen jaar onder grote druk de zorg heeft verleend.

In 2021 heeft de Remuneratiecommissie geadviseerd en ondersteuning geboden aan de raad van bestuur. De Remuneratiecommissie voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de (leden van de) raad van bestuur en rapporteert hierover aan de raad van toezicht. Daarbij adviseert deze commissie op het gebied van langetermijnplanning voor de opvolging van bestuursleden, de omvang en samenstelling van de raad van bestuur, het aannemen en benoemen van leden van de raad van bestuur, mogelijke conflicten bij nevenfuncties, en de bezoldiging van het bestuur.

De commissie bestond in 2021 uit mevrouw D.H.C. Burger (voorzitter) en de heer L.E.C. van de Leemput. De Remuneratiecommissie heeft in 2021 drie keer vergaderd. Buiten de functioneringsgesprekken heeft de commissie vooral coachend gewerkt, waarbij diverse dilemma's besproken zijn.

Samenstelling van de Raad

In 2021 zijn de heren J. Blox en H. Beekers na het verstrijken van hun tweede termijn afgetreden. Beide heren waren ook lid van de Audit Commissie. De raad van toezicht dankt hen voor de vele jaren van stimulerend leiderschap in de Raad. Onder hun toezicht, gebaseerd op gedegen financiële en bestuurlijke ervaring, is het Maastricht Ziekenhuis door de jaren heen steeds beter gaan presteren. Daarbij zijn beiden ook nauw betrokken



geweest bij de succesvolle herstructurering van het Spijkenisse Medisch Centrum. Na een grondig en transparant selectieproces zijn hun posities overgenomen door de heer P.M. Knuvers en mevrouw M.J.L.L. van der Poel.

Samenstelling raad van toezicht verslagjaar 2021

Leden Raad van Toezicht	Functie	Aftredingsdatum 1 ^e termijn	Aftredingsdatum 2 ^e termijn
de heer dr. L.E.C. van de Leemput	voorzitter	03-08-2024	
mevrouw drs. D.H.C. Burger	vicevoorzitter	16-10-2018	16-10-2022
de heer drs. J.Th. Blox	lid	01-08-2017	01-08-2021
de heer mr. H.J.M. Beekers	lid	01-08-2017	01-08-2021
de heer dr. H.P. Muller	lid	15-02-2018	15-02-2022
mevrouw mr. W.L. Gillis-Burleson	lid	01-03-2025	
de heer drs. P.M. Knuvers RA RE RAB	lid	01-08-2025	
mevrouw M.J.L.L. van der Poel MSc RA	lid	01-08-2025	

Dr. L.E.C. van de Leemput, voorzitter raad van toezicht



1 Algemeen

1.1 Concernbeschrijving

Het Maasstad Ziekenhuis is een ambitieus topklinisch opleidingsziekenhuis. 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 met 600.000 bewoners van het Maasstad Ziekenhuis bestaat uit:

- Rotterdam-Zuid: deelgemeenten Feijenoord, IJsselmonde en Charlois.
- BAR-gebied: Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk.
- 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, waar ook patiënten van buiten de regio voor naar het ziekenhuis komen. Het ziekenhuis heeft in de regio een belangrijke acute zorgfunctie. Zo is er één van de drie brandwondcentra 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, 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 STZ. Elk STZ-ziekenhuis ontwikkelt topklinische derdelijns-functies en besteedt veel aandacht aan opleidingen, onderzoek en wetenschap. Het Maasstad Ziekenhuis staat voor kwaliteit, waarde toevoegen, 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 (SMBP) 2017-2021 te realiseren (zie hoofdstuk 2.4).

'Het Maasstad Ziekenhuis wil de kwaliteit van leven van patiënten verbeteren.' Deze missie staat in het SMBP 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 Samenwerkingen

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 Health Care (VBHC) de leidraad is. Daarnaast wordt gewerkt aan een herijkte visie voor VBHC. Het boek 'Waardegedreven zorg, droom of werkelijkheid' maakt met de vele voorbeelden en concrete situaties inzichtelijk welke winst we op dit gebied kunnen behalen. Tamara van Ark, demissionair minister voor medische zorg en sport, heeft in januari dit Santeon-boek in ontvangst genomen.

Spijkenisse Medisch Centrum Coöperatie

Maasstad Ziekenhuis neemt voor 50% deel in Spijkenisse Medisch Centrum Coöperatie. Deze coöperatie is 100% eigenaar van het Spijkenisse Medisch Centrum. Het Spijkenisse 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 2021 is de verwachting dat er een financieel positief resultaat behaald gaat worden van €1,6 mln.. De definitieve cijfers van het Spijkenisse Medische Centrum B.V. zijn het schrijven van dit verslag nog niet definitief. Het Spijkenisse Medisch Centrum B.V. heeft een beroep gedaan op een compensatie van dit verlies gebruik makend van de hardheidsclausule van de compensatieregeling 2020. Daaruit is door zorgverzekeraars een extra COVID-19-compensatie toegekend. Met deze extra compensatie zou het resultaat voor 2020 nog steeds negatief zijn. Daarop is een casus aanhangig gemaakt bij de CB-commissie, welke een aanvullende compensatie heeft toegekend. Het resultaat over 2020 betreft €0,1 mln..

Het zorgpakket binnen Spijkenisse Medisch Centrum is verder gegroeid. Dit is bereikt door de enorme inzet en toewijding van de medewerkers van het Spijkenisse Medisch Centrum en de betrokkenheid van Maasstad Ziekenhuis en Het Van Weel-Bethesda Ziekenhuis. In januari is de 1000^e operatie vanuit het Maasstad Ziekenhuis uitgevoerd in het Spijkenisse Medisch Centrum voor de chirurgie.



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, Het Van Weel-Bethesda Ziekenhuis en het Spijkenisse 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.

BeterKeten

Het Maasstad Ziekenhuis, Erasmus MC, Franciscus Gasthuis & Vlietland, Albert Schweitzer ziekenhuis, Ikazia Ziekenhuis en het IJsselland Ziekenhuis zijn de bestuurlijke partners van de stichting BeterKeten. In 2021 zijn het Ikazia Ziekenhuis en IJsselland Ziekenhuis aangesloten als nieuwe bestuurlijke partners. Er wordt nauw samengewerkt met de andere ziekenhuizen in de regio Rijnmond.

In 2021 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 vierde in 2021 haar 10-jarig bestaan en heeft zich in het afgelopen jaar beziggehouden met twintig zorginhoudelijke projecten. In 2021 zijn drie nieuwe projecten vastgesteld voor uitvoering. De projecten hebben betrekking op samenwerking voor de zorg op de vulvopathologie, hartfalen en ernstig COPD. In totaal lopen er tien promotietrajecten met subsidie vanuit de BeterKeten. In 2021 ontving het Maasstad Ziekenhuis een subsidie voor het ingestuurde onderzoeksvoorstel 'Kwaliteitsmonitoring en verbetering van diagnostiek bij van subepitheliale tumoren van de bovenste tractus digestivus, SET-Q studie'. Deze subsidie is bedoeld om drie jaar lang een promovendus aan het project te verbinden.

Zorgboulevard Rotterdam

Het Maasstad Ziekenhuis en de Medimall vormen samen de Zorgboulevard Rotterdam. Tal van zorgverwante, al dan niet commerciële, voorzieningen, een parkeergarage en een kantoorruimte 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. Ten gevolge van de pandemie staat er veel ruimte leeg.

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

Medical research Ethics Committees United (MEC-U) is een erkende Medisch Ethische Toetsingscommissie die bestaat uit een samenwerking tussen het Maasstad Ziekenhuis samen met het Antonius Ziekenhuis te Utrecht/Nieuwegein, het Catharina Ziekenhuis te Eindhoven, het Diaconessenhuis te Utrecht/Zeist/Doorn, het Meander Medisch Centrum te Amersfoort/Baarn, het Onze Lieve Vrouwe Gasthuis te Amsterdam, het 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 (WMO). Het doel van deze toetsing is het waarborgen van de rechten, veiligheid en het welzijn van de proefpersonen die deelnemen aan medisch wetenschappelijk onderzoek.

Kwetsbare ouderen 010

Ziekenhuizen (waaronder het Maasstad Ziekenhuis), organisaties voor verpleging en 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. De focus ligt op drie programmalijnen:



VSV Rotterdam-Zuid

VSV (Verloskundig Samenwerkingsverband) Rotterdam-Zuid wordt gevormd door 25 eerstelijns verloskundigenpraktijken, tenminste negen kraamorganisaties, twee ziekenhuizen en twee 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 tweede 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.

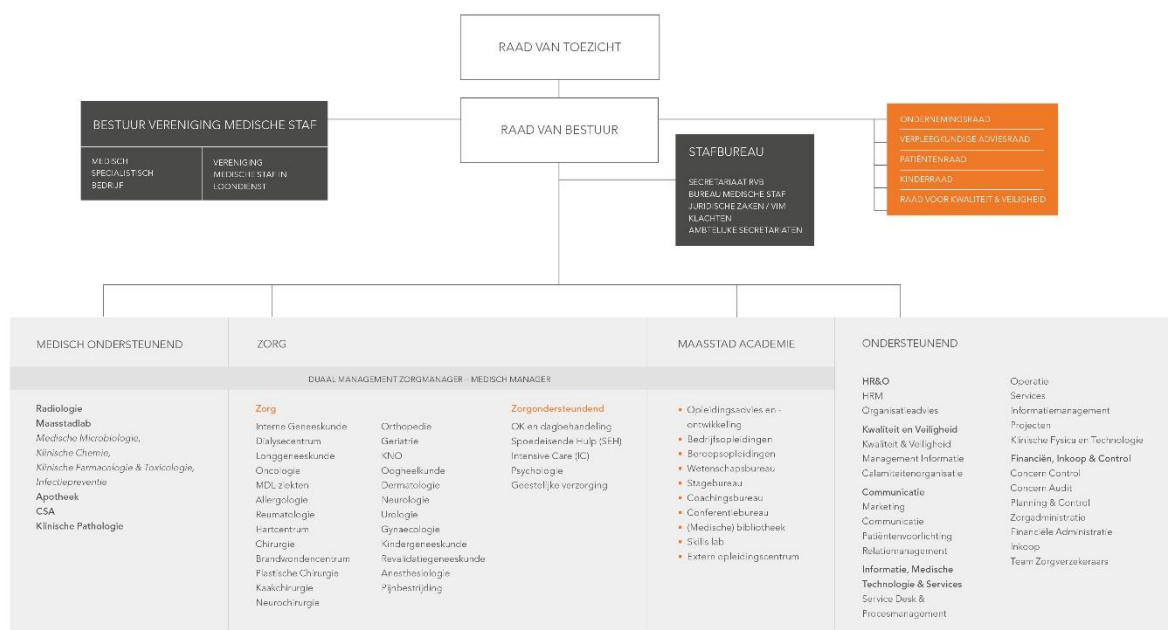


CONCORD ondersteunt het anders organiseren van de kankerzorg in de regio. Elke patiënt met kanker heeft toegang tot de beste zorg zo dichtbij mogelijk. Om dit te bereiken, faciliteert en stimuleert CONCORD de samenwerking tussen zorgaanbieders in de regio. Het doel hiervan is het realiseren van betere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

ROAZ

Ten gevolge van COVID-19 heeft conform beleid crisisbeheersing de coördinatie in de regio plaatsgevonden vanuit het Regionaal Overleg Acute Zorgketen (ROAZ). Evenals in 2020 heeft in 2021 intensief overleg plaatsgevonden 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 toont 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 wekelijkse vergaderingen. Bij de vergadering is altijd een vertegenwoordiging van de medische staf en, sinds 2021, de voorzitter van de VAR



aanwezig. Extra besluitvormende vergaderingen worden belegd wanneer daartoe aanleiding is.



2 Bedrijfsvoering

2.1 Besturing van de organisatie

2.1.1 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 (IMTS) 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 2021 de rol van manager klinische capaciteit definitief ingevuld. Deze manager wordt ondersteund door een adviesteam bestaande uit een aantal medici, managers en teamleiders. Aansluitend op onze missie en de wens om waarde toe te voegen zijn in de loop van 2021 twee managers proces en kwaliteit aangesteld. Zij zijn verantwoordelijk voor het verder logisch inrichten van zorgprocessen op basis van de patiëntenzorgpaden.

Gedurende het gehele jaar is het Outbreak Management Team (OMT) actief geweest om de situatie rondom COVID-19 beheersbaar te houden. Tussen 29 november en 22 december is ten gevolge van COVID-19 het crisisbeheersteam (CBT) actief geweest.

2.1.2 Medezeggenschapsorganen

De ondernemingsraad bestaat uit zeventien leden en heeft onder andere over de volgende onderwerpen geadviseerd: organisatiewijziging oogheelkunde, gevolgen COVID-19, organisatieontwikkeling en bijbehorende managementstructuurwijzigingen, signalen werkdruk/capaciteitsmanagement, thuiswerkbeleid, opleidingsbegroting, beleid ongewenste omgangsvormen, SWOT strategie 2025, samenwerking laboratoria en het financieringstraject.

Op 1 april is een nieuwe voorzitter bij de patiëntenraad aan getreden. Na een inwerk- en een ontwikkelperiode heeft de raad over diverse onderwerpen geadviseerd, zoals het voorterrein, het klachtenreglement en de wijziging van voeding leverancier. Daarnaast heeft de patiëntenraad geparticipeerd in verschillende werkgroepen en panels als doel het belang van de patiënt in de zorg te verbeteren.

2.1.3 Planning- en control cyclus

Sturing en monitoring door de raad van bestuur en duaal management vindt primair plaats op basis van de maandelijkse boardreview en de doelstellingen uit het organisatie jaarplan. In deze boardreviews wordt stilgestaan bij de kwaliteits-, HR-, financiële- en productieaspecten van het ziekenhuis. Indien nodig worden naar aanleiding van deze besprekingen



acties uitgezet en via de bestuursvergadering opgevolgd. Tweemaal per jaar heeft het (dual) management een gesprek met de raad van bestuur en een afvaardiging van het stafbestuur over de onderwerpen die ook terugkomen in de boardreview. Ten gevolge van de pandemie heeft het plenaire voorjaarsoverleg digitaal plaatsgevonden. Het najaarsoverleg is afgelast vanwege de dreigende code zwart situatie eind november. In plaats van het najaarsoverleg is een webinar georganiseerd om het dual management, gremia en raad van toezicht te informeren over de stand van zaken van de herijking van het strategieplan. De vervolgsessies worden begin 2022 gepland.

Andere aspecten in de planning- en control cyclus (P&C-cyclus) zijn de maandelijkse gesprekken tussen het management en het decentrale informatie-advies team (IAT). Het IAT bestaat uit een vertegenwoordiger van business control en HR. 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 dual management, het integraal adviesteam (business controller, HR-adviseur en kwaliteit & veiligheid) 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 P&C-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 vooral aan aspecten die vanuit de strategie van belang zijn, zoals kwaliteit, veiligheid, productie, proces en HR.

2.1.4 Jaarplannen en begroting

Op basis van de kaderbrief van de raad van bestuur stelt het (duale) management zijn afdeling een jaarplan op. Vanwege de pandemie is ook voor 2022 gekozen voor een actieplan. Het opstellen van de begroting voor 2022 was eenvoudiger dan in 2021. 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 solide begroting opgesteld die voldoende toekomstbestendige elementen in zich heeft met een goede koppeling aan productie- en capaciteitsbegrotingen. De begroting vormt gedurende het komende jaar het financiële kader waarop wordt gestuurd. Tevens zijn de overige KPI's benoemd die bepalend zijn voor het jaarplan.



2.1.5 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.

2.1.6 Maandrapportages (boardreviews)

Maandelijks verantwoordt het management zich over de resultaten rond kwaliteit en 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. Na het vaststellen van de boardreview worden deze gedeeld met de adviesgremia en de Maatschap Medisch Specialisten.

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 eenmaal 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.

De VAR is in 2021 een volwaardige gesprekspartner geweest voor het CBT/OMT gedurende de pandemie. Ook heeft de VAR zich doorontwikkeld tot op bestuurlijk niveau, waardoor de VAR op alle onderwerpen invloed kan uitoefenen. Daarmee is de VAR een volwaardige vertegenwoordiger van de verpleegkundige beroepsgroep en de verpleegkundige zorg. De VAR heeft maandelijks afstemming met de contactpersonen van de verpleegafdelingen/achterban waardoor informatie-uitwisseling op een gestructureerde manier plaatsvindt.



2.4 Strategie

2021 is het vijfde jaar van het Strategisch Medisch Beleidsplan 2017-2021 (SMPB). In het najaarsoverleg van december 2020 is een start gemaakt met het herijken van de strategie. In afstemming met het stafbestuur is besloten de strategie door te trekken naar 2022, zodat voldoende tijd en rust ingebouwd kan worden tijdens de pandemie om te komen tot een gedragen herijkte strategie. Naar verwachting zal dit vastgesteld worden in juni 2022.

Het SMBP 2017-2021 bestaat uit vijf ambities:

1. Patiënt ervaart aandacht en goede kwaliteit van zorg tegen passende kosten.
2. Topklinisch en acuut profiel.
3. Voortdurend én aantoonbaar verbeteren op gebied van kwaliteit en veiligheid; JCI en STZ zijn onze normen.
4. Netwerkgzorg.
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 ernaar 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. Daarnaast is het onderdeel van onze werving- en selectieprocedure en 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). In tegenstelling tot 2020 is 2021 een jaar waarin de pandemie zich ontwikkelt naast al dan niet afgeschaalde reguliere zorg. De pandemie vraagt dit jaar veel van ons: de diverse varianten, mogelijkheden om te vaccineren en te booster, de onzekerheid over de ontwikkelingen en de duur van de pandemie. Daarnaast betekent de maatregel om anderhalve meter afstand te houden ook dat er geen fysieke bijeenkomsten georganiseerd kunnen worden en veel collega's thuiswerken.

Het Bas van de Graaff symposium is niet doorgegaan in januari. We kijken ernaar uit om dit in 2023 weer op te kunnen pakken.

Het TOMM+ team heeft zich ingezet op het begeleiden van individuen en in gesprek te zijn met teams. Hier is meer tijd voor vrijgemaakt.

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 2021 Top Employer. We zijn er trots op dat we voor onze medewerkers met aandacht een goede werkgever willen en kunnen zijn. 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. Eind 2021 is besloten om vanaf 2022 met een andere organisatie te gaan samenwerken en de begeleiding nog meer op maat vorm te geven.

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 voor alle collega's van het ziekenhuis ontvangen. Voor de verpleegkundigen is een webinar georganiseerd in samenwerking met Melvin Redeker. Tijdens deze bijeenkomst is de visie verpleegkundige zorg gepresenteerd.

Tijdens de Dag van Gedenken is stilgestaan bij overleden geliefden, collega's en patiënten. We rouwen dan om het verlies maar gedenken ook in dankbaarheid wat zij voor betekend hebben. Er is een boekje uitgegeven waar verhalen en gedichten van collega's in opgenomen zijn over hun ervaring rondom het thema verlies.

Infectiepreventie

Om de verspreiding van het coronavirus te beheersen en te controleren is de teststraat in 2021 gecontinueerd. Medewerkers kunnen zich hier laten testen en krijgen binnen een halve dag de uitslag. Eind 2021 is vanwege de toename van het aantal besmettingen en de kans op code zwart besloten dat verpleegafdelingen en poliklinieken aan de hand van instructie zelf konden testen. Daarmee is de capaciteit om te kunnen testen uitgebreid. Ook aan de mentale factoren is aandacht besteed. De duur van de pandemie vraagt extra aandacht: de onzekerheid bij medewerkers wordt groter en de vermoeidheid door de blijvende belasting neemt toe. Het TOMM+ team draagt bij aan het beheersen van deze mentale factoren door gesprekken te voeren op diverse afdelingen en met individuen. Dit wordt zeer gewaardeerd door vele medewerkers. De RI&E is uitgevoerd binnen het OK-complex.



Veilig werken

De jaarlijkse metingen op het naleven van de regels bij het dragen van dienstkleeding en hygiëneregels hebben een mooi resultaat opgeleverd. We zijn verheugd dat het naleven van deze belangrijke regels zo goed scoort en daarmee zijn we trots op onze collega's die daarmee laten zien dat veilig werken belangrijk is.

Het Maasstad Ziekenhuis hecht waarde aan de veiligheid van zijn medewerkers en patiënten. Een succesvolle campagne voor de griepvrij heeft ervoor gezorgd dat medewerkers zijn ingeënt. Onze preventiemedewerkers gaven 1502 injecties aan de collega's. Ten opzichte van 2020 is dit 18% meer. De griepvrij verkleint de kans dat medewerkers griep krijgen en beschermt zo onze patiënten. Naast de griepvrij zijn door het team 15 BMR-, 4 varicella- en 478 HBV-vaccinaties gezet. Het vaccinatieteam is in het eerste half jaar van 2021 druk geweest met het vaccinatieprogramma. Er zijn 1095 vaccinaties met Pfizer en 3565 vaccinaties met Moderna, AstraZeneca en Janssen gezet bij medewerkers van het Maasstad Ziekenhuis. Daarnaast hebben 160 medewerkers van de ambulancedienst hun vaccinatie via het Maasstad Ziekenhuis ontvangen. Er is ondersteuning geboden aan Rijndam bij het vaccineren van de medewerkers. De administratie is door de organisatie Rijndam zelf uitgevoerd, zodat de aantallen niet beschikbaar zijn. Vervolgens zijn 2909 boostervaccinaties gegeven in de periode november en december.

Het door medewerkers laagdrempelig melden van ongewenst gedrag van collega's of patiënten, bezoekers en/of derden heeft in 2021 opnieuw aandacht gekregen. Het invoeren van het nieuwe systeem voor meldingen heeft het melden door medewerkers eenvoudiger gemaakt. De voorlichting en aandacht op dit onderwerp is breed besproken met managers en teamleiders om het melden aan te blijven moedigen bij collega's. Daarnaast zijn alle reglementen, protocollen en beleidsdocumenten met betrekking tot dit onderwerp herzien om de procedure te verduidelijken, onderlinge samenhang te verbeteren en heldere richtlijnen te hebben. Hierbij gaat het om MIM-meldingen (medewerkers incidenten meldingen) en het daarmee samenhangend beleid ongewenst gedrag, vertrouwenspersonen, klokkenluidersregeling, werknemersklachtencommissies en het sanctiebeleid.

Maasstad Verbeter Versnellers

In 2020 zijn we gestart met een verbetermethodiek waarmee we door middel van korte sprints verbeterpunten op een afdeling analyseren, experimenteren met oplossingen en uiteindelijk borgen. In 2021 hebben we deze methodiek verder vormgegeven, wordt de methodiek op meer afdelingen in de kliniek toegepast en zijn we gestart met het inbedden van Maasstad Verbeter Versnellers (MVV) in de structuur van kwaliteit en veiligheid in de kliniek. Met de adviseurs K&V en de decentrale kwaliteitsfunctionarissen is gekeken naar een passende manier waardoor er overzicht is van de verbeterpunten zodat er van elkaar geleerd kan worden en de gewenste versnelling gerealiseerd kan worden. Ook zijn de decentrale kwaliteitsfunctionarissen en de hygiëne kwaliteitsmedewerkers (HKM) getraind in de methodiek. MVV is daarmee onderdeel geworden van het leertraject kwaliteit wat intern door de Academie en K&V is vormgegeven.

In de kliniek zijn negen van de elf verpleegafdelingen met MVV gestart. Daarnaast zijn van de gespecialiseerde afdelingen het brandwondencentrum, Cardio Care Unit (CCU),



neonatologie, kindergeneeskunde en dialyse met MVV gestart. Ook op de poliklinieken hebben er MVV sprints plaatsgevonden, onder andere een sprint als onderdeel van een groter verbetertraject rondom de portokosten.

Onboarding app

Sinds de pandemie vindt de onboarding van nieuwe collega's plaats via de onboarding app. Via verschillende introductieworkshops op video vindt de introductie plaats voor nieuwe medewerkers voordat ze in dienst komen van het Maasstad Ziekenhuis. Zo kan er contact zijn met de toekomstig leidinggevende via de chat, kun je vast kennismaken met het ziekenhuis door middel van een virtuele rondleiding en is er diverse interessante informatie beschikbaar om vooraf door te nemen. Half 2021 is dit uitgebreid met een introductiebijeenkomst via Teams. 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 zijn toegevoegd aan de introductiemodule in Maaswijzer. In 2021 is het gebruik van de app gevolgd en zijn diverse verbeteringen doorgevoerd. Uit evaluatie blijkt dat de onboarding app wordt gewaardeerd.

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. Sterk in je werk gaat erover dat medewerkers vitaal, bekwaam en gemotiveerd zijn gedurende hun hele loopbaan. Als ziekenhuis willen we hier optimaal bij ondersteunen en doen dat onder andere door allerlei activiteiten aan te bieden onder de pijlers Fit@Maasstad, Ambitie@Maasstad en Positief@Maasstad.

Fit@Maasstad – gericht op vitaliteit en werkomstandigheden.

In samenwerking met Feyenoord heeft in 2021 het derde leefstijlprogramma gedraaid waarbij twaalf medewerkers én twaalf patiënten hebben gewerkt aan hun vitaliteit. Door COVID-19 is het programma tussentijds gewijzigd van aanwezigheid op locatie en met elkaar trainen naar webinar gericht werken. In december is het programma helaas virtueel, maar succesvol afgerond.

Tijdens de verschillende COVID-19-pieken hebben wij één dag in de week een stoelmasseur naar verschillende afdelingen laten gaan om zo medewerkers een ontspanmoment te geven waarbij echt even persoonlijke aandacht was voor de mentale en fysieke fitheid op dat moment.

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

Door COVID-19 is in 2020 minder focus geweest op de pijler ambitie. In 2021 heeft scholing weer een plek gekregen via groepsscholing of individuele programma's en webinars die themagericht informatie aanbieden. Tijdens de Sterk in je Werk winterweek is een divers programma aangeboden voor scholing, ontwikkeling en ontspanning.

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

In januari heeft JongMaasstad aandacht besteed aan de dag van het werkgeluk met video's en een webinar. Verschillende teams hebben een teamsessie werkgeluk gehouden om zo met elkaar aandacht te hebben voor werkplezier, hoe je dat met elkaar doet en wat ieders



inbreng daarin is. In de Sterk in je werk zomerweek is specifiek aandacht besteed aan de rol van de mantelzorger.

MTO

In 2021 is gewerkt aan het verbeteren op basis van de resultaten van het Thema Onderzoek dat in 2020 organisatiebreed is uitgezet. Vanuit het eerdere medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) in 2018 zijn organisatiebreed drie aandachtspunten benoemd, waar in 2020 uitvraag naar is gedaan:

1. Werkdruk
2. Ongewenste omgangsvormen
3. Samenwerking afdelingen

Het thema werkdruk wordt deels via het capaciteitsmanagement gemonitord door strakke sturing op het hanteren van de normformatie in relatie tot de beschikbare capaciteit en op het hanteren van een passende begeleidingsratio van gediplomeerden ten opzichte van lerenden.

Ondanks de daling op het thema ongewenste omgangsvormen in 2020 ten opzichte van 2018 is ervoor gekozen om dit thema aandacht te geven. De uitwerking hiervan is eind 2021 ter hand genomen en zal in 2022 invulling krijgen.

De samenwerking tussen afdelingen wordt op diverse manieren gestimuleerd door meer samenwerkingsverbanden tussen afdelingen te leggen. Daarnaast is het een belangrijk thema in het ingezette leiderschapsprogramma Slagkracht. Door leidinggevend van verschillende afdelingen in kleine groepen het programma Slagkracht te laten doorlopen wordt samenwerking en van elkaar leren gestimuleerd.

Succesvolle campagne: Werken bij het Maastricht Ziekenhuis

Onze wervingscampagne 'Boven alles Rotterdams' hebben we in 2021 vernieuwd. De slogan 'Boven alles Rotterdams' hebben we meer lading gegeven als conclusie van de voordelen van werken bij het Maastricht Ziekenhuis, die uit gesprekken met medewerkers in verschillende functies naar voren zijn gekomen. Met een flitsende wervingsvideo en onderscheidende campagnefotografie hebben we dit jaar de focus gelegd op functies waar de tekorten het hoogst zijn. Dit zijn met name de (gespecialiseerde) verpleegkundige- en OK-functies en de functie van radiodiagnostisch laborant. Voor (gespecialiseerd) verpleegkundigen bieden we een laagdrempelige mogelijkheid om kennis te maken en radiodiagnostisch laboranten kunnen via de website direct zelf een eerste gesprek inplannen. De wervingscampagne en bijbehorende acties zorgden niet alleen voor zichtbaarheid binnen de beoogde doelgroepen, maar ook voor kwalitatieve sollicitaties. Ook werd de nieuwe campagne intern goed ontvangen; bij het zien van de video raakten meerdere medewerkers geëmotioneerd.

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 manager kliniek is aangesteld in 2021 en heeft naast de aansturing van de kliniek tot taak de doorontwikkeling en professionalisering van het capaciteitsmanagement.



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), mede door inzet van een tweetal traineetrajecten voor gediplomeerd verpleegkundige met minder/geen ziekenhuiservaring gedurende de opleiding.
- Roosteren op norm, inclusief in-en uitlenen tussen afdelingen en een stap gemaakt in het roosteren op kwaliteit door bezettingseisen per afdeling te definiëren en aan iedere medewerker kwalificaties toe te kennen.
- Opstart project geclusterd roosteren, waarvoor in 2021 het plan is geschreven. In Q1 2022 gestart zal hiermee gestart worden middels een pilot.
- Ontwikkeling data dashboard voor operationele en tactische sturing op basis van KPI's.
- Overlegstructuur op operationeel en tactisch niveau voor de kliniek (verbinding afdelingen onderling en medische staf snijdend en beschouwend), waardoor verbeteringen worden doorgevoerd en iedere acht tot twaalf weken een gedragen beddenplan wordt opgeleverd.

Verbinding OK en kliniek: eerste stappen zijn gemaakt in afstemmen van OK-capaciteit op de klinische bedden. Hiervoor is het project centrale (electieve) opnameplanning gemaakt, waarin als eerste stap behandelingen zullen worden gepland met een bed, specialismen plannen op basis van vooraf opgestelde plan quota's en beschikbare bedden capaciteit. Pilot opnamelounge en evaluatie hiervan, om deze aan de hand van een businesscase in 2022 mogelijk verder wordt uitgerold.

Verkenning professionaliseren dagbehandeling, waarvoor een norm wordt vastgesteld aan de hand van een patiënten-verpleegkundigen ratio. Het planningsproces wordt geoptimaliseerd en de verschuivingen van zorg wordt middels de productiebegroting vertaald naar een capaciteitsbegroting. Om dit te kunnen realiseren is er een organisatiestructuur voor de afdeling ICM ontwikkeld, met verschillende nieuwe functies waarvoor eind 2021 de werving is gestart. Daarnaast zijn de ANW hoofden, alsook het opnamebureau organisatorisch van afdelingseenheid gewijzigd naar de afdeling capaciteitsmanagement.

Organisatie ontwikkeling

In november 2021 is besloten een interim manager poliklinieken aan te stellen die het doel heeft om te komen tot harmonisatie van de basisprocessen. Dit ter voorbereiding op de verdere digitalisering en efficiëntie in het samenwerken binnen het ziekenhuis maar met name binnen de keten.

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 komen goed van pas en hebben in 2021 behoorlijk onder druk gestaan. Enerzijds doordat de coronazorg ook in 2021 veel aandacht heeft gevraagd in het voorjaar, najaar en de winter. Anderzijds is de zorgvraag door het meer opengaan van de maatschappij meer terug op het niveau van 2019 en is gewerkt aan inhaalzorg.



Ondanks de moeilijke omstandigheden in 2021 is een gemiddelde doorlooptijd van 145 minuten gerealiseerd vanaf aanmelden op de SEH tot doorstroom naar het beddenhuis. Wel is het aantal CPA-stops hoger dan in andere jaren (51 stops). Met name tijdens de coronapieken is de toestroom hoog geweest op de SEH, waarbij de doorstroom naar het beddenhuis niet mogelijk was in 40 gevallen. Daarnaast is er eenmaal een stop geweest ten gevolge van een grote ICT-storing en hebben de overige situaties te maken met een te grote toestroom op de SEH.

De samenwerking met de huisartsenpost is verder verstevigd. Daarnaast is met elkaar hard gewerkt aan de ontwikkeling van het toekomstige spoedplein. Om het ziekenhuis en de huisartsen te ondersteunen is de DagHAP opnieuw ingezet in delen van het jaar. De samenwerking met Ambulancezorg Rotterdam-Rijnmond (AZRR) is onverminderd nauw.

Innovatief concept Spoedeisende Hulp

In 2021 is verder gewerkt aan het innovatieve concept voor de Spoedeisende Hulp. Binnen het programma is het definitief ontwerp uitgewerkt, is de financiële haalbaarheid nogmaals getoetst en is het programma bijna klaar om in 2022 te kunnen starten.

Anser prostaatnetwerk - Koploperziekenhuis prostaatkankeroperaties

Onderzoek naar prostaatkanker laat zien dat het risico op incontinentieproblemen en erectiestoornissen aantoonbaar kleiner is bij patiënten die worden geopereerd door ervaren operateurs, waarbij bij honderd ingrepen per instituut per jaar significant betere resultaten werden gezien dan bij laagvolume centra. Om de kwaliteit van de prostaatkankercare op steeds hoger niveau te brengen, werken acht 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 prostaatzorg. Voor onderzoek, diagnose en nazorg kunnen patiënten terecht in één van de acht betrokken ziekenhuizen: de Anser prostaatcentra. Als een operatie nodig is, wordt de patiënt verwezen naar de gespecialiseerde Anser prostaatoperatiekliniek in het Maastricht Ziekenhuis in Rotterdam.

De Anser operatiekliniek is door het Zilveren Kruis, ProstaatkankerStichting (PKS) en de Nederlandse Federatie voor Kankerpatienten (NFK) benoemd tot koploper op het gebied van prostaatkankeroperaties. Ondanks de COVID-19-pandemie zijn er in 2021 circa 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 prostaatzorg. De ambitie is om dit verder uit te bouwen. De aanwezigheid van twee academische klinieken alsmede twee Santeon/STZ-centra en drie STZ-centra biedt kansen om zowel qua in wetenschap als onderwijs en innovatie een leidende rol te kunnen spelen.

STZ Topklinisch Zorgregister

De ontwikkeling van onderscheidende zorg heeft ook in 2021 veel aandacht gekregen. Er zijn vijf functies doorontwikkeld en erkend tot STZ-topklinische zorgfunctie. De nieuwe functies zijn:

- Pancreascarcinoom expertisecentrum Rotterdam
- Centrum voor schildklierziekten
- Multiple Sclerose kliniek



- Wegkrakingencentrum Maastricht Ziekenhuis: zorg bij epilepsie en syncope
- Hand/pols centrum

Tot en met 2020 waren reeds zes functies erkend:

- Ondersteunende en palliatieve zorg
- Expertisecentrum IBD voor kinderen en volwassenen
- Brandwondencentrum
- Maastricht centrum voor systemische auto-immuun ziektes
- Inflammatoire artritis
- Nierfalen expertisecentrum

Wij blijven onze zorg op hoog niveau doorontwikkelen en hebben in 2021 een aantal aanvragen voorbereid die in 2022 hun beslag zullen krijgen.

Voor de Upper GI is een samenwerkingsovereenkomst getekend met het Erasmus MC en het Albert Schweitzer Ziekenhuis om te komen tot een regionaal Upper GI Expertise Centrum.

Transgenderzorg

In de eerste helft van 2021 is besloten vorm te geven aan de transgenderzorg. Binnen de keten worden onderdelen in samenwerking met partners vormgegeven.

Kinderallergologie

Voor de ontwikkeling van de kinderallergologie is een intentie overeenkomst getekend zodat dit in 2022 vorm krijgt.

Oogheelkunde

Het aantal patiënten die behoefte hebben aan oogheelkundige zorg groeit sterk ten gevolge van de vergrijzing in de demografie. Gelet op de demografische ontwikkeling beperkt deze groei de mogelijkheden om acute- en/of topklinische zorgvragen op te vangen of te laten groeien. Het ziekenhuis heeft begin 2021 besloten om de oogzorg die verschoven kan worden naar de 1,5-lijns zorg of naar een zelfstandig behandelcentrum (ZBC) af te bouwen en zich te richten op de oogzorg passend bij het profiel van het ziekenhuis.

Santeon webinar

In 2021 is een op diverse fronten gewerkt aan het delen van informatie en het ontmoeten van collega's uit de Santeon ziekenhuizen. Vanwege COVID-19 vond dit plaats via webinars.

- Waardegedreven geboortezorg: op 18 augustus zijn de ontwikkelingen en resultaten van twee programma's op het gebied van waardegedreven zorg in de geboortezorg besproken.
- Verpleegkundigen: op 17 november stond het webinar in het teken van de kracht van verpleegkundige indicatoren en het elkaar digitaal ontmoeten per specialisme. Daarnaast is teruggeblikt terug op één jaar Santeon Spirit (versterkingsprogramma voor verpleegkundigen) en de eerste resultaten hiervan. Een mooi resultaat is dat tijdens dit webinar de Verpleegkundige Staf Santeon is geïnstalleerd als opvolger van de Verpleegkundige Portefeuille Santeon. Voorzitter van deze staf is de



voorzitter van de VAR van het Maasstad Ziekenhuis. De leden van de staf worden de komende maanden voorbereid via leergang Bestuurlijk Samenspel op de invulling van een autonome beroepsgroep met bestuurlijke zeggenschap.

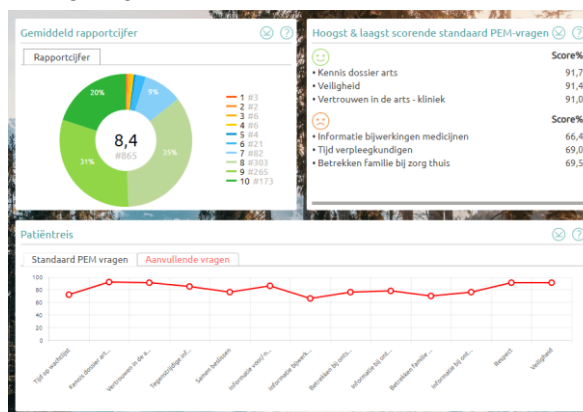
2.4.3 Kwaliteit en veiligheid

Ambitie 3 gaat over kwaliteit en veiligheid. Op het gebied van kwaliteit en veiligheid staat 2021 in het teken van het werken in een complexe omgeving ten gevolge van het leveren van hoogwaardige zorg, inhaalzorg en COVID-19-zorg naast de voorbereidingen voor de JCI-accreditatie. De ontwikkeling van nieuwe werkmethode en -technieken met de vertaalslag in nieuwe protocollen kost energie bij veel collega's. Door de dreigende code zwart situatie in november is besloten de JCI-accreditatie door te schuiven naar januari 2022.

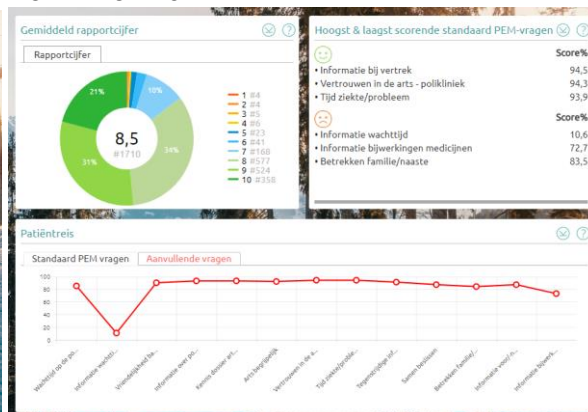
Het Maasstad Ziekenhuis hecht veel waarde aan patiëntparticipatie. We betrekken patiënten onder andere structureel bij het verbeteren van onze zorg, door de landelijke Patiënt Ervaring Meting (PEM) via de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ). Hierdoor krijgen wij goed inzicht in hoeverre onze zorg aansluit bij de wensen en behoeften van onze patiënten en hoe wij het doen in vergelijking met andere ziekenhuizen.

De beperkingen door corona, zoals de lockdowns en de anderhalvemetersamenleving hebben geen negatief effect gehad op de ervaringen van onze patiënten. Integendeel, patiënten beoordeelden de zorg in 2021 met een hoog rapportcijfer. Ze gaven de kliniek gemiddeld een 8,4 en de poli's kregen gemiddeld een 8,5. Dit is geheel in lijn met vorige jaren (resp. 8,5 en 8,4) en andere ziekenhuizen.

Kliniek 2021



Polikliniek 2021



Onze visie op patiëntparticipatie

Patiënten hebben unieke kennis en ervaringen die kunnen bijdragen aan betere zorg en daarmee aan een betere kwaliteit van onze zorg. Participatie is daarom voor ons geen methode, maar een waarde die iets zegt over hoe wij ons verhouden tot elkaar. Dat betekent niet alleen goed luisteren, maar vooral ook samenwerken vanuit gelijkwaardigheid.



Achtergrond PEM-meting

Deze meting wordt ook door alle Nederlandse academische ziekenhuizen gebruikt en is samen met patiënten opgesteld. De PEM maakt gebruik van vragenlijsten van het Picker Instituut die ontwikkeld zijn op basis van de acht principes van persoonsgerichte zorg:

1. Snel toegang tot betrouwbare zorgadvies.
2. Effectieve behandeling door betrouwbare zorgverleners.
3. Continuïteit van zorg en een soepele overgang.
4. Betrokkenheid bij en ondersteuning voor familie en naasten.
5. Duidelijke informatie, communicatie en ondersteuning bij verzorging.
6. Meebeslissen en respect voor voorkeuren van patiënten.
7. Emotionele ondersteuning, inlevingsvermogen en respect.
8. Aandacht voor fysieke- en omgevingsaspecten.

Accreditatie en certificatie

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. De accreditatie is verschoven naar januari 2022.

In 2021 heeft het ziekenhuis de eerste certificaat behaald op het gebied van informatiebeveiliging: de NEN 7510. Hiermee zijn we ook ISO27001 gecertificeerd. Het certificaat houdt in dat de informatiebeveiliging gerelateerd aan het leveren van ziekenhuiszorg aan patiënten bestaande uit medische diagnostiek, behandeling, verpleging en ondersteunende diensten, alsmede het opleiden van medisch specialisten, verpleegkundigen en paramedici en het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek gecertificeerd is.

De ISO15189 certificeringen zijn voor de laboratoria behaald. Hierbij gaat het om de pathologie, medische microbiologie & MDU en de klinische chemie & klinische farmacologie en toxicologie.

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 verbeterteams 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 Samen Beter verbetercycli voor zestien aandoeningen waarbij multidisciplinaire verbeterteams werken aan waardegedreven zorg. Dit doen we voor prostaatkanker, borstkanker, CVA, heup- en knieartrose, chronisch nierfalen, coronair lijden, darmkanker, inflammatoire darmziekten (IBD), geboortezorg, inflammatoire artritis (reuma), diabetes en heupfractuur. Medio 2021 is de Santeon verbetercycli voor COVID-19 afgerond en zijn de lopende traject voor longkanker en het nieuwe traject voor kwetsbare ouderen opgestart. Voor de aandoeningen inflammatoire



artritis (reuma), chronisch nierfalen en IBD is het Maasstad Ziekenhuis leidend binnen het Santeon-programma.

De 16 verbetertrajecten met Santeon, een lerend platform

1. Inflammatoire Artritis (reuma), **LEAD**
2. Nierfalen, **LEAD**
3. IBD, **LEAD**
4. Borstkanker, met Borstcentrum ZHZ
5. Prostaatcancer, met ANSER
6. CVA
7. Coronair lijden
8. Heupartrose en knieartrose
9. Heupfractuur
10. Geboortezorg
11. Darmkanker
12. Diabetes
13. COVID-19 (afgerond)
14. Longkanker
15. Kwetsbare ouderen



Binnen het programma hebben we voor de betreffende aandoeningen op basis van benchmarking van uitkomsten, analyses en verbeteracties de zorg voor en met patiënten verbeterd. Een paar voorbeelden zijn:

- Voor borstkanker patiënten is de tijd van diagnose tot primaire operatie voor een ablatio verkort.
- De Virtual Fracture App is vanuit Santeon Samen Beter heupfractuur via het heupfractuur verbeterteam van het Maasstad Ziekenhuis naar de SEH gebracht en geactiveerd.
- Het verbeterteam heup- en knie artrose is gestart met het 'stepped care', waar we over de keten heen kijken en de juiste patiënt op het juiste moment in de spreekkamer orthopedie willen (JZOJP).
- Voor CVA-patiënten hebben we de (na)zorg verbeterd door het aantal behandeluren door de fysiotherapie en ergotherapie te verhogen dan wel inhoudelijk te verbeteren door met de overige Santeon ziekenhuizen de zorg te vergelijken.

Daarnaast worden uitkomsten gebruikt om samen met de patiënt de behandeling en zorg beter af te kunnen stemmen op wat voor die patiënt op dat moment belangrijk is. Dit doen we onder andere door het gebruik van klinische- en patiënt gerapporteerde uitkomsten in de spreek(huis)kamer, het toepassen van artificial intelligence bij de behandeling van IBD patiënten en het gebruik van het predictiemodel COVID-19 bij opname. Dit model is ontwikkeld in het Maasstad Ziekenhuis en in Santeon-verband gevalideerd.

Vanuit het Maasstad is met een Linnaen werkgroep meegeschreven aan het advies "Waardegedreven zorg met uitkomsten én kosten". Het advies is gepresenteerd tijdens een webinar. In het najaar is de Samen Beter publicatie voor reuma gerealiseerd. Hierin zijn de "waardegedreven zorg" aanpak, behaalde resultaten en de weg naar personaliseren van zorg beschreven. Ook dit is in een webinar gepresenteerd.



Het bedrijfskundig meerwaardeonderzoek, welke geïnitieerd vanuit IBD, heeft aangetoond dat Virtual Care (IBD) Santeon zinvol is en geadviseerd wordt op te schalen naar Santeon Thuis (werknaam).

Binnen het Experiment Uitkomstindicatoren werken we in Santeon-verband voor de zorggebieden borstkanker, CVA en chronisch nierfalen met de verbetereteams aan deelprojecten waarbij klinische- en PROMs-uitkomsten worden gebruikt bij samen beslissen. Hiervoor zijn onder andere drie keuzehulpen en spreekkamerdashboards ontwikkeld of zijn in de ontwikkelfase. Meerdere van deze tools zijn in het Maasstad Ziekenhuis geïmplementeerd en worden in de dagelijkse praktijk gebruikt om het samen beslissen in de spreekkamer ondersteunen. Betrokken artsen hebben rondom de implementatie een training samen beslissen gevolgd waarbij gesprekstechnieken geoefend zijn met een trainingssacteur. Het Maasstad Ziekenhuis heeft voor chronisch nierfalen binnen Santeon een leidende rol.

In 2021 is gestart met het invullen van de organisatie zodat de voorwaarde ingevuld kan worden om waardegedreven te werken. Na de opstart door de projectorganisatie VBHC wordt in samenwerking met de manager proces en kwaliteit (aangesteld zijn in de tweede helft van 2021) de waardegedreven zorg projecten door de lijnorganisatie opgepakt vanuit een P&C-cyclus. Met deze doorontwikkeling zetten we ook in op de patient 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 bijvoorbeeld behandelkeuzes) en de wijze waarop we kosten kunnen verbinden aan de optimalisatie van de zorgketen.

Programma Experiment Uitkomstindicatoren

Samenwerking met Santeon binnen het programma Samen Beter en het Experiment Uitkomstindicatoren. Binnen het programma Samen Beter werken we sinds 2017 samen met de Santeon ziekenhuizen aan een waardegedreven zorg. We doorlopen jaarlijks voor verschillende aandoeningen een verbetercyclus en vergelijken onze belangrijkste uitkomsten met elkaar. Zo leren we van elkaar, verbeteren we onze zorgpaden en kunnen we daadwerkelijk meer waarde toevoegen voor onze patiënten. In 2021 zijn we gestart met de aandoening kwetsbare ouderen en is na het afronden van een kortdurende COVID-19 verbetercyclus (2020) samen met de longartsen ook een verbetercyclus voor longkanker opgestart, daarmee komen we op een totaal van zestien aandoeningen.

We hebben voor alle aandoeningen verbetereteams ingericht waarin we naast de betrokken zorgverleners ook patiënten betrekken. Door gestructureerd naar de uitkomsten te kijken verbeteren we het zorgpad. Patiëntparticipatie is een belangrijke sleutel tot succes, door patiënten actief te betrekken bij oplossingen kunnen we waarde toevoegen die er voor patiënten toe doet.

In 2021 is de lijnverantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van onze zorgpaden ingericht bij twee managers proces en kwaliteit met hun duaal medisch leiders, waarmee we het waardegedreven gedachtegoed toekomstbestendig maken. We ondersteunen hen door stuurinformatie beschikbaar te maken op toegankelijke dashboards die in 2022 in de P&C-cyclus gebruikt zullen gaan worden.



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 uitkomstinformatie 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 momenteel ingezet voor patiënten met borstkanker, nierfalen en CVA ter ondersteuning van keuzes in het zorgproces. Het Maasstad Ziekenhuis is als lead ziekenhuis intensief betrokken geweest bij ontwikkeling van de keuzehulp, infographic en het dashboard nierfalen waarbij partijen in het veld breed betrokken zijn geweest.

Om het Samen Beslissen nog meer kracht bij te zetten wordt expliciete aandacht besteed aan scholing van zorgteams, bij het gebruik van uitkomstinformatie in het consult. De interpretatie van uitkomsten en het aangaan van het goede gesprek vergt gesprekstechnieken die niet voor iedereen common sense zijn. Ook jong medisch specialisten worden hierin meegenomen.

Op het dashboard staan de uitkomsten van de door de patiënt ingevulde medische vragenlijsten (PROMs) over bewegen, kwaliteit van leven en vermoeidheid samen met de klinische uitkomsten vanuit verschillende medische onderzoeken overzichtelijk bij elkaar. Door het bekijken van het dashboard krijgen patiënten een goed beeld van hun huidige gezondheidsstatus, maar ook van het verloop van de ziekte. Hierdoor kunnen zij samen met het zorgteam een behandeling afspreken die goed bij hun persoonlijke situatie past. De behandeling op maat zorgt ook voor een betere naleving en dus voor een efficiëntere behandeling. Zo zetten we mooie stappen in de richting van uitkomstgerichte- en gepersonaliseerde zorg.

Samen Beslissen

In 2021 is gewerkt aan de doorontwikkeling en is landelijke aandacht voor de ontwikkelingen bij de reumatologie: "De arts is expert op het gebied van de ziekte, maar een patiënt is meer dan een ziekte en over dat deel is de patiënt zelf expert", legt Angelique Weel-Koenders uit. "Met behulp van het dashboard kunnen wij bijvoorbeeld zien dat de ziekte onder controle is, maar dat de patiënt met de vragenlijsten aangeeft lichamelijk erg beperkt te zijn. Dan gaan we samen kijken hoe we dat kunnen verbeteren. Soms kan dat dan door de medicatie aan te passen of door meer fysiotherapie te organiseren, als de patiënt dat liever wil." Deze voortrekkersrol geeft energie om met elkaar de voorbereidingen te treffen voor de in september gestarte landelijke campagne Samen Beslissen, waarin ons ziekenhuis actief op in gestapt is.

Transparantie

In 2021 zijn twee coaches en een ambassadeur benoemd in het Maasstad Ziekenhuis vanuit landelijk programma Uitkomstgerichte Zorg. Zij zijn getraind om hun kennis in te zetten bij vraagstukken op het gebied van 'Samen Beslissen' en 'Leren & Verbeteren' van collega-ziekenhuizen. Daarnaast is er meegeschreven aan een whitepapers van Linnean, bijvoorbeeld op het gebied van kosten. De samenwerking met de ESHPM is naast de jaarlijkse begeleiding van masterstudenten in 2021 bestemdigd met de inauguratie van de eerste hoogleraar van het Maasstad Ziekenhuis: Angelique Weel-Koenders.



Recall

Het ziekenhuis heeft het afgelopen jaar verschillende recalls gehad die opgevolgd zijn. De recall van de Philips Dreamstation heeft veel patiënten van het Maasstad Ziekenhuis getroffen. De recall verliep via een andere leverancier, maar deed veel vragen oproepen bij betrokkenen.

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. In januari is het convenant tussen raad van bestuur, stafbestuur en centrale opleidingscommissie vernieuwd. Hierbij gaat het om interne kwaliteitstoetsing en verbetering van de medische vervolgopleiding van de Registratiecommissie Geneeskundig Specialisten (RGS).

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 Uitvoerbaarheidscommissie (LUC). Daarnaast adviseren de medewerkers van het wetenschapsbureau bij het opzetten, indienen en uitvoeren van onderzoek. In 2021 zijn 104 nieuwe studies aangemeld door onderzoekers, waarvan 20 door ons zelf geïnitieerde onderzoeken. Van de nieuwe studies waren 37 onderzoeken WMO-plichtig; 67 onderzoeken vielen buiten de reikwijdte van de WMO. Er zijn 229 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-vaccinatie tegen tuberculose (extra) bescherming biedt tegen de gevolgen van een infectie met het coronavirus bij kwetsbare ouderen. In totaal hebben twintig ziekenhuizen meegewerkt aan dit onderzoek, waaronder zeven UMC's. De zeven Santeon ziekenhuizen includeerden samen 40% (ruim 2400 patiënten) van de deelnemende patiënten. Het Maasstad Ziekenhuis heeft 317 patiënten kunnen includeren in drie maanden tijd. In januari 2021 is aan al de deelnemers en de deelnemende centra gemeld dat in het BCG-PRIME onderzoek de aangetoonde COVID-19-infectie in combinatie met ziekteverschijnselen even vaak optrad bij deelnemers die het placebo of het BCG-vaccinatie hadden gekregen.

De studie is voortgezet om ook vast te stellen of de BCG-vaccinatie de ernst van COVID-19-infectie beïnvloedt, of de gevoeligheid voor andere luchtweginfecties verminderd. We zijn nog in afwachting van deze resultaten.



COC en MVO 2021

In 2021 waren de volgende artsen in opleiding tot medisch specialist verdeeld over vijftien verschillende vakgroepen.

110	artsen in opleiding tot medisch specialist coassistenten
3	artsen maatschappij en gezondheid <i>1 psycholoog in opleiding tot GZ-psycholoog</i> <i>1 GZ-psycholoog in opleiding tot klinisch psycholoog</i>
1	Belgische arts in opleiding tot medisch specialist
18	huisartsen in opleiding
366	specialisten ouderengeneeskunde

De volgende opleidingsgroepen ontvingen in 2021 een hernieuwde opleidingserkenning van de RGS: interne geneeskunde, kindergeneeskunde en revalidatie. Tevens ging de RGS akkoord met de rapportage over de verbeterpunten na de instellingsvisitatie en certificering in 2018.

In 2021 stond, in samenwerking met de ziekenhuizen uit de OOR-ZWN, het onderwerp 'Zorg voor A(N)IOS' hoog op de agenda. Voor de A(N)IOS werd een traject medisch leiderschap ontwikkeld. Dit traject is gericht op het optimaal inzetten van energiebronnen om zo een goede balans te behouden tussen werk en privé en om te leren omgaan met de factoren die werkstress veroorzaken.

In 2021 werd de rol van de Centrale Opleidingscommissie (COC) in het toezicht houden op de kwaliteit van de opleidingen verder ontwikkeld. De inhoud en vorm van de jaargesprekken en proefvisitaties werd aangepast aan de huidige regelgeving. Ook is er vanaf 2021 door de opleidingsgroepen gewerkt met een nieuw PDCA-format en is er een kwaliteitsdashboard voor alle opleidingen ontwikkeld waardoor de kwaliteit van de opleiding beter kan worden gemonitord door de COC.

De, door COVID geïnitieerde, transitie naar digitaal vergaderen heeft geleid tot een hoge opkomst en interactie bij de COC-vergaderingen. Ook kijken we terug op een inspirerend discipline overstijgend onderwijs webinar voor AIOS en opleiders over generatieleren. Voor verdere informatie over de COC en medische vervolgoopleidingen verwijzen we graag naar de jaarverslagen van de COC.

Gediplomeerd verpleegkundigen

In 2021 hebben 28 mbo en 9 hbo-studenten verpleegkunde het diploma verpleegkundige behaald in het Maasstad Ziekenhuis. Hiervan zijn 31 verpleegkundigen in ons ziekenhuis blijven werken.

Opleiding tot hbo-verpleegkundige acute blok

Ook binnen de gespecialiseerde afdelingen is behoefte aan hbo-verpleegkundigen. In september 2020 zijn diverse gespecialiseerde verpleegkundigen van de afdelingen IC, SEH, anesthesie en recovery gestart met een in company traject tot hbo-verpleegkundige bij Hogeschool Breederode. De eerder behaalde acute opleiding zorgt voor vrijstellingen waardoor deze studenten in een verkort traject de opleiding tot hbo-verpleegkundige



volgen. De verwachte diplomeringdatum is mei 2022. In september 2021 zijn opnieuw vijf gespecialiseerd verpleegkundigen gestart met de opleiding tot hbo-verpleegkundige.

Visie op begeleiden

In ons ziekenhuis hebben we een werkomgeving waarin leren centraal staat. Dit is niet alleen essentieel voor de studenten en stagiairs die in ons huis worden opgeleid, maar ook voor onze eigen medewerkers. In onze werkomgeving ervaren studenten voldoende begeleiding en mogelijkheid tot ontwikkeling en ervaren onze medewerkers uitdaging en perspectief voor een langdurige carrière binnen het Maasstad Ziekenhuis.

In 2021 zijn meerdere sessies georganiseerd met managers, teamleiders, verpleegkundigen en praktijkopleiders om te bepalen op welke manier deze ambitie behaald kan worden. Naar aanleiding van deze sessies is een visie op begeleiden opgesteld met de volgende kernpunten:

- Opleiden richting topklinisch en acuut profiel.
- Een uniforme opleidingsstructuur.
- Voldoende en passende begeleiding.
- Ontwikkelingsgericht opleiden vanuit waarderend perspectief.
- Leren centraal, ook na afstuderen.

In 2021 zijn de eerste stappen van de visie gezet om de begeleidingsdruk te verlagen. Hierbij is gekeken naar een passende begeleidingsratio en naar de wisselmomenten van onze studenten. In 2022 wordt de visie verder uitgerold.

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 (JZOJP)

“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- en acute zorg en de groeiende zorgvraag op te vangen.”

Om deze doelstelling te bereiken en de beweging van JZOJP in gang te zetten is er een centraal gecoördineerd programma opgezet in 2020, te weten het programma ‘Juiste Zorg op de Juiste Plek’. 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. In 2021 hebben we de volgende hoogtepunten te melden:



Januari	Opening nieuwe dialyselocatie in Hellevoetsluis.
Februari	Slimme Zorg Estafette met veel aandacht voor de inzet van BeterDichtbij.
Maart	Patiënten eerder naar huis met antibiotica-infuus via OPAT-team. Patiënten tonen dankbaarheid voor COVID-zorg thuis.
Juni	Thuismonitoring voor patiënten met chronische hypertensie. Visie op de 'de polikliniek van de toekomst' is opgeleverd.
Juli	Bloeddrukcontroles en leefstijladvies voor patiënten met acute hypertensie. Voorlichtingsmaterialen voor patiënten en zorgverleners over behandelgrenzen. Game helpt mensen gezonde voedingskeuzes te maken.
September	Zoledroninezuur via infuus toegediend bij patiënten thuis.
Oktober	Patiënten kunnen het ziekenhuis eerder verlaten met een draagbare sensor. Longartsen en –verpleegkundigen 'zien' COPD-patiënten thuis door app.

Dit heeft geleid tot een aantal concrete resultaten:

- 260 patiënten ontvingen medisch specialistische zorg thuis. In totaal waren dit 2.747 behandelingen.
- 83 patiënten namen deel aan thuismonitoring, waarbij onze zorgverleners de gezondheid van deze patiënten vanuit het ziekenhuis in de gaten hielden.
- 2.287 afspraken vonden niet in het ziekenhuis plaats, maar via beeldbellen. De zorgverlener belde vanuit het ziekenhuis, de patiënt vanuit huis.
- 182 keer keken onze specialisten keken mee met de huisarts middels een meekijkconsult.
- 79% van de opgenomen patiënten had een registratie van de behandelgrens.

Het programma JZOJP 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 en zijn doelstelling voor 2022 geformuleerd.

Kindergeneeskunde

In de zomer zijn we geconfronteerd met veel zieke kinderen ten gevolge van het rotavirus. Dit virus treffen we doorgaans in de winter aan, zodat de situatie ongewoon was. In samenwerking met de ziekenhuizen in de regio en uitplaatsingen buiten de regio is de situatie met elkaar opgevangen.

Samenwerking Beverwaard

De samenwerking tussen gezondheidscentrum Beverwaard en het Maasstad Ziekenhuis is in 2021 actief opgepakt, na een periode waarin dit in 2020 stil heeft gelegen door COVID-19-zorg en een tekort aan huisartsen in Beverwaard. 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. Dit heeft geleid tot onderstaande resultaten:

Uitkomsten

MDO's & MKC	#	Ptn.	Opmerking
* Preoperatieve MDO bariatric	-	-	Geen operaties geweest
* 2 á 3 jaar postoperatief MDO bariatric	1	3	September eerste MDO
* MKC Kinderen met buikpijn	2	2	Oktober eerste MKC
* MDO Gezonde leefstijl (1,5* lijnsloket)	2	5	Juni eerste MDO

Interventies	#	Ptn.	Opmerking
* Gezonde Leefstijl Interventie	83	110	110 ptn in de proeftuin
* Warme overdracht (transfer)	4	4	September eerste overdracht

VERWIJZINGEN



2463

Patiënten verwezen

5067

Verwijzingen

2.1

Verwijzing per patiënt

POLIBEZOeken



4613

Fysieke polibezoeken

2200

Teleconsulten

2.5

Teleconsulten per ptn met minimaal 1 telec.

OPNAMES



1273

Opnames

44%

Spoed opnames

344

Heropnames binnen 3mnd

Borstcentrum Zuid-Holland Zuid

Het centrum is een initiatief van Het Van Weel-Bethesda Ziekenhuis, Ikazia Ziekenhuis, Maasstad Ziekenhuis en het Spijkenisse Medisch Centrum. Meer dan tachtig medici, paramedici en verpleegkundigen werken intensief samen om hoogwaardige zorg te leveren. Op deze wijze de patiënt altijd verzekerd van de beste behandeling. Door kennis en kunde op het gebied van borstkankerzorg met elkaar te delen, kunnen we samen de zorg voor patiënten in de regio Rotterdam en de Zuid-Hollandse eilanden verder verhogen. De zorg van Borstcentrum Zuid-Holland Zuid wordt verleend vanuit de vier ziekenhuislocaties in Dirksland, Rotterdam en Spijkenisse.

In elk ziekenhuis is een multidisciplinair verbeterteam ingericht, wordt data verzameld en zijn de uitkomsten besproken. Op basis van de lokale en centrale besprekingen zijn verbeteracties opgesteld en doorgevoerd. Hiermee is het Borstcentrum Zuid-Holland Zuid een continu lerend netwerk met als doel de borstkankerzorg steeds verder te verbeteren.



Nefrectomie zorg

Als sinds 2018 worden de operaties voor neurotomieën uitgevoerd in het Franciscus Gasthuis. De poliklinische zorg is vanaf november 2021 ook geconcentreerd op de locatie Franciscus Vlietland. Specialisten uit het Maasstad Ziekenhuis verzorgen samen met de collega's uit het Franciscus de zorg geconcentreerd op één plaats in Rotterdam. Het doel van deze samenwerking is de zorg voor patiënten te versterken en te verbeteren.

Polikliniek geriatrie Noordeinde

Eind 2020 is polikliniek Noordeinde in gebruik genomen in het gebouw van Aafje aan het Noordeinde. Deze polikliniek is verhuisd vanuit de Havenpolikliniek. Het specialisme is in 2017 ondergebracht in het Maasstad Ziekenhuis. De zorg wordt vanaf 2021 verzorgd vanuit het gebouw 'De nieuwe plantage' van Aafje en vanuit het Maasstad Ziekenhuis. De polikliniek verzorgt met een multidisciplinair team geriatrische zorg in Rotterdam-Noord en -Zuid.

Polikliniek Willemsplein

Na de sluiting de Havenpolikliniek is de neurologie tijdelijk elders gehuisvest in Rotterdam-Noord en vanaf oktober in gehuisd in het gebouw bij Willemsplein, waar samen met het Franciscus Gasthuis & Vlietland zorg wordt geleverd op het gebied van Duizeligheid: het Rotterdams duizeligheidscentrum. Naast het duizeligheidscentrum biedt de vakgroep neurologie ook andere zorg aan.

Havenue wordt subacute zorgstraat Rotterdam-Zuid

Eind 2020 is de zorg voor subacute geriatrische patiënten gestart vanuit de Maasboulevard. Hier wordt de zorg voor geriatrische patiënten uit Rotterdam-Zuid in samenwerking tussen de huisartsen, welzijnsorganisaties en Aafje vormgegeven. De geriater vanuit het Maasstad Ziekenhuis is op afroep beschikbaar. Met elkaar zetten we ons in om dit door te ontwikkelen naar een zorgpad, die volwaardige plek inneemt binnen de zorg in de regio. Hiermee ontlasten we de huisarts en bieden we kwalitatief goede zorg aan de oudere patiënt.

Samenwerking laboratoria van Het Weel Bethesda Ziekenhuis, Spijkenisse Medisch Centrum en Maasstad Ziekenhuis

Middels deze samenwerking wordt het mogelijk om op ontwikkelingen in het (toekomstig) speelveld van de laboratoria te anticiperen. Door samenwerking ontstaat een gegarandeerd breed aanbod van (specialistische) labdiagnostiek voor zowel de betrokken ziekenhuizen, de eerste lijn als commerciële partijen. Door het bundelen van laag volume testen, kunnen deze voor klanten aangeboden blijven en is het mogelijk om een stevige positie van het geïntegreerde laboratorium te behouden en door te ontwikkelen. Daarnaast ontstaat er financiële ruimte voor het doen van innovaties en up to date te blijven in de snel ontwikkelende markt.

Samenwerking Feyenoord en Maasstad Ziekenhuis

Feyenoord en het Maasstad Ziekenhuis werken sinds november 2019 samen op het gebied van werkgelegenheid, stages en preventie. Zowel Feyenoord als het Maasstad Ziekenhuis willen binnen hun expertisegebied een bijdrage leveren aan een betere kwaliteit van leven van inwoners van Rotterdam en omstreken. In 2021 hebben we de tweede editie van het leefstijlprogramma 'Fitter met Feyenoord' met 24 medewerkers en 24 patiënten afgerond.



Zij hebben in afzonderlijke groepen aan hun fitheid en kennis van gezondheid gewerkt. Feyenoord en het Maasstad Ziekenhuis delen de overtuiging dat gezonde, fitte mensen een betere kwaliteit van leven hebben en een positieve bijdrage kunnen leveren aan de samenleving. Op deze manier kunnen sociaal-maatschappelijke problemen worden voorkomen.

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. Er zijn verschillende acties uitgezet. Een aantal in het oog springende acties:

- Met 'stap voor de zorg' is door collega's ruim 2256 km afgelegd, waarmee €10.000 is opgehaald. Hiervan zijn drie professionele massagematrassen aangeschaft.
- JUST EAT Takeaway doneerde €50.000 aan de zorgmedewerkers om te besteden aan een culinaire verrassing.
- Dankzij stichting De Lichtboei heeft het brandwondencentrum nu een interactieve beweegvloer. Met de ruim honderd spellen én de mogelijkheid om zelf spelletjes te maken, kunnen we ervoor zorgen dat de bewegelijkheid, mobiliteit en conditie van onze patiënten verbetert.
- Door de donatie-actie op social media en de opbrengst van de honingverkoop van de Maasstad bijen hebben we tien toverboxen samen kunnen stellen. Iedere afdeling waar kinderen behandeld worden heeft er één gekregen.
-

2.4.5 Financieel gezond en innovatief

Financieel gezond

Ambitie 5 heeft betrekking op de financiële gezondheid van het Maasstad Ziekenhuis. Zie daarvoor de jaarrekening 2021.

2021 is een jaar dat opnieuw voor een groot deel beheerst is door de COVID-19-pandemie. 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 2021 lager dan het begrote structurele resultaat.

De NVZ, Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU) en Zorgverzekeraars Nederland (ZN) zijn overeengekomen over de compensatie van de COVID-19-kosten in 2021. De contracten voor 2021 zijn afgeleid van de afspraken uit 2020.

Innovatie

We willen 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. In 2021 zijn veel initiatieven gebundeld in het programma JZOJP, waarbij op het gebied van ondersteuning van de zorg voor de patiënt buiten het ziekenhuis mooie stappen zijn gezet, zoals eerder gemeld.



Het regionale programma voor gegevensuitwisseling (VIPP5) zet zich in om de overdracht van zorg tussen ziekenhuizen zo makkelijk mogelijk te maken. Met verschillende oplossingen kunnen en worden nu beelden en dossiers uitgewisseld. Vanuit een andere regionale samenwerking is de koppeling in de spoedzorg tot stand gebracht, waarbij gegevens vanuit de ambulance met de Spoedeisende Hulp worden uitgewisseld.

Vanuit de datastrategie is het rapportagelandschap herzien en overgezet in PowerBI. Hierdoor zijn we als organisatie steeds beter in staat om datagedreven sturing te geven aan onze bedrijfsvoering. Binnen Santeon is een gezamenlijk dataplatform gecreëerd, wat in eerste instantie de mogelijkheid creëert verbetercycli op basis van VBHC-principes over de ziekenhuizen heen te stroomlijnen en te optimaliseren. Dit platform, op basis van Microsoft Azure, is een opmaat naar de ondersteuning van datagedreven werken binnen Santeon en de aangesloten ziekenhuizen.

Tenslotte is geïnvesteerd in voorzieningen als een nieuwe digitale werkplek inclusief de mogelijkheid om in te loggen met een personeelspas.

Duurzaamheid

Generatiebeleid

De regeling generatiebeleid is in 2021 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 Maastricht 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 Maastricht Ziekenhuis een stoelmassage aangeboden. Stoelmassage helpt bij het verminderen van nek-, rug- en schouderklachten.

Inzet personeel

De raad van bestuur heeft op advies van HR&O er expliciet voor gekozen dat alle medewerkers voldoende rust krijgen in deze drukke tijden van de pandemie, waar inhaalzorg en reguliere zorg geleverd wordt. Door zomervakantie opnemen boven productie te stellen kiest de raad van bestuur nadrukkelijk voor duurzame inzet, zodat op middellange termijn de inzet van zorgprofessionals gewaarborgd blijft en geen 'roofbouw' gepleegd wordt door verhoogde inzet van onze collega's.

Milieu

In 2021 is er verder doorgepakt op gebied van duurzaamheid door het vaststellen van een duurzaamheidskader voorzien van twee duurzaamheidsthema's: 'gezond leven en beleven' en 'optimaliseren schone omgeving', met daarbij behorende duurzame doelstellingen tot 2025. Hiermee is de basis die in 2020 gelegd is met de milieuthermometer ook intern verder verstevigd. Ook heeft er weer een duurzaamheidsdag plaats gevonden met dit jaar als thema bijen en honing. Onze imker heeft het belang van bijen uitgelegd en er is 'eigen' Maastricht Ziekenhuis honing verkocht. De opbrengst ging naar onze stichting Vrienden Maastricht Ziekenhuis. Het startsein van een nieuws- en informatiepagina over duurzaamheid sloot deze duurzame dag af. In 2021 zijn we van één naar vier groene teams gegaan en heeft de groene OK zijn eerste grote pilot "inzamelen en recyclen inpakpapier



OK" uitgevoerd. In het najaar heeft er ondertekening van de Green Deal Duurzame Zorg 2.0 plaatsgevonden, waarbij wij ons scharen bij diverse Nederlandse organisaties die verduurzaming van de zorg ondersteunen. Het jaar werd afgesloten met een duurzaam startsein voor het volgende jaar, een vastgestelde duurzaamheidsagenda 2022. Met de ondertekening van de Green Deal Duurzame zorg heeft het ziekenhuis zich gecommitteerd aan een aantal afspraken, zoals 49% lagere CO₂ uitstoot in 2030, circulair en maatschappelijk te bevorderen en verantwoord inkopen, minder medicijnresten in grondwater, sloten en rivieren alsmede een gezonde werk- en leefomgeving voor zorgpersoneel en patiënten.

Doelmatig registreren

In 2021 is uitvoering gegeven aan de afspraken met Zilveren Kruis om een onderzoek uit te voeren naar de doelmatigheid van registreren. Eind 2021 is voor een groot aantal vakgroepen aangetoond dat de zorg doelmatig geregistreerd wordt. Bij een vakgroep loopt een verdiepend onderzoek naar de juistheid van registreren in afstemming met de zorgverzekeraars. Dit onderzoek is ingezet naar aanleiding van verschil van inzicht dat tijdens het i2i-traject naar boven is gekomen. In 2022 wordt zowel de uitkomst van het onderzoek door KPMG als het traject met i2i opgevolgd, zodat overgegaan kan worden tot certificering.

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 2021 afgesloten met een mooi financieel resultaat. Het resultaat van €8.597k is ruim boven het begrote resultaat van € 6.248k uitgekomen.

3.1.1 Opbrengsten

De opbrengsten over het afgelopen jaar zijn met 3,3% gestegen ten opzichte van 2020.

De opbrengsten zorgprestaties zijn gestegen met 4,3%. De stijging van de opbrengsten is een combinatie van de jaarlijkse prijsstijging, compensatie voor meerkosten van COVID-19 die het ziekenhuis in 2021 heeft moeten maken en de gestegen opbrengsten van de coronatesten.

Het Maasstad Ziekenhuis heeft in 2021 een productieniveau van 92,2% behaald ten opzichte van 2019. Op basis van dit productiepercentage en de hiervoor genoemde compensatieregeling vloeit hier een totale vergoeding van € 298,52 mln. uit voort welke verantwoord is onder de opbrengsten zorgprestaties. Het ziekenhuis maakt gezien het positieve resultaat 2021 geen gebruik van de hardheidsclausule uit deze regeling.

De opbrengsten uit subsidies en de overige bedrijfsopbrengsten zijn gedaald met 2,2% (2020: +13.3%). De gedaalde opbrengsten uit subsidies (2021: 17.863k, 2020: 18.272k) worden veroorzaakt door de beschikbaarheidsbijdragen (medische) vervolgoopleidingen en FZO-subsidie. De overige bedrijfsopbrengsten zijn met 8,2% gedaald. Deze daling wordt verklaard door de afname in opbrengsten van geneesmiddelen.

3.1.2 Bedrijfslasten

Personeel

Tijdens de COVID-19-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 2.879 fte in dienst in 2021 (2020: 2.846). De stijging van de kosten van het personeel in loondienst bedraagt € 11.624k. Deze stijging heeft meerdere oorzaken: de stijging van de ingezette formatie, de gestegen lonen als gevolg van cao-verplichtingen, een hoger gemiddeld ziekteverzuim en de gewerkte overuren als gevolg van de crisis. In 2021 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 resultaat dat er geen stijging als gevolg van deze uitkering te zien is in de personeelskosten. Daarnaast is eind 2021 een vitaliteitsbudget uitgekeerd aan een groot deel van de medewerkers. Hier staan geen directe bijdragen tegenover.



Het personeel niet in loondienst is in 2021 gedaald met 9,2%. Dit vanwege initiatieven die in het vorige jaar zijn opgestart om personeel niet in loondienst niet verder te doen oplopen.

Overige bedrijfskosten

De stijging van de overige bedrijfskosten van € 133.358k in 2020 naar € 136.034k in 2021 (+ 2,0%) houdt verband met gestegen algemene 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 verbruik van geneesmiddelen, anderzijds zijn meer laboratoriumkosten gemaakt vanwege de COVID-19-testen en onderhoudskosten van apparatuur hiervoor. Daarnaast is er sprake van een vrijval voorziening MediRisk (oude jaren) wat een positief effect heeft gehad.

Balans

	<i>2021</i> <i>(x € 1.000)</i>	<i>2020</i> <i>(x € 1.000)</i>	<i>Mutatie</i> <i>(x € 1.000)</i>
ACTIVA			
<i>Vaste Activa</i>	<i>235.005</i>	<i>230.972</i>	<i>4.033</i>
<i>Vlottende Activa</i>	<i>104.783</i>	<i>90.882</i>	<i>13.960</i>
<i>Liquide middelen</i>	<i>22.463</i>	<i>5.820</i>	<i>16.643</i>
Totaal Activa	350.709	316.182	34.527
PASSIVA			
<i>Eigen vermogen</i>	<i>112.388</i>	<i>103.790</i>	<i>8.597</i>
<i>Voorzieningen</i>	<i>7.256</i>	<i>6.504</i>	<i>752</i>
<i>Langlopende schulden</i>	<i>131.880</i>	<i>108.764</i>	<i>23.116</i>
<i>Kortlopende schulden</i>	<i>99.186</i>	<i>97.124</i>	<i>2.061</i>
Totaal Passiva	350.709	316.182	34.527

De stijging van de vaste activa wordt met name veroorzaakt door hogere investeringen in inventaris in 2021 ten opzichte van de totale afschrijvingen. Het bedrag van de totale investeringen ligt op het niveau van de begroting. De omvang van de lopende projecten op balansdatum is lager dan vorig jaar. 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 COVID-19-testen. Daarnaast is er sprake van een hogere post 'onderhanden werk' in 2021, mede als gevolg van dat er in 2020 extra incidentele voorschotten zijn uitgekeerd in verband met COVID-19.

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



Het eigen vermogen is gestegen met het jaarresultaat 2021. 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 jubileumuitkeringen en langdurig zieken. De langlopende schulden muteren met de aflossingsverplichtingen op afgesloten leningen. Deze aflossingsverplichting voor het komende jaar is opgenomen onder de kortlopende schulden. In 2021 zijn nieuwe leningen aangegaan (€38 mln.).

De stijging van de kortlopende schulden bestaat voornamelijk uit de stijging van de crediteuren. Daarnaast zijn binnen de post 'overige schulden' en de reservering PLB-uren gestegen. De aflossingsverplichting is gedaald in 2021. Voor een gedetailleerd overzicht wordt verwezen naar de jaarrekening.

3.2 Investeringen en financieringspositie

De investeringen in 2021 bedroegen €23,8 mln.. Deze zijn als volgt verdeeld over de componenten:

Component	Realisatie 2021 (x €1.000.000)
Verbouwingen	4,7
Installaties	0,2
Inventaris	13,7
Automatisering	6,8
Activa in aanbouw*	-2,2
	<hr/>
	23,3

*Betreft de mutatie in de stand van de activa in aanbouw (2021 versus 2020).

Het Maasstad Ziekenhuis geeft prioriteit aan investeringen die passen bij de ambities uit het SMBP 2017-2021. Zo heeft een grote verbouwing plaatsgevonden op de IC. Een deel van deze kosten is gesubsidieerd vanuit de subsidieregeling Opschaling curatieve zorg COVID-19. Verbouwing heeft onder andere betrekking op de hybride OK. Daarnaast er is extra geïnvesteerd in medische inventaris, automatisering en mobile devices.

Om voor de langere termijn een hoger niveau van investeringen te kunnen waarborgen, is voor de jaren 2021-2025 een nieuwe financiering aangetrokken, met als onderdeel een investeringskrediet van €44 mln..

3.3 Liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie is in 2021 sterk verbeterd ten opzichte van vorig jaar. Dit is voor een belangrijk deel te verklaren door de herfinanciering die eind 2021 heeft plaatsgevonden.



3.4 Solvabiliteitspositie

De solvabiliteitspositie is in 2021 gedaald van 32,8% naar 32,0% (definitie: eigen vermogen/totaal vermogen). De daling in 2021 wordt met name veroorzaakt door de behaalde positieve resultaten in combinatie met een sterkere toename van het balanstotaal (mede veroorzaakt door herfinanciering waarbij de positie van de langlopende leningen is toegenomen en aan de debetzijde de positie van de liquide middelen).

Een van de vijf ambities uit het SMBP 2017-2021 is financieel gezond. Hieraan is een solvabiliteitspercentage van 25% gekoppeld. Eind 2018 is deze doelstelling uit het SMBP behaald.

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. Eind 2021 is gestart met het herijken van de top strategische risico's. De risico's zijn bij management en raad van bestuur goed in beeld. Aan het verder operationaliseren van het plan van aanpak integraal risicomangement zal in 2022 opvolging worden gegeven. 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 P&C-cyclus reeds uitvoerig toegelicht.

Na de jaarlijkse begrotingsronde heeft een uitgebreide analyse van de risico's en kansen binnen de begroting van de afdelingen en 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 2021 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 'derde 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 tweede- en derde lijn.

De werking van de administratieve organisatie en de interne controle wordt jaarlijks door de externe accountant ('vierde 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 de raad van toezicht besproken.



3.6 Risicoparagraaf

De belangrijkste risico's voor het Maasstad Ziekenhuis zijn ook in 2021 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 nauwlettend 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 (VWS). 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. 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 beloond worden, al blijft de inspanning om voldoende gekwalificeerde professionals te vinden hoog. In 2021 is extra geld vrijgemaakt voor een verbeterde normcapaciteit. Zo ook in 2022.

De krapte geldt ook voor de andere ziekenhuizen in Rotterdam. Het samenwerkingsverband De Rotterdamse Zorg waar het Maasstad Ziekenhuis deel van uitmaakt, 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 JZOJP 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 van Rotterdam 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 topklinische functies erkend te krijgen door de vereniging STZ.

3.6.1 Impact coronavirus (COVID-19)

Sinds de eerste openbaring van COVID-19 in China in december 2019 en de ontwikkeling van dat virus tot een wereldwijde pandemie met veel slachtoffers, is de druk op ziekenhuizen en UMC's onverminderd hoog. Ook in 2021 is door de grote toeloop van coronapatiënten landelijk veel reguliere zorg afgeschaald en uitgesteld. Dit in opdracht van de Minister van VWS en in samenwerking met ketenpartners in ROAZ-verband. Net zoals in



2020 is de COVID-19 impact vooral significant geweest in de eerste en laatste maanden van het jaar. In de zomerperiode van 2021 werd de reguliere zorg zoveel als mogelijk opgeschaald naar het gebruikelijke niveau, maar van grootschalig inhalen van uitgestelde zorg is in die periode geen sprake geweest. Het Maasstad Ziekenhuis heeft door meer inzicht in en ervaring met COVID-19 beter kunnen functioneren dan in 2020. Wel heeft ziekteverzuim en onderbezetting op met name IC en verpleegafdelingen het hele jaar een remmend effect gehad.

Vanuit financieel perspectief is als gevolg van (sectorale) afspraken met zorgverzekeraars en de Minister van VWS de impact van COVID-19 op het Maasstad Ziekenhuis in 2021 relatief beperkt geweest. In financiële zin zijn de risico's voortvloeiend uit COVID-19 ook voor 2022 in belangrijke mate beheerst, onder andere via de meerjarige contractafspraken met (meerdere) zorgverzekeraars en de afspraken tussen ZN, NVZ en NFU 23 december 2021 aangaande het voortzetten van de hardheidsclausule in 2022 en de eind 2021 overeengekomen 'Omikron-clausule'. Daarom is er voor het Maasstad Ziekenhuis ook komende periode geen sprake van een concreet financieel continuïteitsrisico als gevolg van COVID-19.

3.7 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 een lagere rentelast getoond dan de uitgaande rentekasstroom. Deze lagere, boekhoudkundige rentelast heeft een impact van ruim €75k op de financiële baten en lasten en daarmee op het resultaat van het ziekenhuis. De leningen die voortkomen uit de nieuwe financiering (december 2021), met een looptijd van 10 jaar of 20 jaar, zijn vastrentend.

3.8 Toekomstverwachtingen

2021 is het laatste jaar van de SMBP 2017-2021 waarin de vijf ambities aandacht voor aandacht, topklinisch en acuut, kwaliteit en veiligheid, netwerkzorg, financieel gezond en innovatief zijn vastgesteld.

In 2021 is gestart met de herijking van de strategie om te komen tot beleid 2022-2025. Het proces dat doorlopen wordt met de medische staf en het management vergt tijd. In een jaar waarin COVID-19 ons nog steeds parten speelt is in afstemming met het stafbestuur besloten het proces tot herijking zorgvuldig te doorlopen en de tijdsbesteding haalbaar te houden. Dit houdt in dat de strategie in het tweede kwartaal 2022 wordt vastgesteld. Dit betekent het jaarplan voor 2022 gebaseerd is verlenging van het SMBP 2017-2021.

In het eerste kwartaal van 2022 heeft de Omikron variant gezorgd voor een hoog aantal COVID-19-besmettingen wat zijn impact heeft gehad op de bezetting van de ziekenhuisbedden en het ziekteverzuim onder zowel het ziekenhuispersoneel als de artsen. Dit heeft zijn impact op de omzet- en kostenontwikkeling. In 2022 is in beginsel geen sprake meer van een generieke CB-regeling voor geheel 2022. Financiële continuïteit wordt geborgd door de individuele contracten met zorgverzekeraars. Daarnaast zijn op 23



december, onder de noemer 'gezamenlijke COVID-19 afspraken MSZ 2022' bredere afspraken vastgelegd tussen ZN, NVZ en NFU. De regeling bevat 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 bovengenoemde afspraken is beschreven.

In het najaar 2020 is de IC-capaciteit in het ziekenhuis op last van het Ministerie van VWS opgeschaald. Ter bekostiging van deze investering heeft het ministerie een subsidie in het vooruitzicht gesteld welke zorg draagt voor bekostiging van deze bedden tot 1 januari 2023. Deze subsidie is inmiddels toegezegd en zal in de jaarrekening 2022 verwerkt worden op basis van de naleving van de subsidievoorwaarden en het (nog te publiceren) controleprotocol. Naar verwachting wordt de eindverantwoording medio juni 2023 ingediend.

Het Maasstad Ziekenhuis heeft eind december 2021 een (nieuw) waardegedreven zorgcontract afgesloten met meerdere zorgverzekeraars. In dit contract is overeengekomen dat het Maasstad Ziekenhuis een vaste aanneemsom ontvangt en een prestatiebonus kan verdienen als overeengekomen KPI's worden behaald. In het eerste kwartaal van 2022 worden de KPI's intern nader uitgewerkt en afgestemd worden met de zorgverzekeraars.

Het ziekenhuis heeft een maximale investeringsruimte vastgesteld over de periode 2022-2025 van €110 mln., wat een gemiddelde investeringsruimte van € 27,5 mln. per jaar betekent. Het in eerdere jaren niet gebruikte deel van deze investeringsruimte mag worden toegevoegd aan de investeringsruimte van toekomstige jaren: het carry-forward principe.

De investeringsbegroting 2022 gaat uit van €27,5 mln., bestaande uit vervangingsinvesteringen (€22 mln.) en uitbreidings- en innovatie investeringen (€5,5 mln.).



4 Financieel resultaat

In miljoenen euro's	2021	2020
Opbrengsten zorgprestaties	396,7	380,2
Subsidie	17,9	18,3
Overige bedrijfsopbrengsten	22,8	24,8
Som der bedrijfsopbrengsten	437,3	423,3
Personeelskosten	222,0	212,1
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	47,8	47,6
Afschrijvingskosten	20,0	17,8
Overige bedrijfskosten	136,0	133,4
Som der bedrijfslasten	425,9	410,9
Bedrijfsresultaat	11,4	12,5
Financiële baten en lasten	-2,6	-3,4
Resultaat deelneming	-0,2	-0,7
Resultaat boekjaar	8,6	8,4

Financiële ratio's

Ratio's	2021	2020
Weerstandsvermogen	25,7%	24,5%
Current ratio	1,2	0,9
Solvabiliteit (balans)	32,0%	32,8%
Debt Service Coverage Ratio	1,8	1,6

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