



Directieverslag en jaarrekening 2017



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



Topklinisch en acuut profiel

Onze ambities



Samen voortdurend en aantoonbaar verbeteren op kwaliteit en veiligheid



Netwerkgorg



Financieel gezond en innovatief

**MAASSTAD
ZIEKENHUIS**

een santeon ziekenhuis



Directieverslag en jaarrekening Maasstad Ziekenhuis 2017



Inhoudsopgave

Voorwoord van de raad van bestuur	4
Verslag van de raad van toezicht	7
1. Algemeen	11
1.1 <i>Concernbeschrijving</i>	11
1.2 <i>Samenwerking</i>	12
1.3 <i>Organogram concern</i>	15
1.4 <i>Structuur van het concern</i>	15
2 Bedrijfsvoering	17
2.1 <i>Besturing van de organisatie</i>	17
2.2 <i>Bestuursmodel en medezeggenschap</i>	18
2.2.1 Raad van bestuur	19
2.3 <i>Strategie</i>	19
2.3.1 Duurzaamheid	22
2.4 <i>Governance en risicomanagement</i>	22
2.4.1 Zorgbrede governancecode	22
2.4.2 Risicomanagement	22
3 Financieel beleid	24
3.1 <i>Toelichting balans en resultatenrekening</i>	24
3.2 <i>Voornaamste risico's en onzekerheden</i>	25
3.3 <i>Financiële instrumenten</i>	26
3.4 <i>Vooruitblik 2018</i>	26
4 Financieel resultaat	27



Voorwoord van de raad van bestuur

Aandacht voor aandacht

Het jaar 2017 was – vooral door onze patiënten en collega's - voor het Maasstad Ziekenhuis een mooi jaar. De inwoners van Rotterdam-Zuid en de Zuid-Hollandse Eilanden wisten ons te vinden voor goede zorgverlening. Wij zijn dankbaar voor dit vertrouwen. Iedere dag spannen wij ons in om, samen met onze zorgpartners, de beste zorg te leveren, dichtbij als het kan en verder weg als het nodig is.

2017 was naast een mooi jaar, ook een verdrietig jaar. Het verlies van oud-bestuursvoorzitter Anton Westerlaken viel zwaar. Anton heeft twee jaar geknokt om zijn ziekte te vertragen, maar uiteindelijk werd deze ziekte hem de baas. Op 31 maart 2017 overleed hij. In de zomermaanden is gezocht naar een nieuw lid raad van bestuur. Op 18 september is mevrouw dr. W.W. Vrijland toegetreden tot de raad van bestuur. Wij heten haar van harte welkom en hebben veel vertrouwen in de bijdrage die zij zal leveren.

In 2017 bereikten we een prachtige mijlpaal: het Maasstad Ziekenhuis werd op 2 juni 2017 volwaardig lid van Santeon. Deze groep van zeven toonaangevende en topklinische ziekenhuizen streeft naar betere zorgkwaliteit op basis van Value Based Healthcare (VBHC). De eerste resultaten zijn daarvan inmiddels zichtbaar.

Afgelopen jaar was het eerste jaar waarin we ons hebben ingespannen om de doelstellingen uit het nieuwe Strategisch en Medisch Beleidsplan 2017-2021 te realiseren. In dit plan staan de missie, visie, kernwaarden en ambities van het Maasstad Ziekenhuis centraal. Het eerste jaar begon goed. In het kader van onze ambitie 'de patiënt ervaart aandacht en goede kwaliteit van zorg tegen passende kosten' hebben we in april 2017 de eerste verwenweek georganiseerd. Tijdens deze week waren er diverse activiteiten: van het aanbieden van een massage of gezichtsbehandeling, tot het uitdelen van fruit door schoolkinderen en livemuziek op de afdelingen. Deze week heeft ons bewust gemaakt van het feit dat het geven van net dat beetje extra aandacht geen extra belasting hoeft te zijn en dat het onderdeel uitmaakt van ons dagelijks werk. Om het elan vast te houden, is eind 2017, mede door de patiëntenraad, een inspiratiesessie 'aandacht voor aandacht' georganiseerd. Deze wordt in 2018 herhaald.

We hebben 2017 afgesloten met een mooi financieel resultaat. De ambitie om financieel gezond te zijn, is daarmee voor 2017 gerealiseerd. Om dat ook te kunnen realiseren in de volgende jaren, is blijvende aandacht en bewustzijn van onze inkomsten en kostenpatroon nodig. Werken met Value Based Healthcare (VBHC) draagt daar positief aan bij. In 2017 zijn we in Santeon-verband verder gegaan met het uitrollen van VBHC-trajecten, zoals het traject bij Borstkankerzorg.



Samenwerken staat hoog in het vaandel in ons ziekenhuis. Het is dan ook één van onze vijf ambities. Al jaren werken we intensief samen met de omliggende ziekenhuizen in meerdere samenwerkingsverbanden. Eén van die samenwerkingsverbanden is de coöperatie Zorg in regio Zuid. In dit samenwerkingsverband, bestaande uit Het Van Weel-Bethesda Ziekenhuis te Dirksland, het Spijkenisse Medisch Centrum, het Ikazia Ziekenhuis te Rotterdam en het Maasstad Ziekenhuis, wordt samengewerkt aan het verbeteren van de zorg aan patiënten. Op vrijdag 6 oktober om exact 12.00 uur schreven deze ziekenhuizen samen geschiedenis. De overstap naar één gezamenlijk elektronisch patiëntendossier was op dat moment een feit. Met toestemming van de patiënt is met behulp van één elektronisch patiëntendossier in de toekomst alle belangrijke informatie direct voor de betrokken specialisten en verpleegkundigen beschikbaar. Dit draagt bij aan betere kwaliteit van zorg en patiëntveiligheid. Daarnaast is in 2017 het Borstcentrum ZuidHolland Zuid verder gegroeid. Dit heeft voor het tweede jaar op rij het roze lintje behaald voor patiëntgerichte borstkankerzorg. Tevens zijn de voorbereidingen getroffen om te komen tot een gezamenlijk Longoncologisch centrum.

De drie Nederlandse brandwondencentra zijn in november 2017 een nieuwe organisatie gestart: Brandwondenzorg Nederland. Brandwondenzorg Nederland kiest ervoor dat het verlenen van de zorg aan kinderen en volwassenen met ernstige brandwonden plaatsvindt in een van de drie brandwondencentra in Groningen, Beverwijk en Rotterdam. Door afstemming en samenwerking tussen deze expertisecentra wordt de hoogst mogelijke kwaliteit van zorg geboden. Met wetenschappelijk onderzoek en opleiding wordt deze kwaliteit van de zorg voortdurend verbeterd.

Op 1 oktober 2017 ondertekenden de bestuurders van het Erasmus MC, Franciscus Gasthuis & Vlietland, Maasstad Ziekenhuis en IJsselland Ziekenhuis een samenwerkingsovereenkomst, waarmee de omvorming van Havenziekenhuis tot Havenpolikliniek officieel van start kon gaan. De Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en de Autoriteit Consument & Markt (ACM) hebben hiertoe goedkeuring verleend. Dankzij grote inzet van alle betrokkenen is de gezamenlijke ambitie, het behouden van de poliklinische zorg in het centrum van Rotterdam, gerealiseerd. De afdelingen Neurologie en Geriatrie van de Havenpolikliniek maken sinds 1 oktober 2017 onderdeel uit van het Maasstad Ziekenhuis.

Met trots kunnen we melden dat zorgverzekeraar CZ de bariatrische zorg van het Maasstad Ziekenhuis in 2017, bedoeld voor mensen die kampen met ernstig overgewicht, heeft beoordeeld als de 'Beste Zorg'. Dit betekent dat het ziekenhuis voldoet aan de hoogste landelijke kwaliteitseisen voor deze zorg. Dankzij de bariatrische zorg bereikt bijna 90% van de patiënten die een maagverkleining heeft ondergaan, binnen een jaar een afname van meer dan 50% van het overgewicht.



Mooi nieuws eind 2017 was het rondkrijgen van de financiering voor het Spijkenisse Medisch Centrum. Dankzij de positieve ontwikkelingen in het Spijkenisse Medisch Centrum spraken de banken officieel hun vertrouwen uit. Het ziekenhuis is hierdoor voor een deel rechtstreeks financierbaar geworden. Gedeeltelijk door de Rabobank, als financier van Het Van Weel-Bethesda Ziekenhuis, en daarnaast heeft het Maasstad Ziekenhuis haar financiering uitgebreid. Deze financiering is een belangrijke opsteker om onze visie te realiseren: het opzetten van een uniek zorgconcept in het Spijkenisse Medisch Centrum.

Het Maasstad Ziekenhuis kan alle uitdagingen nu en in de toekomst met vertrouwen tegemoet treden dankzij de inzet van velen. We bedanken daarom onze gedreven medewerkers en medisch specialisten die zich ook in 2017 hebben ingezet om de beste zorg te leveren aan onze patiënten. Samen bouwen we verder aan goede en toegankelijke (topklinische) zorg voor onze patiënten.

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



Verslag van de raad van toezicht

Tijdens het verslagjaar heeft het Maasstad Ziekenhuis veel van zijn doelen gerealiseerd, maar het was ook het jaar waarin oud-bestuursvoorzitter Anton Westerlaken overleed. Zijn overlijden in maart 2017 raakte iedereen diep. Tot het laatst toe bleef Anton Westerlaken betrokken bij het ziekenhuis. De raad van toezicht heeft bewondering voor de wijze waarop de collega's elkaar hebben gesteund tijdens deze moeilijke periode. Anton Westerlaken heeft veel voor het Maasstad Ziekenhuis betekend. Met een duidelijke focus op samenwerking heeft hij met bestuurder Johan Dorresteyn in 2011 een nieuwe koers ingezet, die wordt voortgezet door de huidige raad van bestuur.

In 2017 heeft het Maasstad Ziekenhuis mooie resultaten behaald, zoals het volwaardig lidmaatschap van Santeon, het gedeeltelijk overnemen van het Havenziekenhuis en de implementatie van één elektronisch patiëntendossier in de vier coöperatieziekenhuizen in de regio Rotterdam-Zuid, de Zuid-Hollandse Eilanden en Goeree Overflakkee. Deze mijlpalen zijn mede bereikt dankzij de inzet van alle medewerkers van het Maasstad Ziekenhuis. De raad van toezicht spreekt hiervoor haar waardering uit.

Reglement

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

Samenstelling en commissies

Er is een algemene profielschets met de kwaliteiten en eigenschappen die van een lid van de raad van toezicht worden verwacht. Een van de leden van de raad van toezicht wordt voorgedragen door de patiëntenraad. Integriteit en een onafhankelijke opstelling vormen de basis en dat betekent dat het lid van de raad van toezicht in de uitoefening van de functie op geen enkele wijze belang heeft bij de stichting. In 2017 is de samenstelling van de raad van toezicht ongewijzigd. De nevenfuncties van de leden zijn vermeld in de DigiMV en bij deze nevenfuncties is geen sprake van enige belangenverstrengeling tussen leden van de raad van toezicht en de organisatie.



Tabel 1: Samenstelling raad van toezicht per einde verslagjaar

Naam	Functie in Raad van Toezicht	Datum benoeming	Datum herbenoeming
Mevrouw prof. dr. J.P. Bahlmann	voorzitter	31 maart 2012	31 maart 2016
De heer drs. F.G.P.H. Oyen	vice-voorzitter	31 december 2012	31 december 2014
De heer drs. J. Th. Blox	lid	1 augustus 2013	1 augustus 2017
De heer mr. H.J.M. Beekers	lid	1 augustus 2013	1 augustus 2017
De heer dr. H.P. Muller	lid	15 februari 2014	15 februari 2018
Mevrouw drs. D.H.C. Burger	lid	16 oktober 2014	16 oktober 2018

¹ De benoemingstermijn is vier jaar, waarna één maal herbenoeming kan plaatsvinden. De maximale zittingsduur is acht jaar, waarbij in bijzondere omstandigheden bepaald door de raad van toezicht en na voorafgaand advies van de raad van bestuur deze termijn kan worden verlengd met maximaal 2 jaar.

² Mevrouw prof. dr. J.P. Bahlmann is per oktober 2012 benoemd tot voorzitter.

³ De heer Oyen kent een eerste termijn van twee jaar, aangezien de raad in 2012 is vernieuwd.

Commissies van de raad van toezicht

De raad van toezicht kent twee commissies: de Audit Commissie en de Commissie Kwaliteit en Veiligheid.

De Audit Commissie ondersteunt de raad van toezicht bij het uitvoeren van de verantwoordelijkheden op het terrein van toezicht op: interne risicobeheersing, financiële verslaglegging, interne controle en externe audits en compliance. Tevens kan de Audit Commissie optreden als klankbord voor de raad van bestuur met betrekking tot bijvoorbeeld financiën. De commissie bestond eind 2017 uit de heer H. Beekers (voorzitter), de heer J. Th. Blox, en mevrouw J.P. Bahlmann (toehoorder). De Audit Commissie heeft in 2017 vier keer vergaderd. Daarbij was veel aandacht voor onder andere de financiële ontwikkelingen, risicomanagement, veiligheid, financiering banken, vastgoed, regionale samenwerking en gastgerichtheid.



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

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

De Commissie Kwaliteit en Veiligheid rapporteert aan en adviseert de raad van toezicht over het door het commissie gehouden interne toezicht. Tot slot kan de Commissie Kwaliteit en Veiligheid optreden als klankbord voor de raad van bestuur met betrekking tot kwaliteit en veiligheid. De commissie bestond eind 2017 uit de heer F. Oyen (voorzitter), de heer H.P. Muller, mevrouw D.H.C. Burger en mevrouw J.P. Bahlmann (toehoorder).

De Commissie Kwaliteit en Veiligheid heeft in 2017 drie keer vergaderd. Er is expliciet aandacht besteed aan de structurele en incidentele ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit en veiligheid, samenwerking en bezoeken van de Inspectie voor de Gezondheidszorg.

Vergaderingen en besluiten

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

In 2017 heeft de raad van toezicht volgens de vooraf opgestelde jaarplanning zes keer vergaderd in aanwezigheid van de raad van bestuur. Daarbij is veel aandacht uitgegaan naar de invoering van het nieuwe coöperatiebrede elektronisch patiëntendossier HiX van ChipSoft, het volwaardige lidmaatschap van Santeon en de omvorming van het Havenziekenhuis naar het poliklinisch centrum Havenpolikliniek. Ook is uitgebreid stilgestaan bij het aantrekken van een derde bestuurder. Dit heeft geleid tot het benoemen van mevrouw dr. W.W. Vrijland per 18 september 2017. Mevrouw Vrijland heeft een medisch specialistische achtergrond en vult de raad van bestuur passend aan.

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



De raad van toezicht heeft in 2017 onder meer de volgende besluiten goedgekeurd:

- De benoeming van mevrouw dr. W.W. Vrijland tot lid raad van bestuur.
- De overname van de specialismen Geriatrie en Neurologie van het Havenziekenhuis.
- Het gewijzigde reglement raad van toezicht.
- Het gewijzigde reglement raad van bestuur.
- De statuten van de coöperatie Zorg in regio Zuid u.a.
- De jaarrekening en het jaarverslag 2016 van de Stichting Maasstad Ziekenhuis.
- De herbenoeming van de heer mr. H.J.M. Beekers en de heer drs. J. Th. Blox per 1 augustus 2017 als lid van de raad van toezicht.

In iedere jaarcyclus brengt de raad van toezicht minimaal één bezoek aan de medezeggenschapsorganen. In 2017 was een afvaardiging van de raad van toezicht aanwezig bij een overlegvergadering met de ondernemingsraad, patiëntenraad, verpleegkundige adviesraad en het stafbestuur. De (afvaardiging van de) raad van toezicht sluit eveneens aan bij tweejaarlijkse plenaire overleggen met het management. Tweemaal per jaar is de externe accountant aanwezig bij een overleg van de raad van toezicht: ter bespreking van de jaarstukken en ter bespreking van het jaarplan met de daarbij behorende begroting. Na iedere vergadering van de raad van toezicht vindt bezoek plaats aan een afdeling in het ziekenhuis. Ook is een afvaardiging van de raad van toezicht aanwezig bij de refereeravonden. Als daartoe aanleiding is, informeert de raad van bestuur de raad van toezicht, de Audit Commissie of de Commissie Kwaliteit en Veiligheid tussentijds.

Evaluatie

Begin 2018 is het functioneren van de raad van toezicht over het jaar 2017 extern geëvalueerd.

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

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



1. Algemeen

1.1 Concernbeschrijving

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

Het primaire verzorgingsgebied van het Maasstad Ziekenhuis bestaat uit:

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

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

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

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



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

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

1. Innovatie, waaronder de start van de introductie van Elektronisch Performance Support (EPS) 'Ask Me'.
2. Medisch leiderschap, wat zich in 2017 uitte in discipline overstijgend onderwijs.
3. Transitie van de zorg, waarbij we gaan bepalen op welke gebieden we willen excelleren en op welke we excellente volgers worden.

1.2 Samenwerking

Santeon

Maastricht 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. 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. In 2017 is het Handvest 2025 vastgesteld als uitgangspunt voor de komende jaren, waarbij Value Based Healthcare (VBHC) de leidraad is.

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



Spijkensise Medisch Centrum Coöperatie

Maasstad Ziekenhuis is voor 50% eigenaar van het Spijkensise Medisch Centrum. Het Spijkensise 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 2017 is de beleidsvisie voor de komende jaren vastgesteld. Ook is in 2017 de financiering geregeld en sluit Spijkensise Medisch Centrum het jaar positief af. Spijkensise Medisch Centrum is daardoor in staat het zorgconcept en de zorgvisie verder vorm te geven.

Coöperatie Zorg in regio Zuid

De kern van de Coöperatie Zorg in regio Zuid is borging van de zorg in Rotterdam Zuid en Voorne-Putten. Deze bestaat uit het Maasstad Ziekenhuis, het Ikazia Ziekenhuis (Rotterdam), Het Van Weel-Bethesda Ziekenhuis (Dirksland) en het Spijkensise Medisch Centrum. In de tweede helft van 2017 is het Borstcentrum ZuidHolland Zuid verder gegroeid. Ook is gestart met de voorbereidingen om te komen tot een gezamenlijk Longoncologisch centrum.

Eén regionaal Elektronisch Patiëntendossier (EPD)

De vier ziekenhuizen, onderdeel van de Coöperatie Zorg in regio Zuid gebruiken sinds vrijdag 6 oktober om 12.00 uur één gezamenlijk EPD. Dit draagt bij aan de patiëntveiligheid en kwaliteit van zorg. De gegevens van bijna drie miljoen patiënten staan geregistreerd in dit elektronisch patiëntendossier HiX van leverancier ChipSoft.

Gezamenlijk opleiden

De leerhuizen van het Maasstad Ziekenhuis, Ikazia Ziekenhuis, Het Van Weel-Bethesda Ziekenhuis en Spijkensise Medisch Centrum werken al enkele jaren samen. Ze willen als leerhuizen vooruit lopen en aansluiten op de nieuwe en snelle ontwikkelingen in de zorg en maatschappij. In 2017 is ingezet op het maximaal opleiden van verpleegkundigen in de regio, om zo de personele krapte op te kunnen vangen.

SRZ

Het Maasstad Ziekenhuis is aangesloten bij de Samenwerkende Rijnmond Ziekenhuizen (SRZ). Het doel is kennisdeling, bijvoorbeeld op het gebied van acute zorg of patiëntveiligheid. Het SRZ-netwerk Veiligheid en Kwaliteit organiseert jaarlijks een congres. Op 7 december 2017 vond dit plaats in het Erasmus Paviljoen Rotterdam, met Johan Dorresteyn als dagvoorzitter. Het thema was dit jaar 'Waardegedreven en persoonsgerichte zorg: zorg die verder reikt'.



BeterKeten

Maasstad Ziekenhuis, Erasmus MC, Franciscus Gasthuis & Vlietland en Albert Schweitzer ziekenhuis zijn de bestuurlijke partners van de stichting BeterKeten. Er wordt nauw samengewerkt met de andere ziekenhuizen in de regio. Vanuit de stichting BeterKeten zijn kansrijke samenwerkingsverbanden en netwerken van de grond gekomen. Deze dragen bij aan nóg betere en efficiëntere patiëntenzorg, waarbij ook wordt samengewerkt rondom wetenschappelijk onderzoek. Eind 2017 is een call uitgezet in het kader van de BeterKeten-promotietrajecten en daarbij zijn 11 zeer hoogwaardige wetenschappelijke projecten ingediend. De interne jury heeft een top 3 aangeleverd bij de BeterKeten, waaruit begin 2018 een keuze is gemaakt.

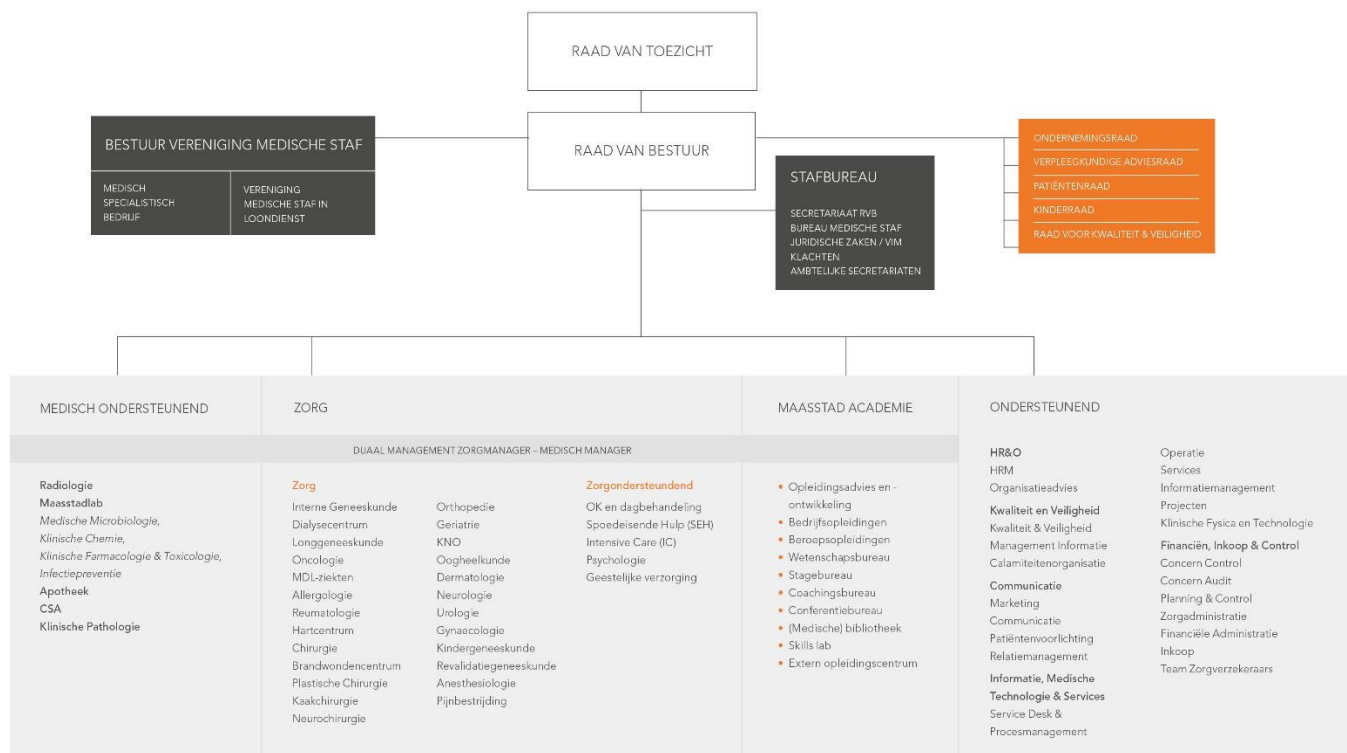
Zorgboulevard

Het Maasstad Ziekenhuis en de Medimall vormen samen de Zorgboulevard. Tal van zorgverwante, al dan niet commerciële, voorzieningen, een parkeergarage en een kantorenruimte maken het complex uniek. Deze Zorgboulevard Rotterdam beslaat een bruto vloeroppervlak van 132.000 vierkante meter. Daarvan zijn er 84.000 bestemd voor het Maasstad Ziekenhuis. De Zorgboulevard Rotterdam omgeeft het ziekenhuis met tal van extra voorzieningen voor de patiënt die direct of indirect verband hebben met ziekenhuisactiviteiten: een zorghotel, psychiatrisch centrum, revalidatiecentra, huisartsenpost en een kraamzorghotel. Op 12 oktober 2017 is het convenant 'Innovatie op de Zorgboulevard' ondertekend door Aafje Zorghotel, Antes, Maasstad Ziekenhuis en Hogeschool Rotterdam (Kenniscentrum Zorginnovatie en het Instituut voor Gezondheidszorg). Men heeft de intentie om op het gebied van opleiden en praktijkgericht onderzoek meer met elkaar samen te werken en af te stemmen. Partijen verwachten dat het convenant bijdraagt aan verdere uitbouw van de samenwerkingsmogelijkheden en daarmee aan cliëntgerichte zorg op de Zorgboulevard.



1.3 Organogram concern

Onderstaand organogram bevat de structuur van het Maasstad Ziekenhuis



Op 2 oktober 2017 heeft de raad van bestuur de kinderraad ingesteld. In deze raad worden belangrijke zaken besproken die kinderen in het ziekenhuis aangaan. Tevens brengt ze advies uit over beslissingen die op ziekenhuisniveau worden genomen of geeft tips ter verbetering. De kinderraad komt vier keer per jaar bijeen.

Per 1 december 2017 is er een organisatiewijziging voor de eenheid HR, Strategie en Verantwoording doorgevoerd, nadat er eerst is gekeken hoe de aansturing van de afdelingen Strategie, Verantwoording en HR het beste kan plaatsvinden. Aanleiding was de toetreding tot Santeon. Er zijn drie nieuwe afdelingen ontstaan, te weten Kwaliteit & Veiligheid, HR & Organisatieadvies en Communicatie.

1.4 Structuur van het concern

Het Maasstad Ziekenhuis is een stichting. De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van de stichting Maasstad Ziekenhuis. Dit houdt onder meer verantwoordelijkheid in voor de realisatie van de statutaire en andere doelstellingen van de stichting, de strategie en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling voor de kwaliteit en veiligheid van de zorg.



De raad van bestuur legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht. De formele besluitvorming door de raad van bestuur vindt plaats in zijn vergaderingen, die tweemaal per maand plaatsvinden. Extra besluitvormende vergaderingen worden belegd wanneer daartoe aanleiding is.



2 Bedrijfsvoering

2.1 Besturing van de organisatie

Management

Het Maasstad Ziekenhuis heeft op tactisch niveau een duaal management. Dat wil zeggen dat de zorgeenheden in de organisatie onder de gezamenlijke verantwoordelijkheid vallen van een zorgmanager en een medisch manager (specialist). De Maasstad Academie wordt eveneens duaal aangestuurd door een manager en een decaan. Tevens kennen de beheerafdelingen Informatie, Medische Technologie en Services en sinds eind 2017 de afdeling Kwaliteit & Veiligheid een duale aansturing door een manager en medisch manager. De overige beheerafdelingen vallen onder de verantwoording van een manager.

Medezeggenschapsorganen

Verschillende inspraak- en adviesorganen vertegenwoordigen de verschillende belangengroepen. Deze organen geven gevraagd en ongevraagd advies aan de raad van bestuur over beleid en voorgenomen besluiten in het ziekenhuis. Sinds 2017 kent het Maasstad Ziekenhuis naast de ondernemingsraad, verpleegkundige adviesraad, patiëntenraad, raad voor kwaliteit & veiligheid ook een kinderraad.

Cyclus planning en control

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

Andere aspecten in de planning- en controlcyclus zijn de maandelijkse gesprekken tussen het management en de business controller. Tijdens die bijeenkomsten bespreken de deelnemers de realisatie van de cijfers en een aantal niet-financiële Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's). Per kwartaal wordt een prognose opgesteld en worden gesprekken gevoerd tussen het duaal management, de business controller en de raad van



bestuur. Indien een afdeling een forse (negatieve) afwijking van de begroting laat zien, heeft de raad van bestuur maandelijks een gesprek om de aanpak van de situatie te bespreken en te monitoren.

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

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

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

Jaarplannen en begroting

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

Kwartaalrapportages

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

Maandrapportages

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

2.2 Bestuursmodel en medezeggenschap

De Stichting Maasstad Ziekenhuis heeft een raad van bestuur en een raad van toezicht. De afspraken tussen beide zijn vastgelegd in statuten en reglementen. In april 2017 zijn de reglementen van de raad van bestuur en de raad van toezicht herzien, conform de Zorgbrede Governancecode 2017. In 2017 hebben de voorbereidingen plaatsgevonden tot aanpassing van de statuten van de Stichting Maasstad Ziekenhuis. Begin 2018 worden de aangepaste statuten vastgesteld.



2.2.1 Raad van bestuur

De Stichting Maasstad Ziekenhuis kent in de periode vanaf 18 september 2017 tot begin 2018 met de komst van mevrouw W.W. Vrijland, een tijdelijke driehoofdige 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.

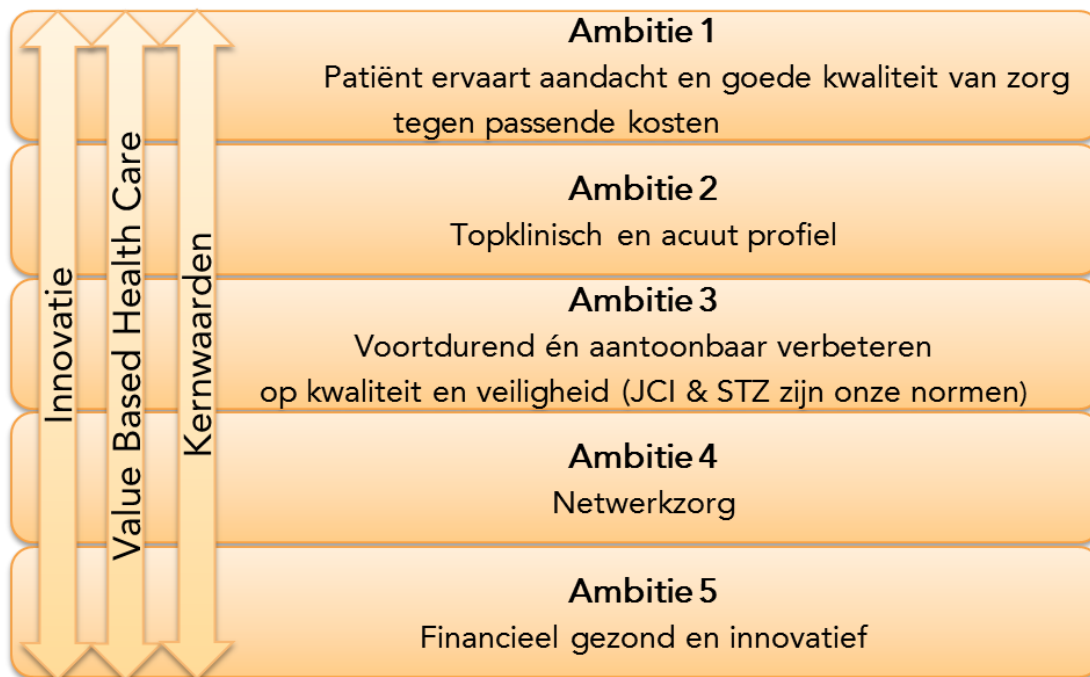
De arbeidsvoorwaarden van de bestuurders (de regeling en de inkomenshoogte) zijn opgenomen in de jaarverantwoording en daarmee openbaar. Voor de onkosten die de raad van bestuur maakt, is er een reglement onkostenvergoeding. Voor de onkosten van de raad van bestuur over 2017 wordt verwezen naar de jaarrekening. De raad van bestuur werkt met een reglement raad van bestuur waarin de verantwoordelijkheden van de raad van bestuur zijn toegelicht. De raad van bestuur bespreekt minimaal éénmaal per jaar zijn eigen functioneren en de onderlinge verhoudingen, en stelt zijn werkwijze op grond daarvan bij. De raad van bestuur informeert de raad van toezicht over dit proces. Tevens heeft de raad van bestuur eens per jaar een functioneringsgesprek met de raad van toezicht, zowel individueel als met elkaar. Hiervan worden verslagen gemaakt.

2.3 Strategie

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

1. Patiënt ervaart aandacht en goede kwaliteit van zorg tegen passende kosten
2. Topklinisch en acuut profiel
3. Voortdurend én aantoonbaar verbeteren op gebied van kwaliteit en veiligheid; Joint Commission International (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, Value Based Health Care (VBHC) en het uitdragen van onze kernwaarden.



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

Aandacht voor aandacht

Het Maasstad Ziekenhuis wil dat de patiënt aandacht en goede kwaliteit van zorg ervaart tegen passende kosten (ambitie 1). In de week van 10-15 april 2017 vond de verwenweek plaats, waarbij veel medewerkers zich hebben ingezet om nét dat beetje extra aandacht te besteden aan patiënten of aan hun collega's. Er waren verschillende activiteiten, zoals extra gesprekken met patiënten die daaraan behoefte hadden; goodiebags en massage voor zwangeren en een leuke attentie voor ouders van een pasgeboren baby. Bovendien is er extra aandacht besteed aan het eten voor de patiënten, bezoekers kregen een gezonde snack en medewerkers zijn verrast met fruit en andere versnaperingen.

Gezamenlijke zorg dichtbij

Het project zorgportaal is in 2017 afgerond nadat een herijking van het project heeft plaatsgevonden naar het bredere programma 'Gezamenlijke zorg dichtbij.' Reden hiervoor is dat de rol van de patiënt in het eigen zorgproces verandert. De patiënt en de eerste lijn (onder meer de huisarts) worden steeds meer een partner van het ziekenhuis. Dit wil het Maasstad Ziekenhuis bereiken door de zorg op de juiste plek aan te bieden: online, in de wijk, in het ziekenhuis. Passend bij en afgestemd op



de patiënten en patiëntgroepen. Daarnaast wil het Maasstad Ziekenhuis gegevens beschikbaar stellen aan patiënten zelf, waardoor ze meer zelf de regie kunnen nemen.

In 2017 is gestart met de pilot verpleegkundig regiebord, met als doel het verpleegkundig personeel de regie terug te geven op de afdeling. Daarnaast is Value Based Healthcare (VBHC) opgezet in samenwerking met Santeon: inzet op gezondheidszorg die toegevoegde waarde heeft voor de patiënt door inzichtelijk te maken wat voor de patiënt zinvol is, tegen welke kosten.

Topklinisch en acuut profiel

Het Maasstad Ziekenhuis zet zich in voor een topklinisch en acuut profiel (ambitie 2). Het ziekenhuis heeft in 2017 de zorg van de specialismen Geriatrie en Neurologie uit het voormalig Havenziekenhuis overgenomen, waardoor er betere zorg aan kwetsbare ouderen kan worden geboden. Dit past bij het acute profiel. In 2017 is gestart met de werkgroep Acute Zorg. Deze heeft als taak om te komen met een visie en bijbehorend voorstel voor keuzes op het vlak van de acute zorg.

Kwaliteit en veiligheid

Ambitie 3 gaat over kwaliteit en veiligheid. In november 2018 vindt er een accreditatiebezoek JCI plaats. In 2017 zijn de voorbereidingen daartoe genomen. Zo vonden er intern 'auditdagen' plaats om de huidige stand van zaken te bepalen.

Netwerkgzorg

Voor netwerkgzorg, ambitie 4, is het lidmaatschap van Santeon een belangrijke stap. Sinds 2 juni 2017 is het Maasstad Ziekenhuis officieel lid van Santeon. De zeven ziekenhuizen delen de uitkomsten van zorg om van elkaar te leren. Dit gebeurt door deelname aan projecten, programma's en het aanleveren van data voor verschillende aandoeningen, zoals borstkanker en heupslijtage.

Daarnaast zijn er gesprekken gestart met Zorgcentrum Beverwaard, waarbij geriaters, MDL-artsen en andere medisch specialisten van het Maasstad Ziekenhuis naar het Zorgcentrum Beverwaard gaan om samen te werken met de huisartsen. Het Maasstad Ziekenhuis zoekt hierbij actief de samenwerking op met de eerstelijns om te verkennen hoe we gezamenlijk integrale zorg kunnen realiseren.

Financieel gezond en innovatief

Ambitie 5 heeft betrekking op de financiële gezondheid van het Maasstad Ziekenhuis. Zie daarvoor de jaarrekening 2017.

Eind 2017 is de commissie VIEW ingesteld. VIEW staat voor Value Based Health Care, Innovatie, E-health en Wetenschap. De commissie kent een loket, waarbij alle aanvragen die betrekking hebben op een van deze facetten laagdrempelig kunnen worden aangemeld.



2.3.1 Duurzaamheid

Het Maasstad Ziekenhuis hecht grote waarde aan duurzaamheid. In september 2017 is het ziekenhuis als eerste zorgorganisatie in Nederland van start gegaan met verduurzaming via EnergieSponsoring van Softs (Surface of Things) zonder zelf te hoeven investeren in zonnepanelen of andere energiebesparende maatregelen. De opbrengst aan zonne-energie die de sponsor (deelnemende zakelijk energiegebruikers) schenkt, wordt opgewekt door SponsorSolars en SoftsPoints. SponsorSolars heeft als enige functie het opwekken van zonne-energie. SoftPoints heeft – naast het opwekken van zonne-energie - een aantal extra functies zoals het dienen als digitaal scherm voor communicatie uitingen. Deelname aan de EnergieSponsoring heeft als doel om stapsgewijs de energiekosten in het ziekenhuis te verlagen en de organisatie verder te verduurzamen. De besparing wordt gebruikt om extra's voor patiënten te kunnen realiseren.

Daarnaast geeft het dak van het ziekenhuis een tehuis aan drie bijenvolken, waardoor een bijdrage wordt geleverd aan een gezonde omgeving. Verder wordt binnen het Maasstad Ziekenhuis gewerkt aan een generatiebeleid passend bij het thema Sterk in je werk, waarbij het ziekenhuis aandacht en oog heeft voor het welzijn en de ontwikkeling van de medewerker. Dit betekent zorgen voor ondersteuning in elke fase van de loopbaan bij hun duurzame inzetbaarheid.

2.4 Governance en risicomanagement

2.4.1 Zorgbrede governancecode

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

2.4.2 Risicomanagement

De keuzes gemaakt in het kader van de vijf ambities en drie pijlers worden onderbouwd met behulp van Integraal Risico Management (IRM), om kansen en bedreigingen inzichtelijk te kunnen maken. Met behulp daarvan is het mogelijk om weloverwogen beslissingen te kunnen nemen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Met IRM kan de kwaliteit van zorg worden verbeterd (ambitie 1 en 3). Dit gebeurt onder andere door het toepassen van prospectieve risico-inventarisaties en passende beheersmaatregelen om netwerkzorg, topklinische zorg en een acuut profiel te bereiken (ambitie 2 en 4).

De pilot IRM is gestart in 2016 en is in 2017 verder uitgerold. Tijdens de vervolgfase van de pilot is de IRM-systematiek verder doorgezet en verwerkt in de reguliere Planning&Control-cyclus.



Op strategisch niveau vond eind oktober een Ronde Tafel van Domeineigenaren plaats en daarbij is de top 10 van 2017 geëvalueerd en geactualiseerd. Een uitvloeisel van de IRM-pilot is dat elke afdeling, (dus ook de niet pilotafdelingen) van het Maasstad Ziekenhuis is gevraagd om in 2018 minimaal één prospectieve risicoanalyse (PRI) uit te voeren op een proces of project. Hiervoor heeft in 2017 de afdeling Kwaliteit & Veiligheid gewerkt aan het opleiden van een pool van PRI-begeleiders.



3 Financieel beleid

3.1 Toelichting balans en resultatenrekening

De financiële positie van het ziekenhuis is gezond. In 2017 is een positief resultaat behaald, welke in lijn ligt met de opgestelde begroting. De solvabiliteit (22.4%, 2016: 22.1%), rendement (1.8%, 2016: 1.7%) en DSCR (1.47, 2016: 1.05) zijn allen gestegen ten opzichte van 2016. Het Maastricht Ziekenhuis voldoet hiermee ook aan de door de banken gestelde normen. In de meerjarenbegroting, meerjaren investeringsplan en liquiditeitsprognose wordt rekening gehouden met deze, door de banken gestelde, normen.

x€ 1.000

Opbrengsten	2017	2016	mutatie
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidie)	322.754	324.171	-1.417
Beschikbaarheidsbijdragen Zorg	3.666	1.112	2.554
Overige zorgprestaties	7.913	7.736	177
Totaal opbrengsten	334.333	333.019	1.314

Het totaal van de opbrengsten zorgverzekeringswet is gedaald. Dit wordt veroorzaakt door de implementatie van het nieuwe EPD HiX. Enerzijds is minder capaciteit beschikbaar geweest in de periode voorafgaand aan de implementatie als gevolg van het afstemmen met de vier ziekenhuizen waar gezamenlijk het EPD geïmplementeerd is, anderzijds hebben de poliklinieken ten tijde van de conversie in oktober 2017 minder diensten gedraaid. Een deel van deze afname wordt gecompenseerd door positieve effecten van nagekomen opbrengsten uit schadelast 2016 en ouder.

De beschikbaarheidsbijdragen zorg betreft de beschikbaarheidsbijdrage voor het Brandwondencentrum. In tegenstelling tot voorgaande jaren is deze beschikbaarheidsbijdrage niet meer gemaximeerd maar wordt deze bijdrage berekend op nacalculatiebasis.

Ontwikkeling balans x€ 1.000

Balans	2017	2016	mutatie
ACTIVA			
Vaste activa	244.915	240.644	4.271
Vlottende activa	98.753	76.983	21.770
Totaal activa	343.668	317.627	26.041
PASSIVA			
Eigen vermogen	76.888	70.068	6.820
Voorzieningen	8.200	7.260	940
Langlopende schulden	119.454	135.972	-16.518
Kortlopende schulden	139.126	104.327	34.799
Totaal passiva	343.668	317.627	26.041



De toename in de vaste activa wordt voornamelijk veroorzaakt door de positieve resultaten van de deelneming in Spijkenisse Medisch Centrum Coöperatief U.A.. Waar deze deelneming als gevolg van meerjarige verliezen tot en met 2016 een waarde in de jaarrekening had van nihil, is de waarde per ultimo boekjaar 2017 gestegen naar EUR 4.306 mio. De resultaten van de coöperatie worden voornamelijk bepaald door de positieve resultaten van Spijkenisse Medisch Centrum B.V. in 2017. De begroting van Spijkenisse Medisch Centrum B.V. laat in 2018 wederom een positief resultaat zien. De verwachting is dat het SMC deze begroting zal gaan realiseren.

De toename van de vlottende activa wordt veroorzaakt door een hogere positie onderhanden werk. Als gevolg van de implementatie van het EPD HiX is de facturatie over het 4^e kwartaal 2017 later op gang gekomen. Verschillende zorgverzekeraars zijn ons gedeeltelijk tegemoet gekomen met voorschotten. Deze voorschotten zijn in de jaarrekening verantwoord en in mindering gebracht op het onderhanden werk. Als gevolg van deze achterstanden in de facturatie is de negatieve stand van de rekening-courant krediet bij de bank verder toegenomen. Deze positie is opgenomen onder de kortlopende schulden.

De mutatie in de langlopende schulden betreft de aflossingsverplichting voor 2018 die is verantwoord onder de kortlopende schulden. De toename in de kortlopende schulden heeft zoals eerder beschreven met name het gevolg van achterstanden in facturatie en als gevolg hiervan een toename van het rekening-courant krediet.

3.2 Voornaamste risico's en onzekerheden

De belangrijkste risico's en onzekerheden waarmee het Maasstad Ziekenhuis in 2017 geconfronteerd is, liggen op het gebied van de arbeidsmarkt, afspraken met zorgverzekeraars in combinatie met het profiel van het ziekenhuis en de ontwikkelingen in het operationeel resultaat.

De arbeidsmarkt voor zorgprofessionals is bijzonder krap. Het is steeds moeilijker voldoende gekwalificeerde professionals te vinden en te behouden. De inzet van duurdere flexibele inhuurkrachten heeft deze krapte voor een deel opgevuld. Het Maasstad Ziekenhuis heeft diverse programma's ontwikkeld om personeel te binden en boeien. Daarnaast heeft het Maasstad Ziekenhuis als opleidingsziekenhuis gelden vrijgemaakt om professionals bovenformatief op te leiden.

Als topklinisch en acuut ziekenhuis in het gebied Rijnmond-Zuid wordt het Maasstad Ziekenhuis in meerdere mate geconfronteerd met een specifieke, complexe patiënten doelgroep. Het is voor het Maasstad Ziekenhuis van belang goede afspraken te maken met de zorgverzekeraars voor het leveren van zorg aan deze doelgroep, in combinatie met het verstrekken van dure geneesmiddelen. Het Maasstad Ziekenhuis is in toenemende mate in staat gebleken deze afspraken te



maken. Dit blijft echter een continue onderwerp van gesprek met de zorgverzekeraars, welke ook in 2018 voortgezet zal worden. In de nieuwe afspraken met de zorgverzekeraars wordt in toenemende mate rekening gehouden met het acute en topklinische profiel van het ziekenhuis.

Mede als gevolg van bovenstaande risico's is de druk op het operationele resultaat hoog. Dit heeft de aandacht van de raad van bestuur. De ontwikkelingen op het gebied van Integraal Risico Management, zoals eerder in dit verslag beschreven alsmede de introductie van integrale adviesteams bestaande uit Organisatie advies, HR en Finance gaan bijdragen aan een hogere bewustwording op het gebied van kostenbeheersing, investeringen en productieontwikkeling.

3.3 Financiële instrumenten

In eerdere jaren is het Maasstad Ziekenhuis langlopende leningen aangegaan met een bankenconsortium bestaande uit ING, ABN AMRO en BNG. Het renterisico is door het ziekenhuis afgedekt met swaps. De langlopende leningen hebben een looptijd tot en met 2024. Als gevolg van vigerende verslaggevingsregels wordt in de jaarrekening een hogere rentelast getoond dan de uitgaande rentekasstroom. Deze hogere, boekhoudkundige rentelast heeft een significante impact op de financiële baten en lasten en daarmee op het resultaat van het ziekenhuis. Vanaf 2020 zal de boekhoudkundige rentelast lager zijn dan de daadwerkelijke uitgaande kasstroom. Als gevolg hiervan zal het rendement van het ziekenhuis na 2020 naar verwachting toenemen.

Liquiditeitsontwikkeling is binnen het Maasstad Ziekenhuis van groot belang. In 2018 is een aanvraag ingediend bij het bankenconsortium voor een nieuwe langlopende lening van EUR 40 mio en een investeringskrediet van EUR 25 mio. Bij het afronden van de jaarrekening is het sluiten van de overeenkomst met de banken hierover in een afrondende fase.

3.4 Vooruitblik 2018

De verwachting voor 2018 is dat het begrote resultaat wederom zal worden gerealiseerd. De ontwikkeling van het structurele resultaat zal hierbij extra aandacht krijgen. Het profiel van het ziekenhuis om een topklinisch, acuut opleidingsziekenhuis te zijn maakt het belang van het maken van keuzes in het kostenpatroon van het ziekenhuis steeds belangrijker. Kosten die niet bijdragen aan het realiseren van de ambitie van het ziekenhuis zullen beperkt worden.



4. Financieel resultaat

In miljoenen euro's	2017	2016
Opbrengsten zorgprestaties	337,0	333,0
Subsidie	12,5	13,6
Overige bedrijfsopbrengsten	24,6	21,9
Som der bedrijfsopbrengsten	374,1	368,6
Personeelskosten	173,7	169,4
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	47,0	46,6
Afschrijvingskosten	19,1	20,1
Overige bedrijfskosten	123,8	117,1
Som der bedrijfslasten	363,6	353,1
Bedrijfsresultaat	10,4	15,4
Financiële baten en lasten	-7,7	-8,5
Resultaat deelneming	4,0	-0,5
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	6,8	6,4

Financiële ratio's

Ratio's	2017	2016
Weerstandsvermogen	20,56%	19,01%
Current ratio	0,71	0,74
Solvabiliteit (balans)	22,5%	22,1%
Debt Service Coverage Ratio	1,47	1,40

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