

JAARVERSLAG 2023

Laurentius ziekenhuis



Voorwoord

Het Laurentius Ziekenhuis Roermond is volop in ontwikkeling. In 2023 werden patiënten voorzien van uitstekende zorg, werden medewerkers geschoold om het beste uit zichzelf te halen en werkten we samen aan het behalen van onze doelen. Daarvoor zijn verantwoordelijke, enthousiaste, betrokken en zorgzame collega's nodig, waar wij ons als Raad van Bestuur gelukkig mee prijzen. We zijn trots op alles wat we samen hebben bereikt en kijken uit naar onze verdere samenwerking.

Terugkijkend hebben we in 2023 actief gewerkt aan onze meerjarenstrategie. Waar 2022 nog in het teken stond van het samen opstellen van deze visie, is er in 2023 invulling gegeven aan deze strategie en onze strategische pijlers. We hebben gezien dat de wens naar duaal leiderschap zich op managementniveau heel mooi heeft vertaald. Er wordt echt toegevoegde waarde ervaren in deze besturingsfilosofie. Dit is bovendien versterkt door de inspanningen op het gebied van leiderschap, waaraan zowel leidinggevenden als medici hebben deelgenomen.

Ook zijn er in 2023 mooie vorderingen gemaakt in de zo noodzakelijke zorgtransformatie. Dit hebben we als ziekenhuis niet alleen gedaan door intern te kijken naar bijvoorbeeld de efficiënte inrichting van processen en de inzet van digitale mogelijkheden zoals thuismonitoring. Daarnaast is er ook veel aandacht gegaan naar de samenwerking met regionale (zorg)partners om daarmee de bovenregionale opgaven te adresseren. Het uitgangspunt voor Laurentius is hierbij beschikbare, toegankelijke en kwalitatief goede zorg voor de inwoners van Midden-Limburg.

Intern is veel aandacht besteed aan het boeien en binden van medewerkers. Medewerkers zijn en blijven het fundament waarop ons huis gebouwd is. Met de huidige druk op zorg en het huidige en nog te voorziene tekort blijft aandacht voor de medewerker op één noodzakelijk.

Het Laurentius Ziekenhuis profileert zich in de regio Midden-Limburg in haar rol als ziekenhuis, waar tweedelijns medisch specialistische zorg geleverd wordt, samen met de inwoners, samen met de ketenpartners, en samen met de medewerkers. Daarnaast spelen we als ziekenhuis een rol in de bovenregionale samenwerkingsverbanden, zoals in het ROAZ voor acute zorg en in OncoZON voor oncologische zorg in netwerkverband. Voor het Laurentius is het adagium – zowel intern als extern – Samen!

We doen het samen, nu en morgen!

Luc van den Akker en Karin Krol



Doelstelling en kernactiviteiten

Stichting Laurentius Ziekenhuis Roermond is statutair (en feitelijk) gevestigd te Roermond, op het adres Mgr. Driessenstraat 6 6043 CV, en is geregistreerd onder KvK-nummer S41066359. Het Laurentius Ziekenhuis is een algemeen ziekenhuis van en voor de inwoners van de regio Midden-Limburg. De belangrijkste activiteit is het aanbieden van algemene ziekenhuiszorg en in 2023 ook nog specialistische GGZ-zorg in deze regio.

Onze visie is '**Grenzen verleggen voor betere zorg**'. We zijn innovatief en nieuwsgierig en spannen ons in om voortdurend de zorg te verbeteren. We kijken vooruit en zetten altijd een stap extra om onze ambities waar te maken. Onze missie is om gedreven door passie en kennis het verschil te maken, wat weergeeft dat we een continu lerende organisatie zijn. Onze kernwaarden zijn **verantwoordelijk, enthousiast, betrokken en zorgzaam**.

Strategische koers 2022-2025

In de komende jaren willen we een sterke positie in de regio behouden en zetten we in op behoud van een volledig zorgaanbod, mét een acute as (waaronder spoedeisende hulp en intensive care). In de komende jaren hebben we elkaar nodig om de zorg anders te gaan organiseren. We leggen het accent op de patiënt als mens, en kijken breder dan enkel ziekte. Ook het bevorderen van gezondheid en preventie wordt belangrijker in onze zorg. Dat betekent zorg verlenen op een andere manier, ondersteund door onze netwerkpartners, technologie en digitalisering en boven alles in een ziekenhuis waar we iedere dag weer willen verbeteren om het verschil voor patiënten te blijven maken.

De nieuwe strategie is gebouwd op basis van een aantal pijlers en kernwaarden.



De nieuwe strategie is gebouwd op basis van een aantal pijlers en kernwaarden



Als Laurentius Ziekenhuis willen we actief bijdragen de **zorg toekomstbestendig in te richten**. Daartoe maken we afspraken met zorgverzekeraars over de juiste zorg op de juiste plek. Doelmatige en zinnige zorg vraagt om een andere inrichting van zorgprocessen en bijvoorbeeld te kijken naar waar de ligduur gereduceerd kan worden of onze medewerkers zo efficiënt mogelijk ingezet kunnen worden.

Het blijven bieden van kwalitatief goede zorg en deze zorg ook beschikbaar houden voor de inwoners van de regio Midden-Limburg, vraagt ook iets van het Laurentius Ziekenhuis als werkgever. We zetten ons in 2023 actief in om een **mensgerichte organisatie** te zijn voor onze medewerkers.

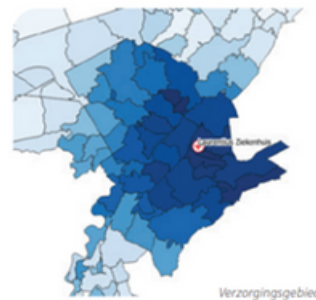
We streven een regiovisie en een gezamenlijke ambitie na met onze netwerkpartners in Midden-Limburg. In 2023 is daarom actief bijgedragen aan de totstandkoming van regioplannen volgens het Integraal Zorg Akkoord. In de toekomst **organiseren we de zorg samen**.

Ook het **bevorderen van gezondheid en preventie** wordt belangrijker in onze zorg. In het Laurentius Ziekenhuis leggen we meer nadruk op de regiovoering door de patiënt, waarbij mensgerichte zorg het uitgangspunt is. In het jaar 2023 is er veel aandacht voor gezonde leefstijl en zetten we digitalisering in om preventie en zelfregie bij de patiënt te ondersteunen.

De laatste pijler in de strategie tot en met 2025 betreft Digitalisering. **Digitaal werken is de norm** voor medewerkers, en ook patiënten krijgen meer regie door digitale middelen in te zetten. Vele pilots, gestart in 2023, hebben inmiddels hun weg gevonden naar reguliere zorg.

Verzorgingsgebied

De patiënt uit Roermond en omstreken kiest in principe voor het Laurentius Ziekenhuis. In de donkerblauwe gebieden in het figuur wordt 80 tot 90% van de ziekenhuis-zorgvragen door Laurentius behandeld. Uiteraard doen we niet alle medische zorg in ons ziekenhuis en verwijzen we voor gespecialiseerde behandelingen patiënten door.



Regionale samenwerkingsverbanden

In 2022 hebben zorgpartijen, zorgverzekeraars en het ministerie van VWS het Integraal Zorgakkoord (IZA) gesloten. Dit IZA vormt samen met het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) en het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) voor het Laurentius Ziekenhuis de kaders waarbinnen we regionaal samenwerken met verschillende zorgpartijen in Midden- en Noord-Limburg.

In 2023 is er samen met zorg- en welzijnsaanbieders, gemeenten, GGD, en GGZ gewerkt aan het opleveren van een regioplan voor deze regio. Daarbij richten we ons specifiek op vijf regionale thema's, waarmee we verwachten de meeste impact te maken: een aanpak die leidt tot een zorgzame samenleving die lichte hulp- en ondersteuningsvragen oppakt, zodat we schaarse professionele hulp en ondersteuning reserveren voor de burgers die zorg nodig hebben.

1. Gezond vooruit - Van ziekte en zorg naar gezondheid en sociaal welbevinden;
2. Regionale digitale organisatie van Zorg & Welzijn - Verbeteren organisatie van zorg en welzijn, van reactief op het individu naar proactief populatiegerichte initiatieven;
3. Langer en beter thuis vooruit - Van zorg en ondersteuning binnen zorg- en welzijnsorganisaties naar zelfmanagement én zorg en ondersteuning zo dichtbij huis als mogelijk;
4. Toekomstbestendige arbeidsmarkt - Op weg naar een toekomstbestendige arbeidsmarkt met professionals die met plezier werken;
5. Duurzaam regionaal gezondheidsinformatiestelsel - Eén gezondheidsinformatiestelsel voor gezondheid, preventie en passende zorg.

Specialismen

In het Laurentius Ziekenhuis boden wij in 2023 de volgende specialismen aan: Anesthesie, Cardiologie, Chirurgie, Dermatologie, Dialyse, Geriatrie, Gynaecologie, Intensive Care zorg, Interne geneeskunde, Kindergeneeskunde, Klinische chemie en hematologie, Klinische fysica, Klinische neuro fysiologie, Kno, Longgeneeskunde, Maag-darm-leverziekten, Medische microbiologie, Medische psychologie, Mond-kaak- en aangezichtschirurgie, Neurochirurgie, Neurologie, Nucleaire geneeskunde, Oogheelkunde, Orthopedie, Pathologie, Plastische chirurgie, Poliklinische farmacie, Psychiatrie, Radiologie, Radiotherapie, Reumatologie, Revalidatiegeneeskunde, Spoedeisende hulp, Sportgeneeskunde, Urologie, Ziekenhuisfarmacie.



Ondernemingsstructuur en personele bezetting

Structuur, Governance en medezeggenschap

Het Laurentius Ziekenhuis hecht veel belang aan goed bestuur, goed toezicht en verantwoording daarover. Rolduidelijkheid voor eenieder is van groot belang, evenals een goede samenwerking tussen alle gremia binnen het ziekenhuis.

De Raad van Bestuur bestuurt het ziekenhuis. Dit houdt onder meer in dat de Raad van Bestuur verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van het ziekenhuis, de strategie en het beleid en voor de kwaliteit en veiligheid van zorg. De Raad van Bestuur legt hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht vervult de toezichthoudende functie. De Governancecode Zorg vormt hierbij de norm voor goed bestuur en goed toezicht.

De beloning van de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht is in overeenstemming met de regelgeving uit de Wet Normering Topinkomens. Hierover wordt verantwoording afgelegd in de jaarrekening.

Medezeggenschap

Het Laurentius Ziekenhuis kent vier medezeggenschaps-gremia, die verschillende belanghebbenden vertegenwoordigen. Deze organen geven gevraagd en ongevraagd advies aan de Raad van Bestuur over beleid en voorgenomen besluiten in het ziekenhuis. Zij leggen in eigen jaarverslagen verantwoording af over het jaar 2023.

- Vereniging Medische Staf (VMS), bestaande uit én vrijgevestigd medisch specialisten én medisch specialisten in loondienst
- Ondernemingsraad: vertegenwoordiging van medewerkers

- Verpleegkundig Stafbestuur: vertegenwoordiging van verpleegkundigen
- Cliëntenraad: vertegenwoordiging van patiënten/cliënten/bezoekers

Interne organisatiestructuur en besturingsfilosofie

Besturingsfilosofie 'dualiteit op elk niveau' De gehele organisatie gaat uit van duaal leiderschap en dit wordt op elk niveau toegepast. Op strategisch niveau in de vorm van een bestuurlijk overleg tussen RvB en 3BO, op tactisch niveau tussen clustermanager zorg en medisch clustermanager en op operationeel niveau tussen teammanager zorg en medisch vakgroepmanager. Voor de gehele organisatie geldt dat het regelvermogen zo laag mogelijk in de organisatie wordt belegd. Leidinggevenden zullen meer beslissingen moeten en mogen nemen, waar zij ook in getraind worden middels een leiderschapsprogramma.

Door de ingezette verandering van organisatiestructuur en de clustering van afdelingen is de organisatie overzichtelijker geworden en functioneert de gehele organisatie beter. De organisatie blijft 'plat' met binnen de zorgclusters maximaal drie managementniveaus waarop strategische, tactische en operationele verantwoordelijkheden duidelijk verdeeld zijn.

**Samenstelling van de Raad van Bestuur
per 31 december 2023**



Luc van den Akker
Voorzitter Raad van Bestuur

Nevenfuncties:

Voorzitter RvT La Providence;
voorzitter RvT Zorg aan Zet
(vanaf 01-08-2023);
lid Raad van Advies LIME (Limburg MEet)



Karin Krol
Lid Raad van Bestuur

Nevenfuncties:

Vicevoorzitter MEE de Meentgroep;
lid Bestuurs Advies Commissie (BAC)
Besturing & Bekostiging NVZ;
voorzitter STAK Expertisecentrum
Zorgalgoritmen BV

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) van het LZR houdt algeheel toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur (RvB) en de algemene gang van zaken binnen het Laurentius Ziekenhuis. Daarnaast is de RvT ook de werkgever voor de RvB.

Toezichthouden doet de RvT op basis van vertrouwen. Dat zal te allen tijde het uitgangspunt blijven in de relatie met de RvB, doch ook met ieder ander binnen de organisatie. De RvT ziet voor zichzelf daarbij de rol als 'kritische vriend' weggelegd. Een kritische vriend die klaar staat, met wie men het goede gesprek voert en die er op het juiste moment is. Doch ook iemand die waarneemt, spiegelt en uitdaagt.

Deze visie op toezicht kunt u volledig teruglezen op de website van het LZR: www.lzr.nl

Overleggen

De RvT laat zich breed en divers informeren over de gang van zaken in de organisatie en de zaken die in de sector spelen. De RvB speelt daarin een belangrijke rol, maar de RvT laat zich ook door anderen in en buiten de organisatie informeren.

In 2023 heeft de voltallige RvT zeven maal overleg gevoerd met de RvB. Daarnaast heeft zij eenmaal gezamenlijk overleg gevoerd met de Cliëntenraad, tweemaal met de medische besturen, tweemaal met (een afvaardiging van) het MT en tweemaal met de Ondernemingsraad gesproken. Tevens legt de Raad van Toezicht ieder jaar een werkbezoek af. In 2023 bezocht de RvT de afdelingen SEH en het laboratorium pathologie.

Ook sloten zij aan bij de strategische dagen die in het voor- en najaar van 2023 plaatsvonden om daarmee mede vorm te geven aan de gewenste strategische ontwikkelingen voor de toekomst.

Toezicht in 2023

Ook in 2023 zijn, zoals ieder jaar gebruikelijk, een aantal vaste agendapunten de revue gepasseerd:

- Het jaarverslag en de jaarrekening 2022 zijn beide goedgekeurd door de RvT, na bespreking met ook de accountant
- De RvT heeft kennisgenomen van de management letter van de accountant en deze besproken met de RvB
- De RvT heeft kennisgenomen van de begroting voor 2024 en deze goedgekeurd

Zowel in november 2023, als in januari 2024 verlieden de eerste zittingstermijnen van de vijf leden van de RvT. Om die reden heeft in het najaar van 2023 een herbenoemingsprocedure gelopen, die uiteindelijk heeft geleid tot herbenoeming van alle leden, met een dakpansgewijs aftreedschema. In 2023 kwamen ook enkele managementposities vacant en de RvT is op de hoogte gehouden van de invulling van deze vacatures.

In 2023 is ook nadrukkelijk gesproken over samenwerkingen in de regio. Enerzijds als onderdeel van de regioplannen Midden- en Noord Limburg en de uitvoering van het IZA. Anderzijds is er ook specifiek aandacht besteedt aan een mogelijke intensieve en exclusieve samenwerking met het VieCuri Medisch Centrum. Hiertoe hebben ook gezamenlijke overleggen plaatsgevonden met RvB en RvT van deze organisatie.

De interne organisatie is uiteraard ook onderwerp van gesprek geweest. De volgende onderwerpen waren hierin onder andere van belang:

- De integraliteit van trimesterrapportages
- De nieuwe samenwerkingsovereenkomst tussen LZR en het nieuw op te richten medisch specialistisch coöperatief
- De noodzakelijke sluiting van de PAAZ en de gevolgen voor de continuïteit van de psychiatrische zorg
- Het leiderschapsprogramma voor alle leidinggevendenden binnen het Laurentius

Commissies

Ter ondersteuning bij het toezicht heeft de RvT een drietal commissies gevormd uit haar midden.

- Commissie kwaliteit en veiligheid. Deze commissie ondersteunt de RvT bij zijn toezicht op kwaliteit & veiligheid van zorg voor patiënten met inachtneming van de belangen van relevante stakeholders.
- Auditcommissie bedrijfsvoering. Deze commissie ondersteunt de RvT bij zijn toezicht op financiën, vastgoed, duurzaamheid en ICT/digitalisering. De auditcommissie is ook eerste aanspreekpunt voor de onafhankelijke accountant.
- Governance- en remuneratiecommissie. De GRC streeft in het kader van 'good governance' naar transparantie en juiste naleving van de Zorgbrede Governance Code.

Zelfevaluatie

In maart 2023 heeft de RvT een zelfevaluatie uitgevoerd, onder begeleiding van een externe begeleider, met ook deels aanwezigheid van de RvB. Tijdens deze evaluatie is het strategisch partnerschap tussen RvB en RvT en beide raden onderling onderwerp van gesprek geweest. Verbetermogelijkheden zijn besproken en nadien ook (deels) ingevuld.

Zo is in de Auditcommissie de klankbord-rol beter ingevuld en heeft een verbreding van thema's plaatsgevonden naar ook ICT en vastgoed. De commissie Kwaliteit & Veiligheid heeft een verbreding naar HR-vraagstukken doorgevoerd. Een bredere bespreking van K&V thema's op de plenaire RvT vergadering blijft wenselijk vanwege raakvlakken met bijvoorbeeld de Auditcommissie. Vanuit de GRC wordt de werkgeversrol goed ingevuld, is de indruk.

Samenstelling van de Raad van Toezicht per 31 december 2023

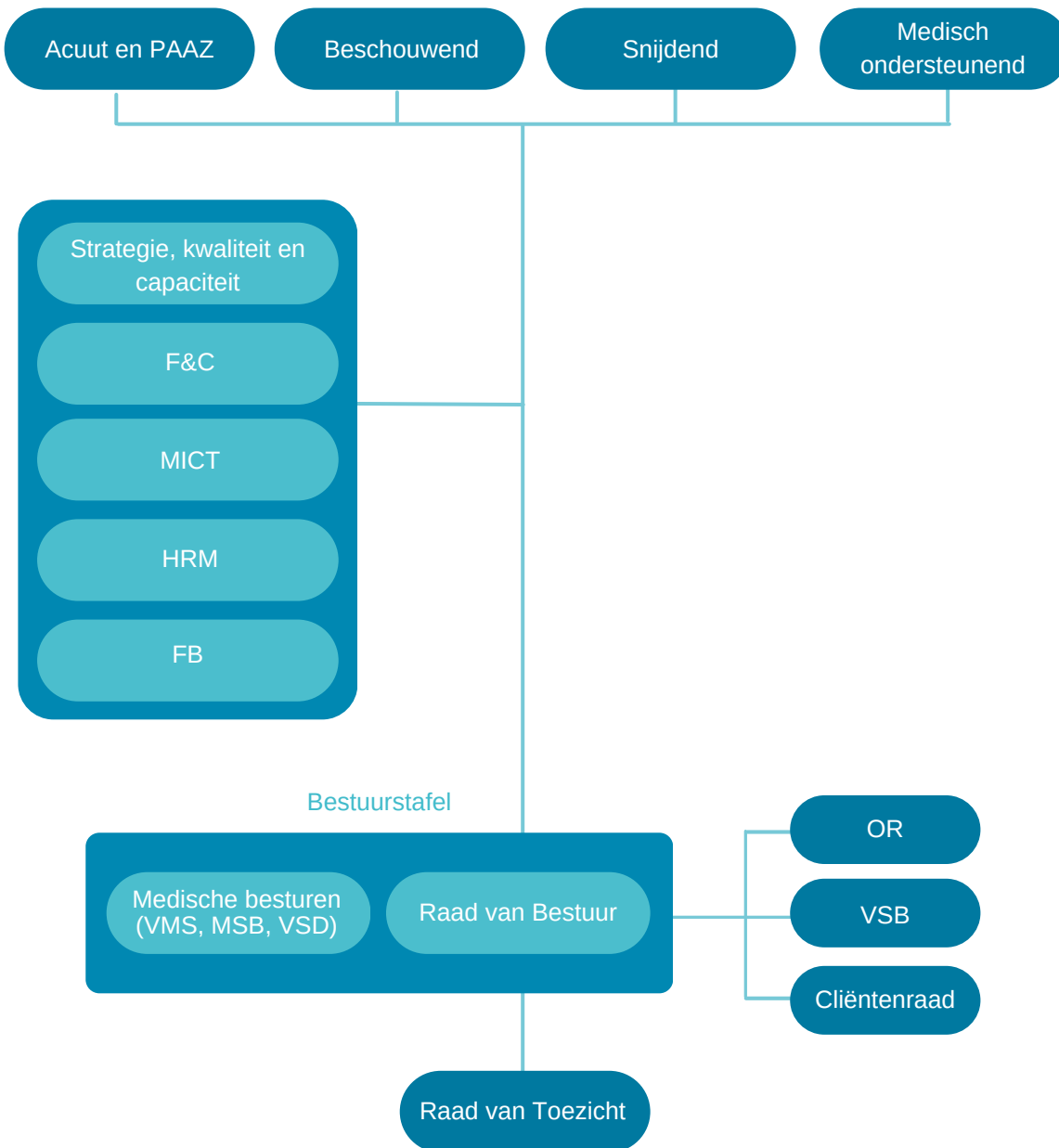
De RvT bestaat geheel 2023 uit vijf leden die allen beschikken over algemene bestuurlijke ervaring en kwaliteiten. Zij zijn maatschappelijk actief en beschikken over relevante netwerken. Zij hebben inzicht in de ontwikkelingen in hun eigen vakgebied en blijven zich verdiepen in de ontwikkelingen op het gebied van de gezondheidszorg in het algemeen en de zorgfunctie van Laurentius Ziekenhuis Roermond in het bijzonder.

Zie voor het overzicht de volgende pagina.

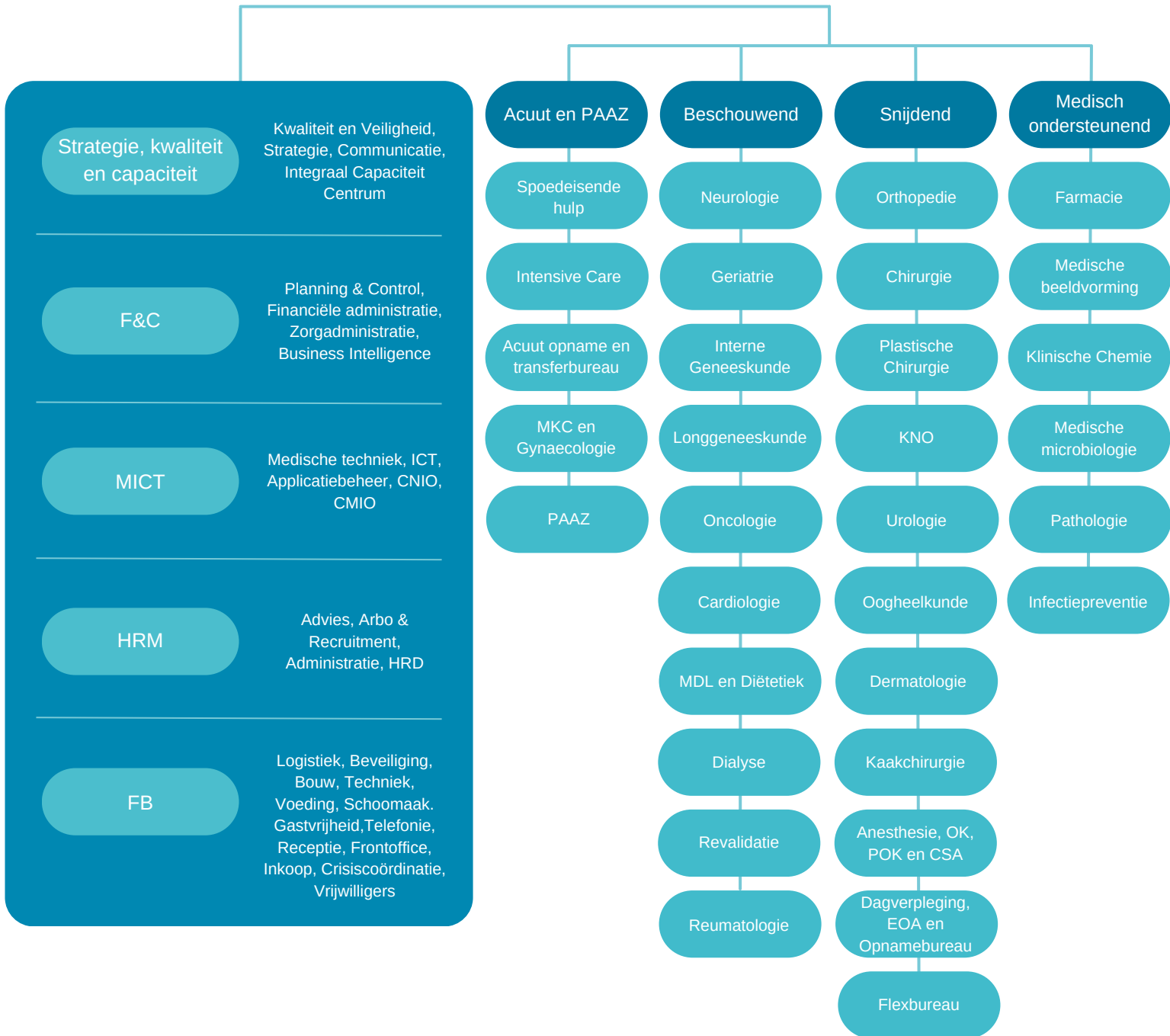
Naam toezichthouder	Termijnen	Hoofdfunctie	Relevante nevenfuncties	Scholing
<p>Tof Thissen</p> <p>Voorzitter RvT Lid GRC</p>	<p>Benoemingsdatum 01-11-2019</p> <p>Uiterlijke datum van aftreden 01-11-2027</p>	<p>Gepensioneerd</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Oudercommissie Kinderopvang Toeslag • Voorzitter RvT Xonar Jeugdzorg en opvoedhulp • Voorzitter RvT FNV • Lid RvA MEE Zuid-Limburg • Voorzitter afdelingsbestuur GroenLinks Roermond 	<p>Leergang Bestuur en Toezicht in de Publieke Sector, Zijlstra Instituut VU Amsterdam</p>
<p>Harry Schouten</p> <p>Vicevoorzitter RvT Voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid</p>	<p>Benoemingsdatum 01-01-2020</p> <p>Uiterlijke datum van aftreden 01-07-2027</p>	<p>Emeritus hoogleraar Maastricht Universiteit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lid RvT Radiotherapiegroep • Voorzitter Reizigersoverleg Limburg • Auditor NIAZ Qualicor • (Burger)raadslid GroenLinks Gemeente Maastricht 	<p>Training persoonsgerichte zorg, Qualicor</p> <p>Bijeenkomst NVTZ en NCZ over Toezicht, medezeggenschap en vernieuwende governance</p>
<p>Rob Storms</p> <p>Voorzitter auditcommissie bedrijfsvoering</p>	<p>Benoemingsdatum 01-01-2020</p> <p>Uiterlijke datum van aftreden 01-01-2028</p>	<p>Lid RvB/CFO Pro Persona</p>		

<p>Dickey Pronk</p> <p>Voorzitter Governance Remuneratie Commissie Lid commissie Kwaliteit & Veiligheid</p>	<p>Benoemingsdatum 01-01-2020</p> <p>Uiterlijke datum van aftreden 01-01-2027</p>	<p>Eigenaar/ directeur Ginger mood</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenaar Presens aan 't IJ • Vicevoorzitter RvT Groene Hart ziekenhuis• Vicevoorzitter RvT Livio 	<p>Hospitality Leadership Academy, een initiatief van Van Doorne Advocaten, Gupta Strategists, Rabobank, Odgers Berndtson en KPMG</p>
<p>Emmy Limbourg</p> <p>Lid auditcommissie bedrijfsvoering</p>	<p>Benoemingsdatum 01-01-2020</p> <p>Uiterlijke datum van aftreden 01-07-2026</p>	<p>Directeur Finance & Business Support/CFO Vebego Cleaning Services</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lid RvT Severinus 	<p>Educatie voor register gecertificeerd toezichthouder, UMIO/Maastricht University Management leergang over niet-rationele en disfunctionele processen, Stichting Bedrijfskunde</p>

Organogram



Indeling van de clusters en ondersteunende diensten

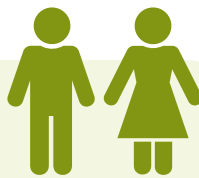


Personele bezetting

Verdeling personeel in loondienst d.d. 31-12-2023

Aantal personen	1689 personen
Aantal FTE	1286,41 FTE
Waarvan patiëntgebonden (Zorg)	992,11 FTE
Waarvan niet patiëntgebonden (staf en ondersteuning)	294,30 FTE
Vrijwilligers	249

Streefcijfer evenwichtigere verhouding man/vrouw



De verhouding man/vrouw in het personeelsbestand was in 2023 ongeveer 20% man / 80% vrouw. Gezien het karakter van de dienstverlening zijn hier geen grote verschuivingen in te verwachten. Laurentius staat voor een inclusieve arbeidsmarkt waarin iedereen gelijkwaardig is.

Kwaliteit, risico's en risicobeheersing

Kwaliteit van zorg

Binnen het Laurentius Ziekenhuis streven we ernaar tijdige, excellente, kwalitatief hoogwaardige en toegankelijke zorg te bieden. Kwaliteit en veiligheid zijn daarmee het fundament van ons ziekenhuis. Goede kwaliteit van zorg is de verantwoordelijkheid van alle medewerkers. De cultuur is gericht op veiligheid van patiënt en medewerker en het continue verbeteren van de kwaliteit van zorg. Wij volgen, implementeren en borgen relevante wet- en regelgeving.

Behaalde accreditaties



Integraal risicomanagement

Als ziekenhuis hebben we vanzelfsprekend te maken met veel onzekere gebeurtenissen (zowel in- als extern) die van invloed kunnen zijn op het behalen en realiseren van onze strategische doelstellingen.

Alle activiteiten die we uitvoeren brengen een bepaalde mate van risico met zich mee. Het zodanig beheersen van deze risico's dat ze binnen de risicobereidheid van het ziekenhuis vallen, is wat integraal risicomanagement inhoudt. Risicomanagement is een doorlopend, proactief en systematisch proces om de risico's vanuit een organisatiebreed perspectief inzichtelijk te maken, te beheersen en te communiceren. In 2023 zijn samen met de Raad van Bestuur en het managementteam ziekenhuisbrede strategische risico's geïdentificeerd, die een wezenlijke invloed hebben op de continuïteit van het ziekenhuis en het bereiken van de hoofddoelstellingen van het ziekenhuis. Om de risico's te mitigeren naar een acceptabel niveau zijn beheersmaatregelen vastgesteld.

Strategische top risico's 2023

Risico	Belangrijkste beheersmaatregelen
Niet tijdig inspelen op mogelijke wijzigingen in het zorgprofiel van het LZR veroorzaakt door externe ontwikkelingen.	<ul style="list-style-type: none"> • Advies orgaan toekomst bestendig inrichten van zorg • Jaarlijks herijken zorgportfolio, conform afspraak uit strategie
De beperkte schaalgrootte van het LZR maakt dat de bedrijfscontinuïteit eerder in gevaar kan komen, bijvoorbeeld door het wegvallen van medewerkers op bepaalde posities en het hebben van kleine vakgroepen en teams.	<ul style="list-style-type: none"> • Beleid formuleren voor strategische personeelsplanning en – ontwikkeling • In Q1 in beeld brengen waar de unieke functies precies zitten en welke keuzes hieraan ten grondslag liggen • Knelpunten uit analyse adresseren in management

<p>Ontbreken van eigenaarschap en veilige cultuur waardoor de transitie in de organisatie en de transitie van zorg naar gezondheid niet wordt gemaakt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stimuleren van medewerkers om eigenaarschap, lef en daadkracht te ontwikkelen • Inzetten op teamontwikkeling, middels leiderschapsprogramma met aandacht voor het doorvertalen en borgen van betrokken leiderschap in de organisatie • Goede voorbeeld geven op alle leidinggevende lagen • Roadshows bij alle afdelingen door Raad van Bestuur
<p>Ontbreken van dualiteit op alle niveaus waardoor we onvoldoende samenwerken en de transitie in de zorg niet wordt gemaakt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Goed geïmplementeerde besturingsfilosofie en goed functionerende organisatiestructuur • Het duidelijk inrichten van de rol van de medisch vakgroep manager. • Formaliseren combi-coöperatie medische staf
<p>Geen toegang tot een voor de bedrijfscontinuïteit cruciaal IT systeem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan van aanpak maken na analyse van de ziekenhuis brede noodprocedures • Jaarlijks oefenen continuïteitsplan en -voorzieningen.
<p>Geen prioriteit aanbrengen in strategische doelstellingen met als gevolg dat er onvoldoende stappen worden gerealiseerd en daardoor minder resultaten worden behaald.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritering van doelstellingen staat opgenomen in het jaarplan, deze monitoren in trimestergesprekken
<p>Kwantitatief en/of kwalitatief onvoldoende medewerkers aantrekken onder andere door krapte op de arbeidsmarkt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Voldoende mogelijkheden bieden voor leren en ontwikkelen van medewerkers • Strategische personeelsontwikkeling en -planning uitrollen • Regionaal aandacht voor regionaal werkgeverschap, transmuraal inzetten van medewerkers
<p>Onvoldoende samenwerken in de regio waardoor nieuwe strategie onvoldoende van de grond komt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formuleren van de regioambitie • Op bestuurlijk niveau worden gesprekken gevoerd over de regioambitie
<p>Onvoldoende financiële marges, waardoor de benodigde investeringen in mensen en middelen niet gefaciliteerd kunnen worden met tot gevolg dat we onze ambities niet waar kunnen maken en niet aan kunnen haken bij de transitie in de zorg en de transitie van zorg naar gezondheid.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contractonderhandeling voeren met zorgverzekeraars • Transformatie gelden aanvragen • Mogelijkheden onderzoeken alternatieve producten of leveranciers

Toepassing en naleving van gedragscodes

Toepassing en naleving van gedragscodes

Een ziekenhuis hoort bij uitstek een veilige plek te zijn voor iedereen. In het Laurentius Ziekenhuis gaat iedereen met respect met elkaar om. Het maken van kwetsende, discriminerende, beledigende of seksueel getinte opmerkingen is niet toegestaan. Ook respecteren we eenieders privacy. Bij ieder voorval waarbij een medewerker geestelijk of lichamelijk wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen wordt, onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het uitvoeren van iemands werkzaamheden, spreken we van ongewenst gedrag. Dat geldt ook voor overschrijding van privacyregels en het vernielen van de inventaris van het ziekenhuis, de gebouwen of de grond eromheen. Ook stelen en integriteitsissues vallen onder deze noemer. Het ziekenhuis voert daarom een actief beleid om dit tegen te gaan door middel van preventieve maatregelen en adequate opvang van slachtoffers. De vertrouwenspersoon speelt hierin een belangrijke rol. Om duidelijk te maken waar iedereen zich aan dient te houden en wat wij verstaan onder ongewenst gedrag hebben wij gedragsregels opgesteld. Deze gedragsregels zijn te vinden op onze website en zijn ook zichtbaar voor iedereen in ons ziekenhuis.

Financiële ontwikkelingen

Het Laurentius ziekenhuis heeft in het jaar 2023 een positief resultaat gehaald van € 2,6 mln. (2022 €246K). In 2023 is er sprake van verbeterde afspraken met zorgverzekeraars en daardoor een afname van de Value At Risk (VAR).

Deze stijging van tarieven is echter nog onvoldoende om de daadwerkelijke toename van kosten in salarissen en bedrijfskosten te dekken. Het positieve resultaat wordt naast de verbeterde afspraken dan ook mede veroorzaakt door een aantal incidentele meevallers in het jaar 2023. De opbouw van het resultaat is in de jaarrekening in detail toegelicht. Hieronder wordt een korte toelichting gegeven op de belangrijkste onderwerpen.

Opbrengsten

- Ten opzichte van 2022 zijn de opbrengsten met ruim € 16 mln gestegen. Enerzijds heeft dit te maken met een prijsstijging/indexering ten opzichte van 2022. Daarnaast is in de omzet rekening gehouden met een positief effect op de CB regeling 2021 en 2022 ad € 1.3 mln. Tevens is er in 2023 sprake van een lagere (€ 2.3 mln) Value At Risk (VAR) als gevolg van verbeterde afspraken met zorgverzekeraars.
- Ook de subsidies zijn in 2023 hoger. In 2023 is het restant van de subsidie voor de IC opschaling verantwoord ad € 346K. De subsidie medische vervolgoopleidingen is € 1.2 mln hoger als gevolg van een stijging van deze opleidingen ten opzichte van 2022. Daarnaast heeft Laurentius in 2023 voor het eerst de subsidie SEH & acute as ontvangen waarvan in totaal € 1.4 mln is verantwoord in de jaarrekening.
- De overige opbrengsten zijn eveneens hoger in 2023. Dit als gevolg van incidentele vrijvallen.

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten zijn € 13.4 miljoen gestegen t.o.v. 2022.

- De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn gestegen t.o.v. 2022. Eén van de oorzaken van de hogere kosten zijn het personeel niet in loondienst en de honoraria kosten van de vrijgevestigde medisch specialisten. De kosten van personeel niet in loondienst zijn o.a. gestegen door een oplopend tekort aan personeel en een hoger ziekteverzuimpercentage.
- De lonen en salarissen zijn gestegen in 2023 door de wijziging in de cao ziekenhuizen. Per 1 februari 2023 zijn de salarissen met +5% gestegen en per 1 december 2023 zijn de salarissen nog eens met +5% gestegen (met een bodem van €150 euro per maand en maximaal €300 euro per maand).
- De overige bedrijfskosten zijn met € 3,8 miljoen gestegen t.o.v. 2022. Net als in 2022 zijn in 2023 deze kosten gestegen door de aanzienlijke prijsstijgingen over de algehele inkoop bij onze leveranciers. Eén van de grootste oorzaken zijn de stijgende energietarieven. De energielasten zijn gestegen t.o.v. 2022 met circa € 1.1 mln. De patiënt- en bewonersgebonden kosten zijn ten opzichte van 2023 met € 416K gestegen, de voornaamste stijging in deze kosten wordt veroorzaakt door de prijsindexering. De overige personeelskosten (welke sinds 2022 worden gepresenteerd onder de overige bedrijfskosten) zijn in 2023 met € 827K gestegen. Deze zijn o.a. gestegen door hogere reiskosten (€ 256K) ten gevolge van de cao wijziging per 1 juli 2023.

Tenslotte zijn de opleidingskosten hoger in 2023, dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat er in 2022 sprake was van een vrijval van KIPZ gelden ad € 544K.

Ontwikkeling kasstromen

De operationele kasstroom ontwikkeling in 2023 kent een lichte stijging ten opzichte van 2022. Ten behoeve van de investeringen is geen externe financiering aangetrokken. Aan de bankconvenanten wordt ruimschoots voldaan

Kengetallen

Ratio's	Norm	2023	2022
Solvabiliteit	>15%	43%	44%
Liquiditeits-ratio	1,5	1,64	1,78
Debt Service Coverage Ratio	1,3	2,73	1,94

Solvabiliteitsratio

De solvabiliteitsratio op basis van de balans is gedefinieerd als het eigen vermogen (bestemmingsreserves en de algemene en overige reserves) gedeeld door het balanstotaal. De minimale solvabiliteitsratio bedraagt 15%. De solvabiliteit in 2023 bedraagt 43%.

Liquiditeitsratio

De liquiditeitsratio is berekend door de vlottende activa, onderhandenwerk en de liquide middelen te delen door het vreemd kort vermogen. De norm voor de liquiditeitsratio bedraagt 1,5. Met 1,64 wordt hieraan voldaan.

Debt Service Coverage Ratio

De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) is berekend door het bedrijfsresultaat voor rente, afschrijvingen en belastingen te delen door de financieringslasten. De bank eist een minimale norm van 1,3. In 2023 bedraagt de ratio 2,73 (2022: 1,94) en voldoet aan deze eis.

Vooruitblik

Voor het komende jaar is het de verwachting dat de personele en materiële kosten verder zullen stijgen als gevolg van zowel de resultaten van de cao onderhandelingen als de aanhoudende stijging van materiële kosten zoals energie en patiëntgebonden kosten. In afwachting van landelijke afspraken, zal dit wederom leiden tot veel druk op het bedrijfsresultaat. Het aantrekken en behouden van gekwalificeerd personeel zal ook voor 2024 en verder een uitdaging blijven, waardoor de verwachting is dat extra inzet van personeel niet in loondienst noodzakelijk zal zijn.

De verwachting van de operationele kasstroom ontwikkeling in 2024 is positief. Op basis van de liquiditeitsprognose en de investeringsbegroting voor het jaar 2024, is het nog niet noodzakelijk om externe financiering aan te wenden in 2024. Qua personele bezetting zien we een lichte stijging in het ziekteverzuim naar 5,62%. Doordat de arbeidsmarktproblematiek blijft bestaan vraagt dit om extra opleidingsinspanningen en tijdelijke inhuur van medewerkers niet in loondienst.

