Bestuursverslag

Laurentius Ziekenhuis 2022

laurentius

INHOUD

Doelstelling en kernactiviteit	4
Ondernemingsstructuur en personele bezetting	6
Vijf pijlers van onze strategie	10
Kwaliteit, risico's en risicobeheersing	14
Cultuur en gedrag – soft controls	16
Toepassing en naleving van gedragscodes	17
Informatie over onderzoek en ontwikkeling	18
Op weg naar een gezonde toekomst	20
Bouw	21
Duurzaamheid	22
Financiële ontwikkelingen	23

COLOFON

Bestuursverslag 2022, Laurentius Ziekenhuis Roermond.
Redactie: Laurentius Ziekenhuis. Fotografie: afdeling communicatie, Karel Bingen, Thomas Palmen. Vormgeving: Creation Station.

VOORWOORD

We zijn dit jaar gestart met een vastgestelde visie op de toekomst van ons ziekenhuis. We hebben er met veel collega's aan gewerkt en zijn trots op het resultaat. Het uitgangspunt voor Laurentius is hierbij altijd toegankelijkheid, behoud en kwaliteit van zorg voor de inwoners van Midden-Limburg.

De komende jaren willen we een sterke positie in de regio behouden en blijven we een volledig zorgaanbod bieden met een acute as (waaronder spoedeisende hulp en intensive care). Om dit waar te maken zullen we moeten blijven ontwikkelen. In 2022 maakten we hier een start mee. Een goed fundament is een belangrijke stap. We hebben onze organisatiestructuur opnieuw ingericht en startten met een leiderschapsprogramma. Hier bouwen we verder op door!

Het is nu moeilijk voor te stellen dat we 2022 startten met een harde lockdown vanwege het coronavirus. Gelukkig ging het snel de goede kant op en werden steeds meer maatregelen versoepeld. Als we terugkijken komt weer naar boven hoe belangrijk samenwerking is. We hadden intensief contact met de huisartsen, de ambulancezorg, verpleeg- en verzorgingshuizen en collega-ziekenhuizen om de coronazorg goed met elkaar te regelen. Een ervaring die we meenemen in onze toekomst, waarin samenwerking tussen en over sectoren belangrijker wordt dan ooit.

Ook dit jaar heeft iedereen in ons ziekenhuis weer keihard gewerkt om de beste zorg te leveren. Om de kwaliteit van onze zorg te garanderen, laten we ons periodiek toetsen aan de hand van de Qualicor-kwaliteitsnormen. In november 2022 vonden de audits plaats. Van de auditoren mochten we mooie complimenten in ontvangst nemen. Zo prezen zij de betrokkenheid en bevlogenheid van al onze medewerkers en vrijwilligers en waren ze erg te spreken over de nieuwe strategie van ons ziekenhuis en de manier waarop we anticiperen op de uitdagingen en kansen voor de toekomst. We anticiperen zo goed mogelijk, maar er zijn ook zorgen. De financiële resultaten van de ziekenhuizen en ook van Laurentius staan onder druk. De tarieven staan al jarenlang onder druk, de prijsstijgingen maken dat de kosten verder toenemen waardoor het resultaat marginaal is. Een groot aandachtspunt voor de toekomst.

Het behalen van onze doelen kan niet zonder de verantwoordelijkheid, het enthousiasme, de betrokkenheid en zorgzaamheid van onze medewerkers. We zijn trots op wat we samen al bereikt hebben en werken de komende jaren voortvarend door aan onze ambities.

We doen het samen, nu en morgen!

Luc van den Akker en Karin Krol
Raad van Bestuur

laurentius

Doelstelling en kernactiviteit

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 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:
Op weg naar een gezonde toekomst

In de komende jaren willen we een sterke positie in de regio behouden en blijven we een volledig zorgaanbod bieden met een acute as (waaronder spoedeisende hulp en intensive care). In de komende jaren hebben we elkaar nodig om de zorg anders te gaan organiseren, om de zorg nog mensgerichter te maken. We leggen het accent op de patiënt als mens, en kijken breder dan zijn/haar 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

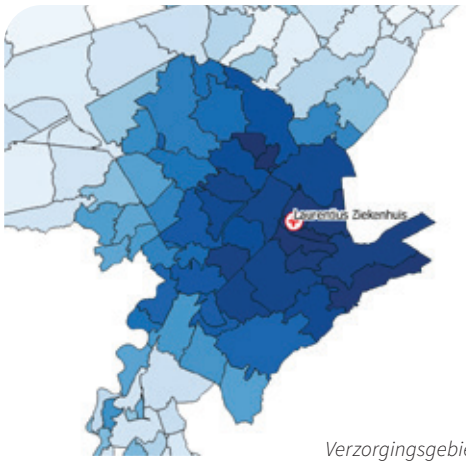
VISIE	Grenzen verleggen voor betere zorg				
MISSIE	Gedreven door passie en kennis om het verschil te maken				
KERNWAARDEN	Verantwoordelijk	Enthousiast	Betrokken	Zorgzaam	
STRATEGISCHE PIJLERS	Toekomstbestendig inrichten van zorg	Mensgericht Laurentius	Samen organiseren van zorg	Bevorderen van gezondheid	Digitaal werken is de norm
FUNDAMENT	Besturingsfilosofie	Cultuur	Leiderschap	Financiën	

De herijking van de strategie is v.w.b. het proces en inhoud verlopen vanuit het principe 'we doen het samen, nu en morgen'. Verschillende geledingen en groepen zijn betrokken geweest bij de totstandkoming en ook bij het starten van de implementatie is daarop verder geborduurd.

De implementatie is in 2022 van start gegaan met de wijziging van de organisatiestructuur en leiderschapstrajecten. Vanuit het onderdeel Financiën zijn er vorderingen gemaakt om te komen tot contractafspraken met de zorgverzekeraars.

De strategische pijlers zijn verder voorbereid en gestart. Digitalisering van zorg heeft met behulp van een visie op digitalisering en ondersteuning vanuit Deloitte Consultancy tot een plan en handvatten voor implementatie geleid. Voor wat betreft het Toekomstbestendig inrichten van zorg is een adviesorgaan gestart en zijn de zogenaamde portfoliogesprekken voorbereid. Productiegesprekken met de vakgroepen hebben plaatsgevonden op basis van bredere analyses en input vanuit het adviesorgaan en zijn op die manier vertaald in de begroting voor 2023.

In de pijler Samen organiseren van zorg zijn stappen gezet in de verschillende bestuurlijke overleggen om te komen tot meer beeld en visie bij de ambitie en de opgave voor de regio. Dit wordt verder uitgewerkt in 2023. Lees meer over de pijlers in het hoofdstuk 'Vijf pijlers van onze strategie'.



Verzorgingsgebied

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.

Specialismen

In het Laurentius Ziekenhuis bieden wij 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, Ortho-pedie, Pathologie, Plastische chirurgie, Poliklinische farmacie, Psychiatrie, Radiologie, Radiotherapie, Reumatologie, Revalidatie-geneeskunde, Spoedeisende hulp, Sportgeneeskunde, Urologie, Ziekenhuisfarmacie.

Ondernemingsstructuur en personele bezetting

Structuur, Governance en medezeggenschap

Het Laurentius Ziekenhuis hecht (vanzelfsprekend) veel belang aan goed bestuur, toezicht en verantwoording. Rolduidelijkheid voor eenieder is van groot belang evenals een goede samenwerking tussen alle gremia binnen het Laurentius 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 de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling 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, die in 2022 vernieuwd is, vormt voor het Laurentius de norm voor goed bestuur en toezicht.

De beloning van de leden van de Raad van Bestuur is in overeenstemming met de regelgeving van de Wet Normering Topinkomens en wordt vastgesteld door de Raad van Toezicht. In de jaarrekening is nadere informatie te vinden over de hoogte van de beloning.

Het jaarverslag van de Raad van Toezicht is conform wet- en regelgeving apart van dit bestuursverslag opgesteld en bevat onder meer de beloningsgegevens en verdere informatie van de leden van de Raad van Toezicht.

Medezeggenschap

Het Laurentius Ziekenhuis kent vier inspraak-/adviesorganen 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 2022.

- Bestuur Vereniging Medische Staf: vertegenwoordiging van de medisch specialisten namens de Vereniging Medische Staf
- Ondernemingsraad: vertegenwoordiging van medewerkers
- Verpleegkundig Stafbestuur: vertegenwoordiging van verpleegkundigen
- Cliëntenraad: vertegenwoordiging van patiënten/cliënten/bezoekers

Interne organisatiestructuur en besturingsfilosofie

De inrichting van de organisatiestructuur moet matchen met de omgevingseisen en de visie en missie. De basis van de besturingsfilosofie van Laurentius is gelegen in mensgerichte zorg en de overtuiging dat mensgericht organiseren een noodzakelijke randvoorwaarde is voor het wendbaarder maken van Laurentius op de lange termijn. Het is noodzakelijk dat we op alle niveaus goed samenwerken en verantwoordelijkheid nemen. Dit zowel op bestuurlijk- en managementniveau, als op operationeel niveau.

In mei 2022 is een definitief besluit genomen over de besturingsfilosofie & organisatiestructuur en met ingang van 1 oktober 2022 is deze organisatiestructuur actief.

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 Bestuursraad, 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 zoveel mogelijk binnen heldere kaders wordt gedecentraliseerd. Leidinggevenden zullen meer beslissingen moeten en mogen nemen, waar zij ook in getraind worden.

Organisatiestructuur

Met de nieuwe organisatiestructuur wordt een stap gemaakt naar clustering van afdelingen waardoor de organisatie overzichtelijker wordt en het functioneren van de gehele organisatie verbetert. De clustering is gegrond op een meer logisch ordeningsprincipe. De organisatie blijft 'plat' met binnen de zorgclusters drie managementniveaus waarop strategische, tactische en operationele verantwoordelijkheden duidelijk verdeeld zijn.

Betrokken leiderschap

In relatie tot de strategie sluit de nieuwe besturingsfilosofie naadloos aan bij 'mensgericht organiseren - een noodzakelijke randvoorwaarde'. Betrokken leiderschap staat bij het Laurentius centraal. Betrokken leiderschap is gebaseerd op vitaal, coachend leiding geven en het faciliteren en stimuleren van de ontwikkeling van werknemers.

Bestuur en toezicht

Samenstelling van de Raad van Bestuur per 31 december 2022

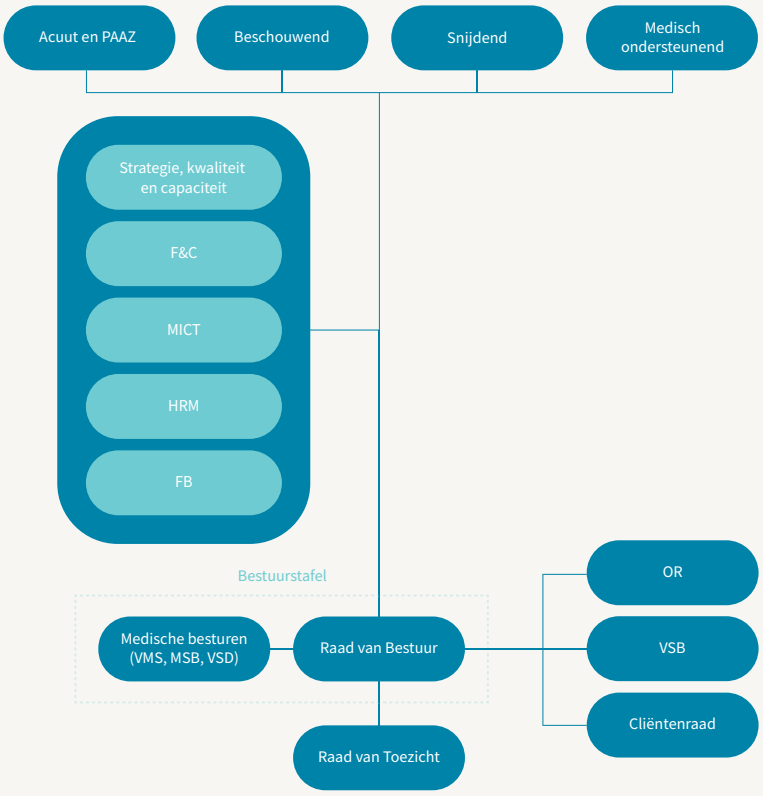
Luc van den Akker
voorzitter Raad van Bestuur
Nevenfuncties: voorzitter RvT La Providence;
lid Raad van Advies LIME (LImburg MEet)

Karin Krol
lid Raad van Bestuur
Nevenfuncties: vice-voorzitter MEE de Meentgroep;
lid BAC NVZ (BestuursAdviesCommissie - besturing en bekostiging) NVZ

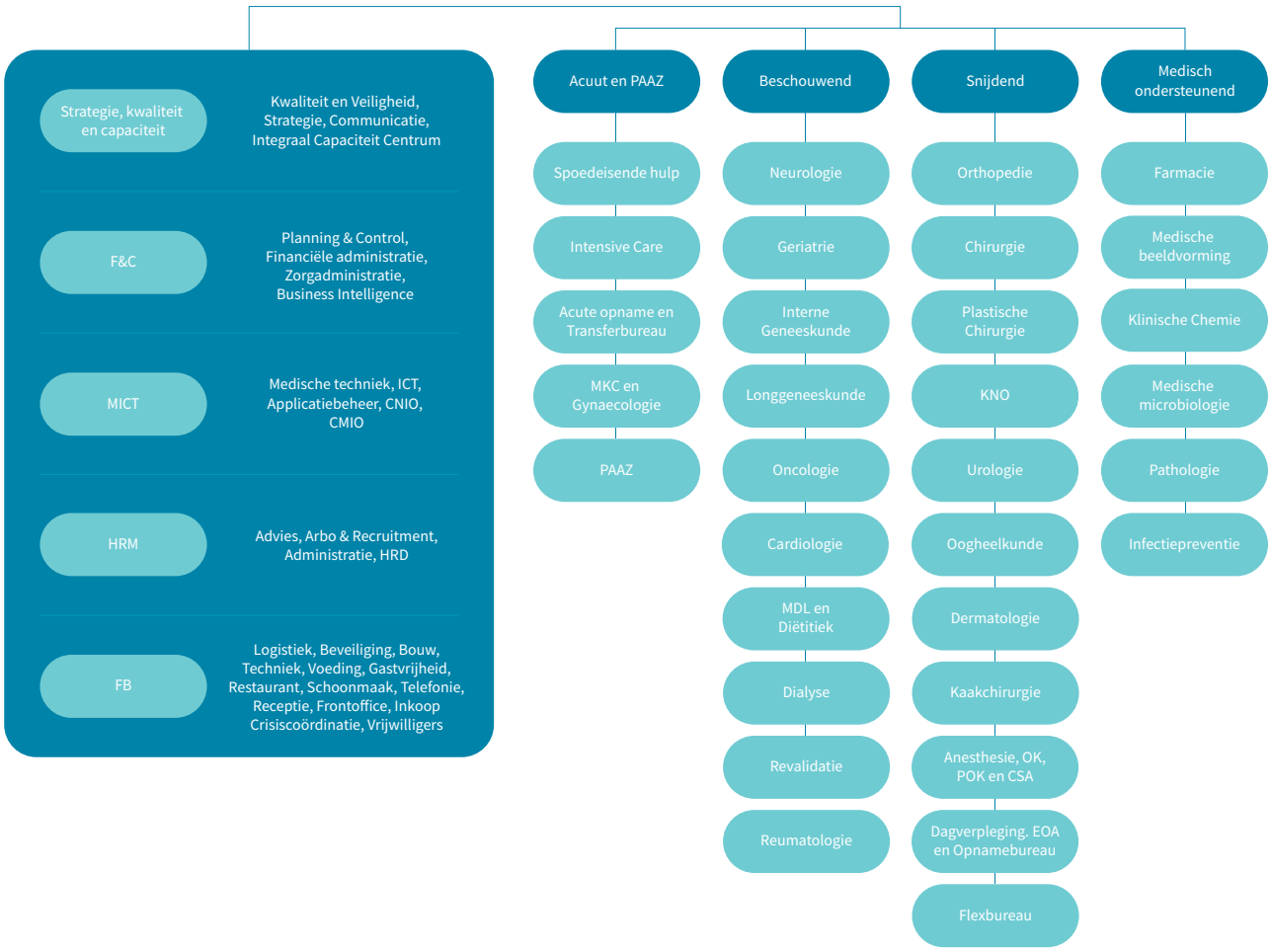
Samenstelling van de Raad van Toezicht per 31 december 2022

Naam toezichthouder	Hoofdfunctie	Relevante nevenfuncties
Tof Thissen Voorzitter	Algemeen directeur UWV WERKbedrijf	• Lid RvA CIZ (tot 01-01-2023) • Lid RvT Stichting Lezen&Schrijven (namens UWV en tot 01-01-2023) • Voorzitter Beoordelingscommissie Nationaal Rampenfonds inzake Hoogwater Limburg (tot 01-11-2022) • Voorzitter RvT Xonar Jeugdzorg en opvoedhulp • Lid RvT FNV (vanaf 01-11-2022) • Lid RvA MEE Zuid-Limburg vanaf nov/dec 2022
Harry Schouten Vice-voorzitter, voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid	Emeritus hoogleraar Maastricht Universiteit	• Lid RvT Radiotherapiegroep Arnhem-Deventer • Voorzitter Reizigersoverleg Limburg • Vice-voorzitter Medisch ethische commissie Maastricht UMC/ Universiteit Maastricht • Burgerraadslid Gemeente Maastricht
Rob Storms Voorzitter auditcommissie bedrijfsvoering	Directeur Financiën, ICT, Facilitair en vastgoed GGz Breburg	
Dickey Pronk Voorzitter Governance Remuneratie Commissie	Eigenaar/directeur Gingermood	• Vice-voorzitter RvT Livio • Vice-voorzitter RvT Groene Hart ziekenhuis.
Emmy Limbourg Lid	Financieel directeur Hago Nederland	• Lid RvT Severinus

Organogram Laurentius per 1 oktober 2022



Indeling van de clusters en ondersteunende diensten



Personele bezetting

Verdeling personeel in loondienst	d.d. 31-12-2022
Aantal personen	1744 personen
Aantal FTE	1303,92 FTE
Waarvan patiëntgebonden (Zorg)	1075,09 FTE
Waarvan niet patiëntgebonden (staf en ondersteuning)	228,83 FTE
Vrijwilligers	238 personen

Streefcijfer evenwichtigere verhouding man/vrouw

De verhouding man/vrouw in het personeelsbestand was in 2022 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.

Vijf pijlers van onze strategie

Om onze strategische doelen te behalen hebben we vijf pijlers benoemd met daarin vervatte ambities. De strategische pijlers zijn in 2022 verder voorbereid en gestart. In dit hoofdstuk een overzicht.

Toekomstbestendig inrichten van zorg

Er is veel focus gelegd op het doelmatig leveren van zorg. Onder deze pijler is het adviesorgaan 'Toekomstbestendig inrichten van zorg' opgericht. Het adviesorgaan voorziet het duaal management middels data van advies over gewenste en ongewenste verschillen en initiatieven t.b.v. toekomst bestendig inrichten van zorg. Dit gebeurt aan de hand van vooraf gedefinieerde parameters en bijhorende normstellingen. Er zijn verschillende (verbeter) acties gedefinieerd in samenwerking met clustermanagement en medisch management om de zorgprocessen te optimaliseren en toekomst bestendig te maken. Productiegesprekken met de vakgroepen hebben plaatsgevonden op basis van bredere

analyses en input vanuit het adviesorgaan en zijn op die manier vertaald in de begroting voor 2023. Tevens zijn er voorbereidingen getroffen voor de analyse van het zorgportfolio van Laurentius. In de portfolioanalyse zijn aan de hand van data retrospectieve ontwikkelingen in kaart gebracht. Op basis van interne en externe ontwikkelingen wordt er per vakgroep en vervolgens integraal, het Laurentius zorgportfolio geschetst voor 2024 en verder.

Samen organiseren van zorg

In de pijler Samen organiseren van zorg zijn stappen gezet in de verschillende bestuurlijke overleggen om te komen tot meer beeld en visie bij de ambitie en de opgave voor de regio. In 2022 zijn er verschillende initiatieven gestart die bijdragen aan het samen organiseren van zorg en het verkennen van een gezamenlijke ambitie voor de zorg in onze regio. De bestuurlijke overleggen zijn gevoerd met verschillende partners; o.a. VieCuri, MUMC+, Meditta, De Zorggroep, Proteion, METggz. Vanuit deze bestuurlijke overleggen zijn een aantal zaken bereikt zoals een samenwerking met VieCuri om de continuïteit en beschikbaarheid van de SEH artsen te borgen en een continue gesprek over de invulling van het preferred partnerschap met VieCuri. Met betrekking tot de IC zorg is er samenwerking met MUMC+, en de eerste stappen zijn gezet in de doorontwikkeling van het Medisch Coördinerend

Centrum (MCC) naar een Zelfstandig Coördinerend Centrum (ZCC) in samenwerking met Meditta. Ook zijn er vanuit een traject onder begeleiding van ORGfit verschillende themalijnen met bijbehorende projecten geïdentificeerd in samenwerking met Meditta, De Zorggroep, Proteion, METggz. Al deze initiatieven zijn ondernomen in het kader van het oppakken van de uitdagingen in het zorglandschap, gezamenlijk en regionaal (Midden-Limburg Oost en in verbinding met Limburg-Noord).

Mensgericht Laurentius

Laurentius ziet en behandelt iedere patiënt als een uniek mens. We hebben aandacht voor zijn/haar behoeftes en kijken hoe we kunnen bijdragen aan herstel en kwaliteit van leven. Deze mensgerichte zorg is terug te zien in onze zorgverlening, onze service en ons behandeladvies. In 2022 hebben we ontwikkelingen ingezet in de patiëntencommunicatie:

Patiëntenparticipatie
Patiënten kijken vanuit een ander perspectief naar de zorgverlening dan hulpverleners. Ze bezitten specifieke ervaringsdeskundigheid die uniek is en betrekking heeft op hun persoonlijke situatie, de behandeling, de ziekte en het herstel. Patiëntenparticipatie is een middel om gebruik te maken van dit perspectief en zo te komen tot patiëntgerichte zorg. Laurentius is een mensgericht ziekenhuis dat waarde toevoegt aan het leven van de patiënt, dicht bij de patiënt. Van patiënten, bezoekers, medewerkers en van samenwerkingspartners krijgt Laurentius te horen dat Laurentius hierin excelleert en dat dit een van de unieke aspecten is van de

zorg die medewerkers leveren. Mensgerichte zorg betekent voor Laurentius dat de patiënt in zijn geheel wordt benaderd. Hierbij streeft Laurentius naar het vergroten van positieve gezondheid, waarbij er aandacht is voor de mens achter de patiënt. Patiëntenparticipatie wordt vormgegeven binnen ons ziekenhuis vanuit de visie ‘mensgerichte zorg’.

Hierbij zijn drie hoofddoelen geformuleerd:
1. Verbeteren op basis van feedback van patiënten en uitkomstindicatoren
2. Aanbod afstemmen op wensen en behoeften van onze (toekomstige) patiënten
3. Participatie in de interactie tussen patiënt en zorgprofessional.

Vanuit de 3 hoofddoelen zijn voor 2022
de volgende pijlers benoemd:

- Verbeteren op basis van feedback door: PROMs
- Aanbod afstemmen op wensen en behoeften door: inzet focus groepen en spiegelgesprekken
- Participatie in de interactie tussen patiënt en zorgprofessional door: Samen Beslissen

Daarnaast is er ruimte voor eigen inbreng op het gebied van Patiëntenparticipatie door initiatieven vanuit afdelingen

Samen Beslissen

We hebben als Laurentius Ziekenhuis mooie stappen gezet op het gebied van het project 'Samen Beslissen'. Zo hebben dit jaar de laatste groepen artsen in ons ziekenhuis de training Samen Beslissen gevolgd. Nagenoeg alle medisch specialisten zijn getraind in het goede gesprek voeren met de patiënt. Dat dit door onze patiënten al wordt ervaren, blijkt uit het mooie cijfer dat we hebben ontvangen op Zorgkaart Nederland: voor het tweede jaar op rij in de top 10 best gewaardeerde ziekenhuizen met een gemiddeld cijfer van 9,3. 'Uitleg over mogelijkheden, het geven van advies, samenspraak, het aangaan van dialoog, het tonen van betrokkenheid, persoonlijke benadering en wederzijdse interesse' zijn termen die genoemd zijn door onze patiënten in het contact met de arts.

Digitaal werken is de norm

Ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en technologie bieden kansen om de kwaliteit en de toegankelijkheid van de zorg voor Laurentius te waarborgen. Digitale mogelijkheden ondersteunen het streven van Laurentius om de juiste zorg, op de juiste plek, op het juiste moment, met de juiste informatie, door de juiste zorgprofessional en met de juiste middelen te bieden. Daarbij blijft de patiënt in de regie en ondersteunen we dat de zorg wordt georganiseerd rondom de patiënt. Hierin wordt digitaal werken als norm gezien.

In 2022 is deze strategische pijler vertaald in een "visie op digitalisering van zorg". Deze visie voorziet een grote transformatie van de organisatie en raakt vele kanten van het (zorg) proces. Om een dergelijke transformatie goed in en door te zetten is het zaak dat stakeholders goed aangehaakt zijn en dat duidelijk is dat een transformatieplan het begin is van een grote verandering waarvan de impact nog niet duidelijk is maar wel urgent. Urgent vanwege alle grote veranderingen die op Laurentius afkomen vanuit diverse bedreigingen, maar natuurlijk ook vanuit kansen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het integrale zorgakkoord en de huidige arbeidsmarkt.

In deze visie zijn de onderstaande 3 kerndoelstellingen gedefinieerd:

1. De patiënt heeft de regie en recht op hybride zorg: we moeten derhalve veel vormen van digitale zorg aanbieden en de patiënt moet kunnen kiezen en vooral ook geholpen worden in de digitale transformatie.
2. De transitie van zorg: thuis als het kan en in het Laurentius als het moet.
3. Digitaal werken is de norm: de zorg anders organiseren met daarbij ondersteuning van digitalisering en medisch technologische ontwikkelingen is nodig om uitdagingen als arbeidsmarktkrapte, een stijgende zorgvraag en doelmatige zorgverlening het hoofd te bieden.

Vanuit deze kerndoelstellingen zullen voor de planningshorizon 2023 t/m 2025 diverse deelprojecten opgestart worden.

VIPP 5

Het Versnellingsprogramma Informatie-uitwisseling Patiënt & Professional 5 (VIPP 5) stimuleert digitale gegevensuitwisseling tussen patiënt en de medisch specialistische zorgaanbieder via PGO's en tussen medische specialistische zorgaanbieders onderling. De doelstelling van dit programma is hergebruik van informatie, waarbij eenmalig vastleggen en meervoudig gebruik het uitgangspunt is, zodat overtypen niet meer nodig is. Deze doelstelling is vertaald in gestandaardiseerde digitale informatie-uitwisseling tussen instellingen onderling en tussen een instelling en de patiënt via de PGO conform het MedMij-Afsprakenstelsel.

Door deelname aan VIPP 5 zetten we als Laurentius de komende jaren extra stappen om de patiënt de beschikking te geven over zijn eigen medische gegevens in zijn PGO via MedMij, en in de gestandaardiseerde uitwisseling van de BgZ en correspondentie tussen medisch specialistische instellingen onderling. Zo zijn we direct goed voorbereid op de voorgenomen wettelijke verplichting voor de uitwisseling van de BgZ tussen medisch specialistische zorg-instellingen onderling en voor uitwisseling met de patiënt via MedMij, waar het ministerie van VWS aan werkt.

Om aan veilige en toegankelijke gegevensverstrekking te voldoen en dit zo snel mogelijk gestandaardiseerd te realiseren, zijn vanuit het ministerie van VWS stimuleringsgelden beschikbaar gesteld. Als de VIPP doelstellingen zijn behaald (beoordeeld door een onafhankelijk auditor), hoeft de subsidie niet te worden terugbetaald. In 2022 is voor module 1 de technische audit vóór de deadline van 30 september 2022 gehaald en begin 2023 zal de formele audit op het gebruik van het PGO plaatsvinden. De deadline voor module 2 is 30 juni 2023 en ook deze is in 2022 al bijna geheel afgerond. De audit zal in Q1 2023 plaatsvinden.

Verdere uitrol patiënten portaal Mijn.LZR

Voor alle poliklinieken heeft een uitrol plaatsgevonden van het patiënten portaal zodat in het gehele ziekenhuis de digitale zorg hetzelfde is. Het gaat hierbij om de inzagefunctie van het dossier en diverse functionaliteiten die ingezet kunnen worden ten behoeve van communicatie tussen patiënt en zorgverlener en/of zelfregie van de patiënt: maken poli afspraak, digitale folders, digitale vragenlijsten, digitale intake, E-consult, videoconsult en herhaalrecepten. Ook worden de uitslagen van onderzoeken die een patiënt heeft gehad meteen getoond in Mijn.LZR op het moment dat ze bekend zijn. Dit allemaal om de patiënten meer in hun kracht te zetten en de eigen regie te vergroten.

Bevorderen van gezondheid

Laurentius investeert in het bevorderen van gezondheid, waar traditionele ziekenhuizen alleen de focus leggen op het beter maken van mensen. Zo dragen we bij aan de preventie, ofwel het voorkómen van ziekte. Dit doen we door met patiënten in gesprek te gaan over zijn/haar behoeftes en leefstijl en te kijken naar hoe deze kunnen bijdragen aan gezondheid. Als Laurentius willen we kennis delen over het bevorderen van gezondheid en daarmee een kenniscentrum in de regio zijn. We delen deze kennis, zowel met risicogroepen als met collega zorgorganisaties. We geven ook het goede voorbeeld aan partners, patiënten en medewerkers en stimuleren een gezonde leefstijl, voor collega's, patiënten, alsook inwoners van Midden-Limburg.

Deze pijler krijgt nadere concrete invulling in 2023.

Kwaliteit, risico's en risicobeheersing

Kwaliteit van zorg

Binnen Laurentius streven we ernaar tijdige, excellente, kwalitatief hoogwaardige en toegankelijke zorg te bieden. Kwaliteit en veiligheid is 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.

Laurentius is reeds vele jaren geaccrediteerd door Qualicor. In 2022 zijn wij overgegaan naar het sequentiële audit-programma van Qualicor, waarin we de eerste audit met zeer goed resultaat hebben behaald.

Sequentieel auditen houdt in dat we over zijn gegaan naar een toetsing waarbij elke 20 maanden een gedeelte van de Q-mentum normensets wordt getoetst. Het doel hiervan is om de continuïteit van kwaliteit te borgen. Het sequentieel auditen past bij onze visie van continue verbeteren. Met behulp van vele kwaliteitsinstrumenten, onder andere het veilig incident melden, monitoren van kwaliteitsindicatoren, interne en externe audits, patiënttevredenheidsmetingen en focusgesprekken, maken we inzichtelijk hoe de patiëntenzorg wordt geleverd en waar nog verbeterkansen zijn. Wij betrekken de patiënt zoveel mogelijk bij keuzes op het gebied van zorg, beleid, kwaliteit en veiligheid.

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 het integrale 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 2022 heeft een doorontwikkeling naar een meer integrale benadering en verankering van risicomanagement op strategisch niveau binnen Laurentius plaatsgevonden. Er zijn samen met de Raad van Bestuur en het management-team ziekenhuisbrede TOP-risico's en beheersmaatregelen vastgesteld.
De TOP-risico's zijn gedefinieerd vanuit acht specifieke domeinen en hebben zich vertaald naar onderstaand overzicht van strategische risico's en risicobereidheid.

Deze acht domeinen zijn:

- Patiënt
- Laurentiaan
- MICT
- Facilitair
- Financiën
- Governance
- Imago, reputatie
- Politiek, maatschappij

Bij het vaststellen van de TOP-risico's gaat het om risico's die een wezenlijke invloed hebben op de continuïteit van het ziekenhuis en het bereiken van de hoofddoelstellingen van het ziekenhuis.

Input voor het vaststellen van de TOP risico's zijn onder andere de risico's die op afdelingsniveau worden opgesteld in het jaarplan, analyses van (bijna) incidenten, belangrijke externe ontwikkelingen, wet- en regelgeving.
De TOP-risico's vragen om een integrale aanpak als het gaat om risicoanalyse en het bepalen van de benodigde beheersmaatregelen met als doel om de kans en impact te verkleinen. Per risico worden keuzes gemaakt over de mate van risicobereidheid. Er is een eerste stap gezet om integraal risicomanagement in te bedden in de P&C cyclus.

Risico	Beheersmaatregel
Niet tijdig inspelen op mogelijke wijzigingen in het zorgprofiel van Laurentius veroorzaakt door externe ontwikkelingen.	Jaarlijks herijken zorgportfolio, conform afspraak uit strategie. Adviesorgaan toekomst bestendig inrichten van zorg.
De beperkte schaalgrootte van Laurentius 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.	Beleid formuleren voor strategische personeelsplanning en -ontwikkeling.
Ontbreken van eigenaarschap en veilige cultuur waardoor de transitie in de organisatie en de transitie van zorg naar gezondheid niet wordt gemaakt.	Stimuleren van medewerkers om eigenaarschap, lef en daadkracht te ontwikkelen. Inzetten op team ontwikkeling. Goede voorbeeld geven op alle leidinggevende lagen.
Ontbreken van dualiteit op alle niveaus waardoor we onvoldoende samenwerken en de transitie in de zorg niet wordt gemaakt.	Goed geïmplementeerde besturingsfilosofie en goed functionerende organisatiestructuur. Het duidelijk inrichten van de rol van de medisch vakgroepmanager.
Geen toegang tot een voor de bedrijfscontinuïteit cruciaal IT systeem.	Plan van aanpak maken na analyse van de ziekenhuis brede noodprocedures. Jaarlijks oefenen continuïteitsplan en -voorzieningen.
Geen prioriteit aanbrengen in strategische doelstellingen met als gevolg dat er onvoldoende stappen worden gerealiseerd en daardoor minder resultaten worden behaald.	Prioritering van doelstellingen staat opgenomen in het jaarplan, deze monitoren in trimestergesprekken.
Kwantitatief en/of kwalitatief onvoldoende medewerkers aantrekken onder andere door krapte op de arbeidsmarkt.	Voldoende mogelijkheden bieden voor leren en ontwikkelen van medewerkers. Strategische personeelsontwikkeling.
Onvoldoende samenwerken in de regio waardoor nieuwe strategie onvoldoende van de grond komt	Formuleren van de regioambitie.
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	Contractonderhandeling met zorgverzekeraars. Transformatie gelden aanvragen. Integraal capaciteitsmanagement.

Cultuur en gedrag – soft controls

Motivatie - Tijd voor positiviteit

Medewerkers hebben een drukke en zware tijd gehad tijdens de corona jaren. In 2022 hebben we extra aandacht besteed aan het werkgeluk van medewerkers. We wilden de positiviteit en het werkgeluk van onze medewerkers verhogen en de mooie kanten van werken in de zorg belichten. Dit deden we onder andere door de campagne 'Jij maakt het verschil' waarbij we positieve verhalen deelden van medewerkers en patiënten, die uitdroegen waarom werken in de zorg zo mooi is en waarom medewerkers elke dag weer opnieuw klaar staan.

Vanzelfsprekend hoort daarbij dat we de basis op orde hebben. Een positief werkklimaat waarin medewerkers zich gehoord voelen maar waar ook aandacht is voor de werk-privé balans.

Betrokken leiderschap

Het management richt zich op het bevorderen van de ontwikkeling van de medewerkers en de ontwikkeling van samenwerken. Betrokken leiderschap sluit aan bij de visie van Laurentius waarin mensgericht organiseren de boventoon voert. Ter beïnvloeding van de cultuur, het gedrag en de motivatie van de werknemers is in Laurentius een leiderschapsontwikkelingsprogramma gestart om betrokken leiderschap in de organisatie te verankeren. Het doel van leiderschapsontwikkeling is om samen in beweging te komen om de strategische doelen te realiseren: binnen teams en tussen teams. Daarmee wordt recht gedaan aan de complexiteit van Laurentius als organisatie en aan de complexiteit en diversiteit van de werkzaamheden binnen de diverse clusters.

Persoonlijke ontwikkeling

Binnen Laurentius is er veel aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van teams en individuen middels (team) coaching trajecten, loopbaanbegeleiding en scholing van soft-skills. Daarbij is elke professional uniek, met specifieke skills, persoonlijke wensen en behoeften die aansluiten op de generatie en ieders werk-en privé situatie. Kortom, aansluiten bij onze professional in zijn totaliteit: de unieke professional. Er wordt geïnvesteerd in een veilig leerklimaat en werkklimaat. Een klimaat waarin professionals zich veilig voelen om feedback te geven en te ontvangen en persoonlijk leiderschap en eigenaarschap tonen. Op deze manier wordt er gewerkt aan samenwerking, feedback/ aanspreekcultuur en zorgen we ervoor dat medewerkers eigen regie nemen over loopbaan en werk.

Toepassing en naleving van gedragscodes

Een ziekenhuis hoort bij uitstek een veilige plek te zijn voor iedereen. Zowel van onze zorgverleners, medewerkers als van patiënten en bezoekers verwachten wij dat zij zich correct gedragen. Zo zeggen wij onder meer **nee** tegen: respectloos handelen, lichamelijk of mentaal geweld, handtastelijkheden, diefstal, drank, drugs en wapens.

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. Tot de taken behoren onder meer signalering van incidenten, voorkomen en bestrijden van ongewenste gedragsvormen. Maar ook adviseren van het slachtoffer, begeleiding en bemiddeling in bepaalde situaties.

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.

Maar alertheid is te allen tijde geboden en het beleid dient steeds proactief te worden aangescherpt aan de nieuwe tijd. In 2022 hebben we daartoe een start gemaakt met de evaluatie van onze klokkenluidersregeling en hebben we het sanctiebeleid nogmaals onder de loep genomen en wordt dit beleid in 2023 nog verder aangescherpt met een zero tolerance beleid.

Informatie over onderzoek en ontwikkeling

Het Laurentius Ziekenhuis is een algemeen ziekenhuis van en voor de inwoners van de regio Midden-Limburg. We zijn innovatief en nieuwsgierig en spannen ons in om voortdurend de zorg te verbeteren. We werken graag mee aan lopende studies en participeren veel vakgroepen in wetenschappelijke studies. Onze Trialbegeleidingscommissie beoordeelde in 2022 20 studies, 15 niet-WMO en 5 WMO. Van die laatste 5 betroffen er 4 geneesmiddelstudies. In totaal, omdat veel studies langer dan een jaar lopen, liepen er circa 30 studies. Onderwijs voor coassistenten wordt per vakgroep geregeld.

Ontwikkelingen in onze zorg

Het Laurentius Ziekenhuis zoekt voortdurend naar nieuwe (innovatieve) manieren om de behandeling voor een patiënt zo aangenaam mogelijk te maken. Het gebruik van een **Virtual Reality (VR) bril** is zo'n voorbeeld. Het kan namelijk angst, pijn en stress verminderen, doordat de hersenen en zintuigen zich op iets anders richten en je als het ware bent afgeleid. Vanaf het moment dat je de bril opzet, waan je je in een computer gegenereerde wereld. Dankzij de Stichting Vrienden van Laurentius is in 2022 op verschillende afdelingen (de pijnpoli, OK en dialyse) een twee jaar durende pilot gestart met de VR-brillen.

Longkanker is een veel voorkomende vorm van kanker. In Laurentius worden longkankerpatiënten behandeld door een team van longartsen en -chirurgen. Zij houden hun kennis op peil en passen de nieuwste behandelmethodes toe, gericht op maximale doeltreffendheid én op maat voor iedere patiënt. Sinds kort gebruiken de longartsen in Laurentius voor het stellen van een diagnose en/of het bepalen van het stadium van longkanker het **EBUS onderzoek**. Een ontwikkeling in de longchirurgie zijn longsparende operatietechnieken. Hierbij wordt de tumor radicaal verwijderd maar wordt er geprobeerd zoveel mogelijk gezond longweefsel te behouden. Sinds 2022 wordt de operatietechniek, **'segment resectie'** toegepast in Laurentius. Deze is geschikt voor tumoren die kleiner dan twee centimeter zijn.

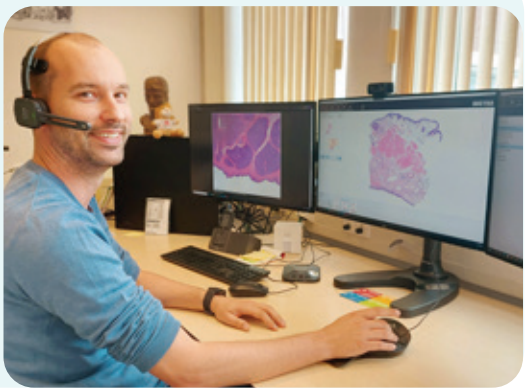
Een knobbel in de schildklier komt relatief vaak voor bij volwassenen. In de meeste gevallen is de knobbel, ook wel schildkliernodus genoemd, goedaardig en veroorzaakt hij geen klachten.

Soms geeft een schildklierknobbel toch klachten zoals een drukkend gevoel in de hals, moeite met slikken of een moeizame, piepende ademhaling. De klachten kunnen ook van esthetische aard zijn wanneer men het vervelend vindt dat de knobbel aan de buitenkant zichtbaar is in de hals. In 2022 is in ons ziekenhuis een nieuwe behandeling in gebruik genomen om patiënten te verlossen van een schildklierknobbel. Als eerste ziekenhuis in Limburg past Laurentius de **RFAmethode** toe. Dit betekent verwijdering met behulp van energie van radiogolven. Het grote voordeel van deze behandeling ten opzichte van de andere methodes is dat RFA veel minder belastend is voor de patiënt en minder complicaties kent.

Het Laurentius Ziekenhuis wil haar patiënten de juiste zorg op de juiste plek bieden. Het toedienen van geneesmiddelen bij de patiënt thuis is daar een voorbeeld van. Dit is prettiger voor de patiënt en daarnaast maakt het ruimte vrij in het ziekenhuis voor mensen die wél alleen daar geholpen kunnen worden. Sinds september 2022 komen oncologische patiënten die enkel behandeld worden met Zoledroninezuur (ook wel Zometa genoemd) alleen nog maar voor hun eerste twee toedieningen naar het ziekenhuis. Daarna kan de medicatie via een **thuisinfuus in de eigen omgeving** worden toegediend.

Op de afdeling medische beeldvorming komen patiënten onder andere voor het maken van een MRI-scan. Voor sommigen kan een dergelijk onderzoek best spannend zijn. Vooral wanneer het hoofd de tunnel in moet, kunnen mensen last krijgen van claustrofobie. Dat maakt het moeilijk om te ontspannen en stil te blijven liggen tijdens het maken van de scan. MRI-laboranten doen er alles aan om patiënten op hun gemak te stellen. De ruimte waarin het MRI-apparaat staat is opgefleurd met **twee grote fotowanden**. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat natuurfoto's een rustgevend en stress verminderend effect hebben op patiënten. Aan patiënten die met het hoofd de MRI-tunnel in gaan is ook gedacht. Die kunnen via een slim geplaatste spiegel toch naar de foto kijken.

Waar pathologen eerder hun hoofd moesten buigen over een microscoop om naar een stukje weefsel in een weefselglaasje te kijken, bekijken ze dankzij een **Picture Archiving and Communication System (PACS)** nu het gescande stukje weefsel uitvergroot op een computer-beeldscherm. Hierdoor kunnen de pathologen de stukjes weefsel beter zien en daardoor nauwkeuriger analyseren. Mocht er sprake zijn van een stukje weefsel dat moeilijker te analyseren is, kunnen ze dankzij het nieuwe systeem ook makkelijk en snel hulp inschakelen van patholoogcollega's in andere ziekenhuizen in de regio.



Op weg naar een gezonde toekomst

Zoals ieder ziekenhuis staat ook het Laurentius Ziekenhuis voor een groot aantal uitdagingen. Denk hierbij aan een toenemende zorgvraag, tekorten aan de kant van beschikbare medewerkers, financiële druk en technologische mogelijkheden die wellicht oplossingen kunnen bieden voor delen hiervan.

De grote druk op de zorg is in het gehele zorglandschap een grote uitdaging en in Laurentius kijken we in lijn met de nieuwe strategie hoe we onze organisatie continue kunnen blijven ontwikkelen om klaar te zijn- en blijven voor de toekomst.

De nieuwe strategie bevat de belangrijkste strategische doelen tot 2025 en in de komende jaren zullen we dan ook vanuit deze strategie verder invulling geven aan plannen om de nieuwe strategie te implementeren. Dat betekent dat we aan de slag gaan met werken vanuit een nieuwe visie, missie en kernwaarden, we de regioambitie verder vormgeven en samenwerking inzetten om bij te dragen aan een passend zorg portfolio voor Laurentius.

We werken verder aan het leveren van zorg vanuit een visie op digitale zorg. Ook zetten we in op de transitie van zorg naar gezondheid op basis van de regie bij de patiënt, leefstijladvies en kennisdeling.

In 2023 wordt verder gewerkt aan de toekomst door onder meer de volgende activiteiten in het licht van de strategie:

- We werken voor alle strategische doelen, onder eigenaarschap van een manager, uit hoe de concrete invulling van het strategisch doel eruit ziet, aan de hand van projecten en initiatieven;
- Vanuit de visie op digitalisering van zorg zetten we de implementatie in op basis van een concreet programma;
- We starten met de laatste fase van het bouwprogramma en oriënteren ons op het masterplan huisvesting voor de komende 10 jaar;
- Vanuit de opgave die er ligt vanuit het Integraal Zorgakkoord IZA gaan we aan de slag met regio- en ROAZ-plannen;
- We gaan aan de slag om vorm en inhoud te geven aan de cao;
- Om de transitie in de zorg meer inhoud te geven werken we samen met verschillende partners.
- We starten met het maken van de brug van zorg naar gezondheid door het uitwerken van een plan en doen mee aan initiatieven zoals ‘health(care) meets retail’.
  In Roermond wordt op verschillende plekken geëxperimenteerd met het leveren van elementen die nu nog onderdeel van de gezondheidszorg uit maken, maar wellicht door anderen met behulp van technologie ook gedaan zouden kunnen worden.

Bouw

Het Laurentius Ziekenhuis heeft een aantal jaar geleden een nieuwbouw en verbouwtraject ingezet. Daarmee willen wij ook in de toekomst hoogwaardige zorg blijven bieden aan onze patiënten. Wij willen het patiënten zo aangenaam en makkelijk mogelijk maken. Ook draagt de (ver)nieuwbouw bij aan een prettig werkklimaat voor specialisten en medewerkers. Het einde van onze verbouwwerkzaamheden komt langzaam in zicht.

Begin 2022 zijn de gerenoveerde afdelingen Dialyse, Geriatrie en Reumatologie in gebruik genomen. Ook 10 piketkamers zijn op de nieuwe plek gerealiseerd. Met deze afdelingen zijn de te renoveren gedeelten bijna afgerond. De afdelingen waarvan de huisvesting nog bekeken wordt, zijn de POK en de Pathologie.

Om het huisvestingsvraagstuk voor de komende 10 jaar in goede banen te leiden zullen we in 2023 een nieuwe doorkijk maken naar 2035. Hierin zal ook het huisvestingvraagstuk van de functies in de PAAZ worden meegenomen, op basis van de visie op psychiatrische zorg in onze regio.

Daarnaast zijn we gestart met voorbereidende werkzaamheden om de sloop van de oude gebouwen rechts van de hoofdingang in gang te zetten. Hierin hebben we vertraging opgelopen door Flora en Faunaonderzoek, Archeologische onderbouwing en de stikstofdiscussie. Voor de medewerkers die nu nog in deze gebouwen hun werkplek hebben zullen we een tijdelijke unit plaatsen waar inmiddels de vergunningverlening van is afgerond. Als alles volgens planning verloopt zal deze gerealiseerd worden voor de bouwvakvakantie 2023 waarna we in het derde kwartaal kunnen beginnen met de sloop. Deze hopen we begin 2024 afgerond te hebben waarna we het parkeerterrein en het voorplein aan de voorzijde van ons ziekenhuis zullen realiseren.

Parallel aan dit traject zal de gemeente Roermond de Oranjelaan vanaf de tunnel tot aan de rotonde Bredeweg gaan herinrichten. Dit plan is in nauwe samenwerking met ons ziekenhuis tot stand gekomen om zo een goede verkeerskundige inrichting van en naar ons terrein te kunnen realiseren. Aanbesteding van dit project loopt momenteel en als alles volgens plan loopt zal dit synchroon lopen met de sloop van onze gebouwen en herinrichting van ons terrein.

Duurzaamheid

Duurzaamheid, milieu en energiebesparing zijn begrippen waar elk bedrijf bewust mee bezig is. Ook in Laurentius is dit een belangrijk thema, waar we op vele manieren invulling aan geven. De zorgsector, vertegenwoordigd door onder andere de NVZ, had afgesproken dat ieder ziekenhuis voor 1 juli 2021 een individuele routekaart CO_2-emissie reductie indiende. Op deze manier wordt per individueel ziekenhuis inzicht gegeven in de huidige CO_2-emissie en welke opgave nog voor ons ligt om de doelstellingen in 2030 en 2050 te halen. Deze einddoelen komen voort uit de klimaatwet, te weten 49% reductie in 2030 en 95% reductie in 2050.

Middels de routekaart maakt Laurentius inzichtelijk hoe zij toewerkt naar de landelijke doelstelling uit het klimaat akkoord. In de routekaart zijn 4 routes uitgewerkt waarvan er uiteindelijk 1 de voorkeur heeft gekregen waarmee het Laurentius aan de slag is sinds september 2022. Naar 2030 toe hebben we het doel om minimaal de helft aan fossiele brandstoffen te besparen. We gaan daarbij geleidelijk ons gebruik van gas afbouwen. In november 2022 zijn er om ons terrein werkzaamheden uitgevoerd voor onze nieuwe elektriciteitsaansluiting. Als ziekenhuis produceren we op dit moment nog zelf stroom met gasmotoren op ons terrein in de energiecentrale. Daar moeten we steeds meer mee gaan reduceren. De nieuwe elektriciteitsaansluiting is hierin een eerste stap.

Daarnaast onderzoeken we hoe we nog meer energie kunnen besparen door de verduurzaming van de zogenaamde 'thermische schil' van onze gebouwen. Dit betekent dat we investeren in het vernieuwen of verbeteren van muur- en dakisolatie en in verbeterde isolatiewaarde van de ramen.

Ook wil Laurentius de daken van enkele gebouwen voorzien van een groen sedumdak. Voor deze maatregelen heeft LZR een DUMAVA (duurzaam maatschappelijk vastgoed) subsidie aangevraagd en deze is inmiddels toegezegd. Voor de lange termijn zijn we begonnen aan een masterplan energie voor 2030- 2050. Dit om de route in detail uit te stippelen naar duurzaam vastgoed voor de toekomst.

Naast de routekaart ligt de focus op het gebied van duurzaamheid vooral op initiatieven in de organisatie zoals 'Greenteams' welke lokale duurzaamheidsprojecten in de organisatie ontwikkelen.

Financiële ontwikkelingen

Resultaatontwikkeling

De financiële resultaten 2022 en 2021 zijn hieronder weergegeven:

		2022	2021
		x 1000	x 1000
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	Zorgverzekeringswet		
	Add-0n's	21.006	19.655
	DBC Opbrengts Ziekenhuisdeel	143.486	142.223
	PAAZ	4.073	3.986
	Overige verrichtingen en ondersteunende producten	6.254	4.944
	Totaal Zorgverzekeringswet	*174.819*	*170.808*
	Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van Wet langdurige zorg	1.385	1.067
	Beschikbaarheidbijdrage zorgfuncties	1.643	1.227
	Baten uit onderaanneming	7.333	6.829
	Overige Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	6.236	6.057
	Totaal Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	*191.416*	*185.988*
	Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	1.019	2.043
	Overige bedrijfsopbrengsten	2.537	1.736
Totaal Bedrijfsopbrengsten		**194.972**	**189.767**
Bedrijfslasten	Kosten van grond- en hulpstoffen	29.473	28.274
	Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	35.342	32.646
	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	87.245	84.860
	Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	11.693	11.492
	Overige bedrijfskosten	29.567	27.934
Totaal Bedrijfslasten		**193.320**	**185.206**
Financiële baten en lasten	Amortisatie Disagio	87	87
	Overige financiële lasten	10	10
	Rentelasten	1.334	1.488
	Resultaat Deelnemingen	-25	15
Financiële baten en lasten		**1.406**	**1.600**
Resultaat in boekjaar		**246**	**2.961**

Algemeen

Het Laurentius ziekenhuis heeft in het jaar 2022 een positief resultaat gehaald van € 246k (2021 € 2,961 mln). De resultaat daling in 2022 ten opzichte van 2021 kent een aantal oorzaken welke in de jaarrekening in detail zijn toegelicht. Hieronder zijn de belangrijkste oorzaken kort genoemd.

Opbrengsten

- Ten opzichte van 2021 zijn de opbrengsten met ruim € 4 mln gestegen. In de cijfers is rekening gehouden met generieke meerkostenvergoedingen over 2021 en 2022. Tevens is er rekening gehouden met een uitvalcompensatie ad € 918K in het kader van corona in 2022 (omikron clausule).
- Er is € 1,027 mln verantwoord als subsidie opschaling IC in 2022. In 2021 was met name fase 0 van de subsidieregeling opgenomen. De overige fasen zijn in 2022 opgenomen, vandaar de toename.
- De overige opbrengsten zijn in 2022 ruim € 1 mln lager dan in 2021. In 2021 was er sprake van een incidentele vrijval uit de overige schulden. In 2022 is hiervan geen sprake.

Bedrijfslasten

- De bedrijfslasten zijn € 8,1 miljoen gestegen t.o.v. 2021.
- De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn gestegen t.o.v. 2021. Eén van de oorzaken van de hogere kosten zijn het personeel niet in loondienst en de honoraria kosten van de vrijgevestigde medisch specialisten. Het personeel niet in loondienst is t.o.v. 2021 gestegen doordat de SEH-artsen worden gedetacheerd vanuit een collega instelling.
- De stijging van lonen en salarissen wordt verklaard door een stijging van het aantal fte's en door de cao afspraken waarbij met name voor 2022 een generieke salarisverhoging van 2% is doorgevoerd. Verder is in 2022 een voorziening getroffen voor de toekomstige kosten inzake de regeling generatiebeleid.
- De overige bedrijfskosten zijn met € 1,7 miljoen gestegen t.o.v. 2021. In 2022 zijn de 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. 2021 met circa € 1 mln. De voedingsmiddelen zijn gestegen door de stijgende voedingsprijzen. In 2022 zijn de schoonmaakkosten uitbesteed waardoor deze kosten lager zijn t.o.v. 2021.

Ontwikkeling kasstromen

De operationele kasstroom ontwikkeling in 2022 is in lijn met 2021. Ten behoeve van de investeringen is geen externe financiering aangetrokken. Aan de bankconvenanten wordt ruimschoots voldaan.

Kengetallen

Ratio's	Norm	2022	2021
Solvabiliteit	> 15%	44%	44%
Liquiditeitsratio	1,5	1,78	1,83
Debt Service Coverage Ratio	1,3	1,94	2,49

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 bedraag 15%. De solvabiliteit in 2022 bedraagt 44%.

Liquiditeitsratio

De liquiditeitsratio is berekend door de vlottende activa, onderhandenwerk en de liquide middelen te delen door het vreemd kort vermogen.

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 2022 bedraagt de ratio 1,94 (2021: 2,49) en voldoet aan deze eis. De DSCR is gedaald t.o.v. 2021 doordat het resultaat is gedaald.

Vooruitblik

Voor het komende jaar is 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. Als gevolg van het na-ijl effect van toe te passen indexen door leveranciers in de sector, zullen inkoopkosten naar verwachting toenemen. 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 2023 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 2023 is positief, echter zijn de effecten van de gestegen personeelskosten als gevolg van de nieuw afgesloten CAO en verwachte prijsstijgingen van leveranciers nog niet volledig meegenomen. Op basis van de liquiditeitsprognose en de investeringsbegroting voor het jaar 2023, is het nog niet noodzakelijk om externe financiering aan te wenden. Qua personele bezetting zien we een daling in het ziekteverzuim onder de 5%. Dit is een positieve ontwikkeling, echter de arbeidsmarktproblematiek blijft bestaan en dit vraagt extra opleidingsinspanningen en tijdelijk inhuur van medewerkers niet in loondienst.

Risicobeheer financiële instrumenten

Het Laurentius ziekenhuis maakt geen gebruik van financiële instrumenten.

laurentius

lzr.nl