



JAARVERSLAG  
ZORGSAAM  
ZORGGROEP ZEEUWS-  
VLAANDEREN

2023

## Inhoudsopgave

<b>1.0</b>	<b>Bestuursverslag</b> .....	<b>3</b>
<b>2.0</b>	<b>Verslag raad van toezicht</b> .....	<b>6</b>
<b>3.0</b>	<b>Jaaroverzicht 2023</b> .....	<b>8</b>
3.1	<i>Profiel ZorgSaam</i> .....	8
3.2	<i>Kengetallen</i> .....	9
3.3	<i>Vernieuwingen</i> .....	10
3.4	<i>Programma's</i> .....	12
3.5	<i>Samenwerkingen</i> .....	18
3.6	<i>Ontwikkelingen in Thuis- en Ouderenzorg</i> .....	21
3.7	<i>Bijeenkomsten</i> .....	22
3.8	<i>Donaties</i> .....	24
3.9	<i>Stichting Vrienden van ZorgSaam</i> .....	24
<b>4.0</b>	<b>HR</b> .....	<b>26</b>
4.1	<i>Programma Aandacht voor medewerkers</i> .....	27
4.2	<i>Medewerkers</i> .....	28
4.3	<i>Verzuim</i> .....	30
4.4	<i>Vitaliteit</i> .....	32
4.5	<i>Opleiden en Ontwikkelen</i> .....	32
<b>5.0</b>	<b>Jaarverslagen Gremia</b> .....	<b>33</b>
5.1	<i>Medische staf (BMS)</i> .....	33
5.2	<i>Cliëntenraad</i> .....	36
5.3	<i>Ondernemingsraad</i> .....	37
5.4	<i>VVAR</i> .....	38
<b>6.0</b>	<b>Financiën</b> .....	<b>39</b>
<b>7.0</b>	<b>Kwaliteit</b> .....	<b>45</b>
<b>8.0</b>	<b>Klachten</b> .....	<b>48</b>
<b>9.0</b>	<b>Onderscheidingen en erkenningen</b> .....	<b>49</b>
<b>10.0</b>	<b>Online cijfers</b> .....	<b>50</b>

## 1.0 Bestuursverslag

### Voorwoord

In het bestuursverslag over 2022 was al te lezen dat de toegenomen kosten en de personeelskrapte de zorgcontinuïteit verder onder druk zetten. De vooruitblik op 2023 was toen dat de onzekerheden zouden groeien door onder meer hoge inflatie, een hoog ziekteverzuim en dat financieel gezond blijven een belangrijk thema voor de komende jaren zou zijn. Dat is bewaarheid geworden, waarbij de vele extra kosten ZorgSaam hebben geleid tot een verlies van € 11,5 miljoen. In het financiële hoofdstuk leest u daar meer over.

### *Financieel herstel*

Om richting de toekomst een positief resultaat te kunnen realiseren is door ZorgSaam een meerjarenherstelplan opgesteld met als doel om ZorgSaam in 2025 en verder weer tot een financieel gezonde organisatie te maken. Het jaar 2024 staat in het teken van de uitwerking van de verschillende herstelplannen en een start te maken met de effectuering. Voor 2024 is een begroting goedgekeurd van € 2,5 miljoen negatief. Voor 2025 is een nul begroting goedgekeurd.

Het meerjarenherstelplan bevat de volgende onderdelen en moet resulteren in een totale bezuiniging van € 14,1 miljoen.:

- Besparing van inkoop van goederen en diensten binnen heel ZorgSaam;
- Besparing op personeelskosten centrale ondersteunende diensten;
- Besparing op personeel en productiviteit binnen de thuis- en ouderenzorg incl. ziekteverzuim;
- Besparing op personeel en productiviteit in het ziekenhuis.

Over het meerjarenherstelplan is gesproken met de relevante stakeholders, onder andere externe partijen zoals zorgverzekeraars, de banken en interne gremia.

De Raad van Bestuur is in gesprek met zorgverzekeraars om een eenmalige bijdrage te ontvangen voor de jaren 2025-2027 ter ondersteuning van de ombuigingen die ZorgSaam de komende jaren (moet) maken. De eenmalige bijdrage zal ertoe moeten leiden dat de gestelde financieringseisen wel gehaald worden. Gelijktijdig lopen de gesprekken met de BNG over de gestelde eisen aan de financiering. De uitkomsten van de gesprekken met zorgverzekeraars en BNG bank zijn nog gaande. De uitkomsten hiervan zijn op geen enkele wijze meegenomen in de begroting 2025. Wel zijn ze als kans aangemerkt.

### *Veranderend zorglandschap*

In Zeeland en zeker in Zeeuws-Vlaanderen, het grondgebied van ZorgSaam, zijn veranderingen in het zorglandschap al goed merkbaar. Door vergrijzing en ontgroening loopt de regio voor op de ontwikkeling die straks in heel Nederland ervaren zal worden. De zorg zal daarom echt anders moeten worden georganiseerd, zodat we zorg in Zeeuws-Vlaanderen toegankelijk houden. Om een bestaand complex systeem te veranderen, zorg in transitie te brengen naar een andere vorm die wel aansluit bij de uitdagingen van de toekomst, vraagt energie, afstemming en vooral samenwerking.

Een belangrijke samenwerking voor ZorgSaam in 2023 was de Zeeuwse Zorg Coalitie. De Zeeuwse Zorg Coalitie krijgt in 2023 het meeste IZA-transformatiegeld van Nederland ter beschikking, zo'n € 83 miljoen. Over wat daarmee gaat gebeuren, leest u meer in dit jaarverslag bij bijvoorbeeld het Programma Passende Zorg.

### *Sociale veiligheid*

Een ander belangrijk onderwerp, ook te scharen onder de landelijke ontwikkelingen, is de groeiende aandacht voor sociale veiligheid op de werkvloer. Niet passend gedrag tegenover elkaar kan veel schade berokkenen en het is aan organisaties om te zorgen voor een veilige werkomgeving, in alle opzichten. Dat dit bij ZorgSaam de afgelopen jaren onvoldoende of onvoldoende consequent werd opgepakt en dat op den duur niet meer geaccepteerd werd, resulteerde in 2023 in het beeld van een onveilig werkklimaat bij ZorgSaam. Als raad van bestuur zijn we hier serieus van geschrokken. We hebben onze verantwoordelijkheid genomen en dit heeft in het bijzonder onze aandacht. Het zodanig serieus nemen van gevoelens en welzijn van medewerkers past ook bij het programma Aandacht voor Medewerkers dat ZorgSaam hoog op de agenda heeft staan. Vanuit dat programma stimuleren we dat alle ZorgSaam collega's zich gehoord, erkend, gewaardeerd en op hun plek voelen. Dat doen we niet alleen vanuit collegialiteit en als goed werkgever, maar ook met het oog op de grote behoefte aan personeel in de nabije toekomst. Behoud van huidig personeel is immers minstens zo belangrijk als de aanwas van nieuw personeel. Meer hierover is te lezen in het hoofdstuk over HR.

### *Partnerschap met UZ Gent*

Een van de mijlpalen in 2023 was het tot stand brengen van de nieuwe raamovereenkomst in de intensieve samenwerking met UZ Gent. Die omvat een structurele verbinding tussen beide organisaties. Enerzijds wordt ingezet op het grens overstijgend samenwerken, anderzijds zal UZ Gent de regionale zorg in Zeeland ondersteunen en versterken. Dat gebeurt onder andere door behoud of uitbreiding van de kwaliteit, toegankelijkheid en doelmatigheid van de

bestaande medisch specialistische zorg in Zeeuws-Vlaanderen, inclusief de acute zorg op Spoedeisende Hulp, Intensive Care en de dialyseafdeling. De toezegging van UZ Gent om ZorgSaam maximaal te ondersteunen in het organiseren en verlenen van ziekenhuiszorg in Zeeland is essentieel voor het voortbestaan van ZorgSaam. De verantwoordelijkheid die het UZ Gent daarmee neemt, is bestuurlijk ingevuld door het UZ Gent zeggenschap te geven over bepaalde strategische beslissingen van ZorgSaam Ziekenhuis. ZorgSaam mag zich hierdoor officieel Partner UZ Gent noemen. Het gaat niet over fuseren of overnemen, het gaat over elkaar versterken door samen te werken. De verdere uitbouw van de samenwerking creëert een robuust zorgnetwerk over de grens heen. Dit garandeert voor de toekomst goede zorg dichtbij, van regionale basiszorg tot academische excellentie.

### *Samenstelling raad van bestuur*

In de samenstelling van de raad van bestuur zijn in 2023 enkele wijzigingen geweest. Zo namen Piet van der Maas en Johan de Graaf afscheid in het verslagjaar en trad Kim Hurkens, toe als nieuw lid raad van bestuur. Na het verslagjaar heeft ook voorzitter raad van bestuur René Smit afscheid genomen van ZorgSaam en is Edwin Hummel a.i. toetreden tot de raad van bestuur.

Vooruitkijkend naar de toekomst, hebben we als raad van bestuur het volste vertrouwen in onze organisatie. Ondanks de uitdagingen die we het afgelopen jaar hebben doorstaan en nog moeten doorstaan, blijven we vastberaden en optimistisch. Samen, met de inzet en toewijding van al onze medewerkers, partners en stakeholders, werken we toe naar herstel en een stabiele organisatie waarbij goede en toegankelijke zorg voor de inwoners van Zeeuws-Vlaanderen nu en in de toekomst geborgd blijft.

Kim Hurkens en Edwin Hummel

Raad van Bestuur

## Paragraaf 2 Verslag raad van toezicht

### ZorgSaam heeft zijn blik op de toekomst gericht

De continuïteit van zorg staat nog immer onder druk. Meer mensen worden steeds ouder en de zorgvraag en zorgkosten nemen daardoor toe. Daarnaast is er blijvend minder zorgpersoneel beschikbaar en zijn er door onder andere de latere pensioenleeftijd minder mensen om mantelzorg te bieden. De opdracht waar de zorg in Nederland voor staat is dus niet makkelijk. Onze zorgprofessionals ervaren dit dagelijks. De raad van toezicht heeft dan ook bewondering voor ieders inzet om elke patiënt de beste passende zorg te bieden.

### Twee beloften

Binnen ZorgSaam zijn al stappen gezet om in te spelen op deze ontwikkelingen. Met een herijkte Meerjarenstrategie 2023 – 2027 beschrijft ZorgSaam de ‘noodzaak voor verandering’ en hoe ZorgSaam die verandering op wil pakken middels twee beloften: aandacht voor medewerkers én instaan voor de juiste zorg en welzijn voor alle inwoners in Zeeuws-Vlaanderen.

### Aandacht voor medewerkers

ZorgSaam voelt als grootste zorgwerkgever van Zeeland een bijzondere verantwoordelijkheid voor het welbevinden van haar medewerkers. Aandacht voor medewerkers betekent ruimte voor professionele autonomie, groei en invloed op eigen werk, de veranderingen daarin en goede mogelijkheden om werk te combineren met privéleven of de rol van mantelzorger. De raad van toezicht onderschrijft het belang van een open en sociaal veilige cultuur waarin mensen elkaar met respect kunnen en durven aanspreken ongeacht hiërarchie en professionele status. Mede naar aanleiding van een aantal incidenten heeft het onderwerp dan ook specifieke aandacht van de raad van toezicht. Een eerste aanzet tot meer integraal beleid, met een fundamentele aanpak van grensoverschrijdend gedrag, heeft in 2023 vorm gekregen.

### Instaan voor de juiste zorg en welzijn voor alle inwoners in Zeeuws-Vlaanderen

De tweede belofte wordt gedaan door anders of slimmer te werken én in samenwerking met verschillende partners in Zeeland en Vlaanderen. Afgelopen jaar heeft dit geleid tot een nog intensievere samenwerking met het UZ Gent. Kwalitatief samenwerken tussen tweedelijns en derdelijns medische zorg en het borgen van 24/7 zorg staan centraal. Zoveel mogelijk zorg dichtbij voor de Zeeuwse patiënten en verwijzing van complexe pathologie naar Gent. Komende tijd wordt verder onderzocht hoe door meer uitwisseling (van patiënten en /of personeel) de arbeidsmarkt en het zorggebied vergroot kan worden. Hierdoor wordt ZorgSaam

robuuster. Dit om beter te kunnen anticiperen op volumenormen enerzijds en schaarste op de arbeidsmarkt anderzijds.

Daarnaast brengt het universitaire ziekenhuis veel kennis en innovatie tot over de grens. Het Vlaamse ziekenhuis helpt mee om goede zorg in Zeeuws-Vlaanderen te borgen en zal een aandrijvende kracht zijn om ook de Belgische bevolking die in Zeeland woont voor ZorgSaam te winnen.

Aankomende tijd zal ZorgSaam alle zeilen bij moeten zetten, gezien de financiële resultaten over 2023 met een verlies van € 11,5 miljoen. In 2025 moet ZorgSaam weer een financieel gezonde organisatie zijn. Dit zal veel vergen van de verandervaardigheden binnen de organisatie. Door het bestuur en het management wordt momenteel hard gewerkt om de maatregelen in kaart te brengen die noodzakelijk zijn. De raad van toezicht heeft er alle vertrouwen in dat de raad van bestuur met betrekking tot de noodzakelijke maatregelen zorgvuldigheid zal betrachten en alles zal doen om de zorgverlening nu en in de toekomst overeind te houden.

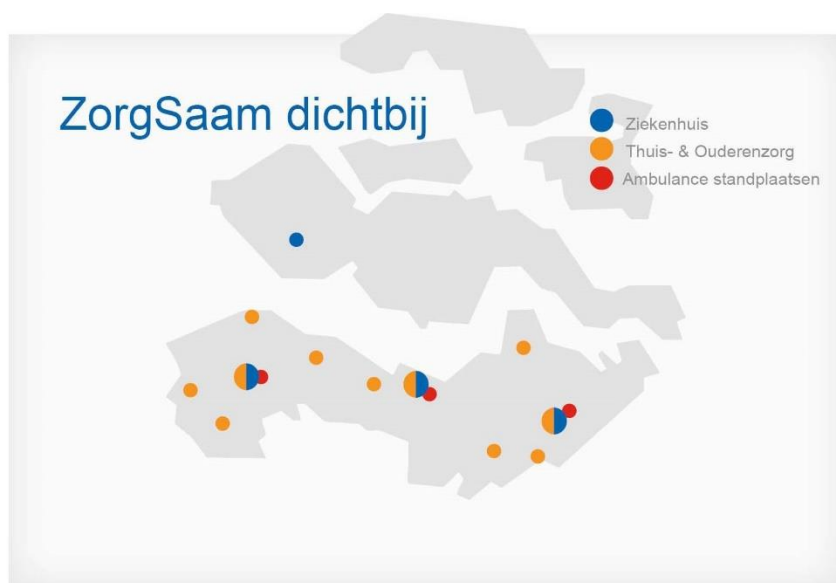
Onmiskenbaar is dat ZorgSaam het anders moet gaan doen, waarbij lastige keuzes niet voorkomen kunnen worden. Voorop blijft staan dat ZorgSaam doorgaat met het leveren van goede zorg aan patiënten in de ambulances, het ziekenhuis en aan cliënten in de thuis- en ouderenzorg én met de programma's vanuit de strategie, zoals onder andere Passende Zorg en Digitalisering, om klaar te staan voor toekomstige veranderingen in de zorg. Voor deze programma's is extra geld beschikbaar vanuit de zorgverzekeraars (IZA-gelden).

De raad van toezicht waardeert de inzet van alle medewerkers, medisch specialisten en vrijwilligers, de cliëntenraad, de ondernemingsraad, de verpleegkundige en verzorgende adviesraad, het bestuur medische staf en de raad van bestuur/co-bestuur. De betrokkenheid, gedrevenheid en het enthousiasme waarmee iedereen wil werken aan de toekomst van de zorg – en daarmee ook aan die van ZorgSaam – is indrukwekkend.

## 1.1 Jaaroverzicht 2023

### 1.2 Profiel ZorgSaam

ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen is een zorgorganisatie die ziekenhuiszorg, thuiszorg, ouderenzorg en ambulancezorg biedt vanaf vele locaties in Zeeland.



Bij ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen werken bijna 3.500 medewerkers en circa 1.000 vrijwilligers. Samen zijn zij zorgzaam voor de patiënten, cliënten en elkaar.

De zorg die ZorgSaam aanbiedt is persoonlijk, waarbij kwaliteit en veiligheid voorop staan. De zorg is ook aansluitend, van ambulance naar ziekenhuis naar thuiszorg of ouderenzorg, met warme overdracht. Kernwaarden zijn persoonlijk, vitaal en samen. Serieuze aandachtspunten zijn vakmanschap, resultaatgericht en efficiënt werken en in samenwerkingen een betrouwbare partner zijn.



### 1.3 Kengetallen

<b>Ziekenhuis</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Eerste polikliniekbezoeken	52.064	54.215
Unieke bezoekers poliklinieken	50.314	49.643
Unieke patiënten met 1 of meer gesloten DBC	52.120	50.225
SEH bezoeken	9.783	9.846
Ziekenhuisopnames	9.874	9.918
Dagverpleging	12.281	11.645
Verpleegdagen	37.976	37.915
Medisch specialisten	143	131
Verpleegkundigen	425	399
Paramedici	24	24
<b>Ambulance</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Declarabele A1 ritten	3.209	3.243
Declarabele A2 ritten	2.008	1.984
Declarabele B1/B2 ritten	1.804	2.009
Ambulances	12	11
Ambulancemedewerkers	71	69

<b>Kengetallen Thuis- en Ouderenzorg per 31-12-2023</b>	
Locaties	11
Totaal aantal plaatsen zorg met verblijf	704
Waarvan:	
- Plaatsen met behandeling	404
- Plaatsen ELV	8
- Plaatsen GRZ	16
- Plaatsen zonder behandeling	276
Aantal plaatsen huren met zorg	2
Unieke patiënten ZVW	3.822
Unieke patiënten WLZ	1.198
Unieke patiënten WMO	1.564
Opnames nieuwe bewoners	321
Nieuwe cliënten wijkverpleging	3.822

## 1.4 Vernieuwingen

### AYA zorg

In 2023 is ZorgSaam Ziekenhuis live gegaan met leeftijdsspecifieke zorg- en ondersteuning aan jongvolwassenen met kanker in de leeftijd van 18 tot 39 jaar. Deze ‘Adolescents and Young Adults’ ofwel AYA's zijn in de bloei van hun leven en kunnen bij de diagnose kanker de grip op het leven verliezen. Jaarlijks krijgen gemiddeld 20 AYA's bij ZorgSaam te horen dat ze kanker hebben. Als aanvulling op de reguliere oncologische zorg, krijgt deze groep nu AYA-basiszorg. Deze AYA-zorg gaat uit van de vraag: “Wie ben jij en wat heb je nodig?” tijdens en ook na kanker.

### Horizontaal Toezicht

Op 1 januari 2023 is ziekenhuis ZorgSaam overgegaan op Horizontaal Toezicht. Zorgverzekeraars hebben hun vertrouwen uitgesproken over de kwaliteit van zorgregistratie, het 'in control' zijn van ZorgSaam en de ingezette weg om de inrichting en uitvoering van de registratie- en declaratieprocessen van ons ziekenhuis continu te verbeteren. Deze mijlpaal is gevierd met een afvaardiging van CZ en NVZ waarbij wij de “Horizontaal Toezicht” vlag in ontvangst mochten nemen.

### MRI innovatie

Voorjaar 2023 kende langere wachttijden voor de MRI, maar dat was ‘een stap terug om er drie vooruit te gaan’ ZorgSaam heeft nu namelijk de beschikking over nieuwe, optimale software voor de 3T MRI in Terneuzen. Dat apparaat is daarmee nu de eerste en enige 3T MRI in Nederland met optimale kenmerken. Na een herstart zijn de wachttijden voor de MRI snel weer korter geworden.

### Mijlpaal orthopedie

De orthopeden van ZorgSaam hebben in 2023 de 1000<sup>ste</sup> patiënt toegang gegeven tot de speciale MyMobility-app voor mensen met een nieuwe knie of heup. De orthopeden zijn een van de koplopers in zowel Nederland als Europa. De app begeleidt patiënten met dagelijkse overzichtelijke informatie en adviezen voorafgaand aan de knie- of heupoperatie en nadien tijdens de revalidatie. De aantallen zullen blijven groeien gezien de toename van de oudere bevolking, die ook steeds digitaal vaardiger wordt. De app maakt de behandeling effectiever. Het neemt bovendien eventuele twijfel en onrust bij de patiënt weg. Met de zorg op afstand kan het aantal bezoeken aan de polikliniek omlaag. Zo kan de orthopeed meer tijd aan andere patiënten besteden en meer mensen helpen.

Overigens: eerder was er al de mogelijkheid voor nieuwe patiënten bij orthopedie om digitaal een afspraak te maken. Ze konden zelf een afspraak plannen in het patiëntenportaal. Vanaf 1 maart 2023 is dit nog verder uitgebreid. Het is nu voor alle orthopedie patiënten (nieuwe en controle) mogelijk om digitaal een afspraak te maken.

### Betere zorg voor de kwetsbare oudere met borstkanker

Diverse zorgverleners die bij mammacare betrokken zijn, hebben in 2023 een cursus Geriatrische Oncologie gevolgd. Geïnspireerd en met veel informatie, tips en tricks gingen ze daarna binnen ZorgSaam aan de slag, wat resulteerde in een duidelijke verbetering van het zorgpad van de oudere patiënt met borstkanker.

### Roze olifant

In 2023 hebben bij mammacare betrokken zorgverleners een 'roze olifant' besproken. Hoe maak je intimiteit en seksualiteit (de olifant in de kamer) bij borstkanker bespreekbaar met de patiënt? Daar is absoluut behoefte aan, alleen is het niet zo gemakkelijk om het ter sprake te brengen. De landelijke toolbox Roze Olifant biedt zorgteams concrete handvatten om het in de spreekkamer aan te kaarten. Door er met diverse zorgverleners gezamenlijk over gesproken te hebben, is er een belangrijke vervolgstap gezet in het nog beter bespreekbaar maken.

## 1.5 Programma's

ZorgSaam bereidt zich voor op de toekomst. Dit jaar heeft de raad van bestuur gewerkt aan plannen voor de toekomst. Samen met verschillende groepen en medewerkers zijn ze druk aan de slag geweest om na te denken en te praten over de koers van ZorgSaam voor de komende vier jaar. Het totaalplan is de meerjarenstrategie 2023-2027.

Om deze vorm te gaan geven tijdens het dagelijks werk, is er een structuur van lijnmanagement en van programmamanagement ingericht. Onder het programmanagement vallen vier programma's.

### 1.5.1 Programma Passende Zorg



ZorgSaam wil de inwoners van Zeeuws-Vlaanderen goede zorg blijven bieden. Zorg die op het juiste moment en op de juiste plek geleverd wordt, zodat mensen langer (zelfstandig) thuis kunnen blijven wonen. We maken hierbij gebruik van onder andere innovatieve hulpmiddelen en zorgtechnologie. Daarnaast werken we samen met andere organisaties in Kernegezond mee om de gezondheid van onze inwoners te ondersteunen en hen meer regie op hun zorg te laten nemen en samen met hun zorgverleners keuzes te laten maken.

Dit alles omdat we straks echt in de knel komen met de verhouding meer zorgvragers en te weinig zorgpersoneel.

In 2023 is er een start gemaakt met het inrichten van de programma-organisatie die zich komende jaren gaat richten om de ambities van ZorgSaam te realiseren. Naast het inventariseren van kansrijke projecten die onder dit programma uitgevoerd zouden kunnen

worden is ook gekeken welke van deze snel uitvoerbaar zijn en bijdragen aan de uitdagingen waar wij voor staan.

Vanuit het Integraal Zorgakkoord zijn er financiële middelen beschikbaar gesteld die zorgorganisaties ondersteunen bij de daadwerkelijke uitvoerbaarheid van de projecten. Het selecteren van kansrijke projectvoorstellen met een deugdelijke financiële onderbouwing was een van de belangrijke aandachtsgebieden.

Zowel vanuit de verzekeraar als vanuit het Wijkfonds IZA werd al snel goedkeuring gegeven voor de verdere implementatie van een aantal projecten. Voor de ouderenzorg gaat het om de verdere implementatie van de "Momo BedSense", "Slim Incontinentiemateriaal" en "Slim Zwachtelen". Het zijn projecten die bijdragen aan het verhogen van het persoonlijke gemak van de cliënt maar ook helpen bij de inzet van medewerkers op het juiste moment. Efficiënter werken betekent ook dat zorgmedewerkers meer tijd krijgen om andere zaken op te pakken.

Voor het ziekenhuis is gestart met een AI-tool op radiologie. Hierbij kunnen botbreuken herkend worden door een computersysteem. AI zorgt er niet voor dat er geen medewerkers meer nodig zijn maar zorgt er wel voor dat processen net iets sneller lopen of minder verstoord worden. Daarnaast is ook gestart met de inventarisatie van het gebruik van telemonitoring. Op afstand kunnen medisch specialisten patiëntgegevens dan uitlezen en op basis van deze gegevens hun medisch advies met de patiënt bespreken. Dit voorkomt dat de patiënt meerdere keren naar het ziekenhuis moet komen. In 2024 zullen we starten met de uitrol hiervan bij COPD en IBD-patiënten.

Het is belangrijk om komende jaren bij alle projecten die onder Passende Zorg vallen goede uitleg te blijven geven aan onze patiënten, cliënten maar ook de collega's van ZorgSaam. Het belang van de projecten die onder dit programma vallen, moet duidelijk zijn, evenals wat de burgers in Zeeuws-Vlaanderen zelf kunnen en moeten doen.

### 1.5.2 Programma Digitalisering en Innovatie

In 2023 is de basis gelegd om met digitaliseringsoplossingen hoogwaardige zorg te kunnen blijven bieden voor zowel de cliënt/patiënt als medewerkers tegen betaalbare zorgkosten. Het gaat niet alleen om het optimaliseren van bestaande processen of het begeleiden van projecten, maar om het stimuleren en uitdragen van een vernieuwende mindset en het vinden van innovatieve manieren om zorg te verlenen.

Alle activiteiten dienen een bijdrage te leveren aan minimaal één van de programma doelstellingen:

#### Doelstelling 1: Stimuleren van medewerkers

In 2023 werd het innovatieplatform succesvol gelanceerd. Medewerkers vinden er ruimte om hun creativiteit, betrokkenheid, en innovatieve voorstellen te delen. Die kunnen variëren van efficiëntere zorgprocessen tot innovatieve oplossingen voor dagelijkse uitdagingen. Het project innovatiecentrum verhoogt niet alleen de medewerkerstevredenheid maar ook de algehele kwaliteit van onze zorgverlening.

#### Doelstelling 2: Zorgvraagstijging tegengaan

Dankzij gerichte digitalisering en procesverbeteringen zijn onder andere projecten binnen het programma passende zorg in staat gesteld de stijgende zorgvraag in Zeeuws-Vlaanderen effectiever te beheersen. Slimme toepassingen van technologie leiden tot geoptimaliseerde zorgprocessen, waardoor we ondanks de toename van de zorgbehoefte hoogwaardige zorg kunnen blijven bieden, bijvoorbeeld in de polikliniek van de toekomst. De toegankelijkheid en efficiëntie van onze zorgdiensten wordt daarmee verbeterd.

#### Doelstelling 3: Medewerkerstevredenheid

In 2023 zijn met succes gebruiksvriendelijke digitale tools geïmplementeerd, waardoor de werkomgeving voor medewerkers is geoptimaliseerd. Het gaat daarbij om datagedreven werken en gebruikerseffectiviteit. De aanpassingen betekenen een vereenvoudiging van processen en daarmee een verhoogde medewerkerstevredenheid. Met meer in- en overzicht door middel van dashboarding krijgen medewerkers meer grip op hun werk wat direct bijdraagt aan de kwaliteit van de zorg die we leveren.

#### Doelstelling 4: Samenwerking met Externe Partners

De samenwerking met externe partners is in 2023 succesvol geïntensiveerd. Door kennisuitwisseling en gezamenlijke inspanningen zijn nieuwe perspectieven verkend en innovatieve oplossingen geïdentificeerd. Deze samenwerking heeft waardevolle inzichten opgeleverd en verbeteringen in ons zorgaanbod mogelijk gemaakt, onder andere met telemonitoring.

Terugkijkend op 2023 en de behaalde successen, is er een sterke basis gelegd voor de toekomst. Het is belangrijk het positieve momentum vast te houden en samen te bouwen aan een toekomst waarin ZorgSaam blijft uitblinken in het bieden van hoogwaardige, toegankelijke en innovatieve zorg.

### 1.5.3 Programma Aandacht voor medewerkers

Meer informatie over het programma Aandacht voor Medewerkers in het hoofdstuk HR.

### 1.5.4 Programma Duurzaamheid, Wonen & Vastgoed

Het programma Duurzaamheid, Wonen en Vastgoed is officieel gestart op 1 april 2023. Het programma is opgezet vanuit strategische kaders die worden vertaald in een meerjarenprogramma van waaruit concrete projecten worden opgestart.

#### Duurzame initiatieven en projecten

Duurzaamheid is in de meerjarenstrategie (2023 – 2027) benoemd als belangrijk uitgangspunt voor zowel de organisatie als de zorgverlening. ZorgSaam sluit zich aan bij Green Deal 3.0 om te komen tot duurzame zorg. De uitgangspunten van Green Deal, de vijf thema's, zijn in de strategische kaders van het programma opgenomen om duurzaamheid te verankeren in alle activiteiten.

Vijf thema's in de Green Deal:

- Gezondheidsbevordering van patiënten, cliënten en medewerkers.
- Vergroten bewustwording en kennis over de impact van de zorg op het klimaat en andersom.
- CO<sub>2</sub>-uitstoot terugbrengen met 55% in 2030 en klimaatneutraal in 2050.
- Primair grondstofgebruik 50% verminderen in 2030 en maximaal circulaire zorg in 2050
- Vermindering milieubelasting door medicatie(gebruik).

Medewerkers worden nadrukkelijk gestimuleerd mee te denken en mee te helpen. Binnen ZorgSaam waren eerder ook diverse duurzame initiatieven gestart door afdelingen en individuele medewerkers. Daarom is het in 2023 opgestelde strategisch beleidsplan duurzaamheid een integraal plan. De projecten en initiatieven worden de komende jaren aangejaagd, ondersteund en gecoördineerd in het programma.

## Duurzaamheid in cijfers 2023

Onderdeel	2023
Gereden kilometers ambulance	590.400
Gereden kilometers wagenpark	302.300
Gereden kilometers medewerkers	13.807.000
Totaal gereden kilometers	14.699.700
Thuiswerkdagen	12.400
Inkoop assortiment Eerlijk en Heerlijk	11%
TOZ locaties (voeding) gemiddeld t.o.v. totale inkoop	

## Afval

Soort	Kilogram	Percentage
Ziekenhuisafval	37.641	4%
Restafval	660.617	64%
Glas	12.680	1%
Incontinentiemateriaal	89.215	9%
Papier en karton	131.834	13%
Swill	87.624	8%
Vetten	3.444	0%
PD	13.539	1%
Electronisch afval	465	0%
	1.037.059	100%

## Wonen en Vastgoed

De focus van ZorgSaam ligt op het verlenen van passende zorg. Vastgoed is daaraan ondersteunend, maar kan wel de katalysator zijn om de noodzakelijke verandering in beweging te brengen. Een cruciale stap voor de in 2023 opgestelde vastgoedstrategie, was het inzichtelijk maken van de huidige vastgoedportefeuille van ZorgSaam. Al het vastgoed is beoordeeld op onder andere gebruik, kwaliteit en financiële waarde. Hierdoor was het mogelijk verbeterpunten te identificeren en een richtlijn vast te stellen voor toekomstige ontwikkelingen in relatie met de huidige vastgoedportefeuille.

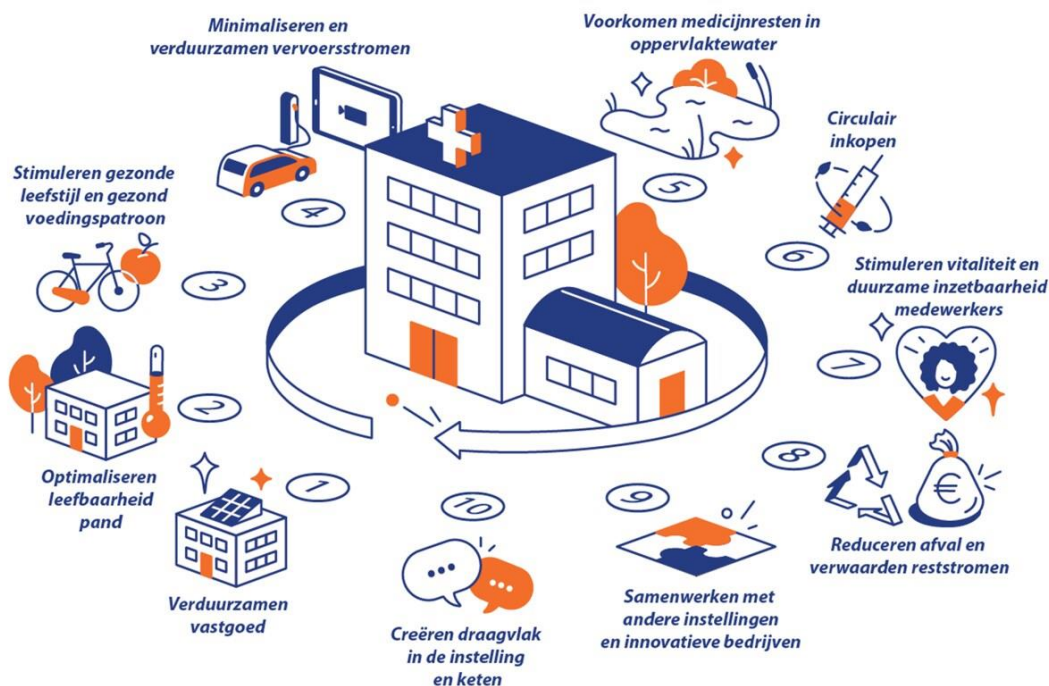
Op het gebied van ouderenzorg en vastgoed waren er in 2023 veel ontwikkelingen. Vanuit het project Samen Prettig Wonen is verder uitvoering gegeven aan de drie woonzorgconcepten van ZorgSaam: Zorg Thuis, Thuis in de Zorgwijk en Centrum voor Wonen met Zorg. Het realiseren van deze transitie is een omvangrijke opgave die de komende jaren speelt. Het zal de nodige inspanningen vragen van de medewerkers en vrijwilligers. Daarom betreft ZorgSaam hen hier vroegtijdig in. Zo is een roadshow “on tour” geweest langs alle ouderenzorglocaties.



Voor een aantal ouderenzorglocaties van ZorgSaam zijn de nieuw- en verbouwplannen al concreter. Daar betreft ZorgSaam, naast de medewerkers en vrijwilligers, ook de bewoners, hun familie en/of mantelzorgers en de direct omwonenden. In 2023 zijn de eerste inloopbijeenkomsten georganiseerd. Alle informatie, zowel over de woonzorgconcepten als over de plannen voor de ouderenzorglocaties, is voor iedereen toegankelijk op het in 2023 gelanceerde platform [www.samenprettigwonen.nl](http://www.samenprettigwonen.nl).

### Toekomstperspectief

Als we vooruitkijken, zien we een toekomst waarin duurzaamheid een integraal onderdeel is van de bedrijfsvoering van ZorgSaam. Het is vanzelfsprekend ook verweven in de vastgoedprojecten en de plannen voor de ouderenzorglocaties. Het vaststellen van de eerdergenoemde strategische beleidsplannen is het komend jaar (in 2024) een cruciale mijlpaal. Het programma kan zich vanaf dat moment richten op het succesvol implementeren van de bijbehorende projecten.



## 1.6 Samenwerkingen

### 1.6.1 UZ Gent

UZ Gent en ZorgSaam zijn al bijna 20 jaar samenwerkingspartners. Dat levert voordeel op voor patiënten en zorgmedewerkers in de grensregio. In 2023 is er veel voorbereiding in een nieuwe overeenkomst met UZ Gent gestoken. In 2024 zal die worden ondertekend en gaat het partnerschap een nieuwe, nog intensievere fase in. In aanloop naar die fase waren er in 2023 de volgende ontwikkelingen.

#### Expertise uit Gent op de Terneuzense ziekenhuisvloer

De samenwerking wordt de laatste jaren verder uitgebreid in verschillende medische disciplines. Een nieuw voorbeeld hiervan is te vinden bij de vakgroep Gynaecologie en Verloskunde in Zeeuws-Vlaanderen. Vrouwen met een vorm van gynaecologische kanker gaan voor een operatie naar een gespecialiseerd centrum in Gent. De voor- en na-onderzoeken en alle gesprekken kunnen nu echter op vertrouwde bodem dichtbij huis in Terneuzen plaatsvinden. Een van de gynaecoloog-oncologen komt twee keer per maand een middag in Terneuzen om samen te werken met ZorgSaam gynaecologen Bianca Visschers en Charles Reyneke. Het verbeteren van het beschikbare aanbod van medische zorg door grensoverstijgende samenwerking leidt tot beter bereikbare zorg voor patiënten en minder heen en weer gereis. En hoog specialistische zorg blijft ermee in Zeeuws-Vlaanderen.

#### Internationale kennisuitwisseling thuiszorg

UZ Gent werkt met heel veel thuiszorgpartijen samen, waaronder het Wit Gele Kruis. Tijdens een werkbezoek aan De Blaauwe Hoeve in Hulst kreeg een delegatie van UZ Gent en het Wit Gele Kruis uit België meer uitleg over hoe ZorgSaam ziekenhuiszorg en thuiszorg en ouderenzorg combineert. Samenwerkingspartner UZ Gent had gevraagd om die internationale kennisuitwisseling.

#### Samenwerking verder uitgebreid met nieuw opleidingsstelsel

Medewerkers van ZorgSaam die de opleiding volgen tot spoedeisende hulp verpleegkundige of intensive care verpleegkundige kunnen nu, over de grens heen, een erkende praktijkleerplaats krijgen op de spoedeisende hulp en de intensieve zorg en afdeling hartchirurgie en heelkunde van het UZ Gent.

### 1.6.2 Kerngezond Hulst

Twaalf partijen, inclusief ZorgSaam, zijn dit jaar in de gemeente Hulst gaan samenwerken in het kader van Kerngezond Hulst. Met Kerngezond Hulst zet de gemeente een belangrijke stap om de zorg goed en bereikbaar te houden voor mensen die dat nodig hebben. Medisch specialisten, specialisten ouderengeneeskunde en wijkverpleegkundigen van ZorgSaam doen mee. Kerngezond sluit aan bij het gedachtegoed en de doelen van de Zeeuwse Zorg Coalitie: de toegankelijkheid en kwaliteit van zorg en ondersteuning voor de inwoners van Zeeland waarborgen.

### 1.6.3 Zeeuwse Zorg Coalitie

De Zeeuwse Zorg Coalitie richt zich vanuit zorgaanbieders, zorgverzekeraar CZ, de provincie, huisartsen, GGD en gemeenten op het realiseren van integrale zorgoplossingen voor de uitdaging waarvoor we de komende jaren staan. De coalitie heeft een vliegwielfunctie en door de veelheid van partijen ligt de nadruk op wat we in gezamenlijkheid kunnen betekenen voor de zorg van de inwoner van Zeeland. Adrz, Emergis, SVRZ en ZorgSaam zijn samen met CZ de trekkers van deze coalitie.

### 1.6.4 Zeeuwse verbinding

De Zeeuwse verbinding is een samenwerkingsinitiatief van zes VVT-organisaties: Allévo, SVRZ, Ter Weel, WVO Zorg, ZorgSaam en Zorgstroom. Door de krachten te bundelen krijgt de VVT een sterkere positie en kan zich effectiever ontwikkelen. Met de toename van de zorgvraag voor deze doelgroep neemt het belang van deze zorginstellingen toe. Door meer samen te werken, kan gezamenlijk aan innovatie gewerkt worden zoals digitalisering en nieuwe zorgconcepten, technologie ontwikkeld en ingezet worden en zijn er mogelijkheden om zorg voor kleine doelgroepen meer geconcentreerd aan te bieden en kunnen ondersteunende functies eventueel gedeeld worden.

### 1.6.5 Zorg in Balans

Zorg in Balans is een programma dat bestaat uit een reeds bestaande samenwerking binnen de ouderenzorg in Zeeland (14 organisaties). Het gaat om in gezamenlijkheid passende, toegankelijke en betaalbare zorg aan ouderen in de regio te bieden en de zorg in Zeeland toekomstbestendig te maken. Zij werken samen aan een aantal projecten, onder andere aan het Centraal Aanmeldpunt Verplaatsingen (CAV), Laag Volume Hoog Complex en preventie.

### 1.6.6 Adrz

Met Adrz ziet ZorgSaam kansen en noodzaak om tweedelijns medische zorg in de breedte en dan vooral basiszorg in Zeeland te behouden. Daarnaast worden er kansen gezien in de samenwerking tussen huisartsen en spoedeisende zorg.

### 1.6.7 Nucleus / huisartsen

Huisartsen zijn een belangrijke spil in de zorg voor bewoners en een onmisbare schakel in de keten met ZorgSaam. Ook in 2023 zijn er meerdere stappen gezet om de samenwerking verder te versterken.

### 1.6.8 Maria Middelaes

Het digestief centrum van het Gentse AZ Maria Middelaes werkt nauw samen met de Maag, Darm, Lever-arts en verpleegkundig specialisten van ZorgSaam. Vier maagdarmspecialisten van AZ Maria Middelaes houden elk een dag per week consultatie in ZorgSaam Ziekenhuis, ieder met eigen expertise in specifieke aandoeningen of behandelingen.

Met Maria Middelaes wordt ook samengewerkt op gebied van onder andere cardiologie en urologie.

### 1.6.9 Vitaal West Zeeuws-Vlaanderen

ZorgSaam, gemeente Sluis en Herontwikkeling Vastgoed Oostburg werken samen aan masterplan voor de ontwikkeling van Oostburg. Door slim samen te werken, willen de partners met belanghebbenden een impuls geven aan wonen, zorg, onderwijs, sport en winkelen in Oostburg. Diverse gebouwen van de drie partijen dienen in de nabije toekomst aangepast of herbouwd te worden in verband met duurzaamheidseisen en toekomstscenario's. Besloten is om dit niet afzonderlijk te doen maar in een groter verband met onderlinge wisselingen van locaties, zodat er tijdens de noodzakelijke werken meteen een optimale gewenste situatie ontstaat. In 2023 heeft deze samenwerking een uitdagende fase gekend, met instabiliteit bij een van de partners en een herverkenning van de gezamenlijke intenties.

## 1.7 Ontwikkelingen in Thuis- en Ouderenzorg

### Toelichting op toekomst

De ouderenzorg wordt geconfronteerd met verschillende uitdagingen. De zorgvraag, de complexiteit van zorg en de benodigde deskundigheid nemen toe. De spanning op de arbeidsmarkt neemt toe en er zijn daarmee minder zorgmedewerkers beschikbaar. De toepassing van zorgtechnologie en digitalisering bieden een oplossingsrichting. Voldoende passende huisvesting is daarbij benodigd. In de periode 2025-2040 investeert ZorgSaam daarom in huisvesting en het duurzamer en toekomstbestendiger maken van locaties.

Hoe het er precies gaat uitzien is nog niet bekend, maar het afgelopen jaar kregen ouderen en hun familie en de medewerkers toch al een toelichting op de toekomst. Tijdens inloopbijeenkomsten kregen honderden mensen inzicht in de plannen.

### Verpleegkundige dienst

De ontwikkeling van de verpleegkundige dienst in de Thuis- en Ouderenzorg van ZorgSaam staat niet stil. Er zijn twee nieuwe rollen: de kwaliteitsverpleegkundige op locatie en de continuïteitsverpleegkundige in de transmurale zorg. De kwaliteits-verpleegkundige richt zich op locatieniveau op de kwaliteit van zorg, werkt daarom 40% mee en doet daarnaast dus 60% kwaliteitstaken. De verpleegkundige continuïteit richt zich op de acute, ongeplande en complexe verpleegtechnische zorg in de intramurale én extramurale setting.

### Verhuizing psycho-geriatrische zorg uit Aardenburg

De toekomstige verhuizing van de psychogeriatrische zorg in Aardenburg, locatie Coensdike, is in 2023 met spoed naar voren gehaald en per direct eind juni uitgevoerd. Het was al langere tijd niet eenvoudig om de zorg qua personeel en roosters rond te krijgen op PG-afdeling de Zeeschelp. Door zomerverlof en persoonlijke omstandigheden van medewerkers lukte het definitief niet meer. De acht bewoners konden daardoor niet langer in Aardenburg blijven wonen. Zij zijn goed begeleid en opgevangen op een andere locatie van ZorgSaam naar keuze. Het was een ingrijpende doch onvermijdelijke gebeurtenis als gevolg van de steeds groter groeiende knelpunten in het zorglandschap.

## 1.8 Bijeenkomsten

### Werkbezoeken gemeentes

In 2023 heeft ZorgSaam burgemeesters, wethouders en raadsleden van de gemeente Terneuzen en de gemeente Hulst bijgepraat over de ontwikkelingen in de zorg. De gemeente Terneuzen kreeg in januari uitgebreide toelichting en de gemeente Hulst in juli. Het is belangrijk de diverse geledingen van de gemeentes mee te nemen in de uitdagingen en knelpunten waar de zorg de komende jaren mee kampt door vergrijzing en ontgroening. De titel van de bijeenkomsten is wat dat betreft veelzeggend: “onvermijdelijke veranderingen in de zorg, óók in uw gemeente”.

### Fototentoonstelling 'Komt een mens bij de dokter'

In het voorjaar van 2023 was er op het plein voor de ingang van het ziekenhuis in Terneuzen een grote fototentoonstelling te ontdekken. De tentoonstelling ‘Komt een mens bij de dokter’ vertelde verhalen van mensen uit de spreekkamer die door schaamte, onwetendheid en verkeerde aannames niet altijd de zorg krijgen die ze nodig hebben. Via grote persoonlijke foto's met tekstuele ervaringen werd een indringend verhaal verteld over de diversiteit in mensen en dat die diversiteit niet altijd wordt gezien.

### Nachtwacht te bewonderen in Hooge Platen

ZorgSaam organiseerde een bijzondere expositie in ouderenzorglocatie Hooge Platen in Breskens. Dankzij de Stichting Vrienden van ZorgSaam konden de bewoners, bezoekers en kunstliefhebbers daar enkele weken van wel heel dicht bij hét grootse icoon van Nederland bewonderen: de Nachtwacht. Het paste maar net in het gebouw. Het kreeg veel belangstelling en waardering.

### Roadshows Samen Prettig Wonen

Vanuit het programma Samen Prettig Wonen werken we aan toekomstbestendige thuis- en ouderenzorg. Dat doen we vanuit het 3Z-concept: ouderen wonen zo lang mogelijk Zelfstandig en zijn Zeker van Zorg. We bieden hiermee een antwoord op de zorgkloof.

Zo'n 600 medewerkers, vrijwilligers en leidinggevenden uit de thuis- & ouderenzorg zijn tijdens roadshows geïnformeerd over de manier hoe we ons op een veranderende en toenemende zorgvraag voorbereiden.

### Gezamenlijke oefening

In maart en april hebben ambulanceverpleegkundigen, ambulancechauffeurs, spoedeisende hulpverpleegkundigen en artsen van de spoedeisende hulp (in feite allemaal collega's van elkaar onder de ZorgSaam vlag) voor het eerst samen geoefend. Door deze gezamenlijke oefening konden zij van elkaar leren en hun kennis verdiepen. Het was een geslaagde oefening waarop zij met trots terugkijken

### Open dag 6 jaar GCA

In november hielden we in Oostburg in het Gezondheidscentrum Antonius open dag voor de bevolking. Dit vanwege het 6-jarig bestaan, want het 5-jarig bestaan kon vanwege corona niet gevierd worden. Meer dan 200 belangstellenden namen een kijkje bij de vele dienstverleners op de begane grond van het ziekenhuis en kregen uitleg en rondleidingen achter de schermen. Bezoekers waren enthousiast en nieuwsgierig: een geslaagde open dag!

### Daten met ZorgSaam

Tijdens de 'Ontdek de Zorg'-week in oktober hield ZorgSaam het evenement 'Daten met ZorgSaam'. Doel was zoveel mogelijk mensen kennis te laten maken met de verschillende beroepen binnen ZorgSaam. Dat gebeurde via verschillende 'dates' met ZorgSaam medewerkers. Deze laagdrempelige opzet trok veel belangstellenden; ongeveer 200 bezoekers waren geïnteresseerd in de diverse opties van werken bij ZorgSaam: van logistiek tot een functie in de zorg of een opleiding in de zorg. En circa 130 kandidaten lieten hun gegevens achter. Vanwege het succes is het de bedoeling dit soort dagen vaker te gaan organiseren.

### Cybersecurity

Naast alle maatregelen die er zijn om digitaal veilig te blijven, is bewustwording van medewerkers van groot belang. Om dat bewustzijn en de alertheid op mogelijke bedreigingen te vergroten, is in 2023 en 2024 met behulp van subsidies een cybersecurity truck ingezet. Dat is een escaperoom op wielen waarin thema's als phishing, cyber security, privacy, gratis wifi, fraude en meer aan bod komen. Medewerkers probeerden in een groep allerlei digitale dreigingen af te wenden en zo snel mogelijk de truck te kunnen verlaten. Er was veel belangstelling en men bleek al behoorlijk alert. Toch gingen er nog heel wat alarmbellen af. Goed voor het bewustzijn!

## 1.9 Donaties

### Qwiek.up

Dit jaar hebben we de gezinsafdeling dankzij een donatie kunnen voorzien van de Qwiek up. De Qwiek up speelt dia's af op het plafond of tegen de muur. Hierdoor kan de patiënt of het patiëntje beter ontspannen tijdens onderzoeken en behandelingen. De donatie kwam van Multraship uit Terneuzen en werd aangevuld door de Vrienden van ZorgSaam. Elk jaar mag een andere afdeling van Multraship een goed doel uitkiezen. Dit jaar was het de afdeling commercie die koos voor een lokaal doel in combinatie met jeugd. De Qwiek up voor de kinderen op de gezinsafdeling doet inmiddels goed werk.

### DELTA Ride for the Roses

In juni '23 werd de DELTA Ride for the Roses gereden. Er werden heel wat kilometers gefietst en al rijdend in de zon werd een recordopbrengst opgehaald. Zo'n 60 ZorgSaam collega's stonden aan de start, verspreid over de routes in Midden-Zeeland en Zeeuws-Vlaanderen. Met elkaar genoten ze van de saamhorigheid, het prachtige weer en de goede organisatie. Uiteraard doet ZorgSaam mee aan Ride for the Roses, al was het maar vanwege de link met oncologie en het KWF. Vanuit de vele donaties heeft het AYA team van ZorgSaam bovendien een cheque ter waarde van €7.443,- ontvangen.

## 1.10 Stichting Vrienden van ZorgSaam

De Stichting Vrienden van ZorgSaam richt zich op het realiseren van projecten die de kwaliteit van zorg en het welzijn van patiënten, cliënten, bewoners en medewerkers van ZorgSaam verbeteren. Extra's die enorm belangrijk zijn, maar niet uit het reguliere zorgbudget betaald kunnen worden.

Dit doet de stichting niet alleen maar samen met (Bedrijfs)Vrienden en iedereen die de zorg in Zeeuws-Vlaanderen een warm hart toedraagt. Dankzij deze steun zijn er in 2023 ook weer vele mooie projecten gerealiseerd. Projecten die écht het verschil maken en een lichtpuntje bezorgen in soms moeilijke tijden.

Zo kan het Terminale Nachtzorgteam van ZorgSaam extra conform en ondersteuning bieden aan terminale patiënten en hun mantelzorgers dankzij de donatie van 65 Praktische Palliatieve Boxen. Deze boxen bevatten praktische hulpmiddelen, maar worden helaas niet vergoed door de meeste zorgverzekeraars. Voor kinderen is een bezoek brengen aan het ziekenhuis ook wat aangenamer dankzij de audiovisuele afleiding die de Qwiek.up biedt. En patiënten van de SEH kunnen na behandeling het ziekenhuis verlaten in vervangende kleding.



Dit zijn slechts een paar voorbeelden van vele mooie projecten die het afgelopen jaar gerealiseerd zijn. Meer weten over de Stichting Vrienden van ZorgSaam en de projecten die zij realiseren? Kijk dan op de website [www.vriendenvanzorgsaam.nl](http://www.vriendenvanzorgsaam.nl)

## 2.0 HR

Werken bij ZorgSaam betekent passende zorg leveren vanuit verschillende gebieden; thuiszorg, ouderenzorg, ziekenhuiszorg en ambulancezorg. Dit doen we vanuit onze kernwaarden Persoonlijk, Vitaal en Samen, waarbij we hard werken met een sterke loyaliteitszin. Onze medewerkers en vrijwilligers zijn ook in 2023 de uitdaging aangegaan om deze zorg op verschillende locaties in diverse vormen te leveren.

Om invulling te kunnen geven aan onze missie en visie investeren we in de organisatie en in haar medewerkers met de belofte “zorg en welzijn voor alle inwoners”, met “aandacht voor de medewerkers”. De zorgvraag stijgt, ontwikkelingen gaan razendsnel en de arbeidsmarkt wordt steeds krappere. We zijn daarom naar een meer wendbare organisatie overgegaan met negen clusters en een viertal programma's. De nieuwe hoofdstructuur is in 2023 vastgesteld en de structuur en de invulling van de strategie is verder uitgewerkt.

De landelijke trends op het vlak van verzuim en arbeidsmarktkrapte, raken ook ZorgSaam. De vraag is hoe we met de beschikbare mensen goede passende zorg kunnen blijven leveren en een aantrekkelijke werkgever kunnen zijn voor het werken in de zorg. Daarom heeft ook de zorg voor onze medewerkers veel aandacht gekregen, met “ZorgSaam in Vorm” en onze visie op werkgeverschap *“ZorgSaam is een begripvolle en inspirerende werkgever die zijn mensen ziet, in hun ontwikkeling voorziet en richtinggevend vooruitziet”*.

In 2023 is samen met de medewerkers onze visie op werkgeverschap verder vormgegeven. De visie op goed werkgeverschap, wordt aangejaagd in het programma ‘Aandacht voor medewerkers’. Vanuit dit programma is in 2022 gestart met het creëren van een stevig fundament dat nodig is voor de realisatie van onze visie op werkgeverschap. Aandacht voor de medewerkers betekent namelijk ruimte voor professionele autonomie, groei en invloed op je werk en de veranderingen daarin. Daarnaast betekent dit goede mogelijkheden om je werk te combineren met je privéleven. Je tijd kunnen besteden aan zorg in plaats van aan administratie. Maar ook aandacht geven, krijgen en goed en tijdig communiceren. Ruimte voor groei betekent ook dat we het belangrijk vinden dat bij ZorgSaam professionele medewerkers werken en dat we investeren in onze medewerkers.

## 2.1 Programma Aandacht voor medewerkers

*De diverse projecten van het programma 'aandacht voor medewerkers' zijn geclusterd in vier programmalijnen:*

### Medewerker en “ZorgSame” Teams aan zet

Het onderdeel 'ZorgSame Teams' is gericht op zeggenschap, eigenaarschap, samenwerking en individuele ontwikkeling. Dit wordt gefaseerd ingericht, zo zijn er twee succesvolle pilots met ZorgSame Teams geweest, waaraan per pilot drie teams hebben deelgenomen. Ieder deelnemend team heeft gedurende een looptijd van drie maanden deelgenomen aan drie teamsessies.

Daarnaast is “In Dialoog” ingezet, een bewezen effectieve methode van IZZ, voor het voeren van een veilige dialoog en het creëren van een gezond en veilig werkklimaat. In Dialoog bestaat uit drie gespreksronden, zeven teams zijn gestart met In Dialoog en de eerste gespreksronde is eind 2023 afgerond.

### Ontwikkelen, leren en mobiliteit

In het kader van Leren en Ontwikkelen is de focus gelegd op het bevorderen van een Veilig leerklimaat. Een positieve stage-ervaring leidt vaker tot een dienstverband en draagt daardoor positief bij aan instroom voor de toekomst. Door middel van een leerklimaatscan wordt in beeld gebracht hoe de stage op verschillende momenten in het jaar wordt ervaren. Deze input draagt bij aan bijsturing, herziening en vorming van beleid en activiteiten. Daarnaast heeft de stagiair een stem in de Studentenraad, en vormt de Studentenraad een klankbordgroep, met betrekking tot uitvoering en beleid rondom stages binnen ZorgSaam. In een pilot werd middels training ingezet op het borgen van kwalitatieve werkbegeleiding en daarmee het verbeteren van het leerklimaat.

### Gezondheid, welbevinden en werkgeluk

Binnen deze lijn ligt de focus en sturing op welzijn/welbevinden van medewerkers. Om de impact van de interventies uit het programma “Aandacht voor Medewerkers” te meten, worden middels een tool metingen gedaan. Zo is na iedere ronde van de ZorgSame Teams een meting gedaan bij de deelnemende teams om te bezien welke impact de ZorgSame Teams interventie had.

### Werven en vinden

Vanwege de steeds grotere uitdaging om vacatures in te vullen, stond in 2023 het zorgen voor voldoende en gekwalificeerde medewerkers centraal. We werven kandidaat-gestuurd, waarbij

meer op de belevingswereld van de kandidaat wordt ingegaan, door vanuit recruitment met kandidaten eerst het gesprek aan te gaan én daarna te kijken welke mogelijkheden er zijn binnen ZorgSaam. Zo krijgt iedere kandidaat een korte telefonische intake. Potentiële kandidaten worden in de talentpool geplaatst.

Afgelopen jaar zijn diverse meeloopdagen en events georganiseerd om op een laagdrempelige manier in contact te komen met nieuw potentieel./nieuwe collega's. Zo worden potentiële collega's in de gelegenheid gesteld om informatie in te winnen en kennis te maken met de zorg en de hoeveelheid aan mogelijkheden binnen ZorgSaam.

De zichtbaarheid van ZorgSaam op de arbeidsmarkt is vergroot door gebruik te maken van job-boards, vacatures zijn zichtbaarder en dit middel wordt gebruikt als kandidaten-database.

## 2.2 Medewerkers

### Vacatures

De uitdaging om vacatures in te vullen geldt niet alleen voor zorgfuncties, maar ook voor ondersteunende functies en gespecialiseerde functies. Het inzetten van laagdrempelige methoden, zoals events en meeloopdagen, helpt om kandidaten naar ons toe te trekken.

De meest lastig te vervullen vacatures binnen de thuis- en ouderenzorg blijven de verzorgende IG, specialist ouderengeneeskunde, en paramedici. In de ondersteunende diensten zijn dit vooral HBO+ functies, zoals gespecialiseerde HR-, financiële- en ICT-functies. Voor ziekenhuisfuncties gaat het om gespecialiseerd verpleegkundigen, zoals sedatiepraktijkspecialisten, anesthesie- en operatieassistenten, maar ook leidinggevend en medisch specialisten.

Om de juiste mensen aan te trekken en zichtbaar te zijn op de arbeidsmarkt zijn de volgende acties ondernomen:

- Het organiseren van Inloopmiddagen op verschillende ouderenzorglocaties
- Nauwere samenwerking met regionale scholen zoals Scalda om studenten Zorg & Welzijn voorlichting en informatie te geven over verschillende functies binnen ZorgSaam
- Grootschalige events, zoals Daten met ZorgSaam en de Funday Experience
- Open dagen in het ziekenhuis zoals op de röntgenafdeling en OK
- Wervender maken van vacatureteksten en socialmedia-uitingen
- Een uniforme werkwijze rondom inzet van ZZP'ers

## Loopbaancentrum

Begin 2023 is het loopbaancentrum geopend en hebben 115 medewerkers gebruik gemaakt van de dienstverlening. Opvallend is dat dit vaak jongere medewerkers, medewerkers met een kort dienstverband en verzorgenden, zijn.

## Personele data

### Overzicht personeel ZorgSaam

d.d. 31-12-2023	In aantal personen	Aantal fte	Instroom	Uitstroom
Personeel in loondienst	3275 (3479 dnb*)	2150,27	492 (566 dnb*), 265 fte	442 (545 dnb*), 239 fte
Waarvan cliënt / patiëntgebonden	2450 (2623 dnb*)	1529,93		
Niet cliënt / patiëntgebonden	825 (856 dnb*)	620,33		
Medisch specialisten	143 <sup>1</sup>	98,38 <sup>2</sup>		
Personeel niet in loondienst	398			
Stagiaires	138			
Vrijwilligers	733			

\* Verschillende medewerkers hebben meerdere dienstverbanden.

<sup>1</sup> Inclusief waarnemers

<sup>2</sup> Exclusief waarnemers

### Verdeling personeel in loondienst naar RVE

d.d. 31-12-2023	RVE Ziekenhuis	RVE Thuis- en Ouderenzorg	RVE Zorgsupport en Bedrijfsbureau
Aantal personen	924 (995 dnb*)	1810 (1939 dnb*)	541 (545 dnb*)
Aantal fte	742,36	1021,01	386,9
Wel patiëntgebonden	724 (780 dnb*), 580,67 fte	1671 (1788 dnb*), 930,09 fte	55 (55 dnb*), 19,17 fte
Niet patiëntgebonden	200 (215 dnb*), 161,68 fte	139 (151 dnb*), 90,92 fte	486 (490 dnb*), 367,64 fte

\* Verschillende medewerkers hebben meerdere dienstverbanden.

## Uitstroom

In 2023 hebben 442 medewerkers ZorgSaam verlaten. In totaal zijn er 81 medewerkers ouder dan 60 jaar uitgestroomd. Dit is inclusief 40 medewerkers die met (vroeg)pensioen zijn gegaan of gebruik hebben gemaakt van de RVU-regeling. Het verloop was hiermee lager dan in 2022 (483).

## ARBO

De focus ligt voor Arbo bij het signaleren van risico's rond veiligheid en gezondheid. Het taakgebied Arbo binnen ZorgSaam is breed en het coördineren en ondersteunen van de organisatie bij het ontwikkelen van beleid en het uitvoeren/ naleven ervan m.b.t. Gezond en Veilig Werken en de Arbo-zorg is het uitgangspunt. Preventie is hierbij het vertrekpunt. Periodiek hebben de Arbo-coördinator en de Ondernemingsraad overleg over (de voortgang van) Arbo-thema's en ontwikkelingen.

In 2023 zijn er binnen 23 organisatieonderdelen Risico-Inventarisaties & Evaluaties uitgevoerd (Ouderenzorg, Ziekenhuizen, Ambulance en Support) welke, in samenspraak met werknemers en leidinggevendenden, hebben geresulteerd in 28 Plannen van Aanpak.

Vanuit o.a. werkplekchecks en 1e-lijns oogmetingen hebben rond de 100 interventies plaatsgevonden die hebben geresulteerd in ergonomische aanpassingen of hulpmiddelen (beeldschermbrillen, aangepaste werkplekken, ergonomische muizen, 'op-maat-stoelen', schoen-inlays, voetensteunen, zit-/ sta-bureaus, etc.)

Op beleidsgebied is het beleid Fysieke Belasting en Werkdruk(beleving) (als deelgebied van Psychosociale Arbeidsbelasting) vastgesteld en geïmplementeerd. Arbo-advisering bij nieuwen verbouwprojecten is een terugkerend thema.

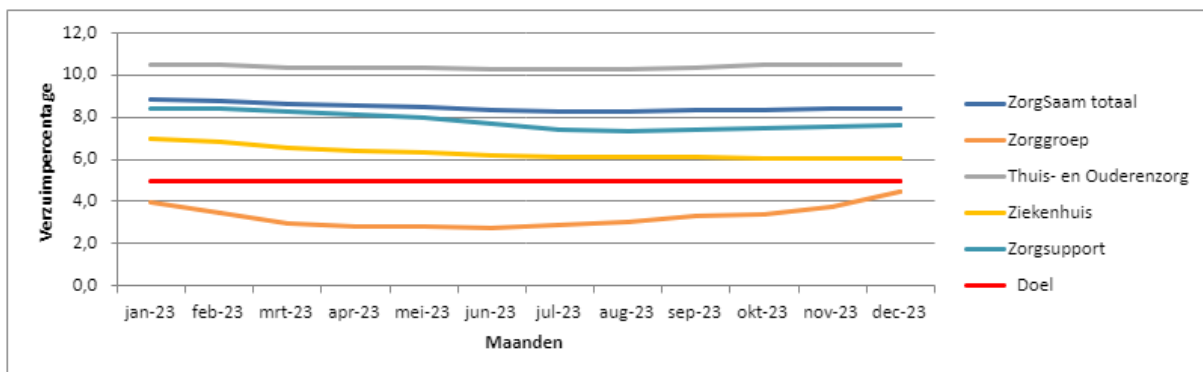
### 2.3 Verzuim

2022 eindigde met een stijgend (voortschrijdend) verzuimpercentage in de meeste organisatieonderdelen van ZorgSaam. In 2023 is het voortschrijdend verzuimpercentage gestabiliseerd dan wel afgenomen in het gros van de organisatieonderdelen, wat een positieve ontwikkeling is. Echter, het gemiddelde voortschrijdende verzuimpercentage voor ZorgSaam ad 8,4% ligt hoger dan de norm van 5%. Verzuim blijft een belangrijk aandachtspunt.

Voor een vergelijking met de landelijke verzuimcijfers in de zorgbranche gebruiken we benchmarkcijfers van Vernet. In de gehele branche is sinds 2014 een stijgende lijn te zien in het verzuimpercentage, met een piek in 2022. Vanaf 2023 is een dalende trend te zien. Binnen ZorgSaam is het verzuimpercentage voor de cao-ziekenhuis onderdelen marginaal hoger dan binnen de branche. Het verzuimcijfer voor de hele branche is 6,24%, bij ZorgSaam is dit voor het ziekenhuis 6,30%.

Voor de Thuis- en Ouderenzorg binnen ZorgSaam ligt het verzuimpercentage in 2023 hoger dan dat van de branche. Het verzuimpercentage voor de hele branche is 8,95%, bij ZorgSaam is dit 10,21%.

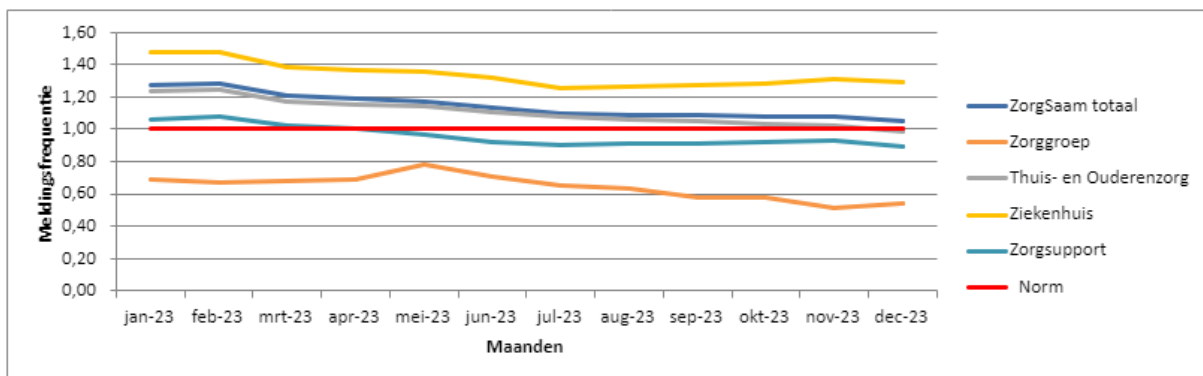
## Voortschrijdend verzuimpercentage



Eind 2023 is het verzuimbeleid meer onder de aandacht gebracht onder de noemer: 'Regie op Verzuim'. Het organiseren van verzuimbijeenkomsten voor teams en een vervolstraining voor managers en leidinggevenden is hier onderdeel van.

De meldingsfrequentie, die met name binnen de Ziekenhuis-onderdelen erg hoog was, is gedaald ZorgSaam breed van 1,27 naar 1,05. Landelijk wordt een meldingsfrequentie van '1' als norm gehanteerd. ZorgSaam is bijna op dat gewenste niveau. Ten opzichte van de Vernet-benchmark is het gemiddelde bij ZorgSaam op dit vlak lager dan dat van de branche. De aanpak 'Regie op Verzuim' draagt hieraan bij.

## Meldingsfrequentie



Het verzuim in de leeftijdscategorieën boven de 46 jaar is hoger dan het branchegemiddelde, de meldingsfrequentie is echter lager. Dit betekent dat als een medewerker uitvalt, dit vaak langdurig van aard is. Deze trend zien we terug binnen de branche.

Ondanks de dalende trend in 2023 waarbij het verzuimpercentage is gestabiliseerd dan wel afgenomen en ook de meldingsfrequentie is afgenomen, blijft verzuim een aandachtspunt. Met een meldingsfrequentie rond de 1 en de uitgezette acties is de verwachting dat het voortschrijdend verzuimpercentage in 2024 verder afneemt.

## 2.4 Vitaliteit

In 2023 is het aantal gebruikers van het vitaliteitsportaal gegroeid naar 1350. Dat is een groei van 315 ten opzichte van vorig jaar. 111 medewerkers hebben deelgenomen aan een vitaliteitscheck. Van de medewerkers die deelgenomen hebben aan de vitaliteitscheck, hebben 33 medewerkers een adviesgesprek gehad met een vitaliteitscoach. De macro uitkomsten van de vitaliteitschecks zijn aanleiding geweest om het aanbod aan trainingen, workshops en interventies aan te scherpen. 2023 heeft in het teken gestaan van het aanbieden van programma's voor specifieke doelgroepen bij twee van onze verzorgingshuizen. Op basis van de ervaringen bij die twee huizen zullen deze programma's waar nodig bijgesteld worden, waarna bredere uitrol binnen ZorgSaam in 2024 plaatsvindt. Voorbeelden van doelgroepen waarvoor een programma is ontwikkeld en aangeboden zijn medewerkers met mantelzorgtaken, vrouwelijke medewerkers in de overgang en medewerkers met fysieke klachten.

Voor coaching, bedrijfsmaatschappelijk werk en psychologische ondersteuning zet ZorgSaam de providerboog van CZ Bedrijfszorg in. Hiermee worden medewerkers passende interventies aangeboden tegen de hoogst mogelijke kwaliteit en de scherpst mogelijke prijs.

## 2.5 Opleiden en Ontwikkelen

In 2023, het laatste jaar van het strategisch opleidingsbeleid 2021-2023, is ingezet op het verder vormgeven van een lerende organisatie. Hierbij is aandacht geweest voor het bevorderen van de eigen verantwoordelijkheid en het stimuleren van eigenaarschap in de gehele organisatie voor leren en ontwikkelen. Leren op de werkplek is verstevigd met o.a. de komst van praktijkopleiders op de verpleegafdelingen in het ziekenhuis en training van de werkbegeleiding. Er is daarnaast geïnvesteerd in meer interne en externe samenwerking. Cocreatie met het onderwijs, alsook met andere zorgorganisaties in de regio, krijgt vorm in regionale samenwerkingsverbanden en projecten.

### Acties in 2023:

- Standhouder op open dagen onderwijs in Zeeland
- Video app Vormats geïntroduceerd ter ondersteuning van instructies
- Zorgathon in samenwerking met Zorghuis van de Toekomst
- Handtekeningen gezet voor ontwikkeling innovatief Zeeuws digitaal leerplatform ZorgWise
- Introductiedag leerlingen
- Ontwikkeling toekomstgerichte visie en strategie op Leren en Ontwikkelen 2024 – 2027.



## 3.0 Jaarverslagen Gremia

### 3.1 Medische staf (BMS)

De medische staf bestond op 31 december 2023 uit 116 gewone stafleden en 16 buitengewone stafleden. Het bestuur medische staf (BMS) vormt het dagelijks bestuur van de medische staf en de medische kernstaf en bestond in het verslagjaar uit zes leden. Het BMS streeft daarbij naar een representatieve verdeling tussen snijdend, beschouwend en ondersteunend, en tussen de vrijgevestigde leden en de leden in dienstverband.

Op 31 december 2023 was het bestuur medische staf als volgt samengesteld:

- Nathalie de Bruijn. Kinderarts, voorzitter, co-bestuurder en bestuurslid namens de VMSSD
- Geert van Pottelberge Longarts, co-bestuurder
- Cis Cools Orthopedisch chirurg, penningmeester
- Marjan van Dijk Internist-oncoloog, lid
- Els van Dessel Chirurg, lid
- Bianca van Baalen GZ-psycholoog, lid

De medische staf werd ondersteund door Ingrid Vroege, secretaris medische staf, en Margreet van Iersel-van Alphen, secretaresse medische staf.

ZorgSaam heeft gekozen voor een duale bestuursvorm die op alle niveaus is doorgevoerd. Op strategisch niveau is er de Bestuursraad, waarin de voorzitter en vice-voorzitter van de Vereniging Medische Staf als co-bestuurder samen met de Raad van Bestuur zitting hebben. Op het niveau van de clusters is naast iedere Manager een medisch specialist als Medisch Manager aangesteld. Tezamen vormen zij het Managementteam. En op operationeel niveau werken de vakgroepvoorzitters nauw samen met de Operationeel Leidinggevenden.

De medische staf houdt maandelijkse kernstafvergaderingen. Hierbij vergadert het BMS met vertegenwoordigers van alle vakgroepen. In alle oneven maanden is de RvB hierbij ook aanwezig om met name toelichting te geven op strategische en organisatorische ontwikkelingen. De vergaderingen in de even maanden zijn vooral bestemd voor medisch-inhoudelijke onderwerpen en voor kwaliteit. Naast de kernstafvergaderingen organiseert het BMS meerdere keren per jaar bijeenkomsten voor de volledige medische staf over uiteenlopende (kwaliteits-)thema's.

### Jaarthema's 2023:

- Sociale en psychologische veiligheid
- Doorontwikkeling Co-bestuur en duaal Management
- ZorgSaam in Vorm
- IZA en Transitie naar Passende Zorg
- Integraal CapaciteitsManagement
- Kliniekplan
- Polikliniekplan inclusief behandelcentrum
- Profiel nevenlocaties Hulst en Oostburg
- Strategische Keuzes en Samenwerkingen (ADRZ, UZ Gent)

### Individueel Functioneren Medisch Specialisten (IFMS) en Sociale Veiligheid

Uiteraard is in het verslagjaar 2023 ook aan onze medische staf de maatschappelijke discussie over Sociale en Psychologische Veiligheid niet voorbijgegaan. We hebben dit onderwerp meerdere malen, in diverse stafoverleggen en samenstelling besproken. Een belangrijk thema dat hierbij aan bod kwam, was: "Hoe als medische staf te functioneren bij vragen over functioneren", maar ook was er aandacht voor de veranderende arts-patiëntrelatie en verschillen tussen generaties collega's op de werkvloer. Eén van de conclusies was dat we als medische staf nog te weinig afspraken hadden gemaakt met elkaar op het gebied van preventie en het tijdig signaleren van eventuele problemen. In aanvulling op de bestaande stafreglementen met betrekking tot kwaliteit en functioneringsvraagstukken, heeft de medische staf op 16 oktober 2023 daarom unaniem de procedure "Afspraken m.b.t. Soft Signals" vastgesteld.

Belangrijk om te benadrukken, is dat deze stafreglementen niet in de plaats komen van de ZorgSaam-reglementen, maar daarnaast. Dat wil zeggen dat de leden van de medische staf, net als iedere andere medewerker van ZorgSaam, ook gehouden zijn aan de Gedragscode en het Klachtenreglement voor Individuele Medewerkers. Zulks in nauwe afstemming tussen RvB en BMS.

### Adviesaanvragen 2023:

- Adviesaanvraag Investeringsbudget 2023
- Adviesaanvraag Profielschets lid RvB
- Adviesaanvraag Samenwerking UZ Gent
- Adviesaanvraag ZorgSaam in Vorm (fase 2)
- Adviesaanvraag Klachtenregeling
- Adviesaanvraag Voorgenomen benoeming lid RvT
- Adviesaanvraag Voorgenomen besluit lid RvB

- Adviesaanvraag Zeeuws Learning Experience Platform (LXP)
- Adviesaanvraag Polikliniekplan
- Adviesaanvraag BC Pijnbehandelcentrum
- Adviesaanvraag Strategisch Beleidsplan Duurzaamheid
- Adviesaanvraag Begroting 2024

## 3.2 Cliëntenraad

Afgelopen jaar was een jaar van (door)ontwikkeling van zowel de organisatie als de passende zorg voor cliënten en patiënten. De vele uitdagingen die waren aangekondigd, zijn meer zichtbaar geworden. Voorgenomen samenwerkingen in het zorglandschap zijn aangegaan en geïntensiveerd. Plannen voor de verbouwingen voor het ziekenhuis en de zorglocaties van de thuis- en ouderenzorg zijn verder uitgewerkt en voorbereidingen voor uitvoering zijn gestart.

De Centrale Cliëntenraad ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen bestaat uit een vertegenwoordiging met een drietal leden van de Cliëntenraad Thuis- en Ouderenzorg ZorgSaam en Cliëntenraad Ziekenhuis ZorgSaam. In 2023 behandelde de CCR de volgende onderwerpen en bracht daarover advies uit:

1. ZorgSaam in Vorm (organisatieontwikkeling)
2. Intensivering samenwerking UZ Gent
3. Profielschets en benoeming lid Raad van Toezicht
4. Profielschets en benoeming lid Raad van Bestuur
5. Polikliniekplan
6. Visie op Voeding
7. Kwaliteitsplan Langdurige Zorg
8. Beleid Wet Zorg & Dwang
9. Klachtenregeling
10. Sluiting Coensdike
11. Regioplan van de Zeeuwse Zorgcoalitie
12. Begroting 2024

Op landelijk niveau gaf de Centrale Cliëntenraad input voor het Generiek Kompas (kwaliteitskader verpleeghuiszorg, zorg en ondersteuning thuis en in de wijk) en over wat er nodig is voor de vernieuwing van de ouderenzorg. Ook op regionaal niveau was er betrokkenheid door deelname aan bijeenkomsten gericht op Zeeuwse samenwerkingen, georganiseerd vanuit de koepelorganisatie LOC.

Daarnaast werd de focus op het nog beter positioneren van de medezeggenschap in de organisatie uitgebreid. Zo werd de medezeggenschapsregeling herzien en opnieuw vastgesteld. En er werd gestart met een onderzoek of een nauwere samenwerking tussen de twee cliëntenraden ontwikkeld kan worden, waarbij de lokale raden overeind blijven.

### 3.3 Ondernemingsraad

De OR is begin 2023 intensief bezig geweest met ZorgSaam in Vorm. Aandachtspunten waren en zijn nog steeds de organisatiecultuur, de psychosociale arbeidsbelasting en het programma Aandacht voor Medewerkers. Per juli zijn we overgegaan naar één ondernemingsraad (OR). Dit was de samenvoeging van OR Ziekenhuis, OR Thuis-ouderenzorg en OR Zorgsupport. We hebben dat gedaan om de structuur van de organisatie, ZorgSaam in Vorm, te volgen. Medezeggenschap volgt immers zeggenschap. De overgang naar één OR was een leerrijk proces. We evalueren, stellen bij, blijven leren en tasten af of het beter kan. Het is gelukt om de samenhang te zoeken én te vinden.

Het is zeer positief dat medewerkers ons weten te vinden met vragen en opmerkingen. Zo worden we uitgenodigd om werkbijeenkomsten bij te wonen, sluiten we aan bij crisisgesprekken en nemen we zitting in werkgroepen. We zoeken toenadering tot managers en leidinggevenden om de OR aan de voorkant mee te nemen in beleidsplannen en het eventuele adviesrecht en instemmingsrecht. Ook zij weten ons inmiddels te vinden.

Belangrijk zijn de gesprekken die gevoerd worden over het welzijn van onze collega's. Dit jaar is herhaaldelijk nadrukkelijk veel aandacht gevraagd voor sociale en psychologische veiligheid van medewerkers. Dit heeft geleid tot meer bewustwording van het grote belang van een sociaal veilige werkomgeving voor medewerkers in alle geledingen. Sociale en psychologische veiligheid blijft in 2024 een erg belangrijk onderwerp voor de OR.

*Welke positieve elementen uit 2023 neemt de OR mee naar 2024?*

1. De OR is tevreden dat de aangekaarte sociale veiligheid nu hoog op de agenda staat
2. De samenwerking met UZ-Gent, goed voor de zorg in de regio maar ook voor ontwikkeling en (internationale) kansen voor personeel.
3. Positieve elementen voor de medewerkers zoals elektrische fietsen voor thuiszorgmedewerkers die mede dankzij de OR gerealiseerd zijn.

*Welke uitdagingen ziet de OR voor de medezeggenschap?*

1. Een goede dynamiek binnen de OR en een goede relatie en communicatie met de achterban. Een duidelijke werkwijze hebben voor de kerngroep en de commissies.
2. Met eigen thema's en speerpunten de agenda's mede te bepalen en een duidelijke missie, visie en strategie en duidelijke kernwaarden van de OR hebben.
3. Na de verkiezingen in mei 2025 een OR te hebben die op alle fronten naar behoren functioneert.

### 3.4 VVAR

De VVAR heeft een intensief jaar achter de rug. Het was een jaar van (door)ontwikkeling en verandering. Zo hebben we in 2023 afscheid genomen van zes leden en zes nieuwe leden mogen verwelkomen. Zo ook is gestart met een verkenning van de 'magnet' principes. In magneetziekenhuizen ligt de nadruk op de autonomie van verpleegkundigen, verpleegkundig leiderschap, opleiding en onderzoek. Met als doel (en resultaat) een hogere kwaliteit van zorg voor de patiënt.

Voor de zomer en in het najaar organiseerden we platforms voor verpleegkundigen en verzorgenden, waarvan we de resultaten met Raad van Bestuur bespraken. Denk daarbij aan onderwerpen als 'ik heb invloed op mijn werk' en 'ik doe altijd werkzaamheden die zinvol zijn'.

VVAR heeft zitting gehad in de adviescommissie voor de benoeming van het nieuwe lid Raad van Bestuur, Kim Hurkens. Het is deze bestuurder die nu de medezeggenschap van VVAR in haar portefeuille heeft. Niet alleen de contacten met de Raad van Bestuur waren in 2023 van belang. Samenwerking met managers, beleidsafdeling kwaliteit, ondernemingsraad en cliëntenraden bleek een goede stap om de positie van VVAR in de organisatie verder te versterken.

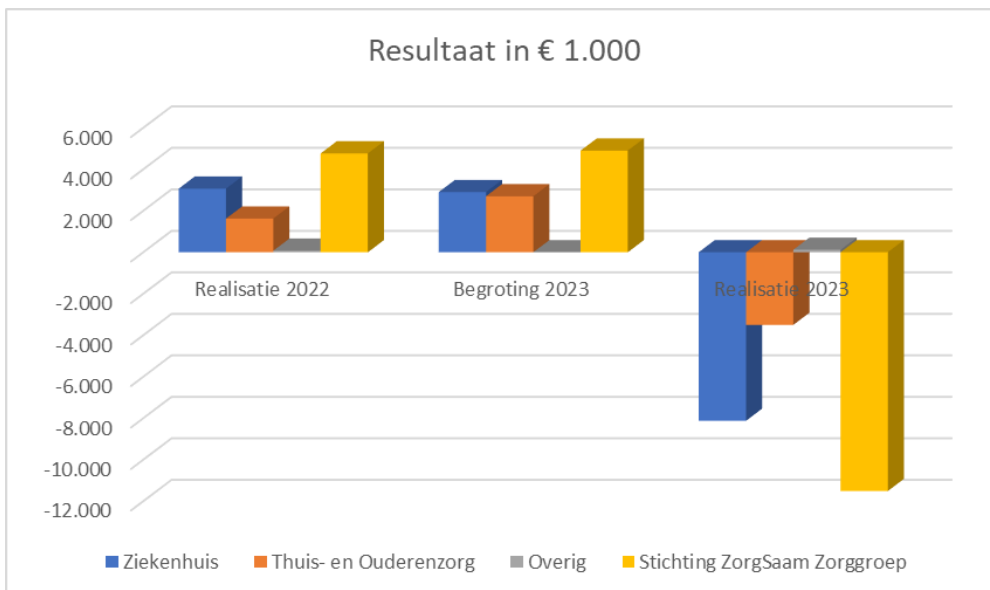
Eind 2023 is hard gewerkt om een subsidie-aanvraag te doen om deel te kunnen nemen aan het Landelijk Actieplan Zeggenschap, waardoor VVAR bij toekenning van dit subsidie, meer mogelijkheden krijgt om de verbinding met de beroepsgroep te vergroten. En daarmee ook de zeggenschap.

## 4.0 Financiën

### Behaalde omzet en financieel resultaat

ZorgSaam had in 2023 een negatief resultaat van € 11,5 miljoen. Dit is fors lager dan begroot en dan voorgaande jaren. Het resultaat wordt door een aantal grote eenmalige effecten beïnvloed, waardoor het genormaliseerde resultaat op € 5,2 miljoen negatief uit zou komen. De belangrijkste (negatieve) effecten zijn de hogere energiekosten in 2023 (€ 3,0 miljoen), afboeking van de zuiveringsinstallatie Pharmafilter (€ 2,0 miljoen), ophoging van de RVU-voorziening voortkomend vanuit de CAO Thuis- en ouderenzorg (€ 1,9 miljoen), schoning van de MSB-administratie uit voorgaande jaren (€ 1,0 miljoen) en de vorming van een nieuwe voorziening generatiebeleid onder de ziekenhuis CAO (€ 0,9 miljoen). Daarnaast zijn er nog enkele incidentele positieve effecten opgenomen zoals de opwaardering van deelneming Scheldezoom (€ 1,4 miljoen) en de hogere ontvangst van de IC-opuschalingssubsidie over het jaar 2022 (€ 1,1 miljoen).

Het resultaat laat over de jaren 2022 en 2023 de volgende ontwikkeling zien:



Resultaat in € 1.000	Realisatie 2022	Begroting 2023	Realisatie 2023
Ziekenhuis	3.066	2.900	-8.126
Thuis- en Ouderenzorg	1.622	2.500	-3.506
Overig	76	-	119
<b>Stichting ZorgSaam Zorggroep</b>	<b>4.764</b>	<b>5.400</b>	<b>-11.513</b>

Voor het eerst in jaren schrijft ZorgSaam rode cijfers. Het resultaat ligt fors lager dan begroot. Naast de eerdergenoemde incidentele posten met negatieve impact, is sprake van een negatief operationeel resultaat. Oorzaken zijn onder andere een hoog ziekteverzuim en (als gevolg hiervan) een hogere inzet personeel niet in loondienst.

De productie 2023 binnen het ziekenhuis ligt nagenoeg in lijn met vorig jaar. Wel zien we een verschuiving naar lichtere DBC's. Opvallend is een hogere personeelsinzet, waardoor de personeelslast niet passend is bij de gerealiseerde productie (personeelsinzet te hoog). Het verzuim ligt in 2023 nog steeds hoger dan de norm van 5%, waardoor te veel personeel niet in loondienst wordt ingezet.

Binnen de thuis- en ouderenzorg ligt de productie lager dan voorgaand jaar, zowel intramuraal als extramuraal en ELV. Zo is locatie Coensdike gedurende het jaar gesloten en zijn de vrijgekomen plaatsen niet volledig gecompenseerd door andere locaties. De thuis- en ouderenzorg had daarnaast te kampen met een structureel fors hoger ziekteverzuim, waardoor de inzet van personeel niet in loondienst substantieel is geweest.

In 2023 is een start gemaakt met de voorbereiding van de transformatie in de zorg. Dit is gefinancierd middels toegezegde IZA gelden.

### Financiële ratio's 2023

De belangrijkste ratio van ZorgSaam de - EBITDA marge - bedraagt 1,2% in 2023 (2022: 8,5%) (EBITDA, resultaat gecorrigeerd voor aandeel resultaat derden en deelnemingen, rente, belasting, afschrijving en operational lease, gedeeld door omzet). Met deze EBITDA marge is ZorgSaam niet compliant aan de interne en extern gestelde norm van 7%.

De solvabiliteit van ZorgSaam bedraagt 36,7% in 2023 (2022: 39,3%) (eigen vermogen gedeeld door balanstotaal). Dit blijft ruim boven de intern en extern gestelde norm van 20%.

De DSCR backward van ZorgSaam bedraagt 0,3 in 2023 (2022: 2,3) (EBITDA gedeeld door financieringslasten inclusief operational lease). Voor het eerst zakt ZorgSaam onder de intern en extern gestelde norm van 1,3.



### Investerings 2023, kasstromen en financieringsbehoefte

De EBITDA-marge (conform de berekening zoals opgenomen in de kredietovereenkomst met de BNG), inclusief incidentele baten en lasten van € 3,3 miljoen, uit op 1,2%. Hiermee wordt de norm van 7% niet behaald. De leningen voor grote (vastgoed)investeringen die gepland stonden voor 2024 en 2025, zijn on hold gezet door de banken. ZorgSaam zal eerst financieel herstel moeten laten zien en moeten voldoen aan de bankconvenanten. Reguliere vervangingsinvesteringen gaan door zoals gepland om de continuïteit van de zorg te waarborgen. In 2023 is voor € 10,5 miljoen aan investeringen uitgegeven. Hiervan heeft ongeveer € 4 miljoen betrekking op lopende projecten voor verbouwing van de kliniek (o.a. Kind-kraam afdeling). De overige investeringen zijn vervangingsinvesteringen en instandhoudingsinvesteringen. Om de investeringen te kunnen financieren is externe financiering aangetrokken (€ 2,6 miljoen). Daarnaast is in 2023 een bouwdeposito omgezet in een kasgeldlening (€ 4,5 miljoen).

### Vooruitblik op 2024

Om richting de toekomst weer een positief resultaat te kunnen realiseren is door ZorgSaam een meerjarenherstelplan opgesteld met als doel om ZorgSaam in 2025 en verder weer tot een financieel gezonde organisatie te maken. Het jaar 2024 staat in het teken van de uitwerking van de verschillende herstelplannen en een start te maken met de effectuering. Voor 2024 is een begroting goedgekeurd van € 2,5 miljoen negatief. Voor 2025 is een nul begroting goedgekeurd.

Het meerjarenherstelplan bevat de volgende onderdelen en moet resulteren in een totale bezuiniging van € 14,1 miljoen

- Besparing van inkoop van goederen en diensten binnen heel ZorgSaam;
- Besparing op personeelskosten centrale ondersteunende diensten;
- Besparing op personeel en productiviteit binnen de thuis- en ouderenzorg incl. ziekteverzuim;
- Besparing op personeel en productiviteit in het ziekenhuis.

Over het meerjarenherstelplan is gesproken met de relevante stakeholders, onder andere externe partijen zoals zorgverzekeraars, de bank en interne gremia.

De EBITDA marge (conform de berekening zoals opgenomen in de kredietovereenkomst met de BNG) komt over 2023, inclusief incidentele baten en lasten van € 3,3 miljoen, uit op 1,2%. Hiermee wordt de norm van 7% niet behaald.

De leningen voor grote (vastgoed)investeringen die gepland stonden voor 2024 en 2025, zijn on hold gezet door de banken. ZorgSaam zal eerst financieel herstel moeten laten zien en moeten voldoen aan de bankconvenanten. Reguliere vervangingsinvesteringen gaan door zoals gepland om de continuïteit van de zorg te waarborgen.

De BNG bank en de ING bank hebben de gemaakte afspraken getoetst en zijn daarna overgegaan tot het verstrekken van een waiver voor de jaarrekening 2023. De huisbankier BNG heeft ZorgSaam in 2024 onder bijzonder beheer geplaatst. Voor 2024 e.v. zijn (nog) geen herziene afspraken gemaakt over de bankconvenanten, gesprekken hierover vinden momenteel plaats. Dit betekent dat over 2024 naar verwachting weer sprake zal zijn van een breach van de bankconvenanten (per 1 juli 2025) en een waiver nodig zal zijn. Hierdoor hebben de banken het recht om de ongeborgde geldleningen direct op te eisen. ZorgSaam beschikt niet over voldoende financiële middelen om dit direct terug te betalen. Vanwege de directe opeisbaarheid binnen 12 maanden zijn de ongeborgde leningen geherrubriceerd naar de kortlopende schulden (€ 17,4 miljoen). ZorgSaam verwacht dat van de herstelplannen, met een bezuiniging van in totaal € 10 miljoen, in het jaar 2025 een aanzienlijk financieel effect zullen hebben.

ZorgSaam beschikt over voldoende liquide middelen om te voldoen aan de reguliere verplichtingen die voortkomen uit de bedrijfsvoering. Het optimaliseren van het werkkapitaalbeheer is hierbij een belangrijke maatregelen gebleken de afgelopen periode, welke ook de timing van de inkomende geldstromen met de zorgverzekeraars omvat.

ZorgSaam vervult een cruciale rol in het verlenen van zorg in Zeeuws-Vlaanderen voor acute- en electieve zorg. Voor de thuis- en ouderenzorg is ZorgSaam de grootste aanbieder van Zeeuws-Vlaanderen. Het samenwerkingsverband met UZ Gent en deelname aan de Zeeuwse Zorg Coalitie versterken de positie van ZorgSaam om deze rol te blijven vervullen. De samenwerking met ADRZ zijn we aan het intensiveren.

Het doorbreken van de financiële ratio's over 2024 leidt ertoe dat de ongeborgde geldleningen (ad €17,4 miljoen) direct opeisbaar zijn medio 2025. ZorgSaam beschikt niet over voldoende liquide middelen om dit direct terug te betalen indien opgeëist. Op basis van voorgaande is er sprake van het bestaan van een onzekerheid van materieel belang op grond waarvan gerede twijfel zou kunnen bestaan over de continuïteitsveronderstelling en dat daardoor ZorgSaam mogelijk niet in staat zal zijn in het kader van de normale bedrijfsuitoefening haar activiteiten uit te voeren en verplichtingen uit dien hoofde na te komen. ZorgSaam heeft frequent overleg

met haar huisbankier BNG en de realisatie van de maatregelen in het herstelplan wordt nauwgezet gevolgd.

De raad van bestuur van ZorgSaam heeft op basis van het voorgaande, ondanks de aanwezigheid van een onzekerheid van materieel belang, alle vertrouwen in de continuïteit van de stichting en haar dochters. De raad van bestuur heeft er vertrouwen in dat de genomen maatregelen en inspanningen zullen leiden tot herstel conform het herstelplan en dat er afspraken gemaakt kunnen worden met de financiers over toekomstige financiering en aangepaste te behalen ratio's over 2024 en daarmee de opeisbaarheid van de leningen van de banken geen sprake zal zijn. Daarom is de jaarrekening opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

### Investerings 2024

De (vastgoed)investerings die gepland stonden voor 2024 en 2025 zijn on hold gezet door de bank. Zodra het financieel herstel zichtbaar is, zal ZorgSaam verder gaan met het uitwerken van de huisvestingsplannen voor de Thuis- en Ouderenzorg met name gericht op de locaties voor centra wonen met zorg. Investerings in 2024 zullen voornamelijk toezien op groot onderhoud, vervangingsinvesterings en instandhoudingsinvesterings.

### Risicoparagraaf

#### 1. Maatregelen om bedrijfsvoering structureel gezond te krijgen

Er wordt op allerlei fronten gewerkt om meer zicht te krijgen op de toekomst (strategie) en om de organisatie te kunnen versterken om die toekomst aan te kunnen (ZorgSaam in Vorm). Een structureel gezonde financiële bedrijfsvoering is daarbij essentieel, waarbij een strakkere monitoring dient plaats te vinden op uitputting van toegekende budgetten inclusief het aanspreken van elkaar over nut en noodzaak. Dit heeft ertoe geleid dat personele mutaties en (organisatie)structuuraanpassingen zijn aangebracht. Ook wordt gewerkt om de disbalans die is ontstaan, tussen het aantal medewerkers in de ondersteunende diensten en het zorgpersoneel, weer in verhouding te brengen. Die balans zal op verschillende manieren weer worden teruggebracht:

- we vullen vacatures niet in;
- medewerkers die met pensioen gaan, worden niet opgevolgd;
- tijdelijke contracten worden beëindigd.

Afhankelijk van een verder natuurlijk verloop, zal de organisatie kijken hoeveel medewerkers we boventallig moeten verklaren. Het uitgangspunt blijft daarbij dat medewerkers niet worden ontslagen, maar een transitie krijgen naar een andere plek binnen (of buiten) ZorgSaam.

Het vraagt van iedereen aanpassingen en ook een verbetering van de samenwerking binnen ZorgSaam.

Bij de thuis- en ouderenzorg en het ziekenhuis zal eveneens gekeken moeten worden naar de verhouding dus de inkomsten en de uitgaven die worden gedaan. Het betreft zowel personele- als materiële kosten.

## 2. Ziekteverzuim

De interne norm van ZorgSaam is een verzuimpercentage van 5%. Ook in 2023 was het verzuim uiteindelijk hoger dan beoogd, vooral in de Thuis- en Ouderenzorg is er sprake geweest van een hoger verzuim. Een hoger verzuim heeft effect op de personele inzet en daarmee de personeelskosten. Ook kan de werkdruk bij de medewerkers oplopen. Verzuim heeft nadrukkelijk de aandacht. Het is essentieel om het verzuim op de norm te krijgen.

## 3. Beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel

Het verwerven en binden van voldoende en juist gekwalificeerde medewerkers is vanwege de regionale arbeidsmarktproblematiek (in combinatie met de vergrijzing en ontgroening) waarmee ZorgSaam te maken heeft, een doorlopende uitdaging. Dit geldt voor vrijwel alle niveaus, van zorgmedewerkers tot medisch specialisten.

## 4. Zorgkloof

De regio waarin ZorgSaam opereert, heeft te maken met een verwachte substantiële bevolkingsdaling op de lange termijn en een sterke vergrijzing. Deze demografische ontwikkelingen vragen een actieve sturing van ons om in te kunnen spelen op de verwachte (veranderende en toenemende) zorgvraag en het potentieel op de arbeidsmarkt in Zeeuws-Vlaanderen door de demografische ontwikkelingen. Deze mismatch tussen verwachte vraag en mogelijk aanbod, wordt ook wel de zorgkloof genoemd. Middels initiatieven als de Zeeuwse Zorg Coalitie en Passende zorg projecten (met IZA-gelden) willen we een efficiëntere zorgketen krijgen om de zorgkloof te verkleinen.

## 5. Prijsstijging materiële kosten en energiekosten

De afgelopen jaren is er sprake van een toenemende inflatie in Nederland. De energieprijzen liggen op een structureel hoger niveau dan voor de oorlog in Oekraïne en ook netwerkkosten stijgen door de transitie die de netwerkorganisaties moeten maken vanwege de energietransitie en netwerkcongesties. Dit is mede de oorzaak van het loon-prijseffect die in Nederland is ontstaan, waardoor ook de materiële kosten weer stijgen. Niet altijd houdt deze stijging gelijke tred met de stijging van de zorgtarieven door de zorgverzekeraars. ZorgSaam

is in 2023 gestart met duurzaamheidsmaatregelen (ter verlaging van energieverbruik) en optimalisering van haar inkopen. Door kritischer te zijn op de noodzaak tot inkoop/inhuur, het meer in gezamenlijkheid in te kopen en assortiments- en leveranciersreductie wil ZorgSaam een aanzienlijk bedrag besparen.

## 5.0 Kwaliteit

Kwaliteit binnen ZorgSaam stelt zorgvragers centraal, staat dichtbij medewerkers en stimuleert leren en verbeteren als basishouding van medewerkers. Het cyclische van leren en verbeteren helpt collega's bovendien om veranderingen en verbeteringen daadwerkelijk door te voeren. Dat draagt positief bij aan de benodigde transitie in de zorg. Kwaliteit is onderdeel van de dagelijkse werkprocessen, waardoor ZorgSaam op ieder moment van de dag, in elke tijd van het jaar voldoet aan de kwaliteitsnormen. Op die manier kan de zorg zo persoonlijk mogelijk worden verleend, afgestemd op de behoefte van de zorgvrager.

### Certificering

In januari 2021 heeft het College Kwaliteitsverklaringen van Qualicor Europe, op basis van de audit uitgesteld besluit, de accreditatiestatus voor een nieuwe periode toegekend tot maart 2025. Deze accreditatie geldt zowel voor het ziekenhuis als de thuis- en ouderenzorg. In 2021 is ook het besluit genomen om te starten met het continue verbeterprogramma van Qualicor Europe. Tijdens dit programma vindt gedurende een cyclus van vijf jaar op drie momenten een sequentiële audit plaats. De drie sequentiële audits tezamen omvatten het totale normenkader dat op ZorgSaam van toepassing is. Na de derde sequentiële audit volgt een accreditatiebesluit. Het kwaliteitssysteem van ZorgSaam wordt dus periodiek getoetst op basis van een twintigtal Qmentum Global-normeringen. In september 2023 is een tweede sequentiële audit uitgevoerd. De audit is positief verlopen en laat zien dat medewerkers binnen ZorgSaam samen werken aan kwaliteit en aandacht hebben voor persoonsgerichte zorg. Er zijn diverse goede voorbeelden benoemd waar we trots op zijn.

### Dialyse

Het dialysecentrum is tijdens de audit apart getoetst, met een positief resultaat. Met deze deelaccreditatie laten we zien dat we voldoen aan de internationale standaarden voor kwaliteit van zorg in ons dialysecentrum.

## Ambulancezorg

Het kwaliteitssysteem van de ambulancezorg van ZorgSaam is tijdens een tussentijdse audit getoetst op basis van de HKZ-norm. De huidige certificering loopt tot 19 februari 2026. De resultaten waren zeer positief, waarbij het kwaliteitssysteem beoordeeld is als effectief en in overeenstemming met de normen. Er is een aantal verbeterpunten benoemd, waarvan de acties worden opgepakt door de werkgroep kwaliteit en leiding ambulance.

### Veiligheid gevierd

Van 13 tot 17 november is de week van patiënt- en cliëntveiligheid 'gevierd'. Binnen de dagelijkse werkzaamheden is ZorgSaam continu bezig met die veiligheid. Maar door elkaar extra waardering te geven voor alle inspanningen op patiënt- en cliëntveiligheid ontstaat trots. Goede praktijkvoorbeelden komen naar boven, er wordt van elkaar geleerd en het komt een positieve werksfeer ten goede.

### Schone resultaten

Omgevingsverontreiniging is een risico voor verspreiding van bacteriën van de ene naar de andere patiënt. Dit verhoogt de kans op infecties. Door een goede schoonmaak kan dit worden voorkomen. Het derde kwartaal van 2023 vond er een audit plaats. Er is gekeken of een voorwerp of oppervlak schoon of gecontamineerd (vervuild) was. Dit is gecontroleerd in de klinieken en in de poliklinieken, alsook in de ouderenzorg. In totaal zijn 491 metingen uitgevoerd. De Polikliniek en Kliniek scoorden boven de streefwaarde; 90% schoon. Het percentage schoon in de TOz is 70%. Dit is een zeer ruime verbetering ten opzichte van de 50% van vorig jaar (2022).

### Leerlingen verbeteren de zorg!

Dagelijks werken er bij ZorgSaam heel veel leerlingen mee in de zorg. Vanuit hun opleiding doen zij vaak ook onderzoek, waaruit goede tips naar voren komen voor onze organisatie. De VVAR, team Opleidingen en team Kwaliteit hebben in 2023 diverse leerlingen benaderd en hen gevraagd hun rapportages te delen. Het onderzoek van Marieke van de Vijver naar de inzet van de Mobilyzer is daarbij gekozen als beste onderzoek/product voor implementatie. De Mobilyzer is een infuuspaal en loophulp in één.

## Veilig Incidenten Melden (VIM)

### *Thuis- en Ouderenzorg*

Er zijn 4.784 meldingen van (bijna) incidenten gedaan in 2023. Ten opzichte van 2022 is het aantal meldingen gestegen met 10%. De top 3 van meldingen bestaat, net als in 2022 uit:

- Vallen
- Medicatie
- Agressie en geweld

### *Ziekenhuis*

In 2023 zijn er in totaal 757 meldingen van (bijna) incidenten gedaan. Ten opzichte van 2022 is het aantal meldingen gedaald met 13 %. De top 3 van meldingen (onderwerp wordt bepaald door de melder) bestaat uit:

- Overdracht, logistiek, planning, documentatie, organisatie en communicatie
- Medicatie
- Onderzoek en behandeling

## Continu Verbeteren

Binnen ZorgSaam hebben we de onvoorwaardelijke bereidheid om dagelijks te blijven leren van onze ervaringen. Die ervaringen gebruiken we om met elkaar kortcyclisch te verbeteren en om vervolgens de geleerde lessen en verbeteringen te borgen. Er zijn verschillende (kwaliteits)instrumenten die de medewerker kunnen ondersteunen in het continu verbeteren van de kwaliteit. Informatie wordt gedeeld aan de hand van de zes dimensies van kwaliteit. Richtlijnen, protocollen, toetsing et cetera sluiten aan op de dagelijkse praktijk en de 'band' tussen de zorgvrager en zorgverlener. De dingen die goed gaan worden benadrukt en van de dingen die minder goed gaan leren we en verbeteren deze.

## Calamiteiten

Een calamiteit is een incident dat betrekking heeft op de kwaliteit van zorg en heeft geleid tot de dood of een ernstig schadelijk gevolg voor de zorgvrager(s). Zorg is mensenwerk en om te leren van deze fouten, wordt onderzoek gedaan naar de (onderliggende) oorzaken en worden passende maatregelen genomen om deze oorzaken aan te pakken. Het doel hiervan is de kans op herhaling in de toekomst te beperken en barrières daarvoor in te bouwen. Op deze manier maken we de zorg steeds veiliger.

In de Thuis- en Ouderenzorg is 1 incident gekwalificeerd als (mogelijke) calamiteit. Dit incident is nader onderzocht door een analysecommissie. Daarnaast is er in 1 geval een verkort PRISMA-onderzoek<sup>1</sup> uitgevoerd en in 4 gevallen een uitgebreid PRISMA-onderzoek. Deze

onderzoeken hebben 14 verbeteradviezen opgeleverd, die zijn vertaald in concrete verbetermaatregelen.

Vanuit het Ziekenhuis is 1 melding gedaan van een (mogelijke) calamiteit bij de IGJ. Hiervan is een analyse uitgevoerd in samenwerking met de analysecommissie van het Witte Kruis. Daarnaast is er naar aanleiding van een incident een PRISMA-onderzoek uitgevoerd. Deze onderzoeken hebben 9 verbetermaatregelen opgeleverd.

## 6.0 Klachten

In 2023 zijn 377 klachten ingediend, waarvan er 330 in behandeling zijn genomen. De meeste klachten hebben, net als in voorgaande jaren, betrekking op het ziekenhuis (288). Het aantal klachten over de clusters Centra voor Wonen met Zorg (12) en Zorg Thuis (18) blijft laag en is gelijkmatig verdeeld over de regio. Er zijn 30 klachten over de ondersteunende clusters ingediend.

De top 3 onderwerpen waar klachten over gaan zijn:

1. Organisatie van de zorg 35%. Dit zijn klachten over bijvoorbeeld de wachttijden in de wachtkamer, de telefonische bereikbaarheid, de planning van ingrepen of afspraken.
2. Communicatie of bejegening 35%. Communicatie betreft de informatieverstrekking aan de zorgvrager. Dit kan gaan over bijvoorbeeld de informatie op de website, maar ook over de informatie die tijdens een consult wordt verstrekt. Bejegening betreft klachten over hoe een zorgverlener of een andere medewerker van ZorgSaam met de zorgvrager is omgegaan. Dit gaat niet enkel over de wijze waarop een boodschap werd gebracht, maar dit kunnen ook klachten zijn waarin de zorgvrager aangeeft dat hij zich niet serieus genomen voelt.
3. Medische behandeling 17%. Klachten die gaan over zorginhoudelijke kwesties.

De klachtencommissie heeft 23 klachten behandeld in 2023. Dit is een forse stijging ten opzichte van 2022 (+187,5%). De klachtencommissie gaat ervanuit dat dit deels een gevolg is van het proces dat is ingezet om tot een betere klachtafhandeling te komen.



## 7.0 Onderscheidingen en erkenningen

### Intensive Care gecertificeerd

IC is gevisiteerd én gecertificeerd door de beroepsgroep NVIC, ofwel de Nederlandse Vereniging Intensive Care. Door aan hun eisen te voldoen zorgen we ervoor dat de IC kwaliteit levert en openblijft. Als de IC aan alle eisen voldoet, wordt er gecertificeerd voor vijf jaar. Als er nog verbeteringen moeten worden doorgevoerd, is er een certificering van twee jaar. De ZorgSaam medewerkers van IC zijn trots op het feit dat ze voor vijf jaar zijn gecertificeerd. De NVIC gaf aan dat er bij ZorgSaam uitstekend werk wordt geleverd met het aantal mensen dat er is.

### Hoge patiënttevredenheid endoscopie

De endoscopieverpleegkundigen van ZorgSaam hebben in 2023 een patiënttevredenheidsonderzoek gedaan. De respons was erg hoog. Wat vooral naar voren kwam, is dat patiënten erg tevreden zijn over de geleverde zorg. De afdeling endoscopie is daar uiteraard blij mee.

### Qualicor certificaat dialyseafdeling

Bij een vervolgaudit van Qualicor in 2023 bleek dat er goed aan kwaliteit wordt gewerkt en dat ZorgSaam is gegroeid in het leren en verbeteren. Er volgt nog een externe audit in december '24, waarna ZorgSaam het certificaat opnieuw kan krijgen. Op de dialyseafdeling hebben ze het certificaat alvast behaald. Dit komt omdat de normen waar zij aan moeten voldoen, apart worden getoetst tijdens één van de 3 deelaudits. Een groot compliment aan de medewerkers van de Dialyseafdeling.

### Lintjesregen voor vrijwilligers ZorgSaam

Op de dag voor Koningsdag werden ZorgSaam-vrijwilligers Georgette Wijnacker-Drubbel uit Koewacht en Magda Blaauwendraat uit Kapellebrug in het zonnetje gezet. Zij ontvingen een Koninklijke Onderscheiding.

## 8.0 Online cijfers

### Website

De website [www.zorgsaam.org](http://www.zorgsaam.org) werd in 2023 door 651.512 unieke bezoekers bekeken (in 2022 675.949). Het totaal aantal paginaweergaven was meer dan 2 miljoen: 2.138.527 (in 2022 1.425.987).

De top 3 zoektermen in 2023 waren Wachttijden, Radiologie en Neurologie. De top 3 meeste paginaweergaven waren Inloggen medewerkers, Homepage en Patiëntenportaal.

De top 5 meest bezochte specialismen in het ziekenhuis via de website in 2023:

- 1) Orthopedie
- 2) Oogheelkunde
- 3) Cardiologie
- 4) Gynaecologie
- 5) Dermatologie

### Social Media

Bij de volgers van ZorgSaam op social media zagen we de volgende groei en afname:

Facebook 6.854 volgers (2022: 6.261 = + 9,5 % in 2023)

X (Twitter) 4.324 volgers (2022: 4.432 = - 2,5 % in 2023)

Instagram 2.945 volgers (2022: 2.601 = +13,2 % in 2023)

LinkedIn 6.316 volgers (2022: 5.583 = +13,1% in 2023)

### Zorgkaart Nederland

De online waarderingen voor ZorgSaam op [zorgkaartnederland.nl](http://zorgkaartnederland.nl) laten de volgende gemiddelde rapportcijfers zien over 2023

Ziekenhuis 9,0 (2022 8,9)

Thuiszorg 8,5 (2022 8,6)

Wonen & Zorg 8,0 (2022 8,3)

### Nieuw intranet

Het intranet is in de middelenmatrix voor interne communicatie als leidend bepaald en fungeert, aangevuld door een digitale nieuwsbrief, als interne website van waaruit alles te vinden is. Daarom is geïnvesteerd in het updaten van dit communicatiemiddel en is in 2023 is een nieuw intranet live gegaan. Er is hard gewerkt aan een toegankelijker en informatiever systeem. Binnen ZorgSaam is gekozen voor de overstap op Microsoft 365. Het intranet sluit

daarbij aan doordat het een Sharepoint omgeving is. Om de betrokkenheid, efficiency en kennisdeling te vergroten, is het uitgebreid met Valo en is een koppeling gemaakt met Zenya. Het nieuwe intranet is een responsive website en dus te benaderen via alle devices. Desktop wordt echter nog het meest gebruikt (97,7%).

Dagelijks bekijken gemiddeld zo'n 2171 medewerkers het intranet. Onderdelen die veelvuldig bekeken worden zijn nieuwsberichten, personalia en de informatie over de programma's en bedrijfsonderdelen. In 2023 is na de invoering een korte enquête uitgezet om de reacties op te halen. Medewerkers gaven aan dat het – na de fase van gewenning – een hele verbetering was. Tevens zijn suggesties voor verbetering/doorontwikkeling aangedragen die worden opgepakt.