

Jaarverslag 2024

Inhoud

1. Bestuursverslag	4
Financieel herstel.....	6
Continuïteit van zorg	6
Samenstelling raad van bestuur.....	9
Tot slot	9
2. Raad van Toezicht.....	10
Voorwoord.....	10
Samenstelling raad van toezicht	11
Functioneren van de raad van toezicht	13
Werkgever raad van bestuur.....	16
3. Jaarverslag 2024	17
3.1 Profiel ZorgSaam	17
3.2 Kengetallen.....	19
3.2 Ontwikkelingen en nieuws #1.....	21
3.4 Programma's.....	24
3.5 Samenwerkingen	40
3.6 HR.....	43
3.7 Ontwikkelingen en nieuws #2.....	56
3.8 Jaarverslagen gremia	59
3.9 Ontwikkelingen en nieuws #3.....	67
4. Financieel resultaat.....	70
4.1 Behaald financieel resultaat.....	70
4.2 Financiële ratio's 2024	72
4.3 Investerings 2024, kasstromen en financieringsbehoefte	73
4.4 Vooruitblik op 2025	73
4.5 Investerings 2025	75

4.6	Risicoparagraaf.....	76
5.	Kwaliteit	80
5.1	Certificering.....	80
5.2	Ambulancezorg	81
5.3	Continu Verbeteren.....	81
5.4	Veilig Incidenten Melden (VIM)	82
5.5	Calamiteiten	83
5.6	Patiëntwaarderingen	83
5.7	Klachten	85
6.	Online resultaten	88

1. Bestuursverslag

Het jaar 2024 was het jaar van herstel en de opbouw naar stabiliteit voor ZorgSaam. Een lijn die we de komende jaren gaan voortzetten. Dit om de belofte in onze meerjarenstrategie aan onze inwoners van Zeeuws-Vlaanderen en medewerkers te borgen. We staan voor kwalitatieve goede en persoonsgerichte zorg. Onze medewerkers leveren passende zorg op het vlak van thuiszorg, ouderenzorg, ziekenhuiszorg en ambulancezorg. Dit doen we vanuit onze kernwaarden Persoonlijk, Vitaal en Samen. We zijn trots op onze medewerkers die elke dag weer de zorg leveren of hier ondersteunend aan zijn.

Het was een intens jaar met uitdagingen zoals financiële herstelplannen, maar ook kwetsbaarheden in de medische specialistische zorg (neurologie) en personeelstekorten in de ouderenzorg. De oorsprong van de financiële uitdagingen lag in het tekort over 2023 van € 11,5 miljoen. Door de vele inspanningen van iedereen in de organisatie zijn we voor 2024 uitgekomen op een positief resultaat van circa € 2,3 miljoen. Dat is nog beter dan verwacht, want er was een negatief resultaat van 2,5 miljoen begroot.

Vanwege het eenmalige karakter van enkele positieve posten, moeten we wel een 'winstwaarschuwing' geven. We zijn er nog niet. Er zijn absoluut goede stappen gezet, maar we moeten intensief blijven werken aan herstel. Met name de uitdagingen in het ziekenhuis zijn en blijven groot. Verdere bezuinigingen zijn essentieel om ZorgSaam weer financieel gezond te maken. Een gezonde financiële basis stelt ons in staat om de uitstekende zorg en ondersteuning te blijven bieden die onze patiënten, cliënten en bewoners verdienen. Doordat we werken aan een stabiele financiële basis, kunnen we ook in de toekomst blijven investeren in onze organisatie. We willen samenwerken aan een stabiele en veelbelovende toekomst voor ZorgSaam.

Het resultaat ziet er verdeeld over de onderdelen van ZorgSaam als volgt uit:

- B.V. Ziekenhuis € - 2,4 miljoen
- B.V. Thuis- en Ouderenzorg € 4,3 miljoen
- B.V. Zorgsupport € 0,4 miljoen

De eerste financiële effecten van de herstelplannen zijn in het vierde kwartaal 2024 zichtbaar. Dit betreft onder andere:

- Afname uitbetaalde fte. De uitbetaalde fte bedroeg in januari 2024 2.214 fte, tegenover 2.086 fte in december (afname 128 fte).;
- Afname inzet personeel niet in loondienst (PNIL) (excl. medische dienstverlening) van € 1,2 mln. in januari 2024 naar € 0,2 mln. in december (afname € 1,0 mln.);
- Adequaate inzet verzuimbeleid binnen de Toz (impact € 0,9 mln. afname voorziening langdurig zieken), afname voortschrijdend verzuimpercentage van 10,5% in januari 2024 naar 9,7% in december;
- Opschoning van de projectadministratie door de financiële administratie en projectleiders, welke heeft geleid tot het afsluiten en activeren van projectkosten en waarmee de projectadministratie een actueel beeld laat zien (impact op exploitatie eenmalig € 1,5 mln. negatief).

Daarnaast zijn er door enkele bewuste acties, zoals de verkoop van panden die niet meer bij de strategie van ZorgSaam passen, eenmalige baten ontstaan. Die baten waren niet het primaire doel, maar tellen wel mee in het uiteindelijke, hoopgevende resultaat van + 2,3 miljoen. We hebben goede stappen gezet, maar moeten blijven werken aan herstel. Met name de uitdagingen in het ziekenhuis zijn en blijven groot.

Financieel herstel

De bezuinigingen zijn essentieel om ZorgSaam weer financieel gezond te maken. Een gezonde financiële basis stelt ons in staat om de uitstekende zorg en ondersteuning te blijven bieden die onze patiënten, cliënten en bewoners verdienen. Doordat we werken aan een stabiele financiële basis, kunnen we ook in de toekomst blijven investeren in onze organisatie. We willen samenwerken aan een stabiele en veelbelovende toekomst voor ZorgSaam.

Continuïteit van zorg

Ouderenzorg

De continuïteit van de ouderenzorg is een belangrijk en veelbesproken onderwerp. In Zeeland en Zeeuws-Vlaanderen is de vergrijzing en het tekort aan zorgpersoneel al goed merkbaar. Samenwerking tussen zorgorganisaties, zorgkantoren, en andere stakeholders is essentieel om de continuïteit van zorg te waarborgen. In 2024 heeft ZorgSaam met de verschillende stakeholders samengewerkt in onder andere het programma Zorg in Balans. Dit is een vijfjarig initiatief dat zich richt op het toekomstbestendig maken van de ouderenzorg in Zeeland. In dit programma is bijvoorbeeld het Centraal Aanmeldpunt Verplaatsingen (CAV)¹ doorontwikkeld. Dit project stroomlijnt de beddencapaciteit en maakt zorgprocessen efficiënter. Maar ook wordt er gewerkt om zorg te “ontregelen” zodat de zorgprofessional meer tijd over heeft om aan de cliënt of bewoners te besteden.

Het overheidsbeleid is erop gericht om ouderen zo lang als mogelijk zelfstandig thuis te laten wonen. Daardoor zien we dat de cliënten en bewoners op onze locaties steeds vaker ouderen zijn die te maken hebben met een grotere afhankelijkheid en/of dementie, wat veel impact heeft op hun dagelijks leven. Om continuïteit te kunnen blijven bieden zijn we in 2024 verdergegaan om de zorg voor deze groep cliënten en bewoners wezenlijk anders in te richten. We hebben onder andere

¹ Per 1 april 2025 heeft is de naam gewijzigd naar Zorg Coördinatiepunt Zeeland (ZCO)

gekeken naar functiedifferentiatie, zodat schaars zorgpersoneel in wordt gezet voor datgene waartoe ze zijn opgeleid en laten we overige niet-zorg taken door ander personeel verrichten. Ook hebben we meer ingezet op informele zorg. Voor ons zijn familie en naasten ontzettend belangrijk in de ondersteuning van onze cliënten en bewoners. Verder speelt innovatie een cruciale rol in de continuïteit van zorg, zoals het gebruik van technologie om zorgprocessen te verbeteren en de inzet van personeel te optimaliseren.

Medisch specialistische zorg

Ook de ziekenhuiszorg in Nederland staat voor grote uitdagingen vanwege de toenemende zorgvraag, de afname van zorgpersoneel, steeds krappere financiële marges en beperkte investeringsruimte. De manier waarop we zorg leveren zal op meerdere plaatsen een aanpassing vragen. Deze verandering is onvermijdelijk om gelijke hoogwaardige kwaliteit van zorg te kunnen blijven garanderen. Vooral in Zeeland, staat de zorg onder druk door relatief lage volumes, volumenormen, personeelstekorten, kwetsbaarheden door kleine vakgroepen en kwetsbaarheden in de ondersteuning.

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden werken we samen in een groot netwerk. Een van onze gewaardeerde samenwerkingspartners waar we al tientallen jaren mee samenwerken en die voor de tertiaire zorg in de toekomst uitermate belangrijk is, is UZ Gent. Echter we kunnen de huidige problematiek in het Nederlandse zorglandschap niet alleen oplossen met onze Belgische ziekenhuis partner(s). Om deze reden hebben ZorgSaam en Adrz in 2024 verkennende gesprekken gevoerd over hoe de zorg in Zeeland toegankelijk kan blijven voor al onze inwoners. ZorgSaam voelt het maatschappelijk belang om gezamenlijk zorg te dragen voor de continuïteit van de medisch specialistische zorg in Zeeuws-Vlaanderen én Zeeland. Continuïteit van zorg voor Zeeuws-Vlaanderen vraagt van ons om samen te werken met alle zorgpartijen in ons netwerk. Onder 'samenwerkingen' is hier nadere informatie over terug te vinden.

Verder heeft ZorgSaam met Eyescan een samenwerking gezocht om de wachttijden bij de oogheeskundige zorg terug te dringen. De oogheeskundige zorg van ZorgSaam lag langere tijd onder druk. De wachttijden waren opgelopen tot een onacceptabel niveau, het serviceniveau kon beter en poli afspraken moesten veelvuldig worden verplaatst.

Dit heeft geleid tot terechte onvrede onder patiënten en medewerkers. De samenwerkingsovereenkomst is in de herfst van 2024 getekend.

Ook werd ZorgSaam in de loop van 2024 geconfronteerd met een neurologentekort. Per 1 september 2024 had ZorgSaam nog maar één neuroloog tot haar beschikking. Ondanks vele opties geëxploreerd te hebben, zowel binnen als buiten Nederland, lukte het niet om de vakgroep tijdig opnieuw op te bouwen. Daarom werd noodgedwongen besloten om de acute neurologische zorg en de verpleegafdeling neurologie per 1 september 2024 tijdelijk op te schorten.

Voorafgaand aan deze opschorting werd een continuïteitsplan opgesteld en voorgelegd aan verschillende ketenpartners. Dit plan trad per 1 september 2024 in werking. Om de continuïteit van acute neurologie te waarborgen, wordt momenteel intensief samengewerkt met verschillende stakeholders, zoals UZ Gent. Samen met hen zoeken we in tijden van schaarste naar passende zorg voor onze patiënten. Dit betekent dat we van de gebaande paden moeten afwijken en innovatief moeten durven denken en handelen.

Hoewel we bij neurologie helaas nog steeds geen structurele oplossing hebben, zijn er wel al meerdere initiatieven in gang gezet en streven we in 2025 naar een oplossing voor de acute neurologische zorg. Gelukkig is opvang goed geregeld met omliggende ziekenhuizen en kunnen we zelf meer dan voldoende en goede niet acute neurologische zorg leveren. Dit geeft vertrouwen in een positieve ontwikkeling voor de toekomst.

Gouden accreditatie

In december 2024 is er door Qualicor² een audit afgenomen. Door de toetsen helpt deze audit onze kwaliteit van zorg steeds verder te verbeteren en te borgen.

ZorgSaam heeft een gouden accreditatie voor de gehele zorggroep behaald.

Ondanks de uitdagende periode waarin ZorgSaam zich in 2024 bevond hebben de auditoren bevestigd dat patiënt- en cliëntveiligheid bij ons hoog in het vaandel staan.

Samenstelling raad van bestuur

In de samenstelling van raad van bestuur hebben in 2024 wijzigingen plaatsgevonden. René Smit nam in 2024 afscheid als bestuurder en Edwin Hummel trad begin 2024 toe als lid raad van bestuur ad interim. In 2024 vond ook de werving voor een vast lid raad van bestuur plaats. Wouter Boogaard is eind januari 2025 gestart als bestuurder bij ZorgSaam en vormt samen met Kim Hurkens het collegiaal bestuur.

Tot slot

We zien elke dag hoe goed iedereen, medewerkers maar ook onze vrijwilligers zorgen en instaan voor onze patiënten, bewoners en cliënten. Er is aandacht voor elkaar, collegiaal en vanuit een gedeelde zorgpassie. Daar kunnen we alleen maar heel erg trots op zijn. Als raad van bestuur zijn we vol vertrouwen dat de bezuinigingen en de koers die we hebben uitgezet ZorgSaam in 2025 weer een gezonde organisatie maken.

Zo kunnen we goede en persoonlijke zorg blijven bieden én investeren in de toekomst. Dat doen we met z'n allen, ziekenhuis, ambulance, thuiszorg, ouderenzorg en de ondersteunende diensten.

Kim Hurkens en Wouter Boogaard

raad van bestuur

² Qualicor is een organisatie die kwaliteitsnormen voor de zorg ontwikkelt en vaststelt.

2. Raad van Toezicht

Voorwoord

2024 was een jaar vol intensieve uitdagingen, waaronder financiële herstelplannen en kwetsbaarheden in de neurologische zorg. De financiële problemen ontstonden door een tekort van € 11,5 miljoen in 2023.

Dankzij de enorme inzet van iedereen binnen de organisatie heeft ZorgSaam in 2024 een positief resultaat behaald. De raad van toezicht spreekt zijn waardering uit voor de inspanning van iedereen die mee heeft geholpen om dit herstel mogelijk te maken. Het is bewonderingswaardig te noemen hoe het tekort in een jaar tijd van negatief naar een positief resultaat is gegaan.

De herstelplannen zijn cruciaal om ZorgSaam weer financieel gezond te maken. Een solide financiële basis stelt ons in staat om de uitstekende zorg en ondersteuning te blijven bieden die onze patiënten, cliënten en bewoners verdienen. Financieel gezond zijn is ook een voorwaarde voor banken om ZorgSaam te voorzien van leningen voor investeringen in de aanpassing of vernieuwing van onze huisvesting, het up-to-date houden van onze IT-systemen, onze bedrijfsvoering te verduurzamen en om onze professionals te voorzien van de modernste uitrusting.

De zorgsector blijft onder aanzienlijke druk staan. De vergrijzing van de bevolking leidt tot een toenemende vraag naar zorg en stijgende zorgkosten. Bovendien is er een aanhoudend tekort aan zorgpersoneel, en door de hogere pensioenleeftijd zijn er minder mensen beschikbaar om mantelzorg te verlenen. De uitdagingen waar de Nederlandse zorg – en vooral de Zeeuwse zorg – voor staat, zijn dus aanzienlijk. Onze zorgprofessionals merken dit dagelijks. De raad van toezicht spreekt daarom zijn dank uit naar alle zorgmedewerkers die zich hier dagdagelijks voor inzetten.

Samenstelling raad van toezicht

Eind 2024 bestond de raad van toezicht in totaal uit vijf leden. De samenstelling van de raad van toezicht is in 2024 gewijzigd. De volgende leden zijn afgetreden:

- mevrouw M. Reynen (februari 2024)
- mevrouw C. Hilhorst (maart 2024)
- heer M. van Corven (juli 2024)

In verband met het aftreden van deze leden heeft een openbare werving en selectie plaatsgevonden voor een nieuw lid van de raad van toezicht. In deze procedure is de medezeggenschap betrokken geweest. Op 11 december 2024 is heer A. in 't Veld als nieuw lid toegetreden tot de raad van toezicht. De raad van toezicht heeft ervoor gekozen om de samenstelling voorlopig op vijf leden te houden.

Mevrouw M. Reynen zat op voordracht van de cliëntenraad in de raad van toezicht. Na haar aftreden is zittend lid mevrouw G. Beckers voorgedragen door de cliëntenraad.

11

De raad van toezicht is zo samengesteld dat ieder lid competent is om de hoofdlijnen van het beleid te beoordelen. Ieder lid heeft verder specifieke deskundigheid op deelterreinen. Om op een adequate manier de taken te kunnen blijven uitoefenen, besteden de leden jaarlijks aandacht aan hun deskundigheidsbevordering door opleiding, cursussen, seminars en/of congressen e.d.

De raad van toezicht beoordeelt continu of nevenfuncties belangenverstrengeling met zich mee (kunnen) brengen, deze zijn terug te vinden in onderstaand overzicht (ultimo 2024). In dit overzicht is ook de benoemingstermijn en de aanwezigheid van de vergaderingen opgenomen.

Cees Sterk (voorzitter RvT)

Benoeming (2e termijn) 1 juni 2024

(Neven)Functies:

- Eigenaar Cees Sterk – Coaching, Intervisie, Mediation, Advies & Toezicht te Sittard
- Voorzitter Raad van Commissarissen Sint Jans Gasthuis BV te Weert
- Lid Raad van Toezicht Stichting Koraal te Sittard
- Voorzitter Bestuur Vereniging van Eigenaars Woningen Ligne Noord

Lid Remuneratiecommissie
Voorzitter Agendacommissie

Aanwezigheid vergaderingen 2024: 100%

Jan Lagasse (vice-voorzitter)

Benoeming (2e termijn) 1 juni 2024

(Neven)Functies:

- President-commissaris Port of Amsterdam
- Honorair Consul-Generaal van Nederland in België
- Voorzitter Raad van Bestuur Il Gardellino Baroque Orchestra
- Voorzitter Raad van Bestuur Koninklijke Vereniging Steun aan België
- Professor Universiteit Gent aan de faculteit Rechten

12

Lid Commissie financiën en bedrijfsvoering
Lid Agendacommissie
Voorzitter Remuneratiecommissie

Aanwezigheid vergaderingen 2024: 71%

Arjan in 't Veld

*Benoeming 11 december 2024 (1e termijn)
Herbenoembaar per 11 december 2029*

(Neven)functies:

- Interim directeur/bestuurder Inthefield Holding B.V.
- Lid van de RvB van de Zonnehuisgroep te Vlaardingen (tot 1 juni 2024)
- Lid Raad van Toezicht Martini ziekenhuis
- Lid Raad van Toezicht Bovenij ziekenhuis
- Lid Raad van Toezicht Catharina stichting

Aanwezigheid vergaderingen 2024: n.v.t.

Geertje Morée van Cappellen *Benoeming 1 februari 2023 (1e termijn)*
Herbenoembaar per 1 februari 2027

(Neven)Functies:

- Directeur Tragel – aanbieder verstandelijk gehandicapten zorg
- Eigenaar Morée van Cappellen management & consultancy

Lid Commissie Kwaliteit en veiligheid

Aanwezigheid vergaderingen 2024: 100%

Goedele Beckers *Benoeming 12 juli 2023 (1e termijn)*
Herbenoembaar per juli 2027

(Neven)Functies:

- Medisch directeur AZ Turnhout
- Lid bestuur Vlaamse vereniging hoofdartsen
- Lid Raad van Bestuur Beschut Wonen Kempen
- Lid Raad van Bestuur 't Kader
- Lid Raad van Bestuur Vereniging Vlaamse Ziekenhuizen

13

Voorzitter Commissie Kwaliteit en veiligheid

Aanwezigheid vergaderingen 2024: 100%

Functioneren van de raad van toezicht

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor en heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van en het besturen van de organisatie door de raad van bestuur via de dialoog over onder andere management- en kwartaalrapportages, investerings- en meerjarenbegroting, jaarrekening en jaarverslag en het strategisch jaarplan. Hij staat de raad van bestuur met raad terzijde. Daarbij vervult de raad van toezicht de werkgeversrol richting de raad van bestuur en vertegenwoordigt de raad van toezicht het maatschappelijk belang bij de realisatie van de maatschappelijke doelstellingen van ZorgSaam.

Werkwijze

De raad van toezicht onderschrijft de zorg-brede Governancecode 2022 met aanbevelingen voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording in de Nederlandse gezondheidszorg. Daarnaast is er een reglement voor de raad van toezicht. In dit reglement is onder andere vastgelegd hoe de informatievoorziening van de raad van bestuur aan de raad van toezicht plaatsvindt, hoe de samenstelling en het profiel van de raad van toezicht eruitziet, verantwoording en geheimhouding. Eveneens staat hierin beschreven welke commissies de raad van toezicht kent en hoe het lidmaatschap vorm is gegeven.

De raad van toezicht kwam in 2024 in totaal zeven keer bij elkaar in een reguliere vergadering. De raad van toezicht bespreekt in doorgaans elke vergadering de stand van zaken voor wat betreft bedrijfsvoering en kwaliteit van zorg. Dit wordt gedaan via mondelinge en schriftelijke informatie verstrekt door de raad van bestuur.

Er zijn vier formele commissies binnen de raad van toezicht met elk een eigen voorzitter. De commissies hebben een voorbereidende en adviserende rol ten behoeve van de raad van toezicht. Het betreffen de volgende commissies:

- commissie kwaliteit & veiligheid
- commissie financiën & bedrijfsvoering
- remuneratiecommissie
- agendacommissie

Tevens vond afstemming plaats via email en tussentijds met de voorzitter en vicevoorzitter van de raad van toezicht en de raad van bestuur. Eveneens werden vergaderingen belegd met de ondernemingsraad, cliëntenraad, bestuur medische staf en verpleegkundige- en verzorgende adviesraad. Ook neemt de raad van toezicht deel aan strategie- en themabijeenkomsten en hebben ze werkbezoeken afgelegd bij afdelingen en/of locaties binnen ZorgSaam.

Inhoud reguliere vergaderingen

In de vergaderingen in 2024 heeft, naast de algemene lopende zaken, een aantal onderwerpen in het bijzonder aandacht gehad:

- Maand- en kwartaalrapportages
- Herstelplannen
- Jaarplan 2024
- Interne evaluatie Accureon en toetreding Adrz
- Ontwikkelingen neurologie
- Ontwikkelingen oogheelkunde
- Sociale veiligheid
- Bezoldiging RvB en RvT
- Strategische visie ZorgSaam
- Samenwerkingsverbanden

De raad van toezicht heeft onder meer goedkeuring verleend aan:

- Verkoop pand Händellaan en pand Irisstraat
- Toetreding Adrz bij Microvida
- Casemanagement dementie
- Strategisch duurzaamheidsbeleid
- Benoeming nieuw lid RvT
- Benoeming nieuw lid RvB
- Actualisering risicomanagementbeleid
- Grondruil Rembrandtlaan
- Jaarrekening en jaarverslag 2023
- Begroting 2025

Zelfevaluatie governance

De zelfevaluatie over 2024 heeft begin 2025 plaatsgevonden in de nieuwe samenstelling van de raad van toezicht. Daarin is teruggekeken op het functioneren in 2024, qua bestuur en toezicht een intensief jaar. Ook is vooruitgekeken hoe de raad van toezicht – in nieuwe samenstelling – het werk van de raad van bestuur – ook in nieuwe samenstelling zo goed mogelijk zou kunnen ondersteunen kijkend

naar de toezicht-, advies- en werkgeversfunctie. Dit heeft geleid tot enkele aanpassingen in de samenstelling van de commissies en het besluit om de toezichtvisie te herijken.

Bezoldiging raad van toezicht

De bezoldiging van de leden was in 2024 conform de geldende WNT-regeling, zoals opgenomen in de jaarrekening en conform de adviezen die hierover bestaan vanuit de Nederlandse Vereniging voor Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ).

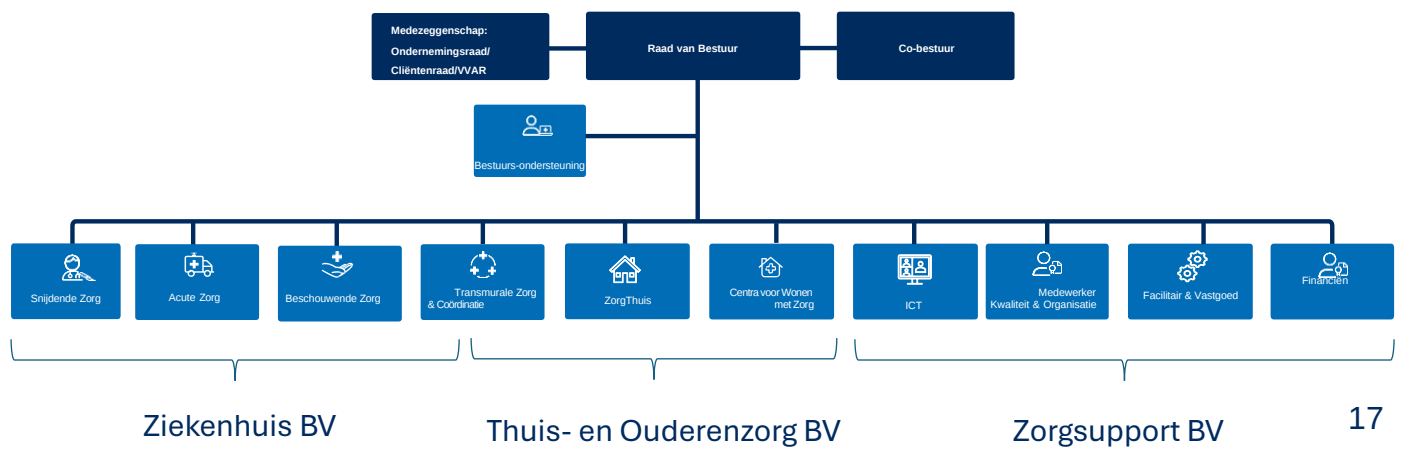
Werkgever raad van bestuur

In de werkgeversrol voert de remuneratiecommissie twee keer per jaar een feedbackgesprek (elk jaar een tussen- en eindgesprek) met zowel de individuele leden van de raad van bestuur als met de collectieve raad van bestuur. Voor het voeren van deze gesprekken heeft de raad van toezicht een leidraad vastgesteld. Voor het jaarlijkse eindgesprek wordt door de raad van toezicht bij zowel de medezeggenschap, het management en de medische staf voorafgaand informatie opgevraagd. Onderdeel van het eindgesprek vormt een persoonlijke reflectie op het voorafgaande jaar en een vooruitblik op het komende jaar door leden van de raad van bestuur.

3. Jaarverslag 2024

3.1 Profiel ZorgSaam

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



Figuur 1; ZorgSaam Dichtbij



Bij ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen werken ruim 3.100 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. Zorgzaam werkt vanuit vakmanschap, resultaatgericht en efficiënt. De organisatie werkt in een netwerk waarbij met andere organisaties waarbij Zorgzaam een betrouwbare organisatie is.

3.2 Kengetallen

Tabel 1; *Kerngetallen Ziekenhuis 2024*

Ziekenhuis	Aantal
Eerste polikliniekbezoeken	48.635
Unieke bezoekers poliklinieken	48.527
Unieke patiënten met 1 of meer gesloten DBC	50.660
SEH bezoeken	9.508
Ziekenhuisopnames	9.191
Dagverpleging	12.407
Verpleegdagen	35.741
Medisch specialisten	116
Verpleegkundigen	428
Paramedici	32

Tabel 2; *Kerngetallen Ambulance 2024*

Ambulance	Aantal
Declarabele A1 ³ ritten	2.998
Declarabele A2 ⁴ ritten	1.923
Declarabele B1/B2 ⁵ ritten	2.000
Ambulances	12
Ambulancemedewerkers	75

³ Bij A1-vervoer is er sprake van een levensbedreigende situatie.

⁴ Bij A2-vervoer is er geen sprake van direct levensgevraag, maar kan wel sprake zijn van (ernstige) gezondheidsschade.

⁵ Bij B1/B2-vervoer is er sprake van een planbare rit.

Tabel 3; *Kerngetallen Thuis- en Ouderenzorg 2024*

Thuis- en Ouderenzorg	Aantal
Locaties	11
Totaal aantal plaatsen zorg met verblijf	710
Waarvan:	
Plaatsen met behandeling	386
Plaatsen EL	8
Plaatsen Geriatrische Revalidatie Zorg	16
Plaatsen zonder behandeling	290
Aantal plaatsen huren met zorg	2
Unieke patiënten ZVW	4.016
Unieke patiënten WLZ	1.250
Unieke patiënten WMO	1.576
Opnames nieuwe bewoners	295
Nieuwe cliënten wijkverpleging	2.286

3.2 Ontwikkelingen en nieuws #1

Verder met "Momo Bedsense" en "Slimme Inco"

Na succesvolle pilots en studies is er in 2024 in de vijf woonzorgcentra van ZorgSaam van de projecten Momo Bedsense en Slimme Incontinentiematerialen geïmplementeerd. Beide 'slimme middelen' verbeteren de kwaliteit van zorg en het welbevinden van de bewoner. Daarnaast worden de zorgmedewerkers ondersteund en kan er effectiever gewerkt worden.

Momo BedSense: Via de inzet van een slimme bedsensor wordt in een app inzicht verkregen in het slaap- en waakritme van de individuele bewoner. Door de patronen te bestuderen en te observeren kunnen er gerichte interventies worden uitgevoerd.

Resultaten: verbeteren van de slaapkwaliteit, minder valincidenten, verlagen van de werklust van medewerkers en ruimte om andere belangrijke taken op te pakken en meer werkplezier en tot slot effect op ziekteverzuim.

Slimme Inco: Via de inzet van slim incontinentiemateriaal worden de medewerkers ondersteund om de juiste continenzorg op het juiste moment te bieden. Bewoners worden dus niet meer onnodig gewekt. Onnodige zorgmomenten én onnodig materiaalgebruik wordt voorkomen. Daarnaast heeft onderzoek ook uitgewezen dat er minder huidletsel optreedt. Alles draagt bij aan het vergroten van de kwaliteit van leven van de bewoners bij deze gevoelige zorgvraag.

Slim Zwachtelen: efficiënt én zelfredzamer

Zwachtelen is een tijdrovende techniek voor thuiszorg-medewerkers. De toekomst brengt daar verandering in. ZorgSaam is namelijk gestart met de pilot "Slim Zwachtelen". Dit project introduceert een nieuw soort zwachtel met klittenband, die zowel voor medewerkers als cliënten vele voordelen biedt. Het idee kwam van verpleegkundige in de ZorgSaam Thuiszorg Evelien Goveart.

Slimme zwachtels dringen oedeem in voeten en benen effectief terug. Ze zijn eenvoudig aan te brengen, ook door de cliënt zelf. Het zelf aanbrengen vergroot de zelfstandigheid en zelfredzaamheid enorm. Daarnaast kunnen cliënten de spanning van de zwachtels naar behoefte aanpassen.

Ook de thuiszorgmedewerkers werken graag met de klittenbandzwachtels. Het aanleggen kost slechts 10 minuten, vergeleken met 20 minuten voor een reguliere zwachtel. Daarnaast waarderen medewerkers de fysieke verlichting die de nieuwe zwachtel biedt. Zij hoeven namelijk minder te bukken tijdens hun werk omdat steeds meer cliënten zelf de zwachtels aanbrengen.

Buidelstoel voor baby's van het Terneuzense ZorgSaam Ziekenhuis

In september schonk Strong Babies een buidelstoel aan de Gezinsafdeling van ZorgSaam Ziekenhuis. Met de stoel kunnen ouders hun vroeggeboren baby zoveel mogelijk vasthouden ofwel buidelen. Buidelen heeft bewezen voordelen voor de gezondheid en het welzijn van kwetsbare pasgeborenen, waaronder verbeterde ademhaling, betere temperatuurregulatie en een versterkte band tussen ouder en kind. Strong Babies is een non-profitorganisatie die zich inzet voor te vroeg geboren baby's.

Elektrische bedrijfsfietsen thuiszorg maken vele kilometers

Vanaf begin 2024 rijden wijkverpleegkundigen van ZorgSaam op elektrische bedrijfsfietsen. Met de introductie daarvan hoeft een deel van de zorgmedewerkers van de wijkteams geen eigen vervoersmiddel te gebruiken. De extra beweging en frisse lucht tijdens het fietsen dragen bij aan de fysieke gezondheid en de gemoedstoestand en kan een positief effect hebben op het ziekteverzuim. Hierdoor biedt ZorgSaam een duurzame en praktische oplossing voor het dagelijks werkvervoer van onze medewerkers!

Tijdbesparende AI op röntgen

Het ziekenhuis heeft nu Gleamer. Dat is een computerprogramma gestuurd door kunstmatige intelligentie (AI). Het beoordeelt röntgenfoto's razendsnel op botbreuken. Vroeger moest de laborant met elke foto naar de radioloog, die vaak bezig is met de verslaglegging van de foto's van een andere patiënt. De radioloog moest dan de verslaglegging van de CT of MRI-scan pauzeren om de foto te bekijken en beoordelen. De verstoring kostte de radioloog veel tijd en ook de patiënt met mogelijk een breuk moest langer wachten voordat deze te horen kreeg of hij doorgestuurd werd naar de gipskamer of dat hij terug naar huis kon. Gleamer beoordeelt het al in twee tot drie minuten. Bij twijfel gaat de beeldvormend laborant altijd nog naar een radioloog, maar bij een positief of negatief resultaat van Gleamer kan de patiënt direct geholpen worden. De radioloog beoordeelt altijd nog de foto, waardoor je nu een dubbele beoordeling krijgt. Verder heeft het programma als voordeel dat het ook de kleinste breukjes ziet.

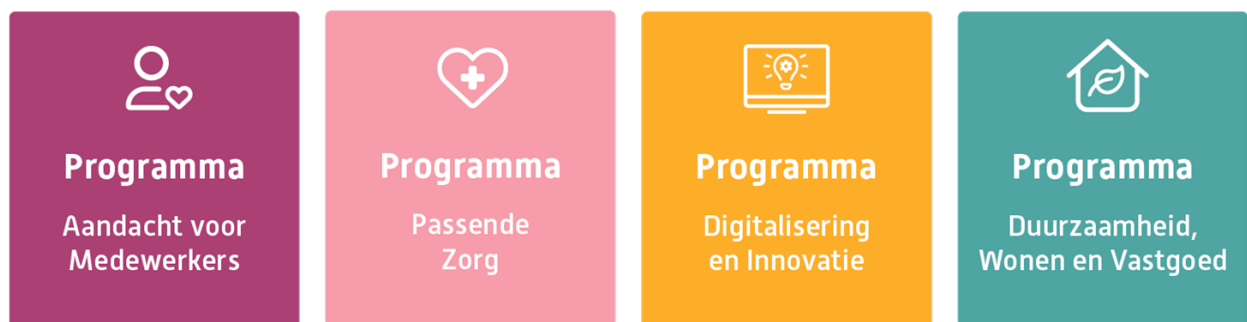
ServicePunt Vrijwilligers (SPV)

Het SPV is begin 2024 van start gegaan om welzijnsmedewerkers van de ouderenzorglocaties van ZorgSaam te ontlasten bij hun administratieve taken. De welzijnsmedewerkers van ZorgSaam coördineren de inzet van vrijwilligers bij de activiteiten voor ouderen. Bij het SPV krijgen vrijwilligers ondersteuning bij administratieve zaken, zoals het aanvragen van een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG), reiskostenvergoeding of het melden van verlies van bijvoorbeeld de personeelspas. Op die manier hebben de welzijnsmedewerkers meer tijd voor de cliënten en de begeleiding van de vrijwilligers op de locaties. Dit initiatief komt voort uit het nieuwe welzijnsbeleid van de Thuis-Ouderenzorg van ZorgSaam.

3.4 Programma's

Binnen ZorgSaam werken we met vier programma's, namelijk Aandacht voor Medewerkers, Passende Zorg, Digitalisering en Innovatie en Duurzaamheid, Wonen en Vastgoed.

Figuur 2; De vier programma's



3.4.1 Aandacht voor Medewerkers

In 2023 is een start gemaakt met het programma “aandacht voor medewerkers”. In 2024 is verdere uitvoering gegeven aan het programma. Er is uitvoering gegeven aan het leiderschapsprogramma, het uitvoeren van een leerklimatecan, de oprichting van een studentenraad, het vormgeven van een medewerkers onderzoek en het ontwikkelen van arbeidsarrangementen (TOF team). Op basis van de financiële situatie en samenloop van projecten in de samenwerkingsverbanden is het programma bijgesteld.

In 2025 zal een beoordeling plaatsvinden in welke vorm het programma aandacht voor medewerkers gecontinueerd wordt. Veel initiatieven en/of projecten met doelen die overeenkomen met de doelen uit het programma, vinden buiten het programma plaats:

- Binnen de lijnorganisatie;
- Binnen de samenwerkingsverbanden (zoals het Deltaplan, zorghuis van de toekomst);
- Binnen programma passende zorg (bv ontregel de zorg, of de projecten in het kader van het IZA wijkfonds).

Het vertrekpunt van het programma aandacht voor medewerkers is de belofte (visie) die ZorgSaam heeft opgenomen in het document missie, visie en kernwaarden:

ZorgSaam geeft aandacht aan haar medewerkers.

Dat betekent dat ZorgSaam er wil zijn voor de medewerkers. Aandacht voor de medewerkers betekent ruimte voor professionele autonomie en groei, invloed op je werk en de veranderingen daarin, goede mogelijkheden om je werk te combineren met je privéleven of je rol als mantelzorger. Je tijd kunnen besteden aan zorg in plaats van administratie. Maar ook: aandacht geven en krijgen en goed en tijdig communiceren. Ruimte voor groei betekent ook dat we het belangrijk vinden dat bij ZorgSaam goede medewerkers werken met een professionele manier van werken.

Visie en strategie programma aandacht voor medewerkers

ZorgSaam staat met de toenemende zorgkloof voor een grote uitdaging in het kunnen blijven leveren van zorg in Zeeuws-Vlaanderen. Het programma *Aandacht voor Medewerkers* richt zich op het positief beïnvloeden van het zorgaanbod (de bemensing van de zorg) en draagt zo bij aan het verkleinen van de zorgkloof. De visie op werkgeverschap vormt het fundament voor de inrichting van het programma *Aandacht voor Medewerkers*. We gaan gezamenlijk aan de slag om zowel de huidige situatie te verbeteren als in te spelen op toekomstige ontwikkeling. Zodat we samen de enorme vraag aan (passende) zorg en de verandering op het gebied van zorgtechnologie tegemoet kunnen treden. Onze gedragen visie op werkgeverschap zet ZorgSaam als aantrekkelijke werkgever op de kaart. In het kader van goed werkgeverschap is er bijvoorbeeld ingezet op een leiderschapsprogramma. Maar ook wordt een praktijkXperience georganiseerd voor onze zorgprofessionals t.b.v. bijhouden van kennis.

Ambitie

Het programma focust zich op de volgende ambities:

- Een hogere tevredenheid, trots en plezier bij medewerkers.
- Meer leerlingen/stagiaires die blijven.
- Een dalende ongewenste uitstroom.
- Een positieve beïnvloeding van de verzuimcijfers.
- Een goed imago van ZorgSaam onder werkzoekenden

Om deze ambities te halen zijn meerdere doelstellingen als uitgangpunt genomen.

Projecten binnen het programma dragen bij aan de kern KPI's door één of meerdere doelstellingen positief te beïnvloeden.

Doelen

Het programma Aandacht voor Medewerkers focust zich op het realiseren van vijf doelen die zijn weergegeven in tabel 4.

26

Tabel 4; Doelen programma Aandacht voor Medewerkers

Ontwikkeling	Welbevinden	Waardering	Ontzorgen	Zeggenschap
Onze medewerkers hebben en benutten de ruimte voor hun persoonlijke en professionele ontwikkeling .	Onze medewerkers beleven persoonlijk en professioneel welbevinden .	Onze medewerkers voelen zich gezien, gehoord, begrepen en gewaardeerd .	Onze medewerkers worden ontzorgd en gefaciliteerd om hun professie uit te oefenen.	Onze medewerkers dragen bij aan de inrichting en invulling van (passende) zorg.
				

Realisatie 2024

In het jaarplan programma aandacht voor medewerkers 2024 zijn 3 pijlers opgenomen. Deze pijlers omvatten verschillende projecten.

In 2024 lag de voornaamste focus bij leiderschap. Het creëren van een werkomgeving die sociaal veilig is en medewerkers uitnodigt om bij te dragen aan noodzakelijke veranderingen, begint bij goed leiderschap door leidinggevend en managers. Een substantieel aandeel van het budget voor *Aandacht voor Medewerkers* is daarom hiervoor vrijgemaakt.

Pijler A “Versteviging van leiderschap”

Leiderschapsprogramma

De doelstelling van ons Leiderschapsprogramma is dat *‘ledere leidinggevende is toegerust om invulling te geven aan de visie op dienend leiderschap. Dit resulteert in een stijl van leidinggeven waarbij elke medewerker zich veilig voelt, elkaar aanspreekt en respectvol samenwerkt’*. Het gedachtegoed van dienend leiderschap is gekozen als leidend principe waarlangs het ontwikkelprogramma is ontwikkeld. In samenwerking met een adviesbureau is de training ontwikkeld, begeleid en uitgevoerd. Er is gestart met beeldvormende en richtinggevende interviews met alle RvB en MT leden. De interviews en observaties gaven input voor het ontwerp van de startsessie en de gezamenlijke leerdagen. Daarnaast is er een klankbordgroep leidinggevend samengesteld, welke mede de inhoud van de trainingen voor leidinggevend bepaalt.

Het bestuur en het MT zijn in het voorjaar gestart met het programma (fase 1). Vervolgens zijn de leidinggevend gestart met de trainingen (fase 2), waarbij leidinggevend van verschillende bedrijfseenheden worden gemixt in meerdere groepen.

Naar aanleiding van de financiële situatie is overleg geweest met de OR over de uitvoering van het leiderschapsprogramma. Op onderdelen is het leiderschapsprogramma naar aanleiding van dit overleg aangepast. Het programma heeft een langere doorlooptijd en de dagdelen zijn ingekort. Om de resultaten te meten is een 0-meting uitgevoerd op basis van competenties en zal na afloop van het programma nogmaals een meting worden uitgevoerd. Het leiderschapsprogramma loopt door in 2025.

Medewerkers onderzoek

Inzicht in welbevinden van personeel werd in het verleden tweejaarlijks opgehaald. Snel reageren op veranderende situaties was daardoor niet mogelijk, verbanden leggen tussen veranderingen in de organisatie en veranderingen in welzijn en welbevinden van medewerkers daardoor ook niet. Risico van uitval door ziekte en uitstroom door ontevredenheid is merkbaar en hier is vaak lastig grip op te krijgen. Leidinggevenden die deze processen willen beïnvloeden, moeten nu nog veel handelen op eigen interpretatie en onderbuikgevoel, anticiperen is daarop lastiger, zeker van processen die spelen in de onderstroom. Het platform 2Daysmood biedt de mogelijkheid om vaker te meten zonder hoge aanvullende kosten.

28

Ook kunnen leidinggevenden ervoor kiezen om thema's te onderzoeken waarop zij willen inzoomen. Denk bijvoorbeeld aan sociale veiligheid of het effect dat een training heeft gehad op de ervaren samenwerking binnen het team. Het frequent ophalen van welzijn en welbevinden van medewerkers kan bijdragen aan het voorkomen van ziekte en uitstroom.

De geplande 0-meting die zou plaatsvinden in 2024 is vanwege de ontwikkelingen in de organisatie uitgesteld naar 2025.

Het medewerkers onderzoek is als project binnen het programma afgerond en overgedragen aan de lijnorganisatie.

Pijler B “Teams in ontwikkeling”

Onder deze pijler zijn drie projecten opgenomen waarvan twee projecten die in 2024 hebben gelopen, worden uitgelicht:

- **ZorgSame teams**

Het project ZorgSame teams is in 2023 afgerond. Op basis van de evaluatie is in 2024 besloten vanwege financiële ontwikkelingen hier geen vervolg aan te geven.

- **In Dialoog**

Met de IZZ⁶ aanpak “InDialoog” wordt aan teams een effectieve methode geboden voor het voeren van een oplossingsgerichte dialoog en het creëren van een gezond en veilig organisatieklimaat. Met InDialoog gaan alle lagen van de organisatie met elkaar in gesprek en implementeren oplossingen om gezond en veilig te werken.

In 2023 zijn zeven teams gestart, waarbij training doorliep in 2024. In het jaarplan 2024 was opgenomen dat er 25 nieuwe teams zouden starten in 2024. Ten gevolge van de financiële situatie is hier in 2024 geen vervolg aan gegeven. In 2025 zal opnieuw worden beoordeeld of en op welke manier “InDialoog” kan worden opgepakt.

29

Naast projecten in het programma aandacht voor medewerkers worden projecten die bijdragen aan deze pijler ook uitgevoerd buiten het programma aandacht voor medewerkers. Voorbeelden hiervan zijn:

- Scholingsprogramma wijkverpleging in kader van het “IZA wijkfonds”
- Trainingen “driehoekskunde” in de thuis- ouderenzorg
- Teamcoaching op maat

⁶ IZZ Zorgverzekering voor zorgmedewerkers

Pijler C “Stimulerende en veilige werkomgeving”

Om de zorgkloof te dichten, kan onder andere worden gefocust op het verhogen van de instroom van zorgmedewerkers. Eén van de manieren om instroom te verhogen, is door het waar mogelijk verhogen van het percentage stagiaires dat na hun stage in dienst komt en het behouden van medewerkers die zich door willen ontwikkelen. Een positieve leerervaring wordt verondersteld in grote mate bij te dragen aan de keuze van een stagiair om een dienstverband te accepteren na de stage en voor bestaande medewerkers om door te ontwikkelen bij ZorgSaam.

Leerklimaatscan

In eind 2023 en 2024 vond een pilot plaats voor het project 'de leerklimaatscan'. In de pilot fase waren er vijf scans uitgezet. Op basis van evaluatie en feedback over de frequentie wordt de scan in plaats van vijf keer per jaar vanaf 2025 twee keer per jaar uitgezet. Het resultaat van de leerklimaatscan geeft informatie over hoe studenten/stagiaires het leerklimaat ervaren binnen ZorgSaam. Dit helpt bij het gericht aansturen van verbeteringen en het versterken van de professionele ontwikkeling van studenten, onze toekomstige medewerkers.

Vanaf 2025 wordt de leerklimaatscan structureel uitgevoerd en wordt deze onderdeel van de kwartaalrapportages van de managers. De leerklimaatscan is overgedragen aan de lijnorganisatie.

Pijler D “Vinden en verwelkomen”

Talent Ontwikkeling en Flexibel (TOF) team

Het idee van het TOF team richt zich op het creëren van een stabiele flexpool, die ingezet kan worden wanneer er vacatures ontstaan door planbare afwezigheid. Het hoofddoel is om deze vacatures in te vullen vanuit een interne, kwalitatieve flexpool waarbij in eerste instantie, externe medewerkers worden aangeworven, waardoor de kosten voor externe inhuur afnemen. Dit concept kan ook aantrekkelijk zijn voor zzp'ers die de overstap willen maken naar werken in loondienst. Dit draagt bij aan een stabiel medewerkersbestand, met alle voordelen die hiermee gepaard gaan.

In 2024 is het concept verder uitgewerkt door een werkgroep. Onderdelen van het concept worden meegenomen in de doorontwikkeling van de huidige flexpools.

3.4.2 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 (o.a. de gemeenten) in Kerngezond 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 anders echt in de knel komen met de verhouding meer zorgvragers en te weinig zorgpersoneel.

Vanuit het Integraal Zorgakkoord (IZA) zijn er financiële middelen beschikbaar gesteld die zorgorganisaties ondersteunen bij de daadwerkelijke uitvoering van de projecten.

In 2024 is ingezet op verdere professionalisering van de programmaorganisatie en strakkere regie op subsidiestromen en -uitgaven. Kansrijke initiatieven die zijn gestart in 2023 zijn voortgezet en er is in 2024 ingezet op het identificeren en starten van nieuwe initiatieven met focus op passende zorg, vermindering registratielast en digitalisering. We liggen hiermee voor op schema wat betreft afgesproken (in ZZC-verband) aantal initiatieven en de verwachte impact: we kunnen door de resultaten van de initiatieven met minder FTE meer zorg en behandeling aan en daarmee overbruggen we de zorgkloof.

Bij de selectie van initiatieven is gekeken welke snel uitvoerbaar zijn en het meest bijdragen aan de uitdagingen waar wij voor staan. Ook vormt een deugdelijke financiële onderbouwing een belangrijk selectie criterium om te bepalen met welke initiatieven we doorgaan.

Verder is er hard gewerkt aan een nieuw plan van aanpak Spoedplein Terneuzen. In dit plan van aanpak staat hoe we gefaseerd toewerken naar een vergezicht. Het doel van IZA-project Spoedplein Terneuzen omvat fase 1 en fase 2. Fase 1 gaat over ontwerp en start initiatieven voor ketensamenwerking. Fase 2 betreft het realiseren van spoedplein in de avond-nacht en weekenduren (ANW) en doorontwikkeling ketensamenwerking. In 2025 is dit hernieuwde plan van aanpak vastgesteld.

Om de registratielast te verminderen is in 2024 een ZorgSaam breed project "Ontregel de Zorg" gestart. Dat doen we samen met de zorgprofessionals. Uiteindelijke doel is meer tijd vrij te maken voor daadwerkelijke zorg. Eind 2024 hebben we al grofweg 10.695 uur tijdswinst kunnen bereiken met het Ontregel de Zorg project. Deze tijdswinst is er niet om met nog minder zorgprofessionals te werken, maar juist om ze te behouden en efficiënte in te zetten zodat ze de stijgende zorgvraag aankunnen.

Een voorbeeld is het ontregelen van de decubituscreening. Uit gesprekken met zorgprofessionals kwam naar voren dat zij niet altijd het nut zien van het invullen van de Bradenschaal⁷. En dat in de meeste gevallen hun eigen klinische beoordeling voldoende is om te bepalen of er een risico is op decubitus of niet. In de nieuwe situatie is de bradenschaal dan ook niet meer leidend in het vaststellen van het risico op decubitus.

Digitalisering is een belangrijke 'motor' van passende zorg en op dit vlak is er dan ook veel gerealiseerd in 2024. Door digitale toepassingen in de zorg krijgen patiënten steeds meer regie over de eigen gezondheid. Ze hoeven niet meer voor elke afspraak naar het ziekenhuis en kunnen steeds meer zelf regelen.

Voorbeelden:

- AI-tool op radiologie. Hierbij worden botbreuken herkend door een computersysteem.
- Telemonitoring bij COPD en IBD. Op afstand kunnen medisch specialisten patiëntgegevens uitlezen en op basis van deze gegevens hun medisch advies met de patiënt bespreken. Dit voorkomt dat patiënten veelvuldig naar het ziekenhuis moeten komen.
- Digitaal afspraken maken, digitaal afspraken wijzigen of annuleren.

⁷ De Bradenschaal is een instrument waarmee het risico op ontwikkelen van decubitus wordt vastgesteld. De schaal bestaat uit 6 items: zintuiglijke waarneming, vochtigheid van de huid, mate van activiteit, mate van mobiliteit, voedingstoestand en de mate van schuif- en wrijvingskracht.

- Digitale pre-operatieve vragenlijsten. Patiënten die een operatie moeten ondergaan, kunnen de pre-operatieve vragenlijst digitaal invullen. Dit voorkomt dat ze hiervoor naar het ziekenhuis moeten komen.
- Digitaal adviesconsult (DAC). De huisarts heeft de mogelijkheid om de specialist digitaal een advies te vragen. In 2024 is dit ziekenhuisbreed ingevoerd.

Vanuit het IZA-Wijkfonds IZA is in 2024 uitvoering gegeven aan een aantal projecten binnen de ouderenzorg met mooie resultaten.

- **Momo bedsens en slim incontinentiemateriaal**

Zie 'Ontwikkelingen en nieuws #1' in dit jaarverslag.

- **Slim zwachtelen**

Door de inzet van 'slimme zwachtels' (klittenbandzwachtels) is de fysieke belasting voor de wijkverpleegkundigen gedaald, de belasting voor zorgvragers afgenomen en de zelfredzaamheid van de zorgvragers vergroot.

- **Reablement**

DigiRehab is een digitale tool om bewegingsondersteuning te bieden aan ouderen. In 2024 deden we mee aan een pilot. Cliënten die deelnamen, ervoeren een toename van fysieke capaciteit en hun zelfredzaamheid en zelfstandigheid zijn vergroot. Ook was er een afname van de zorgvraag van deze cliënten met ruim 20%.

- **Vakinhoudelijke scholing wijkverpleging (Zeeuws breed)**

Allevo, SVRZ, Zorgstroom en ZorgSaam hebben een gezamenlijk scholingsprogramma aangeboden aan medewerkers uit de wijkverpleging van alle vier de organisaties: de wijkzorgXperience.

- **Intercollegiale toetsing wijkverpleging**

Wijkverpleegkundigen bespraken in groepsverband casuïstiek ter deskundigheidsbevordering. Dit heeft voor de wijkverpleegkundigen bijgedragen aan meer werkplezier en het trainen van competenties en vaardigheden. Voor de zorgteams heeft dit onder meer bijgedragen aan meer uniformiteit in zorgindicaties en zorgplannen.

- **Spraakgestuurd rapporteren onderzoek**

In dit onderzoek is de meerwaarde van spraakgericht rapporteren voor ZorgSaam wijkverpleging bepaald en wordt geadviseerd onder welke voorwaarden spraakgericht rapporteren kan worden ingevoerd.

- **Zorghulpen in de wijk**

Er is een pilot uitgevoerd met de inzet van een nieuwe functie in de wijkverpleging: zorghulpen (niveau 1). Dit zijn medewerkers die affiniteit hebben met ouderenzorg, maar geen zorgopleiding hebben.

De zorghulpen namen taken over van gediplomeerde zorgprofessionals waardoor er bij hen ruimte ontstond om complexere zorg te blijven leveren.

- **Palliatieve zorg thuis**

Dit initiatief heeft bijgedragen aan het integraal samenwerken binnen de keten om de best mogelijke palliatieve zorg te leveren op de juiste plek ter voorkoming van onnodige ziekenhuisopnames in laatste levensfase.

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.

3.4.3 Programma Digitalisering en Innovatie

In 2024 is er gestart met diverse digitaliseringsprojecten waarbij het uitgangspunt is geweest: het efficiënter inrichten en optimaliseren van huidige werkprocessen in reeds geïmplementeerde systemen, zoals het EPD HiX, om daarmee minder tijd te besteden aan administratieve processen en meer aandacht te kunnen besteden aan patiëntenzorg om zo de stijgende zorgvraag op te kunnen vangen. Voorbeelden hier van zijn onder andere:

- Het digitaal maken, wijzigen en annuleren van afspraken waarbij de patiënt nu enkelvoudige afspraken via het patiëntenportaal kan plannen waardoor er meer eigen regie is ontstaan over de timing en locatie van deze afspraak.
- Het project voor inrichting van de digitale preoperatieve screening waarbij het digitaal uitvragen van de preoperatieve screening ertoe leidt dat een deel van de patiënten niet meer fysiek naar het ziekenhuis hoeven te komen. Dit bespaart niet alleen veel tijd voor de specialist maar ook voor de patiënt.
- Er is telemonitoring ingericht binnen verschillende zorgpaden waardoor metingen thuis plaats vinden en digitaal worden gedeeld met de specialist. Hierdoor hoeft de patiënt niet meer voor iedere meting bij de specialist of de poli gezien te worden.

Daarnaast is de start van de communicatiecampagne voor de digitalisering van de zorg gestart. Met deze campagne informeren we niet alleen de patiënt over de veranderingen binnen de organisatie van de zorg, maar nemen we ook onze collega's mee in deze transitie.

Wel is in 2024 gebleken dat er op een aantal punten achterstand is op een groot deel van de ICT-omgeving. In de plannen en projecten voor 2025 is er rekening gehouden met transformatie en vernieuwing van de omgeving zodat ZorgSaam uiteindelijk, met voldoende continuïteit en wendbaarheid, verder kan versnellen op het vlak digitalisering en informatievoorziening.

3.4.4 Programma Duurzaamheid, Wonen & Vastgoed

Wonen & Vastgoed

In het licht van de financiële ontwikkelingen bij ZorgSaam eind 2023, heeft ZorgSaam in 2024 haar plannen voor vastgoedontwikkeling zorgvuldig heroverwogen. De vastgoedstrategie is ongewijzigd gebleven. Dat wil zeggen dat de focus van ZorgSaam ligt op het verlenen van passende zorg. Vastgoed is daaraan ondersteunend. Het uitgangspunt om het aandeel vastgoed in eigen beheer te verkleinen blijft gehandhaafd. Daarnaast blijft ZorgSaam uitvoering geven aan het doorvoeren van verbeterpunten in de vastgoedportefeuille, waaronder het doorvoeren van duurzaamheidsmaatregelen.

Het heroverwegen van de plannen voor vastgoedontwikkeling heeft voor het ziekenhuisvastgoed ertoe geleid dat de renovatieplannen voor ziekenhuislocatie De Honte in Terneuzen in 2024 'on hold' zijn gezet. Het streven is om in 2026 weer uitvoering te geven aan het lange termijn huisvestingsplan ziekenhuis. De werkzaamheden die in 2023 zijn gestart ten behoeve van het renoveren van de gezinsafdeling zijn in het tweede kwartaal van 2024 afgerond. In 2025 worden de renovatieplannen voor ziekenhuislocatie De Honte op onderdelen opnieuw heroverwogen en verwerkt in het Lange Termijn Huisvestingsplan (LTHP).

Voor de vastgoedontwikkeling van de Thuis- en Ouderenzorg van ZorgSaam heeft de financiële situatie en een aanpassing van de woon-zorgvisie ertoe geleid dat er andere accenten zijn gekomen in het programma Samen Prettig Wonen. ZorgSaam gaat zich eerst richten op de (door)ontwikkeling van locatie Terneuzen, Hulst en Oostburg deze drie Centra voor Wonen met Zorg. Voor de realisatie van deze plannen is ZorgSaam in gesprek met verschillende partijen, waaronder gemeenten en gebiedsontwikkelaars in Zeeuws-Vlaanderen. In 2025 zullen deze plannen verder worden uitgewerkt tot concrete plannen.

De uitdagingen in Zeeuws-Vlaanderen en voor de zorg blijft staan. De vergrijzing in onze regio – die sterker is dan elders in het land – zorgt voor een groeiende zorgvraag, terwijl het aantal mensen dat in de zorg werkt juist afneemt. Daarbij hebben ouderen ook veranderende wensen en behoeften rondom zorg en wonen. ZorgSaam blijft - samen met partners - aan oplossingen werken voor een toekomstbestendige ouderenzorg en een leefbare regio.

Duurzaamheid

2024 heeft, ten aanzien van het thema Duurzaamheid, in het teken gestaan van het creëren van een goede basis. Het strategisch beleid is vastgesteld en er is in kaart gebracht wat de huidige situatie is ten aanzien van de vijf thema's:

1. Gezondheidsbevordering van patiënten, cliënten en medewerkers.
2. Vergroten bewustwording en kennis over de impact van de zorg op het klimaat en andersom.
3. CO2-uitstoot terugbrengen met 55% in 2030 en klimaatneutraal in 2050.
4. Primair grondstofgebruik 50% verminderen in 2030 en maximaal circulaire zorg in 2050
5. Vermindering milieubelasting door medicatie(gebruik).

Aan de hand van het beleid en de huidige situatie is een portfolio opgesteld waar, binnen de huidige situatie, passende projecten/initiatieven in staan om de doelstellingen te bereiken.

Aanvullend is veel gecommuniceerd naar medewerkers om hen te enthousiasmeren mee te werken aan het verduurzamen van de zorg. Uit de afstemming met onder andere Green Teams blijkt dat we al behoorlijk wat stappen hebben gezet en veel medewerkers/afdelingen nemen al initiatieven om (nog) duurzamer te werken.

In de factsheet op de volgende pagina zijn enkele van deze initiatieven en resultaten gebundeld. Eind 2024 is de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 officieel ondertekend door ZorgSaam, op die manier laten we zowel intern als extern zien dat we werken aan duurzame zorgverlening.

Realisatie duurzaamheid 2024

- 1.787.233 kWh elektriciteit

toV 2023

Omgerekend naar een gemiddeld huishouden, hebben we het verbruik van 600 huishoudens bespaard.



- 15.153 m3 gas

toV 2023

Omgerekend naar een gemiddeld huishouden, hebben we het verbruik van 8 huishoudens bespaard.



- 676.000 plastic bekere

toV 2023

Sinds we per 1-1-'24 geen wegwerpbekere meer gebruiken.



Recycling afval

Op steeds meer plekken zamelen we ons afval gescheiden in.



- 4.400 celstofmatjes

toV 2023

Door acties van de CIC en de gezinsafdeling.



+ 1 elektrische bedrijfswagen

In 2024 is 1 bedrijfswagen, die aan vervanging toe was, vervangen door een elektrisch exemplaar.



8 Green Teams

Er komt een duurzaamheidsbeweging op gang in ZorgSaam. Maar liefst 8 Green Teams zijn actief bezig met duurzaamheid. En nog meer collega's dragen duurzame initiatieven aan.



Duurzame gebouwen

ZorgSaam verduurzaamt ook haar gebouwen. Zo passen we op steeds meer plekken LED verlichting toe, is er een duurzame warmtepomp geplaatst op locatie De Blaauwe Hoeve en is op locatie De Honte een duurzaam en efficiënt nieuwe luchtbehandelingsinstallatie geïnstalleerd.



**Duurzaamheid,
Wonen en Vastgoed**

Duurzaamheid. Waarom?

ZorgSaam werkt aan een duurzamere toekomst. De zorgsector in Nederland is verantwoordelijk voor 7% van de CO2-uitstoot. En 4% van al het afval in Nederland is afkomstig uit de zorg. Als zorgsector maken wij dus mensen beter, maar tegelijkertijd dragen wij daarmee bij aan de klimaatcrisis. ZorgSaam is zich daarvan bewust en wil daar verandering in brengen. Wij willen ons steentje bijdragen aan een duurzame toekomst en onze ecologische voetafdruk op de aarde verminderen.

3.5 Samenwerkingen

De zorg in Nederland staat voor grote uitdagingen vanwege de toenemende zorgvraag, de afname van zorgpersoneel, steeds krapper financiële marges en beperkte investeringsruimte. Een aanpassing van het zorgaanbod en ook een andere manier van zorg leveren zal op meerdere plaatsen nodig en onvermijdelijk zijn om gelijke hoogwaardige kwaliteit van zorg te kunnen blijven garanderen. Vooral in Zeeland, staat de zorg onder druk door relatief lage volumes, volumenormen, personeelstekorten, kwetsbaarheden door kleine vakgroepen en kwetsbaarheden in de ondersteuning. Een bestaand complex systeem 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.

Partnerschap met UZ Gent

In 2024 werd de samenwerking met UZ Gent publiekelijk gevierd middels het symposium 'Over grenzen heen'. Tijdens dit symposium werd stilgestaan bij verschillende samenwerkingsverbanden op vakgroepsniveau waar ZorgSaam en UZ Gent met elkaar werken aan kwalitatief goede zorg voor de patiënt.

UZ Gent was op het gebied van klinische genetica, gynaecologische oncologie, neurochirurgie en orthopedie in 2024 werkzaam in ons ziekenhuis.

Ook op het gebied van neurologische zorg hebben we op de steun van UZ Gent mogen ontvangen. Zo zijn in 2024 patiënten opgevangen in UZ Gent waarmee de zorg voor de Zeeuws-Vlaamse patiënt werd geborgd. In 2025 wordt dit gecontinueerd totdat een structurele oplossing is gevonden.

Daarnaast werd voor het werven van neurologen een gezamenlijke werving opgestart met UZ Gent. De aanloop heeft in 2024 plaatsgevonden. Inmiddels is begin 2025 de eerste neuroloog gestart.

Samenwerking met Adrz

ZorgSaam en Adrz hebben in 2024 geïnvesteerd in het begrijpen van elkaars situatie. ZorgSaam voelt het maatschappelijk belang om gezamenlijk zorg te dragen voor de continuïteit van de medisch specialistische zorg in Zeeland. Beide huizen voelen hierin urgentie. Samen zullen we kijken hoe we het zorgaanbod kunnen verstevigen om hoogwaardige kwaliteit van zorg te kunnen blijven garanderen. Deze samenwerking ziet ZorgSaam als een onomkeerbaar proces, gericht op behoud en versterking van de goede persoonsgerichte zorg en het duurzaam inrichten van het zorgsysteem in Zeeland.

Als raad van bestuur zijn we ervan overtuigd dat de ingezette route kansrijk én noodzakelijk is en gaan in 2025 aan de slag, gezamenlijk met de beide medische stafbesturen, medezeggenschap en management, met verdere uitwerking en duiding van deze samenwerking.

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, De Huisartsenconnectie en ZorgSaam zijn samen met CZ de trekkers van deze coalitie.

Nucleus/huisartsen

Huisartsen zijn een belangrijke spil in de zorg voor bewoners en een onmisbare schakel in de keten met ZorgSaam. Ook in 2024 zijn er meerdere stappen gezet om de samenwerking verder te versterken. Zo hebben we in 2024 gewerkt aan een uitrol van Digitaal Advies Consult (DAC). Met deze samenwerking krijgt de huisarts de mogelijkheid om de medisch specialist een advies te vragen via ZorgDomein. Meer hierover is te lezen onder 'Ontwikkelingen en nieuws #2'.

Verder werken we met de huisartsen onder andere samen in de ontwikkeling van het spoedplein Terneuzen.

3.6 HR

Het jaar 2024 was een jaar van verandering en financieel herstel. Na een periode van ingrijpende uitdagingen wordt met veel inzet en toewijding gewerkt aan het herstel van onze organisatie. In een tijd waarin zorgbehoeften steeds complexer worden en de maatschappij voortdurend in beweging is, hebben onze medewerkers zich opnieuw bewezen op het vlak van goede en kwalitatieve zorg voor cliënten en patiënten.

Naast herstel van onze organisatie blijft het onze prioriteit om de zorg die wij bieden op hoog niveau te houden. Onze medewerkers staan voor het leveren van passende zorg op het vlak van thuiszorg, ouderenzorg, ziekenhuiszorg en ambulancezorg. Dit doen we vanuit onze kernwaarden Persoonlijk, Vitaal en Samen, waarbij onze medewerkers zich vanuit enorme loyaliteit inzetten.

Wij zijn trots op de zorg die onze medewerkers bieden, die niet alleen professioneel, maar ook persoonlijk is. Het afgelopen jaar stond in het teken van het versterken van onze relaties, het waarborgen van de kwaliteit van zorg en het creëren van een veilige werkomgeving. We blijven ons inzetten voor een zorgomgeving waarin de behoeften en wensen van cliënt en patiënten centraal staan, waar innovatie wordt omarmd en waar de zorgprofessionals de ruimte krijgen om het verschil te maken.

De toenemende zorgkloof met daarbij de krapte op de arbeidsmarkt die steeds groter wordt, heeft in 2024 geleid tot het inzetten van creatieve, laagdrempelige wervingsactiviteiten. In plaats van enkel traditionele wervingsmethoden werd er steeds meer gekeken naar alternatieve routes om zorgprofessionals aan te trekken.

Het toenemende verzuim zeker binnen de Thuis- en Ouderenzorg is een belangrijk aandachtspunt. De hoge werkdruk, gecombineerd met de fysieke en mentale belasting van het werk, leidde tot verhoogde ziekteverzuimcijfers onder onze medewerkers. Daarom werd er extra ingezet op preventieve en proactieve maatregelen om verzuim te verminderen, zoals het aanbieden van mentale

gezondheidszorg, ondersteuning van mantelzorg en er werd geïnvesteerd in trainingen op het vlak van verzuim voor leidinggevenden en teams. Deze maatregelen hebben effect gehad, waardoor we het ziekteverzuim in 2024 hebben weten terug te dringen.

Dit alles maakt dat 2024 voor ZorgSaam en haar medewerkers een bijzonder en veel bewogen jaar was.

3.6.1 Stappen ter bevordering van sociale veiligheid

Sociale veiligheid staat hoog op de agenda van ZorgSaam. De kwaliteit van ons werk is sterk afhankelijk van hoe veilig medewerkers zich voelen. Ongewenst gedrag wordt daarom niet aanvaard en aangepakt. De raad van bestuur heeft een ontwikkelteam sociale veiligheid aangesteld als aanjager van een veilige werkcultuur. De eerste stappen naar een organisatie waar we respectvol en open met elkaar omgaan, zijn inmiddels gezet. Zo zijn er dialoogsessies geweest met onder andere de (medisch) managers en de raad van bestuur. De gedragscode is opnieuw bekeken en er is een centraal meldpunt en een onafhankelijk team dat de MIM's (Meldformulier Incident Medewerker) kan onderzoeken. Ook op de werkvloer wordt er meer over gesproken.

44

3.6.2 Herstelplan

Een belangrijk deel van de kosten van een zorgorganisatie zijn personeelskosten. Voor de Thuis- en Ouderenzorg en Ondersteunende diensten zijn herstelplannen opgesteld en tot uitvoer gebracht. Dit heeft om heroverwegingen in de werkwijzen gevraagd om de zorgverlening met minder medewerkers te kunnen realiseren. Onderdeel hiervan was aanpassing van het basisdienstrooster van de langdurige zorg. Desondanks waren er in de Thuis- en Ouderenzorg veel vacatures. Het herstelplan voor de Ondersteunende diensten is in november bekend gemaakt.

Een groot deel van de benodigde daling in het aantal medewerkers werd gerealiseerd door natuurlijk verloop. Helaas kon niet voorkomen worden dat een aantal medewerkers boventallig werd verklaard, echter is er geen sprake geweest van gedwongen ontslagen. De boventallige medewerkers kregen ondersteuning vanuit HR om een passende andere werkplek te vinden.

Voor het Ziekenhuis is eveneens een herstelplan opgesteld in 2024. De uitwerking en uitvoering daarvan wordt in 2025, na afronding van het medezeggenschapstraject, tot stand gebracht. Door het niet vervangen van medewerkers die uitdienst zijn gegaan is in 2024 al wel een daling in het aantal medewerkers in het Ziekenhuis gerealiseerd. Naast deze personele aanpassingen zullen ook veranderingen in het werkproces moeten worden aangebracht.

3.6.3 Werving & Selectie - Vacatures

ZorgSaam is aangesloten bij Deltaplan Arbeidsmarkt zorg en welzijn Zeeland. We zijn zeker tot 2040 genoodzaakt om de vraag naar zorg en welzijn in balans te brengen met beschikbare hoeveelheid medewerkers. Een onderdeel van het Deltaplan is optimalisatie arbeidsmarkt. In deze programmalijn proberen we zo goed mogelijk opgeleide mensen aan te trekken en te behouden voor de sector. Dit doen we samen met Hogeschool Zeeland (HZ) en Scalda.

Zoals in bovenstaande wordt genoemd is het invullen van vacatures in de huidige arbeidsmarkt in onze regio een steeds grotere uitdaging wat heeft geleid tot het inzetten van creatieve, laagdrempelige wervingsactiviteiten vanuit de afdeling recruitment. Hierbij staat kandidaat-gestuurd werven centraal. Met iedere kandidaat is er een korte telefonische intake, waarna de mogelijkheden worden besproken aan de hand van de wensen van de kandidaat. Een meeloopdag is bijvoorbeeld één van de mogelijkheden voor een kandidaat om kennis te maken met ZorgSaam.

In 2024 zijn diverse open dagen georganiseerd en werd er deelgenomen aan evenementen en beurzen. Dit betrof onder andere:

- Een open dag IC/OK/radiologie;
- Funday Experience Thuis- en ouderenzorg;
- Walk in & connect Thuis- en ouderenzorg (één keer per kwartaal);
- Workshops gegeven op diverse scholen;
- Afstudeerbeurs in Gent;
- Jobbeurzen in regio Zeeuws-Vlaanderen.

Bij de werving via social media wordt steeds meer gebruik gemaakt van filmpjes van medewerkers van diverse afdelingen waarin zij laten zien hoe leuk het is om bij hen te werken. Beelden zeggen vaak meer dan tekst en het geeft een beter beeld over werken in of voor de zorg. Daarnaast is er ieder kwartaal een leadcampagne voor de thuis- en ouderenzorg gedraaid op social media, waarbij potentieel geïnteresseerden laagdrempelig hun gegevens konden verstrekken voor een contact vanuit Recruitement om de mogelijkheden binnen ZorgSaam te verkennen.

Het proces Werving&Selectie is verder geoptimaliseerd waardoor dit voor alle partijen, prettiger en sneller werkt en er optimaal gebruik gemaakt wordt van de digitale mogelijkheden.

Er is een kritische selectie gemaakt van media die gebruikt worden voor wervingsactiviteiten. Voor het invullen van (medisch) specialistische functies zijn met enkele bureaus samenwerkingen aangegaan om de slagingskansen voor invulling te verhogen. Zeer moeilijk vervulbare functies waren neuroloog, oogarts, longarts, SEH-arts, specialist ouderengeneeskunde en paramedici. Daarnaast blijft het moeilijk om voldoende verzorgenden IG aan te trekken.

3.6.4 Personele data

Tabel 5; Personele data

d.d. 31-12-2024	In aantal personen	In aantal personen	Aantal FTE	Instroom	Uitstroom
Personeel in loondienst	3127 (3337 dnb*)	3127 (3337 dnb*)	2032,5	342 (365 dnb*) 154,91 FTE	532 (588 dnb*) 278,02 FTE
Waarvan cliënt / patiëntgebonden	2358 (2534 dnb*)	2358 (2534 dnb*)	1453,37		
Niet cliënt / patiëntgebonden	769 (803 dnb*)	769 (803 dnb*)	579,12		
Medisch specialisten	116	116			
Personeel niet in loondienst excl. medisch specialisten	155	155			
Stagiaires	130	130			
Vrijwilligers	692	692			

* Verschillende medewerkers hebben meerdere dienstverbanden.

Tabel 6; Verdeling personeel in loondienst naar RVE

d.d. 31-12-2024	RVE Ziekenhuis	RVE Thuis- en ouderenzorg	RVE ZorgSupport en overige ondersteunende diensten
Aantal personen	884 (952 dnb*)	1744 (1877 dnb*)	499 (508 dnb*)
Aantal FTE	701,14	977,53	353,52
Patiëntgebonden	692 (744 dnb*), 547,28 FTE	1614 (1735 dnb*), 888,17 FTE	52 (55 dnb*), 17,92 FTE
Niet patiëntgebonden	192 (208 dnb*), 154,16 FTE	130 (142 dnb*), 89,36 FTE	447(453 dnb*), 335,60 FTE

* Verschillende medewerkers hebben meerdere dienstverbanden.

In 2024 heeft er aanzienlijk minder instroom plaatsgevonden dan in 2023 en was de uitstroom hoger. Dit leidt tot een afname van het personele bestand met circa 118 fte. Circa 65% van deze vermindering vond plaats in patiëntgeboden functies.

Kijkend naar de in- en uitstroom op functieniveau binnen de thuis- en ouderenzorg vond de meeste instroom plaats in de functie van zorgassistent, verzorgende langdurige zorg en woonzorgmedewerker. Uitstroom vond voornamelijk plaats in de functie van verzorgende langdurige zorg en woonzorgmedewerker plus. Binnen het ziekenhuis kenden we de grootste uitstroom en instroom in de functie van verpleegkundige kliniek en medisch secretaresse. Binnen de ondersteunende diensten vond de meeste uitstroom plaats in de functie van adviseur, huishoudelijk medewerker en medewerker horeca. Instroom voornamelijk in laatstgenoemde functie.

Het aantal medewerkers is ten opzichte van 2023 is met 4,5% gedaald. De verhouding tussen medewerkers met patiëntgebonden en niet patiëntgebonden functies is in 2024 is heel licht gedaald ten opzichte van 2023.

3.6.5 Inleen externen en ZZP-ers

Voor onze zorg- en dienstverlening zijn dagelijks vele medewerkers in loondienst aan het werk. Daarnaast wordt er ook gebruikt gemaakt van inleen bij andere bedrijven en zelfstandigen. Met name bij ondersteuning voor projecten was de inzet van derden in 2023 toegenomen. Dat bracht ook hogere kosten met zich mee, omdat over het algemeen de kostprijs van derden hoger is. Vanuit de benodigde kostenvermindering om tot een financieel herstel te komen is de inzet van derden in ondersteunende diensten in 2024 fors afgebouwd.

ZorgSaam maakt naast het inlenen van personeel van andere bedrijven ook gebruik van zelfstandigen zonder personeel (zzp-ers). Door krapte op de arbeidsmarkt is het moeilijk om de zorgverlening alleen met medewerkers in loondienst te realiseren.

In 2024 is er door de overheid aangekondigd dat er vanaf 2025 door de Belastingdienst weer gehandhaafd gaat worden op schijnzelfstandigheid door het beëindigen van het handhavingsmoratorium. ZorgSaam heeft zich hierop voorbereid door de inzet van zzp-ers te analyseren en waar nodig aan te passen. Dat heeft erin geresulteerd dat enkele zzp-ers in loondienst zijn gekomen en er in de loop van het jaar geleidelijk minder zzp-ers ingezet werden in de directe zorgverlening.

3.6.6 Arbo

Vanuit Arbo en bedrijfsfysio lag de nadruk, zoals gebruikelijk, op het verbeteren van de arbeidsomstandigheden van medewerkers en het proactief meedenken over het voorkomen van ongewenste situaties, zodat het werk minder belastend is, optimaler en prettiger voor de medewerker. Voorbeelden hiervan zijn werkplekchecks gericht op het optimaal instellen/inrichten van de werkplek, 1^e-lijns oogmetingen wanneer een medewerker klachten heeft bij beeldschermwerk, ondersteuning met ergonomische hulpmiddelen.

Periodiek worden RI&E's (Risico Inventarisatie&Evaluaties) uitgevoerd om te onderzoeken waar er knelpunten zijn in de arbeidsomstandigheden en de veiligheid. Samen met leidinggevenden en medewerkers van een team/ afdeling wordt gekeken naar oplossingen, worden gebreken geïdentificeerd, gesignaleerd en gezorgd dat er verbeteringen worden doorgevoerd. Dit alles met als uitgangspunt de Arbowetgeving en de ARBO-catalogussen, die voorschrijven op welke vlakken en hoe een werkgever in een bepaalde branche haar zaken dient te regelen.

Het eerste deel van 2024 stond met name in het teken van het realiseren van de RI&E-planning voor diverse locaties binnen de Ouderenzorg de Huishouding ziekenhuis en Patiëntenvoeding, Horeca. In de tweede helft van het jaar werd, conform onze RI&E-cyclus, een start gemaakt met de opvolging van de plannen van aanpak RI&E's. Hierbij werd specifiek gekeken naar de genomen maatregelen met betrekking tot knelpunten en de bevindingen uit de fysieke inspecties zoals bij de Ondersteunende diensten, Ziekenhuisafdelingen en Ambulance.

De ARBO-thema's over 2024 waren onder andere Gevaarlijke Stoffen, Kliniekplan voor de Gezinsafdeling, audits Qualicor en de ontwikkeling/ realisatie van de MIM (Melding Incident Medewerker). Dit laatste om meer grip te krijgen op incidentmeldingen, daarom zijn we gekomen tot een splitsing van incidentmeldingen: voorheen werden alle meldingen als VIM (Veiligheids Incident Melding) geregistreerd.

Periodiek werd overleg gevoerd met de OR om, naast de stand van zaken van de RI&E's, de arbeidsomstandigheden in het kader van wettelijke verplichtingen, uitvoeren van beleid, thema's, casussen, inzet en betrokkenheid te bespreken en evalueren.

Binnen de bedrijfsfysio wordt gewerkt vanuit een participatieve aanpak, gericht op het optimaal ondersteunen van medewerkers om hun werk goed te kunnen uitvoeren. Dit wordt bereikt door advies en behandeling op afdelings-, team- en individueel niveau.

Met betrekking tot fysieke belasting is de aanpak gericht op het voorkomen van risico's voor fysieke overbelasting en het bevorderen van herstel van klachten aan het houdings- en bewegingsapparaat.

Bereikte resultaten in 2024:

- De bedrijfsfysiotherapeut is aangesteld als preventiemedewerker met aandachtsgebied fysieke belasting. In samenwerking met de Arbo-coördinator werden verdiepende RI&E's voor fysieke belasting uitgevoerd.
- Er is intensief meegewerkt aan de procedure aanvraag-huur-buikleen-retour-aankoop medisch hulpmiddel binnen de TOZ
- De bedrijfsfysiotherapeut heeft de regie over de instructies van transferhulpmiddelen.
- Er is organisatie-breed meer aandacht voor fysieke belasting`. Zo is het een thema tijdens de introductiebijeenkomst van de nieuwe medewerkers, het is opgenomen in de kennisXperience en op intranet is er een speciale pagina voor ingericht.

- Innovatieve hulpmiddelen zijn in pilot geïntroduceerd en/of gezamenlijk geanalyseerd, zoals een glijmouw en glijwant die het aan- en uitkleden van cliënten vergemakkelijkt, het Wendylet hoes- en steeklaken, dat de transfers van de client op bed vergemakkelijkt en het rollaken.
- Belastbaarheidstrainingen zijn geformaliseerd in samenwerking met de bewegingsagoog.

3.6.7 Verzuim

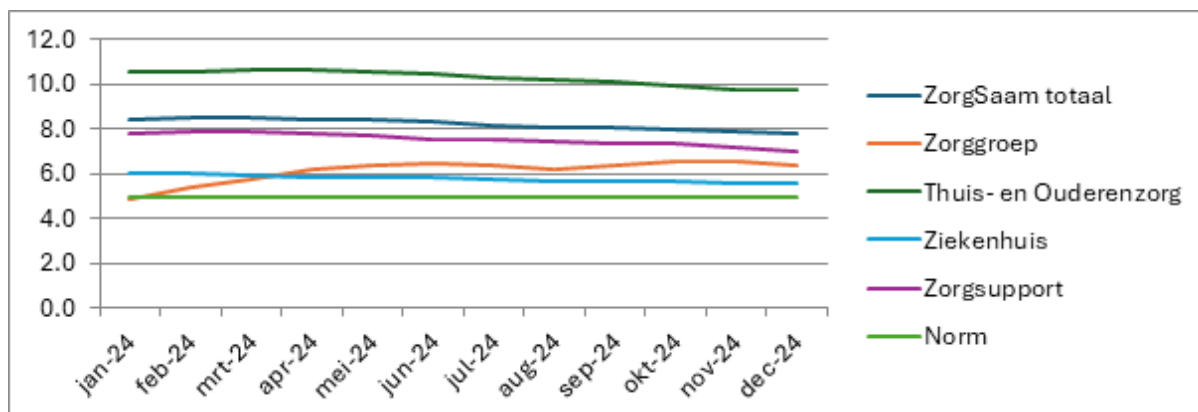
In 2024 is in de cijfers terug te zien dat we zorggroep-breed onder de branche ontwikkeling zitten. Eind 2023 werd geconcludeerd dat verzuim een blijvend punt van aandacht is in de verschillende organisatieonderdelen. In 2024 is het voortschrijdend verzuim in het eerste kwartaal stabiel gebleven of licht gestegen. Vanaf kwartaal 2 is er een geleidelijke daling te zien in het totale verzuimcijfer als ook per organisatieonderdeel.

Eind 2024 lag het totale verzuimcijfer van ZorgSaam op 7,8% (2023: 8,4%). In vergelijking tot de branchecijfers is het verzuim van de Thuis- en Ouderenzorg binnen ZorgSaam hoger dan in de branche. De branche laat echter een licht stijgend voortschrijdend cijfer zijn, terwijl dit bij ZorgSaam afneemt. In beide gevallen betreft het eind 2024 een voortschrijdend percentage tussen de 9% en 10%.

In het Ziekenhuis ligt het verzuimpercentage lager dan in de branche. Waar er bij ZorgSaam een afname in voortschrijdend percentage heeft plaatsgevonden, is dit in de branche stabiel gebleven.

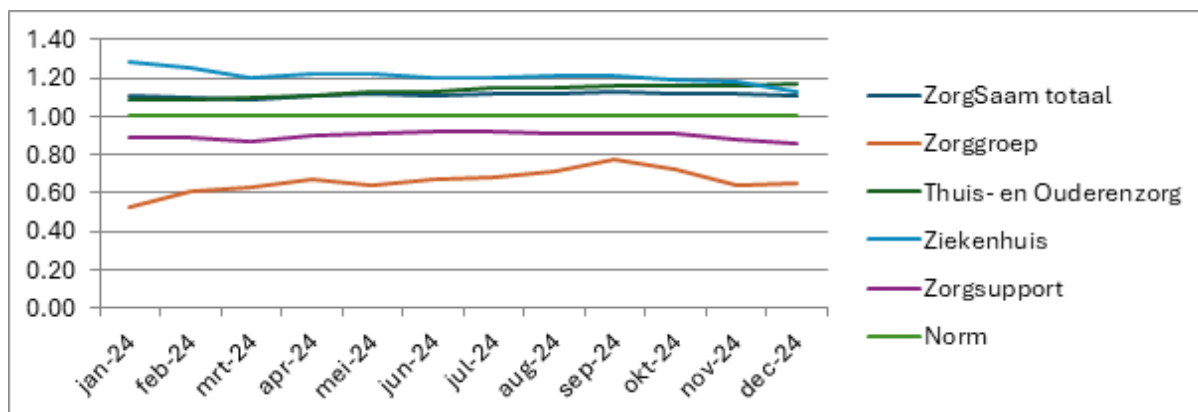
Binnen de groep medewerkers die direct onder de Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen vallen is een afwijkende (stijgende) ontwikkeling te zien. Dit betreft een klein organisatieonderdeel waarin vanaf medio 2023 sprake is geweest van een hoger maandverzuim. Het maandverzuim is vanaf midden 2024 op het normniveau waardoor de verwachting is dat het voortschrijdend verzuim, van de kleine groep medewerkers die onder de Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen vallen, in 2025 afneemt.

Figuur 3; Voortschrijdend Verzuimpercentage



De meldingsfrequentie van de zorggroep totaal is licht opgelopen van 1,05 eind 2023 naar 1,11 eind 2024. Een gelijke stijging heeft ook plaatsvonden binnen de groep medewerkers die onder de Stichting ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen vallen en de medewerkers binnen de Thuis- en Ouderenzorg. In vergelijking met de branche ligt de meldingsfrequentie lager. Binnen ZorgSupport blijft de meldingsfrequentie stabiel en onder de 1. In het Ziekenhuis is een daling van de meldingsfrequentie ingezet in 2023 en voortgezet in 2024. De ziekenhuisbranche laat eenzelfde trend zien, maar het cijfer ligt aanzienlijk hoger (1,3) dan bij ZorgSaam.

Figuur 4; Meldingsfrequentie



Organisatie breed gezien blijft ook in 2024 het verzuim in de leeftijd boven 46 jaar hoger dan gemiddeld met een meldingsfrequentie van circa 1. Binnen de Thuis- en Ouderenzorg is daarnaast sprake van een hoog verzuimcijfer en in de leeftijdscategorieën tot 36 jaar, opvallend is dat dit in de branche niet wordt herkend. De meldingsfrequentie is in deze groepen ook hoger dan bij de andere leeftijdscategorieën, dit beeld komt overeen in vergelijking met de branche. Bij ZorgSaam is er in deze categorie dus sprake van een hoog verzuim en een hoge meldingsfrequentie.

De ingezette aanpak 'Regie op Verzuim' met onder andere verzuimbijeenkomsten voor teams is in 2024 gecontinueerd. Het totale verzuim binnen ZorgSaam is hoog maar de in 2023 ingezette koers waarbij het verzuim afneemt, is vastgehouden. De verwachting is dat als er focus op verzuim blijft en de meldingsfrequentie verder afneemt het voortschrijdend percentage ook in 2025 blijft dalen.

3.6.8 Vitaliteit

Sinds enkele jaren kunnen medewerkers via het vitaliteitsportaal ZorgSaam Vitaal veel informatie over fysieke en mentale gezondheid, vitaliteit en gezonde voeding vinden.

In 2024 is ingezet op uitbreiding van de ondersteuning van medewerkers. Wekelijks is een bedrijfsmaatschappelijk werker een dagdeel op locatie aanwezig om hulp te bieden aan medewerkers die problemen ervaren en daar last van hebben op het werk.

Voor mantelzorgers is in 2024 een samenwerking aangegaan met Zorggenoot, die hen informatie en ondersteuning kan bieden om het werken en mantelzorgen te kunnen combineren. Daarnaast hebben medewerkers gebruik kunnen maken ondersteuning bij de belastingaangifte en het aanvragen van toeslagen. Om de financiële fitheid te verhogen hebben medewerkers gebruik kunnen maken van budgetcoaching. Via onze providerboog, waarbij we tevens gebruik maken van CZ Bedrijfszorg, wordt in individuele situaties passende interventies ingezet om verzuim te voorkomen of re-integratie naar werk te bevorderen.

3.6.9 Opleiden en ontwikkelen

In het kader van leren en ontwikkelen is gewerkt aan het borgen van een goede werking van het opleidingsbeleid en het kwaliteitsmanagementsysteem. Ook in 2025 zal dit verder zijn beslag krijgen. Uitgangspunt hierbij is het gedachtegoed vanuit het vastgestelde strategisch opleidingsplan. Met dit strategisch opleidingsplan geeft ZorgSaam aan op welke wijze opleiden vormgegeven wordt in het realiseren van de beloften en doelstellingen van de meerjarenstrategie 2023 – 2027. Het strategische opleidingsplan biedt de visie op opleiden en geeft de kaders en richting voor het opstellen van gedetailleerdere, tactische en operationele opleidingsplannen voor clusters en afdelingen. De visie is dat door het vertrouwen in de vaardigheden en kennis van zorgprofessionals te vergroten, zij beter in staat zullen zijn om met vertrouwen en zelfstandigheid hun taken uit te voeren. Waarbij wordt verschoven van toets-beleid naar een aanpak die vakmanschap centraal stelt. Deze visie is geoperationaliseerd in het vernieuwde MTH (medisch technisch handelen) beleid, hetgeen in 2025 verder wordt geïmplementeerd.

Door in te zetten op continue professionele ontwikkeling en zelfreflectie, willen we een werkomgeving creëren waarin zorgprofessionals zich gesteund voelen in hun professionele groei en innovatie binnen hun vakgebied. Bekwame medewerkers zijn van essentieel belang voor het realiseren van de beloften en gestelde doelstellingen. ZorgSaam stimuleert opleiden, leren en ontwikkelen door een klimaat te creëren waarin dit mogelijk wordt gemaakt. We zien de werkplek als de belangrijkste plek om te leren en ontwikkelen.

Innoveren in leren en ontwikkelen is belangrijk. Om hier gestalte aan te geven zijn de voorbereidingen voor een vernieuwd leerplein (Studytube van Noordhoff) getroffen.

Ook is een pilot uitgevoerd met een systematiek voor microlearning.

Hetgeen bijdraagt aan leren dicht bij de werkvloer op een leuke en eigentijdse manier. De leerklimate scan is als pilot onder alle studenten frequent uitgezet.

Op het gebied van opleidingen zijn verschillende samenwerkingen met onderwijsinstellingen in de regio. Zowel met het voortgezet onderwijs, VO Zeeuws-Vlaanderen, als met het middelbaar en hoger beroepsonderwijs, respectievelijk Scalda en HZ University of Applied Sciences. Ook participeren we in het Deltaplan.

ZorgSaam leidt (toekomstige) medewerkers zelf op en biedt daarnaast stage- en beroepspraktijkvormingsplaatsen aan leerlingen en studenten. De samenwerking met het onderwijs heeft als doel het gezamenlijk aanbieden en ontwikkelen van het opleidings- en ontwikkelingsaanbod ten einde voor ZorgSaam voldoende gekwalificeerd personeel te behouden en te verkrijgen.

Tabel 7; Aantal stage- en beroepspraktijkvormingsplaatsen in 2024

Functie	Aantal BOL⁸ plaatsen	Aantal BBL⁹ plaatsen
Niveau 1	26	1
Niveau 2	39	23
Niveau 2+		8
Niveau 3	28	78
Niveau 4	166	19
Niveau 6	102	28
Niveau 7	10	
CZO		81
PA/VS		12
Coassistenten Gent	25	
Coassistenten Erasmus	28	
PA/VS Nucleus	5	
Totaal	429	250

⁸ Beroeps Opleidende Leerweg: studenten lopen stage in het werkveld voor een bepaalde periode.

⁹ Beroeps Begeleidende Leerweg: studenten werken een aantal dagen per week in een leerbedrijf.

3.7 Ontwikkelingen en nieuws #2

Vernieuwde Gezinsafdeling

ZorgSaam blijft waar mogelijk verbeteringen realiseren voor haar patiënten. Duidelijk voorbeeld daarvan is de verbouwing van de gezinsafdeling in het ziekenhuis in Terneuzen. De patiënten daar, baby's en kinderen en jongeren tot 18 jaar, worden er nu verzorgd in een prettige, moderne sfeer. Er is privacy voor ieder kind en er zijn mooie rooming-in faciliteiten. Klanken zijn gedempter en de afdeling heeft een prettige uitstraling en een aangename sfeer. De kraamsuites die ook op de gezinsafdeling te vinden zijn en nog vrij nieuw waren, zijn niet veranderd.

Nieuw: zorghulpen in de thuiszorg

Per 1 juli is ZorgSaam gestart met een proef in de gemeente Terneuzen waarbij thuiszorgteams worden ondersteund door zorghulpen. De zorghulp is een nieuwe functie, ingevuld door medewerkers met affiniteit met zorg en het helpen van mensen, maar (nog) zonder een afgeronde zorgopleiding. Zij nemen laagcomplexere taken over van gediplomeerde zorgprofessionals, zoals ondersteuning bij wassen, het aan- en uitkleden en het aan- en uittrekken van steunkousen. Zo ontstaat er ruimte bij de thuiszorgteams om complexe zorg te blijven leveren. Deze proef is een van onze antwoorden op de uitdagingen waar we voor staan: het tekort aan verzorgenden, de toenemende vraag naar thuiszorg en de hoge werkdruk. Door de inzet van zorghulpen kunnen onze gediplomeerde zorgprofessionals zich meer richten op complexere zorg, terwijl we toch de continuïteit en kwaliteit van onze dienstverlening waarborgen. Er zijn enthousiaste reacties van alle betrokkenen, inclusief de cliënten.

MRI en aromatherapie

Voor veel patiënten is het krijgen van een MRI-scan enorm spannend. Aromatherapie als ondersteunende zorg helpt om een deel van deze spanning weg te nemen. Eigen onderzoek toont aan dat het ook daadwerkelijk zo wordt ervaren door patiënten.

Van 61 patiënten die een MRI hersenen hebben ondergaan, vond 90% de aromazorg ondersteunend. De resultaten én patiënten vragen om het voortzetten van het gebruik van aromatherapie. Er wordt nog verder gezocht naar de toepassing van aromatherapie op de andere onderzoekkamers.

Digitaal Advies Consult huisartsen medisch specialisten

Sinds begin 2024 is het voor huisartsen mogelijk om via een Digitaal Advies Consult (DAC) advies in te winnen bij een medisch specialist van ZorgSaam. Het DAC, dat geïnitieerd is door de orthopeden, is een groot succes. Het draagt bij de het verlenen van 'de juiste zorg op de juiste plek'. Hierdoor hoeft de patiënt mogelijk niet naar het ziekenhuis en kan een doorverwijzing worden voorkomen. De patiënt kan in dat geval onder behandeling blijven bij zijn/haar huisarts. Vertrouwd en dichterbij huis. Wanneer alle specialismen zijn aangesloten verwachten we zo'n 5000 DAC's per jaar te ontvangen. Totaal aantal DAC's tot nu toe 1.750.

Bloedprikken zonder angst in het kinderlab

Ziekte en medische behandelingen zijn ingrijpende ervaringen voor kinderen en jongeren. Ze krijgen te maken met pijn en stress door de ziekte zelf, maar ook door de medische onderzoeken en behandelingen, denk bijvoorbeeld aan het bloedonderzoek. Om pijn en stress bij bloedafname te voorkomen of verminderen, heeft ZorgSaam nu een kinderlab. Met veel aandacht, voorbereiding en positief taalgebruik (focustaal) wordt veel bereikt. Het kinderlab is voor kinderen van 0 tot 12 jaar. Met een marge tot 18 jaar, bijvoorbeeld wanneer jongeren erg angstig zijn en erom vragen of als ouders aangeven dat het nodig is, zoals bij kinderen met een verstandelijke beperking. Het kinderlab is overigens niet alleen bedoeld voor kinderen met prikangst, het is ook om te voorkomen dat ze prikangst gaan ontwikkelen. Ouders geven aan dat ze het een succes vinden.

Meer comfort voor oncologiepatiënten

Patiënten met kanker die onder behandeling zijn bij ZorgSaam krijgen iets extra's: een speciaal op maat gemaakte cover voor hun PICC-lijn. Een PICC-lijn blijft in verband met de behandeling soms maandenlang zitten. Om deze lijn te beschermen, dragen patiënten een cover over de bovenarm. De standaard covers die patiënten krijgen, zijn standaardmaten en kleuren. Hierdoor passen ze vaak niet goed, wat voor veel patiënten oncomfortabel is. Dankzij de donatie van de Stichting Vrienden van ZorgSaam krijgen patiënten nu een cover die speciaal op maat wordt gemaakt. Hierdoor zit de cover niet alleen beter, maar biedt het ook meer draagcomfort in het dagelijks leven. Daarnaast kunnen patiënten zelf een ontwerp kiezen, waardoor ze iets persoonlijks krijgen in een tijd die vaak zwaar is.

3.8 Jaarverslagen gremia

3.8.1 Medische staf

Samenstelling Medische Staf

De medische staf bestond op 31 december 2024 uit 101 gewone stafleden en 15 buitengewone stafleden. Het bestuur medische staf (BMS) vormt het dagelijks bestuur van de medische staf en de medische kernstaf. Het BMS streeft naar 7 leden en een representatieve verdeling tussen snijdend, beschouwend en ondersteunend, en tussen de vrijgevestigde leden en de leden in dienstverband. Er zijn momenteel 2 vacatures voor het BMS-bestuur.

Op 31 december 2024 was het bestuur medische staf als volgt samengesteld:

Nathalie de Bruijn	Kinderarts, voorzitter, co-bestuurder en bestuurslid namens de VMSSD
Marjan van Dijk	Internist-oncoloog, lid
Els van Dessel	Chirurg, lid
Bianca van Baalen	GZ-psycholoog, lid
Thomas de Groote	Radioloog, 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. Op operationeel niveau werken de voorzitters van de vakgroepen nauw samen met de Operationeel Leidinggevenden.

De medische staf houdt maandelijks kernstaf-vergaderingen. 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.

In 2024 zijn o.a. de volgende thema's aan bod gekomen.

Jaarthema's 2024:

- Transparantie en gunstbetoon
- IZA en volumenormen
- Protocol poliklinische medicatieverificatie
- Digitaal Advies Consult
- Voorbereiding op de Qualicor audit

In de tweede helft van het jaar is binnen de medische staf de focus gelegd op strategische keuzes en samenwerkingen (ADRZ, UZ Gent). Bijna 2 jaar geleden werd een meerjarenstrategie voor ZorgSaam vastgesteld, waarbij de medische staf betrokken was. Om voor het zorgspecifieke deel in deze strategie nu meer focus aan te brengen, zijn er 2 sessies gehouden met de staf om hierover van gedachten te wisselen. De uitwerking hiervan is eind september aan de Raad van Bestuur gegeven als input voor gesprekken met samenwerkingspartners.

De laatste maanden van 2024 ging de aandacht vooral uit naar de herstelplannen voor het ziekenhuis, noodzakelijk om de financiële situatie van ZorgSaam te verbeteren.

Individueel Functioneren Medisch Specialisten (IFMS)

Het IFMS is binnen ZorgSaam in 2010 ontwikkeld en uitgerold. Met ingang van 2020 is het IFMS een voorwaarde voor herregistratie bij de RGS. In september 2021 heeft de FMS een nieuwe leidraad uitgebracht, op basis waarvan de medische kernstaf in december 2021 een nieuwe inrichting voor de IFMS-cyclus voor de komende jaren

heeft vastgesteld. Omdat de vereiste tweejaarlijkse cyclus van IFMS-gesprekken is vervallen, maar er wel een jaarlijks reflectiemoment moet zijn, werd in 2022 met elke vakgroep een IFMS-thermometer gesprek gehouden.

In 2024 is vooraf gekeken hoe we kunnen borgen wat er tot nu toe is opgebouwd met het IFMS. Bovendien ging het over:

- Doorontwikkelen en aansluiten op actuele ontwikkelingen in het veld.
- Toegevoegde waarde bieden, zowel voor deelnemers als respondenten.
- Concentreren op een thema, actuele thema's zijn: interne communicatie, relationele verantwoordelijkheid en duurzame inzetbaarheid.
- Vakgroepen meer invloed geven op het eigen IFMS, en daarmee eigenaarschap bevorderen.

Vanuit het bureau medische staf zijn hiervoor eigen feedback vragenlijsten opgesteld met individuele vragen en vragen rondom het door de vakgroep gekozen thema. Vooral het thema 'duurzame inzetbaarheid' werd door vele vakgroepen gekozen als thema voor het gesprek.

61

In het najaar van 2024 zijn de IFMS-gesprekken gestart onder begeleiding van een intern begeleider en een extern begeleider van GroepsIFMS. Met een kleine uitloop naar 2025, hebben de gesprekken met alle vakgroepen plaatsgevonden.

Adviesaanvragen aan de medische staf 2024:

- Adviesaanvraag herbenoeming leden RvT
- Adviesaanvraag concept-profielschets lid RvT
- Adviesaanvraag concept-profielschets lid RvB
- Adviesaanvraag oprichting gezamenlijke onderneming Eyescan-ZorgSaam
- Adviesaanvraag voorgenomen besluit benoeming lid RvT
- Adviesaanvraag herstelplan Ziekenhuis
- Adviesaanvraag Begroting en Jaarplan 2025

3.8.2 Centrale Cliëntenraad

De wereld om ons heen verandert snel. Het afgelopen jaar stond in het teken van hervormen, samenwerken en herstel. Als gebruikelijk heeft de Cliëntenraad ingezet voor de kwaliteit van zorg, de toegankelijkheid ervan, ondersteuning en dienstverlening. Dit hebben heeft de cliëntenraad gedaan door proactief de dialoog aan te gaan met zowel cliënten en zorgverleners, maar ook met de raad van bestuur en raad van toezicht.

Het afgelopen jaar werd duidelijk dat de ZorgSaam Groep kwetsbaarheden vertoont. Op financieel vlak openbaarde zich een tekort. Bij een paar vakgroepen was sprake van serieuze uitdagingen. Daar komt bij dat de patiëntenpopulatie in beweging is. Om de uitdagingen het hoofd te bieden, presenteerde de raad van bestuur oplossingen en herstelplannen. Deze plannen werden door de centrale cliëntenraad, conform zijn wettelijke rol, voorzien van advies.

Door de naderende én zich al manifesterende zorgkloof verandert de zorg in sneltreinvaart. Het was daarom nodig om ons model van medezeggenschap onder de loep te nemen. Per 1 september 2024 zijn de cliëntenraden Ziekenhuis en Thuis- en Ouderenzorg geïntegreerd tot één centrale cliëntenraad. Ook de relatie met lokale cliëntenraden van de centra wonen met zorg en de participatieraad van Zorg Thuis werd aangetrokken. Op deze manier zijn we goed voorbereid voor toekomstige uitdagingen.

Onder het motto 'we houden de winkel open tijdens de verbouwing', was 2024 een zeer dynamisch jaar voor de centrale cliëntenraad, haar leden en de secretariële ondersteuning. Het komende jaar 2025 zal daarom mede in het teken staan van efficiënt en slagvaardig werken, meedenken over de grens van de instelling, maar ook het verder optimaliseren van de verbinding met alle stakeholders en de cliënt in het bijzonder.

Een bijzonder woord van dank aan leden die afscheid hebben genomen van één van onze cliëntenraden. Bovendien onze grote waardering voor alle medewerkers die dagelijks de zorg realiseren. Tot slot onze dank voor de ruimte die de organisatie ons biedt om een kritisch en onafhankelijk geluid te laten horen.

3.8.3 OR

In 2024 heeft onze Ondernemingsraad een aanzienlijke groei doorgemaakt naar één OR. De OR heeft voor vele uitdagingen gestaan en hierdoor zijn ze naar elkaar toegegroeid. De diversiteit van de OR-leden heeft de OR verrijkt. Het afgelopen jaar heeft de OR ook met veel partijen positief samengewerkt. De werkwijze voor de reacties op advies – en instemmingsaanvragen zijn verder geoptimaliseerd en zijn hierdoor sterker geworden.

De OR heeft zich in 2024 intensief beziggehouden met verschillende onderwerpen, maar bovenal met de herstelplannen. De adviezen op de herstelplannen van de TOZ en Zorgsupport zijn gegeven en inmiddels op de werkvloer uitgerold. Het advies van het herstelplan Ziekenhuis is begin 2025 gegeven.

De OR wordt al vroeg betrokken bij het proces van beleidsplannen en eventuele advies– en instemmingsrechten. De OR is positief over de samenwerkingen met de raad van bestuur, de managers, leidinggevendenden, CR en de VVAR. Dit jaar is de OR gestart met “OR on Tour”. In 2024 heeft de OR een start gemaakt om de locaties van de TOZ te bezoeken. In 2025-2026 wordt ernaar gestreefd om ook de afdelingen van het ziekenhuis te bezoeken. Daarnaast vindt de OR het positief dat medewerkers aansluiten bij de commissies of klankbordgroepen om hun bevindingen toe te lichten wanneer ze worden uitgenodigd.

Welke positieve elementen uit 2024 neemt de OR mee naar 2025?

- De OR is tevreden met de enorme groei in aandacht voor sociale veiligheid en over de aanpak hiervan in 2024, onder andere door de invoering van de VIM- en MIM-meldingen.
- De oprichting van de gezamenlijke onderneming Eyescan-ZorgSaam.
- Positieve elementen voor de medewerkers. Ondanks de uitdagingen van ZorgSaam het afgelopen jaar, blijven de medewerkers hun werk met trots en plezier uitvoeren.

Welke uitdagingen ziet de OR voor de medezeggenschap?

- De ontwikkeling van de OR na de verkiezingen in mei 2025. Het is van belang dat de goede dynamiek en werkwijze behouden blijven in de nieuwe OR.
- De komende jaren zullen nog steeds in het teken staan van de uitwerking van de herstelplannen, ZorgSaam in Vorm en samenwerking met andere ziekenhuizen. Allen zijn noodzakelijk voor ZorgSaam.
- Alert blijven op wat de verschillende ontwikkelingen betekenen voor onze medewerkers en de beschikbare zorg in onze regio.

Met de stevige basis die we als OR het afgelopen jaar hebben gelegd, zijn we klaar voor de uitdagingen die 2025 voor ons in petto heeft.

3.8.4 VVAR

Afgelopen jaar was een bewogen jaar. Onze organisatie werd geconfronteerd met een aantal ontwikkelingen die de nodige onrust veroorzaakten; onder andere de situaties binnen de vakgroepen neurologie en oogheelkunde en de financiële tekorten van ZorgSaam. Voor VVAR waren het ontwikkelingen waarbij de rol in de organisatie extra belangrijk werd. Die rol omvat ooghouden voor de kwaliteit van zorg en de ruimte voor professioneel zeggenschap hierin stimuleren.

64

Subsidie toegekend

Mede dankzij de toekenning van de in 2023 aangevraagde subsidie in het kader van het Landelijk Actieplan zeggenschap, kon de VVAR in 2024 tal van activiteiten ontplooiën.

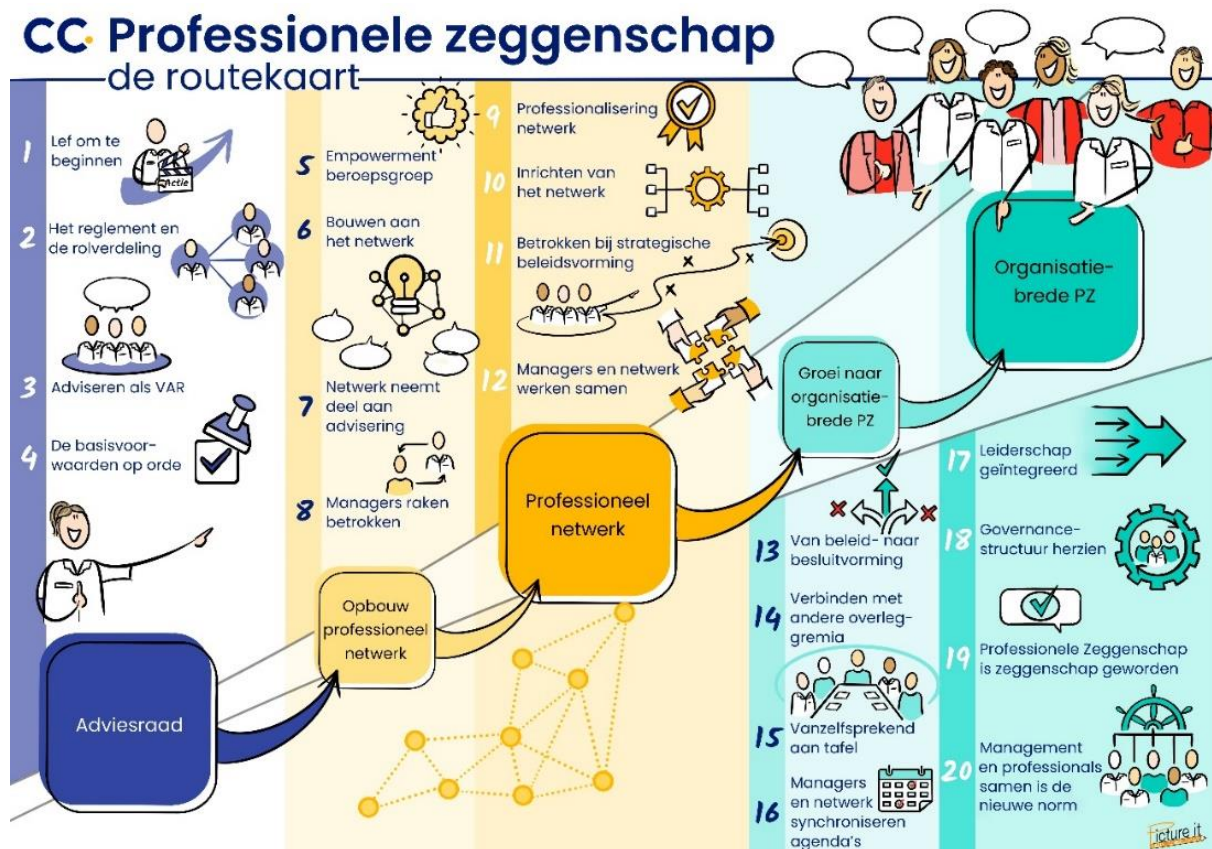
Het hoogtepunt was het symposium op 16 mei, waarbij de officiële aftrap van de doorontwikkeling van professioneel zeggenschap werd gegeven. Vervolgens zijn we aan de slag gegaan met het promoten van onze ophaalsessies over dit onderwerp.

Aanvullend hebben we een enquête uitgezet om zoveel mogelijk informatie bij onze collega's op te halen. Hierbij is gekeken naar 'zijn de collega's bekend met professionele zeggenschap, wat hebben ze nodig om dit te ontwikkelen en wat kunnen zij hier zelf in betekenen (als individu, team en afdeling)'. De opbrengsten hiervan krijgen een vervolg in ons jaarplan 2025.

Scholing

Afgelopen jaar is ook weer tijd vrijgemaakt om verder te ontwikkelen als VVAR op het gebied van professionele zeggenschap. In april ging de VVAR aan de slag met de doorontwikkeling van hun positie a.d.h.v. de 'routekaart'.

Figuur 5; Routekaart Professionele zeggenschap



Op basis van een enquête zijn thema's gekozen die in 2025 worden uitgewerkt tot adviezen aan de raad van bestuur.

Zichtbaarheid

De VVAR positioneert zicht steeds beter en meer zichtbaar in de organisatie. Dit merkt hij aan het feit dat leden van de VVAR worden uitgenodigd voor deelname aan diverse werkgroepen en commissies, zoals de stuurgroep Kwaliteit, werkgroep sociale veiligheid en adviescommissie benoeming nieuw lid raad van bestuur en nieuw lid raad van toezicht.

Daarnaast is regelmatig overleg gevoerd met de ondernemingsraad en centrale cliëntenraad en zijn de contacten met managers en beleidsafdelingen voortgezet en waar nodig geïntensiveerd. Op deze manier schuift de 'routekaart' langzaam op naar stap 9 en wordt hard gewerkt aan onze professionalisering.

Daarbij hoort ook dat de VVAR letterlijk zichtbaar is. Afgelopen jaar investeerden zij in het opzetten van een Instagram account, het verbeteren van de informatie op Intranet en het bezoeken van alle ZorgSaam locaties.

Advies

Naast onze informele contacten is afgelopen jaar 5 keer formeel overleg gevoerd met de raad van bestuur. In deze vergaderingen zijn diverse onderwerpen besproken waarbij de mening van VVAR werd gevraagd en ontwikkelingen zijn bediscussieerd. Sommige onderwerpen zijn schriftelijk van een advies voorzien. De belangrijkste zaken waar VVAR in 2024 advies op uitbracht zijn de herstelplannen van Thuis- en Ouderenzorg en Ondersteunende diensten.

3.9 Ontwikkelingen en nieuws #3

ZorgSaam gaat samenwerken met Eyescan

Voor oogheelkundige zorg in Zeeuws-Vlaanderen zetten we in op samenwerking met Eyescan. In een gezamenlijke onderneming met Eyescan wil ZorgSaam de oogheelkundige dienstverlening in Zeeuws-Vlaanderen een flinke impuls geven. De onrust die in de tweede helft van 2024 is ontstaan na vertrek van enkele oogartsen, verdwijnt daardoor naar verwachting snel. De samenwerking met Eyescan levert patiënten veel voordelen op. Door een groot aantal oogartsen dat werkzaam is voor Eyescan, is er continu voldoende kennis en kunde van personeel van ZorgSaam én Eyescan en zo kunnen ook de lange wachtlijsten teruggebracht worden naar een acceptabel niveau.

Vanaf 1 januari 2025 wordt alle oogheelkundige zorg van ZorgSaam voortgezet door ZorgSaam | Eyescan. De samenwerking krijgt in 2025 zijn verdere uitrol. Voor patiënten verandert er zo weinig mogelijk. Zij kunnen nog steeds bij de locaties van ZorgSaam in Terneuzen, Hulst en Oostburg terecht voor oogheelkundige zorg.

Passende zorg

In de laatste week van november hebben we extra aandacht besteed aan het thema Passende Zorg en de projecten waar we binnen ZorgSaam aan werken. We weten dat het lastiger wordt om de zorg te blijven bieden zoals we dat nu doen. Want sterker dan in andere delen van het land vergrijst onze bevolking en trekken jongeren weg. Als we niets doen, hebben we straks te weinig verzorgenden, verpleegkundigen en medische specialisten, terwijl de zorgvraag juist stijgt. We spelen in op alle uitdagingen door na te denken over hoe onze zorg beter kan. Hoe we passende zorg kunnen leveren: afgestemd, adequaat en meteen op de juiste plek. En die plek is dan vaker thuis of in de buurt, in plaats van in een ziekenhuis.

Daarbij maken we gebruik zorgtechnologie. Zo staan bewoners, cliënten en patiënten met ons in verbinding en kan er meteen al veel opgelost worden. Zodat onze medewerkers meer tijd krijgen voor wat belangrijk is: aandacht geven tijdens de echte contactmomenten.

Reanimatietraining nu ook gericht op het acuut zieke kind

ZorgSaam organiseerde een speciale opleiding gericht op de opvang en reanimatie van het acuut zieke kind. Deze 'European Paediatric Life Support' is een belangrijke opleiding voor zorgverleners in de acute zorg. ZorgSaam is het enige ziekenhuis in de regio Zeeland en Brabant met een erkenning om dit soort opleidingen te organiseren. Reanimatie van een acuut ziek kind is het tweede cursusformat dat ZorgSaam onder de paraplu van de ERC¹⁰ en NRR¹¹ organiseert. Eerder was er al de Advanced Life Support waarbij de focus op reanimatie en opvang van de volwassen patiënt ligt. Die cursus hebben al meer dan 100 medewerkers ondertussen met succes doorlopen. Omdat ZorgSaam gelooft in samenwerking om zo de Zeeuwse zorg niet alleen in stand te houden maar op een zo hoog mogelijk niveau te brengen, staan deze cursussen open voor alle zorgprofessionals in Zeeland en daarbuiten.

Voorlichtingsmiddag niertransplantatie

Op 30 mei vond er in het restaurant van Ziekenhuis De Honte een voorlichtingsmiddag plaats over niertransplantatie. Deze middag werd georganiseerd door de ZorgSaam nefrologen in samenwerking met de niertransplantatie coördinatoren van het Erasmus MC uit Rotterdam. De ZorgSaam nierpatiënten die in aanmerking komen voor niertransplantatie waren uitgenodigd voor de voorlichtingsmiddag samen met een naaste die vaak ook de toekomstige donor is.

68

Informatieavond osteoporose

ZorgSaam organiseerde op 30 oktober in samenwerking met de Osteoporose Vereniging een informatieavond over osteoporose. Mensen met osteoporose of familiale aanleg voor osteoporose, naasten en belangstellenden kregen relevante voorlichting.

¹⁰ European Resuscitation Council

¹¹ Nederlandse Reanimatie Raad

Informatieavond apneu

ZorgSaam organiseerde op 6 november in samenwerking met de Apneu Vereniging een informatieavond over apneu. Mensen met apneu, naasten en belangstellenden kregen relevante voorlichting van onder andere ZorgSaam longarts Fanyar.

Symposium samenwerking ZorgSaam & UZ Gent

Op 9 juli stonden we stil bij het 20-jarig bestaan van de samenwerking tussen ZorgSaam en UZ Gent. Ter viering van die verjaardag en om de intensivering van de samenwerking sinds begin 2024 aan te stippen, vond er een boeiend symposium plaats in het Scheldetheater.

Onder de titel “Over muren en grenzen heen, juist voor behoud van zorg dichtbij” spraken diverse deskundigen en medici over de knelpunten van een internationale samenwerking in de zorg maar ook over de reeds benutte kansen om grensoverstijgende samenwerking de zorg te verbeteren.

Tot slot vatte Koen Kas, dagvoorzitter en visionair op het gebied van gezondheidszorg en E-health het samen met: “Er is terecht trots op wat gezamenlijk al verwezenlijkt is en er is duidelijk goesting om verder samen te werken!”

Afbeelding 1; Symposium ZorgSaam & UZ Gent



4. Financieel resultaat

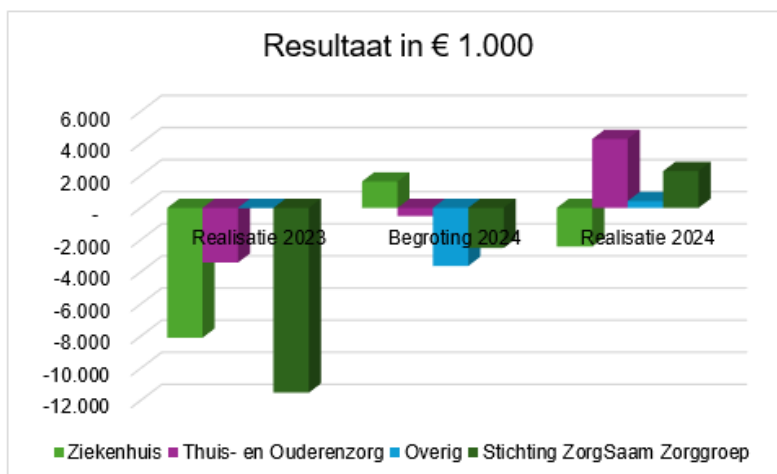
4.1 Behaald financieel resultaat

ZorgSaam laat in 2024 een positief resultaat zien van € 2,3 miljoen. Dit is fors hoger dan voorgaand jaar (€ 11,5 miljoen verlies) en ook hoger dan was opgenomen in de begroting 2024 (€ 2,5 miljoen verlies). ZorgSaam heeft een meerjarenherstelplan opgesteld voor 2024 en 2025 met als doel ZorgSaam weer tot een financieel gezonde organisatie te maken. Het jaar 2024 stond in het teken van de uitwerking van de herstelplannen en een start maken met de effectuering. Het meerjarenherstelplan moet resulteren in een totale bezuiniging van € 14,1 miljoen.

Het positieve financieel resultaat wordt mede door enkele eenmalige effecten beïnvloed, zoals hogere omzet ziekenhuis voortkomend uit de jaarrekening 2023 (o.a. CB-regeling 2021, herijking omzet 2023 en Horizontaal Toezicht 2023; € 1,4 miljoen), vrijval van reservering algemene kosten (€ 0,8 miljoen) en vrijval voorziening langdurig zieken (€ 0,7 miljoen). Daarnaast zijn er nog enkele incidentele negatieve effecten opgenomen, zoals herwaardering deelneming Scheldezoom (€ 0,5 miljoen), ophoging reservering RVU (€ 0,5 miljoen) en afwaardering projecten Zorggroep (€ 1,5 miljoen).

Het resultaat laat over de jaren 2023 en 2024 de volgende ontwikkeling zien:

Figuur 7; Financieel resultaat in 2023 en 2024



Tabel 8; Financieel resultaat in 2023 en 2024

Resultaat in €1.000	Realisatie 2023	Begroting 2024	Realisatie 2024
Ziekenhuis	-8.089	1.636	-2.418
Thuis- en Ouderenzorg	-3.403	-512	4.288
Overig	-21	-3.624	422
Stichting ZorgSaam Zorggroep	-11.513	-2.500	2.292

In 2024 heeft er een sterke verbetering van het resultaat plaatsgevonden, waarbij het resultaat hoger ligt dan begroot en ook weer positief is. Naast de eerdergenoemde incidentele posten, wordt dit positieve resultaat onder andere veroorzaakt door lagere kosten PIL binnen zowel de ondersteuning, het ziekenhuis als binnen de thuis- en ouderenzorg. welke in de ondersteuning niet meer ingevuld wordt.

De productie 2024 binnen het ziekenhuis is gedaald ten opzichte van vorig jaar en blijft ook achter op de begroting, met name veroorzaakt door Neurologie en Oogheelkunde. De kosten PIL zijn lager dan begroot als gevolg van lagere loonkosten veroorzaakt door natuurlijke uitstroom. Ondanks een lichte daling ligt het verzuim in 2024 nog steeds hoger dan de norm van 5%, waardoor te veel personeel niet in loondienst (PNIL) wordt ingezet.

Binnen de thuis- en ouderenzorg zijn de opbrengsten lager dan begroot, voornamelijk veroorzaakt door een lagere bezettingsgraad intramuraal, een lagere productiviteit in de wijk en het uitstellen van de ketenzorg dementie. De kosten PIL blijven binnen de begroting. Het ziekteverzuim is in 2024 gedaald en lager dan het verhoogde begrote verzuim, waardoor ook de kosten PNIL lager is dan begroot.

Zorgsaam heeft in 2024 intensief overleg gepleegd met de banken en overige financiële stakeholders. Periodiek werd uitgebreide financiële rapportage gedeeld en toegelicht, binnen het kader van een transparante financiële beleidsvoering. Onze stakeholders behouden het vertrouwen in de financiële stabiliteit van Zorgsaam, mede gesterkt door de solide liquiditeitspositie van de groep.

In 2023 is een start gemaakt met de voorbereiding van de transformatie in de zorg. Dit is gefinancierd middels toegezegde IZA gelden. In 2024 heeft ZorgSaam € 2,6 miljoen IZA-transitiemiddelen ontvangen.

4.2 Financiële ratio's 2024

72

De belangrijkste ratio van ZorgSaam – de EBITDA-marge (financiële ratio die de winstgevendheid van een bedrijf meet door het bedrijfsresultaat (EBITDA) te delen door de omzet) - bedraagt 6,0% in 2024 (2023: 1,2%). Met deze EBITDA-marge voldoet ZorgSaam niet aan de interne en extern (bank) gestelde norm van 7%.

De solvabiliteit (ratio die aangeeft of je op de lange termijn aan je betalingsverplichtingen kunt voldoen) van ZorgSaam bedraagt 37,3% in 2024 (2023: 36,7%). Dit blijft ruim boven de intern en extern gestelde norm van 20%.

De DSCR-backward (financiële indicator om de dekkingsgraad en daarmee de betalingscapaciteit van de organisatie te beoordelen) van ZorgSaam bedraagt 3,7 in 2024 (2023: 0,3). Dit blijft ruim boven de intern en extern gestelde norm van 1,3.

4.3 Investerings 2024, kasstromen en financieringsbehoefte

De EBITDA-marge (conform de berekening zoals opgenomen in de kredietovereenkomst met de BNG) komt uit op 6,0%. 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.

4.4 Vooruitblik op 2025

ZorgSaam heeft haar jaarrekening 2024 opgesteld uitgaande van continuïteitsveronderstellingen.

ZorgSaam laat in 2024 een positief resultaat zien van € 2,292 miljoen. Dit is fors hoger dan voorgaand jaar (€ 11,5 miljoen verlies) en ook hoger dan was opgenomen in de begroting 2024 (€ 2,5 miljoen verlies).

73

Om richting de toekomst een positief resultaat te kunnen blijven realiseren is door ZorgSaam een meerjarenherstelplan opgesteld met als doel om de organisatie in 2025 en verder weer financieel gezond te maken. Het jaar 2025 staat in het teken van de verdere uitwerking van de onderdelen van het herstelplan, alsook een verdere effectuering. Het meerjarenherstelplan moet resulteren in een totale bezuiniging van € 14,1 miljoen.

Over het meerjarenherstelplan is gesproken met de relevante stakeholders, onder andere externe partijen zoals zorgverzekeraars, de banken en interne gremia. In 2024 zijn de eerste herstelplannen tot uitvoer gebracht in de Thuis- en Ouderenzorg en binnen Zorgsupport en zullen verder geëffectueerd worden in 2025. Voor het Ziekenhuis is eveneens reeds een herstelplan opgesteld. De verdere uitwerking en uitvoering hiervan wordt in 2025 en 2026 tot stand gebracht.

ZorgSaam heeft in 2024 intensief overleg gepleegd met de banken en overige financiële stakeholders. Periodiek werd uitgebreide financiële rapportage gedeeld en toegelicht, binnen het kader van een transparante financiële beleidsvoering.

De met de banken overeengekomen financiële ratio's over 2024 werden niet gerealiseerd. De leningen voor grote (vastgoed)investeringen zijn on hold gezet door de banken. 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 2024.

Bij de realisatie van de goedgekeurde nul-begroting voor 2025 worden de convenanten met de banken net als in 2024 en 2023 niet behaald. Het doorbreken van de financiële ratio's over 2025 leidt ertoe dat de ongeborgde geldleningen (ad €17,4 miljoen) in beginsel direct opeisbaar zijn medio 2026. 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.

Volgens de liquiditeitsprognose beschikt ZorgSaam over voldoende liquiditeiten in de periode beoordeeld tot en met 2026. Indien er zich toch mocht voordoen dat de liquiditeitsruimte beperkt is, beschikt ZorgSaam over voldoende (aanvullende) beheersmaatregelen om aan haar verplichtingen te kunnen voldoen. Het optimaliseren van het werkkapitaalbeheer is een belangrijke maatregel, welke ook de timing van de inkomende geldstromen met de zorgverzekeraars omvat.

In het voorjaar van 2025 zal BDO in opdracht van de BNG een kredietwaardigheidsonderzoek uitvoeren bij ZorgSaam. Op basis van de uitkomsten wil BNG het gesprek met ZorgSaam aangaan over voortzetting van de financiering en mogelijk het verstrekken van nieuwe financieringen.

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 verder aan het intensiveren.

De raad van bestuur heeft op basis van het voorgaande, ondanks de aanwezigheid van een onzekerheid van enig 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. Daarom is de jaarrekening opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

4.5 Investerings 2025

De (vastgoed)investeringen 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 2025 zullen voornamelijk toezien op groot onderhoud, vervangingsinvesteringen en instandhoudingsinvesteringen.

4.6 Risicoparagraaf

1. Maatregelen om bedrijfsvoering structureel gezond te krijgen

Er blijft op allerlei fronten gewerkt worden om meer zicht te krijgen op de toekomst (strategie) en om de organisatie te kunnen versterken om die toekomst aan te kunnen. Een structureel gezonde financiële bedrijfsvoering is daarbij essentieel, waarbij een strakkere monitoring plaats zal blijven 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 blijft er gewerkt worden om de disbalans die is ontstaan, tussen het aantal medewerkers in de ondersteunende diensten en het zorgpersoneel, weer in verhouding te brengen. Daarmee is in 2024 voortvarend gestart. Die balans zal op verschillende manieren nog verder worden teruggebracht. Het vraagt van iedereen aanpassingen en ook een verbetering van de samenwerking en daadwerkelijke executie van de (herstel)plannen binnen ZorgSaam.

Bij de Thuis- en Ouderenzorg en het Ziekenhuis zal eveneens kritisch worden gekeken naar de verhouding tussen de inkomsten en de uitgaven die worden gedaan. Het betreft zowel personele- als materiële kosten.

76

In 2024 zijn belangrijke stappen gezet om maandelijks, een volledige, betrouwbare en juiste financiële rapportage uit te brengen. In 2025 zetten we deze professionalisering voort en wordt de rapportage op de totale bedrijfsvoering uitgebracht. Er wordt gerapporteerd op de essentiële onderdelen van de bedrijfsvoering, te weten:

- patiënten & cliënten
- kwaliteit/veilige zorg/processen
- organisatie (personeel)
- financiën

Een statusupdate op de voortgang van de herstelplannen en op de lopende organisatie-brede projecten en programma's als ook een risico en kansen paragraaf is onderdeel hiervan. De rapportage wordt periodiek besproken door het (medisch)management met de Raad van Bestuur. Daarnaast wordt de rapportage periodiek gedeeld met de verschillende medezeggenschapsorganen. Het uitbrengen en het bespreken van de rapportage wordt opgenomen in de Planning en Control cyclus.

Waar al vele stappen zijn gezet in het verbeteren van de kwaliteit van zorgregistratie en declaratieprocessen zal in 2025 worden overgegaan tot implementatie van een Internal Control Framework (ICF) en daarmee in het meer 'in control' brengen van de organisatie. Er wordt een raamwerk opgesteld dat gespitst is op:

- de betrouwbaarheid van financiële informatie (getrouwheid)
- naleving van relevante wet- en regelgeving (rechtmatigheid)
- effectief en efficiënt ingerichte bedrijfsprocessen (doelmatigheid)
- beveiliging van middelen tegen niet- geautoriseerde aankoop, gebruik of verkoop (fraude).

2. Ziekteverzuim

De interne norm van ZorgSaam is een verzuimpercentage van 5% met uitzondering van het organisatieonderdeel Thuis- en Ouderenzorg, de norm is hier 8%. Ook in 2024 was het verzuim uiteindelijk hoger dan beoogd (gemiddeld 7,8%), vooral in de Thuis- en Ouderenzorg is er sprake geweest van een hoger verzuim (10,3%).

Daarbij wordt opgemerkt dat in de loop van 2024 het gemiddelde verzuim ook is gedaald, maar nog niet op het geambieerde niveau liggen. Het is essentieel om het verzuim op of onder de interne norm te krijgen. De acties die hierop zijn ingezet worden gecontinueerd. Het vraagt tevens een voortzetting van de strakke beheersing van PNIL vervangingsinzet om alleen die vervanging uit te voeren die noodzakelijk is (continueren van de zorg of cruciale posities). Een hoger verzuim heeft namelijk effect op de personele inzet en daarmee de personeelskosten. Ook kan de werkdruk bij de medewerkers oplopen.

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.

Op dit moment 'dwingen' (aangepaste) volumenormen op een aantal vakgebieden ons al tot samenwerking. Ook op de langere termijn is samenwerking vereist om de toekomstige zorgkloof in Zeeland te kunnen overbruggen. Om kwalitatief goede medisch specialistische zorg ook in de toekomst aan onze patiënten te kunnen blijven bieden is enerzijds intensivering van de samenwerking met andere partijen zoals UZ Gent en ADRZ noodzakelijk. Anderzijds is zorginnovatie en –transformatie nodig, hiervoor zijn afspraken gemaakt met de zorgverzekeraars en daarvoor ontvangt ZorgSaam IZA-gelden.

4. Zorgkloof

78

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 inclusief benodigde toekomstige (vorm van) ouderenhuisvesting 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 trend van de toenemende inflatie in Nederland blijft aanhouden. 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 blijven op de noodzaak tot inkoop/inhuur, het verstevigen van de rol van de inkoopafdeling en het meer in gezamenlijkheid inkopen en over te gaan tot assortiments- en leveranciersreductie, is in 2024 ruim € 3 miljoen bespaard.

5. Kwaliteit

ZorgSaam zet kwaliteit van zorg centraal door de zorgvrager altijd voorop te stellen, dicht bij de medewerkers te staan en het continue leren en verbeteren te omarmen als essentiële houding voor iedereen. Het cyclische proces van leren en verbeteren ondersteunt collega's bij het daadwerkelijk doorvoeren van veranderingen en verbeteringen. Dit heeft een positieve impact op de noodzakelijke transitie in de zorg. Kwaliteit is dan ook verweven in de dagelijkse werkprocessen, zodat ZorgSaam altijd, het hele jaar door, voldoet aan de kwaliteitsnormen en zorg biedt die persoonlijk en afgestemd is op de behoeften van de zorgvrager.

5.1 Certificering

In januari 2021 heeft het College Kwaliteitsverklaringen van Qualicor Europe, op basis van een uitgesteld besluit na de audit, de accreditatie van ZorgSaam toegekend tot maart 2025. Deze accreditatie geldt voor zowel het ziekenhuis als de thuis- en ouderenzorg. In datzelfde jaar werd ook besloten om te starten met het continu verbeterprogramma van Qualicor Europe. Dit programma bestaat uit drie audits, verspreid over vijf jaar, waarbij het volledige normenkader wordt behandeld. Het kwaliteitssysteem van ZorgSaam wordt dus regelmatig beoordeeld volgens twintig Qmentum Global-normeringen. Na de derde audit wordt een definitief accreditatiebesluit genomen. De derde audit, uitgevoerd in december 2024, was zeer positief en toont aan dat de medewerkers van ZorgSaam goed samenwerken aan het verbeteren van de zorgkwaliteit en dat er veel aandacht is voor persoonsgerichte zorg. Er zijn verschillende voorbeelden van best practices die we met trots kunnen delen. In januari 2025 heeft de accreditatiecommissie besloten de accreditatie formeel toe te kennen.

5.2 Ambulancezorg

Het kwaliteitssysteem van de ambulancezorg van ZorgSaam wordt periodiek getoetst op basis van de HKZ-norm. Dit is in 2024 gedaan door certificeringsinstantie DNV, waarbij er specifiek naar de dienst is gekeken als onderdeel van ZorgSaam. Hierbij viel op dat niet in alle ZorgSaam-brede documenten de ambulancedienst benoemd wordt. Voor de medewerkers van de ambulancedienst kan het hierdoor onduidelijk zijn welke richtlijnen ze dienen te volgen (richtlijnen ZorgSaam of richtlijnen Witte Kruis). Hiervoor zijn verbetermaatregelen aangemaakt. De verbetermaatregelen uit de vorige externe audit zijn alle behaald. De huidige certificeringstermijn loopt tot februari 2026. De certificeringsaudit zal plaatsvinden in november 2025.

5.3 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.

81

In 2024 is gewerkt met kwaliteitsthema's per kwartaal, die uitgerold zijn op de afdelingen in het ziekenhuis, in de thuiszorg en in de ouderenzorg. Het betrof de thema's:

- Agressie
- Basis op orde
- ZorgSame benadering
- Werkgeluk en sfeerkracht

Uitwerking is gedaan d.m.v. enquêtes, flitsaudits, flyers, kletsspot en video's. Informatie wordt gedeeld aan de hand van de zes dimensies van kwaliteit. Richtlijnen, protocollen, toetsing, etc. 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. We gaan uit van wat goed gaat in de zorg aan de hand van de dagelijkse praktijk (methode Safety – II).

5.4 Veilig Incidenten Melden (VIM)

Thuis- en Ouderenzorg

In 2024 zijn in totaal 4.441 meldingen van (bijna) incidenten gedaan (dit is inclusief transmurale zorg). De top 3 van de meldingen bestaat, net als in 2023 uit:

- Vallen
- Medicatie
- Agressie en geweld

82

Ziekenhuis

In 2024 zijn in totaal 545 meldingen van (bijna) incidenten gedaan. De top 3 van de meldingen (evenals vorig jaar) bestaat uit:

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

5.5 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.

Vanuit de thuis-ouderenzorg zijn 3 meldingen van calamiteiten gedaan bij de IGJ. Deze 3 gebeurtenissen zijn onderzocht aan de hand van de PRISMA-methode. Na onderzoek kon worden vastgesteld dat er bij 2 meldingen geen sprake was van een calamiteit. Er zijn verbetermaatregelen geformuleerd.

Daarnaast zijn er 5 hoog risico meldingen onderzocht om na te gaan of er sprake was van een (mogelijke) calamiteiten. De verkorte PRISMA-onderzoeken wezen uit dat de incidenten niet gemeld hoefden te worden bij de IGJ.

Vanuit het ziekenhuis zijn 2 meldingen gedaan van een (mogelijke) calamiteit bij de IGJ. Hiervan zijn analyses uitgevoerd door een interne (onafhankelijke) analysecommissie. Uit de analyses bleek dat deze meldingen als calamiteit zijn beschouwd. Uit de analyses zijn verbetermaatregelen geformuleerd. Daarnaast zijn voor het ziekenhuis 5 interne (PRISMA) onderzoeken uitgevoerd naar aanleiding van incidenten.

5.6 Patiëntwaarderingen

Thuiszorg

In 2024 zijn er 167 patiënten waarderingen op Zorgkaart Nederland achter gelaten. Deze 167 waarderingen geven inzicht in de ervaringen van onze cliënten in de thuiszorg. De PREM-uitvraag van ZorgSaam ziekenhuis laat zien dat patiënten over het algemeen tevreden zijn met de zorg die ze ontvangen. De sterke punten liggen

op het gebied van persoonlijke aandacht, flexibiliteit, deskundigheid van zorgpersoneel. Uit de patiënten ervaringen komen ook een aantal aandachtspunten, met name op het gebied van wisselende tijden van zorg, het veel wisselen van zorgpersoneel. De verschillende wijkteams van de thuiszorg werden in 2024 gewaardeerd tussen en 8.2 en een 9.0. Ook hieruit blijkt dat cliënten zeer tevreden zijn over de thuiszorg.

Langdurige zorg locaties

In 2024 zijn er 4 patiënten waarderingen binnengekomen op Zorgkaart Nederland die betrekking hadden op de langdurige zorg locaties van ZorgSaam. Deze varieerde van een 6.8 tot een 10.0. Het gaat hier om de locaties Hooge Platen (7.2), Rozenoord (10.0), Stelle (6.8) en de Seniorenkliniek Oostburg (7.6). Gezien het lage aantal waarderingen kunnen hier geen conclusies aan verbonden worden.

Ziekenhuis

In het derde kwartaal van 2024 is aan 30.016 patiënten van ZorgSaam ziekenhuis gevraagd ervaringen te delen via de PREM. Hoewel de respons met 2,91% lager uitvalt dan gewenst, bieden de 874 ontvangen reacties waardevolle inzichten in de ervaringen van onze patiënten. De PREM-uitvraag van ZorgSaam ziekenhuis laat zien dat patiënten over het algemeen tevreden zijn met de zorg die ze ontvangen. De sterke punten liggen op het gebied van persoonlijke aandacht, duidelijke communicatie en de effectiviteit van de behandeling.

Op het gebied van samen beslissen zijn de patiënten ook erg tevreden. Uit de reacties van de respondenten blijkt dat het patiënten portaal over het algemeen als gebruiksvriendelijk wordt ervaren en dat er in de toekomst meer gebruik van zal worden gemaakt. Dit is een positief signaal, omdat het aangeeft dat het portaal aan de behoeften van de gebruikers voldoet en potentieel heeft om de zorgverlening te verbeteren.

Een kleine groep geeft een aantal aandachtspunten aan, met name op het gebied van communicatie tussen patiënt en zorgverlener, communicatie tussen zorgverleners en de organisatie van de zorg.

Op Zorgkaart Nederland waarderen patiënten ZorgSaam ziekenhuis met een 9.1. Ook hieruit blijkt dat patiënten tevreden zijn over de ziekenhuiszorg van ZorgSaam.

5.7 Klachten

In 2024 is de integratie van het onderwerp Klachten in team Kwaliteit doorontwikkeld. Waar voorheen aparte rapportages over klachten werden aangeleverd, maakt dit nu onderdeel uit van de kwartaalrapportage van team kwaliteit, waardoor in analyses een completer beeld neergezet kan worden door de informatie uit de andere kwaliteitsinstrumenten te vergelijken met de informatie uit klachten.

In 2024 is er veel aandacht geweest voor het inwerken van een nieuwe klachtenfunctionaris. Ook voor preventie was er aandacht, doordat de klachtenfunctionarissen zijn aangesloten bij verschillende werkoverleggen van teams in het ziekenhuis en teams van thuiszorg en het aansluiten bij vakgroepen voor uitleg over de klachten en procedures. De klachtenfunctionarissen hebben verschillende gesprekken gehad met de cliëntenraden. Ook is er vaak laagdrempelig contact met zorgverleners, leidinggevenden, managers en medisch specialisten.

In 2024 zijn er 384 klachten gemeld bij de klachtenfunctionaris, waar er uiteindelijk 362 van in behandeling genomen zijn. De klachten zijn per BV als volgt onderverdeeld¹²:

¹² dit betreffen alleen klachten over de organisatie (excl. medisch specialisten)

Tabel 9; Aantal klachten per BV

ZorgSaam BV	Aantal klachten
Thuis en Ouderenzorg	30
Ziekenhuis	249
Ondersteunende diensten	28

De meeste klachten hadden betrekking op het ziekenhuis (249). Het aantal klachten over de clusters Centra voor Wonen met Zorg (15) en Zorg Thuis (9) blijft laag en is gelijkmatig verdeeld over de regio. Er zijn 28 klachten over de ondersteunende clusters ingediend.

De top 3 onderwerpen waar klachten over gaan, zijn:

1. Organisatie van de zorg 43%. Dit zijn klachten over bijvoorbeeld de wachttijden in de wachtkamer, de telefonische bereikbaarheid, de planning van ingrepen of afspraken.
2. Communicatie of bejegening 22%. 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 alleen 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 22%. Dit betreft klachten die gaan over zorginhoudelijke kwesties.

Klachtencommissie

In 2024 zijn 18 klachten ontvangen door de klachtencommissie, waarvan 6 in de laatste maanden van het jaar. Deze 6 klachten zijn nog in behandeling en de adviezen hiervan worden in 2025 uitgebracht. 1 klacht is door klager bij nader inzien ingetrokken en 1 klacht was niet ontvankelijk.

Het grootste deel van de klachten gaat over communicatie en bejegening. Daarna komt medische behandeling en betreft zorginhoudelijke zaken.

In 2024 heeft de klachtencommissie 10 adviezen uitgebracht: 5 klachten gegrond, 2 klachten deels gegrond/deels ongegrond en 3 klachten ongegrond. De Raad van Bestuur heeft in alle zaken het advies van de klachtencommissie overgenomen en dienovereenkomstig besloten.

Website



Unieke bezoekers

2024: 582.142
2023: 651.512



Paginaweergaven

2024: 2.073.292
2023: 2.138.527



Meest bezochte pagina's

- 1) Inloggen medewerkers
- 2) homepagina
- 3) Patiëntenportaal



Meest bezochte specialismen

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

Intranet



Bezoekers per dag

+/- 1600



Meest bezochte pagina's

- 1) Nieuwsberichten
- 2) Personalia
- 3) ZorgSaam in het nieuws



Meeste 'likes' nieuwsbericht

- 1) Positieve uitkomst Qualicor
- 2) Voetbalteam ZorgSaam
- 3) Nieuwe Gezinsafdeling

Social media



Facebook volgers

2024: 6.950
2023: 6.854 +1.4 %



Instagram volgers

2024: 3.168
2023: 2.601 +21.8 %



LinkedIn volgers

2024: 7.227
2023: 5.583 +29.5 %

Zorgkaart Nederland



Ziekenhuis

9.1

2023: 9.0



Thuiszorg

8.5

2023: 8.5



Wonen & Zorg

7.9

2023: 8.0