



Jaardocument 2023

Maastricht UMC+ Jaardocument 2023

Met genoegen bieden wij u de maatschappelijke verantwoording van het **Maastricht Universitair Medisch Centrum+ (Maastricht UMC+)** aan over het jaar 2023. Het Maastricht UMC+ is het samenwerkingsverband tussen het academisch ziekenhuis Maastricht (azM) en de Faculty of Health, Medicine and Life Sciences (FHML) van de Universiteit Maastricht. Dit jaardocument betreft voornamelijk de rechtspersoon azM, maar gezien de grote verwevenheid van ziekenhuis en faculteit hechten wij eraan hier de naam Maastricht UMC+ te hanteren.

Met dit jaardocument presenteren wij een compact, toegankelijk en leesbaar digitaal jaarverslag voor onze stakeholders. Het document wordt samen met de geconsolideerde jaarrekening, inclusief de verantwoording van de besteding van de Rijksbijdrage, gepubliceerd op www.jaarverantwoordingzorg.nl en www.mumc.nl.

Heeft u vragen over dit jaardocument?

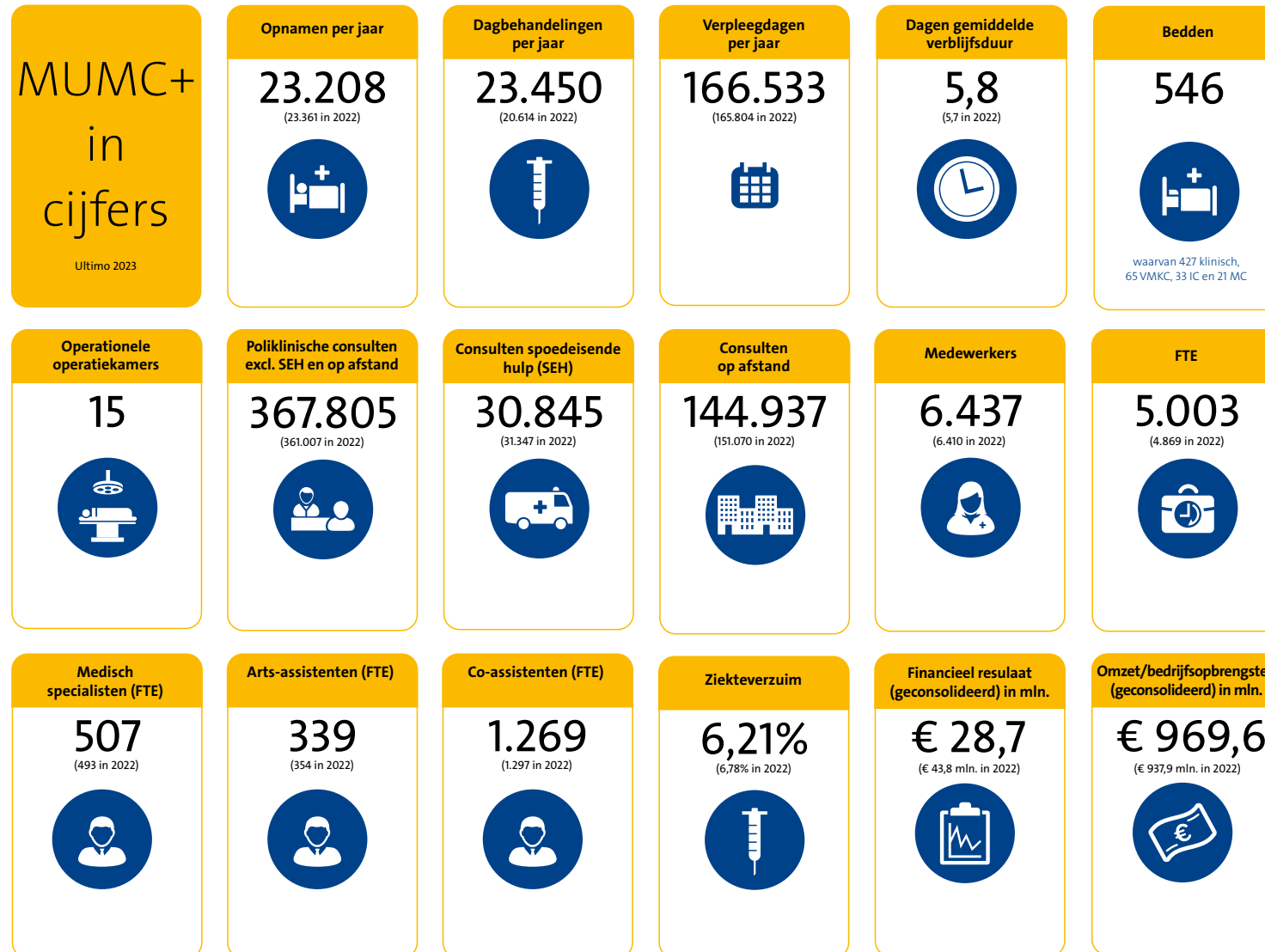
Dan nodigen wij u uit contact op te nemen met servicebedrijf Communicatie, Rik van Laake, T. 06 21 88 41 22.

Identificatiegegevens

Maastricht UMC+
Postbus 5800
6202 AZ Maastricht
T: 043-387 65 43

NZa-nummer: 020 2500
KvK-nummer: 14124959
e-mail: communicatie@mumc.nl
website: www.mumc.nl

2023 in cijfers





1 Voorwoord van de Raad van Bestuur



2 Profiel van de organisatie



3 Verantwoording beleid



4 Bestuur en toezicht



5 Vooruitblik op 2024



6 Bijlagen

Inhoudsopgave

1	Voorwoord van de Raad van Bestuur	6	4	Bestuur en toezicht	43
			4.1	Zorgbrede governancecode	44
2	Profiel van de organisatie	9	4.2	Toepassing van gedragscodes	44
2.1	Kernactiviteiten	10	4.3	Raad van Bestuur	44
2.2	Missie en strategie	10	4.4	Raad van Toezicht	45
			4.5	Organisatiestructuur	45
3	Verantwoording beleid	15	4.6	Medezeggenschap	45
3.1	Juridische structuur	16			
3.2	Financieel beleid	16	5	Vooruitblik op 2024	47
3.2.1	Algemeen	16			
3.2.2	Horizontaal toezicht	16	6	Bijlagen	49
3.2.3	Academische component	17	6.1	Nevenfuncties Raad van Bestuur	50
3.2.4	Financieel resultaat	17	6.2	Gelieerde stichtingen en deelnemingen Maastricht UMC+	52
3.2.5	Balansontwikkeling en financiële instrumenten	19	6.3	Afkortingenlijst	53
3.2.6	Toekomstverwachtingen	20			
3.3	Risico's en Integraal Risicomanagement	21			
3.4	Kwaliteit en veiligheid voor patiënten, bezoekers & medewerkers	24			
3.5	Personeelswerving, -behoud & -ontwikkeling	25			
3.6	ICT en technologie in de zorg	27			
3.7	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	29			
3.8	Medisch onderwijs, opleidingen, onderzoek en ontwikkeling	37			
3.8.1	Kwaliteitsbeleid medische vervolgoopleidingen	37			
3.8.2	Belangrijke projecten in 2023	37			
3.8.3	Onderzoek en ontwikkeling	38			
3.9	Communicatie met onze stakeholders	41			

A photograph of three people standing outdoors in front of a line of trees. On the left is a man with grey hair and glasses, wearing a dark blue suit, white shirt, and a pink and blue striped tie. In the center is a woman with blonde hair, wearing a mustard yellow jacket over a white turtleneck and a leopard print skirt. On the right is a man with short grey hair, wearing a dark blue suit and a dark blue shirt. They are all looking towards the camera. A semi-transparent dark blue banner is overlaid across the bottom half of the image, containing the page number '1' and the title 'Voorwoord van de Raad van Bestuur' in white text.

1 Voorwoord van de Raad van Bestuur

1 Voorwoord van de Raad van Bestuur

Gezondheid is ons grootste goed. Dat we iedere dag een bijdrage mogen leveren aan het versterken van een gezond, vitaal en gelukkig leven, maakt ons werk bijzonder waardevol. Een groot woord van dank is dan ook op zijn plaats aan alle collega's die vanuit hun spreekkamer, verpleegpost, laboratorium, collegebanken of kantoor daar hun steentje aan bijdragen. Want het is niet alleen waardevol werk, maar ook noodzakelijk.

Als onderdeel van het Integraal Zorgakkoord is halverwege 2023 het regiobeeld opgeleverd voor Zuid-Limburg. Tal van organisaties en gezondheidspartners, waaronder het Maastricht UMC+, bundelden daarvoor de krachten. Het beeld bevestigde vooral wat we eigenlijk al wisten: de gezondheidsverschillen in deze regio zijn groot, overgewicht en chronische ziekten komen hier meer voor dan elders, evenals psychosociale gezondheidsfactoren zoals eenzaamheid en depressie. Als gevolg daarvan neemt de druk op de zorg toe en dat gaat gepaard met hogere zorgkosten. Tegelijk met het regiobeeld werd ook het ROAZ-beeld opgeleverd voor heel Limburg (ROAZ staat voor Regionaal Overleg Acute Zorgketen). Voor zowel de regionale gezondheidsopgaven als de uitdagingen in de acute zorg zijn verdere plannen uitgewerkt om de uitgangspositie in de provincie te versterken.

Als hét universitair medisch centrum van deze provincie is het onze taak om het voortouw te nemen in zorgorganisatievraagstukken, maar ook om onze kennis- en expertisefunctie optimaal in te zetten voor een gezondere en vitalere regio. Tegen die achtergrond en in het licht van actuele ontwikkelingen hebben we onze koers Gezond Leven verder aangescherpt het afgelopen jaar. We spreken hardop uit dat we hét

ationale kennis- en expertisecentrum op het gebied van preventie en vitaliteit willen zijn. Met de '+' achter onze naam benadrukken we immers dat we nét dat stapje extra doen om gezondheid te bevorderen. Van het Vitaliteitsloket dat we het afgelopen jaar hebben geopend, beweeg-apps op onze verpleegafdelingen tot aanpak van ernstig overgewicht bij kinderen. We kijken ook over onze eigen umc-muren heen en helpen onze partners met onze kennis en kunde. Om gezondheid op scholen en kinderopvang te stimuleren, mentale gezondheid te verbeteren en mantelzorgers te ondersteunen.

Daarnaast hebben we de ambitie om internationaal toonaangevend te zijn in een aantal specialismen en daaraan verbonden onderzoeksthema's. We hebben een zorgvuldige portfolio-analyse uitgevoerd die richting geeft aan de keuzes die we maken richting de toekomst. We kijken daarvoor kritisch naar ons zorgaanbod en onze sterktes, en verstevigen onze positie waar dat nodig is. Daar investeren we dan ook in. Parallel daaraan zorgen we met de doorontwikkeling van slimme zorgconcepten als het Beweeghuis, de Academie voor Patiënt en Mantelzorger, en digitale hulpmiddelen ervoor dat we de juiste zorg op de juiste plek leveren. Ook de samenwerking met het St. Jans Gasthuis Weert die het afgelopen jaar is uitgewerkt past daar uitstekend bij en versterkt het provinciale zorglandschap nog verder.

De grenzen houden natuurlijk niet op bij Maastricht, Limburg en Nederland. We kijken daar nadrukkelijk overheen. Ons internationale netwerk beperkt zich niet tot samenwerking in de Euregio, maar strekt zich uit van Europa tot de Verenigde Staten en India. Op medisch en wetenschappelijk gebied zoeken we naar verbindingen. Ook op

beleidsmatig terrein is uitwisseling van kennis en kunde noodzakelijk, om op basis daarvan gefundeerde en zorgvuldige besluiten te nemen. Zeker als het aankomt op grote investeringen, zoals een nieuw elektronisch patiëntendossier en grootschalige nieuw- en verbouw. Dat heeft ertoe geleid dat we als Raad van Bestuur in de periode na COVID-19 relatief veel gereisd hebben. De daarmee gepaard gaande onkosten hebben eind 2023 geleid tot publieke verontwaardiging. Ondanks dat de Raad van Toezicht de rechtmatigheid van de gemaakte kosten heeft vastgesteld, heeft de ontstane onrust ons geraakt. Daarom houden we ons beleid ten aanzien van reizen en andere onkosten grondig tegen het licht en zullen daarin scherpere afwegingen maken in de toekomst. Dat doen we volgens een nieuw raamwerk voor declaraties en in samenspraak met onze Raad van Toezicht en medezeggenschapsorganen. Een raamwerk dat niets afdoet aan onze internationale profilering, ambities en kennispositie die we moeten koesteren en waarin we zullen blijven investeren.

De aangekondigde integratie met de Universiteit Maastricht geeft onze ambities een verdere impuls. De gezondheidsverschillen in onze regio zijn groot en vergen een multidisciplinaire en -facultaire aanpak. Dat vraagt dat we breder kijken naar gezondheidsvraagstukken. Een zorgvraag is lang niet altijd een echte zorgvraag. Thema's als schuldenproblematiek en eenzaamheid beïnvloeden een vitaal leven.

Het op elkaar aan laten sluiten van de beschikbare wetenschappelijke infrastructuur en gezamenlijk investeren in innovatie geeft ons dan ook nog meer slagkracht om een integraal antwoord te bieden op de complexe maatschappelijke vraagstukken. De inwoners van Limburg mogen rekenen op 'meer gezondheid', betere opleidingsmogelijkheden en een hogere werkgelegenheid. De Brightlandscampussen worden eveneens versterkt in het belang van de kennispositie- en economie van Limburg.

Al met al zetten we stevige ambities neer. Ambities waaraan we natuurlijk al langer werken en waar we vanaf 2024 nog meer nadruk op zullen leggen. Onze financiële uitgangspositie maakt dat ook mogelijk. We zijn financieel gezond. Dat maakt dat we kunnen blijven investeren in ons collectieve grootste goed: gezondheid.

Namens het Bestuur van het Maastricht UMC+,

Dr. Helen Mertens

Voorzitter Raad van Bestuur Maastricht UMC+



2

Profiel van de organisatie

2 Profiel van de organisatie

2.1 Kernactiviteiten

Het Maastricht Universitair Medisch Centrum+ onderscheidt zich nationaal en internationaal door te focussen op zowel gezondheidsherstel als op gezondheidsbehoud en gezondheidsbevordering. Naast het leveren van topreferente en topklinische patiëntenzorg zijn onze kerntaken wetenschappelijk onderzoek, onderwijs en opleiding, en valorisatie. We voeren daarnaast basiszorg uit voor stad en omgeving. Daarmee bieden wij, samen met onze netwerkpartners, de juiste zorg op de juiste plek; van de nulde tot en met de derde lijn. De korte lijnen tussen onderzoek en kliniek bieden de uitgelezen mogelijkheid om nieuwe zorgmodellen in de praktijk te toetsen.

2.2 Missie en strategie

Met heel ons hart werken wij aan onze missie:

‘We verlenen de best mogelijke zorg en het best mogelijke onderwijs en verbetering van de gezondheid in de regio door integratie van patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs.’

Onze strategische koers is in 2019 reeds vastgelegd in Gezond Leven 2025. De wereld om ons heen staat echter niet stil. De uitdagingen zijn groot en door COVID-19 en het Integraal Zorgakkoord nog eens versneld onder de aandacht gekomen. De zorgvraag neemt onverminderd toe. Dat terwijl we tegen de grenzen van onze capaciteiten aanlopen. Dat geldt niet alleen voor de medisch-specialistische zorg, maar net zo goed voor de huisartsenzorg, de VVT-sector (verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg), de geestelijke gezondheidszorg, de acute zorg en het sociaal domein. Dat vraagt om innovatie, inventiviteit, slim organiseren en vooral samenwerking tussen al die verschillende domeinen om de juiste zorg op de juiste plek te leveren.

Nadere inkleuring Gezond Leven

In 2022 is een strategische review uitgevoerd van Gezond Leven 2025. In deze review is een tussentijdse balans opgemaakt van de ontwikkelingen en activiteiten binnen het kader van onze strategie. Tegelijkertijd trokken we de conclusie dat een nadere inkleuring van Gezond Leven op zijn plaats is, met een concretisering van de doelstellingen. Met de nadere inkleuring van Gezond Leven in 2023 kiezen we ervoor om een scherpere lijn aan te brengen in de koers. We hebben daarbij twee nadrukkelijke ambities:

1. Het Maastricht UMC+ wordt hét nationale kennis- en expertisecentrum op het gebied van preventie en vitaliteit, en zet deze kennis in de eigen regio in.
2. Het Maastricht UMC+ verstevigt zijn academische positie op een aantal zorgthema's en daaraan gerelateerde onderzoeksthema's waarin we (inter)nationaal koploper zijn (of worden).

Beide ambities worden ondersteund door een verdere verdieping van de strategische programma's uit Gezond Leven waarin we heldere doelstellingen formuleren en aangeven waar we expliciet in willen investeren. 'Preventie en vitaliteit' is daarom toegevoegd als een aanvullend strategisch programma op de vier reeds bestaande strategische programma's, te weten:

Verbinden van Onderzoek, Onderwijs en Zorg

We kennen een uniek onderzoeksklimaat: onze zorgprofessionals, patiënten en onderzoekers hebben zeer nauw contact met elkaar. Er is een fysieke verbinding tussen het academisch ziekenhuis en de faculteit. Door de directe koppeling van onderzoek met zorg vindt innovatie snel haar weg naar de maatschappij. Dit stelt ons in staat om hoogwaardige academische zorg te bieden. Bovendien heeft de faculteit met Gezondheidswetenschappen veel

expertise aan boord op het gebied van gezondheidsbevordering. Het doen van hoogwaardig wetenschappelijk onderzoek vraagt om goede wetenschappers en een goede infrastructuur, en om opleiding van de onderzoekstalenten van morgen. Daarom zijn het onderzoek én de PhD-opleidingen ondergebracht in zes onderzoeksscholen (schools) en twee onderzoeksinstituten binnen de faculteit. Binnen de schools en instituten vindt themagericht onderzoek plaats. De schools en instituten werken samen met de patiëntcentra in het ziekenhuis, faculteiten van de Universiteit Maastricht en netwerkpartners om inzicht te verschaffen en een bijdrage te leveren aan maatschappelijk relevante vraagstukken in de gehele zorgketen, van preventie tot nazorg. Samenwerking met andere kennisinstituten, overheid en het bedrijfsleven maakt dat we onze kennis toegankelijk en toepasbaar maken. We scheppen waarde door kennis. Door behandelresultaten te verbeteren, zorgprocessen efficiënter in te richten of door directe werkgelegenheid te creëren.

Onze Zorg van de Toekomst

Onze Zorg van de Toekomst is gericht op de noodzakelijke transitie van de gezondheidszorg. Vraag, plaats en tijd van zorg veranderen. Het leveren van de juiste zorg op de juiste plek is het uitgangspunt om de uitkomsten van de zorg te verbeteren tegen de juiste kosten. Kortom het leveren van passende en waardegedreven zorg. Binnen dit programma bundelen we innovatiekracht en het herontwerpen van zorgpaden. De gehele mens achter de individuele patiënt staat centraal en interprofessioneel samenwerken als team met de patiënt als partner is de norm. We zetten actief in op gestandaardiseerde en gestructureerde registratie van data aan de bron voor meervoudig gebruik (datagedreven zorg in het gehele patiëntentraject, voortdurend leren en verbeteren op grond van data, externe verantwoording en wetenschappelijk onderzoek), maar ook op uitwisseling van data en op

digitale innovatie. In 2023 gaven we verder invulling aan de strategie Digitale Zorg 2025, met 'hybride zorg' als uitgangspunt: zorg waarbij digitale middelen een prominente plek innemen om patiënten vertrouwen en regie te geven in hun eigen zorgproces.

We herontwerpen onze zorgpaden samen met patiënten en vanuit hun perspectief. We nemen verantwoordelijkheid over de hele keten, van huis tot thuis. Persoonlijke aandacht maakt het verschil: we werken aan persoonsgerichte zorg, patiëntparticipatie én een servicemodel met meer aandacht en tijd voor de patiënt. We hebben aandacht voor leefstijl, voeding en beweging. We bepalen het behandeladvies interdisciplinair én in samenspraak met de patiënt.

Partner in Netwerken

Allianties dragen bij aan de invulling van ons profiel en onze taakgebieden. Om onze ambities te realiseren op het gebied van preventie, topreferente zorg, onderzoek en onderwijs is verdere samenwerking en netwerkvorming noodzakelijk. Enerzijds investeren we in de eigen regio om de lokale gezondheidsproblematiek in kaart te brengen en doelgericht aan te pakken, anderzijds ook in het bredere adherentiegebied binnen de Academische Alliantie met Radboudumc en op nationale schaal bij vraagstukken over verdere concentratie van zorg.

Van umc's wordt daarnaast verwacht dat ze een leidende rol nemen in het opzetten, aanjagen en versterken van het gezondheidsnetwerk in de regio (en daarbuiten). Zoals bijvoorbeeld de samenwerking binnen de Kennis en Innovatieagenda voor Zuidoost-Nederland. We hebben daarin samen met regionale partners de regionale zorg- en gezondheidsbehoeften vastgesteld in Zuidoost-Nederland. Aan de hand van de agenda wordt gewerkt aan een gezondere en sociaalmaatschappelijk sterkere regio.

Een ander voorbeeld is de Academische Werkplaats Publieke Gezondheid Limburg. Dit is een netwerkorganisatie waarin de 16 Zuid-Limburgse gemeenten, de GGD Zuid-Limburg en onze organisatie (via onderzoeks-instituut CAPHRI) samenwerken aan publieke gezondheid. Het voornaamste doel is het uitwisselen van kennis en ervaring tussen praktijk en wetenschap. Verder hebben we in het kader van de Kennis en Innovatieagenda voor Zuidoost-Nederland in 2023 gewerkt aan versterking van de samenwerking tussen de academische werkplaatsen, het opzetten van een nieuwe academische werkplaats, versnelling van deskundigheidsbevordering en preventie, samenwerking op het gebied van preventie in de regio Zuidoost-Nederland met Radboudumc binnen de Academische Alliantie, en verdergaande intensivering van de samenwerking tussen CAPHRI en de lectoraten van Zuyd Hogeschool. In 2024 zullen we de samenwerking met partijen in de regio en de academische werkplaatsen verder oppakken. Daarbij zal ook de Provincie Limburg worden betrokken.

Andere voorbeelden zijn het OncoZON-netwerk voor hoogwaardige oncologische zorg en de organisatie van opleidingen binnen OOR ZON (Onderwijs- en Opleidingsregio Zuidoost-Nederland). Daarnaast zijn we als Maastricht UMC+ voorzitter van het Regionaal Overleg Acute Zorgketen (ROAZ) om samen met alle Limburgse ziekenhuizen en zorginstellingen invulling te geven aan de organisatie van de acute zorg in onze regio. In gezamenlijkheid met onze partnerziekenhuizen is in 2023 een ROAZ-beeld opgeleverd voor Limburg en zijn de contouren neergezet voor een ROAZ-plan om de acute zorg in de provincie te versterken.

Ook ons servicebedrijf Medische Instrumentatie en Informatie Technologie (MIT) werkt in de regio samen met diverse partners. Doel is het kennis uit te

wisselen, dienstverlening aan de organisatie en het gezamenlijk ontwikkelen van IT-oplossingen.

De complexiteit en omvang van samenwerkingsverbanden is groot, divers en vraagt continu aandacht. Door het samenwerkingsportfolio strategisch door te ontwikkelen, streven we continu naar verbetering van patiëntenzorg, het leveren van de juiste zorg op de juiste plek en het versterken van onze wetenschappelijke positie.

Academische Alliantie Radboudumc

In 2023 bestond de Academische Alliantie exact vijf jaar. Medio 2022 is het visiedocument 'De Academische Alliantie 2025, naar een volgende fase' door de raden van bestuur van het Maastricht UMC+ en Radboudumc reeds vastgesteld. Schaalgrootte is van belang om tijdig te anticiperen op landelijke en technologische ontwikkelingen. Intensivering van deze academische alliantie als volgende fase is aangebroken, aan de hand van acht inhoudelijke thema's wordt dit uitgewerkt. Aanvullend is er meer aandacht voor het organiseren van de academische samenwerking en de positionering van de Alliantie, zowel intern als extern.

St. Jans Gasthuis Weert

In december 2022 tekenden het Maastricht UMC+ en St. Jans Gasthuis Weert een intentieverklaring voor verregaande samenwerking. In 2023 is de samenwerking verder uitgewerkt tot een overeenkomst die eind 2023 voor goedkeuring is voorgelegd aan de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) en met positief resultaat is afgerond. Voor definitieve bekrachtiging van de samenwerking is vervolgens een goedkeuringsaanvraag bij de Autoriteit Consument en Markt (ACM) ingediend.

In een intensivering van de samenwerking zien de ziekenhuizen verschillende kansen: het versterken van de medisch-specialistische en academische zorg in Limburg, het optimaal gebruik maken van de beschikbare zorginfrastructuur, het toegankelijk houden van zorg in de provincie en het verbreden van medisch-wetenschappelijk onderzoek. Daarbij is het doel om passende zorg te organiseren zo dichtbij de patiënt als mogelijk is.

Regiobeeld en -plan Zuid-Limburg

Langs de lijnen van het Integraal Zorgakkoord is voor de regio Zuid-Limburg medio 2023 een regiobeeld opgeleverd. In dit regiobeeld zijn de grootste uitdagingen voor de toekomstige gezondheid voor de regio in kaart gebracht. De gezondheidspartners (waaronder het Maastricht UMC+) en lokale overheden hebben in 2023 de krachten gebundeld en, op basis van het regiobeeld, een gezamenlijk *regioplan* opgesteld dat in december 2023 is gepubliceerd. In het regioplan staan vijf deelopgaves beschreven voor Zuid-Limburg:

- verminderen gezondheidsachterstanden
- verkleinen gezondheidsverschillen
- meer integraal domeinoverstijgend samenwerken
- verkleinen van de kloof tussen zorgvraag en zorgaanbod
- verminderen zorggebruik/-kosten per inwoner.

De aanpak van deze opgaves komt erop neer dat we enerzijds willen focussen op preventie en welzijn, en het vergroten van de zelf- en samenredzaamheid van inwoners. Anderzijds willen we de zorg slimmer en toekomstbestendig organiseren. Het regioplan beschrijft op hoofdlijnen hoe we dat voor elkaar willen krijgen. Vanuit het Maastricht UMC+ wordt gewerkt aan het realiseren van verschillende transformatieplannen (met bijhorende financiering) om de gestelde ambities te realiseren.

Organisatieontwikkeling

De organisatieontwikkeling zoals beoogd in Gezond Leven 2025, is afgerond door de implementatie van een nieuwe organisatiestructuur in 2020 en een financiële herinrichting in 2023. De structuur kenmerkt zich door logisch geclusterde centra voor patiëntenzorg waarin zorgpaden kunnen worden (door)ontwikkeld. De centra voor patiëntenzorg zijn de basis van onze organisatie waarbinnen de medische afdelingen, expertise-eenheden en servicebedrijven nauw samenwerken. Door samen beter af te stemmen over schaarste in mensen en middelen, houden we ook de kosten van de zorg beheersbaar. Echter, geen enkele organisatie is ooit 'af'. We zijn ons ervan bewust dat strategische ambities ertoe kunnen leiden dat aanpassingen in de structuur nodig zijn. Daarom blijven we als organisatie wendbaar.

Integratie met de Universiteit Maastricht

Ons geloof in een multidisciplinaire aanpak die de bestaande zorg- en onderzoeksdomeinen overstijgt, gaat vorm krijgen in de voorgenomen samenwerking met de Universiteit Maastricht die verder wordt uitgewerkt langs de thema's 'Healthy Society' en 'Technology: responsible disruption'. In een gezamenlijke intentieverklaring eind 2023 spraken beide instellingen van een nieuwe, ambitieuze benadering van de samenwerking, die veelomvattend is en waarvan niet alleen Limburg, maar uiteindelijk ook de Euregio en heel Nederland de vruchten kunnen plukken. In 2024 wordt onderzocht wat de nieuwe ambitie betekent voor het bestuursmodel en eventuele andere benodigde organisatorische aanpassingen. Daarbij hoort ook een verregaande integratie tussen de instellingen uiteindelijk tot de mogelijkheden.

De beoogde samenwerking heeft geleid tot een eerste verkenning over samenwerking en kennis delen op het gebied van IT. Onderwerpen waren onder meer architectuur, privacy & security, agile werken en cloud, digitale werkplekken en de mogelijkheid tot gezamenlijk gebruik van een datacenter.

Preventie en Vitaliteit

Aandacht voor preventie, bevordering van leefstijl en vitaliteit zijn verweven in alle aspecten van onze strategie Gezond Leven. We kiezen hier specifiek voor gelet op de relatief grote gezondheidsachterstanden in het eigen verzorgingsgebied, zoals hogere percentages (ernstig) overgewicht, meer chronische ziekten en het aantal mensen dat niet voldoet aan de beweegnormen. Om de gezondheidsverschillen aan te pakken en de gezondheidszorg toegankelijk te houden, is de focus op gezond leven essentieel.

Als kennis- én zorginstelling nemen we als Maastricht UMC+ dan ook een belangrijke plek in het gezondheidsnetwerk in om effectieve gezondheidsbevordering aan te jagen met een programmatische en

planmatige aanpak. Onze rol gaat dan ook verder dan alleen de ontwikkeling van interventies en het onderzoek naar de effectiviteit daarvan. In de Strategie Preventie Aanpak (SPA) 2025 die in 2023 werd gelanceerd, zetten we onze visie op preventie uiteen en schetsen we de kaders en de randvoorwaarden voor hoe we onze ambitie willen bereiken in nauwe samenwerking met de regio.

Een van de initiatieven in de Strategie Preventie Aanpak (SPA) is de start van een vitaliteitsloket voor patiënten die baat hebben bij begeleiding op het gebied van een gezondere leefstijl. Het Vitaliteitsloket heeft de centrale coördinatie en het overzicht van toegankelijke leefstijlinterventies binnen en buiten de muren van het ziekenhuis. De opening van het Vitaliteitsloket past naadloos bij onze ambitie om de regionale gezondheidsverschillen te verkleinen op basis van jarenlange kennis en expertise. Het loket start als pilot. Patiënten die naar het loket worden verwezen krijgen een plan van aanpak voor hun specifieke situatie. Hierbij gaat het in eerste instantie om patiënten uit de regio Maastricht Heuvelland.



3

Verantwoording beleid

3 Verantwoording beleid

3.1 Juridische structuur

Het Maastricht UMC+ is een samenwerkingsverband tussen het academisch ziekenhuis Maastricht (azM) en de Faculty of Health, Medicine and Life Sciences (FHML) van Universiteit Maastricht. Het academisch ziekenhuis is een publiekrechtelijke rechtspersoon op basis van de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW). Sinds 2008 werkt het samenwerkingsverband onder de naam Maastricht UMC+. De huidige grondslag voor het bestuur van het Maastricht UMC+ ligt in het bestuurlijk beraad tussen azM en FHML, zoals bedoeld in artikel 12.23 van de WHW.

3.2 Financieel beleid

3.2.1 Algemeen

Ons financiële beleid is gericht op een zo effectief en efficiënt mogelijke levering van onze kerntaken met daarbij oog voor de continuïteit van onze organisatie. Een financieel gezonde organisatie is noodzakelijk om onze strategische doelstellingen in het kader van Gezond Leven te ondersteunen, onze patiënten te voorzien van excellente, klantgerichte zorg en een aantrekkelijke organisatie te blijven voor (potentiële) medewerkers. Om een financieel gezonde organisatie te blijven, houden we rekening met de ontwikkeling van onze kosten en opbrengsten op de (middel)lange termijn en met de ontwikkeling van de door de vermogensverschaffers vereiste financiële ratio's. We zijn een financieel gezonde organisatie met een adequaat eigen vermogen en goede liquiditeitspositie.

Het jaar 2023 wordt met een ruim positief resultaat afgesloten, onder meer door eenmalige subsidieopbrengsten en extra geleverde (inhaal-) zorg. Daardoor kunnen wij onze gezonde financiële positie handhaven, hetgeen ook nodig is in het licht van de forse investeringsagenda voor de komende jaren op het gebied van bouw en ICT.

3.2.2 Horizontaal Toezicht

Per 1 januari 2020 hebben we de overgang naar Horizontaal Toezicht gerealiseerd. Dat betekent dat we met ingang van het boekjaar 2020 verantwoording afleggen aan de zorgverzekeraar over de kwaliteit van de zorgregistratie en -declaratie vanuit een gestructureerd proces van risicoanalyse en -beheersing. De verantwoordingsjaren t/m 2022 zijn formeel afgerond met de representerend zorgverzekeraar. Afronding van het jaar 2023 zal volgens planning in mei 2024 zijn.

Ook intern vindt naar aanleiding van dit proces van risicoanalyse en beheersingsrapportage plaats aan de centra die direct betrokken zijn bij de bronregistratie. Het traject van implementatie van Horizontaal Toezicht heeft hierdoor bijgedragen aan het bewustzijn ten aanzien van correct registreren en declareren. Door realisatie van dit continue proces van analyse en verantwoording hebben we sneller zicht op eventuele verbeterpunten ten aanzien van registratie en declaratie. Net als voorgaande jaren hebben in 2023 diverse verbeterinitiatieven geleid tot vermindering van fouten in de bronregistratie. In het verslagjaar zijn mooie verbeterinitiatieven gestart, zoals het gebruik van data-analyse bij detectie van eventuele onrechtmatige registraties. Per kwartaal leggen we

verantwoording af aan de representerend zorgverzekeraar over de voortgang in deze verbeterinitiatieven en de uitkomsten van de interne analyses en controles.

Het jaar 2024 staat vooral in het teken van inrichting en implementatie van het nieuwe elektronisch patiëntendossier/ziekenhuisinformatiesysteem EPIC. Hierbij kijken we naar waar in het proces van registratie en declaratie verbeteringen of vereenvoudigingen kunnen worden aangebracht om het aantal fouten verder te verminderen. Ons streven daarbij is om meer dan nu controles op de registratie in te bouwen in het registratieproces zelf in plaats van achteraf. De wijzigingen in het registratie- en declaratieproces door implementatie van EPIC zullen leiden tot een aangepast controlframework van de processen (inventarisatie van risico's en beheersing) en een aangepast intern controleplan voor 2025. Door de impact die dit implementatietraject heeft, ook op de capaciteit, geldt voor 2024 dat dit qua aanpak in principe gelijk zal zijn aan 2023. Dit betekent minimale wijzigingen in ons controlframework en onze controleaanpak.

3.2.3 Academische component

Naast opbrengsten voor de reguliere patiëntenzorg ontvangen umc's gelden voor hun taken op het gebied van topreferente zorg en innovatie (de academische component), beschikbaarheid en onderzoek en opleiding. Umc's worden geacht op elk moment zorg te bieden aan complexe (academische) patiënten, volgens de laatste stand van de

wetenschap. De umc's houden daarvoor permanent voorzieningen aan in zowel mensen als infrastructuur. De kosten hiervan worden vergoed via de Beschikbaarheidsbijdrage Academische Zorg (BBAZ). In 2023 ontvingen we € 83,4 mln. aan BBAZ. In het kader van het landelijke ROBIJN-project, waarbij umc's hun academische bijdrage dienen te verantwoorden, wordt sinds 2020 een nieuwe verdelingssystematiek gehanteerd. Voor onze organisatie leidt dit tot een hogere beschikbaarheidsbijdrage als compensatie voor onze huidige en toekomstige academische functie. Door COVID-19 leidt de verantwoording van de academische component 2023 (net als voorgaande COVID-19-jaren) nog niet tot een afrekening van ontvangen gelden.

3.2.4 Financieel resultaat

We hebben het jaar 2023 afgesloten met een geconsolideerd positief resultaat van € 28,7 mln. Ons enkelvoudig resultaat komt uit op € 28,3 mln. positief. In dit enkelvoudig resultaat heeft € 26,8 mln. betrekking op de activiteiten van het Maastricht UMC+ en € 1,5 mln. op de activiteiten van diverse deelnemingen. Het positieve enkelvoudige resultaat van € 28,3 mln. kent een daling ten opzichte van het resultaat van het verslagjaar 2022 (€ 45,2 mln. positief). Het ruime positieve resultaat is mede te danken aan incidentele subsidieopbrengsten en een hoog productieniveau vanwege geleverde inhaalzorg.

Bedragen x € 1000,-	Jaarrekening 2022	Jaarrekening 2023	Vershil 2023 - 2022
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	767.259	795.802	28.542
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	99.195	99.997	802
Overige bedrijfsopbrengsten	37.881	35.405	-2.476
Som der bedrijfsopbrengsten	904.335	931.204	26.868
Personeel in loondienst (PIL)	459.851	487.137	27.286
Personeel niet in loondienst (PNIL)	28.469	33.992	5.522
Overige bedrijfskosten	319.163	335.605	16.442
Kapitaallasten	51.804	47.649	-4.155
Som der bedrijfslasten	859.287	904.383	45.095
Resultaat azM sec	45.048	26.821	-18.227
Resultaat deelnemingen	141	1.456	1.314
Resultaat enkelvoudig	45.189	28.276	-16.913
Resultaat consolidatie	-1.402	464	1.866
Resultaat geconsolideerd	43.787	28.740	-15.047

De totale opbrengsten van het Maastricht UMC+ (enkelvoudig) bedragen € 931,2 mln. Ten opzichte van 2022 is sprake van een stijging van € 26,9 mln. die met name wordt veroorzaakt door hogere subsidieopbrengsten, een hoger productieniveau in 2023, indexering tarieven en een hogere Beschikbaarheidsbijdrage Academische Zorg (als gevolg van indexering en de nieuwe verdelingssystematiek).

Onze totale kosten (enkelvoudig) bedragen € 904,4 mln., waarbij sprake is van een stijging van € 45,1 mln. ten opzichte van 2022. De toegenomen personeelskosten worden met name verklaard door cao-effecten, een

stijging van de sociale lasten, toename van het aantal fte's en kosten voor personele voorzieningen, zoals de Generatieregeling Senior. De stijging van de overige bedrijfskosten betreft met name toegenomen energiekosten door gestegen prijzen en hogere patiëntgebonden kosten.

Bij de deelnemingen is sprake van een verbetering van het resultaat van € 1,3 mln. ten opzichte van 2022. Voor een nadere specificatie hiervan verwijzen we naar onze jaarrekening.

Met dit resultaat voldoen we ruimschoots aan de bancaire voorwaarden, net zoals in voorgaande jaren. Het positieve resultaat leidt tot een verruiming van onze vermogenspositie waardoor de financiële randvoorwaarden aanwezig zijn voor het realiseren van onze strategische doelstellingen.

Een nadere analyse en toelichting van deze cijfers kunt u vinden in onze jaarrekening en de openbare verantwoordingscijfers die beschikbaar zijn via jaarverantwoordingzorg.nl.

3.2.5 Balansontwikkeling en financiële instrumenten

Financieringsbehoeften

Op basis van de lopende financieringsovereenkomsten met banken zijn in mei 2023 nieuwe leningen ter grootte van € 30 mln. gestort, waarvan de rente reeds in 2022 was overeengekomen. Op basis van deze overeenkomsten kunnen in het jaar 2024 nieuwe langlopende leningen worden afgeroepen met een totale omvang van € 94 mln. Naar verwachting zal een deel van deze leningen pas in 2025 worden gestort en daarmee hebben we onze financieringsbehoefte voor de komende jaren ingevuld. De nieuwe leningen zullen we gebruiken om investeringen in (ver)bouw op basis van ons strategisch vastgoedplan en het nieuwe EPD te financieren.

Financiële instrumenten & ratio's

Het gebruik van financiële instrumenten hebben we vastgelegd in een treasurystatuut. Voor twee leningen met variabele rentepercentages

maken we gebruik van renteswaps om het renterisico volledig af te dekken (hedgen). Door middel van deze renteswaps is het variabele tarief verruild voor een vaste rente en loopt het ziekenhuis geen renterisico als gevolg van wijzigingen in de markttrente.

Bij het verstrekken van financiering is voor de banken het verkrijgen van voldoende zekerheden van belang. Daartoe vragen zij een grondige monitoring van de klant in de vorm van een aantal bancaire ratio's. Met de banken zijn specifieke drempelwaarden voor deze ratio's overeengekomen, wat tot gevolg heeft dat de banken en het Maastricht UMC+ met elkaar in gesprek gaan zodra één van deze ratio's de afgesproken drempel overschrijdt. Uitgaande van de jaarrekening 2023 voldoen we aan de afspraken met de banken ten aanzien van de ratio's en kunnen we naar verwachting ook in de toekomst voldoen aan deze ratio's.

In onderstaande tabel zijn enkele ratio's en kengetallen van onze organisatie opgenomen (op basis van de enkelvoudige jaarrekening).

Financiële ratio's & kengetallen

Eigen vermogen	€ 363,7 miljoen
Solvency Ratio	38,6 %
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	3,13
Total Net Leverage Ratio	2,1
EBITDA-marge	8,15 %

3.2.6 Toekomstverwachtingen

Investerings

Voor de lange termijn (vanaf 2025 t/m 2040) houden we rekening met een aantal verschillende investeringscategorieën. Op de eerste plaats verwachten we jaarlijkse investeringen in ICT van € 8 mln., die betrekking hebben op zowel reguliere life cycle-vervangingen van infrastructuur als op uitbreidingen op ICT-vlak. Omvangrijke ICT-vervangingen zoals bijvoorbeeld het EPD in 2023 t/m 2025 of het ERP-systeem (ERP staat voor enterprise resource planning) in 2025 en 2026 worden daarnaast apart begroot en meegenomen in de investeringsplanning.

De tweede categorie van investeringen heeft betrekking op medische apparatuur (medische en overige inventaris) voor in totaal € 15 mln. per jaar. Naar verwachting heeft de helft van dit bedrag betrekking op reguliere vervangingen conform het Lange Termijn Vervangingplan (LTVP). Een derde van het bedrag betreft nieuwe aanvragen via de Commissie Medische Technologie, wat een combinatie is van uitbreiding in apparatuur en vervangingen die buiten het LTVP om gaan. Het resterende deel van circa € 2,5 mln. betreft losse en vaste medische inventaris (LMI/VMi) die wordt aangeschaft bij de herinrichting van ruimten nadat er een verbouwing heeft plaatsgevonden.

De derde categorie van investeringen heeft betrekking op investeringen in onze gebouwen en het onderhoud daarvan. Het betreft dan met name verbouwingen in huis die de levensduur van het gebouw moeten verlengen. Bureau Vastgoed & Huisvesting heeft alle verbouwingen t/m 2040 in kaart gebracht en daarvoor een planning opgesteld. De gemiddelde omvang van de bouwinvesteringen over deze periode

bedraagt circa € 34 mln. per jaar waarvan circa € 6 mln. per jaar betrekking heeft op groot onderhoud.

Financiering

In de paragraaf over de balansontwikkeling en financiële instrumenten hebben we reeds toegelicht welke financieringsbehoefte er op de korte termijn (t/m 2025) is en hoe daarin is voorzien. Voor de lange termijn hebben we een financieringsplanning gemaakt die is afgestemd op het investeringsprogramma enerzijds en de verwachte ontwikkeling van de vrij beschikbare liquide middelen anderzijds. De jaarlijkse investeringen in ICT en medische apparatuur van in totaal € 23 mln. worden doorgaans uit eigen middelen gefinancierd, behalve als sprake is van zeer omvangrijke investeringen zoals de vervanging van het EPD. In dat laatste geval trekken we bancaire leningen aan. Datzelfde geldt voor bouwinvesteringen waarbij het uitgangspunt is dat voor circa 80% van de investeringen langlopende leningen worden aangetrokken. De overige 20% wordt uit eigen middelen gefinancierd, waarbij het natuurlijk wel een vereiste is dat deze in voldoende mate beschikbaar zijn. Indien dat niet het geval is, zullen we meer externe financiering aanvragen. Als juist meer eigen middelen beschikbaar zijn, dan zal de externe financieringsvraag lager zijn. Om te bepalen welke financiering er nodig is, gebruiken we een langetermijnprognosemodel waarin alle investeringsplannen zijn opgenomen en prognoses voor de exploitatie, balans en kasstromen worden gemaakt. We zijn tot nu toe in staat geweest om alle langlopende leningen via banken te financieren. De verwachting is dat de toegankelijkheid tot bancaire financiering ook in de toekomst in ruime mate aanwezig zal zijn. Mocht dat onverhoopt niet het geval zijn, dan zijn ook alternatieven beschikbaar, zoals bijvoorbeeld het ophalen van financiering direct uit de kapitaalmarkt.

3.3 Risico's en Integraal Risicomanagement

Risicomanagement Maastricht UMC+

We hechten groot belang aan het bieden van passende zorg voor patiënten. Integraal Risicomanagement (IRM) vormt een essentieel onderdeel van onze algehele sturing en organisatie (governance) en draagt bij aan het verwezenlijken van deze doelstelling. In 2023 hebben we ons risicomanagement verder geoptimaliseerd om beter inzicht te verkrijgen in de strategische risico's waarmee we als Maastricht UMC+ worden geconfronteerd, evenals de genomen maatregelen om deze risico's binnen onze risicobereidheid (risk appetite) te beheersen. Dat stelt ons in staat om op een effectieve manier onze langetermijndoelstellingen te bereiken.

Integraal risicomanagementbeleid

In 2023 hebben we ons IRM-beleid herzien om effectief risico's te beheersen. Het geactualiseerde beleid voorziet in heldere richtlijnen en kaders voor risicobeheer. Het hernieuwde IRM-systeem streeft naar een geïntegreerde benadering van risicomanagement, waarbij we erkennen dat elke keuze kansen en bedreigingen met zich meebrengt. Het beleid is geïntegreerd in bestaande overleg- en organisatiestructuur en maakt deel uit van de dagelijkse bedrijfsvoering.

Het IRM-systeem identificeert en beheerst risico's, zorgt voor optimale afstemming tussen feitelijke en gewenste blootstelling aan risico's en draagt bij aan het behalen van onze missie, visie en doelstellingen. We gebruiken het COSO Enterprise Risk Managementmodel als basis voor het IRM-raamwerk, waarbij risico's op verschillende organisatieniveaus en risicogebieden worden geïdentificeerd, geanalyseerd en beheerst. Ons streven is om alle risico's die onze dienstverlening en strategische doelen kunnen bedreigen gestructureerd

in kaart te brengen, te wegen en te beheersen. We monitoren de effectiviteit van onze risicobeheersing en passen deze aan indien nodig, om altijd 'in control' te zijn en verbeteringen gericht door te kunnen voeren.

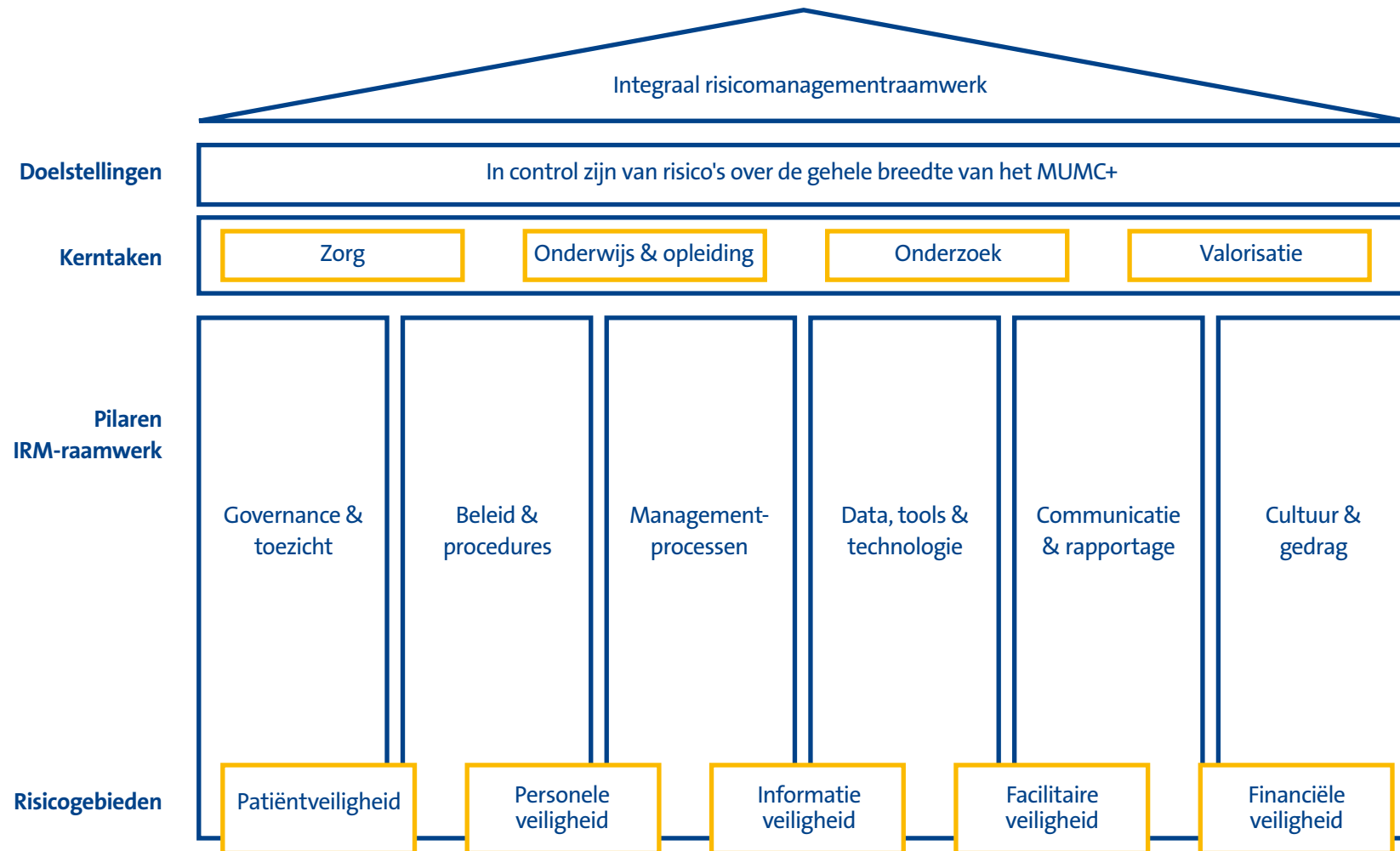
Risicomanagementaanpak 2023

In 2023 hebben we ervoor gekozen om het IRM-volwassenheidsniveau van onze organisatie te verhogen, waarbij we met name aandacht hadden voor het vastleggen in het hierboven reeds vermelde hernieuwde IRM-beleid, de structuur en de processen die voorwaardenscheppend zijn voor goed risicomanagement. Praktisch heeft dit onder meer geleid tot het organiseren van een continue cyclus van werksessies met het topmanagement om de vastgestelde strategische risico's te analyseren, te evalueren en maatregelen te identificeren.

We maken gebruik van software die volledig geïntegreerd is in onze manier van werken en het bestaande kwaliteitssysteem. Dit stelt ons in staat om het risicoregister actueel te houden en risico's goed te monitoren.

Risicoraamwerk

Ons IRM-raamwerk is gebaseerd op het COSO ERM-raamwerk en wordt ingezet als een pragmatisch model om het risicomanagement in te richten, passend binnen de structuur van onze organisatie. Binnen het raamwerk (zie de figuur op de volgende pagina) van onze kerntaken, te weten: zorg, onderwijs & opleiding, onderzoek en valorisatie kennen we zes pilaren, waarop de Raad van Bestuur invloed kan uitoefenen. Vanuit onze missie, visie en ambitie brengt het raamwerk in kaart waar we nu staan en welke aanpak nodig is om het risicomanagement pragmatisch in te richten. Dit om onze doelstellingen met een grotere mate van zekerheid te bereiken, met als resultaat het in control te zijn van de risico's.



Risicobereidheid

We hanteren de volgende algemene regels als richtinggevend voor onze beslissingen:

- Onze risicobereidheid is gericht op het handhaven van een balans tussen het streven naar klinische excellente zorg, financiële stabiliteit en operationele efficiëntie, terwijl de veiligheid en tevredenheid van patiënten en medewerkers blijft gewaarborgd: bereid tot het nemen van weinig tot geen risico.
- We zijn zodoende bereid om beheersbare risico's te nemen om innovatie en verbetering van onze zorgdiensten te stimuleren: bereid tot het nemen van een gemiddeld risico.
- We streven naar het minimaliseren van onaanvaardbare risico's die de patiëntveiligheid of de integriteit van onze organisatie in gevaar kunnen brengen: geen risico.
- Onze risicobereidheid omvat ook het vermogen om snel en effectief te reageren op onvoorziene gebeurtenissen, crises en calamiteiten om de continuïteit van de zorg te waarborgen: bereid tot het nemen van weinig risico.
- In wet- en regelgeving zijn verschillende eisen opgenomen waaraan we als Maastricht UMC+ dienen te voldoen. Compliant zijn aan wet- en regelgeving is daarmee ook een belangrijke randvoorwaarde waaraan dient te worden voldaan: bereid tot het nemen van weinig tot geen risico.

Risicoprofiel

De volgende strategische risico's zijn in 2023 geïdentificeerd:

Focus op preventie en innovatie om aan de zorgvraag te voldoen

We spelen in op de groeiende zorgvraag in de toekomst. Doordat we ons bewust zijn van de toenemende vergrijzing en de afnemende

beschikbaarheid van werknemers, streven we ernaar om vooruitstrevende oplossingen te implementeren. De focus ligt met name op preventie en daarnaast op innovatie, het verbeteren van de arbeidsomstandigheden en het optimaliseren van onze efficiëntie.

Academisch profiel

Het versterken van ons academisch profiel is een belangrijk thema. Door keuzes te maken in ons zorgportfolio, verdere integratie met de Universiteit Maastricht en de gerichte ontwikkeling van kernspecialismen verrijken we ons academisch profiel. Regionale regie biedt eveneens kansen voor verdere ontwikkeling, waardoor een evenwichtige balans ontstaat tussen academische en reguliere zorg, en onze positie als academisch centrum verder wordt versterkt.

Bevorderen dataveiligheid en informatievoorziening

In de huidige maatschappij zijn data en informatie leidend om zowel sturing te geven aan het Maastricht UMC+ als om onze patiënten, klanten, leveranciers en andere stakeholders voldoende en juist te informeren. Onze informatie is grotendeels persoonsgebonden en dus vertrouwelijk, waarbij de veiligheid van de informatie voorop moet staan. Bovendien is de juistheid en de beschikbaarheid van significant belang voor ons voortbestaan. In 2023 hebben we onze data-governancestructuur verder ingericht en geoperationaliseerd met een Data Governance Board en een Tactische Data Board.

Personele krapte

Door demografische ontwikkelingen neemt het aantal beschikbare arbeidskrachten af, terwijl de zorgvraag groeit. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden streven we ernaar aantrekkelijker te worden als

werkgever, de motivatie van onze huidige medewerkers te versterken en de regeldruk te verminderen. Onze positieve houding en inzet voor verandering en innovatie zullen resulteren in een werkomgeving die zowel voor huidige als toekomstige medewerkers aantrekkelijk is, gedreven door een gedeelde missie om hoogwaardige zorg te bieden.

Focus op de grote projecten

Geconfronteerd met meerdere grote projecten – waaronder de implementatie van het elektronisch patiëntendossier (EPD), ver- en nieuwbouw, samenwerking met de Universiteit Maastricht en de aanpak van het IZA – erkennen we het risico van versnipperde aandacht. Het beheer van deze projecten (inclusief de roadmap voor digitale zorg, innovatie en kwaliteit van zorg) vraagt om continue bestuurlijke aandacht en medewerkersbetrokkenheid. Ons streven is een gebalanceerde aanpak, waarbij we de complexiteit van parallelle grote projecten bewust hanteren om synergiën te benutten en succesvolle resultaten te behalen.

3.4 Kwaliteit en veiligheid voor patiënten, bezoekers en medewerkers

Ons doel is om integraal veilige, kwalitatieve en duurzame zorg te bieden waarin onze patiënten centraal staan. Onze medewerkers worden geadviseerd, ondersteund en gecoacht op het gebied van kwaliteit en veiligheid om te komen tot een continue verbetercultuur. We geven kwaliteit en veiligheid vorm aan de hand van het kwaliteitskader en zijn sinds 1999 Qualicor geaccrediteerd. De volgende Qualicor-audit vindt plaats in het najaar van 2025.

In 2023 is veel aandacht uitgegaan naar de inrichting van het proces rondom de verbeterdoelen van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), het verder optimaliseren van het calamiteitenonderzoek en de verbeteracties op basis van calamiteiten. Op basis van continue feedback en ervaringen van onze patiënten zijn verbeterprojecten in gang gezet. Dit betreft onder meer een verbeterde informatievoorziening. Thema's als palliatieve zorg, de vitaal bedreigde patiënt, laaggeletterdheid, wondzorg en vrijheidsbeperkende interventies hebben door middel van communicatiecampagnes extra aandacht gekregen.

Ons Ziekenhuis Rampen Opvang Plan (ZiROP) is geactualiseerd en gaat komend jaar de fase in van trainen en oefenen. De komst van het nieuwe elektronisch patiëntendossier (EPD) later in 2024 is projectmatig opgepakt om ervoor te zorgen dat tijdens de implementatie de kwaliteit en veiligheid van de zorg gewaarborgd zijn. In 2023 hebben we voorbereidingen getroffen voor de invoering van het EPD. Processen en data zijn zo veel mogelijk gestandaardiseerd om digitalisering beter mogelijk te maken. Dit vraagt ook in 2024 nog veel aandacht.

Tot slot hebben we veel samengewerkt met de overige ziekenhuizen in de regio op het gebied van kwaliteit en veiligheid. De regionale ziekenhuizen voeren onderling audits uit en er is regelmatig overleg om van elkaar te leren. In november van het verslagjaar hebben we samen met alle Limburgse ziekenhuizen een symposium rondom patiëntveiligheid georganiseerd en kennis gedeeld. Hierbij was ook de IGJ aangesloten.

3.5 Personeelswerving,- behoud & -ontwikkeling

Het Maastricht UMC+ is met 6.437 medewerkers (5.003 fte) een van de grootste werkgevers in de regio Maastricht. Om de zorg nu en in de toekomst toegankelijk en beschikbaar te houden voor patiënten zijn voldoende en goed opgeleide medewerkers een voorwaarde. We investeren daarom al jaren succesvol in het werven en duurzaam inzetbaar houden van medewerkers. De volgende onderwerpen hebben in 2023 veel aandacht gehad.

Arbeidsmarkt

De spanning op de arbeidsmarkt is in 2023 verder toegenomen en dat heeft ook op het Maastricht UMC+ een grote impact. In 2023 waren er 565 unieke vacatures, een stijging van 13% ten opzichte van 2022. Vacatures met betrekking tot de schaarse beroepen stonden gemiddeld genomen langer open en waren moeilijker vervulbaar.

In 2023 zijn we door het jaarlijkse Randstad Employer Brand Research uitgeroepen tot meest aantrekkelijke werkgever van Nederland in de non-profit sector. Desondanks blijft zowel het werven als het behouden van medewerkers tot de grootste uitdagingen van de komende jaren behoren. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, hebben we het afgelopen jaar onder meer geïnvesteerd in de aanschaf van een Applicant Tracking System (ATS). Hiermee zijn we veel beter in staat om actief én proactief onze kandidatenpool te beheren en te matchen met onze vacatures. Tegelijkertijd biedt het ATS de mogelijkheid beter in te spelen op de verwachtingen die onze (potentiële) kandidaten hebben als het gaat om hun contact met het Maastricht UMC+ als potentiële werkgever.

Daarnaast zijn we begonnen met een volledige vernieuwing van onze 'werken bij Maastricht UMC+'-website en hebben we verder geïnvesteerd in het versterken van het werkgeversmerk van het Maastricht UMC+. Aansprekende en succesvolle wervingscampagnes voor onder meer de Basisopleiding Acute Zorg en 'Ik Ga Voor De Zorg' hebben in 2023 een vervolg gekregen. Op basis van deze campagnes en ons werkgeversmerk is een toolbox gecreëerd waarmee afhankelijk van het wervingsvraagstuk wervingsactiviteiten op maat kunnen worden samengesteld.

Het voeren van exitinterviews is in 2023 vanuit centraal P&O verder opgepakt en ingezet om medewerkers te behouden. De output van de exitinterviews wordt onder meer gebruikt om het palet aan flexibele arbeidsvoorwaarden aan te passen. Een voorbeeld: op individueel niveau houden wij rekening met de afwijkende werktijden en/of diensten passend bij de behoeften binnen de diverse levensfasen van onze medewerkers. Tevens hebben we de data op centrumniveau verder uitgewerkt om 'op maat'-advies te kunnen uitbrengen. We zien de resultaten daarvan terug in een positief stijgende waarde van de NPS (Net Promoter Score).

In 2023 heeft onze welkomstbijeenkomst een nieuw jasje gekregen. Tijdens dit gastvrije welkom stimuleren we onze nieuwe collega's het ziekenhuis te leren kennen op een actieve en interactieve manier. Door deze zachte landing voelen zij zich sneller thuis in de organisatie en gaan ze met vertrouwen en plezier hun nieuwe loopbaan tegemoet. In 2024 wordt dit programma geëvalueerd; de eerste berichten zijn positief.

Flexorganisatie

De opgedane expertise in personeelsinzet tijdens de COVID-19-periode is nu stevig verankerd in de nieuwe Inzetdesk, die nauw samenwerkt met het eerder opgezette PlusTeam. Hierdoor is een volledige dekking van personele flexibiliteit gerealiseerd voor alle functies binnen onze organisatie. Deze nieuwe flexorganisatie zal niet alleen een cruciale rol spelen bij het waarborgen van de continuïteit, het aanpakken van acute personeelsbehoeften en het anticiperen op toekomstige uitdagingen, maar ook bij het faciliteren van loopbaanontwikkeling en het aanpakken van inzetvraagstukken in verschillende levensfasen van medewerkers. Het behoud van getalenteerde medewerkers staat hoog op onze agenda.

Samenwerking met onze ketenpartners op het gebied van personeelsuitwisseling, de ontwikkeling van gezamenlijke levensfasebestendige loopbaanpaden en flexibele inzet tijdens piekmomenten in de zorgvraag behoren ook tot de kerndoelstellingen van de vernieuwde en versterkte Inzetdesk. Arbeidsmarktproblematiek is tevens een van de pijlers in de werkagenda van het Integraal Zorg Akkoord (IZA). We hebben het Inzetdeskplan ingediend als snelle toets bij de zorgverzekeraars, dat op het moment van schrijven van deze tekst ter beoordeling voorligt. Bij een positieve beoordeling zullen subsidiegelden beschikbaar komen voor medefinanciering van de Inzetdesk.

Verzuim

Dankzij een toename van het aantal bedrijfsartsen zijn de wachttijden hiervoor tot een minimum teruggebracht én zijn de bedrijfsartsen veel zichtbaarder in de organisatie. Ze bezoeken de afdelingen, sluiten aan bij werkoverleggen en het sociaal medische overleg (SMO) is weer

opgepakt. Met deze manier van werken zijn we steeds beter in staat om de ommekeer te maken van curatie naar preventie. Onze leidinggevendenden en P&O'ers worden beter gezien en gehoord, en kunnen sparren met professionals van de betreffende arbodienst. Daarnaast hebben we de expertise binnen ons arboteam in 2023 aangevuld met veiligheidskundigen, arbeidshygiënist en een arbeids- en organisatiedeskundige zodat we veel beter kunnen voldoen aan de arbowetgeving. In 2023 hebben we verzuimregisseurs ingezet om de ondersteuning op het gebied van verzuim te verbeteren. Deze experts hebben tevens een kritische blik geworpen op onze huidige processen en zijn met verbetervoorstellen gekomen. We hebben tevens de processen van het Eigen Risico Dragerschap (ERD) herzien en opnieuw ingericht. Er is een nieuw verzuimdashboard ontwikkeld dat onze leidinggevendenden en P&O-adviseurs de mogelijkheid geeft een diepgaande analyse van de verzuimcijfers van hun organisatieonderdeel te maken en op basis daarvan gericht te sturen op verbetering van verzuim. Afsluitend hebben we het verouderde verzuimbeleid geactualiseerd.

Vitaliteit

We willen dat onze medewerkers zo lang mogelijk gezond en vitaal blijven en hen daarbij ondersteunen. Daarom is het aantal vitaliteits- en duurzame inzetbaarheidsprogramma's uitgebreid en/of vast onderdeel geworden van de afdeling Arbo.

Sociale veiligheid

In 2023 hebben we grote stappen gezet op het gebied van sociale veiligheid. Ons doel is om van het Maastricht UMC+ een nog veiligere werk-, bezoek- en verblijfplek te maken. Onze medewerkers hebben te maken met allerlei vormen van ongewenst gedrag. Ongewenst gedrag

kan zijn verbaal en fysiek geweld, (seksuele) intimidatie en discriminatie tussen patiënten en/of bezoekers, medewerkers en patiënten of bezoekers, en tussen medewerkers onderling. De meldingsbereidheid neemt langzaam maar zeker toe, maar medewerkers ervaren drempels bij het melden. Zoals de angst dat een incident henzelf wordt aangerekend, angst voor repercussies vanuit de dader, gêne en een gering vertrouwen in wat de organisatie zal doen met de melding. Ter verbetering van de sociale veiligheid hebben we in 2023 de volgende stappen gezet die uiteindelijk zullen resulteren in een vertrouwensloket voor iedereen die werkzaam is in het Maastricht UMC+, in opleiding of anderszins:

- Uitbreiding van de capaciteit van de interne- en externe vertrouwenspersonen.
- Introductie van de App #Zouikwatzeggen om alle medewerkers laagdrempelig de mogelijkheid te geven ongewenst gedrag te melden.
- Introductie van de e-learning 'Omgangsvormen voor leidinggevend'.
- Introductie van een juridisch casemanager die medewerkers die slachtoffer zijn geworden van fysiek geweld assisteert bij het doen van aangifte bij de politie.

Doorontwikkeling AFAS, optimalisaties en dashboards

AFAS is drie jaar in gebruik als P&O-kernsysteem. Voor een betere klantbeleving en grotere efficiency door middel van betere infoteksten zijn optimalisaties doorgevoerd. Ons declaratieproces is inmiddels een integraal onderdeel van AFAS.

Voor het aantal fte en verzuim, declaraties en workflows hebben we dashboards ingericht en zijn eindgebruikers getraind om hiermee te werken. Dit maakt tijdige bijsturing van beleid mogelijk.

In 2023 hebben we de centralisatie van alle P&O-administratie voorbereid.

3.6 ICT en technologie in de zorg

Informatie, informatietechnologie en instrumentatie zijn onderdeel van al onze strategische programma's en maken deel uit van het dagelijkse werk van onze zorgprofessionals. Informatie Technologie (IT) is dan ook meer dan een belangrijk 'medisch instrument'; de ontwikkelingen op dit gebied zijn van grote invloed op de wijze waarop wij onze zorgverlening in de toekomst zullen vormgeven. Ons servicebedrijf Medische Instrumentatie en Informatie Technologie (MIT) richt zich daarom op het realiseren van een toekomstgerichte informatievoorziening voor onze zorgprofessionals, in nauwe samenwerking met de zorgprofessionals.

In 2023 stond wat betreft ICT en technologie in de zorg in het teken van twee grote programma's:

1. De inrichting danwel verbetering van de noodzakelijke infrastructuur en informatieveiligheid als basis voor toekomstige ontwikkelingen.
2. De implementatie van het nieuw elektronische patiëntendossier (EPD).

1. Noodzakelijke infrastructuur en informatieveiligheid

Realisatie van onze strategische doelen vereist actualisering en verbeteringen van de technische infrastructuur. Door toenemende cyberdreigingen en nieuwe wet- en regelgeving – zoals de naar verwachting in 2024 in werking tredende wet rondom de huidige richtlijn NIS2 (Network and Information Security) – is het noodzakelijk dat de informatieveiligheid van onze organisatie naar een hoger volwassenheidsniveau wordt gebracht. De activiteiten om tot deze verbeteringen te komen, zijn gedefinieerd in een roadmap en worden uitgevoerd door een programmaorganisatie binnen servicebedrijf MIT. In 2023 heeft dit programma verbeteringen van de netwerkinfrastructuur

en Wi-Fi gerealiseerd, en de security monitoring naar een hoger niveau gebracht.

2. Implementatie nieuw elektronisch patiëntendossier

In 2023 is de implementatie van het nieuwe elektronisch patiëntendossier (EPD) van leverancier Epic gestart. Het nieuwe EPD ligt aan de basis van onze digitale toekomst. Voor de implementatie ervan hebben we een programmaorganisatie ingericht, waarin naast vertegenwoordigers van servicebedrijf MIT een groot aantal medewerkers van andere organisatieonderdelen multidisciplinair samenwerken aan de inrichting van het EPD. Samenwerkingspartner Ciro Horn is hierbij eveneens betrokken. Op 29 november 2024 gaat het nieuwe EPD live. In 2023 hebben we al belangrijke mijlpalen behaald: de bemensing van het omvangrijke programma met bijbehorende training en certificering van medewerkers, de technische inrichting van de benodigde ontwikkel- en testomgevingen, de vastlegging van de werkprocessen, het nemen van inrichtingsbeslissingen en tenslotte de configuratie van het EPD.

Medische technologie

De beschikbaarheid van 'state-of-the-art' medische technologie is een belangrijke voorwaarde voor het verlenen van zorg op academisch niveau. In 2023 zijn op diverse afdelingen nieuwe softwaretools en medische instrumenten geüpgraded of vernieuwd.

Innovatie en gegevensuitwisseling

Om innovaties in onze zorg en ons onderzoek en onderwijs te faciliteren, werken diverse organisatieonderdelen samen, te weten servicebedrijf MIT, het Zorginnovatielab en het programma Digitale zorg. Daarnaast werken

we hard aan de mogelijkheden voor gegevensuitwisseling, als voorwaarde voor samenwerking en innovatie. Resultaten op het gebied van innovatie en gegevensuitwisseling waren onder meer:

- Technische realisatie van continue monitoring met wearables (ademhaling, hartslag, bloeddruk, saturatie en huidtemperatuur). Patiënten belanden hierdoor minder snel ongepland op de ic.
- Inrichting van de 'Digitale Zorg Appstore' voor onze zorgprofessionals: overzicht van digitale tools die gebruikt kunnen worden tijdens de gehele 'patient journey'.
- Invoering van Hospital Fit: meting van het beweeggedrag van patiënten tijdens de ziekenhuisopname om de negatieve effecten van inactiviteit tegen te kunnen gaan.
- Realiseren van een 'Zelfmeetkiosk': patiënten meten zelfstandig hun lengte, gewicht, BMI, saturatie, hartslag, bloeddruk en temperatuur.
- Gereed zijn voor het uitwisselen van medische beelden via de standaard XDS (XDS staat voor Cross Document Sharing en dit is een pilot samen met Zuyderland Medisch Centrum).
- Het neerzetten van de infrastructuur voor gegevensuitwisseling via de standaard FHIR (Fast Healthcare Interoperability Resources), als een belangrijke stap voor het landelijke programma 'VIPPS' ter verbetering van gegevensuitwisseling tussen zorgprofessionals en patiënten.
- Het, als lid van de landelijke beweging 'Faexit', uitfaseren van het gebruik van de fax.

Meebewegen met de organisatie

Servicebedrijf MIT moet in staat zijn om met onze (zorg)organisatie mee te bewegen. Hiervoor is inzicht nodig in de richting die we als Maastricht UMC+ op gaan en wat we daarbij nodig hebben van MIT. Voor dit doel is in 2023 verder gewerkt aan de inrichting van een heldere structuur voor

de vraagkant (ICT-dienstverlening en -regie) en de aanbodbkant (ICT-operations), en een verbinding met de DataHub (ten behoeve van ons onderzoek). Noodzakelijke verdere stappen zijn de volledige inrichting van informatiemanagement als verbinding tussen alle organisatie-onderdelen en de inrichting van de beheersorganisatie van Epic.

Governance en procesverbetering

Onder leiding van de CIO, de IV Board en ICT-regie is een proces gedefinieerd voor de ontwikkeling en het beheer van het IT-aanvraag- en -portfolioproses. De uitvoering van dit proces (in 2024) zal een belangrijke stap zijn om voor de langere termijn de juiste strategische keuzes te kunnen maken over de inzet van onze resources.

3.7 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een wezenlijk onderdeel van ons ondernemingsbeleid. Sinds 2022 is het begrip MVO verruimd naar duurzaamheid in de brede zin van het woord. In plaats van duurzaamheid wordt daarom steeds vaker gesproken over Environmental, Social & Governance (ESG). ESG verwijst naar het meten van de duurzaamheid van een organisatie. De afkorting ESG vat de drie duurzaamheid gerelateerde verantwoordelijkheden van een bedrijf samen: milieu, maatschappij en goed ondernemingsbestuur. Bij ESG zoeken bedrijven naar een juiste balans tussen financieel-economische resultaten, transparantie, sociale belangen en het milieu.

In paragraaf 3.7 gaan we in op de E van ESG. Een nadere toelichting over Social & Governance vindt u onder meer in paragrafen 3.5 (sociale veiligheid), 3.6 (Data Governance & IT Security) en hoofdstuk 4 (Bestuur & Toezicht).

Green Deal Duurzame Zorg 3.0

In november 2022 heeft de NFU de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 ondertekend, namens alle umc's. In deze Green Deal zijn doelen en acties afgesproken voor de periode 2023 tot en met 2026. De Green Deal 3.0 omvat vijf pijlers:

I. Bevorderen van gezondheid

Het is voor de hele zorgketen van belang om er zoveel mogelijk voor te zorgen dat mensen gezond zijn en blijven. Want de meest duurzame vorm van zorg, is zorg die niet geleverd hoeft te worden. Meer inzetten op het voorkomen van ziekte, op het bevorderen van gezondheid en een gezonde leefstijl, op een gezonde zorg- en leefomgeving, en meer inzet op ziektecontrole, zal leiden tot meer gezonde levensjaren en een afname van het zorggebruik. Dit bespaart kosten, tijd en inzet van mensen en materialen, en is dus ook goed voor het milieu. In dit kader:

- Zetten we ons als Maastricht UMC+ aantoonbaar en op basis van bestaande inzichten en concepten in voor het bevorderen van de fysieke en mentale gezondheid van de bevolking, patiënten én onze medewerkers (in het kader van duurzame inzetbaarheid), en dragen we actief bij aan programma's en bewustwording daarvan.
- Werken we, in lijn met het Nationaal Preventieakkoord (en de voortzetting daarvan), aan gezonde, gevarieerde en duurzame voeding voor onze patiënten en medewerkers. Duurzame en gezonde voeding maakt onderdeel uit van ons inkoopbeleid.
- Omdat voeding met meer plantaardige en minder dierlijke eiwitten veelal duurzamer is, streven we voor het voedingsaanbod voor onze medewerkers naar een 40/60-verhouding van dierlijke/plantaardige eiwitten uiterlijk in 2030, met een 50/50-verhouding als tussenresultaat

in 2026. Voor de verhouding dierlijk/plantaardige eiwitten van het voedingsaanbod voor onze patiënten, spannen we ons in om datgene te doen wat medisch verantwoord mogelijk en wenselijk is.

- Passen we bestaande en nieuwe kennis en ervaring over een gezondheidbevorderende leef- en werkomgeving toe in en rondom het Maastricht UMC+, zeker ook bij (ver)nieuwbouw.

II. Bevorderen van bewustwording en kennis

Voor een stevige verankering en verwezenlijking van verduurzaming zijn bewustwording, kennis, vaardigheden, onderzoek en samenwerking nodig. Het is noodzakelijk dat alle professionals in de zorg, van bestuurder tot beleidsadviseur, en van zorgverlener tot facilitair ondersteuner, geïnformeerd zijn over de relatie tussen menselijk handelen, klimaat, milieu en gezondheid.

Daarom stellen we ons ten doel om de bewustwording en kennis over de impact van de zorg op het klimaat en milieu, en de impact van klimaat en milieu op de gezondheid te vergroten bij (aankomende) zorgprofessionals, onze patiënten/cliënten en in de samenleving. We realiseren dit als volgt:

- We dragen actief bij aan het maatschappelijke debat over de relatie tussen menselijk handelen, klimaatverandering en milieuvervuiling, een gezonde leefomgeving en gezondheid. Vanuit het perspectief van (volks)gezondheid kan het bijdragen aan het vergroten van het draagvlak voor klimaatmaatregelen en verduurzamen.
- We nemen (het belang van) preventie, duurzame zorg en de relatie tussen klimaat, milieu en gezondheid integraal en zichtbaar op in ons strategie- en visiedocument.

- We zetten in op het vormen van een interne projectgroep die zich bezighoudt met bewustwording van medewerkers op het gebied van duurzaamheid en de relatie tussen klimaatverandering en gezondheid.
- We bevorderen dat onze patiënten meer bekend worden met de relatie tussen klimaat, milieu en gezondheid, en verschaffen praktische informatie die patiënten en hun zorgverleners helpt bij bewustwording over duurzamer handelen in de zorg. Bijvoorbeeld ten aanzien van het voorkomen van vervuiling van het oppervlaktewater door medicatieverspilling, verantwoord hergebruik van hulpmiddelen en (indien mogelijk) gebruik van beeldbellen met zorgverleners om verkeersbewegingen te beperken
- We bevorderen integrale inbedding van duurzame zorg en Planetary Health (een beweging die zich richt op het analyseren en oplossen van menselijke verstoringen van natuur en gezondheid) in het curriculum van alle zorgopleidingen.
- We bevorderen kennisontwikkeling op het gebied van en onderzoek naar duurzame zorg, de thema's in de Green Deal en Planetary Health.

III. 55% minder directe CO₂-uitstoot in 2030 en klimaatneutraal in 2050

Via het verduurzamen van onder meer gebouwen, energie en vervoer, hebben we als Maastricht UMC+ veel invloed op het verminderen van broeikasgassen in lijn met het Klimaat- en Energieakkoord.

Daarom stellen we ons 55% minder directe CO₂-uitstoot in 2030 ten doel vergeleken met 2018 ten doel en klimaatneutraal in 2050. Daarvoor doen we het volgende:

- We streven naar een gemiddelde CO₂-reductie op sectorniveau voor vastgoed en energie van 30% eind 2026 ten opzichte van het

referentiejaar 2015, op basis van de monitoring portefeuille-routekaarten door het Expertisecentrum Verduurzaming Zorg.

- We hebben de portefeuilleroutekaart bestuurlijk vastgesteld met daarin een strategisch vastgoedbeheerplan voor de verduurzaming van onze vastgoedportefeuille richting 2030 en 2050.
- We brengen met ingang van 2023 de CO₂-uitstoot van de vervoersbewegingen van onze medewerkers in kaart en stellen een mobiliteitsplan op met doelen en maatregelen voor het verminderen van deze CO₂-uitstoot en het verduurzamen van deze vervoersbewegingen. Waar mogelijk betrekken we de vervoersbewegingen van onze patiënten en bezoekers hierbij.
- We nemen klimaatneutraal en/of 'CO₂-arm' als uitgangspunt op in ons beleid voor nieuw- en verbouw, en bij de inkoop van energie en vervoersmiddelen.
- Met de wetenschap dat CO₂-uitstoot op meer betrekking heeft dan vastgoed, energie en vervoer helpen we om de (indirecte) CO₂-uitstoot van andere bronnen in kaart te brengen. Waar mogelijk stellen we een plan op met doelen en maatregelen voor het verminderen van deze CO₂-uitstoot.

IV. 50% minder primair grondstoffengebruik in 2030 ten opzichte van 2016 en maximaal circulaire zorg in 2050

Circulair werken gaat om het verantwoord omgaan met grondstoffen en om het realiseren van een schonere en gezondere wereld voor de huidige en toekomstige generaties. Het is daarnaast ook van belang in het licht van leveringszekerheid. De zorgsector verbruikt namelijk veel materialen, hulp- en beschermingsmiddelen, en grondstoffen. Grondstoffen kunnen op den duur echter uitgeput raken. Een kanteling van wegwerpen naar

hergebruik en bij voorkeur vermindering van het verbruik en een actieve toepassing van de 'R-ladder' zijn daarom nodig. De R-ladder geeft in zes stappen de mate van circulariteit van een organisatie aan. Hoe hoger een strategie op de R-ladder staat, hoe meer circulair die strategie is.

Daarom stellen we ons ten doel om 50% minder primaire grondstoffen te verbruiken in 2030 vergeleken met 2016 en streven we naar een maximaal circulaire zorg in 2050. We willen dit bereiken door:

- Bestaande kennis, ervaring en mogelijkheden toe te passen om circulair te werken en spaarzaam met grondstoffen om te gaan. We vergroten daarvoor het inzicht in beschikbare kennis hierover en bevorderen de ontwikkeling van nieuwe kennis.
- Waar mogelijk te kiezen voor herbruikbaar boven wegwerp. Daarbij is onze ambitie dat in 2026 tenminste 20% van onze (medische) hulpmiddelen herbruikbaar is. Hiertoe bevorderen we het gesprek tussen gebruikers, producenten en inkopers.
- 'Duurzaam en circulair inkopen' als uitgangspunt vast te leggen in ons inkoopbeleid wat betreft (bouw)materialen, (medische) hulpmiddelen en voeding. Waar aan de orde hebben we naast 'inkopen' ook aandacht voor 'opdrachtgeven', in lijn met het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen.
- Samen met de relevante beroepsverenigingen elk jaar te onderzoeken hoe twee zorg- of behandelprocessen zo kunnen worden ingericht dat er minder (medische) hulpmiddelen of materialen nodig zijn. We stimuleren dit en voeren dit in onze bedrijfsvoering door.
- Ernaar te streven dat in 2030 zorgbreed (gegeven de verschillen tussen de sectoren) gemiddeld gezien maximaal 25% van al het afval in/uit de zorg 'ongesorteerd restafval' is. Tevens streven we ernaar dat in 2026

er zorgbreed gezien gemiddeld al 25% minder ongesorteerd restafval is ten opzichte van 2018. Hiertoe bevorderen we dat zorgaanbieders afvalbeleid ontwikkelen met aandacht voor afvalscheiding en 'zero waste'. Ook vergroten we de kennis hierover bij onze medewerkers en zetten we in op een betere ketensamenwerking om te komen tot een optimale situatie. Verder willen we het gebruik van luiers en incontinentiemateriaal met 5 à 10% verlagen in 2026.

- Door de bestaande voedselverspilling in de zorg in kaart te brengen en ons in te spannen om deze maximaal te verminderen.

V. Het verminderen van de milieubelasting van medicatie(gebruik)

Geneesmiddelen leveren een waardevolle bijdrage aan het dagelijks functioneren van veel mensen, aan hun kwaliteit van leven en aan voorkoming en genezing van ziekten. Door het gebruik van medicatie komen echter ook via urine en ontlasting medicijnresten in het grond- en oppervlaktewater terecht, met schade aan milieu en leefomgeving tot gevolg. Tevens heeft de productie van geneesmiddelen een negatieve klimaat- en milieu-impact. Daarom stellen we ons ten doel om de milieubelasting van medicatie(gebruik) te verminderen door:

- Onnodig medicatiegebruik te voorkomen en verspilling tegen te gaan, als onderdeel van het bevorderen van gezondheid. We zetten daarom in op:
 - Het gepast voorschrijven en gepast afleveren van noodzakelijke medicijnen.
 - Het bevorderen van therapietrouw en juist gebruik door patiënten.
- In de situatie dat er sprake is van gelijke werking, met oog voor individuele patiëntkenmerken, de voorkeur te geven aan de minder milieuschadelijke optie op basis van afdoende betrouwbare informatie daarover.

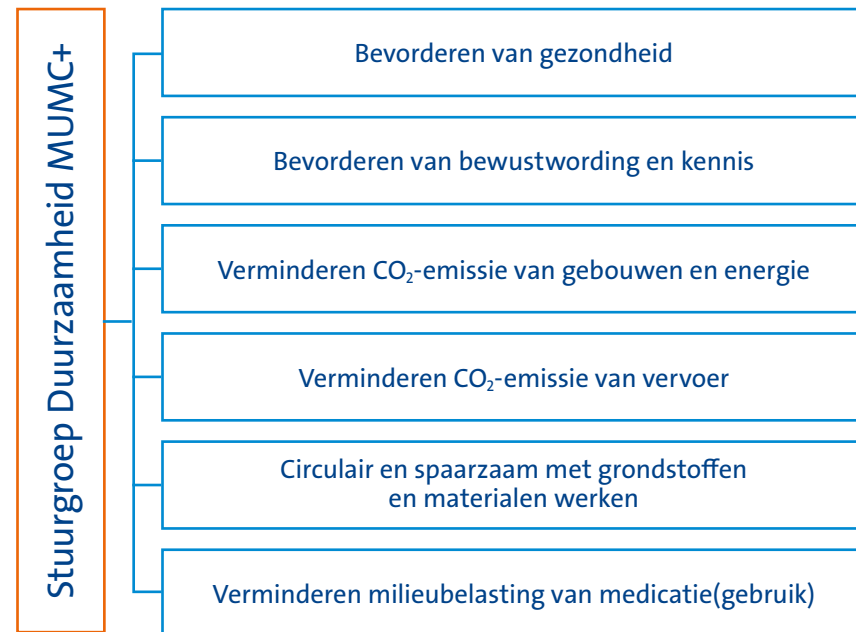
- Een aanpak te ontwikkelen met maatregelen om verspilling van medicijnen (bijvoorbeeld door onnodig voorschrijven of door een overmatige of onnodig hoge dosering) tegen te gaan. Dit bezien we in samenhang met (bestaande) inspanningen van zorgaanbieders, bijvoorbeeld wat betreft passende zorg of het tegen gaan van polyfarmacie.
- Bij de inkoop van medicijnen rekening te houden met milieuvoorwaarden en internationale sociale voorwaarden.
- Mee te werken aan de samenwerking op het gebied van inname van ongebruikte medicatie en op termijn het zo mogelijk heruitgeven van specifieke medicatie.
- Onze samenwerking in het kader van de Ketenaanpak Medicijnresten uit Water te continueren. Dit is een samenwerking in NFU-verband, maar met kennisdeling naar de gehele gezondheidszorg in Nederland. Op dit moment loopt een verspillingmeting in NFU-verband waarvoor we subsidie hebben gekregen.
- In te zetten op vermindering van de lozing van röntgencontrastmiddelen. Dit kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door vermindering van het gebruik van röntgencontrastmiddelen, door hergebruik van restanten, door het meegeven van plaszakken aan patiënten, door zuivering bij de bron en/of door het gebruik van speciale toiletten in ons ziekenhuis.
- Te onderzoeken of zuivering aan de bron voor de specifieke situatie zinvol is en welke (betaalbare) technieken er zijn die afvalwater aan de bron kunnen zuiveren op specifieke medicatie. De focus ligt daarbij op medicijnen die niet goed uit het afvalwater te halen zijn.
- Medicijnontvangers te informeren over hoe belangrijk het is om medicijnen en medicijnresten niet door de gootsteen of het toilet te

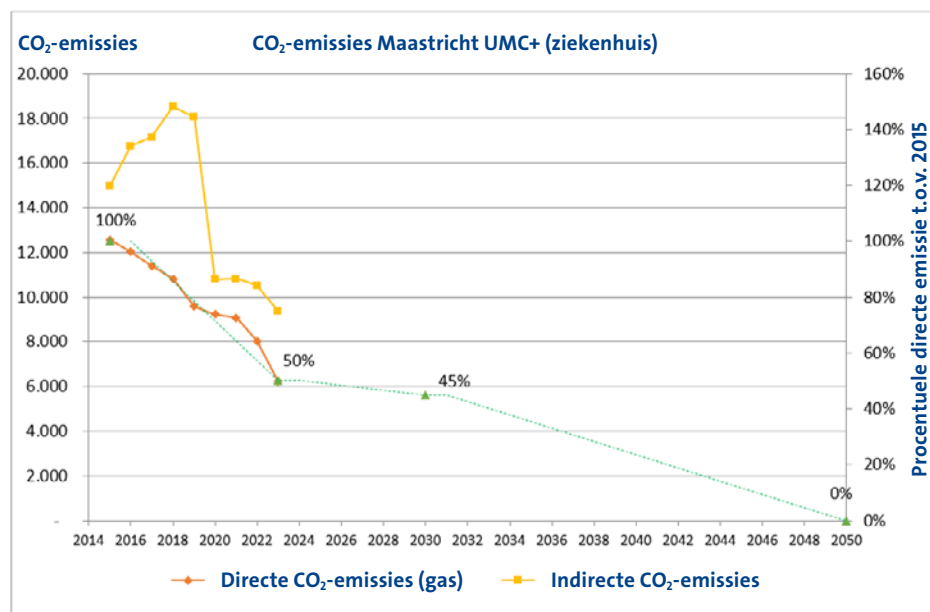
spoelen, maar te retourneren volgens het advies van de Rijksoverheid. Het merendeel van de medicijnresten belandt namelijk via privégebruik in het milieu.

- Met datzelfde doel, actief te participeren in de jaarlijkse, landelijke publiekscampagne ‘De Week van Ons Water’ in de tweede helft van oktober en door de inzamelweek onder de aandacht te brengen bij het brede publiek.

In november 2022 hebben we een programmamanager Duurzaamheid benoemd die zich richt op de brede integratie van de uitgangspunten van Green Deal 3.0 in onze bedrijfsvoering. Als vervolg daarop, hebben we in 2023 een stuurgroep opgericht voor een top-down benadering van duurzaamheid en de Green Deal, de coördinatie van de projectgroepen en het verbinden van initiatieven. We hebben in 2023 tevens zes projectgroepen opgericht waarbij de pijler ‘Verminderen CO₂-emissie’ is gesplitst in een projectgroep die zich richt op beperking van de CO₂-emissie van onze gebouwen en energiecentrale, en de andere op de beperking van de CO₂-emissie van vervoer.

Figuur: stuurgroep duurzaamheid Maastricht UMC+





Inmiddels zijn al elf Green Teams bottom-up aan het werk gegaan met onder meer het:

- Afschaffen van disposable nagelborsteltjes op OK.
- Hergebruik van droogijs.
- Vervangen van wegwerpstuwbanden naar herbruikbare bij beeldvorming.
- Inzamelen van thuismedicatie door de apotheek.
- Inzamelen van pacemakers door de hartkatheterisatieafdeling.
- Tweezijdig uitvoeren van staaroperaties.
- Overstappen naar het gebruik van stoffen (herbruikbaar) in plaats van papieren (wegwerp) isolatiejassen.

In de aanpak van duurzaamheid staan we als Maastricht UMC+ een ketenaanpak voor. In NFU-verband worden best practices gedeeld en is een database met Life Cycle Assessments (LCA's) ingericht die bij iedere

aanbesteding te raadplegen is. Om kosten en tijd te sparen, worden nieuwe LCA's verdeeld over de umc's. Een voorbeeld van een ketenproject in onze regio is het (al eerder genoemde) beperken van reststoffen van medicijnen in het afvalwater. We hebben hierin als Maastricht UMC+ slechts een beperkt aandeel (3,5%). Winst is dan ook vooral te behalen in bewustwording bij onze artsen en gewijzigd voorschrijfgedrag (minder en groener voorschrijven).

Onze organisatie beschikt over een actueel milieuaspectenregister. Significante milieuaspecten van onze organisatie zijn: afval, bodem, brand- en explosiegevaar, energie, geluid, lucht, opslag gevaarlijke stoffen en (afval)water. Ons milieubeleid en -actieplan bevat verbeterplannen op al deze gebieden.

Wij geven op een zo verantwoord mogelijke manier invulling aan onze bedrijfsactiviteiten. De nadruk ligt op preventie of beperking van milieubelasting en continue verbetering van onze prestaties op milieugebied. Dit vertaalt zich in de zorg door efficiënt energiegebruik, beperking van emissies naar de bodem, lucht en water, door waterinname en -afvoer, door de biologische en stralingsveiligheid en afvalverwerking. Wij werken met een milieuzorgsysteem dat gecertificeerd is conform de norm ISO 14001 en houden ons aan de richtlijnen, wetten en regels op het gebied van milieubeleid en milieubelastende activiteiten. In 2023 zijn we geauditeerd in het kader van ISO 14001. Wij streven naar continue verbetering van ons milieumanagementsysteem. Actuele interne en externe ontwikkelingen nemen we mee in onze milieu- en energiedoelstellingen die we jaarlijks vastleggen. We rapporteren onze milieuresultaten jaarlijks middels ons milieujaarverslag dat op onze website, mumc.nl, gepubliceerd wordt.

Projecten binnen het Maastricht UMC+:

Pijler 1: Bevorderen van gezondheid:

- Healing Environmentprincipes meenemen in project renovatie Kliniek.
- Gebiedsontwikkeling: visie op groen ontwikkelen met o.a. UM.
- Huidig m² groen rondom ziekenhuis in kaart brengen.
- Stoppen met roken-programma voor een rookvrij MUMC+.
- Vitaliteitsstrategie (nagenoeg) gereed.
- Healthy Sleep & werkgelukinitiatieven.
- Sport en Beweeg en actie fietshelmen.
- Healthy fridges voor medewerkers.
- Nieuw voedingsconcept met minder afval.
- In gesprek met leveranciers over mogelijkheden plantaardig voedsel.

Pijler 2: Bevorderen van bewustwording en kennis:

- Ondersteuning Green Teams.
- Samenwerking met UM: interdisciplinaire stageopdrachten.
- Duurzaamheidscampagne.
- Duurzaamheidswebpagina MUMC+.
- Verbinding zoeken met andere pijlers over kennisdeling en communicatie.
- 'Razende reporter'.
- Inventarisatie van lopende acties rondom communicatie en bewustwording.
- Communicatiestrategie rondom GDZ3.0 (De Green Deal Duurzame Zorg 3.0).
- Inventarisatie eerdere ervaringen rond duurzaamheid (bij MUMC+) in curricula.
- Verbinding zoeken met lokale hogescholen en universiteiten over GDZ3.0.
- Milieu-/duurzaamheidsjaarsverslag.

Pijler 3: CO₂-reductie van energie & gebouwen

- Ondertekening CO₂-routekaart door Raad van Bestuur & uitvoering.
- Hysopt.
- Project renovatie kliniek (o.a. dak- en gevelisolatie en nieuwe beglazing).
- WKO-brononderzoek (Warmte Koude Opslag).
- Reduceren stoom door bevochtiging.
- Decentraliseren warmwateropwekking.
- Retrofit luchtbehandeling.
- Vervangen TL- door LED-verlichting.
- Toepassing sensoren voor lucht, energie en temperatuur per ruimte.

Pijler 3.2: CO₂-reductie van vervoer

- Ontwikkelen nieuw mobiliteitsplan.
- Onderzoek naar reisgedrag woon-werk verkeer.
- Participatie Zuid-Limburg Bereikbaar.
- Mogelijkheden laadinfrastructuur i.s.m. MECC en UM in beeld brengen.
- Onderzoek fiscale mogelijkheden.
- Verkennen mogelijkheden hybride werken i.s.m. CO₂ reductie gebouwen.

Pijler 4: Circulair en spaarzaam met grondstoffen en materialen werken:

- Hechtsetjes.
- Tissues
- Koffiebekers.
- Samenwerking met afvalverwerker en -hergebruiker PreZero om uiterlijk 2026 ons recyclingpercentage te verdubbelen.
- Beddenhoezen.
- Inkoopbeleid.
- OK-mutsen.
- Celstofmatjes.
- Onderzoek beademingsapparatuur (thuisbeademing).

Pijler 5: Verminderen milieubelasting door medicatie:

- Plaszakken.
- Filter.
- Onderzoek: van bron tot effect.
- Gebruik Urimeter alleen op indicatie.
- Onderwijsproject Beter Voorschrijven.

CareFree

Dashboard duurzaamheid Update stromenkaart Begeleiding Green Teams

Projecten in NFU-verband (waarin het Maastricht UMC+ participeert):

Pijler 1: Bevorderen van gezondheid:

- Eet eiwit groener: vertalen van kennis over eiwittransitie naar praktijk voor patiënten en zorgprofessionals.

Pijler 2: Bevorderen van bewustwording en kennis:

- Ondersteuning Green Teams met standaarden.
- Versnellen van LEAF-implementatie (Linking Environment And Farming).
- Integrale visie op onderwijs.
- Bouwstenen voor onderwijs.

Pijler 4: Circulair en spaarzaam met grondstoffen en materialen werken:

- Focus bepalen voor reductie en/of vervanging van disposables.
- Uitvoering afvalreductiescans t.b.v. vergroting van het recyclepercentage.
 - Onderzoek naar restafval.
 - Onderzoek naar waste patiëntenvoeding.
- Protocol voor reductie en/of impactanalyses van materialen en producten.

Pijler 5: Verminderen milieubelasting van medicatie:

- In kaart brengen omvang geneesmiddelverspilling.
- Inventariseren succesvolle initiatieven gericht op geneesmiddelverspilling.
- Opstellen gezamenlijk plan van aanpak.
- Werkwijze ontwikkelen voor implementatie van doorgebruik van thuismedicatie (DGTm) in het ziekenhuis, in combinatie met medicatie in eigen beheer (MIEB).

Citrienfonds: implementatie van duurzaamheid

3.8 Medisch onderwijs, opleidingen, onderzoek en ontwikkeling

We willen als Maastricht UMC+ gedreven, empathische en toonaangevende zorgprofessionals met verbindende competenties opleiden. We bieden dan ook een gevarieerd opleidingspalet dat de integrale benadering van de zorg voor gezondheid van maatschappij tot molecuul weerspiegelt. Samen met de partners in de regio is er een uitgebreid aanbod voor studenten tot hoogleraren. Het Maastricht UMC+, de School of Health Professions Education (SHE) en regionale partners werken samen in de Onderwijs- en Opleidingsregio Zuidoost-Nederland (OOR ZON). Nationaal werken we onder meer samen met het Radboudumc te Nijmegen in het kader van de Strategische Alliantie. Zie voor meer informatie over het medisch onderwijs en onze bijdrage daaraan het [jaarverslag van de Universiteit Maastricht op maastrichtuniversity.nl](#).

3.8.1 Kwaliteitsbeleid medische vervolgo opleidingen

Het realiseren van een excellente opleidingskwaliteit staat hoog in ons vaandel evenals bij de arts-assistenten die bij ons in opleiding zijn (AIOS), onze opleidingsgroepen, de Centrale Opleidingscommissie Maastricht UMC+ (COC-M) en de Academie Medische Vervolgopleidingen (AMVO). De COC-M heeft een toezichthoudende rol op de kwaliteit van opleiden. Al onze opleidingsgroepen houden een vaste kwaliteitscyclus (Plan-Do-Check-Act ofwel PDCA-cyclus) bij om de kwaliteit van hun opleidingen te bewaken. In 2023 hebben we alle PDCA-cycli van alle vakgroepen proactief onder de loep genomen en hebben we verbeterpunten per vakgroep geformuleerd. Ook interne opleidingsaudits, reflectiegesprekken, kwaliteitsinstrumenten, en landelijke opleidingsvisitaties gaan uit van deze cyclus. We zijn in 2020 als opleidingsinstelling door de Registratiecommissie Geneeskundig

Specialisten (RGS) erkend en zullen in het eerste kwartaal van 2024 aan de RGS terug rapporteren.

In 2023 zijn acht van onze opleidingen gevisiteerd, waarvan drie zijn erkend voor onbepaalde tijd. Verder zijn twaalf interne opleidingsaudits afgenomen. Nagenoeg alle resultaten van de audits tonen aan dat binnen onze organisatie sprake is van een veilig en ondersteunend opleidingsklimaat. Naast de reguliere begeleiding van alle 27 opleidingsgroepen in het kader van opleidingsverbetering is, naar aanleiding van signalen vanuit bijvoorbeeld het opleidingsklimaat, in 2023 aan zeven opleidingsvakgroepen een regulier dan wel intensief begeleidingstraject aangeboden.

3.8.2 Belangrijke projecten in 2023

Duurzame inzetbaarheid

Onder AIOS en junior specialisten (< 5 jaar na afstuderen) neemt het aantal burn-outs toe. Ons project Duurzame Inzetbaarheid zijn we gestart om de belasting en belastbaarheid van AIOS beter in balans te brengen en deze balans te hanteren. Het programma richt zich op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van AIOS. De evaluaties van de afgelopen drie jaar zijn positief, zowel met betrekking tot de kwantiteit (een groot aantal interventies) als kwaliteit van de interventies op het gebied van duurzame inzetbaarheid. We kennen onder meer de volgende interventies: coachingtrajecten, groepsintervisies en leerinterventies (waaronder mentor-, vitaliteits-, feedback-, positieve gezondheids- en mindfulnessstrainingen). Deze interventies worden frequent door AIOS en opleiders aangevraagd. Inmiddels is ook het wetenschappelijk onderzoek voltooid naar de

effecten van een deel van deze interventies, in samenwerking met de vakgroep Sociale Geneeskunde. Hieruit blijkt dat interventies zoals wij ze aanbieden (zoals intervisie en coaching) potentieel burn-out klachten kunnen voorkomen of verminderen. Om deze hypothese nader te toetsen is er een longitudinale, case-control studie gestart bij AIOS die respectievelijk wel of geen intervisie ontvangen in het Maastricht UMC+. De resultaten worden komend jaar verwacht.

Binnen het programma Duurzame Inzetbaarheid werken lokale, regionale (onder meer de taakgroep AIOS-welzijn) en landelijke werkgroepen (zoals de NFU-werkgroepen en Green Deal) samen. Daarnaast kunnen AIOS gebruik maken van alle duurzame inzetbaarheidsinitiatieven die we hebben. In overleg met de Raad van Bestuur, directeur P&O en directeur Verpleegkunde is het voornemen dit programma uit te breiden met de groep verpleegkundigen. Het besluit hierover is door de komst van een ad-interim bestuurder een jaar uitgesteld. Het programma voor de doelgroep AIOS vindt in 2024 gewoon doorgang.

Naast bovenstaande initiatieven hebben we een vertrouwenspersoon voor opleidingszaken voor A(N)IOS. Deze is nauw betrokken bij de oprichting en invulling van een centraal vertrouwensloket voor al onze medewerkers. Het vertrouwensloket houdt zich bezig met het verbeteren van de sociale veiligheid in het Maastricht UMC+ en vergroot de aandacht voor dit onderwerp. Onze A(N)IOS kunnen gebruik maken van de app #zouikwatzeggen en deelnemen aan scholing op dit gebied. Daarnaast is het aantal externe vertrouwenspersonen uitgebreid en is een ombudspersoon aangesteld.

In 2023 heeft de vertrouwenspersoon 17 meldingen afgehandeld en een aantal AIOS bijgestaan tijdens geïntensiveerde begeleidings-trajecten, frequent workshops en lezingen gegeven in diverse gremia en bijgedragen om het onderwerp van een veilig opleidingsklimaat steviger op de agenda te zetten. Onze vertrouwenspersoon AIOS is in 2023 ook aangesteld om deze rol te vervullen binnen onze opleidingen Huisartsgeneeskunde en Ouderengeneeskunde, en bij Maastricht en Mondriaan.

3.8.3 Onderzoek en ontwikkeling

In de thematisch opgezette Schools en onderzoeksinstituten vindt ons wetenschappelijk onderzoek plaats en worden onderzoekers opgeleid. We kennen de volgende Schools en onderzoeksinstituten:

- CAPHRI** – Care and Public Health Research Institute
- CARIM** – Cardiovascular Research Institute Maastricht
- GROW** – Research Institute for Oncology and Developmental Biology
- MHeNs** – Mental Health and Neuroscience Institute
- NUTRIM** – Institute for Nutrition and Translational Research in Metabolism
- SHE** – School of Health Professions Education
- MERLN** – Institute for Technology-Inspired Regenerative Medicine
- M4I** – Maastricht MultiModel Molecular Imaging Institute

Naast de doorontwikkeling van het onderzoek binnen elk instituut zetten we ter versterking van het profiel en de impact van ons onderzoek sterk in op onderzoeksinstituut overstijgende samenwerking op een aantal thema's. Zo hebben we onder meer het initiatief genomen om door bundeling van krachten een nationaal

onderscheidend gezicht te tonen op de VWS-deelmissie 'Leefstijl en leefomgeving'. Deze positionering past in de brede context van preventie binnen onze eigen strategie Gezond Leven, en sluit tevens naadloos aan op de landelijke en regionale ontwikkelingen, en initiatieven zoals bijvoorbeeld het Integraal Zorgakkoord (IZA), het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) en de Kennis- en Innovatieagenda Zuidoost-Nederland. De in 2023 ontwikkelde strategie Preventie Aanpak (SPA) sluit aan bij onze ambitie om als Maastricht UMC+ in 2030 hét nationale kennis- en expertisecentrum voor preventie, leefstijl en vitaliteit te zijn met aandacht voor innovatie, implementatie en borging in onze regio. In de Strategie Preventie Aanpak (SPA) kiezen we voor een langjarige, programmatische preventie-aanpak in de regio, in samenwerking met partners, waarbij onze organisatie als kennismotor fungeert.

Onze onderzoeksinstituten werken intensief samen met onze centra voor patiëntenzorg. Zo ontstaat een natuurlijke synergie tussen klinici en onderzoekers zodat zij zich gezamenlijk, en vaak in samenwerking met netwerkpartners, op efficiënte wijze kunnen richten op zorginnovatie in de gehele zorgketen. In het recent afgeronde advies voor de portfoliokeuzes in onze zorg, waarbinnen we als Maastricht UMC+ groei en uitbouw ambiëren, is de samenwerking tussen onze centra voor patiëntenzorg en onze onderzoeksinstituten dan ook nadrukkelijk meegenomen.

Infrastructuur

Een sterkere verbinding tussen onderzoek en zorg vraagt investeringen in een hoogwaardige onderzoeksinfrastructuur. Ook hierbij streven we naar het zoveel mogelijk organisatiebreed delen van zowel kennis als

infrastructuur en naar samenwerking en afstemming met de andere faculteiten op de Brightlands Maastricht Health Campus. Onze onderzoeksinstituten, maar ook individuele onderzoekers die het voortouw nemen in initiatieven die het eigen instituut overstijgen, spelen een prominente rol bij de totstandkoming van dergelijke platforms. CARIM speelde in 2023 bijvoorbeeld een belangrijke rol in het concretiseren van de plannen voor de oprichting van een stamcelfaciliteit (Stem Cell Research University Maastricht). Bijkomende verwachte effecten zijn het verhogen van de kwaliteit van ons onderzoek, de grotere zichtbaarheid van onze infrastructuur en expertise (ook ten behoeve van valorisatie en impact), en het creëren van nieuwe carrièreperspectieven voor ons wetenschappelijk en ondersteunend personeel.

Onze Metabolic Research Unit Maastricht, M4I, Scannexus, de Personal Health Train en het Nederlandse Cohort Consortium maken deel uit van de Nationale Roadmap Grootschalige Wetenschappelijke Infrastructuur van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). Deze voorzieningen dragen sterk bij aan innovatie en het oplossen van grote maatschappelijke vraagstukken rondom bijvoorbeeld milieu, klimaat, gezondheid en beschaving. Het gaat hierbij om zeer gespecialiseerde apparaten of omvangrijke initiatieven. Als dusdanig zijn deze voorzieningen van onze organisatie een wezenlijke toevoeging aan het Europese onderzoeklandschap en versterken ze de positie van Nederland binnen het academisch landschap.

Sectorplan

2023 stond voor onze organisatie ook in het teken van de implementatie van het sectorplan Medische en Gezondheidswetenschappen ('Versnellen op gezondheid'). In het sectorplan doen de umc's van

Nederland het voorstel om structureel te investeren in drie thema's: preventie, datagedreven innovatie en de vertaling van fundamenteel onderzoek naar de kliniek en praktijk. Op deze wijze wil men het fundament van onderzoek en onderwijs versterken en meer bijdragen aan brede maatschappelijke opgaven. De middelen zijn voornamelijk bestemd voor de inzet van personeel met een verdeling van 70% onderzoek en 30% onderwijs.

Nationale samenwerking

Sinds 2018 vormen we een Academische Alliantie met het Radboudumc. Na vijf jaar is de volgende fase in de samenwerking aangebroken (zie ook pagina 12).

Onze onderzoeksgroepen participeren in een aantal grote landelijke consortia. Vanuit enkele van deze consortia werd het initiatief genomen om een aanvraag in te dienen voor middelen uit het Nationaal Groeifonds. In 2023 resulteerde dit in honoreringen voor:

- 1) Ons Holomicrobiome Institute. Dit is een publiek-privaat instituut voor microbiomonderzoek waarbinnen we de interacties tussen de vele microbiomen in bodems, water, planten, dieren en mensen zullen onderzoeken.
- 2) Ons Centrum voor proefdiervrije biomedische translatie. Met dit centrum willen we de biomedische translatie (ontwikkeling van geneesmiddelen en voedingsmiddelen tot aantoonbaar veilige en werkzame producten voor de mens) verbeteren en proefdiervrij maken met methoden die de werkzaamheid en veiligheid van diagnostische instrumenten en behandelingen beter voorspellen dan dierproeven.

Daarnaast participeren we als Maastricht UMC+ in een aantal Life Sciences & Health (LSH) publiek-private partnerships zoals: Regenerative Medicine Crossing Borders (RegMed XB), Precision Medicine for more Oxygen (P4O2), Enabling data-driven health (Health-RI) and Dutch Cardiovascular Alliance (DCVA).

Brightlands Maastricht Health Campus

Optimale economische en maatschappelijke benutting van kennis, voortkomend uit ons onderzoek is een algemene ambitie van onze organisatie. Kennisvalorisatie speelt dan ook een nadrukkelijke rol in onze strategische projecten en wordt gefaciliteerd door de **Brightlands Maastricht Health Campus** (BMHC). Het is de ambitie van alle belanghebbenden om de BMHC op te stuwen tot een mondiale spil voor vooraanstaand hoger onderwijs, grensverleggend wetenschappelijk onderzoek, voorbeeldige zorg en daaraan gerelateerde bedrijvigheid. Het overkoepelende doel van de BMHC is daarbij het aanwakken van economische dynamiek en het creëren van werkgelegenheid, terwijl daarmee tegelijkertijd een waardevolle bijdrage wordt geleverd aan de strategische profilering van zowel het Maastricht UMC+ als de Universiteit Maastricht. Binnen de bruisende ambiance van de BMHC worden bedrijfsontwikkeling, bedrijfsacquisitie, marketing, en communicatie georkestreerd. Daarnaast wordt actief ondersteuning verleend bij valorisatie, waardoor innovatieve methoden en behandelingen vlot de weg naar de markt kunnen vinden. Als Maastricht UMC+ leveren wij een belangrijke bijdrage aan de BMHC: kwantitatief met onze research- en ontwikkelingsinspanningen en tegelijkertijd verrijken wij op kwalitatief vlak de Limburgse economische structuur en bevorderen daarmee de verdere transformatie naar een regionale kenniseconomie. In 2023 omvatte de BMHC 115 bedrijven, meer dan 11.000 studenten en meer dan 11.000 banen.

BMHC werkt nauw samen met de Brightlands Chemelot Campus in Geleen, de Brightlands Smart Services Campus in Heerlen en de Brightlands Campus Greenport in Venlo.

Nationale en Internationale subsidies

Horizon Europe is het belangrijkste Europese subsidieprogramma voor onderzoek en innovatie. In 2023 zijn vier Horizon Europe-subsidies toegekend aan onze organisatie. Als onderdeel van Horizon Europe kende de European Research Council (ERC) subsidies toe aan toptalenten voor het uitvoeren van zeer vernieuwend, risicovol en hoogstaand onderzoek. In 2023 zijn consolidator grants toegekend aan twee van onze onderzoekers, namelijk Matt Baker en Sabine van Rijt (beiden van onderzoeksinstituut MERLN). Daarnaast zijn er in 2023 binnen het Europese Kader Programma Horizon Europe vijf consortiaprojecten toegekend.

NWO en ZonMw (ZorgOnderzoek Nederland en het gebied Medische Wetenschappen van NWO) zijn de belangrijkste wetenschapsfinanciers in Nederland. Als dusdanig zorgen deze organisaties voor kwaliteit en vernieuwing in de wetenschap. Zo biedt het NWO/ZonMw Talentprogramma persoonsgebonden financiering aan talentvolle, creatieve onderzoekers. Het Talentprogramma kent drie financieringsvormen – Veni, Vidi, Vici – afgestemd op verschillende fasen in de wetenschappelijke carrière van onderzoekers. In 2023, werden twee van onze onderzoekers geselecteerd voor de Veni-ronde 2022 (het besluit over de aanvragen ronde 2023 vindt in 2024 plaats). Verder hebben onderzoekers van het Maastricht UMC+ drie van de in totaal vijf ZonMw Dementie fellowships binnengehaald.

Ondersteuning van onderzoek

Projecten op gebied van onderzoek en innovatie worden binnen onze organisatie ondersteund door eenheden van de faculteit en het ziekenhuis; gezamenlijk leveren zij een diversiteit aan dienstverleningen. Denk bijvoorbeeld aan de DataHub, BioBank of het Microscopy Core Lab. Er is behoefte aan betere afstemming op het gebied van onderzoek en innovatie, en onderzoekers zoeken efficiëntere ondersteuning hierbij. Dit zal onze slagkracht op het gebied van O&O vergroten. In opdracht van het bestuur van het Maastricht UMC+ is in 2023 het 'ontwikkeltraject onderzoeksondersteuning' opgestart. De eerste stap betreft een situatieanalyse van de bestaande dienstverlening bij onderzoeksondersteuning. De uitkomst van deze situatieanalyse bepaalt vervolgens onze invulling van het verdere ontwikkeltraject in 2024.

3.9 Communicatie met onze stakeholders

Om onze strategische doelstellingen te ondersteunen, zetten we diverse vormen van communicatie in, met als leidraad de strategie Gezond Leven. Deze strategie hebben we in 2023 nader ingekleurd voor de koers in 2024 en 2025. Het thema ESG (Environment, Social and Governance) is verweven in onze organisatiedoelstellingen en daarmee ook in onze communicatie-inspanningen. In deze paragraaf een overzicht van onze belangrijkste aandachtspunten op het gebied van communicatie in 2023.

De strategie Gezond Leven

In 2023 hebben we gewerkt aan een nadere inkleuring en uitrol van onze strategie. Daarbij is communicatie belangrijk om er mede voor te zorgen dat onze medewerkers en stakeholders de Gezond Leven-strategie kennen en actief ondersteunen.

Onze communicatiedoelstellingen zijn gebaseerd op de Gezond leven-strategie. De strategische pijlers zijn daarbij leidend. Zo hebben we in 2023 onze (patiënten)communicatie ingericht ter ondersteuning van 'Onze Zorg van de Toekomst', en onze wetenschapscommunicatie en externe communicatie ter ondersteuning van de strategische pijler 'Verbinding Onderzoek, Onderwijs en Zorg'. Verder hadden we voortdurende aandacht voor communicatie met onze externe stakeholders in het kader van de pijler 'Partner in Netwerken' en voor interne en externe communicatie ter ondersteuning van de vierde pijler 'Organisatieontwikkeling'.

Een belangrijke nieuwe pijler in onze vernieuwde strategie is 'Preventie en vitaliteit'. Sinds enkele jaren dragen we het thema preventie en vitaliteit via allerlei kanalen en middelen uit naar onze interne en externe stakeholders. Dat gebeurt onder meer met het label 'Gezond Idee'. In 2023 hebben we geïnvesteerd in plannen om dit label uit te bouwen in 2024 en verder.

In de vernieuwde strategie wordt ook gekoerst op het verstevigen van onze academische positie. We beogen daarbij onze portfoliokeuzes transparant te communiceren, zowel binnen als buiten onze muren.

Integratie met de Universiteit Maastricht

In 2023 kondigden de besturen van de Universiteit Maastricht en het Maastricht UMC+ aan te koersen op een integratie van beide organisaties. De aankondiging en de vervolgstappen vroegen om intensieve en eenduidige communicatie richting onze interne en externe stakeholders. Ook in 2024 zal dit thema de aandacht hebben. Daarbij trekken Maastricht UMC+ en Universiteit Maastricht samen op in de communicatie.

Digitale zorg en invoering nieuw EPD

Als Maastricht UMC+ willen we het voortouw nemen in de digitalisering van de zorg. Om de zorg duurzaam toegankelijk te houden zijn innovatie en digitalisering noodzakelijk. In 2023 werden voorbereidingen getroffen voor de implementatie van het EPD en verdere stappen genomen voor de uitvoering van het programma Digitale Zorg. Deze initiatieven vroegen veel aandacht voor communicatie met zowel onze medewerkers, patiënten en externe stakeholders. Ook in 2024 zal communicatie ten behoeve van deze projecten veel aandacht vragen.

Goed werkgeverschap, behoud van gezonde en vitale medewerkers

Het werven en behouden van medewerkers is in de zorg een uitdaging en ook in het Maastricht UMC+ merken we dat. In 2023 zijn onder het motto 'Wij gaan voor jou' diverse communicatiecampagnes gestart om nieuwe medewerkers te werven. Om het behoud van medewerkers te ondersteunen, hebben we onder meer (communicatie)middelen ontwikkeld in het kader van sociale veiligheid, het waarderingsprogramma 'Met Hart voor Jou' en team- en leiderschapsontwikkeling. Tevens hebben de thema's duurzaamheid, mobiliteit en hybride werken prominent aandacht gehad in de communicatie richting onze medewerkers. Ook in 2024 zullen deze thema's op onze communicatie-agenda staan.

4

Bestuur en toezicht

4 Bestuur en toezicht

4.1 Zorgbrede governancecode

Goed bestuur en toezicht zijn voorwaarden voor het leveren van kwalitatief goede zorg. Wij onderschrijven de *Governancecode Zorg* en hebben in 2023 naar beste weten gehandeld in het naleven ervan. Als Maastricht UMC+ hechten we veel waarde aan een duidelijke corporate governancestructuur met gescheiden taken en verantwoordelijkheden van Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. Daarnaast waarborgt de code de betrokkenheid bij en verantwoording over het gevoerde beleid richting belanghebbenden.

4.2 Toepassing van gedragscodes

We beschikken over een algemene gedragscode. De uitgangspunten betreffen de uitoefening van taken, het omgaan met informatie, discriminatie, integratie, belangenverstrengeling en het omgaan met misstanden. Ook eventuele sancties voor handelingen in strijd met de gedragscode zijn erin beschreven. Naast de gedragscode hebben wij een aantal basisregels en bijbehorende protocollen en procedures die de veiligheid op vijf thema's moeten vergroten. Deze thema's zijn: patiënten, personeel, informatiebeveiliging en betrouwbaarheid, calamiteiten en beveiliging, geld en goederen. Binnen het traject van organisatie-ontwikkeling werken we aan de ontwikkeling van een sterkere aanspreekcultuur om de juiste protocollen na te leven en de veiligheid voor onze patiënten en collega's, en de samenleving veilig te stellen. Daarbij hoort ook het signaleren, bespreken en melden van grensoverschrijdend (seksueel) gedrag. De protocollen zijn beschikbaar op ons intranet.

We beschikken over een klokkenluidersregeling om melding van mogelijke misstanden zorgvuldig te laten verlopen. Een medewerker die een melding wil doen krijgt rechtspositionele bescherming tegen mogelijke nadelen van het melden. De regeling heeft daarnaast tot doel onze organisatie te beschermen tegen schade door het buiten de procedure om melden van misstanden aan derden. De Raad van Bestuur heeft de klokkenluidersregeling vastgesteld, met instemming van de Ondernemingsraad. De regeling is beschikbaar op onze website www.mumc.nl. In 2023 hebben we geen meldingen in het kader van de klokkenluidersregeling gehad.

4.3 Raad van Bestuur

Het Maastricht UMC+ wordt bestuurd door de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur richt zich met name op strategische zaken en het adequaat inspelen op de veranderende omgeving van onze organisatie. De leden van de Raad van Bestuur hebben elk hun eigen portefeuille met zowel interne als externe aandachtsgebieden. De taken en bevoegdheden van de Raad van Bestuur zijn vastgelegd in een bestuursreglement. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht benoemt de leden van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur van het ziekenhuis bestaat uit de volgende leden:

- dr. Helen Mertens, voorzitter Raad van Bestuur
- drs. Gabriël Zwart MAC, lid Raad van Bestuur
- prof. dr. Geraline Leusink, lid Raad van Bestuur (t/m december 2023)
- drs. Ale Houtsma, lid Raad van Bestuur a.i. (vanaf 1 januari 2024 voor de duur van een jaar).

In bijlage 6.1 vindt u de nevenfuncties van de leden van de Raad van Bestuur in 2023. De nevenfuncties 2023 van drs. Ale Houtsma zijn hierbij niet opgenomen vanwege indiensttreding per 1 januari 2024.

4.4 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van het azM houdt toezicht op de gang van zaken in het ziekenhuis in het algemeen en op de Raad van Bestuur in het bijzonder. In 2023 bestond de Raad van Toezicht uit de volgende leden:

- prof. dr. Roger Dassen (voorzitter)
- drs. Thomas van Elzaker
- drs. Frank van Kasteren (tot 1 juni 2023)
- ir. ing. Carla Moonen
- drs. Jan-Paul Rutten (per 1 juni 2023)
- prof. dr. Anne Marie de Smet.

In het Verslag Raad van Toezicht MUMC+ 2023 vindt u een terugblik op 2023 en de nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht in 2023.

4.5 Organisatiestructuur

Sinds 1 januari 2020 hebben we een nieuwe organisatiestructuur die beter aansluit bij onze ambities, die knelpunten aanpakt en mensen en middelen efficiënter inzet. De nieuwe organisatiestructuur biedt meer mogelijkheden voor innovatie en samenwerking. Aanleiding voor de organisatiewijziging is dat we op deze wijze de zorg rond onze patiënten nog beter kunnen inrichten en de zorg betaalbaar en toegankelijk houden. Onze organisatie bestaat uit acht centra voor patiëntenzorg, vierentwintig medische afdelingen, vijf expertise-eenheden, zeven servicebedrijven en de bestuursstaf (zie ook paragraaf 3.2).

4.6 Medezeggenschap

We beschikken over een formele medezeggenschapsstructuur waarin regulier overleg tussen Raad van Bestuur en Ondernemingsraad, Stafconvent en Cliëntenraad is vastgelegd. Daarnaast hebben we een Verpleegkundige Adviesraad (VAR).

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) behartigt de (collectieve) belangen van onze medewerkers, zonder het bedrijfsbelang uit het oog te verliezen. De OR houdt zich bezig met ziekenhuisbrede en strategische vraagstukken en geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de Raad van Bestuur. De OR heeft voor de behandeling van bepaalde onderwerpen vaste commissies, te weten: Sociaal Beleid, Veiligheid, Gezondheid, Welzijn & Milieu, Financiën & Strategie, de werkgroep Communicatie en de Agendacommissie. De OR telt 21 leden. Hun zittingstermijn is vier jaar. De verslagen van de OR-vergaderingen zijn toegankelijk via de website van de OR op ons intranet en zijn door alle medewerkers in te zien.

Naast de OR zijn op decentraal niveau twaalf zogeheten Onderdeel-commissies (OC's) ingesteld. Elk organisatieonderdeel met meer dan vijftig medewerkers heeft een eigen OC. Van de OC-leden wordt verwacht dat zij op een positief-kritische manier invloed uitoefenen op het reilen en zeilen van hun organisatieonderdeel. De samenwerking tussen de OR en de OC's wordt steeds meer geïntensiveerd. Op meerdere dossiers, zoals bijvoorbeeld de organisatieontwikkeling, wordt actief samengewerkt. De zittingstermijn van OC-leden is eveneens vier jaar.

Stafconvent

Het Stafconvent bestaat uit vertegenwoordigers van de medische staf. Maandelijks vinden plenaire vergaderingen plaats, die openbaar zijn voor alle stafleden en arts-assistenten. Doel van het Stafconvent is het waarborgen van de optimale geneeskundige behandeling en verzorging van patiënten en het mogelijk maken van onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Het Stafconvent kiest acht bestuursleden die samen het Stafconventsbestuur (SCB) vormen. Het SCB is overlegpartner voor de Raad van Bestuur bij belangrijke ontwikkelingen en beleidsvoornemens. Het SCB geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de Raad van Bestuur op uiteenlopende terreinen.

Cliëntenraad

De Cliëntenraad is een zelfstandige raad die de gemeenschappelijke belangen van onze cliënten/patiënten behartigt. Dit vindt zijn grondslag in de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018 (Wmcz 2018). De raad richt zich op die onderwerpen die voor alle patiënten van belang kunnen zijn. Naast kwaliteit en veiligheid hebben met name patiëntenparticipatie, samen beslissen en gezondheidsvaardigheden de aandacht. Het gaat erom hoe cliënten/patiënten door horen, informeren, behandelen en bejegenen worden meegenomen in hun eigen 'patient journey' van huis tot thuis. De raad stimuleert de centra voor patiëntenzorg en medische afdelingen om hiervoor waar mogelijk eigen patiënten te betrekken. De Cliëntenraad geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de Raad van Bestuur, de officiële gesprekspartner. De Cliëntenraad bestaat uit negen externe leden, die elk persoonlijk betrokken zijn bij onze organisatie, hetzij als (voormalig) patiënt of als familielid of mantelzorger.

Verpleegkundige Adviesraad

De Verpleegkundige Adviesraad (VAR) is een onafhankelijk adviesorgaan van, voor en door verpleegkundigen. De VAR vergroot de invloed van onze verpleegkundigen op voornamelijk inhoudelijk verpleegkundig beleid binnen onze organisatie. De VAR geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de Raad van Bestuur met als doel de kwaliteit en veiligheid van de verpleegkundige zorg te verbeteren en te borgen in een continu lerende organisatie. De VAR heeft twee keer per jaar overleg met de voorzitter van de Raad van Bestuur. De VAR neemt deel aan de Regionale VAR Limburg waarin alle verpleegkundige adviesraden van de ziekenhuizen in Limburg vertegenwoordigd zijn. Zo leggen de verpleegkundigen contacten en wisselen zij kennis met collega's uit. Via de NFU VAR en landelijke VAR-netwerkdagen breidt het netwerk zich landelijk verder uit.

U vindt meer informatie over onze medezeggenschapsorganen op onze website www.mumc.nl.



5

Vooruitblik op 2024

5 Vooruitblik op 2024

We gaan een spannend, maar ook bijzonder jaar tegemoet. Een toekomst waarvan de contouren zich al aftekenen, maar deels ook nog ongewis zijn. Zo zal een (op het moment van schrijven) nog nieuw te vormen kabinet ongetwijfeld zijn eigen stempel gaan drukken op de gezondheidszorg en de samenleving. Wat ons betreft is dat nog steeds langs de lijnen van het Integraal Zorgakkoord. Specifiek voor ons sluit dat nauw aan op onze eigen koers Gezond Leven en de nadere inkleuring daarvan.

Samenwerken is daarbij het devies om passende zorg te leveren en de juiste zorg op de juiste plek. In 2024 hopen we dan ook de samenwerking met het SJG Weert definitief te kunnen bekrachtigen, waarbij we honderd procent aandeelhouder worden van het Weertse ziekenhuis. Met als doel om een breed zorgaanbod voor die regio te behouden in de toekomst, inclusief acute zorg. Aan de andere kant willen wij ons als Maastricht UMC+ verder toeleggen op onze academische functie. Met de samenwerking creëren we nieuwe mogelijkheden om de tweedelijns zorg anders te organiseren. Onze patiënten behouden hierbij keuzevrijheid voor hun behandellocatie.

Voor wat betreft de integratie met de Universiteit Maastricht is ons streven om in 2024 eveneens grote stappen te zetten. De sociaal-maatschappelijke uitdagingen zijn immers groot. Het vergt naast snelheid echter ook zorgvuldigheid. Daarbij wordt de impact van potentiële organisatorische aanpassingen en bestuursmodellen kritisch geanalyseerd. Het is een unieke integratie voor Nederland, waarbij zowel de Faculty of Health, Medicine & Life Sciences (FHML) als universiteit met het ziekenhuis integreren. Daarmee zetten we niet één, maar meteen twee stappen voorwaarts.

Op de campus zullen ook de eerste tekenen zichtbaar worden op het gebied van bouw, als onderdeel van ons strategisch vastgoedplan 2025-2040. Zo maken we met de sloop van het Provisoriumgebouw plaats voor een nieuw en duurzaam entreegebouw. Binnen de muren van het ziekenhuis zullen verschillende afdelingen verhuizen om de voorbereidingen voor de verbouw van ons beddenhuis in gang te zetten. Een van de andere grote mijlpalen van het komend jaar is de 'go-live' van ons nieuwe Elektronische Patiëntendossier (EPD). Als alles naar behoren verloopt, werken we vanaf 29 november 2024 met het EPD van EPIC. Een overgang die een lange, intensieve en zorgvuldige aanloop kent. Met de inzet van tal van collega's om de livegang zo soepel mogelijk te laten verlopen. We zijn ervan overtuigd dat we vanaf het moment van daadwerkelijke implementatie de toekomstige vruchten ervan zullen gaan plukken. Het fundament van onze digitale en data-strategie begint immers bij een zorgvuldige data-opslag en -registratie.

Er gaan grote investeringen gepaard met vooral de nieuwbouw en het nieuwe EPD. Maar ook een verbeterde cao voor het komend jaar heeft invloed op ons financiële resultaat, evenals het verstevigen van onze academische positie. De solide uitgangspositie en het positieve resultaat dat we voorzien voor 2024, maakt het echter mogelijk dat we onze ambities kunnen blijven nastreven. In het belang van het werkgeluk van onze collega's, een gezond leven voor iedere burger, de kennispositie van Limburg en een financieel gezond Maastricht UMC+, waar we met trots en gedrevenheid werken aan de gezondheidszorg van de toekomst.

Namens de Raad van Bestuur van het Maastricht UMC+,

Dr. Helen Mertens

Voorzitter Raad van Bestuur Maastricht UMC+

6

Bijlagen

6 Bijlagen

6.1 Nevenfuncties Raad van Bestuur

Nevenfuncties 2023 dr. Helen Mertens, voorzitter Raad van Bestuur

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Dr. Helen Mertens	Voorzitter Raad van Bestuur Maastricht UMC+	- Lid Bestuur Stichting Toon Hermans Huis Sittard Beroepsgebonden nevenfuncties/qualitate qua - Lid Bestuur Nederlandse Federatie van Universitaire Medische Centra (NFU) - Voorzitter Opleiding en Patiëntenzorg (O&P), NFU - Voorzitter Regiegroep Citrien, NFU - Voorzitter Stuurgroep 'Doen of laten' Citrien I en II - Voorzitter Raad van Bestuur Stichting BOLS - tot oktober 2023 - Voorzitter Regionaal Overleg Acute Zorgketen (ROAZ) - Lid Landelijk Netwerk Acute Zorg - Voorzitter Raad van Bestuur Stichting Mebaz - Voorzitter Raad van Bestuur Stichting Faciliteitsgebouw AZM - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Bejaardenzorg Clara Fey - Voorzitter Raad van Commissarissen CIRO b.v. - Lid Raad van Commissarissen Maastricht Health Campus b.v. - Voorzitter Raad van Bestuur Stichting Beter Samen - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Sint Annadal - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Health Foundation Limburg - Lid Bestuur NVZD-vereniging van bestuurders in de zorg - Lid Raad van Toezicht Stichting John William Joseph and Wife Lenore Kirschweng Ackermans Memorial to the city Maastricht, the Netherlands - Lid Raad van Bestuur Dr. Adrien Pélerin Stichting

Nevenfuncties 2023 drs. Gabriël Zwart MAC, lid Raad van Bestuur

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Drs. Gabriël Zwart MAC	Lid Raad van Bestuur	• Lid Raad van Toezicht Stichting Ronald McDonald Huis Maastricht • Lid Comité Saurus • Lid Raad van Commissarissen Coöperatie SURF U.A. • Lid Raad van Toezicht Stichting College Zorgopleidingen • Lid Bestuur UWC Maastricht Beroepsgebonden nevenfuncties/qualitate qua: • Lid Raad van Bestuur Stichting Mebaz • Lid Raad van Bestuur Stichting Life Science Incubator Maastricht • Lid Raad van Bestuur Stichting Faciliteitengebouw AZM

Nevenfuncties 2023 prof. dr. Geraline Leusink, lid Raad van Bestuur

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Prof. dr. Geraline Leusink	Lid Raad van Bestuur t/m 31-12-2023	• Lid Raad van Toezicht Pluryn • Voorzitter Raad van Toezicht De Zorggroep • Hoogleraar Eerstelijns geneeskunde Radboudumc Beroepsgebonden nevenfuncties/qualitate qua: • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting EM-TRAC • Lid Raad van Bestuur Stichting Faciliteitengebouw AZM • Lid Raad van Bestuur Stichting Mebaz • Lid Raad van Bestuur Stichting Beter Samen

6.2 Gelieerde stichtingen en deelnemingen Maastricht UMC+

Aan het Maastricht UMC+ zijn ultimo 2023 de volgende rechtspersonen gelieerd:

- Stichting Mebaz (100%); voor de verzekering van medische aanspraken jegens het Maastricht UMC+.
- Stichting Faciliteitengebouw azM (100%); voor de exploitatie van onderdelen van huisvesting van het Maastricht UMC+.
- Stichting Health Foundation Limburg (100%); voor het werven en beheren van fondsen met als doel de verworven middelen te besteden aan wetenschappelijk onderzoek en onderwijs in het kader van de gezondheidszorg, met name in de provincie Limburg en in het bijzonder in het Maastricht UMC+.
- Stichting Sint Annadal (100%); voor het bevorderen van diensten van het Maastricht UMC+ op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en onderwijs, alsmede voor het bevorderen en instandhouden van restauratieve en daarmee verband houdende voorzieningen ten behoeve van patiënten, bezoekers en gasten van het Maastricht UMC+.
- Stichting Annadal Kliniek (100%); voor het aanbieden van gezondheidszorg aan patiënten, in het bijzonder door de exploitatie van een zelfstandig behandelcentrum (zbc) op het gebied van de gezondheidszorg met al hetgeen daartoe behoort of daartoe dienstig is, alles in de ruimste zin van het woord.
- Stichting Beter Samen (50%); voor het realiseren en faciliteren van nieuwe zorgvormen die tussen de huisartsenzorg en ziekenhuiszorg gepositioneerd zijn.
- Stichting Life Science Incubator Maastricht (50%); voor het plannen en (laten) bouwen danwel begeleiden van de voorbereiding en bouw van gebouwen voor onder andere startende ondernemers.

Het Maastricht UMC+ heeft ultimo 2023 deelnemingen in de volgende rechtspersonen:

- Ease Travel Clinic & Health Support B.V.: 50% plus 1 aandeel
Ease levert advies en vaccinaties aan reizigers.
- CIRO+ B.V.: 51%
CIRO+ is een expertisecentrum voor de behandeling van chronisch orgaanfalen, waarin het Maastricht UMC+ gezamenlijk met Proteion Thuis participeert.
- Knowledge Transfer Funds B.V.: 50%
Knowledge Transfer Funds B.V. is actief op de gebieden van life sciences, biotechnologie, medische technologie, farmaceuticals, diagnostics, nutraceuticals, biomaterials en aanverwante gebieden.
- Maastricht Health Campus B.V.: 33,33%
De Maastricht Health Campus B.V. richt zich op het bevorderen van de oprichting, groei en acquisitie van kennisintensieve bedrijven en hun onderlinge samenwerking op de campus rondom het Maastricht UMC+.
- Clinical Trial Center Maastricht B.V.: 100%
Het Clinical Trial Center Maastricht (CTCM) adviseert, traint, begeleidt en ondersteunt onderzoekers binnen en buiten het Maastricht UMC+ gedurende de opzet en uitvoering van mensgebonden (klinisch) onderzoek. In opdracht van de Raad van Bestuur MUMC+ voert CTCM het KwaliteitsBorgingsProgramma (KBP) uit; dit helpt onderzoekers binnen het Maastricht UMC+ (azM en FHML) om laagdrempelig gebruik te maken van de dienstverlening van het CTCM. Kwaliteit en maatwerk zijn hierbij belangrijke uitgangspunten.
- Microsure B.V.: 1,55%
Microsure B.V. heeft als doel het ontwikkelen en leveren van producten en diensten op het gebied van robotische technologie en systemen en accessoires voor medische toepassingen.

- Brains Unlimited B.V.: 8,5%
Brains Unlimited B.V. exploiteert en verhuurt een scannerfaciliteit met meerdere MRI-scanners.
- Maastrro Protonentherapie B.V.: 20%
Maastrro Protonentherapie is een protonen centrum. Protonentherapie is een vorm van externe radiotherapie die wordt ingezet om tumoren, zowel kwaadaardig als goedaardig, in het lichaam te bestrijden.
- Maastricht Instruments B.V.: 40% (winstrechtloze aandelen)
Maastricht Instruments B.V. is een hightech bedrijf dat innovatieve en marktgerichte medische oplossingen realiseert zoals de couveusebrancard en diverse 3D-prints.
- Medace B.V.: 24,39%
Medace B.V. ondersteunt academische groepen en bedrijven met innovatieve medische concepten die behoefte hebben aan technische, kwalitatieve en klinische expertise.
- Annadal Kliniek B.V.: 100%
De activiteiten van Annadal Kliniek B.V. zijn het aanbieden van gezondheidszorg aan patiënten, in het bijzonder door de exploitatie van een zelfstandig behandelcentrum (zbc) op het gebied van de gezondheidszorg met al hetgeen daartoe behoort of daartoe dienstig is, alles in de ruimste zin van het woord.

6.3 Afkortingenlijst

AIOS	Arts in opleiding tot specialist
AMVO	Academie Medische Vervolgopleidingen
BAZ	Basisopleiding Acute Zorg
BBAZ	Beschikbaarheidsbijdrage Academische Zorg
CAKZ	Centrum voor Acute en Kritische Zorg
CIO	Chief Information Officer
CISO	Chief Information Security Officer
CMIO	Chief Medical Information Officer
CNIO	Chief Nursing Information Officer
COC-M	Centrale Opleidingscommissie MUMC+
CSIO	Chief Science Information Officer
DBC	Diagnose Behandel Combinatie
DJS	De Jonge Specialist
DOO	Discipline Overstijgend Onderwijs
DOT	DBC's op weg naar Transparantie
EPA	Entrusted Professional Activity
EPD	Elektronisch Patiëntendossier
FHML	Faculty of Health Medicine and Life Sciences (Universiteit Maastricht)
FMS	Federatie Medisch Specialisten
HSMR	Hospital Standardized Mortality Ratio
IFMS	Individueel functioneren Medisch Specialist
IGJ	Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd
IRM	Integraal Risico Management

MUMC+	Maastricht Universitair Medisch Centrum+
NFU	Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra
NIAZ	Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg
NOW	Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid
NVZ	Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen
NZa	Nederlandse Zorgautoriteit
OOR ZON	Onderwijs en Opleidingsregio Zuidoost-Nederland
OR	Ondernemingsraad
PDCA	Plan-Do-Check-Act cyclus
RGS	Registratiecommissie Geneeskundig Specialisten
RIE	Risico-inventarisatie en -evaluatie
RIS/PACS	Radiology information systems and picture archiving and communication systems
ROAZ	Regionaal Overleg Acute Zorg
RvB	Raad van Bestuur
RvT	Raad van Toezicht
SCB	Stafconventsbestuur
VAR	Verpleegkundige Adviesraad
Whw	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
ZIS	Ziekenhuis Informatiesysteem
ZN	Zorgverzekeraars Nederland



Maastricht UMC+
P. Debyelaan 25, 6229 HX Maastricht
T. 043 - 387 65 43

Volg ons op



www.mumc.nl

Realisatie: servicebedrijf Financiën en servicebedrijf Communicatie Maastricht UMC+
Vormgeving: Grafische Dienst Maastricht UMC+