



Jaardocument 2022

Maastricht UMC+ Jaardocument 2022

Met genoeg bieden wij u de maatschappelijke verantwoording van het Maastricht Universitair Medisch Centrum+ (Maastricht UMC+) aan over het jaar 2022.

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 in dit jaardocument 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 via onderstaande contactgegevens.

Identificatiegegevens

Maastricht UMC+
Postbus 5800
6202 AZ Maastricht
T: 043-387 6543

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

2022 in cijfers





1 Voorwoord van de Raad van Bestuur



2 Profiel van de organisatie



3 Verantwoording beleid



4 Bestuur en toezicht



5 Vooruitblik op 2023



6 Bijlagen

Inhoudsopgave

1	Voorwoord van de Raad van Bestuur	6	4	Bestuur en toezicht	33
			4.1	Zorgbrede Governancecode	34
2	Profiel van de organisatie	9	4.2	Toepassing van gedragscodes	34
2.1	Kernactiviteiten	10	4.3	Raad van Bestuur	34
2.2	Missie en strategie	10	4.4	Organisatiestructuur	34
			4.5	Medezeggenschap	35
3	Verantwoording beleid	13	5	Vooruitblik op 2023	37
3.1	Juridische structuur	14	6	Bijlagen	40
3.2	Financieel beleid	14	6.1	Nevenfuncties Raad van Bestuur	41
3.2.1	Algemeen	14	6.2	Gelieerde stichtingen en deelnemingen Maastricht UMC+	43
3.2.2	Horizontaal toezicht	14	6.3	Afkortingenlijst	44
3.2.3	Academische component	15			
3.2.4	Financieel resultaat	15			
3.2.5	Balansontwikkeling en financiële instrumenten	16			
3.2.6	Toekomstverwachtingen	17			
3.3	Risico's en Integraal Risicomanagement	18			
3.4	Kwaliteit en veiligheid voor patiënten, bezoekers & medewerkers	20			
3.5	Personeelswerving, -behoud & -ontwikkeling	20			
3.6	ICT en technologie in de zorg	22			
3.7	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	24			
3.8	Medisch onderwijs, opleidingen, onderzoek en ontwikkeling	26			
3.8.1	Kwaliteitsbeleid medische vervolgoopleidingen	27			
3.8.2	Projecten die extra aandacht kregen in 2022	27			
3.8.3	Aansluiting overige projecten en aandachtspunten	28			
3.8.4	Onderzoek en ontwikkelingen	29			
3.9	Servicebedrijf Communicatie	31			

A photograph of three people standing outdoors in a park-like setting with trees and a building in the background. On the left is a man with grey hair and glasses, wearing a dark blue suit and a light blue shirt. In the center is a woman with blonde hair, wearing a beige patterned blazer and matching trousers over a white blouse with a large bow. On the right is a woman with blonde hair, wearing a bright orange textured coat over a white shirt and red trousers. A semi-transparent dark blue horizontal bar is overlaid across the middle of the image, containing the page number and title.

1 Voorwoord van de Raad van Bestuur

1 Voorwoord van de Raad van Bestuur

Toonaangevend. Empathisch. Gedreven. Verbindend. Het zijn de kernwaarden van het Maastricht UMC+. Als ik met die kernwaarden in gedachten terugblik op 2022 dan kan ik concluderen dat ze bijzonder treffend zijn én blijvend. Met veel inzet, doorzettingsvermogen en flexibiliteit hebben we namelijk een ongekende prestatie neergezet. De naweeën van de corona-pandemie waren immers nog voelbaar en de combinatie van de opgelopen wachtlijsten en het verhoogde ziekteverzuim zorgden voor een hoge werkdruk. Niet alleen op de verpleegafdelingen en de OK, maar evenzo binnen de laboratoria, de ondersteunende diensten en de opleidingen. Daarom een welgemeend chapeau aan alle medewerkers die het Maastricht UMC+ iedere dag kleur en glans geven.

Om een beeld te schetsen. Vóór de COVID-19-pandemie kende het Maastricht UMC+ een wachtlijst van 1.900 patiënten die wachten op een operatieve ingreep. Medio 2022 was dat opgelopen tot 4.400 wachtenden. Aan het eind van het jaar was dat aantal weer afgenomen tot een wachtlijst van ongeveer 3.700 patiënten. En dat bovenop de zorg die we normaal leveren. In tegenstelling tot de rest van Nederland, zien wij hier een dalende trend in de wachtlijsten. Des te lovenswaardiger is de geleverde topprestatie in deze tijden van onzekerheid. Wereldproblematiek zoals de oorlog in Oekraïne, de klimaat-, energie- en stikstofcrisis laat namelijk niet alleen op internationale, maar ook op individuele schaal zijn sporen na. Bijvoorbeeld op de energierekening bij medewerkers thuis en op de prijs van de dagelijkse boodschappen. Gelukkig hebben we op het eind van het jaar een aanzienlijke salarisverhoging kunnen afspreken om de druk op ieders huishoudboekje enigszins te verlichten.

We zien dat het zorglandschap in Nederland meer dan ooit in beweging is. De zorgvraag neemt onverminderd toe. Dat terwijl we tegen de grenzen van onze capaciteit 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 en de acute zorg. Dat vraagt om innovatie, inventiviteit, slim organiseren en vooral samenwerking tussen al die verschillende domeinen. Voor het eerst in Nederland werd daarom het afgelopen jaar de handtekening gezet onder het Integraal Zorgakkoord (IZA). Om samenwerking tussen alle domeinen te bevorderen in het belang van het grotere geheel.

Het IZA moet een oplossing bieden voor de uitdagingen waar we voor staan: het toegankelijk en betaalbaar houden van de Nederlandse gezondheidszorg. De umc's hebben zich vol overtuiging achter de gemaakte afspraken geschaard en als Maastricht UMC+ kunnen we dat alleen maar onderschrijven. Zorgvernieuwing zit immers in onze academische genen. Wij zijn dan ook bij uitstek de partij die staat voor medische vooruitgang, het ontwikkelen en implementeren van innovatieve zorgconcepten en leefstijlinterventies om de gezondheid van de samenleving te bevorderen. We hebben een brede kennisinfrastructuur en zoeken de samenwerking waar dat kan. Zo tekenden we bijvoorbeeld een intentieverklaring voor een intensievere samenwerking met het St. Jans Gasthuis Weert en intensiveerden we onze Academische Alliantie met het Radboudumc.

Het IZA heeft ook betekenis voor onze strategische koers. Onze huidige strategie Gezond Leven sluit echter goed aan op de ambities van het

IZA. Een koerswijziging is in het Maastricht UMC+ dan ook niet nodig. Niet voor niets komen twee van de vier goede voorbeelden van ‘passende zorg’ in het Integraal Zorgakkoord uit de Maastrichtse koker. Een van die twee voorbeelden is het Beweeghuis. Een innovatief zorgnetwerk om knie- en heupvervangingen zo veel als mogelijk te voorkomen. De uitstekende samenwerking tussen gemeente, huisartsen, fysiotherapeuten en academisch ziekenhuis heeft inmiddels al tot aantoonbare resultaten geleid: minder verwijzingen naar het ziekenhuis, minder operaties en lagere zorgkosten.

Het maakt dan ook trots, dat ondanks de grote uitdagingen waar we voor staan, we keihard en vol passie blijven werken aan de gezondheidszorg van de toekomst. En dat doen we in het Maastricht UMC+ op onze eigen toonaangevende, empathische, gedreven en verbindende manier. Zo worden we dan ook nog iedere dag beter door meer kennis.

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. Het Maastricht UMC+ voert 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:

'het leveren van de best mogelijke zorg en onderwijs en verbetering van de gezondheid in de regio door integratie van patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs'.

In 2019 hebben we onze koers verder aangescherpt en verdiept en vastgelegd in ons strategiedocument **Gezond Leven 2025**. Wij werken aan de realisatie van onze strategische koers Gezond Leven aan de hand van vier programma's die iedereen de ruimte bieden om vanuit de eigen context een bijdrage te leveren aan de gezamenlijke ambities.

Verbinden van Onderzoek, Onderwijs en Zorg

Het Maastricht UMC+ kent 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 Faculty of Health, Medicine & Life Sciences (FHML).

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 (zie ook paragraaf 3.8.4). 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 goede infrastructuur, maar ook om opleiding van de onderzoekstalenten van morgen. Daarom zijn onderzoek én PhD-opleiding ondergebracht in zes onderzoeksscholen en twee onderzoeksinstituten binnen de faculteit. Binnen de *Schools* en Instituten vindt themagericht onderzoek plaats. De *Schools* en Instituten werken samen met de patiëntcentra, 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, wetenschappelijk onderzoek), maar ook op uitwisseling van data en op digitale innovatie. Zo lanceerden we in 2022 onder meer een Digitale Zorg Strategie 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 de patiënt en vanuit diens 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

Het Maastricht UMC+ is op alle niveaus actief in het initiëren en versterken van samenwerking met (inter)nationale en regionale partners. Wij beschikken over een portfolio aan samenwerkingsverbanden met andere instellingen zoals het Radboudumc in Nijmegen, Uniklinik Aachen in Duitsland en Zuyderland in Sittard-Geleen en Parkstad. Om tot goede afstemming te komen, is een herkenbaar strategisch programma ingericht.

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). Daaraan is onder meer invulling gegeven door samen met partners (zorginstellingen, kennisinstituten, bedrijfsleven en overheid) de

Kennis- en Innovatieagenda voor Zuidoost Nederland te lanceren. Andere voorbeelden zijn de samenwerking binnen het OncoZON-netwerk voor hoogwaardige oncologische zorg of de organisatie van opleidingen binnen OOR ZON. Daarnaast is het realiseren van anderhalvelijnszorg in bijvoorbeeld de Stadspoli of het Beweeghuis enkel mogelijk door nauwe samenwerking met partners.

Daarnaast is het 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. 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, het versterken van onze wetenschappelijke positie.

Academische Alliantie Radboudumc

Medio 2022 is het visiedocument 'De Academische Alliantie 2025, naar een volgende fase' door de raden van bestuur van het Maastricht UMC+ en Radboudumc vastgesteld. Door landelijke en technologische ontwikkelingen is schaalgrootte van belang om tijdig te anticiperen. 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

In december 2022 tekenden het Maastricht UMC+ en St. Jans Gasthuis een intentieverklaring voor verregaande samenwerking. 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 verbreden van medisch-wetenschappelijk onderzoek. Daarbij is het doel om passende zorg te organiseren zo dichtbij de patiënt als mogelijk is.

Organisatieontwikkeling

In 2019 zijn we gestart met de organisatieontwikkeling met als doel de zorg rondom de patiënt beter en duurzaam in te richten en betaalbaar en toegankelijk te houden. Samen met de directeuren, medisch specialisten, zorgprofessionals en experts uit de expertise-eenheden en servicebedrijven hebben we bottom-up plannen gemaakt, met als doel de ervaringen van de patiënt te verbeteren 'van huis tot thuis', de organisatie wendbaarder te maken, samenwerkingen over de afdelingen en organisatieonderdelen heen te bevorderen, schaarse middelen beter te benutten en ambities op het verpleegkundig vlak te versterken.

Naast het maken van deze plannen en het daarop inrichten van de organisatie, hebben we ook keuzes gemaakt voor onze financiële doelstellingen. We richtten een nieuw model in voor Sturing & Financiering. Samen met de medische afdelingen krijgen we een steeds duidelijker zicht op hun rol en positie in de nieuwe organisatie. We bouwen verder aan een nieuwe invulling van de bestuurlijke afstemming en het Overleg Bestuur & Directies (OBD) en op alle niveaus vinden gesprekken plaats over haalbare resultaten en de persoonlijke invulling van onze gezamenlijke bestuurlijke verantwoordelijkheid.

In 2021 hebben de centra voor patiëntenzorg hun plannen aangescherpt en hebben de expertise-eenheden en servicebedrijven driejarige ontwikkelplannen geschreven. Deze plannen en de daaruit voortvloeiende voorgestelde organisatiewijzigingen zijn voorgelegd aan onze medezeggenschaps- en adviesgremia. Op basis van hun positieve adviezen is de huidige organisatiestructuur vastgesteld. We ronden daarmee de integrale organisatieontwikkeling, als onderdeel van onze strategie 'Gezond Leven 2025', definitief af. Het programma Transformatie is nu ondergebracht bij de directeur Bestuursstaf, binnen de portefeuille van de voorzitter van de Raad van Bestuur.

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 Maastricht University. 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 de continuïteit van onze organisatie. Een financieel gezond Maastricht UMC+ is noodzakelijk om de strategische doelstellingen in het kader van Gezond Leven te ondersteunen, patiënten te voorzien van excellente, klantgerichte zorg en een aantrekkelijke organisatie te blijven voor (potentiële) medewerkers. Om een financieel gezonde organisatie te blijven, wordt rekening gehouden met de ontwikkeling van de 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.

De oorlog in Oekraïne, de historisch hoge inflatie en de oplopende energiekosten hadden naast maatschappelijke gevolgen ook financiële gevolgen in 2022. Ondanks deze financiële uitdagingen wordt het jaar

2022 met een ruim positief resultaat afgesloten, onder meer door een hoger productieniveau, mede als gevolg van het leveren van uitgestelde zorg. Derhalve kunnen wij onze gezonde financiële positie blijven handhaven, hetgeen ook benodigd 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 is door het Maastricht UMC+ de overgang naar Horizontaal Toezicht gerealiseerd. Met ingang van het boekjaar 2020 legt het Maastricht UMC+, vanuit een gestructureerd proces van risicoanalyse en -beheersing, verantwoording af aan de zorgverzekeraar over de kwaliteit van de zorgregistratie en -declaratie. De verantwoordingsjaren 2020 en 2021 zijn formeel afgerond met de representerend zorgverzekeraar. Afronding van het jaar 2022 is in een ver gevorderd stadium.

Ook intern vindt naar aanleiding van dit proces van risicoanalyse en –beheersing rapportage 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 is er sneller zicht op eventuele verbeterpunten ten aanzien van registratie en declaratie. Net als voorgaande jaren hebben in 2022 diverse verbeterinitiatieven geleid tot vermindering van fouten in de bronregistratie. Afgelopen jaar zijn mooie verbeterinitiatieven gestart, onder meer het gebruik van data-analyse bij detectie van eventuele onrechtmatige registraties. Per kwartaal wordt over de voortgang in deze verbeterinitiatieven verantwoording afgelegd aan de representerend zorgverzekeraar.

Bij de inrichting van het nieuwe elektronisch patiëntendossier / ziekenhuisinformatiesysteem (EPD/ZIS) in de komende jaren zal ook gekeken worden waar in het proces van registratie en declaratie verbeteringen of vereenvoudigingen kunnen worden aangebracht om het aantal fouten verder te verminderen. Streven daarbij zal zijn om meer dan nu controles op de registratie in te bouwen in het registratieproces zelf in plaats van achteraf.

3.2.3 Academische component

Naast DOT-opbrengsten (DOT staat voor DBC's op weg naar Transparantie) 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 2022 ontving het Maastricht UMC+ € 72,9 mln. aan BBAZ. In het kader van het landelijke ROBIJN-project, waarbij umc's de academische bijdrage dienen te verantwoorden, wordt sinds 2020 een nieuwe verdelingssystematiek gehanteerd. Voor het Maastricht UMC+ leidt dit tot een hogere beschikbaarheidsbijdrage als compensatie voor haar huidige en toekomstige academische functie. Als gevolg van covid leidt de verantwoording van de academische component 2022 (net als voorgaande covid-jaren) nog niet tot een afrekening van ontvangen gelden.

3.2.4 Financieel resultaat

We hebben het jaar 2022 afgesloten met een geconsolideerd positief resultaat van € 43,8 miljoen. Het enkelvoudig resultaat van het Maastricht UMC+ komt uit op € 45,2 mln. positief. In dit enkelvoudig resultaat heeft € 45,1 mln. betrekking op de activiteiten van het Maastricht UMC+ en € 0,1 mln. op de activiteiten van diverse deelnemingen. Het positieve enkelvoudige resultaat van € 45,2 mln. kent een stijging ten opzichte van het resultaat van het verslagjaar 2021 (€ 19,1 mln. positief). Het ruime positieve resultaat is mede te danken aan een groei in de opbrengsten als gevolg van productieherstel in het tweede halfjaar 2022.

Bedragen x € 1000,-	Jaarrekening 2021	Jaarrekening 2022	verschil 2022 - 2021
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	671.844	734.917	63.073
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	95.197	99.195	3.999
Overige bedrijfsopbrengsten	49.986	70.224	20.238
Som der bedrijfsopbrengsten	817.027	904.336	87.309
Lonen & salarissen / sociale & pensioenlasten / PNIL	462.444	488.320	25.876
Overige bedrijfskosten	285.764	319.163	33.399
Kapitaallasten	50.233	51.806	1.573
Som der bedrijfslasten	798.442	859.289	60.847
Resultaat azM sec	18.585	45.047	26.462
Resultaat deelnemingen	546	141	-405
Resultaat enkelvoudig	19.131	45.188	26.057
Resultaat consolidatie	449	-1.402	-1.851
Resultaat geconsolideerd	19.580	43.786	24.206

De totale opbrengsten van het Maastricht UMC+ (enkelvoudig) bedragen € 904,3 mln. Ten opzichte van 2021 is sprake van een stijging van € 87,3 mln. die met name wordt veroorzaakt door een hoger productieniveau in 2022, indexering van tarieven, een hogere beschikbaarheidsbijdrage Academische zorg (als gevolg van indexering en de nieuwe verdelingssystematiek), groei in opbrengsten geneesmiddelen (tegenover deze opbrengstenstijging staat een evenredige kostenstijging) en opbrengsten uit COVID-regelingen.

De totale kosten van het Maastricht UMC+ (enkelvoudig) bedragen € 859,3 mln., waarbij sprake is van een stijging van € 60,8 mln. ten opzichte van 2021. De toegenomen personeelskosten worden met name verklaard door cao-effecten, stijging van sociale lasten en pensioenpremies, toename van het aantal fte's en kosten voor personele voorzieningen, zoals de Regeling Vervroegd Uittreden.

De stijging van de overige bedrijfskosten betreft onder andere hogere patiëntgebonden kosten. Dit wordt met name veroorzaakt door de stijging in de productie. De grootste stijging is te zien bij de geneesmiddelen. Tegenover deze stijging staat ook een stijging in de opbrengsten.

Bij de deelnemingen is sprake van een verslechtering van het resultaat ten opzichte van 2021 van € 0,4 mln.. Voor een nadere specificatie hiervan wordt verwezen naar de jaarrekening.

Met dit resultaat voldoen we ruimschoots aan de bancaire voorwaarden, net zoals in voorgaande jaren. Het positieve resultaat leidt tot een verruiming van de vermogenspositie waardoor de financiële

randvoorwaarden aanwezig zijn voor het realiseren van onze strategische doelstellingen.

Voor een nadere analyse en toelichting van deze cijfers wordt verwezen naar de jaarrekening van het Maastricht UMC+ en de openbare verantwoordingscijfers die beschikbaar zijn via jaarverantwoordingzorg.nl.

3.2.5 Balansontwikkeling en financiële instrumenten

In het kader van de bancaire ratio's die zijn overeengekomen met de banken, vindt strikte monitoring plaats van deze en andere ratio's. In onderstaande tabel zijn enkele ratio's en kengetallen van het Maastricht UMC+ opgenomen (op basis van de enkelvoudige jaarrekening).

Financiële Ratio's & Kengetallen

Eigen vermogen	€ 335,2 miljoen
Solvency Ratio	37,4 %
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	3,54
Total Net Leverage Ratio	2,0
EBITDA-marge	10,7 %

Financieringsbehoeften

In november 2021 is met drie banken nieuwe financiering overeengekomen voor de periode 2021 t/m 2024 met een totale omvang van € 209 mln.. Daarvan heeft € 43 mln. betrekking op herfinanciering van bestaande leningen in de jaren 2021 en 2022. De overige € 166 mln. betreft nieuwe financiering waarvan in 2021 € 20 mln. en in 2022 € 22 mln. is afgeroepen. Vervolgens worden in mei 2023 nieuwe leningen ter grootte van € 30 mln. gestort, waarvan de rente reeds in 2022 is

overeengekomen. Het resterende deel met een omvang van € 94 mln. zal in de jaren 2023 en 2024 worden afgeroepen en daarmee heeft het Maastricht UMC+ de financieringsbehoefte voor de komende jaren ingevuld. De nieuwe leningen zullen worden gebruikt om investeringen in (ver)bouw op basis van het Strategisch Vastgoedplan en een nieuw EPD te financieren.

Financiële instrumenten & ratio's

Het gebruik van financiële instrumenten is vastgelegd in het treasurystatuut van het Maastricht UMC+. Voor het beperkt aantal 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 vervuld voor een vaste rente en loopt het ziekenhuis geen renterisico als gevolg van wijzigingen in de marktrente.

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 2022 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.

3.2.6 Toekomstverwachtingen

Investerings

Voor de lange termijn (vanaf 2025 t/m 2040) houdt het MUMC+ rekening met een aantal verschillende investeringscategorieën. Op de eerste plaats worden jaarlijkse investeringen in ICT van € 8 mln. verwacht, 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 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). Eén 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 heeft betrekking op investeringen in de 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 € 30 mln. per jaar waarvan circa € 6 mln. per jaar betrekking heeft op groot onderhoud.

Financiering

In de paragraaf over de Balansontwikkeling en financiële instrumenten is reeds toegelicht welke financieringsbehoefte er op de korte termijn (t/m 2024) is en hoe daarin is voorzien. Voor de lange termijn is 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 worden bancaire leningen aangetrokken. 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, dan zal meer externe financiering worden aangevraagd. Als juist meer eigen middelen beschikbaar zijn, dan zal de externe financieringsvraag lager zijn. Om te bepalen welke financiering er nodig is, wordt gebruik gemaakt van een lange termijn prognosemodel waarin alle investeringsplannen zijn opgenomen en prognoses voor de exploitatie, balans en kasstromen worden gemaakt. Het MUMC+ is 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

Het Maastricht UMC+ heeft in de afgelopen jaren diverse stappen gezet om het integraal risicomanagement (IRM) verder vorm te geven.

Risicomanagement wordt op verschillende organisatieniveaus (strategisch, tactisch en operationeel) en op vijf risicogebieden (patiënt, personeel, informatie, facilitair en financieel) toegepast. De stuurgroep IRM overlegt maandelijks om overzicht te houden op de strategische risicogebieden en periodiek de voortgang te rapporteren over de status van de risico's en de beheersmaatregelen.

De voorzitter van de Raad van Bestuur zit de stuurgroep IRM voor. Verder bestaat de stuurgroep uit de verantwoordelijken per risicogebied, zijnde de betrokken directeuren, en de manager van Kwaliteit, Innovatie en Onderzoek. Per risicogebied is een top 3 van risico's vastgesteld met de daarbij behorende beheersmaatregelen. De risico's zijn meestal onderling verbonden en kunnen elkaar versterken. Bij het onderkennen en beheersen van risico's heeft het vermijden van schade aan patiënten steeds de hoogste prioriteit.

Jaarlijks worden de strategische risico's besproken binnen de Raad van Bestuur en het 2e echelon. Verder is de Strategische Risico Analyse en de beheersing van de strategische risico's ook ieder jaar een vast onderwerp op de agenda van de Raad van Toezicht.

Lijnmanagement is verantwoordelijk voor de organisatie en uitvoering van het Integraal Risico Management in het eigen organisatieonderdeel.

Management speelt een belangrijke rol in het faciliteren en stimuleren van het IRM -en veiligheidsbeleid en in het periodiek evalueren hiervan. De strategische risico's die eind 2022 zijn vastgesteld en bijbehorende beheersmaatregelen zijn:

- Onvoldoende of 'ontevreden' personeel.
Behouden en aantrekken van medewerkers is cruciaal. Maatregelen ter zake zijn onder andere de geïntensiverde inspanningen op gebied van recruitment en arbodienstverlening.
- Verlies van het academisch profiel.
Om dit te mitigeren is er veel aandacht voor de aanscherping van en investering in de speerpunten in onze portfolio. Er vindt veel samenwerking met de omliggende ziekenhuizen en andere zorgaanbieders in de regio plaats om voor iedere patiënt passende zorg te kunnen blijven bieden. Bij het optimaliseren van de patiëntenstromen vervullen de diverse netwerken in de regio een belangrijke rol.
- Niet kunnen voldoen aan de zorgvraag.
Naast het overleg met zorgverzekeraars over de budgettaire kaders wordt door middel van Integraal Capaciteitsmanagement een optimale benutting van onze capaciteit nagestreefd.
- Discontinuïteit van ICT.
Met een nieuw ZIS/EPD beogen we een toekomstbestendige en stabiele IT-omgeving te creëren. Aan de hand van de roadmap Cybersecurity zal in de komende jaren de veiligheid ook op dit punt verder worden vergroot.
- Tekort aan middelen en materialen.
Als beheersmaatregel zijn procedures ingesteld gericht op het snel signaleren en oplossen van voorraadtekorten en het vinden van alternatieve materialen en leveranciers.

- Hoogwater Maas
Naast uitgevoerde bouwkundige en technische aanpassingen zijn hiervoor relevante crisisscenario's geformuleerd.
- Tekort aan financiën
Opgestelde lange termijnprognoses worden zeer frequent gemonitord. Een pakket van opbrengstverhogende- en kostenreducerende maatregelen zonder directe impact voor de patiënt, is gedefinieerd.
- Toenemende regeldruk
Om compliant te blijven aan toenemende Wet- en Regelgeving is de inrichting van een effectieve IRM-organisatie op de diverse risicogebieden van groot belang. Ook is gezien de uitvoerige wet- en regelgeving in de zorg en om continu op de hoogte te zijn van de meest actuele versies, het Maastricht UMC+ aangesloten bij het landelijk initiatief LORENZ (Landelijk Overleg Richtlijnen en Eisen in de Nederlandse Zorg). Deze database is voor iedereen toegankelijk via het documentmanagementsysteem van het ziekenhuis en wordt periodiek gecheckt op belangrijke aanpassingen.

Om verder te professionaliseren op risicomanagement is een nieuwe beleidsadviseur IRM aangesteld. Tevens heeft accountant PricewaterhouseCoopers (PwC) in 2022 een externe beoordeling uitgevoerd van het IRM-systeem. PwC heeft de aanpak van het Maastricht UMC+ beoordeeld en onder meer het IRMvolwassenheidsniveau bepaald. Op het niveau van de benchmark binnen de gezondheidszorg ligt het MUMC+ gelijk. Wat met name ontbreekt, is het expliciteren van risicobereidheid. Met deze en andere aanbevelingen uit de externe audit van PwC gaan we aan slag.

3.4 Kwaliteit en veiligheid voor patiënten, bezoekers en medewerkers

De afdeling Kwaliteit en Veiligheid binnen de expertise-eenheid Kwaliteit, Innovatie & Onderzoek (KIO) adviseert, ondersteunt en coacht medewerkers in het realiseren van een continue verbetercultuur. Het doel: integrale, veilige, kwalitatieve en duurzame zorg waarin de patiënt centraal staat. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het kwaliteits- en veiligheidsbeleid. De operationele uitvoering ligt bij de afdeling Kwaliteit en Veiligheid. Rapportage aan de Raad van Bestuur vindt plaats via een dashboard Kwaliteit en Veiligheid en andere nieuw ontwikkelde formats, zoals kwartaalgesprekken met de zorgcentra en jaarlijkse evaluatiegesprekken met de medische afdelingen.

Het Maastricht UMC+ geeft Kwaliteit en Veiligheid vorm aan de hand van het kwaliteitskader Qualicor (voorheen NIAZ) en is sinds 1999 geaccrediteerd. De volgende Qualicor-audit gaat plaatsvinden in het najaar van 2025.

Sinds dit jaar is er een calamiteitencommissie, met brede afvaardiging vanuit de organisatie, die potentieel ernstige incidenten beoordeelt. Ook is gestart met het verbinden van de diverse meetinstrumenten inzake patiëntveiligheid met het doel trends te signaleren en deze door middel van een gestructureerde projectmatige aanpak te verbeteren. Het crisismanagement is sinds dit jaar een onderdeel binnen Kwaliteit en Veiligheid, waarbij het Ziekenhuis Rampen Opvang Plan (ZiROP) als project is opgepakt.

Er wordt ook verbinding gezocht met de afdeling Innovatie en het Zorginnovatielab, waarbij met name Digitale Zorg een belangrijk speerpunt is. Tot slot is een programma gestart om de processen rondom poliklinieken en functieafdelingen verder te optimaliseren.

3.5 Personeelswerving,- behoud & -ontwikkeling

Het Maastricht UMC+ is met 6.410 medewerkers (4.869 bruto fte) een grote werkgever in de regio Maastricht. Om de zorg nu en in de toekomst toegankelijk en beschikbaar te houden voor de patiënten is voldoende en goed opgeleid personeel een voorwaarde. Het MUMC+ investeert daarom al jaren succesvol in het werven en duurzaam inzetbaar houden van medewerkers. De volgende onderwerpen hebben in 2022 veel aandacht gehad.

Arbeidsmarkt

De druk op de arbeidsmarkt is in 2022 verder toegenomen en dat heeft ook zijn weerslag op het Maastricht UMC+. In 2022 waren er 502 unieke vacatures, een stijging van 14% ten opzichte van 2021. Vacatures met betrekking tot de schaarse beroepen (zoals de V7-verpleegkundigen) stonden gemiddeld genomen langer open en waren moeilijker vervulbaar.

Het voeren van exitinterviews is vanuit centraal P&O opgepakt. Aanvankelijk voor de verpleegkundige functies, later voor alle functiegroepen (decentraal). De output hiervan wordt gebruikt om onder meer het palet aan flexibele arbeidsvoorwaarden aan te passen. Gemist werden bijvoorbeeld horizontale doorgroeimogelijkheden en voldoende regelruimte voor werk-privébalans. Daarnaast vonden medewerkers de werkdruk (te) hoog.

Zowel het werven als het behouden van medewerkers behoort tot de grootste uitdagingen voor de komende jaren. De interne recruitmentcapaciteit is om die reden in 2022 uitgebreid. Verder is ingezet op een snellere doorlooptijd van het werving- en selectieproces.

Daarnaast is geïnvesteerd in aansprekende en succesvolle wervingscampagnes voor 'de Basisopleiding Acute Zorg' en 'Ik Ga Voor De Zorg' en de brede 'Employer Branding' voor het Maastricht UMC+ (Maastricht UMC+ als magneetinstelling; Beste Werkgever van de Regio).

Bovendien is geïnvesteerd in de ontwikkeling en promotie van het digitale loopbaanplatform 'mijn loopbaan' om medewerkers laagdrempelig ruimte te bieden om met hun eigen loopbaan en ontwikkeling aan de slag te gaan.

COVID P&O-projectorganisatie

Inmiddels zorgt COVID-19 niet meer voor excessieve inzet van extra personeel. Indirect heeft COVID-19 wel nog effect. Zo is er nog altijd sprake van een verhoogde vraag naar flexibel inzetbaar personeel vanwege verhoogd ziekteverzuim en nawerking van opgebouwd verlof tijdens de COVID-19 periode. Het Meldpunt Personele Inzet (MPI) voorziet in deze vraag. Inmiddels ligt het concept 'Inzetdesk' ter goedkeuring voor. De Inzetdesk is een doorontwikkeling van enerzijds het PlusTeam en anderzijds een borging van de COVID-19 crisisorganisatie Meldpunt Personele Inzet. De Inzetdesk wordt uitgebreid met de coördinatie van de interne flexibiliteitsbehoefte die voortkomt uit loopbaanvraagstukken, afwijkend arbeidspatroon van de verschillende levensfasen en persoonlijke omstandigheden van medewerkers uit met name de verpleeg- en verzorgingsfuncties. Ook externe inzet (uitzendbureaus) wordt aan de Inzetdesk gekoppeld. Hiermee voorziet de Inzetdesk in de wens van de organisatie om de 'mens centraal' te stellen en de ambitie om meest aantrekkelijke werkgever van de regio te worden.

Nieuwe cao

Begin 2022 heeft in het teken gestaan van de implementatie van de cao. Met extra verhoging van de middenschalen is beoogd deze functies aantrekkelijker te maken en recht te doen aan het belang ervan. Stagevergoedingen zijn in lijn hiermee eveneens verhoogd.

Verzuim

Medio 2022 is besloten de ondersteuning van bedrijfsartsen binnen het Maastricht UMC+ verder uit te breiden. De spanning in de markt van de arbodienstverlening heeft geleid tot de ontwikkeling van een hybride model met voldoende capaciteit om snel te kunnen handelen (vanaf dag 1). Medewerkers worden hierdoor eerder en beter ondersteund om op een duurzame wijze terug naar hun werk te kunnen. Bedrijfsartsen zijn zichtbaar in de organisatie, zijn toegenomen in aantal (ook meerdere arbodiensten) en sluiten geregeld aan bij werkoverleg. Met deze manier van werken schuiven we steeds verder op van curatief naar preventief. Leidinggevend worden gezien en gehoord en kunnen sparren met professionals van de betreffende arbodienst. Expertise binnen het arboteam is tevens uitgebreid. Er wordt gewerkt aan het optimaliseren van de verzuimrapportage met als doel beter te kunnen sturen; risico's (op bijvoorbeeld loonsancties) worden in kaart gebracht zodat gerichte interventies mogelijk zijn.

Sociale veiligheid

Agressie en geweld zijn vormen van ongewenst gedrag. Ongewenst gedrag heeft betrekking op verbaal en fysiek geweld, (seksuele) intimidatie en discriminatie tussen patiënten en/of bezoekers, medewerkers en patiënten of bezoekers en tussen medewerkers

onderling. Binnen het Maastricht UMC+ worden medewerkers geconfronteerd met allerlei vormen van ongewenst gedrag. De meldingsbereidheid neemt langzaam maar zeker toe. 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.

Vanaf januari 2022 is een coördinator Arbo Agressie & Geweld gestart met onderzoek en acties op het terrein van ongewenste omgangsvormen in de volle breedte. Doel is het Maastricht UMC+ een veilige werk-, bezoek- en verblijfplek te maken. Trainingen zijn ingekocht en op afdelingen waar dat nodig of gewenst is, vinden dialoogsessies plaats. Peer Support is inmiddels verankerd in de organisatie. Verdere verbinding met de aanpak voor Agressie & Geweld en de rol van vertrouwenspersonen wordt opgepakt.

AFAS als HR-informatiesysteem geïmplementeerd

Vrijwel de gehele organisatie maakt inmiddels gebruik van de managementtool in AFAS. In mei 2022 is het proces rondom verzuimbegeleiding overgezet naar AFAS. Voor een betere grip op het functiegebouw is het proces 'Aanvraag voor Personeel' gedigitaliseerd. Voorbereidingen worden getroffen om in 2023 enkele P&O-dashboards te publiceren zodat sneller bijgestuurd kan worden op onder meer declaraties, indiensttredingen en vacatures.

3.6 ICT en technologie in de zorg

Informatie en informatietechnologie zijn onderdeel van alle strategische programma's van het Maastricht UMC+ én van het dagelijkse werk van de zorgprofessional. IT is meer dan een belangrijk 'medisch instrument';

de ontwikkelingen op dit gebied zijn van grote invloed op de wijze waarop de zorgverlening in de toekomst wordt vormgegeven. Voortbouwend op resultaten uit voorgaande jaren richtte de servicebedrijf MIT (Medische Instrumentatie & Informatie Technologie) zich in 2022 op de verbetering van de medische IT en op de versterking van het fundament hiervan.

In 2022 heeft de afdeling MIT onder meer geïnvesteerd in het verbeteren van primaire werkprocessen met behulp van IT-applicaties. Doorgaans werkt MIT aan de verbetering van de zorg door vernieuwing van faciliteiten en medische apparatuur volgens de laatste stand der techniek. Met de MIT-dienstverlening zijn verbeteringen gerealiseerd op het gebied van applicaties, medische technologie en innovatie.

Voorbeelden zijn:

- Applicaties: verdere optimalisatie van SAP en ordermanagement.
- Medische technologie: installatie van twee nieuwe hartkatheterisatiekamers; vernieuwing van beeldvormende apparatuur; voorbereiding van digitale pathologie in regionale samenwerking (met Laurentius Ziekenhuis Roermond en VieCuri Medisch Centrum Venlo) voor een betere en snellere diagnostiek.
- Innovatie en samenwerking: inrichting van een gegevensuitwisselingsplatform (VIPPP 5 Programma); kwaliteitsregistratie en zorginformatiebouwstenen (zib's, in regionale samenwerking met Envida en ZIO); producten voor digitale zorg, onder meer ter ondersteuning van zorgpaden en voor laagdrempelig contact tussen patiënt en zorgprofessional (BeterDichtbij); implementatie van Zorgdomein (verwijzing naar Maastricht UMC+ via een landelijk digitaal platform).

In 2022 heeft MIT een aantal grote en bepalende ontwikkelingen verder vormgegeven, die wij onderstaand nader toelichten.

- Organisatieontwikkeling van MIT.
- De aanbesteding van een nieuw Ziekenhuis Informatie Systeem (ZIS) en Elektronisch Patiëntendossier (EPD) en voorbereiding van de implementatie daarvan.
- De inrichting van een data governance structuur.
- De uitwerking van een roadmap voor noodzakelijke infrastructuur & cybersecurity.

Organisatieontwikkeling MIT

MIT heeft zich in 2022 verder ontwikkeld naar een volwaardig partner van het 'Huis'. Gericht op de competenties die nu én in de toekomst nodig zijn, is MIT aan het transformeren naar een volwassen 'demand-supply' organisatie die op een betrouwbare en stabiele manier de juiste informatie op de juiste plek en op de juiste tijd levert. Om de ambities te realiseren, is een organisatieontwikkelingstraject gestart dat gestoeld is op drie pijlers:

1. Verbinding met de (zorg)organisatie.
2. Realiseren van een toekomstgerichte informatievoorziening.
3. Professionalisering van de medewerkers.

De verbindingsambitie van MIT is in 2022 opgepakt door nauwere samenwerking te zoeken met de organisatie en onze processen nauwer aan te laten sluiten bij die van onze afnemers. De toekomstgerichte informatievoorziening wordt onder meer gerealiseerd door de initiatieven op het vlak van data, infrastructuur- en IT-securityontwikkeling en de vervanging van het ZIS/EPD. Met de professionaliseringsambitie is een begin gemaakt door het opstellen van

een strategisch personeelsplan en het uitdragen van een nieuwe manier van werken waarbij leiderschap nemen, communicatie en het volgen van afgesproken processen centraal staan.

Ziekenhuis Informatie Systeem en Elektronische Patiëntendossiers

In 2022 is de aanbesteding van een nieuw Ziekenhuis Informatie Systeem (ZIS) en Elektronisch Patiëntendossier (EPD) uitgevoerd. Uitgangspunten hierbij waren: draagvlak in de organisatie, één geïntegreerd systeem en standaard inrichting, beproefde functionaliteit en techniek. De organisatie is daarbij breed betrokken. Meer dan 200 collega's uit het hele huis hebben als deelnemers van werkgroepen en evaluatiecommissies het Programma van Eisen en Wensen opgesteld en de offertes beoordeeld, onder meer tijdens demonstraties van use cases. In november 2022 vond de voorlopige gunning van de opdracht tot levering van een ZIS/EPD aan de leverancier Epic plaats. Begin 2023 wordt de aanbesteding afgerond.

Parallel zijn voorbereidingen voor een snelle start van de implementatiefase getroffen. Om het doel van een livegang van het nieuwe ZIS / EPD eind 2024 te halen, is een initiële programmaorganisatie voor de implementatie gebouwd en het plan van aanpak voor de implementatie uitgewerkt. Ook zijn technische voorbereidingen getroffen voor infrastructuur en koppelingen.

Data Governance

De inrichting van data governance is in 2021 ingezet en in 2022 verder vormgegeven. De kaders hiervoor zijn vastgesteld in een breed gedragen 'data position paper'. Een passende governance structuur is ingericht, met onder meer een Data Governance Board. Met betrokkenheid van de

stakeholders in de organisatie vertalen wij het raamwerk naar beleid en concrete acties. Zo werken wij aan een stabiel datahuis voor het Maastricht UMC+.

Infrastructuur en IT-security

Gezien de toenemende complexiteit van IT-structuren en oplopende externe dreigingen heeft het verhogen van de weerbaarheid tegen cybercriminaliteit hoge prioriteit. In 2022 is, na de aanstelling van de nieuwe CISO (Chief Information Security Officer) de integrale aanpak van zowel privacy als informatiebeveiligingsbeleid verder vormgegeven. Als belangrijke leidraad voor toekomstige acties om continuïteit en veiligheid te borgen is een roadmap 'noodzakelijke infrastructuur en cybersecurity' uitgewerkt.

Tenslotte heeft MIT de certificatie voor zowel NEN 7510 als ISO 27000 opnieuw verkregen.

3.7 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een wezenlijk onderdeel van het ondernemingsbeleid van het Maastricht UMC+. In 2022 is het begrip MVO verruimd naar duurzaamheid in de brede zin van het woord. In plaats van duurzaamheid wordt steeds vaker gesproken over ESG (Environmental, Social & Governance).

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 wordt ingegaan 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 H4 (Bestuur & Toezicht).

Green Deal Duurzame Zorg 3.0

Op 4 november 2022 is door 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

De zorgsector zet in op de gezondheid van patiënten/cliënten, zowel thuis als in en rondom de eigen zorglocatie. Ook zet het in op de gezondheid van eigen medewerkers. Het gaat om het voorkomen van ziekte, creëren van een gezonde omgeving en het bevorderen een gezonde levensstijl. Dit zorgt voor meer gezonde levensjaren en een afname van het zorggebruik.

Enkele acties die hier onder vallen:

- Bevorderen van de fysieke en mentale gezondheid van de bevolking, patiënten/cliënten én medewerkers.
- Inzet op gezonde, gevarieerde, meer plantaardige en duurzame voeding voor cliënten/patiënten en medewerkers.
- Toepassen van nieuwe kennis en ervaring over een gezonde leef- en werkomgeving in en rondom zorglocaties.

II. Bevorderen van bewustwording en kennis

Het is noodzakelijk dat alle professionals in de zorg, van bestuurder tot facilitair ondersteuner, geïnformeerd zijn over de relatie tussen menselijk handelen, klimaatverandering, milieuvervuiling en gezondheid.

Enkele acties die hier onder vallen:

- Actief bijdragen aan het maatschappelijke debat over de relatie tussen menselijk handelen, klimaatverandering en milieuvervuiling, een gezonde leefomgeving en gezondheid.
- Zichtbaar opnemen van (het belang van) preventie en duurzame zorg in strategie- en visiedocumenten van zorgorganisaties en zorgverzekeraars/zorgkantoren.
- Duurzame zorg en het inzetten op gezondheid integraal en zichtbaar opnemen in beleids- en visiedocumenten van VWS.

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

Door het verduurzamen van onder andere gebouwen, energie en vervoer, hebben zorgorganisaties invloed op het verminderen van CO2-uitstoot, in lijn met het Klimaat- en Energieakkoord.

Enkele acties die hier onder vallen:

- Realiseren van 30% CO2-reductie op sectorniveau voor vastgoed en energie aan het einde van 2026 ten opzichte van 2018.
- Opstellen van een bestuurlijk vastgestelde 'portefeuilleroutekaart' door zorgaanbieders met een strategisch verduurzamingsplan voor hun vastgoed, uiterlijk 1 juli 2023.
- Het aanjagen van klimaatneutraal en/of 'CO2-arm' als uitgangspunt voor zorgaanbieders in beleid voor nieuw- en verbouw en bij inkoop van energie en vervoersmiddelen.

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

De zorgsector verbruikt veel materialen, hulp- en beschermingsmiddelen en grondstoffen. Grondstoffen zijn schaars. Daarom is hergebruik en minder gebruik van grondstoffen en materialen in de zorg nodig.

Enkele acties die hier onder vallen:

- Waar mogelijk bewust kiezen voor herbruikbare boven wegwerphulpmiddelen. Met de ambitie: tenminste 20% van de (medische) hulpmiddelen zijn herbruikbaar in 2026.
- Zorgorganisaties en groothandels in de zorg nemen duurzaam en circulair inkopen als uitgangspunt van hun inkoopbeleid voor (bouw) materialen, (medische) hulpmiddelen en voeding.
- Jaarlijks onderzoek naar het anders inrichten van in ieder geval twee zorg- of behandelprocessen zodat er minder (medische) hulpmiddelen of materialen nodig zijn.

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

Het gebruik van medicijnen zorgt voor medicijnresten in het grond- en oppervlaktewater. Dat komt onder andere door medicijnresten in urine en ontlasting en doordat ongebruikte medicijnen door de gootsteen worden weggespoeld. Ook heeft de productie van geneesmiddelen klimaat- en milieu-impact. Dit schaadt het milieu en de leefomgeving.

Enkele acties die hier onder vallen:

- Inzetten op het gepast voorschrijven en gepaste verstrekking van noodzakelijke medicijnen.
- Bevorderen van juist gebruik door de patiënt.
- Ontwikkelen van maatregelen om verspilling van medicijnen tegen te gaan.

In november 2022 is een programmamanager duurzaamheid benoemd die zich zal richten op de brede integratie van de uitgangspunten van Green Deal 3.0 in de bedrijfsvoering.

Het Maastricht UMC+ heeft tevens zes projectgroepen opgericht waarbij de pijler 'Verminderen CO2-emissie' is gesplitst in een projectgroep die

zich richt op beperking CO₂-emissie van gebouwen en energie en de andere op CO₂-emissie van vervoer. Inmiddels zijn al acht Green Teams bottom-up aan het werk gegaan met onder meer:

- Energie en CO₂-reductie realiseren door afschalen van de luchtbehandeling op de OK buiten kantooruren.
- Verminderen van het gebruik van dampvormige anesthetica.
- Papierloze overdracht vanaf de SEH.
- Onderzoek naar het gebruik van stoffen (reusable) in plaats van papieren (disposable) isolatiejassen.

In 2023 wordt een stuurgroep opgericht ten behoeve van top-down benadering, de coördinatie van de projectgroepen en het verbinden van initiatieven.

In de aanpak van duurzaamheid staat het 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 de regio is het beperken van reststoffen van medicijnen in het afvalwater. Het Maastricht UMC+ heeft hierin slechts een beperkt aandeel (3,5%). Winst is dan ook vooral te bepalen in bewustwording bij artsen en gewijzigd voorschrijfgedrag (minder, groener).

Het Maastricht UMC+ beschikt over een actueel milieuaspectenregister. Significante milieuaspecten van het Maastricht UMC+ zijn: afval, bodem, brand- en explosiegevaar, energie, geluid, lucht, opslag gevaarlijke stoffen en (afval)water. Het milieubeleids- 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, waterinname en -afvoer, 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 2022 is het Maastricht UMC+ geaudit, waarna de ISO 14001 certificatie is verlengd. Wij streven naar continue verbetering van het milieumanagementsysteem. Actuele interne en externe ontwikkelingen nemen we mee in de milieu- en energiedoelstellingen die we jaarlijks vastleggen.

3.8 Medisch onderwijs, opleidingen, onderzoek en ontwikkeling

Het Maastricht UMC+ wil gedreven, empathische en toonaangevende zorgprofessionals met verbindende competenties opleiden. Het Maastricht UMC+ biedt 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 faculteit en in de regio is er een uitgebreid aanbod voor studenten tot hoogleraren. Het Maastricht UMC+, de Faculty of Health, Medicine & Life Sciences (FHML), de School of Health Professions Education (SHE) en regionale partners werken samen in de Onderwijs- en Opleidingsregio Zuidoost-Nederland (OOR ZON). Zie voor meer informatie over het medisch onderwijs en onze bijdrage daaraan het [jaarverslag van de Universiteit Maastricht](#).

3.8.1 Kwaliteitsbeleid medische vervolgopleidingen

Het realiseren van excellente opleidingskwaliteit staat hoog in het vaandel bij de arts-assistenten in opleiding (AIOs) verenigd in de arts assistentenvereniging (AAV) Maastricht UMC+, de opleidingsgroepen, de Centrale Opleidingscommissie Maastricht UMC+ (COC-M) en de Academie Medische Vervolgopleidingen (AMVO). Elke opleidingsgroep houdt een vaste kwaliteitscyclus (Plan-Do-Check-Act ofwel PDCA-cyclus) bij om de kwaliteit van de opleiding te bewaken. Ook interne opleidingsaudits, reflectiegesprekken en landelijke visitaties gaan uit van deze cyclus. Het Maastricht UMC+ is in 2020 als opleidingsinstelling door de Registratiecommissie Geneeskundig Specialisten (RGS) erkend, daardoor is de toezichthoudende rol van de COC-M op de kwaliteit van opleiden verstrekt.

In 2022 zijn vijf opleidingen gevisiteerd, waarvan drie erkend voor onbepaalde tijd. Verder zijn tien interne opleidingsaudits afgenomen. De resultaten van de audits tonen aan dat er sprake is van een veilig en ondersteunend opleidingsklimaat. Bij één opleidingsgroep is extra begeleiding vanuit de COC-M aangeboden en bij twee vakgroepen is de uitslag nog niet bekend. De COC-M heeft in 2022 verder drie vakgroepen begeleid in het kader van opleidingsverbetering en heeft twee bemiddelingstrajecten begeleid.

3.8.2 Projecten die extra aandacht kregen in 2022

Duurzame Inzetbaarheid

Ons doel is te werken aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van AIOs. Vanuit de Academie en COC-M besteden wij hierbij veel aandacht aan duurzame inzetbaarheid van AIOs om te zorgen voor meer werkplezier, en bij te dragen aan bevlogen en

mentaal fitte jonge dokters die opgeleid worden in een gezonde werkcultuur. Er zijn trainingen beschikbaar en er is de mogelijkheid voor intervisie en coaching georganiseerd via het project duurzame inzetbaarheid. Daarnaast zijn diverse trainingen en workshops aangeboden met thema's zoals mentoraat, positieve gezondheid, duurzame inzetbaarheid, mindfulness, en cultuurtraining. In 2022 was het thema van de ledenvergadering van de COC-M 'Hidden curriculum; cultuur, klimaat, (sociale) veiligheid op de werk/opleidingsvloer', als belangrijk thema op het gebied van welzijn. Duurzame inzetbaarheid blijft onverminderd van belang; De Jonge Specialist beschreef afgelopen jaar een toename van klachten van burn-out onder AIOs. Interprofessioneel is dit eveneens een belangrijk onderwerp. Het project zoals dat vijf jaar geleden is gestart voor AIOs, wordt nu samen met het servicebedrijf Personeel & Organisatie uitgewerkt voor andere zorgprofessionals. Ook is een vertrouwenspersoon voor opleidingszaken voor A(N)IOS beschikbaar. In 2022 heeft de vertrouwenspersoon 23 meldingen gehad, waaronder een tweetal meldingen van AIOs uit de affiliatieziekenhuizen. De vertrouwenspersoon heeft hierbij ondersteund bij opleiding gerelateerde vragen, geschillen of conflicten. De AIOs en ANIOS weten de vertrouwenspersoon laagdrempelig te vinden. Een en ander is vastgelegd in het jaarverslag Vertrouwenspersoon 2022. De vertrouwenspersoon is in 2022 ook benaderd om opleidingen van bijvoorbeeld de Maastricht Clinic, Ouderengeneeskunde en huisartsgeneeskunde te ondersteunen. Dit verzoek is gehonoreerd.

Interprofessioneel opleiden

AIOs en specialisten van verschillende afdelingen hebben intensief samengewerkt in de zorg voor COVID-19-patiënten. Tegelijkertijd

namen collega-specialisten van verschillende afdelingen taken waar voor hun collega's die werkten in de COVID-19-zorg. Het belang van interprofessioneel samenwerken is hierdoor nog duidelijker geagendeerd. Er is in 2021 regulier overleg opgestart met de huisartsopleiders en met de stageaanbieders in het Maastricht UMC+. Verder neemt de huisartsgeneeskunde regulier deel aan de ledenvergaderingen van de COC-M. In 2022 is door het Maastricht UMC+ geparticipeerd in meerdere landelijke projecten op dit vlak, waaronder een project van de Federatie Medisch Specialisten (FMS).

Samenwerking Radboud UMC op gebied van opleiden

In mei 2022 vond in het Radboudumc de Exploration meeting Onderwijs en Opleiding plaats om mogelijkheden tot samenwerking op projectbasis op gebied van onderwijs tussen de twee umc's te verkennen. Dit resulteert in een aantal concrete samenwerkingsprojecten, die tijdens een vervolgbijeenkomst in het Maastricht UMC+ in 2023 verder zullen worden besproken.

Tijd voor opleiden

In 2022 is een COCM / Academie Medische Vervolgopleidingen (AMVO) werkgroep aan de slag gegaan met het inventariseren van de mogelijkheid van dedicated tijd voor de opleiders van vakgroepen in het Maastricht UMC+. Na verkennende gesprekken met de Raad van Bestuur is er een voorstel geformuleerd. Onderlegger is dat afhankelijk van de AIOS-groep grootte één of meer dagdelen per week exclusief beschikbaar worden gemaakt voor de opleiders. We verwachten dat er in 2023 een akkoord kan worden bereikt.

Wijzigingen op grond cao van ouder- en vaderschapsverlof

Samen met de AAV is door COC-M /AMVO / Servicebedrijf Personeel & Organisatie in afstemming met de arbeidsjuristen in 2022 de hand gelegd aan een overzicht van de rechten en plichten van AIOS bij zwangerschap, respectievelijk zwangerschaps-/ouderschapsverlof, en de financiële consequenties / mogelijkheden daarvan voor de afdelingen. Een finale versie wordt begin 2023 verwacht.

3.8.3 Aansluiting overige projecten en aandachtspunten

Academisch profiel van de opleidingen

Het Maastricht UMC+ heeft binnen de opleidingsregio OOR ZON de verantwoordelijkheid om de academische component van de opleidingen vorm te geven. Ter ondersteuning voor de opleidingen is het document 'Academisering opleidingen Maastricht UMC+' in 2020 verschenen. De Academie Medische Vervolg Opleidingen heeft in 2021 een handreiking academisch profiel ontwikkeld en de best practices per opleiding geïnventariseerd. Alle opleidingen worden gevraagd zowel medisch inhoudelijk als overstijgend aandacht te besteden aan de academische component van de opleiding.

Duurzame bedrijfsvoering

De stabiele lage instroom vraagt om taakdifferentiatie en innovatie op het gebied van duurzame bedrijfsvoering. In dat verband is in 2022 een ANIOS+ variant door AMVO uitgewerkt. Deze 'ANIOS nieuwe stijl' draait 100% diensten, met 70% zorgtaken, 30% overige taken (bijv. onderzoek). Binnen het CAKZ (Centrum voor Acute en Kritieke Zorg) vindt een pilot plaats met drie ANIOS+. Bij het NFU krijgt de ANIOS nieuwe stijl

navolging in het NFU-document ‘Opleiding continuüm’. Het stafconvent werkt samen met COC-M/AMVO aan een lokale variant hiervan. Verder zijn er in het Maastricht UMC+ meerdere afdelingen aan de slag gegaan met het TOKIO-optimum-model. De Federatie Medisch Specialisten ontwikkelde het TOKIO-Optimum-model als onlinerekenmodel dat vakgroepen helpt slimme keuzes te maken in het samenstellen van de formatie van een of meerdere afdelingen. Dr. Heleen Staal werkte het model om naar een voor de academische vakgroepen meer werkzaam model (zie Medisch Contact 21 oktober 2021).

3.8.4 Onderzoek en ontwikkeling

De thematisch opgezette onderzoeksinstituten (zie onderstaand) organiseren het wetenschappelijk onderzoek en zijn daarnaast verantwoordelijk voor het opleiden van onderzoekers.

- CAPHRI** – Care and Public Health Research Institute
- CARIM** – School for Cardiovascular Diseases
- GROW** – School for Oncology and Developmental Biology
- MHeNs** – School for Mental Health and Neuroscience
- NUTRIM** – School of 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 specifieke thema’s van de onderzoeksinstituten, worden ook overstijgende en verbindende thema’s verkend, zoals in het recent opgerichte Maastricht Movement Research Network (MMRN).

Voor een betere verbinding tussen onderzoek en zorg is investering in hoogwaardige onderzoeksinfrastructuur noodzakelijk. Om dit efficiënt te doen, wordt gestreefd naar het breed delen van kennis en infrastructuur binnen het Maastricht UMC+ en met andere faculteiten op de Brightlands Maastricht Health Campus. In 2022 zijn de stamcelfaciliteit (Stem Cell Research University Maastricht (SCRUM)) en de Clinical Research Unit (CRU) geopend.

De Metabolic Research Unit Maastricht (MRUM), M4I, Scannexus, de Personal Health Train en het Nederlandse Cohorten Consortium maken deel uit van de Nationale Roadmap Grootchalige Wetenschappelijke Infrastructuur van de NWO. Dit betekent dat deze voorzieningen voor het betreffende vakgebied een wezenlijke toevoeging aan het Europese onderzoekslandschap zijn en de Nederlandse wetenschappelijke positie op dit vakgebied versterken.

De onderzoeksinstituten werken intensief samen met de centra voor patiëntenzorg. Hierdoor ontstaan dwarsverbanden die zich, veelal in samenwerking met netwerkpartners, richten op zorginnovatie in de gehele zorgketen.

In 2022 is ingezet op overstijgende speerpunten, zoals Oncologie Maastricht, waarin verschillende onderzoeksgroepen gepositioneerd zijn. Daarnaast zijn nieuwe initiatieven en samenwerkingen opgestart, zoals tussen CAPHRI en het Centrum voor Acute en Kritieke Zorg, en NUTRIM en het lab voor weefseltypering. Dergelijke versterking en verbinding tussen onderzoeksgroepen vormt een blijvend aandachtspunt.

Sectorplan

In 2022 hebben de umc's samen het sectorplan Medische en Gezondheidswetenschappen ('Versnellen op gezondheid') opgesteld. Doelen zijn het basisfundament van onderzoek en onderwijs te versterken en bij te dragen aan brede maatschappelijke uitdagingen. Er wordt geïnvesteerd in drie thema's: Preventie, Datagedreven innovatie en Van fundamenteel onderzoek tot kliniek en praktijk. De middelen zijn voornamelijk bestemd voor de inzet van personeel met een verdeling van 70% onderzoek en 30% onderwijs.

Kennis & Innovatie Agenda

Het Maastricht UMC+ en regionale partners hebben samen de Kennis- & Innovatie Agenda voor Zuidoost-Nederland (KIA ZON 2030) opgesteld. Doel van deze agenda is samen de regionale behoeften aan zorg en gezondheid vast te stellen en zo te werken aan een gezondere en sociaalmaatschappelijke samenleving in de regio. In 2022 is gewerkt aan versterking van samenwerking tussen academische werkplaatsen, het opzetten van een nieuwe academische werkplaats, versnelling van deskundigheidsbevordering en preventie, preventie in de regio Zuidoost-Nederland in samenwerking met Radboudumc binnen de Academische Alliantie, en verdergaande intensivering van de samenwerking tussen CAPHRI en de lectoraten van Zuyd Hogeschool. In 2023 wordt de samenwerking met partijen in de regio en de academische werkplaatsen verder opgepakt, waarbij ook de Provincie Limburg betrokken zal worden.

Preventie

Het thema 'Gezonde Leefstijl & Leefomgeving' heeft aandacht in onderzoek en onderwijs bij de FHML, in samenwerkingsverbanden en in

de zorg. Zo wordt momenteel gewerkt aan de Strategische Preventie Aanpak (SPA) van het Maastricht UMC+. Daarnaast is al veel en goed onderzoek verricht op het gebied van ontwikkeling en evaluatie van programma's ter bevordering van de gezondheid. Helaas is het al te vaak zo, dat na publicatie van het onderzoek, de implementatie van een programma in de praktijk niet tot gewenste uitvoer komt. Daarom is in het Maastricht UMC+ 'The Next Step' in het leven geroepen; een interne call om subsidies voor implementatie van empirisch-onderbouwde preventie-initiatieven aan te vragen. In 2022 heeft de Raad van Bestuur Maastricht UMC+ besloten om in het kader hiervan veertien ingediende aanvragen te honoreren.

Nationale samenwerking

Sinds 2018 vormt het Maastricht UMC+ een Academische Alliantie met het Radboudumc. Na een aantal succesvolle bijeenkomsten over verschillende onderzoeksthema's, wordt in 2023 verder onderzocht wat de volgende concrete stappen in de samenwerking kunnen zijn. Onderzoeksgroepen van Maastricht UMC+ participeren in een aantal grote landelijke consortia. Vanuit enkele van deze consortia werd het initiatief genomen een aanvraag in te dienen voor middelen uit het Nationaal Groeifonds. In 2022 resulteerde dit in de honorering van Biotech Booster, een verbond van kennisinstellingen en bedrijven om kennis over biotechnologie in te zetten voor bedrijvigheid en toepassingen.

Brightlands

Sinds 2013 wordt intensief samengewerkt aan de verdere ontwikkeling van **Brightlands Maastricht Health Campus** (BMHC) tot een wereldwijd toonaangevende locatie voor hoger onderwijs, topwetenschappelijk onderzoek en referentiezorg en aanverwante kennisintensieve

bedrijvigheid. Het doel is economische activiteiten en werkgelegenheid te stimuleren en bij te dragen aan de strategische profilering van het Maastricht UMC+ en de Universiteit Maastricht. Vanuit BMHC vindt bedrijfsontwikkeling, acquisitie van bedrijven en marketing en communicatie plaats en wordt ondersteuning geboden bij valorisatie zodat nieuwe methoden en behandelingen snel op de markt komen. De bijdragen van het Maastricht UMC+ op het gebied van onderzoek en ontwikkeling leveren zowel een kwantitatieve als een kwalitatieve bijdrage aan de versterking van de Limburgse economie en de transformatie naar een kenniseconomie. Dit omvat bijdragen en spin-offs die leiden tot hogere omzetten en werkgelegenheid, en verbetering van de vitaliteit en productiviteit van de werknemers in de regio. In 2022 omvatte de BMHC 117 bedrijven, meer dan 10.000 studenten en meer dan 10.000 banen. BMHC werkt nauw samen met de Brightlands Chemelot Campus, Brightlands Smart Services Campus en Brightlands Campus Greenport.

Nationale en Internationale subsidies

Horizon Europe is het belangrijkste Europese subsidieprogramma voor onderzoek en innovatie. In 2022 zijn veertien Horizon Europe-subsidies toegekend aan FHML/MUMC+. Als onderdeel van Horizon Europe kent de European Research Council (ERC) subsidies toe aan toptalenten, voor het uitvoeren van zeer vernieuwend, risicovol en hoogstaand onderzoek. In 2022 zijn één ERC Starting Grant, drie ERC Proof-of-Concept Grants en één ERC Consolidator Grant toegekend aan onderzoekers van FHML/MUMC+.

De Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) zorgt voor kwaliteit en vernieuwing in de wetenschap en is een van de belangrijkste wetenschapsfinanciers in Nederland. Het NWO-

Talentprogramma biedt 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 2022, werd één Veni en één Vidi toegekend aan onderzoekers van FHML/MUMC+ voor de ronde 2021 (het besluit over de aanvragen ronde 2022 vindt in 2023 plaats). De Nationale Wetenschapsagenda: Onderzoek op Routes door Consortia (NWA-ORC) stimuleert onderzoek en innovatie om zo dichterbij maatschappelijke en wetenschappelijke doorbraken te komen. In 2022, heeft prof. dr. Marjolein Smidt als coördinator van het consortium OPTIMA een NWA-ORC-subsidie ontvangen.

3.9 Servicebedrijf Communicatie

Voor het servicebedrijf Communicatie stond 2022 in het teken van terugkeer naar de reguliere werkzaamheden en projecten na de intensieve coronaperiode. De taakorganisatie crisiscommunicatie in het kader van COVID-19 is verder afgeschaald en in 2022 niet meer opnieuw ingesteld. In deze paragraaf een overzicht van de belangrijkste thema's voor communicatie in 2023.

Reputatie-onderzoek

In 2022 werden aan de hand van de resultaten van een eind 2021 / begin 2022 gehouden reputatie-onderzoek onder belangrijke stakeholders diverse initiatieven genomen. Het onderzoek gaf inzicht in de manier waarop belangrijke stakeholders de organisatie en activiteiten van het Maastricht UMC+ (h)erkennen en waarderen. De uitkomsten vormen de basis voor de structurele en planmatige invulling van stakeholdermanagement. Om de ontwikkeling van onze reputatie te volgen, maken we gebruik van een monitoringinstrument dat ook een benchmark met andere umc's bevat.

Patiëntencommunicatie

Laaggeletterdheid, gezondheidsvaardigheden en toegankelijkheid zijn voor patiëntencommunicatie belangrijke thema's. In 2022 werd het MUMC+ lid van de Alliantie Gezondheidsvaardigheden en werden verschillende activiteiten ter bewustwording van zorgmedewerkers georganiseerd. Daarnaast hebben we onze website op toegankelijkheid laten testen. Daarmee waren we het eerste ziekenhuis in Nederland dat een dergelijke toets liet uitvoeren en het resultaat 'voldoende' haalde. (B als ranking in de toegankelijkheids-verklaring van de overheid). Ook rollen we het B1-taalniveau uit als standaard in onze patiëntencommunicatie. In het afgelopen jaar hebben we patiëntenservice verder doorontwikkeld. Deze service biedt patiënten en bezoekers de mogelijkheid om fysiek, telefonisch en online niet-medische vragen te stellen. Daarbij was de personele bezetting een uitdaging. Door krapte bij de verschillende poli's en backoffices komt de service aan patiënten vaker in de knel. Eind 2022 was de krapte bij patiëntenservice enigszins opgelost, echter continuïteit blijft een aandachtspunt.

Personeelscommunicatie

Voor personeelscommunicatie was arbeidsmarktcommunicatie een belangrijk thema, naast aandacht voor het communicatiever maken van medewerkers en leidinggevend. Het Intern onderzoek, dat we in 2022 hebben uitgevoerd, naar redactiecapaciteit en -vaardigheden en de waardering van interne communicatiemiddelen stelt ons in staat interne communicatie beter in te richten en collega's te helpen bij hun eigen communicatie.

Publiekscommunicatie

In 2022 kwamen bij de persvoorlichters circa 430 verzoeken van media binnen voor informatie en interviews. En er werden 25 persberichten

verstuurd en daarnaast werd circa 25 keer media-aandacht gegenereerd via een actieve pitch bij geselecteerde media. Tevens verscheen tweemaal een uitgave van Gezond Idee magazine dat in de hele regio Zuid-Limburg wordt verspreid.

Advies aan interne klanten

Naast de corporate communicatie-projecten ging onze aandacht ook uit naar de vele projecten van de centra voor patiëntenzorg, de servicebedrijven en de expertisecentra. Daarbij valt te denken aan advies over het strategisch vastgoedplan, de vorming van een kinderziekenhuis, de invoering van het nieuwe EPD, het programma Voeding en Beweging, de in- en externe profilering van het Maastricht Comprehensive Cancer Center, een film ten behoeve van Epilepsiechirurgie, organisatieontwikkeling op de Intensive Care, projecten van de Vakgroep Verpleegkunde, samenwerking met andere zorginstellingen en vele andere. Om een beeld te geven: Er zijn gemiddeld zo'n 50 communicatievraagstukken die onze voortdurende aandacht vragen, daarnaast zijn er in 2022 30 nieuwe vraagstukken opgepakt en behandelden we meer dan 100 beknopte communicatievragen van interne klanten.

Samenvoeging AV-diensten

In 2022 is de samenvoeging voorbereid van de audiovisuele diensten van FHML van de Universiteit Maastricht en die van de kliniek (onderdeel van het servicebedrijf Communicatie). Per 1 januari 2023 functioneert de audiovisuele dienst in zijn geheel onder de vlag van het servicebedrijf Communicatie van MUMC+. Op deze wijze wordt de personele bezetting steviger en nieuwe investeringen efficiënter. Daarbij stimuleren de collega's elkaar om de kwaliteit verder te verbeteren en nieuwe technologische ontwikkelingen te volgen en delen.

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. Het Maastricht UMC+ onderschrijft de Governancecode Zorg en heeft in 2022 naar beste weten gehandeld in het naleven ervan. Het Maastricht UMC+ hecht 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

Het Maastricht UMC+ beschikt 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: patiënten, personeel, informatiebeveiliging en betrouwbaarheid, calamiteiten en beveiliging, geld en goederen. Binnen het traject van organisatieontwikkeling werkt het Maastricht UMC+ aan het ontwikkelen van een sterkere aanspreekcultuur om de juiste protocollen na te leven en de veiligheid voor patiënt, collega en samenleving veilig te stellen. Daarbij hoort ook het signaleren, bespreken en melden van grensoverschrijdend (seksueel) gedrag. De protocollen zijn beschikbaar op de (interne) website van de organisatie. Het Maastricht UMC+ beschikt over een klokkenluidersregeling om melding van mogelijke misstanden zorgvuldig te laten verlopen. De medewerker krijgt rechtspositieele bescherming tegen mogelijke nadelen van het melden. De regeling heeft daarnaast tot

doel het ziekenhuis 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. In 2022 heeft het Maastricht UMC+ 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 het Maastricht UMC+. 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 azM 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

In bijlage 6.1 vindt u de nevenfuncties van alle leden van de Raad van Bestuur in 2022.

4.4 Organisatiestructuur

Per 1 januari 2020 heeft het Maastricht UMC+ een nieuwe organisatiestructuur die beter aansluit bij de ambities, knelpunten aanpakt en mensen en middelen efficiënter inzet. De nieuwe organisatie biedt meer mogelijkheden voor innovatie en samenwerking. Aanleiding voor de organisatiewijziging is dat het Maastricht UMC+ op deze wijze de zorg rond

de patiënt nog beter kan inrichten en de zorg betaalbaar en toegankelijk kan houden. De nieuwe organisatie bestaat uit acht centra voor patiëntenzorg, vierentwintig medische afdelingen, vijf expertise-eenheden, zeven servicebedrijven en de bestuursstaf (zie ook paragraaf 3.2).

4.5 Medezeggenschap

Het Maastricht UMC+ beschikt over een formele medezeggenschapsstructuur waarin regulier overleg tussen de Raad van Bestuur en Ondernemingsraad, Stafconvent en Cliëntenraad is vastgelegd. Daarnaast heeft het Maastricht UMC+ een Verpleegkundige Adviesraad (VAR).

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) behartigt de (collectieve) belangen van de 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. 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. De zittingstermijn is vier jaar. De verslagen van de OR-vergaderingen zijn toegankelijk via de website van de OR op intranet en door alle medewerkers in te zien. Naast de OR zijn op decentraal niveau twaalf zogeheten Onderdeelcommissies (OC's) ingesteld. Elk organisatieonderdeel waar meer dan vijftig mensen werken, 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 in het Maastricht UMC+. 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 op uiteenlopende terreinen.

Cliëntenraad

De Cliëntenraad is een zelfstandige raad die de gemeenschappelijke belangen van de cliënten van het Maastricht UMC+ 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 de cliënt / patiënt door horen, informeren, behandelen en bejegenen wordt meegenomen in zijn eigen 'patient journey' van huis tot thuis. De raad stimuleert de centra voor patiëntenzorg en afdelingen om 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 het Maastricht UMC+, hetzij als (voormalig) patiënt, familielid of mantelzorger.

Verpleegkundige Adviesraad

De Verpleegkundige Adviesraad (VAR) is een onafhankelijk adviesorgaan van, voor en door verpleegkundigen. De VAR vergroot de invloed van verpleegkundigen op voornamelijk inhoudelijk verpleegkundig beleid binnen het Maastricht UMC+. 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 ziekenhuizen in Limburg vertegenwoordigd zijn. Zo leggen de verpleegkundigen contacten en wisselen zij kennis met collega's uit. Via NFU VAR en landelijke VAR-netwerkdagen breidt het netwerk zich landelijk verder uit.

[Hier vindt u meer over onze medezeggenschapsorganen](#)



5

Vooruitblik op 2023

5 Vooruitblik op 2023

Nederland kampt met stijgende zorgkosten, toenemende arbeidsmarktkrapte en steeds meer patiënten met meerdere chronische aandoeningen. De vraag naar zorg stijgt sneller dan het aanbod. In alle zorgsectoren wordt de problematiek ervaren: de druk op de eerste lijn is buitengewoon hoog, in de geestelijke gezondheidszorg (ggz) en de medisch-specialistische zorg (msz) bestaan voor meerdere behandelingen lange wachttijden, er zijn tekorten aan zorgprofessionals en door piekbelasting en volle verpleegafdelingen moeten spoedeisende-hulpafdelingen steeds vaker tijdelijk sluiten. Ook gemeenten ervaren grote uitdagingen in het bieden van passende ondersteuning voor kwetsbare mensen. Desalniettemin gaan we met positieve energie en vol vertrouwen de toekomst tegemoet. Niet voor niets tekenden we in gezamenlijkheid het Integraal Zorgakkoord (IZA) dat ons houvast moet bieden om de uitdagingen het hoofd te bieden en de kansen te benutten daar waar ze liggen. Des te mooier dat onze eigen strategie Gezond Leven daar goed bij aansluit.

Als een van de zeven universitair medische centra van Nederland en het umc van Limburg voelen we de noodzaak om voorop te gaan om de zorgtransformatie van de toekomst mogelijk te maken. Om de juiste zorg op de juiste plek te leveren en de vitaliteit en gezondheid van de samenleving te bevorderen. Zeker in onze regio waar de gezondheidsachterstanden relatief gezien nog net iets groter zijn dan elders. We blijven dan ook investeren in preventie, digitalisering van de zorg, medisch-technologische innovatie, wetenschappelijk onderzoek en academisch onderwijs. Samen met al onze (keten)partners ontwikkelen we innovatieve zorgconcepten in het belang van de patiënt. Dat betekent ook het verplaatsen van tweedelijnszorg naar de anderhalvelijn

of naar omliggende ziekenhuizen en zelfstandige behandelcentra (zbc's), zoals de Annadal Kliniek, om meer ruimte te creëren voor onze eigen academische functie. Ook de beoogde samenwerking met het Sint Jans Gasthuis in Weert is daar vanuit Maastrichts perspectief op gericht en zal in 2023 verder worden geconcretiseerd.

De nieuwe afspraken uit het IZA vergen echter wel dat we als zorgpartijen soms ook over onze eigen schaduw heen moeten stappen om het grotere geheel te dienen. Geven en nemen van iedere schakel in de keten. Het concentratievraagstuk is daar een voorbeeld van. Dat concentratie van (hoog-complexe) zorg de kwaliteit ten goede komt, daar zijn we het inmiddels wel over eens. Het is echter een bijzonder ingewikkelde puzzel om te leggen en te bepalen waar, welke zorg dan geleverd zou moeten worden en waar niet meer. Middels een intern portfolio-traject, brengen we ons eigen zorgaanbod daarom gedetailleerd in kaart. Om uiteindelijk goed gefundeerde en beargumenteerde keuzen te kunnen maken als een specifiek vraagstuk op tafel komt. Vanzelfsprekend voeren we daar ook het gesprek over met bijvoorbeeld onze Academische Alliantie partner, het Radboudumc. Een samenwerking die we eveneens verder zullen bestendigen, zodat we gezamenlijk het aanbod van hoog-complexe, academische zorg in Zuidoost Nederland kunnen behouden en versterken.

Naast de ambities uit het IZA kampen we tegelijkertijd nog met de naweeën van de coronapandemie. Maar ondanks dat de wachtlijsten nog altijd structureel aan de hoge kant zijn ten opzichte van de pre-COVID tijd, maken we behoorlijke inhaalslagen. Mede dankzij de inzet en flexibiliteit van onze medewerkers, maar zeker ook dankzij het

optimaal benutten van al onze beschikbare capaciteiten via het Integraal Capaciteitsmanagement. Via gerichte deelprojecten zullen we dit jaar specifieke knelpunten verder aanpakken. Om stap voor stap de dalende trend in stand te houden en de wachtlijsten verder te reduceren. Als Maastricht UMC+ vallen we dan ook in positieve zin op ten opzichte van de rest van het land. Maar ook de regio als geheel valt daarin positief op, dankzij de goede onderlinge samenwerking. Een beeld dat we via het voorzitterschap van het Regionaal Overleg Acute Zorgketen (ROAZ) graag willen uitbouwen om ook de toekomstige acute zorg voor de Limburgse burger te kunnen blijven garanderen.

Kijken we naar het financiële plaatje van 2023 (en verder) dan liggen er een aantal noemenswaardige ontwikkelingen in het verschiet die daar een stempel op zullen drukken. Zo gaan we starten met de implementatie van het langverwachte nieuwe Zorginformatiesysteem en Elektronisch Patiëntendossier (ZIS/EPD), waarvan de gunning inmiddels aan leverancier EPIC is verstrekt. Daarnaast staan we aan de vooravond van een grootscheepse verbouwing van zowel beddenhuis als poliklinieken en een aantal andere structurele aanpassingen aan het gebouw volgens het Strategisch Vastgoedplan 2020-2040. Gezien de bestaande en oplopende arbeidsmarktkrapte investeren we vanzelfsprekend ook in ons personeel. Na het salarisakkoord dat eind 2022 werd bereikt voor 2023, met in hoge mate koopkrachtbehoud voor onze medewerkers in financieel onzekere tijden, zullen in 2023 de

onderhandelingen plaatsvinden voor de dit jaar aflopende cao. Met oog voor de vitale medewerker en het terugdringen van de werkdruk zal de NFU de onderhandelingen voeren, naast het aandachtspunt met betrekking tot de ontwikkeling van de inflatie.

Al met al verwachten we een positief resultaat in 2023, mede door enkele incidentele opbrengsten, waarmee we onze gezonde financiële positie behouden. Voor de jaren na 2023 zullen diverse efficiency slagen, die reeds in 2023 worden opgestart, geëffectueerd moeten worden om de gezonde financiële positie ook op middellange termijn te kunnen consolideren.

Nieuwe zorgconcepten, behandelingen, diagnostiek, wetenschappelijke vooruitgang en een carrière in de zorg of de wetenschap beginnen in het Maastricht UMC+. Als één van de zeven umc's van Nederland zijn en blijven we hét uithangbord van medische vooruitgang en innovatie. Daar mogen we met recht trots op zijn en laten doorklinken in stad, provincie en land. Onze hoge ambities, voorop te gaan in de zorgtransformatie, steken we dan ook niet onder stoelen of banken. Laat het vooral een uitnodiging zijn aan onze partners om de samenwerking te zoeken waar mogelijk. Om uiteindelijk samen impact te maken op de gezondheidszorg van de toekomst.

Dr. Helen Mertens

Voorzitter Raad van Bestuur Maastricht UMC+



6

Bijlagen

6 Bijlagen

6.1 Nevenfuncties Raad van Bestuur

Nevenfuncties 2022 dr. Helen Mertens, Voorzitter Raad van Bestuur

Naam		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 Regiegroep Citrien, NFU • Voorzitter Stuurgroep 'Doen of laten' Citrien I en II • Lid Alliantie Santé • Voorzitter Raad van Bestuur Stichting BOLS • 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 2022 drs. Gabriël Zwart MAC, lid Raad van Bestuur

Naam	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 Voetzorg Maastricht b.v. (tot 20-01-2022) • Lid Raad van Bestuur Stichting Faciliteitengebouw azM

Nevenfuncties 2022 prof. dr. Geraline Leusink, lid Raad van Bestuur

Naam	Nevenfuncties	
Prof. dr. Geraline Leusink	Lid Raad van Bestuur	• Lid Raad van Toezicht Stichting Kwadrantgroep • 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 2022 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%): 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%); de activiteiten van Stichting Annadal Kliniek zijn het aanbieden van gezondheidszorg aan patiënten, in het bijzonder door de exploitatie van een Zelfstandig Behandel Centrum (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 EM-TRAC (100%), het European Medical Training Center, verbetert en optimaliseert de kwaliteit van zorg en de patiëntveiligheid door middel van het ontwikkelen en aanbieden van postacademisch praktijkgericht onderwijs.
- 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 2022 deelnemingen in de volgende rechtspersonen:

- Ease Travel Clinic & Health Support B.V.: 50% plus 1 aandeel.
Ease levert advies en vaccinaties aan reizigers.
- Voetzorg Maastricht B.V.: 100%
Voetzorg Maastricht is een praktijk voor podotherapie.
- 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% minus 1 aandeel.
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.: 5,15%
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
Vormgeving: Grafische Dienst Maastricht UMC+