

Bestuursverslag Pantein 2022



**Stichting Pantein en de 100% dochterondernemingen:
Maasziekenhuis Pantein BV en Thuiszorg en Zorgcentra Pantein BV**

Vastgesteld door Raad van Bestuur d.d. 25 april 2023
Goedgekeurd door de Raad van Toezicht d.d. 24 mei 2023

Inhoudsopgave bestuursverslag

1 Over Pantein

- Pantein Zorggroep
- Juridische entiteiten en jaarrekeningen
- Bestuur en toezicht
- Intern belanghebbenden en medezeggenschap
- Maatschappelijke doelstelling, visie en strategie

2 Belangrijke resultaten en prestaties 2022

- Pantein, concern niveau
- Maasziekenhuis Pantein BV
- Thuiszorg en Zorgcentra Pantein BV
- Serviceafdelingen Stichting Pantein

3 Resultaatgebied Financieel (Pantein geconsolideerd)

- Toelichting jaarrekening Maasziekenhuis Pantein BV
- Toelichting jaarrekening Thuiszorg en Zorgcentra Pantein BV

4 P&C cyclus: sturen en bijsturen

5 Vooruitblik: 2023 en onzekerheden

Bijlage 1: Jaarverslag 2022 Raad van Toezicht Pantein

Toelichting bestuursverslag en jaarverslag interne toezichthouder

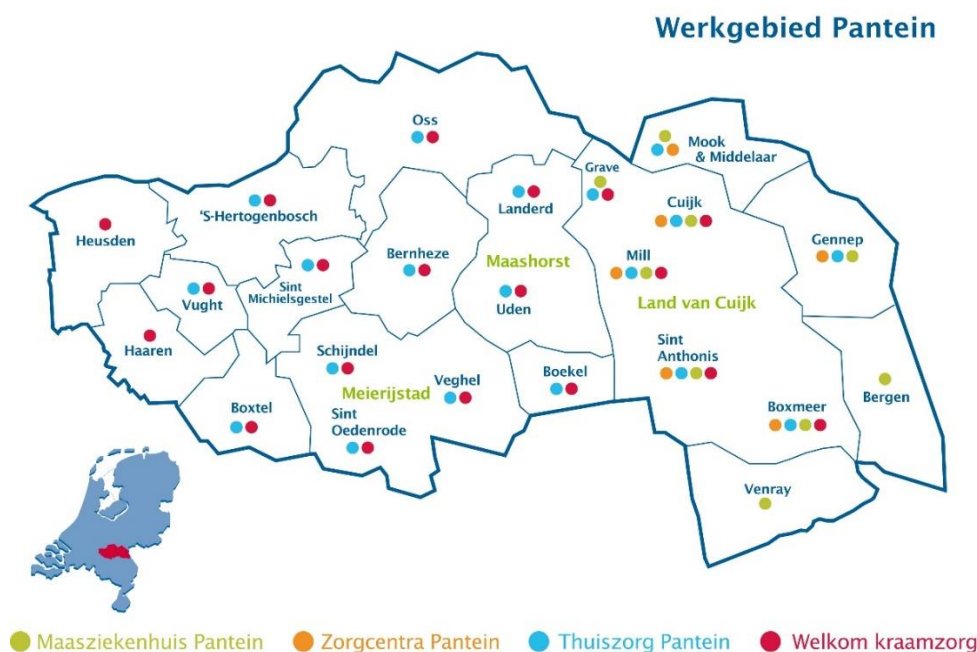
Vanuit het Burgerlijk Wetboek is het een wettelijke verplichting om voor een BV een bestuursverslag op te stellen. Dit is gebaseerd op een model waarin in een BV de directievoering plaatsvindt en aldus ook de verantwoording wordt gedaan. Pantein kent een ver doorgevoerde concern opzet waarbij de organisatie Pantein als functionele eenheid acteert en er geen eigenstandige directievoering is belegd in de onderliggende zorg BV's (100% dochterondernemingen van Stichting Pantein). Het bestuur (hoogst bevoegde gezag) en daarmee de aansturing van de stichting, de 100% dochters en verbonden instellingen is belegd in de Stichting bij de Raad van Bestuur. De prestaties 2022 zijn dan ook slechts op onderdelen terug te voeren naar een specifiek bedrijfs onderdeel. Daarom stelt Pantein eerst een bestuursverslag op voor het gehele concern en splitst die vervolgens per BV. Voor het boekjaar 2022 is een separaat jaarverslag van de interne toezichthouder opgesteld en goedgekeurd door de Raad van Toezicht Pantein (zie bijlage 1).

1. Over Pantein

Pantein Zorggroep

Pantein is een veelzijdige speler in de zorg. De organisatie heeft één van de meest brede portfolio's van Nederland door de combinatie van het Maasziekenhuis, zorgcentra, thuiszorg en services aan huis. Dit zorgt voor een zeer brede en complete dienstverlening op het gebied van gezondheid en zorg. Zorg die dichtbij is en vertrouwd voelt, maar ook op-en-top medisch specialistische zorg.

De Pantein Zorggroep werkt nauw samen met Radboudumc, Sint Maartenskliniek, Bernhoven, CWZ en andere partners in de regio, zoals: huisartsen, verloskundigen, GGZ, welzijnsinstellingen, onderwijs, ondernemers en gemeenten. Alles is gericht op het bieden van een compleet en hoogwaardig zorgaanbod. Hiermee ondersteunt Pantein de gezondheid en kwaliteit van leven van de inwoners van Noordoost-Brabant en Noord-Limburg. Het verzorgingsgebied omvat de regio Noordoost Brabant en de kop van Noord-Limburg en bestaat uit ca. 700.000 inwoners, verdeeld over 16 gemeenten.



Juridische entiteiten en jaarrekeningen

Stichting Pantein is 100% aandeelhouder en bestuurder van twee zorgbedrijven (zorg BV's):

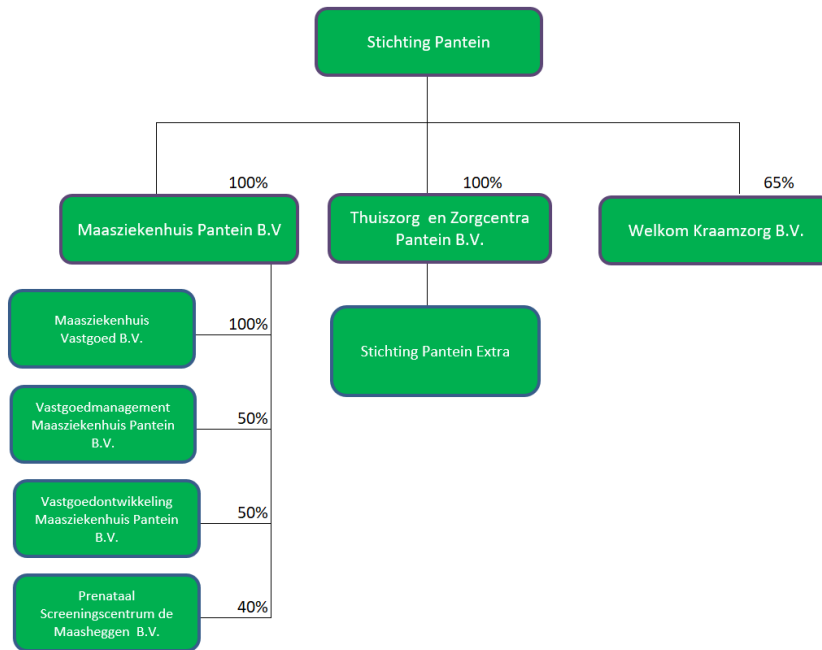
- Maasziekenhuis Pantein BV
- Thuiszorg en Zorgcentra Pantein BV

De 100% dochterondernemingen van Stichting Pantein hebben geen eigenstandige directievoering en daarmee kent de Pantein Zorggroep een ver doorgevoerde concernopzet, waarbij de bedrijfsonderdelen in de verschillende juridische entiteiten acteren als een functionele eenheid. De serviceafdelingen zijn centraal ondergebracht in de Stichting (zie onderstaande organogram). Zij faciliteren de beide zorgbedrijven en de stichting. De prestaties van 2022 zijn dan ook slechts op onderdelen terug te voeren naar een specifiek bedrijfsonderdeel.

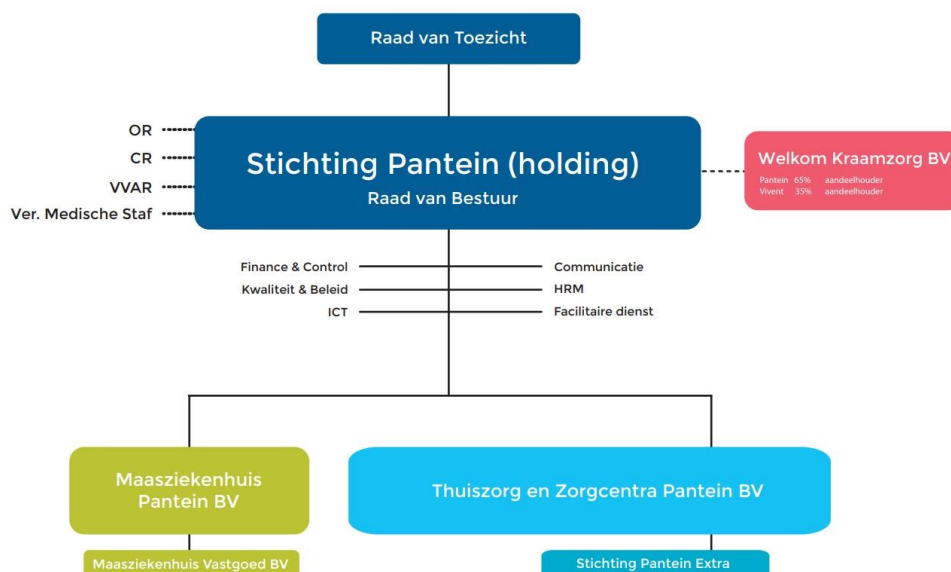
In de jaarrekeningen 2022 worden naast bovengenoemde juridische entiteiten nog een aantal andere juridische entiteiten vermeld (zie figuur met weergave van de juridische structuur):

- Stichting Pantein Extra, waarvan Thuiszorg en Zorgcentra Pantein BV de bestuurder is.
- Maasziekenhuis Vastgoed BV waarin beheer en onderhoud van de parkeergarage zijn ondergebracht. Maasziekenhuis Pantein BV is 100% aandeelhouder.
- Welkom Kraamzorg BV: 65% Stichting Pantein en 35% Stichting Vivent.
- Vastgoedontwikkeling Maasziekenhuis Pantein BV (afgekort: VGO) en Vastgoedmanagement Maasziekenhuis Pantein BV (afgekort: VGM). Voor zowel VGO als VGM geldt dat, naast Maasziekenhuis Pantein BV en Vitaal ZorgVast BV beide voor 50% aandeelhouders.
- Prenataal Screeningscentrum Maashegge: Maasziekenhuis Pantein BV is 40% aandeelhouder.

Juridische structuur



Onderstaande figuur toont de organisatie Pantein met de serviceafdelingen en de intern belanghebbenden. Alleen de deelnemingen met een meerderheidsbelang worden weergegeven.



Bestuur en toezicht

Bestuur

De Raad van Bestuur van Stichting Pantein bestuurt de organisatie Pantein bestaande uit de Stichting, haar twee dochterondernemingen en daarmee verbonden instellingen.

De twee zorg BV's (100% dochterondernemingen) kennen geen eigenstandige directievoering, zoals een titulair of statutair directeur. Zoals bepaald in de statuten zijn bestuur en directievoering belegd in de stichting, ook wel met de werkterm 'holding' genoemd.

In 2022 kent de Raad van Bestuur een wisselende samenstelling:

P.M. Terwijn (v)	
Functie	Voorzitter Raad van Bestuur sinds 1 maart 2016
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none">• Lid bestuur SAZ• Lid Raad van Advies Elzendaalcollege• Voorzitter Platform Mooi Maasvallei
P. van der Pols (M)	
Functie	Lid Raad van Bestuur sinds 1 maart 2021
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none">• Bestuurder/eigenaar investeringsmaatschappij Decarpo Holding BV. Aan deze maatschappij zijn geen werkzaamheden verbonden.

Deze samenstelling voldoet aan het wettelijk streefcijfer voor een evenwichtige zetelverdeling mannen en vrouwen in bestuur.

Op bestuurlijk niveau wordt de integrale afstemming en verbinding tussen de verschillende bedrijfsonderdelen geborgd. De Raad van Bestuur laat zich adviseren door het 'bestuursteam' met daarin een vertegenwoordiging van de zorgbedrijven, het stafbestuur en de serviceafdelingen. De besluitvorming vindt plaats in het formele overleg van de Raad van Bestuur. In het bestuursteam worden wekelijks de actuele ontwikkelingen in de zorg en bedrijfsvoering besproken, specifieke dossiers en aan de hand van dashboards de actuele bedrijfsperformance. Bedreigingen en risico's worden integraal beschouwd en zo nodig worden beheersmaatregelen afgesproken.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Stichting Pantein houdt integraal toezicht op het bestuur en gevoerde beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Stichting Pantein, haar dochterondernemingen en daarmee verbonden instellingen. In het geval van deelnemingen is het toezicht beperkt tot de zeggenschap daarin van Pantein, tenzij van rechtswege anders is bepaald.

Governance compliance

Pantein legt jaarlijks verantwoording af via de jaarrekeningen, de bestuursverslagen en het jaarverslag van de toezichthouder. Jaarlijks wordt de verantwoording openbaar gemaakt: publicatie via bij de kamer van koophandel en via <https://www.jaarverantwoordingzorg.nl>.

Laatstgenoemde betreft de landelijke database ('DigiMV') voor zorginstellingen in Nederland. De zorginstelling legt hierin de Wtza (voorheen Wtzi) verantwoording af naar de overheid (VWS, IGJ). CIBG is het uitvoerend orgaan verantwoordelijke voor DigiMV. Andere uitvraag betreft de governance en de WNT (wet normering topinkomens). De WNT wordt jaarlijks, als onderdeel van het jaarrekeningtraject, door de accountant getoetst.

De statuten van Stichting Pantein en de 2 zorgBV's, alsook het Reglement Raad van Bestuur en het Reglement Raad van Toezicht zijn in 2021 getoetst op de WBTR, de Wtza en de Governancecode Zorg 2022 en hiermee in lijn gebracht. De principes van de Governancecode Zorg 2022 (GCZ) zijn verankerd in de statuten en reglementen. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht in lijn met de statuten, reglementen, de GCZ en het toetsingskader 'Goed Bestuur' van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). In 2019 stond het jaargesprek van de inspectie in het teken van dit toetsingskader 'Goed Bestuur' (opgesteld door IGJ en NZA). Met name is gekeken naar de wijze waarop

de GCZ in het Maasziekenhuis is geïmplementeerd, de naleving van de GCZ en de uitwerking daarvan in de praktijk (cultuur en gedrag). De inspectie geconcludeerde dat de getoetste principes en elementen uit de GCZ voldoende zichtbaar zijn in alle gelederen van de organisatie. In september 2020 heeft Pantein geparticipeerd in een enquête onder bestuurders en toezichthouders naar de doorontwikkeling van de Governancecode zorg en de professionalisering van bestuur en toezicht in de zorg. Het onderzoek maakte deel uit van een bredere evaluatie van zelfregulerende maatregelen, die op verzoek van VWS worden uitgevoerd door de BoZ, de NVTZ en de NVZD.

Net als in 2017 zijn in 2022 voor Stichting Pantein en het Maasziekenhuis bij het doorlopen van de Qualicor audit ook criteria vanuit de governance normenset getoetst. De accreditatie is met glans behaald. In juni 2024 zal de volgende (deel)audit plaatsvinden.

Intern belanghebbenden en medezeggenschap

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de inrichting van de medezeggenschap. In de Governancecode Zorg 2022 wordt gesproken over 'intern belanghebbenden' die invloed moeten kunnen uitoefenen op de zorg, dienstverlening en de koers van de zorgorganisatie.

Pantein onderscheidt als intern belanghebbenden: de OR, de cliëntenraden, VMS en de VVAR.

De Raad van Bestuur voert regelmatig overleg en borgt de dialoog met bestuur en toezichthouder.

De Raad van Toezicht (RvT) toetst of de Raad van Bestuur 'alle in aanmerking komende belangen van de bij de zorgorganisatie betrokken belanghebbenden zorgvuldig en evenwichtig heeft afgewogen'.

Hiervoor voert de Raad van Toezicht een aantal keren per jaar overleg met alle bovengenoemde organen. De cliëntenraden hebben daarnaast extra overleg met hun eerste aanspreekpunt binnen de Raad van Toezicht: het RvT lid met aandachtsveld cliëntperspectief.

OR en cliëntenraden

De Zorggroep Pantein kent de volgende medezeggenschapsorganen conform de W.O.R. en de W.M.C.Z.:

- De OR: medezeggenschap voor medewerkers georganiseerd via kiesgroepen in een Centrale Ondernemingsraad Pantein (afgekort 'de OR')
- De cliëntenraden: medezeggenschap voor patiënten/cliënten
 - o Cliëntenraad Maasziekenhuis Pantein
 - o Cliëntenraad Thuiszorg Pantein
 - o Cliëntenraad Madeleine
 - o Decentrale (lokale) cliëntenraden Zorgcentra

Sinds januari 2022 zijn de laatste 3 organen samen vertegenwoordigd in de centrale Cliëntenraad Thuiszorg en Zorgcentra Pantein (afgekort 'CTZ'). De voorzitters van de decentrale cliëntenraden Zorgcentra hebben hun onderlinge afstemming georganiseerd via het 'Overleg Cliëntenraden Zorgcentra' (afgekort 'OCZ'). Zij hebben samen een voorzitter en vicevoorzitter uit hun midden gekozen en deze vertegenwoordigen met mandaat de decentrale (lokale) cliëntenraden Zorgcentra binnen de CTZ.

Medezeggenschap wordt bij Pantein zo laag mogelijk in de organisatie belegd om directe invloed van patiënten/cliënten en medewerkers mogelijk te maken. De OR en de cliëntenraden halen input op bij de doelgroepen waarvoor zij de belangen behartigen.

OR

Om vroegtijdig invloed op beleidsontwikkelingen uit te kunnen oefenen participeert de OR in de klankbordgroep Plannen en Roosteren, de centrale evaluatiecommissie RI&E en de Panteinbrede werkgroep bedrijfsontwikkelingen. De OR werkt sinds 2018 met klankbordgroepen waarbij medewerkers op specifieke thema's direct worden bevraagd. In 2022 organiseerde de OR een bijeenkomst met de klankbordgroep over 'samen werken aan een duurzaam Pantein'. De OR is in gesprek gegaan met medewerkers uit alle bedrijven om zienswijzen en ideeën op te halen over het (gezamenlijk) leveren van een bijdrage aan het verduurzamen van Pantein, zowel vanuit de medewerker, het teams als vanuit de organisatie. De OR heeft de resultaten en het advies gedeeld met de RvB.

Cliëntenraden

Alle cliëntenraden hebben contact met patiënten c.q. cliënten en hun familie om ervaringen op te halen hoe zij de zorg en dienstverlening van Pantein ervaren (merkbare kwaliteit). In de werkgroep 'Merkbare kwaliteit' hebben de cliëntenraden onderling en samen met de zorgorganisatie de afstemming over het thema merkbare kwaliteit.

De decentrale cliëntenraden in de zorgcentra zijn lid van het lokale kwaliteitsteam (samen met zorg-professionals en management) en praten daar met de direct betrokkenen mee over de jaarplannen kwaliteit, wat de resultaten zijn en welke ideeën zij vanuit cliëntperspectief kunnen adviseren.

In 2022 is een vertegenwoordiging van cliëntenraden zorgcentra betrokken bij het aanbestedingstraject naar een nieuwe voedingsleverancier. Samen met de beleidsgroep voeding vormden zij het panel om de presentaties en proefsessies van potentiële voedingsleveranciers te beoordelen. De cliëntenraden zijn ook gevraagd om één lid van de cliëntenraad care en één lid van de cliëntenraad cure af te vaardigen in de projectgroep 'PGO' (persoonlijke gezondheidsomgeving), onderdeel van het programma 'VIPP 5 Inzicht' in de care en cure.

Werkgroep bedrijfsontwikkelingen

De Raad van Bestuur vindt het erg belangrijk dat alle intern belanghebbenden goed geïnformeerd worden over de koers van de organisatie en de actuele ontwikkelingen bij Pantein, alsook ontwikkelingen in het zorglandschap in het algemeen. In 2022 is gestart met de werkgroep bedrijfsontwikkelingen om de OR en cliëntenraden gelijktijdig te informeren en de onderlinge verbinding te versterken. Minimaal vier keer per jaar worden de belangrijkste ontwikkelingen en kwartaal rapportages besproken aan de hand van dashboards ziekenhuis, thuiszorg en zorgcentra, financiële rapportages, personeel en verzuim. Extra uitgelicht worden de jaarrekening en begroting. In de aanloop naar jaarplan en begroting 2023 heeft de Raad van Bestuur de OR en cliëntenraden gevraagd om na te denken over een top 3 met onderwerpen waar men in 2023 extra aandacht voor wil vragen. Deze zijn in november 2022 opgehaald en in gezamenlijkheid besproken (in willekeurige volgorde):

- Duurzame inzetbaarheid van medewerkers o.a. door strategische personeelsplanning.
- Duurzame (zinnige/passende) zorg door gebruik van bestaande en nieuwe innovatieve technologieën.
- Terugdringen van bureaucratische, tijdrovende m.n. administratieve handelingen.
- Meer zeggenschap/invloed van medewerkers bij voorgenomen veranderingen in de organisatie en een daarop afgestemd communicatiestrategie.
- Verbinding tussen formele en informele zorg (sociaal netwerk cliënten, mantelzorgers en vrijwilligers) en daarbij heldere grenzen aangeven.
- Duidelijkheid naar cliënten/familie wat men bij ons verwachten kan.
- Geef de thuiszorgteams in de thuissituatie, vanuit professioneel vertrouwen, de mogelijkheid om flexibel te kunnen handelen daar waar nodig.
- Juist nu cliënten sneller naar huis gaan en langer thuisblijven is een goede en efficiënte cliëntenlogistiek van essentieel belang.
- Vergroten van de zichtbaarheid van cliëntenraden in de organisatie

VMS

De Vereniging Medische Staf (VMS), in deze vertegenwoordigd door het stafbestuur, kent vanuit de governance geen wettelijke grondslag als medezeggenschapsorgaan, maar wordt door de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht wel als zodanig beschouwd. De voorzitter stafbestuur is de directe verbindende schakel tussen de organisatie en stafbestuur, en neemt wekelijks deel aan het bestuursteam en de strategische overleggen. De Raad van Bestuur heeft structureel overleg met het stafbestuur over de interne en externe ontwikkelingen, in het bijzonder over het ziekenhuis en de medisch specialisten. In 2022 zijn de VMS statuten aangepast en is Brian Scholtes, oncoloog, gestart als nieuwe voorzitter Stafbestuur.

VVAR

De VVAR: een Panteinbrede Verplegenden en Verzorgenden Adviesraad. In 2020 heeft dit orgaan een doorstart gemaakt en adviseert de Raad van Bestuur over verpleegkundig beleid. Daarnaast initieert en stimuleert de VVAR beroepsinhoudelijke ontwikkelingen binnen Pantein om de kwaliteit van de zorg te optimaliseren. In oktober 2022 heeft de VVAR een symposium georganiseerd met als thema 'De veerkrachtige zorgprofessional'. Daarnaast kwamen onderwerpen als vitaliteit en positieve gezondheid aanbod en werden vanuit de V&VN de ontwikkelingen binnen de V&VN en leiderschap in de zorg toegelicht. Het symposium bestemd voor alle helpenden, verzorgenden, verpleegkundigen en woonzorg-assistenten van Pantein, werd zeer goed bezocht en is voor herhaling vatbaar.

Maatschappelijke doelstelling, visie en strategie

Als zorgorganisatie werken we vanuit onze maatschappelijke doelstelling met een missie om waarde toe te voegen aan het dagelijks leven van mensen: *Dicht bij huis de beste zorg bieden voor een goede gezondheid.*

Voor ons dagelijks handelen vormen de kernwaarden de handvatten en de wijze waarop we ons verbinden met onze cliënten, collega's, verwijzers, verzekeraars en alle andere stakeholders.

Vanuit kracht:

We denken vanuit kansen en mogelijkheden van mensen in plaats van beperkingen.
We laten mensen zelf keuzes maken en hebben oog voor hoe iemand in het leven staat.

Verbinding:

We investeren actief in samenwerking met anderen, met partners binnen en buiten de zorg.
Samen kunnen we meer betekenen op het gebied van gezondheid.

Vakmanschap:

Goede zorg bieden vraagt dat we onszelf blijven ontwikkelen en dat we zorgen voor een goed samenspel tussen klanten, mantelzorgers/vrijwilligers en professionals.

Elke dag werken we vanuit onze missie en kernwaarden om waarde toe te voegen aan het dagelijks leven van mensen. De visie 2030 vormt onze stip aan de horizon en schetst een beeld waar we in 2030 willen staan. Het geeft richting aan onze plannen die gemaakt worden om de missie en visie te realiseren.

Visie 2030

Maatschappelijke ontwikkelingen brengen veranderingen in het zorglandschap met zich mee. We zien een terugtrekkende overheid en een toenemende marktwerking in de zorg. Inwoners worden meer en meer verantwoordelijk voor de eigen zorg en gezondheid. Pantein wil daarin zo goed als mogelijk ondersteunen en werkt daarom vanuit het gedachtegoed van Positieve Gezondheid: gezondheid als breed begrip waar ook aandacht is voor kwaliteit van leven, zelfredzaamheid en maatschappelijke participatie. Vanuit dit brede begrip is samenwerking met andere zorg- en welzijnsorganisaties een vanzelfsprekendheid.

Door de dubbele vergrijzing en een krimpende beroepsbevolking ligt er een grote maatschappelijke uitdaging om voor de inwoners in ons werkgebied noodzakelijke, hoogwaardige en persoonsgerichte zorg te behouden. Alleen samen kunnen we de uitdagingen van de toekomst aan om deze regio aantrekkelijk te houden om er te willen wonen en werken, en goed onderwijs en goede zorg te kunnen (blijven) bieden. Samen met partners werken we actief aan het creëren van duurzame en betaalbare zorg voor de toekomst. De Panteinvisie 2030 staat daarom niet op zichzelf, maar is vervlochten met de visies van onze samenwerkingspartners.

Ambitie 1: Persoonsgerichte zorg op de juiste plek in het netwerk

Persoonsgerichte zorg

De zorg die we bieden is noodzakelijk en goed afgestemd op de persoonlijke behoeften en het perspectief van de inwoners. In gesprek met de cliënt en zijn naasten beslissen wij samen over welke zorg waarde toevoegt aan de kwaliteit van leven. Dit vraagt dat we goed luisteren en de persoonlijke situatie steeds goed in ogenschouw nemen. Onze zorg sluit aan op wat de cliënt belangrijk vindt ten aanzien van de verschillende dimensies van Positieve Gezondheid. Vanuit de gedachte van fysiek en psychisch welbevinden is er aandacht voor preventie.

Waar nodig bespreken we de relatie tussen leefstijl, gezondheid en functioneren met cliënten.

Zorg op de juiste plek

In samenwerking met onze cliënten, verwijzers en andere zorgpartners, zoeken wij naar de juiste plek om zorg te verlenen. Binnen Pantein bieden we zorg zoveel mogelijk thuis en waar nodig in het ziekenhuis, de herstelkliniek of in één van onze zorgcentra. Door een optimale inzet van zorgtechnologie en e-Health bieden we mensen in principe (specialistische) zorg thuis. Als de juiste plek om zorg te verlenen bij onze zorgpartners is, dan zorgen wij dat onze cliënten daar terecht kunnen.

Krachtig gezondheidsnetwerk

Wij hebben een krachtig gezondheidsnetwerk voor de inwoners in ons werkgebied gebouwd, samen met een breed scala aan partners op verschillende niveaus in de wijk, het dorp, de regio of bredere werkgebied, zodat er samenhang en synergie is. Hiermee ondersteunen wij de gezondheid en vitaliteit van inwoners - van jong tot oud - in ons werkgebied.

Ambitie 2: Onze zorg is hoogwaardig en veilig

Veiligheid en kwaliteit van zorg

We leveren hoogwaardige zorg en hebben continue aandacht voor kwaliteit en veilige zorg. Wij investeren in bekwame en vitale medewerkers, in methoden en technieken, in opleiding en apparatuur, en vragen onze cliënten hoe we onze zorg nóg beter kunnen maken. Ook hierin werken wij samen met experts en partners.

Zorginnovatie

Onze innovatie(ontwikkel)agenda, draagt bij aan de kwaliteit van zorg en is dienend aan de zorg voor cliënten en inwoners in ons werkgebied. Wij gebruiken data en technologie voor zorg op afstand en op maat o.a. via app-contact, beeldverbinding, mogelijkheden om op afstand te monitoren en diagnostiek thuis. In de zorgcentra zetten wij domotica in om een veilige omgeving te creëren en doelmatig te werken. In de operatiekamers gebruiken wij robotica. Vanuit het "Virtual Hospital" wordt ons digitale zorgaanbod optimaal ondersteund en structureel ingezet als onderdeel in ons regulier medisch specialistisch zorgaanbod.

Ambitie 3: Gezonde bedrijfsvoering

Onze bedrijfsvoering is gezond en maakt het mogelijk om te kunnen blijven investeren in de kwaliteit van zorg en in innovatie. We laten zien wat onze resultaten zijn en sluiten het boekjaar af met een goed financieel rendement. We zijn kostenbewust, hebben oog voor efficiency in de processen en werken samen vanuit de één Panteingedachte. Vanuit eenieders rol en op elk niveau van de organisatie nemen we eigen verantwoordelijkheid, zijn we transparant in ons handelen en signaleren we tijdig risico's in het belang van onze cliënten en onze organisatie en acteren daarop.

Ambitie 4: Duurzame organisatie

Onze organisatie gaat voor een duurzame langere termijn continuïteit. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers en een gezonde leef- en werkomgeving vinden we belangrijk. Als aantrekkelijke werkgever beschikt Pantein over voldoende medewerkers in de zorg en service afdelingen, die werken vanuit hun vakmanschap en zich blijven ontwikkelen in een stimulerend opleidingsklimaat. Wij hebben extra aandacht voor de oudere werknemer en hebben een laag ziekteverzuim. Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid voeren we een duurzaamheidsbeleid en onderschrijven de doelstellingen van Green Deal. Onze CO₂-emissie is gereduceerd en onze bedrijfsvoering is circulair.

Vanuit de visie 2030 en ambities heeft de Raad van Bestuur de koers voor 2022 bepaald.

Het management heeft die vertaald naar een jaarplan c.q. activiteitenplan met beoogde resultaten (zie P&C cyclus). Gedurende het jaar vonden aanpassingen plaats als gevolg van actuele ontwikkelingen en het bijsturen. In het volgende hoofdstuk worden de belangrijkste prestaties en resultaten van de bedrijfsonderdelen weergegeven.

2. Belangrijke resultaten (prestaties) 2022

Pantein (concern niveau)

Hieronder volgen enkele high lights qua ontwikkelingen en resultaten op concern niveau die niet specifiek aan één bedrijfsonderdeel zijn toe te wijzen.

Zorg en bedrijfsvoering in het algemeen

In 2022 (en ook in 2023) hadden de volgende ontwikkelingen onze aandacht:

- Stijging van kosten: de energieprijzen, inflatie en bouw- en loonkosten.
- Een stevige druk op de tarieven; dit vormt een bedreiging voor een gezonde zorgsector.
- De krapte op de arbeidsmarkt waardoor veel inspanningen nodig zijn om zorgpersoneel te behouden en aan te trekken.
- De verdere verduurzaming van de zorg, conform de ambities van de Green Deal 3.0
- Versnelling van de digitalisering en tegelijk toenemende risico's op het gebied van dataveiligheid en privacy.

We zagen duidelijk impact op de bedrijfsvoering door het chronisch personeelstekort met als gevolg moeilijk in te vullen vacatures en hoge PNIL kosten binnen de Care. Het eerste kwartaal van 2022 liet in beide zorgbedrijven een hoog verzuim zien als gevolg van zowel Covid-19 als de griep epidemie. De financiële gevolgen hiervan hebben de zorgbedrijven in de rest van het jaar niet meer kunnen inhalen. Ondanks de druk op het personeel heeft Pantein uitstekende beoordelingen voor kwaliteit van zorg toegekend. De uitkomsten van Zorgkaart Nederland (consumentenbeoordelingsplatform) in 2022 waren:

- Maasziekenhuis Pantein 8,9
- Thuiszorg Pantein 8,5
- Zorgcentra Pantein 8,0

Op de peildatum in december 2022 scoorde het Maasziekenhuis een 9 en behaald daarmee een plaats in de top 10 best gewaardeerde Nederlandse ziekenhuizen.

Regiovisie

In 2019 is onder leiding van zorgverzekeraars met regiopartners een 'regiobeeld' opgesteld. In dit regiobeeld wordt de zorgopgave in de regio Noord-Limburg en het Land van Cuijk geschetst. Zorgpartners, gemeenten en zorgverzekeraar hebben in de eerste helft van 2021 voor Brabant Noordoost een regionale samenwerkingsagenda tot stand gebracht. Deze bestaat uit onderbouwde knelpunten en opgaven op het gebied van ouderenzorg, GGZ en preventie, alsmede mogelijke oplossingsrichtingen. Pantein werkt samen met netwerkpartners aan regionale oplossingen voor toekomstbestendige zorg. In het oostelijk werkgebied leidt Pantein de inzet op gezondheid en preventie, onder andere als lid van het platform Mooi Maasvallei en als aanjager binnen de bestuurlijke steungroep gezondheidsnetwerken.

Relevante voorbeelden in het oostelijk werkgebied (Land van Cuijk en de kop van Noord Limburg) zijn:

- De samenwerking met lokale inwonerscollectieven binnen de strategiegroep ouderenzorg
- De gezamenlijke zorgopleiding met Dichterbij, GGZ en Pantein: Maaszorg werkt
- De samenwerking met welzijnsinstellingen voor beter benutten van het sociale domein, onder andere via Blikveld 360 en de voorzorgcirkels
- De coördinatie van het Transferpunt voor betere triage en doorstroom van cliënten naar tijdelijke zorg en vervolgzorg en de doorontwikkeling naar Regionaal Coördinatiecentrum voor de gehele regio
- De (fysieke) samenwerking van het acute wijkteam met Spoedeisende Hulp (SEH) en Huisartsenpost (HAP) om passende zorg op de juiste plek voor kwetsbare inwoners te realiseren

Regioplan: antwoord op ontwikkelingen in de zorg

Betaalbaarheid en toegankelijkheid van zorg staan voor de komende jaren onder druk. De vraag is: hoe gaan we de komende decennia goede zorg bieden terwijl het aantal zorgvragers gaat verdubbelen en we het werk met minder of evenveel medewerkers moeten volbrengen. In 2022 zijn er o.a. om die reden verschillende landelijke akkoorden afgesloten:

- Het Integraal Zorg Akkoord (IZA)
- Het Gezond Actief Leven Akkoord (GALA)
- Wonen Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO)
- Het Akkoord Gehandicaptenzorg

Alle akkoorden bevatten dezelfde elementen: samenwerking tussen de domeinen, samen met de inwoner/cliënt/patiënt, preventie en goede werkomstandigheden. Er wordt landelijk en regionaal gewerkt aan procesafspraken over de uitvoering van deze akkoorden.

Pantein neemt deel aan het regionale platform Mooi Maasvallei en is tevens voorzitter van dit platform.

In Mooi Maasvallei werken zorg, welzijn, overheid, bedrijfsleven en onderwijs samen aan gezonde inwoners en een vitale sterke regio. Mooi Maasvallei heeft in 2022 als eerst in Nederland een integraal regioplan 'Passende zorg in Mooi Maasvallei' opgesteld en is daarmee een voorbeeldregio.

Het regioplan beschrijft de resultaten die in de transitie naar duurzame en toegankelijke zorg al zijn bereikt en welke randvoorwaarden noodzakelijk zijn voor bestendigen en verbeteren. Alleen vanuit goede randvoorwaarden kan het netwerk de komende jaren integraal verder werken aan de regionale strategische doelen: regionaal samenspel met de inwoner voorop werkend aan een gezonde leefstijl en leefomgeving, juiste zorg op de juiste plek, aantrekkelijke werkende arbeidsmarkt, data gedreven werken, financieringsexperimenten en governance.

Voor het westelijk werkgebied is de regiovisie en de opdracht niet anders. Pantein is in meerdere regio's in het westelijk gebied één van de (vele) spelers. We delen onze ervaringen en inzichten vanuit het regioplan 'Passende zorg in Mooi Maasvallei' met onze partners om zo een bijdrage te leveren aan het verder ontwikkelen van de zorg in Noordoost Brabant.

Vrijwilligers en mantelzorg

Pantein heeft sinds 2019 een organisatiebreed vrijwilligersbeleid. In 2022 is gewerkt aan het actualiseren van dit beleid. De gedragscode voor vrijwilligers is in lijn gebracht met die van de medewerkers. Dat geldt ook voor maatschappelijk belangrijke thema's: ongewenst gedrag en het tegengaan van belangenverstremming. Het vrijwilligersbeleid is vertaald naar een vrijwilligersbeleid cliënten raadsleden, die een bijzondere groep vrijwilligers vormen. Hiervoor zijn in 2022 een tweetal sessies geweest met de voorzitters en vicevoorzitter van alle cliëntenraden.

Daarnaast is gestart met een onderzoek naar de verschillende vormen van informele zorg, waar de inzet van vrijwilligers deel van uitmaakt. Het beleidskader Informele zorg (Q1 2023 gereed) moet meer duidelijkheid verschaffen over:

- a) wat we verstaan onder informele zorg?
- b) welke vormen van informele zorg onderscheiden we?
- c) wat is ons beleid daarbij (en wat mag wel en wat mag niet)?
- d) wat moeten we regelen in het kader van privacy en aansprakelijkheid?

Door dit beleidskader zorgen we ervoor dat Panteinbreed helderheid bestaat over de verschillende vormen van informele inzet:

- Mantelzorgers en sociaal netwerk
- Vrijwilligers (en daarbinnen de verschillende groepen) en cliëntenraadsleden
- Geleide vrijwilligers
- 'Vrienden van' stichtingen
- Maatschappelijke initiatieven

Vanuit de visie dat mantelzorg toebehoort aan het WMO domein, is 'Centrum mantelzorg' van Pantein in nauwe afstemming met de betrokken gemeenten in 2021 overgedragen naar Sociom (regionale welzijnsorganisatie). In 2022 is een aantal activiteiten in het kader van de nazorg afgerond.

Service-desk voor cliënten: hulp bij digitale zorgtoepassingen

Pantein zet verschillende digitale zorgtoepassingen in bij cliënten in de care en patiënten van het Maasziekenhuis, zoals MijnPantein, BeterDichtbij, Quest Manager, Medido en Carenzorgt. Digitalisering, vormen van telemonitoring en zorg op afstand zullen in de komende jaren alleen maar toenemen. In 2023 zullen op de poli's van het Maasziekenhuis grote groepen nieuwe patiënten automatisch een uitnodiging krijgen om BeterDichtbij te gebruiken. In de care hebben de zorgteams nu al weinig tijd om vragen over de medicijn dispenser of Carenzorgt te beantwoorden. Om straks grotere groepen beter te ondersteunen en daarbij de zorgverleners te ontzorgen is in 2022 een servicedesk ingericht dat deel uit maakt van het serviceconcept van Pantein. Er is nu één centraal telefoonnummer van Pantein Extra waar cliënten terecht kunnen voor vragen en extra uitleg of hulp bij de eerste aanmelding of registratie. Belangrijk voor alle toepassingen is dat de cliënt de aangeboden toepassing moet willen gebruiken, maar ook kunnen gebruiken. Voor MijnPantein is inloggen met DigiD vereist en voor BeterDichtbij dient de cliënt over iPad of smartphone te beschikken. Bij beide kan men soms wel wat hulp gebruiken. Voor BeterDichtbij was voor corona een pilot gestart met vrijwilligers die persoonlijk in alle rust uitleg geven en helpen bij de eenmalige registratie. In 2022 is de groep vrijwilligers uitgebreid en geven zij nu uitleg over alle 4 bovengenoemde toepassingen. In 2023 zal daar PGO (persoonlijke gezondheidsomgeving) bijkomen.

Duurzaamheid en milieu

Wereldwijd wordt geïnvesteerd in een duurzame toekomst om de opwarming van de aarde en de klimaatschade tegen te gaan. De zorgsector is zich er van bewust dat niet alleen het klimaat en milieu impact hebben op de gezondheid van mensen, maar dat de zorg zelf ook een substantiële impact heeft op het klimaat en milieu denk aan de voetafdruk, afval, grondstoffenverbruik, medicijnresten in oppervlakte- en grondwater. De 'Green Deal 3.0 Samen werken aan duurzame zorg' heeft als doel de zorg in Nederland te verduurzamen en loopt t/m oktober 2026. De Green Deal is aangesloten bij onder andere de ambities van het Klimaatakkoord en het Rijksbrede programma 'Nederland Circulair in 2050'. De Green Deal beschrijft concrete doelstellingen op de volgende vijf thema's:

- Preventie (voorkómen van zorg, inclusief een gezonde werk- en leefomgeving)
- CO2-reductie (vastgoed (CO2-routekaarten) en vervoer)
- Circulair werken (afval, voeding, bouwmaterialen, inkoop)
- Terugdringen van medicijngebruik en medicijnresten in het afvalwater
- Integreren van het duurzame gedachtegoed in het (zorg)onderwijs

Pantein heeft vanuit haar eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid de Green Deal 3.0 ondertekend. Pantein is een samenwerking gestart met andere VVT zorgaanbieders in Noordoost Brabant om de doelstellingen op het gebied van duurzaamheid te behalen. Daarmee schetsen we voor de komende jaren de route naar een duurzaam en milieubewust Pantein.

De afgelopen jaren had Pantein al diverse maatregelen genomen op het gebied van duurzaamheid en milieu, maar nu zijn de thema's uit de Green Deal 3.0 omgezet naar concrete(re) doelstellingen. In 2022 is de projectstructuur opgezet en diverse Green Teams gaan in 2023 aan de slag. Een aantal kan voortborduren op hetgeen al is ingezet in de afgelopen jaren. Zo was al gestart met het verduurzamen van de processen van het operatiecomplex. Het Green Team Groene OK is hiervan een mooi voorbeeld. Hierbinnen zijn al stappen gemaakt met het terugdringen van anesthesiegassen en het beter scheiden van afvalstromen. Organisatiebreed is ingezet op de bewustwording ten aanzien van energiezuinig werken en zorg voor het milieu. In het Maasziekenhuis is in 2022 de voedingsvisie geformuleerd voor patiënten, bezoekers en medewerkers en daarin zijn gezonde voeding en duurzaamheid belangrijke uitgangspunten.

Vanuit het inkoopbeleid wordt er zoveel mogelijk ingezet op duurzaam inkopen en leveranciers van Pantein worden zoveel mogelijk gevraagd een aantoonbare bijdrage te leveren aan duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Met de afvalverwerker worden nieuwe afspraken gemaakt voor de scheiding van afval en de logistiek te optimaliseren en te verduurzamen.

Bij de nieuwbouw of renovatie wordt rekening gehouden met energiebesparing en meerjaren onderhoudsplannen. Bestaande gebouwen, zijn in veel gevallen voorzien van energiezuinige LED-verlichting, leidingen van de verwarming zijn geïsoleerd en ketels zijn zuiniger ingeregeld. Daarnaast zijn diverse zonweringen geplaatst om de warmte tijdens zomerse dagen buiten te houden. Om de CO₂-uitstoot te beperken beschikt Pantein over een aantal elektrische bedrijfsauto's en in de komende jaren zal het aantal gefaseerd toenemen. Ook de impact van vervoersbewegingen van personeel wordt gemonitord waarna ingezet gaat worden op de reductie van de bijbehorende CO₂-uitstoot.

In 2022 heeft de OR de klankbord groep bevestigd op het thema duurzaamheid, dat erg leeft onder de medewerkers. In 2023 staat in de werkgroep bedrijfsontwikkelingen het thema duurzaamheid op de agenda om uit te leggen wat de Green Deal 3.0 voor Pantein betekent.

Gedragscode Pantein

Bij Pantein vinden we het belangrijk om op een professionele en veilige manier met elkaar samen te werken. In 2022 hebben we daarom extra aandacht besteed aan omgangsvormen die we belangrijk vinden. Ongewenste omgangsvormen waren in hetzelfde jaar ook hot topic in de mediawereld. Dit was voor het bestuur extra reden om er aandacht aan te besteden.

We hechten bij Pantein veel waarde aan openheid en een laagdrempelige cultuur waar medewerkers weten hoe en waar ze eventuele zorgen of misstanden kunnen melden en/of bespreken. In 2022 werd de Gedragscode organisatiebreed onder de aandacht gebracht via verschillende kanalen binnen de organisatie. Pantein wil een werkgever zijn met een prettig werkklimaat. Waar het fijn werken is en op een manier die past bij de normen en waarden die we belangrijk vinden. De gedragscode van Pantein beschrijft welk gedrag we van medewerkers verwachten. En ook hoe we omgaan met collega's, klanten, zakelijke relaties en eigendommen van Pantein en van elkaar. De code ondersteunt een prettig en veilig werkklimaat waar iedereen zich met plezier kan inzetten voor Pantein en de mensen die op onze zorg rekenen. De inhoud van de code is afgeleid van de waarden van Pantein.

Maasziekenhuis Pantein BV

Zorg en bedrijfsvoering

In april 2019 heeft Pantein met stakeholders (ministerie van VWS, de zorgverzekeraars, de Rabobank en de zorgpartners Radboudumc en Maartenskliniek) meerjarenafspraken gemaakt voor een gezonde toekomst van het Maasziekenhuis. De meerjarenafspraken gaan over de verdere samenwerking met de strategische partners Radboudumc en de Sint Maartenskliniek in de regio met als doel de verdere versteviging van de positie van het Maasziekenhuis met een goede financiële basis. De laatste evaluatie vond juli 2022 plaats en de VWS-bijdrage is met ingang van 2023 beëindigd. Vanaf 2023 bouwt het ziekenhuis verder aan een gezonde financiële positie waarbij integrale samenwerking in de regio en met andere ziekenhuizen centraal staat. Daarbij is het adherentiegebied van belang, waarbij de inwoners kunnen kiezen voor het Maasziekenhuis met een vernieuwd zorgaanbod. De kracht van het Maasziekenhuis is:

- Inwoners kunnen gemakkelijk bij Maasziekenhuis terecht voor hun zorg vanwege korte toegangstijden.
- Inwoners maken graag gebruik van het Maasziekenhuis vanwege toegankelijke en goede zorg en prettige benadering (marktaandeel is gestegen afgelopen jaar).
- Maasziekenhuis heeft haar zorgpallet uitgebreid om inwoners nog beter van dienst te zijn.
- Maasziekenhuis werkt intensief samen met de huisartsen om er voor te zorgen dat passende zorg op de juiste plek wordt geboden.
- Maasziekenhuis heeft een uitgebreide samenwerking met Radboudumc en de Sint Maartenskliniek. Inwoners kunnen hierdoor rekenen op een uitstekend zorgaanbod dichtbij huis.
- Maasziekenhuis werkt intensief samen met de thuiszorg en zorgcentra van Pantein waardoor patiënten na de zorgverlening spoedig naar huis kunnen en ook na ontslag, indien nodig, goede zorg ontvangen.

Het Maasziekenhuis stond in 2022 in de top 10 ZorgkaartNederland van best gewaardeerde ziekenhuizen. De IGJ heeft, tijdens het jaargesprek, laten blijken zeer positief te zijn over persoonsgerichte zorg in het Maasziekenhuis. Qualicor Europe (voorheen NIAZ) is een belangrijk landelijk kwaliteitskeurmerk voor ziekenhuizen. In november 2022 heeft het Maasziekenhuis de Qualicor-accreditatie met glans behaald met complimenten voor mensgericht, aandacht voor en bevologenheid van medewerkers, de regionale samenwerking en het voedingsconcept 'goede zorg proef je'.

Medio 2022 zijn 42 roomservicemedewerkers van het Maasziekenhuis gecertificeerd. Zij hebben met succes de scholing 'Voeding en hospitality' afgerond. De scholing bestond uit acht modules waarin hun kennis werd vergroot op het gebied van gezonde en passende voeding en drinken in een zorginstelling. Verder kwamen bijvoorbeeld ook kennis van voeding en veiligheid en presentatie aan bod. Maasziekenhuis heeft in 2022 een voedingsvisie ontwikkeld voor patiënten, bezoekers en medewerkers, waarbij gezonde voeding en duurzaamheid belangrijke uitgangspunten zijn. De voedingsvisie past bij de getekende intentieverklaring 'Goede zorg proef je' (www.goedezorgproefje.nl) dat is gebaseerd op het Nationaal Preventieakkoord van VWS. Het voornemen is om in 2023 te komen tot een Panteinbrede voedingsvisie met beleidskaders die past bij zowel VVT als ziekenhuiszorg.

Organisatieontwikkeling

In 2022 heeft het Maasziekenhuis een drietal belangrijke ontwikkelingen doorgevoerd om zorg en bedrijfsvoering nog beter te verbinden:

- 1) Manager Zorg en Bedrijfsvoering heeft de verticale aansturing gekregen, waarbij deze, zowel verantwoordelijk is voor de kliniek, als polikliniek van de vakgroepen.
- 2) De functie van teamleider, die succesvol was op een aantal plekken, is ziekenhuisbreed ingevoerd; de teamleider staat als direct leidinggevende dicht bij de medewerkers, is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zorg en het eerste aanspreekpunt voor de patiënt en familie.

- 3) De vakgroepen zijn direct betrokken bij de zorg en bedrijfsvoering en onderhouden de verbinding met het management en voeren monitoroverleggen met het Stafbestuur in aanwezigheid van de Raad van Bestuur en de operationeel directeur.

Digitale zorg

Door het verder door ontwikkelen van MijnPantein kunnen patiënten meer informatie uit hun zorgdossier inzien en zijn functionaliteiten verbeterd. Patiënten met vragen over het gebruik, of die extra hulp nodig hebben, kunnen sinds 2022 terecht bij de servicedesk cliënten van Pantein Extra.

In 2022 is een HL7-koppeling tussen BeterDichtbij en de agendacodes in het EPD (HiX) gerealiseerd met als doel om nieuwe patiënten op de poliklinieken automatisch (in plaats van handmatig) aan te melden bij BeterDichtbij. Patiënten krijgen dan automatisch een uitnodiging om BeterDichtbij te gebruiken en kunnen dan appen en beeldbellen met hun zorgverleners. Eind 2022 is met een pilot gestart bij verschillende teams binnen oncologie. Einde eerste kwartaal 2023 zal een evaluatie plaatsvinden. De bedoeling is om gefaseerd steeds meer poliklinieken aan te sluiten op de koppeling.

In 2022 zijn met BeterDichtbij 872 nieuwe berichten gestart en zijn er 903 beeldbelgesprekken geweest, waarbij 239 op de poli osteoporose en 429 op de diabetespoli. De diabetespoli biedt sinds 2022 ook BeterDichtbij aan bij zwangere vrouwen met diabetes. De overige beeldbelgesprekken vinden vooral plaats bij chirurgie en oncologie (bestaande uit de oncologen en de teams mamacare, coloncare en stomaverpleegkundigen). Ook de medisch psychologen hebben BeterDichtbij een plek gegeven in het zorgaanbod. Er vonden 51 beeldbelgesprekken plaats. Deze beeldbelgesprekken passen goed in het aanbod voor persoonsgerichte zorg op afstand.

Overige activiteiten die in 2022 zijn gerealiseerd of zijn gestart:

- KNO is met een stem- en slikcentrum gestart
- Samenwerking met de Maartenskliniek is versterkt met een verdere doorontwikkeling van de kinderorthopedie
- Aansluiting van het Maasziekenhuis bij het regionaal oncologisch netwerk
- Uitbreiding oogheelkunde waarvoor twee nieuwe oogartsen zijn aangetrokken. In 2023 zal in Plaza een extra verdieping worden vrijgemaakt om de oogartsen te faciliteren
- Voor IC patiënten is dialyse op de IC mogelijk gemaakt
- Medische psychologie: in samenwerking met GGZ Oost is in Brabant een leertuin gestart ten behoeve van de GZ-opleiding
- Twee luxe couveuses zijn aangeschaft om te voorzien in passende zorg voor pasgeborenen
- De nieuwe CT scan is in gebruik genomen
- Scannen en registratie van implantaten is geborgd
- Er is een start gemaakt met het verminderen van regels in de zorg op het gebied van scholingen.
- Klinisch chemisch lab: huisartsen in de regio verkrijgen inzicht in tweedelijns lab diagnostiek resultaten
- Patiënten die in het ziekenhuis zijn of verblijven kunnen gratis tijdschriften lezen en luisteren via de wait-app (dit is mede gefinancierd door de Vrienden van het Maasziekenhuis)
- In 2022 is een symposium Ethiek voor medewerkers georganiseerd

Informatie over onderzoek en ontwikkeling

Pantein gaat mee met nieuwe ontwikkelingen maar beschikt zelf niet over een afdeling Research & Development die zelfstandig onderzoeken of producten ontwikkelt; we zijn altijd volgend en starten alleen met 'proven technology'. Dit past bij de aard en omvang van de organisatie. Vanwege de beperkte omvang initieert Pantein ook niet zelfstandig (klinisch) onderzoek en beschikt ook niet over een 'trial (data) center'. Pantein volgt als uitvoerend centrum het Radboudumc en de Sint Maartenskliniek en kent geen eigen Ethische Commissie om onderzoeksprotocollen te beoordelen. Goedkeuring van de klinisch onderzoeksprotocollen geschiedt vanuit deze ziekenhuizen door hun Ethische Commissies, waar Pantein zich aan confirmeert.

In 2022 is gezocht naar een applicatie om de documenten en besluitvorming bij WMO-plichtig onderzoek en niet-WMO onderzoek beter te faciliteren en centraal te managen. Het Maasziekenhuis heeft hiervoor een projectleider benoemt om het beleid samen met de jurist uit te schrijven. In 2022 is gestart met het functioneel ontwerp in de applicatie van keuze: Research Manager. De eerste ervaringen vanuit het team en de medische specialisten zijn erg positief.

Thuiszorg en Zorgcentra Pantein BV

Binnen Thuiszorg en Zorgcentra Pantein BV wordt onderscheid gemaakt tussen intramurale zorg (Zorgcentra) en extramurale zorg (Thuiszorg). In onderstaande tekst verwijzen we ook wel naar 'de Care', als het om beide vormen van zorg gaat.

Daarnaast houden we rekening met de verschillen in de bedrijfsactiviteiten:

- in het westelijk deel van het werkgebied ('West') met alleen thuiszorg
- het oostelijk deel van het werkgebied ('Oost') in het Land van Cuijk en Noord Limburg met zowel thuiszorg als zorgcentra.

Elk werkgebied kent zijn eigen dynamiek en zorgnetwerken. De thuiszorg en de zorgcentra richten zich, in samenspel met verwijzers (ziekenhuizen, huisartsen en andere netwerkpartners), op persoonsgerichte zorg die op de juiste plek in het netwerk wordt belegd. De nadruk ligt hierbij op preventie en het leveren van voldoende, hoogwaardige zorg aan bewoners in de regio.

In 2022 heeft de IGJ een toetsing (of toezicht)bezoek gebracht aan twee thuiszorgteams in Boxmeer (thuiszorg Weijerstaete en het VPT-team). Pantein voldoet aan alle normen, waarmee de inspectie het toezichtbezoek heeft afgesloten. De IGJ constateerde dat de cliënt centraal staat bij Pantein en persoonsgerichte zorg ontvangt die afgestemd is op de wensen en zorgbehoeften. Zorgverleners kennen de cliënten en hebben aandacht voor de mantelzorger. Er wordt goed samengewerkt waarbij de wijkverpleegkundige een centrale rol heeft in het organiseren en bewaken van de kwaliteit van zorg. Pantein werkt aantoonbaar systematisch en er is een cultuur van leren en verbeteren.

De jaarlijkse ISO (controle)toetsing in de care is goed verlopen. 'Pantein is een platte organisatie met een eigen beleidscyclus van leren en verbeteren. Samen met andere partijen zoals gemeenten, GGZ en huisartsen zet Pantein zich in om de beste zorg te bieden aan de inwoners van de regio', aldus de auditor. Er zijn geen afwijkingen van de norm geconstateerd en dit betekent dat het certificaat het komende jaar geldig blijft.

Organisatieontwikkeling

In 2022 zijn in de care een aantal belangrijke ontwikkelingen doorgevoerd om zorg en bedrijfsvoering nog beter te verbinden:

- 1) De functie van teamleider, die succesvol was op een aantal plekken, is breed ingevoerd; de teamleider staat als direct leidinggevende dichter bij de medewerker en de teams, is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zorg en het eerste aanspreekpunt voor de cliënt en familie.
- 2) Met de invoering van twee koppels van elk een teamleiders en senior verpleegkundige is in Madeleine is een vorm van duaal leiderschap ingevoerd.
- 3) De inzet van de specialist ouderenzorg is van intramuraal verbreed naar meer extramuraal bij de cliënt thuis.

In 2021 is het project 'Gezond roosteren' gestart om het roosterproces binnen de thuiszorg en zorgcentra verder te verbeteren met als doel om ook in de toekomst voldoende vitale medewerkers op de juiste plek in te kunnen zetten. In 2022 lag een grote uitdaging in het doorvoeren van het eerder beoogde model en de verbeterde spelregels. De nieuwe roosterprocessen hebben nog niet het gewenste resultaat laten zien en bij voortschrijdend inzicht heeft dit geleid tot een aanpassing in het 'Gezond roosteren' beleid. Deze is eind 2022 ter advisering voorgelegd aan de OR.

Regionale coördinatie van tijdelijke zorg en vervolgzorg

Door de toenemende vraag naar zorg en de toenemende schaarste aan geschikte woonvoorzieningen en gekwalificeerd zorgpersoneel, wordt het steeds belangrijker om op regionaal niveau goed inzicht te hebben in de zorgvraag van alle cliënten én het beschikbare aanbod van zorgprofessionals. Naast het voorbereiden van goede transfers is aanvullende, onafhankelijke triage, advies en consultatie vanuit het expertisegebied ouderenzorg een belangrijke succesfactor. Dit alles met als doel passende zorg op de juiste plek te realiseren. Als gevolg van deze ontwikkelingen is het Regionaal Transferpunt Zorg uitgegroeid tot een Regionaal Coördinatiecentrum (RECO); een volwaardige 'verkeerstoren' waarin op een effectieve wijze, integraal de juiste zorg op de juiste plek kan worden georganiseerd binnen het werkgebied van Pantein.

In 2022 is in het aangrenzende werkgebied Noordoost Brabant het Regionaal Aanmeld Centrum (RAC) gestart om de cliëntlogistiek op provinciaal niveau met diverse VVT organisaties beter te stroomlijnen. Hiertoe vindt functioneel afstemming plaats tussen het RAC en het RECO.

Het Maasziekenhuis kent door de goede afspraken en cliëntlogistiek nauwelijks meer verkeerde beddenproblematiek. In West is het proces 'in zorg nemen' vanuit ziekenhuis Bernhoven in de thuiszorg daarop gebaseerd en regelen we samen het stroomlijnen van ziekenhuis verplaatste zorg.

Herstelkliniek

In 2021 is gestart met de ontwikkeling van een nieuw concept voor een bovenregionale kliniek voor diagnose, interventie en functiegerichte behandeling van kwetsbare mensen met complexe geriatrische problematiek (door co-morbiditeit of hoge leeftijd). Pantein is van mening dat deze patiënten beter behandeld kunnen worden in een speciale geriatrische herstelkliniek waar een nauwe samenwerking bestaat tussen de specialist ouderengeneeskunde en de medisch specialisten uit het ziekenhuis binnen een setting die beter past bij de doelgroep. In 2022 is een business plan ontwikkeld en besproken met de zorgverzekeraars.

Vastgoedtransitie

Op basis van het strategisch vastgoedplan is in 2022 verder gewerkt aan de overall business case voor het totale vastgoedtransitieplan en aan de financiële business cases voor elke locatie.

- Het ontwerp voor de nieuwe locatie Mill is in 2022 afgerond en de vergunning voor de herontwikkeling van de nieuwe locatie is definitief toegewezen door de gemeente. Het financieringstraject voor locatie Mill is gestart en er wordt gewerkt aan de aanbestedingsdocumenten voor de selectie van een passende aannemer. De verwachting is dat de bouw van de nieuwe locatie in Mill in het najaar 2023 van start zal gaan.
- Het ontwerp voor de inbreiding van de Lookant in Sint Anthonis is afgerond en de vergunningsaanvraag is opgestart. Pantein verwacht in 2023 goedkeuring te krijgen voor de inbreidingsplannen waarna de verbouwingen in 2024 kunnen worden gestart.
- Begin 2023 is opdracht gegeven voor een stedenbouwkundige verkenning van een nieuw zorgcentrum in Gennep.
- In het voorjaar van 2023 worden twee locaties verkend voor de bouw van een nieuw, efficiënt en uiterst duurzaam zorgcentrum in Boxmeer. Als deze twee opties nader zijn uitgewerkt, verwacht Pantein in het najaar van 2023 haar visie op de ontwikkeling van een nieuw zorgcentrum in Boxmeer te kunnen presenteren aan haar stakeholders en de gemeente.

Zorginnovatie

In de vastgoedontwikkeling wordt voorzien in slimme sensoren en moderne verpleegkundige oproepsystemen, die al op een aantal locaties zijn ingevoerd.

In de care was net voor corona gestart met twee belangrijke zorginnovaties: BeterDichtbij om veilig te kunnen beeldbellen en de automatische medicijndispenser, waardoor cliënten minder afhankelijk zijn van de thuiszorg voor het innemen van de juiste medicatie. In 2022 zijn beide zorginnovaties in de DOPO scholingen opgenomen. De inzet van de Medido medicijndispenser in de thuiszorg is in 2022

toegenomen van ongeveer 60 cliënten naar zo'n 100 per maand die gebruik van de Medido medicijndispenser: in totaal 161 unieke cliënten in 2022.

Het opschalen van BeterDichtbij was als gevolg van Covid-19 vrijwel tot stilstand gekomen en zelf tot begin 2022 waren fysieke scholingen aan de thuiszorgteams slechts beperkt mogelijk wegens Covid-19 uitval en onderbezetting. In 2022 zijn voor de zomer zo'n 30 teams geschoold of hadden een herscholing; het streven was 20. Gezien de werkdruk en beperkt beschikbare uren zijn in eerste instantie per team voornamelijk de kartrekkers geschoold met affiniteit voor digitale zorginnovaties. Vervolgens zoveel mogelijk de wijkverpleegkundigen die indiceren en in september is BeterDichtbij in de DOPO scholing opgenomen met extra aandacht voor indicering, het juiste gesprek en digitale zorgtaken. De bekostiging van beeldbellen is in de care een uitdaging. Omdat met elke zorgverzekeraar andere afspraken gelden, leidt dat tot een registratie per zorgverzekeraar: een probleem dat voorlopig niet kan worden opgelost, maar daarvoor is een slimme oplossing heeft gevonden om de registratielast voor de zorgteams te beperken.

In de care biedt BeterDichtbij de optie voor veilig beeldbellen. Het berichtenverkeer wordt nauwelijks gebruikt omdat Carenzorgt het portaal is voor communicatie tussen de cliënt/mantelzorger en het zorgteam. In 2022 waren er in totaal 1302 beeldbelgesprekken verdeeld over nagenoeg 2 teams: team Cuijk 64 beeldbelgesprekken en team Sint Anthonis 1 in totaal 1231 beeldbelgesprekken (gemiddeld 100 beeldbelgesprekken per maand). De andere teams zijn geschoold maar lukt het maar mondjesmaat om cliënten te vinden en het beeldbellen als digitale zorgtaak binnen de reguliere zorg op te nemen. De grote uitdaging blijft beschikbare tijd binnen de zorgteams en de casefinding: welke vormen van digitale zorg zijn passend voor welke cliënt en wat is de meerwaarde voor de cliënt en het zorgteam. Om ervaringen uit te wisselen worden naast team (her)scholingen ook interactieve workshops georganiseerd voor de 'kruisbestuiving': teams kunnen onderling ervaringen uitwisselen of een kijkje nemen bij een collega organisatie. Een van die organisaties was Rivas. Daar werken ze met een centraal digitaal zorgteam. Zo ontzorgen ze zorgmedewerkers die routes rijden en fysieke zorg leveren. Cliëntbezoeken hoeven daardoor niet onderbroken te worden door onderweg te stoppen voor beeldbelafspraken.

Digitale zorg past in het IZA en is een vorm van passende persoonsgerichte zorg op afstand. Digitale zorg maakt onderdeel uit van de reguliere zorg en kan in de thuiszorg structureel aan cliënten worden aangeboden. Digitale zorg kan ook bijdragen om ervoor te zorgen dat bij het toenemende tekort aan zorgpersoneel en toename van het aantal cliënten en de hogere zorgzwaarte, de cliënten die fysiek zorg het hardste nodig hebben ook kunnen krijgen.

Overige activiteiten die in 2022 zijn gerealiseerd of zijn gestart:

- De werkprocedure 'Advance care planning' is geïmplementeerd. Het gaat om een proactief gesprek van een arts (SO, medisch specialisten of huisarts) met een cliënt en naasten om te bespreken welke zaken belangrijk zijn voor het welbevinden en welke zaken van belang zijn om te behandelen en wat niet meer.
- Uitrol van de Point e-overdracht voor de elektronische overdracht naar collega V&V instellingen
- In samenwerking met Dianet (dialysehub) kunnen cliënten in Madeleine gedialyseerd worden
- Aanstelling verpleegkundig specialist voor Wondzorg en gebruik van de Wondzorgapp
- In 2022 is er extra aandacht besteed aan mondzorg bij ouderen
- Doorontwikkeling 'basis op orde' via DOPO
- Doorontwikkeling van zorgpaden en documenteren in Zenya Infoland
- Herinrichting MIC (melding incident cliënt) melden. Er is extra ingezet op het leren van risicovolle meldingen en van trends bij veel komende incidenten.
- Doorontwikkeling van de ThuisBegeleidingsteams (voorheen GTB)
- 2 nieuwe functies in de zorgcentra: assistent Zorg&Welzijn en Helpende
- Een passende financiering voor de nachtzorg
- Met Mooiland is een procedure uitgewerkt voor VPT zorg in woningen van Mooiland, waarbij de wachtlijst bij RECO ligt (implementatie 2023)
- Er is veel geïnvesteerd in samenwerking met diverse netwerkpartners om gezamenlijk centraal beleid te formuleren en decentraal uit te rollen om samen de verbinding maken. Denk aan Sociom ,

- Tzorg en Home Instead voor o.a. huishoudelijke ondersteuning en begeleiding
- Eerste voorzorgcirkels in samenwerking met Pantein zijn van start. Deze zijn erop gericht het sociale netwerk van mensen te versterken
 - Binnen Norbertushof is een Smaakcentrum geopend met als doel voedingseducatie voor kinderen in de gemeente Gennep én een mooie wisselwerking tussen jong en oud. Want: eten verbindt

Serviceafdelingen (Stichting Pantein)

Door een goede interne verbinding tussen de bedrijfsonderdelen, kunnen we als Pantein Zorggroep de dienstverlening aan klanten, vrijwilligers, inwoners en partners in de regio verder versterken.

De serviceafdelingen richten zich enerzijds op het optimaal faciliteren van de zorg en anderzijds zijn zij vanuit hun eigen vakmanschap verantwoordelijk voor een goede uitvoering van bedrijfsprocessen.

In 2021 is gestart met de transitie van de traditionele 'ondersteunende diensten' naar klantgerichte en efficiënte 'service afdelingen'. In 2022 is een eerste visie op de integrale service organisatie ontwikkeld. Er zijn knelpunten/behoefte onder managers geïnventariseerd en de belangrijkste punten zijn opgelost. De implementatie van de nieuwe visie op de serviceorganisatie is gepland in 2023. Er is een projectleider aangesteld en de focus zal in eerste instantie liggen op het ondersteunen en optimaliseren van de processen voor de in- en uitstroom van personeel (HRM).

Hieronder staan de belangrijkste resultaten en prestaties van de serviceafdelingen HRM, Facilitaire dienst, ICT en F&C. De afdeling Kwaliteit & Beleid, waarvan de werkzaamheden nauw verweven zijn met de zorgbedrijven worden hier niet separaat genoemd. Dat geldt ook voor de afdeling Communicatie. Deze afdeling biedt zorgonderdelen en stafdiensten een brede range van ondersteuning op het gebied van communicatie. Denk daarbij aan advisering en ondersteuning op het gebied van beleid en uitvoering van interne communicatie en externe communicatie waaronder klantcommunicatie, stakeholdercommunicatie, marketingcommunicatie, perscommunicatie en online communicatie.

HRM

2022 stond in het teken van diverse projecten en activiteiten omtrent de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Pantein heeft in de care te kampen met hoog verzuim en een grotere uitstroom dan instroom. Door de landelijke krapte op de arbeidsmarkt en de trend dat steeds meer zorgmedewerkers als zzp-er zijn gaan werken, heeft Pantein te maken met een hoge inzet van PNIL en daaraan gerelateerd hogere kosten. In samenwerking met partners proberen zorgaanbieders samen in de regio in meer passende opleidingen te voorzien en zo mensen te stimuleren om een opleiding in de zorg te volgen, zoals het opleidingstraject 'Lefgozers'. Dit is een regionaal zij-instroom traject in Noordoost en Zuidoost Brabant. De voorwaarden en mogelijkheden voor zij-instromers om een opleiding te starten zijn aantrekkelijker gemaakt om zo in de toekomst meer MBO-leerlingen op te leiden voor de zorg. In september 2021 is de eerste groep studenten gestart met het traject 'Maaszorgwerkt' (dit loopt door in 2022). In dit regionaal samenwerkingsproject bundelen Pantein, Dichterbij en GGZ Oost Brabant als grote werkgevers in Noordoost Brabant en Limburg de krachten om gezamenlijk MBO 4 niveau verpleegkundigen op te leiden. Het unieke van deze opleidingsplaatsen is dat leerlingen ervaring opdoen in de zorg voor mensen met een verstandelijk beperking, de ouderenzorg én de geestelijke gezondheidszorg. Voordeel is dat studenten na hun zorgopleiding kunnen kiezen welk werkveld het beste bij hen past.

HRM begeleidt diverse opleidingsactiviteiten binnen de verschillende bedrijfsonderdelen en het Kennisportaal is daarbij onmisbaar. De (online) Kennisportal heeft verder vorm en inhoud gekregen en het aanbod van modules is verder ontwikkeld, waarvoor ook een nieuwe leverancier Expert college is aangetrokken voor de content. Voor het project 'Ontregel de zorg' is de Kennisportal heringericht op basis van bevoegd en bekwaam en zijn er minder verplichte scholingen.

Overige activiteiten die in 2022 zijn gerealiseerd of zijn gestart:

- Implementatie van het beleid voor het ontwikkelgesprek (vervanging van het traditionele functioneringsgesprek)
- Samenwerking met een nieuwe arbodienst: De Arbodienst
- Omzetting CZO onderwijs naar CZO Flex Level; IC en SEH omgezet en overige CZO opleidingen in ontwikkeling
- Scholing teamleiders en seniors: inspirerend leiderschap en alle teamleiders hebben de MIZ opleiding gevolgd

Facilitaire dienst

De facilitaire dienst kent verschillende afdelingen en domeinen bestaande uit: facilitair algemeen, technische dienst, medisch instrumentele dienst, roomservice en schoonmaak, vakgroep eten en drinken, vastgoed en onderhoud, inkoop, magazijn en logistiek, milieu en veiligheid en duurzaamheid. De activiteiten die in 2022 zijn gestart of gerealiseerd zijn dan ook divers. Een groot aantal activiteiten die bij de zorgbedrijven worden genoemd zijn gefaciliteerd of geïnitieerd vanuit facilitaire dienst. Zoals officieel deelnemer aan 'Goede zorg proef je' en de ontwikkeling van de voedingsvisie Maasziekenhuis, waarbij goede voeding en duurzaamheid uitgangspunten zijn; de functiedifferentiatie Roomservice en certificeren van de roomservice medewerkers.

De dieetkeuken is vanuit zorgcentrum Madeleine bij het ziekenhuis ondergebracht en er is een aanbestedingstraject geweest voor een nieuwe Panteinbrede voedingsleverancier. Daarna heeft de omzetting naar de nieuwe leverancier zonder problemen plaatsgevonden. Bij het aanbestedingstraject was een vertegenwoordiging vanuit de cliëntenraden betrokken (Maasziekenhuis en care).

In 2022 is geïnvesteerd in een nieuwe samenstelling van de afdeling Inkoop. Zo zijn de afdelingen operationele en strategische inkoop samengevoegd onder leiding van een teamleider. Er is een contractbeheerder aangesteld en een assortimentsbeheerder. Met de aanschaf van Vendorlink als contractbeheersysteem beschikt de afdeling over de juiste tooling voor contractbeheer. Andere personele wijzigingen: op het centraal magazijn is een teamleider aangesteld. En vanwege het vertrek van de Adviseur Milieu en Veiligheid heeft een taakherschikking plaatsgevonden. Zo is Duurzaamheid en het uitvoering geven aan de Green Deal 3.0 met coördinatie van de Green Teams ondergebracht bij adviseur Milieu en Veiligheid.

Overige activiteiten die in 2022 zijn gerealiseerd of zijn gestart:

- Ook in 2022 heeft Covid-19 weer een extra beroep gedaan op de logistiek en voorzieningen.
- RI&E 2022 afgerond.
- Diverse activiteiten in het kader van de vastgoedontwikkeling in Mill en Sint Anthonis. Zo is de omgevingsvergunning voor herontwikkeling Mill verkregen. Ook de Flora Fauna wet is helemaal doorlopen met de Provincie.
- BCM traject gestart met de adviseur in de rol van BCM* coördinator. *Business Continuity Management
- Facilitaire dienst en in het bijzonder de afdeling inkoop is nauw betrokken bij de uitwerkingen voor de werkgroep bevoegdheden en procuratie.
- Project herinrichting Atrium Maasziekenhuis is voorbereid.
- Herinrichting Plaza is met een bureau voorbereid om diverse scenario's uit te werken. Bedoeling is op de 1^e etage Plaza de uitbreiding oogheelkunde te faciliteren. Daarvoor moet de 1^e etage worden vrijgemaakt en de huidige afdelingen met hun medewerkers op de andere verdiepingen worden ondergebracht. Gedurende paar weken zullen op alle verdiepingen verbouwing plaatsvinden om e.e.a. te accommoderen.
- Thema Fraude en fraudebeheer behandeld in de teams.
- De teams hebben alleen de NEN7510 basistrainingen gehad.
- Ambassadeursbijeenkomst voor de Vrienden van het Maasziekenhuis georganiseerd.

ICT

Resultaten 2022 op het gebied van strategie en verbeterde processen en organisatie:

- Het IT strategieplan en de digitaliseringsagenda zijn in 2022 geactualiseerd, vastgesteld in de RvB en afgestemd met de Raad van Toezicht.
- Er is een generiek beleid en procedure voor autorisatiebeheer ontwikkeld en vastgesteld en er is gestart met invoering van 2 factor authenticatie. Verdere invoering wordt gecombineerd met de vervanging van hardware apparatuur en staat gepland voor 2023.
- Er is een visie rondom cybersecurity ontwikkeld en deze is vertaald in een actieplan om het risico op cyberaanvallen nog verder terug te brengen. Het cybersecurityplan is vastgesteld door de RvB en met de toezichthouders besproken in de audit commissie.
- Er is een risico-inventarisatie uitgevoerd binnen ICT en een BCM (Business Continuity Management) project gestart op het gebied van cybersecurity om de bedrijfscontinuïteit beter te kunnen borgen.
- De NVZ routekaart tweemeting is uitgevoerd en er is een formele CISO aangesteld. Na overleg met de IGJ is in 2022 een interne audit uitgevoerd in het kader van de NEN7510. Op basis van deze audit zal in 2023 een actieplan worden opgesteld en uitgevoerd.
- Er is een nieuwe teamleider voor functioneel applicatiebeheer aangetrokken en er is een 2^e klinisch informaticus is opgeleid.
- Er is gestart met de inrichting van de IT General Controls (ITGC). Hierbij is de prioriteit gelegd op de inrichting van de ITGC's voor het Maasziekenhuis in verband met de verantwoording volgens Horizontaal Toezicht in 2023.
- Het applicatiebeheer HiX en het wijzigingen- en autorisatie beheer is in 2022 aangepast in lijn met de invoering van Horizontaal Toezicht.
- Er is verder structuur aangebracht in de inrichting van het BI team, na het besluit om de rapportagefunctie niet structureel te outsourcen. Dit heeft via een zogeheten agile scrum aanpak geleid tot een verdere ontwikkeling van de rapportages en dashboards, zodat de organisatie over beter stuurinformatie kan beschikken.

Specifieke IT projecten die in 2022 zijn gerealiseerd of gestart:

- De vervanging van de centrale IT server infrastructuur is in 2022 afgerond.
- Er is een implementatie roadmap opgesteld voor HiX. Hierbij is besloten om de overgang van ChipSoft 6.1 naar 6.2 over te slaan. Implementatie van versie 6.3 staat gepland in het vierde kwartaal van 2023. Er wordt onderzocht in hoeverre een overstap naar standaard content in de toekomst wenselijk en financieel haalbaar is voor het Maasziekenhuis.
- De XDS informatie uitwisseling met Radboudumc is eind 2021 afgerond en in 2022 is de XDS uitwisseling met de Maartenskliniek vormgegeven.
- Pantein heeft meegedaan aan het versnellingsprogramma's InZicht (e-overdracht en koppeling met PGO voor de care) en VIPP 5 (informatie-uitwisseling tussen ziekenhuizen en koppeling met PGO). Hiervoor is succesvol beroep gedaan op de landelijke subsidie.

Daarnaast is het hele jaar rond aandacht voor digitale veiligheid. ICT werkt samen met de afdeling communicatie om de bewustwording onder medewerkers te vergroten. Er worden ook phishing tests uitgevoerd om te zien hoe 'phishing proof' de organisatie is. De een e-learning module over informatieveiligheid en deze is verplicht gesteld voor alle medewerkers.

Finance & Control

- In 2022 is veel capaciteit van de bedrijfsadviseurs en rekenkracht nodig geweest voor het ontwikkeling van business cases op diverse domeinen.
- Ten behoeve van de voorgenomen vastgoedinvesteringen is een business case opgesteld om de financiële gevolgen hiervan inzichtelijk te maken. Deze business case vormt ook de basis voor de financieringsaanvraag.
- Voor de evaluatie van de VWS bijdrage, die met ingang van 2023 is gestopt, zijn voor het Maasziekenhuis doorrekeningen gemaakt voor de zorgverlening van de vakgroepen.

- Ter ondersteuning van onze inkoop- logistieke- en financiële processen maakt Pantein gebruik van ERP (Enterprise Resource Planning) software genaamd Vidavi. Gegeven het aflopende contract met de leverancier, heeft Pantein besloten een marktverkenning uit te voeren en een pakket van eisen op te stellen voor de functionaliteiten van een ERP systeem kijkend naar onze processen voor nu en in de toekomst. In 2022 heeft een marktverkenning en de selectie van een ERP systeem plaatsgevonden. Overgang naar het nieuwe systeem zal per 1 januari 2024 plaatsvinden. Dit betreft niet alleen een technische implementatie van een nieuw systeem maar zal ook gepaard gaan met optimalisatie van de processen.
- In 2022 is de voorbereiding voor het Horizontaal Toezicht (HT) afgerond. Onder leiding van ICT is gewerkt aan het optimaliseren van de ITGC's en stamtabellen. Daarnaast is onder leiding van F&C de registratie- en verantwoordingsprocessen verder geoptimaliseerd. Beide gebeurt in nauwe afstemming en ondersteuning van het Maasziekenhuis. Per januari 2023 gaat Het Maasziekenhuis volgens HT verantwoord d.w.z. dat de zorg(registratie) wordt verantwoord middels het HT principe.

3. Resultaatgebied Financieel (Pantein geconsolideerd)

Hieronder worden voor het boekjaar 2022 de resultaten van Pantein Zorggroep behandeld. Het betreft een toelichting op de financiële resultaten, alsook een kleine doorkijk naar het jaar 2023. De jaarrekening is opgesteld vanuit continuïteitsveronderstelling, waarbij de liquiditeitsprognose en solvabiliteitsprognoses in ogenschouw zijn genomen. Voor meer informatie over de financiële resultaten van de verschillende bedrijfsonderdelen en deelnemingen verwijzen wij naar www.jaarverantwoordingzorg.nl (DigiMV) en de gedeponeerde jaarrekeningen.

Kerncijfers

Maasziekenhuis Pantein

Capaciteit verslagjaar 2022	Aantal		
Aantal beschikbare bedden/plaatsen voor klinische capaciteit en dag/deeltijdbehandeling per einde verslagjaar	153		
Personeel verslagjaar (peildatum 31-12-2022)	Man	Vrouw	Totaal
Aantal personeelsleden in loondienst excl. medisch specialisten	65	648	713
FTE personeelsleden excl. medisch specialisten	55	448	503
Aantal medisch specialisten in loondienst / inhuur / vrij beroep	33	64	97
FTE medisch specialisten totaal	25	47	72
Bedrijfsopbrengsten verslagjaar 2022			
Totaal bedrijfsopbrengsten	€ 108.342.810		

Thuiszorg en Zorgcentra Pantein

Capaciteit verslagjaar 2022	Aantal		
Aantal beschikbare bedden/plaatsen voor klinische capaciteit en dag/deeltijdbehandeling per einde verslagjaar	668		
Personeel verslagjaar (peildatum 31-12-2022)	Man	Vrouw	Totaal
Aantal personeelsleden in loondienst	115	1988	2103
FTE personeelsleden	77	1157	1234
Productie verslagjaar 2022			
Aantal dagen zorg met verblijf (WLZ)	230.710		
Aantal dagen zorg op basis van volledig pakket thuis (VPT)	18.399		
Bedrijfsopbrengsten verslagjaar 2022			
Totaal bedrijfsopbrengsten	€ 118.207.960		

Stichting Pantein (Holding)

Capaciteit verslagjaar 2022	Aantal		
Personeel verslagjaar (peildatum 31-12-2022)	Man	Vrouw	Totaal
Aantal personeelsleden in loondienst	100	266	366
FTE personeelsleden	81	172	253

Exploitatie

Het resultaat over 2022 bedraagt € 3,5 miljoen positief. Dit betreft 1,5% van de totale bedrijfsopbrengsten van € 234 miljoen. Het resultaat wordt voor een deel beïnvloed door bijzondere posten, dit wil zeggen door posten die betrekking hebben op voorgaande jaren alsook posten die niet voortkomen uit de primaire bedrijfsvoering.

Het resultaat 2022 kent de volgende opbouw:

Bedragen in € 1.000	MZH	Care	Overig	Totaal Pantein
Bedrijfsopbrengsten	108.343	118.208	7.403	233.954
Bedrijfslasten	103.591	116.049	7.232	226.872
Bedrijfsresultaat	4.752	2.159	171	7.082
Financiële baten en lasten	2.755	395	317	3.466
Vennootschapsbelasting	0	0	0	0
Aandeel derden	-153	0	75	-79
Resultaat boekjaar	1.844	1.764	-71	3.536

Onder overig is begrepen het resultaat van Stichting Pantein Extra, Maasziekenhuis Vastgoed BV, Stichting Pantein enkelvoudig en 65% aandeel in het resultaat van Welkom Kraamzorg.

Opbrengsten

De opbrengsten 2022 kennen de volgende opbouw:

Bedragen in € 1.000	MZH	Care	Overig	Totaal Pantein
Zorgverzekeringswet	94.010	27.264	0	121.274
Subsidies	571	84.472	0	85.044
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	1.319	1.133	0	2.451
Baten uit onderaanneming	8.302	314	5.737	14.353
Overige baten uit zorgverlening	114	1.282	0	1.396
Opbrengst jeugdwet	0	469	0	469
Andere beroeps- of bedrijfsmatige opbrengsten	4.026	3.274	1.666	8.967
Totaal bedrijfsopbrengsten	108.343	118.208	7.403	233.954

Kosten

De kosten 2022, exclusief financiële baten & lasten, kennen de volgende opbouw:

Bedragen in € 1.000	MZH	Care	Overig	Totaal Pantein
Kosten van uitbesteed werk ea externe kosten	10.762	5.990	1.198	17.950
Lonen en salarissen	37.354	58.301	16.791	112.447
Sociale lasten	5.234	10.575	2.825	18.634
Pensioenlasten	3.322	5.123	1.540	9.985
Afschrijving op imm. en vaste activa	3.221	2.294	1.055	6.570
Overige bedrijfskosten	43.698	33.765	-16.177	61.286
Totaal bedrijfslasten	103.591	116.049	7.232	226.872

Investeringen

Het investeringsniveau in 2022 bedroeg € 6,6 miljoen. De investeringen betreffen voor € 6,0 miljoen aanpassingen in vaste bedrijfsmiddelen (o.a. installaties, automatisering en inventaris). Het overige deel is geïnvesteerd ten behoeve van aanpassingen in bestaande gebouwen en terreinen.

Liquiditeit

De liquiditeitspositie van Pantein is in 2022 met € 10,1 miljoen toegenomen tot € 62,6 miljoen ultimo 2022. Deze toename kent de volgende onderdelen:

Bedragen in € 1.000

1. Kasstroom uit operationele activiteiten		€ 19.876
Opbouw		
Bedrijfsresultaat	€ 7.082	
Aanpassing voor afschrijving en voorzieningen	€ 6.545	
Veranderingen in werkkapitaal	€ 9.969	
Resultaat deelneming/betaalde-/ontvangen rente	€ -3.720	
2. Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Opbouw		
Investerings in IVA	€ -	€ -6.568
Investerings in MVA	€ -6.557	
Desinvesteringen in MVA	€ 13	
Overige mutaties FVA	€ -23	
3. Kasstroom uit financieringsactiviteiten		€ -3.238
Opbouw		
Aflossing langlopende schulden	€ -3.238	
Totale mutatie geldmiddelen		€ 10.070

Solvabiliteit

Het eigen vermogen van de organisatie is in 2022 door het positieve resultaat met € 3,5 miljoen toegenomen en bedraagt ultimo 2022 € 52,1 miljoen. Dit is 30,6% (2021: 30,9%) van het balanstotaal. Ondanks de toename van het eigen vermogen, is de solvabiliteitsratio licht gedaald. Dit heeft te maken met een balansverlenging, vanwege toename liquide middelen en kortlopende schulden. In de sector is een gemiddelde van 20-25% voor de solvabiliteitsratio een veelvuldig gehanteerde norm.

Voor het Maasziekenhuis is deze ratio 13,6% en hiermee voldoen we aan de afspraken met de Rabobank (s-ratio > 12%). Stichting Pantein heeft niet als doel om winst te behalen. De in een jaar behaalde exploitatieoverschotten zullen worden aangewend voor de verwezenlijking van het maatschappelijk doel van de Stichting ten behoeve van de gezondheidszorg conform de statuten.

DSCR

Voor het Maasziekenhuis is een afspraak met de Rabobank gemaakt voor de DSCR (mate waarin het resultaat vóór rente en afschrijvingen dekkend is voor de verschuldigde rente en aflossing). Deze moet minimaal 1,2 zijn. Deze bedraagt 1,5 en hiermee wordt voldaan aan de afspraak met de Rabobank.

Hierna volgen korte kwalitatieve toelichtingen op de jaarrekeningen van respectievelijk Maasziekenhuis Pantein BV en Thuiszorg en Zorgcentra Pantein BV.

Toelichting jaarrekening Maasziekenhuis Pantein BV

Het jaar 2022 startte met een hoog aantal Covid-19 patiënten, zowel in de kliniek als ook op de intensive care afdeling. Door deze piek, die startte in de laatste kwartaal van 2021, heeft het Maasziekenhuis maatregelen moeten nemen om de juiste mate van zorg te kunnen blijven garanderen. Hieronder valt onder andere een afschaling van het OK programma en het sluiten van reguliere bedden. Dit heeft een negatieve impact op het resultaat van het eerste kwartaal gehad, voornamelijk lagere opbrengsten. Daarnaast hebben we in de maanden februari en maart te maken gehad met een ongekend hoog ziekteverzuim als gevolg van Covid-19 en de griep. Deze ontwikkelingen hadden hun weerslag op de financiële resultaten. In de eerste vier maanden is er een substantiële achterstand op de begroting ontstaan. De resterende acht maanden van het jaar zijn de verliezen van de eerste vier maanden omgezet naar positieve resultaten en is de achterstand ten opzichte van de begroting verminderd. Hierbij heeft het Maasziekenhuis aangetoond goed te anticiperen op de ontwikkelingen. Dit alles heeft

geresulteerd in een positief resultaat van € 1,8 miljoen positief. Welke vergelijkbaar is met het resultaat van het afgelopen jaar.

Een resultaat wat tot stand is gekomen door noodzakelijke zorg te leveren aan de inwoners in onze regio. Vanuit een landelijke compensatieregeling heeft het Maasziekenhuis een vergoeding gekregen voor de generieke meerkosten die gemaakt zijn voor Covid-19 patiënten. Van de compensatie met betrekking tot de omzetsderving die door Covid-19 is geleden, kon het Maasziekenhuis geen gebruik maken. De productie in de eerste drie c.q. vier maanden van 2022 lag namelijk hoger dan de referentieperiode 2019 (de zogenaamde vangnetwaarde).

Daarnaast hebben de meerjarenafspraken die in april 2019 zijn gemaakt met onze strategische partners het mogelijk gemaakt om dit financiële resultaat te realiseren. Met het behaalde financiële resultaat is tevens voldaan aan de afspraken met de bank.

Doorkijk 2023

Het jaar 2023 is voor het Maasziekenhuis een bijzonder jaar. Het is het eerste jaar na het aflopen van de vierjarige VWS-bijdrage aan het Maasziekenhuis. In juli 2022 heeft de eindevaluatie middels een stakeholdersbijeenkomst plaatsgevonden, waarbij het business plan 2023 en daarop volgende jaren is toegelicht.

Het wegvallen van de VWS-bijdrage moet worden opgevangen. Daarnaast is er aantal risico's voor het jaar 2023. Zo zal de stijging van de energieprijzen door het ziekenhuis zelf moeten worden opgevangen. Hiervoor zal geen additionele steun vanuit de overheid komen. Daarnaast zal moeten blijken of de huidige materiële kostenindex, toereikend is voor de daadwerkelijk gestegen inflatie op de materiële kosten. En het laatste financiële risico wat genoemd moet worden, betreft de financiële gevolgen van het nieuwe onderhandelingsakkoord wat bereikt is met de vakbonden met betrekking tot de nieuwe cao.

In het vierde kwartaal van 2022 is er een begroting 2023 opgesteld, die een resultaat presenteert van € 1,2 miljoen positief. Een begroting die moet zorgdragen dat het Maasziekenhuis ook zonder de bijdrage van VWS een financieel gezond rendement kan realiseren. Externe factoren zoals de hoge inflatie, de sterke stijging van de energiekosten en het onderhandelingsakkoord van de nieuwe cao leiden echter tot een additionele kostenpost die momenteel wordt ingecalculleerd op € 2,5 miljoen. Deze effecten zullen naar alle waarschijnlijkheid in 2023 niet door zorgverzekeraars of het ministerie gecompenseerd gaan worden. Daarnaast zijn er landelijk nog veel discussies rondom de verrekening van de beschikbaarheidsbijdragen SEH en acute verloskunde 2023. De NZa heeft voor 2023 aan het Maasziekenhuis een beschikbaarheidsbijdrage ten grootte van € 3,5 miljoen toegekend. De verwachting is echter dat verzekeraars deze beschikbaarheidsbijdrage in mindering zullen gaan brengen op de bestaande contractuele afspraken 2023. Het Maasziekenhuis is maatregelen aan het voorbereiden om de financiële risico's te mitigeren en/of financieel op te vangen. De cumulatie van risico's zorgt er echter voor dat niet alles financieel zodanig opgevangen kan worden, dat de positieve begroting over het jaar 2023 wordt gerealiseerd. Naar schatting zal het Maasziekenhuis over 2023 een break even resultaat realiseren. Op basis van het geprognosticeerde resultaat is de verwachting dat Maasziekenhuis Pantein BV, met in acht name van de te nemen maatregelen, nog steeds kan voldoen aan de bankratio's.

Toelichting jaarrekening Thuiszorg en Zorgcentra Pantein BV

Zoals eerder benoemd startte het jaar 2022 met een hoog aantal Covid-19 besmettingen. Dit heeft ook zijn weerslag gehad op Thuiszorg en Zorgcentra, zowel bij cliënten maar ook bij medewerkers. Vanuit de landelijke regeling is voor de WLZ een beroep gedaan op compensatie van de extra gemaakte kosten als gevolg van Covid-19. In vergelijking met de regeling voor 2021 waren de onderdelen, waarvoor een vergoeding verkregen kon worden, beperkt, namelijk alleen kosten voor persoonlijke beschermingsmiddelen en kosten die te maken hadden met de inzet van vervangend personeel bij ziekte.

Het resultaat over het jaar 2022 van Thuiszorg en Zorgcentra Pantein BV is € 1,8 miljoen positief. Dit resultaat wordt met name verklaard door het positieve resultaat binnen Zorgcentra (intramuraal) en het positieve resultaat op de vastgoedexploitatie. Punt van aandacht is echter dat de exploitatie in de Wet Langdurige Zorg zowel intramuraal als extramuraal structureel verlieslatend is. Ten opzichte van vorig jaar zien we een verslechtering van het resultaat van € 1,0 miljoen. Deze verslechtering kunnen we toewijzen aan de kostenstijging als gevolg van de toename van inzet van personeel niet in loondienst vanwege de krappe arbeidsmarkt en de toename van zelfstandigen, een trend die ook landelijk zichtbaar is. Dit brengt een aanzienlijke kostenstijging met zich mee, die ook zichtbaar is in de Winst & Verliesrekening en daarmee ook in het resultaat. Een ontwikkeling die landelijk aandacht behoeft omdat deze zich doorzet in 2023.

In 2022 zijn de voorbereidingen van de voorgenomen vastgoedplannen op een aantal locaties gecontinueerd. Gegeven de ontwikkeling van de stijgende bouwkosten en de stijgende rente op de kapitaalmarkt, is Pantein genoodzaakt om opnieuw kritisch naar de fasering van deze vastgoedplannen te kijken.

Doorkijk 2023

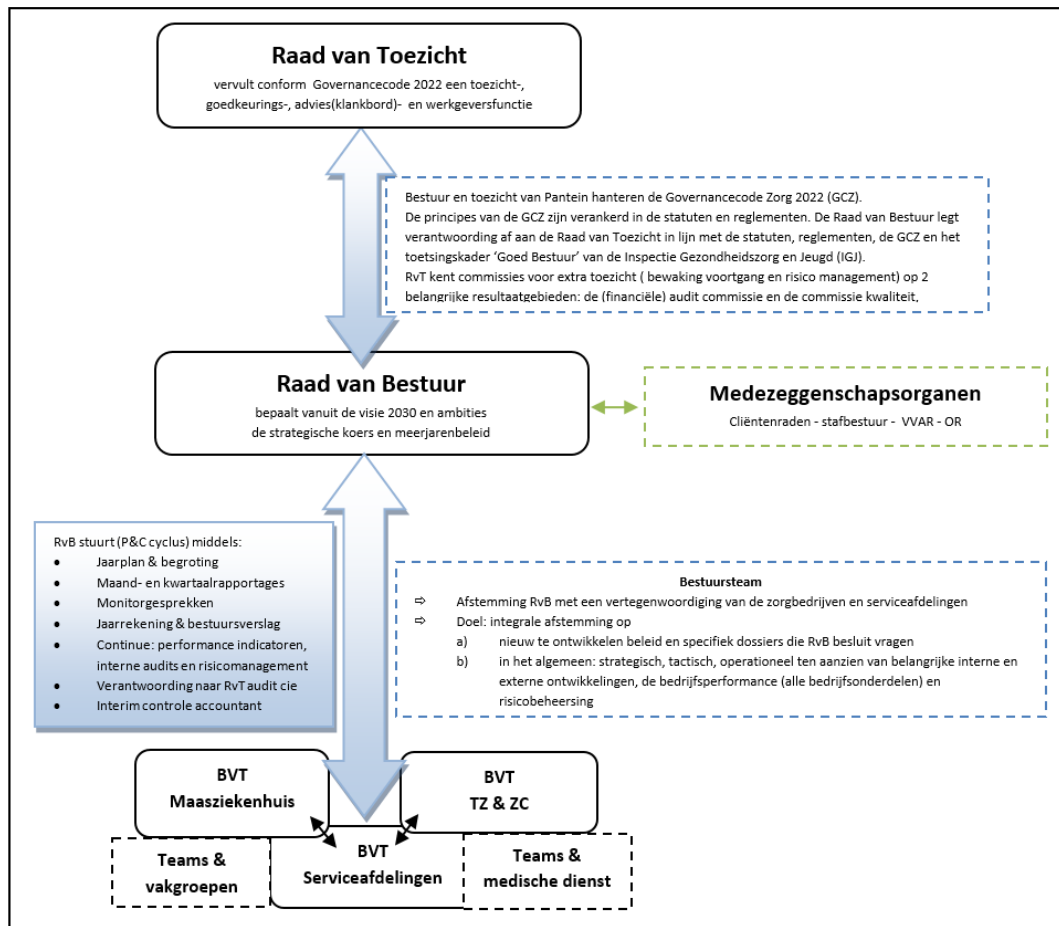
Gegeven het in toenemende mate inzetten van zorgpersoneel niet in loondienst, het uitblijven van compensatie voor stijgende energiekosten en verdere druk op de tarieven van de zorgexploitatie binnen de WLZ, heeft Pantein voor Thuiszorg & Zorgcentra voor 2023 een verlieslatende begroting van € 1,4 miljoen afgegeven. Om de stijgende energiekosten te compenseren, heeft Pantein moeten besluiten om het resultaat op de vastgoedexploitatie in 2023 aan te wenden om deze kostenstijging gedeeltelijk op te vangen.

Kijkend naar de resultaten van de eerste maanden, dan is zichtbaar dat de zorgcentra achterblijven op de begroting doordat de inzet van personeel niet in loondienst verder toeneemt dan de begroting en de thuiszorg een positief resultaat realiseert ten opzichte van de begroting. Er zijn maatregelen uitgezet voor het reduceren van personeel niet in loondienst, daarnaast worden ook positieve resultaten op het gebied van kapitaallasten verwacht. De verwachting hiermee is dat er een positief resultaat ten opzichte van de begroting gerealiseerd zal gaan worden.

4. P&C cyclus: sturen en bijsturen

De kaderbrief, jaarplannen en begroting, alsook de jaarverantwoording over het afgelopen boekjaar vormen samen de reguliere P&C cyclus. Bij een gezonde bedrijfsvoering hoort proactief (bij)sturen, inzicht hebben in risico's en onzekerheden, en waar nodig passende beheersmaatregelen nemen.

Onderstaand figuur toont de organisatie inrichting in relatie tot de P&C cyclus, het (bij)sturen en risicomanagement



In het voorjaar worden de intern en externe ontwikkeling door RvB en bestuursteam beschouwd en de (mogelijke) effecten voor de activiteiten voor het komende jaar. In juli wordt de kaderbrief verstuurd als opmaat voor jaarplan en begroting met hierin de opdracht aan het management. In de maanden erna vinden de begrotingsrondes plaats. Elke manager stelt een begroting en activiteitenplan c.q. jaarplan op voor zijn/haar afdeling c.q. regio. De managers en de vakgroepen zijn verantwoordelijk voor het risicomanagement van het bedrijfsonderdeel waarvoor zij verantwoordelijk zijn en actualiseren de risicomatrix voor het komende jaar. In december worden het Panteinbrede jaarplan met daarin de koers van het bedrijf en de begrotingen voorgelegd aan de Raad van Toezicht ter goedkeuring.

Gedurende het jaar leggen het management en de vakgroepen verantwoording af aan de Raad van Bestuur in de vorm van monitoroverleggen, onderdeel van de Planning & Control cyclus. Centraal staan de activiteiten in de zorg & bedrijfsvoering, de kwaliteit van zorg, de risicomatrix en de realisatie van de productie en begroting. Er is extra aandacht voor ontwikkelingen op het gebied van personeel, zoals de instroom en uitstroom, teambezetting, verzuim en PNIL kosten. Belangrijk is niet alleen terugblikken maar ook vooruit kijken. Dit doen we aan de hand van de rolling forecast in de monitor overleggen.

Wekelijks bespreekt de RvB met het bestuursteam de reguliere zorg middels de verschillende dashboards. Zo wordt het signaleren van trends en het bijsturen mogelijk gemaakt door actuele data.

Naast de monitor overleggen en het bestuursteam vindt de dagelijkse bijsturing plaats in reguliere werkoverleggen op verschillende niveaus in de organisatie. In de 3 Bedrijfsvoeringsteams (BVT's) vindt afstemming plaats over de operationele uitvoering, de bedrijfsperformance op alle domeinen en nieuw beleid. Hierin hebben de managers samen met de bedrijfsadviseurs een rol in het tijdig signaleren en doorvoeren van adequate beheersmaatregelen.

Integraal risicomanagement

In de praktijk wordt risicomanagement op verschillende manieren geborgd in de processen en in de diverse vormen van afstemming. Elke medewerker is vanuit zijn vakmanschap verantwoordelijk voor het signaleren van risico's op de werkvloer die een bedreiging vormen voor de kwaliteit van zorg, de continuïteit van de zorg en/of bedrijfsvoering. In het jaarplan 2022 is extra aandacht gevraagd voor het thema risicomanagement. Managers zijn verantwoordelijk voor het risicomanagement van het bedrijfsdeel waarvoor zij verantwoordelijk zijn. De risicosheet is een onderdeel van het monitoroverleg en daarnaast bespreken de managers de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen in werkoverleggen met de portefeuillehouders Raad van Bestuur. In de Bedrijfsvoeringsteams (BVT's) hebben de managers samen met de bedrijfsadviseurs een rol in tijdig signaleren en inzetten van beheersmaatregelen. De Raad van Bestuur bespreekt een aantal keren per jaar de belangrijkste risico's met de Raad van Toezicht aan de hand van een risicosheet op bestuursniveau (alle domeinen worden integraal beschouwd).

De managers hebben op lokaal niveau de verbinding met de cliëntenraden, die een rol hebben in het signaleren van zaken die belangrijk zijn voor de patiënt/cliënten. De lokale cliëntenraden nemen deel aan het kwaliteitsoverleg dat elke kwartaal plaatsvindt. De intern belanghebbenden hebben formeel overleg met het bestuur en de toezichthouder en vervullen elk vanuit hun eigen perspectief een rol in integraal risico management.

De afdeling AO/IC en de afdeling Kwaliteit en Beleid voeren interne audits uit en bereiden externe audits, inspecties en accreditaties voor. Beide afdelingen rapporteren rechtstreeks aan het bestuur. De Raad van Bestuur en het bestuursteam bespreken wekelijks de actuele ontwikkelingen, dossiers, nieuw beleid en de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen. Het bestuur bespreekt met de toezichthouder de belangrijkste risico's per dossier. De toezichthouder is nauw betrokken bij de strategische koers, de ontwikkeling van de netwerkorganisatie en vormen van samenwerkingen, alsook de daarin gelegen uitdagingen en risico's. Niet alleen voor nu, maar ook rekening houdend met de ontwikkelingen in de komende jaren.

Crisisbeheer - bedrijfscontinuïteitsbeheer

Hierboven is integraal risico management beschreven. Belangrijk is dat we ook zo goed mogelijk zijn voorbereid op onvoorziene omstandigheden. Als er een crisis optreedt is goede crisisbeheersing noodzakelijk. Zorgketenpartners in het landelijke OTO project (opleiden, trainen en oefenen) werken samen aan de voorbereiding op rampen en crises. In 2021 is het 'Meerjarenplan OTO 2022-2024 voor Integrale Crisisbeheersing' opgesteld. Nadat een crisis heeft plaatsgevonden, wil men zo spoedig mogelijk weer naar 'business as usual'. Het hervatten van de zorg en de bedrijfsvoering vraagt vaak extra acties, tijd, capaciteit en mogelijk ook extra investeringen. Belangrijke vragen: wat is acceptabel als er op een bepaalde locatie geen zorg geleverd kan worden; wanneer verwachten we dat er weer zorg geleverd kan worden en wat is er voor nodig? Dan kan 24 uur zijn maar ook 3 maanden als een gebouw zwaar beschadigd is. Deze acties zijn belangrijk met het oog op crisisbeheersing en bedrijfscontinuïteit.

In 2021 is een BCM coördinator benoemd voor bedrijfscontinuïteitsmanagement ofwel 'BCM' ((Business Continuity Management). Hiervoor is een startnotitie opgesteld en een lijst met gebeurtenissen die een

ernstige bedreiging (kunnen) vormen voor de zorg- en/of bedrijfsvoering. Het plan van aanpak volgt de methodiek van de leergang BCM die door het Netwerk Acute Zorg Brabant (NAZB) wordt aangeboden. De methodiek maakt onder andere gebruik van een impact analyse en een risico-inventarisatie, -analyse en -evaluatie. Resultaten worden vastgelegd in een bedrijfscontinuïteitsplan.

In 2022 is gestart met de drie belangrijkste risico's (uit het plan 2021) die de continuïteit van zorg kunnen bedreigen. Daarnaast is een organisatiebrede BCM risico-inventarisatie gestart om de actuele processen, risico's en beheersmaatregelen in beeld te brengen. Hiervoor zijn in 2022 door de BCM coördinator interviews afgenomen met de verantwoordelijke proceseigenaren en inhoudsdeskundigen. Door middel van deze nulmeting ontstaat een totaaloverzicht met alle intern gedefinieerde BCM risico's, de weging en de (status van de) beheersmaatregelen. In 2023 krijgt dit een vervolg. De stuurgroep bewaakt de voortgang en adviseert het bestuur ten aanzien van de mogelijke impact en prioritering, alsook noodzakelijke investeringen en capaciteit.

Casus brand TCOB in 2022

In 2022 is er een brand uitgebroken in pand naast dat van Pantein op het industrieterrein 'TCOB' (TransportCentrum Oost Beugen). Pantein heeft in het betreffende pand het voorraadbeheer ondergebracht en de back up servers (datacenter). Daarnaast biedt het gebouw vergadervoorzieningen. De onverwachtse situatie maakte duidelijk dat een brand in een ander pand een bedreiging kan zijn voor de bedrijfscontinuïteit van de dienstverlening bij alle zorgonderdelen. In korte tijd zijn de adequate acties uitgevoerd en is met man en macht het hele weekend doorgewerkt om elders voorraden aan te leggen en vandaaruit in de distributie te voorzien. Uiteindelijk viel de schade in het pand mee. Conclusie is dat adequaat en snel gehandeld is en dat medewerkers goed op elkaar zijn ingespeeld.

Fraude en fraudebeheersing

In 2022 is het onderwerp fraude en fraudebeheersing binnen Pantein verder uitgewerkt. In 2022 is, conform het plan van aanpak, een nulmeting uitgevoerd ten aanzien van dit onderwerp. De nadruk lag hierbij op het typeren van de Pantein cultuur en in hoeverre intern aandacht is voor de 'soft controls'. Denk hierbij aan helderheid omtrent wat gewenst en ongewenst gedrag is, zichtbaar voorbeeldgedrag van bestuur, hoger management en direct leidinggevenden, transparantie van gedrag, elkaar aan kunnen spreken, bespreekbaarheid van standpunten, emoties, dilemma's overtredingen. Hierbij is door AO/IB tevens nagegaan wat dit betekent voor mogelijke frauderisico's en welke beheersmaatregelen hiervoor kunnen worden gedefinieerd en geïmplementeerd. Hierbij zijn door AO/IB interne documenten zoals geldende gedragsregels, de klokkenluidersregeling en ICT gedragsregels beoordeeld en interviews afgenomen met de Raad van Bestuur, management en enkele stafleden. De resultaten van de nulmeting zijn door AO/IB vastgelegd, waarbij ook aandacht is geweest voor mogelijkheden om frauderisico's te mitigeren. Vervolgens zijn de resultaten van de nulmeting toegelicht in de verschillende interne management overleggen. In 2022 is ook een start gemaakt met het opzetten en nader invullen van de frauderisicomatrix. Hiervoor zijn door AO/IB interviews afgenomen met een aantal interne medewerkers om na te gaan hoe de interne processen voor een bepaald onderwerp thans zijn ingericht, welke mogelijke frauderisico's en uit te voeren beheersmaatregelen hierbij kunnen worden gedefinieerd om deze risico's te mitigeren. De resultaten van de gesprekken zijn vastgelegd in een frauderisicomatrix. Deze matrix wordt vervolgens gebruikt om met de betreffende teams de (mogelijke) frauderisico's en beheersmaatregelen om deze risico's te mitigeren te bespreken. In 2023 zal verdere invulling worden gegeven aan de werkzaamheden conform het plan van aanpak.

5. Vooruitblik 2023 en onzekerheden

We hebben als Pantein zicht op risico's en daar waar nodig zijn beheersmaatregelen getroffen. Een aantal maatschappelijke ontwikkelingen en daarmee potentiële risico's zijn dusdanig dat Pantein niet in staat zal zijn om eigenstandig tot duurzame oplossingen te komen. Denk aan de inflatie, klimaatontwikkeling, de oorlog in Oekraïne en energiecrisis die wereldwijd grote gevolgen hebben en ons allemaal raken. Dit brengt onzekerheden met zich mee en kent een sterke relatie met de landelijke politiek en de zorgverzekeraars, wat zich weer vertaalt naar onze bedrijfsvoering en gevolgen voor de regionale ontwikkelingen en samenwerking met regionale partners:

- Grotere vraag naar zorg
- Onvoldoende beschikbaarheid (zorg)personeel
- De landelijke trend dat steeds meer zorgmedewerkers kiezen om te starten als zelfstandige (zelfstandige zonder personeel) , wat hoge PNIL kosten met zich mee brengt
- Energieprijzen en inflatie die onvoldoende worden gecompenseerd in de zorgtarieven. Leveranciers berekenen hun prijsstijgingen door in de tarieven
- Uitkomsten van de CAO onderhandelingen en de betekenis voor de begroting 2023
- Duurzaamheid en de investeringen die nodig zijn om op lange termijn de doelstellingen van Green Deal 3.0 te realiseren

De marges in de zorg stonden al onder druk, maar door bovengenoemde ontwikkelingen zijn de kosten buitenproportioneel toegenomen en laten veel zorgorganisaties een negatieve begroting zien voor 2023. Daarmee neemt ook de druk van de banken toe. De brancheorganisaties spannen zich in richting NZa en zorgverzekeraars voor betere dekking van de toegenomen kosten.

Zowel Maasziekenhuis als Thuiszorg & Zorgcentra nemen maatregelen om de cumulatieve risico's financieel op te kunnen vangen, zodat naar verwachting het jaar 2023 met een positief resultaat kan worden afgesloten.

Voor Pantein liggen naast de hier genoemde landelijke ontwikkelingen extra uitdagingen om het integrale regioplan in het kader van het Integraal Zorg Akkoord voort te zetten. Pantein vervult in Mooi Maasvallei een kartrekkersrol in de landelijke IZA visie. Dit vergt echter extra inspanningen die momenteel niet gedekt zijn in bestaande financieringsvormen.

In het licht van de toenemende vraag naar zorg en schaarste op de arbeidsmarkt hebben we in 2022 ingezet op een strakkere aansturing van personeel en kwaliteit van zorg. We helpen medewerkers om te investeren in hun vitaliteit zodat zij hun werk goed kunnen blijven doen. Dit is een voorwaarde om op de juiste plek kwalitatief goede en persoonsgerichte zorg te (blijven) kunnen leveren in lijn met het IZA. Pantein heeft in de afgelopen jaren laten zien over voldoende verandervermogen te beschikken om goed om te kunnen gaan met de actuele uitdagingen. De grote (maatschappelijke) uitdagingen die nu op zorgorganisaties af komen vragen een ander type bedrijfsvoering dan de zorgsector gewend is. Om toekomstbestendig te zijn, moeten zorgorganisaties beter wendbaarder te zijn vanuit een financieel solide basis om zo de noodzakelijke vernieuwing en transformaties mogelijk te maken. Pantein zet in 2023 in op een transformatie van de interne organisatie en werkprocessen. Dit vraagt harde keuzes: wat doen we wel en wat niet.

De grote maatschappelijke uitdagingen kan Pantein zeker niet alleen het hoofd bieden en dat vraagt ook een intensievere samenwerking met partijen op allerlei niveau; een competentie waar Pantein sterk is en we met het regioplan landelijke voorop lopen. In 2023 spannen we ons in om de verbinding zowel binnen Pantein als met partners verder te versterken. Ondanks alle onzekerheden en de schotten in de bekostiging blijven we verder bouwen van de integrale zorgnetwerken. Daarbij willen we samen met onze partners -als voorbeeldregio- met het integrale regioplan Mooi Maasvallei nog een stap verder gaan op weg naar regiofinanciering. Zo dragen we verder bij aan de direct ervaren kwaliteit van cliënten en inwoners in ons werkgebied.

Bijlage 1

Jaarverslag 2022 Raad van Toezicht Pantein

Voor het bestuursmodel, de toelichting op de concern opzet en de organisatiestructuur van Pantein met de verschillende juridische entiteiten en deelnemingen wordt verwezen naar het bestuursverslag 2022. De prestaties en resultaten van Pantein over het jaar 2022 zijn eveneens terug te vinden in het bestuursverslag

Goedgekeurd door de Raad van Toezicht Pantein d.d. 24 mei 2023

Raad van Toezicht Pantein

De Raad van Toezicht van Stichting Pantein houdt integraal toezicht op het bestuur en gevoerde beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Stichting Pantein, haar dochterondernemingen en daarmee verbonden instellingen. Ingeval van deelnemingen is het toezicht beperkt tot de zeggenschap daarin van Pantein, tenzij van rechtswege anders is bepaald.

De individuele leden vervullen hun taak zonder last of ruggespraak. Zo nodig kan de Raad van Toezicht zich bij de uitoefening van zijn taak doen bijstaan door deskundigen.

De leden van de Raad van Toezicht verrichten geen taken die door de wet, statuten of reglementen aan de Raad van Bestuur zijn opgedragen.

Conform de Governancecode Zorg (principe 6 ‘Verantwoord Toezicht’) vervult de Raad van Toezicht zijn toezicht-, goedkeurings-, advies- en werkgeversfuncties op een evenwichtige wijze en richt zich daarbij op het belang van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie en de centrale positie van de patiënt c.q. cliënt daarin. De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks de Raad van Bestuur als collegiaal bestuursorgaan dat samen integraal verantwoordelijk is voor de realisatie van de maatschappelijke doelstelling, de strategische koers en de resultaten c.q. performance van de zorgorganisatie. Daarnaast wordt ook het individuele functioneren van de bestuursleden geëvalueerd: ten opzichte van elkaar en in relatie met de toezichthouder, de organisatie en de intern belanghebbenden. De Raad van Toezicht toetst of de Raad van Bestuur alle in aanmerking komende belangen van de bij de zorgorganisatie betrokken belanghebbenden zorgvuldig en evenwichtig heeft afgewogen en voert een aantal keren per jaar overleg met de intern belanghebbenden:

- de OR: halfjaarlijks;
- de cliëntenraden: tenminste eenmaal per jaar met de voorzitters van de cliëntenraden;
- het Stafbestuur van de Vereniging Medische Staf (VMS): halfjaarlijks;
- de VVAR (Verplegenden en Verzorgenden Adviesraad): eenmaal per jaar.

Daarnaast onderhoudt de Raad van Toezicht het contact met de cliëntenraden via het RvT lid met aandachtsveld Cliëntperspectief, die ook vergaderingen van de cliëntenraden op locatie bijwoont.

Verantwoording 2022

De toezichthouder kent naast de agendacommissie en de remuneratie commissie nog twee vaste commissies: de (financiële) audit commissie en de commissie Kwaliteit, Veiligheid en HR. Deze commissies zijn adviserend aan de Raad van Toezicht en zijn in 2022 elk viermaal bijeen geweest. De beide commissies worden inhoudelijk geïnformeerd op genoemde domeinen volgens het informatieprotocol en aangevuld met de actuele ontwikkelingen en dossiers.

In 2022 zijn er 7 plenaire raadsvergaderingen geweest in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Alleen de heer Illy was op 30 maart en 22 december verhinderd. Daarmee voldeden alle 7 raadsvergaderingen aan het vereiste quorum voor besluitvorming volgens de statuten.

De Raad van Bestuur schetst in de raadsvergaderingen de (actuele) interne en externe ontwikkelingen voor de verschillende bedrijfsonderdelen en legt dossiers voor ter besluitvorming.

In de statuten zijn de besluiten opgenomen waarvoor de Raad van Bestuur de voorafgaande goedkeuring behoeft van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht geeft goedkeuring aan de jaarrekeningen, bestuur verslagen, begrotingen en jaarplannen, en verleent decharge aan de Raad van Bestuur conform de statuten.

In 2022 zijn naast bovengenoemde goedkeuringen ook besluiten genomen inzake de klassenindeling Pantein en de honoreringsregeling RvT 2022, de overeenkomst RvT-clientsraden inzake betrokkenheid benoemingsprocedures leden RvT en RvB, de statutenwijzigingen van Stichting Pantein Extra en van Welkom Kraamzorg BV (als toezichthouder van de aandeelhouder Stichting Pantein), de geactualiseerde informatie protocollen voor de audit commissie en de commissie Kwaliteit, Veiligheid en HR, een aantal

besluiten inzake vastgoed en de aankoop van grond, de convenant afspraken Rabobank-Pantein voor 2023, de benoeming van de heer K. Illy tot vicevoorzitter RvT wegens het aftreden van P. de Kort als lid RvT en het vergaderschema RvT 2023.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht, vooruitlopend op formele goedkeuringen, zijn akkoord gegeven op de (denk)richting van een aantal strategische trajecten en de invulling van het strategisch vastgoedplan, zoals de Raad van Bestuur die voor ogen heeft.

De Raad van Toezicht heeft als strategische sparringpartner zijn adviserende rol richting de Raad van Bestuur ook in 2022 op adequate wijze invulling kunnen geven. De toezichthouder was in de afgelopen jaren nauw betrokken bij de meerjarenafspraken van het Maasziekenhuis en de evaluatie met de stakeholders (ministerie van VWS, de zorgverzekeraars, de Rabobank en de zorgpartners Radboud en SMK). De laatste evaluatie vond juli 2022 plaats en de VWS-bijdrage is met ingang van 2023 beëindigd. De toezichthouder is op alle fronten nauw betrokken en goed geïnformeerd over de strategische koers van Pantein en is op uitnodiging aanwezig bij gesprekken met accrediterende instanties en de IGJ. Er is oog voor het strategisch belang van een goede regionale samenwerking met de andere ziekenhuizen en het verstevigen van het regionale netwerk, zowel in het land van Cuijk en Noord Limburg als in West rondom de andere ziekenhuizen. Als sparringpartner is de Raad van Toezicht betrokken bij de ontwikkeling van Madeleine als herstellkliniek met een bovenregionale functie en het integrale regioplan Mooi Maasvallei. In 2023 zal een bijeenkomst worden georganiseerd voor alle betrokken toezichthouders in de regio om ze te informeren over de plannen, de lopende zorgverschuiving en inzet op preventie en de uitdagingen voor de komende jaren, zoals de regiofinanciering.

De Raad van Bestuur heeft meerdere malen per jaar toelichting gegeven op integraal risicomanagement (Panteinbreed voor alle bedrijfsonderdelen en op alle domeinen). Als toezichthouder krijgt men in de volle breedte inzicht in de potentiële bedreigingen, bevonden risico's, de weging (kans & impact) en de beheersmaatregelen dan wel het monitoren ervan (risicobereidheid).

In 2020 en 2021 vormde de Covid-19 pandemie de grootste directe bedreiging voor de zorgorganisatie. De Raad van Bestuur heeft sinds de Covid-19 uitbraak in 2020 de toezichthouder geïnformeerd over de impact op de organisatie, het op- en afschalen van de reguliere zorg, het gevoerde beleid en de financiële gevolgen. Als toezichthouder is alle jaren extra aandacht geweest voor de gevolgen ervan, zo ook in het eerste kwartaal van 2022 met een hoog verzuim en teruggang in de productie. Een aantal onzekerheden en bedreigingen zijn in 2022 nauwlettend gevolgd: de hoge energieprijzen, cao-ontwikkelingen, hoge PNIL kosten als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt en de klimaatontwikkeling die eisen stelt aan duurzaamheid. De Raad van Toezicht is zich bewust van de potentiële gevolgen voor de zorgorganisatie en de begroting 2023.

Bij de grote opgave voor de komende jaren, waarbij een uitdaging ligt in het vormen van regionale netwerken en versnelling van zorginnovatie (digitaal en sociaal), is het als toezichthoudend orgaan belangrijk om de kwaliteit en deskundigheid van de raad te blijven borgen door een goede mix van competenties en ervaring (zie 'Kwaliteit van de Raad van Toezicht').

Accountant

De accountant wordt tweemaal per jaar uitgenodigd in de vergadering van de (financiële) audit commissie van de Raad van Toezicht om de jaarrekeningen dan wel de begrotingen in bijzijn van de Raad van Bestuur te bespreken.

In de statuten is opgenomen dat de Raad van Toezicht op advies van de Raad van Bestuur de accountant benoemt en ontslaat. Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht het functioneren van de accountant, na daarvoor advies te hebben gevraagd van de Raad van Bestuur. Na evaluatie is in 2022 besloten tot verlenging van het contract met PWC Accountants tot en met het boekjaar 2023.

Onafhankelijkheid

De Raad van Toezicht bestaat uit 5 leden en is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de dagelijkse en algemene leiding van de Stichting en haar dochtermaatschappijen en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Voor het aanvaarden van een nieuwe hoofdfunctie of nevenfunctie wordt deze gemeld aan de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur voor de beoordeling of de onafhankelijkheid is geborgd, of dat de functie als toezichthouder bij Pantein moet worden neergelegd. In 2022 is dat éénmaal aan de orde geweest. Wegens het aanvaarden van een bestuursfunctie in het werkgebied van Pantein heeft de heer P. de Kort zijn functie als lid Raad van Toezicht met ingang van 1 oktober 2022 beëindigd.

Kwaliteit van de Raad van Toezicht en zelfevaluatie

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren en zijn samenstelling. De Raad van Toezicht voert eens per twee jaar een evaluatie uit over zijn eigen functioneren als orgaan en dat van zijn leden, alsook in de relatie tot het bestuur. In 2021 heeft een externe evaluatie plaatsgevonden en de uitkomsten zijn gedeeld met het bestuur. De volgende externe evaluatie zal in 2023 plaatsvinden.

Om een goede evenwichtige samenstelling en kwaliteit te borgen hanteert de Raad van Toezicht sinds 2017 zorgvuldig gekozen profielen om de toezichthoudende rol adequaat te vervullen en te versterken. In het sterk veranderende zorglandschap en de verzakelijking van de zorgmarkt is niet alleen binnen de Raad van Bestuur, maar ook in de Raad van Toezicht expertise nodig op diverse domeinen: kennis van de kwaliteit van zorgverlening in de drie zorgsectoren (ziekenhuiszorg, ouderenzorg en thuiszorg), de betekenis voor de burgers (patiënten, cliënten, klanten) en kennis op een veelheid aan domeinen zoals strategie, regionale netwerken, zorginnovatie, digitalisering, zorgmarketing, financiën, bekostiging en vastgoed.

Leden worden benoemd voor een periode van vier jaar, met de mogelijkheid om deze termijn één keer te verlengen. In 2022 is een vacante positie ontstaan door vertrek van de heer de Kort. Voor drie zittende leden die op 1 januari 2021 zijn herbenoemd, staat 1 januari 2025 als einde van de tweede zittingstermijn. Om de kwaliteit van de raad te borgen zullen zij niet gelijktijdig, maar gefaseerd aftreden. De heer Illy, die als laatste lid in 2021 is toegetreden zal met de vier nog te werven leden de Raad van Toezicht in de nieuwe samenstelling vormen. De Raad van Toezicht heeft in 2022 een bureau geselecteerd dat de werving van vier nieuwe leden in 2023 en 2024 ter hand kan nemen en daarbij nadrukkelijk ook kijkt naar de team samenstelling en dynamiek. Daarbij streeft de Raad van Toezicht naar een evenwichtige verdeling in de man/vrouw verhouding en in leeftijd.

De huidige samenstelling van het toezichthoudend orgaan is in licht van de man vrouw verdeling (streefcijfer tenminste een derde m/v) niet in balans.

Samenstelling en nevenfuncties Raad van Toezicht in 2022

G.H.J. (Chiel) Huffmeijer (M)	
Zittingstermijn	1e benoeming: 1 januari 2017 Herbenoeming: 1 januari 2021
Functie RvT	Voorzitter (profiel algemeen bestuur en bestuurlijk netwerk) Voorzitter Agendacommissie Voorzitter Remuneratiecommissie
Hoofdbetrekking	Adviseur governance, bestuur en strategie
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Toezicht Maxima Medisch Centrum • Lid Raad van Commissarissen Zorgservice XL • Lid Raad van Toezicht Pro Persona
P.H.E.M. (Pieter) de Kort (M)	
Zittingstermijn	1e benoeming: 1 januari 2017 Herbenoeming: 1 januari 2021 Afgetreden: 1 oktober 2022
Functie RvT	Lid/vicevoorzitter (profiel bedrijfsvoering, vastgoed) Lid Remuneratiecommissie Lid Auditcommissie
Hoofdbetrekking	Adviseur Governance, Bestuur, Strategie
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Toezicht Kwadrant Drachten • Voorzitter Raad van Toezicht Laurens Rotterdam • Voorzitter Raad van Toezicht Orientalis Berg en Dal • Voorzitter Ondernemingsfonds Wijk bij Duurstede
J.H.M. (Anny) van Lanen (V)	
Zittingstermijn	1e benoeming: 1 januari 2017 Herbenoeming: 1 januari 2021
Functie RvT	Lid (profiel cliëntperspectief – op bindende voordracht cliëntenraden – en vastgoed) Voorzitter Commissie Kwaliteit, Veiligheid & HR
Hoofdbetrekking	Eigenaar van Lanen Coaching en Advies
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> • Gespreksleider Positieve gezondheid, Syntein • Lid Raad van Toezicht, ROS Robuust Zuid Nederland • Bestuurslid Sociëteit Boxmeer • Voorzitter Stichting Vrienden van Hakoena
A.J.M. (André) Loogman (M)	
Zittingstermijn	1e benoeming: 1 januari 2017 Herbenoeming: 1 januari 2021
Functie RvT	Lid (profiel financiën en bekostiging) Voorzitter Auditcommissie
Hoofdbetrekking	Zelfstandig gevestigd bestuursadviseur
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Raad van Commissarissen Admiraal de Ruyter Ziekenhuizen BV, Goes/Vlissingen • Lid bestuur Stichting Vastgoed Zorgsector, Utrecht • Lid Raad van Commissarissen Stichting Habion, Utrecht • Lid Raad van Toezicht Reinier Haga Groep, Den Haag/Delft/Zoetermeer (beëindigd per 14 december 2022) • Lid Raad van Toezicht Stichting ASVZ, Sliedrecht • Lid Raad van Commissarissen van ROM Utrecht Region BV (met ingang van 20 juni 2022) • Penningmeester Stichting Team Alzheimer, Amsterdam
K. Illy (M)	
Zittingstermijn	1e benoeming: 1 mei 2021
Functie RvT	Lid (profiel kwaliteit, veiligheid & HR) Lid Commissie Kwaliteit, Veiligheid & HR
Hoofdbetrekking	Kinderarts Ziekenhuis Rivierenland Tiel
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> • Medisch Specialist Patiëntveiligheid Ziekenhuis Rivierenland Tiel • Voorzitter Nederlandse Vereniging voor Kindergeneeskunde