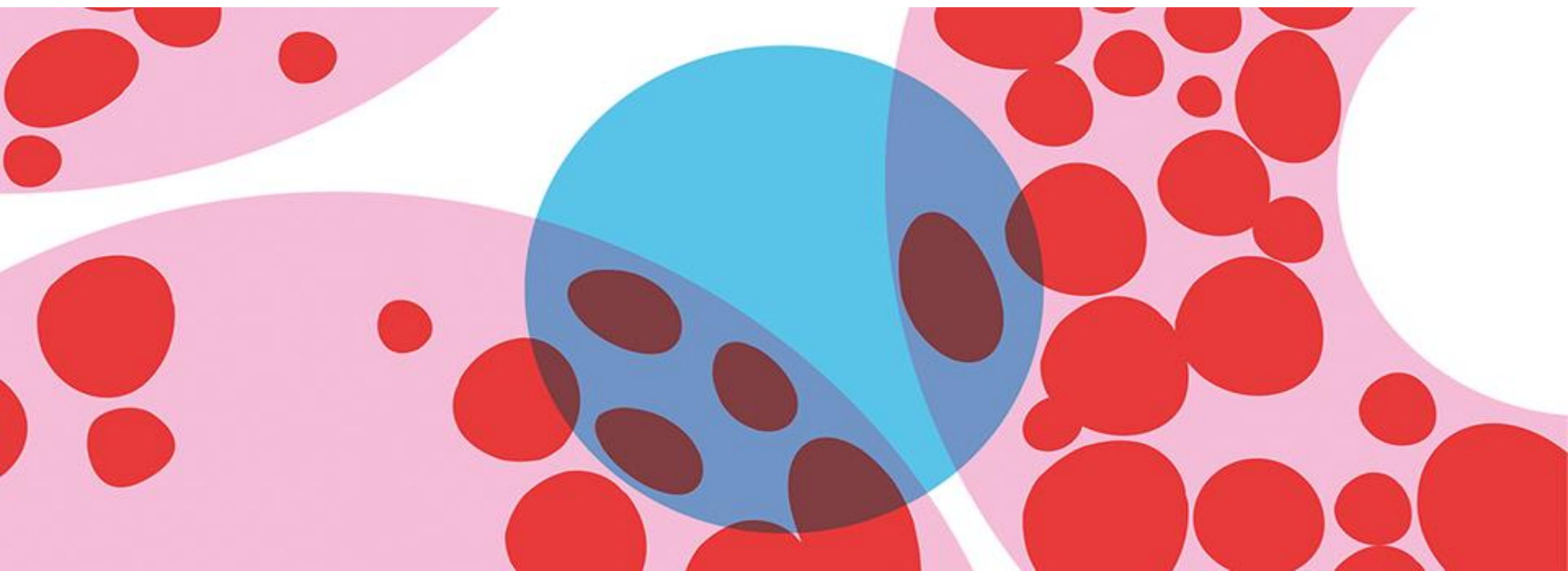


Update businessplan ZMC

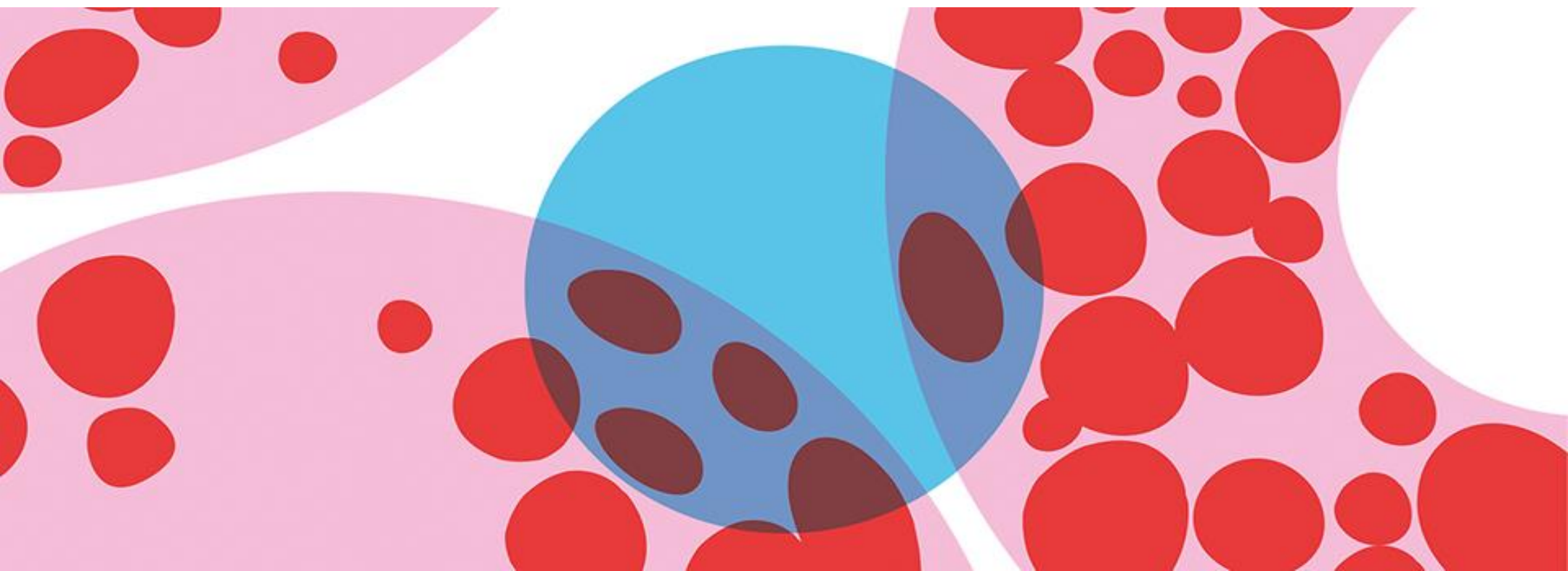
Een toekomstbestendig ziekenhuis



Inhoudsopgave

0.	Inleiding	3
1.	Case for change: waarom niets doen geen optie is	7
2.	De beoogde toekomst van het Zaans Medisch Centrum (voorkeursscenario)	9
3.	Uitwerking financieel plan	11
	1. Visualisatie van huidig (2020) naar gewenst resultaat (2021)	
	2. Meerjaren prognose V&W voorkeursscenario	
	3. Meerjarenprognose kasstroom overzicht voorkeursscenario	
4.	Gevraagde bijdrage aan stakeholders	18
5.	Belangrijkste risico's en mitigerende maatregelen	20

0. Inleiding



Het ZMC vervult een essentiële rol in de regio Zaanstreek-Waterland en daarbuiten met algemene ziekenhuiszorg en (boven)regionale samenwerkingen

Profielschets ZMC: Algemeen ziekenhuis in de Zaanstreek

Het Zaan Medisch Centrum (hierna: ZMC) is hét ziekenhuis voor de inwoners van de Zaanstreek-Waterland en de wijde omgeving, zoals de regio groot Amsterdam. Het is een algemeen ziekenhuis dat voor de inwoners in de regio medisch specialistische zorg aanbiedt.

Het ZMC is een middelgroot ziekenhuis met 284 bedden en jaarlijks 195.000 polikliniekbezoeken. Er zijn 1.280 medewerkers in dienst. De medische staf bestaat uit ongeveer 115 leden – deels in loondienst (verenigd in de Vereniging Medisch Specialisten in Dienstverband) en deels vrijgevestigd (verenigd in het Medisch Specialistisch Bedrijf). Het ziekenhuis biedt algemene ziekenhuiszorg, met daarbij extra aandacht voor oncologische zorg en verloskundige zorg en expertisecentra op het gebied van slaap- waakproblemen. Ook biedt het ZMC opleidingen tot verpleegkundige en in samenwerking met het Amsterdam UMC opleidingen tot medisch specialist voor o.a. gynaecologie, interne geneeskunde en psychiatrie. Tot 2019 zijn er door het ZMC weinig keuzes in het zorgportfolio gemaakt, aan keuzes in het portfolio wordt momenteel gewerkt. Naar verwachting komen daar, naast de transgenderzorg, rond de zomer de eerste concrete resultaten uit naar voren.

ZMC: Samen voor een gezonde Zaanstreek

De missie van het ZMC is om alles te doen voor een gezonde Zaanstreek, zelf en samen met anderen. Daarvoor wil het ZMC nauw samenwerken met Zaanse partijen binnen en buiten de zorg om samen met hen de beste oplossingen te ontwikkelen voor de inwoners van de Zaanstreek. Daarnaast wil het ZMC niet alleen het ziekenhuis voor de Zaanstreek zijn, maar voelt het zich toenemend verbonden met de regio Groot-Amsterdam. Onder andere door intensivering van de (boven)regionale samenwerkingen, met name met de Amsterdamse zorg. De visie van het ZMC is dat samenwerking cruciaal is om in te kunnen blijven spelen op de toenemende complexiteit en volume van de zorgvraag. Het ZMC zich op het bieden van persoonlijke zorg dichtbij huis en hoog complexe zorg daar waar dat het beste kan. Ook zet het ZMC zich in voor bereikbare innovatie,

technologische vernieuwing, doelmatigheid en samenwerking met zorg- en welzijnspartners.

Het ZMC werkt met diverse stakeholders samen

Het ZMC werkt samen met stakeholders op diverse vlakken. Met het Dijklander ziekenhuis wordt de medisch microbiologische laboratoria (Comicro) gecombineerd en wordt samengewerkt op het gebied van pathologie (Symbiant) en bloedafname (Diagnost-IQ). Daarnaast wordt momenteel een samenwerking verkend tussen het ZMC en het Amsterdam UMC om de positie als algemeen ziekenhuis te verstevigen en de benutting van de OK-kamers te verbeteren. Ook heeft het ZMC een minderheidsbelang in Bergman Clinics en intensieve samenwerkingen met bijvoorbeeld huisartsen. Het verder uitbreiden van de samenwerkingsrelaties is een belangrijk punt op de bestuurlijke agenda van de komende jaren.

Vernieuwing van de zorg vraagt om investeringen

Net als veel ziekenhuizen bevindt ook het ZCM zich in een veranderend zorglandschap met ontwikkelingen zoals digitalisering, vergrijzing, druk op de kosten, arbeidsmarktproblematiek en verschuiving van zorg. Sinds februari 2017 heeft het ZMC de nieuwbouw in gebruik genomen. De verwachting is dat dit gebouw dankzij een slimme inrichting 25 jaar functioneel kan blijven. Het ZMC verwacht echter dat ook de behoefte aan ICT en technologie sterk zal groeien, waardoor zorg (deels) tijd en plaats onafhankelijk kan worden geboden. De focus van investeringen verschuift daarmee van fysieke naar digitale infrastructuur. De belangrijkste thema's die het ZCM heeft gedefinieerd voor de komende jaren zijn^(c):

1. Zorg: Zaanstreek, de juiste zorg op de juiste plek;
2. Zorg: Groot Amsterdam;
3. Digitaal wat kan, fysiek wat moet;
4. Preventie;
5. Arbeidsmarkt HRM;
6. ZMC Optimaal.

Financiële uitdagingen, met de afgelopen jaren een structureel laag resultaat en te weinig ruimte voor noodzakelijke investeringen tot gevolg (1)

Financieel uitdagende jaren voor het ZMC

Het ZMC heeft de afgelopen jaren financiële uitdagingen gekend. De financiering van de nieuwbouw (2013) ging gepaard met hoge kapitaals- en rentelasten. Middels een ambitieuze businesscase zou het ZMC hoofd bieden aan de financieel uitdagende jaren na oplevering van de nieuwbouw. Dit is ten dele gelukt, extra bijsturing was echter benodigd medio 2017 middels het programma ZMC KernGezond.

In 2018 en 2019 heeft het ZMC een licht positief resultaat behaald, echter met een rendement van minder dan 1%. In de periode 2016 t/m 2019 scoort het ZMC lager dan de meeste andere algemene ziekenhuizen qua rendement. Bijkomend werd het ZMC geconfronteerd met een resistente NDM-bacterie, welke sinds 2018 bestreden wordt.

De financieel krappe jaren hebben hun weerslag gehad op de reserves en investeringsruimte van het ZMC. Daarbovenop werd de wereld overvallen door COVID. Dit alles met een negatief resultaat (-/- € 1,6 miljoen) en een wuiververzoek in 2020 aan de banken tot gevolg.

Voor 2021 verwacht het ZMC op basis van prognoses wederom een negatief resultaat, waarmee mogelijk ook in het komend jaar niet aan alle ratio's van banken kan worden voldaan. Formeel kan dit resulteren in het direct opeisen van de uitstaande schuld. Mocht dit gebeuren dan kan het ZMC niet meer aan haar betalingsverplichtingen voldoen en komt het voortbestaan acuut in gevaar.

In de volgende alinea's worden verschillende ontwikkelingen in de afgelopen jaren nader toegelicht.

1. Nieuwbouw met een ambitieuze businesscase

In 2013 sloot het ZMC een leningsovereenkomst af van € 165,5 miljoen met BNG en Rabobank ter financiering van de nieuwbouw. Hierbij is een integrale ambitieuze businesscase opgesteld. Achteraf kan worden geconstateerd dat de uitgangspunten uit de businesscase niet allemaal behaald zijn en dat de benodigde financiering daardoor hoog is en de lasten een zwaar beslag leggen op

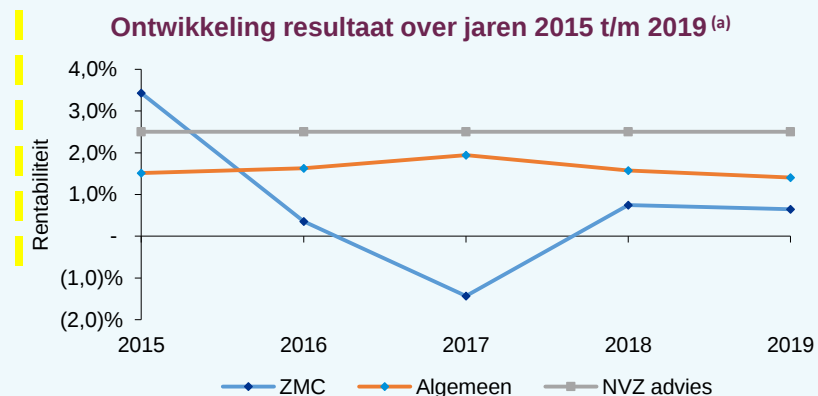
de aanwezige cashflow.

Het is overigens niet ongebruikelijk dat nieuwbouw tot teruglopende financiële resultaten leidt. Er waren in de afgelopen jaren vier andere ziekenhuizen die mede door de nieuwbouw financieel uitdagende jaren hebben gehad (zie bijlage).

2. Sinds 2018 programma ZMC KernGezond

In de zomer van 2017 werd duidelijk dat ZMC een operationeel verlies zou gaan draaien. Daarom is in september 2017 een optimalisatieprogramma gestart, genaamd ZMC KernGezond. Dit programma heeft grote besparingen opgeleverd en heeft daarmee in belangrijke mate bijgedragen aan een positief resultaat over het jaar 2018. In 2018 heeft het programma geleid tot een besparing van € 3,6 miljoen. Welke in 2019 is opgelopen tot een cumulatieve, structurele besparing van € 5,5 miljoen.

De opbrengsten van het ombuigingsprogramma hebben voldaan aan de verwachtingen, waardoor in 2018 en 2019 een positief resultaat is geboekt en kon worden voldaan aan de met de banken afgesproken ratio's. Dit betekent echter ook dat het ziekenhuis erg 'lean en mean' is ingericht en er weinig extra bezuinigingsmogelijkheden zijn.



Financiële uitdagingen, met de afgelopen jaren een structureel laag resultaat en te weinig ruimte voor noodzakelijke investeringen tot gevolg (2)

3. Oorzaken extra verslechtering financiële situatie in 2020

Na de positieve resultaten uit 2018 en 2019 namen de zorgen in 2020 toe. De extra verslechtering van de financiële resultaten in 2020 zijn hoofdzakelijk toe te schrijven aan een tweetal ontwikkelingen:

- **COVID-19:** De aanvullende kosten voor bijvoorbeeld beschermingsmiddelen, extra personeel en medische apparatuur zijn hoger gebleken dan de verstrekte vergoedingen vanuit de beschikbaarheidsbijdrage. De lasten voor COVID-19 bedroegen € 7,2 miljoen (€ 5,6 mln. netto meerkosten, een tekort op blok 1 van de regeling van € 1,6 mln. waarvan € 0,7 mln. gedeerde inkomsten door productieverlies uit de overgenomen Slotervaart kavels). € 4,5 Miljoen daarvan is vergoed. Daarnaast heeft het ZMC over 2020 gebruik gemaakt van de hardheidsclausule, waarvoor een vergoeding van € 1,1 miljoen is toegekend. Ook het opstarten van de reguliere zorg was (en is) nog niet goed mogelijk i.v.m. de beperkingen in de 'anderhalvemetermaatschappij' en de strenge richtlijnen bij COVID-gerelateerde klachten bij zowel patiënten, bezoekers als medewerkers.
- **NDM bacterie:** Begin 2018 is bij enkele patiënten de NDM-bacterie aangetroffen. Hierop zijn direct maatregelen getroffen met de bijkomende kosten. In 2020 bedroegen de bestrijdingskosten voor de NDM bacterie € 1,6 miljoen. Er is nog geen structurele vergoeding toegezegd voor de bestrijdingskosten.

In de jaarrekening van het ZMC over 2020 heeft de accountant vastgelegd dat zonder deze effecten het ZMC ook 2020 met een positief resultaat zou afsluiten.

Huidige zorgen over financiële situatie ZMC door niet kunnen voldoen aan financiële ratio's

Met een EBITDA van circa € 11 mln. lijkt het ziekenhuis operationeel goede resultaten te realiseren. Toch staat de financiële positie onder druk, dit heeft zich o.a. geuit in het niet kunnen voldoen aan alle financiële ratio's overeengekomen met banken. Voor 2020 is dit opgelost middels een ingewilligd waiververzoek aan banken.

ZMC is reeds constructief in gesprek met stakeholders over mitigerende maatregelen. De controlerend accountant geeft in de jaarrekening 2020 aan te verwachten dat de dreiging op de korte termijn kan worden afgewend, gelet op de mitigerende maatregelen die het bestuur momenteel neemt^(a).

De winstmarge na aftrek van aflossingen en belastingen is echter structureel laag waardoor er te weinig over blijft om investeringen te kunnen doen die nodig zijn voor een toekomstbestendig ZMC. Dit resulteert in een onhoudbare situatie op middellange termijn.

Noodzakelijke investeringen voor een toekomstbestendig ZMC ruim EUR 30 miljoen t/m 2024

Het ZMC staat aan de vooravond van een groot aantal investeringen. Enerzijds vanwege de versnelling van de digitaliseringsstrategie (€ 10 miljoen). In de periode 2021-2024 wil het ZMC invulling geven aan hun digitale strategie: 'digitaal een stap naar voren'. Middels een viertal domeinen wil het ZMC meegaan in de snel veranderende digitale ontwikkelingen:

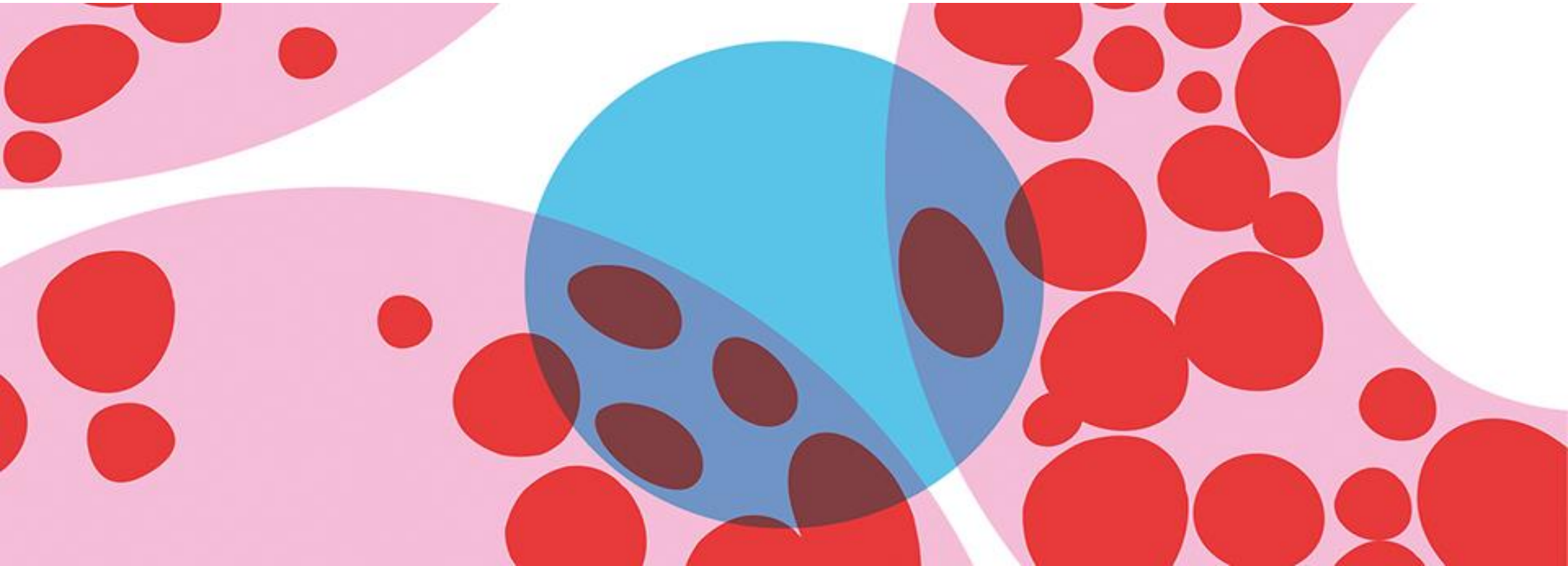
- aantrekkelijke werkomgeving en gezonde procesvoering,
- nauw verbonden met patiënten,
- sterke multidisciplinaire en regionale samenwerking en
- regionaal leidend in bevorderen gezondheid.

Aanvullend is het ZMC voornemens om investeringen te doen die de regionale samenwerking verstevigen. Op dit moment zijn twee niet-gebruiksklare OK's vanuit de nieuwbouw structureel onderbenut. In samenwerking met het Amsterdam UMC wil het ZMC deze OK's operationaliseren, hiermee is een investering van € 2 miljoen gemoeid. Het in gebruik nemen van de OK's biedt ruimte voor de zorgverschuiving door samenwerking met het Amsterdam UMC en de toenemende (acute) zorgvraag in de regio.

Tot slot ziet het ZMC zich geconfronteerd met omvangrijke vervangingsinvesteringen (€17 miljoen). Als gevolg van de krappe marges sinds de nieuwbouw is de investeringsruimte de afgelopen jaren beperkt geweest. Om het ziekenhuis toekomst bestendig en gezond te houden is het noodzakelijk om de komende jaren een inhaalslag te maken met de vervangingsinvesteringen.

1. Case for change

Waarom niets doen geen optie is



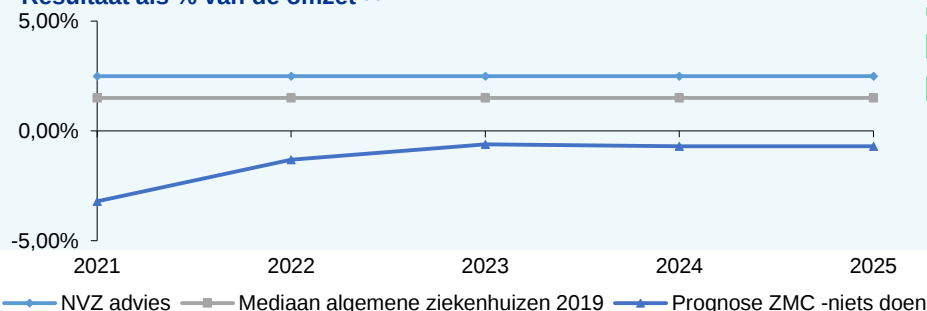
Als er niets wordt gedaan resulteert dit óók de komende jaren in een negatief resultaat...

Onzekerheid over o.a. de financiering van COVID en NDM kosten drukt het jaarresultaat ook de komende jaren

Voor 2020 zijn aanvullende afspraken gemaakt met de zorgverzekeraars over de vergoeding van COVID-kosten. Openstaande discussiepunten zijn de vergoeding voor de zorgverschuiving vanuit het failliete Slotervaart Ziekenhuis en de omvang van de meerkosten in relatie tot de toegekende vergoeding. Partijen zijn hierover nog in overleg, via de landelijke escalatie commissie hardheidsclausule. De uitkomst hiervan wordt in Q4 2021 verwacht. Ook in 2021 worden nog incidentele COVID-kosten verwacht. Naast de COVID-kosten ziet het ZMC zich ook de komende jaren geconfronteerd met kosten voor de suppressie van de NDM bacterie. Deze kosten zullen richting de toekomst afnemen, van € 1,6 miljoen in 2020 naar circa € 0,7 mln. per jaar voor de jaren 2021 t/m 2025. Zonder aanvullende financiering zullen deze kosten net als in 2020 direct ten laste komen van het resultaat.

Indien geen van de verzoeken wordt toegekend én de besparingsambities van het ZMC (€ 2,2 mln.) niet worden gerealiseerd, zal het resultaat in 2021 uitkomen op een verlies van circa € 5,5 miljoen euro. In dit scenario blijft het resultaat t/m 2025 negatief, waardoor geen ruimte gecreëerd wordt om met (eigen) middelen investeringen te kunnen doen. Hiermee gaat het ZMC een onzekere toekomst tegemoet.

Resultaat als % van de omzet (a)



Resultatenrekening	Jaarrekening 2020	Prognose 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Omzet						
Opbrengsten zorgprestaties	161,4	161,3	163,6	166,7	169,9	173,0
Subsidieopbrengsten	9,2	7,0	7,1	7,3	7,4	7,6
Overige bedrijfsopbrengsten	3,5	5,4	6,2	6,4	6,5	6,6
Totaal omzet	174,1	173,6	177,0	180,4	183,8	187,2
Kosten						
Personeelskosten	100,8	97,9	100,9	103,5	106,2	109,0
Overige bedrijfskosten	61,6	63,9	64,5	64,3	65,2	66,1
Totaal kosten	162,4	161,9	165,4	167,8	171,4	175,1
EBITDA	11,7	11,8	11,6	12,5	12,4	12,1
Afschrijvingen	10,5	10,1	10,4	10,2	10,5	10,6
EBIT	1,2	1,6	1,2	2,3	1,9	1,5
Resultaat uit deelnemingen	1,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5
Rentebaten	-	-	-	-	-	-
Rentelasten	4,3	3,6	3,3	3,1	2,9	2,6
Resultaat voor incidentele baten en lasten	-1,6	-1,5	-1,6	-0,4	-0,6	-0,7
Incidentele baten	-	-	-	-	-	-
Incidentele lasten	-	4,0	0,7	0,7	0,7	0,7
Resultaat	-1,6	-5,5	-2,4	-1,1	-1,4	-1,4
Rentabiliteit %	-0,9%	-3,2%	-1,3%	-0,6%	-0,7%	-0,7%
EBITDA %	6,7%	6,8%	6,5%	6,9%	6,7%	6,5%

En zijn er te weinig middelen voor de noodzakelijke investeringen, waardoor de toekomstbestendigheid op midden lange termijn in gevaar komt

Gebrek aan liquide middelen zorgt er voor dat noodzakelijke investeringen niet gedaan kunnen worden

Het ZMC heeft een investeringsbegroting van circa € 30 miljoen t/m 2024. Deze investeringen zijn noodzakelijk om als ziekenhuis mee te kunnen met digitale ontwikkelingen. Ook het investeren in duurzame (boven)regionale samenwerkingen zijn essentieel voor de positie van het ZMC in het Nederlandse zorglandschap. Vergelijkingen met andere algemene ziekenhuizen wijst uit dat de investeringen van het ZMC de afgelopen jaren sterk achter bleven ten opzichte van het landelijk gemiddelde^(a). Het tekort aan liquide middelen maakt dat het ZMC zonder aanvullende afspraken net als voorgaande jaren wederom voor een groot deel moet afzien van de noodzakelijke investeringen.

Gemeente en banken hebben bereidheid getoond om bijdragen te leveren, dit zal ook nodig zijn voor een toekomstbestendig ZMC

Het ZMC is in gesprek met banken (BNG en de Rabobank), de gemeente Zaanstad en zorgverzekeraars (Zilveren Kruis en VGZ) over het benutten van verschillende financieringsbronnen. Ook wordt gesproken met het Amsterdam UMC om de samenwerking te intensiveren. Tijdens de gesprekken hebben de betrokken stakeholders bereidheid getoond tot het leveren van een bijdrage.

Doorgaan op dezelfde voet geen optie

De cijfers in de tabel hiernaast tonen aan dat bijdragen van diverse stakeholders noodzakelijk zijn om een toekomstbestendig ZMC te garanderen. Doorgaan met een investeringsbudget van slechts € 4 mln. per jaar resulteert enerzijds in het niet kunnen doen van noodzakelijke investeringen in digitalisering en interventies voor het behoud van kwalitatief goede patiëntenzorg. Anderzijds heeft het ZMC ook in dit scenario een tekort op liquide middelen, waarbij de ruimte die het ZMC heeft om rood te staan zeer beperkt is.

Kasstroomoverzicht	Jaarrekening	Prognose	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Kasstroom uit operationele activiteiten						
Bedrijfsresultaat	(1,6)	(1,5)	(1,6)	(0,4)	(0,6)	(0,7)
Aanpassingen voor:						
Afschrijvingen	10,5	10,1	10,4	10,2	10,5	10,6
Amortisatie	-	-	-	-	-	-
Mutaties voorzieningen	0,4	-	-	-	-	-
Incidentele baten uit exploitatie	-	2,6	-	-	-	-
Incidentele lasten uit exploitatie	-	(4,0)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,7)
Aansluiting jaarrekening	(5,4)	-	-	-	-	-
Resultaat deelnemingen	-	(0,4)	(0,5)	(0,5)	(0,4)	(0,5)
Veranderingen in vlottende activa:						
Voorraden	(0,6)	-	-	-	-	-
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's	1,6	-	-	-	-	-
Vorderingen en overlopende activa	6,0	-	-	-	-	-
Financieringstekort	-	-	-	-	-	-
Crediteuren	(1,3)	-	-	-	-	-
Financieringsoverschot	(2,7)	-	-	-	-	-
Overlopende passiva	5,3	0,6	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	12,2	7,4	7,6	8,7	8,7	8,7
Kasstroom uit investeringsactiviteiten						
Investeringen materiële vaste activa	-	(4,0)	(4,0)	(4,0)	(4,0)	(4,0)
Desinvesteringen materiële vaste activa	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-	(4,0)	(4,0)	(4,0)	(4,0)	(4,0)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten						
Nieuw opgenomen leningen	-	4,0	3,0	1,5	-	30,0
Aflossingen langlopende leningen	(11,2)	(12,9)	(14,6)	(12,6)	(9,9)	(36,4)
	-	-	-	-	-	-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	(11,2)	(8,9)	(11,6)	(11,1)	(9,9)	(6,4)
Mutatie geldmiddelen	1,1	(5,6)	(8,0)	(6,5)	(5,3)	(1,7)
Beginstand liquide middelen	2,5	3,5	(2,1)	(10,1)	(16,5)	(21,8)
Mutatie liquide middelen	1,1	(5,6)	(8,0)	(6,5)	(5,3)	(1,7)
Endstand liquide middelen	3,5	(2,1)	(10,1)	(16,5)	(21,8)	(23,5)

Middels diverse initiatieven heeft het ZMC de afgelopen jaren succesvol gewerkt aan het verbeteren van doelmatigheid

In de afgelopen jaren is er door het ZMC succesvol gewerkt aan het verbeteren van doelmatigheid. Diverse initiatieven worden onderstaand nader toegelicht:

1. ZMC KernGezond: inzet op de beste kwaliteit voor aanvaardbare kosten

Vanuit het programma ZMC KernGezond heeft het ZMC in de jaren 2018 en 2019 een structurele besparing van € 5,5 miljoen gerealiseerd. Middels een omvangrijk doelmatigheidsprogramma is op verschillende aandachtsgebieden gekeken naar mogelijke besparingen. De geïdentificeerde besparingsmogelijkheden zijn vervolgens in twee jaar nagenoeg volledig omgezet in structurele besparingen.

2. DDD – I2I

Sinds 2016 is het ZMC een DDD partnership aangegaan met Zilveren Kruis en I2I. 11 van de 15 specialismen van het ZMC zijn gecertificeerd als DDD-partner. Voor de overige 4 specialismen loopt momenteel de aanvraag voor certificering waarbij de verwachting bestaat dat op korte termijn 14 van de 15 specialismen gecertificeerd zijn als DDD-partner.

3. Doelmatigheidsbenchmark Performance

In 2020 heeft het ZMC een doelmatigheidsbenchmark laten uitvoeren door Performance. Hieruit kwam als positief punt onder andere naar voren dat het ZMC terughoudend is met operatieve en intensieve behandelingen. Als potentieel verbeterpunt werd o.a. de klinische opname(duur) genoemd. Vanwege COVID is de opvolging van de aanbevelingen vertraagd. Desondanks zijn in juli 2021 de voorbereidingen getroffen om aan de slag te gaan met de aanbevelingen uit de benchmark. Met de betreffende vakgroepen zal de komende periode het gesprek gevoerd worden om te komen tot verbeterplannen.

Een relatief goede EBITDA wijst op een doelmatige bedrijfsvoering

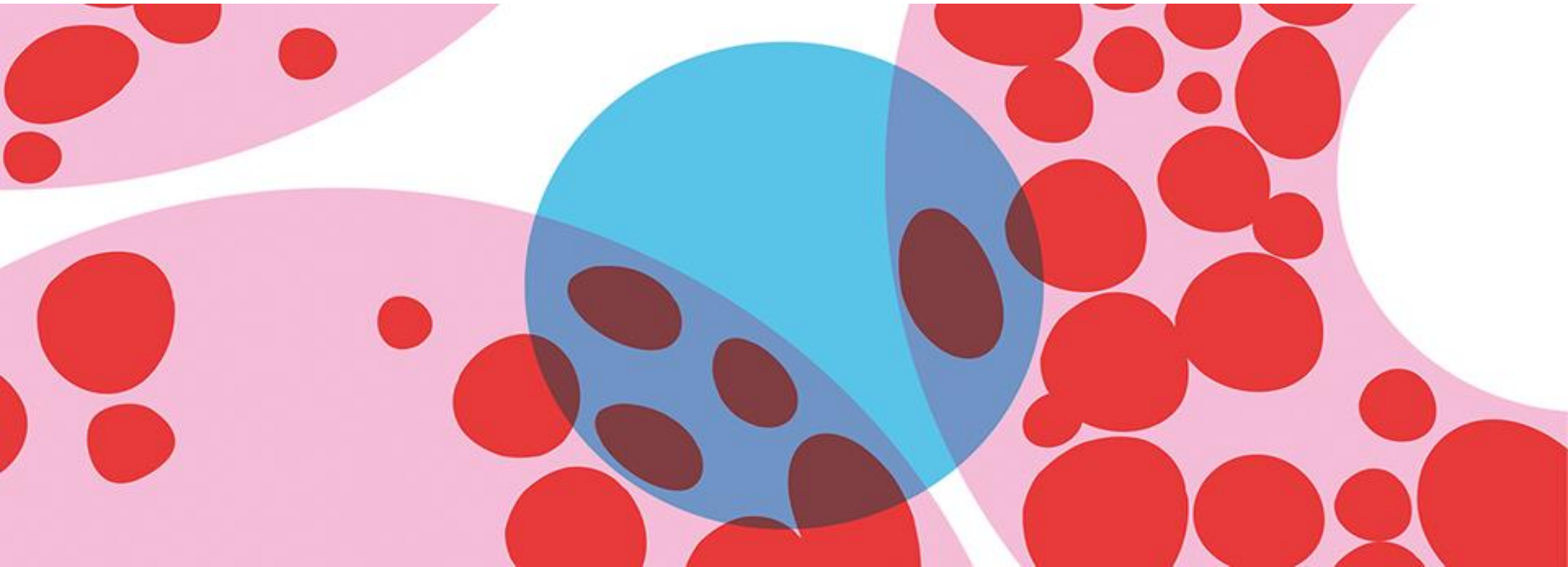
Ten opzichte van de andere algemene ziekenhuizen heeft het ZMC de afgelopen jaren een relatief lage rentabiliteit gerealiseerd (zie grafiek aan het begin van dit

hoofdstuk). Voor een groot deel is dit te wijten aan de relatief hoge kapitaalslasten die gepaard gingen met de nieuwbouw (zie volgende alinea). Uit een analyse op basis van DigiMV data 2019 blijkt dat het ZMC een relatief hoge EBITDA heeft. Met 9,7% behoort het ZMC in 2019 tot het bovenste kwartiel. De uitkomst van een doelmatig ZMC lijkt in lijn met de analyses van I2I en Performance.

Toch had het ZMC de afgelopen jaren relatief hoge kapitaalslasten en konden er beperkt investeringen worden gedaan

Door de nieuwbouw heeft het ZMC hogere kapitaalslasten dan vergelijkbare ziekenhuizen. Om de bedrijfsvoering gezond te houden is er mede daarom de afgelopen jaren minder geïnvesteerd. Met een investeringsbudget van circa € 2 mln. per jaar staat het ZMC onderaan de benchmark. Het ZMC bevindt zich echter op een omslagpunt, noodzakelijke investeringen moeten de komende jaren gedaan worden om de kwaliteit van zorg en toekomstbestendigheid van het ZMC te borgen.

2. De beoogde toekomst van het ZMC (voorkeursscenario)



ZMC vervult ook in de toekomst een belangrijke rol in de regio Zaanstreek en daarbuiten, als volwaardig basisziekenhuis met 3 á 4 expertises, samen met het Amsterdam UMC en met een goede worteling in de gemeenschap

Ontwikkelingen in de omgeving van het ZMC

Het ZMC is uitstekend geworteld in haar omgeving en heeft veel aanzien bij alle stakeholders. Zowel vanuit de gemeente, als vanuit banken, zorgverzekeraars en omliggende zorginstellingen is er veel waardering voor de wijze waarop het ZMC haar taken ten behoeve van de bevolking uitvoert. Zaanstreek- Waterland is het natuurlijk verzorgingsgebied.

Verwachting is dat dit verzorgingsgebied in de toekomst groter wordt met een toenemende populatie tussen Amsterdam en Zaandam.

Strategie

Het ZMC werkt nauw samen met Zaanse partijen binnen en buiten de zorg en ontwikkelt samen met hen de beste oplossingen voor de inwoners van de Zaanstreek. Daarnaast overstijgen de samenwerkingen de grenzen van de Zaanstreek waar nodig: de Amsterdamse zorg weet het ZMC te vinden op de thema's waar wij goed in zijn. Samenvattend:

Het Zaanse Medisch Centrum (ZMC) doet alles voor een gezonde Zaanstreek en levert vanuit die visie goede zorg samen met haar (zorg-) partners.

De **missie** van het ZMC is het leveren van een werkelijke bijdrage aan een gezonde Zaanstreek. Zelf en met anderen levert het ZMC een werkelijke bijdrage aan een gezonde Zaanstreek. Via gebaande paden en via nieuwe invalshoeken. Samen met patiënten, professionals en partners kiest het ZMC wat het beste is. De **visie** van het ZMC is dat samenwerking cruciaal is om in te kunnen blijven spelen op de toenemende complexiteit en volume van de zorgvraag. Als partner van haar netwerk gaat het ZMC voor het bieden van persoonlijke zorg dichtbij huis en hoog complexe zorg daar waar dat het beste kan, voor bereikbare innovatie en technologische vernieuwing, voor doelmatigheid en voor samenwerking met zorg- en welzijnspartners; kortom, voor actieve verbinding.

Portfoliokeuzes en samenwerking in de regio

Het ZMC is open voor alle patiënten, echter worden achter de voordeur de komende jaren keuzes gemaakt. Wat wordt er gedaan in het ZMC, en voor welke zorg wordt (nog) meer de samenwerking in de regio gezocht. Op deze manier blijft het ZMC ook in de toekomst voldoen aan volumennormen en kwaliteitseisen. Uitgangspunt voor de portfoliokeuzes is het ZMC als volwaardig basisziekenhuis met 3 á 4 expertises en een goede worteling in de gemeenschap.

Intensieve samenwerking in de regio én met het Amsterdam UMC

Het ZMC zet ook de komende jaren in op het voorkomen, veranderen én verplaatsen van zorg in het kader van de landelijke transitie naar het gezamenlijk leveren van de Juiste Zorg op de Juiste Plek. Dit betekent dat ruimte gemaakt wordt om onder meer zorg over te nemen van alliantiepartner Amsterdam UMC door waar mogelijk onderdelen van het huidige zorgaanbod naar huisartsen en achter de voordeur thuis te brengen. Ook wordt op strategisch gebied verdere toenadering gezocht met het Amsterdam UMC.

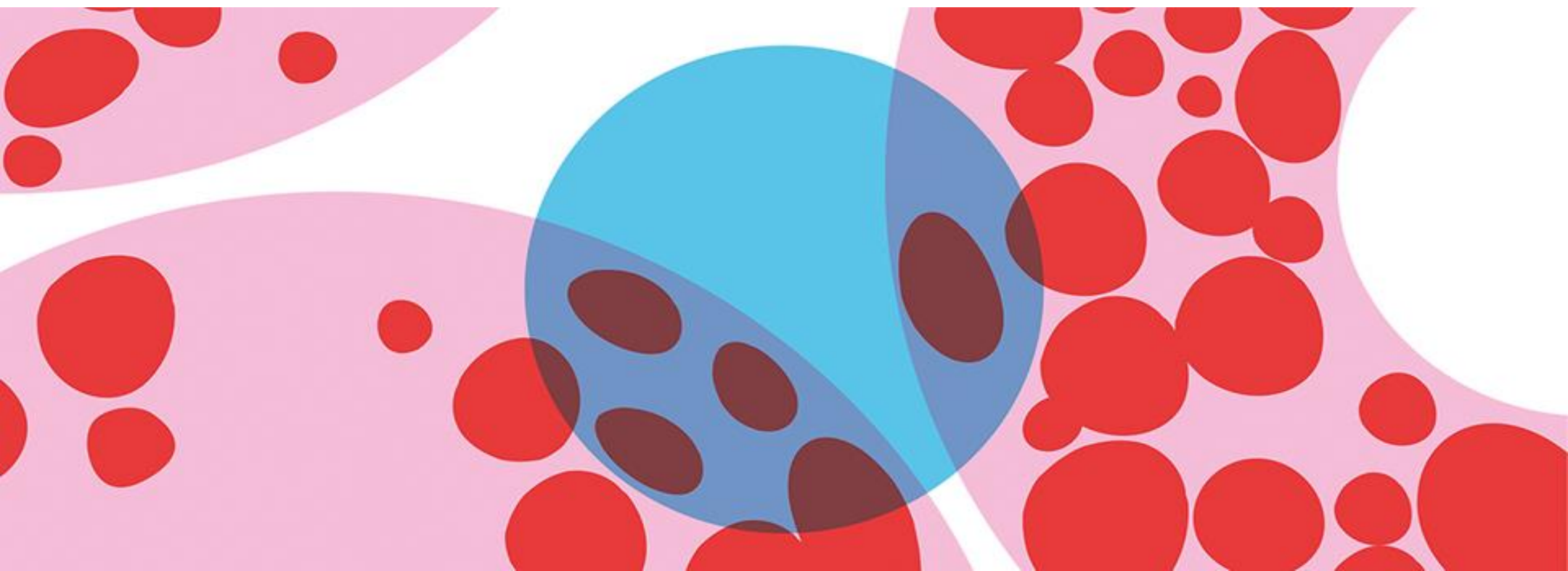
Digitaal wat kan, fysiek wat moet

Het ZMC is (digitaal) 24/7 goed bereikbaar en levert voor- en nazorg zoveel mogelijk thuis. Het ZMC omarmt digitalisering en gebruikt digitale ondersteuning complementair aan fysieke zorg. Samenwerking in het zorgnetwerk wordt ondersteund door volledige en veilige gegevensuitwisseling op patiënt en inhoudelijk niveau. De komende jaren zal dan ook geïnvesteerd worden in het EPD en digitale ontwikkelingen.

Financiële toekomst

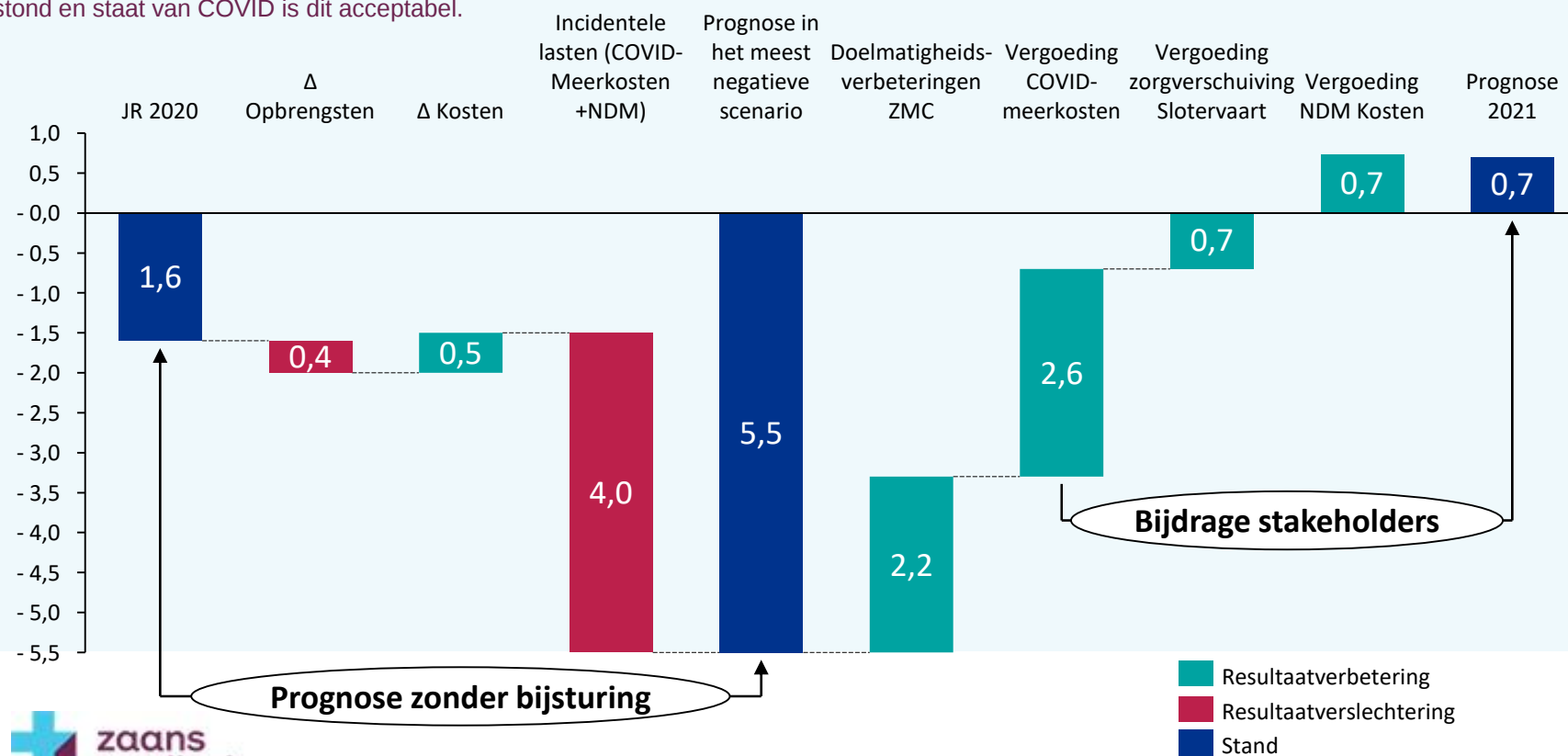
Voor een gezonde bedrijfsvoering is een markconform rendement van circa 1,5% benodigd. Stabiele positieve resultaten geven het ZMC de ruimte om aan haar betalingsverplichtingen te voldoen en reserves op te bouwen om noodzakelijke investeringen te kunnen doen en eventuele tegenvallers in de toekomst op te kunnen vangen.

3. Uitwerking financieel plan



De prognose voor 2021 toont zonder bijsturing een negatief resultaat van € - 5,5 miljoen, met doelmatigheidsverbeteringen van het ZMC en hulp van stakeholders kan dit worden omgebogen tot € 0,7 miljoen positief

Onderstaande watervalgrafiek geeft de belangrijkste ontwikkelingen van de jaarrekening 2020 naar de prognose 2021 weer. Daarbij is inzichtelijk gemaakt wat het verwachte resultaat is zonder bijsturing en de verwachting indien uitstaande claims worden toegekend. In het meest negatieve scenario zal het resultaat in 2021 uitkomen op een verlies van € 5,5 mln. Als mitigerende maatregel zet het ZMC ook in de toekomst in op een duurzame bedrijfsvoering en besparingen waar mogelijk. ZMC heeft in haar begroting 2021 een doelmatigheidsambitie van € 2,2 mln. opgenomen, hetgeen het resultaat zal doen verbeteren tot € 3,3 mln. negatief. Het resterende negatieve resultaat wordt grotendeels veroorzaakt door incidentele lasten ten gevolge van COVID en de NDM bacterie. Om tot een positief resultaat in 2021 te komen zijn een drietal bijdragen vanuit stakeholders benodigd, de vergoeding van de COVID-meerkosten (€ 2,6 mln.), de gemaakte kosten voor de zorgverschuiving vanuit het Slotervaart Ziekenhuis (€ 0,7mln.) en de kosten voor de suppressie van de NDM-bacterie (€ 0,73 mln.). Zelfs met de bijdrage van de verschillende stakeholders blijft het resultaat in 2021 achter ten opzichte van de gewenste en marktconforme 1,5%, vanwege het feit dat 2021 voor een groot deel nog in het teken stond en staat van COVID is dit acceptabel.



Met doelmatigheidsverbeteringen van het ZMC en hulp van stakeholders een marktconform resultaat voor de komende jaren realiseren als basis voor een toekomstbestendige bedrijfsvoering

Toekomstbestendige marge om eigen vermogen op te bouwen en solvabiliteit te verbeteren.

Voor een duurzame bedrijfsvoering is het van belang dat het ZMC de komende jaren een positief, marktconform resultaat gaat realiseren. Uit de jaarlijkse benchmark Ziekenhuizen van BDO blijkt dat vergelijkbare ziekenhuizen circa 1,5% marge realiseren. Dezelfde benchmark toont aan dat de solvabiliteit van het ZMC laag is in vergelijking met vergelijkbare, algemene, ziekenhuizen. Dit is grotendeels te wijten aan de investeringen van de nieuwbouw. Richting de toekomst is het van belang dat er middels een gezond resultaat eigen vermogen wordt opgebouwd.

Rentelasten en afschrijvingen

Ten opzichte van het negatieve scenario nemen de rentelasten en de afschrijvingen in de gewenste situatie toe. De kasstroommutaties die hieraan ten grondslag liggen worden op pagina 18 e.v. toegelicht.

Verzoek aan stakeholders

Om te komen tot een toekomstbestendig bedrijfsresultaat wordt een beroep gedaan op de volgende stakeholders: zorgverzekeraars, banken (Rabobank en BNG), de Gemeente Zaanstad en het Amsterdam UMC als alliantiepartner. Tevens is een verzoek aan het waarborgfonds gedaan. Voor de toekomst van het ZMC is het van belang dat de verschillende stakeholders allen hun aandeel bijdragen. De oplossing voor een toekomstbestendige bedrijfsvoering van het ZMC zit hem in de gezamenlijke aanpak om te komen tot een marktconform operationeel resultaat en een gezonde kasstroom.

De tabel hiernaast geeft de resultatenrekening voor de periode t/m 2024, hierin is expliciet gemaakt wat benodigd is aan bijdrage van de zorgverzekeraars en het Amsterdam UMC. De banken en de Gemeente Zaanstad worden gevraagd een bijdrage te leveren aan een gezonde kasstroom. Ook het ZMC draagt haar steentje bij door continue in te zetten op (inkoop)besparingen en efficiency. Op de volgende pagina worden de uitgangspunten in meer detail toegelicht.



Resultatenrekening	Jaarrekening	Prognose	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Omzet						
Opbrengsten zorgprestaties	161,4	161,3	163,6	166,7	169,9	173,0
Subsidieopbrengsten	9,2	7,0	7,1	7,3	7,4	7,6
Overige bedrijfsopbrengsten	3,5	5,4	6,2	6,4	6,5	6,6
Totaal omzet	174,1	173,6	177,0	180,4	183,8	187,2
Kosten						
Personeelskosten	100,8	97,9	100,9	103,5	106,2	109,0
Overige bedrijfskosten	61,6	63,9	64,5	64,3	65,2	66,1
Totaal kosten	162,4	161,9	165,4	167,8	171,4	175,1
EBITDA	11,7	11,8	11,6	12,5	12,4	12,1
Afschrijvingen	10,5	10,1	11,5	11,9	12,4	12,1
EBIT	1,2	1,6	0,1	0,6	-0,1	-0,6
Resultaat uit deelnemingen	1,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5
Rentebaten	-	-	-	-	-	-
Rentelasten	4,3	3,6	3,6	3,6	3,5	3,2
Resultaat voor incidentele baten en lasten	-1,6	-1,5	-3,0	-2,5	-3,1	-3,3
Incidentele baten	-	-	-	-	-	-
Incidentele lasten	-	4,0	0,7	0,7	0,7	0,7
Resultaat	-1,6	-5,5	-3,8	-3,2	-3,9	-4,1
Rentabiliteit %	-0,9%	-3,2%	-2,1%	-1,8%	-2,1%	-2,2%
EBITDA %	6,7%	6,8%	6,5%	6,9%	6,7%	6,5%
Besparingambitie ZMC		2,2	3,2	3,2	3,2	3,2
Target Performance Benchmark			0,8	0,8	0,8	0,8
Verzoeken stakeholders exploitatie						
Covid-19 meerkosten		2,6				
Omzetverschuiving Slotervaart (vanwege COVID)		0,7				
NDM t/m 2025		0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Samenwerking ZMC - Amsterdam UMC			1,3	1,3	1,3	1,3
Totaal verzoek aan stakeholders		4,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Resultaat na invulling verzoeken		0,7	2,2	2,7	2,1	1,9
Rentabiliteit %		0,4%	1,2%	1,5%	1,1%	1,0%

Aannames om te komen tot een toekomstbestendige meerjarenbegroting

De op de vorige pagina getoonde meerjarenbegroting bevat verschillende aannames, onderstaand worden de belangrijkste toegelicht.

Eigen bijdrage ZMC: doelmatigheidsambities

Het ZMC heeft de afgelopen jaren sterk ingezet op het verbeteren van de doelmatigheid. Ook in de komende jaren blijft dit een belangrijk punt van aandacht voor het ZMC, waar mogelijk wordt gekeken naar mogelijkheden voor doelmatigheidsverbeteringen. Vanaf 2022 wordt hier o.a. invulling aan gegeven door middel van de het doorvoeren van verbeteringen vanuit de door Performance uitgevoerde benchmark (€ 0,75 mln.). Daarbovenop heeft het ZMC voor de jaren 2021 en 2022 uit hoofde van inkoopbesparingen en efficiency een taakstelling van circa € 2,2 mln. in de begroting opgenomen.

Ook aan de omzetkant is een opdracht in de begroting verwerkt. Enerzijds om zorg te verplaatsen naar de eerste lijn en anderzijds om zorgverschuivingen vanuit de derde lijn te accommoderen. De ambitie is dat dit vanaf 2022 per saldo € 1 mln. additionele omzet met zich meebrengt. Een overzicht van de verschillende posten is opgenomen in de bijlage.

Bijdrage Zorgverzekeraars

Vergoeding COVID-kosten

Uitgangspunt bij de meerjarenbegroting is dat het resultaat in 2021 nog sterk beïnvloed zal worden door kosten die gemaakt worden vanwege de behandeling van COVID-patiënten en preventieve COVID-maatregelen.

De verwachte meerkosten zijn naar verwachting € 2,6mln. in 2021, in de begroting is verondersteld dat deze net als in 2020 volledig vergoed zullen worden.

Aanvullend is er een nog lopende discussie over de omzetverschuiving vanuit het failliete Slotervaart Ziekenhuis. ZMC heeft (deel)kavels slaappoli, neurologie, urologie en kaakchirurgie overgenomen vanuit het voormalig Slotervaart Ziekenhuis en hiervoor structurele kosten gemaakt. De overgenomen Slotervaart kavels raakten in de loop van 2019 operationeel. De productie was derhalve geen volledig jaar up en running, wat tot gevolg heeft dat in de basis 2019 onvoldoende volume is meegenomen.

In de contracten 2020 van de zorgverzekeraars was echter groeirimte beschikbaar, hetgeen niet benut kon worden vanwege COVID. Voor zowel de jaren 2020 als 2021 verwacht het ZMC een aanvullende vergoeding van € 0,7mln. uit hoofde van deze omzetverschuiving.

Vergoeding NDM

Ook voor de komende jaren, t/m 2025, worden naar verwachting kosten gemaakt voor de bestrijding van de NDM bacterie. Voor 2021 e.v. wordt ingezet op de suppressie van NDM, waarvoor circa € 0,7mln. aan kosten per jaar gemaakt worden. Om te komen tot een duurzame begroting is de aannahme gemaakt dat deze kosten vergoed zullen worden.

Intensiveren van de samenwerking met het Amsterdam UMC

Een belangrijk punt voor het ZMC zowel strategisch als voor een gezonde bedrijfsvoering is het intensiveren van de samenwerking. Vanuit het verleden is er een bestaande samenwerkingsrelatie tussen het ZMC en het Amsterdam UMC o.a. op het gebied van colorectaal. Hiervoor is in de meerjarenbegroting reeds € 1,9 mln. opgenomen voor de jaren 2022 en verder, dit bedrag bestaat voor een deel uit bestaande productie en voor circa € 1 miljoen uit ambitie zoals opgenomen in de alinea eigen bijdrage ZMC.

Daarnaast wordt de bestaande samenwerking uitgebreid middels de begin dit jaar ondertekende samenwerkingsovereenkomst 'Transgenderzorg jeugdigen'. Aanvullend wordt gesproken over het verplaatsen van zorg van de derde naar de tweede lijn in het kader van Juiste Zorg op de Juiste Plek. In dit licht wordt ook gekeken naar het gezamenlijk in gebruik nemen van een tweetal OK's op locatie ZMC. Hetgeen een omzetverschuiving van naar schatting € 5 mln. zal betekenen richting het ZMC, voor een gezonde bedrijfsvoering van het ZMC is het van belang dat hier circa 25% marge (€ 1,25mln.) op gerealiseerd wordt.

Overige ontwikkelingen

Naast de benoemde bijzondere posten is in de meerjarenbegroting rekening gehouden met de meest actuele prijsindexen welke voor de jaren 2021 en 2022 zijn verlaagd uit hoofde van de efficiency bijdrage van het ZMC.

Voor wat betreft de omzet die niet in scope is in bovengenoemde samenwerking is uitgegaan van de uitgangspunten van het hoofdlijnenakkoord MSZ, de omzetgroei is hiermee per saldo nihil.

Liquiditeitsbehoefte van circa € 30 miljoen t/m 2024 voor noodzakelijke investeringen en € 4,5 miljoen voor herfinanciering

Naast een verbetering van het operationele resultaat is er noodzaak tot aanvullende geldstromen voor investeringen en herfinanciering van leningen.

Investerings

Het ZMC staat aan de vooravond van een groot aantal investeringen. Enerzijds vanwege de versnelling van de digitaliseringsstrategie (€10 miljoen). In de periode 2021-2024 wil het ZMC invulling geven aan hun digitale strategie: 'digitaal een stap naar voren'.

Aanvullend is het ZMC voornemens om investeringen te doen die de regionale samenwerking verstevigen. In samenwerking met het Amsterdam UMC wil het ZMC 2 tot op heden onderbenutte OK's operationaliseren, hiermee is een investering van € 2 miljoen gemoeid.

Tot slot ziet het ZMC zich geconfronteerd met omvangrijke vervangingsinvesteringen (€17 miljoen). Als gevolg van de krappe marges sinds de nieuwbouw is de investeringsruimte de afgelopen jaren beperkt geweest. Om het ziekenhuis toekomst bestendig en gezond te houden is het noodzakelijk om de komende jaren een inhaalslag te maken met de vervangingsinvesteringen.

Meer jaren investering begroting (x €1.000)

	2021	2022	2023	2024	Totaal
Bouw	175	36	2	654	866
ICT	1.222	6.320	415	205	8.162
E-Health	500	500	500	500	2.000
Inventaris	154	150	150	150	604
Medische hulpmiddelen	1.649	6.918	5.106	3.773	17.447
Onvoorzien	300	150	150	150	750
Totaal	4.000	14.074	6.323	5.432	29.829

Herfinanciering

Aanvullend is voor de herfinanciering van de geplande eindaflossing op faciliteit A een bedrag van € 4,5 miljoen benodigd.

Invulling van de financieringsbehoefte middels verzoek aan banken en de Gemeente Zaanstad

Gezien de beperkte reserves van het ZMC en de lage solvabiliteit is additionele liquiditeit benodigd. Hiervoor zijn reeds verkennende gesprekken gevoerd met banken en de gemeente Zaanstad. Het ZMC heeft hierbij het volgende voorstel gedaan:

Aanpassen aflossingen BNG en Rabobank

Aanpassen/herfinancieren van een drietal lopende leningen. Voorstel is om de eindaflossingen van faciliteit A en het gedeeltelijk opschorten van de aflossingen van de faciliteiten B en C. De aanpassing en de opschorting zal leiden tot in totaal **€ 12,2 miljoen** aan lagere aflossingen voor de periode 2021 – 2024.

Investeringskrediet banken

Een investeringskrediet, groot **€ 13 miljoen**, beschikbaar te stellen door de banken gedurende de periode 2021 – 2023.

Lening Gemeente Zaanstad

Een structurele langjarige trekking (fixe lening), groot **€ 5,0 miljoen**, onder de faciliteit van de gemeente Zaanstad.

Overig

Een deel van de investering, zijnde de MRI, groot **€ 1,6 miljoen**, valt onder het Siemens-contract.

Eigen middelen

Inbreng eigen middelen ad. **€ 2,5 miljoen**.

Per saldo zal de totale schuld van ZMC, ondanks de gevraagde financiering van ruim € 30 miljoen, verder afnemen van € 128 miljoen eind 2020 naar € 105 miljoen eind 2024. Daarbij is ook een verzoek aan het waarborgfonds gedaan.

Invulling van de financieringsbehoefte geeft de komende jaren ruimte voor de noodzakelijke investeringen

Investerings in balans met additionele financiering

Het financieringsplan zoals beschreven op voorgaande pagina stelt het ZMC in staat om de komende 4 jaar de benodigde investeringen van circa € 29 mln. te bekostigen. In de tabel hiernaast is de impact hiervan op het kasstroom overzicht weergegeven.

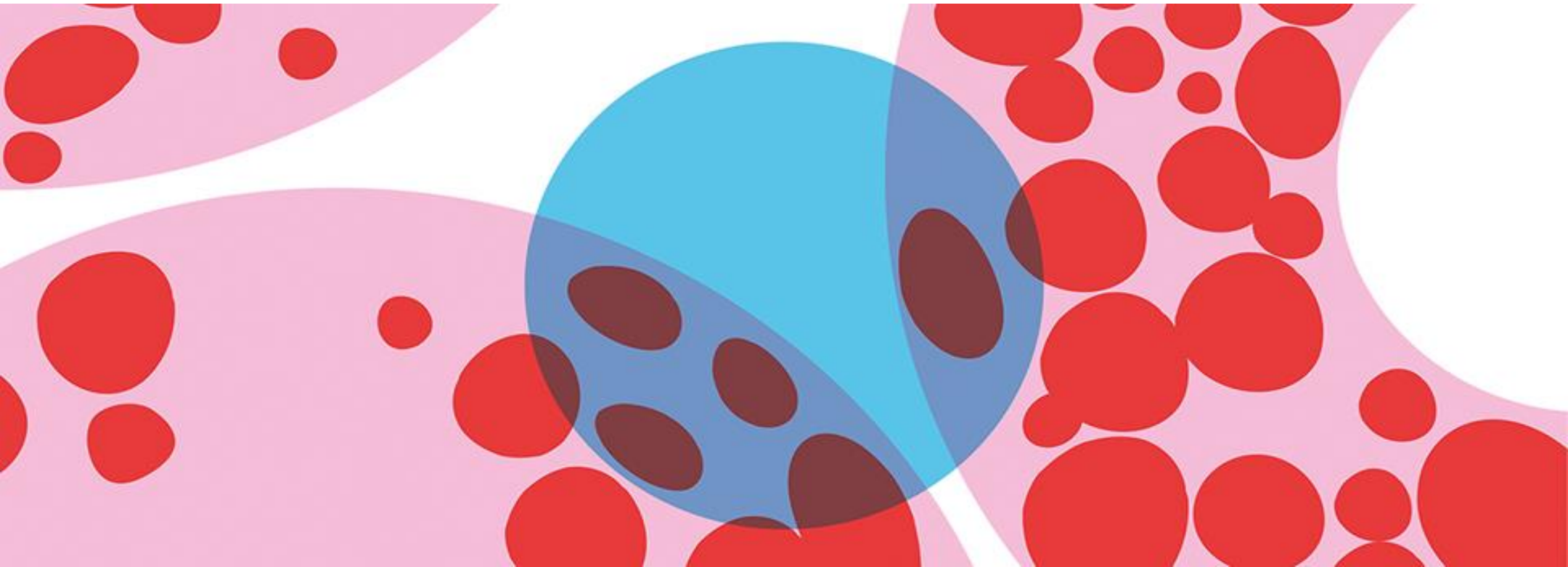
In 2025 zullen verschillende lopende leningen aflopen, derhalve is in het kasstroomoverzicht rekening gehouden met herfinanciering in 2025.

Marktconform operationeel resultaat biedt ruimte in de toekomst

De additionele financiering in de komende jaren staat niet los van de gewenste resultaat ontwikkelingen. Door het realiseren van een marktconform resultaat is het ZMC in staat reserves op te bouwen waarmee investeringen in de toekomst (deels) vanuit eigen middelen kunnen worden gefinancierd. Hiermee wordt de neerwaartse spiraal van hoge rentelasten en weinig investeringsruimte doorbroken.

Kasstroomoverzicht	Jaarrekening	Prognose	Begroting	Prognose	Prognose	Prognose
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Kasstroom uit operationele activiteiten						
Bedrijfsresultaat	(1,6)	0,7	2,2	2,7	2,1	1,9
Aanpassingen voor:						
Afschrijvingen	10,5	10,1	11,5	11,9	12,4	12,7
Amortisatie	-	-	-	-	-	-
Mutaties voorzieningen	0,4	-	-	-	-	-
Incidentele baten uit exploitatie	-	2,6	-	-	-	-
Incidentele lasten uit exploitatie	-	(4,0)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,7)
Aansluiting jaarrekening	(5,4)	-	-	-	-	-
Resultaat deelnemingen	-	(0,4)	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(0,5)
Veranderingen in vlottende activa:						
Voorraden	(0,6)	-	-	-	-	-
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's	1,6	-	-	-	-	-
Vorderingen en overlopende activa	6,0	-	-	-	-	-
Financieringsstekort	-	-	-	-	-	-
Crediteuren	(1,3)	-	-	-	-	-
Financieringsoverschot	(2,7)	-	-	-	-	-
Overlopende passiva	5,3	0,6	-	-	-	-
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	12,2	9,6	12,4	13,4	13,3	13,4
Kasstroom uit investeringsactiviteiten						
Investeringen materiële vaste activa	-	(4,0)	(14,1)	(6,3)	(5,4)	(5,4)
Desinvesteringen materiële vaste activa	-	-	-	-	-	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-	(4,0)	(14,1)	(6,3)	(5,4)	(5,4)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten						
Nieuw opgenomen leningen	-	1,0	11,5	3,0	2,5	30,0
Aflossingen langlopende leningen	(11,2)	(10,6)	(9,8)	(10,1)	(10,1)	(36,4)
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	(11,2)	(9,6)	1,7	(7,1)	(7,6)	(6,4)
Mutatie geldmiddelen	1,1	(4,0)	0,1	(0,0)	0,3	1,5
Beginstand liquide middelen	2,5	3,5	(0,5)	(0,4)	(0,0)	0,3
Mutatie liquide middelen	1,1	(4,0)	0,1	(0,0)	0,3	1,5
Endstand liquide middelen	3,5	(0,5)	(0,4)	(0,5)	0,2	1,8

4. Gevraagde bijdrage aan stakeholders



Overzicht van de gevraagde bijdrage per stakeholder

In onderstaand overzicht zijn de in het vorige hoofdstuk beschreven verzoeken per stakeholder weergegeven. Ook geeft de tabel inzicht in de omvang van het verzoek, de periode waarop deze betrekking heeft en of dit een verzoek is met impact op de kasstroom of de exploitatie van het ZMC. Op de volgende pagina's zal per stakeholder het verzoek in meer detail worden toegelicht.

Stakeholder	Financieringsvorm	Bedrag	Periode	Impact op
Banken	Opschorten leningen onder voorwaarden	€ 12,2 miljoen	Tot en met 2024	Kasstroom
	Beschikbaar stellen investeringsfaciliteit	€ 13 miljoen	Tot en met 2023	Kasstroom
Verzekeraars	Vergoeding verwachte COVID-meerkosten	€ 2,6 miljoen	Incidenteel 2021	Exploitatie
	Vergoeding NDM	€ 0,7 miljoen	Tot en met 2025	Exploitatie
	Vergoeding zorgverschuiving Slotervaart	€ 0,7 miljoen	Incidenteel 2021*	Exploitatie
Gemeente	Ophogen achtergestelde lening	2,5 miljoen	Tot 1 juli 2029	Kasstroom
	Huidige trekkingsrecht verlengen naar einde looptijd 1 juli 2029	n.v.t.	Tot 1 juli 2029	Kasstroom
Samenwerking Amsterdam UCM	Zorgverschuiving uit hoofde JZOJP	€ 1 miljoen	Structureel v.a. 2021	Exploitatie
	Marge gepaard gaand met gezamenlijk in gebruik nemen van 2 OK's	€ 1,25 miljoen	Structureel v.a. 2022	Exploitatie
Overig	Achtergestelde lening verstrekt door medische staf ZMC	€ 0,5 tot € 0,75 miljoen	N.t.b.	Kasstroom

*de structurele impact van de zorgverschuiving vanuit het Slotervaart kan vanuit de bestaande contracten geacommodeerd worden.

Gemeente Zaanstad

Er is een sterke wederzijdse betrokkenheid tussen de Gemeente Zaanstad en het ZMC, zo was er tijdens de eerste golf van de Coronacrisis wekelijks contact tussen de Raad van Bestuur van het ZMC en de Burgemeester.

Vanuit deze sterke relatie en onderlinge betrokkenheid zijn in het verleden reeds financieringsafspraken gemaakt.

Bestaande afspraken

De Gemeente Zaanstad heeft een faciliteit van € 5 miljoen verstrekt aan het ZMC met een looptijd tot 1 juli 2029. De kredietfaciliteit betreft een trekkingsrecht. Het geleende geldbedrag zal in geval van trekking, nadat het trekkingsrecht afloopt (in 2024), ingaande per 1 juli 2025, middels jaarlijkse aflossing van 20% van het initieel opgenomen geldbedrag (met een maximum van € 1 miljoen per jaar) worden terugbetaald, zodat uiterlijk per 1 juli 2029 het volledige bedrag terugbetaald is. Vervroegde gehele en/of gedeeltelijke aflossingen vanaf € 0,25 miljoen of een veelvoud daarvan zijn gedurende de looptijd van de lening boetevrij toegestaan.

Verzoek tot verhoging van de bestaande lening (€ 2,5 mln.) en verlenging trekkingsrecht tot 2029.

Gezien de huidige ontwikkelingen zijn er in het eerste kwartaal van 2021 een tweetal gesprekken met de Gemeente Zaanstad gevoerd, met de Treasurer en de Burgemeester.

Ophogen achtergestelde lening

Het ZMC heeft bij hen het verzoek neergelegd om de leningsfaciliteit te verhogen met € 2,5 miljoen tot € 7,5 miljoen.

Verlengen van het trekkingsrecht

Aanvullend is het verzoek ingediend om het trekkingsrecht, welke afloopt in 2024,

te verlengen naar het einde van de looptijd van de faciliteit op 1 juli 2029.

De Gemeente Zaanstad heeft bereidheid getoond voor het ophogen van de faciliteit en het verruimen van de looptijd voor het doen van trekkingen. Uitwerking van deze aanpassing loopt, verwachting is dat dit op korte termijn zal worden afgerond.

Risico's en impact

De liquiditeitsbuffer van het ZMC is zeer beperkt. Het risico van het niet krijgen van de aanvullende lening van de Gemeente Zaanstad is dat er op termijn onvoldoende liquide middelen zullen zijn. Dit heeft enerzijds impact op het kunnen doen van noodzakelijke investeringen, anderzijds zal dit effect hebben op de operationele activiteiten van het ZMC.

Banken

Opschorten leningen onder voorwaarden (€ 12,2 mln. t/m 2024)

Aan de Rabobank en BNG Bank is een voorstel gedaan voor het aanpassen aflossingen op lopende leningen, faciliteiten A, B en C. Hiermee wordt voor het ZMC € 12 mln. aan investeringsruimte gecreëerd:

(x €1.000)	2021	2022	2023	2024	Totaal
Opschorting Faciliteit A	-	2.500	2.063	-500	4.063
Opschorting Faciliteit B	1.500	2.000	250	0	3.750
Opschorting Faciliteit C	875	1.167	1.167	1.167	4.376
Totaal opschortingen	2.375	5.667	3.480	667	12.189

Faciliteit A

Per ultimo Q1 2021 staat nog € 5.937.500 uit onder faciliteit A (waarvan € 2.937.500 bij Rabobank en € 3.000.000 bij BNG Bank). Voorgesteld wordt om de ballon eindaflossingen in Q4 2022 (Rabobank) resp. Q1 2023 (BNG Bank) niet te laten plaatsvinden, maar in plaats daarvan de reguliere aflossing van € 125.000 per kwartaal (voor beide banken gezamenlijk) door te trekken.

Faciliteit B

Per ultimo Q1 2021 staat nog € 3.750.000 uit onder faciliteit B (waarvan € 1.750.000 bij Rabobank en € 2.000.000 bij BNG Bank). Voorgesteld wordt om de aflossingen op deze faciliteit op te schorten tot het herfinancieringsmoment in 2025.

Faciliteit C

Faciliteit C bestaat uit 2 tranches. Tranche C1 heeft per ultimo Q1 2021 nog een uitstaande hoofdsom van € 12.851.563 (waarvan € 6.562.500 bij Rabobank en € 6.289.063 bij BNG Bank). Tranche C2 heeft per ultimo Q1 2021 nog een uitstaande hoofdsom van € 4.192.708 (gelijk verdeeld onder Rabobank en BNG

Bank). Beide leningen hebben momenteel een aflossingsschema op basis van volledige aflossing in 6 jaar. Voorgesteld wordt om het aflossingsschema aan te passen naar een schema op basis van 10 jaar, tot het herfinancieringsmoment in 2025.

Beschikbaar stellen investeringsfaciliteit (€ 13 mln. tot 2023)

Aanvullend is het verzoek om een investeringsfaciliteit beschikbaar te stellen met de omvang van € 13 mln. gedurende de periode 2021 tot 2023.

Risico's en impact

De middelen die gevraagd worden aan de banken zijn noodzakelijk voor het doen van de benodigde investeringen. Het niet kunnen doen van de geplande vervangingsinvesteringen kan leiden tot vermindering van de kwaliteit van zorg of in het ergste geval resulteert het in risico's voor de veiligheid van zorg.

Daarnaast brengt het niet kunnen investeren in de digitale strategie risico's met zich mee. Niet inspelen op de digitale ontwikkelingen en behoeften van de patiënt schaadt o.a. de patiënttevredenheid en daarmee de concurrentiepositie van het ZMC.

Verzekeraars

Vergoeding COVID meerkosten (€ 2,6 mln. in 2021)

Ook in 2021 is de verwachting dat de meerkosten gemaakt in de behandeling van COVID-patiënten en de kosten voor preventieve maatregelen vanwege COVID hoger zullen uitvallen dan de vergoedingen vanuit de beschikbaarheidsbijdrage. Conform het gehonoreerde verzoek via de hardheidsclausule in 2020 zal er ook in 2021 naar verwachting een aanvullende meerkostenvergoeding van circa € 2,6 mln. benodigd zijn, vanuit de reguliere regeling meerkostenregeling met wederom een aanvullende vergoeding vanuit de hardheidsclausule.

Vergoeding zorgverschuiving Slotervaart (€ 0,7 mln. in 2021)

Vanuit het failliete Slotervaart Ziekenhuis heeft het ZMC (deel)kavels slaappoli, neurologie, urologie en kaakchirurgie overgenomen en hiervoor structurele kosten gemaakt. De overgenomen Slotervaart kavels raakten in de loop van 2019 operationeel. De productie was derhalve geen volledig jaar up en running, wat tot gevolg heeft dat in de basis van de compensatieregeling (2019) onvoldoende volume is meegenomen. In de contracten 2020 van de zorgverzekeraars was echter groeiruimte beschikbaar, hetgeen niet benut kon worden vanwege COVID. In lijn met de uitstaande claim bij de commissie hardheidsclausule over 2020 verzoekt het ZMC ook voor 2021 een aanvullende vergoeding van € 0,7 mln. ter dekking van de gemaakte kosten.

Tegenover de incidentele bijdrage voor 2020 en 2021 staat dat het ZMC in staat is om de structurele omzetverschuiving met haar bestaande contracten te faciliteren.

Vergoeding NDM (€ 0,74 mln. per jaar t/m 2025)

Begin 2018 is bij enkele patiënten de NDM-bacterie aangetroffen. Hierop zijn direct maatregelen getroffen met de bijkomende kosten. Voor de NDM-bacterie is een meldingsplicht ingesteld vanwege de dreiging voor de volksgezondheid, de beperkte behandelmogelijkheden en de lage prevalentie in Nederland. Het ZMC heeft de afgelopen jaren dan ook in samenwerking met betrokken instanties hard

gewerkt aan het inzetten van de juiste beheersmaatregelen. Betrokken stakeholders zoals het RIVM, de IGJ en VWS prijzen de aanpak van het ZMC. Desondanks wordt eliminatie van de bacterie niet op korte termijn mogelijk geacht.

In 2020 bedroegen de bestrijdingskosten voor de NDM bacterie € 1,6 miljoen. Ook voor de komende jaren zullen er kosten gemaakt worden ten behoeve van de suppressie van de NDM bacterie. Verwachting is dat deze kosten t/m 2025 circa € 0,73 miljoen per jaar zullen bedragen.

Het ZMC verzoekt de zorgverzekeraars om deze kosten te vergoeden, om zo gezamenlijk zorg te dragen voor een adequate beheersing van het virus, goede en veilige patiëntenzorg én het mitigeren van de risico's voor de volksgezondheid.

Risico's en impact

Het niet verkrijgen van de gevraagde vergoedingen vanuit de zorgverzekeraars brengt een tweetal risico's met zich mee. Enerzijds heeft dit direct impact op het operationele resultaat en zal wederom leiden tot een negatief jaarresultaat.

Aanvullend risico is de onderlinge afhankelijkheden van de verzoeken aan de verschillende stakeholders. Zo hebben de banken aangegeven bereid te zijn een bijdrage te leveren. De banken doen dit echter onder voorbehoud van het door het ZMC verkrijgen van een structurele vergoeding voor NDM kosten.

Samenwerking Amsterdam UMC

Samenwerking Amsterdam UMC belangrijke bouwsteen voor toekomstbestendig ZMC

Het intensiveren van de samenwerking met het Amsterdam UMC is een belangrijk fundament onder een toekomstbestendig ZMC. De reeds bestaande samenwerkingen worden gecontinueerd, daarnaast wordt samen verder vorm gegeven aan Juiste Zorg op de Juiste Plek en portfoliokeuzes.

Groeiambitie ZMC (€ 1 mln. v.a. 2022)

Het ZMC realiseert vanuit de bestaande samenwerkingsrelatie met het Amsterdam UMC de afgelopen jaren een omzet van circa € 0,6 mln. Daarbij heeft het ZMC de ambitie om vanaf 2022 additionele productie met een omvang van € 1 mln. te accommoderen als verschuiving van de derde naar de tweede lijn. Het ZMC vraagt het Amsterdam UMC dan ook om hier gezamenlijk invulling aan te geven.

Gezamenlijk in gebruik nemen van 2 OK's en het verhogen van de marge op de chirurgische productie (€ 1,25 mln. v.a. 2022)

Het ZMC heeft vanuit de nieuwbouw een tweetal casco OK's, welke op dit moment niet in gebruik zijn. Het ZMC is voornemens om deze OK's door middel van een investering van € 2 mln. zoals opgenomen in de investeringsbegroting te operationaliseren. Het Amsterdam UMC wordt verzocht om samen met het ZMC invulling te geven aan het gebruik van deze additionele OK capaciteit door middel van zorgverschuiving van de derde naar de tweede lijn.

Het ZMC heeft een businesscase opgesteld voor het in gebruik nemen van de additionele OK capaciteit. De verwachting is dat hier voor circa € 5 mln. aan omzet mee gegenereerd kan worden. De huidige tarieven bieden het ZMC echter niet de benodigde marge voor een gezonde bedrijfsvoering. Het ZMC vraagt dan ook een bijdrage aan het realiseren van een positieve businesscase voor het in gebruik nemen van de beide OK's. Uitgangspunt hierbij is dat het ZMC vanaf 2022 structureel € 1,25 mln. rendement maakt op deze samenwerking.

Scenario's en uitwerking gezamenlijk met het Amsterdam UMC en zorgverzekeraars

Op dit moment wordt gezamenlijk verder gewerkt aan het invullen van de beoogde samenwerking, hierbij worden een drietal scenario's onderzocht:

- 1) Verschuiven van productie van het Amsterdam UMC naar het ZMC;
- 2) Een constructie van onderlinge diensteverlening tussen het Amsterdam UMC en het ZMC;
- 3) Verhuur van OK capaciteit van het ZMC aan het Amsterdam UMC.

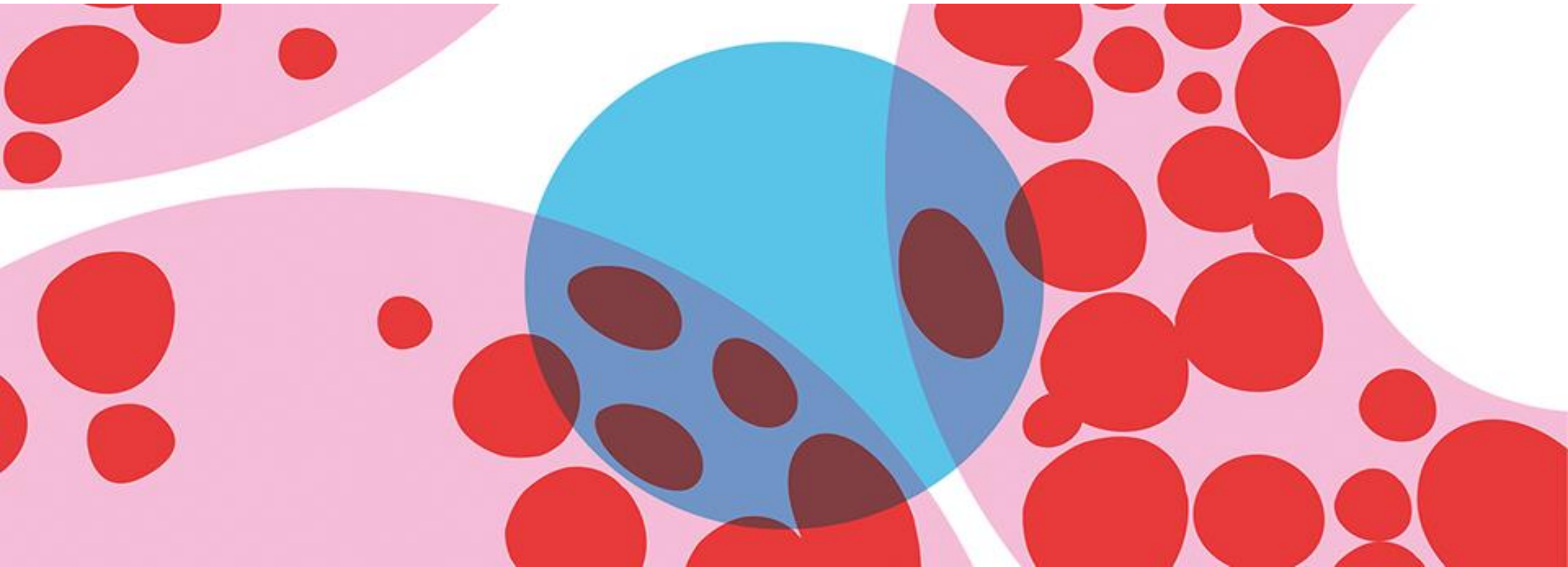
Partijen streven ernaar om de OK's vanaf 2022 in gebruik te kunnen nemen.

Risico's en impact

Middels het verstevigen van de samenwerkingsrelatie met het Amsterdam UMC geeft het ZMC vorm aan de ambities op het gebied van Juiste Zorg op de Juiste Plek. De zorgverschuiving van de derde lijn dient ter compensatie van de zorgverschuiving vanuit het ZMC naar de eerste lijn en de thuissituatie. Het niet invullen van deze ambities brengt het risico voor het ZMC met zich mee dat de omzet niet in lijn is met de (vaste) kosten die het ZMC maakt. Een disbalans tussen kosten en opbrengsten zal op korte termijn een negatief effect hebben op de exploitatie.

Aanvullend risico is dat onvoldoende marge gemaakt wordt op de verplaatste productie. Mocht de zorg die verschoven wordt van het Amsterdam UMC te weinig marge meebrengen dan heeft dit negatieve impact op het operationeel resultaat van het ZMC.

5. Risico's en mitigerende maatregelen



5. Belangrijkste risico's en mitigerende maatregelen

In dit hoofdstuk worden de vijf belangrijkste risico's samengevat. Daarnaast worden er waar mogelijk mitigerende maatregelen beschreven.

1. Investeringsachterstand

Het ZMC heeft de afgelopen jaren zeer beperkte investeringsruimte gekend. Vanuit de nieuwbouw is dit deels te verklaren. De beperkte omvang van de investeringen de afgelopen jaren heeft echter ook geresulteerd in een investeringsachterstand. Het uitblijven van investeringen in de nabije toekomst zal dan ook impact hebben op de kwaliteit van zorg van het ZMC.

Om dit risico te mitigeren is het ZMC in gesprek met de Gemeente Zaanstad en banken om aanvullende financieringsruimte te verkrijgen.

2. Invullen portfoliokeuzes en samenwerking Amsterdam UMC

Het ZMC heeft een duidelijke ambitie op het gebied van Juiste Zorg op de Juiste Plek en de intensivering van de samenwerking met het Amsterdam UMC. Dit brengt een tweetal risico's met zich mee. Ten eerste bestaat het risico dat de beoogde zorgverschuiving van Amsterdam UMC naar ZMC niet of beperkt op gang komt omdat patiënten mogelijk niet volledig te sturen zijn. Hierdoor worden huidige capaciteiten niet optimaal benut en blijft beoogde omzet achter, terwijl er wel kosten worden gemaakt. Dit heeft een negatieve impact op de exploitatie. Daarnaast bestaat het risico dat het realiseren van deze ambitie, zoals het in gebruik nemen van de 2 OK's langer duurt dan de tijdlijn die het ZMC voor ogen heeft. Vertraging op deze thema's heeft een negatieve impact op de exploitatie van het ZMC.

Het ZMC heeft het afgelopen jaar de relatie met het Amsterdam UMC versterkt, vanuit beide organisaties is bereidwilligheid om de samenwerking te intensiveren.

3. Bijdrage van alle stakeholders benodigd

Het financiële plan van het ZMC gaat uit van een gezamenlijke investering van vijf stakeholders in de toekomst van het ZMC.

Het is daarbij van belang dat alle vijf stakeholders een bijdrage leveren. Ook de banken hebben reeds aangegeven het van wezenlijk belang te vinden dat alle stakeholders een bijdrage leveren.

Om te voorkomen dat verschillende partijen naar elkaar wijzen heeft het ZMC een integraal financieel plan opgesteld waarbij alle stakeholders én het ZMC zelf een bijdrage leveren aan de toekomstbestendigheid van het ziekenhuis. Hiervoor is goed stakeholdermanagement benodigd waarbij de stakeholders gezamenlijk en in samenhang betrokken worden bij het realiseren van de oplossing.

4. Digitale transformatie

Investeren in de digitale strategie en het invoeren van innovatieve zorgconcepten is op dit moment financieel niet haalbaar voor het ZMC. Het uitblijven van additionele investeringsruimte maakt dat het ZMC ook in de toekomst de digitale stap vooruit niet kan zetten, ondanks dat deze noodzakelijk is om bij te blijven in het snel veranderende digitale zorglandschap. Zo is digitale ondersteuning een randvoorwaarde voor het verplaatsen van zorg naar de thuissituatie in het kader van Juiste Zorg op de Juiste Plek.

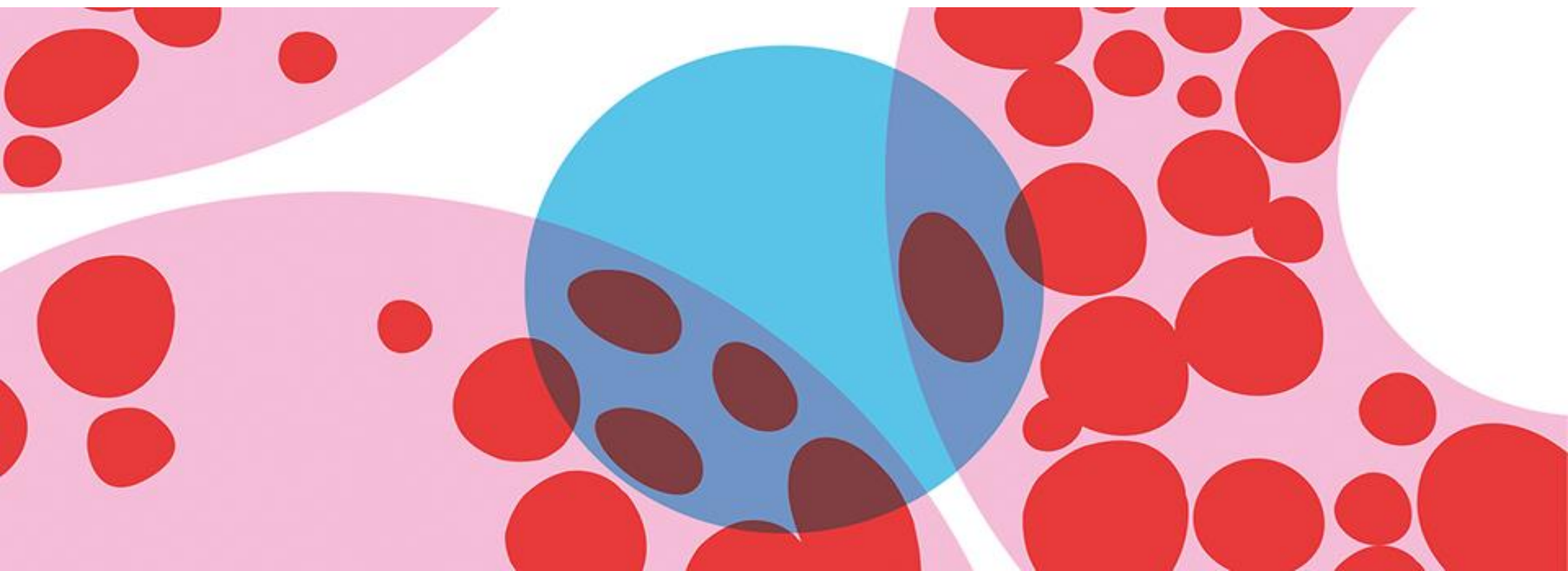
Het ZMC heeft een heldere digitale visie geformuleerd die ter onderbouwing dient van de benodigde investeringen. Daarnaast wordt waar mogelijk gekeken naar het behalen van schaalvoordeel door samenwerking, bijvoorbeeld bij de doorontwikkeling van het EPD.

5. Besparingsambities ZMC

In het financiële plan heeft het ZMC een besparingsambitie opgenomen. Het succes van het programma ZMC KernGezond laat zien dat het ZMC is staat is om besparingsambities succesvol te realiseren. Aan de andere kant heeft dit programma ertoe geleid dat veel van de besparingsmogelijkheden reeds zijn gerealiseerd.

Om de besparingsambities te kunnen realiseren heeft het ZMC gekeken naar zowel de kosten als de opbrengstenkant, waarbij besparingen zijn geïdentificeerd en onderbouwd door middel van analyses zoals de doelmatigheidsbenchmark van Performance.

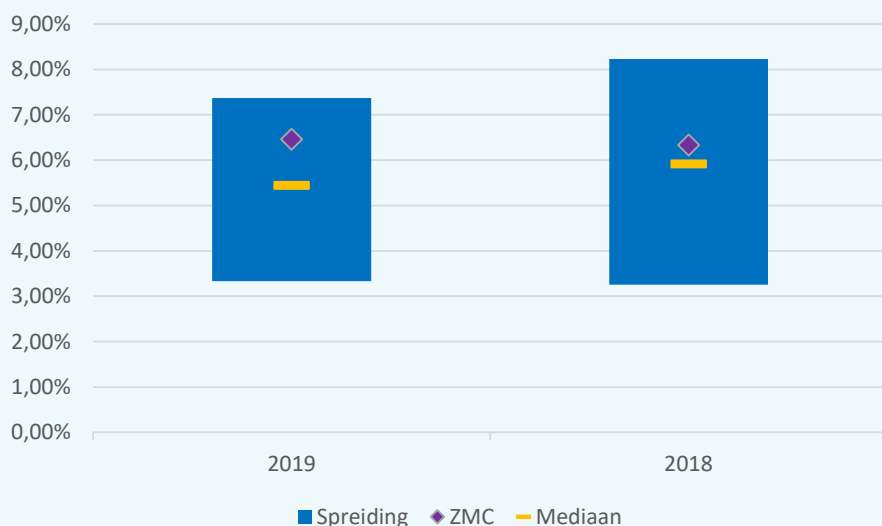
Bijlagen



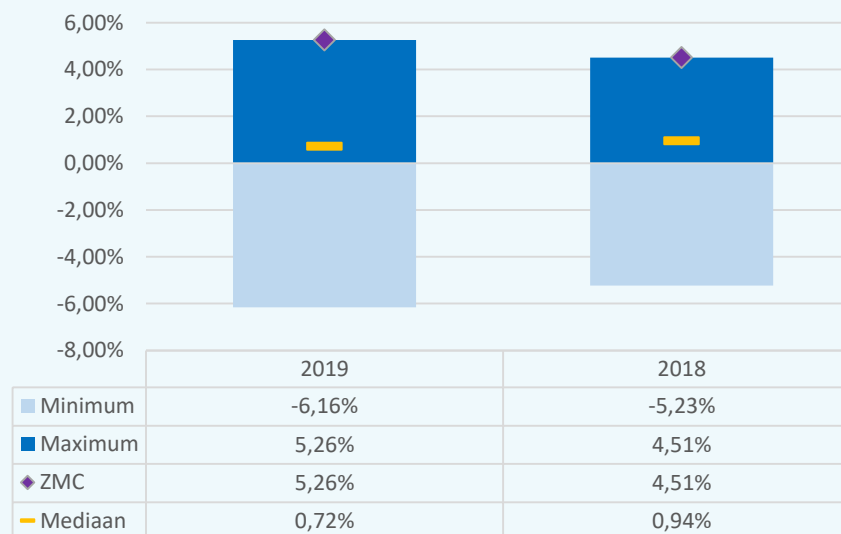
Bijlage: analyse kapitaallasten en Investerings

Een vergelijking van 26 algemene ziekenhuizen o.b.v. DIGI-MV data toont de relatief hoge kapitaalslasten van het ZMC ten opzichte van de omzet (links) en de beperkte investeringsruimte van het ZMC de afgelopen jaren (rechts)

Afschrijvingen / Omzet



Afschrijvingen - Investerings / Omzet



Bron: Vergelijking van 26 algemene ziekenhuizen op basis van DIGI-MV data (JR 2018-2019)

Bijlage: nieuwbouw in de laatste tien jaar

Nieuwbouw kan tot een periode van financiële krapte leiden

Een aantal ziekenhuizen maken een periode van financiële krapte door na het realiseren van de nieuwbouw. Daarnaast lijkt het er op dat optimalisatie programma's nodig zijn om een positief resultaat te realiseren na nieuwbouw. Onderstaand overzicht toont dat dit het geval is voor Pantein, GHZ, MST en OZG:

Ziekenhuizen	Nieuwbouw gereed	Nadere toelichting
Pantein	2011	Na de oplevering van de nieuwbouw heeft het Maasziekenhuis het financieel moeilijk. Zie casus beschrijving in KPMG publicatie, vanaf pagina 25.
Groen Hart Ziekenhuis	2013	In de Jaren 2013 en 2014 verlieslatend en in 2015 een voorzichtig positief resultaat. Zie ook jaarverslag 2015, voorwoord Raad van Bestuur, pagina 4.
MST	2015	In de jaren 2016 en 2017 heeft het MST een verlies gerealiseerd door de nieuwbouw. Zie bijvoorbeeld artikel skipr.
OZG	2018	In 2018 werd er een voorzichtig positief resultaat gerealiseerd. 2019 was verlieslatend. Zie jaarverslag pagina 43.

Bijlage: aannames bij het negatieve scenario

Bij het negatieve scenario zijn de volgende aannames gemaakt:

1. De opgeschorte aflossingen teruggedraaid
2. De nieuwe leningen verlaagd naar het niveau zoals het was opgenomen in de eerste MJB richting de banken.
3. Rente herberekend door terugdraaien van de opschorting van de aflossingen
4. Investerings op € 4,0 mln.
5. Omzet Amsterdam UMC verlaagd van € 1,9 naar € 0,6 mln.
6. NDM kosten doorgetrokken naar 2025
7. Slotervaart omzet voor € 700K meegenomen vanaf 2022
8. Extra loonkosten opgenomen van € 200k met ingang van 2022 a.g.v. Slotervaart
9. Besparing ambities ZMC teruggedraaid:
 1. 0.5% efficiency verwijderd op de loonkosten 2021+2022
 2. 0,33% efficiency verwijderd op de overige bedrijfskosten 2021 en verder
 3. Inkoopbesparingen verwijderd in de jaren 2021 + 2022 € 700k
 4. MAC besparingen verwijderd in de jaren 2021+2022 € 400k
 5. Besparingen medicijnen verwijderd in de jaren 2021+2022 € 500K

Bijlage: omzet- en doelmatigheidsambities ZMC

Het ZMC heeft de volgende targets en besparingen meegenomen in de begroting voor de jaren 2021 en 2022:

(Bedragen x € 1.000.000)			
Categorie	Omschrijving	2021	2022
Omzet	2e lijn naar 1e lijn (0,45%)	€ -	€ -0,7
Omzet	Slotervaart Omzet	€ -	€ 0,7
Omzet	Vumc	€ -	€ 1,0
Loonkosten	Effeciency besparing (0,5%	€ 0,5	€ 0,5
Materiaalkosten	Effeciency op bedrijfskosten 1,4% index ipv 1,73%	€ 0,2	€ 0,2
Materiaalkosten	Inkoopbesparingen Coppa	€ 0,7	€ 0,7
Materiaalkosten	Inkoopbesparingen Materiaal Advies Commissie	€ 0,4	€ 0,4
Materiaalkosten	Inkoopbesparing medicijnen	€ 0,5	€ 0,5
Doelmatigheidsambitie ZMC		€ 2,2	€ 3,2
Target Performance Benchmark		€ -	€ 0,8