

# Het Oogziekenhuis Rotterdam



## Bestuursverslag 2019



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

# Inhoud

1. Voorwoord raad van bestuur .....	3
2. Verslag raad van toezicht .....	6
2.1 Governance en samenstelling.....	6
2.2 Bijeenkomsten .....	6
2.3 Thema's en onderwerpen besproken met de raad van bestuur .....	7
3. Verslag CMOR.....	9
4. Over Het Oogziekenhuis Rotterdam .....	11
4.1 Profiel .....	11
4.2 Missie, visie, strategie .....	11
4.3 Structuur.....	12
4.4 Kernegevens 2019 .....	13
4.4.1 Productie .....	13
5. Bestuur, toezicht en medezeggenschap .....	14
5.1 Bestuur.....	14
5.3 Toezicht .....	15
5.4 Medezeggenschap.....	15
5.4.1 Ondernemingsraad .....	15
5.4.2 Cliëntenraad .....	16
6. Beleid, inspanning, prestaties.....	17
6.1 Zorg .....	17
6.2 Kwaliteit & Veiligheid .....	18
6.2.1 Activiteiten op het gebied van kwaliteit en veiligheid .....	18
6.2.2 Klachten en calamiteiten .....	18
6.2.5 Bezoek IGJ.....	19
6.3 Onderzoek.....	19
6.3.1 Onderzoeksproductie en opleiding.....	19
6.3.2 Highlights.....	19

6.3.3 Inbedding, facilitering en bekostiging onderzoek .....	20
6.4 Onderwijs en opleiding .....	21
6.4.1 AIOS .....	21
6.4.2 Fellows .....	21
6.4.3 Co-schappen.....	21
7. Bedrijfsvoering .....	22
7.1 Medewerkers .....	22
7.2 Financiën.....	23
7.2.1 Omzet en resultaat in 2019.....	23
7.2.2 Financiën Het Oogziekenhuis .....	23
7.2.3 Financiën dochterondernemingen .....	23
7.2.4 Financiële positie .....	24
7.2.5 Risicobeheer van financiële instrumenten.....	24
Kredietrisico.....	24
7.2.6 Bekostiging vanuit experiment TopZorg en Topspecialistische zorg en onderzoek.....	25
7.2.7 Gebeurtenissen na balansdatum .....	25
7.3 ICT.....	26
7.4 Huisvesting & facilitair.....	26
7.5 Communicatie.....	27
7.6 Integraal risicomanagement en belangrijkste risico's.....	27
7.7 Crisisbeheersing .....	28
7.8 Samenwerking externen.....	28
7.9 Duurzaamheid .....	29
8. Vooruitblik 2020.....	30
9. Geconsolideerde jaarrekening 2019.....	32
Bijlage 1: samenstelling raad van toezicht 2019 .....	33
Bijlage 2: hoofd- en nevenfuncties leden raad van toezicht.....	34

# 1. Voorwoord raad van bestuur

De beste oogzorg voor iedereen. Dat is onze missie en daar werken we 24/7 aan met elkaar. Goede zorgverlening is alleen mogelijk met de inzet van en samenwerking met alle collega's van de ziekenhuisorganisatie, de Coöperatie Medici Oogzorg Rotterdam (CMOR)<sup>1</sup> en onze vrijwilligers. Samen willen wij de visus van patiënten zo hoog mogelijk houden en doen wij er alles aan om blindheid te voorkomen. Dat zien we ook in 2019 terug in onze hooggespecialiseerde zorg, in ons onderzoek, in de opleiding en in het onderwijs.

In Het Oogziekenhuis Rotterdam heeft in mei 2019 een oogarts voor het eerst een hele operatie met een robot uitgevoerd. Een wereldprimeur! Het was een geslaagde operatie. Deze manier van opereren biedt perspectief voor de toekomst. Met de robot kan nog nauwkeuriger en veiliger worden gewerkt. In 2019 is het Centrum Medische Retina & Uveïtis uitgebreid met extra ruimte en een extra oogarts. Dit vanwege het groeiende aantal patiënten met oogaandoeningen die behandeld worden met anti-VEGF-injecties. In 2019 hebben we van zorgverzekeraars de toezegging ontvangen dat het ziekenhuis waarschijnlijk als enige partij in Nederland de gentherapie Luxturna mag gaan toedienen. Dit is een geneesmiddel dat wordt gebruikt voor de behandeling van (veelal jonge) patiënten die aan verlies van het gezichtsvermogen lijden door erfelijke netvliesdystrofie, een zeldzame genetische aandoening. Resultaat van de gentherapie is dat de patiënten een deel van hun zicht behouden of terugkrijgen.

Samen met de gemeente Rotterdam is wederom veel aandacht besteed aan het voorkomen van (oog)letsel als gevolg van vuurwerk. Het gebruik van vuurwerkbrillen werd ook dit jaar door onze oogartsen gepromoot op onder meer basisscholen in Rotterdam. Helaas werden ook in 2019 gedurende de dagen voor oud & nieuw de eerste slachtoffers in ons ziekenhuis binnen gebracht met (blijvend) oogletsel als gevolg van vuurwerk. Het bleek een slecht voorteken gezien het grote aantal slachtoffers dat gedurende de jaarwisseling nog volgde. Het Oogziekenhuis Rotterdam blijft zich inzetten voor het dragen van een vuurwerkbril en ondersteunt het maatschappelijk debat inzake het verbieden van consumentenvuurwerk.

In 2019 heeft het ziekenhuis een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) laten uitvoeren. De uitkomsten zijn zorgvuldig geanalyseerd en vertaald naar een aantal prioriteiten voor 2020, onder meer gericht op het vergroten van de vitaliteit van medewerkers en de reductie van verzuim. Het besturingsmodel van Het Oogziekenhuis Rotterdam is geëvalueerd en aangepast. Dit heeft geleid tot een reorganisatie waarbij de functie van meewerkend leidinggevende in 2020 komt te vervallen.

---

<sup>1</sup> CMOR vormt de medisch specialistische praktijk van binnen het ziekenhuis praktiserende oogartsen en anesthesiologen.

Teams worden vanaf medio 2020 dual aangestuurd door een teamleider en een medisch leider. Deze transitie heeft veel gevraagd van de betrokken meewerkend leidinggevenden en hun teams. Ondanks de grote veranderingen, hebben zij zich voortdurend ingezet en zeer betrokken getoond met de doelstellingen van Het Oogziekenhuis Rotterdam. Dit wordt zeer gewaardeerd.

In 2019 werden vanuit Het Oogziekenhuis Rotterdam ruim 50 artikelen gepubliceerd in internationale wetenschappelijke tijdschriften. Daarnaast werd veelvuldig door onze oogartsen en onderzoekers over onderzoek gesproken op nationale en internationale congressen en symposia. In oktober werd namens Stichting Combined Ophthalmic Research Rotterdam (CORR) een, mede door ZonMw gesteund, symposium rondom oogheelkundige imaging georganiseerd. De werelden van technische en klinische onderzoekers werden op deze dag samengebracht en internationale sprekers uit Europa en de VS vertelden over de laatste ontwikkelingen. Om de verbinding tussen onderzoek en opleiding te vergroten en om aios (artsen in opleiding tot medisch specialist) een wetenschappelijke basis mee te geven is in 2019 begonnen met het vormgeven van een onderzoeksstage bij het R.O.I. voor aios. In een individueel programma krijgen zij in zes weken een beeld van hoe klinisch onderzoek wordt uitgevoerd en leveren ze een bijdrage aan lopende of nieuwe onderzoeken.

Het Oogziekenhuis Rotterdam verzorgt de grootste A-opleiding voor oogheelkunde in Nederland en heeft daarmee een significant aandeel in het overdragen van oogheelkundige kennis. Om de oogartsenopleiding verder te moderniseren en te professionaliseren is in 2019 een centrale opleidingscommissie (COC) opgericht. Door extra aandacht te besteden aan een open aanspreek- en feedbackcultuur tussen stafleden en supervisors onderling en tussen aios en supervisors, wordt gestreefd naar het meer systematisch doorvoeren van verbetering in de opleiding. Door het grote aantal patiëntcontacten (150.000 per jaar) en de specialisatiegraad van de oogartsen, was het ook in 2019 weer mogelijk om een hoog volume aan fellows en paramedische medewerkers op te leiden.

De samenstelling van raad van bestuur is in 2019 veranderd. In september is drs. Yvonne Koppelman toegetreden tot de raad van bestuur en in december hebben we afscheid genomen van drs. Ron Treffers. Met het vertrek van Ron Treffers als voorzitter raad van bestuur, is Yvonne Koppelman per 1 januari 2020 benoemd tot voorzitter raad van bestuur. Eind 2019 werd bovendien bekend gemaakt dat dr. Igor Schillevoort per 13 januari 2020 het nieuwe lid van de raad van bestuur is geworden. Op strategisch niveau vormen het bestuur van CMOR en de raad van bestuur sinds oktober 2019 samen de Beleidsraad. Openheid, vertrouwen en afstemming zijn de basisvoorwaarden om gezamenlijk tot gedragen beleid te komen.

In 2019 is onze missie “de beste oogzorg voor iedereen” opnieuw bevestigd.

Deze beste oogzorg leveren we samen: alle medewerkers en vrijwilligers van Het Oogziekenhuis Rotterdam en de oogartsen, anesthesiologen en medewerkers van CMOR. Want dankzij ieder van hen leveren we dagelijks patiëntenzorg, onderzoek, onderwijs en opleiding om trots op te zijn. De raad van bestuur is iedereen zeer dankbaar voor zijn of haar inzet en bijdrage. Wij zijn nog maar net begonnen en er liggen grote uitdagingen in het verschiet maar wij kijken met vertrouwen uit naar een vervolg van onze samenwerking in 2020.

Yvonne Koppelman

Igor Schillevoort



*Yvonne Koppelman en Igor Schillevoort*

## 2. Verslag raad van toezicht

### 2.1 Governance en samenstelling

De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in het ziekenhuis. Daarnaast fungeert hij als klankbord en adviesorgaan van de raad van bestuur en treedt hij op als werkgever van de raad van bestuur. De taken, verantwoordelijkheden en werkwijze van de raad van toezicht zijn onder meer vastgelegd in de statuten van Het Oogziekenhuis Rotterdam en het reglement de raad van toezicht. De raad van toezicht heeft zijn toezichtsvisie vastgelegd in *Visie op toezicht*<sup>2</sup>.

De leden van de raad van toezicht zijn afkomstig uit verschillende maatschappelijke sectoren en hebben geen zakelijke binding met Het Oogziekenhuis Rotterdam.

De heer J.A.S. (Jeroen) van Breda Vriesman is per 31 maart 2019 teruggetreden als lid raad van toezicht vanwege het aflopen van zijn tweede benoemingstermijn. De raad van toezicht dankt Jeroen van Breda Vriesman voor zijn jarenlange constructieve inzet en waardevolle bijdrage. Vanwege het vertrek van Jeroen van Breda Vriesman is per 21 mei 2019 de heer prof. dr. M. (Mark) Van Houdenhoven benoemd als lid raad van toezicht. Voor een overzicht van de samenstelling van de raad van toezicht zie bijlage 1. Zie bijlage 2 voor een overzicht van de hoofd- en nevenfuncties van de leden raad van toezicht.

### 2.2 Bijeenkomsten

De raad van toezicht vergaderde in 2019 zes maal in aanwezigheid van de raad van bestuur. Ook heeft de raad van toezicht buiten aanwezigheid van de raad van bestuur vergaderd. De auditcommissie, de commissie kwaliteit & veiligheid en de remuneratiecommissie zijn in 2019 diverse malen bijeengewees. Om een bredere verbinding met de organisatie te leggen, heeft een vertegenwoordiging van de raad van toezicht overleggen bijgewoond van CMOR, de ondernemingsraad en de cliëntenraad. In 2019 heeft het ziekenhuis verschillende organisatiebrede activiteiten georganiseerd, waaraan leden van de raad van toezicht hebben deelgenomen. Ook langs die weg heeft de raad van toezicht zich laten informeren over wat er leeft in het ziekenhuis.

In het najaar 2019 heeft de raad van toezicht een zelfevaluatie uitgevoerd.

---

<sup>2</sup> *Visie op toezicht* is raadpleegbaar via <https://www.oogziekenhuis.nl/>

## 2.3 Thema's en onderwerpen besproken met de raad van bestuur

In 2019 vormde de aanscherping van de strategie en de ontwikkeling van een nieuw besturingsmodel een belangrijk thema voor de raad van toezicht. De raad van toezicht heeft de voortgang van beide trajecten kritisch gevolgd. Ook heeft hij de raad van bestuur over verschillende deelonderwerpen geadviseerd. In december 2019 heeft de raad van toezicht de aangescherpte strategie, vastgelegd in Perspectief '22, en het nieuwe besturingsmodel goedgekeurd. Omdat de implementatie van de strategie en het besturingsmodel in de komende periode veel bestuurlijke aandacht zal vragen, naast een aantal andere omvangrijke trajecten zoals op gebied van financiën, ICT, huisvesting en managementinformatie, heeft de raad van toezicht besloten de raad van bestuur tijdelijk uit te breiden tot een tweehoofdige raad van bestuur. Dit in afstemming met de raad van bestuur, de medezeggenschapsgremia en het CMOR-bestuur.

Na dit besluit is de werving en selectie voor twee nieuwe bestuurders gestart, resulterend in de benoeming van Yvonne Koppelman als bestuurder met een bedrijfskundig profiel per 16 september 2019 en Igor Schillevoort als bestuurder met een zorggerelateerd profiel per 13 januari 2020. Met het vertrek van de voorzitter raad van bestuur, Ron Treffers, per 31 december 2019, is Yvonne Koppelman benoemd tot voorzitter raad van bestuur. Ron Treffers was in augustus 2018 benoemd als voorzitter raad van bestuur voor een beperkte periode van in beginsel 1 jaar. Tot 16 september was hij de enige bestuurder. De raad van toezicht dankt Ron Treffers voor zijn vele inspanningen ten behoeve van Het Oogziekenhuis Rotterdam.

In 2019 heeft de raad van toezicht ook over thema's als kwaliteit & veiligheid, financiën, bedrijfsvoering en externe samenwerking veelvuldig en intensief gesproken met de raad van bestuur. Daarbij heeft de raad van toezicht zich laten informeren over relevante ontwikkelingen en risico's. Een selectie van besproken onderwerpen:

### Kwaliteit & veiligheid

- IGJ-jaargesprek en onaangekondigde bezoeken IGJ;
- functioneren verschillende vakgroepen;
- beleidsplan Kwaliteit en Veiligheid;
- verbeteren van de rapportages over kwaliteit en veiligheid;
- laten informeren over calamiteiten;
- externe audit Convenant Medische Technologie;
- ontwikkeling integraal risicomanagement.



## Bedrijfsvoering

- huisvesting op de langere termijn;
- voortgang subsidieprogramma TopZorg en aanvraag Topspecialistische Zorg en Onderzoek;
- informatiebeveiligingsmanagement;
- analyseren en optimaliseren van zorgprocessen en capaciteitsbenutting.

## Financieel

- proces van contractering zorgverzekeraars;
- financiële rapportages, inclusief rolling forecast;
- jaarverslag en jaarrekening 2018 en begroting 2020 (goedkeuringsbesluit).

## Externe samenwerking

- samenwerking met Franciscus Gasthuis & Vlietland en IJsselland Ziekenhuis.



*Van links naar rechts: prof. dr. M. (Mark) Van Houdenhoven, dr. P.L. (Piet) Batenburg (voorzitter), prof. dr. A.F. (Adam) Cohen, mevrouw drs. C.(Corine) Baar-Poort, dhr. G.P.M. (Geert) van den Goor, drs. M.W.A. (Michiel) van Dorst (vicevoorzitter).*

### 3. Verslag CMOR

CMOR vormt het medisch specialistisch bedrijf in Het Oogziekenhuis Rotterdam. In 2019 bestond de vaste medisch staf uit 36 oogartsen en vier anesthesiologen. In het verslagjaar is een oogarts naar het buitenland vertrokken. Deze vacature werd per 1 januari 2020 weer vervuld. Daarnaast zijn binnen Het Oogziekenhuis Rotterdam ook internisten, immunologen, een KNO arts, een medisch microbioloog en een ziekenhuisapotheker actief.

De toenemende oogheelkundige zorgvraag legt een dagelijkse druk op Het Oogziekenhuis Rotterdam en de medische staf. De balans tussen zorg, onderwijs, opleiding en onderzoek komt hierdoor onder spanning. Elders in dit bestuursverslag staan deze inspanningen in meer detail beschreven.

Om op een efficiënte wijze aan de toenemende zorgvraag te voldoen maakt CMOR in toenemende mate gebruik van basisartsen. Ook heeft CMOR in 2019 twee physician assistants in dienst genomen, nadat deze hun opleiding in Het Oogziekenhuis Rotterdam voltooid hadden. Daarnaast participeren we in regionale substitutieprojecten met optometristen, zowel om de instroom van patiënten te beperken, als om de uitstroom naar de eerste lijn te bevorderen. Daarmee zetten we actief in op de juiste zorg op de juiste plek.

De leden van CMOR hebben in 2019 intensief geparticipeerd in een aanscherping van de strategie en het structuurtraject. Dit heeft geleid tot nieuwe intensievere samenwerkingsafspraken met het ziekenhuis waarbij leden van CMOR via een duaal leiderschap actief gaan participeren in het management van het ziekenhuis. In 2020 zal dit verder zijn beslag gaan krijgen.

In 2019 hebben binnen CMOR drie bestuurlijke wisselingen plaatsgevonden. Per 1 januari 2019 is drs. A.T. (Tom) van Goor toegetreden tot het Coöperatiebestuur. Per 1 november heeft drs. J.T.H.N. (Tjeerd) de Faber de functie van penningmeester overgenomen van dr. E.C. (Ellen) La Heij in verband met haar vertrek naar het buitenland. In 2019 is ook een nieuwe voorzitter van CMOR benoemd. Per 1 januari 2020 neemt drs. A.T. (Tom) van Goor het voorzitterschap over van dr. H.G (Hans) Lemij. Dr. Lemij heeft 10 jaar in het bestuur gezeten, waarvan 7 jaar als voorzitter. CMOR is dr. Lemij zeer erkentelijk voor de bijdrage die hij in deze jaren heeft geleverd om de medische staf, samen met het ziekenhuis mee te nemen in de externe en interne ontwikkelingen. Hij was daarbij een belangrijke stimulator in de verdere professionalisering van CMOR.

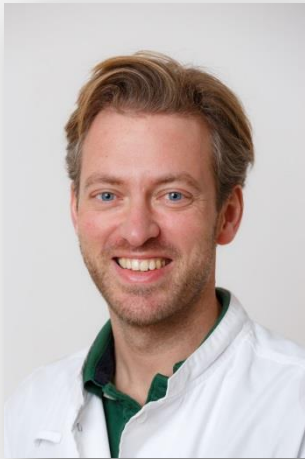
In juni doorliepen wij met succes de 5 jaarlijkse externe opleidingsvisitatie. De erkenning van de opleiding is hiermee voor 5 jaar verlengd. Op hetzelfde moment heeft ook de 5 jaarlijkse kwaliteitsvisitatie plaatsgevonden van de oogartsenpraktijk. Ook deze is met succes afgerond.

Naast hun werkzaamheden binnen Het Oogziekenhuis Rotterdam, participeren veel stafartsen van het ziekenhuis in externe nationale en internationale werkgroepen, projecten en besturen binnen hun gespecialiseerde vakgebieden.

Tom van Goor, voorzitter

Martha Tjon Fo Sang, secretaris

Tjeerd de Faber, penningmeester



*Tom van Goor*



*Martha Tjon Fo Sang*



*Tjeerd de Faber*

## 4. Over Het Oogziekenhuis Rotterdam

### 4.1 Profiel

Het Oogziekenhuis Rotterdam is het enige gespecialiseerde ziekenhuis in Nederland dat zich uitsluitend op oogheelkundige zorg richt. Met hooggespecialiseerde artsen en medewerkers wordt zorg geboden aan een steeds groeiende groep patiënten. Deze patiënten hebben vaak complexe oogaandoeningen. Het totale palet aan topspecialistische zorg dat wij leveren wordt niet of nauwelijks door andere algemene of academische ziekenhuizen in Nederland geboden en is daarom voor patiënten vaak het laatste redmiddel om hun zicht te behouden. Naast zorg aan onze patiënten, verzorgt Het Oogziekenhuis Rotterdam de grootste oogheelkundige opleiding in Nederland voor onder andere oogartsen in opleiding en coassistenten. Ook vervult het ziekenhuis, via het Rotterdams Oogheelkundig Instituut (R.O.I.), een toonaangevende rol op het gebied van oogheelkundig onderzoek. Doel is de oogheelkundige zorg continu te verbeteren en vernieuwen.

Het ziekenhuis is gevestigd aan de Schiedamse Vest te Rotterdam en heeft een polikliniek in de Havenpolikliniek Rotterdam en personeel dat werkzaam is in het Franciscus Gasthuis & Vlietland/locatie Gasthuis en het IJsselland Ziekenhuis.

### 4.2 Missie, visie, strategie

In 2019 heeft Het Oogziekenhuis Rotterdam, samen met de medewerkers, medezeggenschapsgrmedia en de raad van toezicht, zijn missie, visie en strategie tegen het licht gehouden. Dit heeft geleid tot de (her)bevestiging van de missie van Het Oogziekenhuis Rotterdam: 'De beste oogzorg voor iedereen'. Streven is en blijft de visus van patiënten zo hoog mogelijk te houden en blindheid te voorkomen. Het Oogziekenhuis Rotterdam heeft de missie om als gespecialiseerd, categoriaal ziekenhuis met een groot patiëntvolume en een eigen onderzoeks- en opleidingsinstituut, hét centrum voor de topspecialistische en brede oogheelkundige zorg in Nederland te zijn én te blijven (meer informatie: <https://www.oogziekenhuis.nl/over-ons/organisatie>). Op zes gebieden zijn concrete strategische doelstellingen geformuleerd: borgen breed portfolio, toonaangevend blijven in opleiding, ontwikkeling van onderzoek, aantrekken, ontwikkelen en behoud van menselijk kapitaal, versterking samenwerking en netwerk, en financieel duurzaam blijven.

### 4.3 Structuur

Het ziekenhuisbedrijf wordt uitgeoefend vanuit Het Oogziekenhuis Rotterdam dat beschikt over een toelating op grond van de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi). CMOR vormt de medisch specialistische praktijk van binnen het ziekenhuis praktiserende oogartsen en anesthesiologen. Het Oogziekenhuis Rotterdam en CMOR werken met elkaar samen om een geïntegreerd aanbod van medisch specialistische zorg aan patiënten aan te bieden. Dit gebeurt onder verantwoordelijkheid van Het Oogziekenhuis Rotterdam.

Het Oogziekenhuis Rotterdam is 100% aandeelhouder van de volgende actieve dochterondernemingen:

1. Het Rotterdams Oogheelkundig Instituut B.V. (R.O.I.).

Het R.O.I. verricht kwalitatief hoogwaardig en innovatief onderzoek in de oogheelkunde. Dit geschiedt in een intensieve samenwerking met universiteiten en andere (academische) ziekenhuizen in binnen- en buitenland;

2. Oogziekenhuis Focuskliniek B.V. (Focuskliniek)

Focuskliniek biedt oogheelkundige zorg die niet in de basisverzekering is opgenomen, zoals refractiechirurgie, lensimplantaten en ooglidchirurgie.

Deze structuur biedt de mogelijkheid om optimale patiëntenzorg, wetenschappelijk onderzoek en innovatie te realiseren.



*Rotterdams Oogheelkundig Instituut*



*Focuskliniek*

## 4.4 Kerngegevens 2019

### 4.4.1 Productie

<b>Poliklinische productie</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>Operaties</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Algemeen	41.200	40.655	Cataract	7.263	7.185
Cataract	8.796	9.799	Cornea	747	743
Cornea	10.767	9.830	Focuskliniek	298	312
Glaucoom	17.844	15.703	Glaucoom	617	607
Interne Geneeskunde	397	358	Kindercentrum	557	645
Neuro-Ophthalmologie	1.291	1.409	OCPL	1.292	1.372
OCPL	6.332	6.176	Vitreoretinale chirurgie	2.540	2.734
Medische retina	21.719	21.850			
Strabisme	6.713	6.207			
Vitreoretinale Chirurgie	13.723	13.381			
<b>TOTAAL</b>	<b>128.782</b>	<b>125.368</b>		<b>13.314</b>	<b>13.598</b>

### 4.4.2 Personeel

<b>Omvang personeelsbestand (31-12)</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Aantal medewerkers*	508	539
FTE medewerkers*	401,61	417,72

<b>Geslacht</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Man	14,2%	13,7%
Vrouw	85,8%	86,3%

<b>Leeftijd</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
< 26	9,3%	7,8%
26 – 35	25,8%	26,5%
36 – 45	21,7%	23,6%
46 – 55	22,0%	21,3%
> 55	21,3%	20,8%

\*2018: incl. 35 medewerkers (24,72 FTE) RdGG

## 5. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 5.1 Bestuur

Het Oogziekenhuis Rotterdam heeft een raad van bestuur en een raad van toezicht.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het besturen van het ziekenhuis en voor de algemene gang van zaken en draagt statutair en wettelijk eindverantwoordelijkheid voor de continuïteit, kwaliteit en veiligheid van zorg en goed financieel beheer. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht.

In 2019 had het ziekenhuis tot 16 september een eenhoofdige raad van bestuur, met Ron Treffers als voorzitter en enig lid van de raad van bestuur (ad interim). Op 16 september is Yvonne Koppelman benoemd als tweede lid raad van bestuur. De wenselijkheid van deze uitbreiding houdt verband met de implementatie van de aangescherpte strategie en het nieuwe besturingsmodel, alsmede de bestuurlijke aandacht die naast de reguliere werkzaamheden de komende jaren uit zal gaan naar intensieve trajecten zoals verbetering van het managementinformatiesysteem, ICT-projecten en vraagstukken op het gebied van huisvesting. Met het vertrek van Ron Treffers per 31 december 2019 is Yvonne Koppelman benoemd tot voorzitter. In december 2019 is Igor Schillevoort benoemd als lid raad van bestuur.

### 5.2 Nieuw besturingsmodel

In 2019 heeft een aanscherping van de strategie plaatsgevonden, met als centrale vraag wat voor soort oogziekenhuis wij willen zijn en wat daarvoor nodig is. In het licht van deze laatste vraag is ook het besturingsmodel, gericht op optimale samenwerking tussen de medische staf en het ziekenhuis, geëvalueerd en aangepast. Vanaf mei 2020 wordt de ziekenhuisorganisatie ingedeeld in kleinere teams, Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (RVE's). Deze eenheden zullen worden aangestuurd door een bedrijfskundig teamleider en een medisch leider (medisch specialist). Doel van deze nieuwe indeling is dat bevoegdheden en verantwoordelijkheden lager in de organisatie worden belegd en dat op operationeel niveau er sprake is van een duale aansturing.

Sinds oktober 2019 is ook op tactisch niveau sprake van duaal management. Twee medisch managers vormen samen met twee bedrijfskundig zorgmanagers het management van de zorgafdelingen. De medisch managers maken onderdeel uit van het ziekenhuisbrede managementteam (MT).

Op strategisch niveau vormen het CMOR-bestuur en de raad van bestuur sinds oktober 2019 samen de Beleidsraad. Dit is een gezamenlijk overleg- en afstemmingsorgaan, zonder besluitvormende bevoegdheid. In het oude model dat tot oktober 2019 gold, vormde de raad van bestuur samen met het CMOR-bestuur de Bestuursraad. Grootste verschil met de Beleidsraad is dat de Bestuursraad bevoegd was tot het nemen van besluiten. In het nieuwe model is dit losgelaten om meer recht te doen aan de wettelijke en statutaire eindverantwoordelijkheid van de raad van bestuur.

De aanpassing van het nieuwe besturingsmodel heeft geleid tot nieuwe onderlinge afspraken tussen Het Oogziekenhuis Rotterdam en CMOR. Deze afspraken zijn vastgelegd in een nieuwe samenwerkingsovereenkomst en een overeenkomst van opdracht. In deze laatste overeenkomst zijn afspraken vastgelegd over de uitbesteding van medische specialistische zorg door het ziekenhuis aan CMOR en de daarmee samenhangende activiteiten zoals opleiding en onderzoek.

### **5.3 Toezicht**

De raad van toezicht is een onafhankelijk orgaan dat toezicht houdt op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in de ziekenhuisorganisatie. De raad van toezicht draagt zorg voor een goed functionerende raad van bestuur, functioneert als klankbord, adviseur en werkgever van de raad van bestuur en keurt statutair vastgelegde strategische beslissingen goed. De samenstelling van de raad van toezicht is in 2019 gewijzigd. De wijzigingen staan beschreven in het verslag van de raad van toezicht.

Het Oogziekenhuis Rotterdam voldoet aan de Governancecode Zorg.

### **5.4 Medezeggenschap**

#### **5.4.1 Ondernemingsraad**

De ondernemingsraad bestaat uit negen werknemers met diverse functies die namens het personeel overleg voeren met de raad van bestuur over het ondernemingsbeleid en de personeelsbelangen.

In 2019 is de ondernemingsraad bij verschillende onderwerpen nauw en actief betrokken geweest. Een belangrijk onderwerp was de aanscherping van de strategie en het nieuwe besturingsmodel, waarbij de ondernemingsraad veel aandacht heeft besteed aan de uitvoering van het proces rond de ontwikkelassessments van betrokken leidinggevenden. Ook in 2020 gaat deze betrokkenheid verder. Ook was er extra aandacht voor de inrichting van RVE's en de invulling van het (duale) leiderschap. Daarnaast heeft de ondernemingsraad aandacht gehad voor de ontwikkelingen rond de samenwerking van Het Oogziekenhuis Rotterdam met het Franciscus Gasthuis & Vlietland en het IJsselland Ziekenhuis, de ontwikkeling van het generatiebeleid, de besteding van de werkkostenregeling en voor terughoudendheid bij de inzet van externe adviseurs. Intern is de ondernemingsraad gesprekspartner en toehoorder geweest bij verschillende overleggen met de raad van bestuur, waarvan één in aanwezigheid van een vertegenwoordiging van de raad van toezicht.

De ondernemingsraad heeft in 2019 ingestemd met drie instemmingsverzoeken: opleidingsplan en -begroting 2019, vernieuwd roosterbeleid en nieuw beleid inzake de duur van arbeidsovereenkomsten. In 2019 heeft de ondernemingsraad positief geadviseerd over onder andere: de instelling van een tweehoofdige raad van bestuur, de benoeming van twee nieuwe leden raad van bestuur, de aangescherpte strategie en het nieuwe besturingsmodel, een implementatieplan inzake roosterplanning en -registratie.



#### 5.4.2 Cliëntenraad

De cliëntenraad is een onafhankelijk adviesorgaan dat de belangen van de patiënten van Het Oogziekenhuis Rotterdam behartigt. Gevraagd en ongevraagd geeft de cliëntenraad advies aan de raad van bestuur. De cliëntenraad is gesprekspartner en toehoorder geweest bij verschillende overleggen met de raad van bestuur, waarvan één in aanwezigheid van een vertegenwoordiging van de raad van toezicht.

Ook voor de cliëntenraad was de ontwikkeling van een aangescherpte strategie en een nieuw besturingsmodel een belangrijk onderwerp in 2019. De cliëntenraad was in beide trajecten actief betrokken. De cliëntenraad heeft daarnaast een constructieve bijdrage geleverd aan de subsidieaanvraag Topspecialistische Zorg en Onderzoek die het ziekenhuis heeft ingediend. De cliëntenraad heeft diverse adviezen uitgebracht. De adviezen gingen onder andere over:

- de aanscherping van de strategie en het nieuwe besturingsmodel;
- de omzetting van het wettelijk voordrachtsrecht van de cliëntenraad op één zetel in de raad van toezicht in verzwamd adviesrecht op alle posities in raad van toezicht;
- de benoeming van een lid raad van toezicht;
- het geven van een andere invulling aan het adviesrecht van de cliëntenraad inzake de jaarrekening, door aan de hand van de jaarrekening 2018 en het bestuursverslag 2018 in een overlegvergadering het onderliggende beleid met de raad van bestuur te bespreken;
- aansluiting bij de klachtencommissie Rijnmond;
- de instelling van een tweehoofdige raad van bestuur;
- het profiel (bedrijfskundig en zorggerelateerd) en de benoeming van twee leden raad van bestuur’.

Zie voor meer informatie het [jaerverslag cliëntenraad 2019](#) dat ook op de website is gepubliceerd.

## 6. Beleid, inspanning, prestaties

### 6.1 Zorg

In 2019 is de benutting van de beschikbare capaciteit aan operatiekamers, de polikliniek en de diagnostiek breed geanalyseerd. De uitkomst laat verbeterpotentieel zien voor verschillende zorgprocessen. Door de beschikbare capaciteit beter te benutten kunnen meer patiënten geholpen worden en kunnen patiënten sneller bij ons terecht. Dit wordt in 2020 verder uitgewerkt, waarna verbeteringen concreet kunnen worden doorgevoerd. Om dit traject voortvarend op te pakken wordt een programmaleider integraal capaciteitsmanagement aangesteld, gepositioneerd direct onder de raad van bestuur.

In Het Oogziekenhuis Rotterdam heeft in mei 2019 een oogarts voor het eerst een hele operatie met een robot uitgevoerd. Niet eerder in de wereld werd een patiënt op die manier geopereerd. De operatie is "medisch geslaagd". Het ging om een netvliesoperatie. Netvliesoperaties werden altijd met de hand gedaan door een kleine groep gespecialiseerde oogartsen. Met de robot kunnen ze nog nauwkeuriger en veiliger werken. De robot zou op termijn operaties aan het netvlies kunnen uitvoeren die nu niet of nauwelijks mogelijk zijn, zoals behandelingen waarbij medicatie in zeer kleine bloedvaten achter in het oog moet worden toegediend. Die behandelingen kunnen in de toekomst ervoor zorgen dat mensen minder snel het zicht verliezen of zelfs niet blind worden.

Vanwege het groeiende aantal patiënten met oogaandoeningen die behandeld worden met anti-VEGF-injecties, is het Centrum Medische Retina & Uveïtis uitgebreid met extra ruimte en een extra oogarts.

Het Oogziekenhuis Rotterdam heeft zich aangesloten bij de landelijke traumaregistratie. Een initiatief met als doel het verzamelen en vastleggen van gegevens op landelijk niveau voor beleidsvorming, kwaliteitsbewaking en bevordering van de traumazorg en het, onder voorwaarden, uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek.

Het Oogziekenhuis Rotterdam heeft in 2019 van zorgverzekeraars de toezegging ontvangen dat het ziekenhuis waarschijnlijk als enige partij in Nederland de gen-therapie Luxturna mag gaan toedienen. Luxturna is een geneesmiddel dat wordt gebruikt voor de behandeling van (veelal jonge) patiënten die aan verlies van het gezichtsvermogen lijden als gevolg van erfelijke netvliesdystrofie, een zeldzame genetische aandoening van het netvlies. Resultaat van de genterapie is dat de patiënten een deel van hun zicht behouden of terugkrijgen. Het Oogziekenhuis Rotterdam heeft de afgelopen jaren onderzoek gedaan naar de werking van Luxturna. Ook zal er vervolgonderzoek plaatsvinden.

## 6.2 Kwaliteit & Veiligheid

### 6.2.1 Activiteiten op het gebied van kwaliteit en veiligheid

In 2019 zijn de belangrijkste doelstellingen op het gebied van kwaliteit en veiligheid voor de komende jaren geformuleerd. Deze hebben betrekking op de verdere ontwikkeling van waardegedreven zorg, patiëntbeleving en “continu verbeteren”. Het oogmerk hiervan is om beter inzicht te krijgen in en het verbeteren van de uitkomsten van zorgverlening, vanuit medisch perspectief en patiëntperspectief.

Het ziekenhuis heeft het project ‘Handen uit de mouwen’ ondertekend, een project van de Stichting Samenwerkende Rijnmond Ziekenhuizen gericht op het structureel verbeteren van de naleving van kledingregels en handhygiëne door zorgprofessionals. Met de ondertekening onderstreept Het Oogziekenhuis Rotterdam het belang dat zij hecht aan het nog veiliger maken van de patiëntenzorg.

Het Oogziekenhuis Rotterdam heeft een externe partij een audit laten uitvoeren op de werking van het Convenant Medische Technologie in de praktijk. Hieruit is een aantal verbeterpunten naar voren gekomen, onder andere op het gebied van scholing in het gebruik van medische apparatuur. Het plan van aanpak om deze verbeterpunten op te lossen, wordt momenteel uitgevoerd.

In 2019 is nieuwe Europese regelgeving voor medische hulpmiddelen (MDR) ingevoerd. Doel hiervan is de patiëntveiligheid te vergroten en ervoor zorgen dat innovatieve medische hulpmiddelen beschikbaar blijven voor de patiënt. In 2019 heeft Het Oogziekenhuis Rotterdam veel werk verricht aan het compleet maken van de registratie van alle medische hulpmiddelen.

Met het oog op de aanstaande heraccreditatie Niaz Qmentum Internationaal, die voor het ziekenhuis is gepland in oktober 2021, zijn in 2019 de eerste voorbereidingen getroffen. Er is een plan van aanpak opgesteld en een projectorganisatie uitgewerkt. In 2020 worden de voorbereidingen geïntensiveerd.

### 6.2.2 Klachten en calamiteiten

Het Oogziekenhuis Rotterdam staat open voor feedback, klachten en vragen van haar patiënten. Klachten kunnen laagdrempelig worden ingediend. Klachtbehandeling is gericht op behoud en herstel van vertrouwen. Klachten worden altijd met betrokkenen besproken. Hierdoor kan het ziekenhuis leren en de zorgverlening verbeterd worden. Waar nodig worden protocollen, werkinstructies of patiëntenvoorlichting aangepast. De meeste klachten zijn in 2019 naar tevredenheid in een bemiddelingsgesprek behandeld. De bemiddelingsgesprekken gingen met name over klachten op het relationele vlak: bejegening en communicatie. In 2019 is de aansluiting bij de Klachtencommissie Rijnmond voorbereid. Hiermee beogen wij patiënten een extra mogelijkheid te bieden om klachten door een onafhankelijke en deskundige commissie te laten beoordelen.

In 2019 heeft Het Oogziekenhuis Rotterdam één calamiteit gemeld bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). De calamiteit is onderzocht door een interne onderzoekscommissie volgens de SIRE-methodiek (Systematische Incident Reconstructie en Evaluatie). Na afronding van het onderzoek heeft

de onderzoekscommissie gerapporteerd aan de raad van bestuur en geadviseerd over de te nemen verbetermaatregelen naar aanleiding van de calamiteit. Ter afronding van het onderzoek zijn de uitkomsten met de betrokken patiënt besproken. Naar aanleiding van de calamiteit zijn verbetermaatregelen doorgevoerd.

### **6.2.5 Bezoek IGJ**

Het jaargesprek met de IGJ stond in 2019 in het teken van de governance. Uitkomst van het gesprek was dat de getoetste principes en elementen uit de Governancecode Zorg voldoende zichtbaar zijn in het ziekenhuis. In een onaangekondigd bezoek is door de IGJ het antistollingsbeleid van het ziekenhuis getoetst. Ook op dit vlak heeft de IGJ geen onvolkomenheden geconstateerd.

## **6.3 Onderzoek**

### **6.3.1 Onderzoeksproductie en opleiding**

Vanuit Het Oogziekenhuis Rotterdam zijn in 2019 ruim 50 artikelen gepubliceerd in internationale wetenschappelijke tijdschriften. Drie promoties hebben plaatsgevonden van onderzoekers die hun promotieonderzoek bij Het Oogziekenhuis Rotterdam en het Rotterdams Oogheelkundig Instituut (R.O.I.) hebben uitgevoerd.

Om de verbinding tussen onderzoek en opleiding te vergroten en om aios een wetenschappelijke basis mee te geven, is in 2019 gestart met de ontwikkeling van een onderzoeksstage voor aios.

Onze oogartsen en onderzoekers hebben daarnaast veelvuldig over onderzoek gesproken op nationale en internationale congressen en symposia. In oktober werd namens Stichting CORR<sup>3</sup> een symposium over oogheelkundige imaging georganiseerd waarbij internationale sprekers uit Europa en de VS vertelden over de laatste ontwikkelingen in dit veld.

### **6.3.2 Highlights**

Na de eerste succesvolle in-human trial van de operatierobot van Preceyes begin 2018, is in 2019 gestart met een nieuw onderzoeksproject waarin een deel van een vitreoretinale operatie wordt uitgevoerd met de robot.

Het R.O.I. beschikt over specifieke meetinstrumenten voor onderzoek. In 2019 werd een ruimte ingericht als 'mobility course'. Bij verschillende intensiteiten van het omgevingslicht leggen deelnemers een wisselend parcours met obstakels af. Hiermee kan het functionele zicht gekwantificeerd worden, gericht op de zelfredzaamheid.

In 2019 zijn in drie grote prospectieve industriestudies 25 patiënten geïncludeerd, die gedurende twee jaar worden opgevolgd. Voor 2020 wordt een verdere groei van het contractonderzoek verwacht,

---

<sup>3</sup> Stichting Combined Ophthalmic Research Rotterdam (CORR) heeft als doel het bevorderen van innovatief oogheelkundig onderzoek dat gezamenlijk door het Oogziekenhuis Rotterdam en de afdeling Oogheelkunde van het Erasmus MC wordt uitgevoerd

waarmee we in toenemende mate een bijdrage leveren aan het beschikbaar maken van nieuwe, verbeterde medicamenteuze therapieën voor patiënten.



*Robotoperatie met de operatierobot van Preceyes.*

### **6.3.3 Inbedding, facilitering en bekostiging onderzoek**

In de aangescherpte strategie 2019-2022 is het wetenschappelijk onderzoek verankerd als een van de pijlers. Dit zal de komende jaren resulteren in een grotere inspanning op dit gebied van alle afdelingen van het ziekenhuis. Door een clustering van projecten in programma's en het definiëren van de functie van programmaleider is de organisatiestructuur van het R.O.I. hierop voorbereid. Na invoering van de nieuwe RVE-structuur in mei 2020 zal met alle RVE's bekeken worden hoe zij een bijdrage gaan leveren aan het onderzoeksprofiel van Het Oogziekenhuis Rotterdam.

De financiering van onderzoek binnen Het Oogziekenhuis Rotterdam bleef in 2019 onveranderd lastig. Het ziekenhuis heeft geen structurele financiering voor de benodigde basisonderzoeksinfrastructuur. De overheadkosten die in subsidieaanvragen mogen worden opgevoerd, dekken vaak niet de werkelijk gemaakte kosten. Daarnaast zijn gelden voor “matching”, een eigen bijdrage vanuit het ziekenhuis die steeds vaker in projectsubsidies vereist is, vaak niet beschikbaar. Door de toenemende druk op de zorgbudgetten zijn de mogelijkheden van kruissubsidiering van onderzoek uit de reguliere zorg sterk beperkt.

In 2014 is gestart met de deelname aan het TopZorg-programma dat in opdracht van het Ministerie van VWS werd uitgevoerd om te evalueren of onderzoek buiten de muren van de academische centra een maatschappelijke meerwaarde biedt. De evaluatie hiervan resulteerde in 2018 al in een positief rapport, maar diverse onderzoeksprojecten liepen nog door. In 2019 zijn de laatste onderzoeksprojecten afgerond waarover ook na 2019 nog gepubliceerd zal worden. In 2019 is het Ministerie van VWS gestart met een vervolgprogramma: Topspecialistische Zorg en Onderzoek (TZO). Het Oogziekenhuis Rotterdam heeft op 5 november 2019 een aanvraag ingediend waarvan drie substantiële onderzoeksvorstellen onderdeel uitmaakten. Eén van de doelstellingen van TZO is om een duurzame bekostiging van topspecialistische zorg en onderzoek te kunnen realiseren. Dit is voor Het Oogziekenhuis Rotterdam en het R.O.I. van groot belang. Zie verder hoofdstuk 7.2.6.

Voor financiering van vooral grotere projecten wordt gezocht naar nieuwe manieren van fondsenwerving. Zo werd een speciale fundraisingactie opgezet voor een project gericht op het mogelijk maken van screening van glaucoom door middel van kunstmatige intelligentie. Door de inzet van velen werd voor, tijdens en na deze avond het benodigde bedrag bijeengebracht.

## **6.4 Onderwijs en opleiding**

### **6.4.1 AIOS**

Het Oogziekenhuis Rotterdam verzorgt de grootste A-opleiding voor oogheelkunde in Nederland en heeft daarmee een significant aandeel in het overdragen van oogheekundige kennis. Dit is het gevolg van het feit dat Het Oogziekenhuis Rotterdam oogheekundige zorg in de volle breedte beoefent en er sprake is van een uitgebreide subspecialisatie. Het Oogziekenhuis Rotterdam krijgt jaarlijks veelal vijf opleidingsplaatsen toegewezen. In 2019 waren dit er zelfs zes. In 2019 zijn in totaal zes aios ingestroomd en vier uitgestroomd. Aios krijgen in hun opleiding scholing en ervaring in alle subspecialismen mee. Ook een wetenschappelijke stage behoort tot het opleidingsplan van de aios in Het Oogziekenhuis Rotterdam.

Om de oogartsenopleiding verder te moderniseren en te professionaliseren, is in 2019 een centrale opleidingscommissie (COC) opgericht. De COC komt viermaal per jaar bijeen en bestaat uit de stagehouders, de opleider en de plaatsvervangend opleider van Het Oogziekenhuis Rotterdam, een lid raad van bestuur en een externe onderwijskundige. Door extra aandacht te besteden aan een open aanspreek- en feedbackcultuur tussen stafleden en supervisors onderling en tussen aios en supervisors, wordt gestreefd naar het meer systematisch doorvoeren van verbetering in de opleiding.

### **6.4.2 Fellows**

De oogartsen van Het Oogziekenhuis Rotterdam hebben zich allen gespecialiseerd tot superspecialist in één of meerdere subcategorieën van oogaandoeningen. Een opgeleide oogarts die een dergelijk subspecialisme wil aanleren, dient gedurende 1 tot 2 jaar te worden opgeleid door een superspecialistische oogarts (fellowship) en dient deze subspecialisatie vervolgens te onderhouden door regelmatig relevante patiënten te zien en te behandelen. Dit kan alleen in centra als Het Oogziekenhuis Rotterdam en academische centra, waar grote volumes topspecialistische patiënten komen. In 2019 zijn negen fellows ingestroomd en hebben in totaal negen oogartsen zich in Het Oogziekenhuis Rotterdam op deze manier verder bekwaamd in een specifiek oogheekundig specialisme.

### **6.4.3 Co-schappen**

Net als in voorgaande jaren zijn in 2019 circa 130 co-assistenten opgeleid in Het Oogziekenhuis Rotterdam.

## 7. Bedrijfsvoering

### 7.1 Medewerkers

In 2019 heeft het ziekenhuis een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) laten uitvoeren. De uitkomst was licht negatief ten opzichte van het vorige MTO uit 2015. De resultaten zijn zorgvuldig geanalyseerd en vertaald in een aantal prioriteiten voor 2020, onder meer op het gebied van vitaliteit van medewerkers. Uit het MTO volgde ook dat medewerkers behoefte hebben aan meer duidelijkheid over de strategische doelstellingen. Dit punt lijkt met de aanscherping van de strategie voldoende te zijn geadresseerd.

Het ziekteverzuim was in 2019 relatief hoog. Dit was aanleiding voor het uitvoeren van een nadere analyse. Op basis van de uitkomsten daarvan is een plan uitgewerkt voor het terugdringen van ziekteverzuim en het voorkomen ervan. Een belangrijk aspect daarvan heeft betrekking op het verbeteren van de vitaliteit van medewerkers.

Veel aandacht is besteed aan de positie van het ziekenhuis op de arbeidsmarkt. In het kader van de inwerkingtreding van de Wet arbeidsmarkt in balans, gericht op het reduceren flex-arbeid, is extra prioriteit gegeven aan het streven om tijdelijke contracten zo spoedig mogelijk om te zetten in vast dienstverband.



## 7.2 Financiën

Hieronder worden het resultaat en de financiële positie kort toegelicht. De uitgebreide financiële verantwoording is te vinden in de jaarrekening.

### 7.2.1 Omzet en resultaat in 2019

Het resultaat van Het Oogziekenhuis Rotterdam bedraagt in 2019 € 12.000 positief (2018: € 870.000), waarvan € 637.000 ontvangen TopZorg-gelden. Het resultaat van Het Oogziekenhuis Rotterdam enkelvoudig bedraagt € 115.000 negatief (2018: € 940.000 positief) en voor de dochterondernemingen € 127.000 positief (2018: € 70.000 negatief).

(x € 1.000)	2019	2018	2017
<b>Opbrengsten</b>	56.690	57.463	55.896
<b>Kosten</b>	57.315	57.445	55.946
<b>Resultaat vóór TopZorg gelden</b>	<b>-625</b>	<b>18</b>	<b>-50</b>
<b>TopZorg gelden</b>	637	852	946
<b>Netto resultaat</b>	<b>12</b>	<b>870</b>	<b>896</b>

### 7.2.2 Financiën Het Oogziekenhuis

Het resultaat vóór TopZorg-gelden was de afgelopen jaren nihil en is in 2019 gedaald naar € 625.000 negatief. De omzet is gedaald door de overdracht van de activiteiten aan het Reinier de Graaf Gasthuis en een lager verbruik van dure geneesmiddelen. De omzet van de zorgactiviteiten in het ziekenhuis is met 5% toegenomen. De kosten zijn niet proportioneel gedaald mede vanwege eenmalige posten met betrekking tot personeel en huisvesting (€ 499.000). Daarnaast is het honorarium van de specialisten gestegen in lijn met de zorgactiviteiten in het ziekenhuis. De overige kosten zijn, ondanks opwaartse druk vanuit bijvoorbeeld de cao voor ziekenhuispersoneel, procentueel en in absolute bedragen gedaald.

### 7.2.3 Financiën dochterondernemingen

Het resultaat 2019 van de dochteronderneming Focuskliniek is € 25.000 positief (2018: € 76.000 negatief). De verbetering van het resultaat komt voort uit de stijging van de omzet met € 115.000 (16%). Dit als gevolg van een stijging van het aantal behandelde patiënten, terwijl de kosten vrijwel gelijk zijn gebleven. Het resultaat van het R.O.I. is € 102.000 positief (2018: € 6.000). Het positieve resultaat komt voort uit betere resultaten op contractonderzoek alsmede stringente kostenbeheersing. Het ziekenhuis draagt sinds 2018 jaarlijks bij aan de kosten van de basisinfrastructuur van het onderzoeksinstituut.

De activiteiten van Oogzorgnetwerk BV zijn per 1 januari 2019 beëindigd (2018: € 28.000 positief).



## 7.2.4 Financiële positie

De financiële ratio's (solvabiliteit, Debt Service Capacity Ratio (DSCR) en liquiditeitsratio) voldoen ruimschoots aan de intern en extern gestelde normen.

	Banknorm	Geconsolideerde Jaarrekening 2019	Geconsolideerde Jaarrekening 2018	Geconsolideerde Jaarrekening 2017
Balanssolvabiliteit	15%	37,3%	36,2%	33,8%
Debt Service Capacity Ratio (DSCR)	1,3	2,2	3,2	3,5
Liquiditeitsratio (current ratio)	n.v.t.	1,5	1,6	1,5

Per balansdatum beschikt Het Oogziekenhuis Rotterdam over een positief saldo liquide middelen van € 10.6 miljoen. Het bankkrediet van € 5 miljoen is niet aangewend in 2019.

In 2019 was de operationele kasstroom €2,1 miljoen positief voornamelijk als gevolg van een verbeterde werkkapitaalpositie.

Het Oogziekenhuis Rotterdam heeft een jaarlijkse investeringsruimte van circa € 1,7 miljoen. Net als in andere jaren is deze ruimte in 2019 vooral aangewend voor investeringen in medische apparatuur.

## 7.2.5 Risicobeheer van financiële instrumenten

### Kredietrisico

Het Oogziekenhuis Rotterdam heeft geen significante concentraties van kredietrisico. De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben.

### Liquiditeitsrisico

Het ziekenhuis maakt gebruik van één bank om over meerdere kredietfaciliteiten te kunnen beschikken. Voor zover noodzakelijk worden nadere zekerheden verstrekt aan de bank voor beschikbare kredietfaciliteiten.

### Renterisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Het Oogziekenhuis Rotterdam maakt geen gebruik van financiële derivaten met betrekking tot renterisico.

### **7.2.6 Bekostiging vanuit experiment TopZorg en Topspecialistische zorg en onderzoek**

Vanwege het ontbreken van een passende bekostiging voor haar topspecialistische functie (zorg, onderzoek en onderwijs) heeft het ziekenhuis de afgelopen vijf jaar deelgenomen aan het Experiment TopZorg. Dit subsidieprogramma is per 1 november 2019 geëindigd. Het Oogziekenhuis Rotterdam heeft tijdens het experiment aangetoond dat het leveren van de combinatie topspecialistische zorg, onderzoek en onderwijs, maatschappelijke meerwaarde heeft. Dit volgt uit het TopZorg-evaluatieonderzoek, uitgevoerd door Erasmus School of Health Policy & Management. Hierin is ook bevestigd dat het ziekenhuis een topcentrum is op het gebied van de oogheelkunde.

Omdat er nog geen structurele (duurzame) oplossing is gevonden voor de bekostiging van de topspecialistische functie van Het Oogziekenhuis Rotterdam, heeft het ziekenhuis zich in 2019 ingeschreven voor het ZonMw programma Topspecialistische Zorg en Onderzoek (TZO). De definitieve aanvraag is op 5 november 2019 ingediend. Parallel hieraan is bij het ministerie van VWS een verzoek neergelegd om de periode 1 november 2019 tot de start van het TZO-programma in financiële zin te overbruggen.

Eind maart 2020 is bekend geworden dat de aanvraag van Het Oogziekenhuis Rotterdam is afgewezen. Dit maakt het nog urgenter dat Het Oogziekenhuis Rotterdam actief blijft zoeken naar nieuwe vormen van (duurzame) bekostiging, gericht op het continueren van kwalitatief hoogstaande, toegankelijke en betaalbare topspecialistische zorg, in het licht van een zeer sterk groeiende zorgvraag op het gebied van de oogheelkunde.

### **7.2.7 Gebeurtenissen na balansdatum**

De financiële impact van de coronacrisis betreft een drastische vermindering van het volume van de zorgactiviteiten en daarmee de omzet sinds medio maart 2020. Tegelijkertijd blijven vrijwel alle kosten op hetzelfde niveau en dienen daarnaast extra kosten gemaakt te worden voor speciale voorzieningen om in het ziekenhuis twee patiëntenstromen ((potentieel) COVID-19 / non- COVID-19) te verwerken en bijvoorbeeld voor de aanschaf van beschermingsmiddelen voor de veiligheid van medewerkers en patiënten. Op dit moment is nog geen reële inschatting te maken van de totale achterstand en de wijze waarop de productie en daarmee de opbrengsten kunnen worden ingelopen. Wel hebben de zorgverzekeraars en het ministerie van VWS toegezegd de ziekenhuizen financieel te ondersteunen, zowel op het gebied van bevoorschotting als financiële maatregelen in het kader van vergoeding van meerkosten en bekostiging ter compensatie van de omzetzerving.

Op basis van de intenties van de zorgverzekeraars en het ministerie van VWS hebben wij de verwachting dat de financiële risico's van deze crisis relatief beperkt blijven. Alles overziend is naar het huidige inzicht geen sprake van een materiële onzekerheid over de financiële continuïteit van het ziekenhuis (zie verder continuïteitsparagraaf in de jaarrekening).

### 7.3 ICT

Veel tijd en aandacht is besteed aan de inrichting van de informatiebeveiliging in het ziekenhuis en het bewust maken van medewerkers van het onderwerp. Om te voldoen aan NEN 7510 zijn externe audits uitgevoerd aan de hand waarvan een risicoanalyse is gemaakt en een plan van aanpak is opgesteld. Dit heeft geleid tot de vaststelling van nieuw informatiebeleid en richtlijnen voor informatiebeveiliging. Daarnaast is een bewustwordingsprogramma voor alle medewerkers ontwikkeld en gevolgd. Inmiddels voldoet het ziekenhuis aan NEN 7510.

In 2019 heeft het ziekenhuis Zorgmail geïmplementeerd. Doel hiervan is het e-mailverkeer en de uitwisseling van bestanden verder te beveiligen.

Het ziekenhuis heeft een haalbaarheidsanalyse uitgevoerd naar de ontwikkeling van een zelfstandig patiëntportaal waarin patiënten eigen medische gegevens kunnen opvragen, online afspraken kunnen maken en mogelijk herhaalrecept kunnen aanvragen. Deze analyse heeft geresulteerd in het besluit om aan te sluiten bij een externe Gezondheidsomgeving (PGO) en niet zelf een portaal te ontwikkelen. Inmiddels worden de voorbereidingen tot daadwerkelijke aansluiting bij een PGO getroffen.

### 7.4 Huisvesting & facilitair

Het pand aan de Schiedamse Vest 180 waarin het ziekenhuis is gevestigd, is inmiddels 70 jaar oud. Voor een effectief en veilig gebruik in de komende 30 à 40 jaar is een grondige renovatie nodig. In 2019 is gestart met het verkennen van de mogelijkheid van renovatie, maar ook van alternatieven zoals nieuwbouw. Op de Schiedamse Vest of elders, al dan niet in de directe nabijheid van een ander ziekenhuis. Deze verkenning wordt in 2020 verder uitgewerkt.



*Hoofdlocatie van Het Oogziekenhuis Rotterdam aan de Schiedamse Vest 180 in Rotterdam.*

## 7.5 Communicatie

In juli 2019 is de nieuwe website van Het Oogziekenhuis Rotterdam gelanceerd. Een groep patiënten heeft de website getest en ook de Oogvereniging was betrokken bij de bouw van de website en heeft de input van de slechtziende patiënt vertegenwoordigd. De website is zeer toegankelijk en zo ingericht dat deze ook voor zeer slechtziende mensen goed leesbaar is.

In 2019 heeft het ziekenhuis wederom verschillende congressen op het gebied van de oogheelkunde georganiseerd, zoals het congres over neuro-ophthalmologie, het glaucoomsymposium en het afscheidssymposium van dr. Willem van den Bosch.

Het Oogziekenhuis Rotterdam staat in de top 10 van ziekenhuizen met de sterkste reputatie, door van plek dertien naar negen te stijgen. De top 10 geeft aan dat Nederlanders deze ziekenhuizen het meest waarderen en het best kennen. Dat blijkt uit onderzoek van merkenonderzoeker Hendrik Beerda Brand Consultancy.

## 7.6 Integraal risicomanagement en belangrijkste risico's

Risicomanagement is een belangrijk aandachtsgebied binnen Het Oogziekenhuis Rotterdam. In 2019 is gestart met de ontwikkeling van een meer integrale systeembenadering. Integraal risicomanagement is een continu proces met een directe koppeling aan de organisatiedoelstellingen. Het Oogziekenhuis Rotterdam bevindt zich in fase 2/3 in termen van volwassenheid op het gebied van integraal risicomanagement. Dat wil zeggen dat de risico's op deelgebieden pro-actief geïnventariseerd worden en worden beheerst. De volgende fase betreft de implementatie van een organisatiebreed risicomanagementsysteem. Hiervoor is een plan van aanpak opgesteld waarbij de visie, de werkwijze en verdere implementatie van integraal risicomanagement is beschreven. Daarnaast heeft een uitgebreide werksessie plaatsgevonden met het MT over integraal risico management en wat er nodig is om hieraan op een praktische en effectieve wijze invulling te geven in Het Oogziekenhuis Rotterdam.

Aan de hand van impact en beïnvloedbaarheid is een top 4 van strategische risico's geïdentificeerd: 1. te weinig patiëntgerichtheid, 2. het niet kunnen behouden van deskundige medewerkers, 3. omslag naar procesverbetering vindt niet plaats en 4. bedrijfsvoering is niet op orde. Per strategisch risico is een risico-eigenaar aangewezen met de opdracht een plan van aanpak op te stellen waarin de beheersing van deze risico's is omschreven, gekoppeld aan de realisatie van onze strategische doelstellingen. Tegelijkertijd wordt de beheersing van de risico's onderdeel van de planning- en controlcyclus zodat gestructureerd rapportage en monitoring plaatsvindt over de opvolging en adequate beheersing van de risico's. In 2020 zal meer aandacht uitgaan naar het voeren van risico-dialogen op het niveau van de RVE's. Daarnaast vinden er elk kwartaal risicosessies plaats met de raad van bestuur en het MT om de voortgang van de strategische risico's te monitoren, evenals de voortgang van de implementatie van integraal risicomanagement.

## Risico's als gevolg van corona crisis

Afhankelijk van de duur van de coronacrisis zal een grotere achterstand ontstaan in de reguliere patiëntenzorg, en onderzoek en opleiding & onderwijs. Op het moment dat het virus landelijk onder controle is, is een inschatting te maken van de totale achterstand en de wijze waarop dit kan worden ingelopen. Op dit moment is nog geen reële inschatting te maken van de extra kosten en het effect op de opbrengsten. Wel hebben de zorgverzekeraars en het ministerie van VWS toegezegd de ziekenhuizen te ondersteunen in de zorgverlening en in financieel opzicht.

## 7.7 Crisisbeheersing

De bestaande crisisorganisatie is in 2019 met behulp van een externe deskundige geëvalueerd. Dit heeft geresulteerd in een aangepaste inrichting van de crisisorganisatie. De medewerkers met een rol in de crisisorganisatie hebben een uitgebreide training gevolgd.

## 7.8 Samenwerking externen

Het Oogziekenhuis Rotterdam heeft in 2019 bijgedragen aan de verdere vormgeving van twee samenwerkingsinitiatieven in het kader van “De Juiste Zorg op de Juiste Plek”. Het project waarbij stabiele glaucoompatiënten vanuit het ziekenhuis worden terugverwezen naar de eerste lijn is verder uitgerold. Het project, op initiatief van Het Oogziekenhuis Rotterdam, vindt plaats in samenwerking met de optometristen verenigd in het Optometristen Collectief Rijnmond. Op basis van beschikbare specifieke medische apparatuur en kennis en kunde zijn optometristen geselecteerd voor deelname aan dit project. In 2019 zijn ruim 200 patiënten verwezen naar de eerste lijn. Het ziekenhuis, de optometristen en de patiënten zijn enthousiast over dit project.



*Een van de eerste patiënten die naar een van de optiekzaken van het OCR is verwezen voor een periodieke glaucoomcontrole.*

Daarnaast neemt Het Oogziekenhuis Rotterdam deel aan een regionale pilot waarbij de huisarts de patiënt in eerste instantie verwijst naar een optometrist. Aan de hand van een kwaliteitskader bepaalt de optometrist of een patiënt wel of niet door een oogarts moet worden gezien. Het kwaliteitskader is opgesteld door de oogartsen van Het Oogziekenhuis Rotterdam en het Franciscus Gasthuis & Vlietland.

Zij verzorgen ook de scholing van de optometristen. Het project is een initiatief van Zorggroep IZER en Zilveren Kruis.

De bestaande samenwerking met Franciscus Gasthuis & Vlietland en IJsselland Ziekenhuis is ook in 2019 bestendig. Samen met deze ziekenhuizen is gekeken naar mogelijkheden om de samenwerking verder te verbeteren.

## **7.9 Duurzaamheid**

Het Oogziekenhuis Rotterdam spant zich in om bestendig om te gaan met mensen en middelen. Daarom zal in 2020 onder meer veel aandacht worden besteed aan de opvolging van de prioriteiten naar aanleiding van het MTO 2019. Om de inzet van middelen verder te verduurzamen worden alle grote investeringen structureel getoetst op bestendigheid. Zo zal duurzaamheid ook een belangrijk criterium zijn bij de toetsing van toekomstige huisvestingsscenario's.

## 8. Vooruitblik 2020

Samen met alle collega's van de ziekenhuisorganisatie, CMOR en onze vrijwilligers zullen we werken aan de realisatie van onze doelstellingen in 2020. Zo zal een aantal processen op het gebied van financiën, ICT, kwaliteit en veiligheid en HR beter op orde worden gebracht om de kerntaken van het ziekenhuis beter te faciliteren. Ook zal een nadere invulling worden gegeven aan de strategische doelstellingen zoals beschreven in Perspectief '22 op het gebied van onze patiëntenzorg, onderzoek, opleiding en onderwijs. Daarnaast wordt het nieuwe besturingsmodel geïmplementeerd en werken we met ingang van 1 mei 2020 met RVE's die duaal worden aangestuurd, met meer verantwoordelijkheden en meer mandaat. In 2020 zal Het Oogziekenhuis Rotterdam zich bovendien verder positioneren in het regionale en (inter)nationale speelveld.

We zullen in het komende jaar de voorbereiding van de heraccreditatie door Qmentum Internationaal verder intensiveren in aanloop op de heraccreditatie in oktober 2021.

In 2020 worden de verschillende huisvestingsscenario's verkend voor de toekomstige huisvesting van Het Oogziekenhuis Rotterdam. Het gebouw aan de Schiedamse Vest zal over een aantal jaar een grondige renovatie nodig hebben. Hiertoe zal worden verkend wat de beste oplossing voor Het Oogziekenhuis Rotterdam is. Wie willen we zijn in 2040 en verder? Welk profiel past hierbij? En wat betekent dit voor de te volgen route en keuzes in het kader van onze huisvesting?

De topspecialistische functie van Het Oogziekenhuis Rotterdam wordt niet volledig vergoed vanuit de reguliere (DBC-)bekostiging. Hiervoor bood de TopZorg subsidie deels en tijdelijk een oplossing. Een structurele bekostigingsoplossing voor de topspecialistische functie van Het Oogziekenhuis Rotterdam ontbreekt en wordt nog urgenter nu de tijdelijke subsidie TopZorg is beëindigd. Oogheelkunde bevindt zich in de top drie van medisch specialismen met de sterkst stijgende zorgvraag. Dit betekent dat de vraag naar (complexe) oogzorg alleen maar toeneemt. Voor een belangrijk deel van de patiënten met een complexe aandoening is Het Oogziekenhuis Rotterdam vaak het laatste redmiddel om zicht te behouden. Daarom is het essentieel dat Het Oogziekenhuis Rotterdam deze topspecialistische zorg kan blijven bieden en dat we kunnen blijven innoveren door middel van onderzoek. In 2020 zal in overleg met verschillende partners en stakeholders van Het Oogziekenhuis Rotterdam onderzocht moeten worden wat de mogelijkheden zijn voor extra structurele financiering van onze topspecialistische functie.

In 2020 werd de wereld geconfronteerd met het COVID-19 virus. Dit heeft ook voor Het Oogziekenhuis Rotterdam verstrekende gevolgen. Op 13 maart 2020 heeft het interne crisisbeleidsteam een aantal drastische beslissingen moeten nemen. Dit in verband met onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om verspreiding van het virus zoveel mogelijk te beperken in Nederland en ter bescherming van medewerkers en patiënten. Daarbij willen we de zorg voor spoedpatiënten zo goed mogelijk borgen. Medio maart 2020 heeft dit geleid tot afschaling van de zorg om zo de COVID-19-zorg in de regio te

kunnen borgen. Het ziekenhuis heeft de electieve zorg stopgezet en de spoedzorg dusdanig ingericht dat deze gecontinueerd kan worden voor patiënten zonder COVID-19-klachten en patiënten met (verdenking op) COVID-19. Dit heeft een grote impact op patiënten, personeel en financiën en op de realisatie van verschillende projecten en doelen die gepland stonden in het eerste halfjaar van 2020. De timing en mate van opschaling van zorg en afspraken over compensatieregelingen, die beide worden voorbereiding, zullen bepalend zijn voor de totale impact op ons zorgaanbod en de bedrijfsvoering in 2020. Op basis van de intenties van de zorgverzekeraars en het ministerie van VWS hebben wij de verwachting dat de financiële risico's van deze crisis relatief beperkt blijven. Immers ziekenhuizen kunnen door middel van bevoorschotting voldoende liquiditeit behouden. Door compensatie van gedeerde opbrengsten en compensatie van meerkosten kan een acceptabel bedrijfsresultaat over 2020 gerealiseerd worden. Op basis van deze regelingen vinden wij de continuïteitsveronderstelling passend.





## 9. Geconsolideerde jaarrekening 2019

## Bijlage 1: samenstelling raad van toezicht 2019

Naam	Benoeming 1 <sup>e</sup> termijn	Einde 1 <sup>e</sup> termijn	Einde 2 <sup>e</sup> termijn	Audit- commissie	Commissie K&V	Nominatie- en remuneratie- commissie
Dr. P.L. (Piet) Batenburg 1953	Voorzitter 23 mei 2018	Mei 2022				Voorzitter
Drs. M.W.A. (Michiel) van Dorst 1969	Mei 2018	Mei 2022				Lid
Dhr. G.P.M. (Geert) van den Goor 1969	Mei 2016	Mei 2020		Voorzitter (vanaf eind februari 2019)		
Prof. Dr. A.F. (Adam) Cohen 1952	September 2014	September 2018	September 2022		Lid	
Drs. C.H.(Corine) Baar-Poort 1955	Mei 2014	Mei 2018	Mei 2022		Voorzitter	
J.A.S. (Jeroen) van Breda Vriesman 1967	Maart 2011	Maart 2015	Maart 2019	Voorzitter (tot eind maart 2019)		
Prof. dr. M. (Mark) Van Houdenhoven	Mei 2019	Mei 2023		Lid (vanaf mei 2019)		

## Bijlage 2: hoofd- en nevenfuncties leden raad van toezicht

Naam	Relevante hoofd- en nevenfuncties
Dr. P.L. (Piet) Batenburg	<ul style="list-style-type: none"> <li>› voorzitter raad van bestuur Catharina Ziekenhuis Eindhoven</li> <li>› voorzitter Raad van Toezicht Nierstichting Nederland</li> <li>› lid bestuur Santeon</li> <li>› lid Commissie van Toezicht MEC-U</li> <li>› lid Advisory Board Strategic Area Health Technische Universiteit Eindhoven</li> <li>› lid bestuur stichting Catharina Onderzoeksfonds</li> </ul>
Drs. M.W.A. (Michiel) van Dorst	<ul style="list-style-type: none"> <li>› voorzitter raad van bestuur Luchtverkeersleiding Nederland</li> <li>› lid Adviescommissie NLR</li> </ul>
Dhr. G.P.M. (Geert) van den Goor	<ul style="list-style-type: none"> <li>› managing Partner First Consulting</li> <li>› lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF</li> <li>› penningmeester Prof. Steenkampfonds</li> </ul>
Prof. dr. A.F. (Adam) Cohen	<ul style="list-style-type: none"> <li>› emeritus Hoogleraar Klinische Farmacologie LUMC</li> <li>› directeur CHDR Innovation Services (InnoS) Stichting CHDR Leiden</li> <li>› editor-in-Chief British Journal of Clinical Pharmacology</li> <li>› non-executive board member Omnicomm Inc (OMCM) Fort Lauderdale USA</li> </ul>
Drs. C.H. (Corine) Baar-Poort	<ul style="list-style-type: none"> <li>› huisarts te Rotterdam</li> </ul>
Prof. dr. M. (Mark) Van Houdenoven	<ul style="list-style-type: none"> <li>› voorzitter raad van bestuur Sint Maartenskliniek</li> <li>› bijzonder hoogleraar Economische Bedrijfsvoering in de Gezondheidszorg, Radboud Universiteit Nijmegen</li> <li>› lid raad van toezicht Amarant en Reuma Nederland</li> </ul>
J.A.S. (Jeroen) van Breda Vriesman	<ul style="list-style-type: none"> <li>› entrepreneur &amp; Samhoud, lid Raad van Toezicht van AAR Holdings ltd</li> </ul>