

“De beste
oogzorg voor
iedereen.”

Bestuursverslag 2022



Inhoudsopgave

1	Voorwoord raad van bestuur	5
2	Verslag raad van toezicht	7
2.1	Taken en samenstelling	7
2.2	Verbinding met de organisatie	8
2.3	Thema's en onderwerpen besproken met de raad van bestuur	8
3	Verslag Coöperatie Medici Oogzorg Rotterdam	10
4	Over Het Oogziekenhuis Rotterdam	11
4.1	Profiel	11
4.2	Missie, visie en strategie	12
4.3	Structuur	13
4.4	Kerngegevens 2021	14
4.4.1	Polikliniek en Operaties	14
4.4.2	Personeel	15
5	Bestuur, toezicht en medezeggenschap	16
5.1	Bestuur	16
5.2	Toezicht	17
5.3	Medezeggenschap	17
5.3.1	Ondernemingsraad	17
5.3.2	Cliëntenraad	18
5.3.3	Kernstaf CMOR	19



6	Ontwikkelingen zorg, kwaliteit en veiligheid, onderzoek en opleiding	20
6.1	Zorg	20
6.2	Kwaliteit en veiligheid	23
6.2.1	Ontwikkelingen	23
6.2.2	Klachten en calamiteiten	24
6.2.3	Infectiepreventie en medische technologie	24
6.3	Onderzoek	25
6.4	Opleiding	26
6.4.1	AIOS	26
6.4.2	Fellows	26
6.4.3	Coschappen	26
6.4.4	Observers, oudste coschappen en keuzecoschappen	27
7	Bedrijfsvoering	28
7.1	Medewerkers	28
7.2	Nieuwe huisvesting	30
7.3	Financiën	31
7.3.1	Omzet en resultaat in 2022	31
7.3.2	Financiën Het Oogziekenhuis Rotterdam	32
7.3.3	Financiën dochterondernemingen	32
7.3.4	Financiële positie	32
7.3.5	Investerings	33
7.3.6	Bekostiging topspecialistische functie	33
7.3.7	Financiële impact coronacrisis	33
7.4	ICT-gebied	34
7.5	Integraal risicomanagement (IRM)	34
7.6	Samenwerking externen	34
7.7	Duurzaamheid	34
8	Vooruitblik 2023	35

Bijlage 1: samenstelling raad van toezicht 2022	36
Bijlage 2: hoofd- en nevenfuncties leden raad van toezicht	37
Bijlage 3: Samenstelling cliëntenraad	38

1 Voorwoord raad van bestuur

In 2022 is er door iedereen weer hard gewerkt om de beste oogzorg voor iedereen te bieden, 24 uur per dag en 7 dagen per week. Het feit dat wij alle oogspecialismes in huis hebben, in combinatie met onze (topspeciale) functie van patiëntenzorg, opleiden en onderzoek maken Het Oogziekenhuis Rotterdam uniek. Behalve patiënten uit de regio heeft Het Oogziekenhuis ook een nationale en internationale zorgfunctie.

Ik dank dan ook alle medewerkers van Het Oogziekenhuis Rotterdam, de collega's van Coöperatie Medici Oogzorg Rotterdam (CMOR), de adviesorganen, onze samenwerkingspartners en de vrijwilligers voor hun inzet en onze patiënten voor hun dagelijkse vertrouwen in ons. Dat vertrouwen inspireert ons om nu en in de toekomst te blijven werken aan de beste oogzorg voor iedereen.

Wij kijken uit naar een nieuw jaar samen!

Yvonne Koppelman
Raad van bestuur



Samenvatting van alle cijfers in het verslag

Het Oogziekenhuis
krijgt een
8,7!

**37 OOGARTSEN
EN 5 ANESTHE-
SIOLOGEN**
vaste staf CMOR

Raad van toezicht
4x VERGADERD
in aanwezigheid
van raad
van bestuur

Auditcommissie rvt
**4x
BIJ ELKAAR
GEWEEST**

**2 NIEUWE
RVT LEDEN**

Commissie
kwaliteit en
veiligheid van rvt
**4x
BIJ ELKAAR
GEWEEST**

4x VERGADERING
infectiepreventie-
commissie

1 NIEUW LID
cliëntenraad

cliëntenraad
**3 REGULIERE
VERGADERINGEN**
gehouden met
het bestuur
van CMOR

**6 LEDEN
CLIËNTENRAAD**

**3 HER-
BENOEMINGEN**
cliëntenraad

cliëntenraad
**4 REGULIERE
VERGADERINGEN**
gehouden met het
bestuur van Het
Oogziekenhuis

1 BENOEMING
tot officier in de
orde van
Oranje Nassau

**10 NIEUWE
ERKENNINGEN**
expertisecentra
zeldzame
aandoeningen

**110 CO-
ASSISTENTEN**
5 keuzecoschap extra
3 oudste coschappen

Centrale
opleidingscommissie
**4x BIJ ELKAAR
GEWEEST**

**13 VERBETER-
MAATREGELEN**
opgesteld

13 OBSERVERS

7 PROMOVEDI
met succes
proefschrift
verdedigd

**11 FELLOWS
INGESTROOMD**

**72 WETEN-
SCHAPPELIJKE
ARTIKELEN**
gepubliceerd

OR:
**4
INSTEMMINGS-
VERZOEKEN
GEDAAN**

**9 LEDEN
VAN OR**

35 AIOS
5 ingestroomd en
5 uitgestroomd

**RVB
1 LID**

OR:
**8 ADVIES-
AANVRAGEN
ONTVANGEN**

2 Verslag raad van toezicht

“De raad van toezicht fungeert als klankbord en adviesorgaan van de raad van bestuur.”

2.1 Taken en samenstelling

De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid en functioneren van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in het ziekenhuis. Daarnaast fungeert de raad van toezicht als klankbord en adviesorgaan van de raad van bestuur en treedt hij op als werkgever van de raad van bestuur. De taken, verantwoordelijkheden en werkwijzen zijn vastgelegd in de statuten van Het Oogziekenhuis Rotterdam en het reglement van de raad van toezicht in ‘*Visie op toezicht*’¹.

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

De samenstelling van de raad van toezicht is in 2022 gewijzigd en is te vinden in bijlage 1. De raad heeft in 2022 afscheid genomen van toezichthouders prof dr. A.F. Cohen (wetenschappelijk profiel) en mevr. drs. Baar-Poort (medisch inhoudelijk profiel) en bedankt hen voor hun jarenlange inzet. Zij zijn opgevolgd door mevr. drs. D.H.C. Burger (medisch inhoudelijk profiel; op voordracht van de Cliëntenraad) en mevr. prof. dr. H.M. Verkooijen (wetenschappelijk profiel).



¹ Visie op toezicht is raadpleegbaar via <https://www.oogziekenhuis.nl>

2.2 Verbinding met de organisatie

De raad van toezicht vergaderde in 2022 vier keer in aanwezigheid van de raad van bestuur. Daarnaast heeft de raad van toezicht buiten aanwezigheid van de raad van bestuur vergaderd. De auditcommissie en de commissie kwaliteit & veiligheid zijn in 2022 ook vier keer bij elkaar geweest. Ook de remuneratie- en nominatiecommissie is verschillende keren bij elkaar geweest, onder andere voor de selectiegesprekken voor twee nieuwe raad van toezicht leden. Individuele leden van de raad van toezicht hebben overleggen bijgewoond van de ondernemingsraad, cliëntenraad en het kernstafoverleg van CMOR.

In 2022 heeft de raad van toezicht een zelfevaluatie uitgevoerd onder onafhankelijke externe begeleiding.

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

De raad van toezicht heeft meervoudig stilgestaan bij de uitdagingen waar het Oogziekenhuis voor staat: het continueren van hoogwaardige oogheeskundige zorg zowel regionaal als landelijk, alsmede de last resort-functie waarmee het ziekenhuis zich onderscheidt van andere zorgaanbieders. De combinatie van topspecialistische- en basiszorg over de volle breedte van de oogheeskunde creëert het unieke karakter voor niet alleen de functie als ziekenhuis, maar ook als het grootste

opleidingsinstituut voor oogartsen en oogheeskundige paramedici in Nederland. Het ontbreken van specifieke financiering voor de topreferente functie van het Oogziekenhuis plaatst de continuïteit van het ziekenhuis onder druk.

De haalbaarheidsstudie over de huisvesting op de campus van het Erasmus MC en de verkenning voor een nieuw elektronisch patiëntendossier (EPD/ZIS) waren belangrijke onderwerpen voor de raad van toezicht in 2022 evenals het werven van twee nieuwe leden.



Andere besproken onderwerpen zijn:

- Op het gebied van zorgverlening
 - Programma uitkomst gerichte zorg
 - Jaargesprek met de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)
 - Beleidsplan patiëntenparticipatie
 - Bezoek van accreditatiecommissie van Qualicor
- Op het gebied van externe ontwikkelingen
 - Het integraal zorgakkoord
- Op het gebied van bedrijfsvoering
 - Herijking wetenschappelijk onderzoek
 - Bestuursverslag 2021
 - Evaluatie besturingsmodel
 - Voorbereiding bestuurswissel Stichting voor Ooglijders
 - Reglementen RvT en RvB
- Op financieel gebied
 - Controleplan
 - Analyse van de investeringscapaciteit

Samenstelling en wijziging raad van bestuur

In 2022 bestond de raad van bestuur uit voorzitter Yvonne Koppelman en lid Igor Schillevoort, met als portefeuille Zorg en Onderzoek. Schillevoort heeft per 1 augustus 2022 de raad van bestuur van het Oogziekenhuis verlaten. De raad van toezicht is Schillevoort erkentelijk voor de positieve bijdrage die hij heeft geleverd aan het Oogziekenhuis. De raad van toezicht heeft geconcludeerd dat het ziekenhuis zich in een nieuwe fase bevindt en ziet voorlopig af van invulling van de vacature.



Verlag Coöperatie Medici Oogzorg Rotterdam

De Coöperatie Medici Oogzorg Rotterdam (CMOR) vormt het medisch specialistisch bedrijf in Het Oogziekenhuis Rotterdam. In 2022 bestond de vaste medische staf uit 37 oogartsen en vijf anesthesiologen.

In 2022 was er een intensieve samenwerking met het ziekenhuis op het gebied van het huisvestingstraject en de bijbehorende samenwerking met het Erasmus MC, de selectie van een nieuw EPD en de certificering door Qualicor.

Een belangrijk zorgpunt van de CMOR leden is de ervaren toename van de werkdruk door de grote en de toegenomen complexiteit van de zorgvraag en het moeilijk te vervullen vacatures van gespecialiseerde oogartsen.

Naast hun werkzaamheden binnen Het Oogziekenhuis Rotterdam, participeerden veel stafartsen van het ziekenhuis ook in 2022 in externe nationale en internationale werkgroepen, projecten en besturen binnen hun specialistische vakgebieden. De leden van CMOR hebben in 2022 verschillende symposia georganiseerd, zoals het 23e Rotterdam glaucoom symposium, het 1e Rotterdam Macula symposium en het 5e Dutch Orbita Society symposium.

Een hoogtepunt uit 2022 is de benoeming van kinderoogarts Tjeerd de Faber tot Officier in de Orde van Oranje Nassau. De Faber kreeg de koninklijke onderscheiding uitgereikt bij het behalen van zijn AOW leeftijd, maar hij blijft gelukkig nog doorwerken in Het Oogziekenhuis.

Tom van Goor, voorzitter
Dion Paridaens, secretaris
Theo Nieuwendijk, penningmeester

“Een hoogtepunt uit 2022 is de benoeming van kinderoogarts Tjeerd de Faber tot Officier in de Orde van Oranje Nassau.”

“Hooggespecialiseerde artsen en medewerkers zetten zich elke dag in om de beste oogzorg te leveren aan een steeds groeiende groep patiënten.”

4.1 Profiel

Al ruim anderhalve eeuw is Het Oogziekenhuis Rotterdam als gespecialiseerd oogziekenhuis innovatief in de oogheelkundige zorg. Hooggespecialiseerde artsen en medewerkers zetten zich elke dag in om de beste oogzorg te leveren aan een steeds verder groeiende groep patiënten. Deze patiënten hebben vaak complexe oogaandoeningen. Het totale palet aan topspecialistische zorg dat Het Oogziekenhuis Rotterdam levert wordt niet of nauwelijks door andere algemene of academische ziekenhuizen in Nederland geboden. Het Oogziekenhuis Rotterdam is 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 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 op de locatie Haringvliet 72 (voormalige Havenpolikliniek). Daarnaast zijn artsen en personeel werkzaam in het Franciscus Gasthuis & Vlietland (locaties Franciscus en Gasthuis)² en het IJsselland Ziekenhuis.

² N.a.v. organisatorische wijzigingen in Franciscus Gasthuis & Vlietland hebben Franciscus Gasthuis & Vlietland en Het Oogziekenhuis Rotterdam besloten het personeel – in dienst van Het Oogziekenhuis en werkzaam op locatie Franciscus – per 1 januari 2023 over te brengen bij het Franciscus Gasthuis & Vlietland. Als gevolg daarvan is een nieuwe samenwerkingsvorm vastgesteld, van waaruit de ziekenhuizen samen inhoud kunnen blijven geven aan de lange historie op het gebied van het leveren van de beste oogzorg in de regio.

4.2 Missie, visie en strategie

De missie van Het Oogziekenhuis Rotterdam is 'De beste oogzorg voor iedereen'. Het streven is de visus van patiënten zo hoog mogelijk te houden en blindheid te voorkomen. Het Oogziekenhuis Rotterdam wil hét centrum voor de topspecialistische en brede oogheelkundige zorg in Nederland zijn én blijven.

Door te excelleren in innovatieve derde- en vierdelijnszorg met een sterke last resort functie (inclusief diagnostiek) willen we ons blijven onderscheiden van andere zorgaanbieders. Ook bieden wij kwalitatief hoogwaardige (tweedelijns) basiszorg over de volle breedte van de oogheelkunde. De combinatie van topspecialistische en basiszorg over de volle breedte van de oogheelkunde creëert het unieke karakter van het ziekenhuis. Om dit profiel te behouden staat wetenschappelijk onderzoek en voortdurende innovatie centraal.

De grote aantallen patiënten waaraan wij oogheelkundige zorg verlenen maken het mogelijk om een brede opleidings- en onderzoeksfunctie te vervullen. Wij delen kennis en innovaties met onze ketenpartners en tegelijkertijd zorgen we dat vragen en knelpunten uit ons netwerk input vormen voor onderzoek. Op die manier faciliteren we de 'Research & Development cirkel' tussen de academie en de tweede- en eerste lijn.

Het Oogziekenhuis Rotterdam biedt een brede opleiding aan voor artsen waarin alle subspecialismen vertegenwoordigd zijn en verdieping mogelijk is in hooggespecialiseerde subspecialismen. Daarnaast heeft Het Oogziekenhuis Rotterdam een breed aanbod aan scholing en opleiding van onze eigen medewerkers.

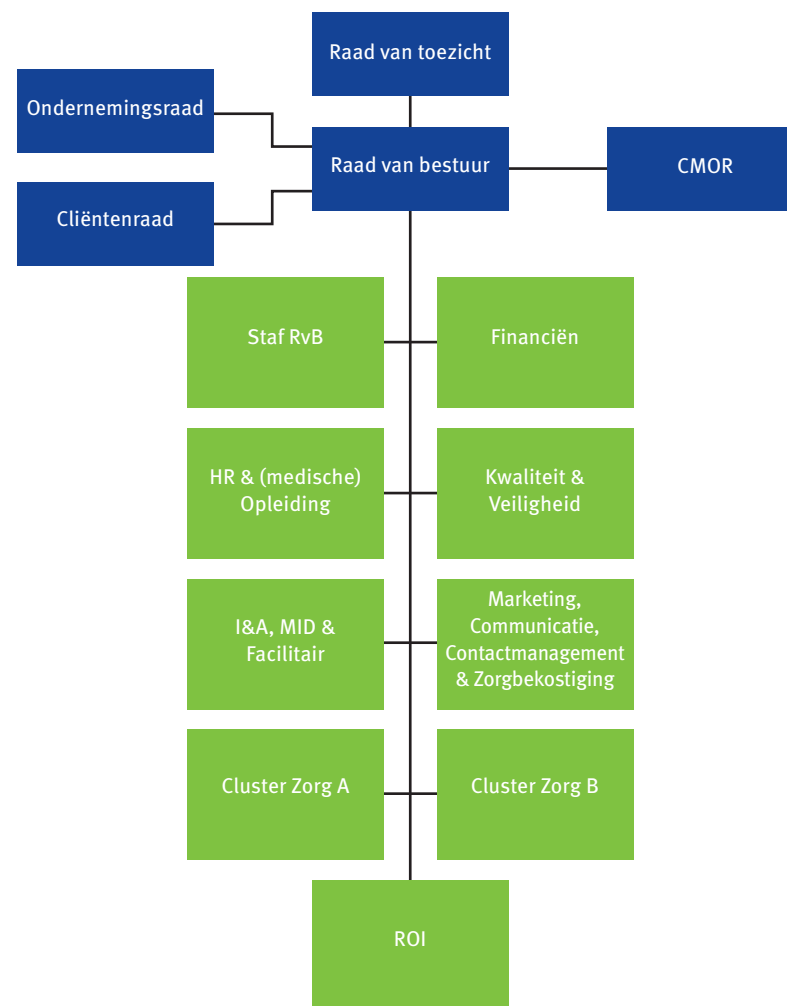


4.3 Structuur

Het ziekenhuisbedrijf wordt uitgeoefend vanuit Het Oogziekenhuis Rotterdam dat beschikt over een toelating op grond van de Wet toelating zorginstellingen (Wtzi). Deze wet is per 1 januari 2022 vervangen door de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza). 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.

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

1. Het Rotterdams Oogheelkundig Instituut B.V. (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): biedt oogheelkundige zorg die niet in de basisverzekering is opgenomen, zoals refractiechirurgie, lensimplantaten en ooglidchirurgie

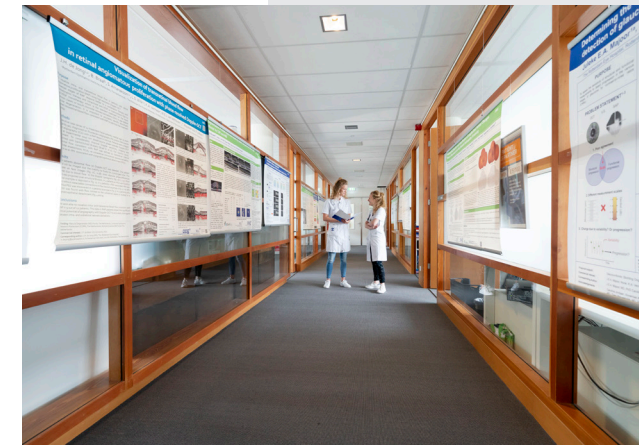


4.4 Kerngegevens 2022

4.4.1 Polikliniek en Operaties

Poliklinische productie	2022	2021
Algemeen	24.687	15.278
Cataract	13.598	13.988
Cornea	18.679	18.621
Glaucoom	20.746	20.002
Interne Geneeskunde	3	56
Medische Retina	14.879	24.440
Neuro-Ophthalmologie	2.631	2.435
OCPL	10.514	9.002
Strabisme	5.595	7.972
Vitreoretinale Chirurgie	14.992	14.739
TOTAAL	126.324	126.533

Operaties	2022	2021
Cataract	7.195	7.216
Cornea	636	642
Oogziekenhuis Focuskliniek	440	484
Glaucoom	647	644
OCPL	1.290	1.135
Poliklinische OK	1	
Strabisme	582	603
Vitreoretinale Chirurgie	2.591	2.624
TOTAAL	13.382	13.348



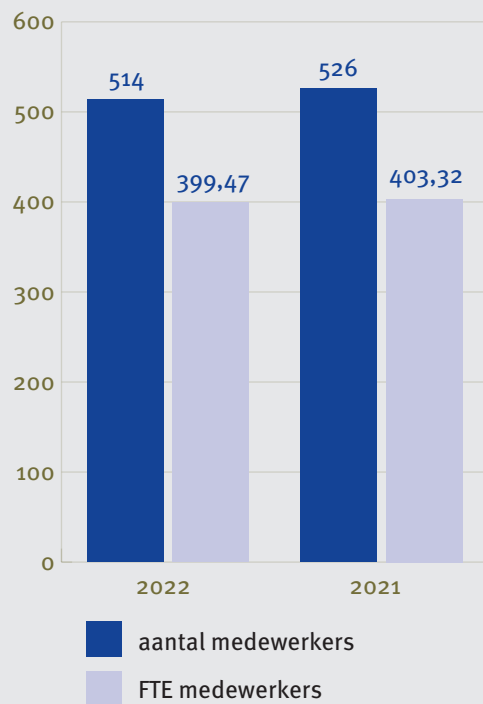
▲ Het Rotterdams Oogheelkundig Instituut (R.O.I.)



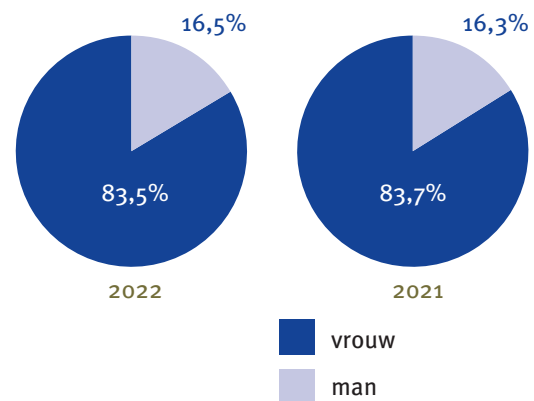
▲ Oogziekenhuis Focuskliniek

4.4.2 Personeel

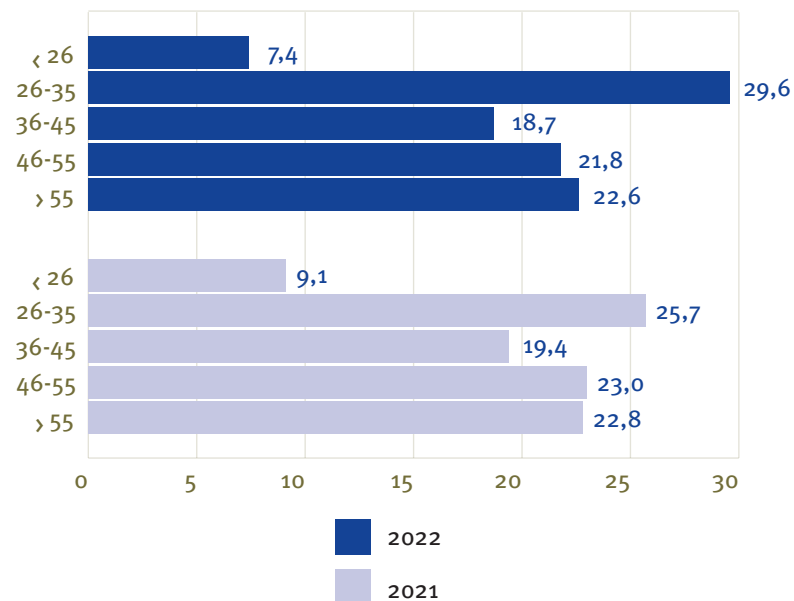
Omvang personeelsbestand (31-12)



Geslacht



Leeftijd



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 de algemene gang van zaken en is eindverantwoordelijk voor de continuïteit, kwaliteit en veiligheid van zorg en goed financieel beheer. De raad van toezicht houdt toezicht op het bestuur.

De raad van bestuur bestond tot 1 augustus 2022 uit twee leden: Yvonne Koppelman (voorzitter) en Igor Schillevoort. Vanaf 1 augustus 2022 bestaat de raad van bestuur uit één persoon.

Het Oogziekenhuis Rotterdam en CMOR hebben onderlinge samenwerkingsafspraken vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst en een overeenkomst van opdracht. Deze laatste overeenkomst bevat afspraken over de uitbesteding van medische specialistische zorg door het ziekenhuis aan CMOR en de daarmee samenhangende activiteiten zoals opleiding en onderzoek.

“Het Oogziekenhuis Rotterdam en CMOR hebben onderlinge samenwerkingsafspraken vastgelegd...”

5.2 Toezicht

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de raad van bestuur en de algemene gang van zaken in de zorgorganisatie. Naast een toezichthoudende taak heeft de raad van toezicht ook een adviserende taak. De raad van toezicht fungeert daarnaast als werkgever van de raad van bestuur, heeft een klankbordfunctie voor de raad van bestuur en keurt statutair vastgelegde strategische beslissingen goed. De raad van toezicht onderhoudt contacten met het algemeen bestuur van CMOR (kernstaf), de ondernemingsraad en de cliëntenraad. Voor de samenstelling van de raad van toezicht wordt verwezen naar bijlage 1.

Het Oogziekenhuis Rotterdam voldoet aan de Governance-code Zorg 2022.



5.3 Medezeggenschap

5.3.1 Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) in Het Oogziekenhuis heeft negen zetels die bekleed worden door werknemers met diverse functies uit de gehele organisatie. De OR vertegenwoordigt alle werknemers in de organisatie. Dit doet hij door te overleggen met de raad van bestuur en door gebruik te maken van de in de Wet op Ondernemingsraden (WOR) toegekende rechten, waaronder het adviesrecht, instemmingsrecht, uitvoeringsrecht, informatierecht en initiatiefrecht. De OR heeft twaalf keer vergaderd met de raad van bestuur.

De OR beschermt de belangen van de werknemers en heeft ook de verantwoordelijkheid om te helpen bij het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen. De OR heeft, net als de raad van bestuur, de verantwoordelijkheid om medezeggenschap goed te laten werken en te ontwikkelen. Via de OR kunnen de werknemers invloed uitoefenen op het beleid in de onderneming.

De OR is afgelopen jaar ook weer bij verschillende onderwerpen nauw en actief betrokken geweest. Een aantal belangrijke onderwerpen wordt hieronder benoemd.

Een belangrijk onderwerp is nog altijd de huisvestingsroute. Na vaststelling begin 2021 van het strategisch profiel 2040 en de keuze om het nieuwbouwsce­nario op het terrein van Erasmus MC uit te werken, is de OR nauw betrokken geweest bij de uitwerking van het programma

van eisen voor dit nieuwbouwsценario. In 2022 is dan ook positief geadviseerd ten aanzien van het basisprogramma van eisen. Tevens heeft de OR ingestemd met het uitgangspunt van het flexibel werkconcept, dat na de verhuizing verder wordt uitgerold.

Ook is de OR betrokken geweest bij de overgang van medewerkers van Het Oogziekenhuis Rotterdam naar Franciscus Gasthuis & Vlietland (SFGV). Hij heeft niet alleen positief geadviseerd maar waren tevens aanwezig bij de personeelsbijeenkomst in het SFGV, voor eventuele vragen of opmerkingen over deze ontwikkeling. De OR heeft een positieve reactie gegeven op de aanpassing van de besturingsstructuur op managementniveau en de aansturing van het Rotterdams Oogheelkundig Instituut (ROI).

Na de succesvolle opening van het Optometristencentrum in 2021 voor de uitstroom van onder andere stabiele glaucoompatiënten, heeft de OR positief gereageerd op het plan voor de uitbreiding van het Optometristencentrum voor de instroom van patiënten die gezien hun klachten niet per se bij een oogarts op het spreekuur geboekt hoeven te worden. De OR heeft hiervoor uitgebreid de achterban geraadpleegd.

Instemming werd onder andere gegeven over de afschaffing van wasvergoeding voor een bepaald deel van de

medewerkers en over het beleid dat het toekennen van gratificaties makkelijker maakt. De OR werd gekend in de herbenoeming van twee leden van de raad van toezicht.

Daarnaast heeft de OR een positief advies gegeven over de aanschaf van een nieuw elektronisch patiëntendossier (EPD). Wel ontvangt de OR in 2023 nog een uitvoeringsadvies rondom de implementatie en scholing ten behoeve van dit EPD.

In totaal heeft de OR acht adviesaanvragen ontvangen en vier instemmingsverzoeken.

5.3.2 Cliëntenraad

De cliëntenraad is een onafhankelijk adviesorgaan dat de belangen behartigt van de patiënten van Het Oogziekenhuis Rotterdam. In 2022 is de cliëntenraad gesprekspartner en toehoorder geweest bij verschillende overleggen met de raad van bestuur en raad van toezicht. De cliëntenraad heeft elf reguliere vergaderingen gehouden, vier regulieren vergaderingen met het bestuur van Het Oogziekenhuis en drie vergaderingen met het bestuur van CMOR. Bij één van de vergaderingen met de raad van bestuur is ook een afgevaardigde van de raad van toezicht aangesloten.

Op verzoek van de raad van bestuur heeft de cliëntenraad in 2022 advies gegeven over:

- basisprogramma van eisen voor de nieuwbouwlocatie;
- uitvoering programma uitkomstgerichte zorg;
- wijziging duurzame samenwerking tussen Het Oogziekenhuis en Franciscus Gasthuis & Vlietland;
- jaarrekening 2021;
- implementatie werkwijze patiëntenparticipatie;
- profielschets leden raad van toezicht (vacaturetekst);
- implementatie werkwijze informed consent;
- uitbreiding Optometristencentrum met instroom van nieuwe patiënten;
- beleidsplan en implementatieplan Samen Beslissen;
- begroting 2023;
- aanschaf en uitvoering nieuw elektronisch patiëntendossier (EPD) en ziekenhuisinformatiesysteem (ZIS);
- ingestemd met aangepaste klachtenreglement klachtencommissie en klachtenregeling Het Oogziekenhuis, naar aanleiding van aansluiting van Het Oogziekenhuis bij CBKZ (Centraal Bureau Klachtenmanagement in de Zorg).

Op verzoek van de raad van toezicht heeft de cliëntenraad advies gegeven over de algemene profielschets voor nieuwe leden raad van toezicht en de visie op toezicht. Daarnaast is de cliëntenraad betrokken geweest in het selectieproces van een nieuw lid raad van toezicht

met portefeuille patiëntgerichte zorg & kwaliteit. Voor deze functie heeft de cliëntenraad een bindend voordrachtsrecht, waardoor hij een leidende rol had in het selectieproces. Later in het jaar kwam er een vacature voor lid raad van toezicht met portefeuille onderzoek & zorginnovatie. Voor deze vacature heeft de cliëntenraad een gesprek gevoerd met de door de raad van toezicht en raad van bestuur voorgestelde kandidaat en daarover advies uitgebracht aan de raad van toezicht. Verder heeft de cliëntenraad een gesprek gevoerd met de raad van toezicht over het functioneren van de raad van bestuur, het zogenoemde '360-graden-feedbackgesprek', naar aanleiding van het jaargesprek tussen de raad van toezicht, raad van bestuur en leden raad van bestuur.

5.3.3 Kernstaf CMOR

De kernstaf van CMOR⁵ heeft een adviserende rol ten aanzien van een aantal specifiek benoemde voorgenomen beslissingen van de raad van bestuur. De kernstaf heeft in 2022 geadviseerd over het programma uitkomstgerichte zorg, de wijziging in de samenwerking met het Franciscus Gasthuis & Vlietland, huisvesting, de uitbreiding van het optometristencentrum, het beleidsplan samen beslissen, de aanschaf van een nieuw elektronisch patiëntendossier, alsmede over de begroting 2023. In 2022 zijn de kernstaf, de raad van bestuur en de raad van toezicht bijeen gekomen, waarbij de kernstaf een presentatie heeft gehouden over huisvesting en wetenschappelijk onderzoek.

⁵ Het CMOR-bestuur, formeel genaamd het dagelijks bestuur van CMOR, maakt onderdeel uit van de kernstaf, formeel genaamd het algemeen bestuur van CMOR.

6.1 Zorg

Samenwerking ziekenhuizen

Voorheen waren de medewerkers van de poli oogheelkunde in het Franciscus Gasthuis & Vlietland in dienst van Het Oogziekenhuis. Per 31 december 2022 zijn deze dienstverbanden overgegaan naar het Franciscus Gasthuis & Vlietland en hebben wij afscheid genomen van deze collega's. Er is een nieuwe samenwerkingsovereenkomst gemaakt met het Franciscus.

Het traject over de inhoudelijke samenwerking tussen het Erasmus MC en Het Oogziekenhuis heeft verder vorm gekregen in 2022. Als input voor de mogelijke samenwerkingsvormen is o.a. een gezamenlijk bezoek gebracht aan het St. Erik Eye Hospital in Stockholm (zie verder hoofdstuk 7.2).

Financieel duurzame zorg

Het ziekenhuisbrede programma 'financieel duurzame zorg' is in 2021 gestart met als doel het verbeteren van het financieel resultaat, het efficiënter inrichten van (zorg)processen en het verhogen van de kwaliteit en het werkplezier. In 2022 is 88% van de doelstellingen gerealiseerd, wat neerkomt op een positieve verbetering van het financiële resultaat. Met name het verbeteren van de DBC-registratie heeft een grote bijdrage geleverd. Het programma helpt om zaken meetbaar/inzichtelijk te krijgen en om een cultuur te creëren waarbij financieel resultaat meer aandacht krijgt.

“In 2022 is 88%
van de doelstellingen
gerealiseerd.”

Juiste zorg op de juiste plek

Na het succes van de opening van het optometristencentrum in 2021, is in 2022 besloten om het optometristencentrum verder te ontwikkelen en uit te breiden met nieuwe patiëntengroepen. Door de verandering van de instroom creëren we ruimte binnen Het Oogziekenhuis voor de behandeling van meer (nieuwe) patiënten die de expertise van de oogarts écht nodig hebben. We willen immers als topspecialistisch centrum met een essentiële last resort functie voldoende ruimte hebben en houden om patiënten met (hoog)complexe oogaandoeningen te kunnen blijven behandelen. De nieuwe werkwijze is begin 2023 van start gegaan.

De pilot met orthoptisten van Het Oogziekenhuis op de locatie van het Centrum voor Jeugd en Gezin is in 2022 afgerond. De samenwerking tussen de orthoptisten en het CJG werd als prettig ervaren. Naar aanleiding van de resultaten van de pilot is gebleken dat jeugdgezondheidsartsen de patiënten juist screenen en de juiste patiënten doorverwezen worden naar Het Oogziekenhuis. Een extra screening door een orthoptist op locatie is niet nodig en daarom is besloten om de pilot niet te vervolgen.

Werkprocessen

Ook in 2022 is weer hard gewerkt aan het verbeteren van de werkprocessen. Zo is er door de afdeling Integraal Capaciteitsmanagement (ICM) een flexibele masterplanning ingeregeld, zijn we gestart met het digitaal versturen van afspraakbevestigingen en is er een nieuwe depotheek op de 2e etage.

Op de verpleegafdeling zijn 'Computer On Wheels' (COWS) geïntroduceerd, waardoor de juiste informatie altijd beschikbaar is. Daarnaast is op de verpleegafdeling ook gestart met het gebruik van een kwaliteitsbord zodat voor iedereen op één plek zichtbaar is hoe de kwaliteitsindicatoren van de afdeling ervoor staan.

Veiligheid

Naast het leveren van de juiste zorg is het ook van belang dat we voorbereid zijn op crisissituaties. In 2022 hebben verschillende trainingen plaatsgevonden waarin de crisisteams aan de hand van een casus hebben geoefend hoe om te gaan met crisissituaties. Tegelijkertijd was de start van de nieuwe functie van crisiscoördinator; een collega die tijdens een crisis de zorg- en bedrijfsprocessen coördineert. Deze rol wordt vanaf nu 24/7 vervuld.

Gastvrijheid

Om te zorgen dat iedereen zich welkom voelt in Het Oogziekenhuis is in 2022 het gastvrijheidskompas opgesteld voor een prettige ziekenhuisbeleving van onze patiënten en een werkomgeving met vertrouwen en plezier voor onze medewerkers.

Erkenning als expertisecentrum

In 2022 heeft de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport Het Oogziekenhuis Rotterdam (opnieuw) erkend als expertisecentrum voor diverse zeldzame oogaandoeningen. Een aandoening is zeldzaam als het bij minder dan 1 op de 2.000 mensen voorkomt. Voor de patiënten die in Het Oogziekenhuis onder behan-

deling zijn en hun verwijzers is deze erkenning een extra bevestiging dat ze bij ons aan het juiste adres zijn. De expertisecentra binnen Het Oogziekenhuis moeten aan strenge voorwaarden voldoen, zoals op het gebied van onderzoek, kennisdeling en opleiding van nieuwe artsen. Het Oogziekenhuis kent hiermee in totaal 10 expertisecentra voor zeldzame aandoeningen.

TZO-subsidie

Op 1 december 2021 zijn wij gestart met de Topspecialistische Zorg en Onderzoek (TZO) subsidie. De subsidie is gericht op maatwerk voor de topspecialistische oogheelkundige patiënt. In 2022 is het TZO-programma opgestart. Het programma bestaat uit drie onderzoeksprojecten: patiënt gerapporteerde uitkomsten (PROM) bij netvlieschirurgie (VR), voorspellen van het verloop van Graves Orbitopathie (GO) en het vergelijken van de implementatie van twee soorten implantaten bij



glaucoom. Naast de onderzoeksprojecten zijn er ook vier versterkingsprojecten om de gehele organisatie voor topspecialistische zorg te versterken.

Deze projecten gaan over:

1. Betere ontsluitings- en gebruiksmogelijkheden van patiëntdata uit het EPD;
2. Oogheelkundige instrumenten voor waardegedreven zorg samen met patiënten specifiek maken;
3. Herallocatie van zorgtaken tussen oogarts, optometrist, PA, TOA en specialistisch verpleegkundige;
4. Het beter structureren van onze consultatiefunctie voor externe oogartsen.

Eind 2022 is gebleken dat door de implementatie van het nieuwe EPD het onmogelijk gaat zijn om de eerste twee versterkingsprojecten (volledig) uit te voeren. We zijn daarom een aangepast plan aan het ontwikkelen om hier mee om te gaan.

Zorgverzekeraars

In juni is er voor het eerst een fysieke zorgverzekeraarsdag georganiseerd. Tijdens deze middag zijn alle zorgverzekeraars uitgenodigd om meer te weten te komen over Het Oogziekenhuis. Er was een goede vertegenwoordiging vanuit de zorgverzekeraars aanwezig en vanuit Het Oogziekenhuis zijn er over de volle breedte presentaties gegeven. Zowel de vertegenwoordigers van de zorgverzekeraars en de vertegenwoordigers van Het Oogziekenhuis waren erg enthousiast over deze middag.

6.2 Kwaliteit en veiligheid

6.2.1 Ontwikkelingen

Uitkomstgerichte zorg

Op het gebied van uitkomstgerichte zorg zijn in 2022 voor patiënten met primaire netvliesloslating en keratoconus uitkomstsets ontwikkeld in samenwerking met de WAEH (world association of eye hospitals). Bovendien is er een start gemaakt met de ontwikkeling van een uitkomstset voor Graves patiënten. Deze wordt in 2023 afgerond. Verdere implementatie van de registratie van uitkomsten staat voorlopig on hold in afwachting van de overgang naar een nieuw EPD.

Verder is er een onderzoek uitgevoerd in het kader van patiëntervaren uitkomsten bij cataract. Hiervoor is de patiëntvoorlichting geanalyseerd en een advies opgesteld voor verbetering van de voorlichting in aansluiting op de wensen van patiënten. Dit advies wordt in 2023 geïmplementeerd.

Het beleid- en implementatieplan om het samen beslissen in de spreekkamer te versterken is opgesteld.

Patiëntgerichte zorg

De vraag: “zou u Het Oogziekenhuis aanbevelen bij andere mensen met dezelfde ziekte of gezondheidsklachten?” Is in het vierde kwartaal 2022 met een 8,7 beantwoord. Een mooi aanbevelingscijfer voor Het Oogziekenhuis. Daarnaast is afgelopen jaar een patiënten-

panel opgezet ter behoeve van verdiepend patiëntonderzoek. De werving hiervoor loopt verder in 2023.

Ook is er een ziekenhuisbreed beleid voor patiëntenparticipatie bij zorg en onderzoek opgesteld en verspreid en is er een gastvrijheidsprogramma ontwikkeld en geïmplementeerd. Hiervoor zijn gastvrijheidscoördinatoren aangesteld en vrijwilligers en spreekuurassistenten hebben een scholing gevolgd over gastvrijheid.

Begin 2023 zal het patiëntenpanel worden ingezet voor onderzoek naar de wachttijdbeleving.

Continu verbeteren

In oktober 2022 hebben we de overbruggingsaudit van Qualicor met succes doorlopen. Na afloop van de audit hebben we verschillende complimenten ontvangen voor:

- Het gebruik van verbeterborden ter ondersteuning van het sturen op resultaten en continu verbeteren;
- Het gebruik van het leermanagementsysteem voor de registratie van (verplichte) scholing door medewerkers en artsen;
- De ontwikkeling van het gastvrijheidsconcept en het uitreiken van het OOGappeltje aan gastvrije medewerkers.

“Patiënten geven ons een gemiddeld aanbevelingscijfer van een 8,7!”

Natuurlijk is er ook nog verbetering nodig, zoals bij de ziekenhuisbrede standaardisatie bij de overdracht van patiëntinformatie. Voor dit onderwerp zal in 2023 volop aandacht zijn.

Behalve de audit, is er in 2022 ook veel aandacht geweest voor het versterken van compliance. Onder meer door middel van het organiseren van themaweken.

6.2.2 Klachten en calamiteiten

Het Oogziekenhuis Rotterdam staat open voor feedback, klachten en vragen van haar patiënten. Klachtbehandeling is in Het Oogziekenhuis Rotterdam gericht op behoud en herstel van vertrouwen. Wij nemen waar nodig de tijd om in gesprek te gaan met klagers om samen een oplossing te vinden die aanvaardbaar en werkbaar is voor beide partijen. Klachten kunnen laagdrempelig worden ingediend.

In 2022 zijn met name klachten ontvangen over organisatorische zaken, onder meer over de telefonische bereikbaarheid en over de duidelijkheid van de ontvangen voorlichting/informatie. Klachten worden altijd besproken met degene(n) op wie de klacht betrekking heeft, op deze manier kunnen medewerkers leren en profiteren van klachten. Waar nodig zijn protocollen, werkinstructies of voorlichting aangepast naar aanleiding van een klacht.

In 2022 heeft Het Oogziekenhuis Rotterdam drie calamiteiten gemeld bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). De calamiteiten zijn onderzocht volgens de

SIRE-methodiek (Systematische Incident Reconstructie en Evaluatie), waarvoor ook de betrokken patiënten zijn geïnterviewd. In alle gevallen heeft de IGJ geoordeeld dat de calamiteiten voldoende zorgvuldig zijn onderzocht en dat passende verbetermaatregelen zijn genomen.

Op basis van de oorzaken van de calamiteiten zijn in totaal dertien verbetermaatregelen opgesteld, waarvan de belangrijkste zijn:

- Aanpassingen in de werkwijze voor het inplannen van (vervolg) afspraken voor patiënten;
- Evaluatie en aanscherping in de werkwijze voor de uitvraag, registratie en opvolging van oogheelkundige klachten die telefonisch worden gemeld.

De onderzoeksresultaten en verbetermaatregelen zijn besproken met (vertegenwoordigers van) de betrokken patiënten. Tot slot zijn alle calamiteiten ter evaluatie en lering besproken met de artsen tijdens de klinische middagen.

6.2.3 Infectiepreventie en medische technologie

Infectiepreventie

In 2022 heeft vier keer een vergadering van de infectiepreventiecommissie (IPC) plaatsgevonden. Tijdens IPC vergaderingen worden de luchtbeheersing, het legionellabeleid en het antibioticabeleid als vast agendapunt besproken. In 2022 is onder meer door de IPC besloten tot aanpassing van het beleid rond het dragen van chirurgische mondneusmaskers en zijn de aanbevelingen uit de Nederlands Oogheelkundig Gezelschap Best

practice IVI overgenomen. De schoonmaak bleek op basis van de interne audits een aandachtspunt in 2022. Hiervoor zijn verbetermaatregelen genomen die door de IPC worden gemonitord.

Medische technologie

Afgelopen jaar is er veel aandacht geweest voor het volgen en registreren van de scholing medische technologie door zorgverleners. Bovendien zijn er verbeteringen doorgevoerd in het proces rondom de aanschaf van steriele medische hulpmiddelen, met name ten aanzien van de werkwijze voor het uitvoeren van prospectieve risicoanalyses.

6.3 Onderzoek

Het Oogziekenhuis Rotterdam loopt al jaren voorop in het leveren van hoogwaardige zorg. Om ook in de toekomst de beste oogzorg te kunnen bieden, blijven we



innoveren. Wetenschappelijk onderzoek is de sleutel voor deze vernieuwing. Dit onderzoek gebeurt bij het onderzoeksinstituut van Het Oogziekenhuis Rotterdam, het R.O.I.

Afgelopen jaar zijn er 72 wetenschappelijke artikelen gepubliceerd. Daarnaast hebben zeven promovendi succesvol hun proefschrift verdedigd. Vijf daarvan werkten fulltime bij het R.O.I. aan hun onderzoek en twee promovendi hebben voor hun onderzoek veel samengewerkt met Het Oogziekenhuis.

Vanuit de TZO subsidie zijn alle onderzoeksprojecten gestart in 2022. De eerste publicaties van deze projecten worden begin 2023 verwacht.

In 2022 is het herijkingstraject wetenschappelijk onderzoek afgerond. Dit heeft concrete verbeterpunten opgeleverd hoe de artsen van CMOR beter vrijgespeeld kunnen worden voor onderzoek en het ROI hierbij kan ondersteunen. Daarnaast is er een definitief besluit genomen over het besturingsmodel van het R.O.I.

Door middel van de introductie van de interviewserie 'vanuit de ogen van de onderzoeker' wordt er actief gewerkt aan meer zichtbaarheid van het onderzoek voor zowel collega's als patiënten.

Een van de onderzoeken waar veel media aandacht voor was is de implantatie van een chip in het oog van een van onze patiënten:

<https://www.oogziekenhuis.nl/nieuws/het-oogziekenhuis-rotterdam-implanteert-voor-het-eerst-in-nederland-chip-in-oog-van-bijna>

6.4 Opleiding

6.4.1 Arts In Opleiding tot Specialist (AIOS)

Het Oogziekenhuis Rotterdam verzorgt de grootste AIOS opleiding voor oogheelkunde in Nederland en heeft daarmee een significant aandeel in het overdragen van oogheelkundige kennis. Het Oogziekenhuis Rotterdam krijgt jaarlijks opleidingsplaatsen toegewezen. In totaal werkten er 35 AIOS in Het Oogziekenhuis in 2022. In totaal zijn er vijf AIOS ingestroomd en vijf uitgestroomd. Vanuit de opleiding Oogheelkunde van het Erasmus MC is er één AIOS overgekomen naar de opleiding van Het Oogziekenhuis Rotterdam. Vanuit België (Leuven) hebben twee AIOS een stage van zes maanden gedaan. Vanuit Suriname doet één AIOS een stage voor 1,5 jaar met aansluitend een fellowship in 2023. AIOS krijgen in hun opleiding scholing en ervaring in alle subspecialismen mee. Wetenschappelijk onderzoek maakt ook onderdeel uit van de opleiding voor AIOS in Het Oogziekenhuis Rotterdam. De centrale opleidingscommissie (COC) van Het Oogziekenhuis Rotterdam draagt bij aan het steeds verder moderniseren en professionaliseren van de oogartsenopleiding. 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.

6.4.2 Fellows

Alle oogartsen van Het Oogziekenhuis Rotterdam hebben zich gespecialiseerd tot superspecialist in één of meerdere subcategorieën van oogandoeningen. Een opgeleide oogarts die een dergelijk subspecialisme wil aanleren, dient 1 tot 2 jaar te worden opgeleid door een superspecialistische oogarts (fellowship) en zal deze subspecialisatie vervolgens moeten 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 2022 zijn elf fellows ingestroomd en hebben in totaal vijf oogartsen zich in Het Oogziekenhuis Rotterdam op deze manier verder bekwaamd in een specifiek oogheelkundig specialisme. Dit ging om de vakgroepen Cornea, Glaucoom en Oculoplastisch/Orbita. De fellows waren verdeeld over de volgende vakgroepen: Oculoplastisch/Orbita vier fellows waarvan twee uit België, Cornea drie fellows waarvan één uit België, Medische Retina twee fellows uit België, Vitreoretinale drie fellows uit België, Medische Retina twee fellows uit België en Strabisme/Kind drie fellows; één uit België, één uit Turkije en één uit Oostenrijk.

6.4.3 Coschappen

In 2022 hebben circa 110 coassistenten een oogheelkundestage in Het Oogziekenhuis Rotterdam gelopen.



6.4.4 Observers, oudste coschappen en keuzecoschappen

In 2022 hebben dertien observers in Het Oogziekenhuis Rotterdam meegelopen. Dit zijn oogartsen die werkzaam zijn in een ziekenhuis in het buitenland en voor een korte periode van twee tot vier weken bij één bepaalde vakgroep meelopen om kennis op te doen. Verdeeld over de volgende vakgroepen: Oculoplastische chirurgie vier observers uit respectievelijk Polen, Turkije, Bosnië Herzegovina en Singapore, vitreoretinale chirurgie vijf observers uit België, Belarus, Montenegro, Polen en Schotland en vijf observers bij de Glaucoom uit Kroatië, Oekraïne, Hongarije en twee uit Georgië.

Ook hebben vijf coassistenten na afronding van hun coschap in Het Oogziekenhuis Rotterdam nog een 'keuze coschap' gevolgd in het ziekenhuis. Drie coassistenten hebben hier tevens hun oudste coschap afgerond. Hierin wordt een verdieping in een bepaald vakgebied gegeven. Eén coassistent kwam vanuit het Erasmus MC, één vanuit het UMC Utrecht en één van het UMC Groningen.

7 Bedrijfsvoering

7.1 Medewerkers

In 2022 is verder gegaan met het leiderschapsprogramma ‘Veranderkunde’ voor teamleiders in de zorgorganisatie.

Nagenoeg alle teams, zowel in de zorg als in de ondersteuning, zijn gestart met een eigen leer-ontwikkelprogramma. Kern van het programma blijft ‘eigen regie en verantwoordelijkheid nemen’.

Het ziekteverzuim is in 2022 licht gestegen ten opzichte van 2021, maar is lager dan in de branche. De stijging is met name veroorzaakt door de eerste drie maanden van 2022 waarin corona een grote rol speelde.

De teams die veel met projecten werken hebben in 2022 allemaal de training ‘projectmatig werken’ gevolgd en alle afdelingen zijn in 2022 gestart met strategische personeelsplanning.

In 2022 zijn zowel de opleiding ‘Wegwijs in de Oogheelkunde’ voor alle niet-zorgmedewerkers als ‘de Leergang in de Oogheelkunde’ voor onze zorgmedewerkers geheel vernieuwd. Hiertoe is nauw samengewerkt met Noordhoff uitgeverij.

“Het ziekteverzuim is in 2022 licht gestegen ten opzichte van 2021, maar lager dan in de branche.”

Medewerkers van de verpleegafdeling



7.2 Huisvesting

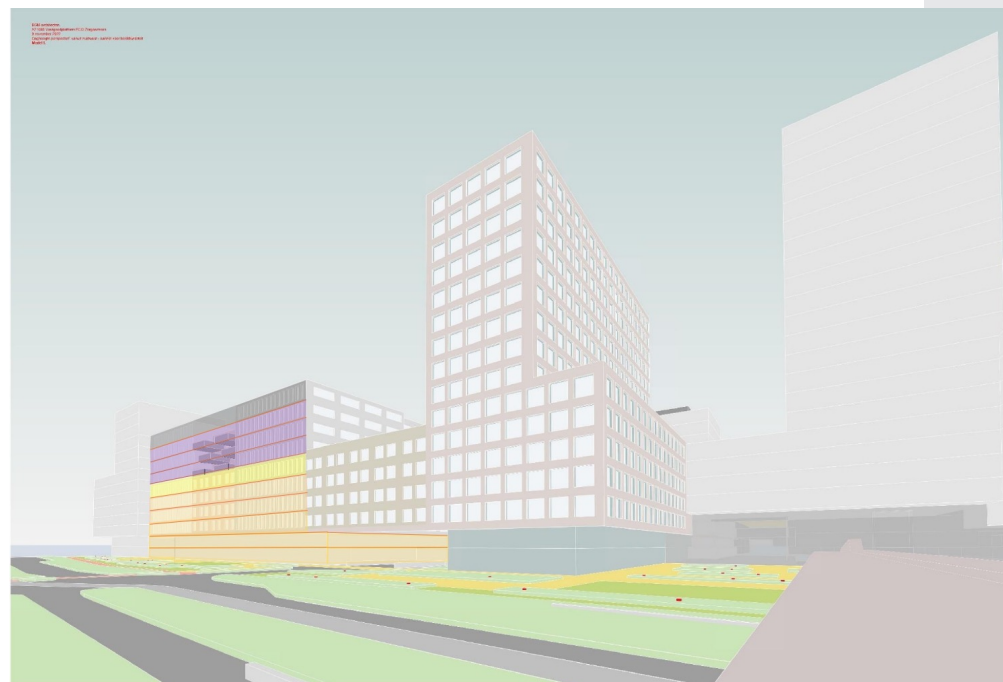
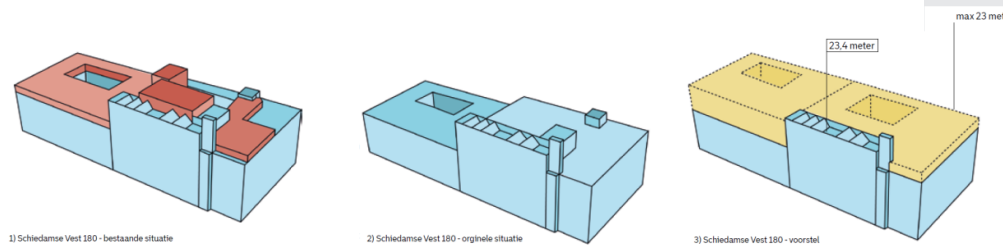
Nieuwe huisvesting

Met het besluit om de haalbaarheid van nieuwe huisvesting voor het Oogziekenhuis te ontwikkelen op de campus van het Erasmus MC zijn er in 2022 concrete stappen gezet. Het programma van eisen is vastgesteld na de positieve advisering van zowel de OR als CMOR en de meerjarige businesscase is verder uitgewerkt en onderbouwd. Deze businesscase is meerdere malen besproken met de zorgverzekeraars. Samen met het Erasmus MC is een concept structuurvisie gerealiseerd waarin staat hoe het nieuwe gebouw eruit komt te zien. De bouwkostenramingen in de structuurvisie vallen binnen de opgestelde businesscase. De structuurvisie omvat naast Het Oogziekenhuis ook de klinische afdeling psychologie van het Erasmus MC. Behalve de visie op het gebouw, zijn Het Oogziekenhuis en het Erasmus MC ook bezig om de inhoudelijke samenwerking op het gebied van zorg, onderzoek en onderwijs verder uit te werken. In dit kader heeft de gezamenlijke studiereis plaatsgevonden naar het St. Erik Eye Hospital in Stockholm.

Verkoop huidige panden Schiedamse Vest

Met de gemeente Rotterdam is een constructieve samenwerking opgezet die heeft geleid tot een nota van uitgangspunten voor beide panden Schiedamse Vest 180 en 160. Het ontwerp voor het bestemmingsplan voor de Schiedamse Vest 180 is afgerond voor bestuurlijke besluitvorming en ter visie legging. De voorbereidingen

worden getroffen voor het opzetten van een anterieure overeenkomst met de gemeente en het opzetten van de verkoopprocedure. Het college sanering zorginstellingen is ook bij deze voorbereidingen betrokken middels een aangewezen gemachtigde. De instemming van het college beperkt zicht tot Schiedamse Vest 180.

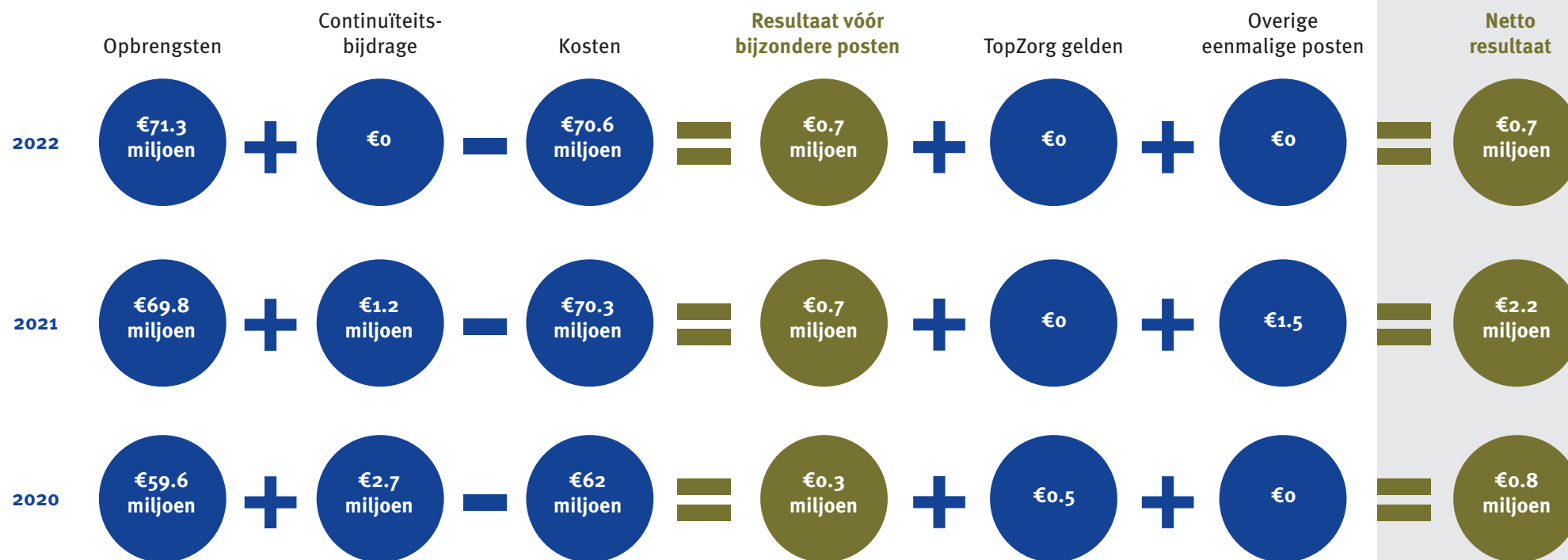


7.3 Financiën

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

7.3.1 Omzet en resultaat in 2022

Het resultaat van Het Oogziekenhuis Rotterdam bedraagt in 2022 € 0,7 miljoen positief (2021: € 2,2 miljoen). Het resultaat van Het Oogziekenhuis Rotterdam enkelvoudig bedraagt € 0,6 miljoen (2021: € 2,0 miljoen) en van de dochterondernemingen € 0,1 miljoen (2021: € 0,2 miljoen).



7.3.2 Financiën Het Oogziekenhuis Rotterdam

Omzet en resultaat zijn in 2022 opnieuw in enige mate beïnvloed door de coronacrisis, vooral door het tijdelijk verhoogde ziekteverzuim in het 1e kwartaal. Desondanks heeft het ziekenhuis over het gehele jaar zijn geplande zorgvolume (DBC-omzet) vrijwel gerealiseerd. Het Oogziekenhuis heeft over 2022 geen dekking ontvangen voor de gemiste opbrengsten en gemaakte meerkosten (zie verder paragraaf 7.3.7). Ook zijn in 2022 geen andere materiële eenmalige posten of Topzorg/TZO gelden verantwoord.

Ten aanzien van de kosten geldt dat 2021 een (eenmalige) uitschieter bevatte vanwege de introductie van de kostbare innovatieve ‘Luxturna’ gentherapie. Deze kosten zijn in 2022 weer gedaald met € 3,4 miljoen. De ‘onderliggende’ kostenstijging komt voort uit hogere personeelslasten, in lijn met de CAO stijging, hogere kosten van inhuur van extern personeel en uiteraard de inflatie op de materiële kosten zoals voor energie. Door stringent kostenbeheer is deze stijging beperkt gebleven tot € 3,7 miljoen (5,2%) en is een resultaat vóór bijzondere posten gehaald van € 0,7 miljoen, gelijk aan 2021.

7.3.3 Financiën dochterondernemingen

Na een piek van € 0,2 miljoen in 2021 is het resultaat van dochteronderneming Oogziekenhuis Focuskliniek terug op het meer gebruikelijke niveau tussen 0 en € 0,1M positief. Het gecombineerde resultaat van het

R.O.I. en de Oogziekenhuis Research B.V. is € 0,1M positief (2021: € 0). Het ziekenhuis draagt jaarlijks bij aan de kosten van de basisinfrastructuur van het onderzoeksinstituut.

7.3.4 Financiële positie

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

	Banknorm	2022*	2021*	2020*
Balanssolvabiliteit	15%	49,0%	49,6%	39,7%
Debt Service Capacity Ratio (DSCR)	1,3	28,9	5,7	2,9
Liquiditeitsratio (current ratio)	n.v.t.	1,5	1,4	1,5

*Geconsolideerde Jaarrekening

Eind 2021 is een groot deel van de leningenportefeuille vervroegd afgelost en zijn in 2022 de interest kosten bijna tot 0 gedaald. Hierdoor zijn de solvabiliteit en de Debt Service Capacity Ratio (DSCR) sterk gestegen.

Per balansdatum beschikt Het Oogziekenhuis Rotterdam over een positief saldo liquide middelen van €17,1 miljoen (2021: € 10,7 miljoen). Het bankkrediet van € 5 miljoen is niet aangewend in 2022.

7.3.5 Investerings

De investeringen van Het Oogziekenhuis Rotterdam fluctueren doorgaans tussen € 1,5 en 2 miljoen. Nadat in 2020 € 2,6 miljoen was geïnvesteerd en in 2021 € 1,5 miljoen, ligt het bedrag in 2022 op € 0,8 miljoen. Deze sterke daling is een gevolg van de relatief hoge investeringen de afgelopen jaren en wat vertraging in de realisatie van een aantal investeringsprojecten. Net als in andere jaren is in 2022 vooral geïnvesteerd in medische apparatuur. De verwachting is dat de investeringen in 2023 weer op het gebruikelijke niveau zullen liggen.

7.3.6 Bekostiging topspecialistische functie

Vanwege het ontbreken van passende bekostiging voor onze topspecialistische functie (zorg, onderzoek en onderwijs) hebben wij van 2014 tot eind 2019 deelgenomen aan het subsidieprogramma Experiment Top-Zorg. Aansluitend heeft het ziekenhuis zich ingeschreven voor het vervolgprogramma TZO en is deze door het ministerie van VWS in 2021 gehonoreerd. Dit is een erkenning voor onze topspecialistische zorg-, onderzoek- en opleidingsfunctie die we al decennia op hoog niveau uitvoeren en bevestigt dat Het Oogziekenhuis Rotterdam een topspecialistisch centrum is op het gebied van de oogheelkunde. Hoewel we met de TZO-subsidie onze topspecialistische functie verder kunnen ontwikkelen, is het toegekende bedrag niet voldoende om onze topspecialistische functie op structurele wijze te bekostigen. De TZO-subsidie ziet immers toe op een beperkt

aantal patiëntenstromen terwijl Het Oogziekenhuis Rotterdam een topreferente functie heeft over de gehele breedte van het ziekenhuis. Daarnaast is het geen structurele vorm van financiering, wat investeringen in de infrastructuur en in de toekomst in de weg staat. Daarom blijft het urgent 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.

7.3.7 Financiële impact coronacrisis

Ook in 2022 heeft corona impact gehad op de financiële resultaten. Hoewel minder dan in 2020 en 2021, is ook in 2022 het volume van zorg negatief beïnvloed, vooral door een hoog ziekteverzuim in het 1e kwartaal. Als categoriaal ziekenhuis heeft Het Oogziekenhuis in 2022 geen gebruik kunnen maken van de regeling die is getroffen met zorgverzekeraars en het Ministerie van VWS. Het Oogziekenhuis heeft de financiële gevolgen - meerkosten en minder zorg productie - opgevangen binnen zijn eigen bedrijfsvoering.

Voor 2023 en verder worden vooralsnog geen bijzonderheden meer verwacht. Uiteraard zullen wij de ontwikkelingen scherp blijven volgen en, waar nodig, betrekken in onze periodieke gesprekken met verzekeraars - voor de impact op patiënten, medewerkers, bedrijfsvoering en financiën.

7.4 ICT-gebied

De belangrijkste ontwikkeling op ICT gebied in 2022 is dat er een keuze is gemaakt voor een nieuw EPD, namelijk Chipsoft. Specifiek HiX versie 6.3 standaard content. Deze keuze is gemaakt, omdat HiX een functioneel rijk EPD is dat goed aansluit bij de wensen van Het Oogziekenhuis. Eind 2022 zijn de eerste interne voorbereidingen gestart om over te kunnen gaan op HiX versie 6.3.

7.5 Integraal risicomanagement

In 2022 is het integraal risicomanagement (IRM) verder geïmplementeerd binnen de RVE's. Hiervoor is een workshop georganiseerd over de principes en aanpak van IRM.

Met elk team heeft een bespreking plaatsgevonden om de top 3 risico's vast te stellen en de bijbehorende beheersmaatregelen. De afspraak is gemaakt deze risico's te vertalen naar de jaarplannen 2023. Daarnaast zijn ziekenhuisbreed afgelopen jaar de strategische risico's herijkt tot de volgende vijf risico's:

- Niet kunnen behouden van deskundige en vitale medewerkers
- Te weinig patiëntgerichtheid
- Onvoldoende (zichtbare) innovatie op de topspecialistische functie
- Onvoldoende concurrerend op laagcomplexe zorg
- Aandeel complexe zorg in productmix te klein

7.6 Samenwerking externen

Ook in 2022 heeft Het Oogziekenhuis weer gewerkt aan projecten met andere partijen. Zo is het eerstelijnsproject met Zilveren Kruis en Integrale Zorggroep Eerstelijns Rijnmond (IZER) voortgezet, is er een samenwerking opgezet voor stabiel glaucoom met de Optometristen Collectief Rijnmond (OCR) optometristen en wordt er met de andere Rotterdamse ziekenhuizen samengewerkt binnen de stichting samenwerkende Rijnmond ziekenhuis (SRZ).

7.7 Duurzaamheid

Het Oogziekenhuis is al jaren actief bezig met duurzaamheid, maar in 2022 is het Green Team gestart om hier een extra impuls aan te geven. Het Green Team is in 2022 meerdere keren bij elkaar gekomen om diverse duurzame initiatieven te bespreken. De initiatieven richten zich nu vooral op de oogheeskundige procedures en het beperken van afvalstromen en het stimuleren van hergebruik en circulariteit. De eerste succesvolle uitwerkingen hiervan worden gedaan binnen het OK-complex. De enige beperking op dit moment is dat er niet veel kan en zal geïnvesteerd worden in de oude gebouwen in verband met de geplande verhuizing. Uiteraard staat het thema duurzaamheid wel centraal bij het ontwerp van de nieuwbouw.

Het Oogziekenhuis participeert actief in de duurzaamheidsoverleggen van de SRZ en de klimaattafel gezondheidszorg Rotterdam en zet zich in voor de Greendeal 3.0.

8 Vooruitblik 2023

Wanneer wij vooruit kijken naar 2023 dan zal een van de grootste projecten in Het Oogziekenhuis het aanpassen van de procedures en de implementatie van het nieuwe EPD/ZIS zijn. Daarnaast zal waardegedreven zorg verder geïmplementeerd worden in de organisatie, zowel uitkomst- als patiënt-gerichte zorg.

Het Oogziekenhuis zal zich in 2023 naast de regionale functie ook blijven richten op de nationale en internationale functie die zij heeft door het leveren van topspecialistische zorg, onderwijs en onderzoek. Daarnaast ligt de focus ook op de ontwikkelingen naar een financieel duurzame exploitatie. De TZO projecten richten zich ook op de doorontwikkeling van de topspecialistische functie en de duurzame bekostiging daarvan.

Samen met CMOR zal toegewerkt worden naar een optimale beschikbaarheid en benutting van de capaciteit over de volle breedte. Daarnaast zullen de uitkomsten van het medewerkersonderzoek geanalyseerd, gepresenteerd en toegepast worden.

Uiteraard zal ook in 2023 weer veel gewerkt worden aan het traject rondom huisvesting. Gesprekken met de verzekeraars over de business case krijgen een vervolg evenals de verkenningen over de samenwerking met Het Erasmus MC en de vastgoed ontwikkelingen. Allemaal stappen om een besluit te kunnen nemen over de haalbaarheid van de nieuwe huisvesting op de campus.

Naast alle ontwikkelingen van en in Het Oogziekenhuis, zullen wij ons ook richten op regionale samenwerking zoals beschreven in het Integraal Zorgakkoord. Samen met partijen uit de regio werken wij aan een regiobeeld en regioplan om de zorg in onze regio toegankelijk en betaalbaar te houden voor alle patiënten.

“Een van de grootste projecten zal het aanpassen van de procedures en de implementatie van het nieuwe EPD/ZIS zijn.”

Bijlage 1

Samenstelling raad van toezicht 2022

Naam	Benoeming 1e termijn	Einde 1e termijn	Einde 2e termijn	Audit- commissie	Commissie K&V	Nominatie- en remuneratiecommissie
Dhr. dr. P.L. (Piet) Batenburg (Nederlandse) 1953	Voorzitter Mei 2018	Mei 2022	Mei 2026			Voorzitter
Dhr. drs. M.W.A. (Michiel) van Dorst (Nederlandse) 1969	Mei 2018	Mei 2022	Mei 2026		Lid	Lid
Dhr. G.P.M. (Geert) van den Goor (Nederlandse) 1969	Mei 2016	Mei 2020	Mei 2024	Voorzitter		
Dhr. Prof. Dr. A.F. (Adam) Cohen (Nederlandse) 1952	September 2014	September 2018	September 2022		Lid	
Mw. Drs. C.H.(Corine) Baar-Poort 1955	Mei 2014	Mei 2018	Mei 2022		Lid	
Dhr. Prof. dr. M. (Mark) Van Houdenhoven (Nederlandse) 1968	Mei 2019	Mei 2023	-	Lid		
Mw. Drs. D.H.C. (Desiree) Burger (Nederlandse)	September 2022	September 2026			Voorzitter	
Mw. Prof. Dr. H.M. (Lenny) Verkooijen (Nederlandse)	November 2022	November 2026		Lid		

Bijlage 2

Hoofd- en nevenfuncties leden raad van toezicht

Prof. dr. A.F. (Adam) Cohen

- emeritus hoogleraar Klinische Farmacologie LUMC
- consultant DDCD Consulting
- senior adviseur directie Stichting CHDR
- adviseur en gastmedewerker LUMC, afdeling Nierziekten
- lid wetenschappelijke adviesraad van Worg Pharmaceuticals (Hangzhou)Co Ltd
- lid Clinical Pharmacology and Pharmacometrics Steering Committee Peking University Third Hospital China
- lid Statagic Advisory Committee BioMedVenture Capital Fund Basel

Prof. dr. M. (Mark) Van Houdenhoven

- voorzitter raad van bestuur Sint Maartenskliniek
- bijzonder hoogleraar Economische Bedrijfsvoering in de Gezondheidszorg, Radboud Universiteit Nijmegen
- lid raad van toezicht, lid auditcommissie Amarant

Drs. G.P.M. (Geert) van den Goor

- managing Partner Valcon
- lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF
- penningmeester Prof. Steenkampfonds

Dr. P.L. (Piet) Batenburg (1953)

- Voorzitter raad van toezicht Nierstichting Nederland
- Voorzitter raad van commissarissen Dijklander Ziekenhuis
- MfN registermediator
- Partner Board Room Consultancy zorg
- Voorzitter Raad van Commissarissen Diabeter Nederland
- Lid Raad van Toezicht Haga Ziekenhuis

Drs. C.H. (Corine) Baar-Poort

- huisarts te Rotterdam
- Voorzitter bestuur stichting GZ Levinas
- Lid bestuur sticht GC Levinas

Drs. D.H.C. (Desiree) Burger

- Intensivist ETZ Tilburg
- Lid raad van toezicht Klimmendaal Arnhem
- Lid raad van toezicht Epione Amsterdam

Prof. Dr. H.M. (Lenny) Verkooijen

- Hoogleraar Evaluatie van Beeldgestuurde Behandeling van Kanker UMCU
- Lid Landelijk Referentiecentrum Bevolkingsonderzoek- LRCB
- Lid wetenschappelijke adviesraad

Drs. M.W.A. (Michiel) van Dorst

- voorzitter raad van bestuur Luchtverkeersleiding Nederland
- vice voorzitter CANSO Europa CEO Committee

Bijlage 3

Samenstelling cliëntenraad

Naam	Benoeming 1e termijn	Benoeming 2e termijn
Daan van Eibergen Voorzitter	9-10-2019	
Jeanette Wilton- Postma	1-1-2017	1-1-2022
John van der Zande Vicevoorzitter	1-1-2017	1-1-2022
Mechteld van den Brandeler	1-1-2022	
Renata Habets	1-1-2017	1-1-2022
Willeke Versluis	15-1-2019	