



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

“De beste  
oogzorg voor  
iedereen.”

# Bestuursverslag 2020



het oog  
ziekenhuis  
rotterdam



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Voorwoord raad van bestuur</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Verslag raad van toezicht</b>	<b>6</b>
2.1	Taken en samenstelling	6
2.2	Verbinding met de organisatie	7
2.3	Thema's en onderwerpen besproken met de raad van bestuur	7
<b>3</b>	<b>Verslag CMOR</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Over Het Oogziekenhuis Rotterdam</b>	<b>11</b>
4.1	Profiel	11
4.2	Missie, visie, strategie	12
4.3	Structuur	12
4.4	Kerngegevens 2020	13
4.4.1	Productie	13
4.4.2	Personeel	14
<b>5</b>	<b>Bestuur, toezicht en medezeggenschap</b>	<b>15</b>
5.1	Bestuur	15
5.2	Toezicht	16
5.3	Medezeggenschap	16
5.3.1	Ondernemingsraad	16
5.3.2	Cliëntenraad	17
5.3.3	Kernstaf CMOR	18
<b>6</b>	<b>Impact corona</b>	<b>19</b>

<b>7</b>	<b>Ontwikkelingen zorg, kwaliteit en veiligheid, onderzoek en opleiding</b>	<b>21</b>
7.1	Zorg	21
7.2	Kwaliteit en veiligheid	23
7.3	Onderzoek	24
7.4	Opleiding	26
7.4.1	AIOS	26
7.4.2	Fellows	26
7.4.3	Co-schappen	26
<b>8</b>	<b>Bedrijfsvoering</b>	<b>27</b>
8.1	Medewerkers	27
8.2	Nieuwe huisvesting	29
8.3	Financiën	30
8.3.1	Omzet en resultaat in 2020	30
8.3.2	Financiën Het Oogziekenhuis Rotterdam	31
8.3.3	Financiën dochterondernemingen	31
8.3.4	Financiële positie	31
8.3.5	Investerings	31
8.3.6	Bekostiging topspecialistische functie	32
8.3.7	Financiële impact coronacrisis	32
8.3.8	Doorlopende impact van corona in 2011	33
8.3.9	Gebeurtenissen na balansdatum	33
8.4	ICT	34
8.5	Integraal risicomanagement	35
8.6	Samenwerking externen	35
8.7	Duurzaamheid	36
8.8	Communicatie	36
<b>9</b>	<b>Vooruitblik 2021</b>	<b>37</b>
<b>10</b>	<b>Geconsolideerde jaarrekening 2020</b>	<b>39</b>
	<b>Bijlage 1: samenstelling raad van toezicht 2020</b>	<b>40</b>
	<b>Bijlage 2: hoofd- en nevenfuncties leden raad van toezicht</b>	<b>41</b>



# Voorwoord raad van bestuur

Met dank aan iedereen van de ziekenhuisorganisatie, CMOR en onze vrijwilligers is in 2020 een bijzondere prestatie geleverd. We begonnen 2020 met een hoge ambitie en tal van doelstellingen die we geëffectueerd wilden hebben in 2020. Ondanks de enorme impact van corona op onze bedrijfsvoering, medewerkers en patiënten kijken wij terug op een bijzonder jaar. We hebben dankzij de enorme inzet van onze medewerkers – weliswaar vaak met een gewijzigde aanpak- veel van de doelstellingen kunnen realiseren.

Corona had grote gevolgen voor de zorg die we onze patiënten konden bieden, productie, financiën en medewerkers. Van medewerkers en patiënten werd veel inzet en flexibiliteit verwacht: electieve zorg werd in de eerste lockdown volledig afgeschaald en afspraken met patiënten moesten soms meermaals opnieuw worden gepland, patiënten mochten geen begeleiding mee naar binnen nemen. Zorgprocessen werden anders ingericht, continu evoluerend beleid op het gebied van persoonlijke beschermingsmiddelen voor personeel, inzet van collegae op andere afdelingen of voor andere werkzaamheden, zoveel mogelijk thuiswerken voor kantoorpersoneel en toch de binding met je collegae moeten behouden. Corona heeft ons echter ook positieve kanten gebracht. Nieuwe inzichten op de inrichting van ons zorgproces en het gebruik van ICT, de voordelen van meer thuiswerken en digitaal vergaderen en vele vormen van collegialiteit.

In 2020 is een nieuw besturingsmodel geïmplementeerd met de inrichting van RVE's en de komst van duaal management. De implementatie is ondersteund met een leiderschapsprogramma en de (door) ontwikkeling van managementinformatie. Ook CMOR heeft haar governance aangepast in aansluiting op onze nieuwe besturingsfilosofie. We zijn gestart met het optimaliseren van de benutting van de beschikbare capaciteit aan operatiekamers, de polikliniek en de diagnostiek. Er wordt meer flexibiliteit

“We kijken terug op een bijzonder jaar, waarin we ondanks corona tal van onze doelstellingen hebben kunnen realiseren.”



in het systeem ingebouwd om beter in te kunnen spelen op veranderingen. Hierdoor kunnen meer patiënten geholpen worden en kunnen patiënten sneller bij ons terecht. Verder is het wetenschapsbeleid opnieuw geformuleerd en is ook bij het onderzoeksinstituut van het ziekenhuis de stap gemaakt naar dual management om onderzoek en innovatie te versterken.

In 2020 hebben we met elkaar verschillende scenario's verkend voor onze toekomstige huisvesting, zowel volledige vernieuwbouw van de huidige locatie als nieuwbouw op een locatie elders al dan niet in de nabijheid van een ander ziekenhuis. Dit heeft ertoe geleid dat wij met elkaar een strategisch profiel 2040 hebben ontwikkeld waaraan wij de verschillende scenario's konden toetsen. Het scenario nieuwbouw op locatie Erasmus MC bleek het meest passend bij ons strategische profiel en leidde eind 2020 tot een voorgenomen besluit dit scenario verder uit te werken. Dit is na positieve adviezen van de adviesgremia definitief vastgesteld.

Om (topspecialistische) oogzorg te blijven innoveren moeten wij, mede gelet op onze behoefte aan investeringen op het gebied van ICT-infrastructuur en nieuwbouw, de aankomende jaren werken aan een substantiële verbetering van ons rendement. Immers, deze investeringen zullen leiden tot een toename van onze kosten. Hiervoor is in 2020 het programma Financieel Duurzame Zorg gestart met als doel een (structurele) en toenemende rendementsverbetering vanaf 2021 en verder.

Wij kijken uit naar een nieuw jaar samen!

*Raad van bestuur bestaande uit Yvonne Koppelman (links) en Igor Schillevoort (rechts)*

▼



# 2 Verslag raad van toezicht

“De raad van toezicht heeft zijn vergaderingen digitaal gecontinueerd en heeft grote waardering voor de inzet van de medewerkers van de ziekenhuisorganisatie en CMOR in dit bijzondere jaar.”

## 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. Ook 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 zijn onder meer vastgelegd in de statuten van Het Oogziekenhuis Rotterdam en het reglement van de raad van toezicht. De raad van toezicht heeft zijn toezichtsvisie vastgelegd in *Visie op toezicht*.

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 2020 niet gewijzigd. De heer G.P.M. (Geert) van den Goor is per 18 mei 2020 herbenoemd voor een periode van 4 jaar. Voor de samenstelling van de raad van toezicht zie bijlage 1. De hoofd- en nevenfuncties van de leden raad van toezicht zijn opgenomen in bijlage 2.

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



## 2.2 Verbinding met de organisatie

De raad van toezicht vergaderde in 2020 vijfmaal 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, de remuneratiecommissie en de commissie onderzoek zijn in 2020 diverse malen bijeengewees. Individuele leden van de raad van toezicht hebben overleggen bijgewoond van de ondernemingsraad en de cliëntenraad. In vergaderingen van de raad van toezicht zijn vanuit verschillende afdelingen van het ziekenhuis presentaties gegeven over het strategisch profiel, de huisvestingsroute, het HR-beleid, ICT en financiën. Bij de onderwerpen strategisch profiel en de huisvestingsroute was een vertegenwoordiging van het bestuur van CMOR aanwezig. Ook langs deze weg heeft de raad van toezicht zich laten informeren over wat er leeft in het ziekenhuis.

In het najaar 2020 heeft de raad van toezicht een zelf-evaluatie uitgevoerd.

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

De impact van de coronamaatregelen op patiënten, medewerkers, zorgprocessen en financiën en de keuzes die de raad van bestuur daarbij heeft gemaakt, heeft de raad van toezicht intensief gevolgd. Daarnaast vormde de ontwikkeling van het strategisch profiel voor de lange

termijn en de huisvestingsroute in 2020 een belangrijk thema voor de raad van toezicht. Beide onderwerpen zijn veelvuldig besproken met de raad van bestuur. Dit heeft eind 2020 geleid tot goedkeuring door de raad van toezicht van het Strategisch Profiel 2040 en van het uit te werken locatiescenario van nieuwbouw op het terrein van het Erasmus MC. De raad van toezicht heeft de voortgang van de implementatie van het nieuwe besturingsmodel, inclusief de eerste uitkomsten van de tussentijdse evaluatie, aandachtig gevolgd. De nieuwe inrichting van de samenwerking met de Coöperatie Medici Oogzorg Rotterdam (CMOR) op bestuurlijk, tactisch en operationeel niveau, zoals vastgelegd in een nieuwe samenwerkingsovereenkomst en in een overeenkomst van opdracht voor de uitbesteding van medisch specialistische zorg aan CMOR, heeft nadrukkelijk op de agenda gestaan.

Met de komst van de tweede bestuurder Igor Schillevoort per 13 januari 2020 is de raad van bestuur in de nieuwe samenstelling van start gegaan, onder voorzitterschap van Yvonne Koppelman die op 16 september 2019 als bestuurder is gestart.

In 2020 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:

- Op het gebied van strategisch beleid
  - huisvesting op de langere termijn;
  - samenwerking met Franciscus Gasthuis & Vlietland en IJsselland Ziekenhuis;
  - positionering van de Focuskliniek.
- Op het gebied van zorgverlening
  - verdere verbetering van prestaties op het gebied van kwaliteit en veiligheid en aanscherping van de rapportages over kwaliteit en veiligheid;
  - calamiteiten, trends in incidenten en klachten;
  - optimaliseren capaciteitsbenutting OK;
  - ontwikkeling en start Optometristencentrum.
- Op het gebied van wetenschappelijk onderzoek
  - aanvraag Topspecialistische Zorg en Onderzoek;
  - wetenschapsbeleid en versterken van wetenschappelijk onderzoek.
- Op financieel gebied
  - financiële positie terug- en vooruitkijkend, inclusief compensatieregeling corona;
  - proces van contractering zorgverzekeraars;
  - jaarverslag en jaarrekening 2019 en begroting 2021.
  - wegwerken achterstanden in de registratie over 2018 en 2019;
- Ontwikkelingen op het gebied van ICT
  - voorbereiding certificering NEN-7510;
  - elektronisch patiëntdossier (EPD) algemeen en voorbereidingen koppeling EPD aan een extern Persoonlijke Gezondheidsomgeving (PGO).

v.l.n.r. 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,  
v drs. M.W.A. (Michel) van Dorst (vicevoorzitter).





# 3 Verslag CMOR

CMOR vormt het medisch specialistisch bedrijf in Het Oogziekenhuis Rotterdam. In 2020 bestond de vaste medische staf uit 37 oogartsen en vijf anesthesiologen. In het verslagjaar zijn twee oogartsen naar elders vertrokken en eind 2020 is drs. M. (Marijke) Wefers Bettink na 23 jaar werkzaam te zijn geweest in Het Oogziekenhuis Rotterdam met pensioen gegaan. Alle ontstane vacatures zijn weer vervuld.

Naast oogartsen en anesthesiologen zijn in Het Oogziekenhuis Rotterdam ook internisten, immunologen, een KNO-arts, een klinisch fysicus, een medisch microbioloog en een apotheker actief. Zoals al eerder genoemd, hebben de gevolgen van corona in 2020 grote impact gehad op het functioneren van de medische staf. Het was en is nog steeds balanceren hoe de continuïteit van zorgverlening op een veilige manier kan plaatsvinden, veilig zowel voor de patiënt als ook voor zorgpersoneel.

Het in 2019 ingezette traject van intensievere samenwerkingsafspraken met het ziekenhuis heeft ertoe geleid dat de verantwoordelijkheid voor het functioneren van iedere vakgroep is belegd bij een dual leiderschap: een teamleider en een vertegenwoordigend specialist uit de vakgroep (medisch leider). Naar aanleiding van de aangepaste samenwerkingsafspraken, heeft CMOR haar statuten aangepast. Alle medisch leiders zijn nu tevens algemeen bestuurder van CMOR. Daarmee heeft een medisch leider niet alleen een verantwoordelijkheid voor zijn vakgroep maar ook een verantwoordelijkheid voor CMOR als geheel. Naast het algemeen bestuur (de Kernstaf) kent CMOR een dagelijks bestuur.

Per 1 januari 2020 heeft drs. A.T. (Tom) van Goor het voorzitterschap van CMOR over genomen van dr. H.G. (Hans) Lemij die deze rol 7 jaar heeft vervuld. Per 1 april 2021 zal dr. M. (Martha) Tjon Fo Sang als secretaris vervangen worden door dr. A.D.A. (Dion) Paridaens.



De leden van CMOR hebben in 2020 intensief geparticipeerd in de ontwikkeling van het strategisch profiel voor de lange termijn en in de te volgen huisvestingsroute van Het Oogziekenhuis Rotterdam.

Om op een efficiënte wijze aan de toenemende zorgvraag te voldoen, heeft CMOR in toenemende mate gebruik gemaakt van basisartsen en physician assistants. 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'.

Naast hun werkzaamheden binnen Het Oogziekenhuis Rotterdam, participeren veel stafartsen van het ziekenhuis ook in 2020 in externe nationale en internationale werkgroepen, projecten en besturen binnen hun sub-specialistische vakgebieden.

Tom van Goor, voorzitter  
Dion Paridaens, secretaris  
Tjeerd de Faber, penningmeester



“Onze missie is de beste oogzorg voor iedereen.”

## 4.1 Profiel

Al ruim anderhalve eeuw is Het Oogziekenhuis Rotterdam als gespecialiseerd ziekenhuis ondernemend en innovatief in oogheelkundige zorg. Hooggespecialiseerde artsen en medewerkers zetten zich elke dag in om aantoonbaar de beste oogzorg te leveren aan een steeds 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 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 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) en het IJsselland Ziekenhuis.

## 4.2 Missie, visie, strategie

De missie van Het Oogziekenhuis Rotterdam is ‘De beste oogzorg voor iedereen’. Het streven is om 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.

Dit is herbevestigd in het strategisch profiel 2040 dat in 2020 is geformuleerd. Door te excelleren in innovatieve derde- en vierdelijnszorg met een sterke lastresortfunctie (inclusief diagnostiek) willen we ons blijven onderscheiden van andere zorgaanbieders. Wij bieden 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- & developmentcirkel” tussen de academie en de tweede- en eerste lijn.

Het Oogziekenhuis Rotterdam biedt een brede opleiding

aan voor artsen waarbij alle subspecialismen vertegenwoordigd zijn en verdieping mogelijk is in hoogspecialistische 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). 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 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.

<sup>2</sup> Het strategisch profiel 2040 is formeel vastgesteld begin 2021.

## 4.4 Kerngegevens 2020



▲ R.O.I.

▲ Focuskliniek

### 4.4.1 Productie

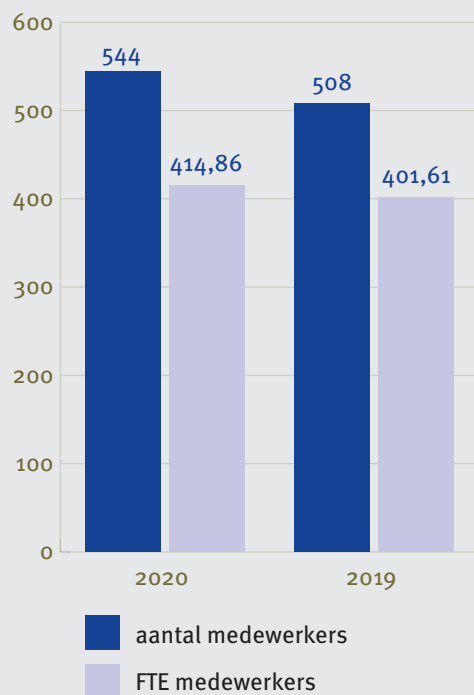
Poliklinische productie	2020*	2019	Operaties	2020	2019
Algemeen	2.186	3.014	Cataract	5.999	7.263
Cataract	13.912	15.691	Cornea	632	747
Cornea	17.921	19.530	Focuskliniek	350	298
Glaucoom	21.797	21.516	Glaucoom	641	617
Interne Geneeskunde	333	397	Kindercentrum	471	557
Neuro-Ophthalmologie	2.306	2.392	OCPL	1.094	1.292
OCPL	8.235	9.973	Vitreoretinale chirurgie	2.511	2.540
Medische retina	27.866	28.252			
Strabisme	7.269	7.584			
Vitreoretinale Chirurgie	19.698	20.492			
<b>TOTAAL</b>	<b>121.523</b>	<b>128.841</b>		<b>11.698</b>	<b>13.314</b>

(\*) De methode van toewijzing van poliklinische bezoeken wijkt af van de methode die in de verantwoording 2019 is gehanteerd. Dit geeft een beter beeld en heeft tot gevolg dat het aandeel van de categorie 'algemeen' sterk is gereduceerd ten opzichte van de verantwoording in het bestuursverslag 2019 (3.014 i.p.v. 41.200).

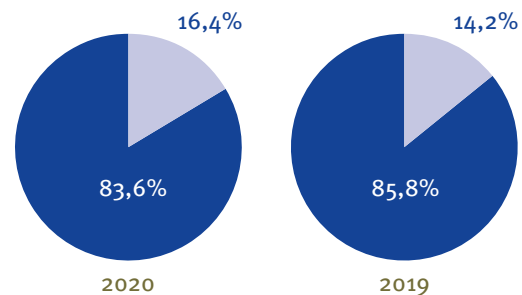


## 4.4.2 Personeel

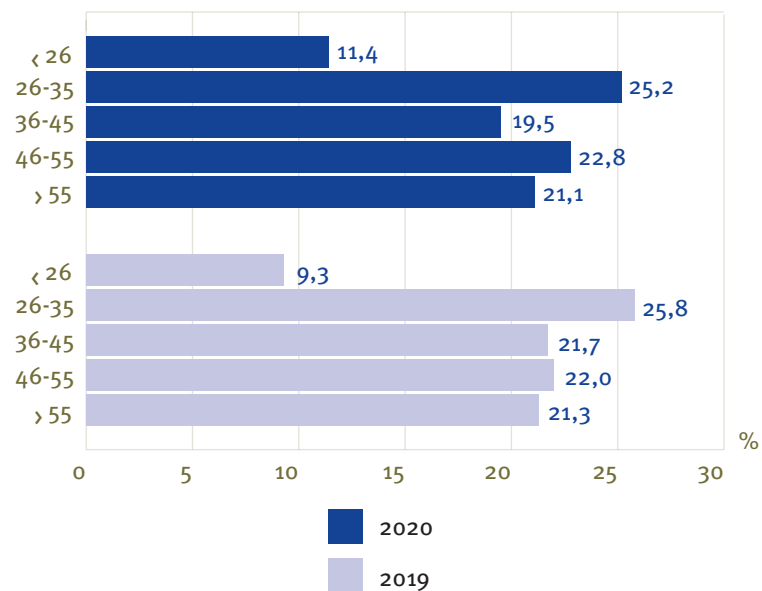
### Omvang personeelsbestand (31-12)



### 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, alsmede goed financieel beheer. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht.

De raad van bestuur bestaat uit twee leden: Yvonne Koppelman, benoemd als bestuurder per 16 september 2019 en als voorzitter per 1 januari 2020, en Igor Schillevoort, benoemd op 13 januari 2020 als lid raad van bestuur.

Medio 2020 is het nieuwe besturingsmodel ingevoerd, gericht op optimale samenwerking tussen de medische staf en het ziekenhuis en het lager beleggen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de ziekenhuisorganisatie. De organisatie is ingedeeld in Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (RVE's) die in de meeste gevallen dual worden aangestuurd door een bedrijfskundig teamleider en een medisch leider (medisch specialist). Ook op tactisch niveau is sprake van dual management. Twee medisch managers vormen samen met twee bedrijfskundig zorgmanagers het management van de zorgafdelingen. Op strategisch bestuurlijk niveau vormen het CMOR-bestuur en de raad van bestuur samen de Beleidsraad die fungeert als een afstemmingsorgaan.

Het Oogziekenhuis Rotterdam en CMOR hebben nieuwe 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.

“We hebben een nieuw besturingsmodel ingevoerd om gelijkgerichtheid tussen de ziekenhuisorganisatie en de medische staf te stimuleren.”

## 5.2 Toezicht

De raad van toezicht is een onafhankelijk orgaan dat toezicht houdt op het beleid en functioneren 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. Voor de samenstelling van de raad van toezicht wordt verwezen naar hoofdstuk 2.1.

Het Oogziekenhuis Rotterdam voldoet aan de Governancecode Zorg.



## 5.3 Medezeggenschap

### 5.3.1 Ondernemingsraad

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

De ondernemingsraad is bij verschillende onderwerpen nauw en actief betrokken geweest. Een belangrijk onderwerp was de ontwikkeling van het strategisch profiel 2040 en de keuze voor het uit te werken locatiescenario in het kader van de nieuwe huisvesting. Ook heeft de ondernemingsraad veel aandacht besteed aan de implementatie van het nieuwe besturingsmodel, met name rond de inbedding van RVE's en de invulling van het (duaal) leiderschap. De ondernemingsraad was nauw betrokken bij het doorvoeren van maatregelen in verband met corona en de impact daarvan op medewerkers. Daarnaast heeft de ondernemingsraad geadviseerd over de invoering van een ziekenhuisbrede gedragscode, het projectplan Optometristencentrum, de aanschaf van verschillende IT-systemen en de vaststelling van een visie op verzuim en vitaliteit. Bij de meeste onderwerpen was sprake van een formele adviesaanvraag. De ondernemingsraad heeft steeds positief geadviseerd, al dan niet met kritische aandachtspunten.



De ondernemingsraad heeft deelgenomen aan verschillende overleggen met de raad van bestuur, waarvan één in aanwezigheid van een vertegenwoordiging van de raad van toezicht.

De ondernemingsraad heeft in 2020 ingestemd met verschillende instemmingsverzoeken waaronder de wijziging van het meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden, aanpassing van de werkkostenregeling, benoeming van een preventiemedewerker in het kader van de Arboret en verschuiving van de vervalttermijn wettelijke verlofuren 2019.

### 5.3.2 Cliëntenraad

De cliëntenraad is een onafhankelijk adviesorgaan dat de belangen behartigt van de patiënten van Het Oogziekenhuis Rotterdam. In 2020 is de cliëntenraad gesprekspartner en toehoorder geweest bij verschillende overleggen met de raad van bestuur, waarvan één in aanwezigheid van een vertegenwoordiging van de raad van toezicht.

In 2020 waren de formulering van het strategisch profiel 2040 en de keuze voor het uit te werken locatiescenario voor nieuwe huisvesting voor de cliëntenraad belangrijke onderwerpen. Daarnaast heeft de cliëntenraad een

constructieve bijdrage geleverd aan de nieuwe medezeggenschapsregeling waarin nieuwe afspraken over de inrichting van de medezeggenschap zijn vastgelegd, als ook aan het projectplan Optometristencentrum. De cliëntenraad heeft zich laten informeren over de impact van corona vanuit het perspectief van de patiënt waaronder de af- en opschaling van reguliere zorg, de voortgang rond de implementatie van het nieuwe besturingsmodel en de ontwikkeling van klachten. De cliëntenraad heeft diverse adviezen uitgebracht, onder andere over:

- het strategisch profiel 2040 en het uit te werken locatiescenario op het terrein van het Erasmus MC ;
- de invoering van de ziekenhuisbrede gedragscode;
- kaderbrief 2021 en begroting 2021;
- aangepast beleid second opinions en tertiaire verwijzingen;
- aansluiting bij de Klachtencommissie Rijnmond.

Zie voor meer informatie het jaarverslag cliëntenraad 2020 dat ook op de website is gepubliceerd.

<sup>3</sup> In verband met de inwerkingtreding van de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018 (Wmcz 2018) per 1 juli 2020.

<sup>4</sup> Definitieve advisering vond plaats begin 2021.

### 5.3.3 Kernstaf CMOR

Met de invoering van het nieuwe besturingsmodel is de adviserende rol van de Kernstaf van CMOR geformaliseerd ten aanzien van een aantal specifiek benoemde voorgenomen beslissingen van de raad van bestuur. De raad van bestuur sluit aan bij een deel van het overleg van de Kernstaf. Een vertegenwoordiging van de raad van toezicht is in beginsel éénmaal per jaar aanwezig bij het een overleg van de Beleidsraad waarvan het CMOR-bestuur onderdeel uitmaakt.

De Kernstaf heeft in 2020 een constructieve bijdrage geleverd aan de formulering van het strategisch profiel 2040 en de keuze voor het uit te werken locatiescenario voor nieuwe huisvesting, uitmondend in een positief advies begin 2021. Daarnaast heeft de Kernstaf (positief) geadviseerd over onder andere de invoering van de ziekenhuisbrede gedragscode, de begroting 2021, de implementatie van een patiëntenportaal door middel van aansluiting bij een PGO-leverancier en het projectplan Optometristencentrum.

<sup>5</sup> Het CMOR-bestuur, formeel genaamd het Dagelijks Bestuur van CMOR, maakt onderdeel uit van de Kernstaf, formeel genaamd het Algemeen Bestuur van CMOR.



# 6 Impact corona

“Corona heeft ons ook geleerd op een meer innovatieve manier naar de zorg te kijken.”

Sinds de eerste meldingen van besmetting met een voor mensen nieuw coronavirus in China in december 2019 is er sprake van een pandemie. In februari 2020 bereikte het virus ook Nederland. Begin maart heeft de overheid een aantal ingrijpende maatregelen genomen, waaronder het nagenoeg stilleggen van het openbare leven. Vanaf begin maart is Het Oogziekenhuis Rotterdam aangesloten bij het crisisonderzoek vanuit de ROAZ (Regionaal Overleg Acute Zorg), waarin alle ziekenhuizen en andere grote zorgverleners (huisartsen, HAP, ambulancedienst, VVT) in de regio met elkaar afstemmen over de impact van de corona-epidemie op de zorgverlening.

In lijn met de ontwikkelingen in andere ziekenhuizen en het verzoek van de minister van VWS, hebben wij op 13 maart 2020 besloten alle geplande (niet-acute) zorg met ingang van 16 maart in Het Oogziekenhuis Rotterdam stop te zetten. Verlening van de (semi)acute oogzorg is wel voortgezet, ook voor (verdacht) positieve coronapatiënten. Waar mogelijk zijn consulten telefonisch verricht. Vanaf maart is in Het Oogziekenhuis Rotterdam een crisisorganisatie ingericht waarin vooral in de eerste periode op frequente basis de ontwikkelingen zijn besproken en de benodigde maatregelen zijn uitgewerkt.

In lijn met de opdracht van VWS aan de NZa en in afstemming binnen de ROAZ, is vanaf medio april gestart met de voorbereiding van de opschaling van de reguliere zorg. Medio mei is gestart met de



daadwerkelijke opschaling van electieve zorg, met inachtneming van alle veiligheidsbeperkingen. Na een versoepeling van de maatregelen in juni nam in september het aantal positief geteste personen weer toe, uitmondend in een tweede golf. Daarna heeft de regering in oktober een noodzakelijke tweede (gedeeltelijke) lockdown afgekondigd, gevolgd door een derde (volledige) lockdown in december.

De ontwikkelingen in het laatste kwartaal hebben voor Het Oogziekenhuis Rotterdam niet rechtstreeks geleid tot het afschalen van oogzorg, zoals in maart en april

2020, maar wel indirect. CMOR heeft vanaf eind december 2020 ondersteuning geleverd aan COVID-19-zorg in de regio door de inzet van oogartsen op de COVID-19-afdeling van het Franciscus Gasthuis & Vlietland. Daarnaast is eind december vanuit de ROAZ het verzoek ontvangen om anesthesiemedewerkers en verpleegkundigen in te zetten op de COVID-19-afdelingen van enkele omliggende ziekenhuizen. Om aan dit verzoek te kunnen voldoen, heeft Het Oogziekenhuis Rotterdam de (electieve) zorg tijdelijk gedeeltelijk moeten afschalen. Deze inzet van medewerkers elders is medio januari 2021 gestart en geldt in eerste instantie voor 2 maanden. Gemonitord wordt of de inzet noodzakelijk blijft.

Tijdens de tweede golf (4e kwartaal 2020) was het ziekteverzuim onder medewerkers relatief hoog. Hierdoor was het een uitdaging om de roosters steeds weer rond te krijgen. Daarnaast had het ziekenhuis ook in deze periode te kampen met veel afzeggingen van afspraken door patiënten, als gevolg van ziekte of angst om besmet te raken.



## 7.1 Zorg

### Coronacrisis

Voor de zorgorganisatie stond 2020 voor een belangrijk deel in het teken van de coronacrisis. Er is veel tijd en energie besteed aan het aanpassen en ombuigen van bestaande processen om binnen de nieuwe coronawerkelijkheid op een veilige en zorgvuldige wijze (acute) zorg te blijven aanbieden aan onze patiënten.

### Nieuw besturingsmodel

De impact van corona maakte het extra uitdagend om medio 2020 ook de geplande invoering van het nieuwe besturingsmodel door te zetten. Temeer omdat in deze periode ook een vrijwel geheel nieuw middenkader is gestart, naast de invoering van duaal management op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Ondanks alles is de invoering van het nieuwe besturingsmodel geslaagd. Een eerste brede evaluatie van het besturingsmodel vindt plaats in september 2021.

### Integraal capaciteitsmanagement

In 2020 is gestart met het optimaliseren van de benutting van de beschikbare capaciteit aan operatiekamers, polikliniek en diagnostiek. Er wordt meer flexibiliteit in het systeem ingebouwd om beter in te kunnen spelen op veranderingen. Hierdoor kunnen meer patiënten geholpen worden en kunnen patiënten sneller bij ons terecht. De eerste verbeteringen zijn inmiddels zichtbaar. Ook is gewerkt aan betere en toegankelijke informatie voor doelgerichte monitoring en adequate sturing door de gehele organisatie. Om het programma Integraal Capaciteitsmanagement (ICM) voortvarend op te pakken, is in april 2020 een programmaleider ICM aangesteld, gepositioneerd direct onder de raad van bestuur. In 2021 wordt het programma verder uitgewerkt.

“We zijn gestart met het programma Integraal Capaciteitsmanagement om onze kostbare capaciteit nog beter te benutten.”



▲ Opening Optometristencentrum op 7 januari 2021 door Sanne den Houter (leidinggevende) en Yvonne Koppelman (voorzitter raad van bestuur).

### Optometristencentrum

In 2020 zijn de voorbereidingen getroffen voor de opening van het Optometristencentrum van Het Oogziekenhuis Rotterdam in januari 2021. Dit is een belangrijke stap om invulling te geven aan “De Juiste Zorg op de Juiste Plek”. Patiënten van het ziekenhuis die de specialistische zorg van de oogarts niet meer nodig hebben, kunnen voortaan door optometristen in het Optometristencentrum worden gezien. Hierdoor zijn deze patiënten gegarandeerd van efficiënte, kwalitatief goede zorg op een kleinschalige locatie, terwijl bij de oogarts meer patiënten terecht kunnen die de specialistische zorg van de oogarts wel nodig hebben.

### Luxturna gentherapie

De overheid heeft eind 2020 besloten dat patiënten met een specifieke erfelijke netvliesaanandoening vanaf 2021 behandeld mogen worden met gentherapie. Het Oogziekenhuis Rotterdam is één van de drie centra die deze nieuwe behandeling mag uitvoeren. Het is bedoeld

voor mensen met een ernstige afwijking in het netvlies door een mutatie in één bepaald gen. Kinderen met deze erfelijke oogziekte zijn ernstig slechtziend vanaf geboorte. In de loop van hun leven verslechtert de netvliesfunctie steeds verder, wat meestal leidt tot blindheid voor het 40e levensjaar. De therapie is in de afgelopen 20 jaar uitgebreid getest. Bij talrijke zieken waarbij defecte genen een belangrijke rol spelen, kan het uitkomst bieden. Dergelijk nieuwe behandeltechnieken worden vaak eerst bij het oog toegepast omdat het oog goed te onderzoeken is met gedetailleerde technieken en de behandeling precies kan worden toegediend met microchirurgische operaties. Ook is de kans op ontsteking en bijwerkingen kleiner. In maart 2021 is de eerste patiënt met deze therapie behandeld in Het Oogziekenhuis Rotterdam. Meerdere patiënten zullen volgen. In 2021 zal vervolgonderzoek plaatsvinden.

### Verbouwingen

Begin 2020 is de uitbreiding van de polikliniek medische retina (MR) opgeleverd. Met deze uitbreiding kan de toename van MR-patiënten worden opgevangen. Eind 2020 is de verbouwing van de Poli-OK gerealiseerd, waardoor de ontvangst klantvriendelijker is met meer privacy voor de patiënten. Ook zijn de werkomstandigheden van de medewerkers sterk verbeterd.

▼ Oogarts Koen van Overdam opereert eerste gentherapiepatiënt.





## 7.2 Kwaliteit en veiligheid

### Ontwikkelingen

In 2020 is een werkwijze ontwikkeld om waardegedreven zorg op gestandaardiseerde wijze bij de oogheelkundige vakgroepen te implementeren. Dit wordt inmiddels bij drie vakgroepen toegepast: cataract, strabismus en vitreoretinale chirurgie. Bij de vakgroepen strabismus en vitreoretinale chirurgie is gestart met vaststellen van uitkomstmaten en het doorvoeren van aanpassingen in de inrichting van het EPD ten behoeve van registratie en analyse van data.

Om meer inzicht te krijgen in actuele patiëntervaringen en om continu verbetermogelijkheden te identificeren, wordt vanaf 2020 op continue basis de patiënttevredenheid gemeten met behulp van PREMs (Patient Reported Experience Measures). De PREMs is een korte vragenlijst ontwikkeld in opdracht van zorgverzekeraars en in samenwerking met zorg- en patiëntenorganisaties. Vragen worden gesteld over de ervaringen van de patiënt omtrent informatieverstrekking, participatie in het zorgproces, bejegening en nazorg en in hoeverre de patiënt het ziekenhuis zou aanbevelen. Het gemiddelde aanbevelingscijfer bedroeg in het vierde kwartaal 2020 een 9 (t.o.v. benchmark 8,49).

Bij alle zorgteams is de zogenaamde “verbetermonitor” geïmplementeerd. Deze geeft inzicht in alle kwaliteit- en veiligheidssignalen per team (interne audits, klachten, incidenten, etc.). Op basis hiervan kunnen noodzakelijke verbeteringen worden geprioriteerd en de implementatie ervan worden gemonitord.

“Patiënten geven ons een gemiddeld aanbevelingscijfer van een 9!”

Het Oogziekenhuis Rotterdam maakt de overstap naar de gespreide Qualicor (voorheen NIAZ-) audit met drie kortere auditbezoeken in vijf jaar in plaats van de 4-jaarlijkse accreditatieaudit. Hiermee wordt het proces van continu verbeteren verder ondersteund. In 2022 wordt een overbruggingsaudit uitgevoerd.

### 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. Klachten kunnen laagdrempelig worden ingediend. Ter bevordering van onafhankelijke en deskundige klachtbehandeling heeft Het Oogziekenhuis Rotterdam zich per mei 2020 aangesloten bij de Klachtencommissie Rijnmond. De Klachtencommissie Rijnmond heeft in 2020 geen klachten over Het Oogziekenhuis Rotterdam behandeld.

In 2020 zijn met name klachten ontvangen over organisatorische zaken zoals de telefonische bereikbaarheid en klachten naar aanleiding van de coronamaatregelen. In 2020 heeft Het Oogziekenhuis Rotterdam drie calami-



teiten gemeld bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) en was het onderdeel van één calamiteit in de zorgketen in de regio. Ook deze ketencalamiteit is gemeld bij de IGJ. Als zich een calamiteit voordoet in Het Oogziekenhuis Rotterdam, wordt deze altijd zorgvuldig onderzocht door een interne onderzoekscommissie volgens de SIRE-methodiek (Systematische Incident Reconstructie en Evaluatie). Wanneer een calamiteit is gemeld bij de IGJ nodigen wij de patiënt uit om mee te werken aan dit onderzoek.

In 2020 lagen zowel organisatorische als menselijke oorzaken aan de calamiteiten ten grondslag. Als gevolg van de organisatorische oorzaken is het inwerkprogramma voor optometristen herzien, zijn verschillende processen en werkafspraken (nauwkeuriger) vastgelegd in protocollen en is het uitvoeren van de time-outprocedure gestandaardiseerd en geprotocolleerd voor alle (poliklinische) ingrepen. 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 klinische middagen. Deze bijeenkomsten worden genoteerd voor de artsen die niet aanwezig konden zijn.



### 7.3 Onderzoek

Het Oogziekenhuis Rotterdam loopt al jaren voorop in het leveren van hoogwaardige oogzorg. 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.

In 2020 werden 45 wetenschappelijke publicaties geproduceerd. Daarnaast verdedigde één promovendus succesvol zijn proefschrift. Ondanks corona konden, met aanvullende maatregelen, alle interventiestudies op een veilig manier doorgang vinden. Eind 2020 is de eerste trial afgerond waarbij met een operatierobot (een deel van) een oogoperatie werd uitgevoerd. De resultaten zullen in 2021 worden gepresenteerd.

^ “Mobility course’  
binnen het R.O.I.



^ Het R.O.I.

In december 2020 is het wetenschapsbeleid van Het Oogziekenhuis Rotterdam opgesteld. Hierin wordt gedefinieerd wat Het Oogziekenhuis Rotterdam met wetenschappelijk onderzoek beoogt te bereiken, welk soort onderzoek bij ons past en welke infrastructuur nodig is. Hiermee wordt richting gegeven aan de inzet van de beperkte middelen van Het Oogziekenhuis Rotterdam voor wetenschappelijk onderzoek.

Onder leiding van het R.O.I. is in WAEH-verband een project gestart waarbij uitkomstsets, vergelijkbaar met ICHOM, worden gedefinieerd voor een tweetal oog-aandoeningen. Ook het Royal Victorian Eye and Ear Hospital in Melbourne, Australië en Wilmer Eye Institute at Johns Hopkins, USA, spelen een leidende rol in dit project. De uitkomstsets kunnen internationaal gebruikt gaan worden voor het verzamelen van uitkomstmaten. Dit betreft zowel medische als door de patiënt gerapporteerde uitkomsten.

<sup>6</sup> De World Association of Eye Hospitals (WAEH) is een wereldwijd netwerk van oogziekenhuizen. Sinds de oprichting in Rotterdam in 2007 is de WAEH uitgegroeid tot een wereldwijde vereniging van 45 toonaangevende oogziekenhuizen of oogheelkundige centra.



## 7.4 Opleiding

### 7.4.1 AIOS

Het Oogziekenhuis Rotterdam verzorgt de grootste A-opleiding voor oogheelkunde in Nederland en heeft daarmee een significant aandeel in het overdragen van oogheelkundige kennis. Het Oogziekenhuis Rotterdam krijgt jaarlijks meestal vijf opleidingsplaatsen toegewezen. Dit was ook in 2020 het geval. In 2020 zijn in totaal vijf aios ingestroomd en vijf uitgestroomd. Vanuit België (Leuven) hebben twee aios een stage van 6 maanden gedaan. Eén van hen zal na afronding van de opleiding terugkeren als fellow in 2022. Aios krijgen in hun opleiding scholing en ervaring in alle subspecialismen mee.



^ Oogarts Dion Paridaens onderzoekt een patiënt en geeft uitleg aan collega's.

Ook een wetenschappelijke stage behoort tot het opleidingsplan van de 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.

### 7.4.2 Fellows

Alle oogartsen van Het Oogziekenhuis Rotterdam hebben zich gespecialiseerd tot superspecialist in één of meerdere subcategorieën van oogaandoeningen. Een opgeleide oogarts die een dergelijk subspecialisme wil aanleren, dient 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 2020 zijn vijftien fellows ingestroomd en hebben in totaal zes oogartsen zich in Het Oogziekenhuis Rotterdam op deze manier verder bekwaamd in een specifiek oogheelkundig specialisme.

### 7.4.3 Coschappen

Net als in voorgaande jaren hebben in 2020 circa 130 coassistenten een oogheelkundestage gedaan in Het Oogziekenhuis Rotterdam.



# 8 Bedrijfsvoering

## 8.1 Medewerkers

In het najaar is voor medewerkers van het ziekenhuis de zorgbonus aangevraagd bij het ministerie van VWS met inachtneming van de voorwaarden en de richtlijn van VWS en de handreiking van de NVZ. De aanvraag is volledig toegekend en in december aan medewerkers uitgekeerd, als dank voor de enorme inzet die gepleegd is om de (acute) zorg voor patiënten met oogklachten te kunnen blijven aanbieden, ondanks corona. Definitieve vaststelling van het subsidiebedrag vindt plaats op basis van verantwoording in 2021.

In september is gestart met het leiderschapsprogramma voor teamleiders en medisch leiders. Doel is het realiseren van duurzaam leiderschap in relatie tot de veranderopgave van Het Oogziekenhuis Rotterdam. Een open samenwerking gebaseerd op vertrouwen tussen het duale management staat centraal. Ook is een ontwikkelingsprogramma voor adviseurs gestart.

Het ziekenhuis had in 2020 te kampen met een blijvend hoog verzuim. Er is nieuw beleid vastgesteld gericht op verzuim en preventie, gevolgd door workshops voor alle leidinggevenden rond het thema vitaliteit en verzuim. Positief is dat de uitstroom van medewerkers in 2020 is verminderd ten opzichte van 2019.

Veel van de leerprogramma's voor medewerkers zijn in digitale vorm beschikbaar gekomen, zoals de leergangen 'wegwijs in de oogheelkunde' en 'oogheelkunde'. Dit biedt medewerkers meer flexibiliteit. Ook in 2020 hebben weer verschillende medewerkers specialistische opleiding in het ziekenhuis afgerond, zoals de opleiding Technisch Oogheelkundig Assistent.

“Een open samenwerking gebaseerd op vertrouwen staat centraal in het leiderschapsprogramma voor teamleiders en medisch leiders.”

▼ Medewerkers van de OK





## 8.2 Nieuwe huisvesting

De (bouwkundige) staat van de gebouwen (inclusief technische installaties) waarin Het Oogziekenhuis is gehuisvest, is zodanig dat de komende jaren zeer ingrijpende verbouwingen nodig zijn om de ziekenhuisfunctie op hoog niveau uit te kunnen blijven oefenen. In 2020 is het scenario van volledige vernieuwbouw van de huidige locatie verkend, naast andere scenario's zoals nieuwbouw op een locatie elders, al dan niet in de nabijheid van een ander ziekenhuis. Gezien het strategische karakter van de keuze voor nieuwe huisvesting, is ook een strategisch profiel 2040 ontwikkeld. De verschillende scenario's zijn aan dit strategisch profiel getoetst. Het scenario nieuwbouw op de locatie Erasmus MC bleek het meest passend bij het strategische profiel. Eind 2020 is het voorgenomen besluit genomen om het scenario van nieuwbouw op het terrein van het Erasmus MC uit te gaan werken. Na positieve advisering door de adviesgremia is in maart 2021 het definitieve besluit genomen. In 2021 zal het scenario samen met het Erasmus MC verder worden uitgewerkt. Als onderdeel van deze uitwerking gaat Het Oogziekenhuis Rotterdam, samen met het Erasmus MC en andere zorgaanbieders die zich op het terrein van het Erasmus MC zullen vestigen, verkennen hoe de onderlinge samenwerking kan worden versterkt. Voorop staat dat Het Oogziekenhuis Rotterdam na de verhuizing zijn autonomie en eigen identiteit behoudt.

Het huidige pand van Het Oogziekenhuis  
Rotterdam aan de Schiedamse Vest 180



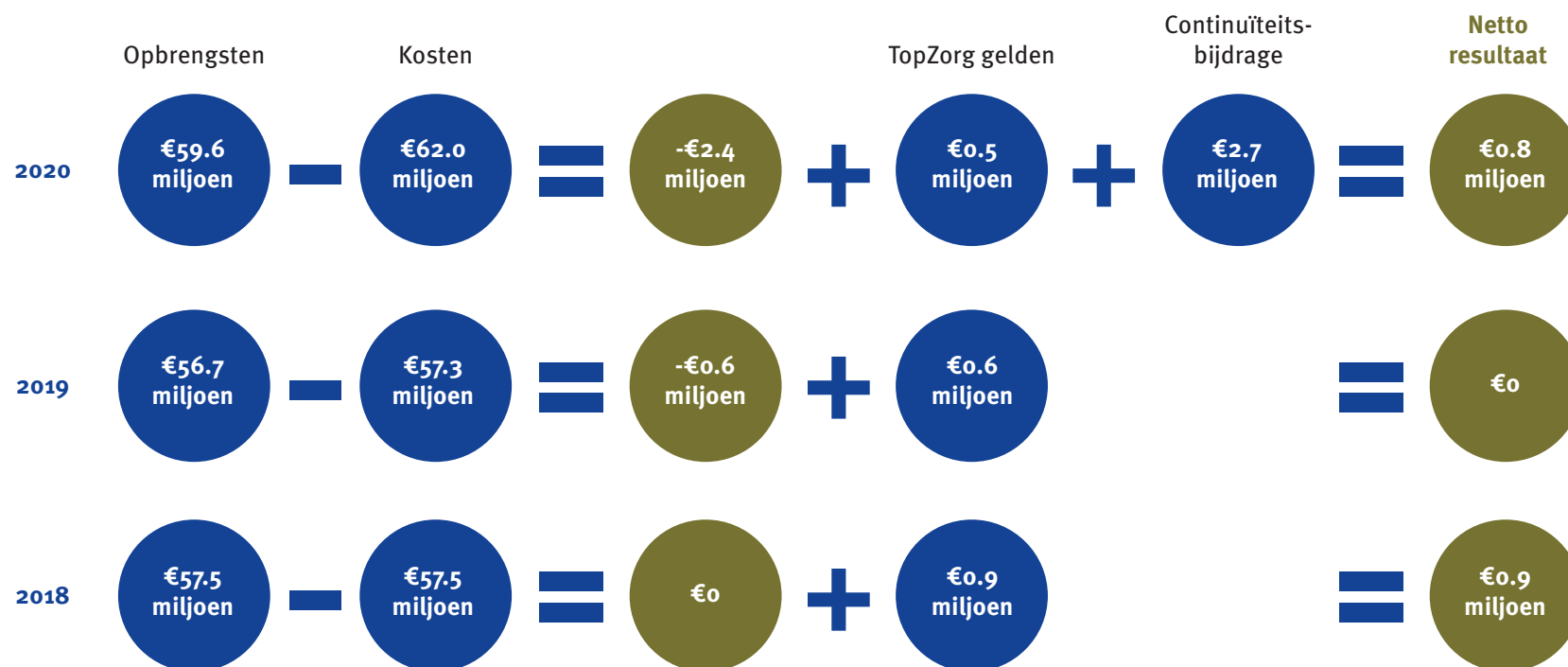
Om in 2040 nog steeds hét centrum voor de brede en topspecialistische oogheekundige zorg in Nederland te zijn, moet Het Oogziekenhuis Rotterdam zich profileren op derde- en vierdelijnszorg. Door innovatie en onderzoek zal het ziekenhuis zich blijvend en duurzaam kunnen onderscheiden. Tweedelijnszorg ligt aan de basis van onze opleidingsfunctie en is noodzakelijk voor de benodigde schaalgrootte met het oog op onze zorg, onderzoek en kosten.

## 8.3 Financiën

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

### 8.3.1 Omzet en resultaat in 2020

Het resultaat van Het Oogziekenhuis Rotterdam bedraagt in 2020 € 0,8 miljoen positief (2019: € 12.000). Het resultaat van Het Oogziekenhuis Rotterdam enkelvoudig bedraagt € 0,8 miljoen (2019: € 0,1 miljoen negatief) en voor de dochterondernemingen € 0 (2019: € 0,1 miljoen).





### 8.3.2 Financiën Het Oogziekenhuis Rotterdam

Omzet en resultaat zijn in belangrijke mate beïnvloed door de coronacrisis en de daaraan gerelateerde continuïteitsbijdrage (CB-regeling) vanuit de zorgverzekeraars. Ondanks de gedeeltelijke sluiting in het 2e kwartaal en de overige beperkingen als gevolg van de coronacrisis, heeft het ziekenhuis over het gehele jaar 92% van zijn geplande zorgvolume (DBC-omzet) gerealiseerd. Naast de CB-regeling is de omzet positief beïnvloed door de afwikkeling met verzekeraars over 2018 en 2019. Ook is in 2020 nog een laatste bijdrage uit de TopZorg-subsidie ontvangen.

De kostenstijging wordt onder meer verklaard door stijging van de personeelskosten door de cao voor ziekenhuispersoneel, de extra inzet van eigen en extern personeel in verband met de coronamaatregelen en de zorgbonus. De overige kosten zijn in lijn met 2019 en lager dan begroot door het lagere zorgvolume.

### 8.3.3 Financiën dochterondernemingen

Het resultaat van de dochteronderneming Focuskliniek is € 0,1 miljoen negatief (2019: € 0) als gevolg van de sluiting in het 2<sup>e</sup> kwartaal vanwege de coronacrisis. Onderliggend wordt een positief resultaat gerealiseerd. Het gecombineerde resultaat van het R.O.I. en Oogziekenhuis Research B.V. is € 0,1 miljoen (2019: € 0,1 miljoen). Het R.O.I. is beperkt geraakt door de coronacrisis en boekt positieve resultaten op contractonderzoek. Het ziekenhuis draagt jaarlijks bij aan de kosten van de basisinfrastructuur van het onderzoeksinstituut.

### 8.3.4 Financiële positie

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

	Banknorm	2020*	2019*	2018*
Balanssolvabiliteit	>15%	40,6%	37,3%	36,2%
Debt Service Capacity Ratio (DSCR)	>1,3	2,9	2,2	3,2
Liquiditeitsratio (current ratio)	n.v.t.	1,5	1,5	1,6

\*Geconsolideerde Jaarrekening

Per balansdatum beschikt Het Oogziekenhuis Rotterdam over een positief saldo liquide middelen van € 15,3 miljoen. Het bankkrediet van € 5 miljoen is niet aangewend in 2020.

In 2020 was de operationele kasstroom € 4,7 miljoen positief als gevolg van het positieve resultaat en een sterk verbeterde werkkapitaalpositie.

### 8.3.5 Investerings

De investeringen van Het Oogziekenhuis Rotterdam fluctueren doorgaans rond de € 2 miljoen per jaar. Over 2020 is het totaal geïnvesteerde bedrag met €2,6 miljoen wat hoger dan gebruikelijk. Net als in andere jaren is deze ruimte in 2020 vooral aangewend voor investeringen in medische apparatuur.

### 8.3.6 Bekostiging topspecialistische functie

Vanwege het ontbreken van passende bekostiging voor haar topspecialistische functie (zorg, onderzoek en onderwijs), heeft het ziekenhuis van 2014 tot november 2019 deelgenomen aan het subsidieprogramma Experiment TopZorg. Uit het evaluatieonderzoek, uitgevoerd door de Erasmus School of Health Policy & Management, volgt dat het leveren van de combinatie topspecialistische zorg, onderzoek en onderwijs door Het Oogziekenhuis Rotterdam maatschappelijke meerwaarde heeft. Ook is bevestigd dat het ziekenhuis een topcentrum is op het gebied van de oogheelkunde. In 2019 heeft het ziekenhuis zich ingeschreven voor het vervolgprogramma Topspecialistische Zorg en Onderzoek (TZO). Tegelijk is bij het ministerie van VWS een verzoek ingediend om de periode van november 2019 tot de start van het TZO-programma financieel te overbruggen. Dit laatstgenoemde verzoek is gehonoreerd. Eind maart 2020 is de aanvraag van Het Oogziekenhuis Rotterdam helaas afgewezen. Belangrijkste reden hiervoor was dat we onvoldoende hebben kunnen aantonen dat een structurele bekostigingsoplossing na de subsidieperiode van 4 jaar is geborgd. 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. Eind 2020 heeft Het Oogziekenhuis Rotterdam zich ingeschreven voor de tweede ronde van TZO.

### 8.3.7 Financiële impact coronacrisis

De impact van corona in 2020 en 2021 is op de gehele organisatie groot. Afschaling van reguliere zorg, strengere eisen aan persoonlijke veiligheid en hygiëne, een hoge werkdruk, soms ander werk dan men gewend is, verzuim en overheidsmaatregelen zoals de lockdown en social distancing, hebben de patiëntenzorg sterk beïnvloed. Ook onderwijs en onderzoek hebben negatieve consequenties ervaren. Deze ontwikkelingen hebben een wissel getrokken op het personeel en de bedrijfsvoering. Ook in 2021 zal corona impact hebben op medewerkers en bedrijfsvoering en zullen de patiënten de impact ervaren.



◀ Operatie waarbij de oogarts kijkt op een groot 3D-scherm.

Als gevolg van de landelijke CB-regeling waarin met zorgverzekeraars en het ministerie van VWS afspraken zijn gemaakt over bekostiging in 2020 ter tegemoetkoming aan de meerkosten alsook de minderomzet als gevolg van de afschaling in productie, is de financiële impact van corona op Het Oogziekenhuis Rotterdam in 2020 relatief beperkt gebleven. Ook voor 2021 zijn landelijke afspraken gemaakt. Deze regeling geeft ons vooralsnog voldoende comfort zodat er komende periode voor Het Oogziekenhuis Rotterdam geen sprake is van een concreet financieel continuïteitsrisico als gevolg van corona. Voor nadere informatie over corona en de impact op onze organisatie verwijzen wij naar hoofdstuk 6.



### 8.3.8 Doorlopende impact van corona in 2021

De impact van de coronacrisis op onze organisatie en financiën loopt vanuit 2020 door naar 2021. Mutaties van het virus zorgen bijvoorbeeld voor een hoger aantal besmettingen. Anticiperend op deze ontwikkelingen, zijn begin 2021 overheidsmaatregelen ten opzichte van 2020 verder aangescherpt, door onder andere het invoeren van een avondklok. Patiënten lijken terughoudender te zijn bij het maken van nieuwe afspraken en afspraken worden sneller afgezegd. Wij verwachten dat de contractuele afspraken op financieel gebied, zoals de CB-regeling, voor 2021 afdoende zijn om de financiële continuïteit te waarborgen. De ontwikkelingen, zoals mutaties van het virus en het tempo en de effectiviteit van vaccineren, volgen wij scherp omdat deze impact kunnen hebben op patiënten, medewerkers, bedrijfsvoering en financiën.

### 8.3.9 Gebeurtenissen na balansdatum

Het Oogziekenhuis Rotterdam is in maart 2021 een intentieovereenkomst aangegaan met het Erasmus MC. Hierin zijn afspraken vastgelegd over de uitwerking van het huisvestingsscenario van nieuwbouw op het terrein van het Erasmus MC en de nadere verkenning hoe de onderlinge samenwerking kan worden versterkt. In de intentieovereenkomst zijn geen (financiële) verplichtingen aangegaan. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar hoofdstuk 8.2 (nieuwe huisvesting).



## 8.4 ICT

Na implementatie van de NEN 7510 eind 2019, heeft Het Oogziekenhuis Rotterdam een verklaring van toepasselbaarheid (VVT) ontvangen die vervolgens door een externe auditor (DNVGL) is getoetst. Dit heeft een positief beeld opgeleverd. Begin 2020 hebben we besloten ons te laten certificeren voor NEN 7510. Als gevolg van de coronacrisis is de daarvoor benodigde externe audit in 2020 uitgesteld. Deze zal alsnog in april 2021 plaatsvinden. We zien de externe audit met vertrouwen tegemoet.

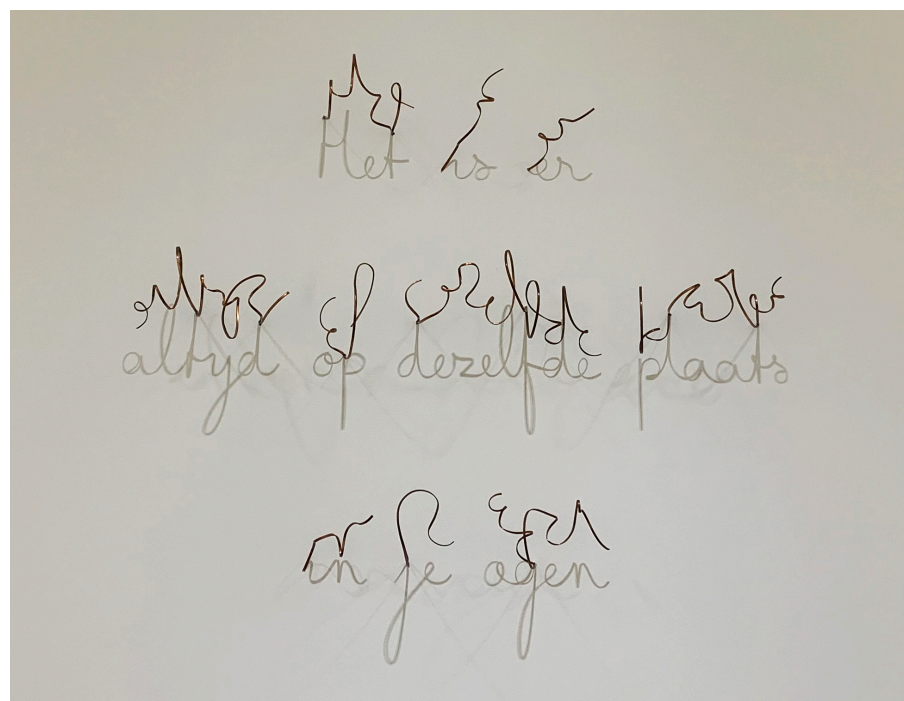


In 2020 zijn de voorbereidingen getroffen om het EPD (elektronisch patiëntdossier) van Het Oogziekenhuis Rotterdam te koppelen aan een extern PGO (Persoonlijke Gezondheidsomgeving) van een vooraf geselecteerde leverancier. De kosten van het ontwikkelen van een eigen patiëntportaal zijn voor Het Oogziekenhuis Rotterdam te hoog.

Het Oogziekenhuis Rotterdam heeft de voorbereidingen getroffen tot de aanschaf van een nieuw systeem ten behoeve van de centrale opslag van digitale beelden die in het kader van diagnostisch onderzoek worden gemaakt.

Implementatie van de nieuwe beeldenbank vindt plaats in de loop van 2021.

Het netwerk van het ziekenhuis is in 2020 in zijn geheel vernieuwd, inclusief aanvullende maatregelen ten behoeve van informatiebeveiliging. Ook zijn de werkplekken toekomstbestendig gemaakt met nieuwe hardware en een upgrade naar Windows 10. Hiermee kunnen we ook blijven voldoen aan beveiligingscriteria.





## 8.5 Integraal risicomanagement

Eind 2019 is gestart met de ontwikkeling van een integrale systeembenadering van risicomanagement met een directe koppeling aan de organisatiedoelstellingen. Aan de hand van impact en beïnvloedbaarheid is een top 5 van strategische risico's geïdentificeerd:

- 1 te weinig patiëntgerichtheid;
- 2 het niet kunnen behouden van deskundige medewerkers;
- 3 omslag naar procesverbetering vindt niet plaats;
- 4 bedrijfsvoering is niet op orde;
- 5 onvoldoende concurrerend op laagcomplexiteit zorg.

De risico's zijn toebedeeld aan eigenaren, geprioriteerd en worden beheerst door uitvoering van beheersmaatregelen en het rapporteren daarover. Op strategisch niveau wordt daarmee het risicomanagementproces doorlopen. Sturing op risicobeheersing vindt plaats vanuit de raad van bestuur. In 2021 zal het risicobewustzijn organisatiebreed vergroot worden door het voeren van risicodialogen op RVE-niveau. Daarbij zullen risico's geïdentificeerd worden die van invloed zijn op de realisatie van RVE-doelstellingen. Elk kwartaal vinden risicosessies plaats met de raad van bestuur en het MT om de beheersing van strategische risico's te monitoren, evenals de voortgang van de implementatie van integraal risicomanagement.

## 8.6 Samenwerking externen

Het Oogziekenhuis Rotterdam heeft ook in 2020 bijgedragen aan de verdere vormgeving van twee samenwerkingsinitiatieven in het kader van "De Juiste Zorg op de Juiste Plek". Het project waarbij stabiele glaucomapatiënten vanuit het ziekenhuis worden terugverwezen naar de eerste lijn is verder uitgerold. In 2020 zijn circa 300 patiënten verwezen naar de eerste lijn, in 2019 betrof dit 200 patiënten. Het streven is in 2021 te groeien naar 400 tot 500 patiëntverwijzingen. Het project, op initiatief van Het Oogziekenhuis Rotterdam, vindt plaats in samenwerking met de optometristen verenigd in het Optometristen Collectief Rijnmond.



< Een van de patiënten van Het Oogziekenhuis Rotterdam die haar jaarlijkse controleafspraak heeft bij een optometrist (Judith Schop van Riens Gort Optiek) in de regio.

Het Oogziekenhuis Rotterdam neemt ook 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. Ook dit project is in 2020 verder uitgebouwd.

De bestaande samenwerking met Franciscus Gasthuis & Vlietland en IJsselland Ziekenhuis is in 2020 bestendig. Samen met deze ziekenhuizen is gekeken naar mogelijkheden om de samenwerking verder te verbeteren.

## 8.7 Duurzaamheid

Het Oogziekenhuis Rotterdam spant zich in om bestendig om te gaan met mensen en middelen.

Daarom zal in 2021 wederom veel aandacht worden besteed aan de vitaliteit van medewerkers. 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 uitwerking van de plannen voor de toekomstige huisvesting.

## 8.8 Communicatie

Vanaf augustus 2020 zijn de patiëntenfolders van Het Oogziekenhuis Rotterdam gedigitaliseerd. Hierdoor zijn onze patiënten altijd verzekerd van de meest recente informatie. Vanuit een communicatietool kunnen de folders worden gemaïld, gedownload en geprint. In oktober 2020 zijn we gestart met ons digitale magazine 'OOGopslag'. Dit magazine wordt driemaal per jaar aan onder meer zorgverzekeraars gestuurd. In maart 2020 is ons nieuwe intranet live gegaan, OOGnet. Collega's weten OOGnet goed te vinden, lezen berichten, reageren op berichten en plaatsen steeds meer zelf.



# 9 Vooruitblik 2021

“Met elkaar werken we aan  
de realisatie van onze doelstellingen 2021  
voor nog betere zorg aan de patiënt.”

Corona zal in 2021 veel aandacht blijven vragen, ook van Het Oogziekenhuis Rotterdam. Met inachtneming van de coronamaatregelen zullen wij alles in het werk stellen om veilige patiëntenzorg te blijven leveren. Door het vaccinatieprogramma zullen de gevolgen van het virus steeds verder onder controle worden gekregen.

Samen met de collega's van de ziekenhuisorganisatie, CMOR en onze vrijwilligers zullen we werken aan het realiseren van onze doelstellingen in 2021.

Om op de langere termijn financieel gezond te blijven zal het programma Integraal Capaciteitsmanagement in 2021 worden voortgezet. Maatregelen worden doorgevoerd om de beschikbare OK-capaciteit beter te benutten, zodat we nog meer patiënten kunnen bedienen. Diverse projecten in het kader van 'De Juiste Zorg op de Juiste Plek' zullen verder worden uitgebouwd, waaronder ons eigen Optometristencentrum.

Het programma patiëntgerichte zorg wordt verder uitgerold met aandacht voor verbetering van patiëntvoorlichting en training van medewerkers om patiëntgerichtheid te versterken. Er zullen hulpmiddelen worden ingezet om het thema 'samen met de patiënt beslissen' verder te ontwikkelen. Daarnaast zullen stappen worden gezet in het meten en analyseren van zorguitkomsten met als doel om de patiëntenzorg continu te verbeteren. Ook wordt in 2021 de overbruggingsaudit van Qualicor voorbereid.



Vanuit het R.O.I. wordt de wetenschappelijke basis van Het Oogziekenhuis Rotterdam verbreed en versterkt. Om de inzet van middelen beter te kunnen focussen, worden thema's gekozen waar het onderzoek van Het Oogziekenhuis Rotterdam zich voornamelijk op zal richten. Tegelijkertijd zal de interne toetsingsprocedure van (alle typen) wetenschappelijk onderzoek in Het Oogziekenhuis Rotterdam worden herijkt.

Na jaren van intensieve voorbereiding wordt in 2021 gestart met de behandeling van patiënten met Luxturna, de eerste gentherapie binnen de oogheelkunde. Vanuit wetenschappelijk oogpunt zullen patiënten die deze therapie ondergaan met speciale aandacht gevolgd worden.

De aanvraagprocedure voor het subsidieprogramma TZO-2 bij ZonMw wordt doorlopen. Als onderdeel van de aanvraag worden ook drie onderzoeksprojecten ingediend.

In 2021 krijgt de ontwikkeling van (duaal) leiderschap op-nieuw aandacht. Op teamniveau zal meer focus liggen op het vergroten van de zelfredzaamheid en zelfstandigheid van medewerkers. Dit komt ten goede aan de effectiviteit van het onlangs ingevoerde nieuwe besturingsmodel.

Er zullen nog meer interventies worden gericht op het structureel omlaag brengen van ziekteverzuim onder medewerkers. Ook ontwikkelen we samen met andere ziekenhuizen in SRZ-verband initiatieven om te voldoen aan de vraag naar personeel.

Voortdurende aandacht zal uitgaan naar de informatie-beveiliging in het ziekenhuis, zowel de voorbereiding op de certificering NEN 7510 als het up-to-date houden van bestaande beveiligingsmaatregelen. In 2021 zal de keuze voor een nieuw toekomstbestendig EPD een belangrijk onderwerp zijn, naast het ontwikkelen van een meerjarenplan inzake e-health.

Ten slotte zullen we samen met onze interne en externe stakeholders een intensief ziekenhuisbreed traject doorlopen voor de uitwerking van het scenario van nieuwbouw op het terrein van het Erasmus MC. Dit zal veel tijd en focus van veel medewerkers van de ziekenhuisorganisatie en CMOR vragen. Hiermee wordt een belangrijke stap gezet in de richting van onze nieuwe toekomstbestendige huisvesting, vanuit waar we onze strategische doelen kunnen blijven realiseren.



# Bijlage 1

## Samenstelling raad van toezicht 2020

Naam	Benoeming 1e termijn	Einde 1e termijn	Einde 2e termijn	Audit- commissie	Commissie K&V	Nominatie- en remuneratiecommissie
<b>Dr. P.L. (Piet) Batenburg</b> 1953	Voorzitter 23 mei 2018	Mei 2022				Voorzitter
<b>Drs. M.W.A. (Michiel) van Dorst</b> 1969	Mei 2018	Mei 2022				Lid
<b>Dhr. G.P.M. (Geert) van den Goor</b> 1969	Mei 2016	Mei 2020	Mei 2024	Voorzitter (v.a. eind februari 2019)		
<b>Prof. Dr. A.F. (Adam) Cohen</b> 1952	September 2014	September 2018	September 2022		Lid	
<b>Drs. C.H.(Corine) Baar-Poort</b> 1955	Mei 2014	Mei 2018	Mei 2022		Voorzitter	
<b>Prof. dr. M. (Mark) Van Houdenhoven</b> 1968	Mei 2019	Mei 2023		Lid (vanaf mei 2019)		

# Bijlage 2

## Hoofd- en nevenfuncties leden raad van toezicht

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

- voorzitter raad van bestuur Catharina Ziekenhuis (tot 1-7-2020)
- Tijdelijk toegevoegd lid raad van bestuur Catharina Ziekenhuis (1-7 tot 1-9-2020)
- lid bestuur Santeon (tot 1-7-2020)
- lid Steering Committee Technische Universiteit Eindhoven (tot 1-7-2020)
- lid Advisory Board Technische Universiteit Eindhoven (tot 1-7-2020)
- lid bestuur stichting Catharina Onderzoeksfonds (tot 1-7-2020)
- auditor Qualicor Europe (voorheen NIAZ)
- voorzitter Raad van Toezicht Nierstichting Nederland
- voorzitter raad van commissarissen Dijklander Ziekenhuis
- MfN registermediator
- partner Board Room Consultancy Zorg

### Dr. M.W.A. (Michiel) van Dorst

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

### Dhr. G.P.M. (Geert) van den Goor

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

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

- huisarts te Rotterdam

### 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 Stategic 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 Amarant en Reuma Nederland