

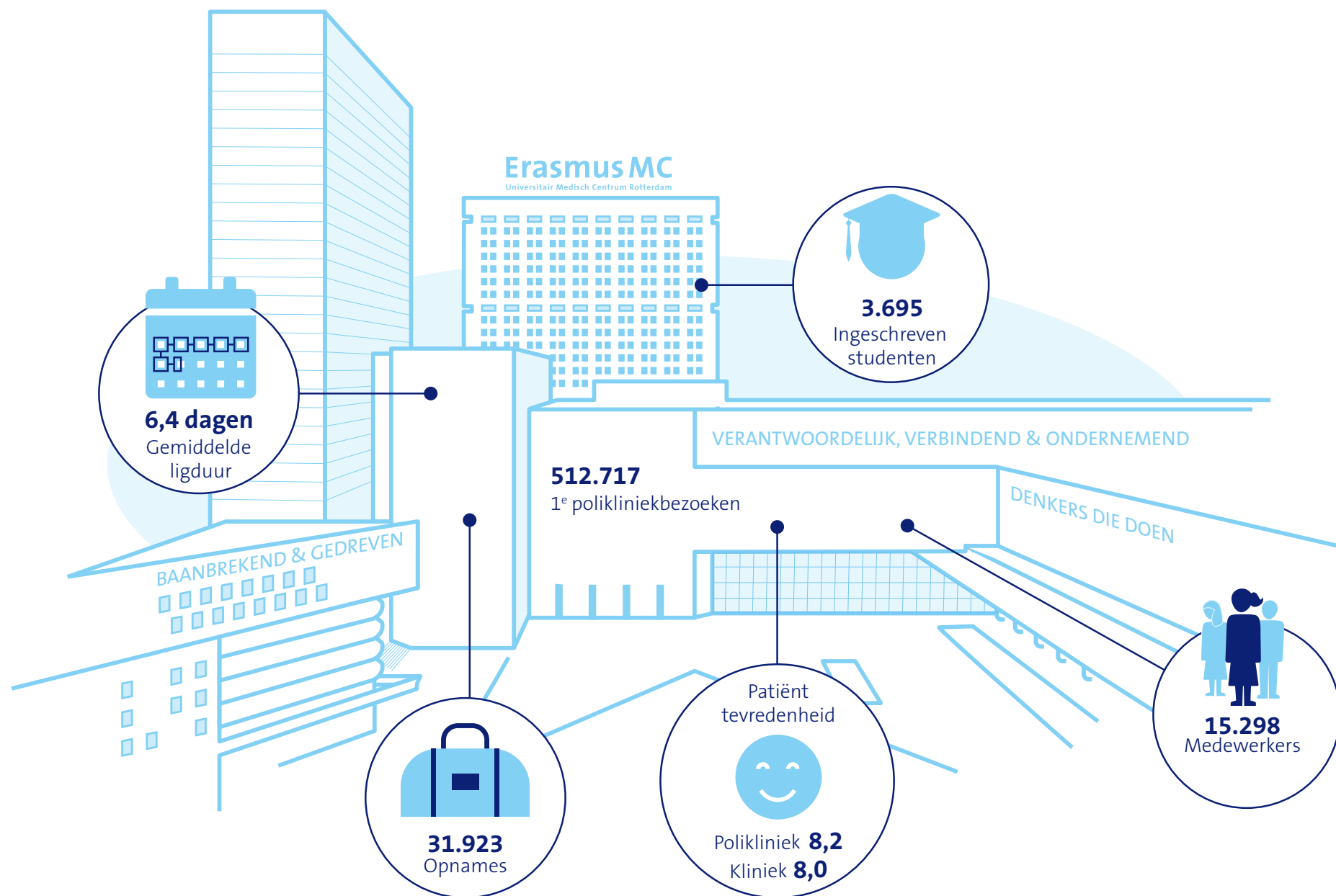
# JAARVERSLAG 2018



**Erasmus MC**  
Universitair Medisch Centrum Rotterdam



## Erasmus MC in een oogopslag



# INHOUDSOPGAVE

|                            |        |
|----------------------------|--------|
| Voorwoord Raad van Bestuur | pag. 4 |
|----------------------------|--------|

|                           |        |
|---------------------------|--------|
| Verslag Raad van Toezicht | pag. 5 |
|---------------------------|--------|

|                      |        |
|----------------------|--------|
| Strategie en beleid: | pag. 8 |
|----------------------|--------|

|                                                         |         |
|---------------------------------------------------------|---------|
| ■ Missie, visie en kernwaarden                          | pag. 8  |
| ■ Maatschappelijke ontwikkelingen                       | pag. 8  |
| ■ Koers18                                               | pag. 9  |
| ■ Samenwerking (regionaal, nationaal en internationaal) | pag. 12 |
| ■ Koers23                                               | pag. 14 |

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| Governance en organisatie: | pag. 15 |
|----------------------------|---------|

|                                      |         |
|--------------------------------------|---------|
| ■ Visie Erasmus MC op toezichthouden | pag. 17 |
| ■ Beloning leden Raad van Bestuur    | pag. 17 |
| ■ Dialoog met belanghebbenden        | pag. 17 |
| ■ Integriteit                        | pag. 18 |
| ■ Kerntaken en besturing             | pag. 18 |

|                   |         |
|-------------------|---------|
| Financieel beleid | pag. 22 |
|-------------------|---------|

|                                            |         |
|--------------------------------------------|---------|
| ■ Interne beheersing                       | pag. 22 |
| ■ Resultaten, omzet en ontwikkeling balans | pag. 23 |
| ■ Meerjarenverwachtingen                   | pag. 28 |

|         |         |
|---------|---------|
| Thema's | pag. 30 |
|---------|---------|

|                |         |
|----------------|---------|
| Servicebedrijf | pag. 41 |
|----------------|---------|

|          |         |
|----------|---------|
| Bijlagen | pag. 48 |
|----------|---------|

|                     |         |
|---------------------|---------|
| ■ Prijzen & Awards; | pag. 48 |
|---------------------|---------|



# VOORWOORD

## RAAD VAN BESTUUR

**Het Erasmus MC kijkt terug op een bijzonder jaar. Met de hulp van velen is hard gewerkt aan de voorbereidingen voor de verhuizing naar het nieuwe ziekenhuis. Op 18 mei 2018 was het dan eindelijk zover. Met verhuishagens en ambulances gingen patiënten en personeel van de Daniel van zuid naar noord. Patiënten uit het oude Dijkzigt en Thoraxcentrum werden rechtstreeks vanuit de oudbouw naar hun nieuwe verblijf gereden. Wij zijn trots op iedereen die dit mogelijk heeft gemaakt! Ons Nieuwe Erasmus MC is een feit, op 6 september 2018 bekroond met de officiële opening door Zijne Majesteit de Koning.**

De Erasmus MC'ers zijn denkers die doen. Zodoende gingen we met nieuwe teams, op nieuwe plekken en met nieuwe procedures al snel over tot de orde van de dag. Dat ging niet altijd vanzelf. Om er voor te zorgen dat eventuele kinderziekten aangepakt konden worden, is een deel van het team dat de verhuizing heeft voorbereid doorgegaan om kinken uit kabels te krijgen. Tegelijkertijd speelden er ook zaken die niet direct te maken hebben met de nieuwbouw, maar die het werken wel beïnvloeden: schaars personeel, werkdruk, en moeizaam lopende cao-onderhandelingen maakten de zomer tot een onrustige periode. Zowel regionaal als landelijk wordt hard gewerkt aan oplossingen, maar de arbeidsmarkt-problematiek zal voorlopig nog niet verdwijnen.

Het nieuwe ziekenhuis kent nog een uitdaging: het aantal bedden is aanzienlijk gedaald. Dit past bij onze keuze om de focus te leggen op tertiaire zorg. In de afgelopen jaren is steeds meer tweedelijnszorg overgedragen aan onze collega's van de regionale topklinische ziekenhuizen. In het Erasmus MC liggen daardoor vooral patiënten met complexe, dan wel zeldzame aandoeningen of patiënten die acute of intensieve zorg nodig hebben. Ook dit vraagt wat van onze medewerkers, in tijd en in aandacht. Het vraagt ook iets van onze samenwerking met de regionale partners. Patiënten die na een eerste behandeling niet meer per se in het Erasmus MC moeten blijven, worden terugverwezen naar een zorginstelling dichtbij huis: de juiste zorg op de juiste plek. Zodoende komen in het Erasmus MC weer bedden vrij voor nieuwe complexe patiënten. Capaciteitsmanagement – niet alleen intern,

maar ook regionaal – wordt voor de komende jaren een belangrijke uitdaging, die we alleen gezamenlijk met elkaar en met alle partners in de regio en daarbuiten kunnen verwezenlijken.

2018 was niet alleen het jaar van de verhuizing, maar ook het jaar waarin Koers18 is opgevolgd door Koers23. Met de inzet en betrokkenheid van velen in de organisatie en daarbuiten, is een nieuwe strategische koers tot stand gekomen. Verderop in dit jaarverslag kunt u hier meer over lezen. Een belangrijk onderdeel van de nieuwe strategie is het belang van technologie voor de geneeskunde van de toekomst. Het afgelopen jaar zijn we met de TU Delft in gesprek gegaan om te kijken waar we nauwer met elkaar kunnen samenwerken, in het belang van een gezonde bevolking en een duurzame samenleving. Dit overleg zal in 2019 zeker een vervolg krijgen, tenslotte hebben we in Koers23 de ambitie uitgesproken om het eerste technische umc te zijn.

Technologie is beperkt zonder toewijding. De toewijding van al die collega's die dag in dag uit bezig zijn met zorg verlenen. De toewijding van de collega's die onderwijs geven aan studenten, co-assistenten en alle anderen die in het Erasmus MC een opleiding doen. En de toewijding van al die onderzoekers die bezig zijn met het vinden van de behandelingen van morgen. Technologie en toewijding, dat is waar wij als Erasmus MC voor staan.

Ernst Kuipers  
David Voetelink  
Hans van Leeuwen  
Joke Boonstra



Kijk terug naar inhoud



# VERSLAG

## RAAD VAN TOEZICHT

De eerste helft van 2018 stond vooral in het teken van de laatste voorbereidingen op de verhuizing naar het nieuwe ziekenhuis. Naast toelichtingen ter vergadering van betrokken directeuren over onder andere de implementatie van HiX goud en vernieuwend werken, werd een bezoek gebracht aan de ONE hub. In de hub werd door de medewerkers van ONE (Ons Nieuwe Erasmus MC) en zorgsuite (implementatie HiX als nieuw epd) een demonstratie gegeven van de nieuwe manier van werken met behulp van de aanmeldzuilen en van de MyCo. Ook werd het verhuisproces van moment tot moment in kaart gebracht. Daarnaast werd in 2018 speciale aandacht besteed aan de activiteiten van het Erasmus MC ter voorkoming van cybercrime, de implementatie van de AVG en ondersteuning gericht op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Tevens werd een werkbezoek gebracht aan HollandPTC in Delft. Tijdens de jaarlijkse retraite werd onder leiding van een externe adviseur een interactieve workshop gevolgd waarin de rol van de Raad van Toezicht als 'traumateam' aan de hand van casussen werd besproken.

| Bijeenkomst                                                                                                                | Aantal bijeenkomsten                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plenaire vergadering met de Raad van Bestuur                                                                               | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Besloten vergadering Raad van Toezicht                                                                                     | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Commissie Kwaliteit                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Audit en Compliance Commissie (ACC)                                                                                        | 3, alle vergaderingen in aanwezigheid van de externe accountant.                                                                                                                                                                                                                              |
| Tweedaagse informele retraite Raad van Toezicht en Raad van Bestuur                                                        | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Benoemings- en functioneringscommissie                                                                                     | Diverse keren bij elkaar geweest in verband met de werving en selectie van een nieuw lid Raad van Bestuur. Daarbij is aandacht geweest voor het gewenste profiel, voor het draagvlak in de organisatie en niet in de laatste plaats aan de problematiek van WNT-2 als maximale beloningsnorm. |
| Informele bijeenkomsten                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Informeel overleg voorzitter Raad van Toezicht met dagelijks bestuur ondernemingsraad buiten aanwezigheid Raad van Bestuur | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Informeel overleg voorzitter Raad van Toezicht met dagelijks bestuur stafconvent buiten aanwezigheid Raad van Bestuur      | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Lid Raad van Toezicht als toehoorder bij Cliëntenraad                                                                      | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Lid Raad van Toezicht als toehoorder GV                                                                                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Lid Raad van Toezicht als toehoorder bij vergadering Raad van Bestuur met ondernemingsraad                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Lid Raad van Toezicht als toehoorder bij vergadering Raad van Bestuur met bestuur stafconvent                              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

In 2018 heeft de RvT besluiten genomen over de volgende onderwerpen:

- Jaarplan 2018;
- Bestuursverslag en DigiMV 2017;
- Jaarrekening 2017;
- Renovatie CA, sloop fase 0 en 1 en adviseurs Eread;
- Intentieovereenkomst Tropen Advies Centrum (TAC);
- Herbenoeming D.W. Voetelink als lid Raad van Bestuur;
- Voorgenomen besluit participatie in GenomeScan B.V.;
- Vijfjarenstrategie/strategische Koers23;
- Begroting 2019.

Met betrekking tot de permanente educatie melden de leden aan de secretaris van de Raad van Toezicht aan welke activiteiten is deelgenomen. Daarnaast bespreekt de Raad van Toezicht jaarlijks bij de zelfevaluatie de permanente educatie van zowel de individuele leden als van de Raad van Toezicht als collectief.

### **Toezicht op strategie**

De Raad van Toezicht is in 2018 regelmatig geïnformeerd over de ontwikkeling van de nieuwe strategische visie van het Erasmus MC voor de komende vijf jaar, Koers23. De Raad van Toezicht heeft met veel waardering kennis genomen van de wijze waarop Koers23 met inzet en energie van veel medewerkers tot stand is gekomen. Tijdens de gezamenlijke retraite is aandacht besteed aan relevante strategische onderwerpen zoals samenwerking in de regio, de regionale arbeidsmarktproblematiek, capaciteitsplanning en strategie ontwikkeling onderwijs en onderzoek.

### **Toezicht op financiën en risicomanagement**

In het kader van toezicht op financiën en risicomanagement is in 2018 stilgestaan bij de meerjarenbegroting Erasmus MC, concernrapportages, het jaarplan, de jaarrekening en het bestuursverslag, de treasury-functie, liquiditeiten,

concernbrede risicorapportage, de managementletter en de follow-up daarvan, strategisch vastgoedbeheer, nieuwbouw en bijzondere projecten en –programma's. De besprekingen in de Audit en Compliance Commissie worden zowel mondeling als schriftelijk teruggekoppeld naar de voltallige Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht wordt verder regulier op de hoogte gesteld van de risico's en de veiligheid in het Erasmus MC. Ingeval zich een (ernstig) incident voordoet, wordt de Raad van Toezicht structureel en onverwijld geïnformeerd. De Raad van Toezicht heeft geconstateerd dat de Raad van Bestuur zich bewust is van het belang van de beheersing van risico's en van het belang van preventieve maatregelen om risico's zoveel mogelijk te voorkomen. De Raad van Toezicht zal de nadere uitwerking van het risicomanagement blijven bespreken in het overleg met de Raad van Bestuur.

### **Toezicht op kwaliteit en veiligheid**

Met het oog op systematische aandacht voor de kwaliteit van de kerntaken patiëntenzorg, onderwijs en onderzoek is in 2006 de Commissie Kwaliteit ingesteld onder voorzitterschap van de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht. Deze commissie, waarin drie leden van de Raad van Toezicht zitting hebben, overlegt met het lid Raad van Bestuur met de portefeuille kwaliteit en patiëntenzorg en de decaan, onder andere aan de hand van een jaaragenda. Vanuit de behoefte om meer gelegenheid te hebben om kwaliteit in de praktijk te bespreken is met ingang van 2018 de vergaderfrequentie verhoogd naar drie keer per jaar. De informatie die de commissie tot zich neemt wordt op verschillende manieren voorzien. Dit kan zijn via schriftelijke of mondelinge rapportages, maar ook via gesprekken met zorgverleners en (kwaliteits)commissies, het bespreken van dilemma's en casuïstiek, of via werkbezoeken en walk-arounds. Het gaat enerzijds om harde informatie en statistiek, en anderzijds over soft signals, story-telling en cultuur en gedragsaspecten. Tezamen geven zij invulling aan de dimensies organisatorische, professionele en relationele kwaliteit. De commissie Kwaliteit is in 2018 onder andere in gesprek gegaan met de voorzitter van de centrale

MIP-commissie, met de opleidingsdirecteur geneeskunde, de voorzitter van de Infectiecommissie en de portefeuillehouder IGJ. Daarnaast werd een bezoek gebracht aan de afdeling Neurologie/Stroke Unit van het Erasmus MC, alwaar de commissie in gesprek ging met de diverse zorgverleners over hun ervaringen en manier van werken in de nieuwbouw.

### **Toezicht op grote projecten**

De Raad van Toezicht wordt door middel van regelmatige rapportages op de hoogte gehouden van de voortgang van alle nieuwbouw- en verbouwprojecten, van grote ICT-projecten, zoals de vernieuwing van de zorgsuite, en van grote organisatorische projecten, zoals het programma Eread en Sophia. De Raad van Toezicht blijft deze onderwerpen in 2019 nauwgezet volgen. De Raad van Toezicht vindt dat alle medewerkers van het Erasmus MC een majeure prestatie hebben geleverd bij de verhuizing naar de nieuwbouw. Deze mega operatie biedt letterlijk een nieuw fundament voor hoogwaardig onderwijs, onderzoek en patiëntenzorg in de toekomst.





# STRATEGIE EN BELEID

## Missie, visie en kernwaarden

Het Erasmus MC is geworteld in Rotterdam, een wereldstad en thuishaven voor velen. Elke dag werken medewerkers, vrijwilligers en studenten met toewijding en passie aan de drie hoekstenen van het Erasmus MC:

- veilige topzorg voor patiënten met complexe zorgvragen, zeldzame aandoeningen of acute zorgbehoeften;
- onderscheidend toponderwijs dat ambitieuze, nieuwsgierige en getalenteerde studenten aanspreekt en dat aansluit bij de zorg- en gezondheidsvraagstukken van morgen;
- internationaal toonaangevend wetenschappelijk toponderzoek dat ziekten en aandoeningen helpt te begrijpen, te voorspellen, te behandelen en te voorkomen.

**Ons bestaansrecht ligt besloten in onze missie:**

**Een gezonde bevolking en excellente zorg door onderzoek en onderwijs.**

**Onze ambities volgen uit onze visie:**

**Erkend leidend in innovaties voor gezondheid en zorg.**

**De manier waarop we dingen doen is te vinden in onze kernwaarden:**

**Verantwoordelijk – Verbindend – Ondernemend**

## Maatschappelijke ontwikkelingen

Belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op het Erasmus MC:

1. Een veranderende maatschappij en veranderende kijk op gezondheid en ziekte
2. Technologische en digitale mogelijkheden die grote verandering teweeg brengen (disruptie)
3. Veranderingen in de houdbaarheid en toegankelijkheid van het zorgstelsel
4. Toenemende aandacht voor duurzaamheid

In de maatschappij komt de focus steeds meer te liggen op gezondheid in plaats van ziekte, op preventie en leefstijlinterventies in plaats van behandelen. Mensen kunnen via wearables zelf hun gezondheid in de gaten houden en artsen kunnen op afstand monitoren. Zo maakt ziekenhuiszorg vaker dan voorheen plaats voor 'thuiszorg'. Patiënten zijn steeds beter geïnformeerd over hun ziekte en willen hun eigen ervaringen en wensen inbrengen in het zorgtraject. Mensen worden ouder en technologische mogelijkheden zorgen daarnaast voor meer mogelijkheden voor behandeling, waarbij de kosten van het zorgstelsel blijven oplopen. Kostenbeheersing is noodzakelijk voor het behoud van solidariteit, een belangrijke pijler onder een duurzaam zorgstelsel. Groeiende schaarste aan goed gekwalificeerd zorgpersoneel vormt een reële uitdaging, met mogelijke oplossingen in de kansen die technologische mogelijkheden en een sterkere focus op gezondheid met zich meebrengen. Tot slot vragen klimaatverandering en de mondiale gevolgen daarvan om aandacht voor bewust en duurzaam gebruik en hergebruik van energie en grondstoffen.

Het Erasmus MC is gecommitteerd om bij te dragen aan een duurzame samenleving, niet alleen in de gebouwen, maar ook in onze kerntaken: een gezonde bevolking door toegankelijkheid van zorg en bijdragen aan preventie van ziekten; inclusiviteit en diversiteit voor medewerkers en studenten; toegankelijkheid van onderwijs door mede te selecteren op motivatie en inzet; onderzoek naar mondiale ziekten en ziekteverspreiders. Met dit alles dragen we bij aan de sustainable development goals van de Verenigde Naties.

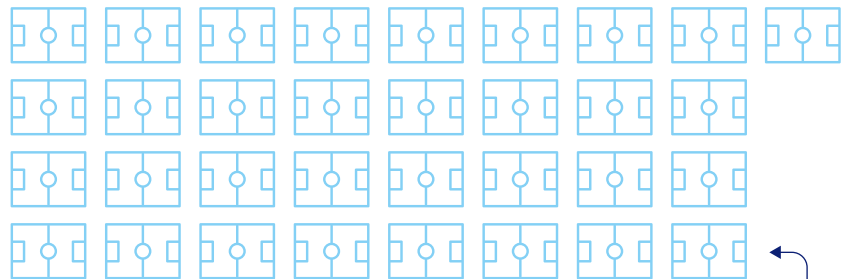
## Koers18: ambities en realisatie

2018 stond in het teken van de afronding van Koers18 als strategische koers voor het Erasmus MC en het opstarten van Koers 23, de nieuwe strategie voor de komende vijf jaar. De afgelopen vijf jaar is per jaar gewerkt aan het realiseren van steeds verschillende ambities.

### Umc van de toekomst

Met de oplevering van de nieuwbouw op 5 december 2017 en de verhuizing op 18 mei 2018 is invulling gegeven aan de ambitie om te bouwen aan het umc van de toekomst. Het umc van de 21e eeuw staat, met zorg die om de patiënt heen is georganiseerd en de patiënt eerder bereikt, eenpersoonskamers met rooming-in faciliteiten voor familie, duurzame oplossingen in bouw en in gebruik, met digitale innovatieve oplossingen voor patiënten verpleging, artsen en een nieuw epd.

### Erasmus MC in cijfers



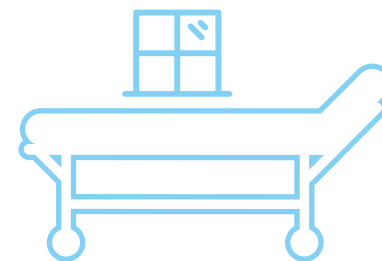
**207.000 m<sup>2</sup>**

Vloeroppervlakte nieuwbouw ————— Meer dan 33 voetbalvelden

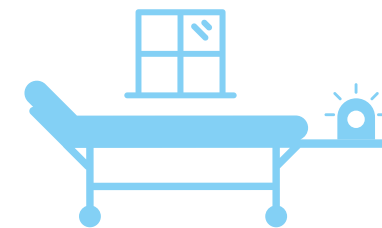
### 39 Operatiekamers



### 525 Eenpersoonskamers

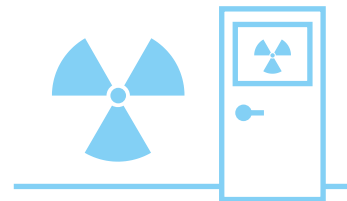


**15.000 m<sup>2</sup>** Klinische laboratoria

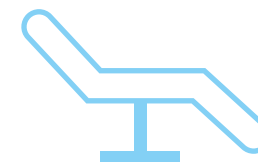


**124** Intensive Care plaatsen

### 16 Radiotherapie bunkers



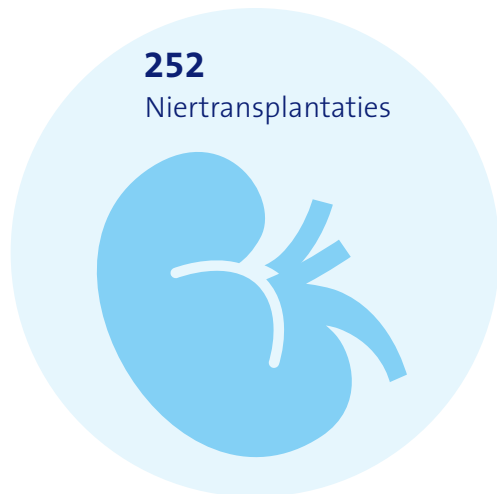
### 94 Dagbehandelingsplekken



## Orgaantransplantaties in 2018

**252**

Niertransplantaties

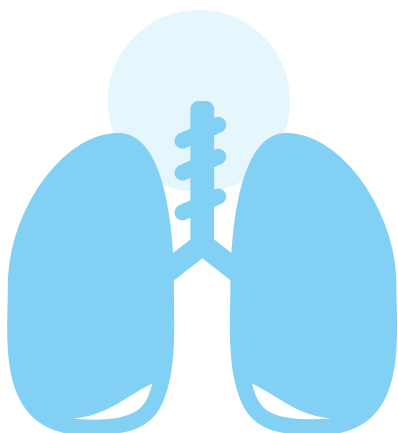


**18**

Harttransplantaties



**35** Longtransplantaties



**77** Levertransplantaties



### Excellente speerpunten

Universitair medische centra onderscheiden zich van topklinische centra door de combinatie van zorg, onderzoek en onderwijs. De combinatie van deze drie hoekstenen is goed terug te zien in onze interne expertise centra, maar ook door participatie van het Erasmus MC in European Reference Networks en Academic Centres of Excellence (ACEs).

De afgelopen vijf jaar is voor het zorgdomein bewust gekozen voor een focus op derdelijnszorg, dat houdt in: zorg die dermate complex of een aandoening die dermate zeldzaam is dat ze in principe alleen in gespecialiseerde centra kan plaatsvinden. Voorbeelden hiervan in het Erasmus MC zijn:

- Oncologie
- Hart- en vaatziekten (incl. Kinder Thoraxcentrum)
- Brein (incl. Kinder Hersencentrum)
- Virologie, infectieziekten en immunologie
- Transplantatie en regeneratie
- Voortplanting, geboorte en kind

### Academic Centres of Excellence en European Reference Networks

Expertisecentra voor zeldzame aandoeningen combineren goede multidisciplinaire zorg met leidend wetenschappelijk onderzoek. Hiervoor worden ze erkend door de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport volgens een beoordelingsprocedure zoals ingericht en uitgevoerd door de NFU. De beoordeling vindt plaats volgens landelijk vastgestelde criteria vanuit twee perspectieven: door inhoudelijke experts en door betrokken patiëntenorganisaties. Het Erasmus MC heeft 60 erkende expertise centra.

De European Reference Networks (ERNs) vormen een onderdeel van de Europese richtlijn voor rechten van patiënten bij grensoverschrijdende mobiliteit. Zij brengen gespecialiseerde zorgaanbieders in verschillende Europese lidstaten bij elkaar om kennis en ervaring over patiënten met zeldzame aandoeningen of complexe laag-volume behandelingen uit te wisselen gericht op het verbeteren van kwaliteit van zorg en het vergroten van de toegang tot die zorg. Via de netwerken kunnen meer zorgaanbieders gebruik maken van de bestaande kennis en ervaring van experts. Tegelijkertijd kunnen deze experts gebruik maken van de aanwezige informatie in het netwerk bij het verder verdiepen van hun kennis. Het Erasmus MC participeert in 23 ERNs.

Een Academic Center of Excellence (ACE) is een door de Raad van Bestuur van het Erasmus MC formeel erkend intern multidisciplinair netwerk, waarin specialisten en experts op het gebied van zorg onderzoek en onderwijs, afdeling- en thema-overstijgend samenwerken aan een multidisciplinaire benadering van een klinisch of methodologisch onderwerp. Er zijn 75 erkende ACEs.

### **Goede ondersteuning en doelmatige en doeltreffende bedrijfsvoering**

In het kader van goede ondersteuning evenals doelmatige en doeltreffende bedrijfsvoering zijn in 2018 wederom belangrijke stappen gezet op verschillende fronten. Denk hierbij aan:

- horizontaal toezicht, zowel voor de fiscus als voor de zorgverzekeraars;
- het behalen van een Fitch AAA rating als eerste umc in Nederland;
- in NFU-verband met belangrijke input vanuit het Erasmus MC gezamenlijk werken aan registratie aan de bron, verantwoording van kosten voor academische zorg door middel van het project Robijn ("Rijksbijdrage overheid ijverig nageplozen");
- verdere uitrol van prestatiebekostiging binnen het Erasmus MC;
- de eerste stappen op weg naar een volledige uitrol van AFAS selfservice voor de personeel- en salarisadministratie;

- verdere optimalisatie van het elektronisch patiëntendossier en daaraan gekoppelde functionaliteiten;
- een eerste opzet voor capaciteitsmanagement, en;
- de start van diverse Erasmus MC-brede core facilities ter ondersteuning van het onderzoek.

### **Goed werkgeverschap**

In het kader van de ambitie goed werkgeverschap in tijden van schaarste, is ingezet op aantrekken en behoud van talent. Voor het aantrekken van medewerkers is een innovatieve arbeidsmarktcampagne opgezet waarmee het Erasmus MC in de prijzen is gevallen. Om medewerkers niet alleen te behouden, maar eveneens met plezier en gezond aan het werk te houden is een visie op duurzame inzetbaarheid vastgesteld. In dit kader zijn vele instrumenten beschikbaar waar medewerkers laagdrempelig gebruik van kunnen maken.

Een ander aspect van goed werkgeverschap betreft het bieden van een veilig werkklimaat voor alle medewerkers en studenten, zodat iedereen zich maximaal kan ontplooiën. Het Erasmus MC biedt derhalve verschillende mogelijkheden voor medewerkers om op een veilige manier melding te kunnen maken van ongewenst gedrag op de werkplek, of het nu gaat om ongewenst gedrag van collega's of van patiënten of bezoekers. Voor veel van deze problemen bestaat doorgaans meer dan één ingang, voor medewerkers is een overzicht beschikbaar met daarin voor verschillende onderwerpen één of meerdere contactpersonen. Voorts kunnen zowel medewerkers als niet-medewerkers meldingen doen bij een vermoeden van (maatschappelijke) misstanden of onregelmatigheden door middel van de klokkenluidersregeling.



## Samenwerking (regionaal, nationaal en internationaal)

### (supra)regionaal

Het Erasmus MC werkt lokaal en regionaal samen met zorgaanbieders, onderwijsinstellingen en overheden. Dit gebeurt zowel bilateraal, als binnen samenwerkingsverbanden met verschillende deelnemers. Met een aantal individuele zorgaanbieders heeft het Erasmus MC een meer intensieve samenwerking. Voorbeelden hiervan zijn het Admiraal de Ruyter Ziekenhuis (ADRZ) en het IJsselland Ziekenhuis. Het ADRZ is een 100% dochter van het Erasmus MC, bij het IJsselland Ziekenhuis is momenteel sprake van een “preferred partnership”, met de intentie om op korte termijn te komen tot een nog nauwere samenwerking.

Bij de samenwerkingsverbanden waaraan verschillende zorgaanbieders deelnemen, gaat het vaak over de juiste zorg op de juiste plaats. De aandacht gaat onder meer uit naar kennisdeling en het opzetten van gezamenlijke expertisecentra.

De expertise van het Erasmus MC wordt toegankelijk gemaakt voor andere ziekenhuizen, verpleeghuizen, thuiszorg en huisartsen in de regio.

Daartoe biedt het Erasmus MC onder andere een breed scala opleidingen en nascholingen aan. Voor onderzoek worden clinical trials uitgevoerd samen met huisartsen, ziekenhuizen en revalidatiecentra.

Voorbeelden van dergelijke samenwerkingsverbanden zijn:

- De Stichting Samenwerkende Rijnmond Ziekenhuizen (SRZ);  
De SRZ is een bestuurlijk samenwerkingsverband tussen negen ziekenhuizen, met als doel de kwaliteit en doelmatigheid van de gezondheidszorg in de regio Rijnmond te bevorderen. SRZ richt zich op instellingsoverstijgende onderwerpen. Daarbij wordt ook afstemming gezocht met andere relevante partijen zoals de gemeente, verpleging/verzorging, huisartsen, en zorgverzekeraars.
- De Stichting BeterKeten is een netwerk van ziekenhuizen in de regio.  
In de stichting participeren regionale ziekenhuizen. BeterKeten stimuleert samenwerking op het kruisvlak van patiëntenzorg en wetenschappelijk onderzoek.

- Het Regionaal Overleg Acute Zorgketen (ROAZ) Zuidwest Nederland;  
Het ROAZ is gericht op continue verbetering van de kwaliteit en bereikbaarheid van acute zorg. Zorgaanbieders van acute zorg (ziekenhuizen, huisartsenposten, verloskundigen, ambulancediensten en GGZ) maken samen afspraken over acute zorg en zorg bij rampen of crises.
- Comprehensive Cancer Network (CCN);  
CONCORD en EMBRAZE zijn de twee netwerken die in de regio actief zijn op het gebied van oncologie. Samen vormen zij het Comprehensive Cancer Network (CCN) Zuidwest Nederland;
- De bachelor opleidingen Nanobiology en Klinische Technologie;  
De opleidingen Klinische Technologie en Nanobiology zijn een samenwerking tussen de Technische Universiteit Delft (TU Delft), de Universiteit Leiden (LUMC) en de Erasmus Universiteit Rotterdam (Erasmus MC). De drie universiteiten bieden gemeenschappelijke bacheloropleidingen aan op het grensvlak van verschillende disciplines. Deze opleidingen spelen in op nieuwe wetenschappelijke en maatschappelijke ontwikkelingen.

Bijzondere samenwerkingsverbanden zijn voorts Holland PTC (Erasmus MC, TU Delft en LUMC) en Medical Delta (samenwerking van de universiteiten van Rotterdam, Delft en Leiden, de twee umc's, gemeentes en onderwijsinstellingen).

### Nationaal

Het Erasmus MC is lid van de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU) en werkt in dat kader samen met alle umc's in Nederland. Meer specifiek wordt er bijvoorbeeld samengewerkt met het Radboudumc op het vlak van congenitale (kinder-)cardiologie en (kinder-)cardiothoracale chirurgie, in het Congenitaal Hartcentrum; met LUMC op het gebied van de kindergeneeskunde, inclusief een gezamenlijk afdelingshoofd voor beide umc's; met Amsterdam UMC, LUMC en TU Delft op het gebied van de protonentherapie; en met diverse umc's op het gebied van transplantatiezorg.

## Internationaal

De internationale positie van het Erasmus MC komt op verschillende manieren tot uitdrukking. Het Erasmus MC participeert in diverse internationale samenwerkingsverbanden, waaronder de European University Hospital Alliance (EUHA), waarin negen Europese top universitair medische centra samenwerken.

Ten aanzien van wetenschappelijk onderzoek en onderwijs wordt samengewerkt met vele universiteiten uit binnen- en buitenland.  
Promovendi en researchmaster studenten zijn afkomstig uit verschillende landen.

Op het gebied van patiëntenzorg komen patiënten uit meer dan 90 landen voor hun diagnose en/of behandeling naar het Erasmus MC. Met Aruba, Curaçao en Sint-Maarten heeft het Erasmus MC speciale afspraken over het gezamenlijk inrichten van goede zorg en infrastructuur ter plaatse en over kwaliteit en behandelprotocollen om academische zorg toegankelijk te maken voor alle inwoners. Het International Patient Center (IPC) B.V. is opgericht om internationale patiënten die van de zorg van het Erasmus MC gebruik wensen te maken te faciliteren. IPC B.V. is organisator en coördinator van het gehele patiënt- en behandelproces, vanaf het eerste contact, het verblijf in Nederland, tot en met de reis van de patiënt naar huis. Doordat het Erasmus MC zijn kennis en expertise grootschaliger in de wereld inzet en meer patiënten met complexe ziektebeelden en zeldzame aandoeningen kan behandelen, kan ook meer onderzoek worden gedaan en worden expertise en kwaliteit verder uitgebouwd.

## Koers 23: een nieuwe strategie

Erasmus MC staat als toonaangevend universitair medisch centrum midden in Rotterdam, in het hart van de regio Zuidwest-Nederland. Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid is het onze ambitie internationaal impact te hebben op de gezondheid van individuen en op die van de samenleving als geheel. Erasmus MC wil erkend leidend zijn in innovaties op het gebied van gezondheid en zorg.

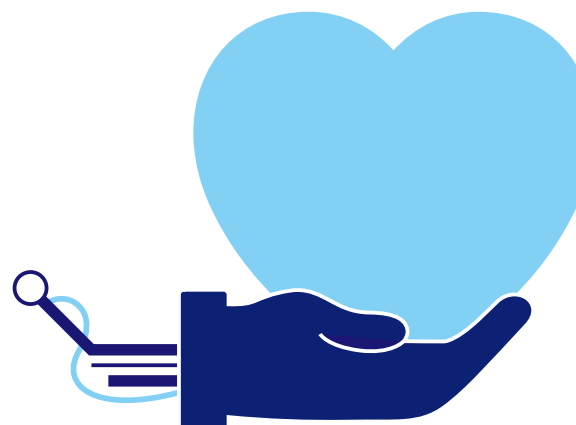
Erasmus MC voelt zich verantwoordelijk om hierin het voortouw te nemen. Of het nu gaat om het adequaat behandelen van patiënten (de juiste zorg op de juiste plek), het bevorderen van gezondheid, het via onderzoek begrijpen, doorgronden, voorspellen en voorkomen van ziekten of het opleiden van onze professionals van morgen. Dat doen we niet alleen, maar samen met onze partners. Daarnaast nemen we de verantwoordelijkheid om schaarse collectieve financiële middelen effectief in te zetten en een bijdrage te leveren aan een toegankelijk, solidair en betaalbaar zorgstelsel.

Toekomstige grote innovaties op het gebied van gezondheid en zorg liggen op de terreinen waar biomedische en natuurwetenschappen, geneeskunde, technologie en big data elkaar raken. De innovaties die hieruit voortvloeien, beïnvloeden ons perspectief op gezondheid en ziekte, op moleculair, cellulair, mens- én populatieniveau. Dit heeft implicaties voor de manier waarop we onze patiëntenzorg, ons wetenschappelijk onderzoek en ons onderwijs inrichten. Technologie wordt een steeds belangrijker en niet meer weg te denken onderdeel van al onze kerntaken. Wij streven ernaar het eerste technische umc van Nederland te zijn.

Het Erasmus MC is de academische motor die nieuwe regionale, nationale en internationale samenwerkingen en netwerken vormgeeft, leidt en faciliteert, en de regio verbindt met nationale en internationale ontwikkelingen. We willen de aanjager zijn die bestaande samenwerkingen verdiept, stimuleert en uitdaagt

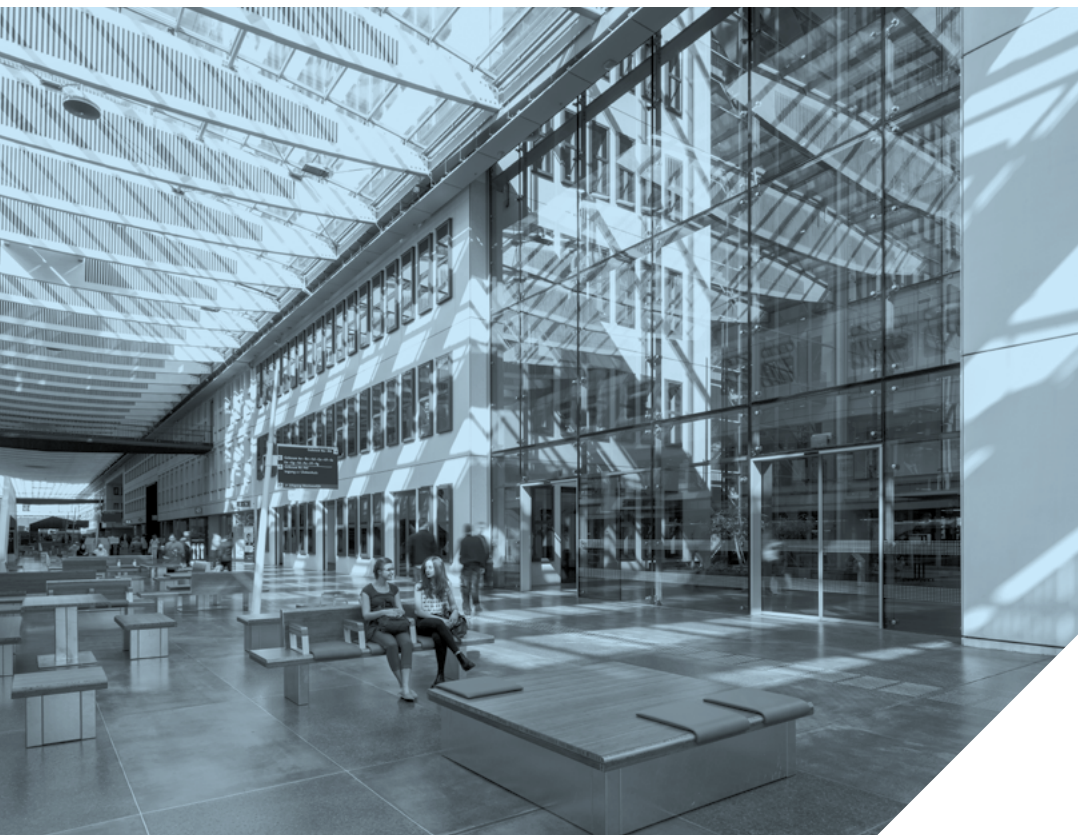
op zoek te gaan naar het onverwachte. De daaruit ontstane synergie en innovatie zetten we volop in om, samen met onze partners, patiënten te behandelen, een gezonde samenleving te bevorderen en daarmee maatschappelijke impact te hebben.

Onze kracht ligt in de nauwe verbinding tussen kliniek en faculteit: we combineren fundamenteel, translationeel en klinisch onderzoek met patiëntenzorg en een breed palet aan onderwijs en opleidingen. Wij streven ernaar een betekenisvolle partner te zijn voor andere zorgaanbieders, kennisinstellingen, gemeentes, overheden en bedrijven, en uiteraard ook voor onze eigen patiënten. Wij stimuleren dat patiënten de regie kunnen nemen over hun behandeling en kwaliteit van leven, daarbij ondersteund door deskundige medische en zorgprofessionals.



# GOVERNANCE EN ORGANISATIE

De Governancecode Zorg is van toepassing op het Erasmus MC. Het Bestuursreglement Erasmus MC bevat op onderdelen (onder andere onafhankelijkheid, belangenverstrengeling en gunstbetoon) een nadere uitwerking van de principes van de Governancecode. In het Bestuursreglement zijn bovendien rechten en plichten van Raad van Bestuur en Raad van Toezicht jegens elkaar en jegens interne en externe stakeholders vastgelegd.



| Raad van Bestuur                        | Nevenfuncties (uit hoofde van betrekking)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Nevenfuncties (extern)                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prof. dr. Ernst Kuipers (voorzitter)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vice -voorzitter Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra;</li> <li>- Voorzitter Landelijk Netwerk Acute Zorg;</li> <li>- Voorzitter Regionaal Orgaan Acute Zorg;</li> <li>- Bestuurslid European University Hospital Alliance;</li> <li>- Bestuurslid Stichting Egidius;</li> <li>- Lid Stichting BOLS;</li> <li>- Lid Taskforce Oncologie.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorzitter Raad van Toezicht Philadelphia;</li> <li>- Lid Gezondheidsraad;</li> <li>- Lid Programmacommissie Bevolkingsonderzoek Darmkanker;</li> <li>- European Lead in CRC Screening;</li> <li>- Word Endoscopy Organization.</li> </ul>                                        |
| Drs. David Voetelink (vice-voorzitter)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorzitter Raad van Commissarissen Apotheek A15 B.V.;</li> <li>- Lid Bestuurlijke commissie Horizontaal Toezicht MSZ.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid Raad van Toezicht Zuyderland;</li> <li>- Voorzitter Raad van Toezicht Z-CERT;</li> <li>- Voorzitter Taskforce Gepast Gebruik GGZ;</li> <li>- Lid Bestuurscommissie UMCZ;</li> <li>- Lid Raad van Toezicht Rijnmondnet.</li> </ul>                                             |
| Prof. dr. Hans van Leeuwen (decaan/lid) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Member Strategic Advisory Committee Health RI;</li> <li>- Member "Kernteam Transitie Proefdiervrije Innovatie";</li> <li>- Member Steering Committee National Platform Open Science;</li> <li>- Supervisory Board Netherlands Center for One Health;</li> <li>- Member Supervisory Board Medical Delta.</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Member of the ECTS Nominations Committee;</li> <li>- Program co-chair of the American Society for Bone and Mineral Research meeting;</li> <li>- Editor-in-Chief of Biochemistry Biophysics Reports;</li> <li>- Lid kernteam Transitie Proefdiervrije Innovaties (TPI).</li> </ul> |
| Dr. Joke Boonstra (lid)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid Dagelijks Bestuur Samenwerkende Rijnmond Ziekenhuizen (SRZ);</li> <li>- Bestuurslid BeterKeten;</li> <li>- Bestuurslid deRotterdamseZorg;</li> <li>- Bestuurder-visitator RGS voor instellingsvisitaties;</li> <li>- Lid commissie O&amp;P (NFU).</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adviesraad Zorg, VNO-NCW Rotterdam;</li> <li>- Adviesraad Onderwijs, VNO-NCW Rotterdam;</li> <li>- Comité van Aanbeveling, Hospice IJsselOever;</li> <li>- Lid Stuurgroep Veiligheid en Security, Deltalinqs Rotterdam.</li> </ul>                                                |



| Leden Raad van Toezicht                       | Functies en nevenfuncties                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mr. P.G. de Vries (voorzitter)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorzitter Raad van Toezicht IKNL;</li> <li>- Voorzitter Raad van Commissarissen Arbo Unie;</li> <li>- Voorzitter bestuur Stichting Achmea Slachtoffer en Samenleving.</li> <li>- Executive coach Next Generation Leaders.</li> </ul>                                                                     |
| Drs. G.A. van Albada-Kuipers (vicevoorzitter) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reumatoloog bij Meander Medisch Centrum;</li> <li>- Vertrouwenspersoon medische staf Meander Medisch Centrum;</li> <li>- Lid Raad voor de Tuchtrechtspraak KNMG.</li> </ul>                                                                                                                               |
| Dr. C.M. Hooymans (lid)                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Commissaris bij de Rabobank Vallei &amp; Rijn;</li> <li>- Lid van de adviescommissie ICT en informatiebeveiliging van het CBS;</li> <li>- Lid Raad van Toezicht van het Diabetesfonds;</li> <li>- Voorzitter van de stichting Tropenbos International;</li> <li>- Commissaris bij KeyGene N.V.</li> </ul> |
| Prof. mr. A.C. Hendriks (lid)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoogleraar Gezondheidsrecht, Faculteit der Rechtsgeleerheid, Universiteit Leiden;</li> <li>- Rechter-plaatsvervanger Rechtbank Rotterdam;</li> <li>- Lid van de Gezondheidsraad;</li> <li>- Hoofddocent Gezondheidsrecht, Grotius Academie.</li> </ul>                                                    |
| J. Turkesteen RA (lid)                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- CFO Intertrust.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                |

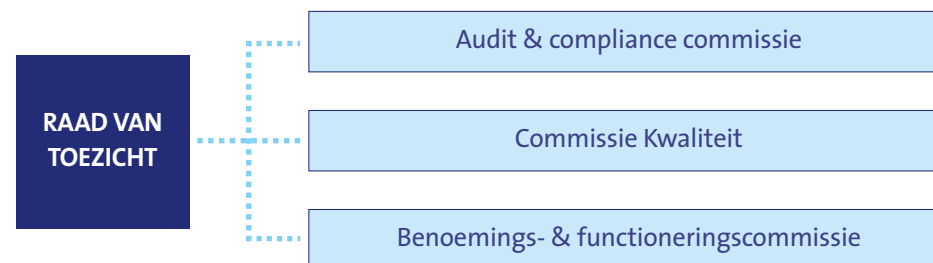


## Visie Erasmus MC op toezichthouden

10 balansregels zien op een goede samenwerking Raad van Toezicht, Raad van Bestuur en overige geledingen:

1. Helder inzicht in elkaars functie, taken en verantwoordelijkheden.
2. Kennis van elkaars belangen en spanningsvelden, alsmede waardering voor ieders functie en rol.
3. Rolvast gedrag in de bestuurlijke overlegvormen en openstaan voor feedback.
4. Op alle posities adequate invulling van deskundigheid, ervaring en gedragspatronen.
5. Een evenwichtige, complementaire en harmonieuze samenstelling van de bestuurlijke overlegvormen.
6. Open wederzijdse informatie en communicatie (verticaal en horizontaal).
7. Inbreng van alle relevante informatie van de diverse in- en externe stakeholders.
8. Eenduidige protocollen voor de onderlinge informatie uitwisseling (documentatie en vergaderorde).
9. Een goed gestructureerde 'contactlijn' voor informatie uitwisseling met name via voorzitters Raad van Toezicht/Raad van Bestuur.
10. Aandacht voor opbouwen en onderhouden van wederzijdse vertrouwensband via jaarlijkse reflecties.

De Raad van Toezicht maakt voor de uitoefening van zijn taken gebruik van drie subcommissies: de Audit & Compliance Commissie, de Commissie Kwaliteit en de Benoemings- en functioneringscommissie. Deze commissies zijn adviserend aan de voltallige Raad van Toezicht, waardoor het toezicht op diverse aspecten (financiën, risicomanagement, kwaliteit en veiligheid, grote projecten) goed voorbereid voor besluitvorming in de voltallige vergadering kan worden geagendeerd.



## Beloning leden Raad van Bestuur

De beloning van de leden Raad van Bestuur wordt vastgesteld op basis van de Wet Normering Topinkomens, Regeling Zorg (WNT I en II). Leden Raad van Bestuur die benoemd zijn vóór 1 januari 2015 vallen onder het overgangsrecht van WNT II.

## Dialoog met belanghebbenden

Het Erasmus MC kent vele belanghebbenden, zowel intern als extern, in vele varianten. De dialoog wordt daarom op verschillende manieren gevoerd:

- Met de interne medezeggenschaps- en adviesgremia (stafconvent, cliëntenraad, ondernemingsraad, GV, verpleegkundige adviesraad VIP2) via structureel overleg;
- Met diverse zorginstellingen in de adherente regio via bestuurlijk overleg en overleg tussen medische professionals;
- Met patiënten door middel van patiënten participatie op thema- en afdelingsniveau;
- Met de gemeente via overleg en deelname aan de Merkenalliantie Rotterdam en Rotterdam Make it Happen;
- Met scholen, opleidingsinstellingen en de universiteit.

Daarnaast wordt doorlopend met behulp van een interne en externe stakeholder-watch en tevredenheidsonderzoeken gemeten wat onze stakeholders van ons verwachten en of wij die verwachtingen waar kunnen maken.

## Integriteit

Integriteit werkt overal in door. Van de manier waarop wordt omgegaan met vertrouwelijke gegevens tot het opnemen van de telefoon. Bovendien houdt integriteit niet op bij de deur van het Erasmus MC. Het geldt ook daarbuiten. Het Erasmus MC kent diverse regelingen op het gebied van integriteit.

Hierin worden verschillende aspecten van integriteit benoemd, onder andere:

- Melden van maatschappelijke misstanden via de klokkenluidersregeling;
- Wetenschappelijke integriteit;
- Professionele verantwoordelijkheid;
- Omgaan met (vertrouwelijke) informatie;
- Gunstbetoon, geschenken en uitnodigingen;
- Belangenverstrengeling en nevenwerkzaamheden.

## Kerntaken en besturing

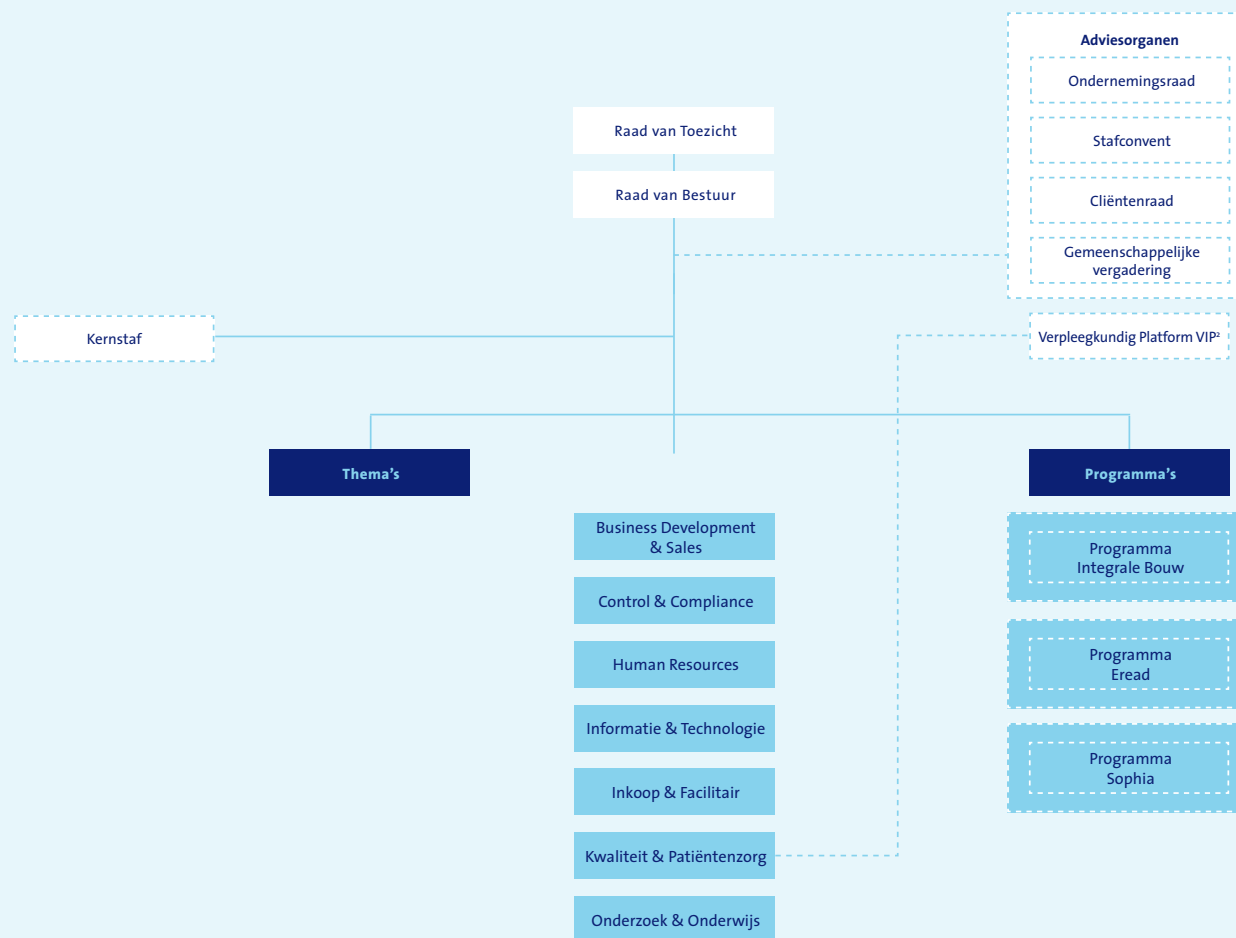
Het Erasmus MC is een publiekrechtelijk rechtspersoon, ingesteld op grond van artikel 1.4 jo. hoofdstuk 12 van de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW). In het Erasmus MC zijn het Academisch Ziekenhuis Rotterdam en de Faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen samengebracht. Op grond van de WHW heeft het Erasmus MC drie kerntaken: patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs. Valorisatie, het maatschappelijk of economisch benutten van kennis verkregen uit onderzoek, wordt beschouwd als een vierde kerntaak.

Het Erasmus MC heeft 51 afdelingen. Deze medische en wetenschappelijke afdelingen zijn de hoekstenen van het Erasmus MC. De afdelingen zijn gebundeld in negen thema's en worden ondersteund vanuit het servicebedrijf.

De thema's worden bestuurd door een themabestuur, bestaande uit afdelingshoofden en een themadirecteur. Elke afdeling heeft een afdelingshoofd die integraal verantwoordelijk is voor zijn afdeling. Het voorzitterschap van het themabestuur wordt roulerend vervuld door één van de afdelingshoofden. Het Servicebedrijf staat onder leiding van de directeur Servicebedrijf en bestaat uit zeven pijlers met aan het hoofd van elke pijler een directeur. Naast de thema's en het Servicebedrijf heeft het Erasmus MC ook een Programma Integrale Bouw (PIB); hierin zijn grote bouw- en renovatieprojecten ondergebracht.

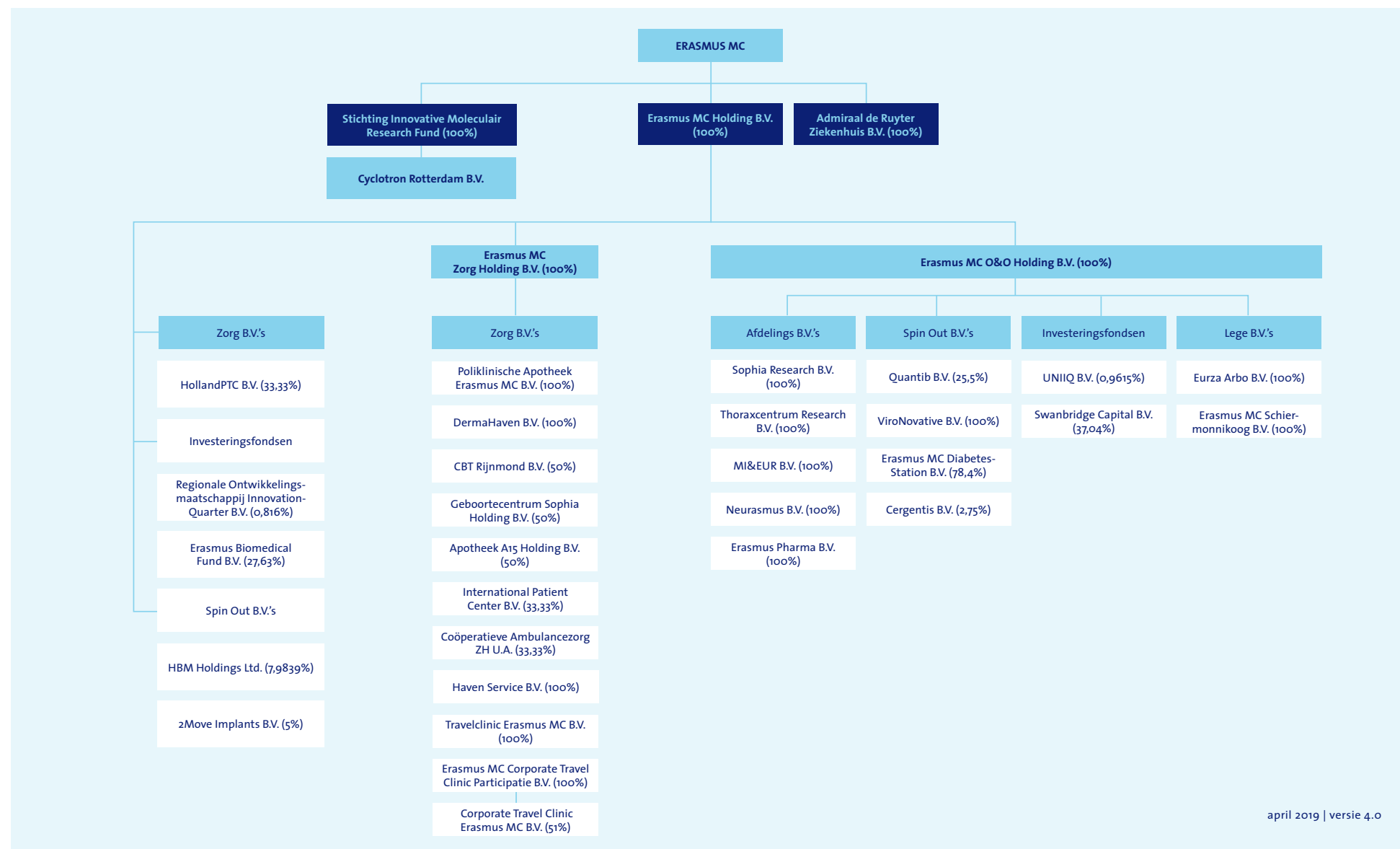
Erasmus MC Holding B.V. biedt een transparant, organisatorisch kader voor contractonderzoek, valorisatie en zorg gerelateerde juridische entiteiten. De Holding beheert de aandelen of lidmaatschappen van een dertigtal verbonden rechtspersonen. De holding heeft in 2018 drie nieuwe entiteiten toegevoegd, namelijk de Corporate Travel Clinic Erasmus MC BV, de Coöperatie Ambulancezorg Zuid-Holland Zuid U.A. en Cergentis B.V. Daar staat tegenover dat in 2018 ook drie deelnemingen zijn afgestoten of geliquideerd: Nano4therapy B.V., abcdeSIM B.V. en Cavadis B.V. Het financieel resultaat van de Erasmus MC Holding is in 2018 uitgekomen op € 7,9 miljoen.

# Organogram Erasmus MC



april 2019 | versie 4.0

# Organogram Erasmus MC Holding



april 2019 | versie 4.0

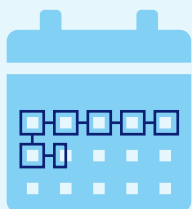




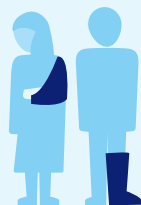
**31.923** Opnames



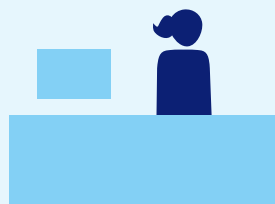
**203.855** Verpleegdagen



**6,4** Gemiddelde ligduur



**169.910** Unieke patiënten



**512.717** Polikliniekbezoeken

# FINANCIEEL BELEID

Banken, de ministeries van VWS en OCW, verzekeraars, de Erasmus Universiteit Rotterdam en subsidiegevers eisen steeds meer en gedetailleerdere verantwoording over de verschillende geldstromen. Daarnaast geldt dat het risicoprofiel van umc's toeneemt door de marktwerking en de concurrentie voor extern gefinancierde onderzoeksprojecten. Inkomsten genereren door productiegroei te realiseren is een weg die meer en meer aan banden wordt gelegd door het Hoofdlijnenakkoord.

Het Erasmus MC heeft een gezonde financiële basis nodig om blijvend te investeren in personeel, innovatie, ICT en huisvesting en om de belangrijkste externe financiële risico's te kunnen opvangen. Dit leidt tot de beoogde continuïteit van de bedrijfsvoering (de uitvoering van onderzoek, onderwijs en zorg). Om het Erasmus MC ook de komende jaren met verantwoord financieel beleid rendabel te houden, zet de organisatie in op een gezonde bedrijfsvoering voor het verder versterken van de solvabiliteit. Het Erasmus MC verhoogt de doelmatigheid en kwaliteit door continu te benchmarken, zowel intern als extern. Beheersing van de (financiële) bedrijfsvoering wordt gestimuleerd door de implementatie van prestatiebekostiging op afdelingsniveau. De aanscherpingen van de bedrijfsvoering zullen ertoe bijdragen dat het Erasmus MC een betrouwbare partij blijft met aantrekkingskracht voor externe financiers. Een gezonde bedrijfsvoering, versterking van de solvabiliteit en het realiseren van een sterke kasstroom zijn daarvoor een randvoorwaarde.

## Interne beheersing

De besturing van het Erasmus MC is gebaseerd op de principes van decentralisatie. Er zijn drie niveaus: het strategische, het tactische en het operationele niveau. Het besturingsmodel gaat uit van het principe van integraal management. Dit betekent dat leidinggevers (binnen aangewezen grenzen) verantwoordelijk zijn voor het stellen van doelen, het organiseren van het werk en de realisatie van gestelde doelen.

De leidinggevers kunnen in de samenhang sturen op alle functionele taakvelden (zoals productie, personeel en financiën), doordat het leidend sturings- en beheersingssysteem is verankerd in de planning & control cyclus. De concern controller is verantwoordelijk voor het functioneren van deze cyclus en voor de aansturing van de decentrale themacontrollers. In de planning & control cyclus wordt de strategische visie van het Erasmus MC vertaald, via een jaarlijkse perspectiefnota, naar jaarplannen per afdeling en thema. De haalbaarheid van deze plannen en de benodigde investeringen worden vooraf zorgvuldig gewogen, waarbij een risicoanalyse onderdeel uitmaakt van de overwegingen en besluitvorming.

De jaarplannen 2018 zijn opgesteld conform de A3-methodiek. Elke afdeling maakt een jaarplan dat is afgeleid van het Erasmus MC-brede jaarplan. Dit geeft ruimte om juist met elkaar het gesprek aan te gaan over wat nodig is om onze ambities te bereiken, welke randvoorwaarden dienen te worden opgesteld en de activiteiten die moeten worden uitgevoerd. Het afgelopen jaar is gewerkt aan een verbetering van de A3 methodiek die vanaf 2019 in gebruik zal worden genomen.

Gedurende het jaar rapporteren de afdelingen tweemaandelijks over belangrijke stuurindicatoren zoals productie en financiën. Daarnaast verantwoorden de afdelingen zich uitvoerig per tertiaal over het gevoerde beleid en de bereikte resultaten op de kerntaken en de bedrijfsvoering. De Raad van Bestuur en het voltallige themabestuur bespreken deze rapportages gezamenlijk.

Bij het Erasmus MC is enkele jaren geleden prestatiebekostiging ingevoerd.

De doelen van prestatiebekostiging zijn:

- Het bieden van inzicht, legitimering en transparantie in financiering van zorg, onderzoek en onderwijs;
- Eerlijke bekostiging van zorg, onderzoek en onderwijs door het belonen van geleverde prestaties;
- Helder portfolio voor onderzoek, onderwijs en zorg, in lijn met de speerpunten en de strategische koers van Erasmus MC, en;
- Een prikkel geven voor optimale inrichting van Erasmus MC brede infrastructuur voor zorg, onderzoek en onderwijs.

Het uitgangspunt is te komen tot integrale kostprijzen voor geleverde prestaties, waar een (interne of externe) vergoeding tegenover staat. De integrale kostprijs bestaat zowel uit kosten direct gerelateerd aan de geleverde prestatie als indirecte kosten (overhead en ondersteuning).

Zo komen de externe inkomsten van zorgverzekeraars volledig ten gunste van de afdeling die de werkzaamheden uitvoert (het poortspecialisme). De diagnostiek wordt via een interne verrekening afgenomen bij de diagnostische afdelingen. De verpleegdagen, dagbehandelingen en consulten worden voor een integraal tarief afgenomen bij de klinieken en poliklinieken. Ook voor de inzet van andere ondersteunende diensten, zoals infectiepreventie, worden de poortspecialismen belast. Voor de inzet van de Raad van Bestuur, de afname van huisvesting en de ondersteunende diensten van het Servicebedrijf is een interne doorbelastings-systeem opgesteld. Dit inzicht in de integrale kosten biedt het afdelingshoofd de mogelijkheid om te sturen op prestaties.

## Resultaten, omzet en ontwikkeling balans

### Resultaat 2018

| Opbouw van het resultaat van het Erasmus MC<br>(in miljoen euro's) | Jaar 2018   | Jaar 2017   |
|--------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Segment Erasmus MC - Zorg                                          | 16,7        | 42,7        |
| Segment Erasmus MC - O&O                                           | 11,6        | 8,2         |
| <b>Enkelvoudig resultaat</b>                                       | <b>28,3</b> | <b>50,9</b> |
| Stichting Innovatieve Moleculair Research Fund (IMRF)              | -1,5        | 0,8         |
| <b>Geconsolideerd resultaat</b>                                    | <b>26,8</b> | <b>51,7</b> |

Het resultaat in de gepubliceerde jaarrekening bedraagt in 2018 € 26,8 miljoen positief bij een omzet van € 1.728,5 miljoen. Het Erasmus MC is, mede gezien het feit dat 2018 het jaar van de verhuizing naar de nieuwbouw is, tevreden met het behaalde resultaat dat boven het begrote resultaat (€ 15 miljoen) is uitgekomen. De genormaliseerde EBITDA komt uit op ca. 10% en de vermogenspositie is uitstekend.

### Toelichting genormaliseerd resultaat

Het geconsolideerd resultaat 2018 bedraagt € 26,8 miljoen positief.

Het genormaliseerde geconsolideerd resultaat 2018 bedraagt circa € 33,3 miljoen positief (genormaliseerd resultaat 2017: € 64,4 miljoen positief).

De eenmalige posten leiden per saldo in het jaar 2018 tot een hoger genormaliseerd resultaat van € 6,5 miljoen. Onderstaande onderdelen zijn de materiële componenten hiervan:

- Van de deelneming Haven Service B.V. is in 2018 het pand op locatie Haringvliet 2 verkocht. Het verschil tussen de verkoopopbrengst en de boekwaarde bedraagt in totaal € 13,5 miljoen positief. Dit positieve verkoopresultaat van € 13,5 miljoen is in de jaarrekening 2018 verwerkt.

Voor een deel als terugname van een in 2016 gedane bijzondere waardevermindering (€ 11,3 miljoen) en voor een deel als boekwinst (€ 2,2 miljoen);

- Bij de deelneming Apotheek A15 is in 2018 de omzet gestegen. Door de ontwikkeling van de positieve resultaten en door de voorgenomen participatie van het Radboud UMC is de in het verleden gedane impairment volledig teruggenomen. Het terugnemen van de impairment heeft in 2018 een eenmalig resultaatseffect van € 7,7 miljoen positief;
- In mei 2018 is de inhuizing naar de nieuwbouw succesvol verlopen. In de exploitatie 2018 is een aantal eenmalige exploitatiekosten verwerkt ter grootte van circa € 20,2 miljoen die een directe relatie hebben met de inhuizing. Deze kosten betreffen onder meer: de inzet van tijdelijke extra medewerkers, verhuiskosten, eenmalige schoonmaakkosten en kosten van het project management voor de inhuizing;
- Tot slot zijn in 2018 eenmalig diverse sanerings- en sloopkosten in de exploitatie verwerkt ter grootte van € 7,5 miljoen.

| Genormaliseerd resultaat (in miljoen euro's)               | Jaar 2018   | Jaar 2017    |
|------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| <b>Geconsolideerd resultaat</b>                            | <b>26,8</b> | <b>51,7</b>  |
| <b>Eenmalige posten 2018 in Erasmus MC - enkelvoudig</b>   |             |              |
| - Boekwinst/terugname impairment mbt pand Haven Service BV | 13,5        |              |
| - Terugname impairment Apotheek A15                        | 7,7         |              |
| - Eenmalige exploitatiekosten mbt inhuizing                | -20,2       |              |
| - Saerings- en sloopkosten                                 | -7,5        |              |
| <b>Totaal eenmalige posten 2018</b>                        | <b>-6,5</b> |              |
| <b>Eenmalige posten 2017 in Erasmus MC - enkelvoudig</b>   |             |              |
| - Productiedip 2017 als gevolg van HIX implementatie       |             | -12,0        |
| - Overige eenmalige posten 2017                            |             | -0,7         |
| <b>Totaal eenmalige posten 2017</b>                        |             | <b>-12,7</b> |
| <b>Genormaliseerd geconsolideerd resultaat</b>             | <b>33,3</b> | <b>64,4</b>  |

De ontwikkeling van de genormaliseerde geconsolideerde EBITDA geeft een positiever beeld dan het resultaat. De genormaliseerde geconsolideerde EBITDA bedraagt over 2018 € 178 miljoen (2017 € 185 miljoen). De daling van de EBITDA in 2018 wordt veroorzaakt door een achterblijvende groei van de omzet in met name de stijging van de personele kosten. De gerealiseerde EBITDA komt in 2018 uit op 10% van de omzet.

### Deelnemingen 2018

Het totale resultaat van de deelnemingen 2018 is € 23,6 miljoen positief en is als volgt opgebouwd:

- Het ADRZ heeft in 2018 een resultaat gerealiseerd van € 5,3 miljoen positief (2017: € 6,1 miljoen positief);
  - De Erasmus MC Holding heeft in 2018 een resultaat behaald van € 7,9 miljoen positief (2017: € 1,7 miljoen positief);
- Het resultaat van de Erasmus MC Holding wordt onder andere verklaard door:
- Het positieve resultaat van Apotheek A15 Holding B.V. € 8,5 miljoen. In het resultaat van 2018 is het effect van de terugname van de impairment (resultaat € 7,7 miljoen positief) verwerkt;
  - Het positieve resultaat van Sophia Research B.V. van € 1,0 miljoen;
  - Het positieve resultaat van Thoraxcentrum Research B.V. van € 0,7 miljoen;
  - Het negatieve resultaat van de minderheidsdeelneming HollandPTC van € 2,0 miljoen (betreft het aandeel van het Erasmus MC van 33,33%).
- Haven Service B.V. heeft in 2018 een positief resultaat van € 10,4 miljoen gerealiseerd. In dit resultaat 2018 is een eenmalige post verwerkt betreffende de verkoop van het pand aan de locatie Haringvliet 2 (€ 13,5 miljoen positief).

## Bedrijfsopbrengsten en bedrijfslasten 2018

| Bedrijfsopbrengsten geconsolideerd per segment (in miljoen euro's) | Jaar 2018      | Jaar 2017      | Mutatie     |
|--------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------|
| Segment Erasmus MC - Zorg                                          | 1.459,9        | 1.437,7        | 22,2        |
| Segment Erasmus MC - O&O                                           | 268,6          | 260,1          | 8,5         |
| <b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>                                  | <b>1.728,5</b> | <b>1.697,8</b> | <b>30,7</b> |

De totale bedrijfsopbrengsten van het Erasmus MC zijn in 2018 met € 30,7 miljoen (+2%) gestegen ten opzichte van 2017. Verdeeld naar segment is het volgende beeld zichtbaar:

- De bedrijfsopbrengsten bij het segment Zorg zijn in 2018 met € 22,2 miljoen (+2%) gestegen in vergelijking met 2017. Dit wordt in het bijzonder veroorzaakt door de volgende twee posten
  - Hogere opbrengsten met betrekking tot de opbrengsten zorgverzekeringswet van in totaal € 12,6 mln. In 2018 zijn deze opbrengsten enerzijds met € 60,6 miljoen gestegen als gevolg van toenemende productie en betere afspraken met zorgverzekeraars en anderzijds afgenomen met € 48,0 miljoen als gevolg van het beëindigen van de zorgactiviteiten van het voormalige Havenziekenhuis en Instituut voor Tropische Ziekten B.V.
  - Hogere overige bedrijfsopbrengsten van € 7,0 miljoen. Dit wordt vooral veroorzaakt door de toename van de activiteiten met derden. Daarnaast is hierin ook opgenomen de omzetstijging bij Erasmus MC Holding B.V. als gevolg van nieuwe activiteiten (DermaHaven B.V. en Travelclinic Erasmus B.V.) en de toename van de omzet Poliklinische Apotheek Erasmus B.V.
- De bedrijfsopbrengsten bij het segment O&O zijn in 2018 met € 8,5 miljoen (+3%) gestegen in vergelijking met 2017. Dit wordt onder andere veroorzaakt door hogere subsidies (+€ 1,6 miljoen) voor met name de Rijksbijdrage, hogere opbrengsten EMF (+€ 3,7 miljoen) en hogere doorberekende personeelskosten (+€ 3,9 miljoen).

| Bedrijfslasten geconsolideerd per segment (in miljoen euro's) | Jaar 2018      | Jaar 2017      | Mutatie     |
|---------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------|
| Segment Erasmus MC - Zorg                                     | 1.416,2        | 1.363,6        | 52,6        |
| Segment Erasmus MC - O&O                                      | 256,9          | 252,2          | 4,7         |
| <b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>                             | <b>1.673,1</b> | <b>1.615,8</b> | <b>57,3</b> |

Bij het segment Zorg zijn de bedrijfslasten in 2018 met € 52,6 miljoen (+4%) gestegen ten opzichte van het vorige jaar. Bepalend hierbij zijn voornamelijk de volgende vier aspecten:

- De personeelskosten zijn in 2018 met € 17,9 miljoen toegenomen als gevolg van een stijging van de cao-lasten, een verhoging van de pensioenpremie van het ABP, een toename van de fte's en een toename van de kosten van personeel niet in loondienst.
- De afschrijvingskosten liggen in 2018 € 21,0 miljoen hoger ten opzichte van 2017. Dit is het gevolg van de ingebruikname van de nieuwbouw van Erasmus MC in het jaar 2018.
- In 2018 is binnen het segment Zorg een correctie op een bijzondere waardevermindering doorgevoerd van € 15,1 miljoen die zorgt voor lagere lasten in 2018. Enerzijds betreft deze post het terugnemen van een bijzondere waardevermindering uit 2016 doordat het pand van Haven Service B.V. in 2018 is verkocht en anderzijds betreft dit het terugnemen van impairment bij de Apotheek A15 welke voor 50% is verantwoord onder de bedrijfslasten.
- De overige bedrijfskosten liggen in 2018 € 29,0 miljoen hoger dan in 2017. Deze hogere bedrijfskosten worden met name veroorzaakt door eenmalige kosten met betrekking tot inrichting en inhuizing van de nieuwbouw (€ 7,5 miljoen), sanerings- en sloopkosten (€ 7,5 miljoen), hogere kosten van geneesmiddelen (€ 25,5 miljoen) en een lagere dotatie aan de diverse voorzieningen (€ 10,8 miljoen) waarbij met name de dotatie aan de voorziening dubieuze debiteuren in 2018 lager is dan in 2017.



Bij het segment O&O zijn de totale bedrijfslasten in 2018 € 4,7 miljoen (+2%) hoger dan in 2017. Bepalend hierbij zijn met name de volgende twee onderdelen:

- De personeelskosten zijn in 2018 met € 7,1 miljoen toegenomen als gevolg van een stijging van de cao-lasten, een verhoging van de pensioenpremie van het ABP en een toename van het aantal fte's.
- De overige bedrijfskosten liggen in 2018 € 3,7 miljoen lager dan in 2017. Deze lagere bedrijfskosten worden verklaard door enerzijds hogere patiënt-, onderwijs- en onderzoeksgebonden kosten (€ 3,1 miljoen) en anderzijds een lagere dotatie aan de diverse voorzieningen (€ 6,9 miljoen) welke vooral wordt veroorzaakt door lagere benodigde voorziening voor EMF-projecten eind 2018 in vergelijking met eind 2017.

#### Ontwikkeling geconsolideerde balans 2018

| Geconsolideerde balans (in miljoen euro's)           | 31-12-2018   | 31-12-2017   | Mutatie    |
|------------------------------------------------------|--------------|--------------|------------|
| <b>ACTIVA</b>                                        |              |              |            |
| Vaste Activa                                         | 1.513        | 1.478        | 35         |
| Vlottende activa                                     | 657          | 572          | 85         |
| <b>Totaal activa</b>                                 | <b>2.170</b> | <b>2.050</b> | <b>120</b> |
| <b>PASSIVA</b>                                       |              |              |            |
| Eigen vermogen                                       | 573          | 546          | 27         |
| Vooruitontvangen schadevergoeding Ministerie van VWS | 128          | 151          | -23        |
| Voorzieningen                                        | 79           | 84           | -5         |
| Langlopende schulden                                 | 924          | 783          | 141        |
| Kortlopende schulden                                 | 466          | 486          | -20        |
| <b>Totaal passiva</b>                                | <b>2.170</b> | <b>2.050</b> | <b>120</b> |

De twee grootste mutaties in de balans worden onderstaand nader toegelicht:

- De vlottende activa zijn met € 85 miljoen toegenomen in 2018. Bepalend hierbij is de toename van de liquide middelen bij het Erasmus MC met € 145 miljoen doordat er in 2018 ten opzichte van eerdere jaren een snellere en hogere facturatie heeft plaatsgevonden van de omzet Medisch Specialistische Zorg. In 2018 is een bedrag van € 1.150 miljoen gefactureerd aan omzet Medisch Specialistische Zorg ten opzichte van € 690 miljoen in 2017.
- De langlopende schulden zijn in 2018 met € 141 miljoen toegenomen. Het Erasmus MC is in 2018 binnen het bestaande financieringsarrangement twee nieuwe leningen aangegaan van in totaal € 173 miljoen in de verwachting dat enerzijds de investeringen voor de nieuwbouw hoger zouden uitvallen dan uiteindelijk het geval is en anderzijds dat zorgverzekeraars meer oude schade-lastjaren met betrekking tot de omzet Medisch Specialistische Zorg zouden afrekenen.

#### Eigen Vermogen/solvabiliteit

Het enkelvoudig eigen vermogen bedraagt ultimo 2018 € 564 miljoen (ultimo 2017: € 535 miljoen).

| Ratio's (op basis van enkelvoudige eigen vermogen)                                                  | 31-12-2018 | 31-12-2017 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| <b>SOLVABILITEIT</b>                                                                                |            |            |
| Solvabiliteit (eigen vermogen / balanstotaal)                                                       | 27,6%      | 28,0%      |
| Solvabiliteit gecorrigeerd (gecorrigeerd eigen vermogen / gecorrigeerd balanstotaal) <sup>(1)</sup> | 22,1%      | 22,7%      |

<sup>1)</sup> Op basis van de enkelvoudige balans berekend conform specifieke definitie van de kredietinstellingen.

Met de BNG, EIB, AG-Insurance, ING, ABN AMRO en Rabobank zijn afspraken gemaakt over ratio's. Indien een bank daarom verzoekt worden de ratio's jaarlijks bevestigd door middel van een Compliance Certificaat. Deze ratio's betreffen onder andere:

- de Debt Service Coverage Ratio (DSCR) van minimaal 1,2;
- een minimaal (gecorrigeerd) solvabiliteitspercentage welke, afhankelijk van de kredietinstelling, ultimo 2018 voor de strengste boven de 18% moet liggen.

Ultimo 2018 voldoet het Erasmus MC aan de door kredietinstellingen gestelde eisen, met uitzondering van de ICR van 1,3 ten behoeve van de ABN AMRO. ABN AMRO heeft in april 2019 een waiver afgegeven voor de ICR per 2018 en zal vanaf 2019 dezelfde DSCR- en solvabiliteitsratio's hanteren als BNG, EIB en ING.

### **Bestaand financieringsarrangement**

Voor de nieuwbouw heeft het Erasmus MC op 18 december 2006 een financieringsarrangement afgesloten bij de Europese Investeringsbank (EIB) en de Bank Nederlandse Gemeente (BNG) ter hoogte van € 866 miljoen (Tranche 1). Ten behoeve van de nieuwbouw van het Rg-gebouw dat behoort tot Tranche 2 van de nieuwbouw, is eind 2015 het financieringsarrangement uitgebreid met € 120 miljoen, verstrekt door ING Bank en de Belgische verzekeringsmaatschappij AG Insurance. In 2018 zijn geen aanvullende leningen aangetrokken.

### **Financiële instrumenten**

Het Erasmus MC maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten. Om deze risico's te beheersen is een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties te beperken.

### **Treasurybeleid**

De liquiditeitsprognose voor 2019 kenmerkt zich door het voornemen om de zorgproductie eerder in het jaar te gaan factureren. Bij onverhoopte facturatieproblemen, zullen in 2018 opgebouwde liquiditeit en de RC-kredieten bij ABN AMRO Bank en Rabobank als buffer dienen. Daarnaast biedt de AAA-rating de mogelijkheid om als extra zekerheid relatief snel en kort geld bij investeerders te lenen. In 2019 zullen hiervoor contacten met grote beleggers worden gelegd, die bereid zijn in voorkomende gevallen geld ter beschikking te stellen. Erasmus MC beschikt over voldoende kasmiddelen voor de financiering van haar investeringen aangezien zij hiervoor haar operationele kasstroom kan inzetten.

Het Erasmus MC heeft een risicomijdend treasurybeleid. Rentestanden op de kapitaal- en geldmarkten accepteert het Erasmus MC als een gegeven en beslissingen worden gebaseerd op voorspellingen uit de markt, bijvoorbeeld banken. Bij het uitzetten en aantrekken van middelen wordt een voorzichtig beleid gevoerd, dat risicomijdend kan worden genoemd. Bovendien baseert het Erasmus MC zijn treasury-activiteiten op een actueel meerjarenfinancieringsplan en liquiditeitsbegroting. Onderdeel van dit plan is een analyse van de financiële risico's (Prijsrisico, renterisico, valutarisico, kredietrisico, liquiditeitsrisico, en interne beheersingsrisico) en de maatregelen om deze risico's waar mogelijk op voorhand te minimaliseren. Randvoorwaarden en richtlijnen hiervoor zijn opgenomen in het treasurystatuut.

Hieronder volgt bij elk van de genoemde risico's een korte toelichting:

- Prijsrisico: het risico dat gelopen wordt tussen de ontwikkeling van de CAO en de vergoeding die het Erasmus MC van zorgverzekeraars en subsidieverstrekking ontvangt. In eerste instantie zal getracht worden de loonstijging vergoed te krijgen van de externe partijen en als dit onverhoopt niet lukt, dan zullen (waar mogelijk) aanvullend interne maatregelen moeten worden getroffen.

- Renterisico: Het overgrote deel van de lange leningen is tot het eind van de looptijd gefixeerd qua rentepercentage. Daarnaast zijn alle lange leningen bij de oplevering van de nieuwbouw opgenomen. Hierdoor is het renterisico zeer gering.
- Valutarisico: Zo veel mogelijk wordt in euro's betaald en gefactureerd. Dit risico is qua omvang daarom eveneens zeer gering te noemen.
- Kredietrisico: Middelen worden in beginsel uitsluitend uitgezet bij financiële instellingen met een kredietwaardigheid van minimaal een A-rating die zijn gevestigd in de eurozone of bij de centrale dan wel decentrale overheid (ook met minimaal een A-rating). Het treasurystatuut voldoet aan de 'Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek'.
- Liquiditeitsrisico: Binnen Erasmus MC wordt gewerkt met een meerjarenbegroting, een jaarlijkse liquiditeitsbegroting, een 12-maands rolling forecast en maandelijks detail liquiditeitsprognose. Op dagelijkse basis worden alle kasstromen en de hoogte van de liquiditeit gemonitord en maandelijks wordt gerapporteerd over de verschillen ten opzichte van de realisatie.

### Treasurycommissie

De besluitvorming met betrekking tot het treasurybeleid wordt ondersteund en voorbereid door de Treasurycommissie, bestaande uit de directeur Control & Compliance, de Treasurer, de directeur Programma Integrale Bouw en enkele vakinhoudelijke managers. De leden zorgen voor uitvoering en noodzakelijke verankering van besluiten binnen de organisatie. Zij bewerkstelligen transparantie van activiteiten en processen. Leidend hierbij zijn de kerntaken van het Erasmus MC en het maatschappelijk karakter van de ter beschikking staande middelen.

De Treasurycommissie kent de volgende specifieke taken:

- beoordelen van en advisering aan de Raad van Bestuur over treasuryjaarplan, liquiditeitsbegroting, -prognose en -analyses;
- beoordelen van en advisering aan de Raad van Bestuur over voorstellen betreffende vermogenstransacties;

- vaststellen van werkwijze en procedures teneinde de doelstellingen van het treasurymanagement te realiseren;
- zorgen voor kennisoverdracht aan en afstemming met andere relevante functionarissen;
- beoordelen en advisering aan de Raad van Bestuur van een limitatieve lijst van financiële instellingen waar middelen kunnen worden uitgezet.

In 2018 is de Treasurycommissie elf keer bijeengekomen.

### Meerjarenverwachtingen

Structureel resultaatsniveau 2019 tot en met 2030 is naar verwachting gemiddeld €38 miljoen positief, waarbij door de sloopkosten in sommige jaren een lager positief resultaat wordt verwacht. Het uitgangspunt voor de meerjarenverwachting is een gemiddeld structureel rendement van 2%.

### Investerings

In het jaar 2018 is wederom fors geïnvesteerd in de nieuwbouw, in verbouwingen, in apparatuur en ICT voor in totaal € 139 miljoen.

### Toekomstige investeringen

In 2019 zal wederom geïnvesteerd worden in renovatie en sloop van de bestaande huisvesting (€ 67 miljoen). Voor de jaren daarna staat eveneens renovatie en sloop van de bestaande gebouwen gepland, waaronder het Sophia Kinderziekenhuis en het programma Eread, de huisvesting van onderwijs- en onderzoek. De gemiddelde kosten liggen de komende 10 jaar op € 53,8 miljoen. Dit komt bovenop de reguliere onderhoudsinvesteringen van gemiddeld € 8,8 miljoen per jaar.

Daarnaast zal de komende tien jaar voor gemiddeld €38 miljoen worden geïnvesteerd in (medische-) apparatuur en ICT.

## Risicomanagement

In 2018 heeft het Erasmus MC zich gericht op de doorontwikkeling van strategisch risicomanagement. Strategisch risicomanagement wordt binnen het Erasmus MC gedefinieerd als: “het beheersen van risico’s die het behalen van de strategische ambities van het Erasmus MC bedreigen.” De doorontwikkelde aanpak kenmerkt zich door een integraal en dynamisch proces.

Risico’s zijn onvermijdelijk bij het bereiken van de strategische doelstellingen van een organisatie. De strategische risico’s zijn daarmee gekoppeld aan de strategische doelstellingen. Zonder deze koppeling vervalt risicomanagement al snel tot het ‘dichttimmeren’ van processen, het afwerken van checklists en het sturen op incidenten.

Het is daarom belangrijk om frequent de risicobeoordeling te evalueren en te bespreken binnen de organisatie om het risicobewustzijn te vergroten. Op deze manier worden risico’s bewust genomen en door beheersmaatregelen wordt de kans op risico’s verkleind en/of de gevolgen beperkt. Door deze dynamische aanpak te integreren in de werkzaamheden wordt risicomanagement op natuurlijke wijze toegepast binnen het Erasmus MC.

Bij de implementatie van deze integrale en dynamische aanpak voor strategisch risicomanagement is niet alleen de harde kant (methode en systemen) belangrijk, maar zijn vooral de soft controls essentieel. De kritische succesfactoren hiervoor zijn een brede betrokkenheid en inzicht in de drijfveren binnen de verschillende geledingen van de organisatie, met als doel voor het Erasmus MC:

- Optimaliseren strategisch risicomanagement door koppeling aan strategie;
- Risicomanagement als structureel agendapunt;
- Risicobewust gedrag topmanagement;

- Monitoren van beheersing top risico’s;
- Optimaliseren allocatie van middelen;
- Betere besluitvorming door middel van formuleren risicobereidheid.

De aanpak wordt gestimuleerd door de Governancecode Zorg. De toenemende blootstelling aan risico’s maakt dat risicomanagement een prominent onderdeel is van de bedrijfsvoering.

## Strategische risicoanalyse

Belangrijke strategische risico’s voor het Erasmus MC zijn:

- Niet voldoen aan actuele wet- en regelgeving;
- Onvoldoende financiële ruimte;
- Tekort gekwalificeerd personeel;
- Cybercriminaliteit;
- Onvoldoende verandervermogen;
- Onvoldoende waarborging van de patiëntveiligheid;
- Onvoldoende kwaliteit van managementinformatie;
- Schending integriteit;
- Onvoldoende samenhang strategische samenwerkingsverbanden;
- Onvoldoende betrouwbaarheid IT – voorzieningen;
- Onvoldoende uitnutten van capaciteit.

De vastgestelde strategische risico’s zijn door het topmanagement uitgewerkt in de strategische risicorapportage middels het benoemen van de risicobereidheid, de beheersmaatregelen en de risico-inschattingen. Om een objectief beeld te vormen is de strategische risicorapportage gezamenlijk met het topmanagement besproken en aangepast. Vaststelling van de strategische risicorapportage door de Raad van Bestuur moet in 2019 plaatsvinden. In de strategische risicorapportage wordt de basis gelegd voor de risk appetite.

Deze risk appetite betekent dat in het risico streefbeeld voor de middellange termijn (2 à 3 jaar) het Erasmus MC de kans en impact van de strategische risico's zoveel mogelijk wil beperken. Hierbij wordt rekening gehouden met de geformuleerde risicobereidheid en de haalbaarheid van de verschillende risico's. Hiervoor is per strategisch risico een risicobereidheid uitgewerkt en zijn beheersmaatregelen gedefinieerd die voor het mitigeren van de risico's moeten zorgdragen. Dit betreft zowel bestaande maatregelen, zoals de P&C cyclus en certificering informatiebeveiliging, als aanvullende maatregelen zoals het in kaart brengen van verschillende veranderingen in de organisatie. Het monitoren van de status van de beheersmaatregelen wordt onderdeel van de periodieke tertiaalrapportage om de voortgang te bewaken en de dialoog over de risico's te faciliteren.



## THEMA'S

Het Erasmus MC is opgebouwd uit negen thema's. De thema's vallen uiteen in verschillende afdelingen en specialismen. Elk thema kent zijn eigen specifieke eigenschappen, maar werkt tevens samen met andere thema's om gezamenlijk te komen tot excellente zorg, onderzoek en onderwijs.

- BIOMEDISCHE WETENSCHAPPEN
- DANIEL
- DIAGNOSTIEK EN ADVIES
- DIJKZIGT
- GEZONDHEIDSWETENSCHAPPEN
- HERSENEN EN ZINTUIGEN
- SPOED, PERI-OPERATIEF EN INTENSIEF
- SOPHIA
- THORAX



## Biomedische Wetenschappen

Thema Biomedische Wetenschappen bestaat uit de afdelingen Biochemie, Celbiologie, Genetische Identificatie, Moleculaire Genetica, Neurowetenschappen en Ontwikkelingsbiologie. Deze afdelingen houden zich bezig met verschillende soorten onderzoek op het gebied van onder andere de stabiliteit van het menselijk genoom, HIV-genezingsmechanismen, onderzoek naar DNA en cellen, het functioneren van de hersenen bij ziekte (met name kanker) en gezondheid. Tevens verzorgen de afdelingen de coördinatie van het onderwijs voor wat betreft de vakken anatomie, fysiologie, celbiologie, genetica, biochemie, nanobiologie neurowetenschappen en voortplanting.

### Terugblik 2018

- Biochemie: in samenwerking met Purdue en Broad Institute voerde de afdeling Biochemie een uitgebreide test uit waarbij meer dan 350.000 verbindingen zijn onderzocht. Daarbij is een nieuwe klasse van werkzame moleculen geïdentificeerd. De afdeling heeft een octrooi ingediend om deze bevinding te beschermen. De werkzaamheid van deze verbindingen wordt verder ontwikkeld.
- Celbiologie: de afdeling doet onderzoek naar de manier waarop cellen de informatie (genen) van het DNA lezen en gebruiken. Daarbij worden nieuwe technieken ontwikkeld die het mogelijk maken om analyses te doen op het niveau van individuele cellen. Een belangrijke doorbraak in 2018 was de beschrijving van een nieuwe methode om in het gehele genoom te bestuderen waar DNA-elementen onderling interacties aangaan (zgn. DNA-looping).
- Genetische Identificatie: een publicatie in het zeer prestigieuze tijdschrift Nature Genetics, waarin 124 genen werden geïdentificeerd die haarkleur bepalen. Daarvan was slechts een tiende voorheen bekend. Dit trok wereldwijd brede aandacht in de media. Op basis van dit soort informatie ontwikkelt de afdeling tests die worden gebruikt om kenmerken te beschrijven van personen van

wie DNA wordt aangetroffen op de plaats van delict na een misdrijf, zoals oog-, haar- en huidskleur. Gebaseerd op het werk van de afdeling werd in 2018 een aanvraag gedaan voor wettelijke toestemming voor de uitvoering dergelijke DNA-tests in forensisch onderzoek bij het Ministerie van Justitie en Veiligheid. Deze worden sindsdien toegepast door het Nederlands Forensisch Instituut.

- Moleculaire Genetica: de afdeling bestudeert DNA-herstelmechanismen in relatie tot kanker, veroudering en dag-nacht ritmen. Daarbij wordt gezocht naar persoonsgerichte therapieën die effectief zijn en minimale bijwerkingen hebben. De leden van Team AkzoNobel zijn onderzocht tijdens de zwaarste zeilwedstijd rond de wereld: de Volvo Ocean Race. Dit onderzoek is gericht op het identificeren van biomarkers die verband houden met het dag-nacht ritme. Deze markers zijn essentieel om de effecten te beoordelen van studies naar het verminderen van het gezondheidsrisico van ploegdiensten.
- Begin 2018 vond de opening plaats van het Onco Institute, een virtueel onderzoeksinstituut dat zich toelegt op het verslaan van kanker en het verbeteren van de kwaliteit van leven van kankerpatiënten.
- Neurowetenschappen: de afdeling werkt aan verschillende functies van de hersenen op diverse niveaus: van molecuul tot gedrag. Belangrijke ontwikkelingen in 2018 zijn de coördinatie van een EU-onderzoeksprogramma waarin tinnitus (oorsuizen) wordt bestudeerd, één van de meest voorkomende aandoeningen bij mensen. Verder is er een programma gestart waarin met behulp van ultrageluid veel nauwkeurigere beelden van de hersenen kunnen worden gemaakt in levende organismen dan tot nu toe. Dit is o.a. van groot belang voor de neurochirurg om precies te kunnen weten wat en waar hij moet opereren.
- Ontwikkelingsbiologie bestudeert de moleculaire processen die aan de basis staan van de embryonale ontwikkeling en richt zich in het bijzonder op de geslachtschromosomen. In 2018 heeft de afdeling nieuwe inzichten gepubliceerd hoe (geslachts)cellen ervoor zorgen dat ze het juiste aantal geslachtschromosomen hebben en houden. Verder investeert de afdeling in nieuwe technieken om stamcellen te isoleren en te bestuderen (zogenaamde induced pluripotent stem cells, iPS) en om Organs on a Chip te produceren die als basis dienen voor screens naar nieuwe medicijnen.

Thema Daniel bestaat uit drie afdelingen: Hematologie (ziekten van het bloed, beenmerg en lymfeklieren), Interne Oncologie (solide tumoren) en Radiotherapie (bestraling). Behandeling vindt zowel klinisch op verpleegafdelingen, als poliklinisch plaats (dagbehandeling Oncologie & Hematologie en de poliklinieken van de drie afdelingen). Op de dagbehandeling ontvangen patiënten onder andere transfusies van bloed- en bloedproducten en krijgen zij chemotherapie en/of immunotherapie toegediend. Binnen Daniel zijn er acht expertise centra voor zeldzame aandoeningen erkend door de NFU. Thema Daniel faciliteert het Erasmus MC Kanker Instituut waarin alle afdelingen van het Erasmus MC die zich bezighouden met zorg, onderwijs en/of onderzoek op het gebied van de oncologie vertegenwoordigd zijn. Doel van het Erasmus MC Kanker Instituut is om de samenwerking tussen deze afdelingen en externe netwerkpartners verder te verbeteren om zo uiteindelijk de zorg voor patiënten met kanker te optimaliseren.

### Terugblik 2018

- De verhuizing: hét moment van 2018 was het samenvoegen van de locatie Daniel den Hoed vanuit Rotterdam-Zuid met de centrumlocatie in de nieuwbouw van het Erasmus MC. Alles onder één dak maakt korte lijnen mogelijk en brengt alle professionals, specialismen en voorzieningen dicht bij elkaar. Het thema is bijzonder trots op alle medewerkers die deze overgang samen tot een succes hebben gemaakt.
- De oprichting van het regionale oncologie netwerk CONCORD voor samenwerking op het gebied van oncologische zorg in de regio Rijnmond: hiermee wordt het mogelijk om behandelingen over meerdere locaties te spreiden en een eenduidig beleid te voeren in de gehele regio.
- Een record aantal stamceltransplantaties in 2018 verricht binnen de afdeling Hematologie: in totaal werden 246 stamceltransplantaties uitgevoerd.

Bovendien zijn in 2018 drie patiënten behandeld met een innovatieve vorm van gentherapie/immunotherapie met CAR-T cellen, een baanbrekende en veelbelovende behandeling voor patiënten met hematologische tumoren.

- Behandeling op maat: samen met de stichting Center for Personalized Cancer Treatment (CPCT) wordt klinisch onderzoek gedaan naar de beste behandeling voor individuele patiënten. In de CPCT-o2 studie wordt bij meer dan 6000 patiënten het genetische materiaal, het DNA, van hun kanker in kaart gebracht en worden de klinische uitkomsten van de behandeling verzameld. Zo ontstaat de grootste databank in zijn soort, waarmee beter inzicht wordt verkregen in de relatie tussen DNA afwijkingen in tumoren en uitkomsten van behandeling voor patiënten.
- Diagnostiek en behandeling van acute leukemie: in 2018 zijn op basis van nieuw ontwikkelde moleculaire technieken belangrijke bevindingen gedaan over het belang van minimale restziekte na behandeling. Dit onderzoek is gepubliceerd in het toonaangevende tijdschrift New England Journal of Medicine.
- Protonentherapie: de opening van Holland PTC, een zelfstandig poliklinisch centrum voor protonentherapie, wetenschappelijk onderzoek en onderwijs, gevestigd in Delft. Het is opgericht door het Erasmus MC, het LUMC en de TU Delft en vormt met deze centra een actief samenwerkingsverband in zorg, onderwijs en wetenschap. Recentelijk zijn hier ook de Amsterdamse umc's bij aangesloten. Met de partners van Holland PTC wordt intensief samengewerkt op het gebied van wetenschappelijk onderzoek. Daarnaast zijn diverse KWF en industrieprojecten binnengehaald om de waarde van protonentherapie te onderzoeken bij diverse tumoren. Hierbij wordt samengewerkt met de afdeling celbiologie voor moleculaire analyses.
- Center for Drug Development (CDD): dit centrum, opgericht in 2018, faciliteert vernieuwend vroeg klinisch onderzoek met geneesmiddelen tegen kanker en bloedziekten. Deze studies gaan over veilig gebruik, dosering en bijwerkingen. Het doel is om geneesmiddelen voor meer patiënten toegankelijk te maken.

## Diagnostiek en Advies

Thema Diagnostiek en Advies is een uniek en complex thema binnen het Erasmus MC en bevindt zich in het hart van de organisatie. Diagnostiek en Advies werkt samen met alle andere thema's en organisatie onderdelen. Het levert diagnostiek ten behoeve van patiëntenzorg met daarbij de consultfunctie richting kliniek. Het thema Diagnostiek en Advies verleent diensten aan interne als ook externe klanten. Externe klanten zijn voornamelijk ziekenhuizen in de regio, maar ook elders in Nederland gevestigde zorginstellingen wenden zich tot het Erasmus MC voor meer gespecialiseerde diagnostiek. In 2018 werden 7,1 miljoen (diagnostische) laboratoriumverrichtingen en 241 duizend radiologische verrichtingen uitgevoerd en 1,3 miljoen medicatierecepten verwerkt. Het thema bestaat uit de afdelingen Apotheek, Klinische Chemie, Immunologie, Medische Microbiologie en Infectieziekten, Viroscience, Pathologie en Radiologie & Nucleaire Geneeskunde.

### Terugblik 2018

- Verhuizing: de afdeling Radiologie & Nucleaire Geneeskunde heeft begin van het jaar als eerste afdeling van het Erasmus MC haar intrek genomen in de nieuwbouw. Tegelijk met de verhuizing is een aanzienlijk deel van de apparatuur vernieuwd waarmee het Erasmus MC een hoogwaardige afdeling Radiologie en Nucleaire Geneeskunde heeft neergezet met de meest moderne imaging apparatuur.
- Geneesmiddelenvoorziening: de ondersteuning vanuit de apotheek is met de verhuizing direct op de klinische afdelingen gelokaliseerd. Daarnaast is het gereedmaken en uitleveren van geneesmiddel verder gecentraliseerd vanuit de Centrale Geneesmiddelenvoorziening.
- Pillpick-robot: eind 2018 is gestart met de Pillpick-robot, een robot die geautomatiseerd geneesmiddelen kan uitzetten per patiënt. Naast werkdruk vermindering voor de verpleegkundige levert dit ook een vergroting van de patiëntveiligheid op.
- Centralisatie poliklinische bloedafname: hiermee is het logistieke proces geüniformeerd en is een kwaliteitsverbetering gerealiseerd. In de nieuwbouw zijn twee bloedafnamelocaties, waar gekwalificeerd personeel bloed afneemt en venflons zet voor de dagbehandeling. Daarnaast is de bloedafname voor

wetenschappelijk onderzoek ook ondergebracht bij de centrale bloedafname.

- In de nieuwbouw is een omvangrijk buizenpostnetwerk in gebruik genomen waarmee de snelheid en frequentie waarmee de materialen en bloedproducten naar het laboratorium worden getransporteerd verbeterd is.
- De oprichting en het functioneren van zorgregio's heeft een boost gegeven aan de samenwerking in de regio tussen GGD, labs, verpleeghuizen, huisartsen en ziekenhuizen om de antimicrobiële resistentie terug te dringen.
- De centrale diensten infectiepreventie en antibiotic stewardship lopen erg goed. Evenals het antibioticumboekje, dat de afdeling MMIZ produceert en actueel houdt, wordt door het hele huis zeer gewaardeerd.
- De inbedding van de poli Tropengeneeskunde en de Travelclinic Erasmus MC en de goede samenwerking zorgt voor een hoogwaardig zorgaanbod voor, tijdens en na de reis.
- Onderzoek en onderwijs: met 20 promoties, 135 toppublicaties en € 12 mln. fondsenwerving levert Diagnostiek en Advies een omvangrijke bijdrage binnen het totale onderzoek en onderwijs van het Erasmus MC.
- Stevinpremie: prof. dr. Marion Koopmans heeft in 2018 de NWO Stevinpremie ontvangen voor haar onderzoek naar de overdracht van virussen van dieren op mensen (zoönosen), en op grootschalige verspreiding tussen mensen (outbreaks en pandemieën). De Stevinpremie is bedoeld voor baanbrekend onderzoek en vormt samen met de Spinozapremie de hoogste onderscheiding in de Nederlandse wetenschap.
- Gezamenlijke faciliteit voor massaspectrometrie: in 2018 is gestart met de voorbereidingen voor het realiseren van een Erasmus MC brede (gezamenlijke) faciliteit voor massaspectrometrie (GF-MS) voor diagnostiek en translationeel onderzoek. Hiermee zal in 2019 gestart worden met het gebruik van gestandaardiseerde kwaliteitssystemen en zal een impuls gegeven worden aan innovatie en verbetering van technieken.
- PET MRI: dit apparaat betreft één van de nieuwste hybride technieken binnen de vakgebieden radiologie en nucleaire geneeskunde en biedt veel perspectief voor patiëntenzorg en wetenschappelijk onderzoek. Waar de verbouwing reeds in 2018 is gestart, wordt de oplevering rond het derde kwartaal 2019 verwacht.

Thema Dijkzigt bestaat uit de volgende afdelingen: Heelkunde, Inwendige Geneeskunde, Dermatologie, Orthopedie, Reumatologie, Revalidatiegeneeskunde, Maag, Darm en Lever, Plastische Chirurgie. Deze afdelingen hebben de gezamenlijke ambitie om excellente patiëntenzorg en onderwijs te bieden en vooruitstrevend onderzoek te doen. Dit alles met efficiënt gebruik van de beschikbare capaciteit binnen het thema. Op het vlak van patiëntenzorg streven we naar:

- Patiëntgerichte, veilige, excellent academische zorg door deskundige en goed op elkaar ingespeelde teams van zorgverleners;
- Efficiënte benutting van de beschikbare (poli)klinische capaciteit.

### Terugblik 2018

In 2018 is een veilige verhuizing naar de nieuwbouw gerealiseerd. Nieuwe werkprocessen zijn geïmplementeerd.

- **Zorgkernen:** de organisatie van patiëntenzorg is aangepast van een afdelingsgerichte organisatie naar een meer inhoudelijke concentratie van patiënten en hun ziektebeeld (onder meer in zorgkernen). Na de verhuizing naar de nieuwbouw werkt het thema in deze zorgkernen. Vanaf dat moment is ook gestart met de nieuwe Medisch Psychiatische Unit (MPU) en is de klinische capaciteit van de afdeling Nucleaire Geneeskunde binnen een van de zorgkernen opgenomen.
- **Zorgteams:** in de aanloop van de verhuizing naar de nieuwbouw is er aandacht besteed aan de vorming van nieuwe zorgteams. Het zogenaamde “Efteling”-programma was er met name op gericht om vanuit het perspectief van de klantbeleving tot een betere dienstverlening te komen. Samenwerking in het team/de zorgkern is daarin van belang. Tevens is gestart met een verpleegkundig allround team Dijkzigt en een traineeship voor verpleegkundigen in de kliniek.

- **Transplantaties:** in 2018 zijn er ruim 100 levende niertransplantaties uitgevoerd. Het NierTeam-Aan-Huis, dat zich richt op laagdrempelige voorlichting over (levende) niertransplantaties, heeft landelijke aandacht gekregen. Op basis van postmortale donatie zijn 78 levertransplantaties uitgevoerd en 120 niertransplantaties. In 2018 is de eerste niertransplantatie met een robot uitgevoerd.
- **Master:** de vernieuwing Master Geneeskunde door inbreng van Heelkunde en Inwendige Geneeskunde is positief ervaren.
- **Travelclinic:** Tropengeneeskunde in samenwerking met de Travelclinic is ingebed in het Erasmus MC.
- **Traumadag:** de nationale Traumadag op zaterdag 15 september 2018 trok 19.000 enthousiaste bezoekers.
- **Groei:** innovatie op de hybride operatiekamer heeft geleid tot groei in behandeling van endovasculaire complexe aortapathologie.
- **Derma-netwerk:** het Derma-oncologische netwerk is versterkt door het operationeel worden van DermaHaven, MDO Huidkanker en regionaal zorgpad Melanoom.
- **Register:** het Biological Registry is in 2018 goed van start gegaan. Dit register geeft inzicht in het gebruik van biologicals om verbeterde zorg voor patiënten te bevorderen.
- **Genomics faciliteit:** de services en zichtbaarheid van de Genomics Faciliteit heeft extra aandacht gekregen. Deze faciliteit richt zich op onderzoek naar genetisch gerelateerde oorzaken bij complexe ziektebeelden.
- **Pilot:** de resultaten van de pilot interdisciplinaire behandeling vanuit revalidatiegeneeskunde voor klinische patiënten in het Erasmus MC is dermate goed ontvangen, dat wordt bekeken hoe dit blijvend kan worden ingebed in de klinische zorg.

## Gezondheidswetenschappen

Het thema Gezondheidswetenschappen staat voor een optimaal starten, vitaal leven en gezond ouder worden voor iedereen. Het thema wil het kenniscentrum zijn voor kwantitatieve onderbouwing van preventie en zorg in populaties op lokaal, nationaal en internationaal niveau. Het thema bestaat uit de afdelingen Epidemiologie, Medische Informatica, Maatschappelijke Gezondheidszorg en Huisartsgeneeskunde.

### Terugblik 2018

- Europese Observational Health Data Sciences (OHDSI) symposium: in maart 2018 vond het eerste OHDSI symposium plaats in het onderwijscentrum van het Erasmus MC. Dit symposium werd georganiseerd vanuit de afdeling Medische Informatica. Het symposium trok meer dan tweehonderd bezoekers, o.a. onderzoekers, farmaceuten en toezichthouders. Centraal stond de vraag hoe medische data in Europa kan worden gestandaardiseerd om grootschalig onderzoek mogelijk te maken.
- Generation R Next: in 2018 is het nieuwe Generation R Next onderzoek van start gegaan. Eind 2018 doen er 1500 vrouwen mee, vanaf de periode voor of in de vroegste fase van de zwangerschap. De eerste 200 kinderen zijn inmiddels geboren. Generation R is wereldwijd het eerste onderzoek dat op deze schaal de invloed van de gezondheid van ouders en de gevolgen voor hun kinderen reeds voor de zwangerschap bestudeert.
- Rijnmond Gezond database: de afdeling Huisartsgeneeskunde heeft in 2018, in samenwerking met de afdeling Medische Informatica, een succesvolle start gemaakt met de opzet van de Rijnmond Gezond database. Op dit moment bevat de database al de medische dossiers (gepseudonimiseerd) uit het HIS van 300.000 patiënten uit de regio Rijnmond. Het streven is om dit uit te breiden tot 500.000 patiënten in 2019. Deze database heeft als doel de zorg voor en de gezondheid van de inwoners van Rijnmond te verbeteren.
- “Suicide en moord bij Rotterdamse daklozen gedaald”: het Plan van Aanpak Maatschappelijke Opvang, dat de gemeente Rotterdam in 2006 heeft gelanceerd om het forse aantal dak- en thuislozen in de stad terug te dringen en voor hen zorg, werk en huisvesting te arrangeren, heeft mogelijk ook gezorgd dat zij minder vaak overlijden aan suicide of moord. Het aantal sterfgevallen door ‘opzettelijk toegebracht letsel’ is sinds de invoering van het beleid gehalveerd. Dat blijkt uit onderzoek van het Erasmus MC en straatdokter Marcel Slockers, dat is gepubliceerd in de European Journal of Public Health en het Nederlands Tijdschrift voor Geneeskunde.
- NELSON studie: in september 2018 presenteerde Prof Harry de Koning van de afdeling Maatschappelijke Gezondheidszorg de langverwachte resultaten van de screening met CT scan naar vroege manifestaties van longkanker. De NELSON studie. In de periode tot 10 jaar na aanvang van de screening daalde de sterfte aan longkanker met 26%. Deze studie draagt belangrijke kennis aan voor een goede beslissing over mogelijke invoering van bevolkingsonderzoek naar longkanker.
- Gezondheidsverschillen in Europa: in juni 2018 publiceerde onderzoekers van de afdeling Maatschappelijke Gezondheidszorg onder leiding van Prof Johan Mackenbach in een toonaangevend tijdschrift de trends in gezondheidsverschillen in 27 Europese landen. Een interview in de NRC volgde. De sterke verslechtering van de volksgezondheid in Amerika zien we niet in Europa. Tevens heeft de economische crisis de bestaande gezondheidsverschillen niet vergroot.



## Hersenen en zintuigen

Onder het thema Hersenen & Zintuigen vallen – zoals de naam aangeeft – de onderwerpen en zorg die te maken hebben met de hersenen en zintuigen. Onder het thema vallen de afdelingen: neurologie, neurochirurgie, KNO, oogheelkunde, mond-, kaak- en aangezichtschirurgie (MKA) en psychiatrie.

### Terugblik 2018

- MR CLEAN studies: de vanuit de afdeling Neurologie gecoördineerde MR CLEAN studie heeft onomstotelijk aangetoond dat snelle endovasculaire behandeling (trombectomie) van een herseninfarct een belangrijke verbetering geeft in het dagelijks functioneren van de patiënt. Alle patiënten in onze regio die geschikt zijn voor deze behandeling worden naar het Erasmus MC verwezen. In 2018 werd voor het eerst de grens van 200 trombectomieën per jaar doorbroken. De meeste patiënten zijn geïnccludeerd in de nieuwe MR CLEAN studies. Met deze studies hoopt de afdeling neurologie de zorg voor de patiënten met een acuut herseninfarct nog verder te verbeteren.
- Waardegedreven herseninfarctzorg: in 2018 is een samenwerkingsovereenkomst voor waardegedreven herseninfarctzorg gesloten met revalidatie-instellingen Rijndam, Laurens en Transmitt. Met deze samenwerking wordt de multidisciplinaire zorg die in de keten wordt geleverd beter op elkaar afgestemd. Het gezamenlijke doel is om geïntegreerde zorg te bieden, gericht op de behoeftes van de individuele patiënt. Zorgverzekeraar Zilveren Kruis ondersteunt de samenwerking door één bedrag per patiënt beschikbaar te maken waarmee de zorg in de gehele keten wordt vergoed. De verwachting is dat deze nieuwe samenwerking zal leiden tot betere zorgkwaliteit en tot besparingen.
- Waardegedreven zorg voor schisis: het schisisteam is een multidisciplinair samenwerkingsverband waar specialisten en paramedici o.a. vanuit de afdelingen MKA (inclusief orthodontie en Bijzondere Tandheelkunde), KNO en Plastische chirurgie, Kindergeneeskunde, IC Kindergeneeskunde, Psychologie, Maatschappelijk werk en Klinische Genetica hecht samenwerken. Na een intensieve voorbereiding via het International Consortium for Health

Outcome Measurements is een internationaal geaccepteerde set van uitkomsten in de schisiszorg vastgesteld. Deze set wordt al sinds 2016 standaard door het schisis-team van het Sophia in de dagelijkse zorg gebruikt en is geïntegreerd in het elektronisch patiëntendossier. Daarmee worden de vragenlijsten volledig digitaal uitgezet en verwerkt. In het afgelopen jaar is verder hard gewerkt om een nationale benchmark voor een schisis-outcome-set op te zetten. In een landelijk dashboard zijn de schisis-data zichtbaar en kunnen deze met de data van andere schisis-centra worden vergeleken. Het schisisteam van het Sophia heeft hierin internationaal een koppositie.

- KNO heeft een prestigieuze ZIN subsidie van 1 miljoen voor het werk met de Zorgmonitor en Waardegedreven Zorg ontvangen. Daarnaast is de internationale luchtwegcursus voor kinderen aan de afdeling KNO toegewezen.
- GEZIN: het laboratorium Neurobiologische Psychiatrie binnen de afdeling Psychiatrie heeft een internationaal leidende positie verworven in de opheldering van neurobiologische mechanismen die ten grondslag liggen aan psychiatrische stoornissen. Met de GEZIN (Genetische Zoektocht In Neuropsychiatrische stoornissen) studie van families met Mendeliaanse erfelijkheidspatronen van ernstige mentale stoornissen, hebben we klinische fenotypering, genetische analyse, pluripotente stamcel technologie en fundamentele neurowetenschappen geïntegreerd om nieuwe inzichten te verkrijgen in de pathofysiologie van psychiatrische ziekten.
- Microchirurgie: het succes van neurochirurgische en plastisch chirurgische behandelingen wordt bepaald door microchirurgische vaardigheden en technieken. In 2018 hebben beide afdelingen in een gezamenlijk project de allereerste volledig digitale en gerobotiseerde operatie microscoop binnen Europa kunnen aanschaffen. Hiermee kan onder veel sterkere vergroting geopereerd worden en wordt de ergonomie voor de chirurg sterk verbeterd.
- De afdeling Oogheelkunde richt zich op behandeling, onderwijs en wetenschappelijk onderzoek van oogaandoeningen die vanwege complexiteit of zeldzaamheid niet door de verwijzende oogartsen behandeld of geopereerd kunnen worden. Onze klinische expertise ligt in het bijzonder op het gebied van de oncologie (oogmelanomen), inwendige oogontstekingen (uveitis), genetische afwijkingen (RP) en scheelzien (strabismus). Onze onderzoekers focussen op bijziendheid, maculadegeneratie, glaucoom, uveitis, oogmelanomen en scheelzien.

## Spoed, Peri-Operatief en Intensief

Spoed, Peri-Operatief en Intensief bestaat uit vijf dynamische afdelingen waar patiënten met zowel acute als electieve zorgvragen geholpen worden. Voor wat betreft de patiënt met een acute zorgvraag omvat het thema een groot stuk van zowel het pre-hospitale als klinische zorgproces. Snel kunnen schakelen en hoge werkdruk zijn daarom onlosmakelijk met de afdelingen verbonden. Het thema onderscheidt zich als groot multi-specialistisch centrum en in de (kinder)traumaopvang. Het thema bestaat uit de afdelingen: Anesthesiologie, Intensive Care Volwassenen, Spoedeisende Hulp, Trauma-centrum ZWN en het Operatiekamercomplex.

### Terugblik 2018

- Binnen de Intensive Care Volwassenen is in 2018 veel ingezet op de medewerkers. Met de invoering van kleinere teams is ook ingezet op een goede verbinding tussen de IC verpleegkundigen en de dokters. De intensivisten zijn een proces ingegaan hoe met elkaar tot beslissingen te komen, door middel van de 'Co Resolve' techniek. Daarnaast is de Intensive Care van het Admiraal de Ruyter ziekenhuis onderdeel geworden van het IC-Rijnmond netwerk.
- Het Operatiekamercomplex kon na de verhuizing gebruik maken van nieuwe functionaliteiten, zoals de twee hybride OK's. Er is hard gewerkt om de nieuwe werkprocessen eigen te maken. Ondanks de verhuizing werd een recordaantal levertransplantaties uitgevoerd.
- In tegenstelling tot veel andere afdelingen verhuisde OK Sophia niet, maar behaalde wel het nieuws met het inzetten van elektrische autootjes waarmee kinderen zelf naar het Operatiekamercomplex kunnen rijden.
- De Spoedeisende Hulp is een pilot gestart in samenwerking met Ambulance Zorg Rotterdam-Rijnmond voor het inzetten van een geormerkte ambulance voor overplaatsingen vanaf de Spoedeisende Hulp. Hierdoor vindt een snellere



doorstroom op de Spoedeisende Hulp plaats en hoeven patiënten minder lang te wachten.

- Het Traumacentrum ZWN heeft zich gericht op griepmonitoring en is succesvol van start gegaan met een regionaal zorgnetwerk antibioticaresistentie. Daarnaast heeft voor de eerste maal een patiënt die pre-hospitaal een thoracotomie heeft ondergaan, in goede conditie het ziekenhuis verlaten.

Thema Sophia is sterk gericht op het verbeteren van de gezondheid van de volgende generatie. De samenhang tussen de afdelingen in het thema wordt ingezet door onze focus op de “levensfase-benadering”: van preconceptie, zwangerschap, geboorte, groei en ontwikkeling, transitie naar volwassene en voortplanting. Binnen het thema zijn de medische afdelingen Kindergeneeskunde, Kinderchirurgie, Kinder- en Jeugdpsychiatrie/Psychologie, Klinische Genetica, Verloskunde & Gynaecologie, Urologie en Gynaecologische Oncologie vertegenwoordigd. Het thema Sophia faciliteert de poliklinische – verpleegkundige afdelingen en IC van het Sophia Kinderziekenhuis. Naast de kinderen in het Sophia worden ook volwassenen gezien in de centrum locatie door de afdelingen Klinische Genetica, Verloskunde & Gynaecologie, Urologie en Gynaecologische Oncologie. Veel van het werk gaat om patiënten met zeer zeldzame en complexe aandoeningen. Zij kunnen hier terecht bij gespecialiseerde professionals.

### Terugblik 2018

- Voor het gehele kinderziekenhuis geldt dat ouders en kinderen een steeds prominentere rol krijgen, ingebed in zorg en onderwijs: Samen zorg (patiënt-gerichte zorg voor kinderen); ouders participeren in de CRM (team) training en spiegelgesprekken, op de intensive care vindt de verpleegkundige overdracht aan het bed plaats met participatie van ouders, en ouders participeren bij het vaardigheidsonderwijs van de SKV opleiding en master geneeskunde. Daarnaast zijn ook de Ouderraad en de Kinderraad hier voorbeelden van.
- Na intensieve samenwerking tussen Erasmus MC Sophia en Radboud umc ten aanzien van aangeboren hartafwijkingen is een centrum gevormd op twee locaties waarbij operaties en hartkatheterisaties in Rotterdam zullen plaatsvinden. Om de samenwerking te borgen is het subafdelingshoofd kinder-

cardiologie is werkzaam op twee locaties. Door deze samenwerking is het programma voor kinderen met een aangeboren hartafwijking bijna verdubbeld.

- De samenwerking van de afdeling Kindergeneeskunde met die van het LUMC is al vijf jaar succesvol: De Alliantie Kindergeneeskunde richt zich op het ontwikkelen van 14 vakgebieden binnen de kindergeneeskunde zelf.
- Met de opbrengsten van de Sophia Zorgbus van de lichtjesactie 2017 is een mobiel onderzoekslaboratorium ingericht in een camper. Deze bus kan in heel Nederland langskomen bij patiënten van het Erasmus MC/Sophia voor onderzoek op locatie. Dit is vooral van belang bij patiëntengroepen die moeilijk naar het ziekenhuis kunnen komen, door bijvoorbeeld een ernstig trauma, lichamelijke en/of verstandelijke beperking. De bus wordt onder andere ingezet voor onderzoek bij kinderen met autisme bij zeldzame genetische syndromen.
- Dit jaar heeft een grootschalig onderzoeksproject van het Erasmus MC en VUMC plaatsgevonden, gericht op het verkrijgen van meer inzicht in de overdracht van depressie van ouder op kind, zodat dit via preventieve interventies kan worden voorkomen. Dit is onderzoek is in samenwerking met psychiatrische centra, patiënten, psychiaters, onderzoekers, zorgverzekeraars en gemeenten opgepakt.
- Daarnaast richt de afdeling Kinder- en Jeugdpsychiatrie en -psychologie zich op zorgvernieuwing voor kinderen op het grensvlak van somatiek en psychiatrie. Zij doen dit onder andere door deel te nemen aan een landelijke samenwerking van VWS, zorgprofessionals en gemeenten. Het gaat hier om een groeiende groep kinderen, bijvoorbeeld met ernstige restrictieve eetstoornissen, die hoog-complexe zorg nodig heeft.
- Drie neonatologieverpleegkundigen hebben deelgenomen aan een groot internationaal project met als doel standaarden voor Europese afdelingen Neonatologie te ontwikkelen. De resultaten zijn gepresenteerd in het Europees Parlement en de standaarden zijn online gezet.



- De afdeling Urologie heeft een centrale rol gespeeld bij de oprichting van ANSER, een samenwerkingsverband waarbij de robotchirurgie bij de behandeling van prostaatkanker voor alle deelnemende ziekenhuizen zal plaatsvinden in het Maastricht Ziekenhuis.

- De afdeling Verloskunde en Gynaecologie is gestart met het landelijke programma 'Kansrijke Start'. Het programma zal zich onder andere richten op het verbeteren van de samenwerking tussen wijkteams, kraamzorg, de verloskundige zorg en de jeugdgezondheidszorg.



## Thorax

Het Thoraxcentrum wordt gevormd door de afdelingen Cardiologie, Longziekten en Cardio-thoracale chirurgie. Het werkgebied van het Thoraxcentrum betreft zorg, onderzoek en onderwijs op het gebied van problematiek van hart, longen en grote vaten bij complexe patiënten in een multidisciplinaire setting. Naast verscheidene WBMV zorg kunnen in het bijzonder ook de hart- (volwassenen en kinderen) en longtransplantaties (volwassenen) worden genoemd.

### Terugblik 2018

- Jubileum: opgericht in 1968 heeft het Thoraxcentrum in 2018 een memorabel jaar achter de rug met het vijftig jarig bestaan. Op 14 juni werd in de Van Nelle fabriek dit 50-jarig jubileum van het Thoraxcentrum gevierd middels een druk bezocht symposium en personeelsfeest. Tijdens het symposium werd, in aanwezigheid van twee van de drie oprichters (cardioloog Paul Hugenholtz en ingenieur Klaas Bom) een overzicht geschetst van verleden en heden, maar vooral ook de toekomst van het multidisciplinair werken in het Thoraxcentrum. Daarnaast werd in dit lustrumjaar een achttal publiekslezingen georganiseerd onder regie van Dr. Aggie Balk, waarin breed inzicht werd gegeven in de dagelijkse praktijk en de ontwikkelingen de komende jaren in de Cardiologie, Longgeneeskunde en Cardio-thoracale chirurgie.
- Samenwerking: samenwerking binnen en buiten de regio is in 2018 geïntensiveerd en uitgebreid. Deze supra regionale samenwerking heeft mede geleid tot een toename in samenwerking en verwijzingen voor onder andere de congenitale cardiologie, interventiecardiologie, cardio-thoracale chirurgie en immuuntherapie en leidt tot een duidelijke groei van de tertiaire zorg, vooral ook binnen de Longgeneeskunde. Dit resulteert tegelijkertijd in een verschuiving van de minder complexe zorg naar de regio, waarbij de afdeling de verantwoordelijkheid blijft voelen om betrokken te blijven bij optimale zorg middels het verder opstarten van (supra)regionale multidisciplinaire overleggen.

- Ex vivo long perfusie (EVLP) programma: de start van dit programma heeft mede geleid tot een verdubbeling van het longtransplantatieprogramma naar 34 longtransplantaties. Het succes van dit programma heeft zijn weerslag gehad op de capaciteit in de kliniek en heeft mede daarom geresulteerd in het oprichten van een aparte longtransplantatie unit binnen de kliniek. Voor 2019 worden voorbereidingen getroffen voor het ex vivo hart perfusie (EVHP) programma.
- Wetenschappelijke hoogtepunten: vele prestigieuze onderzoeksprijzen, -beurzen en -fondsen zijn toegekend voor innovatie en onderzoek waaronder: seriële bio markers voor het vroegtijdig herkennen van hartziekten in het bloed, acute therapie om hartschade te voorkomen bij het acute hartinfarct, 3D echografie, de diagnostische en therapeutische toepassing van “microbubbles”, innovatieve beeldvorming van atherosclerose.



# SERVICEBEDRIJF

Het servicebedrijf streeft naar optimale ondersteuning van het primaire proces en draagt daarmee bij aan de kerntaken van het Erasmus MC. Het servicebedrijf bestaat uit zeven pijlers.

## Control & Compliance (C&C)

Het werkgebied van pijler Control & Compliance betreft de control en compliance van het Erasmus MC. Het werkgebied strekt zich uit over de domeinen zorg, onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering. Kernbegrippen zijn consciëntieus werken, doelmatigheid, juiste en volledige informatie op het juiste moment beschikbaar stellen en afspraken nakomen.

Sinds medio 2018 is sprake van Horizontaal Toezicht afspraken met de zorgverzekeraars. Op basis van wederzijds vertrouwen, elkaar tijdig informeren en interne (systeem) controles wordt geborgd dat de aangeleverde gegevens juist zijn. Hierdoor zullen controles vanuit de zorgverzekeraars in de toekomst tot een minimum worden beperkt.

In 2019 zal C&C de thema's optimaal in staat stellen rendementsdoelstellingen te halen door hen van optimale informatie te voorzien zodat een financieel gezonde bedrijfsvoering mogelijk blijft voor het Erasmus MC. Een onderdeel hiervan is het optimaal benutten van de capaciteit omdat daar nog rendement behaald kan worden. Daarnaast wordt het Planning- en Control proces zo ingericht dat de realisatie van de doelstellingen uit Koers23 goed gemonitord kan worden. Risico's beheersen is onderdeel van deze monitoring.

In 2018 gaf Erasmus MC organisatie-breed specifiek aandacht aan de implementatie van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), die sinds mei 2018 van kracht is. Het AVG-projectteam heeft acties in gang gezet ter bevordering van de naleving van de privacyregels. De governance structuur is centraal versterkt

door de vorming van een expertisecentrum en het aanstellen binnen elk (zorg) instellingsonderdeel van een privacy contact persoon. Daarnaast zijn beleid, standaard tools en een trainingsprogramma ontwikkeld. De acties hebben geleid tot een verhoogd bewustzijn in de organisatie ten aanzien van de verwerking van persoonsgegevens op het gebied van zorg, onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering.

## Inkoop & Facilitair (I&F)

Met de ingebruikname van de Nieuwbouw medio mei 2018 is een groot aantal Facilitaire processen vernieuwd of gewijzigd.

Meest in het oog springend is het ontvangstproces, waarbij sterk is ingezet op gastvrijheid en het op zijn/haar gemak stellen van de patiënt. Ten tweede het voedingsproces waarbij maaltijden en tussentijdse vertrekkingen niet meer centraal worden klaargemaakt, maar in decentrale afdelingskeukens, zo dicht mogelijk bij de patiënt. En tot slot, als eerste umc van Nederland, de introductie van de Facilitair Zorgmedewerker. Deze medewerkers verrichten op de verpleegafdeling een aantal taken op het gebied van voeding, logistiek en lichte schoonmaak waardoor verpleegkundigen zich meer kunnen concentreren op eigenlijke verpleegtaken. Het Facilitair Zorgconcept is een van de instrumenten die het Erasmus MC inzet als antwoord op de krapte op de arbeidsmarkt voor verpleegkundigen.

In 2019 zal de focus vooral liggen op het verfijnen van de door ingebruikname van de nieuwbouw nieuw ingerichte werkprocessen. Daarnaast zal in samenwerking met de zorgafdelingen met verhoogde urgentie worden ingezet op verzilveren van inkoopkansen. Tevens zal Inkoop & Facilitair haar dienstverlening sterk verbeteren door Operationele Inkoop, Logistiek en Crediteuren gezamenlijk op te lijnen om zo de keten van (voorraad) beheren, bestellen, ontvangen en betalen (de supplychain) zowel effectiever als efficiënter in te regelen.

### *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*

In 2018 is de nieuwbouw in gebruik genomen. Een toekomstbestendig gebouw met meerdere duurzame voorzieningen. De verwachting is dat deze de komende jaren een positief effect zullen hebben op het milieu, de beleving van zowel patiënten als bezoekers en het werk van de medewerkers. In het verslagjaar was dit effect op het energieverbruik al zichtbaar. Het primaire energieverbruik – het totaal van het verbruik van elektriciteit, aardgas en stadsverwarming – is 3,3 % gedaald.

Met de verhuizing van de locatie Daniel den Hoed naar het centrum is een einde gekomen aan de locatie 'op zuid'. Veel spullen van 'de Daniel' hebben een nieuwe bestemming gekregen bij vele organisaties in Nederland en ziekenhuizen in Oekraïne. De verhuizing heeft daarmee een waardevol duurzaam neveneffect gekregen. Het circulair slopen van oude gebouwen is gestart. Vrijkomende (sloop) producten en materialen worden op de locatie maximaal gescheiden en vervolgens zoveel als mogelijk één-op-één weer hergebruikt in nieuwe gebouwen elders. Dit is beter voor het milieu en blijkt ook de opdrachtnemers voordeel te bieden. Ook op inkoop gebied is veel bereikt. Na een intensieve periode van dialoog met leveranciers is een innovatief aanbestedingstraject afgerond voor de 'aanschaf' van nieuwe ziekenhuisbedden, matrassen en nachtkastjes. De bedden blijven eigendom van de leverancier die volgens een 'dienstenconcept' zorgt dat gedurende de contractperiode (vijftien jaar) het meest geschikte bed/matras voor de patiënten beschikbaar is. Technische innovaties verhogen het ligcomfort van patiënten en verlagen de werklust voor medewerkers. Gedurende de hele contractperiode werken de leverancier en het Erasmus MC samen aan het verder verduurzamen van de productieketen.

Op HR gebied is onder andere andere zichtbare ondersteuning gegeven aan medewerkers die belast zijn met mantelzorg. Voorts is een mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid gecreëerd met een vast aanspreekpunt binnen Human Resources. Er zijn afspraken vastgelegd voor medewerkers die naast hun werk mantelzorgtaken

verrichten. Ook zijn mantelzorgbijeenkomsten georganiseerd, die goed zijn bezocht door medewerkers, HR - en Arboadviseurs en leidinggevend. De inhoud is voor- namelijk gericht op het bekend maken van alle voorzieningen voor medewerkers met mantelzorgtaken en welke ondersteuning mag worden verwacht. Thema voor 2018 was: 'Hoe zorg je goed voor jezelf in tijden dat er veel van je wordt gevraagd'.

Als onderdeel van het milieuzorgsysteem is een contextanalyse uitgevoerd. Hiermee zijn de risico's bepaald binnen en buiten de organisatie en hoe deze kunnen worden beheerst. Daarbij zijn ook de kansen geïdentificeerd om de milieu- en duurzaamheids- prestaties structureel op hoger niveau te brengen. Ook hebben gesprekken met belangrijke belanghebbenden (stakeholderdialogen) plaatsgevonden. De wederzijdse verwachtingen op het gebied van duurzaamheid zijn in kaart gebracht. Als belangrijke ontwikkelingen werden genoemd: de toenemende bewustwording op het gebied van duurzaamheid en het opraken van de grondstoffen. Bedreigingen liggen vooral op het vlak van imago schade bij achter- blijvende ambitie en doelstellingen en het niet tijdig inspelen van de zorg op de veranderingen. Voor de ontwikkeling van Koers23 zijn door de Coördinatiegroep MVO van het Erasmus MC voorstellen gedaan op het vlak van duurzaamheid. Vanuit de kerngedachte dat zoveel mogelijk waarde van spullen behouden moet blijven, zijn als belangrijke elementen aangegeven; werken aan een circulaire bedrijfsvoering en het voorkomen van het onnodig gebruik van grondstoffen. Voor het gehele MVO-jaarverslag [klik hier](#).

### **Informatie & Technologie (I&T)**

Het werkgebied van pijler Informatie & Technologie ziet op de informatievoorziening van het Erasmus MC en realisatie en beheer van informatie-, communicatie- en medische technologie. Dit werkgebied strekt zich uit over de domeinen zorg, onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering. Kernbegrippen zijn continue vernieuwing en innovatie, het toenemende belang van slim gebruik van data, veiligheid en continuïteit.

In 2018 is veel aandacht uitgegaan naar de realisatie van een veilige transitie naar de nieuwbouw. Met tevredenheid kan worden vastgesteld dat de veelheid aan technologie tijdig is opgeleverd en dat de transitie zonder noemenswaardige incidenten heeft plaatsgevonden. In 2018 is tevens een start gemaakt met het programma Research Suite. Hiermee wil het Erasmus MC haar ambities op het gebied van integrale research automatisering en waardecreatie uit data realiseren.

In 2019 zullen via het programma Research Suite de eerste research teams gebruik kunnen gaan maken van integrale IT-voorzieningen en zal het ontsluiten van (patiënt)data de mogelijkheden voor research sterk verbeteren. In het domein zorg zal worden doorgebouwd op de moderne voorzieningen in de nieuwbouw. Er zal sterk worden ingezet op waardegedreven zorg, transmurale uitwisseling van patiëntgegevens en de digitale ondersteuning van de medische reis die patiënten maken (patient journey). De bedrijfsvoering zal worden ondersteund met vernieuwde managementinformatie, de website en het intranet zullen worden vernieuwd en er zal worden ingezet op capaciteitsmanagement rond zorgprocessen.

### Kwaliteit en Patiëntenzorg (K&P)

Patiënten mogen in het Erasmus MC rekenen op de beste kwaliteit van zorg. Kwaliteit die vanzelfsprekend is en wordt opgemerkt. Dit vraagt om een uitmuntend georganiseerde kwaliteitsorganisatie waar elke medewerker aan bijdraagt. De Pijler Kwaliteit & Patiëntenzorg is de interne motor achter deze kwaliteitsorganisatie, met de ambitie om bij te dragen aan excellente kwaliteit van zorg, door zorgprofessionals hierin te faciliteren. Zorg waarbij rekening wordt gehouden met de waarden, voorkeuren en behoeften van elke individuele patiënt.

In 2018 is aandacht uitgegaan naar een veilige transitie naar de nieuwbouw, die zonder noemenswaardige patiëntveiligheidsincidenten heeft plaatsgevonden. Daarnaast heeft het waarborgen van de continuïteit van zorg veel aandacht

gevraagd gezien de veranderde wet- en regelgeving rond medische hulpmiddelen; dit blijft eveneens in 2019 een punt van aandacht. Ook op het gebied van Waardegedreven zorg is veel gebeurd: ter ondersteuning van samen beslissen, zijn voor negen behandelteams dashboards opgeleverd zodat uitkomsten van zorg besproken kunnen worden in de spreekkamer en is een versnellingsaanpak opgesteld om toe te werken naar de ambitie om in 2023 voor 80% van het patiënt-volume uitkomsten transparantie te hebben.

In 2019 wordt de versnellingsaanpak voor 80% transparantie van uitkomsten in de spreekkamer ten uitvoer gebracht en wordt een verbeterdashboard ontwikkeld om de Waardegedreven zorg teams te ondersteunen. Daarnaast is de voorbereiding van de organisatie op de accreditatie van NIAZ Qmentum in 2020 een belangrijk speerpunt. De systematiek van continu verbeteren wordt ingezet om zo de dialoog over kwaliteitsonderwerpen op afdelingen beter te ondersteunen. Tenslotte zal in 2019 gestreefd worden om de ervaren regeldruk verder te verminderen en om het meten van patiëntervaringen verder door te ontwikkelen.

### Kwaliteit en Patiëntenzorg

MIP-meldingen  
**9.841**



Calamiteiten  
**24**

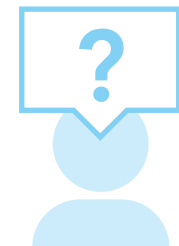


Patiënt  
tevredenheid

Kliniek **8,0**  
Polikliniek **8,2**



Klachten  
**1.705**



## Onderwijs & Onderzoek (O&O)

In de pijler Onderwijs & Onderzoek (O&O) zijn beleid, advies en uitvoering ten behoeve van onderzoek en onderwijs gebundeld. Zo formuleert O&O het onderzoeksbeleid en adviseert hierover. Daarnaast komen bij Onderzoekfinanciering de activiteiten ten behoeve van beheer, registratie en administratie van onderzoeksprojectgelden samen. Daarnaast vallen het Technology Transfer Office (TTO), de Erasmus MC School of Medicine en het Research Development Office (RDO) binnen de pijler O&O. Daarnaast maken Onderzoek & Onderwijs integraal onderdeel uit van alle thema's en afdelingen.



## Onderwijs & Onderzoek 2018

**3.695** Ingeschreven studenten



Nieuwe licenties

**16**



**121**

Citatiescore

**1,88**

Lopende licenties

**5** Patenten



**80** Lopende patenten



**4.200** Wetenschappelijke publicaties



## Opleidingen

### Bachelor-Master:

- Geneeskunde
- Nanobiologie (i.s.m. TU Delft)
- Klinische Technologie / Technical Medicine (i.s.m. TU Delft en LUMC)

### Research-Master:

- Molecular Medicine
- Health Sciences
- Infection & Immunity
- Clinical Sciences
- Neurosciences

**34 Medisch specialistische vervolgoopleidingen**

Medisch ondersteunende opleidingen en verpleegkundige specialistische opleidingen

## Business Development & Sales (BD&S)

De pijler Business Development en Sales richt zich op het versterken van de externe positionering van het Erasmus MC en de ondersteuning van afdelingen om de groeidoelstellingen op korte, middellange en lange termijn te bereiken. Afdelingen worden actief ondersteund bij samenwerkingen om de groei en portfolio te realiseren. Het werkgebied van BD&S omvat onder andere de zorgadministratie, marketing en communicatie, Sales en externe zorgrelaties, portfolio- en marktanalyses en de vorming van strategische allianties, zowel in Nederland als internationaal.

### *Communicatie*

De meeste aandacht ging in 2018 naar de communicatie over de verhuizing met medewerkers, patiënten en het brede publiek en het organiseren van de openingsfestiviteiten. Daarnaast ging de website van het Erasmus MC Sophia Kinderziekenhuis live, de blauwdruk voor het nieuwe [www.erasmusmc.nl](http://www.erasmusmc.nl). Ook werd [amazingerasmusmc.nl](http://amazingerasmusmc.nl) gelanceerd, het platform over alles wat Erasmus MC 'amazing' maakt. Deze activiteiten droegen bij aan een betere zichtbaarheid, wat resulteerde in een zichtbaar betere reputatie.

### *Portfolio- en marktontwikkelingen*

In 2018 is een vervolg gegeven aan het analyseren en inzichtelijk maken van portfolio- en marktperformance voor de medisch-specialistische afdelingen binnen het Erasmus MC. Daarnaast zijn samenwerkingsverbanden uitgebreid en versterkt via onder andere de European Reference Networks. Ook zijn er zeven nieuwe Expertise Centra voor Zeldzame Ziekten erkend door het ministerie van VWS. Tot slot zijn in 2018 meerdere internationale delegaties op bezoek geweest, die kennis hebben gemaakt met het nieuwe Erasmus MC.

## *Sales*

In 2018 is met een aantal zorgverzekeraars onderhandeld over de (financiële) afspraken voor 2019. Samen met Zilveren Kruis en drie ketenpartners is een driejarige afspraak gemaakt voor herseninfarctzorg. Deze afspraak is gebaseerd op de principes van Value Based Payment (VBP) en bevat afspraken over shared savings. Dit contract is uniek in Nederland omdat het een samenwerking is tussen meerdere zorgaanbieders en de financiering van zorg gericht is op het netwerk. Voor 2019 is de ambitie om de contractering met zorgverzekeraars te benaderen vanuit een meerjarenverkoopstrategie. Samen met Portfolio en Market Intelligence (PMI) wordt input opgehaald bij de thema's/afdelingen over de groeiambitie. Deze ambities worden vertaald in een concreet aanbod voor zorgverzekeraars voor meerdere jaren. Het doel is om van hieruit nieuwe meerjarenafspraken te sluiten met zorgverzekeraars.

### *Externe Zorgrelaties*

Het Erasmus MC werkte ook in 2018 actief samen met vrijwel alle regionale partners in zorg, onderwijs en onderzoek, vanuit de overtuiging dat dit meerwaarde oplevert voor de patiënt. In 2018 werden wekelijks nieuwe samenwerkingsafspraken gemaakt. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking met verpleegzorg aanbieder Laurens waardoor patiënten het ziekenhuis eerder kunnen verlaten. Alle bestaande samenwerkingen van de Samenwerkende Rijnmond Ziekenhuizen (SRZ) zijn in 2018 in kaart gebracht. Dit biedt een goed vertrekpunt om de zorg nog verder te verbeteren met elkaar.

## Human Resources

Human Resources faciliteert de organisatie met een actueel personeelsbeleid en heeft als aandachtsgebieden de arbeidsvoorwaarden, -omstandigheden en -verhoudingen, inzetbaarheid en de arbeidsmarkt. Dit zijn enkele belangrijke highlights van 2018.



### *Verhuizing naar de nieuwbouw*

De verhuizing heeft geleid tot reorganisaties en grote verplaatsing van personeel. Met de vakbonden is hiervoor een separaat aanvullend sociaal beleidskader opgesteld. Voordat mensen geplaatst werden zijn alle functies, functiebenamingen en arbeidsvoorwaarden beoordeeld. Door middel van het afspiegelingsbeginsel hebben de plaatsingscommissies de plaatsing van de individuele werknemers vastgesteld. In achttien deelreorganisatiegebieden zijn in totaal 2118 medewerkers geplaatst waarvan 1898 op een ongewijzigde functie, 132 op een uitwisselbare en 87 op een passende functie. Drie medewerkers zijn boven-formatief geplaatst.

### *Arbeidsmarkt*

De arbeidsmarktkrapte onder zorgpersoneel is in 2018 verder toegenomen. Meer opleiden en gegarandeerde stagebegeleiding, instroom en behoud van personeel blijven daarom belangrijke speerpunten voor ons. Via het regionaal stageconvenant borgen we met regionale ziekenhuizen dat voldoende verpleegkundige stageplaatsen beschikbaar zijn. Voor inzicht en te nemen maatregelen in de verhouding van zorgvraag en personele capaciteit wordt samengewerkt door invoering van regionale strategische personeelsplanning en een gedigitaliseerd exit-onderzoek. In de arbeidsmarktcampagne van Erasmus MC wordt met het thema 'Werken aan beter worden' bekendheid gegeven aan het werken bij Erasmus MC en het werken in de zorg. Erasmus MC'ers hebben een bijdrage geleverd aan de publiekscampagne 'IkZorg' van het Ministerie van VWS. In 2018 is een uitgebreid benchmarkonderzoek gedaan naar de arbeidsvoorwaarden voor de gespecialiseerde verpleegkundige functies. Voor een vijftal functies zijn tijdelijk extra beloningsmaatregelen toegestaan om onze concurrentiepositie te verbeteren en behoud en instroom van personeel te stimuleren.

### *Participatiewet*

Ook medewerkers van de Participatie Wet maken deel uit van onze in- en externe arbeidsmarkt. Het Erasmus MC streeft naar het zijn van een inclusieve organisatie die een reële afspiegeling van de samenleving is. In 2018 zijn 66 van deze banen gerealiseerd en zijn 24 enthousiaste medewerkers via de zogenoemde HARRIE training opgeleid tot werkbegeleider.

### *Nieuwe cao*

Na een onderhandelingsproces van negen maanden hebben de werkgevers en de vakbonden in november een definitief akkoord bereikt over de nieuwe cao umc voor de periode van 1 januari 2018 tot 1 januari 2021. Deze biedt structureel een loonsverhoging van 8,25% voor een periode van drie jaar voor de ruim 70.000 medewerkers van de acht universitair medische centra (umc's). Het persoonlijk budget komt te vervallen en er zijn afspraken gemaakt om gezamenlijk maatregelen te ontwikkelen tegen de toenemende werkdruk en de opzet van generatie beleid om mede de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers te bevorderen.

### *Personeels- en salarisadministratie (PSA)*

Verregaande standaardisatie en digitalisering van werkprocessen wordt ingezet om efficiënte ondersteuning aan het huis te bieden. In het eerste kwartaal van 2018 is het AFAS payroll pakket volledig operationeel en vinden de salarisbetalingen tijdig en nagenoeg foutloos plaats. Medio 2018 is de eerste stap gezet met de invoering van Employee Self Service en in 2019 volgt de invoering van Managers Self Service.

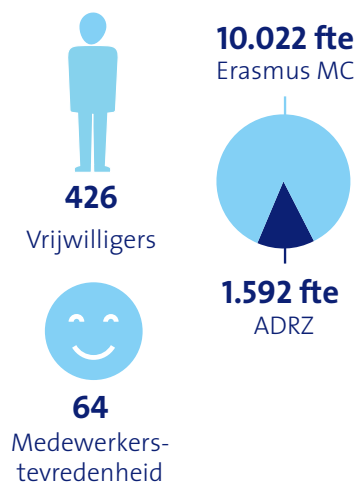
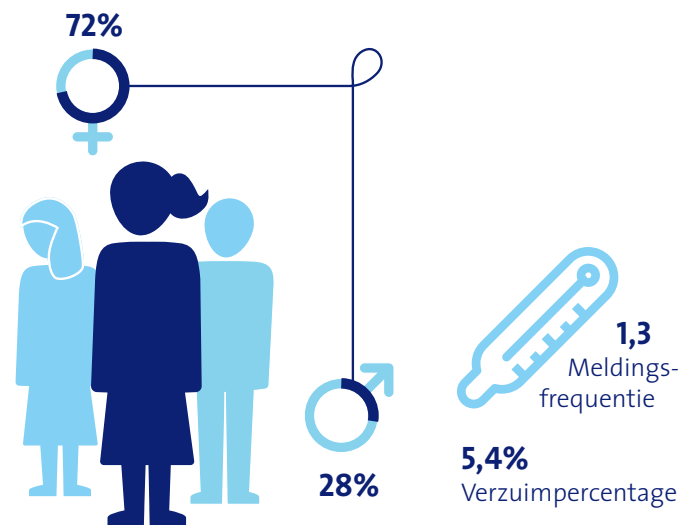
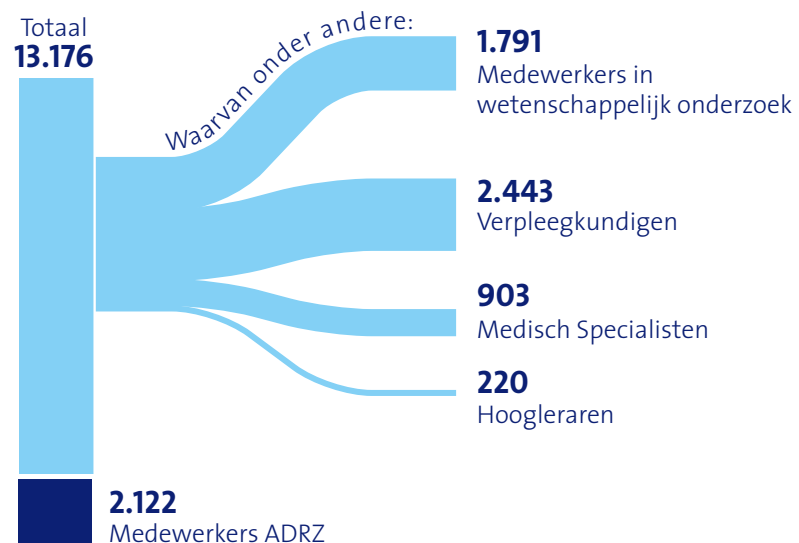
### Vooruitblik 2019

HR kiest in 2019 voor een aantal, impactvolle doelstellingen die bijdragen aan goede arbeidsverhoudingen, werkgeverschap en werknemer. Leidend zijn:

- Urgentie: aandacht voor de krappe arbeidsmarkt, werkdruk, opleiden, medewerkersonderzoek en vitale duurzame inzetbaarheid.
- Verplichting vanuit de wet- en regelgeving: invoering van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren.
- Ontzorgen: digitalisering en slimme applicaties, kosten efficiëntie, invoeren van managers self service, verminderen van regeldruk.

Voor wat betreft de personele bezetting verwacht het Erasmus MC in aantal FTE's stabiel te blijven ten opzichte van 2018.

### Medewerkers in het Erasmus MC in 2018



# BIJLAGEN

## Prijzen & Awards

---



## Bijlage: Prijzen, awards en kwalificaties

| Wie of wat?                                                                                                                          | Prijs/award/kwalificatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kayleigh Hendriks-Wendrich, verpleegkundig specialist thema Daniel                                                                   | Kayleigh Hendriks-Wendrich ontving de Meyboom Zorgprijs voor haar initiatief om ook seksualiteit een plaats te geven in de voorlichting aan patiënten die een allogene stamceltransplantatie hebben ondergaan.                                                                                                                                                  |
| Prof. Mart van Lieburg                                                                                                               | Koninklijke onderscheiding ontvangen voor verdiensten op het gebied van de medische geschiedenis.                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Romy Gaillard, arts-assistent kindergeneeskunde en Generation R-onderzoeker                                                          | Twee subsidies van de Nederlandse Hartstichting en het Diabetes Fonds.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Erasmus MC Topemployer 2018                                                                                                          | Het Erasmus MC is in 2018 gecertificeerd door het Top Employers Institute. Het certificaat gaat gepaard met een award in de categorie Cure & Care. De toekenning is gebaseerd op een analyse van het HR-beleid en de arbeidsvoorwaarden.                                                                                                                        |
| Afdelingen Celbiologie en Klinische Genetica                                                                                         | ZonMW TOP subsidie van € 675.000, - ontvangen voor onderzoek naar de deling van zenuwcellen.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Prof. Marion Koopmans, hoogleraar virologie                                                                                          | NWO Stevinpremie ontvangen. Dit is de hoogste onderscheiding in de Nederlandse wetenschap. Koopmans ontving de onderzoekspremie van € 2,5 miljoen in Den Haag uit handen van minister Ingrid van Engelshoven (OCW).                                                                                                                                             |
| Prof. Hanneke Takkenberg, epidemioloog en hoogleraar Klinische Besliskunde in cardiovasculaire interventies afdeling Thoraxchirurgie | Vereniging van Nederlandse Vrouwelijke Artsen heeft prof. Hanneke Takkenberg de VNVA Els Borst Oeuvreprijs toegekend.                                                                                                                                                                                                                                           |
| Prof. Maarten Frens, 'founding dean' van Erasmus University College (EUC)                                                            | Onderwijsprijs Erasmus Universiteit Rotterdam.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Dr. Gijs van Soest                                                                                                                   | Vici-subsidie van € 1,5 miljoen van de NWO.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Prof. Joachim Aerts, afdelingshoofd Longziekten                                                                                      | ZonMw-parel voor onderzoek naar een nieuwe behandeling voor asbestkanker.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Dr. Mirjam Kool en Karen Moor                                                                                                        | Longfonds heeft beide een prijs toegekend voor wetenschappelijke prestaties.                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ESO Stroke Center                                                                                                                    | Het Erasmus MC is als eerste ziekenhuis en universitair medisch centrum in Nederland gecertificeerd als ESO Stroke Center. De European Stroke Organisation (ESO) heeft deze kwalificatie toegekend, omdat het Erasmus MC Stroke Center multidisciplinaire diagnostiek, behandeling en revalidatiezorg levert op topniveau. Het certificaat is vijf jaar geldig. |

|                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Thoraxcentrum Erasmus MC                                                                                              | Het Thoraxcentrum van het Erasmus MC bestaat vijftig jaar. Dat wordt gevierd met extra aandacht voor onderzoek naar hart- en vaatziekten. Het Thoraxcentrum is een erkend center of excellence voor cardiologie, longziekten en cardio-thoracale chirurgie. Elk jaar krijgen zo'n 25.000 patiënten daar hoogcomplexere zorg. Zo worden er 1.200 open hartoperaties en 20 harttransplantaties verricht.                                                      |
| ENCORE                                                                                                                | Winnaar van de Translational Neuroscience Prize. Ontvangen tijdens de Dutch Neuroscience Meeting 2018.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Arts-onderzoekers Samantha Donkel, Ferdows Atiq en Jessica Heijdra van de afdelingen Hematologie en Kinderhematologie | De Professor Heimburger Award 2018. Zij ontvingen ieder € 20.000 om onderzoek te verrichten naar respectievelijk: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutrophil Extracellular Traps bij patiënten met een herseninfarct in de Rotterdam studie.</li> <li>• Comorbiditeiten bij patiënten met de ziekte van Von Willebrand in de WiN-Pro studie.</li> <li>• Het belang van Von Willebrand factor propeptide in de OPTI-CLOT: To-WiN studie.</li> </ul> |
| Rik Vos, Debby van Riel, Aleksandra Badura.                                                                           | Vidi-subsidie € 800.000 van NWO. Vidi's zijn bedoeld voor ervaren onderzoekers, die na hun promotie enkele jaren succesvol onderzoek hebben verricht.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Erasmus MC, AMC en UMCG                                                                                               | Het Longfonds en ZonMW hebben samen bijna € 800.000 subsidie toegekend aan een onderzoek van het Erasmus MC, AMC en UMCG, naar longbeschadiging bij vroeggeboren kinderen.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Erasmus MC                                                                                                            | KWF Kankerbestrijding kent € 2,1 miljoen toe aan nieuw kankeronderzoek in het Erasmus MC. De gehonoreerde projecten richten zich op hersentumoren, dikkedarmkanker, prostaatkanker en protonentherapie. De toekenningen zijn onderdeel van de financieringsronde Call 2018-1, waarin landelijk € 22 miljoen is toegekend aan elf instituten. Een forse deel van dit bedrag komt van Alpe d'HuZes (€ 5,5 miljoen) en Pink Ribbon (€ 1 miljoen).              |
| Maak Kanker Kansloos                                                                                                  | Maak Kanker Kansloos: na zes weken campagne samen met RTV Rijnmond staat de teller op bijna vijf ton. De actie Maak Kanker Kansloos, in samenwerking met RTV Rijnmond heeft 497.105 euro opgeleverd. Het geld wordt gebruikt voor de aankoop van een elektronenmicroscop.                                                                                                                                                                                   |
| Centre for Ultrasound and Brain Imaging at Erasmus MC (CUBE)                                                          | CUBE ontvangt van NWO een omvangrijke subsidie van € 2,4 miljoen. Wetenschappers van het Erasmus MC, de TU Delft en het Nederlands Herseninstituut gaan in het centrum de doorbloeding van de hersenen beter zichtbaar maken, met een nieuw soort echografie.                                                                                                                                                                                               |
| Ziekenhuisapothek, IC volwassenen en MMIZ                                                                             | De afdelingen hebben van ZonMW gezamenlijk € 500.000 subsidie gekregen om te onderzoeken of een behandeling met antibiotica beter op de individuele patiënt is af te stemmen, zodat deze sneller van de IC af kan.                                                                                                                                                                                                                                          |



|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Erasmus MC en EHDEN                                                    | Het Erasmus MC leidt een Europees consortium van 22 partners voor het standaardiseren van gezondheidsdata. Het toegekende budget bedraagt € 28 miljoen. Dankzij de subsidie kunnen miljarden patiëntengegevens geschikt worden gemaakt voor wetenschappelijk onderzoek. EHDEN wordt geleid door het Erasmus MC en Janssen Pharmaceutica in België. Er nemen elf publieke partners en elf farmaceutische bedrijven aan deel. |
| Prof. dr. Rudi Hendriks en dr. Ralph Stadhouders, afdeling Longziekten | Het Longfonds kent 750.000 euro subsidie toe aan onderzoekers prof.dr. Rudi Hendriks en dr. Ralph Stadhouders van de afdeling Longziekten, die nauw samenwerken met het Franciscus Gasthuis en het UMC Groningen in een consortium dat onderzoek doet naar de oorsprong van de ontstekingsreactie bij allergisch astma.                                                                                                     |
| Annemarie de Vries en Janneke van der Woude, MDL-artsen                | MDL-artsen Annemarie de Vries en Janneke van der Woude ontvangen twee subsidies van ZonMW. De totale subsidie voor hun onderzoek naar medicatie voor de ziekte van Crohn bedraagt bijna 1,5 miljoen euro, en werd aangevraagd in samenwerking met verschillende ziekenhuizen in Nederland.                                                                                                                                  |
| Lizzy Boonen, HR beleidsmedewerker                                     | Winnaar van de FAME Athena Award 2018. Deze prijs is voor een medewerker van de Erasmus Universiteit Rotterdam die zich uitzonderlijk inzet voor vrouwelijk talent. Volgens de jury van de FAME Athena Award is Lizzy Boonen een rolmodel, ambassadeur en inspirator op het gebied van talentontwikkeling en diversiteit.                                                                                                   |
| Kirsten Berk, diëtist                                                  | Global Food Venture Award gewonnen. Berk had volgens de jury het beste idee op het gebied van valorisatie van voedingsonderzoek. Aan de onderscheiding is een bedrag van 15.000 euro verbonden, dat ze gaat inzetten voor het ontwikkelen van een app. De app dient ter ondersteuning van een leefstijlprogramma voor mensen met diabetes type 2.                                                                           |

Disclaimer: voornoemde gebeurtenissen zijn gepubliceerd op Intranet.

## Colofon

### Bezoekadres:

Dr. Molewaterplein 40  
3015 GD Rotterdam

### Postadres:

Postbus 2040  
3000 CA Rotterdam

**Telefoon:** (010) 704 0 704

Volg ons via:



[www.erasmusmc.nl](http://www.erasmusmc.nl)

[www.amazingerasmusmc.nl](http://www.amazingerasmusmc.nl)

**Vormgeving:** Canon

Eindredactie: kernstaf Raad van Bestuur



[← terug naar inhoud](#)

