



Jaarverslag 2020

Leeswijzer

Dit jaarverslag is een gezamenlijk verslag van beide locaties van Amsterdam UMC: AMC en Stichting VUmc. Sinds 7 juni 2018 zijn AMC en VUmc bestuurlijk gefuseerd. Vanaf dat moment bestaan de raden van bestuur en de raden van toezicht van beide organisaties uit de zelfde personen (personele unie) en worden de beide ziekenhuizen door dezelfde personen aangestuurd. Aangezien de activiteiten van de beide organisaties dusdanig samenhangen is gekozen voor één gezamenlijk jaarverslag. Waar nodig wordt specifieke, locatie gebonden informatie belicht. AMC en VUmc zijn nog steeds juridisch en economisch zelfstandige organisaties, waarin

economische beslissingen apart worden genomen en er aparte begrotingen en jaarrekeningen worden gemaakt.

Het jaarverslag begint met een voorwoord van de raden van bestuur, gevolgd door het verslag van de raden van toezicht. Hoofdstuk 1 beschrijft het profiel van de organisaties. In hoofdstuk 2 wordt een toelichting gegeven op het bestuur, toezicht en advies- en medezeggenschapsorganen. Hoofdstuk 3 blikt terug op geleverde inspanningen en prestaties uit 2020. De bedrijfsvoering wordt beschreven in hoofdstuk 4 en de vooruitblik 2022 treft u aan in hoofdstuk 5.

Inhoud

Voorwoord Raad van bestuur	4
Verlag Raad van toezicht	7
1. Profiel van beide organisatie	11
2. Bestuur, toezicht en advies- en medezeggenschapsorganen	17
2.1 Bestuur en toezicht	17
2.2 Advies- en medezeggenschap	18
3. Beleid, inspanningen en prestaties	23
3.1 Zorg	23
3.2 Onderzoek, valorisatie	26
3.3 Onderwijs & opleiden	31
4. Bedrijfsvoering	37
4.1 HR	37
4.2 Financiën	38
4.3 ICT	40
4.4 Privacybescherming & Informatiebeveiliging	41
4.5 Risicobeheersing	42
4.6 Communicatie	43
4.7 Huisvesting & techniek	44
4.8 Services/facilitair	45
4.9 Duurzaamheid	47
5. Vooruitblik 2021	49
6. Bijlagen	55
Bijlage 1a - Organisatieschema per heden VUmc	55
Bijlage 1b - Organisatieschema per heden AMC	56
Bijlage 2a - Holdingstructuur Stichting VUmc per 31 december 2020	57
Bijlage 2b - Deelnemingen AMC – AMC Ventures	58
Bijlage 3 - Raad van bestuur	59
Bijlage 4 - Raad van toezicht	61
Afkortingslijst	67

Voorwoord raden van bestuur

Covid-19

We kijken terug op een bewogen jaar waarin Amsterdam UMC zich tijdens de covid-19-crisis heeft bewezen: met elkaar hebben we deze pandemie het hoofd geboden. We bundelden de krachten met onze partners en namen onze coördinerende verantwoordelijkheid. We zijn trots op de kracht, saamhorigheid en verbinding die we lieten zien! Op meerdere plekken in dit bestuursverslag besteden we aandacht aan de uitdagingen, maar ook kansen die covid-19 heeft gecreëerd voor Amsterdam UMC.

Amsterdam UMC

In 2020 hebben we Amsterdam UMC verder vormgegeven. Voor bijna alle afdelingen is nu één afdelingshoofd benoemd voor beide locaties (AMC en VUmc). Dit zelfde geldt voor de directeurs van de stafdiensten. In 2021 volgen de laatste afdelingen en diensten.

Na de eerste 'wave' (lateralisatie; verschuiving van zorg tussen locatie AMC en locatie VUmc) in 2018 vond in 2020 de tweede 'wave' plaats. Het zorgpad Slokdarm-Maagencologie is van Meibergdreef overgegaan naar de De Boelelaan. Dit betreft de eerste lateralisatie van een volledig zorgpad. Andersom, van locatie VUmc naar locatie AMC, zijn de benigne gynaecologie, nefrologie en klinische reumatologie verhuisd. Ook zijn in het verslagjaar, in samenwerking met onze universiteiten UvA en VU, de voorbereidingen getroffen voor een juridische fusie tussen de instellingen AMC en VUmc. Een beoogde fusiedatum is vastgesteld en intern is in twee fases onderzocht wat de implicaties zijn van de juridische fusie op zorg, onderzoek, onderwijs & opleiding en de bedrijfsvoering. Vooralsnog zijn geen belemmeringen geconstateerd die een juridische fusie in de weg staat. Dit project krijgt in 2021 zijn vervolg.

Kerntaken

Ook gedurende het afgelopen jaar heeft Amsterdam UMC goed gepresteerd in alle kerntaken. Op zowel het gebied van zorg, als onderzoek, als onderwijs & opleiding hebben we gedurende dit covid-jaar laten zien waar we goed in zijn. De zorg voor covid-19 patiënten stelde de flexibiliteit van de organisatie op de proef en dankzij de inzet van velen hebben we de ziekste patiënten op kunnen vangen. Met de regio zijn afspraken gemaakt om de covid-patiënten zo evenwichtig mogelijk te spreiden, om zo de zorg voor patiënten die geen covid hadden, maar wel tertiaire zorg nodig hadden, zoveel mogelijk door te laten.

De uitdagingen waar we voor stonden aan het begin van de covid-pandemie zijn omgebogen in kansen. Zo werd op het gebied van onderzoek een Amsterdam UMC covid-19 Biobank opgezet. Er lopen nu meer dan 30 verschillende onderzoeksprojecten die gebruik maken van de Amsterdam UMC covid-19 Biobank.

Qua onderwijs & opleiding is op een goede en snelle manier overgeschakeld naar digitaal onderwijs, zodat zo min mogelijk vertraging werd opgelopen. Hierbij is altijd de kwaliteit van het onderwijs geborgd gebleven. In de komende hoofdstukken van dit bestuursverslag wordt op elk van de kerntaken nader ingegaan.

Strategie

We waren bezig met de ontwikkeling van een meerjarenstrategie voor Amsterdam UMC toen de covid-pandemie toesloeg. Op dat moment was het nodig een pas op de plaats te maken. De focus werd verlegd van een meerjarenstrategie naar een éénjarige strategie voor Amsterdam UMC. Op die manier kan meer focus worden aangebracht in de ambities en kan flexibel en

adequaat worden ingespeeld op veranderende omstandigheden. In hoofdstuk 2 gaan wij nader in op de strategie voor Amsterdam UMC.

Tot slot

“Wij zijn Amsterdam UMC” – dat wil zeggen alle medewerkers en vrijwilligers van Amsterdam UMC. Want dankzij ieder van hen leveren we

dagelijks patiëntenzorg, onderzoek, onderwijs en opleiding om trots op te zijn. De raden van bestuur zijn trots op een ieder die hieraan heeft bijgedragen en spreken grote waardering uit voor de inzet die daarvoor is geleverd.

Amsterdam, mei 2021



VUmc

Prof. dr. C.H. (Chris) Polman, voorzitter en decaan
Prof. dr. J.A. (Hans) Romijn, internist, vicevoorzitter
Prof. dr. M.H.H. (Mark) Kramer, internist, lid raad van bestuur
Dr. C.J. (Karen) Kruijthof, lid raad van bestuur
Drs. G.J.M. (Frida) van den Maagdenberg, lid raad van bestuur

AMC

Prof. dr. C.H. (Chris) Polman, vicevoorzitter
Prof. dr. J.A. (Hans) Romijn, internist, voorzitter en decaan
Prof. dr. M.H.H. (Mark) Kramer, internist, lid raad van bestuur
Dr. C.J. (Karen) Kruijthof, lid raad van bestuur
Drs. G.J.M. (Frida) van den Maagdenberg, lid raad van bestuur



Verlag raden van toezicht

De terugblik op het jaar 2020 geeft ons, de raden van toezicht van AMC en VUmc, een gemengd beeld van bezorgdheid en trots. Bezorgdheid omdat de covid-19 pandemie maakte dat de hele maatschappij, in het bijzonder de gezondheidszorg, onder grote druk kwam te staan en nog steeds staat. Trots omdat Amsterdam UMC in alle academische kerntaken verantwoordelijkheid heeft genomen, veerkracht heeft getoond en sterker is geworden. Amsterdam UMC heeft in de regio de regierol genomen die een umc past.

Er zijn goede afspraken gemaakt over een evenwichtige verdeling van covid-patiënten over de ziekenhuizen in de regio. Dit principe van 'fair share' voor de patiëntenzorg in de kliniek en op de IC's werkte goed en geeft vertrouwen voor verdere samenwerking in de toekomst. De raad van toezicht is ervan overtuigd dat twee aparte umc's in de regio dit nooit hadden kunnen realiseren. De voordelen van de intensieve samenwerking door de bestuurlijke fusie zijn in- en extern duidelijk geworden.

Ook op het gebied van wetenschappelijk onderzoek heeft Amsterdam UMC zich laten gelden. Razendsnel, en toch zorgvuldig is een record aantal onderzoeken gestart rond covid-19. De resultaten hadden soms wereldwijd impact op een betere behandeling van patiënten met deze nieuwe infectieziekte. Promoties gingen door, maar nu online. Ook onderwijs werd in korte tijd omgebouwd naar een online-vorm waar dat mogelijk was zodat geen of weinig vertraging is opgelopen, zonder concessies te

doen aan de kwaliteit. In de beide umc-locaties is heel hard gewerkt, maar ook thuis is met onverminderde energie doorgewerkt, soms in combinatie met thuisonderwijs voor de kinderen en creatief omgaan met ruimte. Intussen werden afspraken gemaakt met zorgverzekeraars om alle onvoorziene extra kosten te dekken en voor het veranderde zorgpalet financiële zekerheid te krijgen. Amsterdam UMC sluit zowel voor de locatie AMC als die voor VUmc het jaar opnieuw af als een financieel gezonde organisatie.

De raad van toezicht is onder de indruk van de getoonde veerkracht binnen alle kerntaken en de bedrijfsvoering en spreekt graag grote waardering uit voor het bestuur en alle medewerkers van Amsterdam UMC, waar ze ook hun werk hebben uitgevoerd in 2020.

Trots omdat Amsterdam UMC in alle academische kerntaken verantwoordelijkheid heeft genomen.

Samenstelling raden van toezicht

In 2020 hebben de raden van toezicht afscheid genomen van drs. Jacqueline Rijdsdijk. Zij is per 1 januari 2020 opgevolgd door drs. Willy de Mooij, die ook haar plaats in de Audit- en Huisvestingscommissie heeft overgenomen. Mr. Anita Nijboer heeft de rol van voorzitter van de Remuneratie- en Benoemingsadviescommissie van drs. Jacqueline Rijdsdijk overgenomen. Per 1 mei 2020 heeft prof.dr. Pauline Meurs afscheid genomen na tien jaar lid van de raad van toezicht te zijn geweest. Als haar opvolger is prof.dr. Annelien Bredenoord benoemd, die tevens deel uitmaakt van de commissie Kerntaken, Kwaliteit en Veiligheid.

Op 1 november heeft ook vicevoorzitter prof.dr. Steven Lamberts afscheid genomen. Hij is opgevolgd door prof.dr. Jet Bussemaker, die zijn plaats heeft overgenomen in de commissie Kerntaken, Kwaliteit en Veiligheid. De rol van vicevoorzitter is overgenomen door drs. Willem Geerlings.

Vergaderingen raden van toezicht en commissies met de raden van bestuur

Vanwege covid-19 zijn alleen de vergaderingen van de commissies tot aan de pandemie op locatie geweest. De overige vergaderingen zijn aanvankelijk telefonisch gegaan en daarna allemaal via Microsoft Teams. In 2020 hebben vier reguliere vergaderingen plaats gevonden met de gehele raad van toezicht en raad van bestuur, in maart, mei, september en december. Tevens is in november een extra vergadering belegd met als thema de voorbereidingen voor de juridische fusie. De commissie Kerntaken, Kwaliteit en Veiligheid is vier keer bijeengekomen, conform planning. De Audit- en Huisvestingscommissie heeft vier reguliere vergaderingen gehad en heeft in november een keer extra vergaderd om verdieping aan te brengen in het onderwerp huisvesting. De Remuneratie- en Benoemingsadviescommissie heeft twee reguliere vergaderingen gehad, waarbij naast remuneratie en nominatie ook andere HR onderwerpen werden besproken.

Genomen besluiten in 2020

De raad van toezicht heeft, conform reglement, in 2020 enkele besluiten van de raad van bestuur goedgekeurd:

- Audit rapport m.b.t. onkostendeclaratie RvB AMC en VUmc 2019.

- WNT-klasse V voor AMC en VUmc.
- De jaarverantwoording over 2019 (jaarrekening en bestuursverslag).
- Goedkeuring van de begroting.
- De streefdatum voor de juridische fusie tussen AMC en VUmc.

Toezicht op strategie

Op 5 en 6 februari 2020 zijn ongeveer 200 Amsterdam UMC-medewerkers in Noordwijkerhout bijeen geweest in een grote, tweedaagse strategiebijeenkomst. Het was een van de laatste grote bijeenkomsten, in een tijd dat 'corona' en 'covid-19' nog iets van alleen China was en ver weg leek. De leden van de raad van toezicht zijn, verspreid over de dagdelen, aanwezig geweest en hebben geparticipeerd in de verschillende programmaonderdelen. Vrij snel daarna overheerste de coronacrisis alle agenda's en kwam het strategietraject op een laag pitje te staan. Inmiddels is het proces om te komen tot een nieuwe strategie voor Amsterdam UMC weer opgepakt, zij het in een aangepaste vorm. De raad van toezicht is steeds in goed overleg geweest over de koers voor zowel de strategie, als het – aangepaste – proces om tot een strategie te komen. De verwachting is dat in de zomer een product gereed is waarin de strategie op een aansprekende manier kan worden uitgedragen.

Toezicht op financiën en risicomanagement

De Audit- en Huisvestingscommissie bespreekt in haar vergaderingen de kwartaalrapportage en bereidt inhoudelijk de begroting en de jaarrekening voor, zodat de voltallige raad van toezicht deze kan behandelen en goedkeuren. De accountant is bij alle vergaderingen van de

Audit- en Huisvestingscommissie aanwezig. Op deze wijze is zowel transparantie als extra alertheid ingebouwd met betrekking tot de financiële gezondheid van de organisatie als het voldoen aan wet- en regelgeving.

De Audit- en Huisvestingscommissie monitort tevens consequent de wijze waarop risico's op het gebied van ICT (o.a. cybersecurity), huisvesting en onderhoud worden geïdentificeerd en geïndirecteerd.

Toezicht op kwaliteit en veiligheid

Toezicht op kwaliteit en veiligheid is primair belegd bij de commissie Kerntaken, Kwaliteit en Veiligheid. Alle drie de kerntaken komen elke vergadering op de agenda, waarbij zowel aandachtspunten, risico's als successen worden besproken. De commissie beperkt zich niet tot rapportages, maar bespreekt waar nodig ook individuele casuïstiek die van invloed kan zijn op de kwaliteit en veiligheid van Amsterdam UMC en hoe hiermee om te gaan.

De Remuneratie- en Benoemingsadviescommissie bewaakt de continuïteit en de kwaliteit van de bezetting van raden van bestuur en raden van toezicht en adviseert hierin de raad van toezicht. Daarnaast is HR in brede zin een

structureel onderwerp van bespreking in deze commissie teneinde toe te zien op de kwaliteit en de kwantiteit van de personeelsbezetting.

Toezicht algemeen

De commissies bespreken de betreffende onderwerpen met diepgang en bereiden zodoende de algemene vergadering van de raad van toezicht voor en adviseren daarover. De raad van toezicht is het gremium dat overall toezicht houdt, als klankbord dient en goedkeuring verleent aan besluiten die dat conform wet- en regelgeving vereisen. De raad van toezicht bewaakt tevens op welke wijze de signatuur van beide organisaties terugkomt in de uitvoering van de kerntaken. De jaarlijkse gesprekken van duo's van raad van toezichtsleden met tientallen individuele medewerkers in de organisatie en met de voorzitters van de advies- en medezeggenschapscommissies zijn een waardevolle toevoeging om de toezichthoudende rol waar te kunnen maken. Op deze wijze beoogt de raad van toezicht balans aan te brengen tussen aandacht voor de werkelijkheid en de praktijk en aandacht voor systemen, regels en codes en een breder beeld te krijgen wat er binnen de organisatie leeft.

Raad van toezicht anno 2020

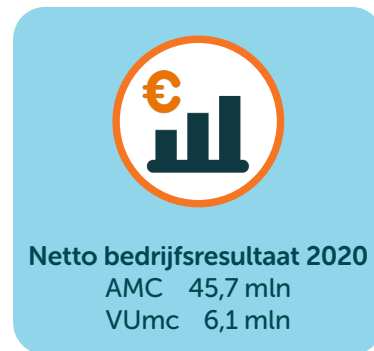
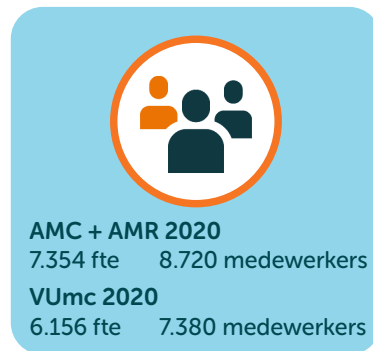
Raden van toezicht van links naar rechts:

Drs. W.J. (Wim) Kujiken - voorzitter
 Prof.dr. A.L. (Annelien) Bredenoord
 Prof.dr. M. (Jet) Bussemaker
 Drs. W. (Willem) Geerlings - lid
 Drs. W.F. (Willy) de Mooij - lid
 Mr. A.J.M. (Anita) Nijboer - lid
 Drs. P.S. (Piero) Overmars - lid





1. Profiel van beide organisaties



Signatuur

AMC en VUmc hebben een andere historie en een andere juridische vorm. Stichting VUmc gaat uit van de Vereniging, die, voortbouwend op haar christelijke oorsprong, ten doel heeft om bij te dragen aan een betere wereld, een wereld waarin rechtvaardigheid, medemenselijkheid, en verantwoordelijkheid voor elkaar en voor de wereld centraal staan. De Stichting laat zich hierdoor inspireren bij de inrichting van haar opleidingen, onderwijs, onderzoek en zorg.

Binnen de Stichting en de samenwerkingsverbanden waarin zij deelneemt, uit zich dit in het elkaar aanspreken op en stimuleren tot ambitie, zorgvuldigheid en betrokkenheid. Zij onderkent en waardeert de rol die levensbeschouwing en zingeving hierbij spelen. AMC is een publiek-rechtelijke, van oorsprong gemeentelijke instelling en altijd verbonden met de UvA. Het AMC onderschrijft de waarden van de stichting. Kernwaarden van Amsterdam UMC zijn zorgzaam, initiatiefrijk en nieuwsgierig (ZIN). Kernkwaliteiten van Amsterdam UMC zijn: samenwerken, persoonlijk, innovatief, toonaangevend en selectief (SPITS). Vanuit deze waarden en kwaliteiten is de visie en strategie vormgegeven en worden kerntaken ingevuld.

Visie

Samen ontdekken wij de zorg van morgen. Al bijna vierhonderd jaar lang bouwen we elke dag voort op onze kennis. Jaar in jaar uit vormen we jong talent en ervaren collega's. We bundelen onze talenten en we verzamelen en wisselen data uit om steeds beter te worden. Dat doen we samen: dokter en patiënt, een mentorgroepje studenten, de ziekenhuizen in de regio, de umc's, onze twee universiteiten, de Amsterdamse regio en onderzoekers van over de hele wereld.

We zijn altijd gericht op het verdiepen, verbreden en verspreiden van onze kennis. Kennis is de onverwoestbare basis van onze zorg en ons onderwijs. We leiden mensen op en met elkaar ontdekken we wat het menselijk lichaam verbergt. Amsterdam is onze werkplaats, de stad van zoveel verschillende inwoners, de stad waar we veel van leren en waar we zoveel mogelijk aan teruggeven.

Vanuit deze stad verleggen we onze grenzen. Wij willen dat met onze kennis en onze zorgzaamheid de gezondheid in de wereld aantoonbaar verbetert. Dat doen we door onze kennis nog beter toe te passen, over te dragen, te delen, uit te bouwen en te ontsluiten voor andere zorgverleners en voor de samenleving. Daarmee leveren wij onze bijdrage aan het voorkomen van ziekte en kunnen wij het behandelen van ziektes verder verbeteren.



Wij zijn Amsterdam UMC, de laatste toevlucht voor mensen die noodgedwongen patiënt zijn geworden.

Strategie

Het opstellen van een nieuwe strategie voor Amsterdam UMC heeft plaatsgevonden in een omgeving die sterk aan het veranderen is en waar het accent steeds meer op samenwerking in de regio is komen te liggen. Amsterdam UMC heeft de partners nodig om de best mogelijke zorg te kunnen blijven verlenen, optimaal onderzoek te kunnen doen en nieuwe zorgprofessionals op te leiden. Binnen onze strategie speelt daarom onze rol in de regio, Nederland en ook de verbinding met de wereld een belangrijke rol.

De Metropool Amsterdam is onze 'werkplaats'. Vanuit hier verleggen we onze grenzen en zetten wij ons in voor een aantoonbare verbetering van de gezondheid in de wereld. Op basis van onze strategie willen we extra investeren in ons netwerk van partners binnen al onze kerntaken. Zoals bijvoorbeeld de samenwerking met gemeente Amsterdam bij het ontwikkelen en evalueren van preventieprogramma's. Daarnaast staat het versterken van de band met onze twee universiteiten VU en UvA centraal, bijvoorbeeld op het gebied van Artificial Intelligence. Het investeren in een betere infrastructuur voor gezondheidsdata is een belangrijke voorwaarde om onze samenwerking en ambities waar te kunnen maken.

Amsterdam UMC zat midden in de voorbereidingen voor een meerjarenstrategie toen de covid-19 pandemie toesloeg. Dat betekende een noodgedwongen pas op de plaats. Ver vooruit kijken is in deze tijd van onzekerheid niet mogelijk. Daarom is gekozen om de acties die nodig zijn om onze strategie uit te voeren voor één jaar vast te leggen in plaats van vijf jaar. Zo kan meer focus worden aangebracht in onze ambities, wetend dat we met begrensde middelen en capaciteit, flexibel en adequaat moeten inspelen op veranderende omstandigheden.

Voor 2021 zijn drie strategische focuspunten gekozen:

1. Wij zijn Amsterdam UMC we werken vanuit onze kracht als één Amsterdam UMC. Samen ontdekken we de zorg van morgen en zijn daarbij zorgzaam voor en vrolijk met elkaar;
2. Digitaal tenzij: we zetten in op een versnelde digitale transitie binnen alle kerntaken. Dit omvat digitalisering in de breedste zin van het woord, zoals het verbeteren van de digitale infrastructuur, het 'muurloos' beschikbaar maken van data, de introductie van digitale werken onderwijsvormen en het verder realiseren van kennisbundeling op gebied van research in één platform;



3. Portfoliokeuzes in de zorg: we hebben te maken met begrensde capaciteit en middelen. We moeten selectief zijn in wat we binnen onze muren kunnen en willen waarmaken. De focus moet liggen op zorg die aantoonbaar zinnig en gepast is en op zorg die alleen in Amsterdam UMC kan plaatsvinden. Door onze samenwerkingen met onze partners zorgen we ervoor dat we onze patiënten steeds optimale zorg aanbieden.

Organisatiestructuur

In het kader van de bestuurlijke fusie (7 juni 2018) is de divisiestructuur aan beide zijden van de Amstel geharmoniseerd, met een Amsteloverstijgend divisiebestuur, bestaande uit een divisievoorzitter een plaatsvervangend divisievoorzitter, een directeurbedrijfsvoering en – voor enkele divisies – een verpleegkundig directeur.

Een overzicht van de organisatiestructuur van beide locaties per 1 april 2021, inclusief de staf-diensten en onderzoekinstituten, is opgenomen in de bijlagen (bijlagen 1a en 1b).

Naast deelnemingen (bijlage 2b) is een aantal stichtingen nauw verbonden aan het AMC, zoals de AMC Foundation en de Stichting Steun Emma (kinderziekenhuis) en VUmc fonds. Voor een beschrijving en de eigendomsverhoudingen wordt verwezen naar hoofdstuk 7.1.4 in de jaarrekening. VUmc kent 'VUMC Holding', waarin alle participaties van ZBC's tot parkeerbedrijf zijn ondergebracht (bijlage 2a).

Kernactiviteiten

De kerntaken van Amsterdam UMC zijn patiëntenzorg, wetenschappelijk onderwijs & opleidingen en wetenschappelijk onderzoek, inclusief valorisatie. Deze taken hebben gemeen dat het vergaren en uitdragen van kennis over en bevordering van gezondheid centraal staat.

Patiëntenzorg

Als twee universitair medische centra verlenen AMC en VUmc binnen Amsterdam UMC primair hooggespecialiseerde complexe patiëntenzorg. Dit is zorg voor patiënten die een zeldzame aandoening hebben of die een zeer gespecialiseerde behandeling nodig hebben. Dat vereist samen-



werking in de regio om de juiste zorg op de juiste plek te kunnen bieden en toegankelijkheid voor alle patiënten te kunnen realiseren.

Onderwijs en Opleidingen

Amsterdam UMC wil een leidende en coördinerende rol spelen in zorgopleidingen in de regio en studenten state-of-the-art onderwijs bieden. In Amsterdam UMC zijn de verschillende opleidingen, de onderwijsondersteuning en het medisch-onderwijskundig onderzoek ondergebracht in twee Instituten voor Onderwijs en Opleiden (IOO), die op veel gebieden samenwerken, met behoud van de eigen, aparte facultaire identiteit vanuit de relatie met de universiteit van Amsterdam en met de Vrije Universiteit. Er blijven dan ook twee aparte studies geneeskunde binnen Amsterdam UMC.

Wetenschappelijk Onderzoek

Amsterdam UMC doet vooraanstaand wetenschappelijk onderzoek. Wetenschappelijk baanbrekend onderzoek met maatschappelijke impact vormt de basis voor verdere verbetering van de patiëntenzorg binnen én buiten de eigen muren. De onderzoeksactiviteiten zijn geconcentreerd in acht onderzoeksinstituten. Een overzicht van deze instituten en hun activiteiten is te vinden op www.amsterdamresearch.org.

Samenwerkingsrelaties

Amsterdam UMC onderhoudt in het licht van zijn kerntaken (patiëntenzorg, onderzoek, onderwijs en opleiden) en omvang een grote hoeveelheid contacten met vele belanghebbenden, zowel op regionaal als landelijk niveau alsook internationaal.

Amsterdam UMC heeft de perifere partners nodig om de best mogelijke zorg te kunnen blijven verlenen, optimaal onderzoek te kunnen doen en nieuwe zorgprofessionals op te leiden. In 2020 is daarom door Amsterdam UMC actief verdere samenwerking gezocht met zorgorganisaties in de regio. Het concrete resultaat is dat steeds meer zorg die niet noodzakelijk in Amsterdam UMC uitgevoerd hoeft te worden, verplaatst is naar ziekenhuizen zoals Ziekenhuis Amstelland, Flevoziekenhuis en Zaans Medisch Centrum.

In de samenwerking met Ziekenhuis Amstelland zijn forse stappen gezet met het herschikken van de zorg voor SEH-patiënten en voor patiënten met een acute stroke (beroerte) naar Ziekenhuis Amstelland. Een dergelijke relatie bestaat ook met het Flevoziekenhuis waarmee vanuit locatie AMC al sprake is van een jarenlange en succesvolle samenwerking. Dit kan als model dienen voor andere samenwerkingen.

Een belangrijke katalysator voor deze ontwikkelingen in de regio is een beleidsbrief van het ministerie van VWS geweest en waarin VWS haar visie op de rol van UMC's in de regio voor de komende jaren heeft uiteengezet. Leidend principe daarin is om 'de juiste zorg op de juiste plaats' te realiseren, waarbij samenwerking tussen zorgpartijen in de regio een vereiste is. Deze visie verschaft Amsterdam UMC de mogelijkheid om zich verdergaand te concentreren op hoogcomplexere en tertiaire patiëntenzorg en toegang te krijgen tot meer data voor onderzoek. Deze bewegingen worden ondersteund door de zorgverzekeraars.

Patiënten en verwijzers

Amsterdam UMC hecht veel waarde aan de relatie met (vertegenwoordigers van) patiënten en verwijzers en onderhoudt regelmatig contact met de huisartsen en medisch specialisten in de eigen verzorgingsregio (Noord-Holland Noord, Kennemerland en Amstel- en Meerlanden). Daarnaast is er over het thema samenwerkingen regelmatig overleg met de cliëntenraden.

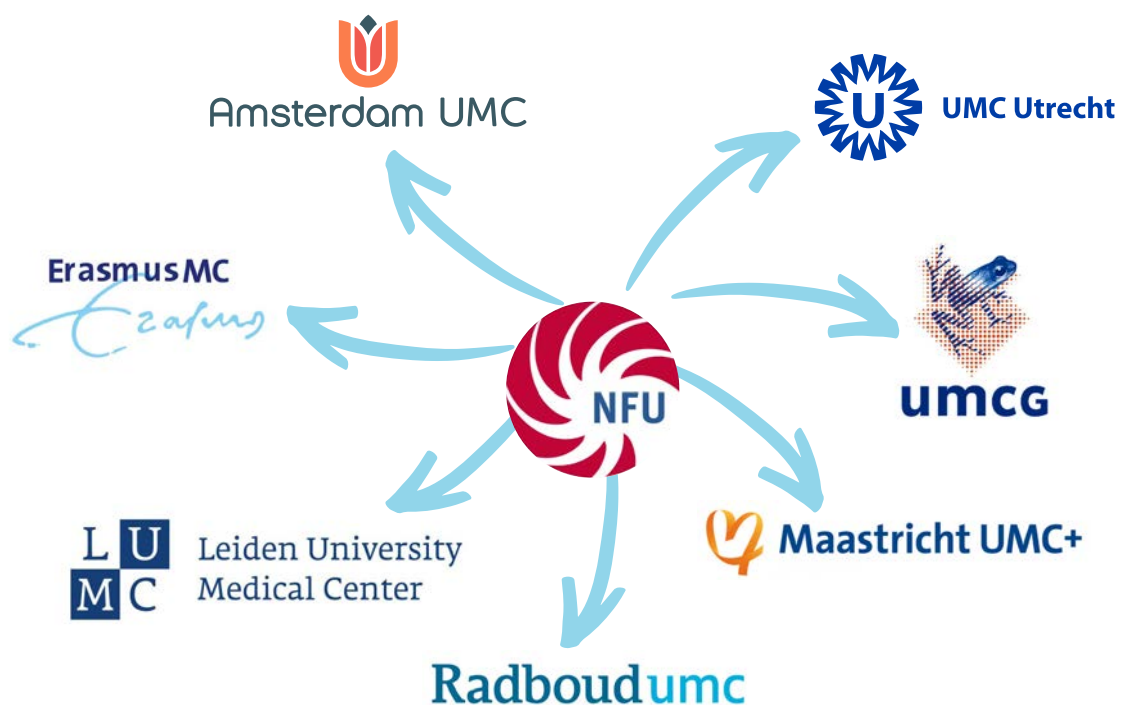
Overheid

Met verschillende overheden wordt door Amsterdam UMC contact onderhouden ten behoeve van de eigen taakuitoefening. Het betreft o.a. ministeries en toezichthoudende organen

op lokaal, provinciaal en landelijk niveau. Ook de contacten met de gemeente Amsterdam zijn intensief.

Nederlandse Federatie van UMC's (NFU)

Zowel AMC als VUmc zijn lid van de Nederlandse Federatie van UMC's (NFU). Binnen de NFU vindt afstemming en coördinatie plaats tussen de even UMC's over UMC-overstijgende onderwerpen van gezamenlijk belang. De NFU treedt tevens op als vertegenwoordiger van de UMC's in de cao-onderhandelingen met de vakbonden. De voorzitter van de raad van bestuur VUmc, Chris Polman, werd per 1 juni 2020 vicevoorzitter van de NFU.





2. Bestuur, toezicht en advies- en medezeggenschapsorganen

2.1 Bestuur en toezicht

Raden van bestuur

De raden van bestuur van VUmc en AMC vormen een personele unie. De raden van bestuur bestaan uit vijf leden die met elkaar een collegiaal bestuur vormen: Chris Polman (voorzitter en decaan VUmc, vicevoorzitter AMC), Hans Romijn (voorzitter en decaan AMC, vicevoorzitter VUmc), Frida van den Maagdenberg, Mark Kramer en Karen Kruijthof. Een overzicht van de nevenfuncties van de leden van de raden van bestuur treft u aan in bijlage 3.

Raden van toezicht

De raden van toezicht hebben een toezicht-, goedkeurings-, advies- en werkgeversrol en richten zich op het belang van de organisatie, vanuit het perspectief van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie en de centrale positie van de patiënt daarin. De raden van toezicht toetsen of de raad van bestuur alle in aanmerking komende belangen van de bij de organisatie betrokken belanghebbenden zorgvuldig en evenwichtig heeft afgewogen.

De raden van toezicht van VUmc en AMC vormen, evenals de raden van bestuur, een personele unie. De raden van toezicht bestaan uit zeven personen. Een overzicht van de leden van de raden van toezicht 2020 alsmede nevenfuncties is te vinden in bijlage 4.

Governancecode

Amsterdam UMC onderschrijft de Zorgbrede Governancecode met uitgangspunt: het goede gesprek met elkaar voeren. Borging van de governance in Amsterdam UMC is vastgelegd

in zowel de statuten van Stichting VUmc als het bestuursreglement van AMC en VUmc, waar inhoudelijk geen licht tussen zit. In het reglement raad van toezicht zijn onder meer de samenstelling, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de raad van toezicht vastgelegd. Tevens is in het document 'Werkwijze raad van toezicht' vastgelegd hoe de inrichting van de onderlinge informatievoorziening is geregeld tussen de raad van bestuur en raad van toezicht.

Aan de hand van de relevante bepalingen in statuten, bestuursreglement en reglement raad van toezicht wordt de onafhankelijkheid van de leden van de raad van bestuur en de leden van de raad van toezicht geborgd en getoetst. Beide zijn transparant over de uitoefening van nevenfuncties; er is op geen enkele wijze sprake van enige vorm van belangenverstrengeling.

In Amsterdam UMC is een klokkenluidersregeling van kracht. De regeling maakt veilig melden van (vermoedens van) misstanden mogelijk. Onderdeel van de regeling is de mogelijkheid om te melden bij een externe commissie.

Diversiteit en inclusiviteit in alle lagen van de organisatie is een onderwerp dat nadrukkelijker dan voorheen op de agenda's van de raden van bestuur en de raden van toezicht verschijnt. In 2021 zal de stap worden gezet naar een concreet plan van aanpak om woorden en intenties om te zetten in concrete daden.

2.2 Advies en medezeggenschap

In de fase tussen bestuurlijke en juridische fusie zijn er formeel nog twee organisaties (AMC en Stichting VUmc), met elk hun eigen Onder-

nemingsraad, Cliëntenraad, Stafconvent, Verpleegkundige Adviesraad en Studentenraad. Bij de juridische fusie zal er per gremium één raad komen, met uitzondering van de Studentenraad. Er blijven immers twee faculteiten Geneeskunde van respectievelijk VU en UvA. Ook de OR AMR blijft als medezeggenschap van AMC Medical Research intact. In het afgelopen jaar hebben steeds meer advies- en medezeggenschapsorganen de krachten gebundeld en zijn meer gaan samenwerken en afstemmen.

Met uitzondering van het stafconvent heeft dit nog niet geleid tot personele unies. Wel ontvangen allegremia parallel identieke advies- of instemmingsaanvragen voor Amsteloverstijgende zaken en worden zij geïnformeerd over lokale aanvragen.

Ondernemingsraad

Uitgangspunt van de samenwerking tussen raad van bestuur en ondernemingsraad is het gezamenlijke streven om in goed overleg de belangen van de organisatie en haar medewerkers te behartigen. De kaders voor de onderlinge samenwerking worden bepaald door de wet, verder uitgewerkt in convenanten en reglementen.

Het jaar 2020 nam na een aanvankelijk rustige start een onverwachte en memorabele wending. De komst van het covid-19 virus heeft de bedrijfsvoering en daardoor ook besluitvorming sterk beïnvloed. De fysieke overleggen kregen razendsnel een digitale vorm en een aantal besluiten m.b.t. tot covid-19 moest ad hoc plaatsvinden. Continuïteit is daarbij een kern-

begrip gebleken, voor alle kerntaken en voor de bedrijfsvoering. Amsterdam UMC heeft beide Ondernemingsraden naast zich gevonden om die continuïteit te waarborgen. Steeds zijn goede afspraken gemaakt om recht te doen aan de positie van de Ondernemingsraden, die de belangen van de medewerkers behartigen, en om tijdig te anticiperen op de veranderingen en improvisaties om de zorg aan covid- en andere patiënten mogelijk te maken.

Het raamwerk Veilig Werken werd in samenspraak met de Ondernemingsraden opgesteld. In het raamwerk worden de kaders benoemd voor de nieuwe situatie waarin medewerkers (deels) thuis werken, of juist op locatie, waarbij met beschermende maatregelen nodig waren. Dit raakt alle medewerkers van Amsterdam UMC en dus was er een belangrijke rol weggelegd voor de Ondernemingsraden. Het tweewekelijkse

Corona overleg tussen een afvaardiging van de Ondernemingsraden en de bestuurder werd ingesteld, evenals het afstemmingsoverleg met de medische directie. Zo bleven de Ondernemingsraden goed geïnformeerd over de actualiteit van de bedrijfsvoering en de bijbehorende maatregelen.

De Ondernemingsraden hebben een indrukwekkende hoeveelheid werk verzet om tijdig de adviezen voor besluitvorming aan te leveren, zodat wave 3, onder voorbehoud van de situatie met covid-19, eind mei – begin juni 2021 kan plaatsvinden. Ook bij andere reorganisaties zijn beide Ondernemingsraden nauw betrokken



De Ondernemingsraden hebben een indrukwekkende hoeveelheid werk verzet.

geweest. Vertegenwoordigers van de Ondernemingsraden woonden medewerkersbijeenkomsten bij, waarin vragen over en weer werden beantwoord en verbeterpunten werden aangereikt.

Tussen alle overleggen door is er ook intensief overleg geweest over de positionering van de projectadministratie/onderzoekers, die nu nog op beide locaties verschillend is vormgegeven. Beide Ondernemingsraden hebben intensief overleg gehad met HR over de invoering van het nieuwe geharmoniseerde functiehuis. Deze harmonisatie van het functiehuis mag een mijlpaal genoemd worden. Mede dankzij de Ondernemingsraden betekent dit een zorg minder voor de medewerkers van Amsterdam UMC.

Aan de Gezamenlijke Fusie Tafel worden de Amstel overstijgende en fusie gerelateerde onderwerpen besproken. Ook OR AMR sluit hierbij structureel aan. De voorbereiding op de juridische fusie speelt hierin een grote rol. De OR AMC en OR VUmc hebben een voorzichtige start gemaakt om zich als medezeggenschapsraden op deze fusie voor te bereiden.

WNRA (Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren)

Specifiek voor locatie AMC gold dat de medewerkers, allen ambtenaren, als gevolg van de WNRA een arbeidscontract kregen in plaats van een aanstelling. Het was een goed voorbereide overgang, met een duidelijke rol voor de Ondernemingsraad. Met deze verandering is weer een verschil tussen AMC- en VUmc medewerkers verdwenen.

De Ondernemingsraden hebben heel veel (denk) werk verzet in 2020, ook met het oog op één nieuwe Ondernemingsraad voor Amsterdam UMC

bij de juridische fusie. 2021 wordt het jaar waarin de overgang van twee naar één Ondernemingsraad vorm zal gaan krijgen.

Cliëntenraad

De cliëntenraden van Amsterdam UMC, op zowel locatie VUmc als locatie AMC, behartigen de collectieve belangen van patiënten. De raden van bestuur en de cliëntenraden hebben per locatie elk kwartaal overleg, naast de tussentijdse gezamenlijke informele afstemming tussen de raden van bestuur en de (vice)voorzitters van de cliëntenraden. Deze informele afstemming is als gevolg van de covid-19 pandemie geïntensiveerd. Uitgangspunt van de samenwerking is de medezeggenschapsregeling waarin, aanvullend op de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ), afspraken zijn gemaakt over de samenwerking tussen cliëntenraad en raad van bestuur. Deze medezeggenschapsregeling is op grond van de vernieuwde WMCZ (per 1 juli 2020) door beide raden gezamenlijk aangepast en eind 2020 vastgesteld door de raden van bestuur. Vanwege de bestuurlijke fusie is de reeds bestaande samenwerking tussen de beide cliëntenraden geïntensiveerd. Ook is de advisering over alle locatie-overstijgende adviesaanvragen, waaronder de verschuivingen van zorg van Wave 3 samen opgepakt, met gezamenlijke adviezen aan de raad van bestuur als resultaat. Andere belangrijke thema's waarbij de cliëntenraden in 2020 zijn betrokken, geïntensiveerd of advies over hebben uitgebracht zijn: prioritering van de afschaling van de reguliere zorg als gevolg van covid-19, patiënt- en familieparticipatie op de poliklinieken, de patiënt ervaringsmonitor (PEM), de digitalisering van de zorg (e-health), het harmoniseren van de klachtenregeling en de kaderbrief 2021. Daar-

naast zijn beide cliëntenraden betrokken bij zowel de voorbereiding van het IGJ jaargesprek als het IGJ jaargesprek zelf, en nemen zij deel aan onder andere de Commissie Kwaliteit en Veiligheid, de commissie medische ethiek (CR VUmc), de Centrale Incidenten Commissie (CR, AMC) en klachtencommissie (CR AMC). Tot slot nemen de beide cliëntenraden actief deel aan het landelijke Platform Cliëntenraden Academische Ziekenhuizen (CRAZ).

Stafconvent

Op 29 november 2019 zijn het stafconvent VUmc en het stafconvent AMC samengegaan in een gezamenlijk stafconvent Amsterdam UMC. Het stafconvent komt bijeen in vergaderingen van een algemeen en een dagelijks bestuur. Alle afdelingshoofden en een vertegenwoordiger per afdeling maken deel uit van het algemeen bestuur. De tien divisies, medische directie en een vertegenwoordiging van de arts-assistenten zijn vertegenwoordigd in het DB stafconvent. Het stafconvent heeft op reguliere basis overleg met de raden van bestuur. Met ingang van 2020 worden de vergaderingen van het algemeen bestuur gecombineerd met het afdelingshoofdenoverleg met de raden van bestuur. Tijdens dit overleg worden verschillende thema's besproken.

Het stafconvent heeft het doel een bijdrage te leveren aan de besturing van Amsterdam door de raden van bestuur van beide locaties gevraagd en ongevraagd te voorzien van advies. Het afgelopen jaar heeft het stafconvent zich o.a. gebogen over het verschuiven van de zorg tussen de locaties AMC en VUmc, de kaderbrief 2021, regeling neveninkomsten en de evaluatie van de aanpak van covid-19.

Verpleegkundige Adviesraad

Beide locaties van Amsterdam UMC kennen een verpleegkundige adviesraad (VAR). Zij geven gevraagd en ongevraagd advies met als doel de kwaliteit van verpleegkundige zorg te verbeteren. De rol van de VAR is vastgelegd in het bestuursreglement en de taken zijn nader uitgewerkt in het VAR-reglement. De reeds bestaande samenwerking tussen de beide VAR-en is dit jaar geïntensiveerd. Zo vindt, naast reguliere informele afstemming, elke vier á zes weken overleg plaats tussen de beide voorzitters en vicevoorzitters. Daarnaast is er een regulier driehoeksoverleg met de portefeuillehouder in de raden van bestuur, de verpleegkundig directeuren en de voorzitters en vicevoorzitters van beide locaties.

Een belangrijk taak in 2020 voor beide VAR-en was het ophalen en monitoren van signalen van de werkvloer aangaande de covid-19 zorg. Deze signalen werden besproken met de raad van bestuur en verpleegkundig directeuren en er werd getoetst of het opgestelde beleid werkbaar was voor de verpleegkundigen. Naast het adviseren over verschuivingen van zorg binnen Amsterdam UMC hebben de beide VAR- en onderwerpen met elkaar afgestemd en advies uitgebracht over onder meer de Kaderbrief 2021, de visie op verpleegkunde, de klachtenregeling en de harmonisatie van de nachtdienst voor verpleegkundigen.

Studentenraden

Amsterdam UMC kent twee faculteiten Geneeskunde, één van de VU en één van de UvA. Dit maakt dat de studentenraden, verbonden aan deze faculteiten, ook twee onafhankelijke organen zijn. Toch is het van groot belang om de samenwerking tussen deze twee studentenraden te waarborgen en elkaar te benaderen voor advies en steun. Een voorbeeld hiervan is dat de studentenraden samen zijn opgetrokken tijdens de eerste golf van de covid-19 pandemie in maart om een pool van studenten op te zetten voor hulp in de (covid-)zorg. Dit project was een groot succes: honderden studenten hebben zich hiervoor aangemeld.

Voor de Studentendraad van de Universiteit van Amsterdam (locatie AMC) is 2020 een jaar ge-

weest waarin erg veel is gebeurd: met de ontwikkeling van de nieuwe master Geneeskunde (Epicurus) zijn enorme stappen gezet en er is hard gewerkt aan het oplossen van de hoog opgelopen wachttijd voor de coschappen.

Het jaar 2020 was ook het jaar waarin de hele wereld, en zo ook de onderwijswereld, compleet veranderde door de covid-19 pandemie. De Studentendraad UvA is nauw betrokken geweest bij de digitalisering van de bachelor Geneeskunde. Ook de coschappen zijn geraakt door de covid-19 pandemie. Deze zijn tijdens de eerste golf tijdelijk stopgezet. Er zijn verschillende scenario's ontwikkeld met verschillende verhoudingen tussen thuis studeren en meelopen op de werkvloer. Voor het thuis studeren is op zeer korte termijn flankerend onderwijs van hoge kwaliteit ontwikkeld. Iets waar we, ondanks alle ellende, trots op mogen zijn.

Facultaire Studenteraad
Geneeskunde UvA



De studentenraad van de faculteit der Geneeskunde VU (locatie VUmc) heeft tijdens de eerste golf van de covid-19 pandemie actief opgetreden als een informatiebron voor alle studenten aan haar eigen faculteit en is in deze periode betrokken geweest bij crisioverleggen van de opleiding.

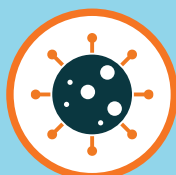
Aan het begin van het nieuwe academische jaar besloot de Studentenraad dat de studenten bijgestaan moeten worden in deze moeilijke periode van hun studententijd. Hierdoor zijn er meerdere evenementen zoals webinars en Q&A's georganiseerd zodat studenten goed in contact kunnen blijven met zowel de opleiding als de studentenraad zelf. Daarnaast heeft de opleiding hard haar best gedaan om de kwaliteit van het online onderwijs zo hoog mogelijk te houden. Wat betreft de master heeft de Studentenraad zich ingezet om het onderwijs zo

veel mogelijk fysiek te houden en de wachttijd niet te veel te laten toenemen. Met verschillende facultaire overleggen is de studentenraad actief meegenomen in het tot stand komen van de onderwijs- en examenreglementen, het waarborgen van de besteding van de kwaliteitsgelden en de uitgaven van de Faculteit der Geneeskunde VU.

Facultaire Studentenraad
Geneeskunde VU



3. Beleid, inspanningen en prestaties



Covid verpleegdagen
Totaal 14.577



Non-covid verpleegdagen,
Totaal 218.605

3.1 Patiëntenzorg *Coronavirus*

De zorgverlening is beïnvloed door vele maatregelen om verspreiding van het coronavirus tegen te gaan en de continuïteit van zowel covid als non-covidzorg te faciliteren. Hiertoe is een crisisorganisatie opgezet en wordt tussen alle geledingen samengewerkt waardoor de kwaliteit van zorg gedurende de crisisperiode gewaarborgd is gebleven. Patiënten en bezoekers zijn betrokken bij de communicatie over de invloed van het corona-virus en toonden begrip voor de maatregelen; het aantal klachten is gering en betroffen vooral zorgen over het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen. Vooral in de eerste golf bleek er veelal begrip voor aangepaste bezoekenregelingen. Medewerkers van Amsterdam UMC ervaren, ondanks de grote druk op de organisatie, empathie van velen buiten de organisatie. Deze is zeer gewaardeerd. Bijna een jaar later lijkt dat begrip en de empathie vanuit de maatschappij geluwd.

Veel aandacht is ook uitgegaan naar ondersteuning van medewerkers om veilige zorg voor patiënt en medewerker mogelijk te maken. Zorgen over tekorten aan beschermingsmiddelen zijn adequaat geadresseerd, er is gebruik gemaakt van inzet van collega's van andere werkplekken, extra scholing is aangeboden, test-

straten zijn ingericht, er is veel gebruik gemaakt van psychosociale ondersteuning en medewerkers worden via diverse kanalen op de hoogte gehouden over de covid-19 ontwikkelingen, onder meer via 'vraag-maar-raak' sessies met de raden van bestuur en het Tulp-journaal.

Amsterdam UMC is trots op zichtbaar getoonde professionaliteit, flexibiliteit en gezamenlijke inzet, met als resultaat een beheersbare situatie in een moeilijk crisisjaar. Er is sprake van een toegenomen teamspirit tussen de locaties en een goede samenwerking heeft tot een versnelling van diverse harmonisatieprocessen geleid. Iedereen heeft hieraan bijgedragen, maar de verpleegkundigen verdienen expliciet veel waardering voor hun inzet, flexibiliteit en veerkracht.

Kwaliteit van zorg

Het jaar 2020 stond ook in het teken van verdere harmonisatie en integratie van diverse processen waaronder het kwaliteitsbeleid. Hiertoe is o.m. een centrale Commissie Kwaliteit voor Amsterdam UMC aan de slag gegaan met als doelstelling het bewaken en bevorderen van de integrale kwaliteit van de patiëntenzorg en patiëntveiligheid. De locaties AMC en VUmc zijn in 2019 nog afzonderlijk getoetst op kwaliteit conform het internationale 'Joint Commission International' kader; afgelopen jaar zijn diverse

kwaliteitscommissies verder geharmoniseerd en kent Amsterdam UMC thans één programma-team ten behoeve van toekomstige accreditaties. Het proces van het toetsen van kwaliteit aan de hand van zogenoemde 'tracers' (bezoeken aan afdelingen) is geharmoniseerd en ligt klaar om verder uit te rollen zodra de covid ontwikkelingen dit toestaan.

Medisch beleid

Het harmoniseren van medisch beleid heeft in 2020 een vlucht genomen. Ten eerste door de verschuiving van medische afdelingen. Zo gaan patiënten nu voor hun afspraken en behandeling op de afdelingen benigne gynaecologie, klinische reumatologie, nefrologie (incl. transplantatieprogramma) naar locatie AMC. Patiënten met maligne (oncologische) slokdarm maagaandoeningen, patiënten met vroeg carcinoom, premaligne aandoeningen of complexe stenosen en patiënten met benigne slokdarm-maagaandoeningen worden op locatie VUmc behandeld. Hierbij werken veel disciplines samen zoals

chirurgie, medische oncologie, MDL, radiotherapie, pathologie, radiologie en nucleaire geneeskunde, waardoor de afstemming van beleid een grote uitdaging was. Ten tweede gaf de pandemie urgentie om beleid te harmoniseren. Werkprocessen op beide locaties zijn versneld geïntegreerd waardoor veilige patiëntenzorg gewaarborgd werd.

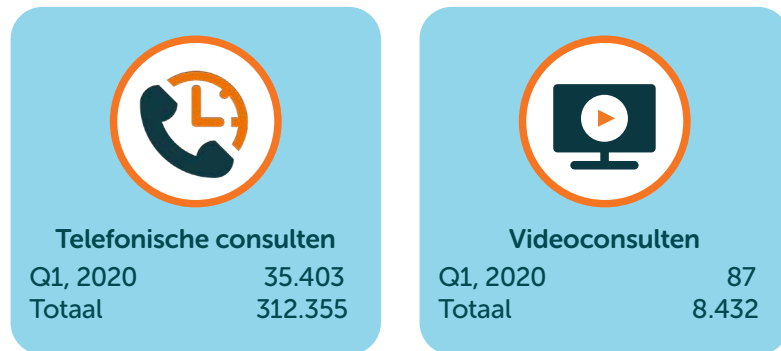
De afzonderlijke documentbeheersystemen Kwaliteitsnet (VUmc) en Kwadraet (AMC) zijn samengegaan in een documentbeheersysteem K2 zodat alle medewerkers digitaal op één plek toegang hebben tot alle protocollen en beleid.

Excellente zorg

Corona of niet: veel ontwikkelingen om steeds betere zorgverlening mogelijk te maken lopen zoveel mogelijk door. Onder meer via 'waarde-teams' die de ambitie hebben om aantoonbaar de zorg voor bepaalde aandoeningen te verbeteren. Dit doen zij samen met patiënten en onze netwerkpartners.

De focus van 2020 was om patiëntgerichte zorg op afstand te leveren, onder andere door het digitaal versturen van vragenlijsten over het dagelijks functioneren en kwaliteit van leven (zogenaamde PROMs: Patient Reported Outcome Measures). Dit gebeurt bijvoorbeeld op de covid nazorgpolikliniek en de poliklinieken voor niertransplantatie en multiple sclerose. De zorgverlener weet voorafgaand aan het bezoek waar een patiënt last van heeft en waar hij/zij het over wilt hebben. Dit ondersteunt het gesprek in de spreekkamer of via een videoverbinding. Het PROM expertisepunt van Amsterdam UMC ondersteunt zorgteams bij de keuze voor vragenlijsten en de implementatie van PROMs in Epic.





Capaciteit en keuzes

De pandemie noodzaakt tot het maken van scherpere keuzes in reguliere zorg. Hiertoe wordt nauw samengewerkt met de regio op het gebied van capaciteitsmanagement. Een draaiboek is ontwikkeld voor afschalen en opschalen van reguliere en covid-zorg. Veel aandacht is uitgegaan naar OK capaciteit om te zorgen dat de planning van urgente operaties zo efficiënt mogelijk kan lopen. De verpleegkundigen zijn getraind om flexibel te werken binnen en tussen de verpleegafdelingen en intensive care op beide locaties. Het 'harmonica model' creëert zo veel mogelijk flexibiliteit om in een crisissituatie de zorg te faciliteren. De begrensde middelen vereisen selectiviteit ten aanzien van hetgeen we binnen de muren van Amsterdam UMC kunnen en willen aanbieden. De focus ligt op tertiaire zorg: zorg die alleen in Amsterdam UMC en niet bij een van onze regiopartners kan plaatsvinden. Om aan deze groeiende tertiaire zorgvraag te kunnen voldoen zullen we ruimte moeten maken binnen onze muren. Dat betekent dat we zorg die ook in onze partner ziekenhuizen of instellingen in de regio kan plaatsvinden, samen met hen verder gaan organiseren.

Fysieke bezoeken aan de poliklinieken zijn in het afgelopen jaar ontmoedigd waar dat verantwoord was, uit veiligheid voor de patiënten

en de medewerkers. Er is onderzocht hoe consulten anders, en vooral digitaal, vormgegeven kunnen worden, wat een toename van beeld- en/of telefonische consulten teweeg heeft gebracht. Middels andere wijzen van plannen, 'tactisch plannen', wordt gefocust op betere spreiding door de week en het terugdringen van annuleringen en toegangstijden. Ook worden de poliklinieken klaargestoomd voor 'ticket-scheduling', waarbij de patiënt de regie over zijn poli afspraak in eigen hand heeft.

Ervaringen van de patiënt

Betrokkenheid en inbreng van ervaringen van patiënten zijn van wezenlijk belang bij het verbeteren van de zorg. Daarom vragen de umc's patiënten regelmatig naar hun ervaringen, via de Patiëntervaringsmonitor (PEM). Afgelopen zomer is gestart met een systeem van continu meten, waarbij patiënten een week na hun (dag)opname of polikliniekbezoek per email een uitnodiging hebben ontvangen om feedback te geven. Ruim vijftienduizend patiënten deelden hun ervaringen met Amsterdam UMC. Patiënten gaven de poliklinische zorg in Amsterdam UMC een 8,6 en de zorg bij (dag)opname een 8,5. Vanaf oktober werden ook patiënten uitgenodigd die een (video)belafpraak hadden gehad. Ruim achtduizend patiënten deelden hun ervaringen met deze zorg op afstand, en gaven deze zorg gemiddeld een 8,5.



Verskillende thema's werden zeer goed gewaardeerd, zoals vertrouwen in de arts, het gevoel van veiligheid in de kliniek en de tijd die er was voor het gesprek op de polikliniek. Duidelijke verbeterpunten betreffen de informatie over de wachttijd op de polikliniek, informatie over de bijwerkingen van medicatie, en informatie rond het ontslag uit het ziekenhuis. Deze punten zijn – met input van o.a. de Cliëntenraden – benoemd als speerpunten om in de komende jaren te verbeteren.

Naast de PEM werden ervaringen en behoeften van patiënten en mantelzorgers verzameld met focusgroepen. Vanaf maart waren de focusgroepen door Corona-maatregelen digitaal. Dit had als voordeel dat reisduur voor patiënten geen belemmering was. De bevindingen van 17 focusgroepen werden gebruikt om de zorg voor een 13-tal specifieke doelgroepen te verbeteren. Onderwerpen die vaak aan de orde kwamen waren de informatiebehoefte, coördinatie en afstemming van de zorg en mogelijkheden voor zorg op afstand.

In 2020 is verder het statement 'patiënt- en familieparticipatie polikliniek' opgesteld. Dit statement en de uitkomsten van de PEM en focusgroepen vormen de basis van een belofte aan de patiënt wat zij in algemene zin van Amsterdam UMC mogen verwachten.

3.2 Onderzoek

Inleiding

De Corona pandemie heeft diep ingegrepen in de onderzoeksactiviteiten van Amsterdam UMC. Een groot deel van het onderzoek is immers nauw verweven met de patiëntenzorg. Als gevolg van het landelijke beleid ten aanzien van thuiswerken en de RIVM maatregelen hebben veel onderzoekers hun werkzaamheden moeten aanpassen. Tegelijkertijd voelden veel onderzoekers zich verantwoordelijk om met nieuwe wetenschappelijke kennis bij te dragen aan het tegengaan van de pandemie. Op initiatief van onderzoekers werd een Amsterdam UMC covid-19 Biobank opgezet. Er lopen nu meer dan 30 verschillende onderzoeksprojecten die gebruik maken van de Amsterdam UMC covid-19 Biobank. De Amsterdam UMC covid-19 Task Force zorgt voor coördinatie op het uit te voeren onderzoek. Een overzicht van het onderzoek naar covid-19 en Corona waar bij Amsterdam UMC betrokken is staat hier:

<https://www.amc.nl/web/nieuws-en-verhalen/dossiers/dossier/onderzoek-naar-corona-.htm>

Organisatie van het onderzoek

Het onderzoek van Amsterdam UMC vindt organisatorisch plaats binnen de divisies en afdelingen en is thematisch ingebed in acht onderzoeksinstituten. Deze matrixorganisatie versterkt de interdisciplinaire samenwerking en

strategische positionering van het onderzoek van Amsterdam UMC. Naast het divisiebestuur kennen ook de onderzoeksinstituten een Amsteloverstijgende aansturing. Research Support, op beide locaties een aparte stafdienst onder de raad van bestuur, ondersteunt en faciliteert onderzoekers in alle fases van hun onderzoek. In 2020 is hard gewerkt aan de harmonisatie van het onderzoeksbeleid en de research support organisatie, zodat onderzoekers op beide locaties dezelfde ondersteuning en services krijgen.

Onderzoeksinstituten

In een aantal van de acht onderzoeksinstituten participeren ook de Vrije Universiteit Amsterdam en de Universiteit van Amsterdam. Een overzicht van de onderzoeksinstituten en hun onderzoekers is te vinden op:

<https://www.amsterdamumc.org/research/institutes.htm>.

Op deze website presenteren de onderzoeksinstituten een overzicht van wetenschappelijke en maatschappelijke highlights uit 2020.

Amsterdam Research Board

De Amsterdam Research Board (ARB), bestaande uit de vice decaan onderzoek, de directeurs van de acht onderzoeksinstituten, een aantal onafhankelijke onderzoekers, beide directeurs research support en een secretaris ARB, is in 2020 elf keer bijeengekomen. De ARB is het adviesorgaan richting de raden van bestuur van Amsterdam UMC over het te voeren strategische en tactische onderzoeksbeleid. Naast

het onderzoek rond covid-19 stonden onder meer het talentbeleid, de registratie van wetenschappelijke output, de Amsterdam UMC research strategie, research data management, de nieuw te vormen Amsterdam Doctorate School en het wetenschappelijke integriteitsbeleid op de agenda.

Research Support

Research Support faciliteert onderzoekers van begin tot eind van hun onderzoek: van het eerste idee tot de maatschappelijke toepassing van vindingen.

In 2020 is verder gewerkt aan het harmoniseren en integreren van de organisatieonderdelen van de stafafdelingen Research Support. Naast de organisatie van de monitoring van klinisch onderzoek door het Clinical monitoring Center is inmiddels ook de subsidieondersteuning onder één hoofd gebracht in de

Research Grants Office. Voor een gezamenlijke organisatie van de financiële administratie van projecten en tijdelijk wetenschappelijk personeel zijn nadere verkenningen uitgevoerd. De collecties van medisch wetenschappelijke literatuur van de bibliotheken zijn geharmoniseerd. Er zijn gezamenlijke Standard Operations Procedures voor alle Amsterdam UMC onderzoekers vastgesteld, die voor advies en ondersteuning bij research data management nu terecht kunnen bij één loket.

Er is dit jaar externe subsidie verworven voor het opzetten van een Digital Competence Center, waar ook de high performance computing deel



Research Support
faciliteert
onderzoekers van
het eerste idee tot de
maatschappelijke
toepassing van
vindingen.



van zal uitmaken. In de Stuurgroep ICT en Research worden initiatieven besproken en geprioriteerd, in samenspraak met ICT, EVA en Research Support. Zo wordt een pijplijn voor onderzoek naar Artificial Intelligence toepassingen in de medische wetenschap en zorg ontwikkeld. Voor de ondersteuning van het onderzoek naar covid-19 is er een fast lane, waardoor bijvoorbeeld ondersteuning van subsidieaanvragen, opstellen van begrotingen en contracten en medisch ethische toetsing met voorrang konden worden uitgevoerd.

Belangrijk resultaat in 2020 was de research website:

www.amsterdamumc.org/research.

De Commissie Talent en Benoemingen (CTA) is benoemd en actief voor de ontwikkeling en toepassing van een gezamenlijk talent beleid. Er was weer een ronde voor het benoemen van

opkomende talenten als Principal Investigator, om zo de zichtbaarheid van deze groepsleiders te vergroten. Ook is de Research Code met het beleid ten aanzien van wetenschappelijke integriteit geactualiseerd en beter toegankelijk gemaakt. Net als eerdere jaren is een prijs uitgereikt aan de onderzoekers waarvan het onderzoek grote maatschappelijke impact had.

Patiëntenzorg en Research

Patiëntenzorg en research gaan in een umc hand in hand. Klinische trials zijn een duidelijk voorbeeld, maar ook observationeel en retrospectief dataonderzoek met grote hoeveelheden zorggegevens levert waardevolle kennis op voor de patiëntenzorg. Hergebruik en het delen van gegevens van patiënten is dus van groot belang voor onderzoeksdoeleinden en voor het leveren van nog betere zorgbehandelingen. Covid-19 heeft de urgentie hiervan in 2020 onderstreept. Ook op nationaal niveau is data uitwisseling voor de behandeling van covid-19 patiënten en hergebruik van de data voor onderzoeksdoeleinden nodig. Het huidige wettelijk kader schrijft voor dat hiervoor 'toestemming, tenzij' nodig is van de patiënt. In 2020 is in NFU verband gestart met pilots voor het vastleggen van een breed informed consent voor nader gebruik van lichaamsmateriaal en data. Patiënten in o.a. Amsterdam UMC worden in deze pilot om een brede toestemming gevraagd in plaats van het gespecificeerd bezwaar systeem, zoals momenteel in meerdere ziekenhuizen en umc's het geval is. De uitkomsten van de pilots zullen in 2021 leiden tot een implementatieadvies over de haalbaarheid en wenselijkheid hiervan.

Publicaties

Een belangrijke maat voor de kwaliteit van resultaten van het wetenschappelijk onderzoek vormen de artikelen in internationaal erkende, peer-reviewed, wetenschappelijke tijdschriften (refereed article). Ook verschijnen er artikelen in (wetenschappelijke) vaktijdschriften en boekhoofdstukken. Voor beide locaties samen is naar schatting 60% van de publicaties in de tijdschriften verschenen als Open Access, dus als een vrij toegankelijk artikel.

Hoogleraren

Hoogleraren hebben een spilfunctie in de ontwikkeling van wetenschappelijk onderwijs, opleiding, onderzoek, patiëntenzorg en valorisatie in hun vakgebied. Het strategisch personeelsbeleid is gericht op diversiteit, een evenwichtige opbouw van de staf en een verdere groei van het aantal vrouwelijke hoogleraren. Amsterdam UMC had in 2020 in totaal 436 hoogleraren (locatie AMC 238 hoogleraren van wie 29% vrouw en locatie VUmc 198 hoogleraren van wie 32,3% vrouw). Op locatie AMC zijn elf hoogleraren benoemd, van wie vier bijzonder hoogleraren. Op locatie VUmc zijn tien hoogleraren benoemd, waarvan twee op een bijzondere leerstoel.

Promoties

In 2020 hebben er binnen de Faculteit der Geneeskunde AMC-UvA 227 promoties plaatsgevonden (136 vrouwen en 91 mannen). Binnen de Faculteit der Geneeskunde VUmc-VU waren dat er 157 (108 vrouwen, 49 mannen).

Principal Investigators

In Amsterdam UMC wordt gewerkt met Principal Investigators (PI's), die verantwoordelijk zijn

voor een eigen academische onderzoekslijn met bijbehorende funding. In 2020 is de benoeming en beoordeling van PI's wederom in gezamenlijkheid uitgevoerd. In 2020 waren er in totaal 387 PI's in het AMC en 330 bij VUmc (waarvan twaalf gezamenlijke PI's).

Medisch ethische toetsing van onderzoeksprotocollen

De METC's van beide locaties toetsen elk medisch-wetenschappelijk onderzoek waarbij mensen betrokken zijn. Daarbij wegen zij het wetenschappelijk belang van het onderzoek af tegen de belasting en het risico voor de patiënt. Ook wordt steeds meer niet-WMO plichtig en biobank onderzoek getoetst.

De METC van AMC heeft 328 protocollen ontvangen waarvan 165 protocollen voor een reguliere WMO beoordeling door de commissie, 30 biobanken, 87 WMO protocollen door een andere METC beoordeeld en ingediend voor een goedkeuring raad van bestuur en 3 protocollen in het kader van de VHP procedures (beoordelingen op Europees niveau). Zij heeft 181 WMO beoordelingen afgerond met een besluit in 2020, waarvan 178 positief en 3 negatief. De METC VUmc beoordeelde protocollen voor 544 niet WMO-plichtige en 213 WMO plichtige studies waarvan 108 voor een reguliere WMO beoordeling door de commissie, 77 WMO protocollen door een andere METC beoordeeld en ingediend voor een goedkeuring raad van bestuur, 28 biobanken, en 3 protocollen in het kader van de VHP procedures (beoordelingen op Europees niveau). Zij heeft in totaal 676 beoordelingen afgerond waarvan 95 WMO, er zijn er nog 196 in behandeling.

Wervend vermogen

In 2020 hebben VUmc en AMC onderzoekers voor afgerond 171 miljoen euro uit de tweede, derde en vierde geldstroom geworven. Voor het AMC wordt de administratie van deze geldstromen vrijwel geheel door de AMRB.V. gevoerd. Hier wordt de jaarlijkse bruto gefactureerde omzet geregistreerd. Op locatie VUmc wordt door **Projectadministratie Wetenschappelijk Onderzoek** de verworven subsidies als overige geldstroom projecten geregistreerd.

Wervend vermogen 2020	
Locatie AMC	Locatie VUmc ¹
€ 97	€ 74
Totaal overige geldstromen (in miljoenen euro's)	

¹ dd. 3-2-2021. Bedragen en aantallen zullen in de loop van dit jaar nog veranderen, omdat in de eerste helft van het volgende jaar nog regelmatig projecten worden opgestart.

Research Dataplatform

Het research data platform (RDP) is een database waarin gegevens uit verschillende (zorg) systemen geïntegreerd zijn opgeslagen. Onderzoekers hoeven hierdoor geen gegevens handmatig over te nemen, waardoor het onderzoek efficiënter wordt. Bij uitgifte van gegevens aan de onderzoeker wordt centraal getoetst of er is voldaan aan de wet- en regelgeving met betrekking tot privacy, informatiebeveiliging en wetenschappelijk onderzoek.

In 2020 zijn er zo'n 140 data uitgiftes afgehandeld. Als gevolg van covid-19 zijn dit er minder dan in 2019, maar recentelijk neemt dit aantal weer toe. Op beide locaties van Amsterdam UMC is een vrijwel identiek RDP beschikbaar. Deze

worden gemigreerd naar één centraal RDP wat begin 2021 volledig operationeel wordt.

Valorisatie

Valorisatie is naast patiëntenzorg, onderwijs & opleiden en onderzoek een van de kerntaken van Amsterdam UMC. De wetenschappers leveren met hun onderzoek een betekenisvolle bijdrage aan ontwikkelingen die de maatschappij verder brengen. Innovation Exchange Amsterdam (IXA) ondersteunt onderzoekers bij het valoriseren van wetenschappelijke kennis.

IXA is het gezamenlijke knowledge transfer office van Amsterdam UMC, VU, UvA en HvA en ondersteunt onderzoekers in brede zin: van het aangaan tot grote samenwerkingen met industrie tot het begeleiden van het naar de markt brengen van nieuwe uitvindingen en onderzoeksresultaten, het vinden van financieringsbronnen, bescherming van intellectueel eigendom en het opstellen van (samenwerkings-) contracten tot het begeleiden bij het starten van een eigen bedrijf. In bijlage 5 is een overzicht opgenomen van enkele KPI's over 2019 en 2020.

Om ondernemerschap en valorisatie te stimuleren heeft IXA in 2020 diverse valorisatie-webinars en online ondernemerschapsprogramma's verzorgd, waarvan een aantal in samenwerking met ACE Incubator. Dit aanbod richt zich op onderzoekers in diverse stadia van hun wetenschappelijke carrière. Daarnaast bieden de incubators Amsterdam Venture Studios en Demonstrator Lab (beide onderdeel van de samenwerking binnen de Amsterdamse kennisinstellingen) ondersteuning bij het starten van een eigen onderneming en vergroten zo de succeskans van spin-offs.

Een voorbeeld van ondernemerschap:

Miljoenen voor Publiek Private Samenwerkingen
IXA heeft in 2020 € 8,5 miljoen opgehaald voor publiek-private samenwerkingen. Deze subsidie wordt verstrekt door het ministerie van Economische Zaken via de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en Topsector Life Sciences & Health (LSH) en is gebaseerd op de cash bijdrage van bedrijven en collectebusfondsen in het voorafgaande jaar. Het doel van deze subsidie is om Amsterdam UMC-onderzoekers te stimuleren om in publiek-private samenwerkingen (PPS) onderzoeksprojecten uit te voeren. In 2020 zijn uit deze subsidie 16 onderzoeksvoorstellen gehonoreerd.

3.3 Onderwijs en opleiding *Strategie onderwijs, opleiden en ontwikkeling*

In 2020 hebben de directies van de IOO's van AMC en VUmc een model ontwikkeld voor onderwijs, opleiden en ontwikkeling in de toekomst. Onder de paraplu van Amsterdam Health Education komen twee faculteiten van de VU en de UvA, het expertise team MVO, de Doctoral School, en het Opleidingsinstituut Amsterdam UMC voor verpleegkundig- en medisch ondersteunend onderwijs en ontwikkeling van medewerkers. De faculteiten houden een onderscheidend eigen profiel.

Faculteit der Geneeskunde VU *Onderwijs in covid-19 pandemie*

In 2020 is het onderwijs en de (grootschalige) toetsing vanwege covid-19 met een enorme inzet geheel aangepast en sterk gedigitaliseerd. Docenten en medewerkers zijn ondersteund bij de nieuwe (digitale) competenties en vaardigheden die hiervoor nodig waren. Uit analyse

van de lokale en landelijke cijfers is gebleken dat studenten niet of nauwelijks extra vertraging hebben opgelopen. Wel is vertraging ontstaan in de coschappen als gevolg van covid.

Kwaliteitsgelden

Ook in 2020 ontvingen de universiteiten kwaliteitsgelden van het ministerie van OCW. De VU-gelden zijn ingezet voor initiatieven als Spring Lab (een skillslab waarin studenten de mogelijkheid krijgen zich in uiteenlopende medische en academische vaardigheden te bekwamen), het aanstellen van een loopbaancoach voor master geneeskunde studenten, het opzetten van een social digital platform voor (en door) studenten (Studioo), een career



officer, een app voor het melden van grensoverschrijdend gedrag (#zouikwatzeggen), en extra aandacht voor de eerstejaarsstudenten.

Topopleiding

Voor het derde achtereenvolgende jaar heeft de bachelor geneeskunde VU het predicaat topopleiding behaald in de Keuzegids Universiteiten 2021.

Kengetallen	
Aantal Universitaire Opleidingen FdG - VU (BSc Geneeskunde, MSc Geneeskunde, MSc Oncology, MSc Cardiovascular Research, postinitiële MSc Epidemiologie, HGZO)	6
Totaal aantal studenten FdG-VU	2827
Uitgereikte certificaten BKO/SKO aan docenten	42/4

Faculteit der Geneeskunde UvA Onderwijs in covid-19 pandemie

In 2020 is het onderwijs vanwege covid-19 met een enorme inzet en inspanning heringericht. Er is veel online onderwijs ontwikkeld en verzorgd, en de zittende wetenschappelijke staf is begeleid in nieuwe online werkvormen. De Medical Educators Geneeskunde en de Junior Docenten van Medische informatiekunde, die uit de kwaliteitsgelden worden bekostigd, hebben een sleutelrol gespeeld in de transitie. Ook bij de UvA-studenten heeft de covidcrisis geleid tot verdere vertraging in de coschappen.

Positieve evaluatie bachelor curriculum Medische informatiekunde

Afgelopen studiejaar heeft het eerste jaar van het nieuwe bachelor curriculum Medische informatiekunde, MI-X, voor het eerst gedraaid. De



evaluatie resultaten waren zeer positief.

Feestelijke diploma uitreiking jonge artsen

Op 20 september heeft een alternatieve drive-in uitreiking plaatsgevonden voor ruim 100 afgestudeerde jonge artsen. Het was een geweldig feestelijk evenement. Het organiserend team ontving hiervoor de prijs voor Externe Zichtbaarheid van Amsterdam UMC.

Kengetallen	
Aantal universitaire opleidingen FdG-UvA (BSc Geneeskunde, MSc Geneeskunde, BSc Medische informatiekunde, MSc Medical Informatics, postinitiële MSc Health Informatics, postinitiële MSc Evidence Based Practice in Health Care)	6
Totaal aantal ingeschreven studenten FdG-UvA 1oktober 2020	2742
Uitgereikte certificaten BKO/SKO aan docenten	45/11

Doctoral school

In 2020 is een start gemaakt met de opzet van de Amsterdam UMC Doctoral School. Binnen dit instituut zullen de meer dan 3000 promovendi binnen Amsterdam UMC cursussen en begeleidingstrajecten kunnen volgen in nauwe samenwerking met de onderzoeksinstituten.

Vanaf 1 juni 2021 zal de Amsterdam UMC Doctoral School formeel van start gaan. In eerste instantie ligt de focus bij de opzet van opleiding, advies en ondersteuning van promovendi. In een daaropvolgende fase zal ook meer begeleiding en ondersteuning geboden gaan worden.

Medische vervolgoedingen Onderwijs en visitaties in covid-19 pandemie

Veel cursussen en trainingen in het kader van discipline overstijgend onderwijs (DOO) en docentprofessionalisering konden niet op de gebruikelijke wijze doorgaan. Door digitalisering hebben AIOS en staf toch cursussen en online trainingen kunnen volgen.

Beide RGS instellingsvisitaties zijn uitgesteld naar begin 2021. Op beide locaties hebben constructieve proefvisitaties plaatsgevonden.

Kwaliteitszorg COC Amsterdam UMC

In 2020 is toegewerkt naar één COC voor Amsterdam UMC. Per januari 2021 is dat gerealiseerd. Het expertise team MVO bevindt zich in een fusieproces dat in 2021 afgerond zal zijn.

De COC heeft dit jaar veel aandacht besteed aan het implementeren van het aangepaste kwaliteitsbeleid en aan het voorbereiden van de RGS instellingsvisitatie. Hiertoe zijn onder andere het COC reglement en de COC governancecode geüniformeerd voor Amsterdam UMC. Eind 2020 is een concept missie/visie opgesteld die zal dienen als basis voor de geharmoniseerde samenwerking.

Kengetallen

Instroom AIOS OOR-AMC en OOR-VUmc	104 / 99
Totaal deelnemers DOO en TtT VUmc	220 / 57
Totaal deelnemers DOO en TtT AMC	635 / 59
Verlengde erkenningen MVO VUmc	5
Verlengde erkenningen MVO AMC	4

Verpleegkundig en medisch ondersteunend opleiden

Mede door verloop onder vaste medewerkers en covid-19 staat het opleiden van verpleegkundig en medisch ondersteunend personeel onder druk. Desondanks is Amsterdam UMC er in geslaagd om in 2020 een groot aantal professionals hun opleiding te laten afronden dan wel te laten vervolgen. In 2020 heeft Amsterdam UMC voldoende stageplekken ingericht voor MBO- en HBO studenten verpleegkunde en creatieve oplossingen bedacht, zoals het inrichten van leerwerkplaatsen op specialistische afdelingen. Met behulp van het capaciteitsorgaan heeft Amsterdam UMC voor de komende jaren haar inspanningsverplichting in kaart gebracht om voldoende verpleegkundig en medisch ondersteunend personeel op te leiden, met ondersteuning van partners in de zorgketen. Om de samenwerking in de regio te versterken wordt nauw samengewerkt met de SiGRA.

Amstel Academie

Onderwijs in covid-19 pandemie

Door Corona is het volledige onderwijs van de Amstelacademie vanaf maart 2020 online vormgegeven en ingrijpend aangepast. Het vaardigheidsonderwijs kon - in aangepaste vorm - grotendeels doorgang vinden.

EPA's

In 2020 is een start gemaakt met de uitrol van een nieuw samenhangend stelsel van verpleegkundige en medisch ondersteunende vervolgoedingen. Hierbij draait alles om het toevertrouwen van professionele activiteiten (EPA's) aan studenten. Dit leidt tot herordening en innovatie van inhoud en een andere wijze van beoordelen in de praktijk.

Een model voor verpleegkundig opleiden

In 2020 is gestart met een plan voor het uniform inrichten van initieel en vervolgonderwijs verpleegkunde binnen Amsterdam UMC. Dit heeft impact op de wijze waarop praktijkopleiders en andere opleidingsfunctionarissen in het verpleegkundig proces hun functie invullen.

Kengetallen

De Amstel Academie leidt op voor Amsterdam UMC, maar ook voor de regio en het land. De Amstel Academie had in 2020 33 verpleegkundige vervolgopleidingen en 9 medisch ondersteunende opleidingen. Studenten waren afkomstig van 161 instellingen.

Bij de Amstel Academie waren in 2020 de volgende aantallen studenten in opleiding:

Kengetallen	
Medisch ondersteunende basisopleidingen:	66 uit AMC en 48 uit VUmc (406 regionaal)
Medisch ondersteunende vervolgopleidingen:	5 uit AMC en 10 uit VUmc (71 regionaal)
Verpleegkundige vervolgopleidingen:	176 uit AMC en 149 uit VUmc (1975 regionaal)
Stageplekken voor MBO- en HBO-verpleegkunde:	447 bij AMC en 570 bij VUmc

Ontwikkeling, bij- en nascholing Strategisch opleidingsplan en opleidingsjaarplan

In 2020 is een Amsterdam UMC breed strategisch opleidingsplan (SOP) opgesteld. Het SOP richt zich nadrukkelijk op alle 17.000 medewerkers van Amsterdam UMC met de slogan 'Samen werken, samen leren, met eigen regie en verantwoordelijkheid, om met elkaar de zorg van nu en morgen te kunnen bieden.'

Een aantal leeractiviteiten en projecten uit het opleidingsjaarplan 2020 is vervangen door acute covid-scholing. Beide locaties hebben een opleidingsjaarplan 2021 opgeleverd met instemming van de RvB en OR-en.

VUmc Academie

Ontwikkelactiviteiten in covid-19 pandemie

Door de covid-crisis zijn veel activiteiten afgezegd dan wel uitgesteld. VUmc Academie heeft in samenspraak met de collega's van het AMC een coördinatiepunt onderwijs ingericht om snel te kunnen inspelen op onderwijs- en trainingsbehoeften van medewerkers op de corona afdelingen. Een groot aantal medewerkers is geschoold om op deze afdelingen te kunnen worden ingezet.

Advanced Training Programma Waardegedreven Zorg

VUmc Academie vervult namens de NFU de regiefunctie voor het Advanced Training Programma Waardegedreven Zorg. Het programma wordt landelijk aangeboden vanuit de door VUmc Academie ingerichte leeromgeving.

Onderwijs Palliatieve Zorg

VUmc Academie is penvoerder van het ambitieuze programma Optimaliseren Onderwijs

Palliatieve Zorg, waarvoor ZonMw in oktober 2019 een vervolgsubsidie van 2,4 miljoen euro beschikbaar stelde. Het programma heeft als doel de kwaliteit van leven en behandeling op het gebied van palliatieve zorg te vergroten door het optimaliseren van het onderwijs. In 2020 is o.a. het Onderwijsraamwerk Palliatieve Zorg 2.0 uitgegeven en zijn regionale onderwijsknooppunten palliatieve zorg gestart.

Kengetallen

Totaal aantal deelnemers aan open aanbod VUmc Academie:	1444
Totaal aantal deelnemers aan maatwerk-cursussen VUmc Academie:	885
Totaal aantal deelnemers e-learning:	34.560
MS live events & ZOOM meetings (ter vervanging van fysieke congressen en symposia)	70





4. Bedrijfsvoering

4.1 HR

Ontwikkeling naar één HR

HR heeft in 2020 stappen gezet om één HR ondersteunend aan Amsterdam UMC te worden. Daarnaast heeft HR in 2020 een bijdrage geleverd aan de uitdagingen die covid-19 met zich meebracht, zowel binnen de projecten personele capaciteit als bij het ontwikkelen van nieuw beleid zoals de thuiswerkregeling. De omslag naar het vele thuiswerken heeft er voor gezorgd dat de HR dienstverlening waar mogelijk gedigitaliseerd is aangeboden.

Het project Zorgbonus is door HR uitgevoerd en er is gewerkt aan de zes strategische HR thema's en aan de harmonisatie van de HR kernprocessen.

Sterk Merk

Door de hoge druk op de zorgafdelingen had het 'binden en boeien' van betrokken medewerkers nog meer prioriteit in 2020. Binnen de projecten personele capaciteit werd personeel geworven, ingeschreven en ingeroosterd, waarvoor de sociale media kanalen zoals LinkedIn en Instagram succesvol zijn ingezet. Bij de werving van gekwalificeerde medewerkers is gebruik gemaakt van ambassadeurs. Om nieuwe collega's een warm welkom te geven is het onboardingsprogramma in 2020 volledig gedigitaliseerd.

(Persoonlijk) Leiderschap

Passend bij de strategie van Amsterdam UMC en de actuele uitdagingen waar de organisatie voor staat is een geheel nieuwe leiderschapsprogramma ontwikkeld gebaseerd op de Amsterdam UMC visie op leiderschap.

Competent en in beweging

Harmonisatie van beleid en processen vond

plaats, onder andere voor wat betreft het beloningshuis en het functiehuis. Het geharmoniseerde strategisch opleidingsplan tot 2024 is opgeleverd en er is aandacht gegeven aan het thema diversiteit en inclusie, onder andere middels de pilot Female Career Development Programma om vrouwen naar de top te stimuleren. Er is ook in 2020 nieuw talent ingestroomd via het talent- en traineeprogramma. Om input op te halen over de nieuwe manier van werken nu en in de toekomst is binnen HR een pilot uitgevoerd over het werken op 1,5 meter. Er zijn trainingen aangeboden rondom het thema duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en werk-privé balans en in november werd de week van de werkbalans georganiseerd.

Gezond werken

Om veilig en gezond te kunnen blijven werken in 2020 zijn door de arbodienst teststraten ingericht waar medewerkers van Amsterdam UMC zich snel en betrouwbaar konden laten testen op covid-19. Er is beleid ontwikkeld ten aanzien van veilig werken en er werd middels de corona hulplijn een laagdrempelige mogelijkheid tot contact over ondersteuningsmogelijkheden geboden. Tot slot is vooruitlopend op het vaccin een vaccinatiestrategie opgesteld.

Teamspirit

Om de totstandkoming van één organisatie op twee locaties te stimuleren is veranderkundige ondersteuning en advies geboden bij harmonisatie- en integratietrajecten van afdelingen en teams. Ook zijn leidinggevend en teams ondersteund vanwege de impact van covid-19. De voorbereiding van het TOP-V (Team Ontwikkeling en Professionalisering Verpleegkundigen) programma werd gestart waarbij naast

competentie-ontwikkeling de ontwikkeling van teams centraal staat.

Samen sterker

HR teams hebben hun krachten gebundeld en hun dienstverlening in 2020 geharmoniseerd aangeboden, zoals het gehele aanbod omtrent loopbaanbegeleiding. Er zijn verschillende medewerkersonderzoeken uitgevoerd, waaronder de pilot fusiescan, het geharmoniseerde uitdienst-tredingsonderzoek en de covid-19 monitor om werkbeleving van medewerkers tijdens de corona-crisis op te halen. Er zijn door HR dialoogsessies georganiseerd waar ruim 70 medewerkers aan deelnamen waarmee input is opgehaald voor de cao-onderhandelingen.

Gedragscode

Beide locaties kennen vooralsnog ieder hun eigen gedragscode voor medewerkers AMC en VUmc. In 2020 is gestart met het maken van een gedragscode voor Amsterdam UMC die straks verplicht gevolgd moet worden door alle medewerkers. In een aantal werksessies wordt in 2021 samen met OR leden, de Dienst Strategie & Innovatie en HR gewerkt aan de totstandkoming. Verder geldt voor onderzoek de reeds geharmoniseerde Research Code Amsterdam UMC.



In 2020 is gestart met het maken van een gedragscode voor Amsterdam UMC.

4.2 Financiën VUmc

Resultaat 2020 bedraagt 6,1 mln.

Het resultaat 2020 bedraagt 6,1 mln. Dit komt overeen met 0,7% van de geconsolideerde omzet (2019: 2,3%). De opbrengsten zijn met 38,4 mln. gestegen van 891,6 mln. in 2019 naar 930,0 mln. in 2020. De stijging wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door een hogere rijksbijdrage geneeskunde vanuit de VU en een stijging van de overige bedrijfsopbrengsten, onder andere als gevolg van toegenomen personele detacheringen naar het AMC en een toename van onderzoeksprojecten. De bedrijfslasten zijn gestegen met 45,0 mln. van 871,7 mln. in 2019 naar 916,6 mln. in 2020. Dit komt hoofdzakelijk door hogere personele kosten die inclusief de verstrekte en door het ministerie vergoede zorgbonus is weergegeven.

Financiering

Het exploitatiekrediet en het betalingsverkeer is ondergebracht bij de ING bank. De BNG verstrekt alle langlopende leningen, waarbij de rente langjarig is vastgezet. Additioneel verstrekt de BNG het investeringskrediet en de tijdelijke werkkapitaal faciliteit. Tevens fungeert BNG als back-up voor het betalingsverkeer.

Financiële ratio's

In de volgende tabel staan de belangrijkste financiële ratio's weergegeven. Door de toevoeging van het resultaat aan de reserves is de solvabiliteit met 3,38% verbeterd t.o.v. 2019. De Debt Service Coverage

Ratio (DSCR), die aangeeft in hoeverre aan rente en aflossingsverplichtingen kan worden voldaan, is 3,62. De financiële ratio's blijven binnen de bancaire normen die worden gesteld.

Financiële ratio's	2019	2020
Solvabiliteit norm	29,2% > 20,0%	29,42% >20,0%
DSCR norm	4,16 > 1,30	3,63 > 1,30

Voor de afspraken gelden onderstaande definities

- Solvabiliteit: Gecorrigeerd eigen vermogen / gecorrigeerd balanstotaal
- DSCR: EBITDA van het afgesloten jaar / (jaarlijkse bruto rentelasten plus aflossingen in afgesloten boekjaar)

Operationeel resultaat 2021

VUmc streeft naar een gezond operationeel resultaat om haar kerntaken goed te kunnen blijven vervullen. Daarnaast is een gezond financieel resultaat nodig om verdere investeringen ter uitvoering van de strategie mogelijk te maken. In 2021 is een resultaat van 1,3 mln. begroot. Bij een resultaat van 1,3 mln. bedraagt de begrote marge 0,1% van de opbrengsten. De toegenomen onzekerheid sinds 2020 met effect in 2021, onder andere veroorzaakt door de impact van covid op de drie kerntaken, kan er toe leiden dat het begroot resultaat niet gerealiseerd kan worden. De solvabiliteit en het weerstandsvermogen van VUmc zijn voldoende om tegenvallende resultaten op te vangen. Wij verwachten dat de contractuele afspraken op financieel gebied, zoals de CB-regeling, voor

2021 afdoende zijn om de financiële continuïteit te waarborgen. We dienen echter scherp de ontwikkelingen, zoals mutaties van het virus en het tempo en de effectiviteit van vaccineren, te blijven monitoren omdat deze impact kunnen hebben op patiënten, medewerkers, bedrijfsvoering en financiën.

AMC

Resultaat 2020 bedraagt 45,7 mln.

Het resultaat 2020 bedraagt 45,7 mln. Dit komt overeen met 3,7% van de geconsolideerde omzet (2019: 1,4%). Het resultaat is hoger dan begroot met name als gevolg van een incidentele vrijval van voorzieningen. De opbrengsten zijn met 57,6 mln. gestegen van 1.165,9 mln. in 2019 naar 1.223,6 mln. in 2020. De stijging wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door een hogere subsidie, incidentele opbrengsten uit afrekeningen eerdere jaren, toename dure geneesmiddelen en prijseffecten. De bedrijfslasten zijn gestegen met 29,1 mln. van 1.140,2 mln. in 2019 naar 1.169,4 mln. in 2020. Dit komt hoofdzakelijk door hogere personele kosten, kosten dure geneesmiddelen en meerkosten covid.

Daarnaast is sprake van een stijging van de overige bedrijfsopbrengsten, onder andere als gevolg van toegenomen detacheringen naar VUmc en toename van de onderzoeksprojecten. De bedrijfslasten zijn gestegen met 45,0 mln. van 871,7 mln. in 2019 naar 916,6 mln. in 2020. Dit komt hoofdzakelijk door hogere personele kosten die inclusief de verstrekte en door het ministerie vergoede zorgbonus is weergegeven.

Financiering

Het betalingsverkeer is ondergebracht bij de ING

bank en Rabobank. De BNG en NWB verstrekken alle langlopende leningen, waarbij de rente langjarig is vastgezet. De korte kredietfaciliteit bij dochter AMR blijft behouden.

Financiële ratio's

Financiële ratio's	2019	2020
Solvabiliteit norm	27,7% > 20,0%	31,08% >20,0%
DSCR* norm	2,65 > 1,30	3,62 > 1,30

Voor de afspraken gelden onderstaande definities

- **Solvabiliteit:** Gecorrigeerd eigen vermogen / gecorrigeerd balanstotaal
- **DSCR*:** EBITDA van het afgesloten jaar / (jaarlijkse bruto rentelasten plus aflossingen in afgesloten boekjaar)

(*) De berekening van de DSCR voor 2019 is gebaseerd op de reguliere aflossingen in het afgesloten boekjaar.

Operationeel resultaat 2021

AMC streeft naar een gezond operationeel resultaat om haar kerntaken goed te kunnen blijven dienen. Daarnaast is een gezond financieel resultaat benodigd om verdere investeringen in de strategische doelstellingen mogelijk te maken. In 2021 is een resultaat van 10,0 mln. begroot. Bij een resultaat van 10,0 mln. bedraagt de begrote marge 1,0% van de opbrengsten. De toegenomen onzekerheid sinds 2020 met effect in 2021, onder andere veroorzaakt door de impact van covid op de drie kerntaken, kan er toe leiden dat het begroot resultaat niet

gerealiseerd kan worden. De solvabiliteit en het weerstandsvermogen van AMC zijn voldoende om tegenvallende resultaten op te vangen. Wij verwachten dat de contractuele afspraken op financieel gebied, zoals de CB-regeling, voor 2021 afdoende zijn om de financiële continuïteit te waarborgen. We dienen echter scherp de ontwikkelingen, zoals mutaties van het virus en het tempo en de effectiviteit van vaccineren, te blijven monitoren omdat deze impact kunnen hebben op patiënten, medewerkers, bedrijfsvoering en financiën.

4.3 ICT

Voor ICT is het jaar 2020 door covid-19 grillig verlopen, zeker in de eerste helft van het jaar. In het begin van de crisis heeft de Dienst ICT snelle ondersteuning kunnen bieden bij het opschalen van de covid-zorg, het massaal thuiswerken en de plotselinge behoefte aan online samenwerkingsfaciliteiten als gevolg daarvan. Binnen enkele dagen werden de mogelijkheden om thuis te werken verruimd van 2000 naar 10.000 gelijktijdige gebruikers. En in een tijdsbestek van drie weken werd Microsoft Teams in gebruik genomen als de oplossing van Amsterdam UMC voor digitaal vergaderen en samenwerken. Inmiddels maken iedere dag meer dan 10.000 medewerkers gebruik van de functionaliteit van Teams.

Vanaf de zomer ontstond er meer ruimte voor het uitvoeren van het reguliere jaarplan. Onder andere de onderstaande resultaten gaven kleur aan het jaar 2020:

1. Introductie van K2 als gemeenschappelijk protocollen- en documenten systeem

De medewerkers van Amsterdam UMC kunnen voortaan alle protocollen en andere formele documenten raadplegen in het nieuwe documentenbeheersysteem. Een mooi resultaat in het kader van het harmoniseren van het applicatielandschap van Amsterdam UMC.

2. anDREa in gebruik als Digital Research Environment voor onderzoekers

Amsterdam UMC heeft zich, samen met drie andere umc's, aangesloten bij anDREa, een digitale werkomgeving voor onderzoekers. In deze omgeving kunnen onderzoekers specifieke software gebruiken, flexibel extra rekenkracht en opslagruimte inzetten, veilig samenwerken met andere onderzoekers en gebruik maken van snelle verbindingen naar het internet en andere onderzoeksinstituten. Inmiddels beschikt Amsterdam UMC over een brede portfolio aan ICT-voorzieningen voor onderzoekers. Deze voorzieningen zijn gebaseerd op hetzelfde technische fundament voor datamanagement waardoor tegelijk een goede uitgangspositie gecreëerd wordt voor de ambities van Amsterdam UMC op het gebied van een datagedreven organisatie en voor innovaties op het gebied van artificial intelligence, analytics en machine learning.

4.4 Privacybescherming & Informatiebeveiliging

De verwerking van persoonsgegevens ten behoeve van patiëntenzorg, onderzoek, onderwijs en opleiding is in Amsterdam UMC aantoonbaar rechtmatig en compliant aan privacywetgeving. Een team van privacy beschermers en informatiebeveiligers werkt intensief samen om per-

soonsgegevens te beschermen en te beveiligen. Vanwege snelle technologische en maatschappelijke ontwikkelingen worden privacy- en informatiebeveiligingsrisico's systematisch gemonitord en gemanaged. Amsterdam UMC zoekt altijd de juiste balans tussen enerzijds beschermen van privacy en beveiligen van informatie en anderzijds patiëntveiligheid en werkbaarheid.

Amsterdam UMC ziet privacybescherming en informatiebeveiliging als één geheel. Beide locaties van Amsterdam UMC zijn voor de nieuwste norm voor informatiebeveiliging gecertificeerd (NEN7510: 2017). In 2020 lag het zwaartepunt op privacy zaken rond covid-19 gerelateerde onderzoeksprojecten en zorg op afstand. Enkele andere activiteiten in 2020 waren:

- Verdere ingebruikname van geautomatiseerd toekennen en intrekken van systeembevoegdheden op basis van functie en rol (Identity en Access Management);
- Controle op logging EPD en opvolging conform eisen toezichthouder (AP);
- Uitvoeren privacy impact assessments en toepassen Privacy overeenkomst voor lateraliserende specialismen;
- Advisering door commissie Privacybescherming & Informatiebeveiliging voor beide locaties;
- Vergroten van PB&IB awareness in organisatie door middel van verplicht volgen van e-learning modules;
- Externe auditors stelden vast dat in 2020 het volwassenheidsniveau van privacybescherming en informatiebeveiliging in Amsterdam UMC is toegenomen t.o.v. 2019 (o.b.v. bevindingen externe audits, aantal incidentmeldingen en aantal gestelde vragen).

De focus voor 2021 zal blijven liggen op de harmonisatie van beide locaties ten behoeve van de vorming van Amsterdam UMC. Daarbinnen staat één management systeem privacy-bescherming en informatiebeveiliging voor heel Amsterdam UMC centraal.

4.5 Risicobeheersing

Effectief risicomangement draagt bij aan het verwezenlijken van onze strategie en bedrijfsdoelstellingen. Risicomangement betreft een scala aan onderwerpen, zoals patiëntveiligheid, financiële risico's, imago- en marktrisico's, naleving van wet- en regelgeving (waaronder privacywetgeving), bouwinvesteringen en vastgoed, personeel en ICT. Amsterdam UMC onderkent dat de uitvoering van haar kerntaken niet risicoloos is en weegt periodiek de impact van de risico's af tegen de kans dat deze zich voordoen. Het sturen op de beheersing van de belangrijkste risico's is een expliciet onderdeel in het besturen van onze organisatie.

Om te komen tot een gemeenschappelijk en geïntegreerd risico-programma zijn alle geïnventariseerde operationele, tactische en strategische risico's samengevoegd in één risico-overzicht voor Amsterdam UMC. Ondanks de extra risico's veroorzaakt door de corona-crisis is de organisatie er in geslaagd om voor zes toprisico's passende beheersingsmaatregelen te treffen. Daarnaast geldt dat een aantal risico's, waaronder bijvoorbeeld het tekort aan gekwalificeerd personeel, ook in 2021 aanwezig is. Deze risico's blijven belangrijk om te volgen en komen daarom in 2021 opnieuw op de strategische agenda voor vervolgacties. Uiteraard krijgen de risico's veroorzaakt door covid-19 op dit moment de hoogste prioriteit.

Toprisico's 2020	Toprisico's 2021
1. Tekort aan gekwalificeerd personeel	1. Voldoende en efficiënte inzet van gekwalificeerd personeel
2. Onvoldoende voortgang fusietraject	2. Juridische fusie en gezamenlijke identiteit
3. Onvoldoende innovatiekracht	3. Regie op samenwerking over de Amstel o.g.v. de kerntaken onderzoek en onderwijs & opleidingen en monitoring
4. Hoge regeldruk	4. Impact van Covid-19 crisis op alle drie de kerntaken
5. Onvoldoende regie op samenwerkingen	5. Binding met Amsterdam UMC en leiderschap bij verandering en nieuwe vorm van werken
6. Veelheid aan verbouwingen	6. Realisatie en gedragsverandering bij digitale transitie

4.6 Communicatie

Op 28 februari 2020 wordt bekend dat een medewerker van Amsterdam UMC een coronabesmetting heeft opgelopen, de tweede patiënt in ons land. Het markeert het begin van een turbulent communicatiejaar. Snel ontwikkelt zich een vaste communicatieroutine. Dagelijks zit Communicatie het Operationeel team Communicatie/HR voor, waarvan de afdronk later die dag in het Crisis Beleidsteam (CBT) wordt ingebracht. De notulen en besluiten van het CBT gaan nog diezelfde dag naar alle leidinggevenden; de noodzakelijke beleidsveranderingen en aanpassingen van het protocol zijn vaak zo urgent dat besluiten met spoed met de organisatie moeten worden gedeeld.

Het intranet wordt heringericht, zodat alle medewerkers de laatste ontwikkelingen kunnen volgen (van nieuwe protocollen en instructiefilmpjes over de omgang met persoonlijke beschermingsmiddelen, tot de nieuwe HR- en Arbo-regels en informatie over de broodnodige mentale ondersteuning van medewerkers).

Naast de oorspronkelijke berichtgeving in het Nederlands, wordt de informatie na enige tijd ook in het Engels aangeboden voor de medewerkers uit andere landen. De chatbot, vorig jaar geïmplementeerd op een externe website, vindt nu ook een thuis op het nieuwe intranet, ter ondersteuning van de vele medewerkers die vragen hebben over de coronapandemie. Om de thuiswerkende medewerkers te betrekken, ontwikkelt Communicatie het Tulpjournaal; in het voorjaar wordt deze veelbekeken medewerkersjournalserie via intranet gestreamd.

Naarmate het jaar vordert, neemt de vraag van de media toe, met name wegens de vele wetenschappelijke onderzoeken die onderzoekers van Amsterdam UMC publiceren over covid-19,

en de in de instelling aanwezige kennis over (virale) infectieziekten.

Corona vormt weliswaar de rode draad dit jaar, maar het is niet uitsluitend pandemie dat de klok slaat. De eerste stap van een grootschalige doorontwikkeling van het online landschap wordt gezet: eind van het verslagjaar werd de nieuwe researchsite van Amsterdam UMC opgeleverd. En het volgende initiatief gaat in de grondverf: een nieuwe 'corporate site', die naar verwachting medio 2021 in de lucht gaat, waarna een Amsterdam-UMC-breed zorgportaal zal volgen. Zo zullen de huidige websites van AMC en VUmc verdwijnen en plaats maken voor de website van Amsterdam UMC.

De raad van bestuur vraagt de dienst Communicatie om cultuur- en identiteitsprogramma te ontwikkelen. De eerst contouren van dit programma, waarin een vijftal andere diensten van Amsterdam UMC participeert bij het ontwerp, krijgt eind van het verslagjaar zijn eerste contouren.

De pandemie heeft uiteraard grote gevolgen voor de twee grote publieksevenementen die Communicatie jaarlijks organiseert: De Anatomische Les en de Anna Reynvaanlezing. Voor beide werd een online variant georganiseerd, die zich in een grote belangstelling mogen koesteren.

4.7 Huisvesting & techniek

Huisvesting & Techniek (locatie AMC) en het Projectbureau Huisvesting/Vastgoed-goed-beheer (locatie VUmc) zorgen ervoor dat gebouwen, installaties en medische techniek 24/7 voldoen aan de eisen die het gebruik er aan stelt. Dit gebeurt aan de hand van een uitgebreid ontwikkel-, bouw- en onderhoudsprogramma. Door uitvoering van dit programma

blijven installaties en techniek up to date en zijn lateralisatie en integratie van specialismes realiseerbaar.

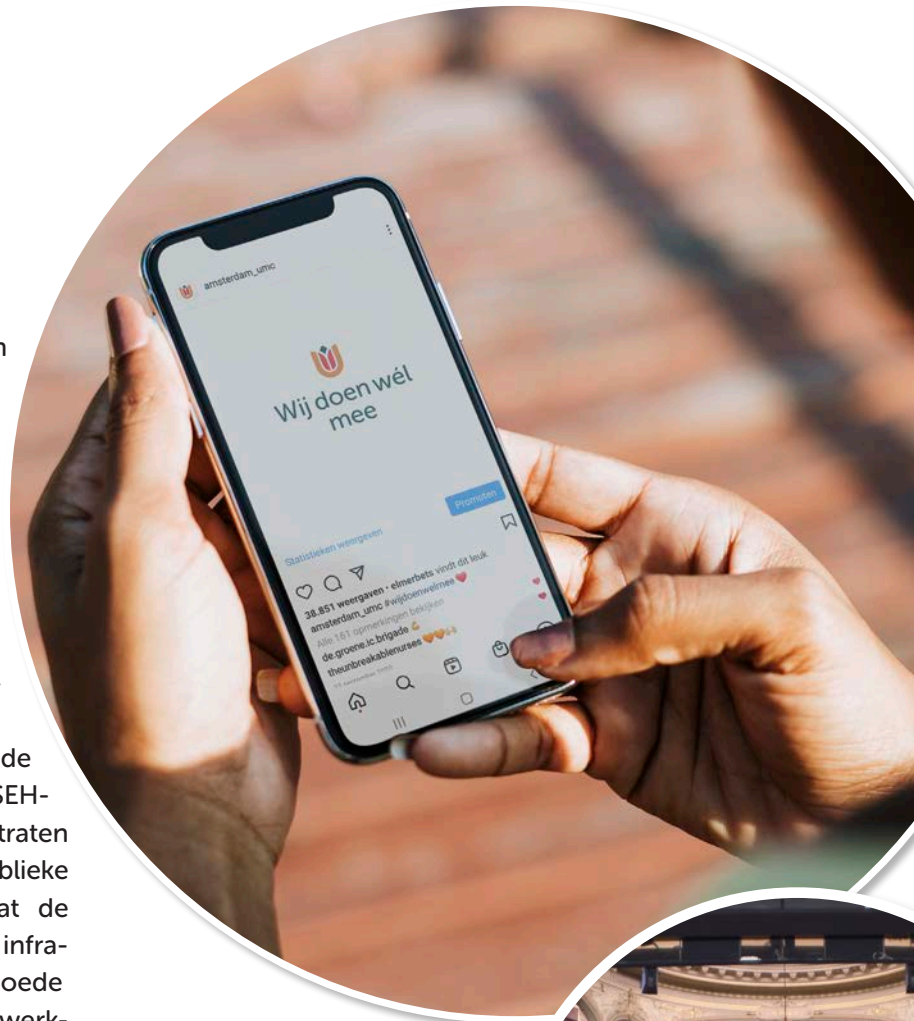
Grote projecten in 2020 waren de verbouwing van de beddentorens en de hoofdentree op locatie AMC.

De covid-19 pandemie had ook zijn uitwerking op huisvesting & techniek. Als gevolg van de pandemie kwam de organisatie voor een aantal grote en acute verbouwingsopgaves te staan:

inrichting cohort-afdelingen, upgrade van de IC-capaciteit, uitbreiding van dedicated SEH-en screeningsfaciliteiten, bouw van teststraten en aanpassing van werkomgevingen en publieke ruimtes aan de RIVM-richtlijnen. Omdat de afgelopen jaren is gewerkt aan de fysieke infrastructuur voor de ICT-techniek, lagen er goede randvoorwaarden om snel op digitale werkwijzen over te schakelen.

Het bouwen voor nieuwe functies en functionaliteiten is een belangrijk onderdeel van ons werk, daarentegen is het goed onderhouden van alles wat wij hebben aan techniek, installaties en gebouwen even belangrijk. Een terugblik op het afgelopen jaar stemt tot tevredenheid. Met gemotiveerd personeel en goede onderhouds- en bouwpartners hebben is het beoogde bouwen onderhoudsprogramma in bijna volle omvang uitgevoerd.

Het vinden van gekwalificeerd personeel voor bouw en onderhoud in en aan ziekenhuizen is al jaren moeilijk. Juist in het afgelopen jaar waren de wervings- en recruitmentcampagnes succesvoller. Amsterdam UMC als grote, interessante en goede werkgever in de techniek wordt steeds beter bekend.



De maatschappelijke eisen en verwachtingen op het gebied van duurzaamheid vragen een integrale herziening van onze energieconcepten vanwege de noodzaak tot vermindering van de CO2-uitstoot. In het verslagjaar is een gezamenlijke Energievisie bestuurlijk vastgesteld. Op het moment dat de financierbaarheid geborgd is, kan die vertaald kan worden in bouw- en exploitatie beleid.

De teams van 'huisvesting & techniek' op beide locaties werken al jaren nauw samen vanuit het principe 'twee locaties, één ziekenhuis'. Het programma van bouwprojecten dat daaruit resulteert, het Lange Termijn Huisvestingsplan (LTHP), brengt in beeld wat er in de komende tien jaar aan grote functionele aanpassingen



en modernisering dient plaats te vinden: verpleegafdelingen, laboratoria, OK-voorzieningen en bijvoorbeeld ook –heel in het oog lopen de nieuwe signing op de gebouwencomplexen aan de De Boelelaan en de Meibergdreef.

Op beide locaties zijn meer dan 60.000 medische en onderzoeksapparaten in beheer en onderhoud. Met alle ambities en bewegingen binnen de specialismes vernieuwt dat bestand zich snel en de lateralisaties. Het over en weer verhuizen van apparatuur 'over de Amstel' heeft geleid tot verdere harmonisatie van beleid en protocollen. Geëigende richtsnoeren zijn daarbij het Convenant Veilige Toepassing Medische Technologie en de Medical Device Regulation MDR.

4.8 Services/Facilitair bedrijf

Een gastvrije ontvangst en prettig verblijf voor patiënten, bezoekers, studenten en personeel. Een veilige werksituatie waarin medewerkers in de patiëntenzorg, het onderwijs en het onderzoek hun handen vrij hebben om zich aan hun primaire taken te wijden. In 2020 hebben het facilitair bedrijf (locatie VUmc) en het directoraat Services (locatie AMC) zich gezamenlijk ingezet om de organisatie te ondersteunen bij het zo optimaal mogelijk werken tijdens de coronacrisis.

Corona

Tijdens de coronacrisis van 2020 hebben het Facilitair bedrijf en Services de zorg, het onderzoek en het onderwijs ondersteund door onder meer:

- het realiseren van volledig ingerichte IC-plekken met o.a. luchtversivings-, beademings- en monitoringapparatuur;
- het creëren van veilige toegang voor patiënten, bezoekers, medewerkers en studenten. Maat-

regelen: gescheiden ingangen, screening aan de poort, het uitreiken van polsbandjes en heldere 1,5 meter communicatie, zoals looprichtingen en aanduiding van het maximaal aantal personen in de lift;

- het verhuizen en het op- en afbouwen van de cohortafdelingen en zorgen voor coronaproof bevoorrading en afvalbeheer;
- het inkopen en opslaan van extra voorraden van persoonlijke beschermingsmiddelen en het inrichten van aangepaste en nieuwe werkprocessen. Niet alleen vanwege het toegenomen verbruik door corona, maar ook i.v.m. de langere levertijden als gevolg van de Brexit;
- in samenwerking met onze koeriers alle coronatesten die op locatie VUmc zijn afgenomen naar het MMI lab op locatie AMC gebracht;
- extra schoonmaakrondes op de covid-afdelingen, nachtelijke schoonmaak op de OK en de SEH;
- het verzorgen van maaltijden voor alle medewerkers die in de nacht werken;
- Het voorbereiden van de faculteit om onderwijs op locatie op 1,5 meter mogelijk te maken.

Op locatie AMC is de hoofdentree gesloten, omdat deze wordt vernieuwd. Hierdoor zijn de verkeersstromen op het AMC-terrein veranderd. In combinatie met de coronamaatregelen en een nieuw parkeermanagementsysteem heeft Beveiliging hier veel werk aan gehad.

Zorg op het Bord

In 2020 heeft Amsterdam UMC de intentieverklaring ondertekend van het landelijke project 'Goede Zorg Proef Je'. Hiermee zijn we één van

de elf voorhoede-ziekenhuizen die de doelstellingen van het Nationaal Preventie Akkoord versneld willen behalen. Dit houdt in dat wij in 2022 (in plaats van in 2025) gezond eten en drinken bieden aan patiënten, bezoekers en medewerkers.

Op locatie VUmc is op een aantal afdelingen getest met het verstrekken van drie tussenge-rechten. Ook is gestart met de voorbereidingen van de verbouwing van de centrale keuken.

Evenementen

In 2020 heeft Amsterdam UMC opnieuw mee-gedaan aan de Week Zonder Vlees. Daarnaast is aandacht gegeven aan Wereldkankerdag en smaakverandering bij kanker. De kok bezocht patiënten en vertelde hen over smaaksturing. In 2021 wordt dit Amsterdam UMC-breed op-gepakt.

Helaas konden veel van de andere evenementen vanwege de coronamaatregelen niet doorgaan.



Onderwijs en onderzoek

Dankzij Zorg op het Bord is voor de derde keer het keuzevak voeding gestart voor geneeskunde studenten van de UvA en externen. Vanwege corona is het vak ingekort.

Gezondheidsbevorderende omgeving

Zorg op het Bord neemt deel aan een werkgroep van de NFU Green Deal, voor het thema gezondheidsbevorderende omgeving. In 2020 zijn best practices gedeeld met andere umc's. Zorg op het Bord staat ook als voorbeeld op de [website van het RIVM](#).

Duurzaam afvalbeheer

Amsterdam UMC heeft in 2020 de Europese Aanbesteding Afvalbeheer afgerond. Het ziekenhuis heeft als doelen het zo min mogelijk belasten van het milieu, het hergebruik van grondstoffen en het efficiënter en zorgvuldiger omgaan met deze grondstoffen. Zodoende leveren het Facilitair bedrijf en Services een bijdrage aan het behouden van de milieuthermometer Zilver. Op locatie AMC is in 2020 in een deelgenomen in de pilot voor het gebruik van reusable OK-mutsen op de OK.

Duurzame inzetbaarheid

Onder de medewerkers en leidinggevenden van de afdeling Patiëntenservices van het directoraat Services is in 2020, in samenwerking met de Arbodienst, een preventief medisch onderzoek uitgevoerd. Daarnaast was er aandacht

voor leefstijl en mentale gezondheid. Deze preventieve maatregelen hebben een positief effect op het ziekteverzuim. Het eindrapport dient als input voor het beleid 'Duurzame inzetbaarheid'.

Arbeidsparticipanten

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen bij Services werkervaring opdoen bij logistiek, parkeer- en terreinbeheer en in conciërgefuncties. In 2021 kunnen arbeidsparticipanten ook op locatie VUmc werkervaring opdoen.

4.9 Duurzaamheid

De coronapandemie heeft veel invloed gehad op duurzaamheid in Amsterdam UMC. Zo heeft Amsterdam UMC vanwege de pandemie gekozen voor een kortdurende strategie van een jaar, waarin duurzaamheid geen expliciete plek heeft gekregen. Duurzaamheid zal zeker terugkomen in de te formuleren vijfjarige strategie. In de divisies en directoraten lag het primaire focuspunt op het hoofd bieden aan de coronacrisis, waarbij mensen vaak geen tijd voelden om aan duurzaamheid te werken. Positief is dat het verbruik van energie is verminderd ten opzichte van voorgaande jaren en het bewustzijn van medewerkers in de zorg over de grote productie van afval is vergroot. De coronacrisis zorgde voor een tijdelijk tekort aan isolatiejassen en mondklappers, waarna het Amsterdam UMC 8.000 duurzame (herbruikbare) isolatiejassen heeft aangeschaft en een pilot is gestart met het steriliseren van gebruikte mondklappers. Als gevolg van de reisbeperkingen om de verspreiding van het virus te verminderen, is de transitie naar internetconsulten versneld doorgevoerd. Ook is er nauwelijks gevlogen, terwijl een aantal congressen wél digitaal is door-

gegaan. Dat heeft als effect gehad dat de CO₂-footprint van Amsterdam UMC is gedaald. Een ander neveneffect was de afname van de hoeveelheid bedrijfsafval vanwege het afschalen van de zorg en het vele thuiswerken van medewerkers. Onvermijdelijk was de toename van de hoeveelheid gecontamineerd ziekenhuisafval vanwege de covid-zorg.

Sommige doorlopende projecten lieten zich niet stoppen door de covid-crisis. Zo wist het green team OK locatie AMC de CO₂-footprint van de gebruikte anesthesiemiddelen al met 47% te verminderen, door over te stappen op minder schadelijke anesthesiemiddelen.





5. Vooruitblik 2021

Voor het jaar 2021 zullen drie belangrijke strategische doelstellingen in Amsterdam UMC centraal staan, te weten:

1. **Wij zijn Amsterdam UMC:** we werken vanuit onze kracht als één Amsterdam UMC. Samen ontdekken we de zorg van morgen en zijn daarbij zorgzaam voor en vrolijk met elkaar.
2. **Digitaal tenzij:** we zetten in op een versnelde digitale transitie binnen alle kerntaken. Dit omvat digitalisering in de breedste zin van het woord, zoals het verbeteren van de digitale infrastructuur, het ‘muurloos’ beschikbaar maken van data, de introductie van digitale werk- en onderwijsvormen en het verder realiseren van kennisbundeling op gebied van research in één platform.
3. **Portfoliokeuzes in de zorg:** we hebben te maken met begrensde capaciteit en middelen. Dat betekent dat het nu meer dan ooit van belang is om enerzijds strategische keuzes te maken en anderzijds meer accent te leggen op onze samenwerkingsverbanden in de regio. We moeten selectief zijn in wat we binnen onze muren kunnen en willen waarmaken. De focus moet liggen op zorg die aantoonbaar zinnig en gepast is en op zorg die alleen in Amsterdam UMC kan plaatsvinden. Door onze samenwerkingen met onze partners zorgen we ervoor dat we onze patiënten steeds optimale zorg ontvangen.

Samenwerkingen met partnerziekenhuizen en andere ketenpartners

De patiënt staat voor ons centraal, ook al maken we als Amsterdam UMC keuzes in de

patiëntenzorg die wij binnen onze muren leveren. Samen met onze partners (andere ziekenhuizen en zorgaanbieders) is ons streven om in een netwerk het volledige palet van patiëntenzorg aan te bieden voor elke patiënt. Dat kan betekenen dat een patiënt wel door ons wordt gezien in Amsterdam UMC, maar dat een eventuele behandeling kan plaatsvinden bij een netwerkpartner. Bijvoorbeeld omwille van wachttijd, kwaliteit of doelmatigheid. In de samenwerkingen met onze partners zorgen we voor uniformering van behandelingen met een duidelijk inzicht in en sturing op uitkomsten van behandelingen. Hierbij evalueren we met onze partners steeds patiëntervaringen en PROMs (Patient Reported Outcome Measures). Op onze eigen twee locaties willen we ons ook in 2021 nog meer concentreren op (zeer) complexe ingrepen en interventies. Daarmee verbeteren we de kwaliteit – de uitkomst voor de patiënt – en vergroten we de doelmatigheid van zorgverlening in onze regio.

Lateralisatieproces binnen Amsterdam UMC

Sedert 2018 is een aantal lateralisaties (verplaatsingen van specialistische patiëntenzorg) ‘over de Amstel heen’ gerealiseerd, dat wil zeggen: tussen locatie AMC en VUmc. Het betrof de huidziekten, nefrologie, benigne gynaecologie, reumatologie, kindergeneeskunde, specialistische zorg voor patiënten met slokdarm-maag aandoeningen en de medische microbiologie. In het voorjaar van 2021 is gepland om verplaatsingen uit te voeren waarbij cardiothoracale chirurgie, een deel van de interventiecardiologie, vaatchirurgie, longziekten, urologie, de behandeling van patiënten met hepato-pancreato-biliaire aandoeningen, me-

dische oncologie en inflammatoire darmziekten centraal staan.

Amsterdam UMC in de regio, landelijk en mondiaal

In onze meerjarenstrategie speelt de Metropool Amsterdam een voorname rol. Vanuit deze metropoolzettenwijonsinvooreenaantoonbare verbetering van de gezondheid in de wereld. Dat doen we niet alleen door onze kennis beter toe te passen, maar ook door kennis over te dragen, te delen, uit te bouwen en te ontsluiten voor andere zorgverleners en voor de samenleving. In 2021 zullen we hiervoor extra investeren in ons netwerk van partners binnen al onze kerntaken. Dat betekent dat we bijvoorbeeld de banden met de gemeente Amsterdam op het gebied van preventieprogramma's zullen aanhalen. Maar ook dat we de infrastructuur voor gezondheidsdata gaan verbeteren. Daarnaast staat het versterken van de band met onze twee universiteiten VU en UvA centraal, bijvoorbeeld op het gebied van Artificial Intelligence. Hiermee zorgen we er ook voor dat we nationaal en op onderdelen (zoals sommige aspecten van de patiëntenzorg en wetenschappelijk onderzoek) internationaal toonaangevend zijn.

Juridische fusie

Binnen de context van afnemende groei-ruimte binnen de zorg en een toegenomen concurrentie en internationalisering in de wetenschap hebben AMC en VUmc de afgelopen jaren gewerkt aan het verder versterken van vier kerntaken, te weten zorg, onderzoek, onderwijs en valorisatie.

Deze intensieve samenwerking van AMC en VUmc heeft per 7 juni 2018 geresulteerd in een

bestuurlijke fusie van beide instellingen; het startsein voor een voortgaande integratie. Naast de personele unie tussen de raden van bestuur en de raden van toezicht wordt er middels harmonisatie en integratie gewerkt aan het vormgeven van één organisatie met één manier van werken en één leidinggevende structuur. De reeds uitgevoerde en de toekomstige lateralisaties dragen bij aan het profiel van de beide locaties en aan de kracht van Amsterdam UMC als geheel.

De juridische fusie, de vorming van één juridische entiteit Amsterdam UMC, is het sluitstuk van dit complexe fusieproces. Een juridische fusie kent belangrijke voordelen. Zo krijgen alle medewerkers van Amsterdam UMC één en dezelfde werkgever, kunnen dubbele administraties opgeheven worden en kan dure medische apparatuur en infrastructuur doelmatiger worden benut. Ook is daarna een volledige integratie van de patiëntendossiers mogelijk. Dat is van belang voor de patiëntveiligheid. De juridische fusie draagt bij aan verdere kwaliteitsverbetering door eenduidige kwaliteitssystemen. In het eerste kwartaal van 2021 heeft afronding van de onderzoeksfase plaatsgevonden waarin onderzoek is gedaan naar de consequenties van de juridische fusie op de kerntaken en bedrijfsvoering van Amsterdam UMC. Het doel van deze onderzoeksfase is het voorbereiden van een voorgenomen besluit inclusief het tijdspad naar de streefdatum van de juridische fusie. Vooralsnog wordt een streefdatum van 1 januari 2022 gehanteerd. Voor de implementatie is een projectorganisatie ingericht met deelprojecten op de domeinen Governance, Financiën, Onderzoek, Onderwijs, Zorg, HR en Informatievoorziening Zorg. De betrokkenheid

van de universiteiten is hierin geïntegreerd. Voor de formele afronding van de juridische fusie is een wetswijziging nodig. De Minister van OCW heeft deze inmiddels aangekondigd.

Impact Coronavirus (covid-19) Ontwikkelingen in 2020

Sinds de ontdekking van het covid-19 virus in China in december 2019 is sprake van een wereldwijde pandemie met veel patiënten en slachtoffers. In februari 2020 werden de eerste covid-19 besmettingen in Nederland geconstateerd waarna het virus ook hier snel om zich heen greep.

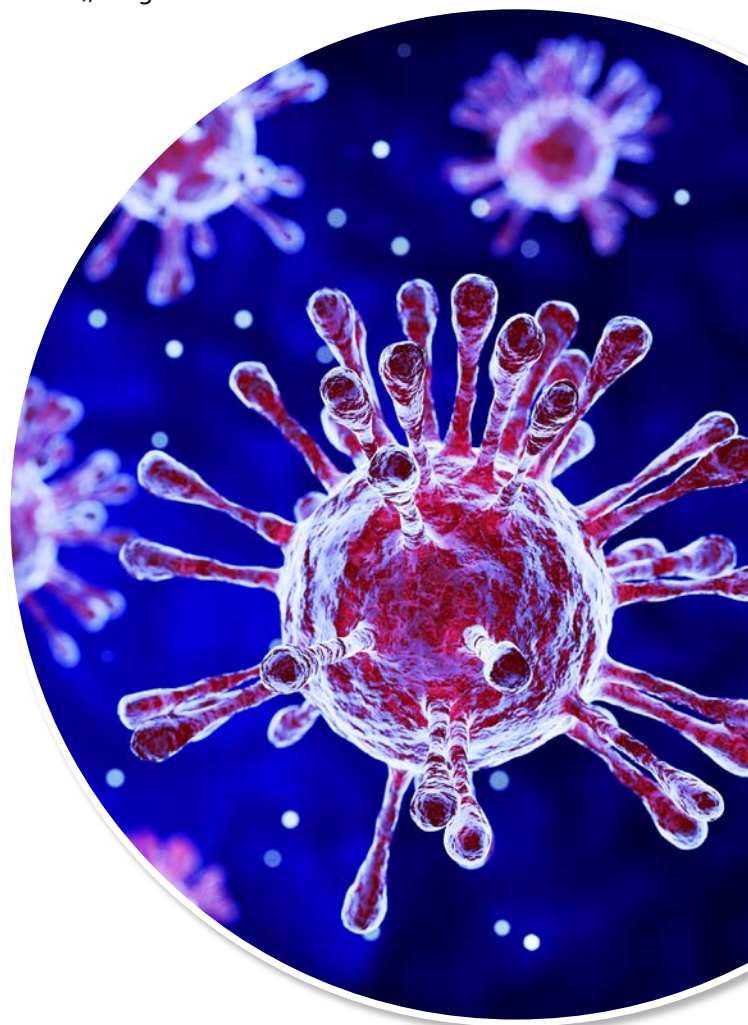
Begin maart 2020 nam de regering als gevolg daarvan een aantal ingrijpende maatregelen, waaronder het nagenoeg stilleggen van het openbare leven in Nederland.

De ziekenhuizen en UMC's stonden voor de taak om samen met ketenpartners in ROAZ-verband een grote groep covid-19 patiënten de noodzakelijke acute en intensieve zorg te verlenen. Gezien de grote besmettelijkheid van dit virus leidde dit tot drastische hygiëne- en veiligheidsmaatregelen die op dit moment nog steeds gelden. Door de grote toeloop van corona patiënten, de vereiste veiligheidsmaatregelen en de noodzakelijke opschaling naar meer IC-bedden, heeft ook Amsterdam UMC in maart 2020 op verzoek van de Minister van VWS moeten besluiten om een groot deel van de reguliere zorg af te schalen en uit te stellen.

In juni 2020 heeft de regering de covid-19 maatregelen versoepeld, kon iedereen met klachten zich laten testen en schaalden de ziekenhuizen en UMC's de zorg weer op. Echter, in september nam het aantal positief geteste personen weer flink toe. Op 22 september 2020

sprak het RIVM over de start van een tweede golf, waarna de regering in oktober overging tot het uitroepen van een noodzakelijke tweede (gedeeltelijke) lockdown. In de ziekenhuizen en UMC's was het in de klinieken en op de spoedeisende hulp weer erg druk, maar bleef het aantal IC-opnames gelukkig iets achter bij de eerste golf.

De situatie is echter sinds december 2020 door sterk oplopende besmettingen, mede door mutaties van het virus (Britse en Zuid-Afrikaanse variant), zorgwekkend.



Halverwege december resulteerde dit in een tweede volledige lockdown. Ziekenhuizen en UMC's stroomden weer vol en ook op de IC's kraakte het. Ook deze golf heeft bij Amsterdam UMC geleid tot het verplicht afschalen van reguliere patiëntenzorg in december 2020 en januari 2021. In Nederland is begin januari 2021 het vaccineren gestart, beginnend met onder andere de zorgmedewerkers. Dit moet het begin inluiden van het volledig onder controle krijgen van de gevolgen van het virus.

Alle door de ziekenhuizen en UMC's in 2020 getroffen maatregelen, waaronder keuzes in het zorgpalet en vanaf oktober de verplichte herverdeling van patiënten, zijn gemaakt in opdracht van de Minister van VWS en vallen binnen de kaders van de afspraken die in ROAZ-verband (Regionaal Overleg Acute Zorg) zijn gemaakt.

Ook onderwijs- en onderzoeksactiviteiten van ziekenhuizen en UMC's zijn geconfronteerd met uitdagingen als gevolg van covid-19. Zo is vooral tijdens de eerste lock-down het onderzoek in belangrijke mate stil komen te vallen, en heeft het onderwijs een versnelde transitie moeten doormaken naar onderwijs op afstand. Extra kosten en gederfde inkomsten in dit kader zijn veelal niet gecompenseerd en daardoor door de ziekenhuizen en UMC's zelf in de exploitatie opgevangen.

Dit moet het begin inluiden van het volledig onder controle krijgen van de gevolgen van het virus.

(Verwachte) ontwikkelingen in 2021

Als gevolg van een groot aantal besmettingen en daarop gebaseerde de noodzakelijke overheidsmaatregelen (lockdown en social distancing) beginnen de ziekenhuizen en UMC's 2021 opnieuw met een vooruitzicht van substantiële omzetzijning en hogere kosten. De extra kosten bestaan vooral uit:

- extra inzet (waaronder uitbreiding arbeidsovereenkomsten), omscholing en inhuur van zorgpersoneel in combinatie met een zeer hoog verzuim,
- kosten voor het testen van patiënten en medewerkers,
- investeringen en kosten voor het beschikbaar maken van ziekenhuiscapaciteit,
- inrichten van ziekenhuizen conform de 1,5 meter eisen,
- extra ruimtes creëren via tenten en cabins,
- extra kosten voor persoonlijke beschermingsmiddelen van personeel, en
- aanschaf van apparatuur en beschermingsmiddelen voor het verplegen van covid-19 en overige patiënten in sterk aangepaste omstandigheden.

De noodzaak blijft om ook in de komende periode het beleid en het advies van de diverse nationale instanties volgen en tegelijkertijd de uitdaging aan te gaan om de zorgactiviteiten zo goed en veilig mogelijk voort te zetten, zonder daarbij de gezondheid van de medewerkers en patiënten in gevaar te brengen.

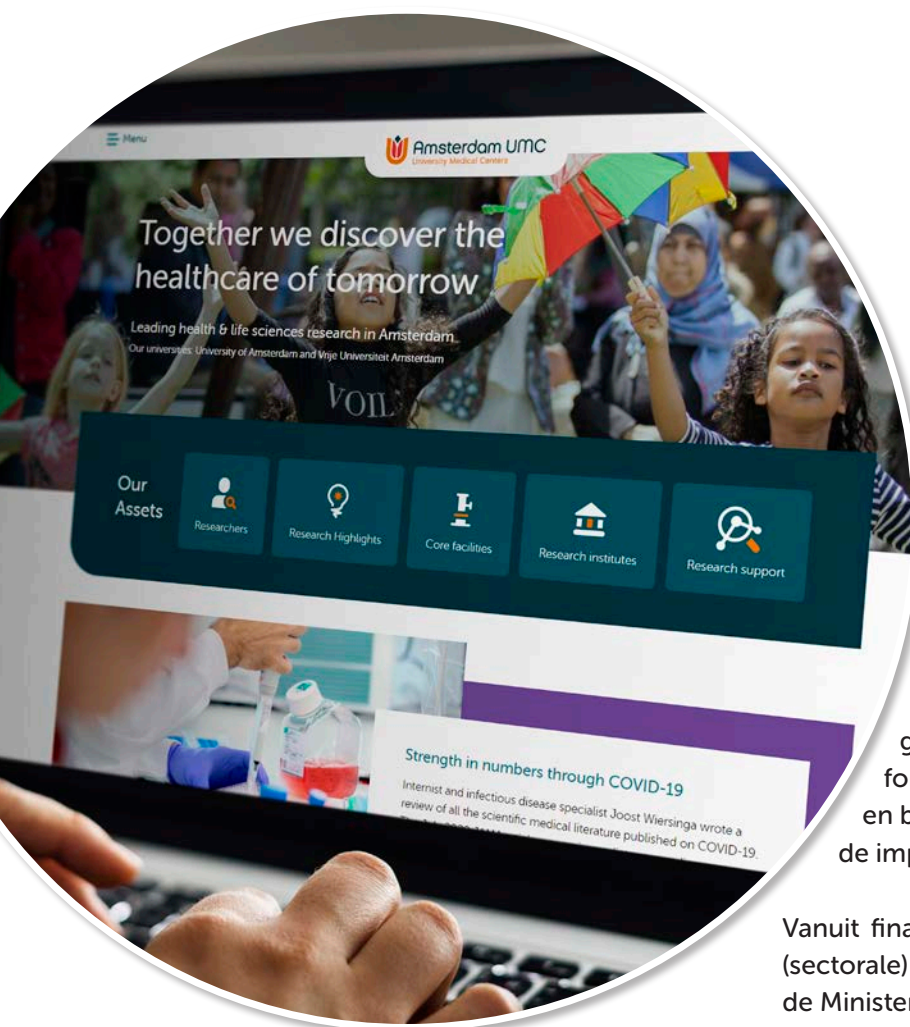
De koepels van ziekenhuizen en zorgverzekeraars hebben eind 2020 samen afspraken gemaakt om ziekenhuizen en UMC's die zorg leveren aan covid-19 patiënten al in een vroeg stadium zekerheid te bieden over dekking van de covid-19 kosten en gedeelde inkomsten in 2021. Dit betreft een kader in de MSZ 2021 voor zorgcontractering 2021 en een financieel vangnet. De contracten van 2020 vormen daarbij de basis voor de afspraken over 2021. Hierdoor sluiten de contracten nog steeds aan bij het specifieke ziekenhuis, de lokale situatie en individuele inkoop van de verschillende zorgverzekeraars. De zorgverzekeraars en ziekenhuizen hebben daarnaast afgesproken dat zij steeds een zo goed mogelijke balans blijven zoeken tussen zorg voor covid-19 patiënten en de reguliere zorg. Dit om lange wachttijden zoveel mogelijk te voorkomen. Alleen zorgverzekeraar EUCARE maakt zelfstandig afspraken. Alle partijen spreken daarbij de hoop uit dat 2022, na een succesvolle vaccinatiecampagne, voor de zorg weer zoveel mogelijk een jaar wordt als voor de uitbraak van corona waarin op gebruikelijke wijze contracten worden gesloten.

In aanvulling op de afspraken met de zorgverzekeraars, zijn met de Minister van VWS afspraken gemaakt over inkomstenderving op het gebied van zorg voor onder andere militairen, vluchtelingen en gedetineerden. Voor de inkomsten die niet door de zorgpremie gedekt worden heeft de Minister toegezegd zich in te spannen om te voorkomen dat ziekenhuizen in de rode cijfers belanden. Het ministerie van VWS draagt daarnaast met een beschikbaarheidsbijdrage bij aan extra IC-bedden voor 2021 en 2022.

Door de coronacrisis moest de reguliere zorg mede in opdracht van de Minister van VWS in 2020 en de eerste maanden van 2021 in een aantal gevallen (fors) worden uitgesteld. Ook nam het aantal verwijzingen naar de ziekenhuizen en UMC's sterk af. Voor 2021 staat de uitdaging om de zorgverlening in de eerste plaats weer in balans te krijgen. Voordat ziekenhuizen capaciteit hebben om deze zorg in te halen moet de impact van covid-19 voldoende zijn afgenomen en de (reguliere) zorg weer stabiliseren op de geplande 100%. Vervolgens wordt het de uitdaging de eerder uitgestelde zorg in te halen. Ziekenhuizen en UMC's maken hiervoor plannen en afspraken voor inhaalzorg met zorgverzekeraars. In de MSZ regeling 2021 is opgenomen hoe de nadere afspraken over inhaalzorg vergoed worden.

In 2020 stond de zorg in het teken van covid-19. De hoop is dat 2021 met de komst van vaccins de impact van corona op de ziekenhuiszorg afneemt en dat daarmee 2021 gezien kan worden als een overgangsjaar naar een genormaliseerde situatie. Het precieze verloop van covid-19 blijft echter, mede door mutaties van het virus, nog moeilijk te voorspellen. Strikte monitoring van onder andere mutaties van het virus en de impact daarvan op de effectiviteit van de vaccins blijft van groot belang.

Bij alle onzekerheden als gevolg van covid-19 kan Amsterdam UMC gebruik maken van de toezeggingen van de Minister van VWS en de afspraken die met Zorgverzekeraars Nederland zijn gemaakt via het onderhandelakkoord over de MSZ 2021 en de continuïteitsbijdragen (CB) voor 2020 en de vangnetwaarde voor 2021 en de hardheidsclausules voor zowel 2020 als



2021. Naast deze specifieke toezeggingen door zorgverzekeraars kan aanspraak worden gemaakt op landelijke regelingen, waaronder de subsidie voor het opschalen van de IC en uitstel van betaling van fiscale heffingen. Op basis van de meest actuele inzichten op het moment van vaststellen van deze jaarrekening kunnen de financiële gevolgen van covid-19 worden opgevangen binnen de gemaakte afspraken, rekening houdend met de kredietlimiet en de overeengekomen ratio's met de banken en is er geen sprake van een materiele onzekerheid over de financiële continuïteit voor Amsterdam UMC.

Risico's

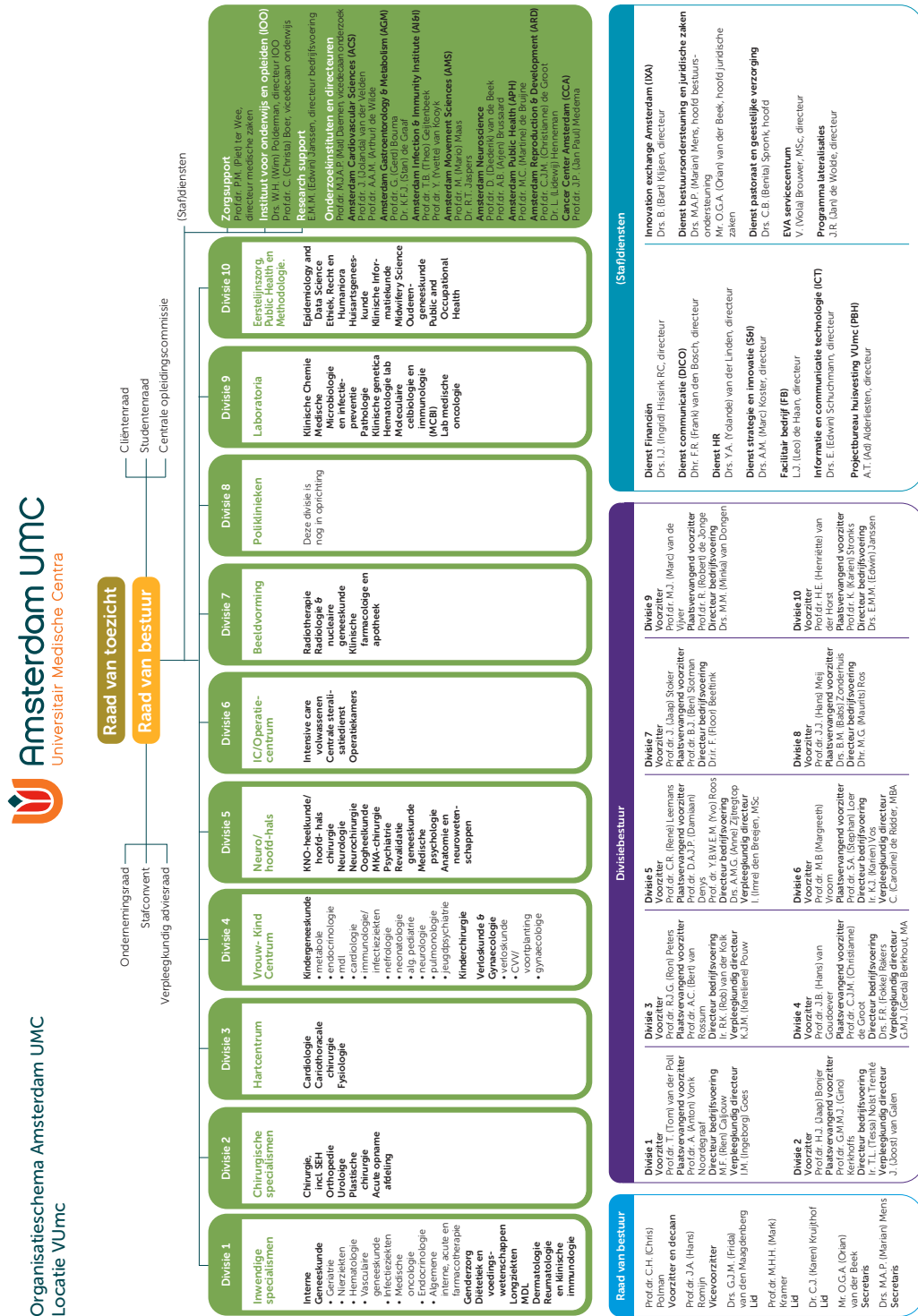
De impact van covid-19 in 2020 en 2021 is op de gehele organisatie groot. Afschaling van zorg, strengere eisen aan persoonlijke veiligheid en hygiëne, hoge werkdruk en verzuim,

en overheidsmaatregelen zoals de lockdown en social distancing, hebben de patiëntenzorg sterk beïnvloed. Ook onderwijs en onderzoek hebben sterke negatieve consequenties ervaren. Deze ontwikkelingen hebben vooral een zware wissel getrokken op het personeel en de bedrijfsvoering. Ook in 2021 zal covid-19, in ieder geval tot aan de zomermaanden, een forse impact hebben op medewerkers en bedrijfsvoering en zullen de patiënten de impact ervaren.

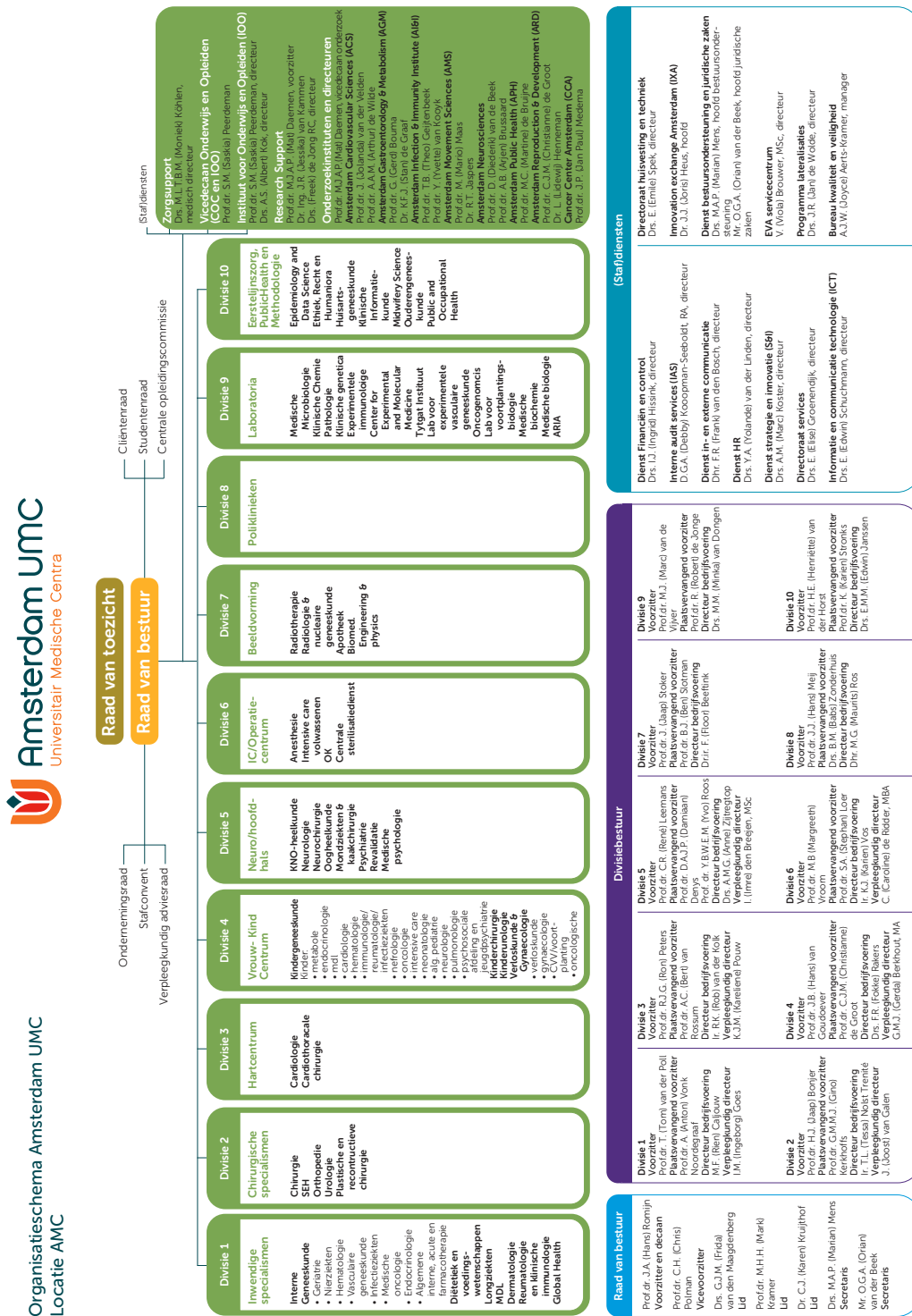
Vanuit financieel perspectief is als gevolg van (sectorale) afspraken met zorgverzekeraars en de Minister van VWS (onder andere CB regeling en hardheidsclausule) de impact van covid-19 op Amsterdam UMC in 2020 relatief beperkt geweest. Ook voor 2021 gelden deze afspraken en het daarin opgenomen financiële vangnet indien afspraken en toezeggingen ontoereikend blijken te zijn. Daarom is er voor Amsterdam UMC ook komende periode geen sprake van een concreet financieel continuïteitsrisico als gevolg van covid-19.

6. Bijlagen

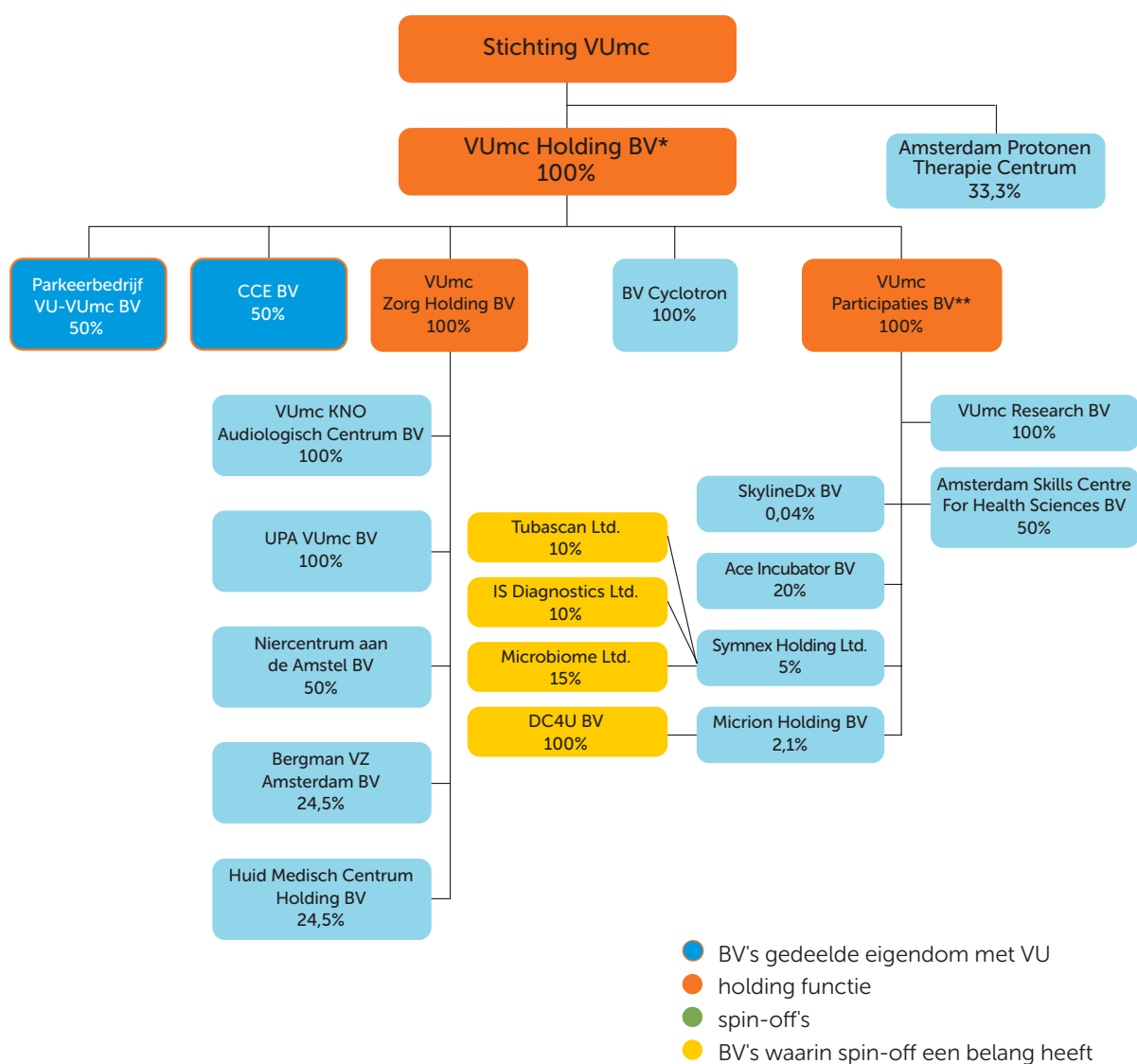
Bijlage 1a - Organisationschema per heden VUmc



Bijlage 1b - Organisationschema per heden AMC



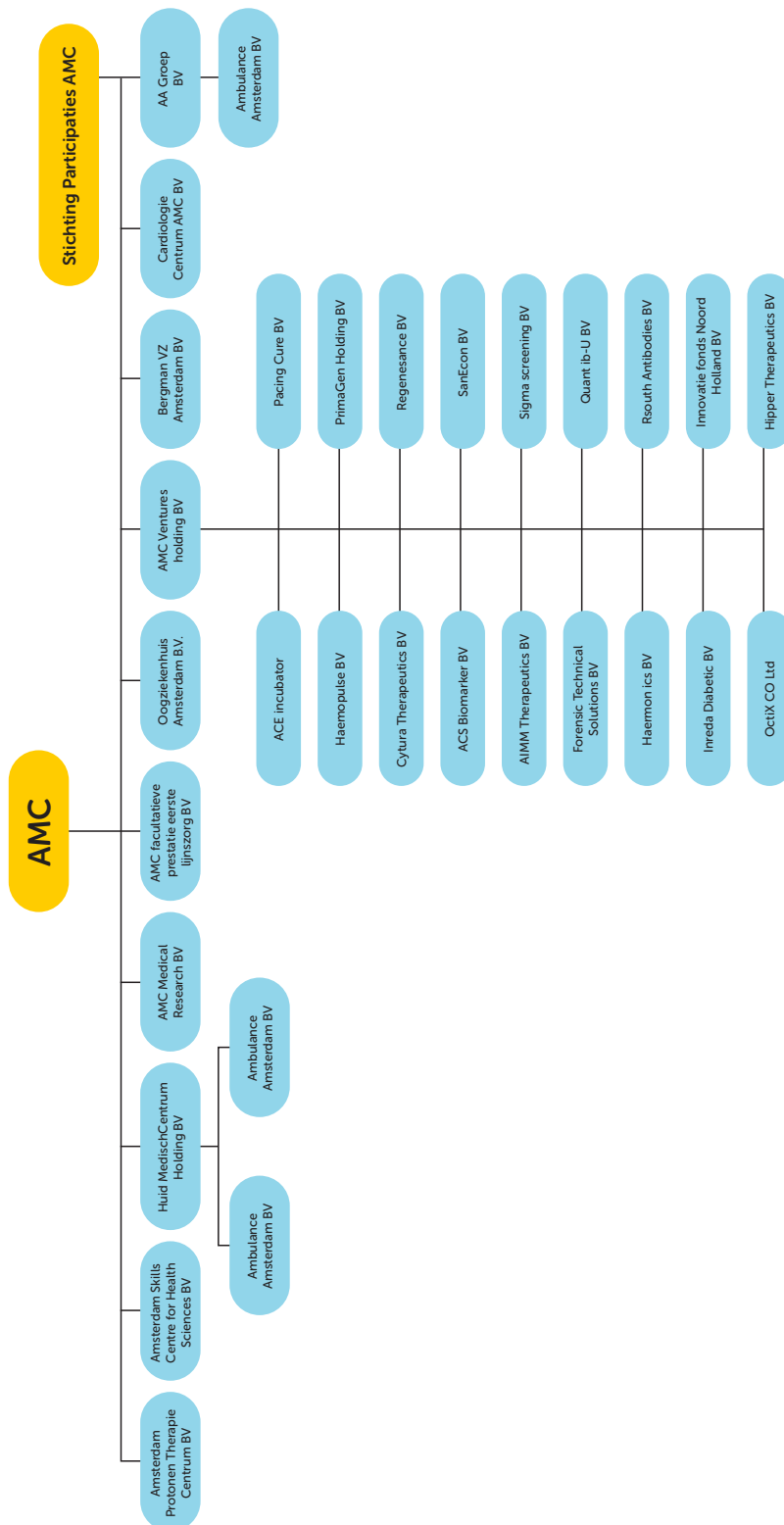
Bijlage 2a - Holdingstructuur Stichting VUmc per 31 december 2020



*Tot 1-1-2016 Boelevaar Tussenholding BV

**Tot 1-1-2016 Boelevaar Holding BV

Bijlage 2b - Deelnemingen AMC – AMC Ventures



Bijlage 3 - Raad van bestuur

A. Overzicht samenstelling

Naam	Functie
Prof. dr. J.A. Romijn	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter AMC • Vicevoorzitter VUmc • Internist
Prof. dr. C.H. Polman	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter VUmc • Vicevoorzitter AMC
Drs. G.J.M. van den Maagdenberg	<ul style="list-style-type: none"> • Lid
Prof. dr. M.H.H. Kramer	<ul style="list-style-type: none"> • Lid • Internist
Dr. C.J. Kruijthof	<ul style="list-style-type: none"> • Lid

B. Overzicht nevenfuncties

Prof. dr. J.A. Romijn	
Procolo	Lid raad van toezicht
AMC Medical Research BV	Voorzitter raad van commissarissen
AMC Ventures holding BV	Lid raad van commissarissen
Stichting Amsterdam Health and Technology Institute (AHTI)	Lid bestuur
Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU)	Lid bestuur
NFU bestuurscommissie Onderwijs & Onderzoek	Lid
Amsterdam Institute of Global Health and Development (AIGHD)	Lid raad van toezicht
Spinoza Centrum	Lid raad van toezicht
Stichting Preventie, Vroegdiagnostiek en e-Health	Lid bestuur
Stichting Transparantieregister Zorg	Lid raad van toezicht
Stichting Kinderoncologisch Centrum Amsterdam	Lid bestuur
Stichting Stolpersteine	Lid raad van toezicht

Prof. dr. C.H. Polman	
Hartwig Medical Foundation (via NFU)	Lid raad van toezicht
Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU)	Vicevoorzitter bestuur
NFU bestuurscommissie Onderwijs & Onderzoek	Voorzitter
Algemeen Bestuur Capaciteitsorgaan	Lid
Ledenraad SURF (via NFU)	Lid
Dutch Techcentre for Life Sciences (via NFU)	Lid bestuur

Drs. G.J.M. van den Maagdenberg	
AMC Medical Research BV	Lid raad van commissarissen
AMC Ventures holding BV	Lid raad van commissarissen
Nederlandse Loterij (vanaf 1 april 2017)	Lid raad van commissarissen voorzitter auditcommissie
Nederlandse Waterschapsbank (vanaf 1 april 2017)	Lid raad van commissarissen Lid risk committee
Nivel (vanaf 1-1-2017) (vanaf 1-12-2020)	Lid raad van toezicht Vicevoorzitter raad van toezicht
Centraal Planbureau (vanaf augustus 2017)	Lid centrale plancommissie
NFU bestuurscommissie Sturing & Financiering (vanaf 1 februari 2014)	Lid
Universitaire Sport Centra	Lid raad van toezicht

Prof. dr. M.H.H. Kramer	
Stichting Opleiding Ziekenhuis Geneeskunde (SOZG)	Lid bestuur
Stichting Lymph&Co	Lid bestuur
Ziekenhuis Rijnstate Arnhem	Lid raad van toezicht
Raad van civiel-militair Zorg en Onderzoek Veteranen (RZO, ministerie van Defensie)	Lid
Forensische Zorgspecialisten	Lid raad van toezicht
NFU bestuurscommissie Opleiding & Patiëntenzorg	Lid
Centramed	Lid raad van commissarissen

Dr. C.J. Kruijthof	
Zorgpartners Midden-Holland	Lid Raad van Commissarissen
Registratiecommissie Geneeskundig Specialismen, voor opleidingsvisitaties instellingen	Visitor
Rotterdams programma 'Carrière Start-Up'	Mentor van MBO-student
Directiegroep 'MediGroep VI'	Voorzitter
Comité van Aanbeveling Hospice Lansingerland	Lid
AMC Medical Research BV (AMR) (vanaf 14 februari 2019)	Lid Raad van Commissarissen
NFU bestuurscommissie Opleiding & Patiëntenzorg	Lid

Bijlage 4 - Raad van toezicht

A. Overzicht samenstelling en functies

Naam	Functie
Drs. W.J. Kuijken	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter • Lid Remuneratie- en benoemingsadviescommissie
Prof.dr. S.W.J. Lamberts (tot 1 november 2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Vicevoorzitter • Lid commissie Kerntaken, Kwaliteit en Veiligheid
Drs. P.S. Overmars	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Audit- en Huisvestingscommissie • Vicevoorzitter vanaf 1 maart 2021
Prof.dr. P.M. Meurs (tot 1 mei 2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Lid commissie Kerntaken, Kwaliteit en Veiligheid • Lid Remuneratiecommissie
Drs. W. Geerlings (tot 1 maart 2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter commissie Kerntaken, Kwaliteit en Veiligheid • Vicevoorzitter vanaf 1 november 2020
Mr. A.J.M. Nijboer	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Audit- en Huisvestingscommissie • Voorzitter Remuneratie- en benoemingsadviescommissie
Drs. W.F. de Mooij	<ul style="list-style-type: none"> • Lid Audit en Huisvestingscommissie
Prof.dr. A.L. Bredenoord (vanaf 1 mei 2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Lid commissie Kerntaken, Kwaliteit en Veiligheid
Prof.dr. M. Bussemaker (vanaf 1 november 2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Lid commissie Kerntaken, Kwaliteit en Veiligheid
Prof.dr. P.A.B.M. Smits (vanaf 1 maart 2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter commissie Kerntaken, Kwaliteit en Veiligheid

B. Overzicht nevenfuncties

Drs. W.J. Kuijken	
De Nederlandsche Bank	Voorzitter raad van commissarissen
Het Kadaster	Voorzitter raad van toezicht
The Hague Security Delta	Voorzitter raad van toezicht
Nationaal Park De Hoge Veluwe	Lid raad van advies
Instituutsadviesraad ASTRON	Lid
Leernetwerk Nederlandse School voor Openbaar Bestuur	Decaan leernetwerk
Luchtverkeersleiding NL	Voorzitter raad van toezicht
Kiesraad (per 1 januari 2021)	Voorzitter

Prof. dr. S.W.J. Lamberts (tot 1 november 2020)	
Sophia BV Erasmus MC	Voorzitter raad van commissarissen
European Neuroendocrine Tumor Network	Lid audit committee
NFU erkenningscommissie expertisecentra zeldzame ziekten	Voorzitter
Stichting ter bevordering van de volledige correspondentie van Desiderius Erasmus	Voorzitter
Stichting Erasmus, icoon van Rotterdam	Voorzitter
Giovanni van Bronkhorst Stichting ter bevordering welzijn jeugd in Rotterdam-Zuid	Lid
Kunstcommissie Erasmus Universiteit	Lid
NWO commissie Citrieffonds	Voorzitter
KNAW	Lid
Stichting Digitaal Monument Desiderus Erasmus	Voorzitter
ZonMW commissie gender en gezondheid	Lid
Beoordelingscommissie Topspecialistische zorg van NWO	Lid

Drs. P.S. Overmars	
Stichting OKI (tot 1 november 2020)	Voorzitter
Stichting AKBHHH	Voorzitter
Dura Vermeer Groep N.V.	Lid raad van commissarissen
Adyen N.V.	Voorzitter raad van commissarissen

Prof.dr. P.M. Meurs (tot 1 mei 2020)	
<i>Hoofdfuncties</i>	
Hoogleraar Bestuur van de Gezondheidszorg Erasmus Universiteit Rotterdam	
Wetenschappelijk directeur Erasmus Centrum voor Zorgbestuur	
<i>Nevenfuncties</i>	
Onderzoeksraad voor Veiligheid	Buitengewoon lid
Algemeen Bestuur Vereniging Aegon	Lid
Raad van Toezicht Universiteit van Amsterdam	Lid
Raad van Toezicht PharmAccess Group	Voorzitter a.i.

Raad van Toezicht Artez, hogeschool voor de Kunsten	Lid
Raad van Toezicht Parnassiagroep	Lid
Raad van Toezicht Prins Bernard Cultuurfonds	Voorzitter
Mr. A.J.M. Nijboer	

Drs. W. Geerlings (tot 1 maart 2021)

Zorgverzekeraar ONVZ	Vicevoorzitter Raad van Commissarissen
Stichting Rijnmondnet	Voorzitter (tot 1-3-2020)
Medische Commissie van de Radio Medische Dienst van de KNRM	Voorzitter
NVZD commissie voor accreditatie van bestuurders lid beoordelingscommissie Citrienfonds	Lid
Stichting Voeding Leeft	Adviseur

Mr. A.J.M. Nijboer

DPGmedia BV	Voorzitter auditcommissie
VNO/NCW metropool Amsterdam	Vicevoorzitter bestuur
amsterdam&partners	Voorzitter raad van toezicht
Stichting Concertgebouworkest Foundation	Lid bestuur (penningmeester)
Steunfonds Nederlandse Bachvereniging	Lid bestuur
AI Technology for People Amsterdam	Ambassadeur
Holding Goede Doelen Loterijen NV	Lid raad van commissarissen
Stichting Breikers	Lid bestuur

Drs. W.F. de Mooij (vanaf 1 januari 2020)

Hoofdfunctie	
Stichting Vestia	Lid raad van bestuur
Nevenfunctie	
Stichting Albeda	Vicevoorzitter raad van toezicht

Prof.dr A.L. Bredenoord (vanaf 1 mei 2020)	
Hoofdfunctie	
UMC Utrecht	Hoogleraar Ethiek van Biomedische Innovatie
Nevenfuncties	
Eerste Kamer der Staten-Generaal	Senator/fractievoorzitter
ZonMw	Lid bestuur
Metropole Orkest	Voorzitter Raad van Toezicht
KNAW Raad voor Medische Wetenschappen en KNAW Commissie voor de Vrijheid van Wetenschapsbeoefening	Vice-voorzitter respectievelijk lid
Landelijke Indicatiecommissie Preïmplantatie Genetische Diagnostiek	Lid

Prof.dr. M. Bussemaker (vanaf 1 november 2020)	
Hoofdfunctie	
Raad voor Volksgezondheid & Samenleving	Voorzitter
LUMC en Leidse Universiteit	Hoogleraar
Nevenfuncties	
Coöperatiebestuur PGGM	Voorzitter
Advisory Board Orange Knowledge Programme Nuffic	Voorzitter
First Dutch Innovations	Commissaris
Concertgebouw te Amsterdam	Commissaris
Kuratorium Max-Planck Instituut voor Psycholinguïstiek te Nijmegen	Lid
Raad van Toezicht Nederlands Dans Theater	Lid
Raad van Advies van NWO	Lid
KNAW Raad voor Medische Wetenschappen	Lid

C. Overzicht aanwezigheid raad van toezicht vergaderingen

Drs. W.J. Kuijken					
	24-03-2020	28-05-2020	30-09-2020	03-11-2020	14-12-2020
Drs. W.J. Kuijken	✓	✓	✓	✓	✓
Prof. dr. S.W.J. Lamberts	–	✓	✓	–	–
Drs. P.S. Overmars	✓	✓	✓	✓	✓
Prof. dr. P.L Meurs	✓	–	–	–	–
Drs. W. Geerlings	✓	✓	✓	✓	✓
Mr. A.J.M. Nijboer	✓	✓	✓	✓	✓
Drs. W.F. de Mooij	✓	✓	✓	✓	✓
Prof.dr. A.L. Bredenoord	–	✓	✓	✓	✓
Prof.dr. M. Bussemaker	–	–	–	–	✓

Bijlage 5 - KPI's 2020 – 2019 valorisatie

KPI's 2020 en 2019	Locatie AMC		Locatie VUmc	
	2020	2019	2020	2019
Vindingen	-	-	-	-
Geïdentificeerd	34	59	19	14
Patenten	-	-	-	-
Nieuwe aanvragen	7	6	1	4
Vervallen	7	6	1	4
Actief in portefeuille	82*	78	94	94
Contracten	-	-	-	-
MTA's	134	109	103	146
CDA's	120	86	95	113
license agreements	25	20	6	14
Nieuwe spin-offs	0	1	0	1
Successen				
TKI subsidie binnengehaald	6,35 mio	6,68 mio	2,23 mio	2,34 mio
Spin-offs opgericht	-	HaemoPulse	-	GPO-Healthcare/Ik-Herstel

Afkortingslijst

Afkorting	
ACE	Amsterdam Center for Entrepreneurship
ADORE	Amsterdam Oncology and Neuroscience Research
AIOS	Arts in opleiding tot specialist
AMC	Academisch Medisch Centrum Amsterdam
AMR BV	AMC Medical Research BV
ARB	Amsterdam Research Board
ASC	Amsterdam Skills Center
Avg	Algemene verordening gegevensbescherming
Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
CIOK	Commissie Integraal Overzicht Kwaliteit
COC	Centrale Opleidingscommissie
CRAZ	Cliëntenraden Academische Ziekenhuizen
CQ-i	Consumer Quality index
CZO	College zorgopleidingen
DBC	Diagnose behandel combinatie
DSCR	Debt Service Coverage Ratio
DWGM	Dure of weesgeneesmiddelen
EPD	Elektronisch Patiënten Dossier
EVA	Elektronisch Patiënten Dossier VUMC AMC
HvA	Hogeschool van Amsterdam
ICM	Integraal Capaciteitsmanagement
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
IOO	Instituut voor Onderwijs en Opleiden
IPSG	International Patient Safety Goals
IXA	Innovation Exchange Amsterdam
JCI	Joint Commission International
METc	Medisch Ethische Toetsingscommissie
NFU	Nederlandse Federatie van umc's
NKI-AvL	Nederlands Kanker Instituut – Antoni van Leeuwenhoek
NSE	Nationale Studenten Enquête
ODV	Onderlinge Dienstverlening
OK	Operatiekamer
OLVG	Onze Lieve Vrouwe Gasthuis
OR	Ondernemingsraad
PEM	Patiëntervaringsmonitor
PER	Patiënt Effect Rapportage
PI's	Principal Investigators
PRI	Prospectieve Risico Inventarisatie
RDP	Research Dataplatform
RvB	Raad van Bestuur
RvT	Raad van Toezicht
SBK	Sociaal Beleidskader
TTO	Transfer Technology Office
UMC	Universitair Medisch Centrum
UvA	Universiteit van Amsterdam
VAR	Verpleegkundige Adviesraad
VMS	Veiligheidsmanagementsysteem
VU	Vrije Universiteit
VUmc	Vrije Universiteit Medisch Centrum
VUmc-SMS	VUmc School of Medical Sciences
Wkkgz	Wet Kwaliteit en Klachten Gezondheidszorg
WNRA	Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren
WMCZ	Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen
WOR	Wet op de Ondernemingsraden
ZBC	Zelfstandige behandelcentrum

**AMC en VUmc
werken samen in
Amsterdam UMC**

AMC

Meibergdreef 9
1105 AZ Amsterdam

T +31(0)20 566 9111
www.amc.nl

VUmc

De Boelelaan 1117
1081 HV Amsterdam

T +31(0)20 444 4444
www.vumc.nl