

Jaarverslag VUmc

2017



Samen kiezen voor beter



## Leeswijzer

Het jaarverslag begint achtereenvolgens met een voorwoord van de raad van bestuur en het verslag van de raad van toezicht. Hoofdstuk één beschrijft het profiel van de organisatie. Hoofdstuk twee geeft een toelichting op het bestuur, toezicht en de advies- en medezeggenschapsorganen. In hoofdstuk drie wordt

verslag gedaan van de geleverde inspanningen en behaalde prestaties in 2017. Het meerjarenbeleid en het strategisch beleid van VUmc treft u aan in hoofdstuk vier. Het laatste hoofdstuk bestaat uit de resultatenrekening, balans en het kasstroomoverzicht.

Naam verslagleggende rechtspersoon: Stichting VUmc  
Adres: De Boelelaan 1117  
Postcode: 1081 HV Amsterdam  
Telefoonnummer: (020) 444 4444  
Nummer Kamer van Koophandel: 64156338  
E-mailadres: [communicatie@VUmc.nl](mailto:communicatie@VUmc.nl)  
Internetpagina: [www.VUmc.nl](http://www.VUmc.nl)

Fotografie: DigiDaan en Yvonne Compier  
Grafische vormgeving: Gerda Lieftink, Huisdrukkerij VUmc

# Inhoud

<b>Voorwoord raad van bestuur</b>	<b>4</b>
<b>Verslag raad van toezicht</b>	<b>7</b>
<b>1. Profiel van de organisatie</b>	<b>13</b>
1.1 Structuur en organisatie	13
1.2 Kerngegevens	14
1.3 Samenwerkingsrelaties	15
1.4 Werkgebieden	15
<b>2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap</b>	<b>16</b>
2.1 Bestuur en toezicht	16
2.2 Advies- en medezeggenschapsorganen	16
<b>3. Beleid, inspanningen en prestaties</b>	<b>19</b>
3.1 Strategie en beleid	19
3.2 Patiëntenzorg	20
3.3 Onderzoek	22
3.4 Onderwijs en opleiden	26
3.5 HRM	28
3.6 Bedrijfsvoering	30
3.7 Financiën	32
<b>4. Vooruitblik 2018</b>	<b>35</b>
<b>5. Balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht</b>	<b>38</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>42</b>
Bijlage 1: Organisatieschema VUmc per 1 april 2018	42
Bijlage 2: Holdingstructuur Stichting VUmc per 1 januari 2018	45
Bijlage 3: Raad van bestuur	46
Bijlage 4: Raad van Toezicht	48
Bijlage 5A: Accreditaties en erkenningen	50
Bijlage 5B: Expertisecentra bijzondere aandoeningen	54
Bijlage 6: Afkortingslijst	56

# Voorwoord raad van bestuur

In 2017 lag het strategisch zwaartepunt niet primair in het stellen van nieuwe doelen, maar in het zo goed mogelijk realiseren van bestaande prioriteiten. Onder andere het aangaan van de alliantie met AMC, het beter op orde krijgen van de basis processen in de bedrijfsvoering en het inbrengen van kwaliteits-initiatieven in de onderhandelingen met zorgverzekeraars. Daarnaast stonden ook het ten uitvoer brengen van de plannen met betrekking tot portfolio-versterking en het vierde, en tevens laatste jaar, van het meerjarig bezuinigingsprogramma hoog op de agenda. In dit jaarverslag geven wij inzicht in de geleverde inspanningen en prestaties over 2017 en blikken wij vooruit naar de toekomst. Graag lichten wij in dit voorwoord een aantal onderwerpen toe.

## Alliantie AMC – VUmc

Eind 2016 heeft de ACM laten weten meer onderzoek te willen doen naar de mogelijke gevolgen van de voorgenomen bestuurlijke fusie tussen AMC en VUmc voor de concurrentie. Hier is in 2017 aan gewerkt. Op 5 september 2017 hebben VUmc en AMC goedkeuring van de ACM gekregen om de volgende stap te zetten in het proces om de samenwerking om te zetten in een bestuurlijke fusie. In het tweede deel van 2017 zijn verdere voorbereidingen getroffen om de bestuurlijke fusie op 7 juni 2018 ook daadwerkelijk te effectueren.

## JCI

VUmc is doorlopend bezig om de zorg te verbeteren. Een belangrijke vervolgstap hierin is dat VUmc zich in 2019 wil laten accrediteren door Joint Commission International (JCI). De raad van bestuur heeft hiertoe medio 2016 besloten. Directe aanleiding was het feit dat NIAZ als instituut overstapt op een ander kwaliteitskader (Qmentum) en de keuze voorlag met welk kwaliteitskader VUmc zijn patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs verder wil optimaliseren. Daarbij was het ook relevant dat in het AMC reeds met JCI werd gewerkt. Een JCI-accreditatie raakt meer dan voorheen het werk

van iedereen binnen VUmc en vraagt het komende jaar nog veel toewijding en energie. Om inzicht te krijgen in de verbetermaatregelen om JCI geaccrediteerd te worden, is begin 2017 een 0-meting uitgevoerd. Op basis daarvan zijn, met behulp van thema-eigenaren, de benodigde verandering in gang gezet.

## Amsterdam Skills Center

De raad van bestuur heeft ingestemd met de oprichting van het Amsterdam Skills Center (ASC), een mooi voorbeeld waar zorg, onderzoek en valorisatie samenkomen. Met behulp van virtuele technologie en artificiële intelligentie gaat het ASC een 'New Way of Learning' ontwikkelen om medisch specialisten doelmatiger te trainen in het uitvoeren van operaties en andere interventies.

## Onderwijs & opleiden

VUmc is er in geslaagd om onderwijs en opleiden ook in 2017 goed op de kaart te zetten. De bachelor geneeskunde van de VUmc School of Medical Sciences behaalde een eerste plaats bij de Nationale Studenten Enquête, net als de master Oncology. Internationalisering heeft volop de aandacht van VUmc School of Medical Sciences. De studenten bachelor en master geneeskunde volgen steeds vaker een deel van de opleiding in het buitenland.

## Onderzoek

De kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek bij VUmc staat onverminderd stevig aan de top, zo blijkt uit onderzoek van het Centrum voor Wetenschap- en Techniekstudies (CWTS). De VUmc totaal score (MNCS) in de CWTS analyse is verder gestegen van 1,68 naar 1,70. Ook heeft in 2017 een verdere doorontwikkeling van de acht alliantie onderzoeksinstituten plaatsgevonden. De instituten worden aangestuurd door co-directeuren vanuit VUmc en AMC, en in alle instituten is zowel klinisch als fundamenteel biomedisch onderzoek ondergebracht.

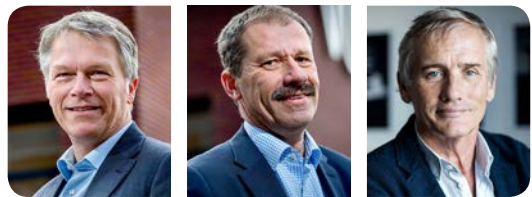
## Financiën

2017 was het laatste jaar van het vierjarig bezuinigingsprogramma. De bezuinigingen zijn gerealiseerd door een combinatie van specifieke en generieke maatregelen. De bezuinigingen hebben bijgedragen aan een financieel gezondere bedrijfsvoering. Medio 2017 werd bij de voorbereiding van de begrotingsbesluitvorming 2018 besloten dat aanvullende bezuinigingen vooralsnog niet nodig waren.

## Ten slotte

Rest ons alle VUmc'ers hartelijk te bedanken voor hun inzet het afgelopen jaar en voor hun grote bijdrage aan het leveren van excellente zorg, onderzoek, onderwijs en opleidingen. De raad van bestuur is hiervoor alle medewerkers en vrijwilligers bijzonder erkentelijk.

Amsterdam, 1 mei 2018



Drs. W.J. (Wouter) Bos, voorzitter raad van bestuur  
Prof. dr. C.H. (Chris) Polman, vicevoorzitter en decaan  
Prof. dr. M.H.H. (Mark) Kramer, lid raad van bestuur



# Verslag raad van toezicht

De Raad van Toezicht Stichting VUmc houdt toezicht op de Raad van Bestuur van VUmc. Met dit verslag legt de Raad van Toezicht verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in 2017.

De Raad van Toezicht Stichting VUmc heeft in 2017 geconstateerd dat er een goede focus is op de inhoudelijk relevante dossiers binnen de Stichting VUmc, dat de alliantie met AMC zorgvuldig wordt voorbereid en de goede en belangrijke relatie tussen VU en VUmc behouden blijft.

## Terugblik 2017

### Vergadering Raad van Bestuur - Raad van Toezicht

In 2017 is de Raad van Toezicht Stichting VUmc actief betrokken geweest bij de ontwikkelingen in het traject van de voorgenomen bestuurlijke fusie met AMC. Na goedkeuring door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) hebben VUmc en AMC in 2016 hun fusieplannen voorgelegd aan de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Deze concludeerde dat er meer onderzoek nodig was naar de gevolgen van de voorgenomen fusie. Met name de vraag of er nog genoeg concurrentie overblijft binnen de concurrentiële topzorg was aan de orde. Dit onderzoek heeft in 2017 plaatsgevonden en heeft uiteindelijk geresulteerd in een goedkeuring door de Autoriteit Consument en Markt (ACM). De Raad van Toezicht heeft zeer frequent de ontwikkelingen besproken, zowel onderling, als met de Raad van Bestuur en leidinggevenden binnen VUmc, als informeel ook met de Raad van Toezicht van AMC en met de Raad van Toezicht en het College van Bestuur van de VU.

In aanloop naar de voorgenomen bestuurlijke fusie hebben verschillende boekenonderzoeken (due diligence) plaatsgevonden bij VUmc en AMC. De onderzoeken hadden betrekking op de financiële, zorginhoudelijke, juridische en arbeidsvoorwaardelijke situatie bij beide huizen. De financiële due diligence is uitgevoerd door een onafhankelijk accountantskantoor. De voortgang en uitkomsten van deze onderzoeken zijn veelvuldig besproken in de Audit- en Huisvestingscommissie, in de Kwaliteitscommissie,

in de vergaderingen tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur, in een informele gezamenlijke vergadering van de Audit- en Huisvestingscommissies van AMC en VUmc en in gezamenlijke informele vergaderingen met het bestuur en de Raad van Toezicht van AMC. Na grondige analyses en uitgebreid overleg is aan het einde van het jaar door alle partijen geconcludeerd dat de uitkomsten van de due diligence onderzoeken geen obstakels vormen. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht hebben daarom besloten om door te gaan met de voorbereiding van de voorgenomen bestuurlijke fusie.

In 2017 waren er vier informele vergaderingen met het bestuur en de Raad van Toezicht van AMC en één informele aparte gezamenlijke vergadering van de Audit- en Huisvestingscommissies van VUmc en AMC. Deze bijeenkomsten waren met name bedoeld om de koers in de alliantievoorbereidingen en het due diligence onderzoek te bespreken en op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen, zicht te houden op het draagvlak in beide organisaties en de wijze waarop de medezeggenschap is betrokken in het proces. Daarnaast heeft de planvorming voor de eerste periode na de bestuurlijke fusie aandacht gekregen, als ook de beoogde organisatiestructuur, de risico's van de beoogde alliantie, de beheersing van de fiscale gevolgen en de naamgeving van de alliantie. Daarnaast is de samenstelling en taakverdeling binnen de Raden van Bestuur na de bestuurlijke fusie verkend. Er is voor gekozen om bij de start van de samenwerking tijdelijk een vijfde bestuurder toe te voegen aan de Raden van Bestuur vanwege de omvang en complexiteit van het geplande verandertraject.

In 2017 hebben vijf reguliere vergaderingen plaatsgevonden van de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur van Stichting VUmc en één extra telefonische vergadering om de uitkomsten van het due diligence onderzoek te bespreken. Naast de alliantie met AMC, kwamen in de reguliere vergaderingen ook andere onderwerpen aan de orde. Reeds gestarte samenwerkingsinitiatieven in de regio zijn geëvalueerd en de geleerde lessen zijn besproken; ook de start van nieuwe samenwerkingsinitiatieven is onderwerp van gesprek geweest. De Raad van Toezicht heeft

ingestemd met de oprichting van een stadspoli voor de dermatologie in samenwerking met AMC en Centrum Oosterwal.

Tevens is de investering in de bouw van het Research & Diagnostiek Centrum, inclusief de wetenschappelijke faciliteit voor oncologie en neurowetenschappen ADORE, veelvuldig onderwerp van overleg geweest. De Raad van Toezicht heeft toestemming gegeven de aanbestedingsprocedure (onder ontbindende voorwaarde) voor ADORE te starten. De investeringen worden gedekt vanuit externe middelen (donaties).

De Raad van Toezicht heeft in 2017 ook aandacht besteed aan integraal risicomanagement. De beleidsvisie en het plan van aanpak zijn besproken met de Raad van Bestuur en ook is inhoudelijk gesproken over de geïdentificeerde risico's voor 2017 en 2018. Risicomanagement is geïntegreerd in de P&C-cyclus en zal daarom terugkerend onderwerp van gesprek zijn in de audit- en huisvestingscommissie en vergaderingen van de Raad van Toezicht.

Overige onderwerpen die aan de orde zijn geweest in de besprekingen tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn het behalen van de NEN7510 accreditering voor cybersecurity en privacy, de impact van de reorganisatie van de afdeling Fysica en Medische Technologie, het tekort aan gespecialiseerd verpleegkundigen en het verstrekken van een lening aan het Amsterdam Skills Center for Health Sciences (een medische opleidingsfaciliteit).

De Raad van Toezicht heeft, naast bovengenoemde zaken, de jaarstukken 2016 en de begroting 2018 goedgekeurd.

### **Kwaliteitscommissie**

De Kwaliteitscommissie heeft in 2017 actief toezicht gehouden op vraagstukken met betrekking tot kwaliteit en veiligheid van de zorg en de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek.

Frequent zijn de bevindingen uit verschillende bezoeken van de IGJ in de commissie behandeld, evenals de voortgang in de voorbereidingen op de

accreditatie door Joint Commission International (JCI). In 2016 behaalde VUmc heraccreditatie door het Nederlandse Instituut voor Accreditatie in de Zorg (NIAZ). Omdat NIAZ over is gegaan op een nieuw systeem, kwam VUmc voor de keuze te staan om ook over te gaan op dat nieuwe systeem of om te kiezen voor een ander systeem. VUmc heeft, mede gezien de goede ervaringen bij het AMC, gekozen voor accreditatie door JCI. De Raad van Toezicht steunt deze keuze. In de zomer van 2017 is een nulmeting uitgevoerd. De resultaten en het plan van aanpak naar aanleiding hiervan zijn besproken door de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. De voortgang is periodiek onderwerp van overleg van de Kwaliteitscommissie.

In 2016 is het elektronisch patiëntendossier Epic geïmplementeerd. De commissie heeft in 2017 de voortgang en ontwikkeling gemonitord. Er is uitvoerig gesproken over de knelpunten en de gevolgen voor de kwaliteit van de patiëntenzorg.

In juni 2017 heeft een clustervisitatie plaatsgevonden van de acht opleidingen Geneeskunde in Nederland. Hoewel VUmc ook in de vorige visitatie goed beoordeeld werd, zijn toch de nodige verbeteringen doorgevoerd. Vanuit VUmc is de visitatie goed voorbereid. De Raad van Toezicht is hierover steeds geïnformeerd en aanbevelingen zijn opgevolgd. Uiteindelijk hebben alle inspanningen geresulteerd in een zeer goede beoordeling.

De belangrijkste conclusies uit jaarverslagen van de verschillende kwaliteitscommissies van VUmc zijn besproken. Deze conclusies geven de Raad van Toezicht een goed beeld van wat de verschillende commissies doen en wat de belangrijkste onderwerpen zijn.

Ook de wetenschappelijke output van 2017 en de CWTS-analyse 2017 zijn aan de orde gekomen. Zowel de methodologie als de uitkomsten zijn uitputtend besproken.



Overige onderwerpen die in de vergaderingen van de Kwaliteitscommissie zijn besproken, zijn de hoogleraarbenoemingen, de medisch specialistische vervolgopleidingen en de toekenning van opleidingsplaatsen, IGZ-indicatoren, integriteit, klanttevredenheidsmeting en het initiatief voor Peer Support. De beoogde bestuurlijke fusie met AMC was in 2017 ook een belangrijk terugkerend onderwerp voor de Kwaliteitscommissie. Er is veelvuldig overleg gevoerd over de niet-financiële delen van het due diligence onderzoek.

In 2017 is de Kwaliteitscommissie viermaal bijeen geweest. De notulen van deze bijeenkomsten zijn geagendeerd in de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Ook is eenmaal een vergadering geweest met de Kwaliteitscommissie van GGZinGeest. Hier is de inbedding van de GGZ in de academie besproken en hoe dit past binnen de voorgenomen bestuurlijke fusie met AMC. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft daarnaast, zoals elk jaar, tweemaal vergaderd met vertegenwoordigers van cliëntenraad, stafconvent, verpleegkundige adviesraad, leidinggevenden van de afdeling zorgsupport en de Raad van Bestuur. Kwaliteitsonderwerpen, zoals ook in de kwaliteitscommissie besproken, kwamen hier aan de orde.

### **Audit- en huisvestingscommissie**

In de vergaderingen van de Audit- en Huisvestingscommissie is in 2017 regelmatig en intensief gesproken over de financiële resultaten. Het jaar 2016 is afgesloten met een positief resultaat, wat grotendeels veroorzaakt werd door incidentele baten en lasten. Ook werd weer een licht positief genormaliseerd resultaat behaald. Het ombuigingsprogramma heeft dus zijn vruchten afgeworpen. De resultaten zijn in 2017, het laatste jaar van het ombuigingsprogramma, intensief gemonitord. Er is gesproken over de hoger dan begrote patiëntgebonden kosten, zoals geneesmiddelen, protheses en implantaten en hulpmiddelen en het beheer op de contracten met zorgverzekeraars. De Audit- en Huisvestingscommissie is tevreden over de maatregelen die zijn ingezet.

Nadat in 2016 een belangrijk bespreekpunt was dat de verschillende divisies zich nadrukkelijk financieel verantwoordelijk moesten gaan voelen, zijn hierin in 2017 stappen gemaakt. Het proces om van strategievorming via een meerjarenbegroting te komen tot een jaarplan en begroting is aangepast. Er zijn 10 belangrijke thema's geïdentificeerd en er is meer balans tussen zorginhoud en financiën. Door de divisies zelf zijn onderling goede afspraken gemaakt die tezamen hebben geleid tot een sluitende begroting. De Audit- en Huisvestingscommissie spreekt haar waardering uit voor het proces en het resultaat.

Met de Raad van Bestuur en de externe accountant is de rapportage inzake de interim-bevindingen 2017 besproken. VUmc heeft gewerkt aan de interne beheersing en het verbeteren van sturingsinformatie. Er is geconcludeerd dat hierin goede resultaten zijn bereikt. Tegelijkertijd is gesignaleerd dat nog verbetering mogelijk is op het gebied van het inkoopproces, contractbeheer, zorgadministratie, IT-beheer en decentrale opbrengststromen.

Naast de advisering over de documenten uit de planning- en controlcyclus heeft de Audit- en Huisvestingscommissie frequent en uitgebreid gesproken over een aantal complexe dossiers op het gebied van campusontwikkeling en -investering. Ook is er gesproken over de ontwikkelingen binnen de VUmc Holding BV en zijn onkostenvergoedingen van de raad van bestuur beoordeeld. De beoogde bestuurlijke fusie met AMC was in 2017 een belangrijk terugkerend onderwerp voor de Audit- en Huisvestingscommissie. Er is veelvuldig overleg gevoerd over de financiële delen van het due diligence onderzoek, mede met de begeleidende onafhankelijke accountant.

De Audit- en Huisvestingscommissie kwam in 2017 viermaal regulier bijeen, eenmaal was er een extra vergadering om de bevindingen van het financiële due diligence rapport te bespreken en eenmaal was er een gezamenlijke informele vergadering met de Auditcommissie van AMC. De notulen van deze commissievergaderingen zijn geagendeerd in de vergaderingen van de Raad van Toezicht.

### **Remuneratiecommissie**

De Remuneratiecommissie heeft zich in 2017 beziggehouden met jaarlijks terugkerende onderwerpen, waaronder het voeren van jaargesprekken met de bestuurders. Input hiervoor is opgehaald in de organisatie bij medewerkers die nauw met de leden van de Raad van Bestuur samenwerken.

Na positief advies van de advies- en medezeggenschapsorganen is prof. dr. Chris Polman per 1 juli 2017 herbenoemd voor een termijn van vier jaar als lid van de Raad van Bestuur VUmc en is drs. W.J. Bos per 19 augustus 2017 voor eenzelfde termijn herbenoemd als voorzitter van de Raad van Bestuur VUmc. Beide herbenoemingen konden rekenen op een breed draagvlak in VUmc.

Per 1 maart 2017 is drs. W. Geerlings voor een tweede termijn herbenoemd als lid van de Raad van Toezicht

VUmc; de heer Geerlings bekleedt deze positie op voordracht van de cliëntenraad. De OR VUmc is over de herbenoeming gehoord. Per 6 september 2017 zijn mr. drs. J.L. Burggraaf en prof. dr. E.C. Klasen ook herbenoemd als lid van de Raad van Toezicht VUmc, nadat de OR hierover is gehoord. De herbenoemingen van deze drie leden hebben de vereiste goedkeuring van de ledenraad van VUvereniging.

### **Relatie met de instelling**

In 2017 hebben diverse overleggen plaatsgevonden van de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur en diverse organen en vertegenwoordigers binnen VUmc (beleidsraad, ondernemingsraad, stafconvent en staf-directeuren). In deze gesprekken zijn onder meer de ontwikkelingen in de alliantie AMC-VUmc besproken en is er uitgebreid gesproken over de financiële



ontwikkelingen binnen VUmc en de rol van de diverse gremia hierin.

Met het algemeen bestuur van het stafconvent heeft specifiek overleg plaatsgevonden over het IGJ-rapport 'Goed bestuur en veilige cultuur; vereisten voor goede zorg. Raad van Bestuur UMC Utrecht teveel op afstand' naar aanleiding van het verscherpte toezicht bij UMCU. Doel was leerpunten te definiëren voor VUmc. De Raad van Toezicht is tevreden met de aandacht die aan dit onderwerp is besteed.

Leden van de Raad van Toezicht die in het bijzonder het vertrouwen genieten van de medezeggenschap, voorgedragen zijn door de cliëntenraad of contactpersoon zijn, hebben op verschillende momenten formeel en informeel overleg gevoerd en contact gehad met (leden van) de medezeggenschapsorganen.

Een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht heeft in 2017 tweemaal de vergaderingen van de Ledenraad VUvereniging bijgewoond. Leden van de Raad van Toezicht hebben individuele gesprekken gevoerd met personen binnen VUmc, werkbezoeken afgelegd en waren aanwezig op belangrijke momenten voor VUmc. De voorzitter van de Raad van Toezicht Stichting VUmc was aanwezig bij de vergaderingen van de voorzitters Raden van Toezicht van alle UMC's.

## Relatie VU-VUmc

De relatie tussen VU en VUmc en de onderlinge verbondenheid was in 2017 onverminderd sterk. Gezamenlijkheid bestaat in de vorm van de gedeelde identiteit onder de VUvereniging, het bijzondere karakter van de instellingen, de verwevenheid van onderwijs en onderzoek en de gezamenlijke campusontwikkeling aan de De Boelelaan.

De Raden van Toezicht van zowel VU als VUmc streven ook in hun functioneren naar behoud van de verbinding en samenwerking. De Raden van Toezicht en de bijbehorende commissies hebben zo veel als mogelijk op dezelfde dag 'rug aan rug' vergaderd, met tussentijds ruimte om informeel bij te praten. De voorzitters

van beide Raden van Toezicht, Raad van Bestuur en College van Bestuur overlegden viermaal met elkaar.

## Samenstelling Raad van Toezicht en remuneratie

De Raad van Toezicht is zo samengesteld, dat de leden ervan ten opzichte van elkaar en ten opzichte van de Raad van Bestuur onafhankelijk en kritisch konden opereren. De remuneratie van de Raad van Toezicht is lager dan de bedragen die de WNT hiervoor als maximum aangeeft.

## Tot slot

VUmc hanteerde tot 1 januari 2017 de UMC-Governancecode van de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU). Per 1 januari 2017 heeft VUmc zich aangesloten bij de nieuwe Zorgbrede Governancecode die op die datum van kracht is geworden. Deze code beschrijft de regels voor goed bestuur en toezicht voor zorginstellingen.

Het principe van onafhankelijkheid is naar het oordeel van de Raad van Toezicht bij de uitoefening van zijn taken in het verslagjaar nageleefd. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht ook aandacht besteed aan zelfreflectie en scholing om haar taak goed uit te kunnen blijven voeren.

De Raad van Toezicht dankt de bestuurders en allen binnen de instelling voor de inzet en prestaties van het afgelopen jaar en ziet uit naar het als toezichthouder leveren van een constructieve bijdrage aan de verdere ontwikkeling van VUmc in 2018.

28 maart 2018

Raad van Toezicht stichting VUmc

Drs. W. (Willem) Geerlings, voorzitter

Prof. dr. E.C. (Eduard) Klasen

Drs. J.P. (Jacqueline) Rijdsdijk

Mr. drs. J.L. (Jan Louis) Burggraaf

Mr. A.J.M. (Anita) Nijboer



spoedeisende hulp

09144

AMBULANCE

28-HPF-1

# 1. Profiel van de organisatie

Het bestuur van Stichting VUmc bestaat uit drie leden die met elkaar een collegiaal bestuur vormen. Het toezicht op de instelling werd uitgeoefend door de raad van toezicht Stichting VUmc. In dit hoofdstuk wordt een toelichting geven op de structuur van VUmc, kernegevens, samenwerkingsrelaties en werkgebieden.

## Missie, visie, kernwaarden

### Missie

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.

VUmc laat zich hierdoor inspireren bij de inrichting van haar onderwijs, onderzoek en zorg. Binnen VUmc en de samenwerkingsverbanden waarin zij deelneemt, uit zich dit in het elkaar aanspreken op en stimuleren tot ambitie, zorgvuldigheid en betrokkenheid; zowel in relatie tot haar medewerkers, haar studenten en haar artsen in opleiding als ook in relatie tot degenen aan wie zij diensten verleent of voor wie zij anderszins verantwoordelijkheid draagt. Zij onderkent en waardeert de rol die levensbeschouwing en zingeving hierbij spelen.

### Visie

VUmc wil een wezenlijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van de gezondheidszorg en daarmee aan het welzijn van mensen. Als universitair medisch centrum richt VUmc zich op een vooraanstaande positie in onderwijs en opleiding, wetenschappelijk onderzoek en patiëntenzorg. VUmc is er voor patiënten, hun naaste(n), verwijzers, studenten, op te leiden professionals en opdrachtgevers van onderzoek. VUmc wil gezien en erkend worden als een innovatieve kwaliteitsorganisatie met een uitstekende reputatie, een krachtig netwerk en met plezier in wat we doen; een excellent centrum voor onderwijs en onderzoek en onderscheidend in de patiëntenzorg.

VUmc biedt een uitdagend en ambitieus denk- en werkklimaat waarin plezier, respect, integriteit en dienstbaarheid voorop staan.

### Kernwaarden

VUmc heeft drie kernwaarden die zijn identiteit als geheel verwoorden. Bij keuzes in de beleidsontwikkeling dienen zij als maatstaf voor het denken en handelen. Tevens vormen zij de leidraad hoe medewerkers zich in hun werk gedragen en met elkaar omgaan. De drie kernwaarden zijn:

- Betrokkenheid
- Zorgvuldigheid
- Ambitie

## 1.1 Structuur en organisatie

### Organisatiestructuur

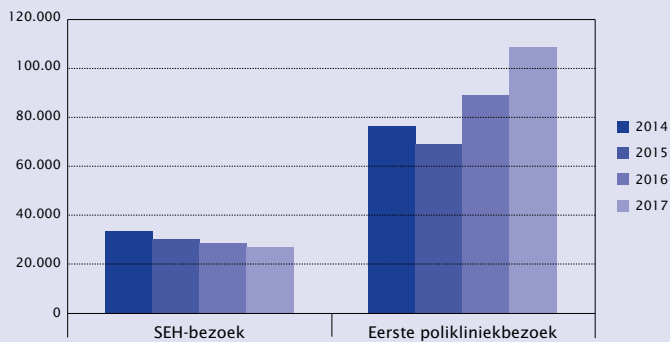
VUmc kent een divisiestructuur waarbij de medische afdelingen zijn ondergebracht in divisies.

Een overzicht van de organisatiestructuur van VUmc, inclusief de stafdiensten en onderzoeksinstituten, is opgenomen in bijlage 1. Daarnaast heeft VUmc met het ontwikkelen van technology transfer activiteiten en het opzetten van spin-off bedrijven een holdingstructuur opgezet, de VUmc Holding BV (bijlage 2). De commerciële activiteiten van VUmc zijn in deze holding ondergebracht.

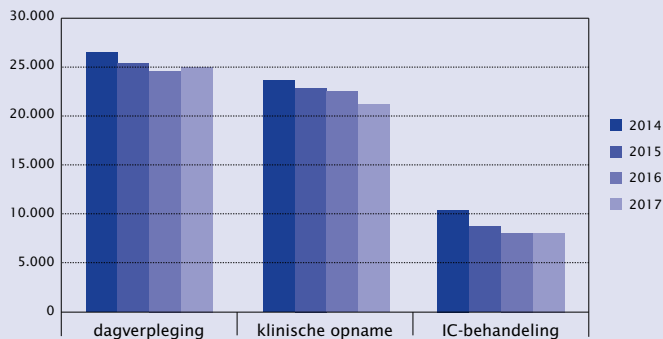
## 1.2 Kernegegevens

In onderstaande grafieken treft u een aantal kerngegevens van VUmc. Onder andere over de kerntaken patiëntenzorg, onderzoek, onderwijs en opleiding.

Grafiek 1 - SEH bezoek en eerste polikliniekbezoek



Grafiek 2 - dagverpleging, klinische opname en IC-behandeling



### Grafiek 3a en 3b - research in cijfers

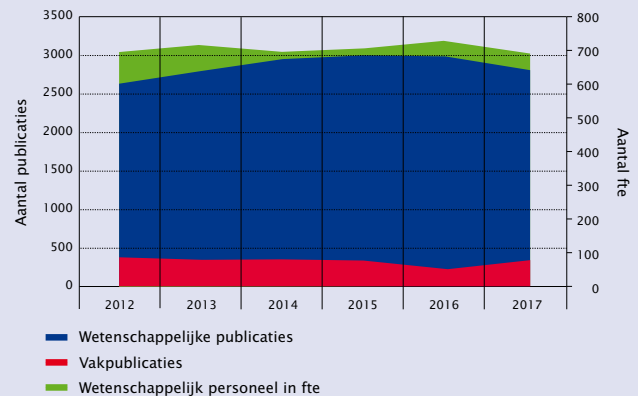
De kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek bij VUmc staat onverminderd stevig aan de top, zo blijkt uit onderzoek van het Centrum voor Wetenschap- en Techniekstudies (CWTS). Het CWTS vergelijkt het aantal keer dat een artikel wordt geciteerd met het wereldgemiddelde in het vakgebied waarin het artikel gepubliceerd is. Ze berekenen hier een ratio van waarbij 1 gelijk staat aan het wereldgemiddelde.

De VUmc totaal score (MNCS) in de CWTS analyse is verder gestegen van 1,68 naar 1,70 wat inhoudt dat VUmc artikelen gemiddeld 1.7 keer vaker geciteerd worden dan het wereldgemiddelde.

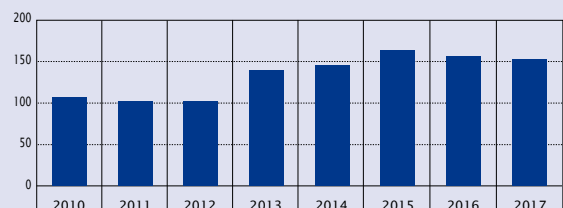
Research in- output	2017
Wetenschappelijke publicaties	2824
Vakpublicaties	278
Wetenschappelijk personeel in fte	693
Promoties	152

VUmc heeft in 2017 2824 wetenschappelijke tijdschrift-artikelen en een groot aantal vakpublicaties verzorgd. De meeste VUmc publicaties verschijnen in tijdschriften in de wetenschapsgebieden oncologie, klinische neurologie en neurowetenschappen. Er vonden 152 promoties plaats.

Grafiek 3a - Ontwikkeling wetenschappelijke publicaties, vakpublicaties en wetenschappelijk personeel

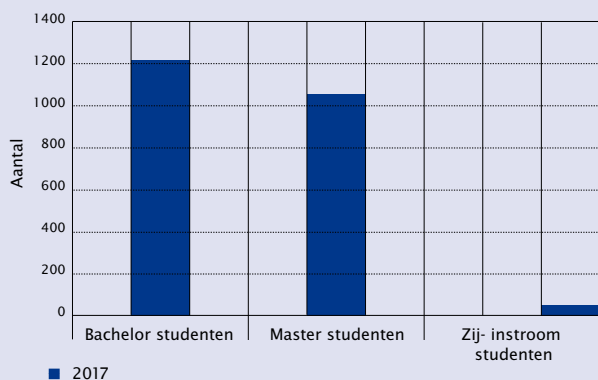


Grafiek 3b - Ontwikkeling aantal promoties 2010-2017

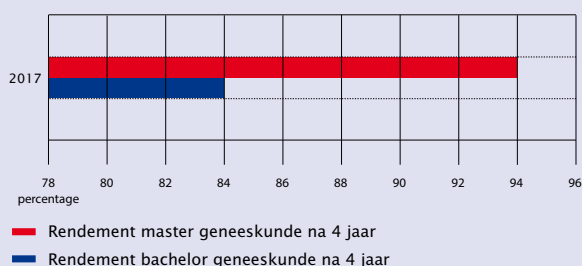


<sup>1</sup> Berekend volgens de nieuwe CWTS meet methode

Grafiek 4 – aantallen studenten per 1 oktober 2017



Grafiek 5 – Rendement bachelor/master aantal in %



### 1.3 Samenwerkingsrelaties

VUmc onderhoudt in het licht van zijn kerntaken (patiëntenzorg, onderzoek, onderwijs en opleiden) en omvang een grote hoeveelheid contacten met verschillende belanghebbenden.

#### Patiënten en verwijzers

VUmc hecht veel waarde aan de regelmatige contacten met (vertegenwoordigers van) patiënten en verwijzers. VUmc onderhoudt actief contact met de huisartsen in het eigen basisverzorgingsgebied en de medisch specialisten in de eigen verzorgingsregio (Noord-Holland Noord, Kennemerland en Amstel- en Meerlanden). Daarnaast is sprake van een regelmatig overleg met de cliëntenraad.

#### Studenten

De studenten vormen een belangrijke gemeenschap binnen VUmc. Met hun gekozen vertegenwoordigers in de studentenraad is regelmatig overleg over onderwijs- en studentenaangelegenheden.

#### Zorgverzekeraars

In 2017 heeft VUmc met alle zorgverzekeraars een contract gesloten. In de onderhandelingen is de strategie gehanteerd om meer focus te leggen op kwaliteit (het aantoonbaar de beste willen zijn) gekoppeld aan een goede prijs.

#### Overheid

Met verschillende overheden onderhoudt VUmc contacten ten behoeve van de eigen taakuitoefening. Het betreft ministeries en toezichhoudende organen op lokaal, provinciaal en landelijk niveau.

#### Nederlandse Federatie van UMC's (NFU)

VUmc is lid van de Nederlandse Federatie van UMC's (NFU). Binnen de NFU vindt afstemming en coördinatie plaats tussen de acht 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, Wouter Bos, werd per september 2017 vicevoorzitter van de NFU en is beoogd voorzitter vanaf september 2018.

#### Zorgpartners

Daarnaast onderhoudt VUmc contacten met verschillende (regionale) zorgpartners. Hier wordt in hoofdstuk drie nader op ingegaan.

### 1.4 Werkgebieden

In de patiëntenzorg omvat het werkgebied van VUmc zowel het eigen verzorgingsgebied (basiszorg), de regio (topklinische zorg) als ook Nederland als geheel (topreferente zorg). Op het terrein van wetenschappelijk onderzoek is sprake van een sterke nationale en internationale oriëntatie. Voor het onderwijs geldt dat de studenten afkomstig zijn uit alle delen van het land. Ruim 60% van de studenten geneeskunde loopt minimaal één keer een co-schap in het buitenland. De opleidingstaakstelling voor medisch-specialistische vervolgoopleidingen realiseert VUmc in intensieve samenwerking met ziekenhuizen in de eigen regio.

<sup>2</sup> dd. 26-03-2018 gegevens uit PURE te weten Refereed article (scientific) en Non-refereed article (scientific)

<sup>3</sup> dd. 26-3-2018 gegevens uit PURE te weten Professional publication

<sup>4</sup> 1<sup>e</sup> t/m 4<sup>e</sup> geldstroom. Voor zeven afdelingen is gebruik gemaakt van gegevens over 2016. Het werkelijke aantal fte over 2017 kan om die reden iets afwijken.

## 2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

In dit hoofdstuk wordt een toelichting geven op het bestuur, toezicht en de advies- en medezeggenschapsorganen. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het dagelijkse bestuur van VUmc en is belast met alle bestuurlijke aangelegenheden. De raad van bestuur legt hierover verantwoording af aan de raad van toezicht.

### 2.1 Bestuur en toezicht

#### Raad van bestuur

De raad van bestuur bestaat uit drie leden, Wouter Bos (voorzitter), Chris Polman (vicevoorzitter en decaan) en Mark Kramer (lid met portefeuille patiëntenzorg), die samen een collegiaal bestuur vormen. Een overzicht van de portefeuilleverdeling en nevenfuncties van de leden van de raad van bestuur treft u aan in bijlage 3a en 3b.

#### Raad van toezicht

De raad van toezicht Stichting VUmc bestaat uit vijf leden. Een overzicht van de leden van de raad van toezicht in 2017 treft u aan in bijlage 4a. In deze bijlage is ook een overzicht opgenomen van de nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht (bijlage 4b) en de frequentie van de vergaderingen van de Raad van Toezicht in 2017 (bijlage 4c).

#### Zorgbrede Governancecode

VUmc onderschrijft de Zorgbrede Governancecode 2017. Borging van de governance in VUmc is vastgelegd in zowel de statuten van Stichting VUmc als het bestuursreglement. In het reglement raad van toezicht zijn onder meer de samenstelling, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de raad van toezicht vastgelegd. Tevens is er een informatieprotocol opgesteld tussen de raad van bestuur en raad van toezicht waar de inrichting van de onderlinge informatievoorziening is geregeld.

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. Beiden zijn transparant over de

uitoefening van nevenfuncties (zie bijlagen drie en vier van dit jaarverslag); er is op geen enkele wijze sprake van enige vorm van belangenverstrengeling.

De raad van toezicht kent de volgende commissies:

- Audit- en huisvestingscommissie; deze commissie adviseert de voltallige raad van toezicht over financieel management, het functioneren van de auditfunctie, het huisvestingsmanagement en het voldoen aan wet- en regelgeving.
- Kwaliteitscommissie; deze commissie adviseert de voltallige raad van toezicht over kwaliteit en veiligheid op de gebieden patiëntenzorg, onderwijs & opleiding en onderzoek.
- Remuneratiecommissie; deze commissie adviseert de raad van toezicht over werving en selectie van leden van de raad van bestuur en de bezoldiging van de leden van de raad van bestuur.

In VUmc 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.

### 2.2 Advies- en medezeggenschapsorganen

#### Ondernemingsraad

Uitgangspunt van de samenwerking tussen de raad van bestuur en de 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 en als praktische vertaalslag daarvan, het informatieprotocol RvB-OR. Dit protocol beschrijft welke onderwerpen ter advisering, instemming of informatie aan de ondernemingsraad voorgelegd dienen te worden.

In 2017 heeft ook de 'Alliantietafel' een vervolg gekregen. Tijdens dit overleg spreekt de raad van bestuur intensief met een vertegenwoordiging van de ondernemingsraad over de ontwikkelingen in de voorgenomen bestuurlijke fusie met AMC. Belangrijke gespreksonderwerpen tijdens de Alliantietafel in



2017 waren het verkrijgen van de toestemming van de Autoriteit Consument en Markt, de gezamenlijke planvorming met AMC over de inrichting van zorg, onderzoek en onderwijs en de vormgeving van de governance van de beoogde samenwerking.

Enkele onderwerpen waarover de ondernemingsraad in 2016 om instemming dan wel advies is gevraagd, zijn:

- Kaderbrief 2018;
- Uitplaatsing van de huisartsverwezen dermatologie;
- Regelement stralingshygiëne;
- Reorganisatie polikliniek heelkunde;
- Regeling nevenwerkzaamheden;
- Diverse benoemingen, waaronder de herbenoeming twee leden raad van bestuur.

### **Cliëntenraad**

De raad van bestuur en cliëntenraad hebben elk kwartaal overleg, naast de tussentijdse informele afstemming met de voorzitter en vice-voorzitter van de cliëntenraad. Uitgangspunt van de samenwerking tussen de raad van bestuur en de cliëntenraad is de samenwerkingsovereenkomst, waarin, aanvullend op de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ), afspraken zijn gemaakt over de samenwerking tussen cliëntenraad en raad van bestuur.

De cliëntenraad heeft in 2017 onder andere geadviseerd over de volgende onderwerpen:

- Kaderbrief 2018;
- Benoeming leden klachtencommissie;
- Uitplaatsing huisartsverwezen dermatologie;
- Herbenoeming twee leden raad van bestuur;
- Omvang raad van bestuur na bestuurlijke fusie.

### **Stafconvent**

Het stafconvent vertegenwoordigt het wetenschappelijk personeel en heeft als doel een bijdrage te leveren aan de besturing van VUmc, door de raad van bestuur gevraagd en ongevraagd te adviseren. De taken van het stafconvent zijn vastgelegd in het bestuursreglement VUmc. De raad van bestuur en het dagelijks bestuur van het stafconvent hebben regulier maandelijks overleg.

In 2017 is het stafconvent betrokken geweest bij verschillende onderwerpen, waaronder:

- Kaderbrief 2018;
- Uitplaatsing huisartsverwezen dermatologie;
- Herbenoeming twee leden raad van bestuur;
- Omvang raad van bestuur na bestuurlijke fusie;
- Jaarplan 2018.

### **Verpleegkundige adviesraad**

De verpleegkundige adviesraad (VAR) levert namens de verpleegkundige beroepsgroep van VUmc een bijdrage aan de besturing van VUmc. De VAR signaleert en geeft advies aan de raad van bestuur vanuit beroepsinhoudelijke optiek en met als doel de kwaliteit van verpleegkundige zorg te verbeteren. De taken van de VAR zijn vastgelegd in het bestuursreglement VUmc. De portefeuillehouder patiëntenzorg in de raad van bestuur en het dagelijks bestuur van de VAR hebben elke zes weken regulier overleg.

De VAR is in 2017 bij verschillende onderwerpen betrokken geweest, waaronder:

- Kaderbrief 2018;
- Uitplaatsing huisartsverwezen dermatologie;
- Herbenoeming twee leden raad van bestuur;
- Omvang raad van bestuur na bestuurlijke fusie;
- Jaarplan 2018.

### **Studentenraad**

De studentenraad adviseert de raad van bestuur gevraagd en ongevraagd over het beleid met betrekking tot onderwijsvoorzieningen. De vicedecaan onderwijs heeft van de raad van bestuur de opdracht om het Instituut voor Onderwijs en Opleiden (IOO) te leiden en beleidsvorming op het gebied van onderwijs ter hand te nemen. Daarmee is zij primair gesprekspartner voor de studentenraad, samen met de directeur opleiding geneeskunde.

In 2017 is de studentenraad onder andere betrokken geweest bij de herbenoeming van twee leden van de raad van bestuur en de omvang raad van bestuur na bestuurlijke fusie.

- 10 jaar verpleegkundige
  - 10 jaar teamleider
  - 15 hoofdzorgverpleger
- 
- Management opleiding
  - Bedrijfskunde
  - Tiental trainingen op gebied van leiderschap
  - Leergang leiderschap gedurende een jaar
  - Inservice opleiding

37



## 3. Beleid, inspanningen en prestaties

### 3.1 Strategie en beleid

Het strategisch zwaartepunt lag dit jaar in het zo goed mogelijk realiseren van bestaande prioriteiten. Daarbij stond met name centraal het aangaan van de alliantie met AMC, het verstevigen van de basisprocessen in de bedrijfsvoering en het versterken van ons profiel als academische ziekenhuis samen met onze partners in de regio. Dit alles met een hoge prioriteit voor kwaliteit en veiligheid en oog voor onze medewerkers, patiënten, studenten, artsen en verpleegkundigen in opleiding.

#### Alliantie & samenwerkingen

VUmc heeft op 5 september 2017 goedkeuring van de ACM gekregen om de volgende stap te zetten in het proces om de samenwerking met AMC om te zetten in een bestuurlijke fusie. In het tweede deel van 2017 zijn verdere voorbereidingen getroffen om de bestuurlijke fusie in 2018 ook daadwerkelijk te effectueren.

Naast AMC zijn er belangrijke regionale partners waarmee intensieve samenwerking aan is gegaan. Ons doel is hiermee om waar het kan de zorg dichtbij te organiseren, maar geconcentreerd en academische waar nodig. Regionale dekking van zorg en gezamenlijke ontwikkeling van kennis zijn hierin uitgangspunten. Concreet is in 2017 met Medisch Centrum Slotervaart de samenwerking verder geïntensiveerd op het gebied van vrouw- en kindzorg en krijgt de samenwerking met Ziekenhuis Amstelland steeds verder gestalte op gebied van onder andere borstkankerzorg en chirurgie. Het in gang zetten van deze samenwerkingstrajecten wordt in veel gevallen actief ondersteund door zorgverzekeraars. Concreet betekent dit dat de gesprekken zijn gericht om te komen tot samenwerkingsafspraken over de positionering van tweedelijns- en topreferente zorg in de verschillende betrokken huizen, gericht op kwaliteits- en doelmatigheidsverbetering in de regio als geheel. VUmc zal zich meer en meer als netwerkorganisatie gaan ontwikkelen.

#### Waardegedreven zorg

VUmc heeft de ambitie geformuleerd om hoog-kwalitatieve zorg te leveren die leidt tot de best mogelijke en gewenste gezondheidswinst voor de patiënt. Vanuit

deze ambitie zet VUmc in op de ontwikkeling van waardegedreven zorg (gebaseerd op de principes van Value Based Healthcare).

De in 2016 ingezette lijn van waardegedreven zorg, is in 2017 doorgezet.

In 2017 zijn vijf zorg-MT's gestart als proeftuin voor de transformatie richting waardegedreven zorg: Multiple Sclerosis (samen met Erasmus Medisch Centrum), Schisis (samen met AMC), genderdysforie, hoofd-hals oncologie, chronisch nierfalen.

#### Integraal capaciteitsoverleg

De lijn die in 2016 was ingezet op het vlak van integraal capaciteitsmanagement hebben we in 2017 doorgezet. De taskforce beddenscapaciteit is opgericht met als opdracht maatregelen door te voeren die zorgen voor een efficiënter gebruik van de klinische capaciteit. De belangrijkste activiteiten van de taskforce in 2017 zijn de invoering van een dagelijks centraal beddenoverleg, waarin de knelpunten rondom patiëntendoorstroming in de kliniek worden besproken. Verder is gestart met een ontwerp en uitrol van ontslagmanagement, verkenning van afspraken met externe stakeholders over uitplaatsing van patiënten die niet in een academische setting behandeld hoeven te worden. De Commissie Capaciteitsverdeling OK heeft in 2017 wederom de OK-sessieverdeling uitgebracht. Tot slot heeft de stuurgroep poliklinieken gewerkt aan betere telefonische bereikbaarheid, het tijdig versturen van nieuwe patiëntbrieven en het inzichtelijk maken van de wachttijden in de wachtkamers.

#### Innovatie

Als academisch ziekenhuis nemen we graag de regie in het vormgeven van de zorg van de toekomst. Innovatieve samenwerkingen zijn hiervan een bevestiging. In 2017 is een aantal zeer bijzondere projecten van start gegaan. Zo is, in samenwerking met AMC, een start gemaakt met de bouw van een nieuw, internationaal trainingscentrum voor medisch specialisten: het 'Amsterdam Skills Centre for Health Sciences' (ASC). Het ASC heeft een partnership getekend met het medisch technologiebedrijf Stryker voor de ontwikkeling van dit trainingscentrum. Met behulp van virtuele technologie en artificiële intelligentie gaat het ASC

een 'New Way of Learning' ontwikkelen om medisch specialisten doelmatiger te trainen in het uitvoeren van operaties en andere interventies. Dit is een mooi voorbeeld waar zorg, onderzoek en valorisatie samenkomen.

Daarnaast hebben we in 2017 de basis gelegd voor het ambitieuze project ADORE. ADORE staat voor Amsterdam Oncology and Neuroscience Research. Het staat voor een gedurfde, nieuwe manier van medisch-wetenschappelijk onderzoek. Onderzoek met als uitgangspunt de parallellen tussen de oncologie en de neurologie. Onderzoek met on-Nederlandse ambities, in een bijzonder gebouw met een unieke wetenschappelijke inrichting. De Vrije Universiteit, VUmc en AMC brengen hier hun zogeheten translatie-oncologisch en neurowetenschappelijk onderzoek samen. Met behulp van donateurs is een eerste stap gezet naar de aanbesteding voor dit hoogstaande onderzoekscentrum.

Door middel van het innovatiefonds VUmc hebben we ook in 2017 een aantal vooruitstrevende medewerkers de ruimte gegeven om nieuwe manieren van werken en zorgverlening neer te zetten.

### 3.2 Patiëntenzorg

VUmc is doorlopend bezig om de zorg te verbeteren. Een belangrijke stap hierin is dat VUmc zich in 2019 wil laten accrediteren door Joint Commission International (JCI). Een JCI-accreditatie raakt meer dan voorheen het werk van iedereen binnen VUmc en vraagt de komende jaren nog veel toewijding en energie. In het voorjaar van 2017 heeft er een GAP-analyse plaatsgevonden om in kaart te brengen waar de grootste aandachtsgebieden van VUmc liggen waar aan gewerkt moet worden. De opbrengst was herkenbaar en gaf een goede praktische richting waar te beginnen met aanpassen en verbeteren om JCI-compliant te worden en om ons eigen kwaliteitssysteem te versterken.

#### Sturen op kwaliteit

Zowel intern als extern wordt de kwaliteit van zorg in VUmc nauwlettend gemeten en vastgelegd.

#### Interne sturing op kwaliteit

##### *Audits*

Eén van de belangrijke checks in ons VUmc kwaliteitssysteem is het uitvoeren van audits op alle medisch afdelingen in een cyclus van 4 jaar. In de doorontwikkeling van interne audits als instrument om kwaliteit op medisch afdelingen te toetsen, heeft er een verschuiving plaatsgevonden van een check op het voldoen aan norm-elementen (compliance) naar een open gesprek over de verbetercultuur op een afdeling en het daarmee nauw samenhangende teamklimaat.

##### *Kwaliteitsmonitor*

Iedere twee maanden bespreekt de raad van bestuur de trends en ontwikkelingen op een aantal vastgestelde indicatoren weergegeven in de kwaliteitsmonitor. Deze indicatoren zijn afgestemd met de kwaliteitsraad en betreffen actuele thema's zoals compliance (naleven van wet- en regelgeving), persoonlijke hygiëne, infectie- en antibioticabeleid, heropnames, en het percentage afgezegde operaties. Deze indicatoren zijn eveneens zichtbaar voor alle VUmc-medewerkers op het intranet. In maandelijkse stasessies van de raad van bestuur met de divisiebesturen worden uitkomsten van de kwaliteitsmonitor besproken met betrokken thema-eigenaren om zowel de best-practices als de minder presterende afdelingen in kaart te brengen en te stimuleren van elkaar te leren.

##### *Patiënttevredenheid*

VUmc stelt zich op het standpunt dat de ervaring van iedere patiënt telt. VUmc heeft daarom aandacht voor de waarden en behoeftes van de patiënt en stelt de patiënt in staat keuze en invloed uit te oefenen op de eigen zorg.

In 2017 is een nieuw meetinstrument toegevoegd die afdelingen in zowel de polikliniek als de kliniek doorlopend van feedback voorzien van patiënten door middel van de Net Promotor Score (NPS). Deze meting leidt tot een indicator op het gebied van tevredenheid van patiënten onder de naam: 'Patiënt In-Zicht'. Elke patiënt die in ons ziekenhuis komt voor een consult, onderzoek of (dag)behandeling krijgt de mogelijkheid zijn/haar ervaringen anoniem aan ons terug te koppelen via een korte vragenlijst.

In het voorjaar van 2017 heeft VUmc – voor het vijfde jaar op rij – bijna 15.000 patiënten uitgenodigd deel te nemen aan een landelijk patiënttevredenheids-onderzoek onder zorgverlenende instellingen, de zogenaamde Consumer Quality index (CQ-index). 25.7% (3785) van de uitgenodigde patiënten heeft een vragenlijst ingevuld over de verleende zorg in VUmc.

Patiënten waardeerden de (poli)klinische zorg in VUmc met een 8,2, hetgeen vergelijkbaar is met de afgelopen 3 jaar. De positieve waardering van patiënten heeft betrekking op de bejegening en communicatie door artsen, verpleegkundigen en andere zorgverleners. Evenals de uitleg bij onderzoek en behandeling, het pijnbeleid en gevoel van veiligheid bij de dagbehandeling en in de kliniek.

De raad van bestuur heeft voor 2017 de wachttijden en het ontslaggesprek aangewezen als speerpunten voor VUmc-brede verbeteracties (zie paragraaf kwaliteitsprojecten).

#### *Verbetermaatregelen en managementcontracten*

In de managementcontracten met de divisies zijn eveneens een aantal prestatie-indicatoren opgenomen ter verbetering van de kwaliteit van zorg. De selectie van deze indicatoren vindt plaats op basis van uitkomsten van patiënttevredenheidsmetingen, (interne) audits, MIP-meldingen (incidentmeldingen), klachten en calamiteiten. De Commissie Integraal Overzicht Kwaliteit (CIOK) analyseert deze uitkomsten van indicatoren en vertaalt deze naar VUmc brede risico-beheersmaatregelen en verbetermaatregelen. Op deze manier wordt in VUmc gestructureerd gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van zorg volgens de **plan-do-check-act** methode en is kwaliteit verankerd in de maandrapportages van de planning- en controlcyclus van het ziekenhuis.

#### **Externe toetsing op kwaliteit van zorg**

##### *Onderscheidingen/keurmerken*

In 2017 heeft VUmc diverse onderscheidingen en keurmerken verkregen. In bijlage 5 treft u een volledig overzicht van de erkenningen en accreditaties.

##### *Toezicht IGJ*

Het toezicht van de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) bestaat uit meerdere vormen van toezicht. Jaarlijks wordt aan alle ziekenhuizen gevraagd indicatoren aan te leveren die vooral gericht zijn op de patiëntveiligheid (basisset prestatie-indicatoren). Verder hebben IGJ en VUmc een jaargesprek waarin onder andere een selectie van deze indicatoren wordt besproken, maar ook actuele ontwikkelingen en de stand van zaken rondom verschillende landelijke projecten die IGJ heeft geïnitieerd. Daarnaast verricht de inspectie (onaangekondigde) inspectiebezoeken waarbij op een specifiek thema een afdeling of (zorg) proces wordt getoetst op de geldende normen en kaders. Anderzijds wordt in voorkomende gevallen ook proactief contact gezocht door VUmc met IGJ.

##### *Prestatie-indicatoren*

De prestatie-indicatoren op het gebied van patiëntenzorg worden jaarlijks aan de IGJ (basisset prestatie-indicatoren) en Zichtbare Zorg aangeleverd en zijn na 1 juni 2018 respectievelijk zichtbaar op de websites:

- [www.kiesbeter.nl](http://www.kiesbeter.nl)  
(deze is van het Zorginstituut Nederland)
- [www.zorgkiezer.nl/ziekenhuis](http://www.zorgkiezer.nl/ziekenhuis)
- [www.nvz-kwaliteitsvenster.nl/](http://www.nvz-kwaliteitsvenster.nl/)  
(van de NVZ, waar umc's ook data voor aanleveren)

#### **Patiëntparticipatie**

VUmc hecht grote waarde aan de actieve rol van patiënten in projecten en verbeterinitiatieven. In 2017 is de samenwerking met de cliëntenraad geïntensiveerd. Zo was een belangrijk onderwerp van gesprek de

<sup>5</sup> Maandelijks overleg tussen de raad van bestuur, divisievoorzitters, directeur medische zaken en de voorzitters van het stafconvent en de verpleegkundige adviesraad over kwaliteit van zorg.

<sup>6</sup> Net Promotor Score (NPS)

Eén van de vragen die we aan onze patiënten voorleggen is de aanbevelingsvraag oftewel de NPS-vraag: **'Hoe waarschijnlijk is het dat u deze polikliniek/kliniek aanbeveelt aan familie en vrienden?'** De patiënt kan hierop een score invullen van 0 t/m 10. Een 0 betekent 'zeer onwaarschijnlijk'; een 10 betekent 'zeer waarschijnlijk'.

invulling van de nieuwe klachtenregeling van VUmc als gevolg van de introductie van de Wet Kwaliteit en Klachten Gezondheidszorg (Wkkgz). In 2017 is deze nieuwe regeling met succes geïmplementeerd en ontvangt de cliëntenraad doorlopend informatie over doorlooptijden van de afhandeling van klachten en is samen met de cliëntenraad door de Klachtenonderzoekscommissie een patiëntenperspectief geformuleerd dat dient als één van de kaders bij de behandeling en beoordeling van klachten. Ook zijn er diverse leden van de cliëntenraad toegevoegd aan Kwaliteitscommissies zodat er op diverse subdomeinen van kwaliteit een directere invloed van de patiënt ontstaat.

Het nieuwe elektronisch patiëntendossier biedt via de zogenaamde 'Mijn dossier'-functie nieuwe mogelijkheden om patiëntparticipatie tussen zorgverlener en patiënt sterk te vergroten. Stap voor stap wordt deze functie uitgebreid en geeft voor de patiënten die op deze wijze betrokken willen zijn bij hun eigen zorgproces meer mogelijkheden om informatie te ontvangen en te vragen via deze weg. Zo zal in 2018 het moment waarop uitslagen beschikbaar komen in 'Mijn dossier' gelijkgesteld worden aan het moment waarop deze uitslagen beschikbaar zijn voor de behandelend arts.

### **Calamiteiten**

In 2017 legden verschillende professionals in VUmc 53 maal een eventueel aan IGJ (Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd) meldingsplichtig incident voor aan de directeur medische zaken volgens de procedure 'calamiteit patiëntenzorg: 10 stappenplan'. Na bestudering van het incident en veelal een multidisciplinair overleg besloot de directeur medische zaken dat in 38 van de 53 gevallen het incident niet IGJ-meldingsplichtig was. Wel kwamen er verbetermaatregelen uit deze meldingen die door de afdelingen worden opgepakt. Deze niet-meldingsplichtige incidenten worden gedocumenteerd door de calamiteitencommissie. Bij 15 van de 53 incidenten is besloten over te gaan tot een melding van een (mogelijke) calamiteit bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). De calamiteitencommissie onderzocht deze incidenten vervolgens. De commissie concludeerde dat in 11 van de 15 aan IGJ gemelde incidenten sprake

was van een calamiteit volgens de Wet Kwaliteit Klachten en Geschillen Zorg (WKKGZ), de 4 andere gemelde incidenten waren dat niet. De IGJ deelde deze conclusies zonder uitzondering.

VUmc biedt de betrokken familie altijd de mogelijkheid in gesprek te gaan met de directeur medische zaken over relevante bevindingen uit het onderzoek.

### **Klachten 2017**

In 2017 hebben 379 klagers 420 klachten ingediend. Het servicecentrum patiënt & zorgverlener kon 169 klagers van dienst zijn bij het afhandelen van voornamelijk organisatorische klachten over o.a. wachttijden, telefonische bereikbaarheid, maar ook bijvoorbeeld bejegening of informatie. Klachten over de zorgverlening met een medische inhoud, of anderszins complexer karakter van 210 klagers werden bemiddeld door de klachtenfunctionarissen. De Klachtenonderzoekscommissie behandelde tot slot 12 klachten in 2017.

## **3.3 Onderzoek**

### **Inleiding**

VUmc staat als kenniscentrum voor onderscheidend translationeel wetenschappelijk onderzoek, in samenhang met patiëntenzorg en hoogwaardig wetenschappelijk onderwijs. Translationeel onderzoek vertaalt resultaten uit fundamenteel onderzoek naar toepassing in de praktijk, 'van kennis naar kliniek'. Denk aan nieuwe geneesmiddelen en behandelingen, maar ook aan preventie en diagnostiek.

### **Onderzoeksinstituten**

Onderzoeksinstituten  
Sinds 1 januari 2017 is al het wetenschappelijk onderzoek ondergebracht in acht gezamenlijke onderzoeksinstituten VUmc-AMC. Deze instituten zijn en richten zich op:

Zwaartepunt	Alliantie onderzoeksinstituut
Hersenen	Amsterdam Neuroscience
Maag-darmstelsel en stofwisseling	Amsterdam Gastroenterology & Metabolism
Kanker	Cancer Center Amsterdam
Voortplanting en ontwikkeling	Amsterdam Reproduction & Development
Afweer en infectieziekten	Amsterdam Infection & Immunity
Publieke gezondheidszorg	Amsterdam Public Health
Hart- en vaatziekten	Amsterdam Cardiovascular Sciences
Bewegen	Amsterdam Movement Sciences

Naast VUmc en AMC participeren ook de Vrije Universiteit Amsterdam en de UvA in een aantal van de acht alliantie-instituten.

Op de website [www.amsterdamresearch.org](http://www.amsterdamresearch.org) wordt een uitgebreid overzicht gegeven van de alliantie onderzoeksinstituten.

### Onderzoek in de alliantie

In 2017 heeft een verdere doorontwikkeling van de acht alliantie onderzoeksinstituten plaatsgevonden. De instituten worden aangestuurd door co-directeuren vanuit VUmc en AMC, en in alle instituten is zowel klinisch als fundamenteel biomedisch onderzoek ondergebracht. Binnen de instituten hebben diverse activiteiten plaatsgevonden om de kruisbestuiving tussen onderzoekers te stimuleren en gezamenlijke onderzoeksprojecten op te starten.

Om het onderzoek in de acht alliantie-onderzoeksinstituten optimaal te ondersteunen is in 2017 verder gewerkt aan het harmoniseren van de research support. De focus wordt hierbij nu gelegd op het harmoniseren van biobanken, monitoring van klinische trials en ICT ondersteuning.



Tevens zijn voorbereidingen getroffen voor het harmoniseren van de research organisatie. Begin dit jaar werd hier al een eerste belangrijke stap in gezet: het benoemen van principal investigators (PI's) in VUmc.

### Medisch Ethische Toetsing

De Medisch Ethische Toetingscommissie (METc) van VUmc toetst elk medisch-wetenschappelijk onderzoek waarbij mensen betrokken zijn. Daarbij weegt zij het wetenschappelijk belang van het onderzoek af tegen de belasting en het risico voor de patiënt. In 2017 heeft de METc VUmc in totaal 527 wetenschappelijke studies ter beoordeling ontvangen. Het totale aantal ingediende studies in 2016 lag iets hoger met 586. Het aantal door VUmc onderzoekers geïnitieerde en ingediende WMO en nWMO studies is met 341 in 2016 en 2017 gelijk gebleven.

### Clinical Research Board

Het Clinical Research Bureau (CRB) van VUmc heeft als doel om optimale kwaliteit van de uitvoering van mensgebonden onderzoek, zowel op het vlak van patiëntveiligheid als de wetenschappelijke kwaliteit van het onderzoek, te realiseren. Hierbij richt het CRB zich op *investigator initiated* onderzoek. In 2017 heeft het CRB in totaal 291 nieuwe gestarte en lopende studies gemonitord.<sup>7</sup>

### Research Dataplatform

Het Research dataplatform (RDP) is een platform waar gegevens uit verschillende (zorg)systemen geïntegreerd worden opgeslagen en beschikbaar gesteld voor onderzoekers. Onderzoekers hoeven hierdoor niet afzonderlijk van elkaar data-extracties uit verschillende systemen op te vragen en te koppelen, waardoor het onderzoek efficiënter wordt. Bovendien worden de principes van *good clinical practices* gewaarborgd (zoals privacy en informatie-beveiliging). Het RDP heeft momenteel ruim 200 gebruikers. In 2017 waren er 82 data aanvragen, 71 data uitgiftes en waren er 11 aanvragen lopende.

<sup>7</sup>Overige studies, zoals door de industrie geïnitieerde klinische studies, worden door de verrichter zelf gemonitord en zijn niet meegenomen in het overzicht.

### Subsidies

In 2017 heeft VUmc wederom een aantal toonaangevende EU subsidies en persoonsgebonden subsidies verworven. De subsidiedesk VU/VUmc begeleidt onderzoekers bij het aanvragen van deze subsidies.

Subsidie	Toegekend 2016	Toegekend 2017	Toegekend 2017
EU - Marie Curie Innov. Train.Netw.	0	2	2
EU - H2020 coordinatorship	0	1	2
NWO/ZonMw - Veni	4	4	12
NWO/ZonMw - Vidi	1	ntb <sup>8</sup>	11
NWO/ZonMw - Vici	0	1	1
NWO TOP	0	2	2

### PURE

In 2017 is een nieuw *current research information system*, genaamd PURE, in gebruik genomen. Met PURE kunnen onderzoekers zelf hun research output activiteiten registreren waardoor de verzameling van research gegevens betrouwbaarder en vollediger wordt. Omdat al het onderzoek in VUmc georganiseerd is in gezamenlijke onderzoeksinstituten met AMC, VU en UvA bevat PURE ook een 6<sup>th</sup> instance om op organisatie overstijgend niveau rapportages te kunnen maken van de research output. In de loop van 2018 zal PURE uitgerold worden in heel VUmc.

### Wetenschappelijke Integriteit en de Research Code

In 2017 is de Gedragscode wetenschappelijke integriteit van de VSNU aangepast. De herziene code staat momenteel open voor publieke consultatie. Wanneer de herziene code is aangenomen zal VUmc zich aan deze code committeren. De Research Code VUmc-AMC zal aangepast worden aan de nieuwe gedragsregels.

<sup>8</sup>Toekenningen aanvraagronde Vidi 2017 nog niet bekend dd. 27-02-2018



## **Valorisatie**

Valorisatie is naast patiëntenzorg, onderwijs, en onderzoek een van de kerntaken van VUmc. De wetenschappers van VUmc leveren met hun onderzoek een betekenisvolle bijdrage aan ontwikkelingen die de maatschappij verder brengen. In nauwe samenwerking met de andere Amsterdamse kennisinstellingen, de Gemeente Amsterdam, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en de overheid werkt VUmc aan de versterking van innovatie, ondernemerschap en valorisatie.

## **Ondersteuning valorisatie**

IXA is het gezamenlijke valorisatiecentrum van VU, VUmc, UvA, HvA en AMC. IXA ondersteunt onderzoekers in brede zin: van het vinden van nieuwe samenwerkingspartners en financieringsbronnen, tot begeleiden bij het starten van een eigen bedrijf. In 2017 zijn voorbereidingen getroffen om specialistische valorisatieondersteuning te bieden aan de alliantie-instituten VUmc-AMC. Voor het alliantie-instituut Public Health is in 2017 een dedicated business developer aangesteld. Voor Oncologie is de werving voor een dedicated business developer eind 2017 gestart. De overige alliantie-instituten worden in 2018 benaderd om ook voor hen middels dedicated business developers specialistische valorisatieondersteuning te kunnen bieden.

## **Ondernemerschap medewerkers**

Om ondernemerschap en valorisatie te stimuleren, heeft IXA in 2017 diverse valorisatieworkshops en ondernemerschapsprogramma's aangeboden, waarvan sommige programma's in samenwerking met ACE VentureLab. Daarnaast zijn er in 2017 diverse netwerk-bijeenkomsten georganiseerd.

## **Valorisatieprogramma's**

### ***Valorisatieprogramma IXAnext - Talent voor Innovatie***

Om innovatie en ondernemerschap in onderwijs en onderzoek verder te stimuleren heeft IXA het valorisatieprogramma 'IXAnext; Talent voor Innovatie' ontwikkeld in samenwerking met de Gemeente Amsterdam. Daarnaast zijn ook de NWO-instituten AMOLF en NIKHEF hierbij betrokken. Gezamenlijk zetten ze zich in om de kennis in de regio verder te benutten

en te verspreiden.

In de medische technologie wordt samen gewerkt met AMC en UMCU in de Pontes Medical methode, die al tot meerdere succesvolle marktintroducties van nieuwe producten heeft geleid.

### ***Financieringsprogramma's Proof of Concept Fonds en pre-seedleningen***

VUmc beschikt over een aantal financiële instrumenten om valorisatie op weg te helpen; o.a. een Proof of Concept Fonds (POC), dat beginnende ondernemers de mogelijkheid biedt om een technische haalbaarheidsstudie te doen en pre-seedleningen die start-ups in de gelegenheid stellen om een bedrijf te starten en verder uit te bouwen.

## **Highlights**

### ***Opening van Amsterdam Venture Studios***

Prins Constantijn van Oranje heeft op 29 september 2017 het startsein gegeven voor de Amsterdam Venture Studios. In vijf universitaire incubators in Amsterdam krijgen onderzoekers en studenten van de Amsterdamse kennisinstellingen extra ondersteuning bij het starten van een eigen onderneming en het vergroten van hun succeskans van hun start-up. VUmc spin-offs die hun intrek in Amsterdam Venture Studios op de VU Campus hebben genomen, zijn Brendinn Therapeutics en CimCure.

Op 29 september is ook het Demonstrator Lab officieel geopend. Dat is een faciliteit voor alle studenten en onderzoekers van de Amsterdamse kennisinstellingen om hun idee te toetsen en verder te ontwikkelen. De interactie tussen de verschillende projecten is een belangrijke succesfactor.

### ***Bloedtest voor kanker weer een stap dichterbij***

Binnen enkele jaren zal slechts een buisje bloed nodig zijn om de meest voorkomende vorm van longkanker op te sporen. Uit nieuw onderzoek van VUmc blijkt dat een bloedtest met 91% zekerheid kan vaststellen of iemand vergevorderde, niet-kleincellige longkanker heeft. Dit onderzoek was de aanleiding tot een nieuwe patentaanvraag, die heel veel verschillende ziektemerkers combineert om te bepalen of een patiënt ziek is of niet.

### Stop de bloeding red een leven

Hoe meer omstanders en niet-medische hulpverleners weten hoe ze ernstig bloedverlies moeten behandelen, des te meer levens kunnen worden gered. Met de cursus ‘Stop de bloeding red een leven’, wordt de kennis en vaardigheden over het stoppen van levensbedreigend bloedverlies verspreid. In 2017 heeft “Stop de bloeding - red een leven” 368 mensen opgeleid tot instructeur en hebben 1723 mensen de cursus gevolgd, waaronder teams van politie en brandweer, bedrijfshulpverleners en burgers.

## 3.4 Onderwijs en opleiden

Het instituut voor Onderwijs en Opleiden bestaat uit drie clusters: de VUmc school of medical sciences (WO opleidingen); de VUmc Amstel Academie (verpleegkundige vervolgoopleidingen en medisch ondersteunende opleidingen) en tenslotte de VUmc academie (bij- en nascholingen, congressen, projecten en maatwerktrajecten). Ook wordt er onderzoek van onderwijs uitgevoerd, dit onderdeel is in toenemende mate succesvol geworden en geniet inmiddels landelijke bekendheid. In 2017 werden 42 artikelen gepubliceerd in (inter)nationale tijdschriften, er werden 48 abstracts geaccepteerd op internationale conferenties en drie personen promoveerden binnen het onderwijsdomein bij IOO. Hieronder volgt een overzicht van het jaar 2017 per cluster.

## VUmc School of Medical Science

### Accreditatie opleidingen bachelor en master geneeskunde

In juni 2017 zijn de bachelor- en masteropleiding geneeskunde gevisiteerd. De opleidingen hebben inmiddels hun rapport ontvangen met het eindoordeel: ‘goed’. Evenals drie van de vier standaarden die met een ‘goed’ zijn beoordeeld. De commissie concludeerde aan het einde van haar rapport dat zij vindt dat VUmc opleidt tot een competente arts met een open blik naar de samenleving. Zij prees het feit dat het onderzoeksgebied van VUmc goed was ingebed in de opleidingen en de rol van ‘reflector’

die de opleidingen aan de Canmed competenties heeft toegevoegd. De curricula van de opleidingen zijn daarnaast mooi samenhangend. Ook was de commissie onder de indruk van het enthousiasme van de docenten, de professionaliteit van de examencommissie, de kwaliteitszorg, de mogelijkheid die studenten krijgen om internationale ervaring op te doen en de aanpak van de digitalisering van de leeromgeving. De commissie geeft de opleidingen ook aandachtspunten mee zoals het steviger inzetten op self directed learning en de professionele leerlijnen beter herkenbaar, en daardoor toetsbaar, in het curriculum opnemen.

### Nationale Studenten Enquête

Twee opleidingen, bachelor geneeskunde en master Oncology, staan in 2017 binnen hun benchmark op plaats één in de NSE. De research master Cardiovascular staat binnen de benchmark van biomedische wetenschappen op plaats drie. De post initiële opleiding Epidemiologie deed voor het eerst mee aan de NSE en scoorde op veertien van de vijftien items in het groen.

In onderstaande tabel treft u de opleidingen die vallen onder VUmc School of Medical Sciences, de plaats in de ranglijst van de NSE 2017 en 2016.

Opleiding	Ranglijst	
	2017	2016
Bachelor geneeskunde	1 <sup>e</sup> plaats	1 <sup>e</sup> plaats
Master geneeskunde	5 <sup>e</sup> plaats	7 <sup>e</sup> plaats
Master Oncology	1 <sup>e</sup> plaats	4 <sup>e</sup> plaats
Master Cardiovascular Research	3 <sup>e</sup> plaats	1 <sup>e</sup> plaats

### Internationalisering

Internationalisering heeft volop de aandacht van VUmc School of Medical Sciences. Er worden twee Engelstalige Masters aangeboden: de Research Master Cardiovascular en de Master Oncology, waaraan zowel studenten met een Nederlandse als buitenlandse vooropleiding kunnen deelnemen. Een deel van de studenten volgt een deel van de opleiding in het buitenland. Ook de studenten bachelor en master

geneeskunde volgen steeds vaker een deel van de opleiding in het buitenland.

	<b>% studenten dat deel van de opleiding in het buitenland doet</b>
Bachelor GNK	30%
Master GNK	44%

	<b>% studenten dat deel van de opleiding in het buitenland doet (2017)</b>	<b>% ingeschreven studenten met buitenlands-diploma (2017)</b>
Master Oncology	36%	24%
Research Master Cardiovascular	38%	18%

### **Accreditatie master Oncology**

Eind oktober 2017 is de master Oncology gevisiteerd. Gedurende 2 dagen vonden er gesprekken plaats tussen de accreditatiecommissie en docenten, studenten, alumni, examencommissie, opleidingscommissie en opleidingsmanagement.

De commissie was erg onder de indruk van de hoge kwaliteit van de master Oncology. De opleiding biedt een krachtige basis voor de wetenschappelijke carrière van de studenten. De opleiding is sterk internationaal georiënteerd. Zowel de instroom van buitenlandse studenten als het aantal studenten die voor hun major stage naar het buitenland gaan is hoog. De commissie vond de studenten en alumni zeer enthousiast en gemotiveerd. Het definitieve rapport wordt eind februari 2018 verwacht.

### **Post initiële Masteropleiding Epidemiologie**

Eenmaal in de zes jaar wordt Masteropleiding Epidemiologie gevisiteerd door de Vereniging voor Epidemiologie (VvE). In de zomer van 2017 is de visitatiecommissie op bezoek geweest.

De commissie heeft gesproken met het opleidingsmanagement, een afvaardiging van docenten en een afvaardiging van studenten. De commissie was positief over het duidelijke profiel van de opleiding: de focus op de methodologie. Met name de toegepaste statistiek kleurt het profiel in en er is een duidelijke rode lijn. De opzet van de opleiding past goed bij

de doelgroep, er is maatwerk mogelijk. Daarnaast is de opleiding goed georganiseerd, alle reglementen, toetsplannen etc. zijn op orde, en de docenten zijn enthousiast en bevlogen.

De commissie heeft geconcludeerd dat de opleiding voldoet aan de registratie-eisen voor Epidemioloog A. Dit betekent dat de opleiding opnieuw de status van “erkende opleiding epidemiologie” heeft verkregen.

### **DOC's**

VUmc School of Medical Sciences heeft het project DOC's (Diversiteit Openheid Cultuur studenten) gesteund en gepropageerd. Dit door studenten geleide project opereert nu geheel en succesvol zelfstandig. DOCS is het platform binnen en buiten de faculteit waar studenten zich bezig kunnen houden met diversiteit binnen en buiten het curriculum, kennis op kunnen doen, verdieping kunnen vinden en hun horizon kunnen verbreden.

### **VUmc Amstel Academie**

2017 heeft voor VUmc Amstel Academie in het teken gestaan van een steeds krappere wordende arbeidsmarkt voor gespecialiseerd verpleegkundigen en medisch ondersteunende beroepen als anesthesiemedewerker, operatieassistent en radiodiagnostisch laborant. Het zorgde ervoor dat er een enorme groei was van het aantal studenten bij deze opleidingen. Bij de IC-opleidingen en bij de opleidingen in moeder-kind cluster was deze groei het sterkst merkbaar. Ook zijn nieuwe opleidingen ontwikkeld die in 2017 gestart zijn zoals de verpleegkundige vervolgoopleidingen ‘Verpleegkundige Ziekenhuis Psychiatrie’, ‘Geriatrisch revalidatie verpleegkundige’ en de MOZ (medewerker Operatieve Zorg). In samenwerking met de HVA is de 5-jarige combinatie opleiding HBOV-AM en de Master Critical Care opgezet en in samenwerking met Hogeschool InHolland is bij VUmc het unieke opleidingstraject ‘Bachelor op de werkvloer’ gestart; een verkorte HBOV-opleiding voor zittende MBO-verpleegkundigen, uitgevoerd op/nabij de werkvloer. De opleiding wordt gedragen door de praktijkopleiders van VUmc.

## VUmc Academie

Voor de VUmc Academie heeft 2017 in het teken gestaan van het uitvoeren van opleidingstrajecten in het kader van kwaliteitsimpuls zoals 'Teams' en 'Voorbehouden handelingen'. Daarnaast is er weer veel gebruik gemaakt van de interne bij- en nascholingen in de volle breedte van de functies binnen VUmc. Er is hard gewerkt aan een nieuwe leerinfrastructuur, de implementatie van deze nieuwe structuur zal in 2018 haar beslag krijgen. Binnen deze leerinfrastructuur werd het social-learning-platform 'MOOS' ontwikkeld, ook dit platform zal in 2018 geïmplementeerd worden.

Landelijk timmerde VUmc Academie aan de weg met een aantal in het oog springende opleidingstrajecten zoals; **'Uitwerking kennissynthese palliatieve zorg'** voor VWS en ZonMw, en de ontwikkeling van een opleidingstraject voor **'Horizontaal Toezicht'** in opdracht van NFU, NVZ en de zorgverzekeraars. Het opleidingstraject **'Stop de bloeding'** kreeg veel landelijke aandacht in de media (haalde zelfs het 8-uur journaal van de NOS) en het traject **'BIG herregistratie voor artsen'** mocht zich na een vlekkeloze uitvoering in 2017, vanwege het innovatieve karakter verblijden met een werkbezoek van de Secretaris Generaal van VWS begin 2018.

Het aantal symposia nam fors toe, waaronder een tweetal grote internationale congressen. Internationaal is VUmc Academie ook actief op de BES-eilanden in een jumelage met VUmc -AMC en daarnaast ook op Aruba.

De groei van het aantal deelnemers en opleidings-trajecten heeft ook een keerzijde. Omdat het in 2017 niet voldoende gelukt is om gekwalificeerde opleiders en projectleiders te vinden nam de werkdruk toe en werd verdere groei wat afgeremd.

## Medisch specialistische vervolgoopleidingen

VUmc verzorgt 25 opleidingen tot medisch specialist en twee profielopleidingen. In 2017 volgden 546 aios (een deel van) de opleiding in VUmc. 46 aios zijn in 2017 gestart met een opleiding tot medisch specialist.

## Onderwijs- en opleidingsregio (OOR VUMC)

Binnen de regio is de samenwerking met de partnerziekenhuizen goed. Het in 2015 geformuleerde meerjarenbeleid is verder geconcretiseerd in regionale projecten voor disciplineoverstijgend onderwijs en een OOR-website.

## 3.5 HRM

### Alliantie

Het overleg met de vakbonden over het gezamenlijk sociaal beleidskader (SBK) AMC-VUmc is in 2017 voortgezet. Deze is geënt op de situatie na de bestuurlijke fusie om samenvoegingen van afdelingen zorgvuldig te kunnen begeleiden. Tevens is met de beide ondernemingsraden verder gewerkt aan een gezamenlijke reorganisatiecode AMC-VUmc.

De afdelingen HR AMC en P&O VUmc hebben een rolagenda opgesteld rond de belangrijkste HR-onderwerpen die in het kader van de alliantie afgestemd moeten worden. Aan de hand daarvan worden procedures ingericht voor de situatie na bestuurlijke fusie.

### Reorganisaties en mobiliteit 2.0

In 2017 zijn minder organisatiebrede en afdelingsgerelateerde veranderingen en reorganisaties gestart dan in de afgelopen jaren. P&O heeft in 2017 voornamelijk ondersteund bij het verder begeleiden en afronden van reeds lopende trajecten.

In het kader van de alliantie zijn de eerste ideeën gevormd over de oprichting van een mobiliteits-centrum. Deze ontwikkelingen krijgen in 2018 verder vorm.

### Leiderschap

In 2017 zijn de leergangen, trainingen en intervisies uit het leiderschapsprogramma wederom positief ontvangen, wat blijkt uit het hoge aantal deelnemers en de gegeven waarderingen. AMC'ers en VUmc'ers nemen deel aan elkaars leiderschapsprogramma's. Naast de bestaande programma's zijn nieuwe initiatieven ontwikkeld. De training 'Samenwerken tussen organisaties' is gestart speciaal voor leidinggevendenden met samenwerkingsvraagstukken in het kader van de Alliantie.

## Gezond werken

In 2017 is de afdeling bedrijfsmaatschappelijk werk toegevoegd aan het domein gezond werken. Hiermee is een volgende stap gezet in het verder uitbouwen van het preventieve karakter van gezond werken.

## Instroom van medewerkers en arbeidsmarkt- imago

Dit jaar is wederom een stijging te zien van het aantal vacatures, deze zijn verspreid over verschillende functiegroepen. Het vervullen van vacatures van verpleegkundigen, laboranten en analisten is en blijft door schaarste lastig. Om de wervingskracht te vergroten en een beter beeld te geven van functies is dit jaar gestart met het maken van vlogs. Veel afdelingen hebben hier vol enthousiasme aan bijgedragen en hun ervaringen gedeeld met als resultaat dat steeds meer afdelingen gaan vloggen.

## Sociale veiligheid

Sinds medio 2017 is er een zelfstandig bureau ombudsmanzaken/vertrouwenspersonen. Het bureau is het meld-, onderzoeks- en adviesorgaan voor sociale veiligheid binnen VUmc voor medewerkers en leidinggevenden. Daarnaast is het bureau verantwoordelijk voor het sociale veiligheidsbeleid (o.a. VUmc-code, projecten rondom aanspreken) en voor het beleid rondom medewerkersveiligheid zoals (on)gewenste omgangsvormen, VUmc agressievrij en Peersupport. De meldingen bij het bureau worden vertrouwelijk behandeld. De signalen uit de meldingen worden geanonimiseerd verwerkt in een algemene signalering om het management te adviseren. Vanuit het bureau worden diverse onderzoeken uitgevoerd, o.a. veiligheidscultuurmetingen/werkbelevingsonderzoeken en conflict-/probleemanalyses. In 2017 gaven 761 medewerkers binnen deze onderzoeken hun mening betreffende veiligheid/communicatie/samenwerken en leiding geven-leiding ontvangen.

In de focusweek rondom aanspreken waren er diverse activiteiten om het thema aanspreken binnen VUmc extra onder de aandacht te brengen, o.a. workshops, aanspreken en de kledingrichtlijn, aanspreken en JCI, een symposium en diverse workshops.

Soort aanmelding	2017	2016
Ombudsman	246	202
Bedrijfsmaatschappelijk werk	216	235
Vertrouwenspersoon	44	35

## P&O servicecentrum, AVG en omgaan met gegevens

In 2017 zijn verdere vernieuwingen doorgevoerd in de P&O selfservice faciliteiten. Een aantal voorheen papieren processen is in 2017 via het P&O selfservice portaal ingeregeld. Denk hierbij aan het registreren van de nevenwerkzaamheden, het vastleggen van de AGB codes voor zorgverleners en de uitvraag van verlofsaldi aan het einde van het jaar.

Het belang van goed en zorgvuldig omgaan met gegevens van alle VUmc-medewerkers staat voorop. Daartoe is de voorbereiding door P&O reeds gestart rond de nieuwe Algemene Verordening Gegevensbescherming (Avg) die op 25 mei 2018 van kracht wordt.

## IAM

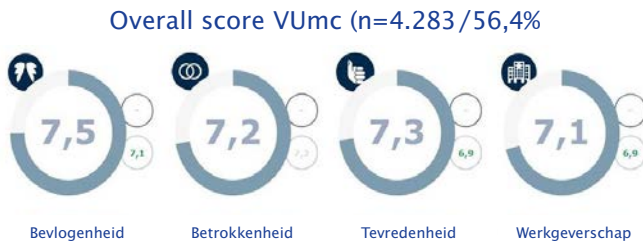
Identity & Access Management (IAM) heeft zich in 2017 gericht op de functionele en technische verbetering van de zogenaamde identity store (IBIS applicatie). Hiermee wordt de basis gelegd om in 2018 te kunnen starten met het koppelen van processen en systemen aan de identity store voor het verkrijgen van de juiste identiteiten en autorisaties.

Daarnaast is de samenwerking gestart met het AMC vanwege de bestuurlijke fusie. Er liggen diverse complexe vraagstukken in het verschiep om de identiteiten uit beide organisaties goed te kunnen beheren. Voor het "bekwaamhedenproces" is een registratiesysteem in PeopleSoft ontwikkeld en gekoppeld met het Leer Management Systeem (LMS).

## Medewerkersonderzoek

Hoe kijken VUmc'ers tegen hun werk aan? Wat vinden ze van hun werkgever? En welke verbetermogelijkheden zien zij? Deze en andere vragen kwamen aan de orde in het medewerkersonderzoek dat VUmc in november 2017 uitvoerde. De respons was bijna 60% en er is veel waardevolle input gegeven. Overall wordt VUmc met een ruime 7 gewaardeerd, een goed resultaat ten

opzichte van de benchmark. Medewerkers zijn trots op de onderlinge samenwerking, maar de werkdruk wordt door meer dan 40% als te hoog ervaren. Onderstaand overzicht laat de score van VUmc ten opzichte van de andere umc's zien. Verbeterpunten zijn door de afdeling P&O opgepakt.



### 3.6 Bedrijfsvoering

#### ICT

Voor ICT was 2017 een jaar van bestendiging na de roerige periode rond de LIVE-gang EPIC. ICT VUmc is continu bezig met het verbeteren van de ICT-voorzieningen van VUmc. Informatiebeveiliging maakt hier onlosmakelijk deel van uit. In 2017 zijn de volgende werkzaamheden uitgevoerd.

#### Privacybescherming & informatiebeveiliging

VUmc heeft zich tot doel gesteld privacybescherming en informatiebeveiliging aantoonbaar volgens wet-, regelgeving en normen uit te voeren. Daartoe zijn in 2017 onder andere de onderstaande resultaten behaald en werkzaamheden uitgevoerd. Voor een belangrijk deel lopen de werkzaamheden door in 2018.

- VUmc heeft in juni 2017 het NEN7510 certificaat behaald (norm voor informatiebeveiliging in de zorg). Daarmee heeft VUmc aantoonbaar de informatiebeveiliging op orde.
- Ten behoeve van de rechtmatige toegangsverlening heeft VUmc tweefactor authenticatie voor toegangsverlening. Met deze beveiligingsmaatregel is de kans dat onbevoegden toegang krijgen tot de VUmc informatiesystemen gereduceerd. Het is zowel voor interne als externe toegangsverlening operationeel.

In 2018 zullen de activiteiten in hoofdzaak gericht zijn op de introductie van de Europese algemene verordening gegevensbescherming die per 25 mei 2018

van kracht zal worden. Ter voorbereiding op de komst van deze aangescherpte privacywetgeving is daarvoor in 2017 een complianceproject gestart. VUmc en AMC werken in dit project samen om te bereiken dat bij de aanstaande fusie de privacybescherming en informatiebeveiliging op uniforme wijze inhoud gegevens wordt.

VUmc heeft een team Privacybescherming & Informatiebeveiliging die bestaat uit twee functionarissen gegevensbescherming, twee IT security officers, een beleidsadviseur en een documentalist. Zij zetten zich in om ervoor te zorgen dat persoonsgegevens in VUmc optimaal beschermt zijn en daarmee de privacy van de betrokkenen gewaarborgd.

VUmc zet zich volledig in om de privacybescherming en informatiebeveiliging adequaat inhoud te geven in een omgeving waarin de informatietechnologie zich snel ontwikkelt en cybercrime toeneemt.

#### EVA servicecentrum

Eind 2016 is het EVA Servicecentrum opgericht, een facilitaire dienst die ondersteuning geeft aan c.a. 13.000 geregistreerde eindgebruikers van het elektronisch patiëntendossier EPIC van AMC en VUmc. In 2017 is de aandacht verdeeld over de volgende onderwerpen:

#### Verbeteren van de informatievoorziening

Veel aandacht is uitgegaan naar verbeteren van de bruikbaarheid van het EPD en het begeleiden van eindgebruikers in het optimaal gebruiken van de informatievoorziening.

#### Start met aanvullende vernieuwing van de informatievoorziening

De invoering van het EPD geeft de basis voor het verder moderniseren van de informatievoorziening. In dit kader is gewerkt aan de uitbouw van het patiënten portaal, het geautomatiseerd aanleveren van gegevens aan landelijke registraties zoals DICA en is het management van medische beelden ziekenhuis-breed geïmplementeerd.

#### Ondersteuning patiënten participatie

Met de invoering van het EPD is het patiënten portaal,

MijnDossier, geïntroduceerd. Inmiddels gebruikt c.a. 35% van de patiënten MijnDossier. In 2017 is het portaal verder uitgebouwd met de mogelijkheid van videoconsulten en vragenlijsten en is aanvullende uitbreiding en verbetering voorbereid.

## Risicomanagement

In 2017 is de aanpak van integraal risicomanagement in de organisatie verder geprofessionaliseerd.

Begin 2017 heeft de Raad van Bestuur de “Beleidsvisie Integraal risicomanagement VUmc” vastgesteld.

Integraal risicomanagement binnen VUmc kent twee hoofddoelstellingen:

### ***1. Bevorderen van risicomanagement en risicogestuurd werken in de verschillende risicodomeinen, gekoppeld aan de kerntaken van VUmc.***

Voor het bevorderen van risicogestuurd werken in de verschillende risicodomeinen en kerntaken van VUmc lag de focus vanuit integraal risicomanagement op de volgende aandachtsgebieden: compliant registreren en declareren, bevorderen risicogestuurd werken patiëntveiligheid en inbedding integraal risicomanagement binnen het Alliantietraject.

### ***2. Jaarlijks inventariseren van de VUmc-brede top-risico's met implementatie en monitoring van de bijbehorende maatregelen.***

Voor de top-risico's 2017 zijn plannen van aanpak opgesteld en uitgevoerd. Monitoring van de top-risico's is ingebed in de P&C-cyclus, inclusief een heldere governance-structuur. Daarnaast stond elk risico minstens 2x per jaar expliciet op de agenda van de Raad van Bestuur. Samen met de risico-eigenaren is de voortgang van de aanpak besproken. Waar nodig zijn extra maatregelen getroffen.

Daarnaast is in 2017 het proces om te komen tot de VUmc-brede risico's verder geborgd in de organisatie. In het voorjaar zijn de belangrijkste stakeholders geraadpleegd, zoals Ondernemingsraad, Cliëntenraad, Onderzoeksinstituten, Stafconvent en VAR. Vervolgens hebben alle directies en divisiebesturen de drie belangrijkste risico's in hun management contracten in kaart gebracht. Op basis van deze input heeft de Raad van Bestuur een keuze gemaakt voor de

belangrijkste VUmc-brede top-risico's van 2018.

## Communicatie

### ***Connecting People***

Meer dan in enig voorgaand jaar, stond 2017 voor dienst communicatie in het teken van het verbinden van steeds meer mensen met VUmc én met elkaar. De bekende stakeholders zijn patiënten, verwijzers, medewerkers, studenten, donateurs en omwonenden. Vanwege de alliantie komen daar ook steeds meer collega's van AMC bij en door de vorming van 'zorgketens' komen er ook steeds meer collega's van andere ziekenhuizen bij.

### ***Corporate communicatie***

De intensieve drukte bij interne communicatie weer spiegelt onder meer de innovaties bij én het ondernemerschap binnen VUmc. In 2017 vroegen onder meer de opening van nieuwe, hybride operatiekamers, de bouw van het Imaging Center en de uitplaatsingen van tweedelijns zorg veel aandacht. Onze patiënten informeren we steeds meer via digitale media, zoals het e-magazine 'VUmc in Praktijk', [www.vumc.nl](http://www.vumc.nl), met bijna 900 patiënten folders, apps en de vernieuwde narrow casting beeldschermen in onze poliklinieken.

### ***Externe Communicatie***

Gezondheidszorg is niet alleen de grootste sector van de Nederlandse economie geworden, maar staat ook dagelijks in de publieke belangstelling. In 2017 werd VUmc bijna 50.000 keer genoemd in diverse media. 86% daarvan was op sociale media, 10,1% in print media en 3,9% op TV/Radio. Deze berichten zijn gedurende het jaar ongeveer 588 miljoen keer weergegeven.

Onze wetenschapsvoorlichters hebben in dit jaar 150 promoties en oraties publicitair begeleid. De stijging op de social media kanalen van VUmc (Facebook, Instagram, LinkedIn en Twitter) heeft zich afgelopen jaar voortgezet.

### **Fondsenwerving**

In 2017 is het werven van fondsen bij onder meer particulieren, vermogensfondsen en bedrijven verder geprofessionaliseerd, zowel qua relatiemanagement met (potentiële) donors als in de back-office. De opbrengsten voor beide aan VUmc gelieerde goede doelen stichtingen (VUmc CCA en VUmc Fonds) kwamen met 6,9 miljoen euro marginaal hoger uit dan in 2016 (6,7 miljoen euro). Daarnaast heeft VUmc vorig jaar de oprichting van de Stichting ADORE voorbereid middels fondsenwerving voor het medisch-wetenschappelijk onderzoekscentrum ADORE (Amsterdam Oncology and Neuroscience Research).

### **Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Voor VUmc gaat maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) om zorgvuldig handelen met respect voor patiënt, medewerker, omgeving en middelen, gekoppeld aan het helder rapporteren over zijn activiteiten en de gevolgen daarvan. MVO is verweven door de hele organisatie en in alle doelstellingen. Dit is onder andere terug te zien in de doorlopende aandacht voor energie-efficiëntie, reductie van de milieubelasting en duurzaam bouwen.

### **Milieubeleid**

VUmc vindt het belangrijk om zorgvuldig met het milieu om te gaan. Het heeft daarin een zekere ambitie. Deze ambitie heeft onder meer geleid tot afspraken met de gemeente Amsterdam over invoering van het milieumanagementsysteem 'de Milieuthermometer' en met het Ministerie van Economische zaken een meerjarenafspraak over het reduceren van het energieverbruik. Voor VUmc zijn energie, afval en vervoer de belangrijkste speerpunten voor de milieubelasting en dit zijn dan ook de speerpunten voor de komende jaren.

Om de milieubelasting terug te brengen zal preventie nadrukkelijk onderdeel zijn bij nieuwbouwwontwikkeling, het beheer en gebruik van gebouwen en aanbestedings-trajecten. Daarbij streeft VUmc naar het beperken van gebruik van fossiele bronnen en vervuiling. Dat kan alleen slagen in samenwerking met onder andere partners, toeleveranciers en adviseurs. Een voorbeeld hiervan is de aandacht voor duurzaamheid in het ontwerp en de realisatie van het Imaging Center.

### **Green deal**

Om de verduurzaming in de zorg te versnellen ondertekenden ruim 50 partijen, waaronder VUmc, de Green Deal 'Nederland op weg naar duurzame zorg'. Zorgaanbieders in Nederland zijn grootverbruikers van onder andere energie, grondstoffen en voedsel. Daarom is er nog veel winst te behalen, zowel financieel als op milieugebied/duurzaamheid. De deelnemers, waaronder overheden, verzekeraars, marktpartijen en zorgaanbieders, versnellen de verduurzaming van hun bedrijfsvoering door onder andere kennis te delen.

De Green Deal is een landelijk vervolg op het convenant uit 2013 tussen zeven Amsterdamse ziekenhuizen en de gemeente Amsterdam om samen te werken aan 'de zorg voor een beter milieu'. Voorbeelden van duurzaamheid binnen VUmc zijn onder meer aandacht voor voedselverspilling en het '1 miljoen druppels project', een project samen met schoonmaakbedrijf Asito om water te besparen.

### **Doctor 2 Doctor**

Doctor 2 Doctor is het project van het VUmc Fonds waarin kinderartsen en verpleegkundigen van VUmc hun collega's van het MOI Teaching and Referral Hospital in Eldoret, Kenia trainen. Op die manier dragen zij bij aan betere gezondheidszorg voor Keniaanse kinderen. Dit opleidingsziekenhuis heeft een verzorgingsgebied van ruim 13 miljoen mensen. De opgedane kennis wordt overgedragen aan andere Keniaanse artsen. Via dit project worden ook artsen uit Eldoret uitgenodigd om hier in VUmc hun kennis te vergroten.

## **3.7 Financiën**

### **Resultaat 2017 bedraagt € 31,5 mln.**

Dit komt overeen met 3,79% van de geconsolideerde omzet (2016: 1,77%). De opbrengsten zijn met € 42 mln. gestegen. De stijging wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door hogere opbrengsten patiëntenzorg. De hogere opbrengsten patiëntenzorg zijn het gevolg van gestegen zorgverlening aan patiënten en afrekeningen met zorgverzekeraars uit voorgaande jaren. De bedrijfslasten zijn gestegen met € 26,5 mln. naar



€ 790,8 mln. Dit komt hoofdzakelijk door de stijging van de patiëntgebonden kosten (onder andere door materialen die voor patiënten worden gebruikt als protheses en dure medicijnen), door extra afschrijvingslasten als gevolg van een schattingswijziging en door een extra dotatie aan de voorziening groot onderhoud.

### Bezuinigingsprogramma

2017 was het laatste jaar van het vierjarig bezuinigingsprogramma. De bezuinigingen zijn gerealiseerd door een combinatie van specifieke en generieke maatregelen. De bezuinigingen hebben bijgedragen aan een financieel gezondere bedrijfsvoering.

### Liquiditeit

De facturatie over 2017 is relatief laat op gang gekomen. Vanaf begin 2018 is er gestart met factureren van zorgproducten uit het jaar 2017. Dit heeft impact gehad op de liquiditeitspositie. De vordering op debiteuren is daarom hoger dan voorgaand jaar. De liquiditeitsratio (vlottende activa / kortlopende schulden) bedraagt 1,01 (2016: 0,93) en is daarmee stabiel gebleven.

### Financiële ratio's

In onderstaande tabel staan de belangrijkste financiële ratio's weergegeven. Door de toevoeging van het resultaat aan de reserves is de solvabiliteit met 2% verbeterd t.o.v. 2016. De Debt Service Coverage Ratio (DSCR), die aangeeft in hoeverre aan rente en aflossingsverplichtingen voldaan kan worden stijgt naar 5,2. De Gross Debt/EBITDA daalt naar 2,9. Dit kengetal geeft inzicht in de verhouding van de totale schuld ten opzichte van het bedrijfsresultaat voor rente, belasting en aflossing. De financiële ratio's blijven binnen de bancaire normen die worden gesteld.

Financiële ratio's	2016	2017
Solvabiliteit <i>norm</i>	24,2% > 18%	26,2 > 18,5%
DSCR <i>norm</i>	3,0 > 1,3	5,2 > 1,3
Gross Debt/EBITDA <i>norm</i>	3,4 < 6,0	2,9 < 5,5

## Toekomstige ontwikkeling

### Gezond operationeel resultaat

VUmc streeft naar een gezond operationeel resultaat en opbouw van voldoende financiële reserves om toekomstige investeringen mogelijk te maken en eventuele tegenvallers door toegenomen risico's in de verlening van ziekenhuiszorg op te vangen. In 2018 is een resultaat van € 16,6 mln. begroot. Bij een resultaat van € 16,6 mln. bedraagt de begrote marge 2% van de opbrengsten. In de komende periode blijft sturing op omzet en beheersing van kosten vereist. Indien het begrote resultaat niet wordt gerealiseerd, zijn additionele resultaatsverbeteringen noodzakelijk.

### Investeringen

De belangrijkste investeringen in 2018 hebben betrekking op de bouw van het Imaging Centre en het Diagnostisch Centrum. Daarnaast is VUmc gestart met een (Europese) aanbestedingsprocedure voor het zogenaamde ADORE gebouw. ADORE staat voor Amsterdam Oncology and Neuroscience Research en behelst een nieuwe manier van medisch-wetenschappelijk onderzoek waarin het gebruik van de synergiën tussen oncologisch en neurowetenschappelijk onderzoek centraal staat.

### Financieringsbehoefte

VUmc is gefinancierd met een Clubdeal financieringsovereenkomst met financieringsfaciliteiten voor werkkapitaal, reguliere bouw- en apparatuur investeringen en het investeringsprogramma Imaging Center. De financieringsfaciliteiten zijn geldig tot en met 31 december 2018. Afhankelijk van het kastroomverloop in 2018 wordt korte financiering aangetrokken of afgelost. Het verwachte eindsaldo liquide middelen incl. kasgeldleningen bedraagt eind 2018 in totaal € 6,6 mln. negatief en valt ruim binnen de totale kredietlimiet van € 90 mln.



## 4. Vooruitblik 2018

### Waardegedreven zorg

In 2018 zetten we de koers voor het programma waardegedreven zorg (VBHC) verder voort. Uit de kaderbrief: “Versterken kwaliteitsprofiel: eind 2018 wordt de waarde van de zorg gemeten en verbeterplannen opgesteld bij tien ziektebeelden op basis van VBHC-principes”. Het plan is om de monitoring hiervan op te nemen in het ‘strategische dashboard’ waarin VUmc haar strategische doelstellingen monitort. We zoeken in zowel de aanpak als de keuze voor de betrokken aandoeeningen zo veel mogelijk de afstemming met AMC op.

Belangrijke focus voor 2018 is de ICT-ondersteuning. Deze ICT-ondersteuning moet het mogelijk maken voor de zorg-MT’s om zowel PROMS ((Patient Reported Outcome Measures) als klinische uitkomsten te meten en in te zien op een dashboard, zodat sturing op gewenste uitkomsten daadwerkelijk kan gaan plaatsvinden.

### Samen met de patiënt

Een onderdeel van het sturen op uitkomsten die er toe doen voor de patiënt is het actief aandacht en ruimte geven aan de mening en keuze van de patiënt. We treden daartoe in dialoog met de patiënt. Open en met oprechte aandacht gaan we met hen in gesprek. Zo betrekken we de patiënt bij de ontwikkeling van de uitkomstmaten waar we gezamenlijk op willen sturen, organiseren we spiegelgesprekken (gesprekken waarbij cliënten aan het woord en de medewerkers de toehoorders) en zetten we in op gedeelde besluitvorming in de spreekkamer. Hiertoe is in 2017 een training ontwikkeld die vanaf 2018 aangeboden wordt aan zorgprofessionals. Binnen EPIC wordt het gebruik van MyChart aangemoedigd en worden relevante gegevens zo snel mogelijk met patiënten gedeeld.

### Slim gebruik van mensen en middelen

De arbeidsmarkt voor zorgpersoneel is beperkt. We zien veel vacatures voor bijvoorbeeld verpleegkundigen

die niet opgevuld worden. Dit maakt het extra noodzakelijk om enerzijds onze capaciteiten slim in te zetten en anderzijds de werkdruk acceptabel te houden. In 2018 zullen we dan ook doorgaan met de in 2016 en 2017 ingezette koers. In 2018 zal de taskforce bedden capaciteit de thema’s herinrichting kliniek, een vorm van centrale regie, samenwerking met andere ziekenhuizen en verbeteringen op de werkvloer oppakken. Hierin zal het alliantieperspectief meegenomen worden.

### Poliklinieken

De stuurgroep poliklinieken zal in 2018 de thema’s ‘Inspraak patiënt’ (waaronder optimaliseren van communicatie richting patiënten en betrekken bij het zorgproces), ‘Poliklinisch leiderschap’ en het ontwikkelen van een voorstel voor de toekomstige governance van de poliklinieken oppakken. Waar relevant zullen deze onderwerpen samen met AMC worden opgepakt.

### VUmc in de regio

Naast de totstandkoming van de fusie met AMC richt VUmc zich ook op de samenwerking met algemene ziekenhuizen in de regio, eerstelijnszorgverleners en (regionale) partners op opleidings- en onderzoeksgebied. Deze samenwerkingen stellen ons in staat onze academische zorg verder te ontwikkelen en een stevige partner te zijn voor zorgverleners in onze nabije omgeving.

Komend jaar zet VUmc derhalve in op het verder versterken, verzakelijken en vastleggen van de huidige samenwerkingen met onder andere Ziekenhuis Amstelland (ZHA), MC Slotervaart (MCS) en het aangaan van nieuwe samenwerkingen met onder andere Zaans MC, Westfriesgasthuis, Spaarne Gasthuis en NKI-AvL. Doel van deze ontwikkelingen is om tweede-lijns- en topreferente zorg sterker te positioneren en ons academisch profiel te versterken. Door de intensivering van verschillende vormen van samenwerking, ontstaat ook behoefte aan een centraal steunpunt dat concept raamovereenkomsten en formats voor



programma aanpak beschikbaar stelt en waar algemene coördinatie plaatsvindt. Komend jaar zal hier een vast punt voor komen binnen VUmc. Algemene thema's zoals veilige data uitwisseling met regiopartners krijgen hier een plek. Ook zullen samenwerkingsverbanden geëvalueerd worden teneinde zicht te krijgen op 'best practices'.

## Alliantie

Na bestuurlijke fusie zullen we in 2018 de eerste stappen gaan voorbereiden en mogelijk al zetten in de verschuiving van zorg tussen AMC en VUmc. Als onderdeel van al deze zorgbewegingen, zullen we prospectieve risico-analyses (PRI's) uitvoeren en patiënt effect rapportages (PER's) opstellen. Deze rapportages zullen inzicht gaan geven op de beheersmaatregelen die VUmc-AMC zullen moeten gaan treffen om ervoor te zorgen dat onderdelen van de patiëntenzorg zo veilig mogelijk van locatie gaan veranderen. De be-

staande pool van medewerkers (adviseurs en zorg-professionals) die competent zijn om deze PRI's uit te voeren zal worden uitgebreid door inzet van extra opleiding met het oog op het aantal te verwachten verschuivingen in de alliantie. De uitvoering van deze PRI's vindt plaats onder de verantwoordelijkheid van de medische directies van AMC en VUmc en uitkomsten worden gedeeld met de IGJ.

## Goed zijn en beter worden – werken aan kwaliteit in VUmc

In het najaar 2018 vindt de voorbereidende Mock survey JCI plaats. Deze survey zal een foto laten zien van de voortgang van VUmc ten aanzien van de implementatie van JCI-normen en de mate van compliance. Op deze wijze geven de JCI-consultants een scherp inzicht over waar we ons in de laatste fase van voorbereiding (JCI-accreditatie is gepland halverwege 2019) op moeten gaan richten.

# 5. Balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht

## Inleiding

Hoofdstuk 5 bestaat uit de balans, resultatenrekening en het kasstroomoverzicht. De uitgebreide jaarrekening is te vinden op onze website [www.VUmc.nl](http://www.VUmc.nl).

## 5.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2017 Stichting VUmc

### Stichting VUmc GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2017 (na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-17 € 1.000	31-dec-16 € 1.000
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	14.735	15.174
Materiële vaste activa	2	485.754	480.061
Financiële vaste activa	3	5.092	5.449
Totaal vaste activa		505.582	500.684
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	4	7.613	8.809
Onderhanden projecten uit hoofde van DBC-zorgproducten	5	19.048	20.977
Debiteuren en overige vorderingen	7	197.147	68.031
Liquide middelen	8	34.458	98.248
Totaal vlottende activa		258.266	196.065
<b>Totaal activa</b>		<b>763.848</b>	<b>696.749</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Bestemmingsreserves	9	28.837	5.583
Algemene en overige reserves		169.409	162.007
Wettelijke reserves		1.970	1.055
Totaal groepsvermogen		200.215	168.645
<b>Voorzieningen</b>			
Overige voorzieningen	10	52.117	52.376
<b>Langlopende schulden</b>			
<b>Kortlopende schulden</b>			
Schulden uit hoofde van financieringoverschot	6	0	0
Overige kortlopende schulden	12	255.106	211.758
<b>Totaal passiva</b>		<b>763.848</b>	<b>696.749</b>

## Geconsolideerde resultatenrekening over 2017

	Ref.	2017	2016
		€ 1.000	€ 1.000
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>			
Opbrengsten zorgprestaties	15	480.787	452.308
Subsidies	16	188.063	183.379
Overige bedrijfsopbrengsten	17	162.040	153.217
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		830.890	788.904
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Personeelskosten	18	484.324	487.951
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	19	52.916	42.054
Overige bedrijfskosten	20	253.512	234.219
<b>Som der bedrijfslasten</b>		790.752	764.223
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>			
Financiële baten en lasten	21	-8.339	-10.199
<b>RESULTAAT BOEKJAAR VOOR BELASTINGEN</b>		31.799	14.481
Vennootschapsbelasting	24	290	510
<b>RESULTAAT BOEKJAAR NA BELASTING</b>		31.509	13.971
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		2017	2016
		€ 1.000	€ 1.000
Toevoeging/(onttrekking):			
Brand-bedrijfsschade		-613	-613
Bestemmingsreserve Imaging Centre		0	1.347
Bestemmingsreserve Groot onderhoud		22.006	0
Bestemmingsreserve Alliantie Instituut		1.861	0
Algemene reserve		7.025	12.714
Specieke reserves onderwijs en onderzoek		-1.823	582
Overige reserves		2.138	-59
Wettelijke reserves		915	0
		31.509	13.971

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017

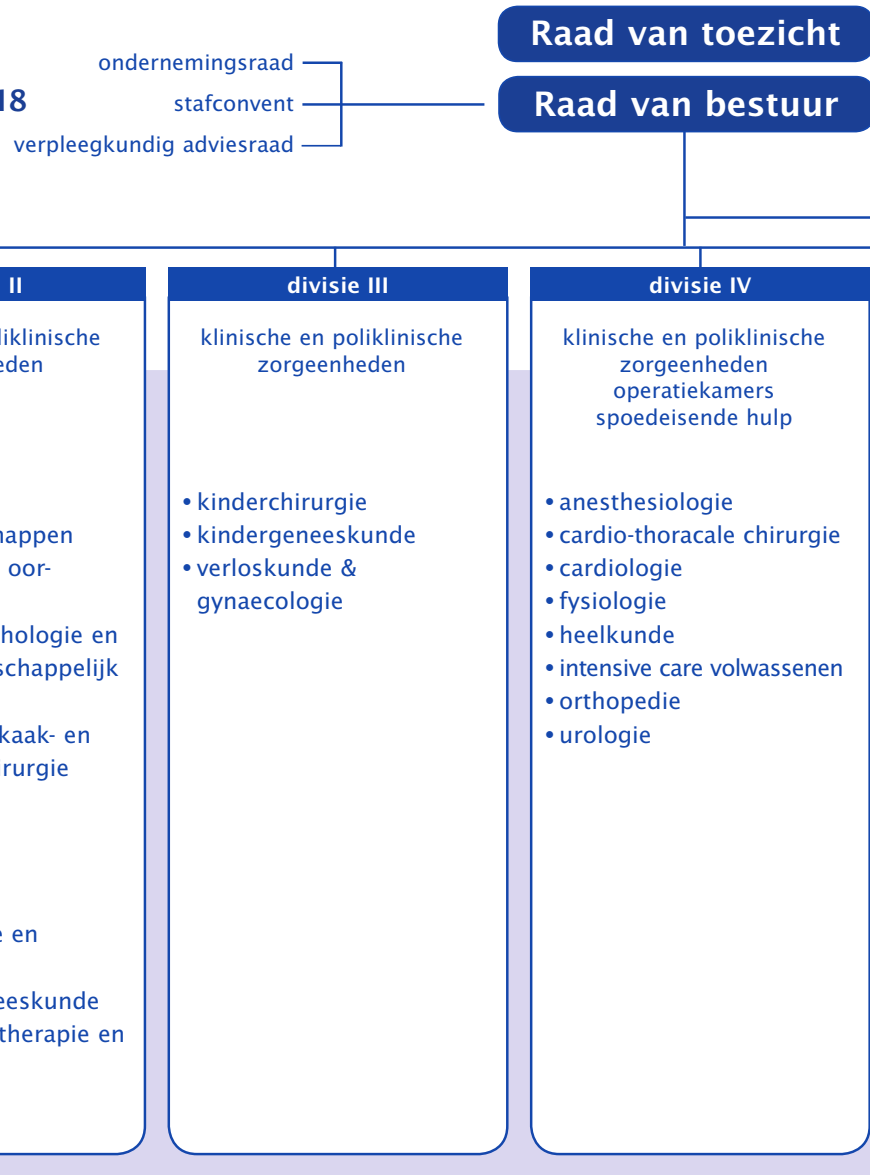
	Ref.	2017	2016
		€ 1.000	€ 1.000
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat		24.681	5.491
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen	19	58.663	48.076
- mutaties voorzieningen	10	-259	-8.915
- mutaties investeringsbijdragen derden	11	2.123	-371
- mutaties overige langlopende schulden	11	-1.855	0
		58.673	38.790
Veranderingen in vlottende middelen:			
- voorraden	4	1.197	-1.251
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's/ DBC-zorgproducten	5	1.930	-14.969
- debiteuren en overige vorderingen	7	-129.116	36.596
- vorderingen/schulden u.h.v. financieringskort cq. overschot	6	0	-2.704
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	12	-2.475	-23.507
		-128.465	-5.835
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		-29.654	57.636
Ontvangen interest	21	144	176
Betaalde interest	21	-9.954	-11.222
Resultaat deelneming	21	1.471	240
Waardeverandering financiële vaste activa	21	0	607
Vennootschapsbelasting	24	-290	-511
		-8.629	-10.710
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>-38.283</b>	<b>46.926</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investeringen materiële vaste activa	2	-62.628	-59.267
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	1.163	27
Investeringen immateriële vaste activa	1	-2.452	-2.675
Desinvesteringen immateriële vaste activa	1	0	1.856
Investeringen deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	3	-243	-1.324
Mutatie vorderingen op gelieerde rechtspersonen	3	5	7
Mutatie leningen u/g	3	594	121
Overige investeringen in financiële vaste activa	3	0	0
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-63.561</b>	<b>-61.256</b>



	<b>Ref.</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
		<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Nieuw opgenomen leningen	11	0	143.606
Aflossing langlopende schulden	11	-7.875	-151.606
Vermogensstortingen/vermogensonttrekkingen	9	60	13.238
<i>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		-7.814	5.238
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			
		-109.658	-9.091
Er is gebruik gemaakt van de indirecte methode.			
Liquide middelen per ultimo verslagjaar	8	34.458	98.248
Schulden aan kredietinstellingen korte termijn	12	70.295	24.427
Saldo per einde verslagjaar		-35.837	73.821
Saldo per begin verslagjaar		-73.821	-82.912
		-109.658	-9.091

# Bijlage 1

## Organisatieschema VUmc per 1 april 2018



raad van bestuur VUmc	(staf)diensten	
Wouter Bos, voorzitter	<b>dienst bedrijfseconomie, informatie management en zorgadministratie VUmc (BIZA)</b> mw. drs. I.J. Hissink RC, directeur BIZA	<b>projectbureau huisvesting VUmc (PBH)</b> drs. F.R. Rakers, directeur projectbureau huisvesting
prof.dr. Chris Polman, vicevoorzitter en decaan	<b>dienst communicatie (DICO)</b> drs. J. Hol, directeur communicatie	<b>innovation exchange Amsterdam (IXA)</b> drs. B. Klijsen, directeur IXA VU-VUmc
prof.dr. Mark Kramer, lid	<b>dienst personeel en organisatie (P&amp;O)</b> drs. F. ten Oever, directeur P&O	<b>bestuurlijke en juridische zaken</b> mr. O.G.A. van der Beek, hoofd bestuurlijke en juridische zaken
mr. Orian van der Beek, secretaris	<b>dienst strategie en innovatie (S&amp;I)</b> drs. M. Koster, directeur strategie en innovatie	<b>dienst pastoraat en geestelijke verzorging</b> mw. drs. B. Spronk, hoofd pastoraat en geestelijke verzorging
	<b>facilitair bedrijf (FB)</b> drs. D. van Riet, directeur facilitair bedrijf	<b>EVA servicecentrum</b> drs. M. Ros, directeur EVA servicecentrum
	<b>informatie en communicatie technologie (ICT)</b> drs. E. Schuchmann, directeur ICT	<b>programma alliantie VUmc-AMC</b> drs. M. Koster, directeur programma alliantie VUmc - AMC (a.i.)

cliëntenraad  
 studentenraad  
 centrale opleidingscommissie

(staf)diensten

**divisie V**

poliklinische  
 zorgeenheden

- klinische farmacologie en apotheek
- klinische genetica
- laboratorium klinische genetica
- laboratorium medische oncologie
- hematologie laboratoria
- klinische chemie
- medische microbiologie en infectiepreventie
- moleculaire celbiologie
- pathologie
- radiologie en nucleaire geneeskunde
- radiotherapie

**divisie VI**

- epidemiologie en biostatistiek
- huisartsgeneeskunde & ouderengeneeskunde
- metamedica
- midwifery science
- sociale geneeskunde

**zorgsupport**

prof.dr. P.M. ter Wee,  
 directeur medische zaken

**instituut voor onderwijs en opleiden (IOO)**

mw. M.C. van der Meijde, MBA, directeur en  
 vicedecaan onderwijs en opleiden

**onderzoekinstututen en directeuren**

**Amsterdam Cardiovascular Sciences (ACS)**

mw. Prof.dr. J. van der Velden

**Amsterdam Gastroenterology & Metabolism (AGM)**

Prof.dr. G. Bouma

**Amsterdam Infection & Immunity Institute (AI&I)**

mw. Prof.dr. Y. van Kooyk

**Amsterdam Movement Sciences (AMS)**

Prof.dr. F. Nollet

**Amsterdam Neurosciences**

Prof.dr. A.B. Brussaard

**Amsterdam Public Health (APH)**

mw. dr. M. de Bruijne

**Amsterdam Reproduction & Development (ARD)**

mw. Prof.dr. C. de Groot

**Cancer Center Amsterdam (CCA)**

Prof.dr. H.M.W. Verheul

**divisiebestuur**

**divisie I**

**divisiebestuur:**

**voorzitter**

prof.dr. H.M.W. Verheul

**vicevoorzitter**

prof.dr. A. Vonk Noordegraaf

**manager bedrijfsvoering**

M. F. Caljouw

**zorgmanager**

mw. G. Hop

**divisie II**

**divisiebestuur:**

**voorzitter**

prof.dr. C.R. Leemans

**vicevoorzitter**

prof.dr. B.M.J. Uitdehaag

**manager bedrijfsvoering**

mw. drs. A.M.G. Zijtregtop

**zorgmanager**

L. de Haan

**divisie III**

**divisiebestuur:**

**voorzitter**

prof.dr. J.B. van Goudoever

**vicevoorzitter**

mw. prof.dr. J. Huirne

**manager bedrijfsvoering**

mw. drs. A. van der Hulst

**zorgmanager**

mw. G.M.J. Berkhout, MA

**divisie IV**

**divisiebestuur:**

**voorzitter**

prof.dr. S.A. Loer

**vicevoorzitter**

prof.dr. A.C. van Rossum

**manager bedrijfsvoering**

dr. K.H. Aij, MBA

**zorgmanager**

J. van Galen

**divisie V**

**divisiebestuur:**

**voorzitter**

prof.dr. C. van Kuijk

**vicevoorzitter**

prof.dr. R. de Jonge

**manager bedrijfsvoering -**

**laboratoria**

mw. drs. M.M. van Dongen

**manager bedrijfsvoering -**

**imaging en apotheek**

mw. dr.ir. F. Beeftink

**divisie VI**

**divisiebestuur:**

**voorzitter**

mw. prof.dr. H. van de Horst

**vicevoorzitter**

prof.dr. A. van der Beek

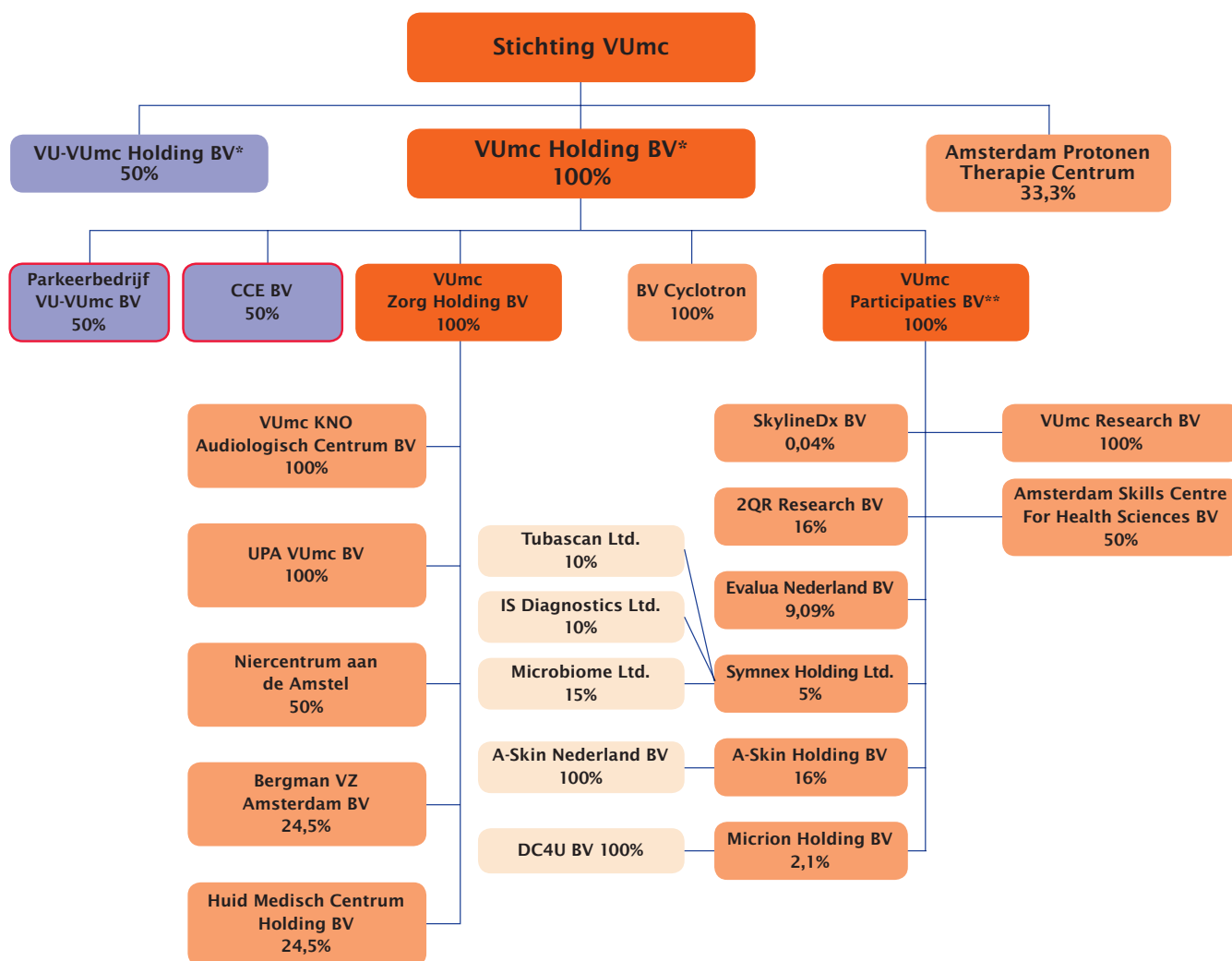
**manager bedrijfsvoering**

drs. E. Janssen



# Bijlage 2

## Holdingsstructuur Stichting VUmc inclusief deelnemingen per 1 januari 2018



\*Tot 1-1-2016 Boelevaar Tussenholding BV

\*\*Tot 1-1-2016 Boelevaar Holding BV

# Bijlage 3: Raad van Bestuur

## A. Overzicht portefeuilleverdeling van de huidige leden van de raad van bestuur VUmc (stand van 01-01-2017 t/m 31-03-2018)

Raad van bestuur VUmc	Primair Aandachtsgebied	Aanspreekpunt organisatieonderdeel	Bijzondere programma's en projecten
<p><i>Voorzitter</i> Wouter Bos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Voorzitterschap en algemene coördinatie</li> <li>· Strategie en beleid</li> <li>· Financiën, planning &amp; control</li> <li>· Personeel en organisatie</li> <li>· Bouw en huisvesting</li> <li>· Bedrijfsvoering</li> <li>· Afstemming VU-VUmc</li> <li>· Identiteit &amp; Vereniging</li> <li>· NFU algemeen, S&amp;F</li> <li>· Fusie met AMC</li> <li>· Allianties, uitplaatsingen en samenwerkingen</li> <li>· Verzekeraars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· BIZA</li> <li>· Bestuurlijke en Juridische Zaken</li> <li>· Communicatie</li> <li>· Facilitair bedrijf</li> <li>· P&amp;O</li> <li>· Projectbureau huisvesting</li> <li>· Strategie &amp; Innovatie</li> <li>· Alliantie-directie</li> <li>· Ondernemingsraad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Interne prestatiebekostiging</li> <li>· Bezuinigingen</li> <li>· Fundraising</li> <li>· Holding</li> <li>· Imaging Center</li> <li>· Protontherapie</li> </ul>
<p><i>Vicevoorzitter/decaan</i> Chris Polman</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Onderwijs</li> <li>· Wetenschappelijk onderzoek</li> <li>· Kennisvalorisatie</li> <li>· Patiëntenzorg algemeen iom MK</li> <li>· Patiëntenzorg specifiek: veiligheid, VMS, IGZ</li> <li>· NFU O&amp;O</li> <li>· Opleidingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Divisie II</li> <li>· Divisie III</li> <li>· Divisie VI</li> <li>· Zorgsupport cf. taakverdeling patiëntenzorg</li> <li>· Dienst pastoraat en geestelijke verzorging</li> <li>· IOO</li> <li>· IXA/TTO</li> <li>· Onderzoeksraad en Onderzoeksinstituten</li> <li>· Cliëntenraad Studentenraad</li> <li>· Assistentenvereniging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Interculturalisatie</li> <li>· Netwerkziekenhuizen (O&amp;O&amp;O)</li> <li>· OK-blauwdruk</li> <li>· GGZ inGeest</li> </ul>
<p><i>Lid</i> Mark Kramer</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Patiëntenzorg algemeen iom CP</li> <li>· Patiëntenzorg specifiek: kwaliteit, zorglogistiek, integrale capaciteitsplanning</li> <li>· ICT</li> <li>· Privacybescherming&amp; informatiebeveiliging</li> <li>· NFU O&amp;P</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Divisie I</li> <li>· Divisie IV</li> <li>· Divisie V</li> <li>· Zorgsupport cf. taakverdeling patiëntenzorg</li> <li>· ICT</li> <li>· Stafconvent</li> <li>· VAR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Epic</li> <li>· Netwerkziekenhuizen (patiëntenzorg)</li> <li>· Reade</li> <li>· ROAZ, LNAZ, heli</li> <li>· SIGRA</li> </ul>

## B. Overzicht nevenfuncties leden van de raad van bestuur Stichting VUmc

(status t/m 31-12-2017)

Naam	Nevenfuncties
Drs. W.J. (Wouter) Bos (1963)	<ul style="list-style-type: none"><li>· Voorzitter bestuur Giovanni van Bronckhorst Foundation</li><li>· Voorzitter bestuur BOSK, vereniging van mensen met een lichamelijke handicap</li><li>· Columnist Zorgvisie</li></ul>
Prof. dr. C.H. (Chris) Polman (1958)	<ul style="list-style-type: none"><li>· Lid Raad van Toezicht College Zorg Opleidingen (via NFU)</li><li>· Lid Raad van Toezicht Hartwig Medical Foundation (<b>via NFU</b>)</li></ul>
Prof. dr. M.H.H. Kramer (1957)	<ul style="list-style-type: none"><li>· Voorzitter Gezondheidsraad commissie 'Chronisch vermoeidheid syndroom/myalgische encefalomyelitis' (CVS/ME)</li><li>· Lid bestuur Stichting Opleiding Ziekenhuis Geneeskunde (SOZG)</li><li>· Lid bestuur Vereniging voor Ziekenhuis Geneeskunde (VvZG)</li><li>· Lid bestuur stichting van Vlissingen Lymfoom Fonds</li><li>· Lid Raad van Toezicht ziekenhuis Rijnstate Arnhem</li><li>· Lid Raad van civiel-militair Zorg en Onderzoek</li><li>· Veteranen (RZO, ministerie van Defensie)</li><li>· Bestuurslid stichting eMBrace</li><li>· Adviseur software bedrijf Portavita</li></ul>

# Bijlage 4: Raad van toezicht

## A- Overzicht functies leden Raad van Toezicht Stichting VUmc

(status t/m 31-12-2017)

Naam	Functie	Aangetreden	Termijn
Drs. W. Geerlings (1950)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter</li> <li>• Lid Kwaliteitscommissie</li> <li>• Lid Remuneratiecommissie</li> <li>• Voorgedragen door de Cliëntenraad</li> </ul>	01-03-2013	2
Prof. dr. E.C. Klasen (1949)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicevoorzitter</li> <li>• Voorzitter Kwaliteitscommissie</li> </ul>	06-09-2013	2
Drs. J.P. Rijdsijk (1956)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Remuneratiecommissie</li> <li>• Voorzitter Audit- en Huisvestingscommissie</li> </ul>	01-01-2012	2
Mr. drs. J.L. Burggraaf (1964)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Audit- en Huisvestingscommissie</li> </ul>	06-09-2013	2
Mr. A.J.M. Nijboer (1962)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Audit- en Huisvestingscommissie</li> </ul>	01-01-2017	1

## B. Overzicht nevenfuncties leden Raad van Toezicht Stichting VUmc

(status t/m 31-12-2017)

Naam	(Neven)functies
Drs. W. Geerlings (1950)	<b>Functies:</b> vice voorzitter Raad van Commissarissen zorgverzekeraar ONVZ, lid Commissie evaluatie wetgeving ZonMw, voorzitter Bestuur Stichting Rijnmondnet, voorzitter medische commissie van de Radio Medische Dienst van de KNRM, lid Stichting Eindspel Tabak, Bestuurslid stichting P2T (Phase2Therapy).
Prof. dr. E.C. Klasen (1949)	<b>Functies:</b> lid Raad van Toezicht VU, adviseur Raad van Bestuur Leids Universitair Medisch Centrum (op verzoek), adviseur Raad van Bestuur Universitair Medisch Centrum Groningen (op verzoek), emeritus hoogleraar Management van Gezondheidsonderzoek bij de Universiteit Leiden, voorzitter Strategische Adviesraad TNO Gezond Leven (tot 01-07-2017), voorzitter commissie Bevorderen van Verantwoorde Onderzoekspraktijken ZonMw, voorzitter Raad van Toezicht Hartstichting, voorzitter ZonMw commissie Personalized Medicine, voorzitter Raad van Toezicht NIVEL, voorzitter Raad van Toezicht Wilhelmina Ziekenhuis Assen, lid Raad van Toezicht Healthy Ageing Network Northern Netherlands en voorzitter Raad van Toezicht Oncode Instituut (per 04-12-2017).
Drs. J.P. Rijdsijk (1956)	<b>Functies:</b> voorzitter Raad van Toezicht Triodos Fair Share Fund, voorzitter Raad van Commissarissen Triodos Groen Fonds, lid Raad van Advies Airbus Defence and Space Netherlands, voorzitter Raad van Toezicht Veerstichting Leiden, lid Raad van Toezicht Royal Cosun en lid Raad van Commissarissen Deloitte Nederland, vicevoorzitter Raad van Commissarissen AAP Implantate.
Mr. drs. J.L. Burggraaf (1964)	<b>Hoofdfunctie:</b> Partner bij Allen & Overy LLP <b>Nevenfuncties:</b> lid Raad van Toezicht VU, non-executive lid van de board van De Persgroep S.A., lid Raad van Toezicht Christelijke Hogeschool Ede (CHE), lid Raad van Commissarissen Do-it BV.
Mr. A.J.M. Nijboer (1962)	<b>Functies:</b> lid Raad van Commissarissen De Persgroep Nederland BV, voorzitter Raad van Toezicht Amsterdam Marketing, vice voorzitter VNO/NCW metropool Amsterdam, lid (penningmeester) bestuur Stichting Donateurs Koninklijk Concertgebouw-orkest, lid bestuur steunfonds Nederlandse Bachvereniging.



## C. Overzicht toezichhoudende vergaderingen periode

01-01-2017 – 31-12-2017

Reguliere Raad van Toezicht Stichting VUmc:

Aantal vergaderingen	Aanwezige RvT-leden	% aanwezigheid afgerond
5 reguliere vergaderingen en 1 extra telefonische vergadering	W. Geerlings E.C. Klasen J.P. Rijdsdijk J.L. Burggraaf A.J.M. Nijboer	100% 100% 83% 100% 67%

Audit- en Huisvestingscommissie:

Aantal vergaderingen	Aanwezige RvT-leden	% aanwezigheid afgerond
4 vergaderingen en 1 extra vergadering	J.P. Rijdsdijk J.L. Burggraaf A.J.M. Nijboer	100% 100% 100%

Kwaliteitscommissie:

Aantal vergaderingen	Aanwezige RvT-leden	% aanwezigheid afgerond
4 vergaderingen	E.C. Klasen W. Geerlings	100% 100%

Overige overleggen:

Overleg	Aantal
RvT VUmc met RvT AMC	4
Voorzitters RvT en RvB VUmc met voorzitters RvT en CvB VU	3
Audit- en Huisvestingscommissie VUmc met Auditcommissie AMC	1
Kwaliteitscommissie VUmc met Kwaliteitscommissie GGZinGeest	1

# Bijlage 5A: Accreditaties en erkenningen

## Externe toetsingen & erkenningen VUmc

Normerende instantie	Betreft	Afdeling	Afgegeven in
<b>Erkenningen: ziekenhuisbreed</b>	<b>Norm en versie-nummer</b>		
Nederlands Instituut voor Accreditatie van Zorginstellingen	<i>Kwaliteitsnorm zorginstellingen 2.1</i>	Vrije Universiteit medisch centrum	2016
Veiligheids Management Systeem Veiligheids Programma	<i>Veiligheid in de zorg NTA 8009:2011</i>	Vrije Universiteit medisch centrum	2016
Informatiebeveiliging in de zorg	<i>Informatiebeveiliging in de zorg NEN 7510</i>	Vrije Universiteit medisch centrum	2017
<b>Erkenningen: kwaliteitsvisitatie</b>	<b>Kwaliteitsvisitatie</b>		
Ned ver voor anesthesiologie (NVA)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Anesthesiologie	2017
		Pijnpoli: niveau C (hoogste niveau)	2015
Ned ver voor thoraxchirurgie (NVT)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Cardiochirurgie	2016
Ned ver voor cardiologie (NVvC)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Cardiologie	2017
Ned Hartfunctie ver (NHV)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Hartfunctie afdeling	2017
Kon ned genootschap voor fysiotherapie (KNGF)	<i>audit</i>	Fysiotherapie	2013
Ned ver voor klinische geriatrie (NVKG)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Klinische geriatrie	2013
Ned ver voor heekunde (NVvH)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Heekunde	2016
Ned ver voor heekunde (NVvH)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Kinderchirurgie	2016
Nederlandse vereniging voor immunologie (NVVI)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Immunologie	2013
Ned ver voor intensive care (NVIC)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Intensive Care	2012
Ned Internisten vereniging (NIV)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Interne geneeskunde	2017
Ned ver voor keel- neus- en oorheekunde (KNO vereniging)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Keel-, neus- en oorheekunde	2013
Ned werkgroep Hoofd-hals-tumoren (NWHHT)	<i>erkenning</i>	Keel-, neus- en oorheekunde	2017
Ned ver voor pathologie (NVVP)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Klinische pathologie	2013
Ned ver voor klinische genetica (NVKG)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Klinische genetica	2016
Ned ver van artsen voor longziekten en tuberculose (NVALT)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Longziekten	2015
Ned ver voor maag-darm-lever artsen (NVMDL)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Maag-, darm- en leverziekten	2015
Ned ver voor medische microbiologie (NvMM)	<i>beroepsvisitatie</i>	Medische microbiologie en infectiepreventie	2015
Ned ver voor neurologie (NVN)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Neurochirurgie	2015
Ned ver voor mondziekten, kaak- en aangezichtschirurgie	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Mondziekten, kaak- en aangezichtschirurgie	2017
Ned ver voor neurologie (NVN)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Neurologie	2015
Ned ver voor neurochir (NVvN)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Neurochirurgie	2015
Ned ver nucleaire geneeskunde (NVNG)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Nucleaire geneeskunde en PET-research	2017
Nederlands oogheekundige gemeenschap NOG)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Oogheekunde	2014

<b>Normerende instantie</b>	<b>Betreft</b>	<b>Afdeling</b>	<b>Afgegeven in</b>
Ned orthopaedische vereniging (NOV)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Orthopedie	2012
Ned ver plastische chirurgie (NVPC)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Plastische chirurgie	2015
Ned ver voor psychiatrie (NVvP)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Psychiatrie	2017
Ned ver medische beeldvorming en radiotherapie (NVMBR)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Radiologie	2017
Ned ver medische beeldvorming en radiotherapie (NVMBR)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Radiotherapie	2015
Ned ver voor radiotherapie en oncologie (NVRO)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Radiotherapie	2015
Ned ver voor klinische fysica (NVKF)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Radiotherapie	2015
Ned ver voor reumatologie (NVR)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Reumatologie	2016
Ned ver voor urologie (NVU)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Urologie	2015
Ned Huisartsen Genootschap (NHG)	<i>praktijkaccreditatie</i>	Universitaire Huisartsenpraktijk VUmc	2017
Ned ver voor ziekenhuisapothekers (NVZA)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Klinische Farmacologie en Apotheek	2015
Ned ver kindergeneeskunde (NVK)	<i>kwaliteitsvisitatie</i>	Kindergeneeskunde	
<b>Erkenningen: onderwijs</b>	<b><i>Norm en versie-nummer</i></b>		
Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie	<i>beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs december 2010</i>	Medical sciences	2014
Nederlandse studenten enquête	<i>beste opleiding</i>	VUmc school of medical sciences	2016
Cedeo		VUmc Academie - maatwerk bedrijfsopleidingen - open bedrijfsopleidingen	2014
Verpleegkundigen en verzorgenden (V&V)		Amstel academie - afdeling bij- en nascholing	2012
<b>Erkenningen: divers</b>			
Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ)	<b>2016</b>	Dialyseafdeling	2017
		HIV-behandelcentrum	2016
		Universitaire poliklinische apotheek	2016
Milieu Platform Zorgsector samen met Stichting Milieukeur	<i>zilveren milieuthermometer zorg</i>	Vrije Universiteit medisch centrum	2015
FACT JACIE	FACT JACIE versie 6	Hematologie afdeling	2014
		Stamcellaboratorium	2014
Ministerie van VWS	<i>Wet veiligheid en kwaliteit lichaamsmateriaal</i>	Hematologie stamcellaboratorium: - Erkenning als orgaanbank	2015
Ministerie van VWS	<i>Wet veiligheid en kwaliteit lichaamsmateriaal</i>	Voortplantingsgeneeskunde IVF laboratorium: - Erkenning als orgaanbank	2014

<b>Normerende instantie</b>	<b>Betreft</b>	<b>Afdeling</b>	<b>Afgegeven in</b>
Ministerie van VWS	<i>Wet veiligheid en kwaliteit lichaamsmateriaal</i>	Medische Microbiologie en Infectiepreventie: - Vergunning als donortest-laboratorium	2016
Ministerie van VWS	<i>GMP</i>	Dermatologie (A-skin): - weefselkweek vergunning	2015
Ministerie van VWS	<i>EU GMP</i>	Nucleaire geneeskunde en PET-research (loc RNC): - fabrikantenvergunning	2017
Ministerie van VWS	<i>EU GMP</i>	Klinische Farmacologie en Apotheek: - fabrikantenvergunning	2015
Ministerie van VWS	<i>GMPz</i>	Klinische Farmacologie en Apotheek	2015
CCKL	<i>CCKL praktijkrichtlijn</i>	Laboratorium Klinische Farmacologie en Apotheek	2014
		Laboratorium Genoomdiagnostiek	2014
	<i>ISO 15189</i>	IVF laboratorium voortplantingsgeneeskunde	2017
		Klinische Chemie	2015
		Hematologisch laboratorium	2017
		Klinische pathologie en medische immunologie	2017
		Medische Microbiologie en Infectiepreventie	2016
Clinical Laboratory Improvement Amendments (CLIA)	<i>certificaat</i>	Klinische Chemie	2015
Geselecteerde Pathologie Laboratoria bevolkingsonderzoek darmkanker	<i>register</i>	Pathologie	2017
ISO	<i>ISO 9001:2008</i>	Projectbureau Huisvesting	2014
Elsevier Beste ziekenhuizen	<i>gedeeld 1<sup>e</sup> UMC</i>	Vrije Universiteit medisch centrum	2016
AD top 100	<i>3<sup>e</sup> UMC</i>	Vrije Universiteit medisch centrum	2017
Mantelzorgerkenning	<i>stichting werk en mantelzorg</i>	Vrije Universiteit medisch centrum	2016
Stichting Topklinische GGZ	<i>TopGGZ keurmerk</i>	Ziekenhuispsychiatrie netwerk	2017
Hart- van Vaatgroep: vaatkeurmerk	<i>domeinkeurmerk</i>	Heelkunde vaatchirurgie: Perifeer arterieel vaatlijden (P) Aneurysma (A) Halsslagader (H)	2016
Groene vink bij bloed- en lymfeklierkanker	<i>NFK</i>	Hematologie	2016
Groene vink prostaatankerzorg	<i>NFK</i>	Urologie	2017
Groene vink urinestomazorg	<i>NFK</i>	Urologie	2017
Groene vink darmstomazorg	<i>NFK</i>	MDL	2016
Groene vink darmkanker	<i>NFK</i>	MDL	2016
European board of urology	<i>accreditatie</i>	Urologie	2014
ERUS certified robotic host center	<i>certificering</i>	Urologie	2016

<b>Normerende instantie</b>	<b>Betreft</b>	<b>Afdeling</b>	<b>Afgegeven in</b>
European League Against Rheumatism	<i>EULAR Centre of excellence</i>	Reumatologie	2015
CZ zeer goede zorg bij borstkanker	<i>zorg kan beter</i>	Vrije Universiteit Medisch Centrum	2017
Borstkanker vereniging Nederland (BVN)	<i>roze lintje</i>	Vrije Universiteit medisch centrum	2017
Stichting Zorg voor Borstvoeding	<i>borstvoedings-certificaat WHO</i>	Verloskunde en kindergeneeskunde	2016
Stichting kind en ziekenhuis	<i>bronzen smiley</i>	kinderafdeling	2014
	<i>bronzen smiley</i>	dagbehandeling	2014
Baby friendly hospital WHO/Unicef	<i>certificaat</i>	kinderafdeling	2014
European association of cardiovascular imaging EACVI	<i>certificaat</i>	echocardiografie	2016
NVVC criteria rondom PCI-procedures	<i>vermelding op de witte lijst</i>	cardiologie	2016
NVVC criteria rondom ICD/ablaties	<i>vermelding op de witte lijst</i>	cardiologie	2017
NCDR Kwaliteitsaudit rondom pacemaker en ICD	<i>certificaat</i>	cardiologie	2014
CZ goede zorg bij schisis	<i>goede zorg</i>	schisisteam	2016
NCFS	<i>keurmerk</i>	Cystic Fibrosis centrum Amsterdam	2014
Monitor FertiliteitsZorg klinieken	<i>pluim</i>	Vrije Universiteit medisch centrum	2016
ESMO Designated Centre of Integrated Oncology and Palliative Care	<i>erkenning</i>	Vrije Universiteit medisch centrum	2016
Citatiescore wetenschappelijk onderzoek	<i>2<sup>e</sup> plaats</i>	Vrije Universiteit medisch centrum	2015

## Bijlage 5B: Expertisecentra bijzondere aandoeningen

Naam van Expertisecentrum	Contactpersoon	Cluster van /Specifieke aandoening	Goedgekeurd tot
Center for Childhood White Matter Disorders	van der Knaap	Rare neurologic disease	2020
Expertise Center for Osteogenesis Imperfecta	Van Dijk	Primary bone dysplasia with decreased bone density	2020
Center for obstetric bracial plexus lesion	van Ouwkerk	Rare neurologic disease; obstetric brachial plexus lesions	2020
Center for pediatric rehabilitation medicine	Becher	Spastic diplegia - infantile type	2020
Center for pediatric oral and maxillofacial surgery	Baart	Robin sequence	2021
Expertise Center Head and Neck tumors	Leemans	Nasopharyngeal carcinoma	2021
Celiac disease center	Mulder	Refractory celiac disease	2020
Dutch Center for Oral Medicine and Oral Pathology	Forouzanfar De Visscher	Squamous cell carcinoma of head and neck; malignant disorders of oral mucosa	2020
		Squamous cell carcinoma of head and neck; Ameloblastomas and Keratocystic odontogenic tumors, Gorlin-Goltz syndrome	2020
Brain Tumor Center	Noske	Rare tumor; Brain Tumors	2020
Dutch Retinoblastoma Center	Moll	Retinoblastoma	2020
Expertise Center Neurophthalmology	Petzold	Neuromyelitis optica: autoimmune optic neuropathies incl. NMO, CRION, RION, ION, MSON Paraneoplastic neurologic syndrome; optic neuropathies relevant to DD of CRION, RION and NMO-SD Adult-onset myasthenia gravis; ocular MG Idiopathic intracranial hypertension; loss of vision due to IIH Acute zonal occult outer retinopathy	2021
European Center for prevention and treatment of Complicated Celiac Disease	Mulder	Refractory celiac disease	2020
Expertise Center Preeclampsia from origin to healthy aging	De Groot	Preeclampsia	2020
Centre for Systemic Sclerosis and Systemic Lupus Erythematosus, embedded in Amsterdam Rheumatology and immunology Centre	Voskuyl	Systemic sclerosis	2020
Pediatric nephrology centre	Van Wijk	Idiopathic nephrotic syndrome Non-syndromic renal or urinary tract malformation; CAKUT	2020
			2020
Cleft Lip and Palate Team	Don Griot	Rare developmental defect during embryogenesis; cleft lip and palate	2021
Birt-Hogg-Dubé task force	Houweling	Inherited renal cell cancer-predisposing syndrome; Birt-Hogg-Dubé syndrome	2021

Naam van Expertisecentrum	Contactpersoon	Cluster van /Specifieke aandoening	Goedgekeurd tot
Expertcenter for Fybrodysplasia Ossificans Progressiva	Eekhoff	Fibrodysplasia ossificans progressiva	2020
			2020
VUmc multidisciplinary (genetic) breast cancer team	Adank	Rare genetic tumor; Hereditary breast cancer, CHEK2*1100delC related	2021
Down Center the Netherlands, location west	Broers	Down syndrome	2021
Fetal Akinesia Deformation sequence centre	JIP de Vries	Fetal akinesia deformation sequence	2020
VUMC PH Centre	Boonstra	Rare pulmonary hypertension; many subforms of PH; associated: collagen vascular disease, Hereditary PH, IPAH, type III WHO associated with emfysema Chronic thromboembolic pulmonary hypertension	2020
PCD-center Vumc	Haarman	Primary ciliary dyskinesia Chronic thromboembolic pulmonary hypertension	2020
Cystic Fibrosis Centre Amsterdam	Nagelkerke	Cystic Fibrosis	

# Bijlage 6: Afkortingslijst

## Afkorting

AIOS	Arts in opleiding tot specialist	NIAZ	Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg
ACM	Autoriteit Consument en Markt	NFU	Nederlandse Federatie van UMC's
AMC	Academisch Medisch Centrum Amsterdam	NKI-AvL	Nederlands Kanker Instituut – Antoni van Leeuwenhoek
ASC	Amsterdam Skills Center	NPS	Net Promotor Score
Avg	Algemene verordening gegevensbescherming	NSE	Nationale Studenten Enquête
CIOK	Commissie Integraal Overzicht Kwaliteit	NVZ	Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen
CRB	Clinical Research Bureau	NZa	Nederlandse Zorg Autoriteit
CvB	College van Bestuur	OOR	Onderwijs en opleidingsregio
CWTS	Centrum Wetenschaps- en Technologie Studies	OR	Ondernemingsraad
CQ-i	Consumer Quality index	PER	Patiënt Effect Rapportage
DBC	Diagnose behandel combinatie	PI's	Principal Investigators
DOC's	Diversiteit Openheid Cultuur	P&O	Personeel en Organisatie
DSCR	Debt Service Coverage Ratio	PRI	Prospectieve Risico Inventarisatie
EPD	Elektronisch Patiënten Dossier	PROMS	Patient Reported Outcome Measures
EVA	Elektronisch Patiënten Dossier VUMC AMC	RDP	Research Dataplatform
GGZ	Geestelijke Gezondheidszorg	RvB	Raad van bestuur
GiG	GGZ inGeest	RvT	Raad van toezicht
GMP	good manufacturing practice	SBK	Sociaal Beleidskader
HvA	Hogeschool van Amsterdam	TTO	Transfer Technology Office
IAM	Identity & Access Management	UMC	Universitair Medisch Centrum
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd	UvA	Universiteit van Amsterdam
IOO	Instituut voor Onderwijs en Opleiden	VAR	Verpleegkundige Adviesraad
IXA	Innovation Exchange Amsterdam	VBHC	Value Based Health Care
JCI	Joint Commission International	VMS	Veiligheidsmanagementsysteem
LMS	Leer Management Systeem	VP	Vakpublicatie
METc	Medisch Ethische Toetsingscommissie	VSNU	Vereniging van Universiteiten
MIP	Meldingen Incidenten Patiëntenzorg	VU	Vrije Universiteit
MCS	Medisch Centrum Slotervaart	VUmc	Vrije Universiteit Medisch Centrum
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	VWS	Volksgezondheid, Welzijn en Sport
		Wkkgz	Wet Kwaliteit en Klachten Gezondheidszorg
		WMCZ	Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen
		WNT	Wet Normering Topinkomens
		Zaans MC	Zaans Medisch Centrum









Stichting VUmc  
De Boelelaan 1117  
1081 HV Amsterdam  
(020) 4444444  
[communicatie@VUmc.nl](mailto:communicatie@VUmc.nl)  
[www.VUmc.nl](http://www.VUmc.nl)



Samen kiezen voor beter