

Bestuurs- verslag 2019

Leeswijzer

Dit jaarverslag is een gezamenlijk verslag van beide locaties van Amsterdam UMC: AMC en Stichting VUmc. Sinds 7 juni 2018 zijn AMC en VUmc bestuurlijk gefuseerd. Vanaf dat moment bestaan de raden van bestuur en de raden van toezicht van beide organisaties uit de zelfde personen (personele unie) en worden de beide ziekenhuizen door dezelfde personen aangestuurd. Aangezien de activiteiten van de beide organisaties dusdanig samenhangen is gekozen voor één gezamenlijk jaarverslag. Waar nodig wordt specifieke, locatiegebonden informatie belicht. Het jaarverslag begint met een voorwoord van de raden van bestuur, gevolgd door het verslag van de raden van toezicht. Hoofdstuk 1 beschrijft het profiel van de organisaties. In hoofdstuk 2 wordt een toelichting gegeven op het bestuur, toezicht en advies- en medezeggenschapsorganen. Hoofdstuk drie blikt terug op geleverde inspanningen en prestaties uit 2019. De bedrijfsvoering wordt beschreven in hoofdstuk 4 en de vooruitblik 2020 treft u aan in hoofdstuk vijf. Het laatste hoofdstuk bestaat uit de resultatenrekening, balans en het kasstroomoverzicht. Zolang de juridische fusie nog geen feit is zal de financiële verantwoording wel naast elkaar worden weergegeven, maar is nog geen sprake van consolidatie. Waar wordt gesproken van consolidatie betreft dit de deelnemingen van beide organisaties.

Inhoud

Voorwoord raad van bestuur: Samen Beter	5
Verslag raad van toezicht	11
1. Profiel van de organisatie	15
1.1 Structuur en organisatie	15
2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap	19
2.1 Bestuur en toezicht	19
2.2 Advies- en medezeggenschapsorganen	20
3. Beleid, inspanningen en prestaties	25
3.1 Patiëntenzorg	25
3.2 Onderzoek	27
3.3 Onderwijs en opleiden	33
4. Bedrijfsvoering	43
4.1 HR	43
4.2 Financiën	44
4.3 Strategie	47
4.4 ICT	49
4.5 Privacybescherming & Informatiebeveiliging	50
4.6 Risicobeheersing	51
4.7 Communicatie	53
4.8 Huisvesting & techniek	54
4.9 Services / facilitair	55
4.10 Duurzaamheid	57
5. Vooruitblik 2020	59
6. Balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht	65
6.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2019	65
6.2 Geconsolideerde resultatenrekening over 2019	67
6.3 Geconsolideerde kasstroomoverzicht	69
7. Bijlagen	71
1a: Organisatieschema VUmc per heden 2020	72
2a: Organisatieschema AMC per heden 2020	73
2a: Holdingstructuur Stichting VUmc per 31 december 2019	74
2b: Deelnemingen AMC – AMC Ventures	75
Bijlage 3: Raad van Bestuur	76
Bijlage 4: Raad van toezicht	78
Bijlage 5: Onderzoek	82
Wetenschappelijke en Maatschappelijke Highlights	83
Research in cijfers	85
Highlights ondernemerschap	87
Bijlage 6: Participatie programma Services locatie AMC inventarisatie	88
Afkortingenlijst	89



Drive in voor het testen van medewerkers op corona

Voorwoord raad van bestuur: Samen Beter

Corona

Bij het schrijven van dit bestuursverslag is Nederland in de ban van de pandemie als gevolg van het coronavirus. Het leidt tot een ongekend beeld van stille straten en pleinen, hamstergedrag, gesloten scholen en een zwaarbelast netwerk vanwege alle thuiswerkers en videoconferencing. Amsterdam UMC was goed voorbereid. Conferenties en buitenlandse zakenreizen werden verboden, reizen werden geannuleerd, zowel in de privésfeer als naar congressen e.d. De maatregelen werden dagelijks tegen het licht gehouden en geactualiseerd om in tijden van onzekerheid houvast te bieden. Onzekerheid bleef en beïnvloedde iedereen. Zijn er voldoende beschermende middelen zoals maskers en brillen? Komt er een complete lock down of niet? Welke effecten heeft dat op ons Amsterdam UMC, de regio, het land en de wereld? Dat infecties een grote bedreiging zouden vormen was al langere tijd voorspeld, maar nu het zo ver was stelde het ons toch voor uitdagingen.

De situatie creëert ook kansen. Zo werd er in snel tempo financiering gevonden voor onderzoek naar kansrijke behandelingen. De samenwerking tussen beide locaties en in de regio is voorbeeldig. Een crisis creëert vaak saamhorigheid en dat is bij de coronacrisis niet anders. De maatschappij beseft onder welke druk de zorgverleners hun werk moeten doen en organiseerde een landelijk applaus en ondernam tal van hartverwarmende acties.

Het afgelopen jaar was Nederland nog coronavrij en daar kijkt dit bestuursverslag op terug, wetend dat de wereld er vandaag heel anders uit is komen te zien. Dat AMC en VUmc financieel gezond en zeer solide zijn, is in dat perspectief een belangrijk gegeven.

Amsterdam UMC – een sterk merk

2019 was het eerste volle jaar van Amsterdam UMC.

Extern is de naamsbekendheid in korte tijd pijlsnel gestegen. Een jaar na de fusie bleek uit merkonderzoek dat Amsterdam UMC al bekender was geworden dan VUmc en AMC voorheen waren. Het mag bemoedigend heten dat Amsterdam UMC zich binnen een jaar als naam heeft genesteld in de top van de gezondheidszorg, zo meldt het tweejaarlijkse Ziekenhuis Merkonderzoek dat in de baaiert van onhandige en dure naamsveranderingen Amsterdam UMC een positieve uitzondering noemt, die snel goed scoort op naamsbekendheid en degelijkheid.



Intern is ook gewerkt aan bekendheid met de nieuwe naam en de nieuwe collega's. Voor medewerkers is een gezamenlijk telefoonboek op Tulp Intranet beschikbaar gekomen, wat

heeft bijgedragen aan de onderlinge zichtbaarheid en bereikbaarheid. 35.000 mensen hebben een emailadres met amsterdamumc.nl, wat illustreert hoeveel meer mensen betrokken zijn bij Amsterdam UMC dan de 17.000 medewerkers, waarvan 3.000 verpleegkundigen, 1.200 medisch specialisten in opleiding, 5.000 studenten en 3.000 promovendi. Langzamerhand zijn er steeds meer uniformen zichtbaar met het nieuwe logo erop en begin 2020 zijn de VUmc-griffioen en het rode AMC-blok op de gevels vervangen door het nieuwe logo.



Medewerkers

Het werken in en aan Amsterdam UMC, met twee locaties die een steeds duidelijker profiel krijgen, vraagt veel van al onze medewerkers. Sommigen houden van pionieren en gaan op zoek naar nieuwe mogelijkheden op de andere locatie. Anderen houden meer van stabiliteit en zouden er zelf niet voor kiezen om naar de andere locatie te gaan, terwijl dat wel van hen verwacht wordt. Voor sommigen verandert de locatie niet, maar verandert het team, de leidinggevende, de werkwijzen of de patiëntencategorie. Voor niemand blijft alles bij het oude en 'verandering is de enige constante'.

De stuurgroep Harmonisatie & Integratie is in 2019 geïnstalleerd en heeft als een van de eerste activiteiten een 'scan' uitgevoerd om een beeld te krijgen van de mate van harmonisatie en integratie. Dat beeld bevestigt dat alle varianten aanwezig zijn, van één geharmoniseerde afdeling op twee locaties met gelijke protocollen en gezamenlijk overleg tot mensen van gelijke groepen die elkaar nog nooit hebben ontmoet.



In 2019 is er geen echte 'wave' geweest, geen geplande herverdeling van taken en specialismen over beide locaties. Wel heeft in 2019 een verschuiving binnen het vrouw/kind centrum plaatsgevonden. Een gedeelte van de klinische benigne gynaecologie is van VUmc naar AMC verplaatst en de afdelingen Medische Microbiologie & Infectiepreventie van VUmc en AMC zijn samengevoegd. Ook zonder formele wave heerst dan ook bij velen de beleving dat de organisatie voortdurend in beweging is. De eerste wave vond eind 2018 plaats, de tweede is volop voorbereid in 2019 en vond

plaats aan het begin van 2020. Gedurende de voorbereiding van een wave wordt van alle betrokkenen gevraagd om na te denken over dingen die jarenlang gewoon waren. Zodra de wave een feit is begint de verandering pas echt en wordt de nieuwe locatie, de nieuwe collega's, de nieuwe werkwijze dagelijkse praktijk. Dat kost energie, maar levert vaak ook nieuwe energie en inspiratie op.

Een enkeling gaat niet mee in die beweging en kiest zelf voor een alternatief buiten Amsterdam UMC. We doen ons uiterste best om iedereen te zien, te horen, tijdig te betrekken en te behouden voor Amsterdam UMC. Als dat niet lukt en een medewerker kiest voor een andere weg, dan leren we van hun reflectie in het exitonderzoek.

Rookvrij

Tijdens de nieuwjaarstoespraak van 2019 is de ambitie uitgesproken om in 2019 Amsterdam UMC rookvrij te maken. Er lag op dat moment geen plan, geen blauwdruk, er was geen commissie. Toch is, dankzij de inspanning van velen en indrukwekkend leiderschap, het hele terrein van beide locaties rookvrij vanaf 1 oktober 2019. Staatssecretaris Paul Blokhuis gaf hiervoor de aftrap en de invoering van het beleid is, met behulp van terreincoaches en het aanbieden van hulp bij het stoppen met roken, opmerkelijk soepel verlopen. De luchtkwaliteit in de omgeving van de gebouwen is aantoonbaar verbeterd.



Kwaliteit en veiligheid

Samen werken aan kwaliteit met behulp van hetzelfde programma is effectief gebleken bij de verdere harmonisatie. Het AMC heeft in maart 2019 voor de derde keer de JCI-accreditatie behaald. Direct daarna is gezamenlijk de verdere voorbereiding op de eerste JCI-accreditatie van VUmc opgepakt. Mede door het delen van ervaringen,



documenten, werkwijzen en gezamenlijk inzet is VUmc met vlag en wimpel in oktober 2019 geslaagd voor zijn eerste JCI-keurmerk.

Kerntaken

Gedurende alle veranderingen wil Amsterdam UMC blijven excelleren in alle kerntaken. Met een achtste plaats behoort de stad Amsterdam tot de wereldtop in de lijst die is samengesteld door de Britse ziekenhuisvergelijkingssite Medbelle. Op onderzoeksgebied werd bijna 180 miljoen euro binnengehaald om te ontdekken hoe uiteindelijk de patiëntenzorg beter en veiliger kan. Yvette van Kooyk, hoogleraar moleculaire celbiologie en immunologie, ontving de Spinozapremie, de hoogste onderscheiding in de Nederlandse wetenschap. Geneeskundeonderwijs aan VUmc behaalde bij de Nationale Studenten Enquête (NSE) een fraaie eerste plaats voor de masteropleiding en een tweede plaats voor de bachelor. Aan de AMC-kant is de nieuwe bachelor inmiddels door de eerste studenten doorlopen. In 2021 zal de nieuwe master van start gaan. In dit bestuursverslag wordt op elk van de kerntaken nader ingegaan.



Verpleegkundigen

Verpleegkundigen zijn nadrukkelijk in het nieuws geweest in 2019. Amsterdam UMC had al eerder vijf proeftuinen ingericht om te ontdekken hoe de ontwikkeling van verpleegkundige teams hand in hand kan gaan met anticiperen op de steeds complexer wordende zorg. Het 'oefenen' met vormen van specifieke inzet van HBO-verpleegkundigen was daar één van de onderdelen van. In de zomer barstte in het land de woede los. De voorgestelde overgangsregeling van de huidige situatie naar de beoogde situatie, namelijk met een onderscheid tussen verschillend opgeleide verpleegkundigen,

maakte dat vele verpleegkundigen in Nederland zich niet erkend voelden in hun kennis en ervaring. De minister trok het voorstel terug en inmiddels worden plannen gemaakt om, in nauwe samenspraak met de beroepsgroep, de toekomst van het vak vorm te geven. Juist in de huidige arbeidsmarkt zijn alle verpleegkundigen hard nodig en is elke verpleegkundige een plek gegund die recht doet aan haar of zijn expertise. De coronacrisis maakte extra duidelijk dat verpleegkundigen, samen met artsen en andere zorgmedewerkers, kunnen rekenen op waardering van de maatschappij. Amsterdam UMC heeft verdere verkenningen van functie-ontwikkeling voor verpleegkundigen geïnitieerd en trekt hierin op met andere UMC's via de NFU.

Strategie

In 2019 zijn de voorbereidingen gestart om een gezamenlijke strategie voor Amsterdam UMC voor de komende jaren te bepalen. De intentie is om de nieuwe strategie vóór eind 2020 klaar te hebben om in de komende jaren tot uiting te doen komen. In hoofdstuk 4 gaan wij nader in op de nieuwe strategie.

Benoeming raden van bestuur

Per 14 februari 2019 is Karen Kruijthof benoemd tot lid raad van bestuur van zowel AMC als VUmc, die sinds de bestuurlijke fusie van 7 juni 2018 een personele unie vormen.

Karen Kruijthof heeft ruime bestuurlijke ervaring als lid van de raad van bestuur van Franciscus Gasthuis & Vlietland in Rotterdam/Schiedam en heeft de fusie tussen beide ziekenhuizen mede vorm gegeven.

In de raad van bestuur van Amsterdam UMC legt Karen Kruijthof zich toe op de verschuivingen van afdelingen tussen de beide locaties en de integratieprocessen, die voortkomen uit de fusie tussen AMC en VUmc. Daarnaast beheert ze de portefeuille HR, inclusief bonden en medezeggenschap, en heeft zij het verpleegkundig domein als aandachtsgebied.

Tot slot

'Samen beter', in momenten van glorie en als het moeilijk wordt. We staan zij aan zij om corona te trotseren, we zijn er voor elkaar als de toekomst onzeker is en we zijn trots op Amsterdam UMC. Samen zorgen we voor een veilige omgeving, persoonlijke aandacht voor elkaar en onze patiënten en onze studenten. De raden van bestuur spreken van harte de waardering uit voor ieders inzet en bijdrage.

Amsterdam, mei 2020



Raad van Bestuur VUmc

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

Raad van Bestuur AMC

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

Verslag raden van toezicht

De raden van toezicht houden toezicht op de raden van bestuur en de algemene gang van zaken in AMC en VUmc. Met dit verslag leggen de raden van toezicht verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in 2019, het eerste volledige jaar als Amsterdam UMC.

Terugblik 2019

Na de aanloopfase in de tweede helft van 2018 raakten de raden van bestuur en raden van toezicht in 2019 steeds beter op elkaar ingespeeld. Relevante onderwerpen werden in beide UMC's in toenemende mate op gelijke wijze benaderd en belicht, waardoor verschillen en overeenkomsten duidelijker werden en harmonisatie een stapje dichterbij kwam. Tot aan de juridische fusie, die zorgvuldig wordt voorbereid, blijven VUmc en AMC twee juridische entiteiten. Achter de schermen wordt veel werk verzet om te lateraliseren en beide organisaties waar nodig te harmoniseren en te integreren. Dat varieert van financiële definities en duiding van het percentage ziekteverzuim tot rechtsposities en protocollen. Voor toezichthouders is dat van belang. De keuze voor eenhoofdige aansturing over beide locaties van ondersteunende diensten zoals financiën en HR hebben sterk hieraan bijgedragen.

In februari 2019 hebben de raden van toezicht mw. dr. Karen Kruijthof benoemd tot lid van de raden van bestuur AMC en VUmc. Per 1 januari 2020 is mw. drs. Willy de Mooij door de minister van OCW benoemd als lid van beide raden van toezicht, na goedkeuring door de ledenraad van de VU vereniging en een voorbereidend traject met advies- en medezeggenschapsorganen. Zij volgt mw. drs. Jacqueline Rijdsdijk op, die acht jaar lid van de raad van toezicht is geweest. Mw. prof.dr. Pauline Meurs heeft op 1 mei 2020 afscheid genomen na tien jaar lidmaatschap van de raad van toezicht. Zij is per 1 mei 2020 opgevolgd door mw. prof.dr. Annelien Bredenoord.

Vergaderingen raden van bestuur – raden van toezicht

In 2019 is een jaarschema opgesteld om elkaar te spreken als raden van bestuur en raden van toezicht. Van de zeven geplande data is er één niet nodig geweest en is één datum benut om kandidaten te spreken voor de vacatures die in 2020 ontstaan in de raden van toezicht. De andere vijf zijn volgens planning benut. In elke vergadering is gesproken over alle zaken die regulier aan de orde komen op gebied van kwaliteit, veiligheid en kerntaken alsmede van de bedrijfsvoering. Elke keer stond ook de voortgang in de alliantie, waaronder de stand van zaken bij de lateraliserings, inclusief bouwkundige en financiële consequenties, effecten op de medewerkers en de rol van advies- en medezeggenschapsorganen op de agenda. Tevens is gesproken over de voorbereidingen op de juridische fusie, die in nauwe afstemming plaatsvinden met beide universiteiten en het ministerie van OCW. De zelfevaluatie vond plaats in april. Aan de hand daarvan is onder meer besloten om aandacht te besteden

aan HR-aspecten in de remuneratiecommissie. Tevens is afgesproken om de volgende zelfevaluatie te doen in aanwezigheid van een externe begeleider.

Audit- en Huisvestingscommissie

De Audit- en Huisvestingscommissie heeft in 2019 zes data gepland, waarvan één reserve-datum, die niet noodzakelijk bleek. De vijf vergaderingen vonden steeds plaats in aanwezigheid van de externe accountant. Dankzij de harmonisatie van de planning- en control-cyclus van beide locaties is de vergadertijd steeds efficiënter benut door de grotere vergelijkbaarheid van beide locaties. Naast de reguliere financiële onderwerpen is er o.a. aandacht besteed aan voorbereiding van harmonisatie van waarderingsgrondslagen, huisvesting en onderhoud, mede in het kader van de lateralisatiebewegingen, de infrastructuur voor ICT en cybersecurity. Voor AMC was de herfinanciering een belangrijk onderwerp. Voorts heeft de commissie een rondgang gemaakt om de stand van het onderhoud van de gebouwen te zien.

Commissie Kerntaken, Kwaliteit en Veiligheid

De commissie Kerntaken, Kwaliteit en Veiligheid heeft alle vier de geplande vergaderingen benut. De voorbereidingen voor de JCI-accreditatie zijn nauwlettend gevolgd en de goede resultaten zijn met trots gevierd. Tijdens beide audits was de voorzitter van de commissie actief aanwezig.

Voor de kerntaak onderwijs en opleiding zijn de uitslagen van de NSE-resultaten besproken en wat beide faculteiten van elkaar kunnen leren. Het voornemen voor het oprichten van een gezamenlijke Education Board is eveneens besproken als illustratie van de toenemende samenwerking tussen beide locaties.

De fusie heeft ook consequenties voor wetenschappelijk onderzoek, zoals harmonisatie van de besteding van eerste geldstroom onderzoeksgeld en de ICT-ondersteuning voor het creëren van een 'research community' voor beide locaties. De kerntaak patiëntenzorg is in elke vergadering besproken aan de hand gestructureerde rapportages, die in de loop van het jaar verder zijn geharmoniseerd. Calamiteiten zijn zowel buiten de reguliere vergadering om besproken teneinde de raad van toezicht te informeren, als evaluatief in de vergadering aan de hand van de calamiteitenrapportage.

Remuneratie en benoemingsadviescommissie

De remuneratiecommissie is verantwoordelijk voor de voorbereiding van de benoeming van de leden van de raden van bestuur en de raden van toezicht en de bezoldiging van de raden van bestuur, met inachtneming van de wettelijke kaders. Daarnaast is de remuneratiecommissie verantwoordelijk voor de jaargesprekken met de raad van bestuur. Deze zijn ook dit jaar door

telkens twee leden van de raad van toezicht met de afzonderlijke bestuurders gehouden. In 2019 is bij de zelfevaluatie besloten structureel meer aandacht te besteden aan de strategische aspecten van HR, in het bijzonder aan de arbeidsmarkt en HR-aspecten in de fusie en aan talentontwikkeling. Dit vindt plaats in aanwezigheid van de portefeuillehouder van de raad van bestuur en de directeur HR. Begin 2020 is besloten de naam van de commissie te wijzigen in de meer gangbare naam 'remuneratie- en benoemingsadviescommissie'.

Relatie met de instelling

De leden van de raden van toezicht zijn ook dit jaar in tweetallen in gesprek gegaan met ca. 60 zgn. sleutelfiguren onder de raden van bestuur en bij de advies- en medezeggenschapsorganen uit beide organisaties. Daarnaast hebben de leden van de commissie kerntaken, kwaliteit en veiligheid deelgenomen aan de kwaliteitstracers. Zowel de gesprekken als de tracers hadden een informatief en een educatief karakter en hebben een beeld gegeven van de vele aspecten die aan de orde zijn bij de twee organisaties die toegroeien naar één organisatie op twee locaties. Twee keer per jaar sluit een lid van de raad van toezicht, samen met de voltallige raden van bestuur, aan bij het algemene gang van zaken overleg (artikel 24-overleg) van de Ondernemingsraden. Zowel de heer Geerlings als mevrouw Rijdsdijk hebben hierin geparticipeerd. De raden van toezicht waren met een aantal leden tevens aanwezig bij de strategiedagen van de raden van bestuur, de divisiebesturen, directeuren en afdelingshoofden.

In de loop van het jaar is het aandeel gezamenlijke onderwerpen dat besproken is weer gegroeid ten opzichte van de lokale onderwerpen van AMC en VUmc afzonderlijk. Aan het begin van 2020 was hét gezamenlijke onderwerp vanzelfsprekend de corona crisis. De raden van toezicht hebben, naast de digitale informatievoorziening over de maatregelen, extra overleg ingelast en geconstateerd dat de crisis-organisatie in onderlinge en regionale samenhang goed functioneert. Er is grote bewondering en steun uitgesproken richting bestuur en mede-werkers voor de enorme inzet.

Relatie met de VUvereniging

Ook in 2019 zijn verschillende leden van de raad van toezicht aanwezig geweest bij de ledenvergaderingen van de VUvereniging. De raad van toezicht heeft kennis genomen van de adviezen op basis van de gesprekken die de benoemingsadviescommissie van de VUvereniging heeft gevoerd met de kandidaat bestuurder en kandidaten toezichthouders.

Raad van toezicht VUmc
Raad van toezicht AMC



Raad van toezicht anno 2019

Raden van toezicht

Drs. W.J. Kuijken - voorzitter

Prof. dr. S.W.J. Lamberts - vicevoorzitter

Drs. W. Geerlings - lid

Mr. A.J.M. Nijboer – lid

Drs. P.S. Overmars - lid

Drs. W. F. de Mooij - lid (per 1 januari 2020)

Prof.dr. A.L. (Annelien) Bredenoord (per 1 mei 2020)

1. Profiel van de organisaties

Signatuur

AMC en VUmc hebben een andere historie en een andere juridische vorm. Stichting VUmc gaat uit van de Vereniging, die, voortbouwend op haar christelijke oorsprong, ten doel heeft om bij te dragen aan een betere wereld, een wereld waarin rechtvaardigheid, medemenselijkheid, en verantwoordelijkheid voor elkaar en voor de wereld centraal staan. De Stichting laat zich hierdoor inspireren bij de inrichting van haar opleidingen, onderwijs, onderzoek en zorg. Binnen de Stichting en de samenwerkingsverbanden waarin zij deelneemt, uit zich dit in het elkaar aanspreken op en stimuleren tot ambitie, zorgvuldigheid en betrokkenheid. Zij onderkent en waardeert de rol die levensbeschouwing en zingeving hierbij spelen. AMC is een publiekrechtelijke organisatie en onderschrijft deze waarden, al zijn deze niet expliciet verwoord.

Amsterdam UMC

1.1 Structuur en organisatie

Organisatiestructuur

Per 1 januari 2019 is de divisiestructuur aan beide zijden van de Amstel geharmoniseerd, met een Amstel-overstijgend divisiebestuur. Per diezelfde datum is per divisie één divisievoorzitter benoemd en een plaatsvervangend divisievoorzitter, elk afkomstig uit een van beide locaties. De directeuren bedrijfsvoering en de verpleegkundig directeuren (de nieuwe naam voor verpleegkundig bestuurders (AMC) en zorgmanagers (VUmc) zijn, op twee divisies na, allen Amstel-overstijgend benoemd.

Een overzicht van de organisatiestructuur van beide locaties per 1 april 2020, inclusief de stafdiensten en onderzoeksinstituten, is opgenomen in de bijlagen (bijlage 1a en 1b). Naast deelnemingen (bijlage 2b) is een aantal stichtingen nauw verbonden aan het AMC, zoals de AMC Foundation, de Stichting Steun Emma (kinderziekenhuis) en Procolo (centrum voor dikke darmonderzoek). Voor een beschrijving en de eigendomsverhoudingen wordt verwezen naar hoofdstuk 7.1.4 in de jaarrekening. VUmc kent 'VUMC Holding', waarin alle participaties van ZBC's tot parkeerbedrijf zijn ondergebracht (bijlage 2a).

Kernactiviteiten

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

Patiëntenzorg

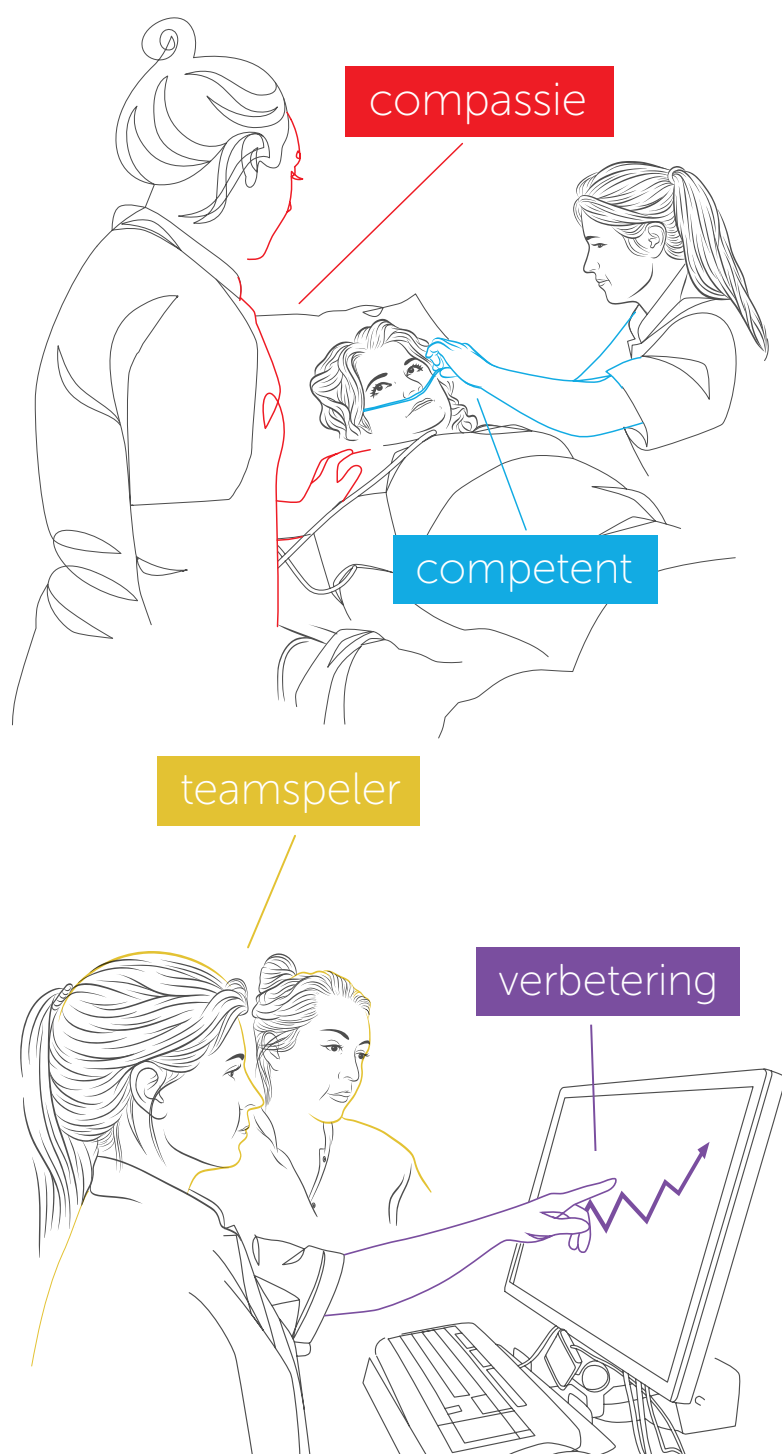
Als twee universitair medische centra verleent Amsterdam UMC primair hooggespecialiseerde complexe zorg. Dit is zorg voor patiënten die een zeldzame aandoening hebben of die een zeer gespecialiseerde behandeling nodig hebben. Dat vereist samenwerking in de regio om de juiste zorg op de juiste plek te kunnen bieden en toegankelijkheid voor alle patiënten te kunnen realiseren.

Onderwijs en Opleidingen

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

Wetenschappelijk Onderzoek

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





2. Bestuur, toezicht en advies- en medezeggenschapsorganen

2.1 Bestuur en toezicht

Raden van bestuur

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

Raad van toezicht

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

De raden van toezicht van VUmc en AMC vormen, evenals de raden van bestuur, een personele unie. De raden van toezicht bestaan uit zeven personen. Een overzicht van de leden van de Raden van Toezicht 2019 alsmede nevenfuncties is te vinden in bijlage 4.

Governancecode

Amsterdam UMC onderschrijft de Zorgbrede Governancecode met uitgangspunt: het goede gesprek met elkaar voeren. Borging van de governance in Amsterdam UMC is vastgelegd in zowel de statuten van Stichting VUmc als het Amsterdam UMC bestuursreglement, waar inhoudelijk geen licht tussen zit. In het reglement raad van toezicht zijn onder meer de samenstelling, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de raad van toezicht vastgelegd. Tevens is in het document 'Werkwijze raad van toezicht' vastgelegd hoe de inrichting van de onderlinge informatievoorziening is geregeld tussen de raad van bestuur en raad van toezicht.

Gedurende het jaar voeren leden van de raad van toezicht ook gesprekken met stakeholders in de organisatie om vanuit een breed perspectief informatie op te halen over het functioneren van de organisatie. Daarnaast vindt in zowel de commissies als in de voltallige raad van toezicht jaarlijks een zelfevaluatie plaats. In het komende jaar zal dit met externe begeleiding plaatsvinden.

Aan de hand van de relevante bepalingen in statuten, bestuursreglement en reglement raad van toezicht wordt de onafhankelijkheid van de leden van de raad van bestuur en de leden van de raad van toezicht geborgd en getoetst. Beide zijn transparant over de uitoefening

van nevenfuncties (zie bijlagen 3 en 4 van dit bestuursverslag); 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, ICT en het voldoen aan wet- en regelgeving.
- Commissie kerntaken kwaliteit en veiligheid; 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 Amsterdam UMC is een klokkenluidersregeling van kracht. De regeling maakt veilig melden van (vermoedens van) misstanden mogelijk. Onderdeel van de regeling is de mogelijkheid om te melden bij een externe commissie.

2.2 Advies en medezeggenschap

In de fase tussen de bestuurlijke en de juridische fusie zijn er formeel nog twee organisaties, met elk hun eigen Ondernemingsraad, Cliëntenraad, Stafconvent, Verpleegkundige Adviesraad en Studentenraad. Bij de juridische fusie zal er per gremium één raad komen, met uitzondering van de Studentenraad. Er blijven immers twee opleidingen geneeskunde bij twee faculteiten van resp. VU en UvA.

In aanloop naar de juridische fusie hebben beide Stafconventen in november 2019 de krachten gebundeld en sindsdien acteren zij als één orgaan. De andere advies- en medezeggenschapsorganen zijn in 2019 steeds meer gaan samenwerken en afstemmen, maar dit heeft nog niet geleid tot personele unies, zoals de raden van bestuur, raden van toezicht en Stafconvent. Wel ontvangen alle gremia parallel identieke advies- of instemmingsaanvragen voor Amsteloverstijgende zaken en worden zij geïnformeerd over lokale aanvragen. In de loop van het jaar heeft dit tot steeds meer gezamenlijke adviezen per gremium geleid.

Ondernemingsraad

Uitgangspunt van de samenwerking tussen raad van bestuur en OR 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, al dan niet verder uitgewerkt in protocollen of convenanten.

2019 was een intensief jaar voor de medezeggenschapsorganen, specifiek voor OR-AMC een verkiezingsjaar met een mooie opkomst. Beide OR-en hebben zich gebogen over tal van advies- en instemmingsaanvragen, veelal in het teken van het fusietraject naar één Amsterdam UMC. Speerpunten waren de werkdruk, arbeidsmarktkrapte, de 'waves 1 en 2' en de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden.

Andere onderwerpen waarover de OR-en in 2019 instemming dan wel advies hebben gegeven zijn de kaderbrief 2020, diverse benoemingen (waaronder de benoeming van een lid raad van toezicht), risico-inventarisatie & -evaluaties, Amsterdam UMC rookvrij, harmoniseren van 1 mei en het strategisch opleidingsplan.

In lijn met de afspraken met de raad van bestuur en dienst HR is de OR veelal vroegtijdig betrokken bij de opzet en implementatie van lateralisaties, reorganisaties en voortzetting van de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden om zo de belangen van de medewerkers goed te kunnen behartigen. De betrokkenheid en de aanwezigheid van de OR leden bij medewerkersbijeenkomsten in aanloop naar de definitieve reorganisatieplannen hebben geleid tot waardevolle verbeterpunten.

In 2019 is het maandelijks overleg Gezamenlijke Fusie Tafel ingevoerd. Hierin spreken de raad van bestuur, HR en de dagelijkse besturen van de ondernemingsraden VUmc, AMC en AMR BV met elkaar over alle fusie-gerelateerde onderwerpen. Tevens hebben de dagelijkse besturen van de drie ondernemingsraden een periodiek gezamenlijk overleg.

Gespreksonderwerpen in 2019 waren onder andere de evaluatie van de lateralisatieplannen van wave 1 en de inhoud en planning van de te verwachten wave 2 in begin 2020. Daarnaast is intensief gesproken over de harmonisatie van de personele regelingen tussen AMC en VUmc en de weg naar de juridische fusie

Cliëntenraad

De cliëntenraden van Amsterdam UMC, op zowel locatie VUmc als locatie AMC, behartigen de collectieve belangen van patiënten. Patiëntparticipatie en medezeggenschap zijn voor Amsterdam UMC van groot belang. De raad van bestuur en de cliëntenraden hebben per locatie elk kwartaal overleg, naast de tussentijdse gezamenlijke informele afstemming tussen de raad van bestuur en de (vice)voorzitters van de cliëntenraden. Uitgangspunt van de samenwerking tussen de raad van bestuur en de cliëntenraden is de samenwerkingsovereenkomst waarin, aanvullend op de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ), afspraken zijn gemaakt over de samenwerking tussen cliëntenraad en raad van bestuur.

Daarnaast heeft de cliëntenraad voor de locatie VUmc eenmaal per jaar overleg met het lid raad van toezicht dat op voordracht van de cliëntenraad is aangesteld. Dit voordrachtrecht is niet van toepassing voor het AMC, gezien de publiekrechtelijke status.

Vanwege de bestuurlijke fusie is de reeds bestaande samenwerking tussen de beide cliënten-

raden geïntensiveerd. Zo is er, naast tussentijdse informele afstemming, elk kwartaal overleg tussen de beide (vice)voorzitters. Ook is de advisering aangaande de verschuivingen van zorg van Wave 2 samen opgepakt, met een gezamenlijk advies aan de raad van bestuur als resultaat.

Andere belangrijke thema's waarbij de cliëntenraden in 2019 zijn betrokken, zijn: de kaderbrief 2020, het nieuwe voedingsconcept (Zorg op het Bord) op beide locaties, de uitwerking van een Amsterdam UMC breed statement patiënt- en familieparticipatie, het project Amsterdam UMC Rookvrij en de samenwerkingsovereenkomst met Ziekenhuis Amstelland. Daarnaast zijn beide cliëntenraden betrokken bij zowel de voorbereiding van het IGJ jaargesprek als het IGJ jaargesprek zelf, en nemen zij deel aan onder andere de Commissie Integraal Overzicht Kwaliteit (CR VUmc) en de commissie medische ethiek (CR VUmc) en Centrale Incidenten Commissie (CR AMC) en klachtencommissie (CR AMC). Tevens nemen enkele leden deel aan patiënttracers, die in het kader van kwaliteit en veiligheid worden gehouden. Tot slot nemen de beide cliëntenraden actief deel aan het landelijke Platform Cliëntenraden Academische Ziekenhuizen (CRAZ).

Stafconvent

De stafconventen van VUmc en AMC zijn verschillend ingericht, maar hebben beide als doel een bijdrage te leveren aan de besturing van Amsterdam UMC, door de raad van bestuur voor beide locaties gevraagd en ongevraagd te adviseren. Beide stafconventen hebben separaat overleg met de raad van bestuur en hebben in 2019 adviezen gegeven over onder meer de verschuivingen van de zorg tussen VUmc en AMC, de kaderbrief 2020, de samenwerking met Ziekenhuis Amstelland en een rookvrij Amsterdam UMC.

Beide stafconventen hebben zich in nauw overleg met elkaar ingezet om te komen tot een geharmoniseerd stafconvent Amsterdam UMC met een gemeenschappelijk reglement. Het stafconvent was met ingang van 29 november 2019 het eerste adviesorgaan dat is samengegaan en als zodanig een bijdrage levert aan de besturing van Amsterdam UMC.

Verpleegkundige Adviesraad

Beide locaties van Amsterdam UMC kennen een verpleegkundige adviesraad (VAR). Zij geven gevraagd en ongevraagd advies aan de raad van bestuur met als doel de kwaliteit van de verpleegkundige zorg te verbeteren. Met deze adviezen dragen de beide VAR-en bij aan het besturen van Amsterdam UMC binnen het verpleegkundig domein. De taken van de VAR zijn vastgelegd in het bestuursreglement en nader uitgewerkt in het VAR-reglement.

De reeds bestaande samenwerking tussen de beide VAR-en is na de bestuurlijke fusie geïntensiveerd. Zo is er, naast reguliere informele afstemming, elke maand overleg tussen de beide voorzitters en vicevoorzitters en vindt elk kwartaal een gezamenlijk plenair overleg plaats. Daarnaast is er een regulier driehoeksoverleg met de portefeuillehouder in de raad van bestuur, de verpleegkundig directeurs en de voorzitters en vicevoorzitters van beide locaties.

Een belangrijk thema in 2019 voor beide VAR-en was de functiedifferentiatie binnen het verpleegkundig domein. Daarover is, samen met de verpleegkundig directeuren, een presentatie voorbereid en gegeven tijdens het bezoek van minister Bruno Bruins aan Amsterdam UMC. Tevens was de krapte op de arbeidsmarkt en werving en behoud van verpleegkundigen, een belangrijk onderwerp van gesprek met de raad van bestuur, HR en verpleegkundig directeuren. Naast het adviseren over verschuivingen van zorg binnen Amsterdam UMC hebben de beide VAR-en onderwerpen met elkaar afgestemd en advies uitgebracht over onder meer de Kaderbrief 2020, herzien beleid vrijheidsbeperkende interventies en herzien beleid zorgbehoefte patiënt en bijbehorende minimale dataset.

Studentenraad

Amsterdam UMC omvat de opleidingen van twee verschillende universiteiten en heeft dus ook twee studentenraden. Hoewel veel processen die gaande zijn aan beide zijden van de Amstel al volop op elkaar afgestemd worden, zijn de studentenraden twee aparte entiteiten. Toch hebben beide raden elkaar wel opgezocht als het ging om bijvoorbeeld de verschillende afdelingen die verschoven zijn tussen de twee locaties. Daarnaast zoeken de raden elkaar ook op om advies te vragen.

Voor de Studentenraad van de Universiteit van Amsterdam (locatie AMC) is 2019 wederom een bewogen jaar geweest: de nieuwe bachelor Medische Informatiekunde (MI-X) is gestart, de evaluatie van de bachelor Geneeskunde (Epicurus) is begonnen en onderhandelingen over de startdatum van de nieuwe master Geneeskunde (Epicurus) hebben plaatsgevonden.

Het jaar 2019 was ook het eerste jaar waarin de faculteiten budget konden besteden vanuit de kwaliteitsgelden. De studentenraad AMC is betrokken geweest bij de invulling van de bestedingsdoelen en heeft erop toegezien dat het geld op een goede manier werd besteed. Daarnaast is de studentenraad nauw betrokken geweest bij het ontwerp van collegezaal 3 en heeft zij zich ingezet om de campagne Amsterdam UMC rookvrij ook op plein J (studentengedeelte) voldoende aandacht te geven.

2019 is voor de geneeskunde opleiding van de VU soepel verlopen. Er is een verandering in de minor doorgevoerd die in de gaten gehouden wordt en wordt geëvalueerd. Bij de master is er loopbaan begeleiding bijgekomen. In 2019 is er ook gebruik gemaakt van de kwaliteitsgelden. Dit wordt gebruikt voor het opzetten van digitalisering van het onderwijs. Daarnaast is er een praktijkstage academische vorming uit voortgekomen, waarbij de studentenraad VUmc om input is gevraagd. Ook is de studentenraad, middels het facultair overleg (een gecombineerd overleg van ondernemingsraad en studentenraad) betrokken geweest bij het vaststellen van de onderwijs en examenregelingen en de begroting 2019 voor de VUmc School of Medical Sciences.



3. Beleid, inspanningen en prestaties

3.1 Patiëntenzorg

Goed zijn en beter worden – werken aan kwaliteit in Amsterdam UMC

Zowel locatie VUmc als AMC zijn afgelopen jaar geaccrediteerd door de Joint Commission International (JCI). Om hiervoor in aanmerking te komen moeten ziekenhuizen voldoen aan een normenkader met ruim 1200 meetbare aspecten rond kwaliteit en patiëntveiligheid alsmede onderzoek en onderwijs. Er werden talrijke voorbeelden van kwalitatief hoogwaardige zorg gevonden en een bovengemiddeld genomen groot kwaliteitsbewustzijn onder medewerkers. Deze accreditatie vormt eveneens een goed aanknopingspunt om allerlei typen beleid te harmoniseren om tot een Amsterdam UMC standaard te komen. Komende jaren wordt het kwaliteitsbeleid verder geharmoniseerd zodat Amsterdam UMC in 2022 een gezamenlijke accreditatie kan behalen.

Excellente Zorg

Het werken aan betere kwaliteit en betere gezondheid voor patiënten met complexe aandoeningen vergt een steeds grotere inbreng van de patiënt en nauwere samenwerking met betrokken zorgverleners. Om onder meer de vele klinische en psychosociale waarden in kaart te brengen is 'waardegedreven' zorg een van de speerpunten in Amsterdam UMC. Eind 2019 waren er in Amsterdam UMC 'waardeteams' actief voor 12 ziektebeelden, waaronder teams voor beroerte, blaas- en darmkanker en hepato-pancreato-biliaire aandoeningen. In een waardeteam zijn veelal ook externe partijen als de regiopartners vertegenwoordigd: de ambitie is om muurloze zorg te leveren in een waardegedreven netwerk. Een geslaagd voorbeeld is beroerte maar ook schisiszorg: door concentratie en nauwkeurige afstemming van het zorgproces alsmede het nauw betrekken van de patiënt in het gehele traject kent Amsterdam UMC het grootste schisis centrum in Nederland.

Afstemming medisch beleid

Het moet voor de patiënt zelf geen verschil maken aan welke zijde van de Amstel een patiënt wordt behandeld. Sinds oktober 2019 zijn de dossiers van patiënten samengevoegd en opengesteld voor zorgverleners op beide locaties. Dit gebeurt enkele dagen voordat de patiënt een afspraak heeft. De dossiers worden samengevoegd op basis van 'geen bezwaar'. Dit houdt in dat de patiënt niet expliciet om toestemming wordt gevraagd, maar geïnformeerd wordt over de samenvoeging. Is een patiënt het niet eens met de samenvoeging dan kan hij bezwaar maken via een bezwaarformulier op de website, hier is heel weinig gebruik van gemaakt. Ook de manier waarop zorgverleners werken wordt tussen beide locaties afgestemd, wat steeds belangrijker is nu deze steeds meer samen werken. Hoe het afstemmen in zijn werk gaat is beschreven in een wegwijzer voor harmoniseren van protocollen. Verschillende afdelingen zijn bezig of al klaar met het afstemmen van werkprocessen wat resulteert in Amsterdam UMC protocollen.

Met name het beleid ten aanzien van verpleegkundige zorg is in 2019 verder geharmoniseerd. Veel aandacht is uitgegaan naar de vorming van een Amsterdam UMC brede visie op verpleegkunde, opleiding, lateralisaties, een structuur voor onderzoek door verpleegkundigen, en kwaliteitsverbeteringen, zowel in het kader van JCI als dossiervoering. Grote aandacht blijft uitgaan naar het werven en behouden van (gespecialiseerde) verpleegkundigen.

In de samenwerking tussen beide locaties van Amsterdam UMC wordt gestreefd naar een optimaal en efficiënt gebruik van alle diensten. In 2019 was er op locatie VUmc bijzondere aandacht voor capaciteitsmanagement op de operatiekamers, de spoedeisende hulp en de acute opname afdeling. Op locatie AMC betrof dit onder meer forecasting van het aantal presentaties op de SEH. Voor het Neurocentrum zijn beddenkrapte en wachtlijsten geadresseerd.

Ervaringen van de patiënt

Betrokkenheid en inbreng van ervaringen van patiënten zijn van wezenlijk belang bij het verbeteren van de zorg. Daarom doet Amsterdam UMC onderzoek naar die ervaringen. Alle umc's gebruiken hiertoe de Patiëntervaringsmonitor (PEM). In totaal kregen 45.313 patiënten die in de periode maart t/m augustus 2019 in Amsterdam UMC zijn geweest per email een uitnodiging om een digitale vragenlijst in te vullen. Daarvan vulden 16.210 patiënten (36%) de vragenlijst in; de respons steeg daarmee flink ten opzichte van de meting in 2018 (28%). Amsterdam UMC werd gemiddeld met een 8,4 beoordeeld. Verschillende thema's werden zeer goed gewaardeerd, zoals vertrouwen in de arts, het gevoel van veiligheid in de kliniek en het betrekken van familie en naasten bij het gesprek op de polikliniek. Meest opvallende verbeterpunt betreft de informatie over de wachttijd op de polikliniek. Andere verbeterpunten zijn bijvoorbeeld de informatie over de bijwerkingen van medicatie, en informatie rond het ontslag uit het ziekenhuis.

Naast de PEM werden ervaringen en wensen van patiënten en mantelzorgers verzameld via spiegelgesprekken en diverse focusgroepen. Ook werd voor verschillende patiëntgroepen een 'patiëntreis' in kaart gebracht: een inventarisatie van de route die de patiënt aflegt binnen Amsterdam UMC, met zijn ervaringen en emoties en de informatie die hij nodig heeft. De bevindingen werden gebruikt om de zorg voor twaalf specifieke doelgroepen te verbeteren.

3.2 Onderzoek

Inleiding

Amsterdam UMC bouwt aan een samenleving waarin ziekten worden voorkomen en patiënten worden genezen. We staan als universitair medische centra voor onderscheidend fundamenteel, translationeel en klinisch wetenschappelijk onderzoek, in samenhang met patiëntenzorg en 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. Doel van dit onderzoek is om zowel wetenschappelijke als maatschappelijke impact hebben. Amsterdam UMC reikt daarbij de hand aan de Amsterdamse regio en aan iedereen die gezond leven wil bevorderen en hoge kwaliteit van zorg wil leveren.

Organisatie van het onderzoek

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



versterkt de interdisciplinaire samenwerking en strategische positionering van het onderzoek van Amsterdam UMC. Naast het divisiebestuur kennen ook de onderzoeksinstituten een Amsteloverstijgende aansturing. De Amsterdam Research Board is het adviesorgaan voor de raad van bestuur omtrent het te voeren onderzoeksbeleid. Research Support, op beide locaties een aparte stafdienst onder de raad van bestuur, ondersteunt en faciliteert onderzoekers in alle fases van hun onderzoek. In 2019 is hard gewerkt aan de harmonisatie van het onderzoeksbeleid en de research support organisatie, zodat onderzoekers op beide locaties dezelfde ondersteuning en services krijgen.

Onderzoeksinstituten

In een aantal onderzoeksinstituten participeren ook de Vrije Universiteit Amsterdam en de Universiteit van Amsterdam. Een overzicht van de onderzoeksinstituten en hun onderzoekers is te vinden op www.amsterdamresearch.org. In bijlage 5 is een overzicht van wetenschappelijke en maatschappelijke highlights uit 2019 van de onderzoeksinstituten te lezen.

Amsterdam Research Board

De Amsterdam Research Board (ARB), bestaande uit de vice decaan onderzoek, de directeurs van de acht onderzoeksinstituten, een aantal onafhankelijke onderzoekers, beide directeurs research support en een secretaris ARB, is in 2019 tien keer bijeengekomen. De ARB is het adviesorgaan richting de raad van bestuur van Amsterdam UMC over het te voeren strategische en tactische onderzoeksbeleid. Verschillende onderwerpen zijn besproken, zoals onder andere het stimuleringsbeleid, talentbeleid, de Amsterdam UMC research strategie, valorisatiebeleid en het wetenschappelijke integriteitsbeleid.

Research Support

Research Support faciliteert onderzoekers van begin tot eind van hun onderzoek. Sinds 2019 is Research Support op beide locaties een aparte stafdienst onder de raad van bestuur. Er is gewerkt aan de zichtbaarheid van de dienstverlening op beide locaties op www.amsterdamresearch.org. Ook is verder gewerkt aan het harmoniseren van de research support organisatieonderdelen en zijn er gezamenlijk Principal Investigators (PI's) benoemd. In 2019 zijn scenario's voor een gezamenlijke organisatie van de financiële administratie van projecten en tijdelijk wetenschappelijk personeel opgeleverd. De organisatie van de monitoring van Amsterdam UMC geïnitieerd klinisch onderzoek (voorheen het CRB en de CRU monitoring) is geharmoniseerd tot het Clinical Monitoring Center. Ook is de wetenschappelijke output registratie geharmoniseerd. Tevens is vanuit Research Support, met ICT en EVA, een groot aantal centrale ICT voorzieningen gerealiseerd voor onderzoekers. Zo is er een campus licentie voor Castor aangeschaft, is er een virtuele research environment ingericht en is er een loket waar onderzoekers terecht kunnen met al hun vragen over research

datamanagement en HPC voorzieningen. En tot slot is de biobank organisatie geharmoniseerd.

Zorg en Research

Het registreren van patiënten en de research verrichtingen gebeurt door artsen en onderzoekers in het EPD, na goedkeuring van de METc. Door het verzorgen van een optimale data-aanlevering uit het elektronisch patiëntendossier naar het research data platform worden zorgdata op een veilige wijze beschikbaar gemaakt voor onderzoek.

In 2019 is onderzocht of het vastleggen van een breed *informed consent* voor nader gebruik van lichaamsmateriaal en data op een andere manier kan worden georganiseerd. Naar aanleiding van een brede beleidsdiscussie op Amsterdam UMC- en NFU-niveau is besloten een pilot bij enkele afdelingen te doen. Patiënten zullen bij de pilot afdelingen om toestemming worden gevraagd in plaats van de huidige 'geen bezwaar regeling' voor nader gebruik van gegevens en lichaamsmaterialen voor onderzoeksdoeleinden. Op basis van de uitkomsten van de pilot kunnen aanpassingen in beleid en het EPD worden doorgevoerd.

Publicaties

Een belangrijke maat voor de kwaliteit van resultaten van het wetenschappelijk onderzoek vormen de artikelen in internationaal erkende, *peer-reviewed*, wetenschappelijke tijdschriften (*refereed article*). Ook verschijnen er artikelen in (wetenschappelijke) vaktijdschriften en boekhoofdstukken. Voor beide locaties samen is naar schatting 50% van de publicaties in de tijdschriften verschenen als Open Access, dus als een vrij toegankelijk artikel.

Research Output ¹	AMC-UvA		VUmc-VU	
	2018	2019	2018	2019
Dissertaties				
Thesis - research internal or external, graduation UvA or VU	229	243	149	153
Publicaties				
Refereed article	3.910	4.519	3.088	3.040
Non-refereed article	246	272	163	127
Book	2	1	5	3
Book chapter	34	39	35	52
Professional publication	226	275	136	205

¹ Wetenschappelijke publicaties geregistreerd in Pure VUmc en Pure AMC op peildatum 29-2-2020

Hoogleraren

Hoogleraren hebben een spilfunctie in de ontwikkeling van wetenschappelijk onderwijs, opleiding, onderzoek, patiëntenzorg en valorisatie in hun vakgebied. Het strategisch personeelsbeleid is gericht op diversiteit, een evenwichtige opbouw van de staf en een verdere groei van het aantal vrouwelijke hoogleraren. Amsterdam UMC had in 2019² in totaal 435 hoogleraren (locatie AMC 240 hoogleraren waarvan 27% vrouw en locatie VUmc 195 hoogleraren waarvan 33% vrouw). Op locatie AMC zijn 14 hoogleraren benoemd, waarvan 2 bijzonder hoogleraren. Op locatie VUmc zijn 19 hoogleraren benoemd, waarvan 3 op een bijzondere leerstoel.

Promoties

In 2019 hebben er binnen de Faculteit der Geneeskunde AMC-UvA 239 promoties plaatsgevonden (140 vrouwen en 99 mannen). Binnen de Faculteit der Geneeskunde VUmc-VU waren dat er 142 (96 vrouwen, 46 mannen).

Principal Investigators

In Amsterdam UMC wordt gewerkt met Principal Investigators (PI's). In 2019 is de benoeming en beoordeling van PI's in gezamenlijkheid uitgevoerd. In 2019 waren er in totaal 352 PI's in het AMC en 298 bij VUmc (waarvan negen gezamenlijke PI's).

Medisch ethische toetsing van onderzoeksprotocollen

De METc's van beide locaties toetsen elk medisch-wetenschappelijk onderzoek waarbij mensen betrokken zijn. Daarbij wegen zij het wetenschappelijk belang van het onderzoek af tegen de belasting en het risico voor de patiënt. Ook wordt steeds meer niet-WMO plichtig en biobank onderzoek getoetst. De METc VUmc heeft 753 protocollen ontvangen waarvan 106 voor een reguliere WMO beoordeling door de commissie, 31 biobanken en 520 niet-WMO plichtig. Zij heeft 519 beoordelingen afgerond, er zijn er nog 336 in behandeling. De METc van AMC heeft 295 protocollen ontvangen waarvan 165 protocollen voor een reguliere WMO beoordeling door de commissie, 24 biobanken, 104 WMO protocollen door een andere METc beoordeeld en ingediend voor een goedkeuring raad van bestuur en 2 protocollen in het kader van de VHP procedures (beoordelingen op Europees niveau). Zij heeft 156 WMO beoordelingen afgerond met een besluit in 2019, waarvan 154 positief en 2 negatief.

Wervend vermogen

In 2019 hebben VUmc en AMC onderzoekers voor afgerond 183 miljoen euro uit de tweede, derde en vierde geldstroom geworven. Voor het AMC wordt de administratie van deze geld-

²Op peildatum 31 december 2019

stromen vrijwel geheel door de AMR B.V. gevoerd. Hier wordt de jaarlijkse bruto gefactureerde omzet geregistreerd. Op locatie VUmc wordt door het Bureau Overige Geldstromen (BOG) de verworven subsidies als overige geldstroom projecten geregistreerd.

Werfkracht 2019	Locatie AMC ³	Locatie VUmc ⁴
Totaal overige geldstromen (in miljoenen euro's)	€ 93	€ 90

³ Bruto gefactureerde omzet onderzoeksprojecten, inclusief onder handen werk, in miljoen € (exclusief BTW).

⁴ dd. 17-02-2020. Bedragen en aantallen zullen in de loop van dit jaar nog veranderen omdat in de eerste helft van het volgende jaar nog regelmatig projecten worden opgestart.

Research Dataplatform

Het research data platform (RDP) is een database waarin gegevens uit verschillende (zorg) systemen geïntegreerd zijn opgeslagen. Onderzoekers hoeven hierdoor niet afzonderlijk van elkaar data-extracties uit verschillende (zorg)systemen op te vragen en te koppelen, waardoor het onderzoek efficiënter wordt. Het nader gebruik van gegevens uit de zorg voor onderzoeksdoeleinden wordt hiermee vergemakkelijkt en verbeterd. Bij uitgifte van gegevens aan de onderzoeker wordt centraal getoetst of er is voldaan aan de wet- en regelgeving met betrekking tot privacy, informatiebeveiliging en wetenschappelijk onderzoek. In 2019 zijn er (op locatie VUmc) 117 data aanvragen binnengekomen en 110 data uitgiftes afgehandeld. 5 van de aanvragen uit 2019 zijn nog in behandeling en 2 zijn vervallen. Het licht gestegen aantal aanvragen is daarmee ongeveer hetzelfde als 2018. In 2019 zijn er (op locatie AMC) 61 data aanvragen binnengekomen en 61 data uitgiftes afgehandeld. Het jaar daarvoor waren dat 43 data aanvragen en 43 data afgehandelde data uitgiftes. In beide locaties van Amsterdam UMC is een vrijwel identiek RDP beschikbaar. Vanaf 2020 gaan deze over naar één centraal RDP.

Valorisatie

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

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

KPI's 2018 en 2019	Locatie AMC		Locatie VUmc	
	2018	2019	2018	2019
Vindingen				
Geïdentificeerd*	50	59	8	14
Patenten				
Nieuwe aanvragen	9	6	4	4
Vervallen	9	6	3	4
Actief in portefeuille	78	78	94	94
Contracten				
MTA's	137	109	138	146
CDA's	87	86	88	113
License agreements	24	20	13	14
Nieuwe spin-offs	2	1	0	1
Successen				
TKI subsidie binnengehaald	5,55 mio	6,68 mio	1,93 mio	2,34 mio
Spin-offs opgericht	Azafaros Cytura	HaemoPulse		GPO-Healthcare/ Ik-Herstel

Om ondernemerschap en valorisatie te stimuleren, heeft IXA in 2019 diverse valorisatiewerkshops en ondernemersprogramma's aangeboden, waarvan verschillende programma's in samenwerking met ACE. Dit aanbod richt zich op onderzoekers in diverse stadia van hun wetenschappelijke carrière. Daarnaast bieden de incubators Amsterdam Venture Studios en Demonstrator Lab (beide onderdeel van de samenwerking binnen de Amsterdamse kennisinstellingen) extra ondersteuning bij het starten van een eigen onderneming en het vergroten van de succeskans van spin-offs.

Enkele voorbeelden van ondernemerschap zijn:

Negen miljoen voor Publiek Private Samenwerkingen

IXA heeft negen miljoen euro geworven voor publiek-private samenwerkingen. Deze subsidie wordt verstrekt door het ministerie van Economische Zaken via de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en Topsector Life Sciences & Health (LSH). Het doel van de subsidie is om Amsterdam UMC-onderzoekers te stimuleren om in publiek-private samenwerkingen (PPS) onderzoeksprojecten uit te voeren.

Nieuwe spin-offs Amsterdam UMC

HaemoPulse gaat niet-invasieve optische technologie ontwikkelen voor continue realtime monitoring van bloedhematocriet. Het kunnen meten van hematocriet op een dergelijke manier opent een breed scala aan klinische toepassingen, zoals het volgen van de vochtbalans bij kritiek zieke patiënten op de IC, of het monitoren van vochtretentie van dialysepatiënten tussen dialysebehandelingen.

IkHerstel ontwikkelt de e-Health applicatie IkHerstel die een sneller herstel na een operatie mogelijk maakt. De applicatie voorziet de patiënt van relevante informatie voor en na de operatie en van een gepersonaliseerd herstelplan voor het weer hervatten van dagelijkse activiteiten.

3.3 Onderwijs en opleiding

Strategie onderwijs, opleiden en ontwikkeling

In 2019 zijn de directies van de IOO's van AMC en VUmc intensief gaan samenwerken. Er is een eerste aanzet geformuleerd voor een gezamenlijke strategie. De ambitie is geformuleerd om binnen Amsterdam UMC één loket te realiseren voor onderwijs, opleiden en ontwikkeling in de zorg in onze regio, onder de paraplu van de Amsterdam Health Campus (werktitel). Maar de verschillende organisatieonderdelen zullen herkenbaar blijven: de twee faculteiten van de VU en de UvA blijven gescheiden, houden een eigen profiel en een eigen kleur.

Faculteit der Geneeskunde Vrije Universiteit Amsterdam - HIGHLIGHTS

Kwaliteitsgelden

Voor de komende jaren ontvangen de universiteiten kwaliteitsgelden van het ministerie van OCW. De Faculteit der Geneeskunde VU zet de kwaliteitsgelden in voor projecten en initiatieven die passen bij de thema's uit het meerjarenplan VU: meer en betere begeleiding van studenten, onderwijs-differentiatie, passende onderwijsfaciliteiten, verdere professionalisering van docenten en intensief en kleinschalig onderwijs. In samenspraak met studenten zijn er inmiddels projecten gestart zoals Spring lab (skills lab waarin studenten de mogelijkheid krijgen zich in uiteenlopende medische en academische vaardigheden te bekwamen), het aanstellen van een loopbaancoach voor master geneeskunde studenten en het opzetten van een social digital platform voor (en door) studenteninitiatieven.

Nationale Studenten Enquête

Elk jaar wordt de Nationale Studenten Enquête (NSE) afgenomen onder hbo- en wo-studenten in Nederland. Dit leidt tot een score en een ranking. De faculteit geneeskunde VU heeft in 2019 goed gescoord. De master geneeskunde en de master Cardiovascular Research stonden op de eerste plaats, de bachelor geneeskunde op de tweede plaats en de master Oncology op de vijfde plaats

Topopleiding

Voor het tweede achtereenvolgende jaar heeft de bachelor geneeskunde het predicaat topopleiding behaald in de Keuzegids Universiteiten 2020.

Campagne Zou ik wat zeggen

In 2019 is de succesvolle campagne 'Zou ik wat zeggen' gestart. De campagne helpt studenten grensoverschrijdend gedrag bespreekbaar te maken.

KENGETALLEN

Aantal Universitaire Opleidingen FdG - VU (BSc Geneeskunde, MSc Geneeskunde, MSc Oncology, MSc Cardiovascular Research, postinitiële MSc Epidemiologie)	5
Totaal aantal studenten FdG-VU	2422
Uitgereikte certificaten BKO/SKO aan docenten	57/4
Totaal aantal wetenschappelijke publicaties team onderzoek van onderwijs	16
Totaal aantal promoties team onderzoek van onderwijs	2



Beeld van de campagne 'Zou ik wat zeggen'



De nieuwe collegezaal

Faculteit der Geneeskunde Universiteit van Amsterdam

– HIGHLIGHTS

Kwaliteitsgelden

Voor de komende jaren ontvangen de universiteiten kwaliteitsgelden van het ministerie van OCW. De Faculteit der Geneeskunde UvA zet de kwaliteitsgelden in voor een aantal projecten die tot doel hebben het onderwijs te intensiveren, leren in context te versterken, studentenwelzijn te bevorderen en docenten te professionaliseren. Een belangrijk middel om deze doelen te realiseren is de inzet van een pool van junior docenten en medical educators. Daarvan zijn er in 2019 een twintigtal geworven en ingezet bij de projecten.

Nieuw Bachelor curriculum Medische informatiekunde

September 2019 is het nieuwe bachelorcurriculum medische informatiekunde (MI-X) goed van start gegaan na een intensief voorbereidingstraject. Met de nieuwe bachelor MI-X kiest de opleiding Medische Informatiekunde voor een vooruitstrevend onderwijsprogramma dat zich kenmerkt door casus- en project gestuurd leren, blended learning, activerende en prikkelende onderwijsvormen, aandacht voor het ontwikkelen van zelfstandigheid en kritisch denken en een heldere opbouw in het programma. Binnen het herziene curriculum is meer aandacht voor big data analysis, mHealth, entrepreneurship, professionele competenties, en strategisch management in de zorg. Het enthousiasme over het nieuwe curriculum is bijzonder groot bij studenten én docenten.

Blauwdruk voor nieuw mastercurriculum Geneeskunde

In 2019 is er intensief gewerkt aan een blauwdruk voor een nieuw mastercurriculum geneeskunde. Het doel van de herziening is te komen tot een toekomstbestendige masteropleiding, in het licht van de veranderingen in de zorg en de alliantie. In het herziene masterprogramma wordt overgegaan op programmatisch toetsen. Coassistenten krijgen niet langer een summatieve eindbeoordeling per curriculumonderdeel of coschap, maar per masterfase. Daarnaast veranderde de structuur: langere coschappen worden afgewisseld met (combinaties van) kortere coschappen, voorafgegaan door onderwijsweken. De nieuwe master zal in 2021 van start gaan.

Vernieuwde collegezaal 3 voor onderwijs van de toekomst

December 2019 is de vernieuwde collegezaal 3 opgeleverd. Het ontwerp voor deze zaal met tal van mogelijkheden en technische faciliteiten voor kleinschalig en activerend leren en interactie met de buitenwereld, is tot stand gekomen door intensief overleg tussen de gebruikers, docenten én studenten, en de bouwkundigen. De zaal is een voorbeeld voor onderwijs van de toekomst binnen de UvA en Nederland.

KENGETALLEN

Aantal universitaire opleidingen FdG-UvA (BSc Geneeskunde, MSc Geneeskunde, BSc Medische informatiekunde, MSc Medical Informatics, postinitiële MSc Health Informatics, postinitiële Msc Evidence Based Practice in Health Care)	6
Totaal aantal ingeschreven studenten FdG-UvA 2019	2757
Uitgereikte certificaten BKO/SKO aan docenten	33/8

Graduate school

Promovendi behoren tot de groep onderzoekers die een cruciale bijdrage levert aan de onderzoeksoutput en daarmee aan de toekomst van Amsterdam UMC. Om in de alliantie van VUmc en AMC gezamenlijk te kunnen optrekken in het opleiden van promovendi, is gemeenschappelijk beleid noodzakelijk. Hiervoor is een project gestart met als doel een gezamenlijke Amsterdam UMC Graduate School te gaan vormen waar alle promovendi die werkzaam zijn bij Amsterdam UMC onder vallen. Er is een business case afgerond, een keuze gemaakt voor het inrichten van een graduate school en een directeur benoemd.

KENGETALLEN

Aantal gerealiseerde promoties FdG UvA	240
Aantal gerealiseerde promoties FdG VU	142

Medische vervolgopleidingen – HIGHLIGHTS

De alliantie en de voorbereiding op de instellingsvisitaties door de RGS

In het kader van de alliantie hebben voorzitters en secretarissen van beide 'centrale opleidingscommissies' in 2019 maandelijks afstemmingsoverleg gehouden. Belangrijk onderwerp van gesprek was de voorbereiding op de instellingsvisitatie door de Registratie-commissie Geneeskundig Specialisten die in 2020 in beide umc's gaat plaatsvinden. Hiervoor is een Amstel-overstijgende werkgroep ingericht.

Relevant onderwerp voor de werkgroep was het systematisch monitoren van de kwaliteit van alle medische vervolgopleidingen, de begeleiding per opleiding en de rol van de COC hierin.

De stafadviseurs van beide locaties hebben in 2019 de eerste stappen gezet tot samenwerking en ervaringen uitgewisseld op het gebied van kwaliteitszorg, discipline overstijgend onderwijs en Teach the teacher-programma's. Doel is op termijn een Amsterdam UMC-breed gezamenlijk aanbod aan ondersteuning voor de medische vervolgopleidingen.

Kwaliteitszorg COC VUmc

De COC van VUmc heeft in het bijzonder de JCI-accreditatie voorbereid. De visitatie heeft geen kritische opmerkingen opgeleverd voor de medische vervolgopleidingen. Verder zijn er themabijeenkomsten georganiseerd over werkdruk en preventie van burn-out, het capaciteitsplan 2020-2023 en –in samenwerking met de RGS– over gezamenlijk opleiden in Amsterdam UMC.

Kwaliteitszorg COC AMC

In maart 2019 is een plenaire vergadering van de COC AMC ingericht in de vorm van workshops met als onderwerp de monitoring en ondersteuning van de kwaliteit van de medische vervolgopleidingen. Dit heeft geleid tot het herschrijven van het Opleidingskwaliteitsbeleid. Naast de bestaande portefeuillehouder kwaliteitszorg is een COC bestuurslid toegevoegd met expertise op het gebied van instellingsvisitatie en kwaliteitszorg.

KENGETALLEN

Instroom AIOS OOR-AMC en OOR-VUmc in 2019	104 en 97
Totaal deelnemers DOO en TtT VUmc	348 en 175
Totaal deelnemers DOO en TtT AMC	604 en 279
Verlengde erkenningen MVO VUmc 2019	3
Verlengde erkenningen MVO AMC in 2019	2
Op één locatie samengevoegde en erkende opleidingen in 2019	2

Verpleegkundige en medisch ondersteunende opleidingen

Er is een aanhoudend tekort aan verpleegkundig en medisch ondersteunend personeel. Volgens de ramingen uit het capaciteitsplan 2018 – 2021 moet een groot aantal zorgprofessionals worden opgeleid. In 2019 heeft Amsterdam UMC voldoende stageplekken ingericht voor MBO- en HBO-opleidingen tot verpleegkundigen, maar ondanks de grote inzet van de praktijk is het in 2019 niet gelukt om de beoogde instroom in alle opleidingen te realiseren, niet in de regio en niet binnen Amsterdam UMC.- Amsterdam UMC neemt actief deel aan diverse SIGRA-initiatieven in dit verband.

KENGETALLEN

De Amstel Academie had in 2019 33 verpleegkundige vervolgopleidingen en 9 medisch ondersteunende opleidingen. De Amstel Academie leidt op voor Amsterdam UMC, maar ook voor de regio en het land. Studenten waren afkomstig van 178 instellingen.

Bij de Amstel Academie waren in 2019 de volgende aantallen studenten in opleiding:

Medisch ondersteunende basisopleidingen:	346 studenten, waarvan 45 bij VUmc en 47 bij AMC
Medisch ondersteunende vervolgopleidingen:	135 studenten, waarvan 12 bij VUmc en 9 bij AMC
Verpleegkundige vervolgopleidingen:	1448 studenten, waarvan 169 bij VUmc en 108 bij AMC
Stageplekken voor MBO- en HBO-verpleegkunde:	508 studenten bij VUmc en 445 bij AMC

Amstel Academie – *HIGHLIGHTS, beide locaties*

HBO-V-AM OA

Er is grote behoefte aan anesthesiemedewerkers (AM) en operatieassistenten (OA). Om HBO-V-ers te motiveren voor deze beroepen is een traject ontwikkeld waarin de opleiding tot anesthesiemedewerker of operatieassistent gecombineerd kan worden met de HBO-V van de Hogeschool van Amsterdam. Deelnemers ontvangen twee diploma's in vijf jaar. In 2019 is de eerste lichting afgestudeerd.

EPA's in verpleegkundige vervolgopleidingen

De verpleegkundige vervolgopleidingen hebben zich in 2019 voorbereid op de implementatie van EPA's in de opleidingsprogramma's. EPA's staan voor Entrustable Professional Activities. Het is een manier om beroepsactiviteiten en competenties te ordenen, waarmee je als student bekwaam kunt worden verklaard op onderdelen van de opleiding.

Onderwijsinnovatie

Binnen verschillende opleidingen wordt een 'escaperoom' als onderwijskundig hulpmiddel ingezet, evenals een 'scenariotraining' in het skillslab, een vorm van leren waarbij allerlei situaties uit het dagelijkse werk aan de orde kunnen komen.

Bij- en nascholing

Op beide locaties is een opleidingsjaarplan opgeleverd met instemming van de OR en daarmee is kwaliteitsimpulssubsidie verkregen.

Er is een start gemaakt met het maken van een gezamenlijk strategisch opleidingsplan voor beide locaties en het ontwikkelen van een geharmoniseerde werkwijze om te komen tot opleidingsjaarplannen.

Op locatie VUmc wordt bij- en nascholing voor het eigen huis, de regio en het land verzorgd door VUmc Academie. Bij- en nascholing op locatie AMC wordt verzorgd vanuit HR en IOO.

VUmc Academie – HIGHLIGHTS

Bij de VUmc academie zijn tal van programma's ontwikkeld en breed aangeboden. Noemenswaardig zijn het landelijke programma voor optimaliseren van onderwijs voor palliatieve zorg, waarvoor ZonMw in oktober 2019 2,4 miljoen euro vervolgsubsidie beschikbaar heeft gesteld. In 2019 heeft VUmc Academie in samenwerking met de branche organisaties NVZ, NFU en ZN het project 'Ontwikkelen onderwijs Horizontaal Toezicht in de Zorg' landelijk uitgerold. Daarnaast heeft de VUmc Academie in opdracht van het Dr. Horacio E. Oduber Hospitaal Aruba (HOH) een Management Development (MD) programma uitgevoerd voor medisch specialisten in een leidinggevende of coördinerende rol.

KENGETALLEN

Totaal aantal deelnemers aan open aanbod VUmc Academie:	1751
Totaal aantal deelnemers aan maatwerk cursussen VUmc Academie:	1785
Totaal aantal deelnemers e-learning:	11.914
Totaal aantal deelnemers congressen en symposia:	4426



4. Bedrijfsvoering

4.1 HR

Ondersteunen van de vorming van één Amsterdam UMC

De fusie heeft in 2019 impact gehad op diverse terreinen. Wave 2 werd voorbereid en begin 2020 uitgevoerd, wat zowel personeel-technisch als vanuit het oogpunt van samenwerking en cultuur een opgave was. Om de totstandkoming van één organisatie op twee locaties te ondersteunen zijn tientallen teams, leidinggevend en afdelingen begeleid bij samenwerkings- en organisatievraagstukken, middels veranderkundig ondersteuning en advies. De twee functiehuisen van beide locaties zijn geharmoniseerd naar één functiehuis voor Amsterdam UMC. In 2020 wordt dit functiehuis in gebruik genomen.

Er is een visie op werkgever- en werknemerschap en een HR strategie geformuleerd. Er zijn projecten gestart welke in 2020/2021 zullen resulteren in één personeelsinformatiesysteem en een gezamenlijke roostervoorziening voor Amsterdam UMC. Op verschillende onderwerpen heeft harmonisatie van beleid en processen plaatsgevonden (o.a. beleid nevenwerkzaamheden (in voorbereiding), harmonisatie 1 mei). Daarnaast zijn de introductieprogramma's voor nieuwe leidinggevend en nieuwe medewerkers vernieuwd en geharmoniseerd. De benoeming van één directeur HR en één plaatsvervangend directeur is ook van belang voor de vorming van één Amsterdam UMC. Onder hun leiding vindt de reorganisatie van HR voor AMC en VUmc plaats.

Aandacht voor duurzame inzetbaarheid en het boeien en binden van medewerkers

De projecten die in 2018 zijn gestart op het gebied van duurzame inzetbaarheid (focus: levensfasegericht werken, werkbalans, werkplezier-werkgeluk, vitaliteit en sociale veiligheid) zijn gecontinueerd. In 2019 zijn alle preventieve initiatieven op beide locaties in het kader van duurzame inzetbaarheid in kaart gebracht en gecommuniceerd. Er is in 2019 een visie op duurzame inzetbaarheid voor Amsterdam UMC ontwikkeld en zijn initiatieven die daaruit zijn voortgekomen zijn beschikbaar gesteld aan medewerkers van beide locaties.

In 2019 is GoodHabit, een online training tool met meer dan 130 trainingen geïntroduceerd op locatie VUmc. Daarnaast zijn trainingen gegeven op het gebied van vitaliteit, werkdruk-werkplezier en sociale veiligheid. In de week van de werkbalans-werkplezier is hier ook aandacht aan gegeven. Duurzaam inzetbaar betekent ook het boeien en binden van betrokken en gekwalificeerde medewerkers. Om medewerkers voor Amsterdam UMC te behouden heeft zowel het aantrekken van nieuwe medewerkers als het behouden van medewerkers prioriteit. Met het up-to date houden van de 'werkenbij'-site, gemeenschappelijke wervingsacties, nieuw fotomateriaal, opstarten van Instagram-accounts & takeovers en het uitbouwen van het ambassadeursnetwerk op beide locaties is gewerkt aan zichtbaarheid en aantrekkelijkheid van het werkgeverschap. Tevens is een Amsteloverstijgend onboardingsprogramma ontwikkeld, waarbij nieuwe medewerkers via een app voorafgaand aan hun eerste werkdag kennismaken met Amsterdam UMC en geïnformeerd over zaken die handig zijn om te weten ter voorbereiding op de eerste werkdag.

Competent en in beweging

Op beide locaties is een opleidingsjaarplan opgesteld. Er is extra aandacht besteed aan de verpleegkundige beroepen middels een programma (Ontwikkeling verpleegkundig functie) dat ook in 2020 wordt gecontinueerd. Er is een gemeenschappelijke visie op leiderschap ontwikkeld. Voor het ontwikkelen van leiderschap zijn meerdere leiderschapsprogramma's en diverse trainingen uitgevoerd. Het trainee- en talentenprogramma is wederom van start gegaan. Er is een pilot programma ontwikkeld voor ambitieuze vrouwen met een loopbaan in de wetenschap, het Female Career Development Programma. Voor 2020 wordt het aanbod volledig tegen het licht gehouden en worden programma's gecontinueerd, vernieuwd of gestart.

4.2 Financiën

De resultaatontwikkeling 2019 en verwachting 2020 van VUmc en AMC zijn hieronder toegelicht.

VUmc

Resultaat 2019 bedraagt 11,2 mln.

Het resultaat VUmc 2019 bedraagt 11,2 mln. Dit komt overeen met 2,3% van de geconsolideerde omzet (2018: 2,7%). De opbrengsten zijn met 19,3 mln. gestegen van 872,3 mln. in 2018 naar 891,6 mln. in 2019. De stijging wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door hogere zorgopbrengsten, opleidingssubsidies en overige bedrijfsopbrengsten. De bedrijfslasten zijn gestegen met 33,0 mln. van 838,7 mln. in 2018 naar 871,7 mln. in 2019. Dit komt hoofdzakelijk door hogere personele kosten en een stijging van de patiëntgebonden kosten (o.a. dure geneesmiddelen).

Financiering

Het exploitatiekrediet en het betalingsverkeer is ondergebracht bij de ING bank. De BNG verstrekt alle langlopende leningen, het investeringskrediet en het seizoenskrediet. Tijdens de herfinanciering in 2018 is een lening van 40mln aangetrokken die in mei 2019 gestort is. Tevens fungeert BNG als back-up voor het betalingsverkeer.

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 0,5% verbeterd t.o.v. 2018 tot 29,2%. De Debt Service Coverage Ratio (DSCR), die aangeeft in hoeverre aan rente en aflossingsverplichtingen kan worden voldaan, is 4,16. De financiële ratio's blijven binnen de bancaire normen die worden gesteld.

Financiële ratio's	2018	2019
Solvabiliteit	28,7%	29,2%
norm	> 20,0%	>20,0%
DSCR	4,72	4,16
norm	> 1,30	> 1,30

Voor de afspraken gelden onderstaande definities:

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

Gecorrigeerd Eigen Vermogen: Het (aandelen)kapitaal vermeerderd met (a) het collectief gefinancierd gebonden vermogen en (b) het niet-collectief gefinancierd vrij vermogen en verminderd met (i) goodwill, (ii) deelnemingen, (iii) vorderingen op aandeelhouders/bestuurders en deelnemingen/groepsmaatschappijen en (iv) latente belastingvorderingen.

Gecorrigeerd Balanstotaal: Balanstotaal verminderd met de (i) goodwill, (ii) deelnemingen, (iii) vorderingen op aandeelhouders/bestuurders/vennoten/ maten en deelnemingen/groepsmaatschappijen en (iv) latente belastingvorderingen.

EBITDA: Nettowinst, gecorrigeerd voor (i) aandeel resultaat derden, (ii) resultaat deelnemingen, (iii) belastingen, (iv) het netto buitengewoon resultaat (inclusief eventuele resultaten uit hoofde van verkoop van onroerende zaken), (v) het netto resultaat uit financiële lasten en financiële baten, (vi) afschrijvingen, en (vii) jaarlijkse leaseverplichtingen operational lease.

Gezond operationeel resultaat

VUmc streeft naar een gezond operationeel resultaat om haar vitale kerntaken goed te kunnen blijven dienen. Daarnaast is een gezond financieel resultaat benodigd om verdere investeringen ten behoeve van het behoud en verbetering van de gedefinieerde doelstellingen van VUmc mogelijk te maken. In 2020 is een resultaat van 6,2 mln. begroot. Bij een resultaat van 6,2 mln. bedraagt de begrote marge 0,7% van de opbrengsten. De toegenomen onzekerheid in 2020 kan er toe leiden dat het begroot resultaat niet gerealiseerd kan worden. Ondanks Covid-19 zal ook beheersing van de kosten in de komende periode noodzakelijk blijven.

AMC

Resultaat 2019 bedraagt 16,4 mln.

Het resultaat AMC 2019 bedraagt 16,4 mln. Dit komt overeen met 1,4% van de geconsolideerde omzet (2018: 2,9%). De opbrengsten zijn met 66,0 mln. gestegen van 1.096,6 mln. in 2018 naar 1.162,6 mln. in 2019. De stijging wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door hogere zorgopbrengsten en overige bedrijfsopbrengsten. De bedrijfslasten zijn met 83,6 mln. van 1.053,3 mln. in 2018 naar 1.136,9 mln. in 2019. Dit komt hoofdzakelijk door hogere personele kosten, toegenomen afschrijvingen en een stijging van de patiëntgebonden kosten (o.a. dure geneesmiddelen).

Financiering

In 2019 is het consortium van BNG, ING en Rabobank ontbonden. De leningen met bijbehorende financiële instrumenten zijn geherfinancierd en we houden geen korte kredietfaciliteiten meer aan bij de banken. De korte kredietfaciliteit bij dochter AMR blijft behouden. De BNG en NWB verstrekken nu alle langlopende leningen. Het betalingsverkeer blijft ondergebracht bij de ING bank en de Rabobank.

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 0,8% verbeterd t.o.v. 2018. De Debt Service Coverage Ratio (DSCR), die aangeeft in hoeverre aan rente en aflossingsverplichtingen kan worden voldaan, is 2,65. De financiële ratio's blijven binnen de bancaire normen die worden gesteld.

Financiële ratio's	2018	2019
Solvabiliteit	26,9%	27,7%
norm	> 20,0%	>20,0%
DSCR	2,34	2,65
norm	> 1,30	> 1,30

Voor de afspraken gelden onderstaande definities:

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

Gecorrigeerd Eigen Vermogen: Het (aandelen)kapitaal vermeerderd met (a) het collectief gefinancierd gebonden vermogen en (b) het niet-collectief gefinancierd vrij vermogen en verminderd met (i) goodwill, (ii) deelnemingen, (iii) vorderingen op aandeelhouders/bestuurders en deelnemingen/groepsmaatschappijen en (iv) latente belastingvorderingen.

Gecorrigeerd Balanstotaal: Balanstotaal verminderd met de (i) goodwill, (ii) deelnemingen, (iii) vorderingen op aandeelhouders/bestuurders/vennoten/ maten en deelnemingen/groepsmaatschappijen en (iv) latente belastingvorderingen.

EBITDA: Nettowinst, gecorrigeerd voor (i) aandeel resultaat derden, (ii) resultaat deelnemingen, (iii) belastingen, (iv) het netto buitengewoon resultaat (inclusief eventuele resultaten uit hoofde van verkoop van onroerende zaken), (v) het netto resultaat uit financiële lasten en financiële baten, (vi) afschrijvingen, en (vii) jaarlijkse leaseverplichtingen operational lease.

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

Gezond operationeel resultaat

AMC streeft naar een gezond operationeel resultaat om haar vitale kerntaken goed te kunnen blijven dienen. Daarnaast is een gezond financieel resultaat benodigd om verdere investeringen ten behoeve van het behoud en verbetering van de gedefinieerde doelstellingen van AMC mogelijk te maken. In 2020 is een resultaat van 17,5 mln. begroot. De toegenomen onzekerheid in 2020 kan er toe leiden dat het begroot resultaat niet gerealiseerd kan worden. In de komende periode blijft naast het voldoen aan de Covid-19 gerelateerde zorgvraag zodoende ook beheersing van kosten vereist.

4.3 Strategie

Nieuwe strategie

Met het realiseren van de bestuurlijke fusie in 2018 is de behoefte aan een nieuwe, toekomstgerichte, visie en strategie voor Amsterdam UMC sterk toegenomen.

Daartoe is in 2019 een 'Amsteloverstijgend' strategieteam gestart met het voorbereiden van de nieuwe strategische richting van Amsterdam UMC. Er is door dit team, de RvB en divisievoorzitters inspiratie opgedaan door een bezoek te brengen aan Royal Free Hospital en Guy's & St. Thomas Hospitals. Om de input en het draagvlak zo breed mogelijk te maken is er veel ruimte gecreëerd voor overleg met en betrokkenheid van medewerkers (via enquêtes) en medezeggenschapsorganen. In de voorbereidende fase hebben themagroepen een basis geformuleerd, waar met name ook 'de volgende generatie' bij betrokken was, onder andere door deelname vanuit Jong Amsterdam UMC.

Op basis van deze verkenning is geconcludeerd dat de missie van Amsterdam UMC is om samen de zorg van morgen te ontdekken. Met onze kennis spreekt Amsterdam UMC de ambitie uit om de gezondheidzorg in de wereld aantoonbaar te verbeteren. De kernwaarden zijn onveranderd: zorgzaam, initiatiefrijk en nieuwsgierig (ZIN) en onze kernkwaliteiten blijven SPITS: samenwerken, persoonlijk, innovatief, toonaangevend en selectief. De strategie krijgt vorm langs de lijnen van de drie kerntaken (zorg, onderzoek en onderwijs & opleiding)

en op de organisatie. In februari 2020 is een bijeenkomst georganiseerd met de zogenaamde top 200 (o.a. lijnvertegenwoordigers, medezeggenschapsorganen en jong talent) waarin de uitkomsten van het strategieproces tot dat moment zijn doorgesproken en verrijkt. In de loop van 2020 zal de nieuwe strategie van Amsterdam UMC uitgebracht worden.

Samenwerking in de regio

Het opstellen van een nieuwe strategie voor Amsterdam UMC heeft plaatsgevonden in een omgeving die sterk aan het veranderen is en waar het accent steeds meer op samenwerking in de regio is komen te liggen. Amsterdam UMC heeft de perifere partners hard nodig om de best mogelijke zorg te kunnen blijven verlenen, optimaal onderzoek te kunnen doen en nieuwe zorgprofessionals op te leiden. In 2019 is daarom door Amsterdam UMC actief verdere samenwerking gezocht met zorgorganisaties in de regio met als concreet resultaat dat steeds meer zorg die niet noodzakelijk in Amsterdam UMC uitgevoerd hoeft te worden, verplaatst is naar ziekenhuizen zoals Ziekenhuis Amstelland, Flevoziekenhuis en Zwaans Medisch Centrum.

In de samenwerking met Ziekenhuis Amstelland zijn forse stappen gezet met het herschikken van de zorg voor SEH-patiënten en voor patiënten met een acute stroke (beroerte) naar Ziekenhuis Amstelland. Het is de bedoeling dat deze succesvolle samenwerking stapsgewijs verder wordt uitgewerkt met nieuwe herschikkingsinitiatieven in de periode 2020-2021. Dit is onderdeel van het lange termijnplan om met deze nabijgelegen partner een stabiele samenwerkingsrelatie op te bouwen. Een dergelijke relatie bestaat ook met het Flevoziekenhuis waarvoor geldt dat vanuit de locatie AMC al sprake is van een jarenlange en succesvolle samenwerking die als model kan dienen voor andere samenwerkingen. In 2019 is bijvoorbeeld ook met het Zwaans Medisch Centrum gekeken op welke wijze de colorectale chirurgie in dat huis vanuit Amsterdam UMC kan worden ondersteund c.q. uitgevoerd.

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

4.4 ICT

Algemene ontwikkelingen

De digitalisering van de zorg groeit razendsnel, met als gevolg dat medische technologie en ICT steeds nauwer met elkaar verweven raken. Innovatieve ontwikkelingen zoals Artificial Intelligence bieden fascinerende mogelijkheden, wat met zich meeneemt dat cybersecurity steeds belangrijker wordt en striktere regelgeving en scherper toezicht onvermijdelijk zijn. Veiligheid vereist tijdige releases en updates vanuit een standaard aanbod. De medewerkers willen juist toegankelijkheid en maatwerk. Een juiste balans tussen beide vraagt sturing vanuit divisies en diensten enerzijds en facilitering door ICT anderzijds. De ervaring van de universiteit van Maastricht met ransomware, eind 2019, heeft geïllustreerd dat kwetsbaarheid realistisch is. Ook Amsterdam UMC heeft begin 2020 externe toegang via Citrix tijdelijk stil moeten leggen tot zeker was dat alle noodzakelijke maatregelen waren genomen. Bijblijven, harmoniseren, vernieuwen en innoveren op het gebied van ICT zullen ook in de komende jaren continu om bijstelling van prioriteiten vragen.

Infrastructuur

In 2019 is veel aandacht besteed aan het wegwerken van achterstanden en kwetsbaarheden. VUmc had daarin een inhaalslag te maken ten opzichte van het AMC. Voor de hele organisatie is de migratie van de mail en agenda vanuit Office365 afgerond. Iedereen heeft vanaf 2019 een e-mailadres met @amsterdamumc.nl en de agenda's zijn op beide locaties inzichtelijk. In 2020 komen functionaliteiten beschikbaar om samenwerken verder faciliteren, zoals chatten, samen werken aan bestanden en opslag van bestanden.

Organisatie

De organisatorische samenvoeging van de Dienst ICT is in 2019 nagenoeg afgerond. Al vanaf 2018 wordt gewerkt met een gemeenschappelijk jaarplan en aan gezamenlijke projecten. In 2020 worden interne processen verder geharmoniseerd, zoals dienstenaanbod vanuit ICT, calamiteitenprocedure en incidentmanagement, configuratie- en changemanagement. Het harmoniseren van processen over beide locaties gaat samen met de groei tot één organisatie op twee locaties. De grootste uitdaging hierbij is harmonisatie van applicaties. Inmiddels zijn alle 2342 applicaties in beeld. Harmonisatie vraagt aanpassing van werkprocessen en organisatieveranderingen en veel minder om techniek. Het tempo van harmonisatie wordt daardoor bepaald door de divisies en diensten.

IT-security

Goede IT-security is een randvoorwaarde geworden voor de continuïteit van organisaties, ook voor Amsterdam UMC. Terwijl de afhankelijkheid van digitale systemen groter wordt, nemen de digitale bedreigingen door hacking, malware en virusaanvallen toe. Voor de

Dienst ICT is goede beveiliging onlosmakelijk verbonden met betrouwbare dienstverlening op het gebied van ICT. Het wegnemen van potentiële kwetsbaarheden en het introduceren van nieuwe middelen in de strijd tegen cybercriminaliteit hebben continu de aandacht. Om de betrouwbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de ICT-voorzieningen van Amsterdam UMC te waarborgen zijn in 2019 o.a. de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Er is een nieuwe generatie anti-malware in gebruik genomen;
- Voor het scannen van bedreigingen binnen de ICT-netwerken zijn nieuwe detectie-middelen ingezet;
- 2-factor authenticatie is ook ingevoerd voor het gebruik van mail- en agenda apps;
- Er is een nieuwe oplossing in gebruik genomen om leveranciers van buitenaf toegang te geven tot de ICT-systemen waarvoor zij werkzaamheden uitvoeren .

De raad van bestuur ontvang ieder kwartaal een rapportage met een overzicht van incidenten op het gebied van cybersecurity en met trends in het dreigingsbeeld.

4.5 Privacybescherming & Informatiebeveiliging

De verwerking van persoonsgegevens ten behoeve van patiëntenzorg, onderzoek, onderwijs en opleiding is in Amsterdam UMC aantoonbaar rechtmatig en compliant aan privacywetgeving. Een team van privacy beschermers en informatiebeveiligers werkt intensief samen om persoonsgegevens te beschermen en te beveiligen. Vanwege snelle technologische en maatschappelijke ontwikkelingen worden privacy- en informatiebeveiligingsrisico's systematisch gemonitord en gemanaged. Amsterdam UMC zoekt altijd de juiste balans tussen enerzijds beschermen van privacy en beveiligen van informatie en anderzijds patiëntveiligheid en werkbaarheid.

Amsterdam UMC ziet privacybescherming en informatiebeveiliging als één geheel. Beide locaties van Amsterdam UMC zijn voor de nieuwste norm voor informatiebeveiliging gecertificeerd (NEN7510:2017). In 2019 lag het zwaartepunt op de harmonisatie van beide locaties:

- Privacy overeenkomst AMC en VUmc t.b.v. het rechtmatig delen of samenvoegen van patiëntgegevens, personeelsgegevens en andere persoonsgegevens;
 - Transitieaudit naar nieuwste NEN7510:2017 norm;
 - Verdere ingebruikname van geautomatiseerd toekennen en intrekken van systeem-bevoegdheden op basis van functie en rol (Identity en Access Management);
 - Controle op logging EPD en opvolging conform eisen toezichthouder (AP);
 - Uitvoeren privacy impact assessments en toepassen Privacy overeenkomst voor lateralisierende specialismen;
 - Advisering door commissie Privacybescherming & Informatiebeveiliging voor beide
-

locaties;

- Vergroten van PB&IB awareness in organisatie. Eind 2019 hebben bijna 20.000 Amsterdam UMC accounthouders de e-learning doorlopen;
- Externe auditors stelden vast dat t.o.v. 2018 het volwassenheidsniveau van privacy-bescherming en informatiebeveiliging in Amsterdam UMC is toegenomen (o.b.v. bevindingen externe audits, aantal incidentmeldingen en aantal gestelde vragen).

De focus voor 2020 zal blijven liggen op de harmonisatie van beide locaties ten behoeve van de vorming van Amsterdam UMC.

4.6 Risicobeheersing

Risicomanagement en interne beheersing

Effectief risicomanagement is van fundamenteel belang voor de continuïteit van AMC en VUmc. Beide instellingen hebben een geïntegreerd risicomanagementraamwerk dat effectief bijdraagt aan het verwezenlijken van de strategie en bedrijfsdoelstellingen. Risicomanagement en het interne beheersingssysteem behoren tot de taak van de divisies, diensten en stafafdelingen. Zij maken risico's en de beheersing daarvan inzichtelijk.

Risicomanagement gaat niet alleen over de kwaliteit van de zorg, maar ook over patiëntveiligheid, financiële risico's, imago- en marktrisico's, naleving van wet- en regelgeving (waaronder privacywetgeving), bouwinvesteringen en vastgoed, personeel en ict. Amsterdam UMC onderkent dat de kerntaken niet risicoloos zijn en weegt de impact van de risico's af tegen de kans dat deze zich voordoen. Dit biedt geen absolute garantie tegen het voltrekken van deze risico's, maar het zorgt ervoor dat het managen ervan expliciet onderdeel is van het besturen van de organisatie. Om die reden sluit het risicomanagementproces aan op het interne controlesysteem. De raad van bestuur is proactief en sturend in houding en gedrag ten aanzien van risicomanagement, interne controle, corporate governance en ethiek.

Risicorapportages en risicomanagementraamwerk

De activiteiten op het gebied van risicomanagement worden bewaakt via de periodieke rapportages en kwartaaloverleggen, ondersteund door interne audits.

De jaarplannen van de divisies en diensten besteden expliciet aandacht aan de drie voor hen specifiek belangrijkste risico's met de daarbij behorende maatregelen. De actualiteit en de voortgang op deze risico's worden gemonitord via de kwartaalrapportages en de kwartaalgesprekken met de raad van bestuur.

Strategische en operationele risico's

De raad van bestuur heeft samen met het management voor 2019 zeven toprisico's benoemd

voor de strategische agenda van Amsterdam UMC:

1. Onvoldoende focus op kwaliteit van zorg, patiëntveiligheid en patiëntbeleving.
2. Tekort aan gekwalificeerd personeel
3. Sociaal onveilige situaties en/of integriteitsissues
4. Werkdruk door hoge regeldruk
5. Risico's door de complexiteit fusietraject
6. Kwetsbaarheid door veelheid aan samenwerkingsrelaties
7. Incidenten fysieke veiligheid en (cyber)security

Om te komen tot een gemeenschappelijk en geïntegreerd risicoprogramma zijn alle geïnventariseerde operationele en strategische risico's samengevoegd in één risico-overzicht van Amsterdam UMC. De risico's zijn afkomstig uit de jaarplannen. Ook zijn de stakeholders in de organisatie geraadpleegd, zoals de ondernemingsraad, cliëntenraad, stafconvent en verpleegkundige adviesraad. Bestuur en management hebben aan de hand van dit risico-overzicht een selectie gemaakt van de belangrijkste risico's die de (strategische) doelstellingen bedreigen én een integrale, multidisciplinaire aanpak vergen. Voor elk top risico 2019 hebben de portefeuillehouders binnen de raad van bestuur de 'trekkers' vanuit de organisatie gevraagd in gezamenlijkheid een plan van aanpak op te stellen. Monitoring hiervan vond plaats in de Q1- en Q3-rapportages en in gesprekken met de raad van bestuur. Van alle zeven top risico's 2019 zijn de maatregelen conform planning geïmplementeerd. Enkele risico's blijven belangrijk en komen in 2020 opnieuw op de strategische agenda.

In december 2019 heeft de raad van bestuur, samen met de organisatie, zes top risico's \ voor 2020 vastgesteld:

1. Tekort aan gekwalificeerd personeel
2. Onvoldoende voortgang fusietraject
3. Onvoldoende innovatiekracht
4. Hoge regeldruk
5. Onvoldoende regie op samenwerkingen
6. Veelheid aan verbouwingen

Afhankelijk van de duur van de coronacrisis zal een grotere achterstand ontstaan in de reguliere patiëntenzorg, en onderzoek en onderwijs. Op het moment dat het virus landelijk onder controle is, is een inschatting te maken van de totale achterstand en de wijze waarop dit kan worden ingelopen. Op dit moment is nog geen reële inschatting te maken van de extra kosten en het effect op de opbrengsten. Wel hebben de zorgverzekeraars en het ministerie toegezegd de ziekenhuizen te ondersteunen in de zorgverlening en in financieel opzicht.

4.7 Communicatie

Stond 2018 voor de afdelingen Communicatie nog in het teken van de merkopbouw, het verslagjaar werd vooral gekenmerkt door de oplevering van gezamenlijke middelen. Het begin van het jaar was wat dat betreft het domein van de interne communicatie: een nieuwe gezamenlijke intranet homepage zag het levenslicht, Tulpintranet. Een newsy digitale omgeving met veel informatie voor medewerkers aan beide zijden van de Amstel en met een gezamenlijke redactie gevormd door medewerkers van de beide afdelingen.

Een andere boreling: DNA. Dit personeelsblad bericht over elementaire ontwikkelingen in Amsterdam UMC, en fungeert als specie tussen de beide locaties van Amsterdam UMC.

De online activiteiten beperkten zich allesbehalve tot het nieuwsdomein, maar strekten zich uit naar het primaire proces. De eerste digitale patiëntreizen werden opgeleverd. Specifieke patiëntgroepen kunnen in een gepersonaliseerde omgeving informatie vinden van website, hun elektronisch patiëntendossier en patiëntfolders, daarbij ondersteund door een digitale assistent. Ook deze laatste, - een slimme chatbot – werd in 2019 opgeleverd. Het zijn de vruchten van een uitstekende samenwerking tussen zorgprofessionals, ICT, EVA Service-centrum en Communicatie.

De eerste hand werd gelegd aan een nieuwe web-omgeving voor de researchorganisatie van Amsterdam UMC. Oplevering staat voor 2020 gepland. Dat het uitventen van mooi wetenschappelijk nieuws ook uitstekend kan met analoge middelen, bewijst Janus, het nieuwe externe tijdschrift van Amsterdam UMC. In 2019 verschenen de eerste twee edities. Het blad is vernoemd naar de Romeinse god met zijn twee gezichten, kijkend naar verleden en toekomst. Zoals de wetenschap geënt is op de prestaties in het verleden, maar tegelijkertijd de blik werpt op nieuwe horizons.



4.8 Huisvesting & techniek

Huisvesting & Techniek en het Projectbureau Huisvesting / Vastgoedgoedbeheer zorgen ervoor dat gebouwen, installaties en medische techniek 24/7 voldoen aan de eisen die het gebruik er aan stelt. Dit gebeurt aan de hand van een uitgebreid ontwikkel-, bouw- en onderhoudsprogramma. Door uitvoering van dit programma blijven installaties en techniek up to date en worden lateralisatie en integratie van specialismes gefaciliteerd.

In het afgelopen jaar zijn twee zeer in het oog lopende gebouwen onder grote (inter) nationale belangstelling in gebruik genomen: het Imaging Centre (locatie VUmc) en het Amsterdam Skills Centre (locatie AMC).

Even belangrijk zijn 'onzichtbare' groot-onderhoudsprojecten als de vernieuwing voor het Gebouw Management Systeem (VUmc) en de massale uitrol van het nieuwe datanetwerk 3.0 (AMC). De huisvestingslocaties van beide organisaties werken al jaren nauw samen vanuit het principe 'twee locaties, één ziekenhuis'. Het programma van bouwprojecten dat daaruit resulteert, het Lange Termijn Huisvestingsplan LTHP, brengt in beeld wat er in de komende tien jaar per locatie aan grote functionele aanpassingen dient plaats te vinden. In de uitvoering van dat programma zijn stevige uitdagingen aan de orde. Bouwkosten stijgen al een aantal jaren fors en heeft in het verslagjaar helaas geleid tot meerdere mislukte aanbestedingen. Daarnaast is het vinden van gekwalificeerd personeel voor bouw



en onderhoud in en aan ziekenhuizen inmiddels al even problematisch als in de zorg zelf. In reactie hierop zal in 2020, na een grondige arbeidsmarktanalyse, een grote gezamenlijke wervingscampagne worden gelanceerd.

De maatschappelijke eisen en verwachtingen op het gebied van duurzaamheid vragen van ons een integrale herziening van onze energieconcepten vanwege de noodzaak tot vermindering van de CO₂-uitstoot. In het verslagjaar is een nieuwe gezamenlijke visie ontwikkeld, die in de loop van 2020 bestuurlijk vastgesteld zal worden en vertaald in bouw- en exploitatie beleid.

Op beide locaties zijn meer dan 60.000 medische en onderzoeks-apparaten in beheer en onderhoud. Met alle ambities en bewegingen binnen de specialismes vernieuwt dat bestand zich snel. Bij de lateralisaties wordt apparatuur 'over de Amstel' heen en weer verhuisd, wat leidt tot een harmonisatie van beleid en protocollen. Geëigende richtsnoeren zijn daarbij het Convenant Veilige Toepassing Medische Technologie en de dit jaar van kracht wordende Medical Device Regulation MDR.

Samenwerken, waar mogelijk gezamenlijk inkopen en harmoniseren is inmiddels gemeengoed. In het verslagjaar is het besluit genomen om eerst afdelingen op de locatie VUmc te herschikken en reorganiseren, alvorens te gaan integreren met afdelingen op de locatie AMC. Bedoelde reorganisatie moet in het lopende jaar zijn beslag krijgen.

4.9 Services/facilitair

Een gastvrije ontvangst en prettig verblijf voor patiënten, bezoekers, studenten en personeel. Een veilige werksituatie waarin medewerkers in de patiëntenzorg, het onderwijs en het onderzoek hun handen vrij hebben om zich aan hun primaire taken en verantwoordelijkheden te wijden. Daar zijn alle activiteiten van het directoraat Services (locatie AMC) en het facilitair bedrijf (locatie VUmc) op gericht. Enkele activiteiten uit 2019:

Zorg op het Bord

Het programma Zorg op het Bord heeft op locatie AMC het nieuwe voedingsconcept voor patiënten geïmplementeerd. Voorafgaand aan de implementatie zijn ruim 100 AMC'ers betrokken in de verschillende werkgroep bijeenkomsten en zijn 150 medewerkers opgeleid. Het nieuwe concept biedt meer maatwerk voor verschillende patiëntgroepen. Zo wordt bijvoorbeeld het aanbod afgestemd op de verschillende



ziektebeelden. Patiënten hebben meer regie doordat ze hun maaltijden zelf samenstellen en de portiegrootte kunnen kiezen. Daarnaast zorgt het concept voor meer plantaardig eiwit, minder verpakkingsmateriaal, dagelijks vegetarische gerechten en tussendoortjes. Dit helpt allemaal ook om verspilling (weggooien van eten) te voorkomen.

Op locatie VUmc is eind 2019 gestart met de eerste voorbereidingen op het nieuwe voedingsconcept dat daar medio 2021 wordt ingevoerd. Op een aantal afdelingen wordt getest met het verstrekken van huisgemaakte eiwitrijke tussendoortjes.

Evenementen

In 2019 is zijn de eerste Zorg op het Bord-markt en het -symposium georganiseerd. Op de markt konden bezoekers allerlei vegetarische en duurzame alternatieven proeven. Sprekers op het symposium inspireerden mensen om gezonder te gaan eten. Daarnaast deden beide locaties mee met de Nationale Week Zonder Vlees, wat in 2020 zeker herhaald wordt.

Onderwijs en onderzoek

Dankzij Zorg op het Bord is voor de tweede keer het 12-wekelijkse keuzevak voeding gestart voor geneeskunde studenten van de UvA en externen. Het vak bestaat uit bedrijfsbezoeken, hoorcolleges, tentamens, kookworkshops, meten en wegen van patiënten, het berekenen van energiebehoeften en het kritisch bekijken van fooddocumentaires. De studenten werken mee aan patiëntonderzoek. Daarnaast worden er klinische lessen over voeding gegeven op de verpleegafdelingen.

Warme dranken

Eind 2019 zijn alle koffieautomaten in Amsterdam UMC vervangen. De nieuwe automaten van Selecta leveren verse bonenkoffie. Wat de duurzaamheid betreft: de koffiebekers zijn van herbruikbaar karton. En de koffie is UTZ-gecertificeerd, dus afkomstig van boeren die oog hebben voor mens en milieu.

Erkend leerbedrijf

Amsterdam UMC is ook op ondersteunend niveau een opleidingsziekenhuis. Als erkend leerwerkbedrijf biedt de logistieke afdeling opleidingsplaatsen voor alle mbo-niveaus en zijn er veel stageplaatsen op mbo- en hbo-niveau.

Arbeidsparticipanten

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen bij Services werkervaring opdoen bij logistiek, parkeerbeheer en in conciërgefuncties (bijlage 6).

Services heeft sinds november 2019 een participatiepool. Dit is een afdeling waar participanten werken onder leiding van een teamleider van Sociale Werkvoorziening Pantar. De

afdeling is verantwoordelijk voor de inzet van terreincoaches en gastheren en vrouwen die facilitair ondersteunen op het AMC-terrein. De gastheren en -vrouwen en terreincoaches vormen al een heel hecht team dat zich ontwikkelt op het gebied van zelfvertrouwen, samenwerken en mensenkennis.

In 2020 kunnen arbeidsparticipanten ook op locatie VUmc werkervaring opdoen.

Verschuivingen in het kader van de fusie

In 2019 is een aantal zorgafdelingen samengevoegd en gehuisvest op één van beide locaties. Deze zogeheten lateralisaties werden ondersteund door verhuisteam vanuit het facilitair bedrijf en services.

4.10 Duurzaamheid

Duurzaamheidsbeleid

Het thema duurzaamheid wordt opgenomen in de langetermijnstrategie, die in 2020 het licht ziet. Daarnaast was duurzaamheid één van de drie thema's waarop aanspraak kon worden gedaan in het kader van de innovatiegelden.

Start milieuadviesgroep

Begin 2019 is de Milieuadviesgroep gestart: een community van ca 70 personen met een kerngroep van vijf personen om de verduurzaming van onderop te voeden. Twee themagroepen zijn daaruit voortgekomen: circulaire bedrijfsvoering en gezondheidsbevorderende omgeving. Zo gaan zij aan de slag met het verpakkingsafval in de dagbehandeling en hebben wandelroutes in de omgeving van beide locaties opgesteld. In verschillende afdelingen zijn green teams opgestart. Een van die green teams heeft met een kleine aanpassing het verbruik van zuurstofcyclinders op hun afdeling teruggebracht met 80%.

Green Deal

Ter opvolging van de in 2018 ondertekende Green Deal voor de zorg heeft de NFU voor elk thema (CO₂-vermindering, circulaire bedrijfsvoering, medicijnresten uit afvalwater en gezondheidsbevorderende omgeving) een werkgroep opgericht die doelstellingen en mogelijke projecten omschrijven. Medewerkers van AMC en VUmc nemen deel aan die werkgroepen. De doelstelling voor CO₂-vermindering ligt al redelijk vast, namelijk 95% reductie van CO₂-emissie in 2050.

Prestaties

In staccato de belangrijkste prestaties van Amsterdam UMC op dit thema:

- Bij de landelijke verkiezing van de duurzaamste zorgprofessional van het jaar zijn twee Amsterdam UMC'ers in de prijzen gevallen; hun voorstellen worden uitgewerkt.
- Ook in 2019 hebben beide locaties de zilveren milieuthermometer behouden.
- In oktober opende Amsterdam UMC de duurzaam gerealiseerde nieuwbouw Imaging Center, het gebouw is voorzien van het duurzaamheidskeurmerk BREEAM 'very good'.
- In maart werd op locatie VUmc deelgenomen aan de nationale actie 'Week zonder vlees'. Zowel in de maaltijden voor patiënten als voor medewerkers werd vlees geweerd. De actie was een groot succes en dit verzekert de deelname van locatie VUmc in 2020.

The poster features the Amsterdam UMC logo at the top. The main title 'Nationale Week Zonder Vlees' is in large white letters on a green background, with the dates '9 t/m 15 maart 2020' below it. The central graphic is a red-bordered box containing a yellow diagonal banner that says 'DOE JIJ MEE?'. Below the banner, the text 'BESPARING BIJ ÉÉN WEEK GEEN VLEES' is displayed above a red circle containing two white chicken drumsticks. Underneath the circle, it says '770 gram dierenvlees'. A small white tag in the bottom right corner of the red box reads 'NATIONALE WEEK ZONDER VLEES'. Below the red box, the text 'Wist je dat...' is followed by '...op locatie VUmc wekelijks zo'n 847 kilo vlees wordt geconsumeerd?'. Finally, 'Aanbieding!' is followed by 'Broodje van de dag, met sap of smoothie en 1 stuk fruit voor € 5,55!'.

Amsterdam UMC
Universitair Medische Centra

Nationale Week Zonder Vlees

9 t/m 15 maart 2020

DOE JIJ MEE?

BESPARING BIJ
ÉÉN WEEK GEEN VLEES

770 gram dierenvlees

NATIONALE
WEEK
ZONDER
VLEES

Wist je dat...
...op locatie VUmc wekelijks zo'n **847 kilo vlees** wordt geconsumeerd?

Aanbieding!
Broodje van de dag, met sap of smoothie en 1 stuk fruit voor **€ 5,55!**

5. Vooruitblik 2020

Strategie en maatschappelijke rol

Na een intensieve voorbereiding wordt in 2020 de langetermijnstrategie tot 2025 van Amsterdam UMC vastgesteld. De strategie biedt de organisatie in de komende jaren een koers voor de ambities en een houvast voor het uitwerken van de plannen. De strategische keuzes die Amsterdam UMC maakt zijn onder meer gebaseerd op de richting zoals die vanuit het ministerie van VWS is gedefinieerd. Daarin is de maatschappelijke rol van umc's in Nederland belangrijk. Amsterdam UMC wil daarin (blijvend) een vooruitstrevende bijdrage leveren, bijvoorbeeld als kenniscentrum voor zeer complexe zorg en als aanjager van netwerkvorming en samenwerking met partners. De focus ligt op het beschikbaar en toegankelijk houden van kwalitatief goede zorg (24x7) in de regio. In 2020 staat het versterken van de regionale samenwerking dan ook onverminderd hoog op de agenda en komt preventie steeds nadrukkelijker in het vizier. Dat betreft zowel de partnerinstellingen als ziekenhuizen en zorgcentra, als onder andere de 1e lijn en de Gemeente Amsterdam.

Harmonisatie en lateralisatie

Het jaar 2020 staat voor een belangrijk deel in het teken van verder harmoniseren en integreren van zorg- en ondersteunende processen in het kader van de fusie. De organisatiestructuur zal verder worden geharmoniseerd, zoals diensten en commissies. Er zullen stappen worden gezet in harmonisatie van ondersteunende systemen, zoals voor HR en financiën. Met betrekking tot de lateralisaties van patiëntenzorg zijn begin 2020 enkele grote programma's over de Amstel heen samengebracht: 'wave 2', waaronder het zorgpad slokdarm-maag en de nefrologie, inclusief het transplantatieprogramma. De volgende wave was oorspronkelijk beoogd voor later in 2020, maar gezien de ontwikkelingen rond het coronavirus heeft de raad van bestuur dat voornemen helaas moeten verlaten. Wel is het streven om voor de zomer van 2020 te bepalen wat een reële periode is voor 'wave 3' in 2021. Als die verschuiving is gerealiseerd dan is het profiel van Amsterdam UMC op beide locaties grotendeels zoals beoogd.

Samen beter

Amsterdam UMC draagt actief bij aan de zorgerschikking in de regio vanuit de landelijke beleidslijn van De Juiste Zorg op de Juiste Plek. Dat vraagt samenwerking in de regio en dialoog met de patiënt. Bij deze bewegingen zijn patiëntervaringen en -participatie voor Amsterdam UMC het uitgangspunt van het handelen en het ontwikkelen van nieuwe initiatieven. Vertrekpunt daarbij is de waarde zoals de patiënt die ervaart. Zo leren we van elke patiënt en maakt het de zorg persoonlijk.

Bij de herontwikkeling van de beddentorens in AMC is de ervaring van de patiënt een belangrijk uitgangspunt geweest. In het nieuwe concept is het voor patiënten altijd duidelijk wie hen verzorgt; kunnen zij op voldoende privacy kunnen rekenen wanneer ze dat willen en krijgen ze meer de regie over eten, entertainment en het ontvangen van bezoekers.

Regionale Samenwerking

Regionale samenwerking staat hoog op de agenda in 2020. De maatschappij verwacht van umc's dat ze niet alleen op internationaal niveau hun reputatie als topzorgcentra en onderzoeksinstituut hoog houden, maar ook een duidelijke regierol vervullen in de regio op al de kerntaken. Van de umc's wordt verwacht dat ze netwerken gaan opzetten in de regio waarin ze gevestigd zijn. Daarin wordt samen met burgers, patiënten en betrokken organisaties gewerkt aan innovatie, gezondheid en zorg opgesteld.

Door het brede potentieel in de regionale netwerken te benutten nemen de relevantie en de maatschappelijke impact toe, en komen de resultaten van het innovatieproces de gehele regio ten goede. De initiërende en faciliterende rol hiervoor ligt bij Amsterdam UMC. Zij organiseert de infrastructuur, brengt de methodologische expertise en kennis in en vormt zo samen met andere kennisinstellingen, een 'academie voor de regio'.

Data

In de nieuwe strategie is het vergaren, analyseren en delen van data een cruciaal onderdeel van optimale uitvoering van onze kerntaken. Data zijn een belangrijke bron van kennis.

De introductie van nieuwe toepassingen binnen alle kerntaken biedt nieuwe perspectieven. Samen met de beide hoofdstedelijke universiteiten, NKI/AvL en de gemeente Amsterdam steekt Amsterdam UMC, onder de noemer 'AI technology for people', de komende jaren één miljard euro in onderzoek naar de ontwikkeling van Artificial Intelligence (AI) en nieuwe algoritmen, de toepassing daarvan in de zorg en hun invloed op de samenleving. Samen met de gemeente Amsterdam, zorgverzekeraars en zorgpartners wordt gewerkt aan het oplossen van belangrijke maatschappelijke vraagstukken in het regionale zorglandschap, zoals de spoedzorg en de zorg voor de oudere patiënt. Ook de samenwerking met andere faculteiten intensiveert, zoals wiskunde, economie, ethiek en sociologie, om bijvoorbeeld voorspellende algoritmen te ontwikkelen die van invloed zijn op de (klinische) praktijk en maatschappelijke impact hebben.

Amsterdam: Artificial Intelligence Technology for People

Alle Amsterdamse kennisinstellingen hebben zich, samen met Gemeente Amsterdam, aangesloten bij het initiatief 'Amsterdam: Artificial Intelligence (AI) Technology for People'. De gezamenlijke ambitie is om de 'MRA Amsterdam' te positioneren als de Nederlandse hotspot voor AI, met als focus AI technology for people. Met het oog daarop hebben de Amsterdamse organisaties afgesproken een gezamenlijke branding en public affairs-strategie te voeren. Dit betekent dat de instellingen in hun externe uitingen, profilering en public affairs gezamenlijk invulling geven aan de geformuleerde ambitie.

Duurzaamheid

Het Amsterdam UMC–brede jaarthema is in 2020 'Duurzaamheid'. Verspilling schuilt vaak in onverwachte hoeken. Welke processen in Amsterdam UMC kunnen duurzamer, zonder dat de veiligheid van patiëntenzorg en medewerkers eronder lijdt? Er zijn al diverse initiatieven op uiteenlopende schaal gestart om Amsterdam UMC te verduurzamen. Sommige zijn direct zichtbaar op de werkvloer, denk aan Green Teams. Sommige zijn minder zichtbaar omdat ze in de bouwkundige infrastructuur zijn verwerkt, zoals zonnepanelen, isolatie, waterfilters. Vanaf 2020 is duurzaamheid de leidraad in ons denken en doen.

Impact Coronavirus (COVID-19)

In december 2019 kwamen vanuit China berichten over een besmettelijk virus. Dit virus (COVID -19) zorgde begin 2020 voor veel patiënten en slachtoffers in China en in februari 2020 waren er de eerste patiënten en slachtoffers in Nederland. Begin maart 2020 nam de regering een aantal drastische maatregelen, waaronder het nagenoeg stilleggen van het openbare leven in geheel Nederland. De ziekenhuizen en UMC's stonden voor de taak om samen met ketenpartners in ROAZ-verband een grote groep corona-patiënten de noodzakelijke acute en intensieve zorg te verlenen. Gezien de grote besmettelijkheid van dit virus leidde dit tot drastische hygiëne,- en veiligheidsmaatregelen. Door de grote toeloop van corona-patiënten, de vereiste veiligheidsmaatregelen en de noodzakelijke inzet van IC-bedden, hebben ziekenhuizen en UMC's moeten besluiten een groot deel van de reguliere zorg, onderzoek en onderwijs niet uit te voeren, danwel uit te stellen. Als gevolg van de overheidsmaatregelen (intelligente lock-down en social distancing) worden ziekenhuizen en UMC's geconfronteerd met omzetsderving door vraaguitval en terughoudendheid bij patiënten om een beroep te doen op de ziekenhuiszorg.

In dit stadium zijn de gevolgen voor de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten van ziekenhuizen en UMC's, en voor de exploitatieresultaten beperkt. Ziekenhuizen en UMC's blijven het beleid en het advies van de diverse nationale instellingen volgen en blijven tegelijkertijd hun uiterste best doen activiteiten zo goed en veilig mogelijk voort te zetten, zonder daarbij de gezondheid van de medewerkers in gevaar te brengen. Daardoor is sprake van extra investeringen en kosten voor het beschikbaar maken van ziekenhuiscapaciteit en aanschaf van apparatuur en beschermingsmiddelen voor het verplegen van Corona- en overige patiënten in sterk aangepaste omstandigheden. Met additionele bevoorschotting door de zorgverzekeraars tot contractwaarde en met additionele bekostiging van de meerkosten van de corona-uitbraak wordt de continuïteit van ziekenhuizen en UMC's gegarandeerd.

Ondanks de onzekerheden als gevolg van de Covid-19 uitbraak kunnen ziekenhuizen en UMC's gebruik maken van de steunmaatregelen die door Zorgverzekeraars Nederland worden aangeboden. Naast deze specifieke toezeggingen door zorgverzekeraars kan aanspraak

worden gemaakt op landelijke regelingen, waaronder NOW en uitstel van betaling van fiscale heffingen. Op basis van de meest actuele inzichten op het moment van vaststellen van deze jaarrekening kunnen de financiële gevolgen van Covid-19 worden opgevangen binnen de kredietlimiet. Voor wat betreft de overeengekomen ratio's 2020 met de banken is sprake van onzekerheid die samenhangt met het nog niet bekend zijn van de exacte uitwerking van de financiële compensatie door zorgverzekeraars. Alles overziend is er naar huidige inzicht geen sprake van een materiële onzekerheid over de financiële continuïteit van AMC en VUmc.

- *Impact op organisatie:*

Vanaf medio maart 2020 is een aantal maatregelen genomen om de effecten van het COVID-19 virus te bewaken en te voorkomen, zoals het vormen van veiligheids- en gezondheidsmaatregelen voor onze patiënten en medewerkers. De opvang van een zeer grote groep patiënten heeft de hoogste prioriteit. Er is zoveel mogelijk capaciteit ingezet om COVID-patiënten te behandelen. Daarbij is waar mogelijk IC capaciteit opgeschaald. Tevens is er afgeschaald op onder andere de electieve en niet-spoedeisende zorg, onderzoek en onderwijs. Op artsen en verpleegkundigen is een beroep gedaan om zoveel mogelijk extra uren te werken. Medewerkers in niet kritische functies zijn verzocht zoveel mogelijk thuis te werken.

- *Voorziene ontwikkelingen:*

Afhankelijk van de duur van deze crisis zal een grotere achterstand ontstaan in de reguliere patiëntenzorg. Maar ook in onderzoek en onderwijs. Op het moment dat het virus landelijk onder controle is, is een inschatting te maken van de totale achterstand en de wijze waarop dit kan worden ingelopen.

- *Risico's en onzekerheden:*

Tot het moment dat de crisis onder controle is, is het niet duidelijk wat het uiteindelijke beslag op de organisatie zal zijn. Op dit moment zijn er nog veel onzekerheden.

Tijdens deze crisis werken veel medewerkers op de toppen van hun kunnen. Nog niet duidelijk is wat het eventuele effect daarvan kan zijn.

- *Genomen en voorziene maatregelen:*

AMC en VUmc leven de maatregelen van de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport zo goed als binnen de mogelijkheden na. Met andere ziekenhuizen en UMC's is veelvuldig afstemming over verdeling van patiënten en beschikbaarheid medische apparatuur en medisch hulpmiddelen.

- *Impact op activiteiten:*

Door de hoge mate van urgentie voor corona- patiënten en de strenge veiligheidseisen is de reguliere productie vanaf begin maart aanzienlijk gedaald. Ook andere activiteiten, zoals onderzoeksprojecten en opleidingen zijn aanzienlijk gereduceerd dan wel stopgezet.

- *Steun van zorgverzekeraars en overheden:*

Op landelijk niveau zijn de koepels (NFU, NVZ en ZN) met elkaar overeen gekomen passende financiële maatregelen te nemen. Dit betreft o.a. aanvullende bevoorschotting tot 100% passend bij de omvang van contractueel overeenkomen omzet, maar ook hoe om te gaan met meer- en minder kosten (zowel personeel, materiaal als geneesmiddelen) en meer- en minder omzet. De zorgverzekeraars hebben aan de ziekenhuizen en UMC's, bij brief d.d. 17 maart respectievelijk 21 april 2020, laten weten hen te ondersteunen, waarbij de beschikbaarheid en continuïteit van zorg op langere termijn zo goed mogelijk geborgd kan worden.

Ook de minister van VWS heeft in zijn brief d.d. 15 april 2020 aan de Tweede Kamer laten weten dat de overheid de zorgsector in staat wil blijven stellen om te doen wat nodig is om voor de lange termijn de continuïteit van zorg en ondersteuning te borgen.

Op dit moment zijn de effecten op liquiditeit, resultaat en vermogen nog onvoldoende duidelijk. Op basis van de intentie afspraak van de zorgverzekeraars en de minister, hebben wij verwachting dat de financiële risico's van deze crisis relatief beperkt blijven. Immers ziekenhuizen houden middels bevoorschotting voldoende liquiditeit en middels compensatie voor gederfde inkomsten en extra gemaakte kosten kan een acceptabel bedrijfsresultaat over 2020 gerealiseerd worden. Op basis van de hierboven genoemde gemaakte afspraken is de continuïteitsveronderstelling passend.



6. Balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht

Dit hoofdstuk bestaat uit de balans, resultatenrekening en het kasstroomoverzicht 2019 van zowel AMC als Stichting VUmc. De getallen mogen, vanwege de verschillende waarderingsgrondslagen, niet bij elkaar worden opgeteld.

De uitgebreide jaarrekening is te vinden op onze websites (www.amc.nl / www.vumc.nl).

6.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2019 - AMC

AMC	31-dec. 2019	31-dec.2018
	€ 1000	€ 1000
ACTIVA		
Vaste activa		
Immateriële vaste activa	14.293	15.478
Materiële vaste activa	493.041	513.144
Financiële vaste activa	50.236	2.916
Totaal vaste activa	557.570	531.538
Vlottende activa		
Vorraden	15.812	15.048
Onderhanden projecten uit hoofde van DBC-zorgproducten	20.858	27.297
Debiteuren en overige vorderingen	245.313	226.181
Liquide middelen	259.083	269.016
Totaal vlottende activa	541.066	537.542
Totaal activa	1.098.636	1.069.080
PASSIVA		
Groepsvermogen		
Bestemmingsreserves	266.667	249.661
Algemene en overige reserves	40.088	41.375
Wettelijke reserves	1.565	889
Totaal groepsvermogen	308.320	291.925
Voorzieningen	167.561	163.129
Langlopende schulden	333.226	333.316
Kortlopende schulden		
Overige kortlopende schulden	289.529	280.710
	289.529	280.710
Totaal passiva	1.098.636	1.069.080

Geconsolideerde balans per 31 december 2019 - VUmc

Stichting VUmc	31-dec. 2019	31-dec.2018
	€ 1000	€ 1000
ACTIVA		
Vaste activa		
Immateriële vaste activa	13.181	13.606
Materiële vaste activa	515.195	509.332
Financiële vaste activa	24.238	31.294
Totaal vaste activa	552.615	554.232
Vlottende activa		
Voorraden	8.519	7.874
Onderhanden projecten uit hoofde van DBC-zorgproducten	13.945	11.863
Debiteuren en overige vorderingen	192.581	156.171
Liquide middelen	39.245	44.129
Totaal vlottende activa	254.290	220.037
Totaal activa	806.905	774.269
PASSIVA		
Eigen vermogen		
Bestemmingsreserves	7.078	28.702
Algemene en overige reserves	227.783	192.944
Wettelijke reserves	1.934	2.128
Totaal groepsvermogen	236.794	223.775
Voorzieningen		
Overige voorzieningen	76.044	67.250
Langlopende schulden	287.538	267.559
Kortlopende schulden		
Overige kortlopende schulden	206.529	215.685
Totaal passiva	806.905	774.269

6.2 Geconsolideerde resultatenrekening over 2019 - AMC

AMC	2019	2018
	€ 1000	€ 1000
Bedrijfsopbrengsten		
Opbrengsten zorgprestaties	593.677	564.348
Subsidies	348.814	334.050
Overige bedrijfsopbrengsten	220.165	198.180
Som der bedrijfsopbrengsten	1.162.656	1.096.578
Bedrijfslasten		
Personeelskosten	- 707.447	- 674.630
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	- 52.186	- 43.089
Overige bedrijfskosten	- 377.309	- 335.612
Som der bedrijfslasten	- 1.136.942	- 1.053.331
Bedrijfsresultaat	25.714	43.247
Financiële baten en lasten	- 9.272	- 11.368
Resultaat boekjaar voor belastingen	16.442	31.879
Belastingen	- 47	- 150
Resultaat boekjaar na belasting	16.395	31.729
Resultaatbestemming		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		
Bestemmingsreserves	17.006	30.687
Algemene en overige reserves	- 1.287	549
Wettelijke reserve	676	493
	16.395	31.729

Geconsolideerde resultatenrekening over 2019 - VUmc

Stichting VUmc	2019	2018
	€ 1000	€ 1000
Bedrijfsopbrengsten		
Opbrengsten zorgprestaties	515.832	492.436
Subsidies	189.151	193.351
Overige bedrijfsopbrengsten	186.635	186.492
Som der bedrijfsopbrengsten	891.618	872.279
Bedrijfsopbrengsten		
Personeelskosten	527.918	506.522
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	46.475	46.180
Overige bedrijfskosten	297.276	285.964
Som der bedrijfslasten	871.669	838.666
Bedrijfsresultaat	19.949	33.613
Financiële baten en lasten	-8.371	-9.222
Resultaat boekjaar voor belastingen	11.578	24.391
Vennootschapsbelasting	354	785
Resultaat boekjaar na belasting	11.224	23.607
Resultaatbestemming		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		
Toevoeging/(onttrekking):		
Brand-bedrijfsschade	-203	-613
Bestemmingsreserve Groot onderhoud	-22.006	0
Bestemmingsreserve Alliantie Instituut	-1.102	479
Algemene reserve	31.562	23.370
Specieke reserves onderwijs en onderzoek	2.445	-856
Overige reserves	723	1.068
Wettelijke reserves	159	159
	11.578	23.607

6.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2019 - AMC

AMC	2019		2018	
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsopbrengsten		25.714		43.247
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen/impairment/overige mutaties	52.406		43.210	
- overige transacties niet tot kasstroom leidend	538		- 364	
- mutaties voorzieningen	4.432		21.155	
		57.376		64.001
Veranderingen in vlottende middelen:				
- voorraden	- 764		52	
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten	6.439		- 19.809	
- vorderingen	- 19.132		- 37.932	
- aanpassing voor vergoeding kapitaallasten	-		32.850	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	532		10.579	
		- 12.925		- 14.260
		70.165		92.988
Kasstroom uit bedrijfsoperaties				
Ontvangen interest	566		377	
Betaalde interest	- 10.097		- 11.853	
Ontvangen dividenden	423		139	
Belastingen / aandeel derden / overige fin. baten en lasten	- 47		- 150	
		- 9.155		- 11.487
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		61.010		81.501
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings materiële vaste activa	- 35.514		- 34.896	
Desinvesteringen materiële vaste activa	-		-	
Investerings immateriële vaste activa	- 2.096		- 1.213	
Desinvesteringen immateriële vaste activa	-		-	
Leningen en investeringen aan/in deelnemingen en overige mutaties	- 3.016		- 326	
Aflossingen leningen en terug stortingen agio	379		53	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-40.247		-36.382
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Nieuw opgenomen leningen	204.233		15	
Aflossing langlopende schulden	-234.929		- 24.823	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		- 30.696		- 24.808
Mutatie geldmiddelen		- 9.933		20.312
<i>Toelichting op mutatie geldmiddelen</i>				
Stand geldmiddelen per 1 januari		269.016		248.704
Stand geldmiddelen per 31 december		259.083		269.016
Mutatie geldmiddelen		- 9.933		20.312

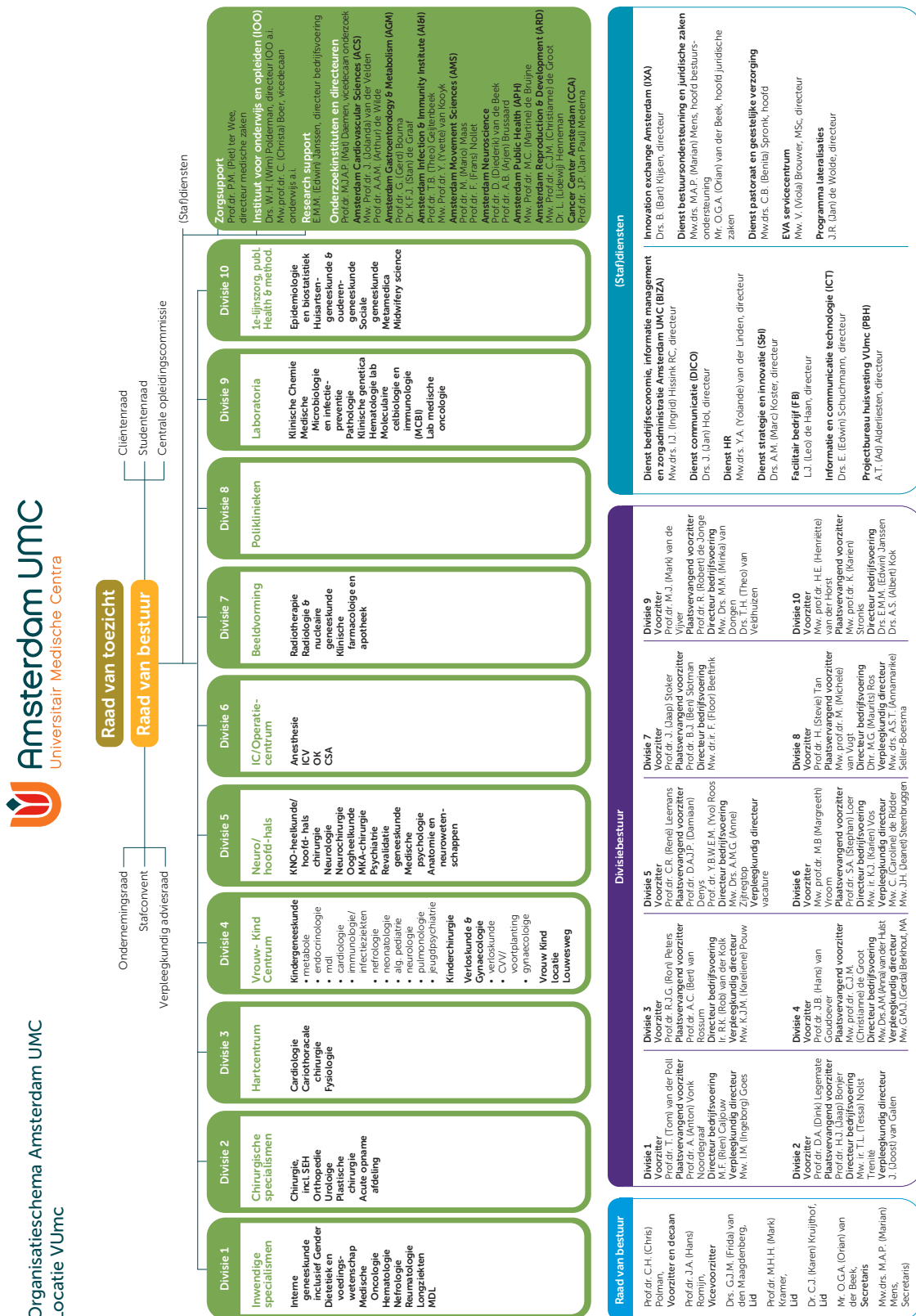
6.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2019 - VUmc

Stichting VUmc	2019		2018	
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat		19.949		33.613
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen	52.118		51.524	
- mutaties voorzieningen	8.794		15.133	
- mutaties investeringsbijdragen derden	-5.131		620	
- mutaties overige langlopende schulden	0		-1.391	
		55.781		65.887
Veranderingen in vlottende middelen:				
- voorraden	-645		-262	
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's/ DBC-zorgproducten	-2.082		7.185	
- debiteuren en overige vorderingen	-36.410		40.976	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	29.008		-13.351	
		-10.128		38.746
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		65.602		134.047
Ontvangen interest	164		164	
Betaalde interest	-7.178		-9.585	
Resultaat deelneming	-1.357		199	
Vennootschapsbelasting	=354		-785	
		-8.725		-10.006
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		56.877		124.041
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investeringsmateriële vaste activa	-55.969		-73.782	
Desinvesteringen materiële vaste activa	575		906	
Investeringsimmateriële vaste activa	-2.163		-1.096	
Desinvesteringen immateriële vaste activa	0		0	
Investeringsdeelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	1.258		-11	
Mutatie vorderingen op gelieerde rechtspersonen	0		0	
Mutatie leningen u/g	1.637		-2.677	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-54.662		-76.660
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Nieuw opgenomen leningen	40.000		153.870	
Aflossing langlopende schulden	-8.893		-161.239	
Vermogensstortingen/vermogensonttrekkingen	1.795		-46	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		32.902		-7.415
Mutatie geldmiddelen		35.117		39.966
Liquide middelen per ultimo verslagjaar		39.245		44.129
Schulden aan kredietinstellingen korte termijn		0		40.000
Saldo per begin verslagjaar		39.245		4.129
Saldo per begin verslagjaar		-4.129		35.837
		35.117		39.966

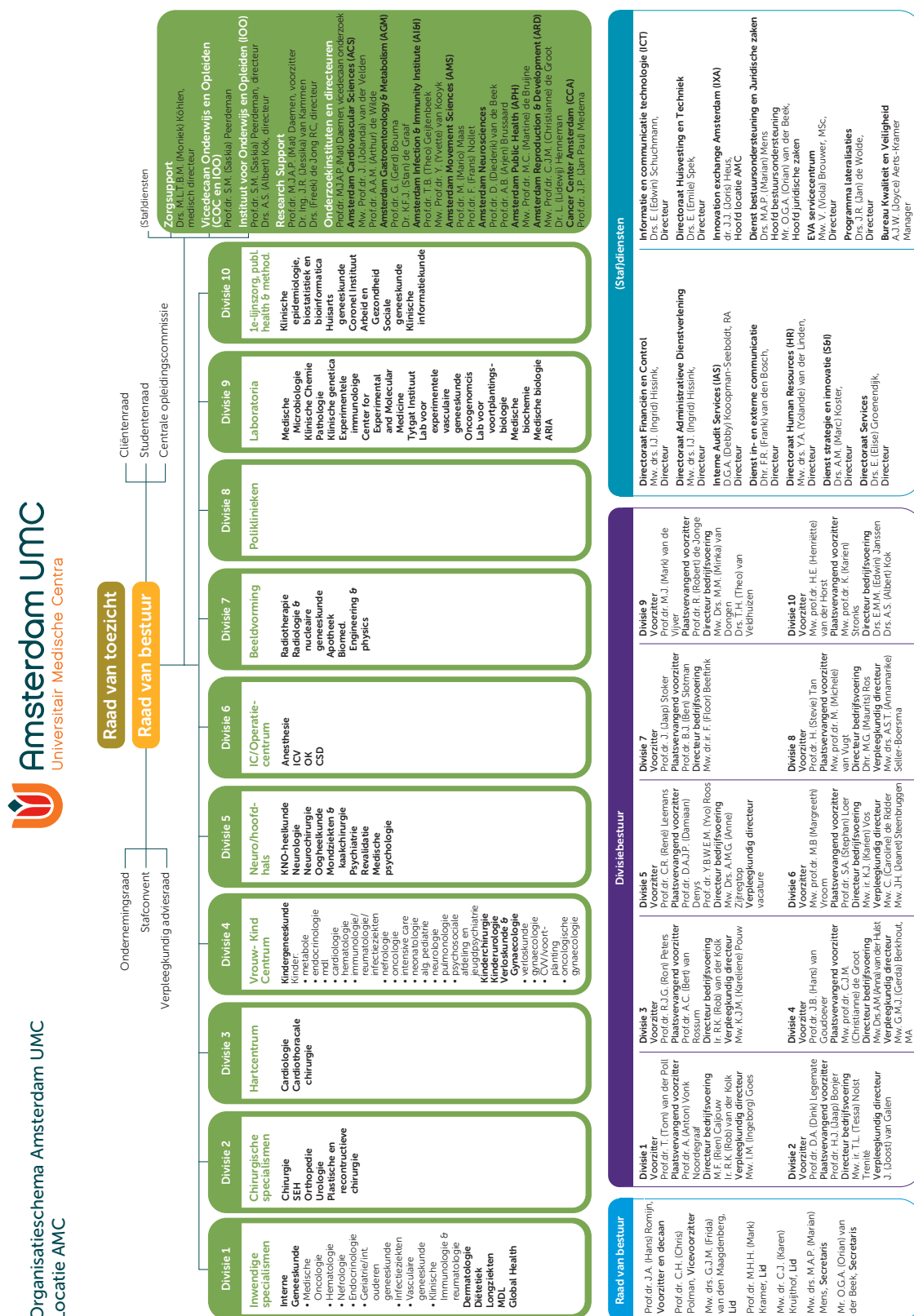
Bijlagen

7. Bijlagen

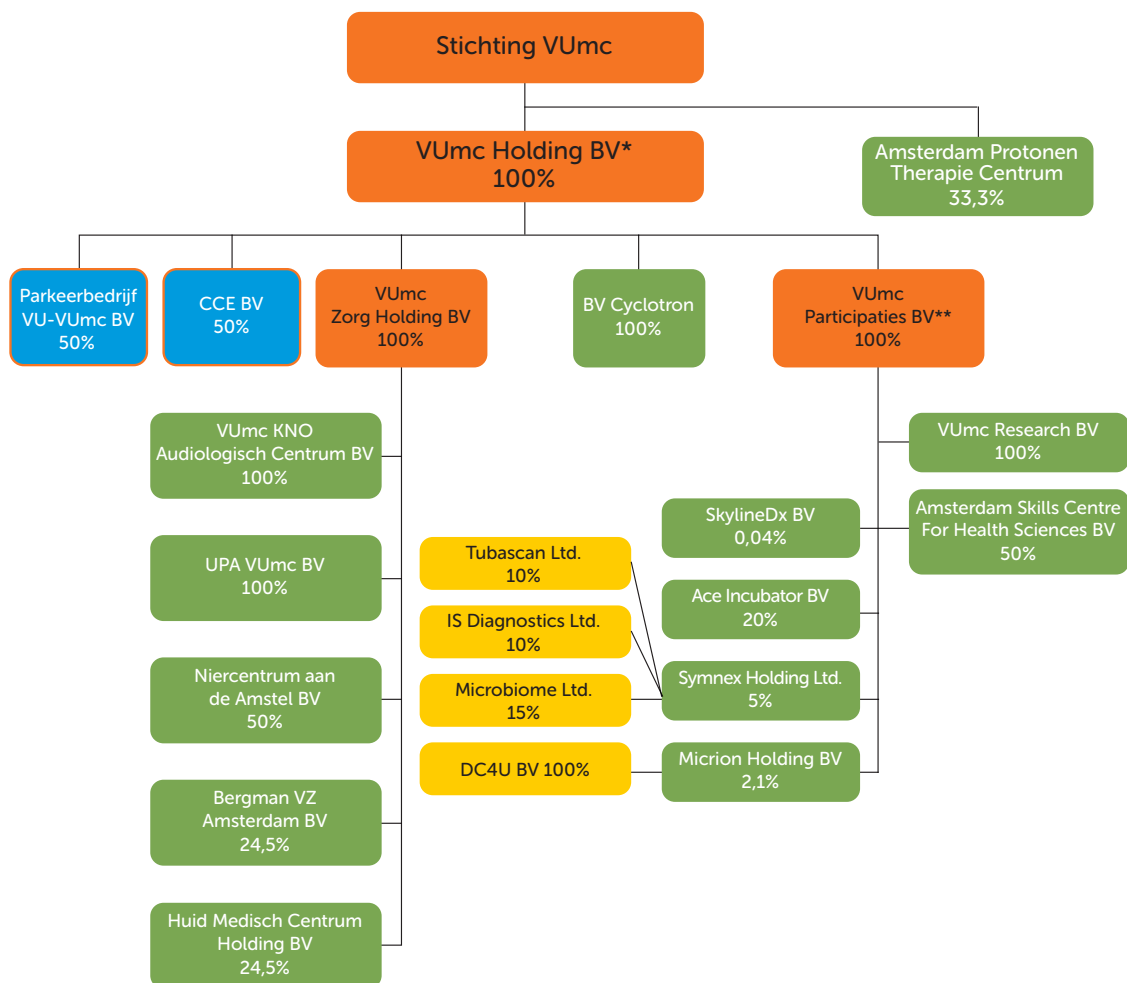
1a: Organisatieschema per heden VUmc



2a: Organisatieschema per heden AMC



Bijlage 2a: Holdingstructuur Stichting VUmc per 31 december 2019

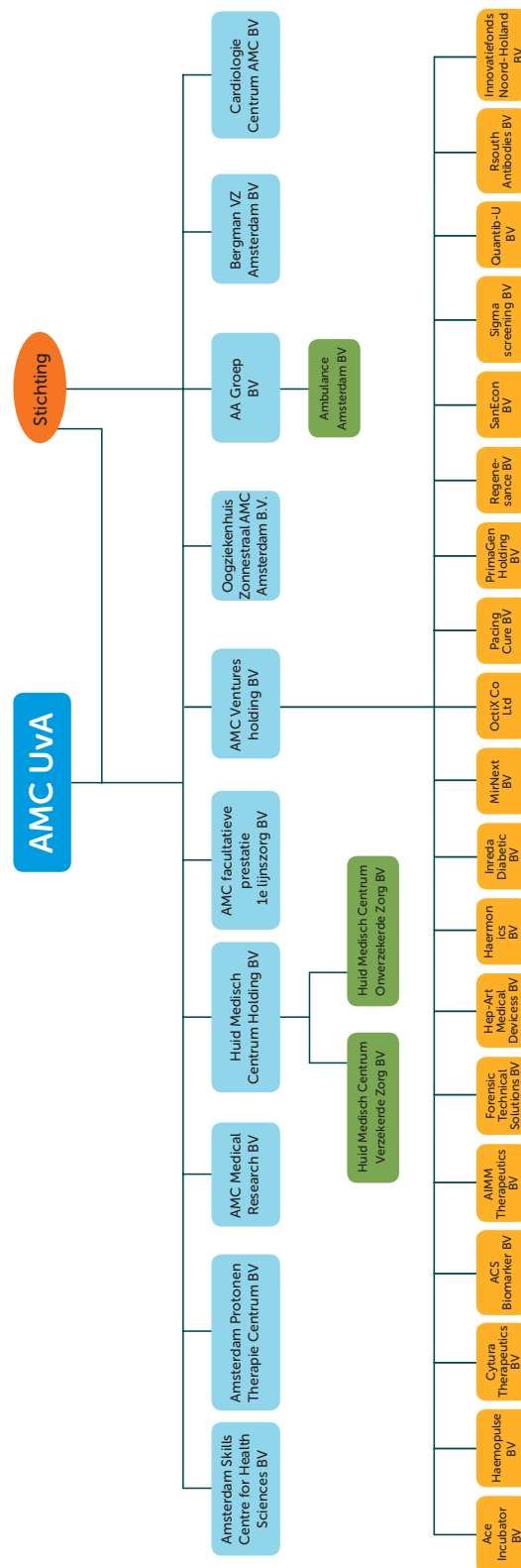


- BV's gedeelde eigendom met VU
- holding functie
- spin-off's
- BV's waarin spin-off een belang heeft

*Tot 1-1-2016 Boelevaar Tussenholding BV

**Tot 1-1-2016 Boelevaar Holding BV

Bijlage 2b: Deelnemingen AMC – AMC Ventures



Bijlage 3: Raad van Bestuur

A. Overzicht samenstelling

Naam	Functie
Prof. dr. J.A. Romijn	• Voorzitter AMC • Vicevoorzitter VUmc • Decaan der faculteit geneeskunde UvA • Internist
Prof. dr. C.H. Polman	• Voorzitter VUmc • Vicevoorzitter AMC • Decaan der faculteit geneeskunde VU
Drs. G.J.M. van den Maagdenberg	• Lid
Prof. dr. M.H.H. Kramer	• Lid • Internist
Dr. C.J. Kruijthof	• Lid vanaf 14 februari 2019

B. Overzicht nevenfuncties

Prof. dr. J.A. Romijn

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

Prof. dr. C.H. Polman

Hartwig Medical Foundation (via NFU)	Lid raad van toezicht
Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU)	Lid bestuur
NFU bestuurscommissie Onderwijs & Onderzoek	Lid
Algemeen Bestuur Capaciteitsorgaan	Lid
Ledenraad SURF (via NFU)	Lid
Dutch Techcentre for Life Sciences (via NFU)	Lid bestuur

Mevrouw drs. G.J.M. van den Maagdenberg

AMC Medical Research BV	Lid raad van commissarissen
AMC Ventures holding BV	Lid raad van commissarissen
Nederlandse Loterij (vanaf 01-04-2017)	Lid raad van commissarissen voorzitter auditcommissie
Nederlandse Waterschapsbank (vanaf 01-04-2017)	Lid raad van commissarissen Lid risk committee
Nivel (vanaf 1-1-2017)	Lid bestuur
Centraal Planbureau (van 08-2017)	Lid centrale plancommissie
NFU bestuurscommissie Sturing & Financiering	Lid

Prof. dr. M.H.H. Kramer

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

Dr. C.J. Kruijthof

Zorgpartners Midden-Holland	Lid Raad van Commissarissen
Registratiecommissie Geneeskundig Specialismen, voor opleidingsvisitaties instellingen	Visitor
Rotterdams programma 'Carrière Start-Up'	Mentor van MBO-student
Directiegroep 'MediGroep VI'	Voorzitter
Comité van Aanbeveling Hospice Lansingerland	Lid
AMC Medical Research BV (AMR) (vanaf 14-2-2019)	Lid Raad van Commissarissen
NFU bestuurscommissie Opleiding & Patiëntenzorg	Lid

Bijlage 4: Raad van toezicht

A. Overzicht samenstelling en functies

Naam	Functie
Drs. W.J. Kuijken	• Voorzitter • Lid Remuneratiecommissie
Prof.dr. S.W.J. Lamberts	• Vicevoorzitter • Lid commissie Kerntaken, Kwaliteit en Veiligheid
Drs. P.S. Overmars	• Voorzitter Audit- en Huisvestingscommissie
Prof.dr. P.M. Meurs (tot 1 mei 2020)	• Lid commissie Kerntaken, Kwaliteit en Veiligheid • Lid Remuneratiecommissie
Drs. W.Geerlings	• Voorzitter commissie Kerntaken, Kwaliteit en Veiligheid
Drs. J.P. Rijdsdijk (tot en met 31-12-2019)	• Lid Audit- en Huisvestingscommissie • Lid Remuneratiecommissie
Mr. A.J.M. Nijboer	• Lid Audit- en Huisvestingscommissie
Drs. W.F. de Mooij (vanaf 1-1-2020)	• Lid Audit en Huisvestingscommissie
Prof.dr. A.L. Bredenoord (vanaf 1-5-2020)	• Lid commissie Kerntaken, Kwaliteit en Veiligheid

B. Overzicht nevenfuncties**Drs. W.J. Kuijken**

De Nederlandsche Bank	Voorzitter raad van commissarissen
Het Kadaster	Voorzitter raad van toezicht
The Hague Security Delta	Voorzitter raad van toezicht
Nationaal Park De Hoge Veluwe	Lid raad van advies
Instituutsadviesraad ASTRON	Lid
Leernetwerk Nederlandse School voor Openbaar Bestuur	Decaan leernetwerk
Luchtverkeersleiding NL (per 1-4-2019)	Voorzitter raad van toezicht

Prof. dr. S.W.J. Lamberts

Sophia BV Erasmus MC	Voorzitter raad van commissarissen
European Neuroendocrine Tumor Network	Lid audit committee
NFU erkenningscommissie expertisecentra zeldzame ziekten	Voorzitter
Stichting ter bevordering van de volledige correspondentie van Desiderius Erasmus	Voorzitter
Stichting Erasmus, icoon van Rotterdam	Lid
Giovanni van Bronkhorst Stichting ter bevordering welzijn jeugd in Rotterdam-Zuid	Lid
Kunstcommissie Erasmus Universiteit	Voorzitter
NWO commissie Citrienfonds	Lid
KNAW	Lid
Stichting Digitaal Monument Desiderus Erasmus	Voorzitter
ZonMW commissie gender en gezondheid	Lid

Drs. P.S. Overmars

Randstad Beheer B.V. en gelieerde entiteiten	Directeur (tot 1-4-2019)
Stichting OKI	Voorzitter
Stichting AKBHHH	Voorzitter
Goldschmeding Stichting voor Mens, Werk en Economie	Voorzitter (tot 31-12-2019)
Dura Vermeer Groep N.V.	Lid raad van commissarissen
Adyen	Voorzitter raad van commissarissen

Prof.dr. P.M. Meurs

<i>Hoofdfuncties</i>	
Hoogleraar Bestuur van de Gezondheidszorg Erasmus Universiteit Rotterdam	
Wetenschappelijk directeur Erasmus Centrum voor Zorgbestuur	
Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (tot 1 juni 2019)	Voorzitter
<i>Nevenfuncties</i>	
Onderzoeksraad voor Veiligheid	Buitengewoon lid
Algemeen Bestuur Vereniging Aegon	Lid
Raad van Toezicht Universiteit van Amsterdam	Lid
Raad van Toezicht PharmAccess Group	Lid
Raad van Toezicht Artez, hogeschool voor de Kunsten	Lid
Raad van Toezicht Parnassiagroep	Lid
Raad van Toezicht Prins Bernard Cultuurfonds	Voorzitter

Drs. W. Geerlings

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

Drs. J.P. Rijdsdijk (tot en met 31-12-2019)

Triodos Fair Share Fund	Voorzitter raad van toezicht
Triodos Groen Fonds	Voorzitter raad van commissarissen
Triodos Impact Strategies II	Voorzitter raad van toezicht
Veerstichting Leiden	Voorzitter raad van toezicht
Royal Cosun	Lid raad van toezicht
Deloitte Nederland	Lid raad van commissarissen
AAP Implantate	Vicevoorzitter raad van commissarissen

Mr. A.J.M. Nijboer

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

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

<i>Hoofdfunctie</i>	
Vestia	Lid raad van bestuur
<i>Nevenfunctie</i>	
Albeda College	Lid raad van toezicht

Prof.dr A.L. Bredenoord (vanaf 1-5-2020)

UMC Utrecht	Hoogleraar Ethiek van Biomedische Innovatie
Eerste Kamer der Staten-Generaal	Senator/fractievoorzitter D66
ZonMw	Lid bestuur
Metropole Orkest	Voorzitter Raad van Toezicht

C. Overzicht aanwezigheid raad van toezicht vergaderingen

	13-02-2019	2-04-2019	28-05-2019	24-09-2019	17-12-2019
Drs. W.J. Kuijken	✓	✓	✓	✓	✓
Prof. dr. S.W.J. Lamberts	✓	✓	✓	✓	✓
Drs. P.S. Overmars	✓	✓	✓	✓	–
Prof. dr. P.L. Meurs	✓	✓	–	✓	✓
Drs. W. Geerlings	✓	✓	✓	✓	✓
Drs. J.P. Rijsdijk	✓	✓	✓	✓	✓
Drs. A.J.M. Nijboer	✓	✓	✓	✓	✓

Bijlage 5: Onderzoek

Zwaartepunt	Onderzoeksinstituut
Hersenen en cognitie	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

Wetenschappelijke en Maatschappelijke Highlights

Amsterdam Infection & Immunity

Yvette van Kooyk, hoogleraar Moleculaire Celbiologie en Immunologie heeft de Spinozapremie 2019 gewonnen voor het baanbrekende werk van haar, en haar team, in de immunologie. De NWO-Spinozapremie is de hoogste onderscheiding in de Nederland voor voortreffelijk en baanbrekend onderzoek dat een grote uitstraling heeft.

Amsterdam Gastroenterology & Metabolism

Professor Carla Hollak, internist en sinds 2010 hoogleraar Metabole Ziekten, heeft de Huibregtsen prijs gewonnen voor de 'magistrale bereiding' van geneesmiddelen voor zeldzame ziekte CTX. De prijs van het medicijn voor CTX is in de afgelopen jaren vijf keer zo hoog geworden, zonder dat er iets aan het medicijn is veranderd. Samen met ziekenhuisapotheker dr. Marleen Kemper bedacht Hollak het plan om het middel via 'magistrale bereiding' (dat wil zeggen: in de eigen apotheek) tegen een fractie van de kosten en in samenwerking met zorgverzekeraars beschikbaar te maken voor patiënten. De jury roemt de moed van Hollak om de nek uit te steken, en vindt het project een voorbeeld van wetenschappelijk activisme in de beste zin des woords, ver buiten de wetenschappelijke comfortzone. Hollak en Kemper ontvingen ook een donatie van de Stichting Goed Geld voor dit initiatief.

Amsterdam Movement Sciences

Highlights zijn de her-accreditatie en tevens een subsidie van het IOC (International Olympic Committee) Research Center. Het betreft een interdisciplinaire samenwerking tussen de afdelingen Sociale Geneeskunde van VUmc en Orthopedie van AMC, in samenwerking met andere afdelingen zoals Radiologie en Cardiologie van AMC. Het onderzoek richt zich op preventie van sportletsel, en als de atleten blessures hebben opgelopen, is de uitdaging om ze zo snel mogelijk weer terug op de benen te krijgen. De expertise die bij topsporters opgedaan wordt, wordt uiteraard ook toegepast op andere patiënten, b.v. breedtesporters, en op patiënten die letsel hebben die buitenom sport is ontstaan. Zo komt de expertise opgedaan bij topsporters van toepassing op de gehele populatie.

Cancer Center Amsterdam

1 oktober 2019. Dat is de dag dat Amsterdam UMC een volledig rookvrij ziekenhuis werd. Luc van Lonkhuijzen, onderzoeker bij CCA, stond te juichen toen de twee RvB-voorzitters de rookvrije ambities tijdens de nieuwjaarstoespraak bekend maakte. Hij maakt zich al jarenlang hard voor een rookvrije omgeving. "Een rookvrij terrein is een belangrijke toevoeging aan de cultuuromslag die je ziet in het land", vindt Van Lonkhuijzen. "Als grootste ziekenhuis in Amsterdam moeten we het goede voorbeeld geven. Ons doel is dat patiënten, bezoekers en medewerkers op ons terrein niet met roken in aanraking komen".

Amsterdam Public Health

Tijdens het WeMakeThe.City festival 2019, welke plaatsvond van 17-23 juni, heeft het Amsterdam Public Health research institute (APH) het programma 'Tien jaar langer leven in Amsterdam' gepresenteerd waarbij leefstijlfactoren die bijdragen aan een langer en gezonder leven centraal stonden. Wat kunnen we doen om kwetsbare groepen uit de

stad op weg te helpen een gezondere leefstijl aan te meten? Waar loopt het mis? En wat werkt wel? Gezonder eten, lekker bewegen en er zin in hebben stonden centraal in drie buurtbijeenkomsten tijdens het festival. De kennis van APH op deze thema's werden in drie korte heldere video's samengevat. De lessen uit de drie buurtbijeenkomsten werden meegenomen naar de slotbijeenkomst in het Scheepvaartmuseum, waar nog een laatste aanbeveling werd toegevoegd. Dit resulteerde in 10 aanbevelingen die samen het manifest "Tien jaar langer leven in Amsterdam" vormden en overhandigd werden aan Martine de Bruijne, directeur van het Amsterdam Public Health research institute.

Amsterdam Cardiovasculair Sciences

Een aantal belangrijke en toonaangevende subsidies zijn binnengehaald door onderzoekers verbonden aan Amsterdam Cardiovasculair Sciences. Zo ontving Jan Van den Bossche een ERA-CVD joint transnational cardiovascular consortium grant van € 1,000,000 voor het "MyPenPath" project. Renier Boon ontving de Outstanding Achievement Award en Rik Olde Engberink ontving van de Nierstichting en de Nederlandse Hart Stichting de PHD student grant van €260.000.

Amsterdam Neuroscience

Hoogleraar genetica Danielle Posthuma heeft een Zwaartekracht subsidie van 20 miljoen binnengehaald voor het onderzoeksproject BRAINSCAPES. Het doel van BRAINSCAPES is om biologische mechanismen die ten grondslag liggen aan hersenaandoeningen gedetailleerd in kaart te brengen ('brainscaping'). De bij dit onderzoek betrokken wetenschappers willen een innovatieve brug slaan tussen de genetica en neurobiologie, door op een slimme manier gebruik te maken van de schat aan resultaten uit de huidige genetische revolutie, de beschikbaarheid van grote biologische datasets op single celniveau en het toepassen van de allernieuwste technieken uit de neurobiologie. Posthuma werkt samen met een team van onderzoekers van VU, VUmc, AMC, LUMC, TU Delft, UMCU en Hubrecht Institute. De subsidie voor Brain Scapes is in totaal > 20 M€ voor een periode van 10 jaar.

Amsterdam Reproduction & Development

Ieder kind verdient de best mogelijke start van zijn of haar leven. De omgeving in de eerste 1000 dagen van bevruchting tot tweede verjaardag bepalen voor een belangrijk deel de gezondheid en kansen van kinderen. Deze dagen blijken een belangrijke voorspeller te zijn voor problemen: een slechte start kan een stempel drukken op de rest van een leven van een kind, zowel fysiek als mentaal. Professor Tessa Roseboom heeft het boek De eerste 100 dagen geschreven met de bedoeling beleidsmakers te activeren, en het eerste exemplaar aan minister De Jonge overhandigd. Minister De Jonge heeft haar vervolgens gevraagd mee te schrijven aan het programma Kansrijke start, dat 41 miljoen Euro investeert in de start van kinderen. Inmiddels zijn meer dan honderd gemeenten aangesloten bij Kansrijke Start. Op regionaal niveau komen allerlei organisaties in actie om beter te gaan samenwerken. Tessa Roseboom is lid van de landelijke coalitie en schuift aan bij gemeenten om mee te denken over hoe zij kunnen zorgen voor de beste start voor elk kind in hun gemeente. Zij heeft al aan meer dan honderd professionals verteld over het belang van een goed begin. Ook het boek van Tessa Roseboom staat volop in de belangstelling. Kortom, het programma wordt breed opgepakt en gedragen.

Research in cijfers

Hoogleraren naar functie en geslacht	AMC - UvA 2018			AMC - UvA 2019		
	Totaal	V	M	Totaal	V	M
Gewoon	202	53	149	205	56	149
Bijzonder	34	7	27	35	8	27
Totaal	236	60	176	240	64	176
Benoemde hoogleraren	15	6	9	14	6	8

Hoogleraren naar functie en geslacht	VUmc - VU 2018			VUmc – VU 2019		
	Totaal	V	M	Totaal	V	M
Gewoon)	164	48	116	178	53	125
Bijzonder	21	6	15	17	11	6
Totaal	185	54	131	195	64	131
Benoemde hoogleraren	14	5	9	19	11	8

TOTAAL AmsterdamUMC	2018			2019		
	Totaal	V	M	Totaal	V	M
Hoogleraren	421	114	307	435	128	307
Benoemde hoogleraren	29	11	18	33	17	16

Subsidies

In 2019 heeft Amsterdam UMC wederom een aantal toonaangevende EU subsidies en persoonsgebonden subsidies verworven. Als belangrijkste heeft Yvette van Kooyk de NWO Spinozapremie verworven voor het werk van haar en haar team in de immunologie. Dit is de hoogste onderscheiding in Nederland voor voortreffelijk en baanbrekend onderzoek.

Subsidies	Locatie AMC	Locatie VUmc
EU - Marie Curie Innov.Train.Netw.	0	2
EU - H2020 coordinatorship	0	2
ERC Consolidator Grant	1	0
ERC Proof of Concept	3	1
NWO/ZonMw - Veni ⁵	6	6
NWO/ZonMw - Vidi ⁶	4	2
NWO/ZonMw - Vici ⁷	1	1
NWO Open Competitie	2	0
NWO Aspasia	2	2
NWO Rubicon	1	0
NWO Off-Road grant	1	3
KWF onderzoeksprojecten	6	3
LSBR Fellowship	1	7
Bill & Melinda Gates Foundation	2	0

⁵ Toekenning aanvraag 2019

⁶ Toekenning aanvraag 2018

⁷ Toekenning aanvraag 2018

Verder is in 2019 ook de Amsterdam UMC Fellowship toegekend en zijn er door de Raad van Bestuur 11 Flexibele OiO plaatsen bij prestigieuze, persoonlijke subsidies of EU coördinatorschappen toegekend, 11 aanvullende beurzen ten behoeve van een vierde promotiejaar voor EU MSCITN promovendi toegekend en 2 maal een Bench-fee bij een TOP-subsidie.

* Deze kengetallen zijn gebaseerd op verschillende definities van een vinding door AMC en VUmc

Highlights ondernemerschap

Negen miljoen voor Publiek Private Samenwerkingen

IXA heeft negen miljoen euro opgehaald voor publiek-private samenwerkingen. Deze subsidie wordt verstrekt door het ministerie van Economische Zaken via de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en Topsector Life Sciences & Health (LSH). Het doel van de subsidie is om Amsterdam UMC-onderzoekers te stimuleren om in publiek-private samenwerkingen (PPS) onderzoeksprojecten uit te voeren.

Meer dan tien miljoen geacquireerd contractonderzoek Amsterdam Neuroscience

Het Industry Alliance Office, een IXA team dat het onderzoeksinstituut Amsterdam Neuroscience ondersteunt bij de acquisitie van 4e geldstroom van o.a. contractonderzoek, heeft in 2019 voor een totaal van > 10 M€ aan nieuwe privaat gesponsorde onderzoeks & clinical trial -contracten geacquireerd. Dit is ten opzicht van 2018 een stijging van 55%. Het gaat in totaal om 45 nieuwe contracten, variërend van 20.000 tot 1,94 miljoen euro, waarbij zich op locatie VUmc een verdeling aftekende van 60% op de Ziekte van Alzheimer & dementie en 35% op Multiple Sclerose en 5% op gebied van Psychiatrie, terwijl op locatie AMC vooral werd geacquireerd op gebied van Parkinson, Meningitis, Herseninfarcten en andere disease indicaties.

Amsterdamse partners zetten in op Life Sciences & Health en AI

Femke Halsema, de burgemeester van Amsterdam, en de voorzitters van Amsterdam UMC, VU, UvA, NKI / Antoni van Leeuwenhoek Ziekenhuis, Sanquin en Amsterdam Economic Board ondertekenden een Memorandum of Understanding (MoU) over samenwerking op het gebied van Life Sciences & Health (LSH) en Artificial Intelligence (AI). In de bundeling van Amsterdamse krachten – LSH en Data Sciences/AI – gaat een enorme (groei-) potentie schuil. Daarom werken Amsterdamse partners samen in een versterking van het innovatie- en vestigingsklimaat voor Life Sciences & Health-bedrijven en het aantrekken, opleiden en behouden van talent.

Amsterdam UMC en Quantib gaan samenwerken om AI-oplossingen te versnellen

Amsterdam UMC en Quantib, leider in Medical Imaging AI-oplossingen, gaan samenwerken om AI-software te ontwikkelen en te valideren in een joint venture met UMC Utrecht, genaamd Quantib-U.

Nieuwe spin-offs Amsterdam UMC

HaemoPulse gaat niet-invasieve optische technologie ontwikkelen voor continue realtime monitoring van bloedhematocriet. Het kunnen meten van hematocriet op een dergelijke manier opent een breed scala aan klinische toepassingen, zoals het volgen van de vochtbalans bij kritiek zieke patiënten op de IC, of het monitoren van vochtretentie van dialysepatiënten tussen dialysebehandelingen.

IkHerstel ontwikkelt de e-Health applicatie IkHerstel die een sneller herstel na een operatie mogelijk maakt. De applicatie voorziet de patiënt van relevante informatie voor en na de operatie en van een gepersonaliseerd herstelplan voor het weer hervatten van dagelijkse activiteiten.

Bijlage 6: Participatie programma Services locatie AMC inventarisatie



Afkortingenlijst

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

