

Inleiding

1



Inleiding

In juni 2004 is de nieuwbouw van het ziekenhuis van het Nederlands Kanker Instituut - Antoni van Leeuwenhoek Ziekenhuis (NKI-AVL)* door Hare Majesteit de Koningin officieel geopend. Deze officiële opening markeerde een belangrijk punt in een jarenlang traject van discussies over de zelfstandige positie van het NKI-AVL als categoriaal oncologisch ziekenhuis en onderzoeksinstituut.

Missie

De missie van het NKI-AVL is: 'Het NKI-AVL heeft tot doel kanker te bestrijden door middel van patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs. Hoewel de rechtspersonen formeel zijn gescheiden, zijn in het NKI-AVL oncologische topzorg en wetenschappelijk onderzoek ondergebracht in één instituut en onder één bestuur. Deze structuur leidt tot synergie op het gebied van behandeling, wetenschappelijk onderzoek en opleiding, waarbinnen nieuwe ontwikkelingen in oncologische functies en onderzoek ruim baan krijgen. Nederland beschikt daarmee over een topreferent kankerinstituut dat nationaal en internationaal een belangrijke bijdrage levert aan het oncologisch onderzoek en de oncologische zorg, en aan de opleiding van hooggekwalificeerde kankeronderzoekers, klinisch-oncologische specialisten, paramedici en verpleegkundigen. De interactie van research en topklinische zorg is de basis van het beleid. Het NKI-AVL streeft naar een vooraanstaande rol in binnen- en buitenland, door werk te leveren van de hoogste kwaliteit op een aantal helder omschreven gebieden. Enerzijds geldt daarbij de noodzaak van voldoende volume en anderzijds prioriteitenstelling naar zwaartepunten. Samenwerking met diverse andere instituten in binnen- en buitenland is een belangrijk hulpmiddel. De nationale functie van het NKI-AVL wordt afgestemd met die van KWF Kankerbestrijding.'

Visienota

In het verlengde van deze missie heeft het NKI-AVL de officiële opening aangegrepen om een nota uit te brengen waarin de visie van het instituut op de optimale structuur voor de oncologische zorg in Nederland is neergelegd. Met dit initiatief wil het NKI-AVL de discussie over dit onderwerp, die ook binnen het Nationaal Programma Kankerbestrijding wordt gevoerd, een impuls geven. Het is belangrijk vast te stellen dat deze visienota tot stand is gekomen na uitgebreide interne discussie met de Raad van Toezicht, de medische staf en het management. Er bestaat dus een breed draagvlak voor de visie.

De oncologische zorg maakt een ontwikkeling van verdieping en specialisatie door; het werken in teamverband wordt steeds belangrijker, en de dure infrastructuur dient op een zinvolle manier ingezet te worden. Ook meer algemene ontwikkelingen, zoals toenemende aandacht voor de waarschijnlijke relatie tussen volume en kwaliteit, toenemend parttime werken en de behoefte van de maatschappij om inzicht te krijgen in de prestaties van ziekenhuizen, leiden tot de conclusie dat een belangrijk deel van de oncologische ziekenhuiszorg meer gecentraliseerd aangeboden moet worden. In diverse media-uitingen, tijdens discussiebijeenkomsten van bijvoorbeeld integrale kankercentra en voordrachten van de leden van de Raad van Bestuur en de staf van het NKI-AVL is gebleken, dat het thema terecht aan de orde is gesteld.

Innovatie

Vanzelfsprekend wil het NKI-AVL als 'comprehensive cancer centre' ook voorop lopen in innovatie en onderzoek. Daarom zijn voor een aantal belangrijke oncologische deelgebieden ontwikkelingsplannen opgesteld. Een van de eerste daarvan betreft de mammachirurgie. De behandeling van het mammacarcinoom (borstkanker) is sinds lange tijd een van de speerpunten van het NKI-AVL en daarop richt zich dan ook als eerste de ambitie tot verdere groei. Voorbeelden van in 2004 gerealiseerde projecten zijn verder: de introductie van microarray-diagnostiek in de klinische praktijk en de start van mammachirurgie in dagbehandeling. Op het terrein van de radiotherapie is de productie uitgebreid conform het met de zorgverzekeraars overeengekomen groeiplan. Er zijn twee nieuwe bestralingsruimtes in gebruik genomen en dat bracht eind 2004 het aantal bestralingsruimtes op acht. Mede door verstandig inkoopbeleid beschikt het NKI-AVL over een tweetal zeer geavanceerde apparaten die de image guided radiotherapie mogelijk maken. Daarmee kan de bestraling optimaal gedoseerd en gericht worden toegediend, met zo min mogelijk schade aan omliggende weefsels.



Interne organisatie

Het bleek al eerder noodzakelijk om te investeren in de kwaliteit van de interne organisatie. Daarmee is een begin gemaakt door de introductie van het INK-model als hulpmiddel bij het structureren en verbeteren van de activiteiten van de verschillende bedrijfsonderdelen. Eind 2004 hadden vrijwel alle organisatieonderdelen de INK-analyse en het identificeren van verbeterpunten één maal doorlopen. Dit leverde, naast een aantal op te lossen knelpunten, het inzicht op dat bij twee afdelingen een grondiger verbeteringslag nodig was.

Geconstateerd werd dat de Economisch Administratieve Dienst niet adequaat functioneerde en na een grondige analyse is een volledige reorganisatie in gang gezet. Dit betekende het volledig herformuleren van alle functies, het afnemen van een assessment bij alle medewerkers en door externe deskundigen begeleide benoemingsprocedures. Dit proces heeft vanzelfsprekend een zware wissel op de afdeling en op de organisatie getrokken. Het was verheugend te kunnen constateren dat een evaluatie van de in overleg met de accountant opgestelde actiepunten, voortgang op vrijwel alle aspecten liet zien. Essentiële systemen, zoals het managementinformatiesysteem, leveren steeds betrouwbaarder producties op, maar op onderdelen is verbetering noodzakelijk.

Dat tijdens deze 'verbouwing' de werkzaamheden doorgingen, blijkt ook uit het gegeven dat de complexe invoering van de DBC-registratie (diagnose behandel combinatie) redelijk succesvol is verlopen. Niet vergeten moet worden dat dit een samenspel is tussen vele afdelingen, waaronder niet in het minst de direct bij de primaire zorg betrokken registranten.

Ook bij het Facilitair Bedrijf werd vastgesteld dat er behoefte was aan aanpassingen. Dat gold met name voor de Technische Dienst en daarvoor is een verbeterplan opgesteld. Meer gestructureerd en preventief onderhoud, een meer klantvriendelijke opstelling, nascholing van medewerkers en investeren in apparatuur bleken noodzakelijk. Een groot deel van deze maatregelen kan binnen de begroting 2005 gerealiseerd worden.

Afronding nieuwbouw/ voorbereiding renovatie

Na het betrekken van de nieuwbouw Radiotherapie en van het ziekenhuis in 2003 zijn technische en ontwerp-aanpassingen gepleegd om het gebouw nog beter voor gebruik geschikt te maken. De belangrijkste daarvan waren: het aanpassen van het lichtniveau in de spreekkamers op de polikliniek, en een betere, patiëntvriendelijkere indeling van de wachtruimte van de polikliniek. Na de eerste gebruikperiode, waarin enige 'kinderziektes' op



Inleiding

te lossen waren, zijn de ervaringen uitgesproken positief. De betrokken medewerkers waren dan ook graag bereid daarvan tijdens de officiële opening te getuigen ten overstaan van Hare Majesteit de Koningin en andere belangstellenden.

In de voorafgaande periode moesten aanmerkelijke inspanningen worden geleverd om de financiële beheersing van het bouwproject op orde te krijgen en te houden. Des te verheugender was het dat de Raad van Bestuur kon constateren dat een eindafrekening met slechts een beperkte overschrijding kon worden ingediend.

In de loop van het voorjaar is de vergunning voor het belangrijkste deel van de renovatie van de overige gebouwdelen aangevraagd. De verwachting is dat het beoordelen en het afgeven van de vergunning door het College bouw ziekenhuisvoorzieningen zeker een jaar in beslag neemt en dat vraagt veel van het anticiperend vermogen van de organisatie. De helaas relatief lange duur van dit traject houdt mede verband met de complexiteit: de renovatie omvat zowel WZV (Wet Ziekenhuis Voorzieningen) als niet-WZV-onderdelen.

Resultaten

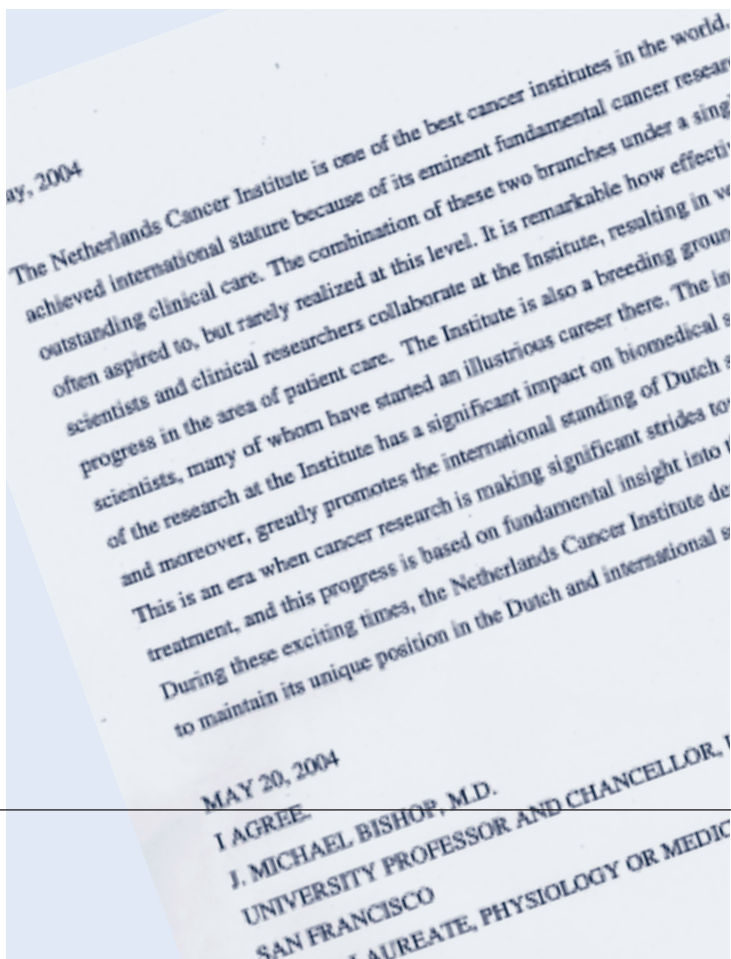
De productie van het ziekenhuis is, uitgedrukt in parameters, iets boven het niveau van 2003 uitgekomen. De tendens bij het aantal geregistreerde eerste polikliniekbezoeken is dat het percentage nieuwe oncologische diagnoses toeneemt.

Bovendien is sprake van een sterke stijging van het aantal operaties. Deze ontwikkelingen betekenen een verzwaring van het patiëntenaanbod, die zich echter nog onvoldoende in productieparameters vertaalt.

In 2004 is, in het kader van een met de zorgverzekeraars overeengekomen zorgvernieuwingproject, een begin gemaakt met het in dagbehandeling chirurgisch behandelen van patiënten met de verdenking op borstkanker. De afdeling Radiotherapie heeft de groeidoelstellingen gerealiseerd. De Research heeft opnieuw uitstekend gepresteerd. Dit kwam onder meer tot uiting in de vele citaties naar het werk dat in het NKI-AVL is verricht. In vergelijking met andere academische onderzoeksinstituten publiceren NKI-AVL-onderzoekers in wetenschappelijke tijdschriften met een hogere impact en worden zij ook vaker geciteerd. Dat blijkt uit een vergelijking van output van het NKI-AVL met die van academisch medische centra, die in september werd gepubliceerd (NFU). De appreciatie voor het werk van het NKI-AVL kwam ook tot uiting in de vele uitnodigingen die medewerkers kregen om te spreken op internationale congressen, de grote waardering die collega's elders in de wereld voor ons werk uitspreken, de veelvuldige verzoeken om het werk van andere onderzoekers, groepen en instituten te evalueren en de vele subsidies die onderzoekers van het NKI-AVL in competitie met andere groepen in binnen- en buitenland wisten te verwerven. Zo kregen NKI-AVL-onderzoekers in 2004 twee van de vijftieng uitgereikte European Investigator Awards, prestigieuze subsidies van 1.25 miljoen euro elk. Hiervan werden er in Nederland in totaal vier toegekend. Voor een meer gedetailleerd verslag van de wetenschappelijke activiteiten, verwijzen wij naar het Scientific Annual Report.

Financiële resultaten

Het ziekenhuis heeft over 2004 per saldo een resultaat van € 1.186.000 behaald. De bezuinigingen van de overheid waren fors, maar minder vergaand dan aanvankelijk gevreesd. Daartegenover stond echter een sterke kostenstijging bij de geneesmiddelen en operatiegebonden materialen. Het was niet noodzakelijk aanvullende voorzieningen te treffen. Bij de Research kostte het grote moeite de exploitatie rond te krijgen, vooral doordat de overheid tegen onze verwachting in vasthield aan het voornemen



om op de vaste subsidie te korten. Zelfs een adhesiebetuiging van vijftientig vooraanstaande internationale wetenschappers, waaronder twaalf Nobelprijswinnaars, bracht daar geen verandering in. Het uiteindelijke resultaat is daarom uitgekomen op een verlies van € 508.000.

Kwaliteit en procesverbetering

In 2004 is in het verlengde van de implementatie van het INK-model en het werken met klinische paden gestart met structurele patiëntenquêtes. Bovendien wordt bij vernieuwingen in de patiëntenzorg steeds meer met cliëntenpanels gewerkt. Een eerste pilot met de toepassing van bedrijfskundige logistieke technieken op de OK was dermate succesvol, dat dit op bredere schaal toegepast zal worden.

Cliëntenraad

In overleg met de Nederlandse Federatie van Kankerpatiëntenverenigingen en het Amsterdams Patiënten en Consumenten Platform is een cliëntenraad in het leven geroepen. Het NKI-AVL prijst zich gelukkig dat zich voor deze raad kandidaten hebben gemeld die bereid zijn bij te dragen aan het monitoren van de kwaliteit van de zorg voor de patiënten en de organisatie in het algemeen.

Ten slotte

Wij danken alle vrijwilligers en allen die ons direct of indirect via KWF Kankerbestrijding begunstigen, voor hun steun in de vorm van activiteiten of financiële middelen. Dankzij die steun konden in het afgelopen jaar bijvoorbeeld de bijzondere aankleding van het nieuwe ziekenhuis, het stiltecentrum, het dakterras en de tuin gerealiseerd worden. Wij hopen ook in het nieuwe jaar weer te mogen rekenen op deze voor ons instituut zo essentiële bijdragen.



RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht van het NKI-AVL bestond eind 2004 uit tien leden. In de loop van het jaar heeft de heer Dr. Ir. J.H.M. Temmink, na een bestuurslidmaatschap van 24 jaar, afscheid genomen. Het NKI-AVL is hem voor zijn langdurige en actieve betrokkenheid bij de organisatie veel dank verschuldigd.

In het verslagjaar heeft de Raad van Toezicht vier maal vergaderd. De belangrijkste thema's waren:

Governance Code

De bestuurs- en toezichtstructuur van het NKI-AVL is getoetst aan de Governance Code, een code met 'spelregels' voor goed bestuur, die is ingevoerd door de NVZ vereniging van ziekenhuizen. Op basis van deze toetsing zijn voorstellen in voorbereiding voor aanpassing van de statuten en daaraan gerelateerde onderdelen van de structuur en werkwijzen. De wijzigingsvoorstellen zijn bijna afgerond en worden in de loop van 2005 geformaliseerd.

Financiën nieuwbouw

Tweede thema in 2004 was de financiële afwikkeling van de nieuwbouw van het ziekenhuis en de Radiotherapie. De Raad van Toezicht heeft met waardering kennisgenomen van het gegeven dat deze nieuwbouw zonder noemenswaardige budgetoverschrijding is afgerond en dat het gebruik van de nieuwbouw na de eerste aanpassingsperiode naar volle tevredenheid verloopt. De voorzitter, vicevoorzitter en penningmeester van de Raad van Toezicht en het Raad van Toezicht-lid oud-premier Kok hebben een prominente rol gespeeld bij de officiële opening van het nieuwe ziekenhuis door Hare Majesteit de Koningin op 22 juni 2004.



Inleiding

Jaarrekeningen

Op advies van de Auditcommissie heeft de Raad van Toezicht de jaarrekeningen 2003 van de Vereniging NKI en de Stichting AVL goedgekeurd. De reservepositie van het instituut is gezond te noemen en er zijn voorzieningen getroffen voor enkele belangrijke ontwikkelingen, zoals de reorganisatie van de Economisch Administratieve Dienst (EAD).

EAD

De ontwikkelingen binnen de EAD zijn zowel in de plenaire Raad van Toezichtvergadering als in besprekingen met de Auditcommissie en de accountant aan de orde geweest. Over de voortgang van de reorganisatie is periodiek gerapporteerd en in overleg met de accountant zijn actiepunten opgesteld. Op vrijwel alle gesignaleerde punten is vooruitgang geboekt.

Begrotingen

De begrotingen 2005 zijn eveneens besproken. De Raad van Toezicht heeft zijn zorg uitgesproken over de relatieve achteruitgang van de vaste inkomstcomponenten van het NKI-AVL.

Discussies met zowel het ministerie van VWS als KWF Kankerbestrijding over hun vaste jaarlijkse subsidies worden door de Raad van Toezicht dan ook op de voet gevolgd. De Raad van Bestuur heeft herhaaldelijk voorstellen voor de strategie en inzet bij deze discussies ter toetsing voorgelegd aan de Raad van Toezicht.

Slotervaartziekenhuis

De problematiek van het naburige Slotervaartziekenhuis is eveneens met regelmaat besproken. De Raad van Toezicht steunt de opstelling van de Raad van Bestuur in het nastreven van een adequate ziekenhuisinfrastructuur in de nabijheid van het NKI-AVL. De Raad van Toezicht heeft kennisgenomen van de uitkomst van het due diligence onderzoek dat naar aanleiding van de jaarrekening 2003 van het Slotervaartziekenhuis op initiatief van het NKI-AVL is uitgevoerd, en heeft de Raad van Bestuur geadviseerd over de in toekomstige ontwikkelingen in te nemen positie.

Tot slot nog een overzicht van de andere activiteiten in 2004 van de Raad van Toezicht.

Overleg met Auditcommissie

De Auditcommissie heeft twee maal met de Raad van Bestuur overlegd. Thema's die daarbij aan de orde kwamen waren: de jaarrekening 2003, de reorganisatie van de EAD, en de voortgang van de reductie van de debiteurenpositie. De plannen voor de renovatie van de overige delen van het complex, de wijze van aansturing en de financiële bewaking van de renovatie, en de organisatie en personeel invulling van het bouw bureau zijn in aanwezigheid van de bouwdirecteur grondig doorgesproken.

Leningenportefeuille

Een van de belangrijkste aandachtspunten van de Auditcommissie en de Raad van Toezicht op financieel gebied was de noodzaak tot actualisatie van de leningenportefeuille en de financiering van de nieuwbouw en renovatie. De analyse die de basis vormde voor deze herfinancieringsoperatie is getoetst en op verzoek van de Raad van Toezicht op een enkel punt aangepast, waarna offertes zijn aangevraagd en op basis van een grondige vergelijking keuzes zijn gemaakt voor leningen in de nieuwe constellatie.

Ondernemingsraad

Leden van de Raad van Toezicht hebben in 2004 twee maal een algemeen overleg met de Ondernemingsraad en de Raad van Bestuur bijgewoond. In 2002 is afgesproken dat voor dit overleg één maal per jaar een aan de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur schriftelijk gepresenteerde beleidsvisie van de Ondernemingsraad de basis zou vormen. De eerste ervaring hiermee in 2004 werd door alle betrokkenen als positief beoordeeld.

Actueel

Om de door de Raad van Toezicht gewenste betrokkenheid bij inhoudelijke aangelegenheden van het NKI-AVL te waarborgen, is in 2004 drie maal een Raad van Toezichtvergadering afgesloten met een presentatie van een actueel thema uit de research of het ziekenhuis.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur is uitgevoerd conform de adviesregeling van de NVZD. De leden van de Raad van Toezicht ontvangen voor hun inzet geen vergoeding.

