



2021

Bestuursverslag



Algemene gegevens

Naam: **Zuidwest Radiotherapeutisch Instituut**
Adres: **Koudekerkseweg 90, 4382 EK Vlissingen**
Telefoon: **088 427 00 00**
E-mail: **info@zrti.nl**
Website: **www.zrti.nl**

Rechtsvorm: **stichting**
KvK-nummer: **41113260**
AGB-code: **20000988**

Inhoudsopgave

Algemene gegevens	02	4. Risicomanagement	34
Voorwoord	04	4.1 Inleiding	35
1. Algemene informatie	06	4.2 Risicoprofiel	35
1.1 Missie en visie	07	4.3 Risicoacceptatie	36
1.2 Kernwaarden	07	4.4 Raamwerk voor risicomanagement	36
1.3 Werkgebied	07	4.5 Beoordeling belangrijkste risico's	37
1.4 Kernactiviteiten	08	4.5.1 Risico's omtrent hoogwaardige radiotherapie	38
1.5 Organisatiestructuur	08	4.5.2 Risico's omtrent menselijke maat	39
1.6 Samenwerking	09	4.5.3 Risico's omtrent betrouwbare samenwerkingspartner	39
1.7 Kerncijfers 2021	10	4.5.4 Risico's omtrent aantrekkelijke werkgever	39
Interview met receptionisten Susanne Dreessen-van Blerck en Cocky Adriaanse-Huiszoon	12	4.5.5 Risico's omtrent slim, stabiel en safe georganiseerd	40
2. De impact van COVID-19	14	4.6 Cultuur en gedrag: soft controls	41
Interview met patiënt Jan Harmsen	16	Interview met radiotherapeut-oncoloog Jeroen Houben	42
3. Strategie en resultaten	18	5. Financiële ontwikkelingen	44
3.1 Blik op de toekomst	19	5.1 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten	45
3.2 Blik op het verleden	19	5.2 Financiële ontwikkelingen	46
3.3 Hoogwaardige radiotherapie	20	5.3 Financiële vooruitblik 2022	47
Interview met radiotherapeut-oncoloog Daphne van Kampen en klinisch fysicus Fiere Claassen	24	Interview met afdelingshoofd Radiotherapie van het Erasmus MC Remi Nout en lid van de raad van bestuur Kees Griep	48
3.4 Menselijke maat	26	6. Maatschappelijke betrokkenheid	50
3.5 Betrouwbare samenwerkingspartner	26	6.1 Duurzaamheid	51
3.6 Aantrekkelijke werkgever	27	6.2 Menselijke aspecten	51
Interview met HR-adviseur Nadine van Voorthuijsen en kwaliteitsadviseur Kyrä de Koeijer	30	6.3 Milieuaspecten	51
3.7 Slim, stabiel en safe georganiseerd	32	7. Governance	52
		7.1 Raad van bestuur	53
		7.2 Stafbestuur	53
		7.3 Cliëntenraad	54
		7.4 Ondernemingsraad	56
		7.5 Raad van toezicht	57

Onze jaarrekening
is opgenomen in een
separaat document.
Dit vindt u op
www.jaarverslag.zrti.nl

00.

Voorwoord



Voorwoord

Ook in 2021 gingen de behandelingen van patiënten in het ZRTI met veel zorg en persoonlijke aandacht door. Ondanks de onzekerheid en de maatregelen van de Coronacrisis stonden we klaar voor onze patiënten en hebben we veel bereikt. Wij vertellen u in dit bestuursverslag graag over onze resultaten van het afgelopen jaar.

Onze medewerkers kunnen onze patiënten alleen de beste radiotherapie bieden wanneer het ZRTI beschikt over de beste apparatuur. Daarom besloten we afgelopen jaar op welke manier we online adaptieve radiotherapie bij het ZRTI verder toe gaan passen. We zijn er trots op dat we patiënten eind 2022 op een gloednieuw bestralingstoestel (de Ethos) kunnen gaan behandelen. Ook hebben we behandeltechnieken zoals stereotaxie en hypofractionering doorontwikkeld. U leest hier meer over in paragraaf 3.3.

Om klaar te zijn voor de toekomst keken we in 2021 (ver) vooruit met het formuleren van een strategische koers tot 2035. We keken ook terug in de tijd, maar liefst 40 jaar, naar de oprichting en het ontstaan van het ZRTI. Indrukwekkend om te zien wat we in vier decennia als organisatie hebben opgebouwd en hoe de ontwikkelingen in de radiotherapie elkaar opvolgen. De resultaten in de afgelopen jaren bereikten we in en door de nauwe samenwerking met onze verwijzende ziekenhuizen. We betrekken hen ook actief bij onze strategische koers en de plannen die daaruit volgen, want we pakken de uitdagingen die voor ons liggen graag gezamenlijk op met hen.

We sloten het jaar af met het vooruitzicht op een NEN7510 certificering. Het is een voorbeeld van hoe we als ZRTI doorlopend willen verbeteren en ons daar ook op laten toetsen. De normen voor informatiebeveiliging zijn strikt en gedetailleerd. We zijn er trots op dat we de externe audit uitstekend hebben doorlopen en de certificering in 2022 in ontvangst kunnen nemen.

Onze missie is om mensen met kanker hoogwaardige radiotherapie te bieden in een kleinschalige en aangename omgeving dichtbij huis. Met een zo groot mogelijk effect van de behandeling en zo min mogelijk bijwerkingen. De resultaten die we hierboven noemden en die u verder nog gaat lezen dragen hieraan bij. Soms is die bijdrage misschien wat minder direct zichtbaar, maar alles bij elkaar opgeteld, maken we het met elkaar mogelijk om onze patiënten de best mogelijke zorg te leveren.

We gaan de toekomst vol vertrouwen tegemoet, wat er ook op ons pad komt. Samen met patiënten, medewerkers, cliëntenraad, ondernemingsraad, raad van toezicht en samenwerkingspartners blijven we oog houden voor de mens achter de patiënt en bieden we hen de best mogelijke zorg. Met toewijding, vakmanschap, en verbondenheid. Dat is de kracht van het ZRTI.

✦ **Kees Griep**
✦ raad van bestuur

✦ **Peter Jongens**
✦ raad van bestuur

01.

Algemene informatie

Algemene informatie

1.1 Missie en visie

Het Zuidwest Radiotherapeutisch Instituut biedt mensen met kanker hoogwaardige radiotherapie (bestraling) in een kleinschalige en aangename omgeving dicht bij huis. Met een zo groot mogelijk effect van de behandeling en zo min mogelijk bijwerkingen.

1.2 Kernwaarden



Toewijding

Wij vinden het belangrijk dat patiënten zich bij ons thuis voelen en we behandelen hen zoals we zelf behandeld zouden willen worden. We omringen hen met persoonlijke aandacht en luisteren goed naar hun vragen en wensen. We reageren eerlijk en snel en we komen afspraken na.



Vakmanschap

Wij zijn goed in ons vak en voelen ons verantwoordelijk voor het behalen van de beste resultaten. We kunnen goed inschatten wat nodig is en we handelen op een vlotte, correcte en veilige manier.



Verbondenheid

We voelen ons betrokken bij onze patiënten, netwerkpartners en bij elkaar. Onze relaties kenmerken zich door vertrouwen, gelijkwaardigheid en respect. We hebben oprechte interesse in elkaar.

- Lees de volledige toelichting van de kernwaarden op www.zrti.nl/over-zrti/kernwaarden

1.3 Werkgebied

Het ZRTI richt zich op de inwoners van Zeeland, westelijk Noord-Brabant en de Zuid-Hollandse eilanden. Dit is een geografisch uitgestrekte regio. Om de reisafstand en -tijd voor patiënten zo kort mogelijk te houden, bieden we onze behandelingen aan op twee locaties: in Vlissingen en in Roosendaal.



Verwijzende ziekenhuizen:

- 1 Admiraal de Ruijter Ziekenhuis (Goes en Vlissingen)
- 2 Bravis Ziekenhuis (Bergen op Zoom en Roosendaal)
- 3 ZorgSaam Zeeuws-Vlaanderen (Terneuzen)
- 4 Van Weel-Bethesda Ziekenhuis (Dirksland)
- 5 ZRTI (Vlissingen en Roosendaal)

1.4 Kernactiviteiten

De kernactiviteit van het ZRTI is radiotherapie, ook wel bestraling genoemd. We willen deze behandelvorm toegankelijk en bereikbaar houden voor patiënten met kanker in ons werkgebied. Ook behandelen we enkele goedaardige afwijkingen. We richten ons vooral op palliatieve behandeling en op curatieve behandeling van de vier meest voorkomende kankersoorten:

- Borstkanker
- Longkanker
- Prostaatkanker
- Gastro-enterologische tumoren

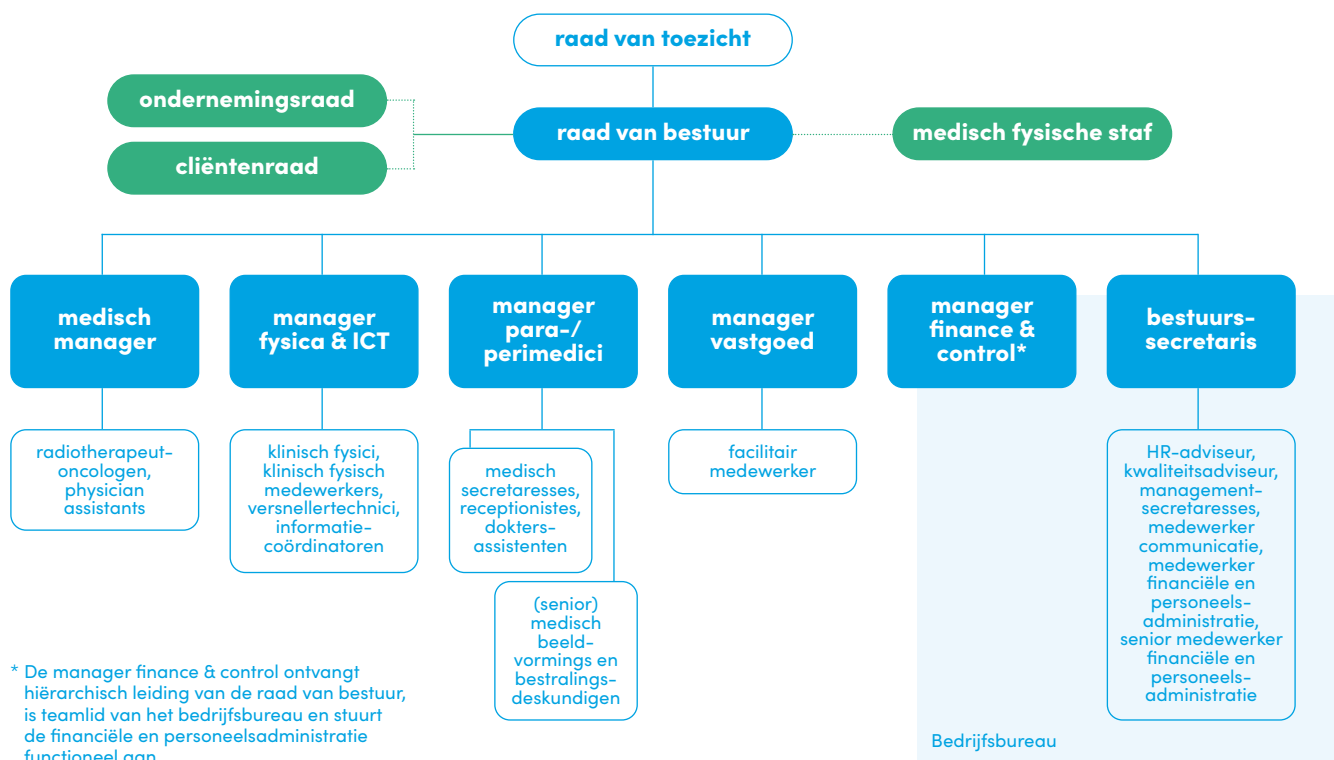
Daarnaast behandelen we patiënten met tumoren in blaas, bot, centraal zenuwstelsel, huid, geslachtsorganen, lymfeklieren en weke delen. We maken daarbij gebruik van state of the art bestralingstechnieken.

Voor bestraling van andere tumorsoorten verwijzen wij patiënten in goed overleg door naar gespecialiseerde centra. Voor protonentherapie, inwendige bestraling of intra-operatieve radiotherapie werken wij eveneens samen met andere centra.

1.5 Organisatiestructuur

Het ZRTI is juridisch vormgegeven als stichting met een raad van bestuur en een raad van toezicht. Het managementteam bestaat uit de medisch manager, manager paramedici, manager fysica & ICT, de manager finance & control, de bestuurssecretaris en de manager vastgoed. Deze laatste wordt in deeltijd ingevuld, gecombineerd met een van de bestuurdersrollen. De functie van de manager finance & control wordt in 2022 definitief vervuld, nadat deze enige jaren op interim-basis is vormgegeven.

Organogram





1.6 Samenwerking

Voor de beste zorg aan de patiënt werken wij nauw samen met huisartsen, academische ziekenhuizen waaronder Erasmus Medisch Centrum (Rotterdam), en met specialisten uit de algemene ziekenhuizen in het werkgebied:

- Bravis Ziekenhuis (Bergen op Zoom en Roosendaal)
- Admiraal de Ruijter Ziekenhuis (Goes en Vlissingen)
- ZorgSaam Zeeuws-Vlaanderen (Terneuzen, Hulst en Oostburg)
- Van Weel-Bethesda Ziekenhuis (Dirksland)

Onze radiotherapeut-oncologen nemen deel aan multidisciplinaire overleggen van deze ziekenhuizen, houden op een aantal plaatsen poli-sprekken¹ of gezamenlijke gesprekken, en zijn buitengewoon lid van de medische staven. De verbondenheid wordt nog concreter wanneer ook gebouwen fysiek met elkaar verbonden zijn, zoals het ZRTI en het Bravis Oncologie Centrum in Roosendaal.

Voor protonentherapie verwijzen we door naar de drie centra in Nederland. Met het protonencentrum in Delft (HollandPTC) hebben we sinds 2019 een samenwerkingsovereenkomst. Met de radiotherapie-afdeling van het Erasmus MC hebben we eveneens een samenwerkingsovereenkomst, die we in 2021 geactualiseerd hebben (zie paragraaf 3.5). Met de vier verwijzende ziekenhuizen hebben we diverse overeenkomsten om de dienstverlening van beide kanten vast te leggen.

Naast samenwerking met de ziekenhuizen nemen we deel aan EMBRAZE, een oncologienetwerk van ziekenhuizen in Zuidwest-Nederland, en het samenwerkingsverband van zelfstandige radiotherapiecentra in Nederland (OZRC). We zijn aangesloten bij de Nederlandse Vereniging voor Radiotherapie en Oncologie (NVRO), de Nederlandse Vereniging voor Klinische Fysica (NVKF), de Nederlandse Vereniging Medische Beeldvorming en Radiotherapie (NVMBR) en de Nederlandse Associatie Physician Assistants (NAPA).

Bijzondere samenwerkingspartners zijn Fletcher-Arion hotel, Strandhotel Westduin en appartementencomplex De Gulden Stroom. Dankzij deze samenwerking kunnen we patiënten die ver van de locatie in Vlissingen wonen tijdens de behandeling een midweek verblijf aanbieden in een van deze accommodaties. Voor hightech behandelapparatuur en ICT zijn Varian, OpenLine en Centric voor het ZRTI belangrijke partners.

¹ In 2021 zijn de poli-sprekken in Terneuzen en Dirksland tijdelijk verplaatst naar Vlissingen in verband met COVID-19

Kerncijfers 2021

Aantal
patiënten:

2.027

Aantal
behandelseries:

2.406

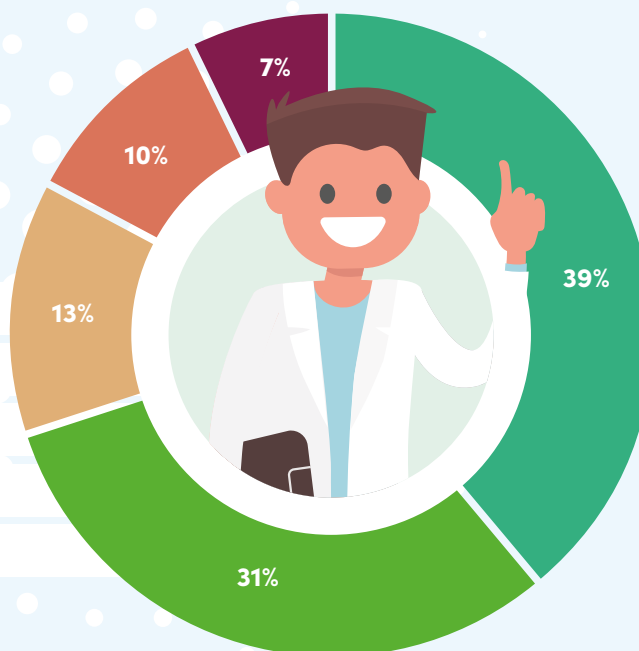
Aandoeningen
van de patiënten:

34%	Borsttumoren
23%	Longtumoren en overige intrathoracale tumoren
22%	Urologische tumoren
9,5%	Gastro-enterologische tumoren
5%	Haematologische maligniteiten
6,5%	Overige tumoren



Verwijzende ziekenhuizen:

39%	Bravis Ziekenhuis
31%	Admiraal de Ruijter Ziekenhuis
13%	ZorgSaam Zeeuws-Vlaanderen
10%	Van Weel-Bethesda Ziekenhuis
7%	Overig



Aantal medewerkers in dienst:

103



Aantal lineaire versnellers:

5

Aantal CT-simulators:

2



Een glimlach door het mondkapje heen

Wie binnenstapt bij het ZRTI krijgt al aan de balie een warm welkom. Onze receptionisten Susanne Dreessen-van Blerck en Cocky Adriaanse-Huiszoon zorgen er afwisselend voor. Met een lach, met persoonlijke aandacht en een vriendelijk woord. Ook in de afgelopen coronaperiode.

Afwisselend en uitdagend, elke dag is anders. Susanne en Cocky zijn het erover eens: ze hebben een heerlijke duobaan. De eerste helft van de week is Cocky het gezicht van ons instituut, de tweede

helft wordt u begroet door Susanne. In de periodes met coronamaatregelen ging dat net even anders dan anders.



Patiënt op 1

"Iedereen die hier binnenkomt, meldt zich bij ons", legt Cocky uit. "Veel patiënten zien we dagelijks, meerdere weken achter elkaar. Maar er komen natuurlijk ook mensen voor een eerste consult, voor een controle of omdat ze hier bijvoorbeeld een overleg hebben. Wij zijn er helemaal voor hen. We verwelkomen, geven tijden voor afspraken mee, melden hen aan en maken hen wegwijs in het gebouw." Susanne vult aan: "We hebben ook nog andere taken zoals het maken van plannings en het beantwoorden van de telefoon. Maar de hoofdtaak is de ontvangst van bezoekers en dan vooral onze patiënten. Die staan echt op nummer 1."

Verschil maken

Daarom gaat het werk van Cocky en Susanne verder dan wat je soms in andere organisaties ziet. Cocky: "Elke patiënt is anders en elke patiënt kan telkens anders reageren. Velen van hen gaan door een moeilijke fase in hun leven. We vinden het belangrijk om voor hen een verschil te maken." Susanne: "Daarom letten we op hoe mensen binnenkomen. Aan hun houding of gezichtsuitdrukking herkennen we of ze zenuwachtig zijn of gespannen. Sommigen hebben moeite met lopen of met het vinden van hun weg." Cocky: "Daar spelen we dan op in. Met een klein gesprekje, met een geruststelling of even een helpende hand of ondersteuning."

Uitdagender in coronatijd

Juist omdat Cocky en Susanne erg op de patiënten letten, was hun werk in coronatijd soms uitdagender. Susanne: "Door de mondkapjes was het lastiger om de stemming van mensen te zien. We moesten dat meer achterhalen door het stellen van vragen." Cocky: "Zelf zaten we achter de balie achter een scherm zodat wij onze mondkapjes konden afdoen. Dat hielp bij de verstaanbaarheid. Bovendien wisten we waarvoor we het deden. Onze patiënten zijn vaak heel kwetsbaar, daar wilden we echt heel voorzichtig voor zijn. Gelukkig zagen we toch vaak een glimlach door de mondkapjes heen." Toch waren er soms ook minder leuke momenten. Susanne: "Onze patiënten hadden vrijwel allemaal veel begrip voor de regels, maar familieleden of begeleiders stonden wel eens boos aan de balie. Bijvoorbeeld omdat ze niet verder naar binnen mochten." Cocky: "Dat snapten we wel, de situaties zijn niet altijd makkelijk. Het lukte vrijwel altijd om begrip te creëren en daar kijken we met een goed gevoel op terug."

Extra waardering

Het uitleggen van de coronaregels en zich eraan houden, vonden de dames zelf overigens geen enkel probleem. "Nee hoor, dat was zeker geen extra belasting," vertelt Cocky. "Voor mij zat de belemmering vooral in de expressie, waardoor het minder makkelijk was om persoonlijk contact te maken. Ook de 1,5 meterregel was wel eens uitdagend. Susanne: "Als iemand niet goed ter been is en er mag geen begeleiding mee, dan wil je die toch helpen. Dat hebben we ook gedaan natuurlijk en het is fijn dat je er op zulke momenten voor mensen mag zijn. We merkten dat het juist in die tijd extra werd gewaardeerd."

02.

De impact van COVID-19

De impact van COVID-19

Terugblik naar 2021

Sinds de ontdekking van het COVID-19 virus in China in december 2019 is er sprake van een wereldwijde pandemie met veel patiënten en slachtoffers. In februari 2020 werden de eerste COVID-19 besmettingen in Nederland geconstateerd, waarna het virus ook hier snel om zich heen greep. Helaas stond 2021 nog steeds voor een groot deel in het teken van deze pandemie. Evenals in 2020 kwam het crisismanagementteam (CMT) regelmatig bijeen en volgden we de maatregelen van de overheid. Dankzij het ADRZ en het Bravis ziekenhuis konden onze medewerkers zich in een vroeg stadium laten vaccineren. Er was steeds aandacht voor een veilige werkomgeving, waarbinnen de werkzaamheden goed uitgevoerd konden worden. We zijn opgelucht dat het aantal besmettingen binnen het ZRTI tot op heden beperkt is gebleven. Alle behandelingen zijn doorgegaan, zonder concessies te hoeven doen aan de kwaliteit.

De reguliere zorg werd tot eind 2021 niet zo sterk afgeschaald als dat in 2020 het geval was. Voor het ZRTI leidde dit in het afgelopen jaar dan ook niet tot een verminderde productie, waardoor het niet nodig was om aanspraak te maken op de compensatieregeling voor ziekenhuizen.

COVID-19 heeft ons ook in 2021 laten zien dat we als organisatie flexibel en wendbaar zijn en dat de betrokkenheid van medewerkers onverminderd hoog is. Daar zijn we trots op.

(Verwachte) ontwikkelingen in 2022

De hoop was dat met de komst van de vaccins de impact op de ziekenhuiszorg af zou nemen en dat 2021 een overgangsjaar zou zijn waarna de Coronacrisis onder controle zou zijn. Inmiddels zien we dat verschillende besmettingsgolven elkaar opvolgen, met de daarbij gepaard gaande maatregelen. Het precieze verloop van COVID-19 blijft erg moeilijk te voorspellen. Ook in 2022 zullen onze patiënten, medewerkers en het ZRTI te maken hebben met maatregelen rondom COVID-19.

De Russische inval in Oekraïne heeft de wereld geschokt. Sinds 24 februari 2022 woedt er binnen Europa een oorlog. Een groot aantal landen heeft de invasie veroordeeld en sancties tegen Rusland (en Belarus) afgekondigd. Het ZRTI heeft geen directe relaties met Rusland, Belarus en Oekraïne en verwacht geen leveringsproblemen van (kritische) goederen en diensten.

De oorlog en de sanctiewetgeving zal waarschijnlijk leiden tot hogere prijsindexaties dan begroot. Binnen de huidige begroting is voldoende ruimte om deze hogere kosten te kunnen opvangen. Op korte termijn zullen met name de energiekosten verder toenemen en op de middellange en lange termijn zullen waarschijnlijk alle kosten toenemen. Het ZRTI beschikt over voldoende (weerstand)vermogen en liquiditeit om deze hogere kosten te kunnen financieren.



“Je vergeet in het ZRTI bijna waarom je er bent”

Jan Harmsen had al goede verhalen gehoord over het ZRTI. Toen hij zelf een behandellocatie moest kiezen, hoefde hij dan ook niet lang over na te denken. In het ZRTI voelde hij zich als mens echt gezien.



Twee jaar geleden verhuisden voormalig heftruckchauffeur Jan Harmsen en zijn vrouw Heleen van Zwijndrecht naar Nieuwdorp. “We wilden al langer naar Zeeland en zagen in dit dorp een mooi nieuwbouwproject. We pakten de kans en hebben er geen moment spijt van gehad. Het is hier prachtig wonen.” De gedroomde rust werd verstoord toen

tijdens een operatie een tumor in de blaas van Jan werd ontdekt. “Ik werd doorverwezen naar het Erasmus Ziekenhuis. Vanwege een te lage nierwaarde was een bestralingstraject de enige behandeloptie. Ik kreeg de keuze: bestralen in Rotterdam of in Vlissingen. Daar hoefde ik niet lang over na te denken. Allereerst natuurlijk vanwege de afstand, maar ook omdat ik al goede verhalen had gehoord over het ZRTI. ‘Het wordt Vlissingen’, zei ik.”

“Heldere uitleg”

Zodoende volgde er een intakegesprek bij dokter Coen. “Gelijk bij mijn eerste binnenkomst bij het ZRTI voelde het vertrouwd. Een fijne sfeer, een hartelijk welkom en iedereen even lief en aandachtig. Een heel verschil toch met grotere ziekenhuizen. In het ZRTI voelde ik me echt als mens gezien. Dokter Coen legde heel helder uit wat er voor mij nodig was: een traject van 33 bestralingen.” Best pittig, 6,5 week op elke werkdag van Nieuwdorp naar Vlissingen. “Gelukkig mocht ik met de taxi. Goed geregeld, want het ging altijd heel soepel. Al met al kostte het per dag een uurtje. Tijdens de bestraling zelf voelde ik niet veel, ik was alleen wat moe. En ik had het regelmatig koud, maar dokter Coen vertelde dat dit bij meer mensen gebeurt. Na afloop van de behandelingen merkte ik wel dat ik er echt van moest herstellen. Maar je weet waar je het voor doet. Het zal bij mij nooit helemaal beter worden, maar de artsen zetten alles in om het zoveel mogelijk te bestrijden. Hopelijk heeft de bestraling daar flink aan bijgedragen.”

“Fijne mensen”

In de periode waarin meneer Harmsen werd behandeld waren er veel coronamaatregelen van kracht. “Daar werd echt goed rekening mee gehouden. Er zaten nooit veel mensen in de wachtkamer en er was voldoende afstand. Toch lukte het de medewerkers steeds om het contact warm en persoonlijk te houden. Er was altijd tijd voor een praatje, ze vroegen altijd hoe het met me ging. De bezoeken gingen allemaal zo vloeiend, ik vond het helemaal niet vervelend om ernaartoe te gaan. Juist door de fijne mensen vergeet je bij het ZRTI soms gewoon waarom je er bent. En dat is een groot compliment waard.”

03.

Strategie en resultaten

Strategie en resultaten

3.1 Blick op de toekomst

Ondanks COVID-19 hebben we onze blik in het afgelopen jaar ook weten te richten op de toekomst. Zo formuleerden we onze strategische koers en actualiseerden we ons strategisch HRM-beleid.

Voor de middellange termijn hebben we onze toekomst goed in het vizier. Dit legden we vast in ons toekomstplan 2021-2024. Binnen de radiotherapie doen zich echter ontwikkelingen voor in de techniek en apparatuur die veel invloed kunnen hebben op de langere termijn. Ook de ontwikkelingen op ICT-vlak vragen veel kennis en investeringen. Tel daarbij op dat twee van onze verwijzende ziekenhuizen in de komende 15 jaar verhuisplannen hebben, en de reden voor het uitstippelen van een strategische koers tot 2035 is duidelijk. In het najaar van 2020 startten we het traject met een multidisciplinair kernteam onder begeleiding van een extern bureau. We toetsten daarop begin 2021 de bevindingen en scenario's aan interne en externe stakeholders. De hoofdlijnen van de strategische koers stelden we daarop vast en communiceerden we met onze medewerkers en een aantal belangrijke samenwerkingspartners.

De kern van onze strategische koers:

- Uitgangspunt is behoud van radiotherapie in Zuidwest-Nederland.
- We handhaven ons huidige verzorgingsgebied en

werken vanuit twee locaties.

- We willen blijven fungeren als volwaardig onderdeel van oncologische ketens in de regio.
- We blijven zorg met aandacht bieden, dichtbij de patiënt. We verwijzen de patiënt naar instituten buiten de regio als dat nodig is voor de juiste zorg voor de patiënt.
- We blijven functioneren als zelfstandig instituut.

In dit bestuursverslag passeren verschillende strategische thema's de revue, zoals de nieuwbouwplannen in Roosendaal, de aanschaf van een Ethos en de samenwerkingsovereenkomst met het Erasmus MC.

3.2 Blick op het verleden

We wierpen in 2021 niet alleen een blik op de toekomst. We stonden ook stil bij de 40-jarige geschiedenis van het ZRTI. Op 10 april 1981 werd het toenmalige Zeeuws Radio Therapeutisch Instituut in Vlissingen officieel geopend en werd later die maand de eerste patiënt bestraald. We zijn er trots op dat we ons in de afgelopen vier decennia, in nauwe samenwerking met de verwijzende ziekenhuizen, hebben weten te ontwikkelen tot een onmisbare pijler in de Zeeuwse zorg. In 2014 voegden we daar de tweede locatie in Roosendaal aan toe, waar we samen met het Oncologie Centrum van Bravis al veel patiënten behandeld hebben.



→ **Meer informatie?**
www.zrti.nl/
 de-geschiedenis-van-het-zrti

3.3 Hoogwaardige radiotherapie

We bieden onze patiënten hoogwaardige radiotherapie door ontwikkelingen binnen ons vakgebied nauwlettend te volgen. Op die manier kunnen we onze patiënten zo snel mogelijk helpen met nieuwe technieken die zich als waardevol bewezen hebben. In deze paragraaf blikken we terug op een aantal zaken die we op het gebied van hoogwaardige radiotherapie gerealiseerd hebben in 2021.

Online adaptieve radiotherapie – de aanschaf van de Ethos

Een van de belangrijkste ontwikkelingen binnen de radiotherapie op dit moment is dat de behandeling nauwkeuriger uitgevoerd kan worden door dagelijks aanpassingen te doen op basis van de anatomie van de patiënt: online adaptieve radiotherapie (OART). Het bestralingsplan wordt op het bestralingsstoel aangepast aan de daadwerkelijke anatomische situatie van een patiënt op dat moment. Denk bijvoorbeeld aan de mate van blaasvulling. Een goede manier om de behandeling nóg meer op maat aan te bieden.

Binnen het ZRTI passen we nu al een vorm van adaptieve radiotherapie toe. Dat doen we door bij behandeling van het blaascarcinoom vooraf een aantal plannen te maken en op het moment van bestraling het plan te kiezen dat op dat moment het beste bij de anatomische situatie van de patiënt past ("plan-of-the-day"). We passen de online variant nog niet toe. De ontwikkeling van OART binnen het ZRTI heeft de komende jaren onze prioriteit. In nauwe samenwerking en samspraak met de Medisch Fysische Staf besloten we in 2021 om een Ethos aan te schaffen. De Ethos maakt voorafgaand aan elke bestralingsfractie een conebeam CT. De bijbehorende software zorgt vervolgens voor automatische intekening van organen en de tumor. De medisch beeldvormings- en bestralingsdeskundige (MBB'er) moet dit goed controleren en eventueel aanpassen. Vervolgens maakt de Ethos een bestralingsplan op basis van deze actuele beelden. Volgens dit aangepaste plan wordt de bestraling toegediend. Echte online adaptieve radiotherapie dus.

In 2022 installeren we dit toestel op de locatie Vlissingen. In de komende jaren plaatsen we eveneens een Ethos op onze locatie in Roosendaal. Het ZRTI beschikt op dit moment over vijf lineaire versnellers (drie op locatie Vlissingen en twee op locatie

Roosendaal). De Ethos is weliswaar een apparaat van onze huisleverancier VARIAN, maar het is een geheel ander soort versneller dan de huidige toestellen. De Ethos maakt gebruik van een andere energie, heeft een ringbased gantry en er is andere software nodig om hem te bedienen. De ingebruikname van de Ethos is een omvangrijk project, ook omdat het veranderingen in de werkwijze met zich meebrengt: een taakverschuiving van artsen naar MBB'ers bijvoorbeeld. De MBB'ers gaan nieuwe competenties verwerven op het gebied van het contouren van tumoren en organen en het beoordelen van dosisplanning.

Overige apparatuur en applicaties

De CT-scanner op de locatie Vlissingen diende conform planning vervangen te worden. Eind 2021 startten we met de voorbereidingen, waarna het nieuwe toestel half januari 2022 in gebruik genomen is. Het is een toestel van Siemens Healthineers. In de komende jaren installeren we eenzelfde toestel op de locatie in Roosendaal ter vervanging van de huidige CT daar. Door de unieke detector, het verbeterde contrast en de beeldvorming die door online registratie van de ademhaling gestuurd wordt, kunnen tumor- en orgaanbewegingen heel nauwkeurig in beeld gebracht worden.

We implementeerden een nieuwe versie van G2speech, de applicatie waarmee onze artsen dicteren. In 2021 startten we tevens met de voorbereidingen voor de upgrade van ARIA en Eclipse, de applicaties waarmee we de bestralingsplannen voor onze patiënten maken. In 2022 voeren we de upgrade uit.

Stereotactische bestraling

Met stereotactische bestraling kunnen we heel nauwkeurig een heel hoge dosis geven op een bepaalde plaats. Er komt daarbij minder straling in omliggend gezond weefsel. Patiënten hoeven gemiddeld minder fracties te ontvangen. Daarbij is de kans op bijwerkingen minder. Sinds de zomer van 2020 hebben we deze techniek voor uitzaaingen in de ruggenwervels geïmplementeerd. Stereotactische bestraling van kleine longtumoren, uitzaaingen in de longen of hersenen werden bij ons al aangeboden. Afgelopen jaar breidden we deze techniek uit met alle uitzaaingen die gelegen zijn in het bot. Patiënten in Zeeland, West-Brabant en de Zuid-Hollandse eilanden hoeven voor dit type behandelingen dus niet meer ver te reizen, maar kunnen deze bij het ZRTI krijgen.



In 2022 ronden we ook de uitbreiding van de indicaties voor stereotactische bestraling van hersenmetastasen af, waardoor patiënten met tot maximaal 10 uitzaaiingen in de hersenen bij ons terecht kunnen. Eerder was dit tot vier uitzaaiingen.

Doorontwikkeling RapidPlan

Al in 2019 namen we RapidPlan in gebruik bij het ZRTI. Met deze toepassing van kunstmatige intelligentie kan op basis van gegevens uit eerder gemaakte bestralingsplannen een bestralingsplan voor een individuele patiënt automatisch opgesteld worden. In 2020 verrichtten we een literatuurstudie naar de vraag in hoeverre RapidPlan ons de komende jaren verder kan ondersteunen op het gebied van automatische dosisplanning. Als resultaat van onder andere deze studie implementeerden we in 2021 RapidPlan voor de SIB²-techniek bij prostaatcarcinoom. Ook troffen we de voorbereidingen voor de toepassing van RapidPlan bij de behandeling van blaascarcinoom met plan of the day. Naar verwachting wordt deze techniek begin 2022 klinisch vrijgegeven.

Hypofractionering

Bij deze techniek wordt een hogere dosis per bestralingsfractie gegeven in een lager aantal bestralingen. Hierdoor hoeft de patiënt minder vaak te komen. Binnen de radiotherapie zien we de ontwikkeling dat hypofractionering bij een toenemend aantal tumorsoorten wordt toegepast en dat de

ontwikkeling naar extreme hypofractionering doorzet; dus nog minder fracties per behandeling. Bij het ZRTI zetten we hypofractionering standaard in voor patiënten met borstkanker en prostaatkanker. In het afgelopen jaar ontwikkelden we dit verder door in het zogeheten "fast forward" schema voor behandeling van borstkanker. Patiënten die hiervoor in aanmerking komen, hoeven nog maar vijf keer bestraald te worden. Ook voor de prostaatkankerpatiënten startten we in 2021 met de voorbereidingen voor de extreme hypofractionering. Naar verwachting kan ook een deel van deze patiënten dan in vijf keer bestraald worden.

Uitkomstregistratie

In het ZRTI meten we diverse kwaliteitsindicatoren. Veelal zijn dat procesindicatoren, zoals wacht- en doorlooptijden, aanmeldingen, en incidentmeldingen. Deze indicatoren zeggen echter niets over het behandelresultaat. Als ZRTI willen we juist daarin ook inzicht verkrijgen. In de afgelopen twee jaar hebben we hier stappen in gezet voor prostaatkankerpatiënten met de software-oplossing Noona. Met Noona kunnen we ervaringen van patiënten voorafgaand, tijdens en na de behandeling digitaal meten. We gaan nu ook dergelijke metingen voor borstkankerpatiënten invoeren. De voorbereidingen daarvan zijn in 2021 afgerond, zodat we in 2022 kunnen starten met de metingen.

² Simultaneous Integrated Boost – wanneer een extra dosis op een deel van het te bestralen gebied wordt gegeven, tegelijkertijd met de bestraling van het gehele gebied

Studies en publicaties

Deelname aan studies en onderzoek kan bijdragen aan het verbeteren van behandelmethodes of werkwijzen. Veelal zijn deze verbeteringen pas mogelijk wanneer veel data wordt verzameld. De schaalgrootte van het ZRTI maakt het lastig om zelf studies of onderzoeken te initiëren. Waar mogelijk nemen we deel aan landelijke studies. In 2021 hebben we geparticipeerd in onderstaande studies:

- PelvEx II

In deze studie wordt uitgezocht of bij endeldarmkanker de toevoeging van chemotherapie voorafgaand aan radiotherapie en operatie ervoor kan zorgen dat bij meer patiënten de tumor in zijn geheel verwijderd kan worden en dat daardoor de kans op genezing en langdurige overleving verbetert.

- Tesar

In deze studie worden twee behandelopties bij vroeg stadium endeldarmkanker met elkaar vergeleken: de reguliere behandeling met een aanvullende operatie waarbij de endeldarm wordt verwijderd en een behandeling bestaande uit aanvullende chemotherapie in tabletvorm met bestraling waarbij de endeldarm behouden blijft.

- TOP 1

In deze studie wordt onderzocht wat het effect is van het achterwege laten van bestraling bij oudere vrouwen met vroeg stadium borstkanker die een borstbesparende operatie hebben ondergaan.

- LORD

Deze studie onderzoekt of de standaardbehandeling (operatie die eventueel gevolgd wordt door bestraling en/of hormoontherapie) bij laag risico (graad I/II) Ductaal Carcinoom In Situ (DCIS) veilig weggelaten kan worden. DCIS wordt beschouwd als een voorstadium van/verhoogd risico op invasief borstkanker.

- Eslung

Dit betreft een retrospectieve dataverzameling en analyses om een vergelijking te kunnen maken tussen de behandelresultaten van operatie en stereotactische radiotherapie bij stadium I niet-kleincellig longkanker.

- PORTEC 4

Deze studie onderzoekt de waarde van een individueel moleculaire risicoprofiel om de

nabehandeling na operatie voor vroeg stadium baarmoederkanker te bepalen.

- Snapshot Rectumcarcinoom 2016 en LaNoReC study
Dit is een retrospectief onderzoek bij patiënten met rectumcarcinoom met als doel ontwikkelingen in de behandeling van rectumcarcinoom te evalueren. In het 2016 onderzoek ligt de focus op de diagnostiek en behandeling van de laterale lymfeklieren.

We legden in ons toekomstplan 2021 – 2024 vast om in kaart te brengen welke behoeftes en ideeën er leven bij medewerkers over het doen van onderzoek en wat er voor nodig is om dit meer te faciliteren. We hebben daar een visie op geformuleerd. In het verlengde daarvan ligt het publiceren in vakliteratuur en het presenteren op congressen en symposia. Leden van de Medisch Fysische Staf hebben een (groot) aandeel gehad in onderstaande publicaties:

- “Incorporating oxygenation levels in analytical DNA-damage models – Quantifying the oxygen fixation mechanism” (gepubliceerd door Frank Van den Heuvel, klinisch fysicus).
- Bijdrage als faculty aan workshop van de ESTRO Physics aspects of FLASH met verslag in ESTRO nieuwsbrief (Frank van den Heuvel, klinisch fysicus).
- “Treatment-specific risk of second malignancies in five-year survivors of diffuse large B-cell lymphoma” (mede-auteur Daphne van Kampen, radiotherapeut-oncoloog).
- “Patient reported toxicity and quality of life after hypofractionated high-dose intensity-modulated radiotherapy for intermediate- and high risk prostate cancer” (gepubliceerd door Jeroen Houben, radiotherapeut-oncoloog).
- “Dexamethasone for the Prevention of a Pain Flare After Palliative Radiation Therapy for Painful Bone Metastases: The Multicenter Double-Blind Placebo-Controlled 3-Armed Randomized Dutch DEXA Study” (mede-auteur Lieneke van Veelen, radiotherapeut-oncoloog).
- “A Dutch phase III randomized multicenter trial: whole brain radiotherapy versus stereotactic radiotherapy for 4-10 brain metastases” (mede-auteur Lieneke van Veelen, radiotherapeut-oncoloog).
- “Quality of life among patients with 4 to 10 brain metastases after treatment with whole-brain radiotherapy vs. stereotactic radiotherapy: a phase III, randomized, Dutch multicenter trial”

(mede-auteur Lieneke van Veelen, radiotherapeut-oncoloog).

- “A patient decision aid for breast cancer patients deciding on their radiation treatment, no change in decisional conflict but better informed choices” (mede-auteur Kitty van Gestel, radiotherapeut-oncoloog).
- “Model-based selection for proton therapy in breast cancer: development of the national indication protocol for proton therapy and first clinical experiences” (mede-auteur Kitty van Gestel, radiotherapeut-oncoloog).

- “Hypofractionated radiotherapy combined with targeted therapy or immunotherapy: Dutch survey on current practice, knowledge and challenges” (bijgedragen aan het onderzoek door Lieneke van Veelen, radiotherapeut-oncoloog).
- “Transparency in quality of radiotherapy for breast cancer in the Netherlands: a national registration of radiotherapy-parameters.” (bijgedragen aan het onderzoek door Barbara Wachters, radiotherapeut-oncoloog).

Samenstelling medische staf en klinisch fysici in 2021

Naam	Functie
Mevr. Dr. P.J.A.M. Brouwers	Radiotherapeut-oncoloog, lid stafbestuur
Mevr. Ir. F.M.F.C. Claassen	Klinisch fysicus, vicevoorzitter stafbestuur
Mevr. Dr. V.L.M.A. Coen	Radiotherapeut-oncoloog
Dhr. M.F.H. Dielwart	Radiotherapeut-oncoloog (tot 31 mei 2021)
Mevr. C.M.J. van Gestel	Radiotherapeut-oncoloog
Dhr. C. Griep	Radiotherapeut-oncoloog, raad van bestuur
Dhr. Dr. F. Van den Heuvel FAAPM	Klinisch fysicus
Mevr. Dr. M.G.A. van Hinsberg	Klinisch fysicus
Dhr. J. Houben	Radiotherapeut-oncoloog (per 1 september 2021)
Mevr. I.M.L. Jacobs	Radiotherapeut-oncoloog
Mevr. A. de Ronde MSc	Physician assistant
Mevr. D.A.T. van Kampen	Radiotherapeut-oncoloog, voorzitter stafbestuur
Mevr. M.F.E. de Kroon	Radiotherapeut-oncoloog
Dhr. Dr. M. de Langen	Klinisch fysicus
Mevr. C.A.P. Linthorst	Radiotherapeut-oncoloog (per 4 oktober 2021)
Mevr. M.M. Leseman – Hoogenboom	Radiotherapeut-oncoloog
Mevr. D.P. Paardekooper – Schager MSc	Physician assistant
Mevr. Dr. L.R. van Veelen	Radiotherapeut-oncoloog
Mevr. Ir. C.A.J.M. Vugts	Klinisch fysicus
Mevr. B.V.A. Wachters	Radiotherapeut-oncoloog, medisch manager



Stafbestuur houdt het ZRTI bij de tijd

Welke innovatieve technieken dragen bij aan een doelgerichtere behandeling? Welke nieuwe oplossingen kunnen nevenschade van bestraling verder voorkomen? Daphne van Kampen en Fiere Claassen volgen alle grote ontwikkelingen in ons vakgebied op de voet. En geven daarover vanuit het stafbestuur advies aan onze raad van bestuur.

Meegaan met de tijd: dat moeten alle organisaties. Maar een radiotherapeutisch instituut misschien nog net iets meer. Want hier draait alles om het

inzetten van hoogstaande technieken. En daarin volgen nieuwe ontwikkelingen elkaar in razend tempo op. Daarom werken onze artsen en fysici



nauw samen om het ZRTI bij de tijd te houden. Op de werkvloer én in de medisch-fysische staf, die wordt vertegenwoordigd door het stafbestuur. Vanuit twee invalshoeken: medisch en technisch. Daphne legt uit: "Als radiotherapeut-oncoloog bepaal ik op basis van het dossier van de patiënt welk gebied er hoe lang moet worden bestraald. Ik doe ook de intake en de voortgangsgesprekken met de patiënt. Een medisch beeldvormings- en bestralingsdeskundige rekt het bestralingsplan uit." Fiere: "Ik ben als klinisch fysicus gespecialiseerd in medische apparatuur en zorg dus dat patiënten bestraald worden met de juiste technieken en apparatuur. Daarbij hoort dat ik stralingsplannen controleer op uitvoerbaarheid, kwaliteit en veiligheid. Bij moeilijkere vraagstukken kijk ik ook mee bij de bestraling van de patiënt."

Grote investeringen

In totaal werken binnen het ZRTI 11 artsen, twee PA's en 5 fysici. Die kunnen natuurlijk niet telkens met elkaar en met bestuursleden in gesprek over nieuwe ontwikkelingen. Daphne: "Daarom vormen Fiere en ik met collega Patricia Brouwers een stafbestuur. Samen houden we op allerlei manieren de ontwikkelingen en innovaties in ons vakgebied in de gaten. Daarover praten we vervolgens elke maand met het bestuur. Wat is zinvol voor het ZRTI? Welke keuzes maken we?" Fiere: "Zo hebben we vorig jaar veel gesproken over een nieuw type lineaire Ethos-versneller. Daarmee kunnen we als het moet elke dag opnieuw een bestralingsplan maken en dat is voor bepaalde behandelingen net weer een verbetering ten opzichte van de gewone versneller. Zo'n apparaat is natuurlijk een enorme investering. Daarom zetten we alle mogelijkheden op een rij en bespreken we die uitvoerig met elkaar. Begin 2022 is hij besteld."

Innovatie bepaalt mede onze koers

Daphne: "Dat advies aan het bestuur reikt verder dan alleen losstaande investeringen. De apparaten die het ZRTI aanschaft, moeten namelijk ook passen bij onze strategische koers." Fiere: "En omgekeerd geldt dat waar het ZRTI naartoe gaat onlosmakelijk verbonden is met wat er nieuw op de markt komt op het gebied van kwaliteit, veiligheid en innovatie. Kijk maar naar een belangrijk vraagstuk voor de toekomst: het Elektronisch Patiënt Dossier. Of de toekomstige nieuwbouw in Roosendaal. Dat houdt voor onze organisatie heel wat in." Daphne: "Daarom hebben we als stafbestuur ook een belangrijke rol bij het bepalen van de koers."

Iedereen kan meepraten

Dan moet je als stafbestuur natuurlijk wel optimaal op de hoogte zijn van alle ontwikkelingen. De leden volgen daarom niet alleen zelf veel nieuws, ze hebben ook zes keer per jaar een overleg met de hele medisch-fysische staf. Fiere: "Zij geven ons input over wat ze zien en horen in de markt en in het werkveld. Dat hebben we echt nodig, want we kunnen niet alles alleen bijhouden." Daphne: "We hebben ook een hele prettige en constructieve band met de raad van bestuur. Ook zij dragen regelmatig ideeën aan, net als onze raad van toezicht én cliëntenraad. Het maakt dat we erg genieten van deze aanvullende taak: het is mooi dat bij het ZRTI dingen niet in een ivoren toren worden bekostigd. Iedereen moet mee kunnen praten. En dat gebeurt dus ook."

3.4 Menselijke maat

Wanneer iemand de diagnose kanker krijgt, staat zijn of haar wereld op z'n kop. Bij het ZRTI begrijpen we dat. We hebben oog voor de mens achter de patiënt en kijken verder dan onze dagelijkse zorgverlening. Onze locaties zijn bijvoorbeeld zo ingericht dat het rustige, prettige ruimtes zijn waar mensen in een ontspannen sfeer worden ontvangen. En heeft een patiënt vragen? Dan staan onze toegewijde medewerkers klaar om die te beantwoorden. In deze paragraaf vermelden we een aantal resultaten dat we in 2021 behaald hebben op het gebied van menselijke maat.

Informatievoorziening patiënten

We hechten veel waarde aan een goede informatievoorziening van onze patiënten.

De diagnose kanker brengt veel tweeweg, evenals de verschillende behandelingen die volgen.

Heldere informatie kan helpen om gerust te stellen en onduidelijkheden en onzekerheden weg te nemen.

In 2020 vernieuwden we onze voorlichtingsbrochure volledig. In 2021 ontwikkelden we een nieuwe brochure voor de nazorg bij borstkankerpatiënten. In 2022 ontwikkelen we ook voor andere patiëntcategorieën nazorgbrochures. We hadden in 2021 gepland de huidige voorlichtingsfilms te vernieuwen.

Dit is uitgesteld naar het nieuwe jaar.

In gesprek met patiënten

Vanuit het ZRTI voeren we al vele jaren doorlopend een patiënttevredenheidsonderzoek uit. In 2020 digitaliseerden we dat onderzoek en dit is afgelopen jaar naar tevredenheid verlopen en uitgevoerd.

We kunnen de applicatie ook gebruiken om aparte vragenlijsten over een specifiek onderwerp aan een groep patiënten te sturen. Dit hebben we in 2021 gedaan in het kader van wensen voor een patiëntportaal. In 2022 zetten we dit in voor de voorlichtingsfilm. Om met patiënten af en toe dieper in te kunnen gaan op een bepaald onderwerp, zijn we in 2021 gestart met het voeren van panelgesprekken. Samen met de cliëntenraad voerden we twee gesprekken, met als onderwerp 'nazorgbrochure' en 'zelfregie'. Het waren plezierige en waardevolle gesprekken. We willen dit enkele keren per jaar blijven doen.

3.5 Betrouwbare samenwerkingspartner

Een voorwaarde voor een goede kwaliteit van onze behandeling is een nauwe samenwerking met alle verwijzers. Bestraling is immers vaak maar één onderdeel van een behandeling, die daarnaast ook uit chemotherapie of chirurgie kan bestaan.

Door nog beter samen te werken met andere ziekenhuizen, maar ook met bijvoorbeeld huisartsen, tillen we de zorg naar een nog hoger niveau. Ook binnen de beroepsverenigingen vervullen we onze rol en werken we samen om radiotherapie blijven te ontwikkelen. In deze paragraaf benoemen we een aantal voorbeelden waaruit blijkt hoe we in 2021 inhoud hebben gegeven aan samenwerking.

We leverden in het afgelopen jaar een actieve bijdrage aan het EMBRAZE netwerk voor oncologie in Zuidwest Nederland. Via EMBRAZE nemen we deel aan het Egidius project met als doel excellente zorg voor maag- en slokdarmkanker patiënten in te richten, netwerkbreed en multidisciplinair.

Ook zijn we lid geworden van de Zeeuwse zorgcoalitie en nemen we deel aan het Deltaplan arbeidsmarkt zorg en welzijn Zeeland.

Helaas zijn geplande bijscholingsmomenten voor huisartsen in 2021 niet doorgegaan wegens COVID-19. Wel sprak een van onze artsen op een nascholingsbijeenkomst voor Walcherse huisartsen over lange termijneffecten van kankerbehandelingen.

Samenwerken met de verwijzende ziekenhuizen

We werken al jaren heel nauw samen met de vier ziekenhuizen in ons adherentiegebied. Een samenwerking die soepel loopt en vertrouwd voelt. Medisch specialisten weten elkaar goed te vinden en nemen deel aan de multidisciplinaire overleggen. Op bestuurlijk niveau vindt periodiek overleg plaats over de (zorg)ontwikkelingen in de regio en de samenwerking tussen de instituten. In het afgelopen jaar is in deze ontmoetingen veel gesproken over onze strategische vraagstukken en de geformuleerde koers. In het afgelopen jaar hebben we kennis gemaakt met een nieuw lid van de raad van bestuur van ZorgSaam en daarbij gesproken over onze strategische koers. Ook de raad van bestuur van het Van Weel-Bethesda ziekenhuis hebben we meegenomen in onze strategie en visie.

We hebben ons in de laatste maanden van 2021 gebogen over onze wensen voor eventuele nieuwbouw in Roosendaal. Hier kijken we samen met het Bravis ziekenhuis naar, met als uitgangspunt om de goede samenwerking met het Oncologiecentrum voort te blijven zetten. In samenwerking met het Oncologiecentrum zijn we gestart met kindermiddagen, waarop (klein)kinderen van patiënten een kijkje kunnen nemen bij ons om zo meer te weten te komen over de behandeling die hun (groot)ouder moet ondergaan.

In het voorjaar van 2021 sloten we ons met het ADRZ aan bij het Anser prostaatnetwerk. In dit netwerk wordt kennis en expertise gebundeld om kwalitatief hoogstaande zorg te leveren voor patiënten met prostaatacarcinoom. Het netwerk bestaat uit zeven multidisciplinaire prostaatcentra voor diagnostiek, het opstellen van het behandelplan en de nazorg. Het ZRTI vormt nu een onderdeel van één van deze centra samen met het ADRZ. Na de diagnose vindt multidisciplinaire afstemming plaats en krijgt de patiënt informatie over de behandelmethode zodat hij samen met de behandelend arts een keuze kan maken.

Bestendigen van de samenwerking met het Erasmus Medisch Centrum

Sinds 2014 is onze samenwerking met de radiotherapie-afdeling van het Erasmus MC vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. In het afgelopen jaar herzagen we in onderlinge afstemming deze overeenkomst. Beide partijen vinden het belangrijk om de samenwerking multidisciplinair vorm te geven, waar de nadruk in de afgelopen jaren meer lag op de medische samenwerking. Met deze overeenkomst blijven we inzetten op kennisuitwisseling en borgen we op die manier de best mogelijke radiotherapie voor onze patiënten in de regio.

3.6 Aantrekkelijke werkgever

Al onze medewerkers zorgen er dagelijks voor dat onze patiënten de aandacht en de behandeling krijgen die ze wensen en verdienen. Onze medewerkers zijn goed opgeleid en vinden bij ons een betekenisvolle en uitdagende baan. We willen een aantrekkelijke werkgever zijn én blijven, zodat we ook de komende jaren genoeg collega's hebben om ons werk uit te voeren.

Wanneer medewerkers meer dan 30 jaar of zelfs maar liefst 40 jaar bij een organisatie werken, dan zegt dat iets over hun betrokkenheid, maar vast ook over de sfeer en cultuur bij een organisatie. Afgelopen jaar zijn drie medewerkers met pensioen gegaan, waarvan twee collega's vanaf de start van het ZRTI in 1981 werkzaam waren in Vlissingen. We vierden dus het 40-jarig bestaan van het ZRTI en tegelijkertijd namen we afscheid van deze drie collega's met enorm veel kennis en ervaring.

In het afgelopen jaar actualiseerden we ons strategisch HRM-beleidsplan (2022-2024), waarin we aandacht hebben voor een prettige werkomgeving, de juiste persoon op de juiste plek op het juiste moment en duurzame inzetbaarheid.

Veilig en gezond werken

Ook zonder COVID-19 hebben we doorlopend aandacht voor de werkomgeving van onze medewerkers. We vinden het heel belangrijk dat zij op een veilige manier kunnen werken. Gezondheid en vitaliteit zijn daarbij ook belangrijke thema's. In 2021 namen we in dit kader een Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) af met daarbij ook een onderzoek naar psychosociale arbeidsbelasting en een cultuuronderzoek. Het blijkt dat de door medewerkers ervaren cultuur bijna naadloos aansluit op de door hen gewenste cultuur. We zorgen ervoor dat ervaren werkdruk regelmatig een onderwerp van gesprek is, zowel in de teams als in individuele gesprekken. Het opgestelde plan van aanpak van de RI&E is eind 2021 voorgelegd aan de ondernemingsraad en met hun instemming geven we daar in 2022 uitvoering aan. Het arbobeleidsteam heeft hier een belangrijke rol in.

We formuleerden in 2021 ook onze visie op verzuim. Met training en ondersteuning vanuit Falke & Verbaan hebben de leidinggevenden zich hierin bekwaamd en organiseerden we dialoogsessies met alle teams. We spraken daarin over verzuim en de gedeelde verantwoordelijkheid van medewerker, werkgever en arbodienst. We spraken daarnaast ook over preventie en over inzetbaarheid in het algemeen.

Eind 2021 hebben we een gedragscode opgesteld waarin we gewenst gedrag helder hebben geformuleerd, zodat iedereen die bij ons werkt of voor ons werkt, weet welk gedrag wij graag willen zien en welk gedrag wij niet tolereren. Binnen het ZRTI waren al twee interne vertrouwenspersonen aanwezig.

In het afgelopen jaar voegden we daar een externe vertrouwenspersoon aan toe, zodat medewerkers op meerdere manieren en laagdrempelig hun verhaal kwijt kunnen als zij dat nodig hebben.

Scholing en ontwikkeling

Om hoogwaardige radiotherapie te kunnen blijven bieden, is het belangrijk dat medewerkers vakinhoudelijk (bij)geschoold blijven. Daarnaast willen we ruimte geven voor persoonlijke ontwikkeling. Ons strategisch opleidingsplan hebben we in 2021 geactualiseerd, met een looptijd tot en met 2024. Het doel om de mogelijkheden van e-learning in kaart te brengen, hebben we nog niet behaald en nemen we mee naar 2022.

In het afgelopen jaar voerden de leden van de Medisch-Fysische Staf de periodieke IFMS (Individueel Functioneren Medisch Specialisten) uit onder begeleiding van Q3 Consult. Diverse medewerkers vulden vragenlijsten in over de individuele leden (360 graden feedback). De uitkomsten zijn besproken in groeps gesprekken waar ontwikkelmogelijkheden aan bod kwamen.

Intranet

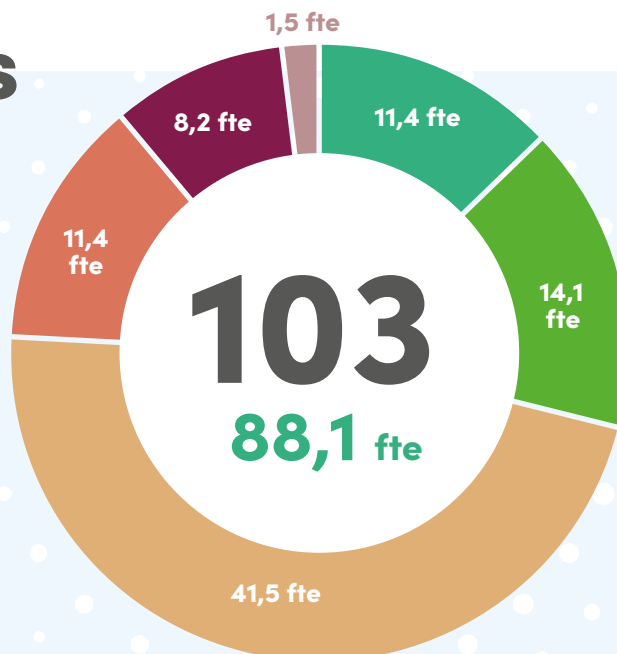
Goede informatievoorziening en het faciliteren van onderlinge verbondenheid zijn onderdelen van goed werkgeverschap. In oktober van het afgelopen jaar ging ons nieuwe intranet live, onder de naam FOTON. Voordat we over FOTON beschikten, bestond onze interne communicatie uit nieuwsbrieven en losse e-mails. Via intranet kunnen medewerkers nu snel veel informatie terugvinden en nalezen en wordt de betreffende informatie ook organisatiebreed gedeeld, waar dit voorheen soms teamgebonden was.

Digitalisering HR-processen en dossiers

In 2019 is een start gemaakt met een omvangrijk project achter de schermen: het digitaliseren van diverse personeelsprocessen. Inmiddels zijn alle personeelsdossiers gedigitaliseerd en zijn processen zoals jaargesprek, exitgesprek, indiensttreding, personeelsmutaties en scholing gedigitaliseerd in AFAS. Het afgelopen jaar hebben we de jaargesprekken en de scholing geëvalueerd en brachten we verbeteringen in het systeem en proces aan. Ook digitaliseerden we het werving- en selectieproces met AFAS Outsight.



Kerncijfers personeel



Aantal medewerkers:

Disciplines in fte:

11,4 fte	Radiotherapeut-oncologen en physician assistants
14,1 fte	Klinisch fysici, klinisch fysisch medewerkers, versnellertechnici en informatiecoördinatoren
41,5 fte	Medisch beeldvormings- en bestralingsdeskundigen (incl. MBB'er in opleiding)
11,4 fte	Perimedici
8,2 fte	Bedrijfsbureau
1,5 fte	Facilitair

Aantal vrouwen / mannen



Gemiddelde leeftijd:



Verzuim:

Gemiddeld:

3,3%



Blijde medewerkers, tevreden patiënten

Al jaren scoort het ZRTI een ruime 9 in patiënttevredenheidsonderzoeken. Daar zijn we trots op, want het laat zien dat we patiënten steeds op de eerste plek zetten. Iedereen binnen het ZRTI is daarop gericht. Ook de collega's van het Bedrijfsbureau. Zij ondersteunen en faciliteren de medewerkers die rechtstreeks contact hebben met patiënten.

“Een ruime negen halen is één, dat behouden kan alleen als we voldoende oog en aandacht houden voor onze medewerkers. Want zij bepalen het succes van het ZRTI. Een blijde medewerker zorgt voor een tevreden patiënt”, zegt HR-adviseur Nadine van Voorthuysen. Kyra de Koeijer vult aan: “Daarom ondersteunt het Bedrijfsbureau collega's vanuit de vakgebieden communicatie, financiën, kwaliteit, HR

en het managementsecretariaat. Als kwaliteitsadviseur zorg ik voor de bewaking van onze kwaliteit. Ik begeleid bijvoorbeeld interne en externe audits en laat allerlei onderzoeken doen.” Nadine: ‘HR zorgt voor het advies en begeleiding voor de ontwikkeling van teams en medewerkers. En ook wij voeren allerlei projecten en onderzoeken uit.’



Mooie ambitie met valkuil

Die onderzoeken geven inzichten in hoe het ZRTI het als organisatie doet en waar verbeterpunten liggen. "Collega's zijn dan ook altijd heel benieuwd naar de resultaten. Daaruit blijkt de gezamenlijke wens om het goed te willen doen", vertelt Kyra. Nadine: "In ons onderzoek naar werkdruk en cultuur in 2021 werd dat bevestigd. De externe onderzoeker vertelde dat hij in de interviews met teams steeds hetzelfde terugzag: dat de patiënt op één staat. In die mooie ambitie zit ook een valkuil. Lopen mensen zichzelf soms niet voorbij? Is er nog wel ruimte voor de eigen ontwikkeling? Wij vinden het bij goed werkgeverschap horen dat we daar voldoende oog voor hebben. Goed werkgeverschap is daarom ook een groot onderdeel van ons HR-beleid, dat we in 2021 herzien hebben.

Maatwerk voor medewerkers

Hoog in het vaandel bij dat HR-beleid staat maatwerk. "Wat past bij een team? Wat past bij een

medewerker? Hoe kunnen we ontwikkelen? Daar gaan we nu nog gericht aan werken." Daarom was er in 2021 ook veel aandacht voor preventie. Nadine vervolgt: "Het onder controle houden van het verzuimcijfer is niet alleen belangrijk voor onze organisatie, we willen ook dat medewerkers lekker in hun vel zitten. Daarom hebben we nadrukkelijk gekeken naar wat we kunnen voordat iemand uitvalt. Niet alleen leidinggevenden, maar ook collega's. Voer het gesprek met elkaar. Daar hebben we trainingen voor gedaan en we merken dat zaken nu nog meer bespreekbaar zijn. Dat draagt bij aan de onderlinge betrokkenheid, die toch al groot is. Dat zien we bijvoorbeeld terug bij projecten als het nieuwe Intranet dat we vorig jaar hebben gelanceerd. Het maakt onderlinge informatie-uitwisseling veel makkelijker en er wordt flink gebruik van gemaakt."

Nauwe samenwerking

De introductie van dat Intranet is het resultaat van een nauwe samenwerking tussen collega's uit meerdere afdelingen, vertelt Kyra. "Op het Bedrijfsbureau hebben we natuurlijk onze eigen werkzaamheden, maar we werken veel samen. Zowel onderling als met de collega's in het primaire proces. In 2021 behaalden we bijvoorbeeld de NEN7510-certificering. Dat gaat over normen op het gebied van informatiebeveiliging in de zorg, enorm belangrijk natuurlijk. Met deze certificering ligt nu in processen vast hoe we omgaan met bijvoorbeeld het Elektronisch Patiënt Dossier, met interne en externe gegevensuitwisseling en hoe we samen zorgen voor betrouwbare systemen. Dat kun je alleen bereiken als iedereen wil meewerken."

Patiënten koppelen terug

Het ZRTI zoekt die medewerking niet alleen in eigen huis. Kyra: "Hoe onze patiënten onze dienstverlening ervaren, kunnen alleen onze patiënten vertellen. We zijn dus heel blij dat we vaak en veel terugkoppeling krijgen. Om dat nog makkelijker te maken, hebben we in 2021 ons patiënttevredenheidsonderzoek gedigitaliseerd en uitgebreid, helemaal gericht op ervaringen van de patiënt. Ook voeren we sinds vorig jaar panelgesprekken met patiënten. We hebben bijvoorbeeld input gevraagd over de nazorgbrochure voor borstkankerpatiënten en samen met de cliëntenraad spraken we met patiënten over het thema zelfregie. Ook dat hoort allemaal bij het vasthouden van ons hoge kwaliteitsniveau. En daar zijn we trots op!"

3.7 Slim, stabiel en safe georganiseerd

We kunnen onze ambities alleen bereiken als we onze mensen, middelen en tijd doelmatig en efficiënt inzetten en als ondersteunende processen van goede kwaliteit zijn. Zo creëren we ruimte om te werken aan innovatie en kunnen we blijven doen waar we goed in zijn: de patiënt omringen met aandacht en de zorg afstemmen op de individuele patiënt. In 2021 realiseerden we diverse doelen in de ondersteunende diensten. In hoofdstuk 5 gaan we dieper in op de financiële kant. In deze paragraaf staan we stil bij ICT, informatiebeveiliging en ons kwaliteitsmanagementsysteem.

Informatiebeveiliging – op naar een NEN 7510 certificering

We zijn er trots op dat we in het najaar van 2021 de externe audit voor de NEN 7510 met een positief resultaat hebben afgerond. In de afgelopen twee jaar hebben we hard gewerkt aan de voorbereiding en het inrichten van de organisatie zodat de informatiebeveiliging van het ZRTI geheel voldeed aan de gestelde normen. In 2022 gaan we op basis van het auditrapport aan de slag met de mogelijkheden voor verdere verbetering en voor bestendiging van de normen.

Ter voorbereiding op de audit informatiebeveiliging, zijn we in het voorjaar van 2021 getoetst op de NVZ gedragslijn Toegangsbeveiliging digitale patiëntendossiers. Ook deze audit hebben we met een goed resultaat doorstaan.

Evaluatie EPD

We vinden het belangrijk dat het Elektronisch Patiënten Dossier (EPD) onze zorgprocessen ondersteunt en de samenwerking en veilige uitwisseling van gegevens met onze partners en onze patiënten faciliteert. Landelijk wordt de wet- en regelgeving op het gebied van informatiebeveiliging voortdurend aangescherpt opdat deze gelijke tred houdt met de maatschappelijke ontwikkelingen. Het huidige EPD van het ZRTI is in 2014 geïmplementeerd. Na meer dan zes jaar vonden we het belangrijk om een evaluatie uit te voeren om te bepalen of het EPD nog voldoet aan de hedendaagse eisen alsook onze ambities. Deze evaluatie heeft in 2021 plaatsgevonden waarop is besloten tot vervanging van het huidige EPD. In het komende jaar bekijken we op welke manier we een toekomstbestendig EPD voor het ZRTI kunnen realiseren.

Een geaccrediteerd kwaliteits- en veiligheidsmanagementsysteem

Waar we in 2020 met vlag en wimpel slaagden voor de externe audit voor het accreditatieschema Qmentum Global (van Qualicor Europe), stond 2021 in het teken van verdere borging daarvan in ons kwaliteitsmanagementsysteem. Dit is inmiddels een volwassen systeem waar we onze kwaliteit en veiligheid in meten, monitoren en doorlopend verbeteren. Ook de NEN7510 normen gaan we hier in 2022 in borgen

Toelichting op infographic:

- We meten de ervaringen van patiënten doorlopend via ons digitale patiënttevredenheidsonderzoek. Medewerkers kunnen de resultaten bekijken via het intranet (FOTON). Tweemaal per jaar stellen we een analyse op die in de verschillende werkoverleggen en bij het managementteam wordt besproken. De resultaten van het onderzoek gaven in het afgelopen jaar geen aanleiding tot verbetermaatregelen.
- Patiëntgerelateerde meldingen worden geregistreerd en geanalyseerd. De kwartaalrapportages van de meldingencommissie worden in het managementteam besproken, waar besluitvorming plaatsvindt over verbetermaatregelen. Ook worden de meldingen besproken in de diverse werkoverleggen.
- Voor onze wachttijden hanteren we de normen van de NVRO (Nederlandse Vereniging voor Radiotherapie en Oncologie). We bleven in 2021 ruim binnen de gestelde normen.
- In 2021 hebben we 1 officiële klacht ontvangen. Deze is naar tevredenheid van de betreffende patiënt afgehandeld. We hebben afgelopen jaar onze klachtenregeling geactualiseerd en contracteerden naast de interne klachtenbehandelaar nu ook een externe klachtenfunctionaris. De patiënt heeft de keuze om de weg te bewandelen die hij of zij wenst.
- In 2021 constateerden we 3 datalekken. Hiervan is melding gemaakt bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Ook stelden we een Datalekken Commissie in om onderzoek te verrichten en rapporteerden we aan de raad van bestuur. De betrokken patiënten zijn door de Functionaris voor de Gegevensbescherming (FG) ingelicht.

Kerngegevens kwaliteit

Tevredenheid patiënten:

Gemiddeld:

9,1	Het maken van afspraken voor het eerste bezoek
9,1	Het consult
9,1	Vorbereiding op de behandeling
9,2	De bestralingsbehandeling

Gemelde en geanalyseerde incidenten:

49,5%	154	Bijna incident
50,5%	155	Minder ernstig incident
0%	0	Ernstig incident
0%	0	Zeer ernstig incident
0%	0	Fataal incident

Wachttijden:



Alle spoedpatiënten zijn **binnen 24 uur** na aanmelding behandeld (norm is 100%)

Patiënten met ernstige pijn en/of bloedverlies zijn gemiddeld **4,9 dagen** na aanmelding gestart met hun behandeling (norm is 7 dagen)

Overige patiënten zijn gemiddeld **14,7 dagen** na aanmelding gestart met hun behandeling (norm is 21 dagen)

Aantal klachten:

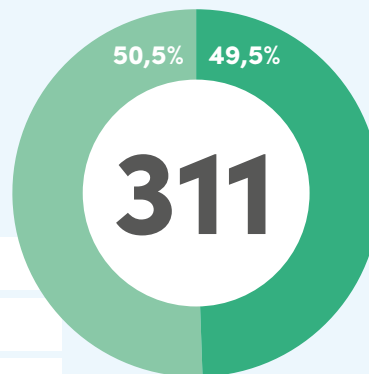
1

3

Aantal datalekken:

9,0

Qualicor^{EUROPE}



04.

Risico- management

Risicomanagement

4.1 Inleiding

Het ZRTI wordt in de uitvoering van haar strategie en bedrijfsvoering geconfronteerd met strategische, operationele, financiële en compliance-risico's. Ons risicomanagementbeleid is erop gericht deze risico's in beeld te brengen en te beheersen of te verkleinen. Het risicomanagement is integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering.

4.2 Risicoprofiel

Het risicoprofiel van het ZRTI wordt grotendeels bepaald door het bieden van kwalitatieve en veilige specialistische zorg aan een specifieke groep patiënten in een redelijk dunbevolkt gebied. De schaalgrootte van het ZRTI is beperkt. Binnen het ZRTI wordt gewerkt met hoog gespecialiseerd personeel. Het ZRTI is kapitaalintensief, met twee vestigingen en verschillende bestralingstoestellen. Het ZRTI is een ICT gedreven organisatie. ICT is een belangrijke ondersteunende randvoorwaarde voor het bieden van goede patiëntenzorg en het leveren van hoogwaardige radiotherapie. Het beperkte adherentiegebied van het ZRTI legt, samen met de maatschappelijke verantwoordelijkheid om de zorg kwalitatief en betaalbaar te houden, druk op financiële beheersing en (ICT)-innovaties.



4.3 Risicoacceptatie

De mate waarin het ZRTI bereid is risico's te lopen bij het nastreven van haar doelstellingen verschilt per doelstelling en per risicocategorie ('risicoacceptatie'). De risicogrenzen zijn vastgelegd in het risicomangementdocument en zijn bepaald voor de inrichting van de administratieve organisatie en de genomen interne beheersingsmaatregelen.

Risicocategorie	Risicoacceptatie	Toelichting
Strategisch	Gematigd	Het ZRTI is bereid gematigde, maar maatschappelijk aanvaardbare, risico's te nemen bij het nastreven van haar ambities voor het behoud van hoogwaardige radiotherapie in het adherentiegebied. We zoeken steeds naar een goede balans tussen onze maatschappelijke functie (lage risicoacceptatie) en onze ambities (hogere risicoacceptatie).
Operationeel	Zeer laag	Wanneer iemand te maken krijgt met kanker is alleen de beste behandeling goed genoeg. Onze medewerkers kunnen de beste radiotherapie alleen bieden wanneer zij de beschikking hebben over de beste voorzieningen. We streven ernaar de risico's die deze continuïteit in gevaar kunnen brengen, zoveel mogelijk te beperken. Onze risicoacceptatie is dan ook zeer laag. We nemen geen (enkel) risico waar het gaat om de veiligheid van onze patiënten, medewerkers en bezoekers. Op het gebied van veiligheid doen we ons uiterste best (medische) risico's te vermijden die patiënten, medewerkers en bezoekers in gevaar kunnen brengen. We sluiten risico's uit voor zo ver dat mogelijk en reëel is.
Financiële informatievoorziening (financiën)	Laag	Betrouwbare en tijdige financiële rapportages zijn van belang voor een solide financiële positie van het ZRTI. Een goede financiële positie draagt bij om toegang tot de financiële markten te behouden zodat nieuwe investeringen in vastgoed, medische apparatuur en ICT kunnen plaatsvinden. Het ZRTI heeft een lage risicoacceptatie wat betreft de risico's op het gebied van de financiële verslaglegging.
Compliance	Zeer Laag	Het ZRTI streeft ernaar te voldoen aan alle van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Het ZRTI heeft specifieke aandacht voor wet- en regelgeving op het gebied van radiotherapie, kwaliteit en (patiënt) veiligheid, privacy en informatiebeveiliging.

4.4 Raamwerk voor risicomangement

Het nemen van risico's is inherent aan het besturen van een organisatie. We streven naar een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering door een bewuste afweging te maken tussen onze doelstellingen en de risico's die we bereid zijn te nemen. We vergroten hiermee de kans op het behalen van onze strategische doelstellingen.

De filosofie achter ons risicomangementbeleid is als volgt:

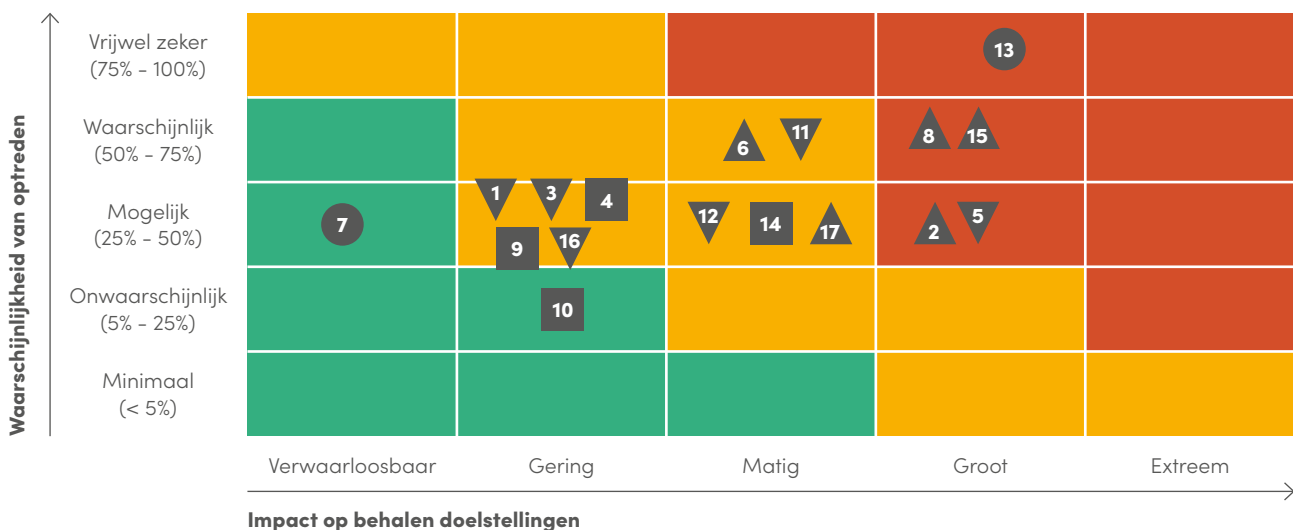
- De raad van bestuur en het management zijn verantwoordelijk voor de opzet en het testen van de werking van systemen voor risicobeheersing en interne controle. Deze systemen hebben tot doel om significante risico's in kaart te brengen, de realisatie van doelstellingen te bewaken en naleving van de wet- en regelgeving te waarborgen.

- Adequate systemen voor risicobeheersing en interne controle zullen de kans op fouten, onjuiste beslissingen en verrassingen door onvoorzienbare omstandigheden reduceren.
- Het risicomanagement is geïntegreerd in de planning- en controlcyclus.
- Een gezonde organisatie is essentieel voor het nemen van risico's. De raad van bestuur bepaalt wat daarbij maximaal acceptabel is (risicoacceptatie). Jaarlijks maken we een inschatting van de risico's en de benodigde beheersmaatregelen. Periodiek meten we de stand van zaken om te beoordelen of de beheersmaatregelen voldoen en/of er andere risico's zijn ontstaan die actie vereisen.

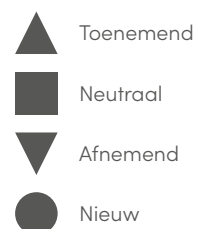
4.5 Beoordeling belangrijkste risico's

We beoordelen en vergelijken de risico's in een risicomatrix. Het risico wordt visueel weergegeven door kans x impact. Hiermee wegen we onze risico's op basis van inschatting van de kans dat het risico zich voordoet en een inschatting van de gevolgen voor het behalen van de doelstellingen van het ZRTI (impact). Grote risico's hebben een mogelijke impact op de financiële continuïteit van het ZRTI of hebben een significant niet-financiële impact, bijvoorbeeld de veiligheid van onze patiënten en medewerkers. Wij hebben de belangrijkste risico's, die hierna worden beschreven, in een risicomatrix geplaatst, waarbij wij rekening hebben gehouden met de operationele interne beheersingsmaatregelen.

Risicomatrix na toepassing interne beheersingsmaatregelen (netto risico)



#	Risico	Risicocategorie	Ontwikkelingen in afgelopen jaar
Hoogwaardige radiotherapie			
1	Uitbraak van infecties	Operationeel	▼
2	Niet voldoen aan kwantitatieve NPRO normen	Strategisch	▲
3	Niet naleven van streeftijden en wachttijden	Operationeel	▼
4	Onjuiste DBC declaraties	Compliance	■
5	Achterlopen op technologische ontwikkelingen	Strategisch	▼
6	Bestralingsfouten	Operationeel	▲
Menselijke maat			
7	Niet voldoen aan patiëntverwachtingen	Operationeel	●
Betrouwbare samenwerkingspartner			
8	Afhankelijkheid zorgverzekeraars	Strategisch / financieel	▼
9	Afhankelijkheid verwijzende specialisten	Operationeel	■
Aantrekkelijke werkgever			
10	Onvoldoende kwalitatief personeel	Operationeel	■
11	Onvoldoende continuïteit personeel	Operationeel	▼
12	Onvoldoende kwantiteit personeel	Operationeel	▼
Slim, stabiel en safe georganiseerd			
13	Positionering locaties	Strategisch	●
14	Onjuiste data integriteit	Operationeel	■
15	Geen beschikbaarheid en continuïteit ICT / EPD	Operationeel / Compliance	▲
16	Geen vertrouwelijkheid data(verwerking)	Operationeel / Compliance	▼
17	Geen gestructureerde gegevensvastlegging	Operationeel	▲





4.5.1 Risico's omtrent hoogwaardige radiotherapie

Risico's die zich kunnen voordoen binnen de primaire bedrijfsvoering:

1. Het COVID-19 virus heeft duidelijk gemaakt dat een virus significante invloed kan hebben op de wereld, de bedrijfsvoering, medewerkers en patiënten. Ondanks dat het ZRTI de afgelopen twee jaar een aantal maal te maken heeft gehad met een COVID-19 besmette patiënt of medewerker heeft dit geen invloed gehad op de bedrijfsvoering van het ZRTI. Patiënten met kanker lopen een groter **risico op infecties** dan andere mensen omdat zij door hun ziekte een verminderd afweersysteem hebben. We proberen de uitbraak van infecties te voorkomen door te werken volgens landelijke richtlijnen voor hygiëne en infectiepreventie. De hoge bewustwording van een goede hygiëne en infectiepreventie heeft er aan bijgedragen dat de organisatie zich snel heeft weten aan te passen aan de nieuwe richtlijnen voor hygiëne en infectiepreventie voortkomend uit de COVID-19 pandemie.
2. De Nederlandse Vereniging voor Radiotherapie en Oncologie (NVRO) heeft **kwantitatieve normen** voorgeschreven voor radiotherapeutische instituten. Zo moet een instituut voldoen aan minimale

formatie-eisen van professionals en een minimum aantal behandelingen uitvoeren. Nieuwe landelijke behandelprotocollen geven de mogelijkheid tot minder bestralingsfracties per bestralingsserie, maar wel met een hogere dosis per bestraling. Patiënten worden zodoende minder vaak bestraald, waardoor de bezettingsgraad van versnellers in de toekomst af zou kunnen nemen. Bij het opstellen van vervangingsinvesteringen wordt een business case gemaakt om zowel de medische als financiële consequenties van nieuwe behandelprotocollen of apparatuur te beoordelen.

3. De NVRO heeft **streef- en wachttijden** voorgeschreven voor radiotherapeutische instituten. De normen en indicatoren zijn opgenomen in onze productie- en capaciteitsplanningen en managementrapportages zodat we ze kunnen monitoren, oorzaken kunnen analyseren en maatregelen kunnen nemen. We voldoen in 2021 aan de normen.
4. Het ZRTI mag alleen die zorg bij zorgverzekeraars declareren die ook daadwerkelijk is uitgevoerd. We controleren de administratie van elke behandeling voordat we de DBC declareren bij de zorgverzekeraar om er zeker van te zijn dat de **declaratie rechtmatig** is.

5. **Technologische ontwikkelingen** in de oncologie en radiotherapie gaan snel. Het is belangrijk technologische ontwikkelingen op het gebied van apparatuur, ICT en gegevensuitwisseling tussen zorgaanbieders goed te volgen en hierop te acteren.
6. Patiënten, medewerkers en samenwerkingspartners moeten kunnen vertrouwen op een **hoogwaardig en veilig behandelproces zonder bestralingsfouten**. Wij hebben een uitgebreid kwaliteits- en veiligheidsbeleid en toetsen onszelf periodiek aan de hand van het accreditatieschema Qmentum Global, om er zeker van te zijn dat de kwaliteit en veiligheid van voldoende niveau zijn en om tekortkomingen te kunnen oplossen. Ook voldoen we aan de normen van NEN7510 en worden we iedere vijf jaar gevisiteerd door de beroepsverenigingen.

4.5.2 Risico's omtrent menselijke maat

7. De **verwachtingen van patiënten** veranderen, mede doordat ze mondiger worden en zich beter laten voorlichten. De patiënt mag van het ZRTI verwachten dat de gekozen zorgaanpak het beste aansluit bij zijn of haar diagnose en zorgbehoeften. We meten de tevredenheid van onze patiënten zodat we blijvend kunnen ontwikkelen. Daarnaast zijn we in 2021 gestart met periodieke, informele patiëntgesprekken om de patiëntparticipatie in onze bedrijfsvoering verder te vergroten (panelgesprekken). We hebben op basis hiervan in 2021 bijvoorbeeld de nazorgbrochure voor patiënten met borstkanker aangepast.

4.5.3 Risico's omtrent betrouwbare samenwerkingspartner

8. Er is maatschappelijke druk tot het verlagen van kosten in de ziekenhuissector. Jaarlijks worden onze kostprijzen herijkt, in relatie tot de toepassing van nieuwe behandelprotocollen en – technieken. We hebben getoetst of onze tarieven marktconform zijn, om een passende verkoop- en prijsstrategie te bepalen richting **zorgverzekeraars**. Het ZRTI neemt deel aan de landelijke doelstellingen 'Juiste zorg op de Juiste Plek' om er aan bij te dragen de zorg ook in de toekomst betaalbaar te houden.

9. Het ZRTI is voor nieuwe patiënten afhankelijk van **doorverwijzingen vanuit specialisten van de ziekenhuizen en vanuit huisartsen**. De radiotherapeut-oncologen hebben zitting in de oncologiecommissies en nemen dagelijks deel aan de multidisciplinaire overleggen vanuit de verschillende specialismen. Deze samenwerking draagt bij aan een verder geïntegreerde behandeling van de patiënt door de verschillende zorgaanbieders.

4.5.4 Risico's omtrent aantrekkelijke werkgever

10. De **kwaliteit van het personeel** bepaalt in belangrijke mate in hoeverre behandeling op een veilige en deskundige wijze wordt uitgevoerd. Het strategisch HRM-beleid en het strategisch opleidingsplan hebben ten doel om medewerkers met de juiste kennis en capaciteiten te werven en te behouden, duurzaam en flexibel in te zetten, en te stimuleren tot verdere ontwikkeling.
11. De **continuïteit van het personeel** is mede afhankelijk van het ziekteverzuim. Het verzuimpercentage is, ondanks COVID-19, in 2021 afgenomen. De werkdruk wordt (soms) als hoog ervaren, mede door onderbezetting van een aantal functies door verzuim en door het feit dat een aantal vacatures begin 2021 nog niet was ingevuld. We proberen te voorkomen dat er personeelstekorten ontstaan waardoor wachttijden voor patiënten oplopen en de werkdruk voor medewerkers verder toeneemt. We besteden aandacht aan verzuimpreventie. Vanaf 2021 is de samenwerking gestart met een nieuwe arbodienst waarbij we meer inzetten op verzuimpreventie en een betere samenwerking met de bedrijfsarts, om re-integratie te bevorderen.

12. De krapte op de arbeidsmarkt en de geografische ligging van het ZRTI, met name van de locatie Vlissingen, genereert dat het soms moeilijk is om **kwalitatief goed c.q. hoogopgeleid personeel** te vinden. Hoogopgeleide mensen trekken steeds meer richting de grote steden. De coronapandemie heeft wel een breuk in deze ontwikkeling laten zien, maar het is onzeker of dit zich ook doorzet na deze pandemie. Op dit moment zijn er geen lange openstaande vacatures.

4.5.5 Risico's omtrent slim, stabiel en safe georganiseerd

13. Het Bravis ziekenhuis, het ADRZ, ZorgSaam en het Van Weel Bethesda ziekenhuis zijn de vier verwijzende ziekenhuizen in onze regio. Ontwikkelingen binnen deze ziekenhuizen kunnen invloed hebben op het ZRTI. De voorgenomen verhuizing van het Bravis ziekenhuis heeft grote invloed op de **positionering van de locaties** van het ZRTI en heeft bijbehorende financiële consequenties. Het ZRTI is reeds gestart om de kansen en bedreigingen inzichtelijk te maken maar ook om een programma van eisen op te stellen om de haalbaarheid van nieuwbouw te kunnen toetsen. De toekomstscenario's worden nader uiteengezet om te beoordelen hoe invulling gegeven kan worden aan de strategische koers 2021 -2035. De keuze tot verhuizing zal naar verwachting pas in 2022 worden gemaakt. Het ZRTI is een kapitaalintensief instituut en investeringen in vastgoed worden samen met investeringen in medische apparatuur en ICT beoordeeld op basis van resultaat-, solvabiliteit- en liquiditeitsratio's. Een eventuele verhuizing lijkt niet te leiden tot een **duurzame afwaardering** van de boekwaarde van het pand of de (medische) inventaris. We hebben dit risico als hoog ingeschat, waarbij wij nu een financiële buffer creëren om de continuïteit in de toekomst te waarborgen.
14. We maken gebruik van verscheidende softwaresystemen, waaronder een elektronisch patiëntendossier (EPD), bestralingssoftware en software voor planning- en urenregistratie. Wanneer het aantal systemen en de complexiteit ervan toeneemt, wordt de kans op onjuiste data groter. We monitoren de **data-integriteit** al op verschillende plaatsen in de organisatie om dit risico te verkleinen.
15. ICT is de ruggengraat van het ZRTI. De continuïteit en veiligheid van het bestralingsproces en de zorgregistratie zijn volledig van afhankelijk van een **beschikbare ICT-infrastructuur en de continuïteit van het EPD**. We hebben de ICT-diensten uitbesteed aan een externe leverancier en afspraken gemaakt waardoor we er zeker van zijn dat de dataservers altijd beschikbaar zijn, dat onze ICT-voorzieningen meegaan met technologische ontwikkelingen en dat we voldoen aan wetgeving op het gebied van bescherming van persoonsgebonden gegevens. In 2021 heeft de leverancier van het EPD aangegeven vanaf eind 2023 het EDP niet meer te ondersteunen. Het ZRTI heeft de consequenties hiervan geëvalueerd en beoordeeld. Er is onderzocht of het huidige EPD toekomstbestendig is of dat vervanging noodzakelijk is. Begin 2022 is de evaluatie van het huidige EPD afgerond en medio 2022 is de business case voor de aanschaf van en overgang naar een nieuw EPD gereed. De financiële impact van een eventuele vervanging van het EPD is zeer hoog. Een dergelijke transitie is een omvangrijk traject met veel impact, derhalve hebben wij dit als een hoog risico onderkend. Wij zijn nu bezig om exploitatielasten te verlagen om ruimte te creëren voor de hogere exploitatielasten bij implementatie van een nieuw EPD.
16. Sinds 25 mei 2018 is de Algemene Verordening **Gegevensbescherming** (AVG) van toepassing. Om de gegevens van patiënten en medewerkers te beschermen stelden we een procedure datalekken op, benoemden we een functionaris gegevensbescherming, namen we een toepassing voor veilig e-mailverkeer in gebruik en sloten we verwerkersovereenkomsten af met leveranciers van applicaties of diensten waarbij opslag of bewerking van vertrouwelijke gegevens aan de orde is. Vanaf 2020 zijn we gestart met de voorbereidingen om in 2021 een NEN 7510 certificering te behalen. De externe controle is reeds succesvol afgerond en de informele toezegging op het behalen van dit certificaat is toegezegd.
17. Het landelijke programma Digitale Zorg brengt de zorg dichterbij de patiënt. Belangrijke thema's hierin zijn eenheid van taal en **gestructureerde gegevensvastlegging** voor een datagedreven cultuur, elektronische uitwisseling van medische gegevens en beelden binnen het hele zorgnetwerk en beweging van fysieke poli naar digitale zorg. Het ZRTI participeert in dit programma en is bezig met het realiseren van deze transitie. Het risico bestaat dat (mede gezien de omvang van het ZRTI) niet kan worden voldaan aan wet- en regelgeving en ICT-ontwikkelingen zoals:
 - Landelijke informatisering programma's en standaarden inclusief de daaruit vloeiende verplichtingen;

- (het kunnen aansturen op) regionale zorginnovatie initiatieven en programma's;
- (het kunnen faciliteren) van multidisciplinair overleg en vormen van ketenzorg; en
- (het kunnen faciliteren) van patiëntparticipatie.

4.6 Cultuur en gedrag: soft controls

Soft controls zijn de minder tastbare elementen in een organisatie, het zijn beheersmaatregelen gericht op het persoonlijk functioneren van medewerkers (denk bijvoorbeeld aan motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden). Door de gerichte inzet van soft controls kan een cultuur ontstaan waarin goed gedrag wordt gestimuleerd en ongewenst gedrag wordt ontmoedigd.

Het gedrag van medewerkers wordt bepaald door de context waarin zij opereren en de manier waarop de organisatie deze context vormgeeft en invult. Hierbij zijn drie elementen belangrijk:

- Systemen en structuren: Dit zijn de processen en procedures die binnen de organisatie zijn ingericht en ondersteunend of belemmerend werken om als medewerker het 'juiste' gedrag te kunnen laten zien.
- Symbolen en beslissingen: Dit zijn de keuzes die worden gemaakt wanneer het gaat om schaarste in tijd en/of geld, die een uitstraling hebben op de medewerkers.
- '(Voorbeeld) gedrag' Dit is wat je laat zien en waarop door de omgeving wordt gereageerd en geacteerd.

In het afgelopen jaar hebben we een gedragscode opgesteld, waarin we het gewenste gedrag helder benoemen. Het ZRTI streeft een open cultuur na. In het strategisch HRM-beleid wordt hier ook aandacht aan besteed. In 2021 voerden we, als onderdeel van de RI&E, een onderzoek uit naar psychosociale arbeidsbelasting en naar cultuur. Het onderzoek over de cultuur liet zien dat er weinig verschil is tussen de ervaren en gewenste cultuur bij medewerkers. De cultuur van het ZRTI is grotendeels te typeren als een familiecultuur waarin hoge betrokkenheid en loyaliteit duidelijk naar voren komen.

We vinden het belangrijk om open met elkaar te communiceren. De raad van bestuur geeft maandelijks in een personeelsbijeenkomst informatie over het gevoerde beleid, waarbij medewerkers in de gelegenheid worden gesteld om vragen te stellen, feedback te geven en nieuwe ideeën te initiëren. In (in)formele gesprekken tussen leidinggevende en medewerkers wordt aandacht besteed aan de communicatie binnen het ZRTI en worden ervaringen met elkaar gedeeld. In het jaargesprek wordt ook stilgestaan bij de mate van openheid die medewerkers ervaren en laten zien.

In 2021 zijn medewerkers verder getraind in het beoogde gedrag op het gebied van informatiebeveiliging en verzuim en zijn leidinggevenden aanvullend getraind omtrent integriteit en leiderschap. Daarnaast kreeg een aantal teams training in het geven van feedback. Een aantal teams volgt in 2022. Ook onderzoeken we in 2022 of en hoe bij alle teams 360 graden feedback geïmplementeerd kan worden.





Opperst precisiewerk met ossale stereotaxie

De overlevingskansen van kankerpatiënten zijn de afgelopen 30 jaar met 22 procent gestegen. Dat komt door vroegtijdige diagnose, maar zeker ook door nieuwe, doelgerichte behandelingen. Steeds weer worden er nieuwe methodes ingezet. Ook bij het ZRTI. Zo zijn we vorig jaar gestart met stereotactische bestraling van uitzaaiingen in het bot, ook wel ossale stereotaxie genoemd.

Radiotherapeut-oncoloog Jeroen Houben was een van de kartrekkers bij de invoering van ossale stereotaxie bij het ZRTI. Hij startte afgelopen september op onze locatie in Roosendaal. "En dat bevalt uitstekend. Ons team op deze locatie is relatief klein met een combinatie van startende en heel ervaren artsen. Een mooie mix, waarmee we goed

kunnen vernieuwen. Daarin maken we bij het ZRTI weloverwogen keuzes. Ossale stereotaxie is er daar een van."

Sneller en preciezer

Wat is dat eigenlijk, stereotaxie? Jeroen lacht: 'Daar kun je zelfs onder professoren een lange



discussie over uitlokken. Niet iedereen kijkt er namelijk hetzelfde tegenaan. Eenvoudig verwoord is het een methode om een gebied in slechts enkele keren heel precies te bestralen met een hele hoge dosis. Bij normale bestralingen houden we rekening met meer onzekerheden en bestralen we een stukje extra om een tumor heen. Bij stereotaxie houden we die marge kleiner.”

Uitdagender

ZRTI past al langer wervelstereotaxie toe.

“Die techniek is er al even en wervels zijn wat mij betreft ook iets makkelijker, omdat ze op elkaar lijken. Daardoor kun je beter vooraf bedenken wat je gaat doen, dat vastleggen in een procedure en het vervolgens uitvoeren. Nu is er dus sinds kort ossale stereotaxie, waarmee we ook andere botten bestralen. Ossaal is afgeleid uit het Latijn en betekent ‘van het bot’. Je kunt je voorstellen dat dit steeds een andere aanpak vergt: een rib beweegt bijvoorbeeld mee met de ademhaling. We moeten dus veel meer

per individuele behandeling zelf bedenken hoe we de bestraling aanpakken. Gelukkig is dat bij ons nooit een acuut vraagstuk, we kunnen altijd met collega’s overleggen. Maar het vergt wel meer creativiteit en inzicht en dat maakt het voor ons als artsen uitdagender.”

Voordelen voor patiënten

Voor de patiënt biedt stereotaxie de nodige voordelen. “Vaak levert de behandeling minder bijwerkingen op. Daarnaast is er bijna altijd tijdswinst voor de patiënt. Een gewone bestraling kost veelal twee minuten, met uit- en aankleden erbij een kwartier. Maar soms zit iemand daar een uur voor in de auto. Wekenlang. Zeker voor wie ernstig ziek is, is dat belastend. Een stereotactische behandeling duurt langer, maar dan ben je na enkele keren ook klaar. Tegelijkertijd kost het voor ons als artsen soms meer tijd aan voorwerk. Bovendien kunnen we stereotaxie lang niet overal toepassen. Als er gezonde organen tegen het bot aanliggen bijvoorbeeld. Of als een gebied niet goed genoeg kan worden afgegrensd. Daarom zetten we deze methode in waar het kan en waar het de grootste impact heeft. Niet alle tumoren en uitzaaiingen reageren op dezelfde behandelingen. Zo kan het zijn dat een longtumor met chemotherapie moet worden behandeld en een uitzaaiing in het bot met stereotaxie kan worden aangepakt. Die plek vormt dan geen gevaar meer. Ossale stereotaxie kan dus bijdragen aan genezing of langdurige controle.”

Oog voor de patiënt

Daarom is het fijn dat deze behandeltechniek nu al in Vlissingen en Roosendaal beschikbaar is. “Dat geeft ook vertrouwen aan mensen die een meer reguliere behandeling krijgen. Dit is een instituut dat meegaat met de tijd en steeds weer nieuwe state-of-the-arttechnieken implementeert. Met oog voor de patiënt, want je weet pas echt wat je moet doen als je de patiënt goed kent. Daar nemen we hier de tijd voor en we hebben bovendien korte lijnen met behandelend oncologen van de ziekenhuizen. We kunnen snel met elkaar overleggen en dat zorgt ervoor dat er geen tijdsverlies is voor de patiënt. Zo voerde ik onlangs tussen twee chemokuren een stereotactische behandeling uit. Samen met de longarts gepland, in het belang van de patiënt. Dat is nog een voordeel van het ZRTI: onze flexibiliteit. En ik vind het erg prettig om daar onderdeel van te zijn.”

05.

Financiële ontwikke- lingen

Financiële ontwikkelingen

5.1 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten

Het ZRTI heeft een treasurystatuut ter ondersteuning van de realisatie van de strategische doelstellingen van het ZRTI, met als doel het waarborgen van de financiële continuïteit van het ZRTI. Het ter beschikking staande maatschappelijke kapitaal is uitsluitend bestemd voor de activiteiten op het gebied van radiotherapeutische zorg en de aanwending van dit maatschappelijke kapitaal dient te passen in de missie, visie en kernwaarden van het ZRTI.

Treasury is geen winstgerichte functie. Dat betekent dat speculatieve activiteiten en het streven om via treasury extra winsten te behalen, niet zijn toegestaan. Het ZRTI heeft de volgende doelstellingen ten aanzien van de treasuryfunctie geformuleerd:

- Gericht op het waarborgen van de financiële continuïteit.
- Het verzekeren van een duurzame toegang tot financiële markten (zowel geld- als kapitaalmarkt) tegen acceptabele condities.
- Het optimaliseren van renteresultaten (baten en lasten) rekening houdend met de wettelijke kaders.

- Voldoende liquide zijn en daardoor in staat zijn liquiditeitsrisico's op te kunnen vangen.
- Het beschermen van het vermogen en resultaten tegen ongewenste financiële risico's.
- Zorgdragen voor (kosten)effectief en efficiënt betalingsverkeer.
- Voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regeling.

Jaarlijks wordt er een treasury jaarplan opgesteld. Het treasury jaarplan is een afgeleide van de (meerjaren)begroting. Dit plan bevat het beleid, de doelstellingen, het mandaat en de treasurytaken voor het komend jaar. Het treasury jaarplan valt altijd binnen de kaders van het treasurystatuut en het daarin geformuleerde beleidskader. Maandelijks wordt in de managementrapportage verantwoording afgelegd over het gevoerde treasurybeleid.

Het uitgangspunt is dat het ZRTI in principe geen gebruik maakt van financiële derivaten, behalve als er geen goede alternatieve oplossing beschikbaar is. Het ZRTI maakt derhalve geen gebruik van financiële derivaten.



5.2 Financiële ontwikkelingen

Het ZRTI heeft een solide financiële positie om de gestelde ambities te kunnen realiseren en (toekomstige) risico's te kunnen beheersen.

Financiële ratio's	Doelstelling	2021	2020
Resultaattrio			
Resultaattrio	1% - 3%	12,7%	4,7%
Resultaat		€ 1.886.057	€ 664.134
Opbrengsten		€ 14.727.560	€ 14.005.389
Liquiditeit			
Quick ratio	>1,0	3,6	3,6
Current ratio	>1,0	3,6	3,6
DSCR	>1,4	2,36	1,60
Solvabiliteit			
Solvabiliteit	25%	59%	50%
Eigen vermogen		€ 15.489.624	€ 12.317.772
Balanstotaal		€ 26.050.389	€ 24.842.020

Het ZRTI heeft in 2021 een bovengemiddeld hoog resultaat behaald en beschikt over een goede liquiditeit en solvabiliteit. Wij onderkennen dat het resultaat, de liquiditeit en de solvabiliteit vanuit maatschappelijk perceptief boven de verwachting ligt. Deze middelen zetten wij op korte termijn in voor de noodzakelijke investeringen.

Het ZRTI staat aan de vooravond van een aantal significante investeringen in medische apparatuur, ICT en vastgoed. Deze investeringen leggen de komende paar jaar een groot beslag op de liquiditeitsbehoefte van het ZRTI en leiden naar waarschijnlijkheid tot een periode van negatieve bedrijfsresultaten. Het ZRTI heeft als beleid om nu een financiële buffer op te bouwen die de komende jaren kan worden aangewend, zodat hoogwaardige radiotherapie in Zeeland en West-Brabant behouden blijft. Het ZRTI is transparant in haar beleid naar stakeholders en waarborgt dat dit beleid niet leidt tot onnodig hogere tarieven. Anders gezegd, ondanks dit beleid is het ZRTI toch in staat om de gemiddelde kosten van een behandeling te laten dalen.

De toename van het resultaat 2021 ten opzichte van 2020 komt enerzijds door een toename van het

aantal behandelingen (met name door inhaalzorg uit 2020) en anderzijds door een daling van de overige bedrijfskosten, door een stelselwijziging op de verwerking van groot onderhoud. Vanaf 1 januari 2021 wordt er geen voorziening groot onderhoud meer gevormd voor de medische versnellers en gebouwen. Groot onderhoud wordt vanaf heden geactiveerd en afgeschreven. In 2021 wordt er derhalve geen dotatie aan deze voorziening meer verantwoord onder de overige bedrijfskosten (2020: (€ 262.000)). De opgebouwde voorziening is per 1 januari 2021 vrijgevallen ten gunste van het eigen vermogen.

De afschrijvingslasten zijn in 2021, evenals in 2020, laag doordat investeringen in nieuwe medische apparatuur zijn uitgesteld en de te vervangen medische apparatuur volledig is afgeschreven. Medio 2021 zijn de kaders van de strategische koers 2021 – 2035 vastgesteld en zijn de onderhandelingen gestart voor de aanschaf van nieuwe medische apparatuur. Eind 2021 is de nieuwe CT-scan aangeleverd en deze is medio januari 2022 klinisch in gebruik genomen. De investeringen 2021 bestaan dan ook met name uit de aanschaf van een nieuwe CT-scan en de verbouwing van de bijbehorende ruimte. Begin 2022 is de aanschaf van een nieuwe versneller

voor 2022 en 2024 overeengekomen.

De toename van de solvabiliteit tot 59% (2020: 50%) komt met name doordat het eigen vermogen is toegenomen door het resultaat 2021 en de vrijval van de voorziening groot onderhoud.

Het ZRTI beschikt over een liquiditeit van € 12.642.000 (2020: € 9.512.000). In 2021 zijn er geen nieuwe leningen aangetrokken. In 2021 is € 1.305.000 afgelost waardoor de uitstaande leningen eind 2021 uitkomen op € 7.156.250. De uitstaande leningen zijn bedoeld voor financiering van de gebouwen, de (medische) inventaris en ICT-infrastructuur met een boekwaarde van € 10.978.000. Het ZRTI beschikt daarmee over een gezonde financiële positie.

MSZ-regeling 2021 Radiotherapie

De Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) en Zorgverzekeraars Nederland (ZN) kwamen in 2021 nadere regelingen overeen inzake de financiële afwikkeling van COVID-19. De MSZ-accent regeling 2021 voor de radiotherapie kent een compensatie voor het beschikbaar houden van de reguliere zorg en daarmee de compensatie voor productie-uitval.

Het ZRTI heeft begin 2021 te maken gehad met een inhaalzorg voortkomend uit uitgestelde zorg 2020. We zullen geen gebruik maken van de MSZ-regeling 2021 voor de radiotherapie aangezien over heel 2021 per saldo geen sprake is van productie-uitval.

Voor 2022 wordt er wederom een MSZ-regeling opgesteld. De radiotherapie zal echter buiten deze nieuwe regeling vallen, aangezien de ervaring is dat de oncologische zorg en daarmee ook de radiotherapie ondanks het afschalen van de reguliere zorg veelal door blijft gaan.

5.3 Financiële vooruitblik 2022

Het ZRTI continueerde de overeenkomsten met de zorgverzekeraars voor 2022. In de overeengekomen tarieven is rekening gehouden met de veranderende kostprijzen door nieuwe medische behandelprotocollen. We verwachten, ondanks de verschuivingen in de productmix en een beperkte volumegroei, een gelijkblijvende opbrengst. Het jaar 2022 staat in het teken van 3 grote (voorbereidende) projecten:

1. Implementatie online adaptieve radiotherapie: in het 3^e kwartaal 2022 wordt een nieuwe medische versneller in gebruik genomen (de Ethos), waarmee we onze doelstelling realiseren voor online adaptieve radiotherapie. Voor de ingebruikname dient de bestralingsruimte grondig te worden verbouwd. Ook anticiperen we in dit project op tijdelijke formatie-uitbreiding om expertise in te kunnen huren of werkdruk te kunnen verminderen.
2. Elektronisch patiëntendossier: er wordt gestart met de voorbereidingen voor behoud van een toekomstbestendig elektronisch patiëntendossier. De duur en omvang van dit project is omvangrijk. Wij zullen gebruik maken van externe specialisten bij de (voorbereidende) werkzaamheden in het kader van dit project.
3. Nieuwbouw Roosendaal: het ZRTI is bezig met het opstellen van een programma van eisen voor de nieuwbouw. Er wordt gestreefd naar een deels geïntegreerde bouw met het oncologiecentrum van Bravis. In 2022 worden de financiële consequenties van de nieuwbouw verder in kaart gebracht. Bij dit project zijn verschillende externe adviseurs betrokken.

De investeringen in 2022 (€ 4,5 miljoen) hebben voornamelijk betrekking op de aanschaf van een nieuwe versneller en de bijbehorende verbouwingskosten en overige (ICT-) voorzieningen. De investering zal uit eigen middelen worden betaald.

We verwachten in 2022 een beperkt positief resultaat. De verwachte daling van het resultaat ten opzichte van 2021 wordt enerzijds veroorzaakt door de (eenmalige) projectkosten (o.a. externe inhuur, advieskosten en trainingen) en anderzijds door de toename van de afschrijvings- en servicekosten van de nieuwe medische versnellers.

De personele formatie zal voor de reguliere functies gelijk blijven.

Samenwerking Erasmus MC en ZRTI in nieuw jasje

Al sinds onze oprichting is er een nauwe band tussen het ZRTI en het Erasmus Medisch Centrum. Vorig jaar bekrachtigden we die in een nieuwe samenwerkingsovereenkomst. Remi Nout, afdelingshoofd Radiotherapie van het Erasmus MC, en Kees Griep, lid van onze raad van bestuur, vertellen over de voordelen van deze samenwerking.

Je ziet zijn beeld nog bij de ingang van de afdeling Radiotherapie van het Erasmus MC: Daniël den Hoed. Zijn kliniek stond 41 jaar geleden samen met Ziekenhuis Walcheren aan de basis van het ZRTI. Kees Griep legt uit: "In die tijd had het ZRTI zelf geen eigen medisch personeel en we kregen medische en fysieke ondersteuning uit Rotterdam. Bovendien sloten we in 2013 een alliantie-overeenkomst met het Erasmus MC om te kunnen voldoen aan nieuwe accreditatie-eisen. Inmiddels is het ZRTI voldoende groot om zelfstandig aan de regelgeving te voldoen. Dat betekent niet dat we elkaar loslaten. We zijn dan ook blij met deze overeenkomst waarin beschreven staat hoe we elkaar toekomstbestendig kunnen ondersteunen."

Praktische samenwerking

Remi Nout beaamt dat volmondig. "Radiotherapie is zeer hoog complexe zorg en als Erasmus MC vervullen we daarin landelijk een toonaangevende rol. We voelen daarbij een duidelijke verantwoordelijkheid voor de oncologische zorg in de gehele regio. Daarom dragen we er aan bij dat patiënten in de hele regio zoveel mogelijk dezelfde adequate zorg van hoge kwaliteit krijgen. Allereerst op een heel praktische

manier. Als zorg dichtbij huis niet mogelijk is, zijn we er met ons aanbod van vrijwel alle vormen van radiotherapie vanuit ons multidisciplinaire team." Kees Griep vult aan: "Daar maken we dankbaar gebruik van bij zeldzame tumoren of complexere uitdagingen. Bijvoorbeeld KNO-tumoren, waarbij de zorg vaak omvangrijker is. Mensen krijgen soms slikproblemen of hebben een sonde nodig. Die zorg is vanuit een ziekenhuis beter te leveren. Dat geldt ook voor brachytherapie, ofwel inwendige bestralingen."

Bron van kennis

Het tweede belangrijke punt van de samenwerking is kennisuitwisseling. Kees Griep: "We hebben binnen het medische vakgebied een van de meest technische vakken. Als kleiner instituut kunnen wij alle snelle ontwikkelingen daarbinnen nooit zelf alleen bijhouden. Daarnaast is ons budget niet oneindig en we willen onze patiënten de beste zorg bieden. Dat betekent dat we zeker moeten weten of nieuwe apparatuur of protocollen voldoende effect hebben. Het Erasmus MC is daarvoor van oudsher onze belangrijkste informatiebron. Het vertrouwen dat we daarin hebben, is nooit beschaamd geweest." Remi Nout licht verder toe: "We houden ontwikkelingen niet alleen bij, maar initiëren en realiseren die als



academisch centrum ook. Met eigen onderzoek en door uitwisseling van kennis in verschillende oncologienetwerken als Embraze en Concord. Zo werken we voor protonentherapie samen met het LUMC en de TU Delft in het HollandPTC in Delft. Alle kennis die we opdoen op het gebied van protocollen, technologieën en de implementatie daarvan delen we voortdurend met het ZRTI, maar ook met andere partners.”

Meer contact tussen fysica

De samenwerking breidt zich ook verder uit naar de fysica, verwacht Kees Griep. “Het is namelijk voor het eerst dat onze instituten werken met dezelfde apparatuur.” Remi Nout vult aan: “In Rotterdam staan acht bestralingstoestellen, in onze dependance in Dordrecht nog vier. Deze laatste vier zijn we aan het vervangen voor Ethos lineaire versnellers. We verwachten dat de hiermee beschikbare ‘adaptieve radiotherapie’ leidt tot minder bijwerkingen van de bestraling. Daar kunnen veel patiënten voordeel van hebben. Het is mooi dat het ZRTI dit apparaat onlangs ook heeft aangeschaft.” Kees Griep: “Dat biedt ook een nieuw perspectief voor uitwisseling van bijvoorbeeld protocollen of onderhoud. We verwachten dan ook

dat er meer contact komt tussen de fysica van het Erasmus MC en het ZRTI.”

Samenwerken voor de samenleving

Daar kan zijn afdeling Radiotherapie ook van leren, vindt Remi Nout. “Het is natuurlijk prettig dat in onze onderzoeken ook andere invalshoeken kunnen worden meegenomen. Bovendien weet ik dat de lijnen in kleinere instellingen vaak korter zijn. Daardoor zijn ze soms in staat om bepaalde kleinschaligere zorginnovaties makkelijker door te voeren. Dat geldt ook voor bepaalde organisatievraagstukken. We leven in een tijd van transitie, met trends als vergrijzing. Wij kunnen leren van hoe het ZRTI daarmee omgaat, want het is een uitdaging die ook ons te wachten staat. Dat past ook bij ons doel om het eerste technische academisch medisch centrum te zijn die met steeds verdergaande technische innovaties bijdraagt aan maatschappelijke oplossingen. Samenwerking is daarbij onmisbaar. Want alleen dan komen we tot de nieuwe technologieën en optimale zorg die echt bijdragen aan het welzijn van mensen. En dus aan onze hele samenleving.”

06.

Maatschap- pelijke betrokken- heid

Maatschappelijke betrokkenheid

6.1 Duurzaamheid

Eind september 2015 hebben de Verenigde Naties een nieuwe mondiale agenda aangenomen die een eind moet maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering. De agenda is uiteengezet in zeventien Sustainable Development Goals (SDG) ofwel Duurzame Ontwikkelingsdoelen om de wereld tot 'een betere plek te maken in 2030'. De komende jaren wil het ZRTI vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid een bijdrage leveren aan het realiseren van deze ontwikkelingsdoelen, die zowel menselijke aspecten als milieuaspecten hebben. Het ZRTI richt zich in eerste instantie vooral op het menselijke aspect, omdat een goede werkomgeving de basis is voor een veilige en gezonde werkomgeving.

- Kijk voor een toelichting op de Duurzame
- Ontwikkelingsdoelen op www.sdgnederland.nl

6.2 Menselijke aspecten

Naar aanleiding van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen Beëindig armoede overal en in al haar vormen (SDG #1), Gendergelijkheid (SDG #5) en Ongelijkheid verminderen (SDG #10):



We streven naar **gelijke posities en gelijke carrièremogelijkheden** voor vrouwen

mannen binnen de organisatie. Dat is vastgelegd in ons strategisch HRM-beleid. Het ZRTI beschikt al over een goede man-vrouwverhouding in de leidinggevende en toezichthoudende functies. Carrièremogelijkheden kunnen het beste benut worden als medewerkers een goede werk- en privébalans ervaren, en dat is iets waar zowel werkgever als de werknemer een rol in hebben. Deze balans én werkdruk zijn vaste onderwerpen in de jaargesprekken.



Medewerkers worden betaald volgens de vastgestelde salarisschalen in de cao Ziekenhuizen en AMS Medische Specialisten.

Er zijn geen medewerkers die vallen in de laagste salarisschalen en er is geen onderscheid in salarissen

voor mannen en vrouwen. Iedereen heeft **gelijke kansen ongeacht zijn of haar achtergrond**. Het HRM-beleid dient te waarborgen dat dit in de toekomst zo blijft.

6.3 Milieuaspecten

(SDG #7), Industrie, innovatie en infrastructuur (SDG #9), en Verantwoorde consumptie en productie (SDG #12):



Het ZRTI heeft energie nodig voor zowel haar gebouwen als (medische) installaties.

Het ZRTI maakt gebruik van **groene energie**. Het ZRTI bevordert een verlaging van het energieverbruik door het gebruik van LED-verlichting, warmtepomp en een efficiënte schakelingen van de installaties.



Het ZRTI heeft sinds 2014 twee locaties om zorg dicht bij de patiënt aan te kunnen bieden. Het openen van een tweede

vestiging leidt ertoe dat patiënten minder reistijd hebben én er **minder uitstoot van CO₂** is. Tevens zijn er dienstauto's ter beschikking gesteld. Bij vervanging van deze dienstauto kan worden gekozen voor een hybride of volledig elektrische dienstauto.

Het ZRTI wil de komende jaren beide locaties **verder verduurzamen of duurzaam nieuwbouwen** en hiermee rekening houden bij het selecteren van (nieuwe) toeleveranciers. De komende jaren wordt een plan van aanpak opgesteld voor een CO₂-neutrale werkomgeving. Deze acties dragen tevens bij aan het realiseren van de klimaatacties.



Het ZRTI genereert afvalproducten. We willen de komende jaren onderzoeken hoe we deze **afvalproducten kunnen**

verminderen. Toeleveranciers die groene, duurzame producten leveren krijgen de voorkeur boven traditionele leveranciers, rekening houdend met behoud van de kwaliteit van de ingekochte producten.

07.

Governance

Governance

7.1 Raad van bestuur

Per 1 januari 2020 zijn Kees Griep en Peter Jongens, na een periode van waarneming, benoemd tot raad van bestuur van het ZRTI. Samen vervullen zij 1 FTE raad van bestuur. Kees Griep werkt daarnaast als radiotherapeut-oncoloog en Peter Jongens vervult de functie van manager vastgoed.

Het ZRTI omarmt de zeven principes van de Governancecode Zorg: goede zorg, waarden en normen, invloed van belanghebbenden, inrichting governance, goed bestuur, verantwoord toezicht en

continue ontwikkeling. De code is zo opgezet 'dat hij stimuleert tot reflectie op en het gesprek over het functioneren van bestuurders en toezichthouders en hun onderlinge verhouding, in de overtuiging dat de code pas in die dynamiek echt tot leven komt'.

De toepassing hiervan komt tot uiting in de wijze waarop de raad van bestuur en raad van toezicht hun rol vervullen in samenwerking met de cliëntenraad, de ondernemingsraad en de medisch fysische staf. Taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in statuten en reglementen.

Samenstelling en nevenfuncties raad van bestuur 2021



dh. P. Jongens MHA

Functie:

- Raad van bestuur (vanaf 01-01-2020)
- Manager vastgoed (vanaf 01-01-2020)

Relevante nevenfuncties:

- Raad van Bestuur Stichting Vrienden van het ZRTI (vanaf 01-01-2020)
- Auditor Qualicor Europe
- Auditor NVMBR
- Lid algemeen bestuur EMBRAZE



dh. C. Griep

Functie:

- Raad van bestuur (vanaf 01-01-2020)
- Radiotherapeut-oncoloog

Relevante nevenfuncties:

- Raad van Bestuur Stichting Vrienden van het ZRTI (vanaf 01-01-2020)

7.2 Stafbestuur

Het Stafbestuur bestaat uit Daphne van Kampen (Radiotherapeut-oncoloog, voorzitter), Patricia Brouwers (Radiotherapeut-oncoloog) en Fiere Claassen (Klinisch Fysicus). Als stafbestuur vertegenwoordigen zij de Medisch Fysische Staf van het ZRTI en zijn zij betrokken bij belangrijke beleidsontwikkelingen en strategische beslissingen. In dit jaar heeft het Stafbestuur 10 keer met de raad van bestuur om tafel gezeten om gevraagd en ongevraagd advies te geven. De belangrijkste

onderwerpen waarbij het Stafbestuur dit jaar betrokken is geweest, zijn:

- De strategische koers van het ZRTI 2035
- Advies omtrent vervanging van apparatuur (CT en versneller), incl. advies omtrent online adaptieve radiotherapie binnen het ZRTI.
- Klinische vrijgaves: Multi-criteria optimalisatie, Mamma Fast-Forward, Stereotaxie ossale metastasen
- Advies omtrent nieuwbouw ZRTI locatie Roosendaal
- Evaluatie huidige EPD

Daarnaast is er een aantal onderwerpen dat regulier terugkomt in de gesprekken met de raad van bestuur zoals de financiële rapportages.

Ook heeft het Stafbestuur 5 vergaderingen gehad met de Medische Fysische Staf, waarin ze onder andere terugkoppeling hebben gegeven over de overleggen tussen stafbestuur en de raad van bestuur.

Om optimaal te kunnen functioneren als stafbestuur hebben de leden aan het einde van 2021 een cursus 'Management voor Stafbesturen' gevolgd. Dit gaf hen goede handvatten om de komende jaren nog beter te functioneren als stafbestuur.

Aankomend jaar verwacht het Stafbestuur betrokken te worden bij een aantal grote trajecten en besluiten, zoals de toekomstige nieuwbouw op locatie Roosendaal en het traject rondom een nieuw EPD. Daarnaast kijken zij erg uit naar de ontwikkelingen rondom adaptieve radiotherapie die in 2022 met behulp van de aangekochte Ethos machine mogelijk gaan zijn binnen het ZRTI.

7.3 Cliëntenraad

De cliëntenraad van het ZRTI heeft in mei 2021 afscheid genomen van voorzitter de heer A. de Jong, vanwege het verstrijken van zijn tweede zittingstermijn. Zijn functie is intern ingevuld. De formatie van de cliëntenraad bestond vanaf dat moment weer uit een formeel toegestane bezetting. In december heeft één cliëntenraadslid zich voortijdig als lid teruggetrokken.

Door de Raad van Bestuur is de cliëntenraad op de hoogte gehouden over het toekomstplan 2021-2024. Tevens heeft de cliëntenraad een bijdrage geleverd middels brainstormsessies in het kader van de strategische koers van het ZRTI 2021-2035.

De cliëntenraad heeft inspraak gehad in een nieuw digitaal aangeboden patiënttevredenheidsonderzoek (PTO) en ook in 2021 is kritisch gekeken naar de punten die uit dit onderzoek door patiënten naar voren zijn gebracht. Duidelijke verbeterpunten kwamen hieruit echter niet naar voren.

Binnen het ZRTI is gewerkt aan de ontwikkeling van een nazorgbrochure borstkanker, waaraan de cliëntenraad heeft meegewerkt door input te leveren voor deze brochure.

De Raad van Bestuur heeft in samenwerking met de cliëntenraad het huidige klachtenreglement voor patiënten herzien en er is op basis van dit nieuwe reglement een externe klachtenfunctionaris aangesteld van het CBKZ (Centraal Bureau Klachtenmanagement in de Zorg).

In samenwerking met het ZRTI heeft de cliëntenraad een panelgesprek georganiseerd met (ex)patiënten. Het onderwerp van dit panelgesprek was zelfregie. Ook in 2022 wil de cliëntenraad nog een aantal panelgesprekken organiseren. De voorzichtige conclusie uit dit eerste panelgesprek luidt dat zelfregie binnen het ZRTI mogelijk blijkt te zijn voor een patiënt en dat er tevredenheid bestaat over verwijzing naar en het medisch dossier bij het ZRTI. Er blijkt behoefte aan nazorg in niet-gemedicaliseerde vorm, maar wel gelieerd aan het ZRTI zoals contact met lotgenoten. De Raad van Bestuur is over de uitkomsten van dit panelgesprek door de cliëntenraad geïnformeerd.

In november heeft voor de cliëntenraad een teamdag plaatsgevonden. Tijdens deze dag zijn de laatste ontwikkelingen over het instemmingsrecht en het adviesrecht van een cliëntenraad de revue gepasseerd en is gebrainstormd over het jaarplan 2022.

Op verzoek van de cliëntenraad is op de website van het ZRTI de pagina van de cliëntenraad geactualiseerd en is een nieuwe brochure over en namens de cliëntenraad opgesteld, welke in de vestigingen van het ZRTI voor patiënten beschikbaar is.

Er heeft overleg plaatsgevonden tussen de Raad van Toezicht en de cliëntenraad om input te geven over het functioneren van de Raad van Bestuur. Door de Medisch Fysische Staf is de cliëntenraad bijgepraat over ontwikkelingen op het gebied van online adaptieve radiotherapie (OART), trends in de radiotherapie, de vervanging van behandelapparatuur en de jaarplandoelen voor 2022.

Ook dit jaar heeft de cliëntenraad opgemerkt dat het ZRTI adequaat is omgegaan met de coronamaatregelen.

Vergaderingen:

- 7 onderlinge vergaderingen
- 4 vergaderingen met de Raad van Bestuur
- 2 vergaderingen met de Raad van Bestuur en een delegatie van de Raad van Toezicht

- 2 vergaderingen met een vertegenwoordiging van de ondernemingsraad
- 2 vergaderingen met een vertegenwoordiging van de Medisch Fysische Staf

Advies uitgebracht over:

- Jaarverslag en jaarrekening ZRTI 2021 (positief advies)
- Begroting en jaarplan ZRTI 2022 (positief advies)

Instemming verleend aan:

- Herziening klachtenreglement voor patiënten (positief ingestemd)

Andere belangrijke onderwerpen:

- Kwaliteitsindicatoren: resultaten en analyse van patiënttevredenheid, incidentmeldingen en wachttijden
- Toekomstvisie ZRTI

De cliëntenraad dankt alle medewerkers van het ZRTI voor de gegeven informatie bij vragen, de ondersteuning en open houding van de Raad van Bestuur.

Samenstelling cliëntenraad in 2021:



dhr. A. de Jong

Functie: **voorzitter**
Lidmaatschap:
Sinds juni 2014 tot juni 2021



dhr. H.J. van Geffen

Functie: **lid**
Lidmaatschap:
Sinds oktober 2015
Einde tweede zittings-
periode oktober 2022



mevr. M. de Vos

Functie: **lid**
Lidmaatschap:
Sinds oktober 2016
Herbenoemd per oktober
2019



dhr. C. Rus-Hartland

Functie: **lid**
Lidmaatschap:
Sinds november 2017
Herbenoemd per november
2021



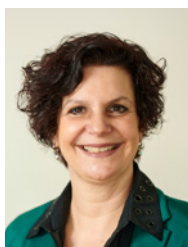
mevr. C. Robbeson

Functie: **lid**
Lidmaatschap:
Sinds januari 2019



dhr. N.C.J.C. Koolen

Functie: **lid**
Lidmaatschap:
Sinds november 2020



mevr. I.S.J. Koopman

Functie: **voorzitter** (sinds juni
2021)
Lidmaatschap:
Sinds november 2020



dhr. E. Stallaert

Functie: **lid**
Lidmaatschap:
Sinds januari 2019 tot en
met december 2021

7.4 Ondernemingsraad

Het ZRTI omringt iedere patiënt met aandacht.

De ondernemingsraad (OR) draagt hier proactief aan bij door mee te denken in het beleid van het ZRTI.

Daardoor wordt niet alleen de patiënt, maar ook de medewerker omringd door aandacht. 2021 was wederom een bijzonder jaar voor het ZRTI en de OR.

We hadden nog steeds te maken met de Covid-19 pandemie die voor verschillende uitdagingen heeft gezorgd. Desondanks is het de OR gelukt om met inachtneming van alle maatregelen zijn werk goed uit te voeren. Het is gelukt om dit jaar tweemaal de training op een externe locatie uit te voeren, waarbij verschillende belangrijke onderwerpen aan bod zijn gekomen en de Raad van Bestuur deels bij de trainingen aanwezig kon zijn. Hieronder volgt een opsomming van zaken waar de OR bij betrokken was. Enkele dossiers met advies- instemmingsaanvragen zijn in 2021 opgestart en zullen in 2022 een vervolg krijgen en tot uitvoering gebracht worden.

Instemmings- en adviesaanvragen

De OR heeft over een aantal punten instemming / advies uitgebracht:

- Instemmingsaanvragen
 - Instrument Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E)
 - Aanpassen lunchpauzetijden van de MBB'ers
 - Visie op verzuim
 - Externe vertrouwenspersoon
 - Beleid inzagemonitor
 - HRM-beleidsplan 2022-2024
 - Strategisch opleidingsplan 2021-2024
 - Sanctiebeleid
 - Arbobeleidsplan 2022-2024
 - Vaststellen plan van aanpak RI&E en PSA
- Adviesaanvragen
 - Herbenoeming RvT-leden
 - Aanschaf van nieuwe apparatuur
 - Hernieuwde formulering van afspraken t.a.v. het werken op twee locaties
 - Inzake het EPD

Vragen/opmerkingen/informatie

In 2021 heeft de OR vragen gesteld en opmerkingen gemaakt, meegedacht over zaken en informatie gekregen over lopende onderwerpen.

- De OR heeft in 2021 vragen/opmerkingen gesteld/ gemaakt over
 - Jaarrekening 2020

- Begroting en jaarplan 2022

- De OR heeft in 2021 meegedacht over
 - Strategische personeelsplanning
 - Evaluatie pilot pauzetijden MBB'ers
 - Werkwijze medewerkers uit dienst (na pensionering)
 - Strategische koers
- De OR heeft in 2021 informatie gekregen over
 - Ondertekening convenant Deltaplan arbeidsmarkt Zorg en Welzijn Zeeland
 - ICT ontwikkelingen
 - Aanpassing beleid 'Secundaire arbeidsvoorwaarden en WKR'
 - Management review en financiële ontwikkelingen
 - Opstellen programma van eisen van de nieuwbouw in Roosendaal door AT Osborne
 - Evaluatie tunnelvergoeding

Overleg

In 2021 hebben er overleggen plaatsgevonden met de cliëntenraad, Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.

- Elf maal een overlegvergadering met de Raad van Bestuur
 - Waarvan tweemaal een overlegvergadering in aanwezigheid van leden van de Raad van Toezicht in het kader van de WOR artikel 24.1
- Tweemaal een overleg met de cliëntenraad
- Eénmaal een informeel overleg met een lid van de Raad van Toezicht in het kader van de samenwerking met de Raad van Bestuur

Training

De OR is tweemaal, in het voorjaar en in het najaar, op training geweest.

Beide trainingen hebben plaatsgevonden op een externe locatie onder leiding van Bas Torjuul van Torjuul Medezeggenschap & Sociale Innovatie.

- Tijdens de trainingen zijn een aantal belangrijke onderwerpen besproken waaronder:
 - Strategische koers van het ZRTI
 - Lezen van de jaarrekening en andere financiële stukken
 - RI&E en Plan van Aanpak
 - Coronamaatregelen, het vaccinatiebeleid en thuiswerken
 - Inzagemonitor EPD
 - Aanschaf nieuwe apparatuur
 - Regie in het overleg
 - Communicatie met achterban

Samenstelling OR:



dhr. A. Tange

Functie: **voorzitter**

Aandachtsgebied:

-

Lidmaatschap

Sinds 2 oktober 2007



mevr. A. Poland

Functie: **vicevoorzitter**

Aandachtsgebied:

Financiën

Lidmaatschap

Sinds 15 oktober 2020



mevr. R. de Reus

Functie: **secretaris**

Aandachtsgebied:

-

Lidmaatschap

Sinds 15 oktober 2020



dhr. O. Holl

Functie: **lid**

Aandachtsgebied:

Financiën

Lidmaatschap

Sinds 2 oktober 2007



mevr. D. Luiten - Binnerts

Functie: **lid**

Aandachtsgebied:

Arbo en HRM

Lidmaatschap

Sinds 15 oktober 2020



mevr. J. van Bellen - van Dijke

Functie: **lid**

Aandachtsgebied:

Communicatie

Lidmaatschap

Sinds 15 oktober 2020

De OR werd geheel 2021 ondersteund door een ambtelijk secretaris, **mevr. H. Steijger – Zantingh**.

7.5 Raad van toezicht

Visie op toezicht

De missie van het ZRTI (het bieden van hoogwaardige radiotherapie dichtbij in een kleinschalige en aangename omgeving) en de drie kernwaarden (toewijding, vakmanschap en verbondenheid) zijn beeldbepalend voor de koers en keuzes van het ZRTI. Deze missie, oftewel de maatschappelijke betekenis, en kernwaarden vormen de basis voor de wijze waarop de raad van toezicht inhoud geeft aan zijn toezicht-, klankbord- en werkgeversrol. Dit in combinatie met de bepalingen in de statuten, reglementen en de principes uit de Governancecode Zorg. De raad van toezicht heeft de ambitie om effectief, slagvaardig, samenwerkend, onafhankelijk,

transparant en professioneel te opereren. Het toezicht is mede gestoeld op het uitgangspunt dat effectief toezicht alleen mogelijk is als met de raad van bestuur een open relatie bestaat waarin wederzijds vertrouwen leidend is.

Externe ontwikkelingen op maatschappelijk vlak in het algemeen en rondom (radiotherapeutische) zorg in het bijzonder, alsmede rondom relevante stakeholders van het ZRTI, worden nauwlettend gevolgd en besproken. Intern staat de aandacht voor de kwaliteit van zorg hoog op de agenda. De raad van toezicht hecht veel waarde aan rechtstreekse contacten met alle relevante interne organen en gremia. Naast reguliere raad van toezicht-vergaderingen waarbij de raad van bestuur aanwezig is, heeft

(hebben vertegenwoordigingen van) de raad van toezicht ook periodiek overleg met het managementteam, de medische fysieke staf, de ondernemingsraad en de cliëntenraad.

Binnen de raad van toezicht zijn drie commissies gevormd: de commissie kwaliteit & veiligheid, de financiële auditcommissie en de remuneratiecommissie. In deze commissies wordt dieper ingegaan op specifieke onderwerpen en wordt besluitvorming door de raad van toezicht voorbereid.

Samenstelling

De raad van toezicht van het ZRTI bestaat uit vijf leden. De raad van toezicht is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren ten opzichte van elkaar, de raad van bestuur en andere belanghebbenden. De leden hebben diverse achtergronden en brengen ieder hun eigen deskundigheid en ervaring in. Leden worden benoemd voor een periode van vier jaar, met de mogelijkheid tot herbenoeming voor eveneens maximaal vier jaar. In 2021 bestond de raad van toezicht uit twee vrouwen (40%) en drie mannen (60%). Per september 2021 zijn Janneke van Vliet, Jos de Groot en Stijn Krol herbenoemd voor de tweede zittingstermijn. Het rooster van aftreden is geplaatst op de website van het ZRTI.

Vergaderingen 2021

De raad van toezicht heeft in 2021 zes reguliere vergaderingen gehouden. De vergaderingen werden bijgewoond door de raad van bestuur. De raad van toezicht heeft daarnaast gezamenlijk met de bestuurders in het voorjaar een themasessie gehouden over de strategische koersbepaling. In het najaar is tijdens een tweede themabijeenkomst verdiepend stilgestaan bij de impact van een aantal strategische keuzes.

De raad van toezicht heeft eenmaal formeel en eenmaal informeel vergaderd met het managementteam. Een delegatie van de raad van toezicht heeft twee keer vergaderd met de cliëntenraad, alsmede twee keer met de ondernemingsraad.

De financiële auditcommissie kwam vier keer bijeen. De commissie kwaliteit & veiligheid kwam tweemaal bijeen en eenmaal informeel met leden van de medisch fysieke staf.

2021 in beeld

De Coronacrisis was (en is) nog niet bezworen.

De raad van toezicht is steeds geïnformeerd over de wijze waarop de crisis van invloed was op het ZRTI en de maatregelen die getroffen werden.

De patiëntenzorg kon in 2021 het hele jaar doorgang blijven vinden en in tegenstelling tot 2020 was er geen terugval in productie waar te nemen. Er is in dit kader ook gesproken over dilemma's rondom het beleid van vaccineren van medewerkers en over de positie van het ZRTI ten aanzien van het aanvragen van de zorgbonus voor de medewerkers.

Het jaar 2021 stond in het teken van strategische koers van het ZRTI. De strategische koers tot 2035 is in het najaar van 2020 en de eerste helft van 2021 door de bestuurders – met hulp van een extern adviesbureau – geformuleerd. De raad is door de bestuurders meegenomen in dit proces. Onder andere via een themasessie heeft de raad reflecties gedeeld en vervolgens is de te volgen strategische koers op 12 mei 2021 goedgekeurd.

De bijbehorende kansen, uitdagingen en strategische beleidskeuzes stonden gedurende het hele jaar op de agenda. Er is veel gesproken over de nieuwbouwplannen van Bravis in de periode 2025-2030, de mogelijke nieuwbouwplannen van het ADRZ in de verdere toekomst en de mogelijke strategische, financiële en operationele impact (zowel kansen als bedreigingen) daarvan op het ZRTI. Ook is (de toekomstbestendigheid) van het EPD regelmatig besproken vanuit een strategisch perspectief.

Andere onderwerpen waar de raad van toezicht zich in 2021 zich op heeft gericht, zijn onder andere:

- Strategie & beleid, onder andere: de strategische koers, de voortgang van het toekomstplan 2021-2024 en het jaarplan 2021, de eerder genoemde nieuwbouwplannen van Bravis en het ADRZ en de toekomstbestendigheid van het huidige EPD in relatie tot de strategische keuzes van het ZRTI en de invoering van Online Adaptieve Radiotherapie binnen het ZRTI door middel van de aanschaf van een Ethos bestralingstoestel.
- Kwaliteit & veiligheid, onder andere: borgingsplan Qmentum Global, digitaal patiënttevredenheidsonderzoek, de discussie over de NVRO-normen en de management review over 2020.
- Samenwerking, onder andere: diverse ontwikkelingen bij en relaties met de verschillende samenwerkingspartners. Dit betreft zowel

de verwijzende ziekenhuizen (Bravis, ADZ, ZorgSaam, Het Van Weel-Bethesda), andere samenwerkingspartners zoals het Erasmus MC en Holland PTC, alsmede andere zelfstandige radiotherapeutische instituten, en leveranciers als Varian, Centric en Open Line.

- ICT en digitalisering, onder andere: structuur ICT-organisatie, voorbereidingen voor de NEN7510 certificering in het najaar van 2021, performance van het huidige EPD, ICT-beleid en -planning.
- Human Resource Management, onder andere: strategische personeelsplanning, visie op verzuim, strategisch HRM beleid, ontwikkeling MT, evaluatie bedrijfsbureau, gedragscode en sanctiebeleid, vacatures en daarin specifiek de werving van een manager finance & control.
- Governance, onder andere: herbenoeming RvT-leden, permanente educatie leden raad van toezicht, mogelijke impact van de WBTR en de bezoldiging van de raad van toezicht en raad van bestuur.
- Financiën en risicomanagement, onder andere: jaarrekening en bestuursverslag 2020 (jaarverantwoording 2020), zorgcontractering 2022, jaarplan en begroting 2022, treasury jaarplan 2022, financieel meerjarenperspectief, periodieke niet-financiële en financiële managementinformatie, risicomanagementbeleid en risicomanagementrapportage, ontwikkelingen in de zorgproductie en de stelselwijziging groot onderhoud. Ook het auditplan, de managementletter en het verslag van de externe accountant, diens functioneren en zijn herbenoeming zijn besproken.
- Stakeholderdialogen, onder andere: terugkoppeling van besprekingen van de raad van bestuur met externe stakeholders, alsmede de terugkoppeling van periodieke besprekingen van leden van de raad van toezicht met de ondernemingsraad en cliëntenraad.

Commissies

De commissie kwaliteit & veiligheid richt zich op het zorg- en kwaliteitsbeleid. De commissie kwaliteit en veiligheid kwam in 2021 tweemaal bijeen met de vertegenwoordiging van de medisch fysieke staf (het stafbestuur) en de raad van bestuur en besprak onder meer de ontwikkelingen op het gebied van online adaptieve radiotherapie, de trends van hypofractionering, meldingen en complicatieregistratie, het borgingsplan Qmentum Global, de performance van het EPD, de digitalisering

van het patiënttevredenheidsonderzoek en de management review over 2020. Eenmaal vond een informeel overleg plaats met een aantal leden van de Medisch Fysische Staf.

De financiële auditcommissie richt zich op de externe financiële informatievoorziening van het ZRTI, interne risicobeheersing- en controlesystemen rondom de financiële verslaggeving, de fiscaliteit en de jaarrekeningcontrole door de externe accountant. De commissie heeft hierover in 2021 vier keer vergaderd. De externe accountant was aanwezig bij drie van deze vergaderingen bij de bespreking van zijn auditplan, managementletter en accountants-verslag. Door de commissie is naast deze onderwerpen ook gesproken over onder andere financiële meerjarenprojecties in relatie tot de strategie, de vervanging van apparatuur, de nieuwbouwplannen van Bravis, de toekomstbestendigheid van het EPD, de werving van een manager finance & control, financiële managementrapportages, het treasurystatuut, de begroting 2022, de meerjarenbegroting, risicomanagement en de zorgcontractering.

De voorzitter en vice-voorzitter van de raad van toezicht voerden vanuit de renumratiecommissie het functioneringsgesprek met de raad van bestuur. Ter voorbereiding op het functioneringsgesprek met de raad van bestuur sprak de commissie met vertegenwoordigers van het managementteam, de ondernemingsraad, de cliëntenraad en het stafbestuur.

Evaluatie

De geplande zelfevaluatie had in 2020 geen doorgang gevonden omdat het door COVID-19 niet mogelijk was een fysieke bijeenkomst te organiseren. De uitkomsten van de in 2020 uitgezette vragenlijst vormden de basis voor de zelfevaluatie in 2021. De zelfevaluatie 2021 vond plaats in de vorm van een fysieke plenaire discussiesessie deels in aanwezigheid van de raad van bestuur. Er is verdiepend gesproken over de samenwerking van de raad van toezicht met de bestuurders en over de contacten van de raad van toezicht met interne en externe stakeholders. De uitkomsten van de evaluatie worden in 2022 meegenomen in het toezicht.

Remuneratie

Binnen het wettelijk kader van de klasse-indeling van de Wet normering topinkomens (WNT) en

bijbehorende bezoldigingsnormen heeft de raad van toezicht de bezoldiging 2021 van de raad van toezicht en de raad van bestuur vastgesteld. Voor de bezoldiging van de raad van bestuur en de leden van de raad van toezicht wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening 2021.

Ten slotte

COVID-19 heeft na 2020 ook in 2021 een wissel getrokken op de maatschappij, de zorgsector en daarmee ook op het ZRTI en haar medewerkers en belanghebbenden. Tegelijkertijd werd door het ZRTI het vizier gericht op de koers tot 2035 en de daarin opgenomen strategische keuzes en innovatie van behandeltechnieken.

We kijken met vertrouwen uit naar de toekomst waarin deze strategische keuzes vertaald gaan worden naar concrete plannen en acties, zoals de ingebruikname van de Ethos, de verkenning van een nieuw EPD en

de verdere vormgeving van de nieuwbouwplannen in Roosendaal.

We hebben ook in 2021 weer een hoge betrokkenheid en flexibiliteit mogen waarnemen bij de medewerkers, ondernemingsraad, cliëntenraad, medisch fysische staf, het managementteam en de raad van bestuur. De raad van toezicht is eenieder daarvoor erkentelijk. Die betrokkenheid en inzet maken dat patiënten veilige zorg van een hoge kwaliteit, blijven ervaren, dichtbij in een kleinschalige en aangename omgeving.

De raad van toezicht:

Steven van Boven

Jos de Groot

Stijn Krol

Janneke van Vliet

Doike Zweers

Samenstelling en nevenfuncties RvT

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Dhr. mr. S.M.W.L. van Boven Functie: • Voorzitter raad van toezicht • Lid remuneratiecommissie Lid sinds 3 december 2015 (herbenoemd in 2019)	Mfn Registermediator Van Boven mediation	• Directeur Hosterkokke BV • Rechter-plv Rechtbank Rotterdam • Lid raad van toezicht St. Vrienden van het ZRTI
Mevr. drs. P.D. Zweers Functie: • Vicevoorzitter raad van toezicht • Lid remuneratiecommissie • Lid financiële (audit) commissie • Lid sinds 3 december 2015 (herbenoemd in 2019)	• Strategisch adviseur Healthcare Informatics • Partner/founder Commitcare	• Voorzitter raad van commissarissen Unilabs eerstelijns diagnostiek • Voorzitter Stichting Gansoord • Lid raad van toezicht Stichting Vrienden van het ZRTI • Voorzitter bestuur radiomakers Desmet • Voorzitter raad van commissarissen SHO Centra voor medische diagnostiek (vanaf 01/04/2021)
Dhr. drs. J.I. de Groot Functie: • Lid raad van toezicht • Lid financiële (audit) commissie • Lid sinds 1 september 2017 (herbenoemd in 2021)	Senior director / Plv. compliance officer PwC NL	• Lid raad van toezicht Ziekenhuis Rivierenland • Lid raad van commissarissen Tiwos, Tilburgse Woonstichting (vanaf 15/04/2021)



Dhr. dr. A.D.G. Krol Functie: • Lid raad van toezicht • Lid commissie kwaliteit & veiligheid • Lid sinds 1 september 2017 (herbenoemd in 2021)	Staflid afdeling Radiotherapie LUMC, in deze hoedanigheid 1 dag per week voor patiëntenzorg gedetacheerd naar HollandPTC (centrum voor protonenbestraling in Delft)	• Consulent radiotherapie in diverse regionale ziekenhuizen • Lid Concilium Radiotherapeuticum NVRO • Lid raad van toezicht St. Vrienden van het ZRTI
Mevr. J. van Vliet MHA. Functie: Lid raad van toezicht Lid commissie kwaliteit & veiligheid Lid sinds 1 september 2017 (herbenoemd in 2021)	Toezichthouder en adviseur voor de zorg	• Voorzitter raad van toezicht Zorgspectrum (voorzitterschap per 09/03/2021, daarvoor lid) • Voorzitter raad van toezicht Academisch Hospice Demeter • Voorzitter bestuur Guus Schrijvers Academie • Voorzitter College Kwaliteitsregister Verpleegkundigen en Verzorgenden • Voorzitter Visitatiecommissie Verpleegkundig Specialisten Opleiding • Lid raad van toezicht St. Vrienden van het ZRTI • Voorzitter raad van commissarissen Thuiszorg West-Brabant (TWB) (voorzitter per 1-11-2021) • Voorzitter programmacommissie onderzoek Verpleging & Verzorging ZonMw • Lid raad van toezicht Fibula (vanaf 1 mei 2020)

Tot slot

Meer ervaringsverhalen van patiënten of medewerkers lezen? Benieuwd naar het toekomstplan of de werkwijze van het ZRTI? Bezoek onze website: www.zrti.nl

Suggesties of opmerkingen naar aanleiding van dit bestuursverslag? We horen het graag via info@zrti.nl.





→ **ZRTI**
locatie Vlissingen

Koudekerkseweg 90
4382 EK Vlissingen
telefoon 088 - 427 00 00

→ **ZRTI**
locatie Roosendaal

Boerhaavelaan 19
4708 AE Roosendaal
telefoon 088 - 427 01 00

Postadres voor beide locaties:
Postbus 380, 4380 AJ Vlissingen

www.zrti.nl

