



Alles van waarde

Jaarverslag 2017



tergooi

Tergooi zorgt vooruit.

Focus op waarde voor patiënten

Tergooi wil de zorg in de regio Gooi en Vechtstreek toekomstbestendig maken. Vanuit een gezamenlijke visie en aanpak, die draait om toegevoegde waarde voor inwoner, cliënt of patiënt. Door ons te verbinden rondom wat voor inwoners echt van belang is, bouwen we aan een vitale regio die de gezondheid van haar mensen continu ondersteunt, verbetert en bevordert.

‘Alles van waarde’ is de rode draad door het verslagjaar 2017. Een jaar waarin de eerste, voorbereidende werkzaamheden op het terrein van Monnikenberg zijn gestart. De bouw van een nieuw gezondheidspark in Hilversum is echt begonnen. Tergooi en de huisartsen in de regio, verenigd in de GHO-GO, ontwikkelen samen met (zorg)partners een nieuwe vorm van integrale zorgaanpak in de regio door middel van zogenaamde regiozorgcentra. Met de regiozorgcentra willen we voorzien in een groeiende behoefte van patiënten om daar waar het kan, de zorg zo dicht mogelijk bij huis te hebben.

We spelen ook actief in op de verwachting dat in de toekomst steeds meer zorg thuis kan worden geleverd door gebruik te maken van ICT-oplossingen en het zogenaamde e-health. Bijvoorbeeld met e-consulten en monitoring op afstand. Nu al kunnen patiënten via het patiëntenportaal Mijn Tergooi medische gegevens inzien. We zijn er bijzonder trots op dat we in 2017 onze e-Studio konden openen; een proeftuin in het ziekenhuis waar we de voordelen van alle technologische ontwikkelingen aan onze patiënten kunnen laten zien en kunnen toetsen in de praktijk.

De digitale mogelijkheden zullen in de toekomst alleen maar toenemen. Samen met patiënten, bezoekers, medewerkers en leveranciers onderzoeken we de wijze waarop we die technologische ontwikkelingen in Tergooi verder kunnen ontwikkelen. Zo streven we er naar om de kwaliteit van behandeling en service verder te verbeteren.

De kwaliteit van onze zorg dragen wij hoog in het vaandel. En hoewel we goed scoorden in de lijst van beste ziekenhuizen in Elsevier en de AD top 100, heeft Tergooi nog huiswerk te doen. We zetten actief in op het borgen van onze kwaliteitsprocessen, het evalueren en verbeteren daarvan. Ook had Tergooi een top-10-notering in de financiële ranglijst van accountantsbureau BDO. Niettemin blijft een strakke sturing op de kostenkant nu en in de toekomst noodzakelijk door stijgende lasten, zoals patiënten- en geneesmiddelenkosten. Alleen met een gezonde bedrijfsvoering is het mogelijk om de kwaliteit en continuïteit van zorg in de regio Gooi en Vechtstreek op hoog niveau te houden.

Tergooi wil goede zorg leveren. Met het programma Excellente Zorg hebben we een prachtig instrument in handen waarmee de verpleegkunde in Tergooi goed op de kaart wordt gezet en waarmee we ook op verpleegkundig gebied een zorgvisie kunnen ontwikkelen die toekomstbestendig is. Mooie zorgvoorbeelden zijn ons nieuwe Hand- en Polscentrum en Schouder- en Elleboogcentrum. Daarnaast is ons Mammacentrum uitgebreid, zodat nog meer patiënten op een zo aangenaam mogelijke wijze kunnen worden behandeld.

In dit jaarverslag kunt u uitgebreid lezen hoe we ons in 2017 hebben ingezet voor onze patiënten, medewerkers en omgeving. Ook in 2018 geven wij verder invulling aan de strategische koers van Tergooi, zoals die de afgelopen jaren is ingezet: het leveren van hoogkwalitatieve en toekomstbestendige zorg door samenwerking in de regio. Met de focus op toegevoegde waarde voor de inwoners van de Gooi en Vechtstreek. Zo zorgt Tergooi vooruit.

Hans den Hollander, voorzitter raad van bestuur

Hans Carpay, voorzitter medische staf

Inhoud

Voorwoord	2	Hoofdstuk 1		Hoofdstuk 3		Verantwoording bij de verslaggeving	97
Samenvatting	5	Ons profiel	9	Onze omgeving	63	Bijlagen bij het jaarverslag	98
• Het gaat om het welzijn van onze patiënten	6	• Wie zijn wij	10	• Samenwerken voor de patiënt	64		
• We bouwen aan het ziekenhuis van de toekomst	7	• Missie en kernwaarden	11	• Duurzaamheid	72		
• We koesteren onze mensen	8	• Zorg verlenen en talent opleiden	12				
		• Structuur van de organisatie	15	Hoofdstuk 4			
		• Bestuur en toezicht	19	Onze mensen	75		
		• Medezeggenschap	25	• Onze medewerkers - excellente zorg	76		
		• Locatieontwikkeling	28	• Tergooi als werkgever	77		
		Hoofdstuk 2		Hoofdstuk 5			
		Onze patiënten	30	Onze financiën	86		
		• Patiëntenzorg	31	• Financiële stabiliteit	87		
		• Topzorg binnen Centers of Excellence	32	• Bedrijfsvoering, rendement en resultaat	88		
		• En verder in 2017...	36	• Risicobeheersing en belangrijkste	92		
		• Kwaliteit, veiligheid en patiëntervaring	38	• Financiële toekomstverwachtingen	95		
		• De veiligheid van onze patiënten	48				
		• Faciliteiten en services	51				
		• Ervaringen van onze patiënten	53				



Samenvatting

- Het gaat om het welzijn van onze patiënten
- We bouwen aan het ziekenhuis van de toekomst
- We koesteren onze mensen

Het gaat om het welzijn van onze patiënten

Bij Tergooi is het welbevinden en de kwaliteit van het leven van onze patiënten altijd het uitgangspunt. Dat begint bij preventie. Samen met ketenpartners streven we naar een gezond leven voor alle mensen in onze regio. Heeft iemand op een gegeven moment toch gespecialiseerde zorg nodig, dan bereiden we de patiënt goed voor op de opname en informeren we uitgebreid over de behandeling en over de gang van zaken in het ziekenhuis. **We bieden niet alleen optimale zorg, maar denken ook na over hoe we die zorg het beste kunnen inzetten.** Daarover praten we ook met onze patiënten. Bijvoorbeeld door waardevolle informatie te verzamelen via ons patiënttevredenheidsonderzoek.

Sinds de invoering van het Elektronisch Patiënten Dossier (EPD) hebben onze zorgprofessionals overal in het ziekenhuis altijd alle actuele informatie over een patiënt bij de hand. In de loop van 2017 hebben we gemerkt dat dat prettig en efficiënt werkt. Bovendien verbetert het EPD de veiligheid van patiënten en patiëntgegevens. Eind 2017 voegden we daar een belangrijke functie aan toe voor onze patiënten: het patiëntenportaal Mijn Tergooi. Geregistreerde patiënten kunnen inloggen op deze goed beveiligde website en hebben dan toegang tot hun eigen medische gegevens.

Naast basiszorg biedt Tergooi ook hooggespecialiseerde zorg. Oncologische zorg, vaatzorg en ouderenzorg zijn onze speerpunten. Deze zorg bieden we aan in onze Centers of Excellence. We vervullen daarmee een bovenregionale functie en op onderdelen zijn we een topreferent centrum. We verzamelen alle benodigde kennis en ervaring rondom de specifieke zorgvraag van de patiënt. Multidisciplinair en in samenwerking met iedereen die daarbij nodig is.

Het organiseren van een optimaal zorgproces rondom de patiënt betekent ook dat we open samenwerken met andere zorgaanbieders. Ook in 2017 introduceerden we met partners nieuwe zorgconcepten om de zorg nog beter dichterbij de patiënten te organiseren. Dat leidt tot bijzondere coöperaties. Van regionale dwarsverbanden tot integrale samenwerking. Onze geplande regionale zorgcentra in Weesp en omgeving Blaricum zijn hiervan aansprekende voorbeelden.

In 2017 was er ook veel aandacht voor veranderingen in de verpleegkundige zorg. Excellente Zorg is daarin leidend. Dit programma staat voor **'De beste zorg aan patiënten. Geboden door verpleegkundigen die met volle overgave en volgens de laatste wetenschappelijke inzichten hun werk doen'**. Het programma leidde in 2017 tot bijzondere initiatieven, met als doel een nog hogere kwaliteit van de zorg voor de patiënt.

We bouwen aan het ziekenhuis van de toekomst

Tergooi zorgt vooruit. We willen onze zorgverlening voortdurend verbeteren. Om de kwaliteit, veiligheid en continuïteit van onze zorg af te stemmen op de eisen van de toekomst, herzien we onze huisvesting ingrijpend.

De komende jaren bouwt Tergooi een compleet nieuw ziekenhuis in Hilversum, pal naast en in combinatie met het oude ziekenhuis. In de loop van 2017 zijn we druk bezig geweest met de voorbereidingen. De nieuwbouw maakt onderdeel uit van het gezondheidspark in het bosrijke gebied Monnikenberg.

Bouwen aan Tergooi is niet alleen bouwen in 'bricks'; we bouwen ook aan 'clicks': de toepassing van e-health in het ziekenhuis van de toekomst. Tergooi wil graag voorop lopen in het gebruik van nieuwe, door technologie ondersteunde zorgprocessen. **De nieuwbouw van ons ziekenhuis gaat dan ook hand in hand met technologische zorginnovatie.** Zo creëerden we in 2017 de 'e-Studio': een proeftuin waarin we onderzoeken welke technologische toepassingen meerwaarde bieden en hoe we die het beste kunnen implementeren in ons ziekenhuis van de toekomst. In deze e-Studio nemen we de thuisomgeving mee, want zorg op afstand is een belangrijk onderdeel van onze toekomstige werkwijze.

Tergooi wil het meest duurzame ziekenhuis van Nederland worden. Bij alle plannen en ontwikkelingen beoordelen we dan ook welke impact onze activiteiten hebben op 'people' en 'planet' en we nemen dat oordeel uitdrukkelijk mee in onze beslissingen. De nieuwbouw biedt mooie kansen om duurzaamheid heel efficiënt 'in te bouwen', maar ook in onze bestaande locaties voeren we verbeteringen door.

We koesteren onze mensen

Zorg is mensenwerk. Om onze patiënten de best mogelijke zorg te bieden, werken we met goed opgeleide en betrokken medewerkers. Onze medewerkers zetten zich elke dag optimaal in. Daarom zorgen we voor goede arbeidsvoorwaarden en investeren we in de persoonlijke opleiding en ontwikkeling van elke collega. Ons levensfasebewuste personeelsbeleid is erop gericht medewerkers tijdens hun loopbaan vitaal en gemotiveerd te houden. Dit doen we door zoveel mogelijk aan te sluiten bij hun behoeften en hen te stimuleren om zich te blijven ontwikkelen en verbeteren.

Om ook op langere termijn uitstekende zorg te leveren, is continu leren en verbeteren essentieel. Opleiden is dan ook onze tweede kerntaak. De Tergooi Academie geeft invulling aan deze taak. We bieden medische, beroeps- en bedrijfsopleidingen. Bovendien ondersteunt de academie de uitvoering van toegepast, patiëntgericht wetenschappelijk onderzoek in Tergooi.

Een bijzonder initiatief is de verkorte hbo-opleiding voor gespecialiseerde verpleegkundigen, in samenwerking met opleidingsinstituut Avans+. Tergooi biedt dit als tweede ziekenhuis in Nederland aan. We spelen hiermee in op de landelijke transitie naar het verhogen van het opleidingsniveau en streven met onder andere deze verkorte opleiding naar een verhoging van het aantal (gespecialiseerde) hbo-verpleegkundigen in 2020. Ook met onze opleidingen zorgen we vooruit.



Bouwen aan Tergooi

Hoofdstuk 1

Ons profiel

- Wie zijn wij
- Missie en kernwaarden
- Zorg verlenen en talent opleiden
- Structuur van de organisatie
- Bestuur en toezicht
- Medezeggenschap
- Locatieontwikkeling

Wie zijn wij

Tergooi is het ziekenhuis voor alle inwoners van de Gooi en Vechtstreek en omgeving met vestigingen in Hilversum, Blaricum en Weesp. Tergooi zorgt vooruit.

Dat doen we door het centraal stellen van de relatie patiënt-hulpverlener. We ontwikkelen ons daarom steeds meer van een klassiek ziekenhuis naar een innovatieve zorgorganisatie die hoogwaardige zorg biedt, afgestemd op de behoeften van de patiënt, en waarbij opleiding en onderzoek verankerd zit in de organisatie.



Missie en kernwaarden

Patiënten krijgen bij ons de zorg die ze nodig hebben. Hun zorgvraag vormt ons vertrekpunt, voor onze zorg van nu en in de toekomst. Die drijfveer staat aan de basis van de missie en kernwaarden van Tergooi.

Missie

Tergooi is het ziekenhuis waarvan patiënten zeker weten dat de kwaliteit van hun leven er centraal staat. Een groene en gastvrije omgeving, waarin patiënten en hun naasten zich welkom voelen. Een plek waar mensen voor mensen werken en die in ieder opzicht zinvolle, doordachte en duurzame zorg bieden. Tergooi is een omgeving waarin specialisten en medewerkers dagelijks groeien door wat ze leren en doen. Een ziekenhuis waar vele partners graag mee samenwerken om kwaliteit te garanderen, nu en in de toekomst. Tergooi is een zorgorganisatie die doorlopend ontdekt hoe zorg beter kan.

Deze missie is het fundament voor de besturing en koers van ons ziekenhuis. Op de korte en lange termijn. Want in een sector waarin alles beweegt, blijven we niet stilstaan. Wij willen tot de voorhoede van de zorg behoren en adequaat anticiperen op de behoeften van de inwoners van onze zorgregio. Dat noemen wij vooruit zorgen.

Kernwaarden

Onze missie en visie zijn gebaseerd op een aantal kernwaarden die leidend zijn in het handelen van onze medewerkers.

Intrinsieke interesse

Wij zijn geïnteresseerd in onze patiënten als unieke individuen. Onze aandacht reikt verder dan hun gezondheidsklachten. Wij staan voor ze klaar op de belangrijke momenten dat ze ons nodig hebben.

Vakkundig en trots

Wij vinden het bijzonder om van betekenis te mogen zijn in de kwetsbare momenten in het leven van veel mensen. Tergooi kan dat en daar zijn we trots op. We zijn vakkundig en staan voor de kwaliteit ons werk. Daarbij zijn we kritisch en geven we aan wat nodig is. Het belang van onze patiënten staat altijd voorop.

Gastvrij

Onze patiënten en hun naasten ervaren tijdens hun verblijf in Tergooi dat zij het vanzelfsprekende middelpunt zijn. We organiseren alles zo goed en geruisloos mogelijk voor onze patiënten. Zo kunnen zij zich volledig concentreren op zichzelf en hun naasten.

Duurzaam

Vooruit zorgen betekent oog hebben voor de toekomst. We investeren in langdurige relaties. Met onze patiënten, onze collega's en onze samenwerkingspartners. Maar ook met onze omgeving. Alleen zo kunnen we duurzame en zinvolle zorg leveren. Vandaag, morgen en in de toekomst.

Zorg verlenen en talent opleiden

Kwalitatief hoogwaardige zorg verlenen waarin de relatie hulpverlener-patiënt en hun kwaliteit van leven uitgangspunt is. Dat is de focus bij Tergooi. **Om dat goed te doen moeten we ons blijvend ontwikkelen.** Want zorg kan altijd beter. Zorg verlenen aan patiënten en hulpverleners opleiden zijn onze kernactiviteiten.

Werken volgens zorgsporen

Wij streven naar toekomstbestendige zorg. Hoe bereiken we dat? In onze zorgverlening gaan we uit van de zorgvragen van onze patiënten:

- Hoe blijf ik gezond?
- Hoe word ik snel weer gezond?
- Hoe leef ik met ondersteuning?
- Hoe leef ik zo lang en gezond mogelijk?

Op basis van deze vragen ontwikkelden we zorgsporen om onze missie te realiseren. Al onze activiteiten sluiten hierop aan. Gezondheid van onze patiënten staat centraal. **We richten ons hierbij niet alleen op behandeling, maar ook op preventie.** Ons initiatief de Gezondheidsstudio is daar een goed voorbeeld van.

We ontwikkelen ons in toenemende mate tot een maatschappelijke zorgorganisatie door ons te richten op:

- ondersteuning van een gezonde leefstijl voor wie gezond is en dat wil blijven.
- een snel herstel voor wie een kortdurende ingreep nodig heeft.
- het optimaliseren van de levenskwaliteit van mensen met een chronische aandoening.
- het optimaliseren van de levenskwaliteit van terminale patiënten.



**De zorgvrager
regisseert**

Integrale zorg in transmurale netwerken

Zorg afstemmen op de behoefte van patiënten reikt tot buiten de ziekenhuismuren. Voordat een patiënt bij Tergooi terecht komt, is deze vaak al door de huisarts, verloskundige of een andere specialist gezien. Wij zijn de volgende schakel in het netwerk. Als iemand Tergooi verlaat na een diagnose of behandeling, dan organiseren wij goede nazorg als dat nodig is.

Integrale zorg vereist een bepaalde manier van denken. **Huisartsen, wijkverpleegkundigen, specialisten en andere zorgprofessionals moeten nauw met elkaar samenwerken om alle vormen van zorg (0e tot en met 3e lijn) naadloos op elkaar te laten aansluiten.** Zelfredzaamheid, het eigen netwerk en mantelzorg spelen ook een steeds grotere rol in integrale zorg. Net als de trend dat steeds meer ziekenzorg zich verplaatst naar de eerste lijn. Wij zien dit als een kans om de zorg voor onze patiënten nóg beter te organiseren.

Integrale zorg organiseren wij binnen (transmurale) netwerken. Als dat waarde toevoegt voor de patiënt, zoeken we daarbij ook samenwerking met partners buiten de zorg. Voor die partijen verzorgen we vanuit de **Tergooi Academie bijscholing en opleidingen voor wijkverpleegkundigen van onze regionale ketenpartners.** Ook hebben we een samenwerkingsovereenkomst voor poliklinische psychische en psychiatrische jeugdzorg met de regiogemeenten.

Focus aanbrengen

Ons zorgaanbod is breed, maar we brengen wel focus aan op bepaalde onderdelen die we vertalen naar Centers of Excellence. **Deze centers ontwikkelen we op het gebied van multidisciplinaire oncologie, vaatzorg en ouderenzorg.** Daarbij kiezen we voor een multidisciplinaire aanpak in ons ziekenhuis en in ons netwerk. Meer informatie over de Centers of Excellence staat in hoofdstuk 2.

Tergooi biedt specialisten en medewerkers een omgeving waarin ze dagelijks kunnen groeien door wat ze leren en doen. Hiervoor werken we samen met toonaangevende opleidingsinstituten zodat opleiding, onderwijs en onderzoek tot het takenpakket hoort.

Kerngegevens capaciteit, personeel en productie (inclusief PAAZ)



Productiegegevens in 2017

253.380	DBC-zorgproducten
903	Waarvan PAAZ
126.411	Nieuwe bezoeken polikliniek
237.582	Herhaalbezoeken polikliniek
20.045	Dagopnamen
-	Waarvan PAAZ
20.055	Klinische opnamen
210	Waarvan PAAZ
98.098	Klinische verpleegdagen
5.407	Waarvan PAAZ
732	Waarvan verkeerde-beddagen
0,7%	Verkeerde-bedpatiënten
4,9	Gemiddelde ligduur (dagen)



Capaciteit

80	Dagbehandelingsbedden
379	Feitelijk beschikbare bedden
24	waarvan beschikbare PAAZ-bedden



Personeel

2.603	Personeelsleden in loondienst (per 30-12-2017)
1.883	fte personeelsleden in loondienst (per 30-12-2017)
188	fte medisch specialisten
>200	medisch specialisten

Structuur van de organisatie

Stichting Tergooi bestaat uit verschillende organisatieonderdelen en organen met ieder hun eigen verantwoordelijkheden. Ook hebben we medezeggenschap geborgd in onze organisatie. Hoe ziet de structuur van onze organisatie eruit?

Juridische structuur

Stichting Tergooi is toegelaten op basis van de Wet toelating zorginstellingen (WTZi) door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) als instelling voor medisch-specialistische zorg, verblijf en geestelijke gezondheidszorg (ggz). In de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Tergooi zijn onderstaande organisaties opgenomen. De stichting bezit 100% van de aandelen van de besloten vennootschappen (bv's).

- Polikliniek Apotheek Tergooi bv
- Esthetisch Medisch Centrum Tergooi bv
- Stichting ZBC Tergooi
- EDC B.V.

De volgende organisaties zijn gelieerd aan Stichting Tergooi, maar niet meegenomen in de jaarrekening:

- Stichting tot Bijstand van Tergooi
- Medisch Coördinerend Centrum Gooi en Vechtstreek
- Vereniging Stafleden in dienstverband (VSiD)
- P.V. Tergooi (personeelsvereniging)
- Stichting Vrienden van Tergooi
- Stichting Transmurale Farmacotherapeutische Zorg

Organisatorische structuur

Tergooi heeft een raad van toezicht en een raad van bestuur. Deze bestuurlijke structuur is met zorg en op basis van inhoudelijk kwalitatieve afwegingen vormgegeven. Meer over ons bestuur en toezicht leest u in de paragraaf [Bestuur en toezicht](#).

Besturingsmodel

Tergooi kent een duale besturing. Dat betekent dat er naast de eindverantwoordelijke raad van bestuur een dagelijks bestuur medische staf en medisch specialistische raad is met vertegenwoordigers uit de medische staf. Zo benutten en integreren we onze medisch inhoudelijke en bedrijfskundige expertise optimaal. Beide raden overleggen intensief met elkaar op bestuurlijk en strategisch niveau.

Bestuurlijke besluiten worden nadrukkelijk gezamenlijk genomen door de medische staf en de raad van bestuur. Dit gebeurt in het Bestuurlijk Overleg waarin het dagelijks bestuur van de medische staf en de raad van bestuur zitting hebben. Voor optimale onderlinge afstemming werken raad van bestuur en het dagelijks bestuur van de medische staf intensief met elkaar samen. Verder werken we aan de versterking van de duale samenwerking op tactisch niveau en gezamenlijke standaarden met betrekking tot bestuur, organisatie en gedrag. Belangrijk hierbij is de aanstelling van een medisch manager kwaliteit (per 1 januari 2018) die het tactische en operationele niveau van kwaliteit en veiligheid bewaakt en verstevigt.

De medisch manager kwaliteit is de duale partner van de manager van afdeling Kwaliteit, Projecten en Innovatie. Wat betreft gedrag bevorderen we een actieve aanspreekcultuur door te werken met open en korte lijnen. Bovendien betrekken we de raad van toezicht sterker bij de duale samenwerking.

Wij zijn ervan overtuigd dat Tergooi zal profiteren van de versterking van het duale samenwerkingsmodel. De raad van bestuur blijft eindverantwoordelijk en in een collegiaal bestuursmodel werkzaam.

Resultaatverantwoordelijke eenheden (RVE)

Binnen de organisatie werken we met resultaatverantwoordelijke eenheden (RVE). Die vallen direct onder de raad van bestuur. Deze specialismen en afdelingen zijn zelf verantwoordelijk voor hun resultaten en maken eigen keuzes binnen de kaders van ons ziekenhuis. In totaal zijn er 36 RVE's zorg en één RVE opleiden. Voor iedere RVE ligt de gezamenlijke verantwoordelijkheid bij een medisch specialist manager (MSM) en een bedrijfsvoeringsmanager. De raad van bestuur schrijft elke zomer een kaderbrief die leidend is voor de jaarplannen van de RVE's in het daaropvolgende jaar. De raad van bestuur, de medisch (specialist) manager en de bedrijfsvoeringsmanager bespreken ieder kwartaal de voortgang en resultaten van de RVE op basis van dat jaarplan.

Tactisch management overleg

Informatieuitwisseling en afstemming op tactisch niveau over met name RVE overstijgende onderwerpen gebeurt in het tactisch management overleg. Dit is een coördinatieplatform, maar neemt geen besluiten. De bedrijfsvoeringsmanagers, de raad van bestuur en het dagelijks bestuur van de medische staf nemen deel aan dit overleg.

Daarmee benadrukken we dat het primaire zorgproces leidend is. Afhankelijk van de agenda sluiten, waar relevant op onderwerp, medisch (specialist) en managers stafafdelingen aan.

Samenwerking management en afdelingen

Het dagelijks management ondersteunt de afdelingen bij het leveren van klantwaarde. Het management en de afdelingen werken nauw en gestructureerd samen.

Aan het begin van iedere dienst hebben verpleegafdelingen en poliklinieken een dagstart. Dit is het moment van afstemming van (verbeter)activiteiten. Aansluitend hebben de afdelingsmanagers en bedrijfsvoeringsmanagers dagelijks een dagstart Zorg. Daaropvolgend hebben de bedrijfsvoeringsmanagers en managers van de stafafdelingen nog een derde dagstart. Hier bespreken zij de knelpunten en verbeterpunten vanuit de afdelingen. Ze wijzen 'probleemeigenaren' aan die knelpunten oplossen op de werkvloer. Hun bevindingen koppelen ze terug met de afdelingen. En zo is de cirkel rond in de samenwerking tussen management en afdelingen.

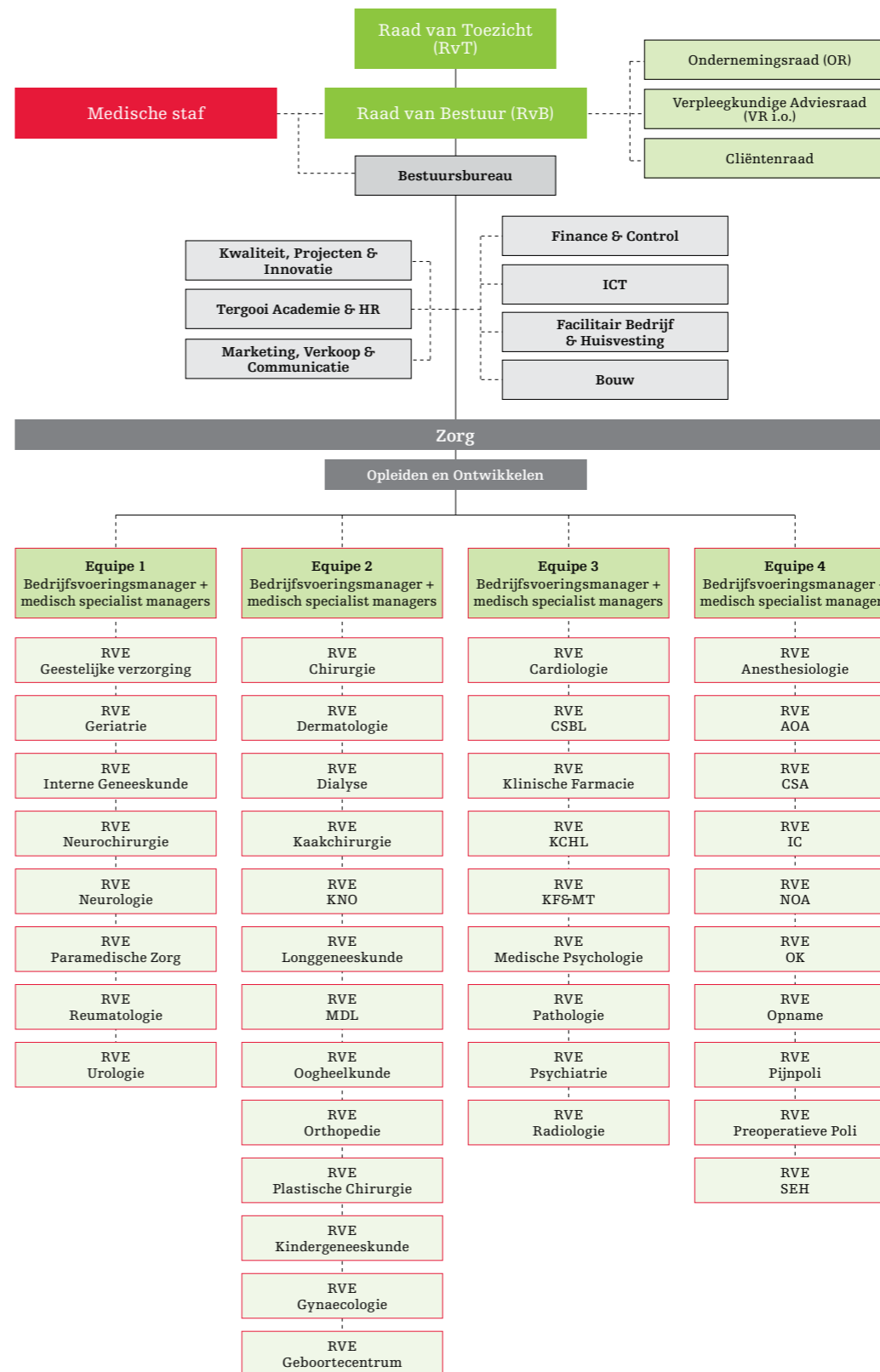
Stafafdelingen en adviesorganen

De organisatie heeft diverse ondersteunende stafafdelingen:

- Bestuursbureau
- Facilitair Bedrijf
- Financiën & Control
- ICT
- Kwaliteit, Projecten & Innovatie
- Marketing, Verkoop & Communicatie
- HR en Tergooi Academie (Opleiden & Ontwikkelen)

Bovendien hebben we vier adviesorganen:

- Medisch specialistische raad
- Verpleegkundige adviesraad (VR i.o.)
- Ondernemingsraad (OR)
- Cliëntenraad (CR)



Bestuur en toezicht

Als zorgorganisatie hebben we een grote verantwoordelijkheid in de regio. Dat vraagt om een optimale besturing en een adequaat bestuur.

Goed bestuur en adequaat toezicht

Uitgangspunt daarbij zijn de principes en best practice bepalingen van de Governancecode Zorg. Binnen Tergooi baseren we het bestuur en toezicht op de [Governancecode Zorg en de geldende wetgevende kaders en relevante codes](#). Dat betekent onder andere dat we de verantwoordelijkheden van de raad van toezicht en de raad van bestuur vastleggen in reglementen. Voor de leden van de raad van toezicht hanteren we profielschetsen en een rooster van benoemen en aftreden. Doelmatige en doeltreffende bedrijfsvoering vinden wij belangrijk. Daarbij horen goed intern toezicht en externe transparantie en verantwoording. We nemen risicobeheersing- en controlesystemen mee in de planning & control cyclus. [Onze verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en veiligheid binnen Tergooi hebben we expliciet vastgelegd](#). Ook hebben we onze rol als maatschappelijke onderneming beschreven. Medewerkers kunnen gebruik maken van een klokkenluidersregeling.

Onafhankelijk en goed geïnformeerd

De raad van bestuur en de raad van toezicht hebben afspraken gemaakt over kwaliteit, kwantiteit en de frequentie van de informatieverstrekking. Deze hebben we vastgelegd in een informatieprotocol. We hebben een scholingsprogramma voor onze raad van toezichtleden en we hebben afspraken gemaakt om belangenverstremgeling te voorkomen, zodat zij onafhankelijk en goed geïnformeerd kunnen opereren.

Raad van bestuur

De raad van bestuur bestaat uit twee personen:

drs. Hans den Hollander en dr. Ruurd Jan Roorda MBA.

Zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en strategische koers van Tergooi. In 2017 heeft een portefeuillewisseling en wisseling van het voorzitterschap plaatsgevonden.

Inmiddels heeft de heer Roorda Tergooi per 1 mei 2018 verlaten. De raad van toezicht heeft inmiddels een opvolger benoemd: mevrouw Janneke Brink is per 1 mei 2018 gestart als lid raad van bestuur.

Samenstelling raad van bestuur van Tergooi per 31 december 2017:

*Dhr. drs. J.G. den Hollander (1956),
benoemd op 1 juli 2012*

Bestuursfunctie: voorzitter

Vanuit de raad van bestuur van Tergooi heeft Hans den Hollander de volgende aandachtsgebieden:

- *Zorg RVE (9)*
- *Bestuursbureau*
- *Kwaliteit, Projecten & Innovatie*
- *Marketing, Verkoop & Communicatie*
- *ICT*
- *Financiën & Control*
- *Medische staf*
- *Clëntenraad*
- *Klachtencommissie voor patiënten*
- *Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd*
- *Externe betrekkingen*

Overige functies:

- *Voorzitter bestuur Stichting DHD*
- *Voorzitter raad van toezicht Intrakoop (tot 1.7.2017)*
- *Lid raad van toezicht Bartiméus*
- *Lid raad van toezicht Stichting Dialyse Centrum Gooi e.o.*
- *Arbiter Scheidsgerecht*
- *Auditor NiAZ*

*Dhr. dr. R.J. Roorda MBA (1958),
benoemd op 1 maart 2012 (tot 15 april 2018)*

Bestuursfunctie: lid

Vanuit de raad van bestuur van Tergooi heeft Ruurd Jan Roorda de volgende aandachtsgebieden:

- *Zorg RVE (27)*
- *Opleiden – Tergooi Academie*
- *Human Resources*
- *Facilitair Bedrijf*
- *Huisvesting & Vastgoed*
- *Programma Nieuwbouw & Locatieontwikkeling*
- *Programma Virtueel ziekenhuis*
- *Medische staf*
- *Verpleegkundige adviesraad / VR i.o.*
- *Ondernemingsraad*
- *Klachtencommissie voor medewerkers*

Overige functies:

- *Vicevoorzitter/penningmeester bestuur College Perinatale Zorg (tot 1.10.2017)*
- *Lid raad van toezicht De Vogellanden, Centrum voor Revalidatie en Bijzondere Tandheelkunde Zwolle*
- *Lid raad van toezicht Certe Medische Diagnostiek en Advies*

Vereniging medische staf en de medisch specialistische raad

Alle medisch specialisten uit het MSB, TSB en de VSiD zijn lid van de Vereniging medische staf (VMS). De medisch specialistische raad (MSR) is gekozen door de leden van de VMS, dat is in feite het algemeen bestuur van de Medische Staf. De MSR geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de raad van bestuur. De raad van bestuur betreft de medisch specialistische raad bij de beleidsvoorbereiding en besluitvorming door onderwerpen en voorgenomen besluiten voor te leggen aan de medisch specialistische raad voor advies. Bestuurlijke besluiten worden gezamenlijk genomen door het dagelijks bestuur medische staf en de raad van bestuur, in het Bestuurlijk Overleg. Zo bepalen raad van bestuur en medische staf samen de strategische koers van het ziekenhuis.

De medisch specialistische raad van Tergooi bestond op 31 december 2017 uit de volgende specialisten:

- Dhr. dr. J.A. Carpay (neuroloog, voorzitter, lid DB)
- Dhr. dr. L.J. Bakker (arts-microbioloog, lid DB, bestuurslid MSB)
- Dhr. H.P. van den Berg (internist, onafhankelijk lid)
- Dhr. dr. J.W. Briel (chirurg, lid DB, bestuurslid MSB)
- Mw. E.R. van Slobbe-Bijlsma (anesthesioloog-intensivist, lid DB, bestuurslid VSiD)
- Dhr. dr. C.D. Schubart (psychiater, bestuurslid VSiD)
- Mw. A.E.M. Verdonkschot (gynaecoloog, onafhankelijk lid)

Medisch Specialistisch Bedrijf (MSB)

Alle vrijgevestigde medisch specialisten zijn verenigd in het Medisch Specialistisch Bedrijf: de maatschap MSB Gooi en Eemland.

Tandheelkundig Specialistisch Bedrijf (TSB)

De kaakchirurgen zijn verenigd binnen de maatschap Tandheelkundig Specialistisch Bedrijf Gooi en Eemland (TSB).

Vereniging Stafleden in Dienstverband (VSiD)

Medisch specialisten met een dienstverband bij Tergooi zijn verenigd in de Vereniging Stafleden in Dienstverband (VSiD).

Raad van toezicht (rvt)

De raad van toezicht van Tergooi bestaat uit zes leden die gezamenlijk toezicht houden op de doelstellingen, beleid en resultaten van ons ziekenhuis.

Samenstelling raad van toezicht

Per 31 december 2017

*Prof. dr. J.A.
Emanuel (1962)*

Functies:

- voorzitter rvt
- lid Auditcommissie

*Eerste benoeming in 2011,
herbenoemd in 2015*

Aandachtsgebieden:

- bestuurlijk /
financieel-economisch

Overige functies:

- partner bij Tacstone,
Hilversum
- hoogleraar Bestuurlijke
Informatieverzorging
Rijksuniversiteit
Groningen
- lid van de raad van
commissarissen van
WRR Holding B.V.,
Hilversum

*Drs. F.F.L. Vlak
(1949)*

Functies:

- vicevoorzitter rvt
- voorzitter Commissie
Kwaliteit en Veiligheid

*Eerste benoeming in 2011,
herbenoemd in 2015*

Aandachtsgebieden:

- bestuurlijk / medisch

Overige functies:

- bestuurslid Pensioen-
fonds Zorg en Welzijn,
Zeist
- voorzitter bestuur
Stichting Trombose-
dienst voor het Gooi,
Hilversum
- voorzitter raad van
toezicht Stichting
Wijkgezondheidscentra
Huizen, Huizen

*Mw. Prof. dr. ir. A.M.
Stiggelbout (1961)*

Functies:

- lid rvt
- lid commissie kwaliteit
en veiligheid

*Eerste benoeming in 2016,
herbenoembaar in 2020*

Aandachtsgebied:

- medisch

Overige functies:

- hoogleraar Medische
Besliskunde, Universiteit
Leiden, Leiden
- lid raad van toezicht
Jeroen Bosch Ziekenhuis,
's-Hertogenbosch

*Drs. P.N.
van Wageningen (1961)*

Functies:

- lid rvt
- voorzitter
Auditcommissie

*Eerste benoeming in 2013,
herbenoemd in 2017*

Aandachtsgebieden:

- bestuurlijk /
financieel-economisch

Overige functies:

- voorzitter Directie
Loyalis N.V., Heerlen

*Mr. H.J. Rutten
(1958)*

Functies:

- lid rvt
- lid Auditcommissie

*Eerste benoeming in 2016,
herbenoembaar in 2020*

Aandachtsgebied:

- bestuurlijk -
veranderkundig /
financieel-economisch

Overige functies:

- lid college van bestuur,
ROC Midden
Nederland, Utrecht
- lid raad van toezicht,
Hogeschool Inholland,
Amsterdam

Mevrouw mr. A.E. van der Pauw trad op 15 december 2017 terug in verband met het aanvaarden van een toezichtsfunctie bij een andere instelling. Er wordt een opvolger gezocht met een juridisch profiel en met ervaring in /bij zorginstellingen.

Vergaderingen in 2017

De raad van toezicht vergaderde in 2017 zeven keer plenair. Een vertegenwoordiging van de raad van toezicht woonde tweemaal een vergadering bij tussen raad van bestuur en cliëntenraad en tweemaal een overlegvergadering tussen raad van bestuur en ondernemingsraad en sloot eenmaal aan bij een vergadering van de raad van bestuur en de verpleegkundige adviesraad. De raad van bestuur en de medisch specialistische raad overlegden gedurende het verslagjaar driemaal in het bijzijn van de raad van toezicht.

De externe accountant woonde tweemaal een deel van het overleg met de auditcommissie bij en eenmaal (in mei van het verslagjaar) de vergadering van de raad van toezicht. De jaarrekening 2016 en managementletter zijn in bijzijn van de accountant besproken in de auditcommissie. Daarnaast besprak de volledige raad van toezicht de jaarrekening in bijzijn van de accountant.

Inhoudelijk was 2017 vanuit het perspectief van de raad van toezicht een jaar van intensieve betrokkenheid. Nadat eind 2016 het financieringsarrangement voor de nieuwbouw was gerealiseerd, ging veel aandacht in 2017 naar gesprekken met de raad van bestuur, de medische staf en andere interne stakeholders over de wijze waarop de besturing en bedrijfsvoering kon worden geoptimaliseerd. De raad van toezicht vond verbetering hiervan noodzakelijk om zowel de financiën als de kwaliteit en veiligheid verder te verbeteren.

De gewenste veranderingen gingen gepaard met het vormgeven van een doorontwikkeld besturingsmodel waarin de duale verantwoordelijk van de raad van bestuur en de medische staf scherp en consequent tot uitdrukking komt. De belangrijkste uiting hiervan is dat de raad van bestuur en de medische staf besluiten die belangrijke consequenties kunnen hebben voor de zorg en/of de bedrijfsvoering, vanaf nu altijd gezamenlijk nemen. De raad zag en ziet toe op de effectuering van deze afspraken.

Tevens bleek dat de gemaakte afspraken gebaat waren met een rolwisseling binnen de raad van bestuur met betrekking tot het voorzitterschap. De raad heeft zijn verantwoording genomen in het overleg hierover met de bestuurders en de toelichting hieromtrent naar alle betrokken stakeholders.

In de loop van 2017 is gestart met de werving van een bestuurder na de aankondiging door de heer Roorda van zijn vertrek als bestuurder van Tergooi. De raad heeft, met nauwe betrokkenheid van de voorzitter raad van bestuur en de medische staf, en input vanuit de adviesorganen, het profiel van de opvolger vastgesteld en inmiddels is de opvolger bekend: mevrouw drs. Janneke Brink-Daamen is per 1 mei 2018 door de raad van toezicht benoemd als lid van de raad van bestuur.

Overige belangrijke onderwerpen in het toezicht waren:

- De aanzet van het formuleren van een nieuwe toezichtsvisie, aansluitend op de doorontwikkelde besturingsafspraken en op de actuele governance code voor de zorgsector
- De evaluatie en implementatie van de bevindingen van de onafhankelijke externe onderzoekscommissie Meurs
- Het inrichten van de governance organisatie rond de nieuwbouw
- De Niaz/Omentum audit ter hernieuwing van de accreditatie van het ziekenhuis
- Het realiseren van een Regiozorgcentrum in Weesp en de aanvang van de ontwikkeling van een 2e regiozorgcentrum
- Privacy en AVG compliance Tergooi
- De goedkeuring van de jaarrekening 2016
- De goedkeuring van de begroting 2017

Medezeggenschap

Er bestaan nog drie medezeggenschapsorganen:

de ondernemingsraad (OR), de cliëntenraad (CR) en de verpleegkundige adviesraad (VAR/VR i.o.). De raad van bestuur neemt de adviezen en aanbevelingen van deze organen mee in zijn besluitvorming en geeft altijd een terugkoppeling.

De ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) bestaat uit vijftien leden, gekozen uit de kiesgroepen Zorg (11) en Service eenheden (4). Op 14 maart 2017 trad de gehele OR in het kader van de reguliere verkiezingen af, vier leden stelden zich niet meer verkiesbaar. Deze vacatures werden opgevuld door vier nieuwe leden. In verband met twee vacatures bestaat de OR uit dertien leden.

Samenstelling ondernemingsraad van Tergooi

Per 31 december 2017

- Dhr. P. Legemaat (voorzitter)
- Dhr. P. Coolen (vicevoorzitter)
- Mw. M. Pater
- Mw. D. Schepers
- Mw. I. Vermaat
- Dhr. J. Schriefer
- Dhr. H. de Vries
- Mw. A. de Vries
- Mw. E. Wester
- Mw. M. de Wolf *vanaf 14-3-2017*
- Mw. E. van Houten *vanaf 14-3-2017*
- Mw. S. van Nispen *vanaf 14-3-2017*
- Mw. W. Peerenboom *vanaf 14-3-2017*
- Mw. P. Lankreijer *tot 14-3-2017*

- Mw. I. Brack *tot 14-3-2017*
- Dhr. L. van Beek *tot 14-3-2017*
- Mw. J. Havelaar *tot 14-3-2017*
- Mw. A. Nirmalsingh *tot 1 december 2017*
- Dhr. G.J. Schut *tot 1 november 2017*

In verband met het tussentijdse vertrek van twee OR leden in het najaar 2017 wordt een tussentijdse verkiezing uitgeschreven voor 2018.

Activiteiten

In januari 2017 organiseerde de OR de Dag van de Medezeggenschap met als onderwerp 'Het menselijk kapitaal en medezeggenschap'. Onderdeel was een enquête onder medewerkers met als onderwerp 'Wat is Tergooi voor jou?' De OR kreeg meer dan 200 reacties.

In april belegde de OR een werkconferentie om een nieuwe koers vast te stellen. De OR wil een (meer) participatieve OR zijn, proactief optreden en actief meepraten over belangrijke beleidszaken. Belangrijkste doel: medewerkers beter vertegenwoordigen.

[Meer informatie over de activiteiten van de OR vindt u in de bijlagen.](#)

Cliëntenraad (CR)

Samenstelling cliëntenraad Tergooi

Per 31 december 2017

- *Mw. mr. D. De Bruin*
- *Dhr. drs. J.P.M.C. Gorgels (voorzitter en penningmeester)*
- *Dhr. drs. H.W.I. Pareau Dumont*
- *Dhr. mr. H.S.J. Teppema*
- *Mw. M. van Wegen*
- *Mw. S.C. Wimmers - van Gelder (secretaris)*

In het najaar van 2017 trad mw. Dr. M. den Dunnen - de Jong om persoonlijke reden terug. Ambtelijk secretaris mw. drs. A. André de la Porte-Schuilenburg ondersteunt de cliëntenraad.

Activiteiten

Een belangrijk nieuw speerpunt in 2017 was de vraag naar het gewenste of te verwachten effect van voorgenomen beleid of actie op de cliënt. Een voorstel van de cliëntenraad om in alle plannen en voorstellen een vorm van Patiënt Effect Rapportage op te nemen is positief ontvangen. Naar aanleiding van het verloop en het resultaat van de NIAZ Omentum audit in het najaar van 2017 is de cliëntenraad ervan overtuigd dat een goed werkend kwaliteitssysteem een basis vormt voor continue en kwalitatief hoogstaande zorg. Het biedt de medewerkers zekerheid en eenduidigheid. De cliëntenraad steunde een plan voor aanpassing en uitbouw van het Mammacentrum.

Naast de hierboven genoemde onderwerpen sprak de cliëntenraad met de raad van bestuur over onder meer de volgende onderwerpen:

- nieuwbouw en toekomst van het ziekenhuis;
- Elektronisch Patiënten Dossier, e-health en 'virtueel ziekenhuis';
- governance en medezeggenschap;
- autonomie van en participatie door cliënten.

[Meer informatie over de activiteiten van de cliëntenraad vindt u in de bijlagen.](#)

Verpleegkundige adviesraad (VAR/VR i.o.)

De verpleegkundige adviesraad (VAR) had plaats voor zeven leden. Door ziekte en verloop bestond de VAR per 1 januari 2017 uit nog maar vier leden. Daarom werd in juli 2017 besloten nieuwe leden te werven voor een verpleegkundige raad in oprichting (i.o.) en in deze nieuwe samenstelling van start te gaan.

Binnen de structuur en rol van de verpleegkundige adviesraad (VAR) was de samenhang, continuïteit, het tijdig informeren en zeggenschap voor verpleegkundigen voor verbetering vatbaar. De VAR schreef in 2017 een voorstel voor een andere structuur van zeggenschap met drie samenwerkende gremia: een verpleegkundige raad (VR), het verpleegkundig platform en de vakgroep verpleegkundig Specialisten. De VR adviseert en oefent op strategisch niveau invloed uit op het verpleegkundig beleid in Tergooi. Hij richt zich op het creëren van de beste condities voor de verpleegkundige professie zodat verpleegkundigen, in samenwerking met andere zorgverleners, hun beroep in een professionele werkomgeving uitoefenen en beroepstrots uitdragen, daarmee waarde toevoegend voor patiënten en Tergooi als organisatie.

[Meer informatie over de activiteiten van de VAR/VR \(i.o.\) vindt u in de bijlagen.](#)

Samenstelling VAR (tot 31-6-2017)

- *Mw. M. van Mierlo, voorzitter, SEH- verpleegkundige*
- *Mw.R. Halsema, secretaris, seniorverpleegkundige cardiologie*
- *Mw. K. Harrison, lid, verpleegkundig specialist neurologie*
- *Mw. J. Bloemhof, lid, beleidsadviseur*
- *Vacature (3x)*

Samenstelling VR (i.o.) (vanaf 1-7-2017)

- *Mw. J. Knol, voorzitter, adviseur kwaliteit en programmamanager Excellente Zorg*
- *Mw. M. van Mierlo, vicevoorzitter, SEH- verpleegkundige*
- *Mw. J. Bloemhof, secretaris, beleidsadviseur en programmateamlid Excellente Zorg*
- *Dhr. A. Arntzen, lid, seniorverpleegkundige CC/EHH*
- *Mw. Joke Bos, lid, afdelingsmanager orthopedie*
- *Mw. V. Hogervorst, lid, verpleegkundig specialist geriatrie*
- *Mw. M. de Hoop, lid, verpleegkundige AOA*
- *Mw. K. de Vos, lid, verpleegkundige MDL/nefrologie*
- *Vacature (1x)*

Locatie ontwikkeling

Hoofdlocatie in Hilversum

Tergooi zorgt vooruit. We willen onze zorgverlening doorlopend verbeteren. Tegelijk gaan de (technologische) ontwikkelingen in de zorg snel. Om de kwaliteit, veiligheid en continuïteit van onze zorg af te stemmen op de eisen van de toekomst gaan we onze huisvesting en de wijze waarop wij onze zorg organiseren ingrijpend herzien. In Hilversum bouwen we een gloednieuw ziekenhuis naast het bestaande. Daar wordt vanaf 2021 alle acute, intensieve en klinische zorg van de huidige locaties van Blaricum en Hilversum geconcentreerd.

Regiozorgcentra

Tegelijk willen we voor patiënten de zorg zo dicht mogelijk bij huis brengen, ook voor mensen die wat verder van Hilversum af wonen. Daarom ontwikkelen Tergooi en de huisartsen in de regio (verenigd in de GHO-GO) samen met (zorg)partners in de regio Blaricum en in Weesp regionale zorgcentra. In het regiozorgcentrum kunnen patiënten terecht voor snelle(re) diagnostiek en consultaties. De toegevoegde waarde van het regiozorgcentrum is het aanbieden van geïntegreerde zorg op het grensvlak van huisarts, medisch specialist, paramedische zorg en gemeente, dichtbij huis en ondersteund door e-health.

Duurzame zorgverlening

Ons nieuwe ziekenhuis in Hilversum ademt duurzaamheid. Bij de ontwikkeling van de nieuwbouw hanteren we de strenge internationale BREAAAM-NL-normen. We gaan voor een minimale energieprestatiecoëfficiënt (EPC), een index die de energetische efficiëntie van nieuwbouw aangeeft. We leggen slimme systemen aan voor energieopwekking en –distributie, en garanderen geavanceerde klimaatbeheersing met koude-warmte opslag. Verder willen we zonne-energie gebruiken, maken onze afvalstromen milieuvriendelijk, installeren de nieuwste generatie LED-verlichting en maken gebruik van waterpompen. Maar duurzaamheid is voor ons ook investeren in het welzijn van medewerkers. We ontwikkelen een kwalitatief gezonde werkomgeving, zowel in het pand als daarbuiten. Gedreven en trots zijn we doelgericht op weg naar een duurzame toekomst.

Patiëntenzorg

Het welbevinden en de kwaliteit van het leven van onze patiënten staat centraal. Dat begint al bij preventie.

In samenwerking met ons ketenpartners streven we naar een in alle opzichten gezond leven van de inwoners van onze regio. Is opname nodig, dan bereiden we de patiënt goed voor, zorgen voor de meest optimale behandeling en spelen natuurlijk ook een rol in de juiste nazorg. In dit hoofdstuk laten we zien hoe wij in 2017 voor onze patiënten zorgden en welke bijzondere activiteiten wij ontplooiden.

Topzorg binnen onze Centers of Excellence

Tergooi biedt naast basiszorg ook hooggespecialiseerde zorg. De drie zorggebieden oncologische zorg, vaatzorg en ouderenzorg zijn onze speerpunten; ondergebracht in onze Centers of Excellence (CoE). Tergooi breidt de bovenregionale functie verder uit en fungeert op onderdelen als topreferent centrum. De specifieke zorgvraag van de patiënt is het uitgangspunt. We verzamelen daaromheen alle benodigde kennis en kundigheid. Dit doen we door multidisciplinair en in de keten nauw samen te werken. Dit deden we ook in 2017. Een kort overzicht van de activiteiten van het afgelopen jaar binnen onze Centers of Excellence:

CoE Ouderen

Binnen het Center of Excellence Ouderen krijgen onze oudere patiënten de best mogelijke behandeling en zorg door vanuit verschillende vakgebieden expertise te bundelen. Onze missie: heel de oude mens en zorgen dat wanneer zorg nodig is, de wens en behoefte van de patiënt vertrekpunt is. Wij werken samen met andere zorgprofessionals en organisaties waarmee de ouderen ook in aanraking komen, zodat de patiënt ervaart dat er continuïteit zit in zijn of haar behandeling.

Belangrijk in 2017

Opnieuw keurmerk Seniorvriendelijk Ziekenhuis

Tergooi ontving in 2017 opnieuw het keurmerk Seniorvriendelijk Ziekenhuis dat is ontwikkeld door KBO-PCOB, de grootste seniorenorganisatie van Nederland. Volgens het keurmerk voldoet Tergooi aan veertien kwaliteitseisen, bijvoorbeeld beschikbaarheid van een geriatrieteam, goede afstemming van behandelingen, goede overdracht en goede nazorg na ontslag uit het ziekenhuis. Met het strenge keurmerk wil het KBO-PCOB ziekenhuizen prikkelen hun ouderenzorg te verbeteren, om zo bijvoorbeeld heropnames zoveel mogelijk te voorkomen.

Team van Tineke geeft ouderen extra aandacht

Begin maart stapten de vrijwilligers van het Team van Tineke de verpleegafdelingen Chirurgie en Neurologie binnen. Dit speciaal opgeleide team van vrijwilligers biedt ouderen in het ziekenhuis extra aandacht en positieve afleiding met als doel een sneller herstel. Een opname in het ziekenhuis is voor kwetsbare ouderen vaak ingrijpend en brengt angst en onzekerheid over de toekomst: kan ik straks nog wel terug naar huis? Tergooi wil ervoor zorgen dat zij hun leven na de opname weer zo zelfstandig mogelijk kunnen oppakken. Voor elke oudere die risico

loopt lichamelijk of geestelijk achteruit te gaan, maken we een plan op maat om extra aandacht en positieve afleiding te geven. Dit kan bestaan uit geheugentraining, een wandeling, een praatje maken, gezelschap houden bij de maaltijd of een spelletje doen. De vrijwilligers van het Team van Tineke voeren deze activiteiten uit.

CoE Oncologie

Doelmatige zorg voor de patiënt. Volgens de nieuwste inzichten, met inachtneming van de wens van de patiënt. Deze kernachtige omschrijving past bij het Center of Excellence Oncologie. 'Shared decision making' speelt een belangrijke rol. Het hele zorgproces verloopt vloeiend, inclusief de zorg van de ketenpartners. Met elkaar en met de patiënt bespreken we alle opties en nemen we samen belangrijke beslissingen in het behandelproces.

Belangrijk in 2017

Jodiumbron bij behandeling borstkanker

Tergooi begon in 2017 met het gebruik van een piepkleine jodiumbron dat dient als locatiebron in het operatiegebied bij borstkanker. Deze bron lichtradioactief 125-jodium vervangt de zogenaamde localisatiedraad, die eerder vlak voor de operatie werd ingebracht om de afwijking of tumor te kunnen vinden. Het gebruik van de jodiumbron voorkomt extra handelingen vlak vóór de operatie, is minder pijnlijk en daardoor minder belastend voor de patiënt. De toepassing van deze techniek is een

waardevolle aanvulling voor zowel de patiënt als voor Tergooi als een van de grote behandelcentra voor borstkanker in Nederland en voorkeursaanbieder op het gebied van borstkankorzorg.

Tergooi start immuuntherapie tegen kanker

Tergooi startte in 2017 met het geven van zogenaamde immuuntherapie bij bepaalde vormen van uitgezaaide longkanker, nierkanker en specifieke gevallen van borstkanker. Bij immuuntherapie worden met medicijnen blokkades opgeheven die een tumor aanmaakt tegen ons eigen afweersysteem. De behandeling heeft mildere bijwerkingen dan chemotherapie en is dus minder belastend voor de patiënt. Omdat de behandeling specialistische kennis vereist, wordt die in een beperkt aantal ziekenhuizen aangeboden. Specialististen van Tergooi stellen per patiënt vast of zij in aanmerking komen voor immuuntherapie en met welk doel. De patiënten krijgen de therapie als aanvulling op chemotherapie.

E-health

E-health is sinds een aantal jaar trending. Zeker in de ziekenhuiszorg valt er nog veel te ontdekken op dit vlak. Tergooi wil voorop lopen in het gebruik van nieuwe, door technologie ondersteunde zorgprocessen. Sterker nog, de nieuwbouw van het ziekenhuis gaat hand in hand met (technologische) zorginnovatie. Om te kunnen onderzoeken welke technologische toepassingen van meerwaarde zijn

voor de zorg, kwam oncoloog Ankie van der Velden met het idee om hiervoor een proeftuin te ontwikkelen. Deze zogenoemde e-Studio ontwikkelden we in 2017 in nauwe samenwerking met de afstudeerrichting User Experience van de TU Delft. Met dit initiatief lopen we voorop in Nederland.

e-Studio

In de e-Studio onderzoeken we de mogelijkheden van de toekomstige (ziekenhuis)zorg. De thuisomgeving is hierin meegenomen, omdat zorg op afstand daar een belangrijk onderdeel van uitmaakt. De e-Studio bestaat daarom uit een ontvangstruimte, een huiskamer en een behandelkamer. In elke ruimte zijn specifieke apparaten en digitale zorgtoepassingen uit te proberen en te bekijken. Dit gebeurt aan de hand van een vijftal patiëntsituaties van de drie speerpunten oncologie, vaatzorg en ouderenzorg.

Roze lintje Borstkankervereniging (BVN)

Tergooi kreeg in juli het roze lintje 2017 voor patiëntgerichte borstkankerverzorg van de Borstkankervereniging (BVN). De Monitor Borstkankerverzorg maakt inzichtelijk hoe de borstkankerverzorg in een ziekenhuis is georganiseerd, welke ervaringen andere patiënten met dat ziekenhuis hebben en of het ziekenhuis voldoet aan de verwachtingen van de borstkankervereniging wat betreft goede borstkankerverzorg. Ziekenhuizen krijgen een roze lintje in de Monitor Borstkankerverzorg als zij voldoen aan alle verplichte

criteria, plus tenminste zes van de acht overige criteria. Tergooi voldoet aan alle getoetste criteria.

CoE hart- en vaatziekten

Het centrale probleem van een vasculaire patiënt is de systeemaandoening atherosclerose. Deze aandoening doet zich in verschillende orgaansystemen voor. Daarom organiseren we de specialistische vaatzorg vanuit verschillende disciplines rond de patiënt. Denk bijvoorbeeld aan een poli met gespecialiseerd verpleegkundigen, waar we de risicofactoren in beeld brengen en de patiënt op maat behandelen. Van een dergelijk expertisecentrum gaat een kwaliteitsimpuls uit voor de hele regio. Zorgverleners van binnen en buiten Tergooi moeten op elk moment met hun vragen over vaatzorg bij ons terecht kunnen.

Belangrijk in 2017

Bloedverdunning 'uitzetten' als het moet

In Nederland gebruiken 400.000 mensen bloedverdunners om de kans op trombose of een infarct te verkleinen. Nadeel van een grote groep antistollingsmiddelen is dat de bloedverdunning niet tijdelijk kan worden gestopt, bijvoorbeeld als een ernstige bloeding optreedt of spoedoperatie nodig is. Dit overkomt ongeveer 16.000 patiënten in Nederland. Sinds enkele jaren bestaat een nieuwe generatie bloedverdunners. Ondanks dat deze bloedverdunners veilig zijn, was het tot voor kort onmogelijk om het effect direct uit te schakelen. Voor een

van deze middelen – dabigatran - is een antistof ontwikkeld, waarmee het effect van de bloedverdunding per direct kan worden gestopt.

De vraag was echter of dit antimedicijn – deze ‘uitknop’ – werkzaam is bij patiënten met ernstige bloedingen of die met spoed een operatie moesten ondergaan.

Op deze vraag geeft de internationale studie nu het antwoord. Pieter Willem Kamphuisen is een van de trekkers van het onderzoek. Hij is internist-vasculair geneeskundige in Tergooi en één dag in de week als hoogleraar vasculaire geneeskunde verbonden aan het UMC Groningen. Kamphuisen: ‘We hebben onderzoek gedaan bij 500 patiënten die dabigatran gebruikten. Op het moment dat acuut een bloeding optrad of een operatie nodig was, kregen zij de antistof (idarucizumab). De stof bleek het bloed verdunnend effect direct op te heffen en had geen nadelige effecten. Bij vrijwel alle patiënten die een spoedoperatie moesten ondergaan, traden geen bloedingsproblemen op. Voor het eerst is aangetoond dat de werking van een veelgebruikte bloedverdunner in spoedsituaties direct, effectief en veilig kan worden gestopt. Voor het gebruik van de nieuwe klasse van bloedverduunners is dit een doorbraak en verbetert de veiligheid van de vaak ouderen en kwetsbare patiënten die deze bloedverduunners gebruiken.’

Beloning voor vaat- en spataderzorg

De Hart&Vaatgroep, de patiëntenvereniging voor mensen met een hart- of vaatziekte en hun naasten, heeft Tergooi ook dit jaar twee keurmerken toegekend: het vaatkeurmerk en spataderkeurmerk. Tergooi voldoet net als voorgaande jaren aan de kwaliteitscriteria die De Hart&Vaatgroep stelt aan goede vaat- en spataderzorg. De medisch specialisten, verpleegkundigen en andere medewerkers die in Tergooi betrokken zijn bij vaat- en spataderzorg zijn blij met de hernieuwde erkenning van De Hart&Vaatgroep. Chirurg Evert Jan Hollander: ‘Tergooi heeft drie pijlers in de zorg benoemd, hart- en vaatzorg is er één van. We hebben de drive om elke keer weer nieuwe mogelijkheden in ons vakgebied in de praktijk te brengen, zodat onze patiënten kunnen blijven rekenen op de beste zorg, dicht bij huis.’

En verder in 2017...

Veel belangrijke onderwerpen, activiteiten en mijlpalen vindt u verspreid over dit verslag terug. Onderstaand een greep uit de vele andere evenementen die in dit jaarverslag zeker niet mogen ontbreken.

Mijn Tergooi

Eind 2017 ging het patiëntenportaal Mijn Tergooi live. Dit is een veilige website, gekoppeld aan het EPD. Geregistreeerde patiënten kunnen erop inloggen via DigiD en een sms-code. Vervolgens hebben de patiënten toegang tot hun eigen medische gegevens; ze kunnen hun afspraken bekijken, uitslagen inzien of een vragenlijst invullen ter voorbereiding op een afspraak of behandeling. De introductie van dit portaal is een grote stap in de richting van het ziekenhuis van de toekomst. Patiënten krijgen meer inzicht in en meer regie over hun eigen situatie.

Mijn Tergooi is ook gekoppeld aan het regioportaal, het inwonersportaal voor Gooi en Vechtstreek dat informatie biedt op het gebied van gezondheid, welzijn en participatie (zie ook hoofdstuk 3).

Nieuw schouder- en elleboogcentrum

Na een succesvolle pilot startte Tergooi in november met een nieuw schouder- en elleboogcentrum. Het centrum biedt gespecialiseerde zorg aan patiënten met acute en chronische aandoeningen aan schouder en elleboog. In het centrum worden patiënten met acute en chronische letsels behandeld. Orthopeed, traumachirurg, radioloog en fysiotherapeut werken nauw met elkaar samen in het nieuwe centrum. Het one-stop-shop-principe staat centraal. Een röntgenfoto, echografie of MRI scan kunnen indien nodig direct op dezelfde dag als het eerste consult worden gemaakt. De uitslag van de foto en het behandelplan worden dan direct besproken.

Ook nieuw: Hand- en polscentrum

In 2017 opende Tergooi ook het Hand- en polscentrum. De plastisch chirurg-handchirurg werkt nauw samen met de orthopeed, reumatoloog, neuroloog, revalidatiearts, ergotherapeut en handtherapeut. Door de kennis van al deze disciplines te bundelen, voldoet de hand- en polszorg van Tergooi aan alle kwaliteitseisen van dit moment. De multidisciplinaire aanpak van Tergooi in hand- en polszorg zorgt voor een brede blik naar hand- en polsklachten. Allemaal binnen één poli, om de patiënt snel en accuraat te kunnen helpen.

Harten6

Tergooi biedt patiënten die zijn opgenomen in het ziekenhuis een nieuw maaltijdconcept aan. Op zes momenten van de dag is het mogelijk om een voedzame maaltijd of een gezond tussendoortje te bestellen. Op deze zogenaamde 'Harten6 momenten' kunnen patiënten zelf kiezen wat ze lekker vinden en waar ze zin in hebben. Door goede en gezonde voeding voelen patiënten zich beter. Het is daarom belangrijk dat zij op verschillende momenten van de dag goed, gezond en lekker eten. Dit kan tijdens het Gezond ontbijt, Versterkende lunch, Voedzaam diner en drie maal Goed en Lekker tussendoor. Patiënten hebben tijdens deze momenten een optimale keuze uit wat zij lekker vinden en de vrijheid om te kiezen. Hierbij houden we uiteraard rekening met dieetwensen of wat door de arts is voorgeschreven.

Verbetertraject pre-operatieve opname

Voor een opname heeft een patiënt met veel verschillende mensen contact. Dit zorgt voor versnippering, niet ideaal voor de patiënt. Samen met patiënten concludeerden we dat dit beter kan. Sommige zaken kunnen al thuis en de intake medewerker en de doktersassistente kunnen taken bundelen. Het gevolg is dat de patiënt met minder functionarissen te maken heeft. In 2018 volgen de resultaten van deze pilot.

Kwaliteit, veiligheid en patiëntervaring

Ons kwaliteitsbeleid ligt vast in het programma Kwaliteit en Veiligheid. De portefeuillehouder Kwaliteit vanuit de medische staf, de medisch manager Kwaliteit en de manager Kwaliteit, Projecten en Innovatie zijn samen voor dit beleid verantwoordelijk, onder eindverantwoordelijkheid van de raad van bestuur. We vinden het ook belangrijk hoe onze patiënten ons waarderen als het gaat om kwaliteit en veiligheid en vragen actief naar hun ervaringen.

Samen verantwoordelijk

Naast het continu verbeteren van onze zorg, willen we bij Tergooi ook de efficiency van onze organisatie verbeteren.

Dat doen we onder andere via het ziekenhuisbrede programma Uitmuntend Tergooi. Binnen dit programma doen we verschillende activiteiten gebaseerd op de principes van Kaizen en leanmanagement. Deze zijn erop gericht om (zorg)processen continu te optimaliseren en slimmer, klantgerichter en efficiënter te werken. Altijd gericht op een zo optimaal mogelijke kwaliteit en veiligheid.

De resultaten van dit programma zien we steeds duidelijker in de praktijk. Het is belangrijk om de afspraken uit het programma vast te houden en waar mogelijk uit te breiden. In 2017 brachten we bijvoorbeeld meer focus aan in het nakomen van afspraken en dat afdelingen als geheel, medewerkers, medici en raad van bestuur elkaar hierin stimuleren en controleren.

Hans Carpay, voorzitter Medische Staf: 'Kwaliteit en veiligheid zijn van het personeel in het primaire proces. Van de verpleegkundige, de laborant, de polimedewerker, de dokter. Een van de bewegingen die we aan het maken zijn, is dat we ook proberen om dat nog meer nadruk te laten krijgen bij iedereen die in het primaire proces werkt. Het grootste belang is dat we het goed doen voor de patiënt. Het daarna volgende belang is dat we daarin transparant en daarop toetsbaar zijn. De nadruk in de zorg moet vooral liggen op een zo optimaal mogelijke zorg voor de patiënt. Die beweging hebben we in 2017 mede in gang gezet door af te spreken dat we ons als medische staf nog meer met kwaliteit en veiligheid gaan bezig houden.'

Samen verantwoordelijkheid nemen, brengt een stevigere medische verantwoordelijkheid op tactisch niveau met zich mee. Tergooi stelde een Medisch Manager Kwaliteit (per 1 januari 2018) aan voor het tactische en operationeel niveau van kwaliteit en veiligheid als dual partner van de manager Kwaliteit, Projecten en Innovatie.



Meer informatie
over al onze
keurmerken:
www.tergooi.nl



Transparant over kwaliteit, veiligheid en waardering

De gegevens over onze kwaliteit en veiligheid staan niet alleen in het Kwaliteitsvenster van de NVZ, we hebben ook ons eigen kwaliteitsvenster: www.tergooitransparant.nl. Hierop is heel toegankelijk zichtbaar hoe wij inzetten op kwaliteit en wat hiervan de resultaten zijn. We worden door veel partijen beoordeeld. Voorbeelden hiervan zijn de ranglijsten die verschijnen in het AD en Elsevier. Het directe oordeel en ervaring van onze patiënten vinden we ook heel belangrijk. Dat meten we met ons patiëntentevredenheids-onderzoek, maar bijvoorbeeld ook door ze te stimuleren hun waardering kenbaar te maken op zorgkaartnederland.nl.

Tergooi op tweede plaats in Ziekenhuizen top 100

Algemeen Dagblad

Tergooi scoorde in 2017 de tweede plaats van de Ziekenhuizen top 100 van het Algemeen Dagblad (AD). De krant beoordeelde ziekenhuizen op 36 verschillende aspecten die een indicatie geven van de medische kwaliteit van ziekenhuizen, de organisatie van de zorg en de uitkomsten van operaties. De Ziekenhuizen Top 100 richt zich op zes hoofdthema's: verpleging, medicatie, hart/vaten, operaties, oncologie en opname. Tergooi behaalt op al deze thema's goede scores. Bestuursvoorzitter Hans den Hollander: *'Tergooi blijft doorlopend zorgverbeteringen doorvoeren om sneller en beter op de ontwikkelingen in de gezondheidszorg in te spelen. Toegankelijkheid, kwaliteit, doelmatigheid en betaalbaarheid voor onze patiënten staan daarbij voorop.'*

Elsevier

Tergooi behoorde ook in 2017 weer tot de kopgroep van ziekenhuizen van Nederland, gebaseerd op het jaarlijkse onderzoek 'De beste ziekenhuizen van 2017' van Elsevier. Tergooi kreeg als eindoordeel over 2017 vier bolletjes, de maximale score. Wat betreft patiëntgerichtheid kreeg het ziekenhuis drie bolletjes, voor medische zorg de maximale score, namelijk vier bolletjes. Het ziekenhuis stond hiermee voor het vierde achtereenvolgende jaar in de kopgroep van de beste ziekenhuizen van Nederland.

NIAZ

In 2017 is samen met het NIAZ (Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg) de procedure voor een zogeheten Omentum-accreditatie doorlopen. Dit is een nieuwe, internationale standaard. De accreditatie van het NIAZ voor Tergooi werd nog niet verlengd. Hoewel de kwaliteit van zorg goed is, beoordeelt het toetsingsinstituut dat Tergooi de goede zorgverlening nog beter kan borgen door te checken of alle plannen ook volgens afspraak worden uitgevoerd, zodat er door het management meer en beter kan worden gestuurd op risicovolle processen. Tergooi is al begonnen de noodzakelijke verbeteringen door te voeren.

Sinds de laatste NIAZ-audit in 2013 is in Tergooi wel duidelijk vooruitgang geboekt. De invoering van alle afspraken is echter door de uitvoering een aantal grote innovatieve projecten, zoals de invoering van het elektronisch patiëntendossier (EPD) nog niet volledig afgerond.

Daardoor is de aandacht voor de kwaliteit van het proces onvoldoende scherp geweest, hetgeen van invloed is op de eindresultaten. Volgens het NIAZ zijn er in Tergooi 'al heel veel stappen in de goede richting gezet en moet het ook zeker op deze weg doorgaan'. Dat moet in de loop van 2018 alsnog gaan lukken.

Optimale kwaliteit leveren en voortdurend verbeteren

Hoe kan het verschil in uitkomsten op de diverse kwaliteitscores van Tergooi uiteenlopend zijn? De beoordeling van NIAZ lijkt in tegenspraak te zijn met de hoge score in het AD (2e plaats). Het AD baseert zich bij de beoordeling op de resultaten die ziekenhuizen hebben verstrekt aan de Inspectie voor de Gezondheidszorg, de normen van wetenschappelijke verenigingen van specialisten, het Kwaliteitsinstituut voor de Gezondheidszorg en beoordelingen via keurmerken door patiëntenverenigingen. NIAZ is een soort keurmerk dat patiënten, verzekeraars, inspectie en anderen het vertrouwen geeft dat het kwaliteitssysteem van een organisatie op orde is. Het is een hulpmiddel voor onszelf om te zien of onze afspraken goed op orde zijn en een samenhangend geheel vormen. Het betreft dus een hele andere manier van kijken; waarbij het AD zich meer richt op uitkomsten en resultaten en NIAZ meer het proces in zijn geheel onder de loep neemt. Voor Tergooi staat voorop dat wij optimale kwaliteit willen leveren en ons continu willen verbeteren. De uitkomsten van de diverse kwaliteitsscores bieden ons daarvoor goede handvatten.

Toegekende erkenning in 2017

- Groene vinkje darmstomazorg
- Groene vinkje urinestomazorg
- Patiëntenwijzer bloed- en lymfeklierkanker
- Pluscertificaat poliklinische afdeling Fysiotherapie
- Roze lintje voor borstkankerzorg
- Senior Friendly
- Spataderkeurmerk
- Vaatkeurmerk

[Op de website van Tergooi vindt u een overzicht van alle accreditaties en keurmerken.](#)

Kwaliteit en veiligheid in de praktijk

Kwaliteit en veiligheid maken een vast onderdeel uit van de dagelijkse gang van zaken binnen ons ziekenhuis. Enkele voorbeelden uit de praktijk.

Met 'Zakkaartjes App' altijd de belangrijkste werkinstructies bij de hand

Tergooi nam in 2017 de 'Zakkaartjes App' in gebruik. De app bevat overzichtelijk ingedeeld de belangrijkste punten uit veelgebruikte protocollen en richtlijnen. Zo hebben in Tergooi verpleegkundigen, artsen en andere medewerkers in de zorg altijd de belangrijkste werkinstructies bij de hand.

De Zakkaartjes App is:

- actueel en gemakkelijk te updaten;
- snel te raadplegen;
- gemakkelijk doorbladerbaar;
- een oplossing voor allerlei losse zakkaartjes.

De zakkaartjes bevatten de belangrijkste onderdelen van protocollen en werkinstructies voor verpleegkundigen, artsen en andere hulpverleners. De Tergooi-versie van de zakkaartjes zijn ontworpen in samenwerking met medewerkers uit ons ziekenhuis.

Op dit moment zijn 23 protocollen en werkinstructies opgenomen, van patiënten-identificatie tot sepsis en van SBAR tot omgaan met agressie. Zo ondersteunt de app professionals in Tergooi bij hun dagelijks werk. Elk zakkaartje verwijst naar het bijbehorende protocol in het kwaliteitsportaal.

De app is getest door verpleegkundigen van het verpleegkundig platform in Tergooi. De reacties zijn enthousiast. 'De Zakkaartjes App werkt supersnel, je hebt belangrijke informatie meteen bij de hand', zegt Sandra Cats, senior verpleegkundige afdeling A3 (Longgeneeskunde). 'Praktisch en altijd up-to-date', vindt Ria Halsema, senior verpleegkundige afdeling B10 (Cardiologie). 'Ik hoor veel collega's om me heen zeggen dat ze er erg blij mee zijn.'

Samen verbeteren met het patiënttevredenheids-onderzoek

'In ons ziekenhuis kijken we continu hoe de zorg aan onze patiënten nóg beter kan, op een slimme en efficiënte manier. Dat doen we samen met de patiënt, door zijn ervaringen te benutten', vertelt dermatoloog Alice Langeveld. Zij is nauw betrokken bij de invoering van het patiënttevredenheidsonderzoek. 'Deze methode is een kans en stimulans om met collega's continu in gesprek te blijven over verbeterpunten. Zo blijven we leren, van patiënten en van elkaar als collega's. En kunnen we onze patiënten in de toekomst nóg beter helpen.'

Tergooi startte in 2017 de proef met het patiënttevredenheidsonderzoek op de afdelingen Radiologie, Gynaecologie (kliniek en poli), de Pijnpoli en de poliklinieken Dermatologie en Oogheelkunde. Het ziekenhuis vraagt patiënten direct na hun afspraak of verblijf een korte enquête in te vullen, waarin zij hun mening kunnen geven over de geleverde zorg. Afdelingen krijgen 'real-time' inzicht in de ervaringen van patiënten, waardoor zij snel en efficiënt verbeteringen kunnen doorvoeren.

De medewerkers formuleren zelf de vragen die voor hun afdeling of polikliniek van toepassing zijn. Patiënten die verschillende poli's bezoeken, krijgen dus verschillende vragenlijsten. Zo kunnen medewerkers op de poli of afdeling gericht en snel actie ondernemen. Ook kunnen zij de vragenlijsten aanpassen. Het ziekenhuis vraagt patiënten na elk bezoek of verblijf de korte enquête in te vullen.

Pilot Nuchtere Opname Afdeling

Tijdens een pilot komen patiënten op de Nuchtere Opname Afdeling (NOA). Op een gewone afdeling is het op het tijdstip altijd hectisch en hebben verpleegkundigen te weinig tijd om mensen echt goed en grondig te informeren. Nu komen patiënten eerst op de NOA en gaan ze veel beter voorbereid naar hun operatie. Daarna gaan ze naar de verpleegafdeling waar ze langer blijven. De succesvolle pilot is inmiddels onderdeel van de dagelijkse gang van zaken.

Meer tevreden patiënten

Jo Gorgels, voorzitter van de cliëntenraad, is enthousiast over het patiënttevredenheids-onderzoek: 'Patiënten kunnen nu op een formele, maar tegelijkertijd heel laagdrempelige manier laten weten wat hun ervaring met Tergooi is. Dit houdt de medewerkers van de afdeling of poli scherp en geeft hen de kans om snel verbeteringen door te voeren. Wij denken dat dit zal leiden tot meer tevreden patiënten en meer tevreden medewerkers.'

Acuut Zorg Team speelt in op actuele ontwikkelingen

Op de locatie Blaricum startte Tergooi met een Acuut Zorg Team. Dit team is iedere nacht actief tussen 22:00 tot 07:00 uur en bestaat uit gespecialiseerde verpleegkundigen van SEH, IC en EHH/CCU. In deze nieuwe samenstelling zorgen zij, uiteraard gezamenlijk met de dienstdoende arts-assistenten en medisch specialisten, voor de opvang en zorg van patiënten. Met de oprichting van dit team speelt Tergooi in op de huidige krappe personele bezetting op de acute zorgafdelingen en de landelijke ontwikkeling op de arbeidsmarkt waar de vraag naar gespecialiseerde verpleegkundigen groter is dan het aanbod.

Verpleegkundigen Lisette Wiegers (IC), Marjoke van Mierlo (SEH) en Arjan Arntzen (CCU/EHH) bedachten daarop samen met de SEH-commissie het plan voor een Acuut Zorg Team. Lisette Wiegers: 'We willen dat patiënten op beide locaties 24 uur per dag op acute zorg kunnen rekenen, ondanks dat het voor ons vaak lastig is de roosters volgepland te krijgen. Door onze expertise te bundelen, slimmer samen te werken en medewerkers flexibeler in te zetten op de acute afdelingen, kunnen we veilige zorg blijven bieden.'

Sterftecijfers

Bij transparantie over de kwaliteit van onze geleverde zorg hoort ook de publicatie van onze sterftecijfers.

Hospital Standardized Mortality Rate (HSMR)

De HSMR geeft de hoogte van de werkelijke sterfte in een ziekenhuis aan in vergelijking met de te verwachten sterfte. Tergooi heeft over 2015 een HSMR van 94 (betrouwbaarheidsinterval 86–102). Daarmee ligt het sterftecijfer op het landelijk gemiddelde. Over de periode 2013–2015 is het gemiddelde HSMR-cijfer 101 (betrouwbaarheidsinterval 96–107). Ook dit cijfer ligt op het landelijk gemiddelde.

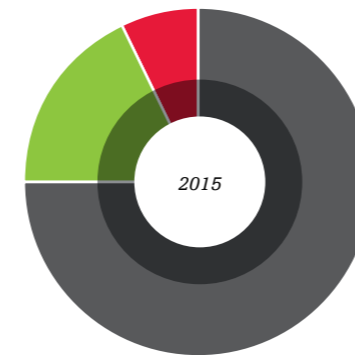
Klachten

Patiënten die klachten hebben over Tergooi, nemen wij zeer serieus. Hiervoor heeft ons ziekenhuis een klachtenfunctionaris en een klachtenonderzoekscommissie. De klachtenfunctionaris behandelt de klachten laagdrempelig en informeel. Voor een formeel oordeel kan de patiënt terecht bij de klachtenonderzoekscommissie.

Route bij klachten

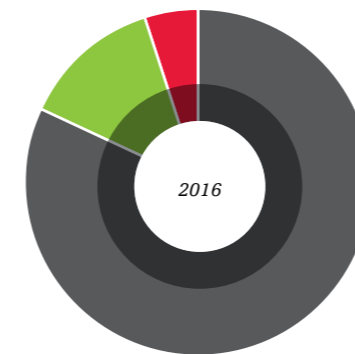
Patiënten die ontevreden zijn over bijvoorbeeld een medische of verpleegkundige behandeling bij Tergooi, kunnen in eerste instantie terecht bij de klachtenfunctionaris. Als er sprake is van een conflict, kan de klachtenfunctionaris bemiddelen bij het vinden van een oplossing of het herstellen van de vertrouwensrelatie.

Ontvangen klachten



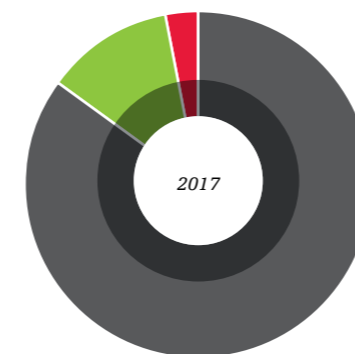
Totaal aantal klachten in 2015: 479

- 75% Door klachtenfunctionaris
- 18% Door klachtencommissie
- 7% Door Facturatie en Debiteurenbeheer



Totaal aantal klachten in 2016: 505

- 82% Door klachtenfunctionaris
- 13% Door klachtencommissie
- 5% Door Facturatie en Debiteurenbeheer



Totaal aantal klachten in 2017: 521

- 85% Door klachtenfunctionaris
- 12% Door klachtencommissie
- 3% Door Facturatie en Debiteurenbeheer

Deze bemiddeling kan schriftelijk of in een gesprek tussen de betrokkenen plaatsvinden. We streven ernaar klachten op te lossen op een manier die voor alle partijen bevredigend is.

Komen patiënten er met behulp van de klachtenfunctionaris niet uit? Dan kunnen zij voor een formeel oordeel over hun klacht terecht bij de klachtenonderzoekscommissie. Deze commissie onderzoekt en doet uitspraken over de gegrondheid van de klacht. Door klachten zorgvuldig te behandelen en te registreren krijgt Tergooi zicht op situaties die veranderd of verbeterd moeten worden. Zowel de klachtencommissie als de klachtenfunctionaris kunnen de raad van bestuur hierover adviseren. De raad van bestuur, de leidinggevenden en medisch specialisten bespreken deze rapportages en aanbevelingen.

De afdeling Facturatie en Debiteurenbeheer behandelt en registreert sinds medio 2013 alle financiële klachten. Deze klachten gaan bijvoorbeeld over de hoogte van de rekening, late verzending van de rekening, onduidelijke specificatie, een onjuiste factuur of verrekening van het eigen risico.

Op onze website en met de brochure 'Klachten en complimenten' informeert Tergooi patiënten, familie en bezoekers over de klachtenopvang. De klachtenregeling van Tergooi is gebaseerd op de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) en is ook te vinden op de website.

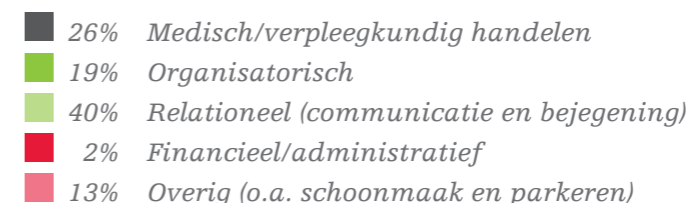
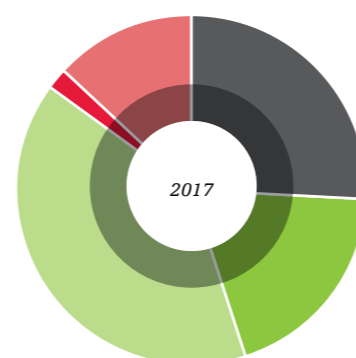
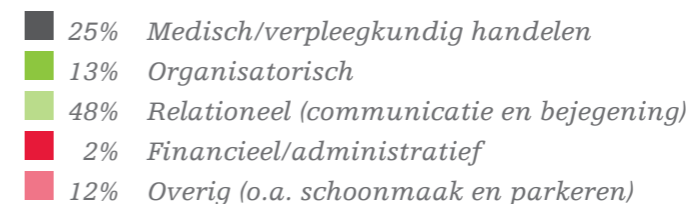
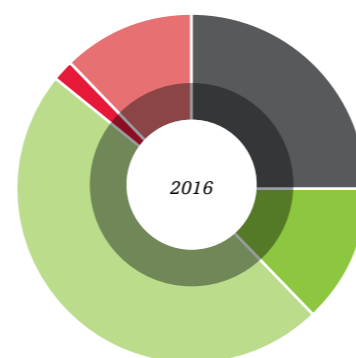
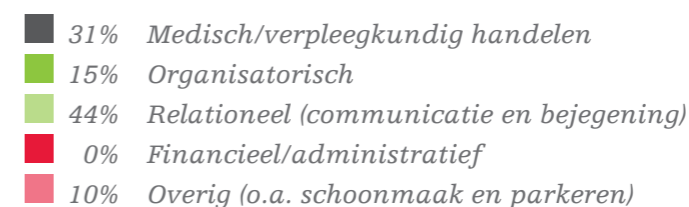
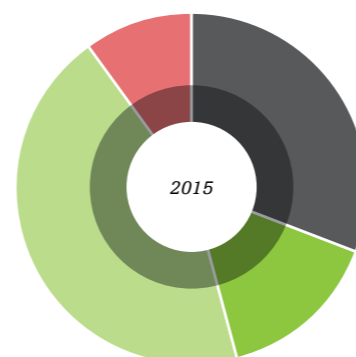
Klachten via de klachtenfunctionaris in 2017

In 2017 dienden 409 mensen in totaal 439 klachten in. Het merendeel van de klachten had betrekking op de medische behandeling en verpleegkundige verzorging en op relationele aspecten van de behandeling.

Aantal bemiddelingsklachten	2015	2016	2017
Aantal indieners	302	370	409
Aantal klachten	357	414	439

1. Onder 'medisch/verpleegkundig handelen' registreren we klachten over het medisch handelen door de artsen en over de verzorging door de verpleging.
2. 'Organisatorisch' gaat onder andere over de wachttijden, de telefonische bereikbaarheid, het afzeggen c.q. verzetten van afspraken.
3. Onder 'relationeel' registreren we klachten over de houding van de arts of ziekenhuismedewerker ten opzichte van de patiënt of de communicatie tussen de zorgverlener en de patiënt.
4. Onder 'financieel/administratief' registreren we klachten die onder andere gaan over de DBC, tarieven, eigen risico et cetera. De afdeling Facturatie en Debiteurenbeheer behandelt deze klachten; in een enkel geval kan bemiddeling door de klachtenfunctionaris nodig zijn.
5. Onder 'overig' registreren we klachten die gaan over patiëntgegevens/informatieveiligheid, de hygiëne/schoonmaak, hotelmatige voorzieningen en het parkeer- en rookbeleid van het ziekenhuis.

Ontvangen klachten



Letselschadeclaims in 2017

Is een patiënt ontevreden over een medische behandeling in ons ziekenhuis en wil hij schadevergoeding ontvangen? Dan kan de patiënt Tergooi aansprakelijk stellen.

We noemen dat een letselschadeclaim. MediRisk, onze aansprakelijkheidsverzekeraar, behandelt deze letselschadeclaims.

Tergooi en MediRisk werken bij de behandeling van letselschadeclaims volgens de Wkkgz en de Gedragscode Openheid medische incidenten; betere afwikkeling Medische Aansprakelijkheid (GOMA). Dat betekent dat de patiënt centraal staat tijdens de medische aansprakelijkheidsprocedure en dat het proces zo transparant en voortvarend mogelijk verloopt.

In 2017 ontvingen we 24 claims. Hiervan zijn er 11 afgewezen, 1 erkend, 1 minnelijk geregeld, 2 gesloten zonder oordeel/ingetrokken en 9 nog in onderzoek.

Klachtenonderzoekscommissie

De klachtenonderzoekscommissie bestaat uit tien personen (benoemd door de raad van bestuur). Van de vijf externe leden worden voorzitter en vicevoorzitter benoemd op voordracht van de cliëntenraad, één op voordracht van de regionale huisartsenvereniging GHO-GO, en twee op voordracht van de commissie. De medische staf draagt de vijf interne leden voor. Een staffunctionaris van Tergooi is ambtelijk secretaris. De vijf externe leden, onder wie de voorzitter en de vicevoorzitter, zijn onafhankelijk en niet verbonden aan Tergooi.

Door de klachtenonderzoekscommissie beoordeelde klachten	2015	2016	2017
Aantal behandelde klachtbrieven	23	19	20
• Direct naar commissie	21	14	10
• Na bemiddelingspoging naar commissie	2	5	10
Aantal beoordeelde klachten	83	42	66*
• Gegrond verklaard	23 (28%)	11 (26%)	14 (21%)
• Deels gegrond verklaard	10 (12%)	9 (22%)	8 (12%)
• Ongegrond verklaard	50 (60%)	22 (52%)	44 (67%)
Aanbevelingen en verbetermaatregelen	13	15	12
Gemiddelde duur van de procedure	3-4 mnd	3 mnd	2,5 mnd

* Met ingang van 1 januari 2017 wordt in de telling uitgegaan van het aantal door de KOC in het betreffende kalenderjaar beoordeelde (in plaats van het aantal in dat jaar ontvangen) klachten.

Inhoud van de klachten

Het merendeel van de klachten had betrekking op het medisch- en verpleegkundig handelen en op de relationele aspecten van de behandeling.

Veiligheid, ook in een rampsituatie

Veiligheid, de juiste zorg geven, ook in een rampsituatie. Dat is waar wij voor staan en jaarlijks onze plannen op bijstellen. Dit is ook waarin wij sleutelfunctionarissen opleiden, trainen en oefenen (OTO). Wij actualiseren jaarlijks het Ziekenhuis Rampen Opvang Plan (ZiROP) Tergooi. In het jaarplan OTO, dat tot stand komt in overleg met de GHOR en de ketenpartners, bouwen we voort op de reeds aanwezige kennis en ervaring.

Nieuwe sleutelfunctionarissen zijn opgeleid, getraind en geoefend in de wijze waarop wij ook in een uitzonderlijke situatie als een ramp, opvang en behandeling kunnen bieden. Medewerkers van kritische afdelingen (SEH, OK, ICU) hebben deelgenomen aan een regionale opleiding- en trainingsdag.

Met de invoering van het EPD zijn we staat om ook een digitaal rampdossier in te richten.

Het netcentrisch werken in het LCMS (Landelijk Crisis Management Systeem) is in 2017 beschikbaar gesteld aan Tergooi. Met dit systeem kunnen we online volgen wat de ketenpartners tijdens een ramp real time over de ramp te

melden hebben, waardoor we de informatie delay tot een minimum kunnen beperken.

Het ZiROP is in 2017 niet in werking geweest.

Oefenen om te verbeteren

Tergooi bereidt zich niet alleen voor op externe calamiteiten. Voor interne calamiteiten trainen we de Bedrijfshulpverlening (inclusief diverse oefeningen). Verbeterpunten uit de oefeningen verwerken we in plannen. De brandweer oefende twee keer, een keer op basis van een scenario met gevaarlijke stoffen. Diverse noodstroomtesten toonden aan dat we daar goed op voor zijn bereid.

Incidenten

In 2017 deden zich in Tergooi geen grote incidenten voor. De brandweer rukte op beide locaties twee keer uit. In drie gevallen ging het om een technisch probleem. Een uitruk in Blaricum betrof een kleine brand in een oven. De noodprocedure rond ICT is diverse keren van kracht geweest door werkzaamheden. Hierbij ging het onder andere om updaten van diverse systemen en goed aan elkaar koppelen van diverse applicaties. Grote problemen deden zich hierbij niet voor.

De veiligheid van onze patiënten

Patiëntveiligheid zien wij bij Tergooi als een zeer belangrijk onderdeel van de kwaliteit van onze zorg. Daarom besteden wij hier ziekenhuisbreed en per afdeling aandacht aan.

Commissie patiëntveiligheid

Op ziekenhuisniveau bewaakt en bevordert de commissie patiëntveiligheid (CPV) de veiligheid van de patiëntenzorg.

Dit doet de commissie door ziekenhuisbreed inzicht en overzicht te houden van signalen met betrekking tot patiëntveiligheid, bijvoorbeeld op basis van de (bijna-) incidentregistraties van afdelingen (VIM-meldingen).

Calamiteiten in de patiëntveiligheid

Incidenten kunnen zodanig ernstig zijn dat wij spreken van calamiteiten. De Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) definieert een calamiteit als 'een niet-beoogde of onverwachte gebeurtenis, die betrekking heeft op de kwaliteit van de zorg en die tot de dood van of een ernstig schadelijk gevolg voor een cliënt heeft geleid'. De gebeurtenissen worden als mogelijke calamiteit onderzocht als zij van de normale professionele verwachtingen afwijken. Bekende complicaties vallen daar niet onder, tenzij de omstandigheden waaronder zij optreden afwijkend zijn. Het kan voorkomen dat het vermoeden van een calamiteit door externen wordt aangedragen.

Aan de hand van de SIRE-methode (Systematische Incident Reconstructie en Evaluatie) worden ernstige incidenten gedegen intern onderzocht en beoordeelt de CPV of bepaalde onverwachte gebeurtenissen binnen de zorg als calamiteit zijn aan te merken. Primair doel is om in de toekomst soortgelijke gebeurtenissen te voorkomen en mogelijke schade te beperken. Als de CPV tekortkomingen in het zorgproces constateert, doet de commissie aanbevelingen aan de raad van bestuur om deze te verbeteren.



In 2017 zijn 33 incidenten (gemeld aan de raad van bestuur) door middel van een quickscan door de CPV beoordeeld om te bezien of er mogelijk sprake zou kunnen zijn van een calamiteit. De commissie oordeelde bij 18 casussen dat er geen sprake was van een calamiteit. De raad van bestuur meldde vervolgens op advies van de commissie 15 incidenten als (mogelijke) calamiteit bij de IGJ. Hiertoe zijn ziekenhuizen verplicht op grond van de wet. De CPV onderzocht aan de hand van de SIRE-methode deze 15 incidenten. Als de CPV tekortkomingen in het zorgproces constateert, doet de commissie aanbevelingen aan de raad van bestuur om deze te verbeteren. De commissie patiëntveiligheid bracht in 2017 in totaal¹ 35 aanbevelingen uit aan de raad van bestuur. De rapportage van het interne onderzoek verstrekt de raad van bestuur aan de IGJ. De IGJ beoordeelt de rapportage, doet eventueel nog een eigen onderzoek en sluit het dossier af.

Veilig incidenten melden

Alle afdelingen in ons ziekenhuis hebben een Veilig Incidenten Melden (VIM) commissie. Deze commissie stimuleert medewerkers om (bijna-)incidenten te melden. Tot half juni 2017 registreerden we de meldingen in het registratieprogramma SMILE. In 2017 werden in SMILE 1.841 incidenten gemeld. Sinds half juni 2017 registreren we incidenten het Kwaliteitsportaal, een nieuw programma. In 2017 zijn in het Kwaliteitsportaal 1.505 incidenten geregistreerd. In totaal zijn er aldus 3.346 VIM-meldingen gedaan in het jaar 2017. Na registratie

bespreekt de VIM- commissie alle meldingen en bekijkt of verbeteracties nodig zijn. Ook dit wordt geregistreerd in het Kwaliteitsportaal. Deze meldingen geven een belangrijk signaal af en zijn belangrijk om met elkaar de zorg te blijven verbeteren en daar voortdurend van te leren. De CPV ondersteunt de VIM commissies.

Informatieveiligheid

Onze patiënten moeten erop kunnen vertrouwen dat wij alle informatie over hun gezondheid en de zorg die wij hen verlenen vertrouwelijk en zorgvuldig behandelen en dat die informatie nooit toegankelijk is voor derden. Daarnaast is het cruciaal dat de informatievoorziening binnen ons ziekenhuis op alle plaatsen efficiënt en betrouwbaar geborgd is. We werken dan ook voortdurend aan verbetering en verfijning van onze ICT-infrastructuur om steeds volgens de laatste technische standaarden te kunnen werken.

¹ Peildatum: 12 februari 2018. Er zijn op dit moment nog 3 onderzoeken lopende.

Eind 2016 voerden we het Elektronisch Patiënten Dossier (EPD) in en dat systeem doet wat het belooft: overal in het ziekenhuis is alle actuele informatie over een patiënt op elk moment snel te raadplegen. Onze artsen en zorgmedewerkers ervaren de voordelen van het systeem en hebben deze manier van werken dan ook snel omarmd. Daarnaast implementeerden we een systeem waardoor alle collega's vanaf elke computer op hun eigen digitale werkomgeving kunnen inloggen. Dat werkt prettig en efficiënt. De implementatie van de nieuwe digitale werkplek en het EPD zorgen voor verbetering van veiligheid van patiënten en patiëntgegevens.

AVG

Doordat we continu werken aan verbetering van onze dataveiligheid, zijn we ook al helemaal voorbereid op de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) per 25 mei 2018. We voldoen aan alle eisen die de wet ons stelt en hebben in dat kader ook een functionaris gegevensbescherming aangesteld. Daarnaast zijn we in 2017 begonnen met de voorbereidingen voor de vervanging van ons complete netwerk, toegesneden op de nieuwbouw en technisch heel geavanceerd. Daarmee beschermen we ons netwerk nog beter tegen indringers en zijn apparaten flexibeler aan te koppelen. Bijvoorbeeld wanneer een meetapparaat op een andere plek in ziekenhuis nodig is.

Faciliteiten en services

Om de beste zorg te bieden, willen wij onze patiënten meer bieden dan zij van ons verwachten. Bijvoorbeeld door het geven van voorlichting en advies en ook door het bieden van een vriendelijke en gastvrije omgeving. Goede faciliteiten en een perfecte omgeving zijn daarbij onmisbaar. Thema's als 'Doordacht' en 'Duurzaam' staan hoog op onze agenda. Het motto van het Facilitair Bedrijf is dan ook 'natuurlijk voor elkaar', waarbij 'natuurlijk' nadrukkelijk de inhoud weergeeft van de producten waarmee we bij voorkeur werken.

Verse en eerlijke producten

Duurzaamheid staat bij ons hoog in het vaandel. Tergooi kiest zoveel mogelijk voor lokale en regionale leveranciers. We bieden altijd verse en eerlijke producten aan. De producten zijn biologische producten als het de kwaliteit ten goede komt. Dit geldt ook voor vlees en vis met MSC-keurmerk. Het ziekenhuis biedt gewone en gezonde producten aan uit onze eigen keuken die bij veel mensen in de smaak vallen. Op subtiele wijze motiveren we patiënten om gezonde producten te kiezen, maar het ziekenhuis verbiedt of verplicht niets. Dit geldt voor onze patiënten en de medewerkers. In 2017 hebben we het personeelsrestaurant ook volledig voorbereid op een meer duurzaam aanbod.



Comfort voor patiënten

Onafhankelijke partijen controleerden net als in 2016 in 2017 de hele voedselketen binnen Tergooi (van inkoop via bereiding naar gebruik en restverwerking). Dit leidde voor beide locaties opnieuw tot een HACCP-certificaat. Dit bewijst dat de processen door alle betrokken facilitaire medewerkers tot in de details worden nageleefd. Patiënten kunnen erop vertrouwen dat kwaliteit het eten in Tergooi prima in orde is. Accreditatie is voor de komende drie jaar verlengd, met de mededeling dat de medewerkers het systeem helemaal in de vingers hebben.

Digitaal eten bestellen

Sinds 2017 kunnen onze patiënten digitaal eten bestellen. Collega's zetten de maaltijdkeuze van een patiënt nu via een tablet rechtstreeks in het keukensysteem. In de eerste plaats betekent dit, dat patiënten pas veel later dan voorheen hun keuze hoeven te maken en door te geven. Dat is plezierig. Bovendien verzamelt het digitale systeem de gegevens en op basis daarvan kunnen zorgmedewerkers hun patiënten veel beter adviseren over voeding en gezondheid. De informatie over diëten van de patiënten staat in het systeem, waardoor er geen keuzes worden aangeboden die niet goed zijn voor de patiënt. Allemaal verbeteringen die we in ons ziekenhuis van de toekomst nog verder ontwikkelen. In Nederland zijn wij een van de eerste ziekenhuizen die op deze manier werken.

Nieuwe voedingskarren

In 2017 hebben we alle voedingskarren (maaltijden vanaf de keuken naar de afdelingen) vervangen door een ergonomisch innovatief systeem, waardoor het werkcomfort voor de medewerkers sterk verbeterde. Met de nieuwe voedingskarren kunnen we de maaltijden zowel gekoeld als verwarmd optimaal vervoeren in hetzelfde systeem. Ook dat is een mooie winst voor de patiënten.

Patiëntenervaring



*'Ik vlieg weer'
Patrick Kolsteeg*

Verkeersvlieger vliegt weer

Tijdens skiën loopt Patrick Kolsteeg een ernstige schouderblessure op. Een groot probleem, want als verkeersvlieger moet hij zijn armen goed kunnen gebruiken om de instrumenten te bedienen. 'De mensen in het Schouder- en Elleboogcentrum hebben me altijd het vertrouwen gegeven dat ik mijn werk weer zou kunnen doen. Ik ben zelfs weer op wintersport geweest.'

Tijdens een afdaling op de lange latten in Oostenrijk valt Patrick Kolsteeg ongelukkig op zijn linker-schouder. De röntgenfoto laat geen botbreuken zien. Terug in Nederland meldt hij zich bij het Schouder- en Elleboogcentrum. Het centrum is op 2 november 2017 officieel geopend. Hier werken de gespecialiseerde orthopedisch chirurgen dr. Maarten de Vos, Roeland Riedijk en Reinder Wolvius, maar ook traumachirurgen, arts-assistenten orthopedie en gespecialiseerde fysiotherapeuten. De meeste diagnostiek gebeurt in het centrum zelf. Door vanuit één centrum te werken, kunnen patiënten sneller en accurater worden behandeld. Het kennis- en expertisecentrum heeft de ambitie om visiting centre te worden voor orthopeden uit heel Europa. Per jaar bezoeken ongeveer 2000 patiënten met aandoeningen van hun schouder of elleboog het centrum.

Morfine

De MRI laat een forse spierscheur zien. De orthopedisch chirurg verplaatst een pees over het schoudergewricht, om de stabiliteit van de schouder te herstellen en vroegtijdige schade aan het gewricht te voorkomen. 'De eerste dagen na de operatie waren pijnlijk,' zegt Kolsteeg. 'Fijn dat ik vooraf al morfine kreeg tegen de pijn.'

Direct na de operatie start een gespecialiseerde fysiotherapeut van het centrum met de revalidatie.

Noodlot

Midden in zijn revalidatie slaat het noodlot opnieuw toe. Zijn zoon maakt vanaf vliegveld Hilversum een vlucht met een zweefvliegtuig. Trots kijkt Kolsteeg naar boven, naar zijn zoon, en stapt in een konijnenhol onder hem. Tijdens zijn val denkt hij maar aan één ding: niet op zijn geopereerde linkerarm vallen! Nu vangt de rechterschouder de klap op.

Ook nu geen botbreuk, zo blijkt op de Spoedeisende Hulp, maar hij voelt dat het niet goed zit. De onfortuinlijke verkeersvlieger belt zijn orthopedisch chirurg De Vos. Die maakt de volgende dag tijd vrij in zijn agenda en spreekt opnieuw snel een MRI af. Opnieuw een spierscheuring, zo blijkt. Besloten wordt niet in te grijpen. De verwachting is dat het lichaam dit in combinatie met gespecialiseerde fysiotherapie zelf herstelt. Maar Kolsteeg heeft nu wel twee geblesseerde schouders die door de fysiotherapeut behandeld moeten worden.

Vertrouwen

'De expertise binnen het Schouder- en Elleboogcentrum, de goede fysiotherapie en de korte lijnen met de Radiologie gaven me het vertrouwen dat ik weer in de cockpit terug zou keren,' zegt Kolsteeg. Het vertrouwen wordt niet beschaamd. Sinds januari 2018 vliegt Kolsteeg weer, hij is weer voor honderd procent inzetbaar. 'Ik ben erg tevreden over mijn behandeling, alles is op zijn pootjes terechtgekomen. Ik heb zelfs weer op de ski's gestaan. Mijn orthopedisch chirurg wilde wel weten of dit goed was gegaan. Ik heb hem een appje gestuurd en hem bedankt voor alles. Ik ben blij dat het zo is afgelopen.'

Patiëntenervaring



'Ik voel me goed verzorgd'
Eefje Nolens

Zes eetmomenten: 'een soort luxe'

In een van de kraamkamers van het Vrouw, Moeder en Kind Centrum in Blaricum zitten de kersverse en trotse ouders Eefje Nolens en Bobby Boersma met hun pasgeboren zoontje Lewis gezellig te kletsen met een verpleegkundige. Lewis is net gevoed en nu is het Eefjes beurt iets te eten. De vele keuzes die de voedingsassistente haar voor haar lunch voorlegt, doen haar zichtbaar duizelen, dus zegt ze bij alles wat haar lekker lijkt snel 'ja'.

Goed verzorgd

Afgelopen jaar introduceerde Tergooi het nieuwe voedingsconcept Harten6. Op zes momenten op de dag - de Harten6-momenten - krijgen patiënten zo dicht mogelijk bij de eetmomenten zelf een ruime keuze in goede en gezonde voeding: naast een gezond ontbijt, versterkende lunch, voedzaam diner, komen de voedingsassistenten op drie momenten langs met een mand met goede en lekkere tussendoortjes, zoals mueslirepen, fruit en kwark. Eefje: 'Het is hier super netjes geregeld. Ik vind het heel fijn dat je bij het ontbijt en de lunch veel keuze hebt, allerlei broodsoorten, verschillend zoet en hartig beleg, yoghurt met cruesli. Ook aan Bobby wordt gedacht, hij krijgt ontbijt, lunch en de tussendoortjes. Ik weet niet hoe dat in andere ziekenhuizen is, heb daar gelukkig geen ervaring mee, maar hier voel ik me als patiënt heel erg goed verzorgd en dat draagt zeker bij aan het herstel.'

Lekker, hutspot

Aansterking kan Eefje wel gebruiken. Twee weken over tijd, kwam Lewis uiteindelijk via een keizersnede ter wereld in Tergooi. Eefje verloor veel bloed, waardoor ze nog een paar dagen moet blijven. Gelukkig houdt Eefje erg van eten, net als Lewis overigens die tien minuten na de geboorte al aan haar borst lag. Voor vanavond heeft Eefje hutspot gekozen. 'Dat eet ik thuis nooit en had daar opeens zoveel zin in. Het eten is hier wel traditioneler dan wij gewend zijn. We zijn allebei dol op koken en houden erg van bijvoorbeeld Libanese gerechten. Maar met al die smaken kun je in een ziekenhuis natuurlijk geen rekening houden, het is logisch dat er keuzes worden gemaakt die niet te veel afleiden van wat men over het algemeen lekker vindt. Nu moet ik wel zeggen dat ik de andere menu's niet goed gehoord heb, toen ik 'hutspot' hoorde, dacht ik gelijk "ja lekker!"'

Zoveel te kiezen

De volgende dag spreken we Eefje nog even. 'Mijn hutspot gisteren met een bakje jus en een kruidige gehaktbal heeft me goed gemaakt. Voor vanavond staat er gebakken zalmfilet op het menu, lekker! Ik heb net gehoord dat ik morgen naar huis mag, dus dat wordt mijn laatste warme maaltijd hier. Natuurlijk ben ik blij om naar huis te gaan, maar ik heb het wel fijn gehad in Tergooi en ik heb prima gegeten. Die zes eetmomenten op een dag zijn een soort luxe. Ik denk dat weinig mensen dat in hun normale leven doen. Doordat er zoveel te kiezen is, bestaat de kans dat mensen misschien te veel nemen, maar dat is natuurlijk niet erg in een omgeving waar mensen zijn om weer aan te sterken en beter te worden.'

Patiëntenervaring



'Beter inzicht in verloop van mijn ziekte'
Mike de Wit

'Mijn-Tergooi-portaal is een mooie stap vooruit'

Vanaf het moment dat het patiëntenportaal Mijn Tergooi in de lucht is, is Mike de Wit (53) een gemotiveerd gebruiker. Als diabetespatiënt is het voor hem belangrijk goed inzicht te hebben in zijn bloedsuikerspiegel. We spreken hem over het Tergooi-portaal nadat hij zijn bloedsuikers heeft laten prikken. 'Ik heb nu meer inzicht in mijn diabetes.'

Mike de Wit is buschauffeur. Voor hem zijn plotse-linge hypo's een extra risico. 'Via Mijn Tergooi kan ik de bloedsuikerwaarde die ik net heb laten prikken, een aantal dagen later op mijn computer, tablet of telefoon bekijken. Ik kan ook eerdere uitslagen terugzien, zodat patronen zichtbaar worden. Dit geeft mij inzicht in het verloop van mijn diabetes, maar geeft ook mijn huisarts en praktijkondersteuner extra informatie. Ik heb nu mijn gegevens altijd bij de hand. Bovendien kan ik via het portaal doorklikken naar meer informatie en uitleg.'

Afspraken verzetten

De Wit bekijkt op Mijn Tergooi niet alleen zijn labuitslagen, maar kan ook andere gegevens raadplegen. Bijvoorbeeld over pathologie en microbiologie, al gaan hier wel een aantal dagen overheen, zodat de dokter eventueel de kans heeft een uitslag eerst mondeling toe te lichten. Via de Agenda-functie kan hij zijn afspraken in Tergooi bekijken, ook afspraken die al geweest

zijn. Via deze afsprakenhistorie kan hij eenvoudig checken of de rekening van de zorgverzekeraar klopt. Een grote vooruitgang vindt hij dat hij nu online, op een moment dat het hem uitkomt, een afspraak met zijn internist kan verzetten. De Wit: 'Ik moet elke drie maanden op controle. Omdat in het ziekenhuissysteem alleen binnen zes weken een afspraak in te boeken is, krijg ik na een paar maanden meestal een voorstel voor een afspraak. Vaak ben ik dan verhinderd vanwege mijn werk. Voorheen moest ik dan bellen met de poli en kwam ik in de wachtrij, nu regel ik dit via Mijn Tergooi. Dat is handig en scheelt tijd.'

Verbeterslag

Het patiëntenportaal Mijn Tergooi is gekoppeld aan het Elektronisch Patiëntendossier. Zo is na te lezen wat de dokter heeft opgeschreven. Lastig is dat deze teksten voor een leek moeilijk te begrijpen zijn. Wat bedoelt de dokter met 'een persisterende ferriprieve anemie', epistaxis of een hematocrietbepaling?

De Wit: 'Hier is een verbeterslag mogelijk. Patiënten moeten de teksten kunnen begrijpen, het gaat tenslotte over henzelf.' Een andere verbetering zou in de ogen van De Wit kunnen zijn dat Mijn Tergooi gekoppeld wordt aan andere digitale gezondheidsapps. Zo gebruikt hij zelf Free Style Libre, een app die via een sensor op de arm continu zijn bloedsuikerwaardes meet. Als hij 'iets vreemds' voelt, kan hij direct checken of er misschien een hypo aankomt. Vroeger moest hij dan de bus aan de kant zetten om een vingerprik te doen.

Meer inzicht

De Wit is blij met het Mijn Tergooi-portaal. 'Deze innovatie geeft me meer inzicht in mijn ziekte. Ik kan meer regie en verantwoordelijkheid nemen ten opzichte van mijn behandeling. Het is een mooie stap vooruit en helpt me gezond te blijven.'

Patiëntenervaring



'Deskundig team'
Kirstin Poort

Kirstin Poort 'onthand' na ongeluk met kaasmesje

Een kaasmesje is de boosdoener. Het lijkt een klein wondje in de vinger, maar al gauw blijkt dat de pees van haar linkerwijsvinger is doorgesneden. Voor Kirstin Poort volgt een operatie en een lange revalidatie. Ze merkt hoe belangrijk het is dat er een deskundig team om haar heen staat. Sinds oktober 2017 zit dit team op een nieuwe afdeling in Tergooi: het Hand- en Polscentrum.

'Een gewoon sneetje in de vinger is met vijf dagen genezen, maar als een pees en zenuw door zijn, volgt een complexe plastische operatie en drie maanden revalidatie,' vertelt Patrick Rooijens die als plastisch chirurg verbonden is aan het Hand- en Polscentrum. 'Met grote gevolgen in het dagelijks leven.'

Kirstin Poort kan hierover meepraten. 'Na de operatie moest ik vier weken lang dag en nacht een spalk met elastiekjes dragen. Dan ben je letterlijk onthand. Ik kon geen boterham meer smeren, geen was meer ophangen, niet meer koken, niet meer autorijden. Ik moest worden gehaald en gebracht naar mijn werk. Dat kaasmesje zorgde maandenlang voor een grote belasting op mijn gezin.'

Kwetsbaar

De eerste weken na de operatie is de gehechte pees nog erg kwetsbaar', weet handtherapeut Jeroen van Dijk. 'Bij te veel trekkracht kan de pees knappen. De pees moet ook blijven glijden, anders

gaat hij verklevan en vastzitten. De spalk beschermt de pees, maar maakt het ook mogelijk voorzichtig te oefenen. Goede begeleiding is belangrijk.'

Korte lijnen

Aan het Hand- en Polscentrum zijn plastisch chirurgen, orthopedisch chirurgen, handtherapeuten en ergotherapeuten verbonden. Ook de lijntjes met bijvoorbeeld de reumatoloog en neuroloog zijn snel gelegd. Als de patiënt bijkomende ziekten heeft, zoals hartproblemen of diabetes, kan de cardioloog of internist gemakkelijk in consult worden geroepen. Dat is het voordeel van een Hand- en Polscentrum binnen een ziekenhuis.

Ook 's avonds en in het weekend

Voordeel van een Hand- en Polscentrum binnen een ziekenhuis is ook dat patiënten 's avonds en in het weekend terechtkunnen. Bijvoorbeeld bij een ongeluk tijdens het klussen, een gebroken glas in de kroeg of als na een operatie in het weekend

complicaties optreden. Daarnaast heeft Tergooi alle diagnostische middelen tot zijn beschikking, zoals een CT-scan en MRI. Bijkomend voordeel: de afdeling Radiologie ligt tegenover het Hand- en Polscentrum.

Kennis en expertise

Het Hand- en Polscentrum bundelt kennis en expertise. Alle betrokken disciplines bespreken tijdens hun maandelijks overleg alle patiënten die in behandeling zijn. In het centrum staat ook de apparatuur om handspalken te maken en bij te stellen. 'Even meekijken, even overleggen, het is een kwestie van de gang oversteken', zegt Patrick Rooijens. 'Ook kunnen we nu werken volgens het one-stop-shopprincipe: snel een diagnose, snel behandelen en alles zoveel mogelijk tijdens één bezoek.'

Tevreden

Kirstin Poort kijkt tevreden terug op de behandeling in Tergooi. 'Mensen binnen het Hand- en Polscentrum houden elkaar goed op de hoogte, dat wekt vertrouwen. Jammer genoeg is de beschadigde zenuw niet volledig hersteld, mijn vinger is nog wat gevoelloos, maar ik sta weer in de keuken. Alleen kaasmesjes raak ik niet meer aan.'

Patiëntenervaring

'Een goed initiatief'

Gerrit-Jan Verbeek



'Vrijwilligers team van Tineke dragen bij aan mijn genezing'

In maart 2017 startte in Tergooi het team van Tineke. Vrijwilligers van dit team bezoeken sindsdien ouderen in het ziekenhuis en geven hen extra aandacht en positieve afleiding. In de hoop dat deze ouderen sneller herstellen. Gerrit-Jan Verbeek (65) is blij met de bezoeken: 'Ik kon mijn verhaal vertellen, dat luchtte op.'

Verbeek heeft al jaren diabetes. Als hij wondroos onder zijn voet krijgt, gaat het mis. Ondanks zware antibiotica wordt hij opgenomen op de Spoedeisende Hulp. Snel daarna volgt een amputatie van twee tenen en kort daarna zelfs van zijn onderbeen.

Het gaat zo snel dat hij nauwelijks tijd krijgt om aan het idee te wennen dat hij verder door het leven moet zonder een deel van zijn been. Voor hem ligt een periode van revalideren, om te leren lopen met een prothese, om weer zelfstandig te worden. Geen wonder dat zijn hoofd 'vol zit'.

'Sommige dingen zijn best moeilijk om tegen je kinderen te vertellen, die zitten ook vol emotie of gaan zich zorgen maken', vertelt Verbeek. 'Ik vind het fijn dat vrijwilligers van het team van Tineke drie tot vier keer per week langskomen voor een gesprek. Ze nemen daar echt de tijd voor en vertellen ook hun verhalen. Het zijn gesprekken van mens tot mens. Ik kan dan echt mijn hart luchten.'

Zorg verbeteren

'De inzet van het team van Tineke kan onze zorg echt verbeteren', zegt verpleegkundige Kim Kollmer. 'Zo hadden we bijvoorbeeld laatst een patiënt die tijdens de opname ongedurig en tegen-draads was. Na zijn gesprek met een vrijwilliger was hij rustiger en werkte hij goed mee. Wij konden hem vanaf dat moment beter verzorgen.'

Aandacht, activatie, gezelligheid

Aandacht, activatie, oriëntatie en – niet te vergeten – gezelligheid zijn in een ziekenhuis belangrijke factoren bij het herstel van oudere patiënten. De vrijwilligers krijgen een scholing voor ze beginnen. Ze kunnen gesprekken voeren, maar ook een wandelingetje maken of een geheugenspelletje doen. Er is een strikte scheiding tussen handelingen die een verpleegkundige mag uitvoeren en die een vrijwilliger mag doen. Een vrijwilliger mag een patiënt bijvoorbeeld wel aanmoedigen te eten, maar niet daadwerkelijk helpen met eten geven.

Een patiënt kan bijvoorbeeld slikproblemen hebben, verpleegkundigen weten dan wat ze moeten doen.

Geld via vriendenstichting

Om het team van Tineke van start te laten gaan was geld nodig, bijvoorbeeld voor scholing van de vrijwilligers en voor de aanschaf van materiaal. De Stichting Vrienden van Tergooi hielp mee om het startbedrag van 25.000 euro bij elkaar te krijgen.

Goed initiatief

'Artsen, verpleegkundigen en alle andere medewerkers in Tergooi doen ontzettend hun best om mij zo goed mogelijk te verzorgen', zegt Verbeek. 'Dit zorgt bij mij voor een positief Tergooi-gevoel. Ook de vrijwilligers van het team van Tineke spelen hierin een belangrijke rol. Zo dragen ook deze vrijwilligers bij aan mijn genezing. Kortom, een goed initiatief!'



Samen
werkt beter

Hoofdstuk 3

Onze omgeving

- Samenwerken voor de patiënt
- Duurzaamheid

Samenwerken voor de patiënt

De omgeving waarin wij opereren, verandert.

De betaalbaarheid van de zorg staat onder druk, patiënten kijken kritisch naar het zorgaanbod en zorgverzekeraars willen zoveel mogelijk controle over het zorgaanbod en de –kosten. De individuele situatie van de patiënt bepaalt welke zorgprofessionals het beste aansluiten bij de behandeling. Korte lijnen, goede onderlinge contacten en heldere samenwerkingsafspraken zijn nodig om iedere patiënt op maat gesneden (situationeel) zorg te bieden. In ons ziekenhuis zijn we ons daarvan bewust en we handelen daar ook naar.

Samenwerking is essentieel, zodat alle inwoners van de Gooi en Vechtstreek blijvend op onze zorg kunnen rekenen. Toegankelijk en dichtbij. ‘Samen werkt beter’ is onze inzet. Wij kiezen de juiste partners om onze doelen te bereiken en we zoeken strategisch de juiste partners om vooral nieuwe zorgconcepten vorm te geven. Hoogwaardige technologie speelt daarin ook een belangrijke rol.

Duurzame relaties met samenwerkingspartners en stakeholders

Tergooi kiest voor een open samenwerking met andere zorgaanbieders om een optimaal zorgproces in te richten. Samen met partners introduceren we nieuwe zorgconcepten om daarmee de zorg nog beter en vooral dichterbij de patiënten te organiseren. **We investeren in gericht en structureel relatiemanagement en duurzame relaties met stakeholders. Dat leidt tot bijzondere coöperaties.**

Van regionale dwarsverbanden op allerlei terreinen tot voorbeelden van samenwerking rond integrale zorg.

Belangrijke voorbeelden van samenwerking

MCC Gooi en Vechtstreek

Het Medisch Coördinerend Centrum (MCC) is een samenwerkingsverband tussen huisartsen van GHO-GO en medisch specialisten van Tergooi. Het MCC is als intermediair de bindende factor tussen deze zorgprofessionals. Dit draagt primair bij aan kwaliteitsverbetering in de samenwerking tussen de huisartsen en Tergooi. Het doel is om vanuit het perspectief van de patiënt eenduidige en samenhangende zorg te organiseren en daarmee de kwaliteit en continuïteit van zorg in het zorgcontinuüm van medisch specialistische - en huisartsenzorg te optimaliseren. “Elkaar kennen” is belangrijke voorwaarde om de onderlinge samenwerking continue te verbeteren. Het MCC is daarom tevens een kennismakings- en uitwisselingsplatform.

Het centrum zorgt voor goede samenwerkingsafspraken, scholing en feedbackbijeenkomsten en het verbeteren van onderlinge relaties. Bovendien kunnen huisartsen er medische materialen via een webwinkel bestellen.

Via de website www.mccgooienvechtstreek.nl zijn alle samenwerkingsafspraken inzichtelijk.

Een 'gezonde en vitale regio'

De gemeenten uit de Regio Gooi en Vechtstreek en Tergooi ondertekenden in maart 2017 een samenwerkingsconvenant met afspraken die moeten leiden tot een gezonde en vitale regio (convenant 'De Gezonde Regio'). We versterken de actieve betrokkenheid van bewoners door onder meer het inzetten van 'Samenkracht!', een vertegenwoordiging van cliënten, belangenbehartigers en ervaringsdeskundigen. De partijen werken samen om het gedachtegoed 'positieve gezondheid en preventie' in de hele regio in te zetten op het gebied van zorg, welzijn en participatie. Bewustwording, gedragsbeïnvloeding en ondersteuning zijn hierbij belangrijke begrippen. Daarnaast verbeteren de regio en Tergooi de (digitale) informatiepositie en (digitale) informatievoorziening. De inwoners van de regio Gooi en Vechtstreek staan hierbij centraal.

Gezondheidsfestival biedt beeld toekomstige zorg

In september 2017 bezochten een kleine duizend inwoners, professionals en andere geïnteresseerden in Gooiland Hilversum het eerste Gezondheidsfestival Gooi en Vechtstreek. De bezoekers kregen een goed beeld van de toekomstige zorg. Het festival kwam als een van de eerste resultaten voort uit het convenant 'De Gezonde Regio'. Tijdens het Gezondheidsfestival werd ook een speciaal

regioportaal gelanceerd. Dit initiatief van de Regio Gooi en Vechtstreek, de acht samenwerkende regiogemeenten en Tergooi biedt informatie op het gebied van gezondheid, welzijn en participatie. Inwoners kunnen via het regioportaal ook inloggen op Mijn Tergooi.

Bijna veertig organisaties tekenen Taalakkoord

In 2016 ondertekenden Tergooi, Samenwerkende Apothekers Gooi en Omstreken (SAGO), regionale huisartsenvereniging GHO-GO, GGD Gooi en Vechtstreek en de Stichting Lezen en Schrijven een samenwerkingsovereenkomst om in de regio de nadelen van laaggeletterdheid tegen te gaan. Dit netwerk groeide in 2017 uit naar bijna veertig organisaties. In september ondertekenen zij hiervoor het Taalakkoord. Hierin leggen de organisaties vast wat ze concreet gaan doen om mensen te helpen die belemmeringen ondervinden door een te lage taalvaardigheid, rekenvaardigheid of digitale vaardigheid. Tot de ondertekenaars behoren gemeenten uit de regio, zoals de gemeenten Hilversum, Gooise Meren, Wijdemeren, Weesp, Huizen, Blaricum, Eemnes en Laren. Ook veel organisaties uit het sociale domein doen mee, van Versa Welzijn tot het Maatjesproject en van de Voedselbank Gooi en omstreken tot de stichting Humanitas.

Tergooi heeft 2 taalpunten in het ziekenhuis, waar mensen met vragen terecht kunnen en geholpen kunnen worden met het invullen van bijvoorbeeld een formulier.

Partnerschap met Siemens Healthineers, Toshiba Medical en ABN AMRO Lease

Tergooi ging in 2017 met zowel Siemens Healthineers als Toshiba Medical voor de lange termijn een technologisch partnerschap aan. De twee zogenaamde MES-partnerschappen (Managed Equipment Service) voorzien in beschikbaarstelling, vervanging en onderhoud van medische apparatuur. In combinatie met de samenwerking met ABN AMRO Lease beschikt het ziekenhuis de komende vijftien jaar over de meest moderne en hoogwaardige technologische technieken en apparatuur. Een prachtige ontwikkeling voor onze patiënten.

De partnerships bieden Tergooi ruimte en flexibiliteit om zich blijvend aan te passen aan de ontwikkelingen in de toekomst. 'Het is een belangrijke stap voor ons ziekenhuis', zegt Hans den Hollander, voorzitter van de raad van bestuur. 'Wij kunnen voor een langere periode structureel en kwalitatief hoogwaardige zorg aan onze patiënten verlenen met geavanceerde apparatuur. Met deze apparatuur kunnen we bijvoorbeeld nauwkeuriger en efficiënter werken. Ook de komende jaren kunnen we onze patiënten de beste zorg bieden.'

Veilige en efficiënte overplaatsing na orthopedische operatie

Verpleegkundigen uit Tergooi en verzorgenden van Naarderheem (Naarden) maakten in mei 2017 tijdens een Kaizen-event werkafspraken om de overplaatsing te verbeteren van patiënten na een orthopedische operatie.

Bij Kaizen gaat het om voortdurend verbeteren. Daarbij draait het niet om grote veranderingen ineens, maar juist om kleine verbeterstappen die uiteindelijk het verschil voor de patiënt maken. De deelnemers concludeerden dat het doel is bereikt: veilige en efficiënte overplaatsing. 'Het op een rustig moment met elkaar in gesprek te gaan, is de basis voor succes', zegt Angelique Titulaer, Lean praktitioner. 'Je leert elkaar kennen en je leert van elkaar'. Eén van de deelnemers zei: 'Je zet je met elkaar in voor de patiënt, dan komt het altijd goed.'

Betere overdracht bij infusiezorg

In mei 2017 ondertekenden Tergooi, Amaris Zorggroep en Alphega Apotheek uit Hilversum een overeenkomst over infusiezorg. Soms hebben patiënten na bijvoorbeeld een heup- of knieoperatie de pech dat een ontsteking ontstaat in het operatiegebied. Vroeger moesten deze patiënten vaak lang in het ziekenhuis blijven tot de antibiotica-behandeling niet meer nodig was. Dat hoeft nu niet meer. Ze kunnen met hun antibiotica-infuus overgeplaatst worden naar Theodotion en Naarderheem en daardoor sneller starten met hun revalidatie. De medisch specialist in Tergooi blijft hoofdbehandelaar voor de antibiotocabehandeling. Alphega Apotheek uit Hilversum levert op beide nazorgcentra de antibiotica en houdt in de gaten of alle medicijnen elkaar goed verdragen. De specialist ouderengeneeskunde in Theodotion en Naarderheem overlegt aan de hand van bloedwaarden met de hoofdbehandelaar in Tergooi of de dosering moet worden bijgesteld.

Kortdurende opvang kwetsbare mensen in de regio

De maand mei van 2017 leverde nog een belangrijke overeenkomst op. Tergooi, Amaris Zorggroep, HilverZorg, Inovum, Vivium Zorggroep, huisartsenvereniging GHO-GO en de vereniging van specialisten ouderengeneeskunde (Verenso) ondertekenden een overeenkomst voor kortdurende opnames in de regio voor kwetsbare personen. Het gaat hierbij vaak om ouderen. De afspraken zorgen ervoor dat huisartsen en medisch specialisten sneller de juiste plek voor hun patiënten vinden. Aan kwetsbare patiënten die een tijdelijke opname in een zorginstelling nodig hebben, kan betere zorg op maat worden geboden. Bijvoorbeeld doordat betere afstemming plaatsvindt met de specialisten ouderengeneeskunde. Samenwerkende artsen en zorgaanbieders zorgen er zo met elkaar voor dat patiënten snel de juiste zorg en behandeling krijgen.

Integrale zorg

Medisch specialisten van Tergooi, huisartsen in de regio Gooi en Vechtstreek en andere (zorg)partners ontwikkelen steeds vaker gezamenlijk activiteiten. Dit alles vanuit de gedachte dat deze samenwerking meerwaarde biedt voor patiënten en inwoners van de regio. We noemen enkele aansprekende voorbeelden van uit 2017.

Regiozorgcentrum Weesp

In 2017 zijn we samen met de huisartsen in de regio (verenigd in de GHO-GO) in Weesp gestart met de

voorbereiding van een regiozorgcentrum. Dit centrum maakt het mogelijk om diverse vormen van medische zorg overdag, zoals huisartsenzorg, medisch specialistische zorg, diagnostische zorg, geboortezorg en andere zorgdisciplines gezamenlijk, geïntegreerd en onder één dak aan te bieden.

Zo kan bijvoorbeeld iemand die zich met een geblesseerde vinger bij de huisarts meldt, worden onderzocht in het regiozorgcentrum dichtbij huis in plaats van in het ziekenhuis. Pas wanneer blijkt dat een breuk aantoonbaar is, kan er een doorverwijzing volgen, in andere gevallen kan de patiënt direct weer terecht bij de huisarts. Een chronisch zieke oudere patiënt kan in het regiozorgcentrum een consultafpraak maken bij de geriater of andere specialist in het regiozorgcentrum in plaats van in het ziekenhuis. Daarbij kan ook de huisarts meekijken en helpt een verpleegkundig specialist samen met de dokters-assistent de patiënt verder. Het regiozorgcentrum is geen ziekenhuis of hier een vervanging van. Voor acute (24/7), intensieve en complexe zorg, kunnen mensen terecht in het ziekenhuis.

Met het zorgcentrum in Weesp willen de zorgverleners in de regio voorzien in een groeiende behoefte van patiënten om daar waar het kan, de zorg zo dicht mogelijk bij huis te hebben. De specialismen cardiologie, dermatologie, geriatrie, gynaecologie, interne geneeskunde, keel-neus en oor, maag-darm-lever en reumatologie zullen in elk geval in het regiozorgcentrum Weesp vertegenwoordigd zijn.

Daarnaast wordt ook een Diagnosestudio in het centrum gehuisvest (zie verder).

De voorbereidingen voor de concrete invulling van het zorgaanbod in het regiozorgcentrum in Weesp vragen de nodige tijd en zorgvuldigheid. Zo moet inhoud worden gegeven aan het geïntegreerde zorgaanbod en de werkafspraken met onze zorgpartners worden bepaald en vastgelegd om onze patiënten maximale kwaliteit van zorg te kunnen bieden. Naar verwachting zal het regiozorgcentrum in het derde kwartaal van 2018 worden geopend.

Diagnosestudio dichtbij de patiënt

In 2017 troffen we de voorbereidingen voor de eerste Diagnosestudio. Hiermee wil Tergooi tegemoet komen aan de wensen van inwoners om de zorg dicht bij huis te organiseren. In de Diagnosestudio kunnen patiënten terecht voor eenvoudige diagnostiek, zoals het maken van een röntgenfoto, een echo, botdichtheidsmeting of het onderzoek van bloed, urine en ontlasting. Dit gebeurt op heel korte termijn zonder lange wachttijden. Na afloop van het onderzoek ontvangt de patiënt via de huisarts bericht van de uitslag. Als doorverwijzing nodig is, regelen we dat snel. De Diagnosestudio heeft een automatische gegevensuitwisseling met Tergooi. Voordelen voor de patiënt: de medische gegevens zijn bekend in het ziekenhuis, wat de snelheid van een eventuele behandeling kan bevorderen.

De eerste Diagnosestudio van Tergooi opende in februari 2018 haar deuren aan het Oostereind, nabij locatie Hilversum.

Gezondheidsstudio

De Gezondheidsstudio is een initiatief van Tergooi en bevordert gezondheid in de regio. Behalve met de Gemeenschappelijke Huisartsten Organisatie Gooi en Omstreken (GHO-GO) werken we ook samen met gemeenten in de regio, GGD, regionale zorgorganisaties en lokale ondernemers. Met dit concept willen we buiten de reguliere ziekenhuiszorg om mensen zo lang mogelijk gezond en fit houden. De Gezondheidsstudio organiseerde ook in 2017 tal van activiteiten die betrekking hebben op gezondheid, leefstijl en welzijn. In 2017 was er veel aandacht voor de thema's Gezonde Jeugd, Gezond ouder worden, Gezond hart en het door Gezond gedrag verlagen van het risico op kanker. Maar ook de publieksthema's Sport en bewegen, Ontspanning en gezondheid, Gehoorschadepreventie en Technologie en gezondheid kwamen aan bod.

Samenwerking met diverse netwerken

We werken ook mee aan verschillende netwerkverbanden met onze (0e-, 1e- en 3e-lijns) ketenpartners:

- het Verloskundig Samenwerkingsverband;
- het Netwerk Palliatieve Zorg Gooi en Vechtstreek;
- Werktafel Kwetsbare ouderen;
- Het netwerk Goed en gezond leven in Gooi en Vechtstreek;
- de keten Beroerte;
- de Taskforce Nieuwe Zorgtaken (met gemeente Hilversum);
- Positieve gezondheid (Tergooi, GGD en Izovator).

Samen goede zorg leveren

René Batenburg is huisarts in Huizen en voorzitter van de Gemeenschappelijke Huisartsen Organisatie Gooi en Omstreken (GHO-GO). Hij omarmt de komst van de Diagnosestudio en de ontwikkeling van regionale zorgcentra. 'Samenwerking is dé manier om op een hoger plan te komen met de gezondheidszorg in de Gooi en Vechtstreek. Het integraal regiozorgcentrum in Weesp is in mijn ogen het summum van hoe je met elkaar kunt samenwerken. Het geeft mooi aan dat we in onze regio zorgen voor 'onze patiënten'. Wat mij betreft laten we het idee van de 1e en 2e lijn en 'mijn patiënt' los, het gaat erom dat we samen goede zorg leveren. En goede zorg betekent ook dicht bij huis, makkelijk toegankelijk en bereikbaar voor de patiënt. Voor ons als huisartsen is het grote voordeel van deze samenwerking dat we makkelijk kunnen schakelen met de medisch specialisten. Ook dat komt de patiëntenzorg ten goede.'

Stichting Vrienden van Tergooi

De Stichting Vrienden van Tergooi zet zich in voor extra voorzieningen die patiënten en hun familie meer comfort en afleiding bieden en die niet uit het zorgbudget betaald kunnen worden. Hiervoor zoekt de stichting samenwerking met particulieren, bedrijven, fondsen en serviceclubs.

Mammacentrum breidt uit

In verband met de grote toestroom van patiënten volgde in 2017 een uitbreiding van het Mammacentrum met nieuwe spreek- en behandelkamers. De Stichting Vrienden van Tergooi zette zich samen met het team van het Mammacentrum in om het dit centrum prettiger en groener te maken. Zo is de wachtruimte vergroot en ingericht met een grote leestafel, aparte zitjes, goede verlichting, mooie natuurfoto's en veel groen, onder meer in de vorm van een groene wand. De wachtruimte geeft via openslaande deuren toegang tot een kleine binnenplaats met zitjes in het groen. De stichting maakte ook twee schermen boven de echoapparaten mogelijk waarop patiënten kunnen meekijken met de arts. Ook op het gebied van apparatuur was er externe steun, waardoor het Mammacentrum een geavanceerde biopsietafel en een sigma paddle voor vrouwvriendelijk borstonderzoek kon aanschaffen.

Verschillende fondsen in de regio, maar ook daarbuiten droegen ruimhartig bij aan de extra voorzieningen voor het Mammacentrum. Diverse patiënten deden dit ook. De Lionsclub Bussum-Godelinde adopteerde de grote leestafel.



Kinderafdeling Tergooi opent nieuw dakterras

Eind januari 2017 nam de kinderafdeling van Tergooi een nieuw dakterras in gebruik. De jonge patiëntjes en tieners op de afdeling kunnen zich hier vermaken met een nieuw speeltoestel, een wipwalvis en fitnessapparaten. De verbouwing en inrichting werden mogelijk door een donatie van € 20.000 van het Jubileumfonds van het Ronald McDonaldfonds. De Stichting Vrienden van Tergooi zette zich in voor de fondsenwerving en vond de Lionsclub Huizen bereid ook een bedrag van € 5.678 te schenken. Op het nieuwe dakterras komt nog een picknicktafel, waar ook rolstoelgebruikers aan kunnen zitten om bijvoorbeeld samen te eten of een spelletje te doen.

Duurzaamheid

Tergooi wil het meest duurzame ziekenhuis van Nederland worden. Dit sluit aan op de beleidsdoelstellingen van de gemeente Hilversum, de provincie Noord-Holland en de Rijksoverheid: alle publieke gebouwen moeten in 2020 energieneutraal zijn. Het 'Masterplan Duurzaamheid' vormt de basis voor het realiseren van onze duurzame ambities.

Minder gas

Over de hele linie heeft Tergooi energie weten te besparen. De berekeningen voor het energieverbruik zijn gemaakt voor gas en groene elektriciteit. Vooral de laatste geeft een lagere omzettingsberekening dan grijze stroom, omdat we duurzaam opwekken. We gebruikten minder gas door een mildere winter, maar ook door het nemen van maatregelen. Nieuwe branders in Blaricum verbruikten minder gas en in Hilversum stelden we de ketels beter af zodat ze efficiënter werk(t)en.

Minder elektriciteit

Voor elektriciteit geldt dat de grote investeringen en maatregelen om energie te besparen in het verleden al genomen zijn. Hierdoor gaat het nu meer om kleinere maatregelen die gezamenlijk nog wel effect hebben. Vaak gaan deze gepaard met vervangingsinvesteringen. Denk hierbij aan de aanschaf van nieuwe apparatuur, waarbij we expliciet kijken naar het verbruik. Een energieteam

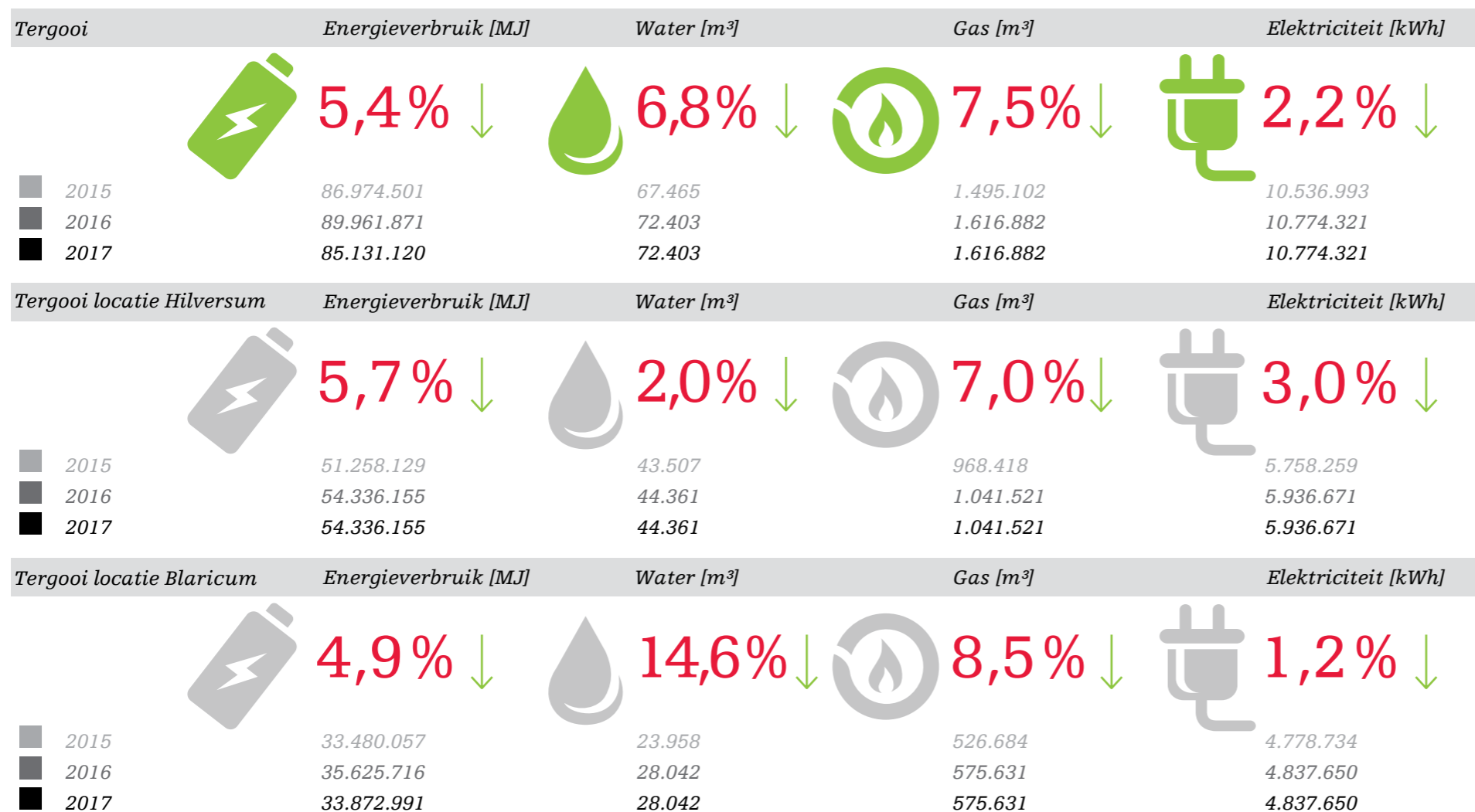
monitort gas en elektraverbruik en stuurt hier zo strak mogelijk op. Door deze maatregelen en de monitoring hebben we, ondanks het in gebruik nemen van de hybride OK, toch een besparing weten te realiseren.

Minder water

De vermindering van het verbruik van water heeft ook diverse oorzaken. Zo was er een lagere bedbezetting en kortere ligduur, waardoor er minder water is verbruikt voor bijvoorbeeld douchen en toiletgebruik. Daarnaast zijn bijvoorbeeld verpleegafdelingen overgegaan op het gebruik van lotiondoekjes in plaats van kommen water bij een zogeheten bedbad (wassen op bed) en namen we op de locatie Blaricum nieuwe apparaten in gebruik die minder water verbruiken dan de oude.

Controle naleving wetgeving

Tergooi heeft net als de meeste ziekenhuizen geen milieuvergunning meer, maar valt onder het activiteitenbesluit. In 2017 zijn beide locaties door de omgevingsdienst bezocht om te zien of men zich aan deze wetgeving houdt. Op beide locaties waren geen overtredingen. Wel waren er in Blaricum aanwijzingen om zaken beter te doen. Dit is snel gebeurd.





Gezonde en gemotiveerde medewerkers

Hoofdstuk 4

Onze mensen

- Onze medewerkers - excellente zorg
- Tergooi als werkgever

Onze medewerkers excellente zorg

Om onze patiënten de best mogelijke zorg te bieden, werken we met goed gekwalificeerd personeel. Onze medewerkers zijn immers de spil in het realiseren van onze ambities. Daarnaast zijn ze ons visitekaartje door het uitdragen van onze missie en kernwaarden. Daarom zorgen we voor goede arbeidsvoorwaarden en investeren we in hun persoonlijke opleiding en ontwikkeling. Want alleen met gezonde en gemotiveerde mensen kunnen we optimaal inspelen op de behoefte van onze patiënten – nu en in de toekomst.

Tergooi als werkgever

Elke dag beter. Dat is onze ambitie. Maar dat gaat dat niet vanzelf. Wij willen een ontwikkelingsgerichte werkgever zijn, met een belangrijke functie in de regio. Tergooi werkt vanuit zijn kernwaarden en stimuleert de ontwikkeling van de belangrijke kerncompetenties van de medewerker. Dit is een continu proces van een leven lang leren. Gezien het belang dat Tergooi hieraan hecht, vinden wij opleiden de tweede kernactiviteit, naast onze primaire taak zorgverlening. Het opleidingsportfolio en het klinisch wetenschappelijk onderzoek sturen we aan binnen de Tergooi Academie. Medewerkers ontwerpen hun eigen ontwikkelingstraject en Tergooi faciliteert hen daarin. Zo dragen we bij aan het vergroten van hun motivatie, professionaliteit en deskundigheid.

Personeelsbeleid

Tergooi heeft een levensfasebewust personeelsbeleid dat erop gericht is medewerkers tijdens hun loopbaan vitaal en gemotiveerd te houden. Dat doen we door zoveel mogelijk aan te sluiten bij hun behoeften en hen te stimuleren om zich te blijven ontwikkelen en verbeteren.

Uitgangspunten van ons personeelsbeleid, die voortkomen uit ons meerjarenbeleidsplan:

- Werken vanuit onze kernwaarden: intrinsieke interesse, vakkundig en trots, duurzaam en gastvrij.

- Doorlopend verbeteren en vernieuwen: verder verspreiden van onze managementfilosofie en verbeteren van de organisatiestructuur en dienstverleningsprocessen.
- Op- en uitbouwen van vakmanschap, passend bij een topklinisch opleidingsziekenhuis.
- Ontwikkelen van een leiderschap-en teamconcept.

Menselijk kapitaal

Medewerkers bepalen het succes van een organisatie. Of het nu gaat om hogere doelmatigheid, meer kwaliteit en veiligheid, of flexibiliteit. Het zijn de medewerkers die met hun kennis, vaardigheden en energie veranderingen initiëren en waarde toevoegen. De omgeving van Tergooi verandert sneller dan ooit. Of wij daar succesvol op kunnen inspelen, hangt meer en meer af van de competenties en motivatie van onze medewerkers. Met ambitieuze collega's die hier heldere ideeën over hebben en die tot uitvoering willen brengen, komen we waar we willen zijn.

Werving van medewerkers

Wij zoeken doorlopend naar talenten die onze visie delen, openstaan voor veranderingen en daaraan ook willen meewerken. Wij zoeken collega's met daadkracht, ambitie en hart voor onze patiënten. Daar zetten we diverse

middelen voor in, vooral om actief mensen aan ons te binden. Dat is hard nodig, omdat er breed in Nederland een groeiend tekort is aan medewerkers in de zorg. Onze in 2017 ontworpen site werkenbijtergooi.nl speelt hierin een belangrijke rol. We werken ook regionaal nauw samen met andere zorginstellingen en opleidingsinstituten. We willen met heel gerichte maatregelen meer mensen interesseren voor werken in de zorg en deze medewerkers ook duurzaam aan ons binden.

Werkenbijtergooi.nl

Sinds december 2017 kunnen werkzoekenden alle vacatures in Tergooi vinden op de nieuwe website www.werkenbijtergooi.nl. De website is een visitekaartje van ons ziekenhuis, bezoekers vinden gemakkelijk hun weg naar openstaande functies. Maar een werkzoekende reageert tegenwoordig niet alleen meer op een mooi verpakte vacature. Die wil ook weten hoe de sfeer is het ziekenhuis, of er bevlogen medewerkers werken en hoe zij omgaan met hun patiënten. Die werkzoekende wil het hele verhaal. De nieuwe website bevat pakkende foto's, persoonlijke verhalen van medewerkers en korte filmpjes die laten zien waar we mee bezig zijn. Die vertellen het verhaal van Tergooi, waar de zorg voor de patiënt centraal staat.

Integraal capaciteitsmanagement werpt eerste vruchten af

Het Capaciteitsbureau en het Centraal Roosterbureau spelen ook een nadrukkelijke rol bij oplossingen voor de krapte op de arbeidsmarkt. Zij zorgen ervoor dat we de beschikbare medewerkers zoveel mogelijk flexibel in kunnen zetten. De bureaus maken onderdeel uit het van het integraal capaciteitsmanagement (ICM) waarmee Tergooi aanwezige capaciteit binnen het ziekenhuis zo efficiënt mogelijk inzet en 'verspilling van mens en middelen' tegengaat. Het in 2016 ingerichte ICM wierp in 2017 al de eerste vruchten af. Tergooi gaat er de komende jaren mee verder.

Inspelen op veranderingen via mobiliteit

Wij willen adequaat en zorgvuldig inspelen op veranderingen in de organisatie en de maatschappij. Dat vraagt van onze medewerkers dat ze zich willen en kunnen aanpassen. Daarom bieden we veel mogelijkheden voor mobiliteit in hun werk. Denk aan:

- tijdelijk werken op een andere afdeling, in een ander team of project;
- bevorderen van interne en externe doorstroommogelijkheden;
- begeleiden van medewerkers die willen of moeten doorstromen of uitstromen.

Performance management

Tergooi heeft flexibele medewerkers nodig die zich verantwoordelijk voelen voor hun werk en dit elke dag beter willen doen. Iedere medewerker stelt hiervoor met de leidinggevende een persoonlijk ontwikkelingsplan op. Een van de instrumenten binnen performance management is een beoordelingssysteem dat competenties, prestaties en resultaten beoordeelt en beloont in een jaarlijkse cyclus. Daarbij werken we met functiespecifieke competenties en vier kerncompetenties:

- Continu verbeteren
- Samenwerken
- Resultaatgerichtheid
- Klantgerichtheid

E-HRM

Om regiemogelijkheden van medewerkers en leidinggevenden te vergroten zijn afgelopen jaar alle personeelsdossiers gedigitaliseerd. Elke medewerker beschikt over zijn eigen personeelsdossier en kan dit eenvoudig zelf raadplegen, wijzigingen aanbrengen in de persoonlijke situatie of zijn loonstrook inzien. Leidinggevenden kunnen digitaal personeelsmutaties doorvoeren. De komende jaren nemen we meer modules in gebruik die gericht zijn op verzuim, performance management en opleiden.

Kwaliteit van het werk

Onze medewerkers hebben direct contact met onze patiënten en geven al onze inspanningen vorm. Hun werk bepaalt grotendeels de kwaliteit van onze dienstverlening.

Hostmanship in Tergooi

Tergooi zorgt, denkt en werkt 'vooruit' waarbij het beste van logistiek en service samenkomt. Typerend Tergooi weerspiegelt een houding, een verzameling van afspraken die wordt (h)erkend als onderscheidend en opmerkelijk. Klantgerichtheid willen we concreet vormgeven en realiseren. Door middel van speciale hostmanship trainingen ondersteunen we afdelingen om hun medewerkers te stimuleren om de uitgangspunten rond klantgerichtheid dagelijks toe te passen.

Vitaliteit

Tergooi streeft ernaar om zijn medewerkers nu én in de toekomst gezond te laten werken. Medewerkers werken steeds langer door en de gemiddelde leeftijd op de werkvloer stijgt. Tegelijkertijd vragen economische en technologische ontwikkelingen zoals e-health, robotisering en digitalisering wendbaarheid van Tergooi als organisatie. Dit betekent voor medewerkers dat zij in staat zijn om op deze veranderingen in te kunnen spelen. Blijvende deelname op de arbeidsmarkt wordt cruciaal en daarin is 'levenslang houdbaar' zijn een belangrijk onderwerp. Vitaliteit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en medewerker.

Investeren in gezondheid, betrokkenheid en ontwikkeling van medewerkers, zorgt voor meer werkplezier, minder ziekteverzuim en een hogere arbeidsproductiviteit. Vanuit het vitaliteitsprogramma Fit in Tergooi wordt structureel aandacht geschonken aan de gezondheid van onze medewerkers. Met Fit in Tergooi willen we onze medewerkers motiveren om gezond(er) te blijven werken en te leven.

In Balans Campagne 2017

Een aantal keer per jaar organiseren we een In Balans campagne. Tijdens deze maand bieden we verschillende inspirerende activiteiten en workshops aan. Medewerkers kunnen zich hiervoor inschrijven. Elke In Balans campagne heeft een eigen thema. Voorbeelden hiervan zijn het thema gezonde voeding en privé/werk balans. De input voor de verschillende thema's en activiteiten komen van de medewerkers, onder andere via ons Medewerkers Waarderingsonderzoek en de Risico Inventarisatie & Evaluatie.

Het aanbod voor medewerkers bestaat onder andere uit de volgende activiteiten:

- Workshops; onderwerpen die aan bod komen zijn bijvoorbeeld omgaan met stress, mantelzorg.
- Hardlopen; veel mensen ervaren een drempel om te starten met hardlopen. Of ze weten niet hoe ze dit verantwoord en zonder blessures kunnen doen. Ook vindt niet iedereen het leuk om alleen te lopen. Tergooi

maakt het zijn medewerkers mogelijk om onder begeleiding hard te lopen of te starten met hardlopen door middel van verschillende hardlooptrainingen.

- Loopbaanbegeleiding; via de workshop 'Wie bepaalt jouw loopbaan' of individuele loopbaancoaching.

Resultaten

In 2017 namen ruim 500 medewerkers deel aan één van de aangeboden activiteiten. De doelstelling voor 2018 is om nog meer medewerkers te stimuleren om deel te nemen. Door middel van het uitvragen van de behoeftes van medewerkers met enquêtes proberen we ook medewerkers die nog niet hebben deelgenomen te bewegen tot deelname. Daarnaast stimuleren we medewerkers om te werken aan een gezonde leefstijl door bewustwording. Aan de reacties van medewerkers en externe partijen (vakbond en auditors) merken we dat het vitaliteitsprogramma Fit in Tergooi wordt gewaardeerd.

Regelingen voor het vergroten van de duurzame inzetbaarheid

Tergooi biedt veel regelingen die de vitaliteit van medewerkers ten goede komen, in elke fase van hun (werkende) leven. Op deze manier werkt Tergooi aan de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers. Iedere medewerker ontvangt jaarlijks PLB-uren die hij of zij kan inzetten op het moment dat de levensfase en bijbehorende behoeften van de medewerker daar om vragen.

De medewerker kan de PLB-uren ook gebruiken voor bijvoorbeeld het volgen van een studie of voor het maken van een reis. Ook bestaat er een groot aantal mogelijkheden voor het opnemen van al dan niet betaald verlof.

Het aanbod:

- Fietsregeling;
- Fitnessregeling;
- Mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing. Medewerkers bij Tergooi stellen samen met hun leidinggevende een POP (Persoonlijk Ontwikkelingsplan) op;
- Tergooi biedt alle medewerkers de mogelijkheid om (online) trainingen en cursussen te volgen via Digileren. Daarnaast kan iedere medewerker kiezen uit meer dan 80 online trainingen van Good Habitz zoals communicatie, persoonlijke effectiviteit, sociale media en talentontwikkeling;
- Loopbaanbegeleiding / coaching;
- Cursus stoppen met roken;
- Toegankelijke Arbodienst;
- Fysiotherapie;
- Pensioenbijeenkomsten.

Verpleegkunde in Tergooi

In 2017 was er veel aandacht voor veranderingen in de verpleegkundige zorg, die mede gerealiseerd werden op basis van het programma Excellente Zorg. Dit programma staat voor *'De beste zorg aan patiënten. Geboden door verpleegkundigen die met volle overgave en volgens de laatste wetenschappelijke inzichten hun werk doen'*. Het Excellente Zorg programma is gebaseerd op het concept van de Magnet hospitals (magneetziekenhuizen) die in Amerika al sinds de jaren '80 van de vorige eeuw hun succes bewijzen. In deze magneetziekenhuizen ligt de nadruk op de autonomie van verpleegkundigen, verpleegkundig leiderschap, opleiding en onderzoek. Met als resultaat een hogere kwaliteit van zorg voor de patiënt. Inmiddels is het programma zodanig ingebed in de verpleegkundige organisatie en werkwijze dat we het ons geheel eigen hebben gemaakt. En we voortaan dus liever spreken over verpleegkunde in Tergooi. Onze aanpak en werkwijze op verpleegkundig gebied, en met name de manier waarop we verpleegkundigen erbij betrekken wordt landelijk gezien als best practice. Dat is iets waar we terecht trots op zijn.

Aan de slag

De Verpleegkundige Standaard Tergooi, met een eigen visie op verpleegkunde, vormt de basis voor excellente zorg in ons ziekenhuis. Dit vraagt (verpleegkundig) leiderschap in een werkomgeving die verpleegkundigen hiertoe uitdaagt.

De verpleegkundige in Tergooi:

- is gastvrij en communiceert op een persoonlijke manier;
- volgt de patiënt;
- verleent zorg volgens de nieuwste kennis en inzichten;
- werkt multidisciplinair samen;
- ontwikkelt zich continu;
- houdt zich aan professionele standaarden;
- kent de betekenis van wetenschappelijk onderzoek.

Een overzicht van enkele belangrijke activiteiten uit 2017

- We maakten een Professioneel Praktijk Model als handvat voor het verbeteren van de professionele werkomgeving van verpleegkundigen, om daarmee de uitkomsten van zorg te verbeteren.
- De groep Excellente Zorg-ambassadeurs groeide. Zij participeren actief om de missie gestalte te geven: 'Naar een lerende verpleegkundige beroepsgroep – ambitieus en inventief – die trots is op het eigen werk en op de excellente uitkomsten van zorg voor de patiënt'.
- Alle verpleegkundigen ontvingen een visueel vriendelijke flyer met de visie op verpleegkunde in Tergooi.
- Alle nieuwe verpleegkundigen kregen een welkomstkaart met uitleg over 'Verpleegkunde in Tergooi'. Zij kregen ook een persoonlijke sidekick. Deze sidekick is een ambassadeur die de nieuwe verpleegkundige meeneemt in het gedachtegoed van Excellente Zorg en gedurende drie maanden contact houdt en daarna evalueert en input vraagt voor verbeteringen.
- De Denktank Gezondheid dacht na over gebruik van het nieuwe gezondheidsdenken in Tergooi. Hier kwamen

drie ambities uit: een leerlijn Gezondheid, actieonderzoek om het nieuwe gezondheidsdenken in de praktijk te brengen en samenwerking in de keten. Hbo-v studenten deden voorbereidend onderzoek naar de benodigde competenties van verpleegkundigen.

- Ieder verpleegkundig team hield een teamsessie waarin de verpleegkundigen een top 3 opstelden van patiëntproblemen. Zij leerden hun werkwijze te analyseren en tot een Team Prestatie Indicator (TPI) te komen.
- Alle verpleegkundigen volg(d)en de leerlijn klinisch redeneren (zelftesten, interactieve colleges, e-learning, casuïstiektraining, patiëntbespreking, BLS/ALS). Voor het afronden van de leerlijn staat twee jaar.
- Professionalisering van de zeggenschapsstructuur: van VAR naar verpleegkundige raad (i.o.), in samenwerking met het verpleegkundig platform en de vakgroep verpleegkundig specialisten.

Opleiden en onderzoek

Tergooi Academie

Om ook op langere termijn excellente zorg te leveren, is continu leren en verbeteren essentieel. Dat geldt voor al onze medewerkers. Opleiden is dan ook onze tweede kerntaak. De Tergooi Academie geeft hier invulling aan en richt zich op medische, beroeps- en bedrijfsopleidingen. Bovendien ondersteunt de academie de uitvoering van toegepast, patiëntgericht wetenschappelijk onderzoek in Tergooi. De Tergooi Academie en de afdeling Human Resources (HR) werken samen binnen de stafafdeling Opleiden & Ontwikkelen.

Wetenschapsbureau

Tergooi hecht veel waarde aan wetenschappelijk onderzoek. Het is een belangrijk onderdeel van de opleidingen binnen Tergooi en speelt een grote rol bij de vooruitgang van behandelmethoden. Het wetenschapsbureau stimuleert wetenschappelijk onderzoek, onder andere door het organiseren van symposia, het uitgeven van het Wetenschapsjournaal en het aanbieden van cursussen die gerelateerd zijn aan wetenschap. Het bureau doet jaarlijks verslag van alle wetenschappelijke activiteiten van Tergooi.

Medische opleidingen

Medewerkers van de afdeling Medische opleidingen ondersteunen medisch specialisten en andere stafleden bij hun taken als opleider. De coördinator van de afdeling geeft, samen met de opleiders, leiding aan de a(n)ios (arts (niet) in opleiding tot specialist) en is organisatorisch coördinator voor coassistenten. De afdeling regelt alle zaken rond de introductie en roostering van nieuwe a(n)ios en coassistenten. Ook biedt de afdeling ambtelijke en secretariële ondersteuning aan de Centrale Opleidingscommissie (COC) Tergooi, en ondersteuning bij opleidingsvisaties. Onder deze afdeling vallen ook de medische bibliotheek en het wetenschapsbureau.

Specialistische vervolgoopleidingen: leerklimaat en kwaliteitsborging

Tergooi biedt erkende opleidingen en stages. Dat zijn:

- 12 medisch-specialistische opleidingen
- 5 stages voor huisartsen in opleiding
- 5 specialistische vervolgoopleidingen.

Jaarlijks meten we het leerklimaat van Tergooi met de D-RECT vragenlijst. Alle aios en anios (opleidingen) vullen deze vragenlijst in.

De COC krijgt een overzicht van de data van alle lokale opleidingsplannen, verbeterplannen en de verschillende kwaliteitsinstrumenten per specialisme (inclusief deelname aan regionale kwaliteitsmetingen). De commissie

houdt zo zicht op de gang van zaken en voortgang van kwaliteitsverbeteringen. Daarnaast volgen alle leden van opleidingsgroepen cursussen en congressen in het kader van docentprofessionalisering. COC Tergooi organiseert jaarlijks een eigen opleidersdag, waaraan ook een aantal aios deelneemt.

Masterfase geneeskunde (coschappen)

Voor coschappen heeft Tergooi een vast samenwerkingsverband met de faculteiten Geneeskunde van de VU, UvA en UU. Circa 500 medische studenten volgen jaarlijks een coschap in Tergooi. Ook realiseren we regelmatig keuze-coschappen voor studenten van andere faculteiten.

E-learning

We werken voortdurend aan de doorontwikkeling van het digitale aanbod van opleidingen en trainingen. Digitaal leren wordt steeds belangrijker. We laten de klassieke opleidingstrajecten steeds meer los en stappen vaker over op e-learningmethodes. Iedere medewerker kan deelnemen aan meer dan tachtig e-learning modules (over bijvoorbeeld persoonlijke effectiviteit, communicatie, positieve psychologie en productiviteit). Hiermee willen we de persoonlijke ontwikkeling op een laagdrempelige manier en met een 'fun factor' stimuleren.

Op het zogenaamde Kwaliteitsdashboard kan iedere medewerker van Tergooi de eigen opleidingsgegevens bekijken. Het Kwaliteitsdashboard is een hulpmiddel bij

groei in gedrag en vaardigheden (competenties) die nodig zijn in het dagelijks werk en in toekomstige (werk)situaties. We zijn met het gebruik van de digitale leeromgeving voorloper in Nederland.

Verkorte hbo-opleiding

Hoewel in Nederland het aantal studenten (gespecialiseerde) hbo-verpleegkunde de laatste jaren steeg, zijn deze aantallen nog onvoldoende om ook in de toekomst de juiste zorg te kunnen bieden. Daarnaast is er een groeiende behoefte aan gespecialiseerde verpleegkundigen. Op dit moment zijn er - landelijk en dus ook in Tergooi - tekorten aan bijvoorbeeld spoedeisendehulpverpleegkundigen, kinderverpleegkundigen, intensievecareverpleegkundigen en verpleegkundigen op de obstetrie.

Tergooi biedt als tweede ziekenhuis in Nederland een verkorte hbo-opleiding voor gespecialiseerde - verpleegkundigen aan. Het ziekenhuis speelt hiermee in op de in 2012 ingezette landelijke transitie naar het verhogen van het opleidingsniveau en streeft met onder andere deze verkorte opleiding naar een verhoging van het aantal (gespecialiseerde) hbo-verpleegkundigen in 2020. Het opleidingsinstituut Avans+ ontwikkelde de anderhalf jaar durende hbo-opleiding voor gespecialiseerde verpleegkundigen. De 'in bedrijf' gegeven opleiding betaalt Tergooi volledig.

Bas Brussaard, Manager Human Resources, Ontwikkeling en Opleiding: 'In Tergooi investeren we flink in de toekomstige ontwikkeling van het verpleegkundige vak. De zorg neemt namelijk in totaliteit en in complexiteit toe. Mensen worden steeds ouder en hebben soms meerdere aandoeningen tegelijk. Dat vraagt om steeds meer expertise en vaardigheden van verpleegkundigen. We verwachten van hen dat ze gespecialiseerde en complexe zorg verlenen, waarbij de patiënt centraal staat. Daar anticipeert Tergooi op met deze verkorte opleiding.'

Vrijwilligers

Op beide locaties van Tergooi zijn in totaal 432 vrijwilligers actief. Zij werken op verschillende terreinen en afdelingen, zoals patiëntenvervoer, geestelijke verzorging, centrale hal en kinderopvang. Waar nodig ontvangen de vrijwilligers speciale scholing, zodat zij patiënten op een veilige manier kunnen benaderen of begeleiden. Tergooi is alle vrijwilligers enorm dankbaar voor hun tomeloze inzet.



Streven naar rendement

Hoofdstuk 5

Onze financiële resultaten

- Financiële stabiliteit
- Bedrijfsvoering, rendement en resultaat
- Risicobeheersing en belangrijkste (financiële) risico's
- Financiële toekomstverwachtingen

Financiële stabiliteit

Financiële stabiliteit is een noodzakelijke voorwaarde om de kwaliteit van de zorg binnen Tergooi op hoog niveau te houden. Ons financiële beleid is erop gericht om de financiële stabiliteit op de korte en lange termijn te borgen. We streven ernaar het daarvoor benodigde rendement te realiseren en te voldoen aan de relevante financiële normen (ratio's) die wij en/of onze financiers belangrijk vinden. Zo kunnen we onze patiënten de zorg blijven geven die nodig is.

Over 2017 bedraagt het geconsolideerd jaarresultaat € 0,5 miljoen. De opbouw van dit jaarresultaat lichten we in dit hoofdstuk toe.

Bedrijfsvoering, rendement en resultaat

Het jaar 2017 stond vooral in het teken van de voorbereiding op de uitvoeringsfase van de nieuwbouw op de locatie Hilversum.

Financiële doelstellingen en resultaten

Om goede en zinnige zorg te kunnen blijven leveren aan onze patiënten is samenvoeging van onze beide locaties en vervangende nieuwbouw noodzakelijk. Om deze ambitie mogelijk te maken, is een duurzaam gezonde financiële bedrijfsvoering van groot belang. Tergooi heeft zich hiervoor aan aantal financiële doelstellingen opgelegd die zijn vertaald in de management case nieuwbouw, die kaderstellend is voor onze meerjarenbegroting. Onze financiële doelstellingen zijn met name gericht op het verbeteren van ons resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening (geschoond voor incidentele opbrengsten en kosten) om te voldoen aan de met onze financiers afgesproken ratio's. Het behalen van het voor 2017 begrote resultaat van € 4 miljoen en de daarbij vastgestelde efficiëncymaatregelen, bleek een grotere opgave dan verwacht. Dit kwam vooral door het achterblijven van de omzet uit de aan onze patiënten geleverde zorgprestaties en hogere personele kosten door inhuur voor moeilijk vervulbare vacatures en CAO-effecten. De tegenvallende omzet bleek vooral het gevolg van de tijd die artsen en andere medewerkers het eerste halfjaar nodig hadden om vertrouwd te raken met, en de gemaakte keuzes

bij de (technische) inrichting van, het nieuwe ZIS/EPD. Mede door de inspanningen van specifiek daarvoor ingestelde werkgroepen voor de beheersing van personele en materiële kosten en het aantrekken van onze omzet in het 4e kwartaal heeft Tergooi over heel 2017 toch een positief resultaat behaald van € 0,5 miljoen.

De omzetratio (eigen vermogen/omzet) van Tergooi liet in 2017 een lichte verbetering zien. De omzetratio steeg van 22,9% in 2016 naar 25,1% in 2017. Het eigen vermogen nam toe door de resultaatsbestemming van het jaarresultaat 2017.

Met dit resultaat voldoet Tergooi ook aan de belangrijkste bankratio uit de kredietovereenkomst met het bankconsortium van ING en ABN AMRO: de EBITDA. Deze bedraagt € 18.798.000 bij een norm van € 18.000.000 voor 2017. Kanttekening bij het voldoen aan deze norm is, dat bij de berekening hiervan de netto opbrengst uit de verkoop van Janshuis (€ 2,3 miljoen) is meegenomen omdat deze eenmalige opbrengst in de jaarrekening cf. de vigerende regelgeving en net als de eenmalige schenking van de Stichting tot Bijstand vorig jaar, als reguliere bate is geclassificeerd. Tergooi verwacht dat het bankconsortium geen bezwaar heeft tegen deze berekeningswijze.

<i>Geconsolideerde resultatenrekening over 2017</i> <i>(bedragen x € 1.000,-)</i>	<i>Ref.</i>	<i>2017</i>	<i>2016</i>
Bedrijfsopbrengsten			
Opbrengsten zorgprestaties	15	234.354	238.347
Subsidies	16	9.924	9.446
Overige bedrijfsopbrengsten	17	13.342	27.331
Som der bedrijfsopbrengsten		257.620	275.124
Bedrijfslasten			
Personeelskosten	18	129.002	132.045
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	19	16.877	15.271
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	20	38.095	38.589
Overige bedrijfskosten	21	72.301	73.218
Som der bedrijfslasten		256.275	259.123
Bedrijfsresultaat		1.345	16.001
Financiële baten en lasten	22	-844	-941
Resultaat		501	15.060
Belastingen	0	0	0
Resultaat na belastingen		501	15.060

Toelichting op geconsolideerd resultaat 2017

Over 2017 bedraagt het geconsolideerd jaarresultaat € 0,5 miljoen. De opbouw van dit financieel resultaat wordt hieronder toegelicht. Het (geconsolideerd) resultaat 2017 bedraagt € 0,5 miljoen. In 2016 was er sprake van een eenmalige gift van de Stichting tot Bijstand, waardoor het resultaat in 2016 eenmalig hoger lag.

Genormaliseerd resultaat 2017

Het jaarresultaat 2017 van Tergooi bedraagt € 0,5 miljoen en bevat een aantal posten die een incidenteel karakter hebben. Indien het geconsolideerde resultaat wordt geschoond voor deze incidentele posten bedraagt het genormaliseerd resultaat over 2017 +/- € 1,0 miljoen (negatief).

De incidentele posten betreffen: de verkoop van het Janshuis in Laren (een opbrengst van ruim € 2,3 miljoen), de kosten voor het zelfonderzoek 2017 (bijna € 1,1 miljoen extra kosten als gevolg van de implementatie van het nieuwe ZIS/EPD HiX), de aankoop van het gebouw van de Regionale Ambulancevoorziening Gooi en Vechtstreek (kosten van bijna € 0,9 miljoen), en het verlengen van de gebruiksduur van de locatie Hilversum waardoor de afschrijvingskosten in 2017 € 1,1 miljoen lager waren.

De belangrijkste onderdelen die het jaarresultaat 2017 bepalen, lichten we hieronder toe.

Bedrijfsopbrengsten

De opbrengsten zorgprestaties bedragen in 2017 € 234,4 miljoen en zijn 1,7% lager dan het niveau van 2016 (€ 238,3 miljoen). De lagere omzet heeft met name de oorzaak in de eerste helft van 2017 toen Tergooi lagere productie realiseerde als gevolg van de invoering van het nieuwe ZIS/EPD. Daarbij was tijd nodig om de nieuwe systemen eigen te maken, die ten koste ging van de tijd die normaal aan patiënten wordt besteed. Ook bleken door keuzes gemaakt bij de (technische) inrichting van het nieuwe ZIS/EPD, bepaalde activiteiten van diverse afdelingen niet betrokken te worden bij de totstandkoming van declarabele zorgprestaties. Na de zomerperiode zijn deze implementatieproblemen nagenoeg allemaal opgelost, is de productie weer aangetrokken en is er gericht gewerkt om wachtlijsten weg te werken.

De subsidie opbrengsten bedragen in 2017 ruim € 9,9 miljoen en bestaan voornamelijk uit het VWS-Opleidingsfonds (€ 7,4 miljoen), de KIPZ-subsidie (Kwaliteitsimpuls Personeel Ziekenhuiszorg ad € 2,1 miljoen), en de FZO-subsidie (€ 0,3 miljoen).

De subsidie-opbrengsten zijn in 2017 bijna € 0,5 miljoen hoger dan 2016 vanwege een iets hogere KIPZ subsidie, een lager FZO-subsidie, en een hogere subsidie van het VWS-Opleidingsfonds.

In 2017 bedragen de overige bedrijfsopbrengsten € 13,3 miljoen. Dit is € 14,0 miljoen lager dan in 2016 (€ 27,3 miljoen). Indien deze post wordt geschoond voor de in 2016 verantwoorde opbrengst van de Stichting tot Bijstand (€ 16,0 miljoen), zijn de overige bedrijfsopbrengsten in 2017 € 2,0 miljoen hoger. Dit komt voor een aanzienlijk deel door de verkoop van vastgoed (Janshuis).

Bedrijfslasten

In 2017 bedroegen de bedrijfslasten € 256,3 miljoen (2016: € 259,1 miljoen). Dit betekent een daling van € 2,8 miljoen ten opzichte van 2016. De belangrijkste redenen van deze kostenafname worden hieronder toegelicht:

- **Personeelskosten:** De kosten voor personeel zijn in 2017 € 3,0 miljoen lager dan in 2016. Dit komt voor een aanzienlijk deel doordat er in 2016 sprake was van hoge personeelskosten vanwege de invoering van het nieuwe ZIS-EPD en doordat er in 2017 minder werd ingehuurd.
- **Afschrijvingskosten:** In 2017 bedroegen de afschrijvingskosten bijna € 16,9 miljoen, een stijging van € 1,6 miljoen ten opzichte van 2016 (€ 15,3 miljoen). De gestegen afschrijvingskosten worden onder andere verklaard door de (eind 2016) in gebruik genomen hybride OK, investeringen in medische apparatuur, ICT en huisvesting.

- De honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten bedragen in 2017 € 38,1 miljoen en zijn hiermee € 0,5 miljoen lager dan in 2016. Dit wordt verklaard door de lagere productie in 2017.
- De overige bedrijfskosten bedragen in 2017 € 72,3 miljoen en zijn hiermee € 0,9 miljoen lager dan in 2016. Dit komt met name doordat de kosten voor dure geneesmiddelen lager uitvallen en doordat er in 2016 sprake was van incidenteel hogere (advies en juridische) kosten inzake de ondersteuning van de contractonderhandelingen over de MES-contracten en de ingebruikname van de Hybride OK.

Financiële baten en lasten

Als gevolg van aflossen op de lopende leningen zijn de rentelasten gedaald waardoor de financiële baten en lasten zijn gedaald van € 0,9 miljoen (2016) naar € 0,8 miljoen (2017).

Risicobeheersing en belangrijkste (financiële) risico's

Bij de realisatie van de strategie van Tergooi hebben we te maken met onzekerheden, risico's en kansen. Om te volgen in welke mate de doelstellingen worden gehaald en waar er bijsturing nodig is, heeft Tergooi een planning & control proces ingericht.

Het risico dat het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening onvoldoende is om de ambitie van Tergooi waar te maken werd in 2017 deels gemitigeerd door de inspanningen van de taskforce beheersmaatregelen en de stuurgroep materiële kosten. Deze werkgroepen hebben initiatieven genomen om zowel de kostenkant als de omzet kant van Tergooi beter met elkaar in balans te krijgen. De fase na de invoering van HiX is er veel aandacht geweest op gebied van juiste, tijdige en volledige registratie van geleverde productie en de vertaling hiervan in maandelijkse omzet-forecast.

Eind 2017 zijn stappen gezet om de P&C cyclus 2018 zodanig in te richten dat de operationele bedrijfsvoering beter in control komt. Hiervoor wordt er vanaf begin 2018 gewerkt met dag-en weekstarts in de operationele afdelingen en vinden er iedere maand en kwartaal reviewgesprekken plaats met het (medisch) management.

Om het geheel te ondersteunen wordt er vanaf 2018 gewerkt met een rolling forecast, waarbij nieuwe inzichten gedurende het jaar maandelijks worden verwerkt. Zo ontstaat er maandelijks een financieel jaarbeeld met alle recente inzichten, zowel op concernniveau als op afdelingsniveau. De rolling forecast vormt tevens de basis voor de updates van de management case (locatieontwikkeling) die op kwartaal-niveau plaatsvindt en waardoor er de komende jaren in de financiële beheersing de brug wordt geslagen tussen de noodzakelijk geachte financiële resultaten en de realiseerbaar geachte resultaten.

Ook in 2017 is er intensief geïnvesteerd in nieuwe business intelligence mogelijkheden. In de eerste instantie ligt bij de ontwikkeling de nadruk op informatie op gebied van financiën en productie. In 2018 worden stappen gezet om een integraal dashboard voor Tergooi te realiseren.

Onderstaande ontwikkelingen speelden in 2017 een belangrijke rol in onze risicobeheersing:

Onzekerheden over productie en omzet

Schommelingen in de productie van Tergooi leiden er toe dat er soms sprake is van dreigende plafondoverschrijdingen (zoals in 2015 en 2016) en soms sprake is van dreigende onderproductie (zoals de eerste helft van 2017). Vanaf de zomer 2017 heeft het management samen met de medisch specialisten gezocht naar mogelijkheden om wachtlijsten gericht weg te werken, voor zover passend binnen het huidige kostenniveau.

Dure geneesmiddelen

Afgelopen jaren is er door het landelijk geldende beleid een toenemend prijs- en volumerisico voor de kosten van dure geneesmiddelen bij het ziekenhuis komen te liggen. Evenals voorgaande jaren leggen de kosten van (nieuwe) dure geneesmiddelen druk op de exploitatie van Tergooi. De Commissie dure geneesmiddelen heeft in 2017 vervolgstappen gezet om een balans te zoeken tussen doelmatigheid, voldoen aan de vraag van patiënten, en de vergoedingen die door zorgverzekeraars wordt gegeven. Zo is er progressie geboekt met het omzetten van biologicals naar biosimilars om zodoende een prijsreductie te realiseren. Daarnaast wordt in de Commissie dure geneesmiddelen voor elk nieuw duur geneesmiddel een advies opgesteld voor de raad van bestuur over opname in het assortiment van Tergooi. Hierin worden zowel zorginhoudelijke als financiële aspecten meegenomen.

Renterisico's en financiële instrumenten

Tergooi heeft in 2017 zeer beperkte renterisico's, doordat ons ziekenhuis tot dit jaar een relatief beperkte leningenportefeuille en transparante financieringsconstructies zonder rentederivaten en financiële instrumenten heeft. De liquiditeitsrisico's dekken we af door een strakke sturing op beschikbare liquiditeiten voor het komende jaar (rolling forecast). De komende jaren zal het renterisico als gevolg van de overeengekomen nieuwbouwfinanciering wijzigen en kan er sprake van zijn dat renterisico afgedekt gaat worden met financiële instrumenten.

Nieuwbouwactiviteiten

Onze nieuwbouwplannen voor de locatie Hilversum brengen vanzelfsprekend risico's met zich mee. Die borgen we via de inzet van een multidisciplinair team dat zich intensief bezighoudt met de planontwikkeling en de (voorbereiding van de) uitvoeringsfase.

Horizontaal toezicht

Tergooi heeft 2017 gebruikt om de basis te leggen voor het horizontaal toezicht. Aan de hand van het framework zijn de gebruikersrechten, systeeminstellingen en procedures aangescherpt en aangepast. Aangezien Tergooi in 2017 voor het eerst in het nieuwe ZIS werkte, was dit een ideaal moment om vanaf de start vanuit de juiste basis te werken. Het jaar 2018 zal gebruikt worden om de verkenningsfase, de inventarisatiefase en de verbeterfase te doorlopen. In 2020 verwacht Tergooi de verantwoordingsfase af te ronden.

Doelmatigheid

Tergooi voelt zich medeverantwoordelijk om zinnig en zuinig met de zorgkosten van Nederland om te gaan en streeft naar het leveren van kwalitatief goede zorg, voor de juiste patiënt, op de juiste plek, en op het juiste moment. Naast efficiënte zorgverlening zet Tergooi zich ook in om aantoonbaar doelmatige zorg te verlenen en onnodige zorg te voorkomen. Hiervoor werkt Tergooi sinds 2017 samen met I2I dat per specialisme onderzoekt in welke mate Tergooi doelmatige zorg levert. Afgelopen jaar heeft Tergooi voor 18 (van de 20) specialismen certificaten ontvangen die het bewijs zijn van doelmatigheid.

Fiscaal

Tergooi heeft het afgelopen jaar extra aandacht geschonken aan de fiscale zaken. In 2016 en 2017 heeft de nadruk gelegen op de loonheffingsdossier, en in 2017 is een start gemaakt met het BTW onderzoek. Het doel hiervan is onvolledigheden in deze dossiers die in het verleden zijn ontstaan te herstellen en daarnaast het proces zo in te richten dat er geen fouten meer ontstaan. Voor de onvolledigheden heeft Tergooi in het verleden al een financiële voorziening getroffen waar nu gebruik van wordt gemaakt. Tergooi heeft regulier contact met de Belastingdienst en heeft als doel om in 2019 over te gaan op horizontaal toezicht om zo als partners met elkaar samen te werken en te leren.

Financiële toekomstverwachtingen

Het genormaliseerde resultaat 2017 komt uit op bijna -/- € 1,0 miljoen (negatief). Dit is materieel lager dan het voor 2017 begrote resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening van € 4,0 miljoen.

Deze uitkomst bevestigt het langer bestaande beeld dat het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening niet voldoende is en dat de kosten en opbrengsten meer in balans moeten komen. Dit beeld komt ook tot uiting in de resultaten over het eerste kwartaal 2018 en noopt tot extra maatregelen om de afgesproken en begrote resultaten te halen en te voldoen aan de met onze financiers gemaakte afspraken. Er zijn aanvullende maatregelen in gang gezet om voor komende jaren een financieel gezonde bedrijfsvoering mogelijk te maken zodat Tergooi nieuwbouw kan realiseren.

De jaarrekening 2017 is opgesteld op basis van de waarderingsgrondslagen en de continuïteitsveronderstelling waarbij er sprake is van een materiële onzekerheid wat betreft de continuïteit per 31 december 2017.

Een uitgebreide toelichting is opgenomen in paragraaf 5.1.4.1 van de jaarrekening 2017.

Het verder oplopen van de EBITDA-norm naar € 20 miljoen per 31 december 2018 vraagt een verdere groei van het resultaat en de onderliggende kasstroom om aan de banken te voldoen. Op basis van de resultaten over het eerste kwartaal 2018 is het vooralsnog onzeker of Tergooi kan voldoen aan deze EBITDA-norm per 31 december 2018.

De productiegebonden omzet is over de eerste maanden van 2018 hoger dan begroot en hoger dan met zorgverzekeraars overeengekomen. Hierdoor wordt niet alle geleverde productie door zorgverzekeraars vergoed. Er worden gerichte maatregelen per zorgverzekeraar genomen om de overschrijdingen van de omzetplafonds te beperken tot een aanvaardbaar niveau.

De prognose voor het resultaat voor heel 2018 gaat uit van het alsnog realiseren van voorgenomen performance verbetermaatregelen ten aanzien van het verlagen van de personele en materiële kosten en zo nodig verdere aanvulling/aanscherping van deze maatregelen. Dit mede vanwege het nog beperkte rendement daarvan in het eerste kwartaal 2018. De raad van bestuur heeft hiervoor naar aanleiding van de tussentijdse resultaten diverse besluiten genomen en acties in gang gezet. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om doelmatigheidsopdrachten en verbeteren van onderdelen met een negatieve marge en terughoudendheid bij het opvullen van vacatures. Indien de groei van de EBITDA zich niet concretiseert in de loop van 2018, zal de planning van de nieuwbouw, en derhalve de noodzaak van het trekken van de geraamde trekking nader worden bezien teneinde de solvabiliteit en continuïteit voor de komende jaren zeker te stellen. Uiteraard zullen deze ontwikkelingen ook met de banken besproken worden.

Investerings

Naast de geplande investeringen in de nieuwbouw van Tergooi, investeert Tergooi in 2018 voor een bedrag van bijna € 11 miljoen. Deze investeringen zijn afgestemd op de nieuwbouwambitie voor de komende jaren en zijn hiermee toekomstbestendig. Onze focus ligt daarbij op:

- noodzakelijke vervangingsinvesteringen van medische apparatuur;
- verdere verbetering van de ICT-omgeving;

Liquiditeit

We bewaken bij Tergooi dat onze liquiditeit boven de gestelde norm blijft. Dat doen we door onze behoefte aan liquiditeiten frequent te bepalen en als dat nodig is bij te sturen. Daarbij kijken we altijd twaalf maanden vooruit, zodat we tijdig maatregelen kunnen nemen. De liquiditeitsprognose van begin 2018 geeft aan dat we in 2018 binnen onze kredietlimiet blijven, maar dat er de eerste maanden van 2018 een druk op de liquiditeit ligt vanwege het nog niet geheel kunnen factureren doordat prijslijsten met zorgverzekeraars (ondanks reeds in december 2017 met alle zorgverzekeraars gemaakte contractafspraken) nog niet definitief waren. Daarnaast is er onzekerheid of Tergooi binnen haar kredietlimiet blijft gedurende de eerste 6 maanden van 2019 op moment dat de banken de geraamde trekking van € 10,0 miljoen op de bouwfaciliteit niet honoreren en de hierboven genoemde maatregelen ter verbetering van het resultaat onvoldoende effect sorteren.

Verantwoording bij de verslaggeving

Het jaarverslag, de jaarrekening en DigiMV geven een overzicht en verantwoording van de activiteiten van de Stichting Tergooi met ziekenhuislocaties in Blaricum en Hilversum en een polikliniek in Weesp in het kalenderjaar 2017. Omdat dit verslag medio 2018 verschijnt, is er ook aandacht voor belangrijke ontwikkelingen die zijn gestart in 2017 en doorlopen in 2018.

De verslagen van afzonderlijke organen en commissies, zoals de cliëntenraad, ondernemingsraad, Klachtenonderzoekscommissie, Commissie Patiëntveiligheid en Commissie Ethiek maken onderdeel uit van dit document, en zijn als aparte bijlagen te downloaden via onze website: www.tergooi.nl. Het jaarverslag en jaardocument voorzien hiermee in een volledige verslaglegging van de activiteiten van de Stichting Tergooi.

De jaarrekening en DigiMV zijn online te raadplegen via www.jaarverslagenzorg.nl. Het jaarverslag wordt gepubliceerd op de website van het ziekenhuis www.tergooi.nl. Dit jaarverslag is vastgesteld door de raad van bestuur en goedgekeurd door de raad van toezicht van Tergooi.

Bijlagen bij het jaarverslag

Bijgaand vindt u het overzicht van de bijlagen bij het jaarverslag 2017. Als u op de link klikt gaat u naar onze website.

-  **Meerjarenbeleidsplan**
-  **Jaarrekening**
-  **Jaarverslag Raad van Toezicht**
-  **Jaarverslag Vereniging Medische Staf en Medisch Specialistische Raad**
-  **Jaarverslag Ondernemingsraad**
-  **Jaarverslag Verpleegkundige Adviesraad/VR i.o.**
-  **Jaarverslag Cliëntenraad**
-  **Jaarverslag Klachtenopvang**
-  **Jaarverslag Commissie Patiëntveiligheid**
-  **Milieujaarverslag**
-  **Jaarverslag Commissie Ethiek**
-  **Jaarverslag Wetenschapsbureau**