

Jaarverslag 2018



Waardevol
voor de
toekomst

Tergooi zorgt vooruit.

Waardevol voor de toekomst

Tergooi wil waardevol zijn. De meest waardevolle zorg bieden we in onze visie dicht bij de patiënt. ‘Zorg moet dichterbij’ staat daarom centraal in onze nieuwe meerjarenstrategie. Als het moet, verlenen we zorg in ons ziekenhuis, maar als het kan ook daarbuiten; dichterbij de patiënt. Dit doen we door optimaal gebruik te maken van de medische en technologische mogelijkheden en in nauwe samenwerking met onze zorgpartners in de regio Gooi en Vechtstreek. Vanzelfsprekend overleggen we samen met de patiënt over de beste zorg in zijn specifieke situatie.

Ook in 2018 introduceerden we al nieuwe zorgconcepten om de zorg nog dichterbij de patiënten te organiseren. We zijn gestart met verschillende vormen van thuismonitoring van chronische patiënten en het aanbieden van videoconsult voor herhaalafspraken. We sloten een convenant met vijf thuiszorgorganisaties voor een samenwerking op het gebied van wondzorg. En de verbouwing van het nieuwe Regionaal Medisch Centrum Weesp ging van start, zodat we sinds het voorjaar van 2019 daadwerkelijk diverse vormen van medische zorg dichterbij huis kunnen aanbieden.

Verder hebben we in het afgelopen jaar nog twee andere, ambitieuze doelstellingen weten te realiseren. Zo behaalde Tergooi de NIAZ accreditatie en daarmee het bewijs dat we als ziekenhuis ruimschoots voldoen aan de nieuwe en strengere internationale kwaliteitsnormen. Daar zijn wij oprecht trots op. Daarnaast liggen we financieel weer op koers, hoewel we ook in de komende jaren de financiële teugels strak blijven houden om de jaarlijks toenemende zorgkosten het hoofd te kunnen bieden. Een woord van dank aan alle medewerkers is hier op zijn plaats. Want door er samen voor te gaan is het ons gelukt deze mooie resultaten te behalen.

2018 was het jaar waarin we startten met de daadwerkelijke voorbereidingen van de bouw van ons nieuwe ziekenhuis in Hilversum. We zijn de aanbestedingsfase ingegaan en kozen een bouwcombinatie waarmee we onze nieuwbouw gaan realiseren. Tegelijkertijd hebben we de nieuwbouwplannen nog een keer goed tegen het licht gehouden. Dit leidde ertoe dat we toch kiezen voor versnelde, bijna volledige nieuwbouw. Als we hiervoor de financiering rondkrijgen, is ons nieuwe ziekenhuis in 2023 volledig gerealiseerd. Daarna hoeven we geen geld meer vrij te maken voor bouwplannen, maar kunnen we ons volledig concentreren op de zorg voor onze patiënten.

Zorg die we enerzijds in een compact en modern gebouw geven en anderzijds dichterbij de patiënt toe brengen; in onze regionale medische zorgcentra, in de wijken en zelfs bij de patiënten thuis.

Omdat we in 2019 met de nieuwbouw beginnen, is dit bij uitstek het moment om verandering naar zorg op de juiste plek in te zetten. Dat doen we in nauwe samenwerking met onze zorgpartners, de gemeenten in onze regio en met Zilveren Kruis, de grootste verzekeraar in de regio. Vanuit een gezamenlijke visie en aanpak die draait om toegevoegde waarde voor inwoner, cliënt of patiënt maken we de zorg in de regio Gooi en Vechtstreek samen toekomstbestendig. We spelen daarbij actief in op de verwachting dat in de toekomst steeds meer zorg dicht bij huis kan worden verleend. Want zorg zo dicht bij de mens als mogelijk, zorgt voor waardevolle zorg op de juiste plek.

Hans den Hollander, voorzitter raad van bestuur

Janneke Brink-Daamen, lid raad van bestuur

Eline van Slobbe-Bijlsma, voorzitter medische staf

Inhoud

Voorwoord	2	Hoofdstuk 3		Hoofdstuk 6		Hoofdstuk 9	
Hoofdstuk 1		Zorg op de juiste plek	42	Nieuwe zorg, nieuw ziekenhuis	69	Onze financiële resultaten	84
Ons profiel	5	• Verplaatsen, vervangen en voorkomen	43	• De juiste plek is dichtbij	70	• Financiële stabiliteit	85
• Een waardevol ziekenhuis	6	Hoofdstuk 4		• Stand van zaken		• Bedrijfsvoering, rendement en resultaat	86
• Structuur van de organisatie	10	Met plezier aan het werk	47	• Innovatieve e-oplossingen	73	• Portfolio	93
• Bestuur en toezicht	13	• Tergooi als werkgever	48	Hoofdstuk 7		• Risicobeheersing en belangrijkste (financiële) risico's	94
• Medezeggenschap	25	• Fit in Tergooi	50	Hechte regionale samenwerking	74	• Financiële toekomstverwachtingen	97
• Locatieontwikkeling	28	• Preventiemedewerkers in Tergooi	51	• Duurzame relaties	75	Verantwoording bij de verslaggeving	99
• Maatschappelijk verantwoord ondernemen	29	• Kwaliteit van het werk	52	• Opening Centrum voor Levensvragen	76	Bijlagen bij het jaarverslag	100
Hoofdstuk 2		Hoofdstuk 5		• Convenant wondzorg	77		
Waardevol voor de mens	31	Kwaliteit als hoeksteen	58	• Palliatief informatieplatform	78		
• Gezondheidswinst en patiënttevredenheid	32	• Elke dag beter	59	Hoofdstuk 8			
• Terugblik 2018	33	• NIAZ accreditatie	60	Wetenschap, onderwijs en opleiding	79		
		• Veiligheid	62	• Tergooi Academie	80		
		• Klachten	65	• Studie verminderd antibioticagebruik bij baby's	83		

Foto voorzijde: Raymond Rutting

Overige foto's: Kastermans Fotografie

Een waardevol ziekenhuis

Tergooi wil waardevol zijn. Een waardevolle omgeving voor patiënten, die weten dat hún kwaliteit van leven hier centraal staat. Een waardevolle partner voor alle zorgorganisaties in onze regio en daarbuiten. En een waardevolle werkplek waar we betekenisvol kunnen zijn voor patiënten en hun naasten, waar we trots op kunnen zijn en waar alle aandacht is voor werkplezier, groei en professionaliteit. Vanuit onze ambitie willen we medisch-specialistische zorg in de Gooi en Vechtstreek voor de toekomst garanderen, de gezondheid in deze bijzondere regio bevorderen en het niveau van de medische zorg nog verder verhogen.

Missie

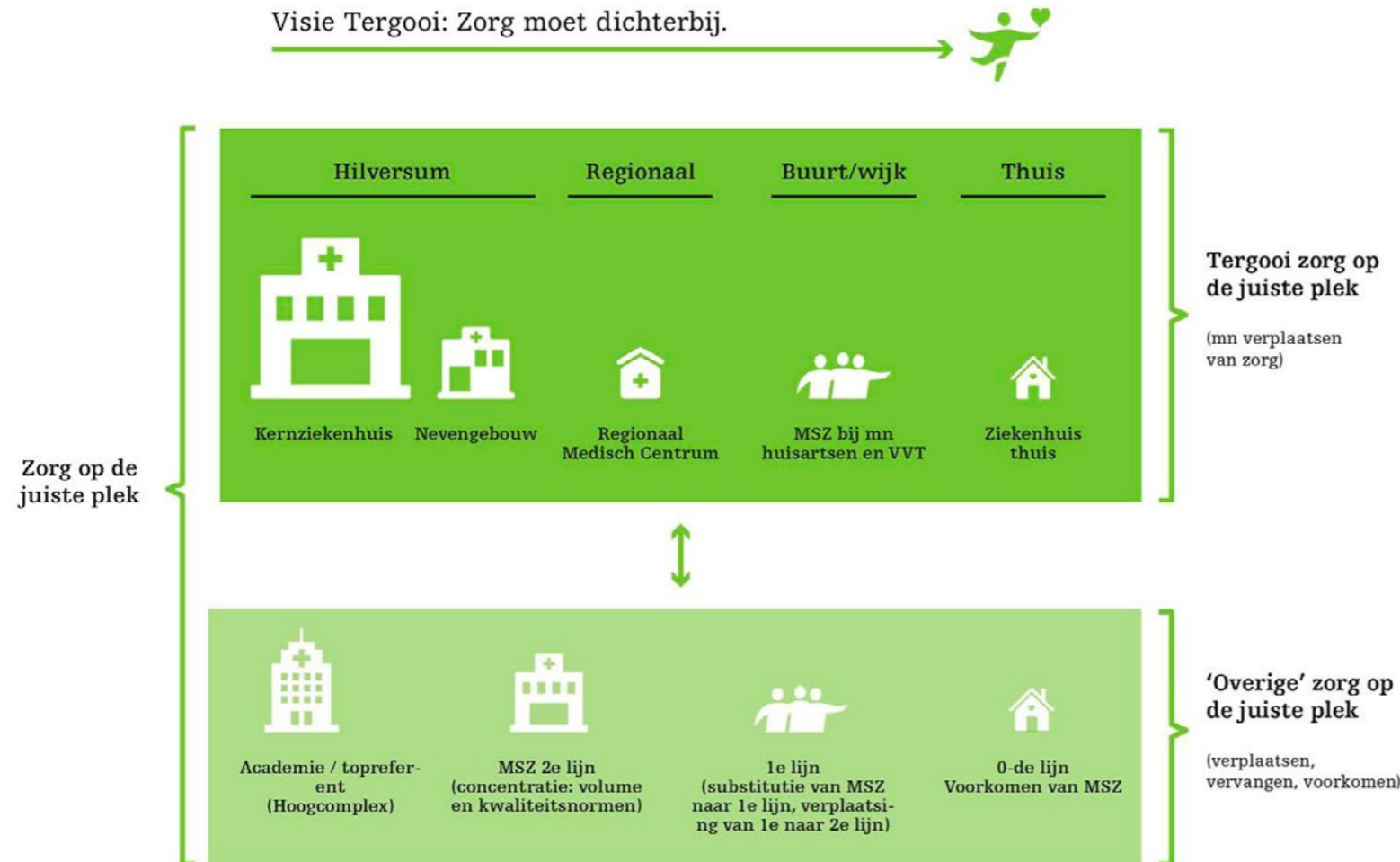
Vanuit die ambitie hebben we onze missie verwoord: Tergooi wil betekenisvol zijn, vandaag én in de toekomst, voor patiënten en hun naasten. We willen – ieder vanuit zijn eigen expertise – daadwerkelijk het verschil maken. We willen er zijn voor wie ons nodig heeft. Vanuit die drijfveer bieden we de best denkbare medisch-specialistische zorg en ondersteuning. Waarbij we echt oog en aandacht hebben voor hoe het met onze patiënten gaat en wat er voor hen belangrijk is. Dit gaat verder dan vriendelijk en gastvrij zijn: we zijn oprecht geïnteresseerd in de ander en intrinsiek gemotiveerd om van betekenis te zijn, ongeacht functie en plaats in de organisatie. Deze betekenisvolle zorg verlenen we waar mogelijk en waar nodig met zorgpartners in de regio en daarbuiten. We werken nauw met hen samen, organiseren en faciliteren. Binnen en buiten de muren van ons ziekenhuis.

Onze visie: zorg moet dichterbij

De meest waardevolle zorg, is zorg die dichtbij de patiënt staat. Figuurlijk, doordat we onze patiënten heel goed kennen, op een gelijkwaardig niveau benaderen en hen in staat stellen de voor hen juiste keuzes te maken. Maar ook letterlijk, door onze zorg fysiek zo dicht mogelijk bij de patiënt aan te bieden. We noemen dat Zorg Op De Juiste Plek. En die juiste plek is daar waar we onze zorg het meest patiëntvriendelijk, effectief en efficiënt kunnen verlenen. Als het moet in ons kernziekenhuis, maar als het kan ook daarbuiten, dichterbij de patiënt. Bijvoorbeeld in een

nevengebouw, in een regionaal medisch centrum of zelfs bij de patiënt thuis. Die zorg op de juiste plek is niet alleen goed, maar ook hard nodig. Door verschuiving van zorg van de Universitair Medische Centra naar Tergooi, door de vergrijzing en door de groei van het aantal chronisch zieken neemt de druk op onze faciliteiten de komende jaren enorm toe. Om bij niet groeiende zorgbudgetten aan die groeiende zorgvraag te kunnen voldoen zullen we de komende jaren versneld inzetten op zorg buiten de muren van ons kernziekenhuis.

Visie Tergooi: Zorg moet dichterbij.



Strategische veranderdoelen en fundament

Vanuit onze missie en visie hebben we de volgende strategische veranderdoelen benoemd:

- waardevol voor de mens;
- zorg op de juiste plek;
- met plezier aan het werk.

In elk van de komende hoofdstukken kunt u lezen hoe wij deze strategische veranderdoelen hebben vertaald naar activiteiten. Daarnaast leest u over het fundament dat ten grondslag ligt aan deze strategische veranderdoelen en dat bestaat uit de volgende pijlers:

- kwaliteit
- nieuwe zorg, nieuw ziekenhuis
- hechte regionale samenwerking
- stimuleren onderzoek en opleiding
- gezonde instelling

Onze visie: zorg moet dichterbij

Strategische veranderdoelen

Waardevol voor de mens	Zorg op de juiste plek	Met plezier aan het werk
Wij zijn er met zorg en aandacht die van waarde zijn voor de mens.	Wij verlenen zorg, samen met onze zorgpartners, zo dicht als mogelijk is bij de patiënt.	Wij maken werk van werkplezier om zo de juiste zorg te kunnen verlenen en de juiste mensen aan te trekken en te behouden.

Ons fundament

Kwaliteit als hoeksteen	Nieuwe zorg, nieuw ziekenhuis	Hechte regionale samenwerking	Stimuleren wetenschap, onderwijs en opleiding	Gezonde instelling
Wij leveren vanzelfsprekend kwalitatief goede zorg en streven continu naar de verbetering van zorg.	Wij ontwikkelen een toekomstbestendig ziekenhuis waarmee wij de medisch specialistische zorg van de toekomst in de regio garanderen.	Wij werken aan de gezondste regio van Nederland door de unieke samenwerking met onze partners en patiënten.	Wij stimuleren wetenschap, onderwijs en opleiding om zo de zorg te verbeteren en om een aantrekkelijke werkgever te zijn.	Wij zijn financieel solide, professioneel op orde. Qua houding, gedrag en resultaat.

Focus aanbrengen

Ons zorgaanbod is breed, maar we brengen wel focus aan. Gezien de samenstelling en leeftijdsontwikkeling van onze regio richten we ons specifiek op multidisciplinaire oncologie, vaatzorg en ouderenzorg. Daarbij kiezen we voor een multidisciplinaire aanpak in ons ziekenhuis en in ons transmurale netwerk.

Tergooi biedt specialisten en medewerkers een omgeving waarin ze dagelijks kunnen groeien door wat ze leren en doen. We werken samen met toonaangevende opleidingsinstituten, waardoor opleiding, onderwijs en onderzoek vanzelfsprekende onderdelen van ons takenpakket zijn.

Kerngegevens capaciteit, personeel en productie (inclusief PAAZ)

Productiegegevens in 2018



264.693	DBC-zorgproducten
674	Waarvan PAAZ
125.027	Nieuwe bezoeken polikliniek
240.835	Herhaalbezoeken polikliniek
20.550	Dagopnamen
-	Waarvan PAAZ
19.275	Klinische opnamen
243	Waarvan PAAZ
93.836	Klinische verpleegdagen
4.717	Waarvan PAAZ
907	Waarvan verkeerde-beddagen
1,0%	Verkeerde-bedpatiënten
4,9	Gemiddelde ligduur (dagen)

Capaciteit



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

Personeel



2.603	Personeelsleden in loondienst (per 30-12-2017)
1.899	fte personeelsleden in loondienst (per 30-12-2017)
185	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.

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 procent van de aandelen van de besloten vennootschappen (bv's):

- Polikliniek Apotheek Tergooi bv
- Esthetisch Medisch Centrum Tergooi bv
- Stichting ZBC Tergooi

- Tergooi bezit 51% van de aandelen van de Diagnose-studio en het MSB Gooi & Eemland 49%.

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

- Vereniging Stafleden in dienstverband Tergooi
- 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 vormgegeven op basis van inhoudelijk kwalitatieve afwegingen. Meer over ons bestuur en toezicht leest u in de paragraaf '[Bestuur en toezicht](#)'.

Besturingsmodel

Tergooi kent een duale besturing: naast de eindverantwoordelijke raad van bestuur is er een medisch specialistische raad met vertegenwoordigers uit de medische staf. In dit model benutten en integreren we onze medisch-inhoudelijke en bedrijfskundige expertise optimaal. Beide raden overleggen intensief met elkaar op zowel bestuurlijk als strategisch niveau.

De medische staf en de raad van bestuur nemen bestuurlijke besluiten altijd gezamenlijk. 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 de twee partijen intensief met elkaar samen. Ook op tactisch niveau versterken we de samenwerking; daarvoor formuleren we gezamenlijke standaarden rondom bestuur, organisatie en gedrag. Per 1 januari 2018 stelden we een medisch manager kwaliteit aan die het tactische en operationele niveau versterkt en de kwaliteit en veiligheid bewaakt. De

medisch manager kwaliteit is de duale partner van de stafmanager van afdeling Kwaliteit, Projecten en Innovatie. Wat betreft gedrag werken we met open en korte lijnen. Dit bevordert een actieve aanspreekcultuur. Ten slotte wordt de raad van toezicht sterk betrokken bij de duale samenwerking.

Wij zijn ervan overtuigd dat Tergooi profiteert van een sterk en duaal samenwerkingsmodel. De raad van bestuur is eindverantwoordelijk.

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 verantwoording bij een medisch specialist manager (MSM) en een bedrijfsvoeringsmanager. De raad van bestuur schrijft jaarlijks in juni 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.

Afstemming op tactisch en operationeel niveau

Informatie-uitwisseling en afstemming op tactisch en operationeel niveau over RVE-overstijgende onderwerpen gebeurt in het Continuïteitsoverleg dat bestemd is voor alle managers van RVE's en stafafdelingen. Dit overleg vindt twee keer per week plaats.

Samenwerking management en afdelingen

Het dagelijks management ondersteunt de afdelingen om klantwaarde te leveren. Het management en de afdelingen werken nauw en gestructureerd samen. Aan het begin van iedere dienst hebben alle zorgafdelingen een dagstart. Dit is het moment om (verbeter)activiteiten af te stemmen. Aansluitend hebben de afdelingsmanagers en bedrijfsvoeringsmanagers dagelijks een dagstart Zorg. Tweemaal per week is er nog een derde dagstart tussen de bedrijfsvoeringsmanagers en stafmanagers. Hier bespreken zij de knelpunten en verbeterpunten vanuit de afdelingen en poliklinieken. Ze wijzen 'probleemeigenaren' aan die knelpunten oplossen op de werkvloer. Hun bevindingen koppelen ze terug aan de afdelingen. En zo is de cirkel rond in de samenwerking tussen management en afdelingen.

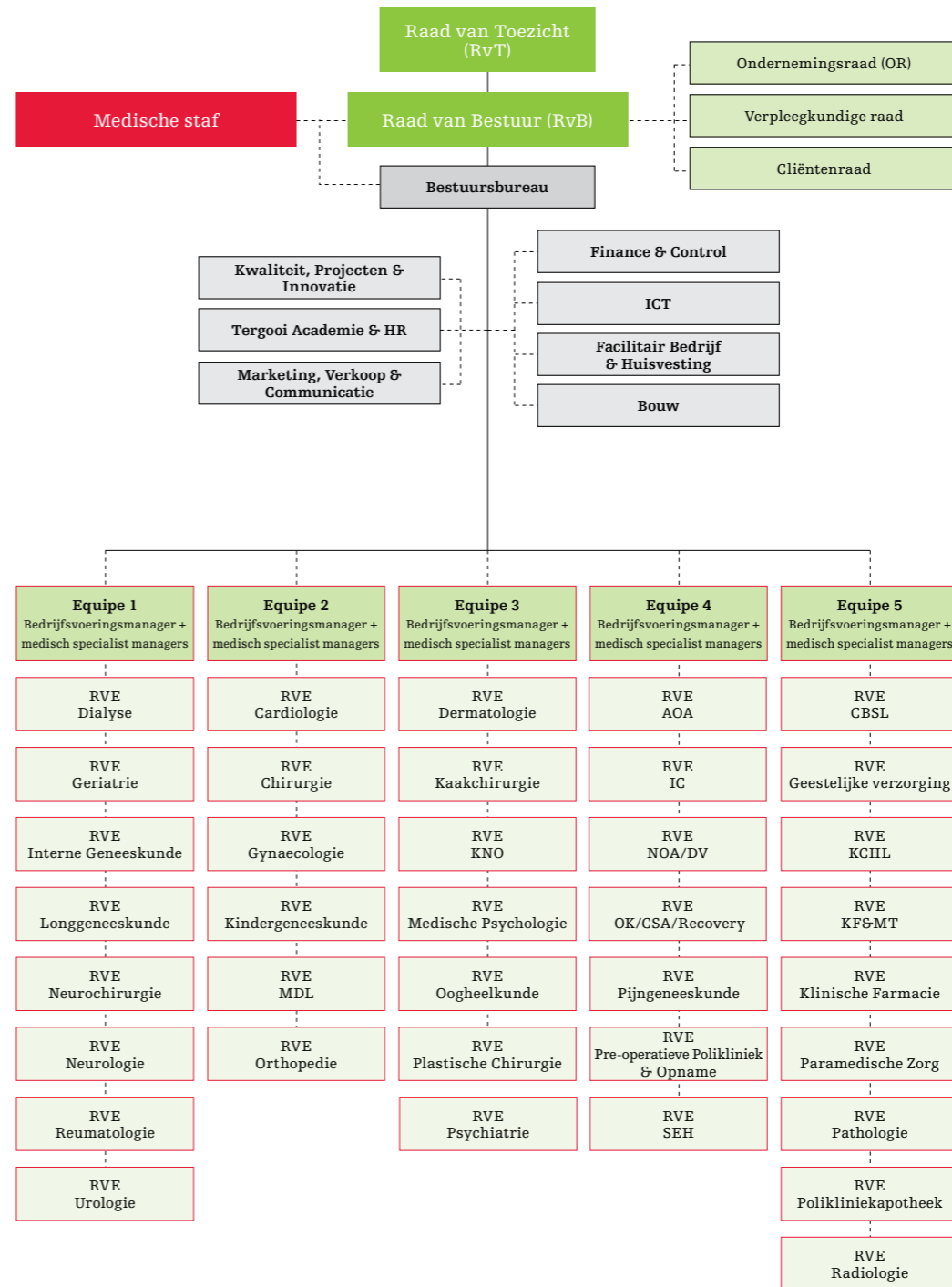
Stafafdelingen en adviesorganen

De organisatie heeft diverse ondersteunende stafafdelingen:

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

Daarnaast hebben we vier adviesorganen:

- Medisch specialistische raad (MSR)
- Verpleegkundige raad (VR)
- 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 toezicht.

Governancecode

De principes en best practice bepalingen van de [Governancecode Zorg 2017 en de geldende wetgevende kaders](#) zijn ons uitgangspunt voor goed bestuur en adequaat toezicht. 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. Wij vinden doelmatige en doeltreffende bedrijfsvoering belangrijk. Daarbij hoort 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 als zij langs reguliere weg onvoldoende oor zouden krijgen voor hun zorgen over de gang van zaken in Tergooi.

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 afspraken zijn vastgelegd in een informatieprotocol. We hebben een scholingsprogramma voor onze raad van toezichtleden en we hebben afspraken gemaakt om belangenverstremming 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 drs. Janneke Brink-Daamen. Zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en strategische koers van Tergooi.

Samenstelling raad van bestuur van Tergooi per 31 december 2018:

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

*Mw. drs. J.M. Brink-Daamen (1972),
benoemd op 1 mei 2018*

Bestuursfunctie: voorzitter

Bestuursfunctie: lid

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

- *Zorg RVE (Acute en intensieve zorg, OK, medisch ondersteunend)*
- *Bestuursbureau*
- *Marketing, Verkoop & Communicatie*
- *ICT*
- *Financiën & Control*
- *Facilitaire Zaken & Huisvesting-Vastgoed*
- *Bouw*
- *Medische staf*
- *Ondernemingsraad*
- *Externe betrekkingen*

Vanuit de raad van bestuur van Tergooi heeft Janneke Brink de volgende aandachtsgebieden:

- *Zorg RVE (poortspecialismen)*
- *Kwaliteit, Projecten & Innovatie*
- *Opleiden, onderwijs en wetenschap*
- *Human Resources*
- *Werken in Nieuw Tergooi*
- *Medische staf*
- *Cliëntenraad*
- *Verpleegkundige raad*
- *Klachtencommissie voor medewerkers*
- *Klachtencommissie voor patiënten*
- *Stichting Vrienden van Tergooi*
- *Externe betrekkingen*

Overige functies:

- *Voorzitter bestuur Stichting DHD*
- *Lid raad van toezicht Palga*
- *Lid raad van toezicht Zorg-CERT*
- *Lid raad van toezicht Bartiméus (tot eind 2018)*
- *Arbiter Scheidsgerecht*
- *Auditor NIAZ*

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 2018 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. dr. J.W. Briel (chirurg, lid DB, bestuurslid MSB)
- Dhr. dr. A.B. Greuter (klinisch chemicus, onafhankelijk lid)
- 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.

Vereniging Stafleden in Dienstverband (VSiD)

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

Raad van toezicht (RvT)

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

Samenstelling raad van toezicht tot 1 januari 2019

De raad van toezicht kent in 2018 zes leden die samen toezicht houden op de realisatie van de doelstellingen en het beleid van Tergooi.

**De heer prof. dr.
Jim A. Emanuels**

Functies:

- voorzitter raad van toezicht
- Remuneratie-commissie
- 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

**De heer drs.
Florent F.L. Vlak**

Functies:

- vicevoorzitter raad van toezicht
- Remuneratie-commissie
- voorzitter Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Eerste benoeming in 2011, herbenoemd in 2015

Aandachtsgebieden:

- bestuurlijk / medisch

Overige functies:

- bestuurslid Pensioenfonds Zorg en Welzijn, Zeist
- voorzitter bestuur Stichting Trombosedienst voor het Gooi, Hilversum
- voorzitter raad van toezicht Stichting Wijkgezondheidscentra Huizen, Huizen

**De heer mr.
Kees H.J. Rutten**

Functies:

- lid raad van toezicht
- lid Auditcommissie

Eerste benoeming in 2016, herbenoemd in 2020

Aandachtsgebied:

- bestuurlijk - veranderkundig / financieel-economisch

Overige functies:

- lid College van Bestuur ROC Midden Nederland, Utrecht tot 1 april 2019
- lid raad van toezicht Hogeschool Inholland, Amsterdam tot 1 april 2019
- lid raad van toezicht Hogeschool Utrecht vanaf 1 april 2019
- voorzitter Stichting Parnassia, GGZ Den Haag

**Mevrouw prof. dr.
Anne M. Stiggelbout**

Functies:

- lid raad van toezicht
- lid Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Eerste benoeming in 2016, herbenoemd in 2020

Aandachtsgebied:

- medisch

Overige functies:

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

**De heer drs. Peter N.
van Wageningen**

Functies:

- lid raad van toezicht
- voorzitter Auditcommissie

Eerste benoeming in 2013, herbenoemd in 2017

Aandachtsgebieden:

- bestuurlijk / financieel-economisch

Overige functies:

- voorzitter Directie Loyalis N.V., Heerlen

**Mevrouw mr.
Frederique Leeftang**

Functies:

- lid raad van toezicht

Eerste benoeming in 2018, herbenoemd in 2022

Aandachtsgebied:

- juridisch

Overige functies:

- voorzitter Raad voor Strafrechtstoepassing en Jeugdbescherming, Den Haag
- lid van commissarissen Eneco Group, Rotterdam
- lid raad van commissarissen ABN AMRO Bank NV en ABN AMRO Group NV, Amsterdam
- voorzitter audit advisory committee Algemene Rekenkamer, Den Haag
- voorzitter raad van advies Centrum Indicatiestelling Zorg, Utrecht
- lid raad van toezicht KWF Kankerbestrijding, Amsterdam
- special Advisor Dentons Boekel NV, Amsterdam
- lid bestuur AmsterdamDiner Foundation, Amsterdam
- lid Algemeen Bestuurscollege Koninklijke Bibliotheek, Den Haag
- lid bestuur Amsterdamsche Kring

De raad van toezicht is van samenstelling veranderd. Met ingang van 1 januari 2019 is de heer Kees Rutten gekozen tot voorzitter. Hij volgt de heer Jim Emanuels op die in verband met het verstrijken van zijn zittingsperiode de raad van toezicht heeft verlaten. Ook de heer Florent Vlak heeft om die reden de raad van toezicht verlaten. De raad van toezicht heeft mevrouw Frederique Leeftang (2018), de heer Donald van der Peet (2019), mevrouw Francine Zijlstra (2019) en de heer Robin Alma (2019) tot nieuwe leden van de raad van toezicht benoemd.

De raad van toezicht heeft besloten het aantal leden uit te breiden van zes naar zeven. Dit vooral om – gezien de plannen van Tergooi – de portefeuille financieel en vastgoed (nieuwbouw) te versterken.

Samenstelling raad van toezicht per januari 2019

**De heer mr.
Kees H.J. Rutten**

Functies:

- voorzitter raad van toezicht
- Remuneratiecommissie

*Eerste benoeming in 2016,
herbenoembaar in 2020*

Aandachtsgebied:

- bestuurlijk -veranderkundig /
financieel-economisch

Overige functies:

- lid College van Bestuur ROC Midden
Nederland, Utrecht tot 1 april 2019
- lid raad van toezicht Hogeschool
Inholland, Amsterdam tot 1 april 2019
- lid raad van toezicht Hogeschool
Utrecht vanaf 1 april 2019
- voorzitter Stichting Parnassia,
GGZ Den Haag

**Mevrouw prof. dr.
Anne M. Stiggelbout**

Functies:

- lid raad van toezicht
- voorzitter 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

**De heer drs. Peter N.
van Wageningen**

Functies:

- lid raad van toezicht
- voorzitter Auditcommissie

*Eerste benoeming in 2013,
herbenoemd in 2017*

Aandachtsgebieden:

- bestuurlijk /financieel-economisch

Overige functies:

- voorzitter Directie Loyalis N.V., Heerlen

**Mevrouw mr.
Frederique Leeftang**

Functies:

- vicevoorzitter raad van toezicht
- Remuneratiecommissie

*Eerste benoeming in 2018,
herbenoembaar in 2022*

Aandachtsgebied:

- juridisch

Overige functies:

- voorzitter Raad voor
Strafrechtstoepassing en
Jeugdbescherming, Den Haag
- lid van commissarissen Eneco Group,
Rotterdam
- lid raad van commissarissen ABN
AMRO Bank NV en ABN AMRO Group
NV, Amsterdam
- voorzitter audit advisory committee
Algemene Rekenkamer, Den Haag
- voorzitter raad van advies Centrum
Indicatiestelling Zorg, Utrecht
- lid raad van toezicht KWF
Kankerbestrijding, Amsterdam
- special Advisor Dentons Boekel NV,
Amsterdam
- lid bestuur Amsterdam Diner
Foundation, Amsterdam
- lid Algemeen Bestuurscollege
Koninklijke Bibliotheek, Den Haag
- lid bestuur Amsterdamsche Kring

Samenstelling raad van toezicht per januari 2019

Mevrouw drs. Francine

J. Zijlstra

Functies:

- *lid raad van toezicht*
- *lid Auditcommissie*

*Eerste benoeming in 2019,
herbenoembaar in 2023*

Aandachtsgebieden:

- *bestuurlijk /financieel-economisch*

Overige functies:

- *Managing Director, Equilis*
- *Partner, Auxisolid, Amsterdam*
- *lid raad van Commissarissen, Hoogvliet Beheer, Hazerswoude-Rijndijk*
- *lid raad van Commissarissen, Voorzitter Audit en Investeringscommissie, SSH, Utrecht*
- *lid raad van Commissarissen, Habion, Houten*
- *Raad van Advies Wind Share Fund*
- *Ambassadeur van de Dutch Dream Foundation*

De heer prof. dr.

Donald L. van der Peet

Functies:

- *lid raad van toezicht*
- *lid Commissie Kwaliteit en Veiligheid*

*Eerste benoeming in 2019,
herbenoembaar in 2023*

Aandachtsgebieden:

- *medisch*

Overige functies:

- *Hoogleraar chirurgie Amsterdam Universitaire Centra, locatie VUmc.*
- *lid Raad van Commissarissen Zorgpartners Friesland*

De heer drs.

Robin F. Alma MBA

Functies:

- *lid raad van toezicht*
- *lid Auditcommissie*

*Eerste benoeming in 2019,
herbenoembaar in 2023*

Aandachtsgebieden:

- *bestuurlijk /financieel-economisch*

Overige functies:

- *Algemeen directeur / CEO, Witte Kruis*
- *lid van de Management Board, Transdev Nederland*
- *bestuurslid, Ambulancezorg Nederland*
- *voorzitter Bestuurscommissie Zorgcoördinatie, Ambulancezorg Nederland*
- *lid Bestuurscommissie Ketenkwaliteit, Ambulancezorg Nederland*

Onafhankelijkheid en zittingstermijn

De leden van de raad van toezicht houden, in overeenstemming met de Governancecode Zorg (2017), op geen enkele wijze een (juridische) binding met de Stichting Tergooi, anders dan hun lidmaatschap van de raad. De raad en zijn leden zijn onafhankelijk in hun functioneren. De zittingstermijn van de leden is vier jaar, met eenmaal de mogelijkheid tot herbenoeming. Dit is vastgelegd in de statuten van de stichting. Het percentage vrouwen in de raad van toezicht was in 2018 33 procent.

Aandachtsgebieden en samenwerking

De raad van toezicht is zo samengesteld dat de noodzakelijke verscheidenheid aan deskundigheid en competenties vertegenwoordigd is. Aandachtsgebieden daarbij zijn: medisch/klinisch, bestuurlijk, veranderkundig, financieel-economisch, juridisch en vanaf 2018 ook nadrukkelijk ICT en nieuwbouw. De samenwerking en het integraal functioneren van de raad van toezicht wordt jaarlijks geëvalueerd door de raad zelf en eenmaal per drie jaar geschiedt dat onder externe begeleiding. Ook de samenwerking tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur maakt deel uit van de jaarlijkse evaluatie.

Scholing

De raad van toezicht organiseert jaarlijks diverse inhoudelijke bijeenkomsten voor de leden, waarin kennisoverdracht door en discussie met deskundigen van binnen en buiten Tergooi centraal staat. De leden van de raad van toezicht zijn aangesloten bij de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ). Via onder meer de NVTZ ontvangen de leden van de raad van toezicht voor hun functievervulling noodzakelijke kennisvergaring.

In 2018 heeft de raad van toezicht een bijeenkomst kwaliteitszorg gevolgd (eerste helft 2018) en een scholingsbijeenkomst IT (tweede helft 2018).

Daarnaast hebben leden van de raad van toezicht (tracer) audits, grand rounds, medewerkersbijeenkomsten, diverse themabijeenkomsten en de jaarlijkse stakeholdersbijeenkomst bijgewoond.

Honorering

De honorering van de leden van de raad van toezicht geschiedt conform de voorschriften van de WNT. De jaarlijkse honorering bedroeg in 2018, evenals in 2017, € 13.000 voor de voorzitter en € 9.000 voor de andere leden van de raad van toezicht en daarnaast € 2.000 voor de leden van de Financiële Commissie (Auditcommissie) en Commissie Kwaliteit en Veiligheid.

Zelfevaluatie

De raad van toezicht evalueert jaarlijks haar eigen functioneren. In de evaluatie is het oordeel van de raad van bestuur over de samenwerking met de raad van toezicht betrokken. De evaluatie wordt gefaciliteerd door een externe deskundige, die ook met vertegenwoordigingen van de relevante interne stakeholders spreekt.

Remuneratiecommissie

Het functioneringsgesprek met de heer Den Hollander heeft plaatsgevonden in mei 2018.

Informatievergaring en werkwijze

De raad houdt toezicht op de gang van zaken binnen het ziekenhuis, de realisatie van geformuleerde doelstellingen en het beleid van door Tergooi behaalde prestaties vanuit het maatschappelijk perspectief. De raad heeft daartoe overleggen met de interne gremia: de medische staf (DBMS/MSR), de ondernemingsraad, de cliëntenraad, de verpleegkundige raad en uiteraard de raad van bestuur. Ook wordt periodiek inhoudelijk en informeel gesproken met staf-, bedrijfsvoerings- en RVE-(medisch)managers.

Periodiek overleg raad van bestuur

De raad van toezicht en de raad van bestuur voeren periodiek overleg en bespreken dan alle relevante ontwikkelingen binnen en ook buiten het ziekenhuis. Ontwikkelingen of voorvallen met een (potentiële) impact op de kwaliteit, veiligheid, financiën of reputatie van het ziekenhuis hebben hierbij een extra prioriteit. Voor zover noodzakelijk voor een goed begrip van de materie of voor het uitwisselen van informatie, worden andere functionarissen en of de medische staf in dit overleg betrokken.

Commissies

De raad van toezicht werkt met een Auditcommissie, een Commissie Kwaliteit en Veiligheid en een Remuneratiecommissie. In deze commissies zitten leden van de raad van toezicht om vandaar uit het toezicht op specifieke aandachtsgebieden te verdiepen en besluitvorming voor te bereiden.

Informatieprotocol

De raad van toezicht en de raad van bestuur hebben afspraken gemaakt over de kwaliteit, de kwantiteit en de frequentie van de informatieverstrekking. Deze afspraken zijn in een informatieprotocol vastgelegd. De raad van toezicht ontvangt op grond van dit protocol strategische informatie en operationele informatie waarbij de detaillering afhangt van het specifieke onderwerp.

Toezichtvisie

De raad van toezicht heeft een toezichtvisie die in mei 2018 geactualiseerd is vastgesteld. In deze toezichtvisie geeft de raad van toezicht aan waarom en namens wie zij toezicht houden, het doel en onderwerp van het toezicht, de taken en aanpak, de modus en de ontwikkeling en reflectie daarbij. De toezichtvisie geeft inzicht in de formele bevoegdheden en ook de overige aspecten die daarnaast nodig zijn voor goed toezicht. De raad van toezicht baseert het toezicht op de essentie: kwalitatieve patiëntenzorg. Zij hanteren daarbij de principes van de Governancecode Zorg (2017). De raad van toezicht voldoet aan de eisen die wetgeving en andere codes voor goed bestuur eisen aan het toezicht. Zij vinden het van belang om dit in onze visie op te nemen, ook al beschouwen zij het als vanzelfsprekend. Zij zien de toezichtvisie als een leidraad voor het handelen van de raad van toezicht die de ruimte biedt om op een goede wijze de rol als toezichthouder te vervullen.

Toezicht in 2018

Vergaderingen in 2018

De raad van toezicht vergaderde in 2018 zeven keer plenair. Voorafgaand aan de overlegvergadering met de raad van bestuur vindt een korte besloten vergadering (zonder raad van bestuur) plaats waarin de raad van toezicht de vergadering voorspreekt en zijn eigen functioneren evalueert.

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 raad. De raad van bestuur en de medisch specialistische raad overlegden gedurende het verslagjaar eenmaal 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 2017 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.

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. 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 uitkomst en het vervolg van de NIAZ accreditatie
- De nieuwe aanpak 'Sturen in Tergooi', gericht op continu verbeteren volgens de dagelijkse lijnrapportage
- De realisatie van de nodige besparings-/doelmatigheidsmaatregelen met als doel het operationele resultaat van Tergooi te verbeteren
- De voortgang in de aanbesteding van de nieuwbouw en de verdere proces- en besluitvormingsstappen in het kader van de nieuwbouw
- De onderhandelingen met de zorgverzekeraars 2018-2019 en de showcase Zilveren Kruis: het nadenken over de vraag hoe in Nederland de zorg op de juiste plek georganiseerd kan worden
- De kaderbrief 2019
- Het ethisch kader van Tergooi
- De benoeming van mevrouw J.M. Brink-Daamen als nieuw lid van de raad van bestuur en de opvolging in de raad van toezicht van mevrouw A. van der Pauw
- Het jaardocument en de jaarrekening 2017 en de bevindingen van de accountant
- De goedkeuring van de begroting 2018
- De verdere uitwerking en doorvoering van maatregelen die in 2017 genomen zijn om de besturing (governance) te verbeteren
- Een nieuwe toezichtvisie van de raad van toezicht
- Uitbreiden raad van toezicht van 6 naar 7 leden
- Actuele ontwikkelingen rond de organisatie van de SEH en acute zorg in Tergooi

- De ontwikkelingen in de samenwerking met Meander MC en het bestuurlijk overleg van alle ziekenhuizen uit de regio Amsterdam op het gebied van acute zorg (ROAZ)
- Samenwerking met de huisartsen in de regio (GHO-GO).

Commissies van de raad van toezicht in 2018

Auditcommissie

De Auditcommissie vergaderde in 2018 vier keer.

De belangrijkste onderwerpen waren:

- Performance verbetermaatregelen; Planning & Control-cyclus en het starten met de doorontwikkeling van de RVE-structuur
- De begroting voor 2019
- Het traject in het kader van de financiering voor de nieuwbouw
- De aansturing van het (komende) nieuwbouwproces
- Verkoop Blaricum
- Quality Assurance Officer Bouw
- Privacy en AVG-compliance
- Onderhandelingen zorgverzekeraars
- Managementletter 2018

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Deze commissie vergaderde in 2018 vier keer.

De belangrijkste overige onderwerpen waren:

- Sturen op kwaliteit via 'sturen in Tergooi'
- NIAZ
- Kwartaalrapportages kwaliteit en veiligheid
- Jaarbezoek IGZ en (thematisch) inspectieonderzoek
- Kwaliteitsvisitaties vakgroepen
- Klachten, claims en incidenten/(mogelijke) calamiteiten
- SEH/ Acute zorg
- Ethisch kader Tergooi
- AVG/ privacybescherming
- Aanpak vermindering medicatiefouten
- Uro-oncologie samenwerking Meander
- VRE bacterie
- Codebeleid
- Excellente zorg (verpleegkundigen)
- Werving nieuw lid RvT medisch profiel

Dankwoord

2018 was voor alle medewerkers van Tergooi, medisch specialisten en direct betrokkenen bij het ziekenhuis een jaar van forse ambities en veel realisaties. Of het nu ging om de accreditatie door NIAZ, de ontwikkeling en ruimte voor verpleegkundigen, de invoering van de duale sturing, de uitdaging op het gebied van financiën, de nieuwe strategie of de bijsturing op de nieuwbouwplannen, en bovenal hele goede zorg en aandacht voor de patiënten. Dit heeft heel veel van velen gevraagd. De raad van toezicht heeft grote waardering voor alle inzet en spreekt haar dank hiervoor uit.

De raad van toezicht dankt tevens de heer Jim Emanuels en de heer Florent Vlak voor hun bijdrage in de raad van toezicht de afgelopen jaren en de prettige samenwerking.

Medezeggenschap

Er bestaan drie medezeggenschapsorganen: de ondernemingsraad (OR), de cliëntenraad (CR) en de verpleegkundige raad (VR). 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. In het laatste kwartaal van 2018 traden vier leden af en de raad organiseerde daarom eind 2018 de campagne 'Word jij ons nieuwe sleutelfiguur in de OR'. Hier werd positief op gereageerd en heeft ook tot resultaat geleid. De OR stelde een tussentijdse verkiezing in op 29 januari 2019.

Samenstelling OR

Per 31 december 2018

- Dhr. P. Legemaat (voorzitter)
- Dhr. P. Coolen (vicevoorzitter)
- Mw. S. van Nispen
- Mw. M. Pater
- Mw. D. Schepers
- Dhr. J. Schriever
- Dhr. H. de Vries
- Mw. E. Wester
- Mw. M. de Wolf
- Mw. C. Pels
- Mw. D. Bos

De OR wordt bijgestaan door een ambtelijk secretaris, de heer P. Prinssen.

Activiteiten

De veranderende zorg, de nieuwbouw, de dynamiek in de wetgeving en de rol van overheid en zorgverzekeraars maken plan- en besluitvorming niet gemakkelijk. De OR heeft zich dan ook in 2018 ingezet om van alle nieuwe ontwikkelingen op de hoogte te blijven en extra trainingen te volgen. In 2018 boog de raad zich over diverse advies- en instemmingsaanvragen, onder andere over het rookbeleid en het beleid rondom de AVG.

[Lees meer over de activiteiten van de OR in de bijlage.](#)

Cliëntenraad

De cliëntenraad (CR) kende in 2018 een verandering van samenstelling. Na twee termijnen trad de heer Pareau Dumont terug. Met de aanstelling van de heer Van Dijk en mevrouw Redelé is de CR weer op optimale sterkte.

Samenstelling CR

Per 31 december 2018

- *Mw. mr. D. de Bruin*
- *Dhr. ir. O. van Dijk*
- *Dhr. drs. J.P.M.C. Gorgels (voorzitter en penningmeester)*
- *Mw. drs. J. Redelé*
- *Dhr. mr. H.S.J. Teppema*
- *Mw. M. van Wegen*
- *Mw. S.C. Wimmers -van Gelder (secretaris)*

De CR wordt ondersteund door ambtelijk secretaris mevrouw drs. A. André de la Porte - Schuilenburg.

Activiteiten

In 2018 nam de raad van bestuur het voorstel van de CR over om een Patiënt Effect Rapportage op te stellen. In de Kaderbrief 2019 is opgenomen dat bij alle ontwikkelingen besproken in het bestuurlijk overleg, duidelijk beschreven moet zijn welke effecten er voor de cliënten worden beoogd. Verder werd het inzetten van cliëntenpanels en het initiatief 'Beste idee van de cliënt' verwelkomd om het contact met de achterban te versterken. Zoals de rest van Tergooi houdt ook de CR de maatschappelijke effecten van de veranderingen in de zorgketen in de gaten. De raad legt het accent op bereikbaarheid, continuïteit, kwaliteit en veiligheid van de zorg en dingt met name aan op tijdige en eenduidige communicatie en gegevensuitwisseling tussen de ketenpartners.

[Lees meer over de activiteiten van de CR in de bijlage.](#)

Verpleegkundige raad

In juli 2018 is de verpleegkundige raad (VR) geformaliseerd en het reglement door de raad van bestuur geaccordeerd. Tergooi heeft met de VR een krachtige, energieke en zichtbare verpleegkundige organisatie. Het uitgangspunt is om alle verpleegkundigen van Tergooi te verenigen.

Samenstelling VR

Per 31 december 2018

- *Mw. J. Knol (voorzitter)*
- *Mw. M. van Mierlo (vicevoorzitter)*
- *Mw. J. Bloemhof (secretaris)*
- *Dhr. A. Arntzen*
- *Mw. J. Bos*
- *Mw. B. van den Bos*
- *Mw. V. Hogervorst*
- *Mw. A. Smeink*
- *Mw. K. de Vos*

Activiteiten

In haar eerste officiële jaar bracht de raad 25 keer advies of reactie uit, waarvan eenmaal ongevraagd over de effectieve inzet van verpleegkundigen. Ook bracht de VR advies uit over onder andere het rookbeleid, de begroting en het ethisch kader. De VR had daarnaast de eigen professionalisering hoog op de agenda staan, hiervoor werden verschillende activiteiten en trainingen uitgevoerd met goed resultaat. Dat ging niet ongemerkt voorbij: er waren in het bijzonder complimenten voor de VR vanuit het NIAZ Omentum audit-team.

[Lees meer over de activiteiten van de VR in de bijlage.](#)

Locatie ontwikkeling

Tergooi zorgt vooruit. In 2017 viel het besluit om onze huisvesting en de wijze waarop wij onze zorg organiseren ingrijpend te herzien. In tijden van razendsnelle technologische veranderingen en innovatie in de zorg moeten wij ervoor zorgen dat wij kwaliteit, veiligheid en continuïteit – digitaal en in de tastbare wereld – kunnen afstemmen op de toekomst. In Hilversum zijn de voorbereidingen voor de bouw van ons nieuwe ziekenhuis in volle gang. Daar wordt vanaf 2021 alle acute, intensieve en klinische zorg van de huidige locaties van Blaricum en Hilversum geconcentreerd.

Regionaal Medische Centra

Naast ontwikkelingen binnen de (nieuwe) muren van Tergooi, kijken wij verder. Zorg moet dicht bij de patiënt georganiseerd worden. Daarom ontwikkelt Tergooi regionale medische centra in het noordoostelijk deel van de regio en Weesp, in nauwe samenwerking met huisartsen in de regio (verenigd in de GHO-GO) en samen met (zorg)partners. In deze centra kunnen patiënten terecht voor snellere diagnostiek en consultaties. Het regionaal medisch centrum biedt geïntegreerde zorg, ondersteund door e-health, en opereert daarin op het grensvlak tussen huisarts, medisch specialist en paramedische zorg.

Meer ziekenhuiszorg naar huis

Tergooi gaat samen met Zilveren Kruis ziekenhuiszorg dicht naar huis brengen. Met een intentieverklaring hebben beide organisaties de doelstelling bekrachtigd om deze transitie in te zetten. Hiermee spelen het ziekenhuis en de zorgverzekeraar in op de behoefte van patiënten om zorg op de juiste plek te ontvangen. Daarbij wordt optimaal gebruik gemaakt van innovatieve technologische mogelijkheden.

Door de vergrijzing en de groei van het aantal chronisch zieken neemt de zorgvraag in de regio en daarmee de druk op de faciliteiten de komende jaren enorm toe. Om te voorkomen dat wachtlijsten oplopen, zetten Tergooi en Zilveren Kruis de komende jaren versneld in op verplaatsing van zorg naar dichtbij mensen thuis, een passende IT infrastructuur en preventie. In 2018 werden alle voorbereidingen getroffen om de intentieverklaring in het voorjaar van 2019 te kunnen tekenen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het wordt steeds duidelijker hoe groot de rol is van de omgeving van de mens als het aankomt op het voorkomen van ziektes én op het genezingsproces. Dit concept wordt ook wel aangeduid als leefstijlgeneeskunde. We zien bij Tergooi onze rol als groter dan het verlenen van zorg; we willen optimaal bijdragen aan gezondheid door ook zorg te dragen voor onze omgeving.

Denktank Duurzaamheid

Om de thema's milieu en duurzaamheid in de aandacht te houden is in 2018 de Denktank Duurzaamheid opgericht. Een kleine groep medewerkers, waaronder verpleegkundigen, facilitair, inkoop en HR-medewerkers, inventariseert de huidige duurzame en maatschappelijke activiteiten van ons ziekenhuis. Deze inventarisatie maakt het mogelijk om een gestructureerde richting te geven aan duurzaamheid binnen Tergooi. De inventarisatie bracht mooie activiteiten aan het licht.

[Lees hierover meer in de bijlage Milieujaarverslag.](#)

Energiecijfers

Tergooi schafte in 2018 een gaswarmtepomp aan met behulp van subsidie. Daardoor hebben we een groot rendementsvoordeel vergeleken met reguliere verwarming. In kader van duurzame energie plaatsten we bovendien 501 zonnepanelen die bijdragen aan beperking van ons totale energieverbruik.

Het jaar 2018 was zonnig. Dat had invloed op onze energiecijfers. Enerzijds werd er, vooral in onze locatie Blaricum, meer elektriciteit en gas verbruikt voor koeling. Bovendien stijgt het waterverbruik als het buiten warmer is. Anderzijds brachten de in 2017 aangelegde zonnepanelen aardig wat energie op: 133.812 KWh. Dat is voldoende om een jaar lang 32 huishoudens te voorzien van energie, maar is voor een heel ziekenhuis helaas niet voldoende. Een werkgroep monitort maandelijks het energieverbruik van Tergooi om zo strak mogelijk te sturen op het verbruik.

[De cijfers van 2018 vindt u in de bijlage Milieujaarverslag.](#)

Afval in Tergooi

Scheiden van afval werkt in het ziekenhuis anders dan in een huishouden. Wij doen uiteraard ons best om het afval te scheiden. Maar plasticverwerkers recyclen liever geen plastic uit ziekenhuizen uit angst voor besmetting. Wij brengen daarom ons ingezamelde kunststof naar een afvalverbrandingsinstallatie die energie opwerkt uit het afval. Zo wordt ons afval toch nog nuttig gebruikt.

In 2018 is er 1,6 procent meer afval afgevoerd. Dit ging vooral om grofvuil, ziekenhuis-specifiek afval en papierafval. Dit kwam vooral doordat we de archieven opschoonden in verband met de invoering van het elektronisch patiëntendossier en de afdelingen opruimden. De hoeveelheid afval vanuit de keuken is juist erg verminderd door het nieuwe voedingsprogramma waarbij we op maat koken voor de patiënten.

[De cijfers van 2018 vindt u in de bijlage Milieujaarverslag.](#)



Zorgen aandacht

Hoofdstuk 2

Waardevol voor de mens

- Gezondheidswinst en patiënttevredenheid
- Terugblik 2018

Gezondheidswinst en patiënttevredenheid

Waardevolle zorg is zorg die op de patiënten is afgestemd. Zorg die zelfredzaamheid bevordert en een zo hoog mogelijke kwaliteit van leven mogelijk maakt. Iedereen die zorg nodig heeft, ondersteunen we met toegespitste informatie en ondersteuning zodat patiënten de juiste behandelkeuzes kunnen maken. We verlenen zorgvuldige, zinvolle en passende zorg. Omdat we oprecht geïnteresseerd zijn in onze patiënten.

De focus van onze zorg is gericht op zinvolle uitkomsten. Er is een landelijke ontwikkeling om in 2022 voor zeker de helft van de ziektelast 'uitkomstinformatie' beschikbaar te hebben. Dat is informatie over het resultaat van de behandeling die zowel voor patiënten als zorgverleners van belang is. Daarbij gaat het niet alleen om gezondheidswinst, maar ook om patiënttevredenheid over het hele zorgproces. Daarin zijn we al goed op weg: in 2018 waardeerden patiënten Tergooi met een 8,3 op Zorgkaart Nederland.

Daar zijn we trots op. Maar tegelijkertijd zien we nog alle ruimte en noodzaak voor verbetering en dat gaat verder dan mooie rapportcijfers. Maatschappelijke, economische en medische ontwikkelingen vragen om ontwikkeling van onszelf. We blijven vooruit kijken, vooruit denken en vooruit werken. Een greep van hoogtepunten in onze patiëntenzorg in 2018.

Terugblik 2018

Stichting Vrienden van Tergooi

Het is niet altijd vanzelfsprekend meer om een stapje extra te kunnen zetten. De Stichting Vrienden van Tergooi zet zich in voor extra voorzieningen die niet uit het zorgbudget betaald kunnen worden, maar die het patiënten en hun familie wel wat aangenamer maken. In 2018 is een nieuwe voorzitter voor het bestuur benoemd: Joan de Zwart-Bloch, de burgemeester van Blaricum. Zij vervangt Elbert Roest, die de functie van burgemeester in Bloemendaal op zich nam en daarmee de regio verliet. De Vrienden van Tergooi organiseren jaarlijks meerdere projecten. De inrichting van het Mammacentrum, de groene wachtruimte, de groene buitenruimte en de huiskamer Longziekten stonden in 2018 centraal. Ook ondersteunde de stichting de aanschaf van bijvoorbeeld de hyperview-camera om huiddoorbloeding te meten en software voor de nieuwe SPECT-CT.

Het nieuwe Mammacentrum: ruim, groen en patiëntvriendelijk

Ex-patiënt Eveliene Manten-Horst opende in juni officieel het vernieuwde Mammacentrum in Tergooi Hilversum. Donateurs, medewerkers en (ex-)patiënten waren bij de feestelijke opening. De multidisciplinaire afdeling werd uitgebreid, met extra aandacht voor een aangenaam verblijf voor de patiënten. Ook is er vernieuwde apparatuur aangeschaft die patiëntvriendelijker opereert. Medewerkers zien borstkankerpatiënten en mensen met klachten aan de borst nu op een zo prettig mogelijke manier.

De uitbreiding van het Mammacentrum was hard nodig: door een toename van het aantal patiënten kwam de grens van onze capaciteit in zicht. Er is nu een tweede echokamer en er zijn vijf extra spreek- en behandelkamers. Dit maakt het mogelijk om extra zorgprofessionals aan te trekken en de wachttijden te verkorten. De Vrienden van Tergooi zorgden voor een nieuwe inrichting van de wachtkamer: meer sfeer en met toegang tot een groene buitenruimte.

Qua apparatuur kwam er een tweede tomosynthese bij. Hiermee maken we driedimensionale mammografiebeelden en is er meer kans op vroege ontdekking van afwijkingen. De mammografieapparatuur is nu bovendien uitgerust met een curved paddle: een holle compressieplaat dat het onderzoek minder pijnlijk maakt. Deze is eveneens mogelijk

gemaakt door de Stichting Vrienden van Tergooi. Patiënten kunnen meekijken op de nieuwe schermen. Die maken het ook mogelijk om tijdens een punctie of biopsie filmpjes af te spelen. Een aangename afleiding voor de procedure. Er kwamen nieuwe punctie/bioptietafels die ergonomischer en comfortabeler zijn voor patiënten. De opbrengst van de punctie is direct zichtbaar en daarom duurt het onderzoek nu minder lang.

In het gespecialiseerde Mammacentrum van Tergooi in Hilversum werken chirurgen, radiologen, oncologen, specialistisch verpleegkundigen en radiodiagnostisch laboranten vanaf één plek intensief samen. Onderzoek, diagnose en uitslag vinden zoveel mogelijk binnen één dag plaats. Met deze multidisciplinaire samenwerking behoort Tergooi tot de grote behandelcentra voor borstkanker in Nederland. Het Mammacentrum verhuist eind 2020 naar de nieuwbouw van Tergooi en alle faciliteiten verhuizen zoveel mogelijk mee. Daarnaast zijn de ervaringen die nu worden opgedaan belangrijke input voor de inrichting van het nieuwe ziekenhuis.

Nuchtere opname afdeling

De pilot met de Nuchtere Opname Afdeling (NOA) is succesvol afgerond en er is daarom gekozen om deze afdeling definitief te openen. Alle patiënten die voor een vooraf ingeplande operatie komen, worden opgenomen op de NOA. Daar worden ze optimaal voorbereid op de ingreep: er is gelegenheid voor uitleg en vragen, bloeddruk en hartslag worden gecontroleerd en de voorbereidende medicatie wordt toegediend. Dankzij deze afdeling is er nu voldoende aandacht voor de patiënt en is de logistiek naar de operatiekamer optimaal geregeld. Patiënten zijn goed voorbereid op hun ingreep en de verpleegafdelingen worden ontlast in de ochtend van de ingreep.

Hyperviewcamera voor beter te voorspellen wondgenezing

Tergooi is het eerste Nederlandse ziekenhuis met een hyperviewcamera. Dit is een draagbare camera die beelden maakt van de doorbloeding van de huid. Hiermee wordt zichtbaar of een wond voldoende doorbloed is om te kunnen genezen. Zo niet, dan kan aanvullend onderzoek en eventueel een vaatbehandeling ingezet worden.

De hyperviewcamera meet het zuurstofgehalte in oppervlakkig weefsel zonder contact te maken met de patiënt. Dat maakt het voor hen niet belastend. Aan de hand van de tweedimensionale kleurenafbeelding met zuurstofwaarden bepaalt de vaatchirurg of de doorbloeding voldoende is om de wond te laten genezen of dat er ingegrepen moet worden. In een aantal gevallen kunnen patiënten hierdoor mogelijk ook sneller behandeld worden.

Hart- en vaatzorg is een van de speerpunten binnen Tergooi. Het doel is om na te gaan of de hyperviewmethode breder inzetbaar is. Bijvoorbeeld of huisartsen de camera kunnen toepassen in hun onderzoek. Als we met deze techniek gemakkelijk en betrouwbaar kunnen vaststellen welke patiënten met wondproblemen naar het ziekenhuis moeten worden doorverwezen en welke niet, levert dit een enorme winst op voor de patiënt en een doelmatige beheersing van de stijgende zorgkosten.

MedEye: optimale veiligheid bij verstrekken van medicatie

Tergooi nam in 2018 het medicatieveiligheidssysteem van MedEye in gebruik. Dit systeem helpt verpleegkundigen om de medicatietoedieningen aan het bed extra te controleren op de voorschriften van de arts. Dit levert een kwaliteitsverbetering op.

De medewerkers van Tergooi verstrekken ieder jaar ongeveer 1 miljoen keer medicatie aan patiënten. Een complex proces dat uit meerdere stappen bestaat en niet zonder risico's is. Dankzij digitale controlemomenten drongen we de afgelopen jaren het aantal fouten terug. Alleen bij de laatste stap, het toedienen van medicatie aan het bed, is op dit gebied nog winst te behalen. Met het gebruik van MedEye is ook deze laatste stap digitaal onder controle.

Het medicatieveiligheidssysteem van MedEye controleert alle soorten medicatie op juistheid en helpt verpleegkundigen met een efficiënte en correcte registratie, ook bij hoog risico-medicatie waarbij een tweede check vereist is. Wij zoeken altijd naar technologische mogelijkheden die de kwaliteit en veiligheid van de zorg vergroten. MedEye is daar een goed voorbeeld van.

Start met nieuw Hand- en Polscentrum

Tergooi Hilversum opende een nieuw Hand- en Polscentrum na een intensieve verbouwing. Hier is multidisciplinaire samenwerking mogelijk en worden patiënten vakkundig geholpen. Specialisten als plastisch chirurg, orthopeed, ergotherapeut en handtherapeut kunnen snel schakelen, accuraat werken en overleg voeren. Dit alles ten goede van patiënten met chronische of acute hand- en polsaandoeningen.

Tot de acute letsels behoren onder andere pees- en zenuwletsels. Tot de chronische aandoeningen behoren bijvoorbeeld artrose en 'triggerfingers'. Door hand- en polszorg vanuit één centrum aan te bieden kunnen zij sneller worden behandeld. Alle vormen van diagnostiek, zoals MRI en CT-scan, zijn beschikbaar. In de meeste gevallen kan de patiënt binnen één week terecht. Mensen met hand- en polsletsel kunnen ook in het weekend en in de avonduren terecht, via de spoedeisende hulp. In Tergooi worden jaarlijks ongeveer 4.000 patiënten met aandoeningen aan hand en pols behandeld. Naar verwachting zal het aantal behandelingen met de komst van het nieuwe centrum nog verder stijgen.

Nieuwe SPECT-CT en Dexascanner

De afdelingen Nucleaire Geneeskunde en Radiologie van Tergooi namen in november de nieuwste versie van de SPECT-CT scanner en een nieuwe DEXA-scanner in gebruik. Een SPECT-CT scanner combineert nucleair onderzoek en een CT-scan. Deze apparatuur maakt een topklinische behandeling mogelijk door een snellere en betere diagnose. De DEXA-scanner meet de mate van botontkalking (osteoporose). De nieuwe DEXA-scanner is een verbeterde versie van de scanner die Tergooi in gebruik had.

De SPECT-CT scan maakt via nucleair onderzoek zichtbaar hoe een licht radioactieve stof zich door het lichaam en de organen beweegt en waar de afwijking zich bevindt. De CT-scan bepaalt de exacte locatie van de afwijking. Door speciale technieken in dit state-of-the-art toestel blijft de stralingsbelasting voor de patiënt laag.

En verder in 2018:

- Donderdagavondcolleges waarin medisch specialisten aan het woord komen en vragen beantwoorden over ziektes, aandoeningen of behandelingen. Iedereen is welkom, er is geen voorkennis nodig.
- De jaarlijkse open dag in maart trok 5.000 bezoekers die een kijkje achter de schermen kwamen nemen.
- Het besluit is gevallen om Tergooi vanaf 2019 totaal rookvrij te maken, lees hierover meer in hoofdstuk 4.
- We schaften nieuwe pompen aan voor epidurale en intraveneuze pijnbehandeling.
- Onze vaat- en spataderzorg ontving ook dit jaar een beloning van de patiëntenvereniging. We spraken met zeventien patiënten over hun ervaringen zodat wij onze zorg nog meer kunnen verbeteren.
- Ons patiëntenpanel ging van start. Wij raadplegen het panel regelmatig om nieuwe ideeën en activiteiten te toetsen.
- Na Blaricum maakt nu ook Hilversum gebruik van een golfkar. Hiermee pendelen bezoekers van de hoofdingang naar hun auto. Een prettige voorziening voor mensen die slecht ter been zijn of een minder goede conditie hebben.
- De twee poliklinieken Cardiologie van Tergooi Hilversum en Blaricum zijn samengevoegd tot één nieuwe polikliniek. Zo kunnen we de zorg rondom hartproblemen beter organiseren. Van de Eerste Harthulp en dotterbehandelingen tot poliklinische zorg is nu op één plek geregeld.
- Locatie Blaricum kreeg een eigen Polikliniekapotheek. Hiermee beantwoorden we wensen ten aanzien van de medicatieveiligheid, maar ook aan service en gemak voor de patiënten. Overleg met een specialist over medicatie is dus nu ook in Blaricum snel geregeld.
- De kinderafdeling kreeg twee elektrische autootjes van Bosch Carservices. Hiermee rijden onze kleine patiënten naar een behandeling of onderzoek. Een leuke, welkome afleiding die plezier oplevert, stress verlaagt en een volgende behandeling makkelijker maakt.

Patiënteninterview Nuchtere Opname Afdeling



‘Verpleegkundigen hebben meer tijd voor je’

Nuchtere Opname Afdeling neemt patiënten op vóór operatie

'Ik leef nu rustig naar mijn operatie toe'

'Bij eerdere operaties werd ik op de dag van de operatie 's morgens opgenomen op de afdeling Orthopedie', vertelt Lena Marissing (66). 'De ene patiënt ging naar huis, de andere kwam binnen, verpleegkundigen renden heen en weer, dat kwam soms wat rommelig over. Op de Nuchtere Opname Afdeling is het rustiger. Zo'n operatie is best spannend, fijn dat ik hier nu op mijn gemak naartoe kan leven.'

Na een proefperiode in 2017 heeft in 2018 de Nuchtere Opname Afdeling (NOA) zich een vaste plek in Tergooi verworven. Patiënten worden hier opgenomen voor ze naar de operatiekamer gaan. Het gaat om tien tot achttien patiënten per dag. Voorheen moesten ze zich melden bij de verpleegafdeling Orthopedie of Chirurgie. Vooral in de ochtenduren is hier extra druk: patiënten worden gewassen, krijgen eten, gaan met ontslag. Pieter Schuurman, senior verpleegkundige op de NOA en Dagbehandeling: 'In deze drukke uren kwamen dan ook patiënten binnen die op die dag geopereerd werden. Deze mensen kregen niet altijd de aandacht die ze verdienden. Juist deze mensen zijn vaak gespannen voor de operatie, het is beter om die in een rustige omgeving te ontvangen.'

Relaxter

'Als ik dan op de afdeling Orthopedie opgenomen werd, dacht ik in het begin wel:

nou, nou, wat rennen ze allemaal hier', vertelt Yvonne Ridder-Versnel (67). 'Het leverde mij geen stress op, maar ik kan me voorstellen dat andere mensen die stress wél ervaren, zeker als ze zenuwachtig zijn voor hun operatie. Op de nieuwe opnameafdeling is het relaxter, verpleegkundigen hebben meer tijd voor je.'

Ontspannen naar operatie

'Er was nog een reden om te starten met de NOA', vertelt Pieter. 'Patiënten moeten nuchter zijn voor hun operatie. Anesthesiologen kunnen hierover nu met één afdeling afspraken maken, de kans op fouten is kleiner.' 'Verpleegkundigen in ons team krijgen ook scholing in comfort talk, zoals dat heet', vult senior verpleegkundige Maria Steenhuisen aan. 'Met die training leren we om patiënten ontspannen te benaderen. Als je als verpleegkundige gestrest bij patiënten komt, zullen ze jouw onrust snel overnemen. We hopen dat patiënten zo meer ontspannen naar de operatie gaan.'

Getraind in opnamegesprek

'Ik vond het vroeger wel prettig dat ik voor de operatie alvast mijn kastje in kon ruimen', zegt Lena. 'Nu gaat mijn bagage vanaf de NOA met een label naar de afdeling waar ik na de operatie naartoe ga.'

'Een ander nadeel is misschien', zegt Pieter, 'dat het opnamegesprek nu door een andere verpleegkundige wordt gedaan dan de vaste verpleegkundige op de verpleegafdeling. Een voordeel is dat alle medewerkers op de NOA getraind zijn in het opnamegesprek. Ze zijn bijvoorbeeld op de hoogte van alle screenings. Zo screenen we kwetsbare ouderen van 70 jaar en ouder, maar bijvoorbeeld ook de voedingstoestand van patiënten om de kans op doorliggen in te schatten. Ook zetten we laboratoriumcontroles in gang die de dag na de operatie moeten gebeuren.'

Zenuwachtig

'De operatie aan mijn andere knie is enkele keren mislukt', zegt Lena. 'Ik ben daarom best zenuwachtig. Je vraagt je toch af of de operatie nu wel goed gaat. Op deze nieuwe opnameafdeling kan ik me rustig voorbereiden op mijn operatie.'

Patiënteninterview Mammacentrum



'Je legt je hele leven
in handen van je dokter'

Eveliëne Mantén-Horst is na tien jaar borstkankerbehandeling geen patiënt meer

'Mooi dat mammazorg nu op één plek zit'

Mei 2018 had Eveliëne Mantén-Horst haar '10 jaarscontrole' op de Mammapoli in Tergooi. Na een borstoperatie, hormoontherapie en regelmatige controles is alles goed. 'Ik ben geen patiënt meer.'

Eveliëne gelooft het niet als de chirurg vertelt dat hij 'geen goed nieuws' heeft. Heeft hij wel het goede dossier? Is dit wel haar uitslag? Ze werkt in deze periode zelf in het kankeronderzoek, ineens zit ze aan de andere kant van de tafel. 'Een vreemde gewaarwording. Ik heb zelfs mijn eigen coupes onder de microscoop gezien. Toen ik de tumorcellen in mijn eigen borstweefsel zag, beseftte ik als geen ander het gevaar.'

Vertrouwen

Het blijkt een vaste tumor met daaromheen losse onrustige cellen die tot tumoren kunnen uitgroeien. Samen met de chirurg besluit ze tot een borstampuatie. 'Ik wilde het gevaar weg hebben. Aan een nieuw geconstrueerde borst had ik geen behoefte. Ik ben niet mijn borst, mijn menszijn zit vanbinnen, al kan ik me voorstellen dat dit bij andere vrouwen anders ligt. Vóór de operatie had ik het woord 'vertrouwen' op mijn hand geschreven. Je legt toch je hele leven in handen van je dokter.'

De chirurg zag het en begreep me, ik had echt een klik met hem. Na de operatie zei hij: gefeliciteerd, alles is weg. Ik was zo blij!

Hormoongevoelig

Omdat mijn tumor hormoongevoelig was, kreeg ik daarna zeven jaar lang hormoontherapie. Mijn internist-oncoloog betrok me bij elke nieuwe behandelstap. Mijn vertrouwen was broos, een artikel over borstkanker kon me zo weer aan het twijfelen brengen. Ik kon met mijn vragen en twijfels altijd bij haar terecht, dat herstelde dan weer mijn vertrouwen en zette mij in mijn kracht.'

Samenwerken in een tandem

Als Eveliëne in 2008 vanwege haar kanker in aanraking komt met Tergooi, bestaat de Mammapoli nog niet. 'Artsen, verpleegkundigen, laboranten en andere betrokkenen bij de mammazorg, maar ook de apparatuur zaten toen nog niet fysiek op één plek. Ook toen werkten de zorgprofessionals al goed samen. Ze hielden elkaar op de hoogte over mijn behandeling. Misschien omdat ik

zelf uit de medische hoek kom, maar zij benaderden mij als een méns met normale vragen in een abnormale situatie. Zij coachten mij als het ware, zodat ik goede beslissingen kon nemen. Soms zat ik daarbij vóórop de tandem, soms wilde ik veilig áchterop. De vernieuwde Mammapoli maakt deze samenwerking nog gemakkelijker en intensiever.'

Toegewijd

'Het is goed dat alle professionals en alle apparatuur rond de mammazorg nu op één afdeling zijn geconcentreerd', vindt Eveliëne. 'Ik hoef niet door het hele ziekenhuis te lopen voor afspraken en onderzoeken, mijn behandelaars kunnen gemakkelijk tussendoor even sparren. Behandelruimten en wachtkamer zijn mooi aangekleed. In de binnentuin kun je even op adem komen. De chirurg, radioloog, oncoloog, verpleegkundige en alle andere medewerkers zijn enorm toegewijd en werken met de meest moderne apparatuur. Het gaf me het vertrouwen dat ik zo nodig had om te herstellen. Ik ben nu directeur van het Nationaal AYA-zorgnetwerk voor jongvolwassenen met kanker. Tergooi maakt ook deel uit van dit netwerk. Mijn goede ervaringen bij Tergooi zijn een drijfveer om dit werk te doen.'



Hoofdstuk 3

Zorg op de juiste plek

- Verplaatsen, vervangen en voorkomen

Van wachtkamer
naar
woonkamer

Verplaatsen, vervangen en voorkomen

Tergooi werkt hard om zorg op de juiste plek te bieden. In 2024 willen we dat 20 procent van onze zorg buiten de ziekenhuismuren is georganiseerd. Kosten stijgen, maar het budget voor medisch specialistische zorg (MSZ) stijgt niet mee. In sommige gevallen neemt het zelfs af. Ondertussen groeit de oudere bevolking in de regio Gooi- en Vechtstreek harder dan in de rest van Nederland. Met de komst van een nieuw ziekenhuis en twee regionale medische centra willen wij het zorgaanbod in de regio logisch organiseren en dicht bij de patiënt brengen. De eerste stap van een logische organisatie is het in kaart brengen welke zorg absoluut in het nieuw te bouwen ziekenhuis plaatsvindt en welke zorg op een andere locatie. Bijvoorbeeld in een regionaal medisch centrum, via de huisarts, thuis of op afstand met behulp van technologische ontwikkelingen als thuismonitoring of videoconsult. Daarbij kijken we naar zorgtypering: acuut en complex, intensief, electief, chronisch, dagbehandelingen enzovoorts.

We onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om bij specifiek benoemde complexe behandelmethoden (de derde lijn) een regionale functie te vervullen. Denk hierbij aan oncologie, ouderdomsziekten en vaatziekten. We werken samen met het Zilveren Kruis om zorg op de juiste plek te stimuleren, we ontwikkelen concrete projecten en nieuwe aangescherpte verdienmodellen passend bij de ontwikkelingen. Bijvoorbeeld telemonitoring bij chronisch

hartfalen en chronische longziekten (COPD). Ook bieden steeds meer artsen uit het ziekenhuis een videoconsult aan. Daarnaast worden behandelingen verplaatst naar de thuissituatie, zoals nierdialyse thuis. Voorwaarde daarbij is dat thuisbehandeling alleen een optie is als het medisch verantwoord is en de thuissituatie van de patiënt dit toelaat.

Ook bij zorg in de laatste levensfase (palliatieve zorg) werken zorgpartners in Gooi en Vechtstreek nauw samen. Zo kunnen alle betrokken zorgverleners de zorg rond deze patiënten coördineren via een speciaal daarvoor beschikbaar digitaal platform. Tot slot starten Tergooi en Zilveren Kruis projecten die gericht zijn op preventie. Doel daarvan is dat patiënten met een bepaalde ziekte of aandoening, niet nogmaals in het ziekenhuis worden behandeld of opgenomen. E-health en digitalisering bieden oplossingen om de druk op de zorgtaak te verlichten.

Belangrijk blijft dat er een breed aanbod van medisch specialistische zorg in de Gooi- en Vechtstreek voorhanden blijft. Alleen de verdeling wordt veranderd: Tergooi zorgt op de juiste plek en ook de zorg buiten de ziekenhuismuren wordt op de juiste plek verleend. Intussen blijft Tergooi de vanzelfsprekende toegangspoort tot academische zorg voor inwoners van de regio. Wij zijn het enige ziekenhuis in de regio en zijn daarmee de spil in de samenwerkingsverbanden met alle regionale zorgpartners en zorgverzekeraars en patiëntenverenigingen. Tergooi is een verbindende factor, en dat blijven wij ook.

Lees meer over de bouw van ons nieuwe ziekenhuis in hoofdstuk 6: Nieuwe zorg, nieuw ziekenhuis.

Lees meer over samenwerkingsprojecten in de regio in hoofdstuk 7: Hechte regionale samenwerking.

Patiënteninterview over Diagnosestudio Weesp



'Zeker ouderen zijn geholpen met zorg dicht bij huis'

Hilde Zijlma is blij met het Regionaal Medisch Centrum Weesp om de hoek

'Wauw, wat komt er veel. Fijn!'

Hilde Zijlma uit Weesp komt al veertig jaar in Tergooi. Ze heeft wel twintig keer op de operatietafel gelegen. Ook moet ze regelmatig naar de internist vanwege diabetes. Een reis naar Blaricum of Hilversum is voor haar een hele onderneming. 'Regionaal Medisch Centrum in Weesp ligt een paar minuten bij me vandaan. Een foto of controle doe ik er dan even tussendoor.'

Hilde Zijlma denkt graag mee over de zorg in haar regio en meldde zich daarom aan voor het Patiëntenpanel van Tergooi. Daar kwam de vraag langs: wat verwacht je van een regionaal medisch centrum in de wijk. 'Ik verwacht dat mensen hier terechtkunnen voor onderzoeken en controles die vaak voorkomen. Bijvoorbeeld voor een controle bij de dokter, een röntgenfoto of een bloedafname. Een centrum in de buurt scheelt veel reizen.'

Verlaagt drempel

Hilde is meermaals geopereerd aan haar knie, schouder en goedaardige cystes. Daarnaast heeft ze diabetes. Ze loopt – zoals ze zelf zegt – de deur plat bij Tergooi. Ze houdt van fietsen. Vanuit Weesp is Blaricum op de fiets 17 km, Hilversum 18 km. 'Ik doe hier ongeveer vijf kwartier over, met de WMO-taxi ben ik ruim een half uur onderweg. Ik geniet van een mooi fietstochtje, maar snap dat zeker ouderen erg geholpen zijn als ze dicht bij huis terechtkunnen voor hun zorg. Het verlaagt de drempel om Tergooi te bezoeken.'

Open tijdens kantooruren

Het Regionaal Medisch Centrum in Weesp ligt aan de Korte Muiderweg, vijf minuten lopen van het centraal station, met parkeerplaatsen. Het centrum is overdag open, van maandag tot en met vrijdag. Hilde Zijlma vindt dat in het weekend en 's avonds best een drempel mag bestaan. 'Dat klinkt misschien raar uit de mond van een patiënt, maar ik ben ook realist. Het centrum is geen spoedeisende hulp. Een spoedeisende hulp is bedoeld voor mensen met serieuze klachten die acuut hulp nodig hebben. Een spoedeisende hulp kan bovendien alleen maar goed functioneren als ook een intensive care en eerste hart hulp in het gebouw aanwezig is. Die combinatie kun je voor een paar patiënten in Weesp in het weekend en 's avonds niet in de lucht houden. Een ziekenhuis moet ook financieel rondkomen.'

Diagnosestudio

Regionaal Medisch Centrum Weesp biedt huisvesting aan de Diagnosestudio. Net als in Hilversum kunnen mensen hier terecht voor

eenvoudige, snelle diagnostiek, zoals bloedafname, röntgenfoto, echo of een botdichtheidsmeting (Dexa). In het nieuwe centrum zijn ook de poliklinische spreekuren te bezoeken van spreekuren van cardiologie, dermatologie, geriatrie, gynaecologie, interne geneeskunde, keel-, neus- en oorheelkunde, maag-darm-leverziekten, neurologie, orthopedie, reumatologie en plastische chirurgie. Deze werden eerst gehouden in de C.J van Houtenlaan. Vanaf de zomer 2019 kunnen mensen ook afspraken maken voor de kaak- en aangezichtschirurgie.

Groot zorgaanbod

Huisartsenpraktijk Vechtrijk, FysioHolland, Huidzorg Weesp en Foodwise Diëtisten hebben zich ook gevestigd in het Regionaal Medisch Centrum Weesp. Het gebouw biedt genoeg ruimte om uit te breiden. Tergooi is hierover in gesprek met verschillende zorgaanbieders. Hilde Zijlma is verrast dat het zorgaanbod zo groot is: 'Wauw, wat komt er veel. Fijn! Ik weet zeker dat veel mensen in Weesp en omstreken hier – net als ik – heel blij mee zijn.'



Optimale werkgever

Hoofdstuk 4

Met plezier aan het werk

- Tergooi als werkgever
- Fit in Tergooi
- Preventiemedewerkers in Tergooi
- Kwaliteit van het werk

Tergooi als werkgever

Als werkgever hebben wij twee doelen voor ogen: nieuwe mensen aantrekken en medewerkers behouden. Dat is in de huidige tijd een grote uitdaging. Zorginstellingen kampen met enorme tekorten en de werkdruk onder het personeel ligt daarom hoog. Vaak te hoog. Dat zorgt voor uitval en vertrek. Het is onverantwoord om hier niet uiterst serieus en structureel mee om te gaan. Het is aan ons om nieuwe medewerkers zich welkom te laten voelen.

Werk maken van werkplezier

Het is geen geheim dat de zorg grote personeelstekorten kent en dat zorginstellingen moeite hebben om nieuw personeel aan zich te binden. Ons werkgeverschap is daarom een van onze drie strategische veranderdoelen: wij willen ons personeel behouden en nieuw personeel binnenhalen. Zonder hen, is er geen Tergooi. Om onze belangrijke rol in de regio op hoog niveau te kunnen blijven vervullen, is het cruciaal dat Tergooi een fijne werkplek en werkgever is. Want alleen dan willen bestaande collega's hier graag blijven werken en nieuwe mensen hier graag komen werken. Bij Tergooi wil iedereen vanuit zijn eigen expertise daadwerkelijk het verschil maken voor de patiënt. Niet alleen in het verloop van hun dag, maar ook in hun leven. Hierbij hebben we echt oog en aandacht voor hoe het gaat met onze patiënten en wat zij van ons nodig hebben. Wij geloven dat deze intrinsieke motivatie voortkomt uit werkplezier.

Verbinding, verantwoordelijkheid, waardering

Tergooi is één van de grootste werkgevers van de regio. Er werken meer dan 200 medisch specialisten en circa 2.600 medewerkers (ongeveer 1.900 fte). Op dit moment beoordelen onze collega's het werkgeverschap van Tergooi met een 7,1. In 2023 willen we dat cijfer verhoogd hebben naar een 7,5. Om dat cijfer te halen, moeten we op veel fronten verbeteren.

Een aantal factoren speelt mee in het gevoel van voldoening en werkplezier. Belangrijk is het gevoel dat je grip hebt op je werk en dat er ruimte is voor iedereen om zijn vak met plezier uit te oefenen. Om hieraan bij te dragen optimaliseren we de registratie- en administratieregels: wat onnodig is, proberen we te schrappen. Zo komt er meer inhoud in het werk en minder rompslomp. Ook vanuit de NVZ heeft dit thema de aandacht.

Eigen verantwoordelijkheid is vanzelfsprekend binnen alle lagen van onze organisatie. Verpleegkundig leiderschap wordt bijvoorbeeld uitdrukkelijk gestimuleerd. Verpleegkundigen krijgen de ruimte om initiatief te nemen, anderen te inspireren en gezamenlijk de zorg te verbeteren.

Ook streven we ernaar dat iedereen op het juiste niveau werkt. Daarvoor bieden we ontwikkelingsmogelijkheden aan die aansluiten op de veranderingen en de veranderende rollen in het zorgproces. Tergooi is bij uitstek een ziekenhuis waar alle professionals zich voortdurend verder kunnen ontwikkelen op het gebied van nieuwe expertises, op toegepast onderzoek en wetenschap. Zo krijgen onze medewerkers de ruimte om de dokter, verpleegkundige, maar ook receptiemedewerker van de toekomst te worden.

Tot slot is een goede werkbalans een hoge prioriteit. Er is tijd om contact te hebben met collega's, er is tijd om thuis te zijn, er is aandacht voor gezond werken en er is een minimum aan ziekmeldingen door werkomstandigheden. Een gevoel van waardering draagt bij aan werkplezier. Managers geven het goede voorbeeld met doordachte feedback en complimenten. Werkplezier is een vast onderdeel in de gesprekscyclus tussen leidinggevende en medewerker.

Hieronder een aantal uitgebreidere voorbeelden van onze activiteiten voor optimaal werkgeverschap.

De Ik Zorg-campagne

Het ministerie van VWS lanceerde de campagne Ik Zorg. Hierin komen medewerkers aan het woord die vertellen wat ze doen en waarom ze er trots op zijn. Zeven Tergooiers komen aan het woord met hun eigen inspirerende verhaal. Twee voorbeelden:

- Jasper, verpleegkundige in opleiding: "Als een patiënt binnenkomt met koorts en buikpijn, weet je niet direct wat er aan de hand is. Ik vind het interessant om de puzzelstukjes naast elkaar te leggen. Zo proberen we een oplossing te vinden en de nare situatie om te draaien naar iets positiefs. Dat geeft me een kick."
- Rianne, senior verpleegkundige: "Op het moment dat iemand uit het ziekenhuis ontslagen wordt, vind ik het fijn om allerlei dingen voor de patiënt te hebben geregeld. Dit werk geeft me elke dag een voldaan gevoel: ik kan echt iets goeds doen voor een ander."

Fit in Tergooi

Fit in Tergooi is een programma om aandacht te schenken aan al onze medewerkers. We willen hen met allerlei activiteiten en projecten stimuleren om gezonder te werken en te leven. Thema's die we aansnijden hebben te maken met gezonde voeding, werkstress, duurzame inzetbaarheid, fysieke belasting en beeldschermwerk. Hieronder vallen persoonlijke fitgesprekken waarin de individuele (werk) situatie van onze medewerkers besproken wordt, maar ook stoelmassages. Het is via fiscale uitruil mogelijk om voordelig (elektrische) fietsen te kopen. Kleine dingen kunnen het verschil maken, maar wij pakken ook grootschalige projecten aan. Hieronder een overzicht.

In Balans campagne

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 komt van de medewerkers, onder andere via ons Medewerkers Waarderingsonderzoek en de Risico Inventarisatie & Evaluatie.

Tergooi Rookvrij

Vanzelfsprekend was roken in de gebouwen van Tergooi niet toegestaan, maar vanaf 1 januari 2019 is Tergooi helemaal rookvrij, ook op de terreinen er omheen. Een noodzakelijke en ook logische stap om een gezonde leef- en werkomgeving te bieden aan onze patiënten én medewerkers; roken past simpelweg niet een omgeving waar de gezondheid centraal staat. De campagne 'Tergooi Rookvrij' startte in september om iedereen goed voor te bereiden op de aanstaande veranderingen. Rookcabines om het gebouw zijn inmiddels verwijderd. Rokende patiënten krijgen hulp, bijvoorbeeld met nicotinemiddelen. Ook is er al sinds 2004 een stoppen met roken-poli, waarin deelnemers in groepsverband stoppen met roken.

In dat kader ondertekende het ziekenhuis in juni 2017 samen met ruim 30 andere partijen uit de regio Gooi en Vechtstreek het convenant 'Op weg naar een Rookvrije Generatie in Gooi en Vechtstreek'. Met al deze partners is de regio aangesloten bij de Alliantie Nederland Rookvrij. Hiermee is Gooi en Vechtstreek als allereerste regio op weg naar een Rookvrije generatie waarin kinderen volledig rookvrij kunnen opgroeien.

Preventiemedewerkers in Tergooi

Veilige en gezonde arbeidsomstandigheden zijn van onschatbare waarde bij ons op de werkvloer. Wij volgen de Arbowetgeving en hebben sinds november 2018 twee preventiemedewerkers benoemd: Hester de Beijer en Ingrid van Grootel. Preventiemedewerkers zijn eigen medewerkers die de werkgever bijstaan in de dagelijkse zorg voor veilige en gezonde werkomstandigheden. Collega's kunnen bij hen terecht voor vragen en advies en de preventiemedewerkers kunnen voorlichting en instructies geven.

Kwaliteit van het werk

Werk met inhoud, werk dat uitdaagt, werk waar je echt het verschil mee kan maken. Allemaal belangrijke factoren in het werkplezier, daarom hebben we er bij Tergooi alle aandacht voor. Dat geldt voor alle lagen van onze organisatie; iedereen moet de kans krijgen zich optimaal te ontplooiën en zijn eigen beroepsgroep te laten excelleren. Kennisdelen is vanzelfsprekend bij Tergooi en wij dragen hierin bij als opleider van ruim 400 zorgprofessionals. Daarnaast hebben wij samenwerkingen met onder andere ROC Midden Nederland en het MBO college Hilversum om ook in andere vakgebieden bij te dragen aan kennisvergaring en -deling. In 2018 begeleidde we 36 stages, en er waren drie donderdagavondcolleges toegankelijk voor iedereen.

Onze verpleegkundigen

De grootste beroepsgroep binnen Tergooi zijn de verpleegkundigen. We besteden aandacht aan hun positie binnen ons ziekenhuis. Daarvoor is er ook aandacht voor de verpleegkundige zeggenschapstructuur die uit drie onderdelen bestaat:

- De verpleegkundige raad, officieel opgericht in juli 2018. Met hen heeft Tergooi een krachtige energie en zichtbare representatie van alle verpleegkundigen. De raad denkt mee, wordt gehoord, initieert en neemt regie in de verbetering en ontwikkeling van de verpleegkundige zorg van ons ziekenhuis.
- Het verpleegkundig platform, opgericht in 2014 om de verpleegkundigen meer regie te geven over hun beroepsuitoefening. Binnen het platform kunnen zij kennis en ervaringen delen en van gedachten wisselen over hun beroep en beroepsomgeving. Er worden vanuit het platform ontmoetingen met andere ziekenhuizen en themabijeenkomsten met gastsprekers georganiseerd. De vakgroep verpleegkundig specialisten, bestaande uit veertien verpleegkundig specialisten en vier verpleegkundig specialisten in opleiding. Hun doel is om krachten te bundelen en samen bij te dragen aan de kwaliteit van de zorg. Zij zijn daarvoor breed inzetbaar, en werken klinisch, poliklinisch, in de tweede lijn en bieden anderhalvelijns zorg.

‘Excellente zorg’ wordt ‘Verpleegkunde in Tergooi’

Vorig jaar kon u nog lezen over het programma Excellente Zorg. Inmiddels is dit programma zodanig ingebed in onze verpleegkundige organisatie dat we vanaf nu spreken van ‘Verpleegkunde in Tergooi’. We werken volgens de principes van het professioneel praktijkmodel van V&VN. Dat gebruiken we als kapstok om verpleegkunde in Tergooi te professionaliseren, om inhoudelijke beroepsontwikkeling mogelijk te maken en om een aantrekkelijke werkomgeving met veel zeggenschap te creëren. Binnen dit model onderscheiden we vijf domeinen:

- Verpleegkundig proces
- Eigenaarschap, focus op resultaten
- Professionele ontwikkeling
- Leiderschap
- Onderzoek en innovatie

Magnetweek: verpleegkundigen aan zet

Eind september 2018 ontvingen we een groep van tien Amerikaanse verpleegkundigen uit het Northwest Community Hospital in Chicago. Een week lang keek de groep met onze verpleegkundigen mee. Het centrale thema was verpleegkundig leiderschap. Onze verpleegkundigen kregen peer-to-peer feedback, konden laten zien welke zaken goed gaan (en waar we trots op zijn) en konden vraagstukken voorleggen. De groep Amerikanen bracht advies uit over waar de verpleegkundigen van Tergooi staan als het gaat om professionalisering en voortgang op Excellente Zorg. Andere onderwerpen die ter sprake

kwamen: verpleegkundige indicatoren, werkdruk op het verpleegkundig proces, deskundigheid, evidence based practices en de NIAZ. Ter afsluiting was er het symposium ‘Best of Both Worlds’ waarin reflecties en feedback werden uitgewisseld.

Verkorte hbo-opleiding voor gespecialiseerde verpleegkundigen

Tergooi biedt een verkorte hbo-opleiding voor gespecialiseerde verpleegkundigen aan. Hiermee investeren wij in de toekomstige ontwikkeling van het verpleegkundig vak. Zowel de omvang van de zorg als de complexiteit neemt toe. Mensen worden steeds ouder en hebben soms meerdere aandoeningen tegelijk. Met deze opleiding anticiperen wij op deze veranderende zorgvraag. Avans+ ontwikkelde deze anderhalf jaar durende opleiding, die de verpleegkundigen naast hun reguliere, betaalde werkzaamheden volgen. Tergooi neemt alle kosten van de opleiding op zich.

Interview met arts over Tergooi rookvrij



‘Onder begeleiding stoppen met roken is effectief’

Tergooi sinds 1 januari 2019 geheel rookvrij

'Roken in en om een ziekenhuis is gewoon niet normaal'

Tergooi is sinds 1 januari 2019 rookvrij. In de gebouwen én op het terrein van het ziekenhuis mag niet meer worden gerookt. Peter Elders, manager facilitair bedrijf: 'Het gaat in ons ziekenhuis om gezondheid. We vinden het daarom gewoon normaal dat in en rond een ziekenhuis niet wordt gerookt.'

'Als interventieradioloog onderzoek ik veel mensen met kanker, vaatproblemen en andere aandoeningen die te maken hebben met roken', zegt Tammo Pels Rijcken. 'Dan klopt het toch niet dat mensen op de afdeling Oncologie uitkijken op een rookcabine? Roken op een ziekenhuisterrein kán gewoonweg niet.'

Medicijnen minder effectief

De radioloog klinkt bevlogen als hij de gevaren van roken aanstipt. Iedere sigaret vernauwt de bloedvaten vier tot zes uur. Door zes sigaretten, verdeeld over de dag, verkeren je bloedvaten in een continue staat van vernauwing. Tammo: 'De schadelijke nicotine leidt tot ziekten en staat genezing in de weg. Als wij een roker behandelen met chemotherapie, antibiotica of vaatverwijderaars, komen deze medicijnen door de vaatvernauwing niet waar we ze willen hebben. Ze zijn minder effectief. Hart- en longpatiënten die blijven roken, vergroten de kans dat de klachten zich herhalen. Roken verlaagt de algemene weerstand en vergroot het risico op complicaties na een operatie.'

Ons advies is daarom: stop geruime tijd vóór de operatie of behandeling met roken en hou dit ook daarna vol, het zorgt voor een beter herstel.'

Nieuwe inzichten

Kiezen mensen niet zélf of ze willen roken of niet? En mag je patiënten met psychiatrische klachten wel hun sigaret onthouden als zij deze nodig hebben om de stress onder de duim te houden? 'Inzichten zijn aan het veranderen', zegt Tammo. 'Met een sigaret kan een roker zich kortdurend iets beter voelen, maar nog steeds niet zo goed als een niet-roker. Het is effectiever om te stoppen en van je verslaving af te komen. Dit geldt voor alle groepen rokers.'

Stoppen razend moeilijk

Tammo weet dat stoppen met roken razend moeilijk is. 'Onder begeleiding stoppen is effectief. Patiënten en medewerkers kunnen daarom een stoppen-met-roken-training volgen. We bieden nicotinevervangende middelen aan en zijn gestart met een stoppen-met-roken-poli voor zwangere vrouwen en hun partners.'

Artsen in Tergooi adviseren we om in hun spreekkamer bij rokende patiënten de methode Very Brief Advice in 30 seconds toe te passen. De arts brengt het roken kort ter sprake en geeft aan dat de patiënt hiervoor hulp kan zoeken. De volgende keer komt de arts hier kort op terug. Deze aanpak blijkt snel, efficiënt en doeltreffend.'

Nicotine-aura

'Steeds meer mensen vinden het normaal dat we niet moeten roken op en rond een sportveld, of in de buurt van kinderen', zegt Peter Elders. 'Zo moet het ook normaal zijn dat we in de buurt van een ziekenhuis niet roken. Het past dan niet dat ziekenhuismedewerkers met een rooklucht in de kleren bij een patiënt aan bed komen. Ook die nicotine-aura is schadelijk. Daarom moeten onze medewerkers na een sigaret hun handen wassen en kleding wisselen voor ze weer in contact komen met patiënten. Normaal toch, dat we dit doen? Voor onze patiënten, onze collega's en onszelf.'

Interview met medewerker over de verkorte hbo-opleiding tot gespecialiseerd verpleegkundige



'Ik wil breed met mijn vak bezig zijn'

Alex van der Kaap volgt vanuit Tergooi de verkorte opleiding HBO-v

‘Voortouw nemen bij verbeteracties’

Alex van der Kaap ligt goed in de markt. Elke week krijgt hij via LinkedIn wel een verzoek om eens te komen praten over een nieuwe baan. Daar gaat hij niet op in, hij volgt nu de HBO-v-opleiding verpleegkunde. Sinds vorig jaar biedt Tergooi deze opleiding verkort – in anderhalf jaar – aan. Niet veel ziekenhuizen doen dat. ‘Ik zoek een werkplek waar ik me kan ontwikkelen en me prettig voel. Die plek heb ik hier.’

‘Ik wil breed met mijn vak bezig zijn, zoek diversiteit in mijn functie’, zegt Alex. ‘Ik geniet van het contact met patiënten, maar ben bijvoorbeeld ook graag bezig met management en cijfers. Zo zou ik het leuk vinden om me meer met data bezig te houden. In een ziekenhuis worden veel gegevens digitaal opgeslagen. Deze informatie kunnen we benutten om de zorg bijvoorbeeld real time te bewaken of verbeteringen door te voeren. In de zorg verbeteren we soms op gevoel, met cijfers en data kun je dit onderbouwen. Datamanagement kan helpen de kwaliteit van de zorg te verbeteren.’

Tergooi helpt vooruit

Alex werkt als gespecialiseerd verpleegkundige en coördinator op de hartkatheterisatiekamer. Hij startte in Tergooi met de opleiding tot verpleegkundige, daarna volgde hij de opleiding post-bachelor management. Hij specialiseerde zich als verpleegkundige op de hartafdeling en doorliep de interventiemodule om op de

hartkatheterisatiekamer te mogen werken. ‘Ik ben enthousiast hoe Tergooi je vooruit helpt. Er zijn maar weinig ziekenhuizen die de verkorte HBO-v-opleiding aanbieden. Als je wilt en er iets voor overhebt, zijn er mogelijkheden. Er is altijd een goed gesprek mogelijk over een volgende carrièrestap.’

Bachelor nursing niveau 6

Voor de verkorte HBO-v-opleiding werkt de Tergooi Academie samen met Avans Plus. Avans Plus levert de docenten. Cursisten die de opleiding succesvol doorlopen, ontvangen het diploma ‘Bachelor nursing niveau 6’. Alex behoort met twaalf andere gespecialiseerde verpleegkundigen uit Tergooi tot de eerste groep die deze verkorte opleiding volgt. De cursisten gaan één dag per week naar school, ze blijven werken op de eigen afdeling, lopen geen stage in een ander ziekenhuis. ‘Een opleiding die normaal twee tot drie jaar duurt, doe je nu in anderhalf jaar. Je moet serieus aan de bak en balans zoeken tussen werk, studie en privé.’

Het is best zwaar als je ‘s nachts opgeroepen bent en de volgende dag weer in de schoolbanken zit.’

Voortouw bij verbeteracties

Zorglessen worden tijdens de verkorte HBO-v niet gegeven. Dat beheersen de deelnemers aan de opleiding wel. De aandacht gaat veel meer uit naar persoonlijk leiderschap, verbeterplannen schrijven, evidenced based onderzoek doen. Hoe draag je als gespecialiseerd verpleegkundige bij aan je eigen organisatie en wat is jouw rol daar dan in? Alex: ‘We worden opgeleid om bijvoorbeeld het voortouw te nemen bij verbeteracties. Door deze studie kan ik mijn vak breder uitoefenen. De opleiding daagt me uit en helpt me om het beste in mijzelf naar boven te halen. Mooi dat Tergooi mij deze mogelijkheid biedt.’



Een hoog.
niveau is
vanzelfsprekend

Hoofdstuk 5

Kwaliteit als hoeksteen

- Elke dag beter
- NIAZ accreditatie
- Veiligheid
- Klachten

Elke dag beter

Tergooi levert en garandeert goed georganiseerde, betrouwbare medische specialistische zorg. Daarbij gaat het zeker niet alleen om zorginhoudelijke kwaliteit. Wij kijken scherp naar de ervaring van de patiënt. Wat is het effect op zijn of haar functioneren en welke zaken vindt de patiënt waardevol? Dit hoort erbij als we dicht bij de mens willen staan, daarom nemen we dat mee als onderdeel binnen de werving en training van nieuwe medewerkers en de cultuurprogramma's en persoonlijke ontwikkelplannen van alle medewerkers.

Tergooi kiest bewust voor kwaliteitsindicatoren die vanuit professionele expertise richting geven aan kwaliteit van de zorg. Daarbij zijn we kritisch over indicatoren die administratieve lasten verhogen zonder direct bij te dragen aan zinnige zorg. Wij gaan voor een goede balans tussen kwaliteitsmetingen met zinvolle uitkomsten versus 'overregistratie' die niet direct bijdraagt aan kwaliteitsverbetering en werkplezier. Waar nodig gaan wij hierover in gesprek met organisaties als NIAZ en Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd.

Zo worden we elke dag een beetje beter.

NIAZ accreditatie

Nadat het in 2017 niet was gelukt om de NIAZ accreditatie te verlengen, heeft Tergooi in 2018 deze accreditatie alsnog behaald. Het NIAZ (Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg) ontwikkelt internationale kwaliteitsnormen en toetst zorginstellingen op deze eisen. In oktober 2018 keken de externe NIAZ-auditoren via tracers scherp mee tijdens onze (zorg)processen. Ze spraken met een groot aantal medewerkers en patiënten. Aan het einde van de audit hoorden we de voorlopige bevindingen: Tergooi scoorde een voldoende op 98 procent van de normen en de Vereiste Instellingsrichtlijnen (VIR) waren op drie na (van totaal 31) allemaal behaald. Eind november kregen we het officiële nieuws te horen dat de accreditatie binnen was; in december volgde de uitreiking. Een feit waar we oprecht trots op zijn.

Positieve punten

Het NIAZ-auditteam benadrukte erg onder de indruk te zijn van de trots en het enthousiasme van de medewerkers in Tergooi. De voorzitter van het NIAZ auditteam merkte op dat we ons goed hadden voorbereid en dat de verbeterpunten stevig waren opgepakt. Tijdens de audit sprongen er daarnaast twee punten uit:

- Sturen in Tergooi werpt zijn vruchten af. De nieuwe aansturing en borging is positief voor onze werkprocessen.
- De verpleegkundige raad kreeg een groot compliment wat betreft de actieve en betrokken rol. De raad zorgt ervoor dat de verpleegkundigen excellente zorg kunnen verlenen. We kregen te horen dat we hierin een voorbeeld zijn.

Verbeterpunten

Hoewel we ons accreditatiebewijs hebben behaald, zijn er ook nog een paar verbeterpunten. Een score van 98 procent schiet nog 2 procent tekort om onze ambitie te realiseren: alles honderd procent op orde. Concreet betekent dit dat we nog huiswerk te doen hebben. Voor 1 maart 2019 zijn de volgende thema's opgepakt en geregeld:

1. Zelfdoding: het behandelteam beoordeelt elke patiënt op het risico van zelfdoding en stelt passende behandelings- en controlematregelen vast om de veiligheid van de patiënt te waarborgen.
2. Veiligheid bij cytostatica: we beschikken over een eenvoudig te bereiken absorptiepakket voor gevaarlijke stoffen op plaatsen waar cytostatica wordt uitgegeven en toegediend.
3. Medicatie: een gekwalificeerd teamlid voert de medicatieopdracht uit en verstrekt de medicatie tijdig en nauwkeurig.

De volgende punten moeten voor 1 juni 2019 zijn opgelost:

4. Valpreventie: ook in de ambulante zorg implementeren en evalueren de behandelteams het beleid rond valpreventie om risico van en schade door vallen van de patiënt te minimaliseren.
5. Decubitus: behandelteams beoordelen bij elke patiënt het risico op decubitus en voeren maatregelen in om dit te voorkomen.

Als we ook deze punten voldoende hebben opgepakt, is onze huidige accreditatie tot januari 2023 geldig.

Op het moment van publicatie van het jaarverslag was de uitkomst van punten 4 en 5 nog niet bekend.

Veiligheid

Tergooi wil de juiste zorg leveren. Niet alleen in ons dagelijks werk, maar ook in een crisissituatie. We hebben daartoe een integraal crisisplan opgesteld (ICP) om meer samenhang te brengen in de werkwijze bij noodsituaties binnen en buiten Tergooi. Ieder jaar stellen we onze plannen bij en wijzen we sleutelfunctionarissen aan die we Opleiden, Trainen en laten Oefenen (ook wel bekend als de OTO-cyclus). Tijdens de NIAZ audit behaalde onze voorbereiding op noodsituatie een score van 100 procent.

Aan de slag

Onze sleutelfunctionarissen oefenden met het rampenopvangplan tijdens twee verschillende desktopoefeningen (ook wel table tops genoemd). Het thema was CBRN: chemisch, biologisch, radiologisch en nucleair. Verder was er in 2018 landelijk veel aandacht voor de aanhoudende griep epidemie. Ook wij merkten de gevolgen: de epidemie van 2017-2018 heeft regelmatig de balans in onze ziekenhuis capaciteit verstoord. We deden mee aan het vaccinatieprogramma van de VNZ en behaalden een vaccinatiegraad van bijna 33 procent. We ontwikkelden daarnaast een griepdraaiboek om te bepalen wanneer het outbreak-team in actie komt. Zo kunnen we op tijd reageren als er een disbalans is tussen de zorgvraag en ons zorgaanbod.

Voor het eerst konden we in 2018 gebruik maken van de griep-sneltest. Dit hielp om sneller te bepalen of patiënten al dan niet in contactisolatie verpleegd moesten worden. Zoals ieder jaar hield de bedrijfshulpverlening (bhv) trainingen om alle handelingen en vaardigheden tijdens noodsituaties scherp te houden. Per jaar wordt er een uitgelicht thema gekozen. Dit jaar was dat het ontruimingsmatras waarmee we onze patiënten in veiligheid brengen. Hierover hebben wij in de zomer een film opgenomen voor het e-learningprogramma van de bedrijfshulpverlening. Na de zomer startten we met portfoondiscipline, opkomprocedures en brandblussing in de herhalingstrainingen. Tijdens onze oefeningen kwamen deze onderdelen naar voren als verbeterpunt. In 2018 zijn er in totaal zes realistische brandontruimingsoefeningen uitgevoerd voor zowel bhv'ers als niet-bhv'ers. Ook hielden we in totaal 32 table tops met theoretische oefeningen aan de hand van een gespeelde situatie met een plattegrond en pionnen.

Incidenten

In 2018 waren er geen grote incidenten in Tergooi. In mei ontstond er bij een wolkbreuk wateroverlast op de locatie Hilversum. Hierbij zijn delen van de polikliniek en radiologie ondergelopen. Gelukkig konden we de overlast met behulp van waterzuigers beperken: de volgende dag heeft de zorg er nauwelijks hinder van ondervonden. Wel is tijdens dit incident het ICP in werking geweest.

De brandweer heeft op de locatie Hilversum verschillende keren moeten uitrukken. Door dakwerkzaamheden gingen de alarmen ongewenst af. Voor de locatie Blaricum is er maar één uitruk geweest van de brandweer. Hierbij ging het om een blusgasinstallatie die in een van onze serverruimtes afging door een lek in de koeling. Bij automatische blussing mag de bhv de ruimte niet betreden en kwam daarom brandweer.

De noodprocedures rond ICT zijn diverse keren van kracht geweest. Dit kwam doordat er werkzaamheden uitgevoerd moesten worden. Het ging onder andere om updates van diverse systemen en een goede koppeling tussen diverse applicaties. Hierbij is eenmaal het ICP in werking getreden.

Het ZiROP – het integrale rampenplan voor ziekenhuizen – is in 2018 niet in werking geweest.

Privacy en gegevensbescherming

Per 25 mei 2018 werd de Algemene Verordening Gegevensbescherming van kracht. Om alles in goede banen te leiden, benoemde de raad van bestuur een functionaris gegevensbescherming (FG). Dit is officieel aangemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). De FG werkt nauw samen met de information security officer (ISO). De medische staf wees een specialist aan als chief medical information officer. De FG en de ISO startten een traject om onze compliance op de AVG aantoonbaar te maken. Hiervoor gebruikten zij onderzoeksresultaten uit 2017. Aan de hand van het normenkader Privacy Control Framework (PCF) schreven we de eerste versie van het Beleid Gegevens- en Privacybescherming ter vervanging van het Handboek Bescherming Persoonsgegevens. De relevante onderdelen uit de Nederlandse norm NEN 7510:2017 'Informatiebeveiliging in de zorg' zijn hiermee afgedekt. In het laatste kwartaal van 2018 voerde een externe partij een proefaudit uit, waarin werd vastgesteld dat Tergooi grotendeels AVG-proof is. In het eerste kwartaal van 2019 staat de formele audit gepland.

Overige resultaten

- Tergooi startte in 2018 met gegevensbeschermings-effectbeoordelingen voor nieuwe verwerkingen vanaf 25 mei 2018 die een hoog risico opleveren voor patiënten of medewerkers ten aanzien van AVG en NEN 7510.
- Datalekken worden bij Tergooi al sinds 2016 bij de AP gemeld. De in 2018 gemelde datalekken vertoonden hetzelfde beeld als de meldingen in de rest van Nederland: in ongeveer twee derde van de datalekken gaat het om persoonsgegevens die aan een verkeerde ontvanger zijn gestuurd. Menselijk handelen lag hieraan ten grondslag. We konden dus alleen bewustwording als inperkende maatregel formuleren. Elke melding werd daarom besproken op de betrokken afdelingen. Na een hack op een e-mailaccount van een medewerker sloten we de web-based e-mail af. In plaats daarvan gebruiken we sindsdien een beveiligde app met 2-factorauthenticatie en hebben er in 2018 geen hacks meer plaatsgevonden.
- In 2018 nam Tergooi opnieuw deel aan de landelijke NVZ-bewustwordingscampagne 'Zeker'. Deze campagne beoogt bewustwording over phishingmails. De resultaten lieten een verbetering ten opzichte van 2017 zien.
- Het register van de verwerkingsactiviteiten werd aangepast conform AVG-artikel 30. Het afsluiten van verwerkersovereenkomsten conform het BOZ-model kreeg in 2018 een vervolg.
- Tergooi werd in 2019 lid van Z-CERT, het computer emergency responseteam voor de zorg. Z-CERT informeert leden sneller over potentiële kwetsbaarheden en welke maatregelen er getroffen moeten worden. Tergooi is daardoor weerbaarder op het gebied van cybersecurity.

Klachten

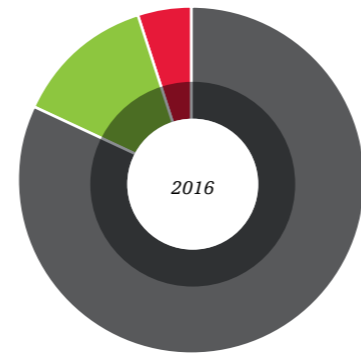
Tergooi wil graag leren van klachten van patiënten en familie. Voor een laagdrempelige en informele werkwijze hebben wij een Klachtenfunctionaris. Diegene is het eerste aanspreekpunt bij klachten en kan bemiddelen bij conflicten. Als de Klachtenfunctionaris geen oplossing kan bieden, dan gaat de klacht naar de Klachtenonderzoekscommissie. Deze commissie doet formele uitspraken. Financiële klachten worden doorverwezen naar de afdeling Facturatie en Debiteurenbeheer.

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 in 2018

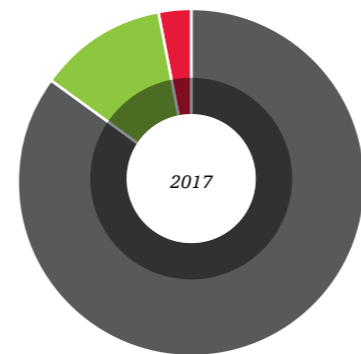
De Klachtenfunctionaris ontving in 2018 383 klachten van 349 personen. Deze klachten hadden voornamelijk te maken met medische behandelingen, verpleegkundige verzorging en relationele aspecten van zorgverlening. Er werden in 2018 24 schadeclaims ingediend. De Klachtenonderzoekscommissie behandelde 12 klachtbrieven. Het merendeel van de klachten had betrekking op het medisch- en verpleegkundig handelen, voorlichting, dossiervoering en op de relationele aspecten van de behandeling.

Ontvangen klachten



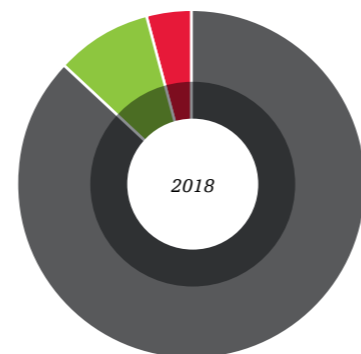
Totaal aantal klachten in 2016: 505

- 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



Totaal aantal klachten in 2018: 436

- 87% Door klachtenfunctionaris
- 9% Door klachtencommissie
- 4% Door Facturatie en Debiteurenbeheer

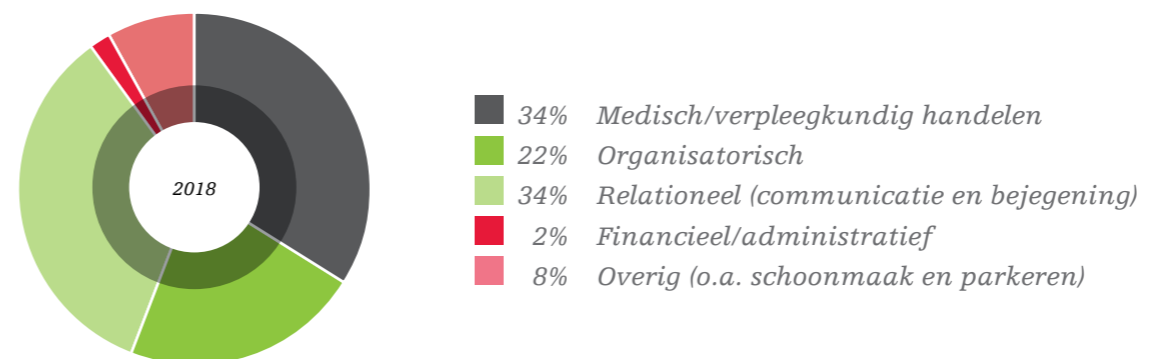
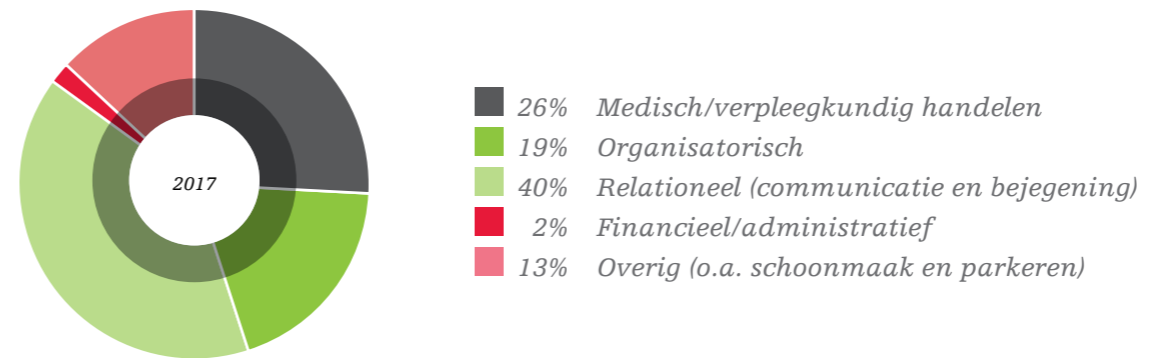
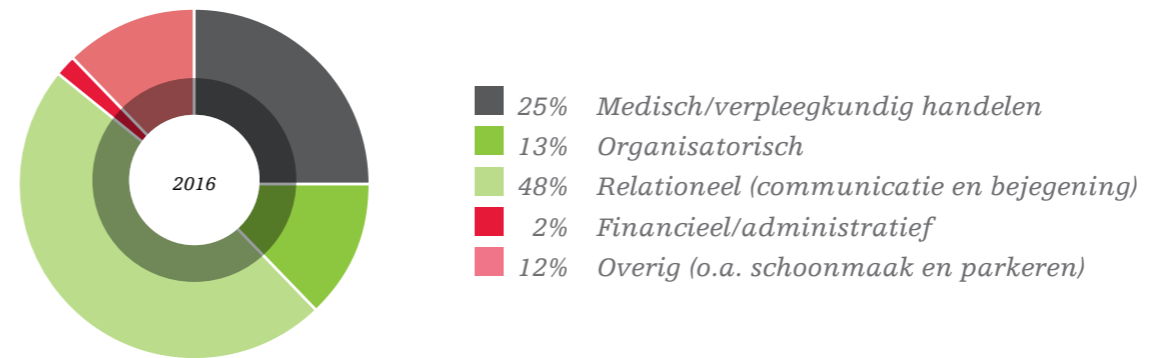
Klachten via de Klachtenfunctionaris in 2018

In 2018 zijn door 349 mensen in totaal 383 klachten ingediend. Het merendeel van de klachten had betrekking op het medisch- en verpleegkundig handelen en op relationele aspecten van de zorgverlening.

Aantal bemiddelingsklachten	2016	2017	2018
Aantal indieners	370	409	349
Aantal klachten	414	439	383

- Onder 'medisch/verpleegkundig handelen' worden klachten geregistreerd over het medisch handelen door de artsen en over de verzorging door de verpleging.
- 'Organisatorisch' gaat onder andere over de wachttijden, de telefonische bereikbaarheid, het afzeggen of verzetten van afspraken.
- Onder 'relationeel' worden klachten geregistreerd over de houding van de arts of ziekenhuismedewerker ten opzichte van de patiënt of de communicatie tussen de zorgverlener en de patiënt.
- Onder 'financieel/administratief' worden klachten geregistreerd die onder andere gaan over de DBC, tarieven, eigen risico, etc. Deze klachten worden voornamelijk behandeld door de afdeling Facturatie en Debiteurenbeheer, maar in een enkel geval kan bemiddeling door de Klachtenfunctionaris nodig zijn.
- Onder 'overig' worden klachten geregistreerd die gaan over patiëntgegevens/informatieveiligheid, de hygiëne/schoonmaak, hotelmatige voorzieningen en het parkeer- en rookbeleid van het ziekenhuis.

Ontvangen klachten



Letselschadeclaims in 2018

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.

Claims in 2016, 2017 en 2018

In 2016 zijn er 22 claims ingediend, 23 in 2017 en 24 in 2018. De claims betroffen meestal het medisch handelen (operatie en diagnose). In 2016 werd 32 procent van de claims gegrond verklaard, in 2017 9 procent en in 2018 29 procent.

Klachtenonderzoekscommissie

De Klachtenonderzoekscommissie bestaat uit tien personen die door de raad van bestuur worden benoemd. **Van de vijf externe leden worden de voorzitter en vicevoorzitter benoemd op voordracht van de cliëntenraad, één lid op voordracht van de regionale huisartsenvereniging GHO-GO, en twee leden op voordracht van de commissie.**

De vijf interne leden worden benoemd op voordracht van de medische staf. 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.

Samenstelling van de Klachtenonderzoekscommissie (2018)

- | | |
|--------------------------------|---|
| • Mw. C. Lely-van Goch | extern lid/jurist - voorzitter |
| • Dhr. W.P. Rijkse | extern lid/jurist - vicevoorzitter |
| • Dhr. A. Thijs | extern lid/internist |
| • Dhr. C.P. van Lidth de Jeude | extern lid/huisarts tot 1-2-18 |
| • Dhr. R. Pekelharing | extern lid/huisarts vanaf 1-2-18 |
| • Dhr. C. Kox | extern lid/chirurg |
| • Mw. A. Verdonkschot | intern lid/gynaecoloog tot 1-10-18 |
| • Mw. A. Jansonius | Intern lid/uroloog vanaf 1-10-18 |
| • Mw. T. Beldman | intern lid/anesthesioloog tot 1-10-18 |
| • Dhr. P. Laboyrie | intern lid/neuroloog |
| • Mw. I. de Ruiter | intern lid/bedrijfsvoeringsmanager |
| • Dhr. H. Meyers | intern lid/orthopedisch chirurg |
| • Mw. A.W.H. Telkamp | staffunctionaris/jurist tot 1-3-18 - ambtelijk secretaris |
| • Mw. N.J.C. van Tilburg | staffunctionaris/jurist vanaf 1-5-18 - ambtelijk secretaris |

Een commissielid dat te nauw bij een klacht is betrokken, neemt geen deel aan de behandeling van deze klacht. Zowel de klager als de verweerder hebben de mogelijkheid een lid te wraken. De commissie vergadert in principe elf keer per jaar.

Werkwijze Klachtenonderzoekscommissie

Klachten worden schriftelijk ingediend bij de Klachtenonderzoekscommissie. De (vice)voorzitter, een medicus-lid en de secretaris van de commissie onderzoeken vervolgens de relevante feiten. Daarbij passen zij het principe van hoor en wederhoor toe. Ook bepaalt deze delegatie of het onderzoek schriftelijk en/of mondeling verloopt. Daarbij wordt rekening gehouden met de voorkeuren van de klager en verweerder. Indien het onderzoek deels mondeling plaatsvindt, hoort de delegatie de klager en verweerder tijdens een bijeenkomst. Vanzelfsprekend bestudeert de commissie het medisch dossier. Hiervoor wordt toestemming gevraagd aan de patiënt of, wanneer hij of zij is overleden, aan de behandelend arts. De delegatie kan een extern deskundige raadplegen als zij dit noodzakelijk vindt voor een goede beoordeling van de klacht. In 2018 gebeurde dit één keer.

Op basis van al deze informatie komt de delegatie tot een voorlopig oordeel dat aan de voltallige Klachtenonderzoekscommissie wordt voorgelegd, in de vorm van een schriftelijke conceptbeslissing inclusief alle brieven en (medische) stukken. Tijdens de vergadering bespreekt de commissie de klacht en bepaalt het standpunt: de klacht is gegrond of ongegrond. Hierbij streeft de commissie naar consensus. Moet er gestemd worden, dan brengen alleen de externe leden hun stem uit. De commissie stuurt het eindoordeel naar de klager en een afschrift naar de verweerder en de raad van bestuur.

Binnen een maand na ontvangst van het oordeel van de commissie, stuurt de raad van bestuur de klager een schriftelijke reactie op de uitspraak. Kopieën hiervan gaan naar de commissie en de verweerder.

Door de klachtenonderzoekscommissie beoordeelde klachten	2016	2017	2018
Aantal behandelde klachtbrieven	19	20	12
• Direct naar commissie	14	10	12
• Na bemiddelingspoging naar commissie	5	10	0* ²
Aantal beoordeelde klachten	42	66*	45*³
• Gegrond verklaard	11 (26%)	14 (21%)	6 (13%)
• Deels gegrond verklaard	9 (22%)	8 (12%)	0
• Ongegrond verklaard	22 (52%)	44 (67%)	36 (80%)
Aanbevelingen en verbetermaatregelen	15	12	4*⁴
Gemiddelde duur van de procedure	3 mnd	2,5 mnd	4,5 mnd*⁵

*1 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.

*2 Met ingang van 1 januari 2018 wordt een bemiddelingspoging alleen meegenomen in de telling als er een bemiddelingsgesprek heeft plaatsgevonden en/of een reactie aan artsen is gevraagd door KF.

*3 Bij een klacht met drie klachtonderdelen had klager na de hoorzitting geen behoefte meer aan een uitspraak, wel dat er aanbevelingen werden gedaan om in de toekomst herhaling van de gemaakte fouten te voorkomen en ervan te leren.

*4 Bij één klacht had de betreffende vakgroep zelf al direct de nodige verbetermaatregelen getroffen. Verder bracht de commissie vier aanbevelingen uit die door de raad van bestuur zijn overgenomen. Bij zeven andere klachten zag de raad van bestuur ook nog mogelijkheden tot verbetering. Alle verbeterpunten zijn bij de betreffende afdeling en/of vakgroep belegd.

*5 Mede veroorzaakt door het ontbreken van een secretaris gedurende een gedeelte van het eerste halfjaar.

[Lees hierover meer in de bijlagen Commissie Patiëntveiligheid en Klachtenonderzoekscommissie.](#)



Hoofdstuk 6

Nieuwe zorg, nieuw ziekenhuis

- De juiste plek is dichtbij
- Stand van zaken nieuwbouw
- Innovatieve e-oplossingen

De juiste plek is dichtbij

In de visie van Tergooi is de meest waardevolle zorg dicht bij de patiënt georganiseerd. Als het moet, wordt de zorg verleend in het ziekenhuis; als het kan, daarbuiten. Dichter bij de patiënten op de juiste plek. Daarvoor maken we gebruik van innovatieve zorgoplossingen, nieuwe zorgvormen en technologische ontwikkelingen zoals videoconsult en thuisbehandeling. Onze infrastructuur passen we daar voortdurend op aan. De nieuwbouw in Hilversum is daar onderdeel van. Maar ook de opening van de Diagnosestudio en bijvoorbeeld de proef met telemonitoring dragen bij aan nieuwe zorgvormen, dicht bij de patiënt.

Stand van zaken nieuwbouw

Door die nieuwe technologische ontwikkelingen, nauwere samenwerking met huisartsen en andere zorginstellingen en standaardisatie van verpleegafdelingen en poliklinieken, kan Tergooi toe met een compacter gebouw. We zijn al een aantal jaren bezig met nieuwbouwplannen in Hilversum. In 2018 besloten we de plannen hiervoor te wijzigen.

We willen de nieuwbouw op locatie Hilversum in één keer realiseren, in plaats van de tot nu toe geplande nieuwbouw in twee fases. Deze optie is goedkoper dan het oorspronkelijke plan, waarbij aanzienlijke investeringen noodzakelijk zijn om het bestaande ziekenhuisgebouw nog minimaal tien jaar in gebruik te houden. We hebben inmiddels een aangepast plan ingediend bij de banken.

In het nieuwe plan wordt in één keer een nieuw gebouw neergezet waarin de meeste zorgfuncties worden ondergebracht: de kliniek en een groot deel van de poliklinieken en alle acute, complexe en intensieve zorgfuncties, zoals spoedeisende hulp (SEH), operatiekamers, intensive care, radiologie, dialyse, endoscopie en dagbehandeling. In een gebouw ernaast komen de kantoren voor de stafafdelingen, een deel van de planbare zorg en de Diagnosestudio. Die is er voor snelle diagnostiek van huisartspatiënten. Daarnaast willen we gebruik blijven maken van het jongste deel van het huidige gebouw in Hilversum: de in de jaren '90 gebouwde, gele vleugels met

verpleegafdelingen. Daarin brengen we onder andere de laboratoria en facilitaire voorzieningen onder.

In het oude plan wilde Tergooi in de eerste fase de nieuwbouw combineren met het huidige ziekenhuisgebouw op locatie Hilversum. Het huidige gebouw zou dan na afronding van de tweede nieuwbouwfase worden afgebroken, om plaats te maken voor woningbouw. We zijn er echter van overtuigd dat ons nieuwe plan beter aansluit bij onze strategische koers en ambitie. De acute zorgfuncties – zoals de SEH – worden ook in dit plan eind 2021 in Hilversum ondergebracht. Gezien de eisen op het gebied van kwaliteit en landelijke schaarste aan SEH-verpleegkundigen is dat belangrijk. Vanaf eind 2022 kunnen we het grootste deel van het ziekenhuis in gebruik nemen en in 2024 is de bouw afgerond. Daarmee kunnen we versneld de noordzijde van het terrein in Hilversum verkopen, zodat er woningen gebouwd kunnen worden. De opbrengst daarvan investeren we in ons nieuwe ziekenhuis en onze zorg.

Aanleg rondweg

In februari 2018 groeven wethouder Eric van der Want en cliëntenraadvoorzitter Jo Gorgels het straatnaambord 'Laan van Tergooi' op. Dit was het startschot voor de aanleg van de nieuwe rondweg om Tergooi Hilversum. Met deze rondweg zorgen we ervoor dat de nieuwe locatie nu en in de toekomst veilig en goed bereikbaar is voor iedereen.

Het eerste deel van de rondweg loopt vanaf de Soestdijkerstraatweg via het Oostereind naar het parkeerterrein dat voor de hoofdingang ligt. Daarmee is het vanaf eind mei niet langer nodig om vanaf de Soestdijkerstraatweg de slingerweg door het bos naar de hoofdingang te nemen. In de tweede helft van 2018 werd de rondweg verlengd tot achter het parkeerterrein naast het ziekenhuis en vervolgens tot de SEH. Bij de start van de daadwerkelijke nieuwbouw in 2019 is het mogelijk geheel rond het ziekenhuis te rijden. De rondweg is blijvend en exclusief voor ziekenhuisverkeer bedoeld, dus voor patiënten, bezoekers en medewerkers.

De aanleg van de nieuwe rondweg maakt deel uit van de werkzaamheden om het terrein van het nieuwe ziekenhuis bouwrijp te maken. Dat gebeurt ook door ondergrondse werkzaamheden zoals het verleggen van elektriciteitskabels, waterleidingen en glasvezelkabels.

Diagnosestudio

In februari 2018 openen wij een Diagnosestudio om beter aan te sluiten op de zorgvraag van onze patiënten. De studio is bedoeld voor patiënten van de huisarts die geen spoedonderzoek nodig hebben of een complexe zorgvraag hebben. Denk hierbij bijvoorbeeld aan bloedafname of urineonderzoek, of aan het maken van een röntgenfoto of een echo. Patiënten kunnen dankzij de Diagnosestudio snel hun diagnose ontvangen: binnen 24 uur sturen wij de uitslag naar de huisarts. Als er behoefte is aan een vervolgonderzoek, dan is de doorverwijzing naar het ziekenhuis ook snel geregeld. De Diagnosestudio ligt aan het Oostereind 107 in een apart gebouw bij Tergooi Hilversum. In april 2019 openen we een tweede Diagnosestudio, in het Regionaal Medisch Centrum Weesp. Ook het Regionaal Medisch Centrum dat ontwikkeld wordt in het noordoostelijke gebied van 't Gooi krijgt een Diagnosestudio. Op deze manier zorgt Tergooi ervoor dat de zorg dicht bij huis georganiseerd is.

Innovatieve e-oplossingen

Als we onze patiënten optimale zorg willen verlenen, is e-health niet weg te denken. We nemen elektronische oplossingen mee in de logistieke structuur van onze zorg. Patiënten kunnen in hun eigen woonomgeving gebruikmaken van deze oplossingen. Via het patiëntenportaal Mijn Tergooi hebben zij al inzage in hun medische gegevens. Maar wij kijken altijd verder naar meer mogelijkheden in service en kwaliteit van onze zorg. Telemonitoring, bijvoorbeeld. Tergooi begon in 2018 met monitoring van hartpatiënten op afstand. De eerste pilotgroep patiënten voert met speciale meetapparatuur metingen in het systeem in. Onze cardiologen kunnen op afstand hun gezondheidsontwikkelingen volgen en beoordelen. Een mooi extraatje is dat patiënten zo bewuster betrokken worden bij hun gezondheid. Ze worden extra geprikkeld om er een gezondere leefstijl op na te houden.



Samen werken
aan een
gezonde regio

Hoofdstuk 7

Hechte regionale samenwerking

- Duurzame relaties
- Opening Centrum voor Levensvragen
- Convenant Wondzorg
- Palliatief informatieplatform

Duurzame relaties

Een optimaal zorgproces inrichten, dicht bij de patiënt; daar werken we voortdurend aan. Tergooi werkt daarvoor nauw samen met andere zorgaanbieders in de regio. Samen met hen introduceren we nieuwe zorgconcepten. Zo verbeteren we de zorg continu en blijven we altijd dicht bij de patiënt. Tergooi is vaak de initiatiefnemer in deze regionale samenwerking. We faciliteren en integreren zorg en investeren gericht in duurzame relaties met stakeholders. Ons uitgebreide zorgnetwerk – dat zich uitstrekt tot en met de derde lijn – leidt tot bijzondere coöperaties. Van regionale dwarsverbanden op allerlei terreinen tot samenwerking rond integrale zorg. Bewezen effectieve innovaties kunnen we opschalen in de regio. Hieronder volgt een greep van samenwerkingsprojecten in de regio uit 2018.

TaalHeldenPrijs 2018 voor Samenwerkingsverband Gooi en Vechtstreek

Het Samenwerkingsverband Gooi en Vechtstreek waarin de GGD, de regionale apothekers- en huisartsenorganisatie en Tergooi verenigd zijn, heeft de nationale TaalHeldenprijs 2018 in de categorie Bruggenbouwer gewonnen. TaalHelden zijn mensen of organisaties die een unieke bijdrage leveren aan een geletterd Nederland. De jury koos de winnaars uit 37 genomineerden. Er waren TaalHeldenprijzen in drie categorieën: taalcursist, taalbegeleider en bruggenbouwer.

De TaalHeldenprijs is in het leven geroepen als eerbetoon aan mensen of organisaties die iets bijzonders hebben gedaan in het voorkomen en verminderen van laaggeletterdheid.

Jury over samenwerkingsverband

‘Ziekenhuis, apothekers, GGD en huisartsen slaan de handen ineen, omdat zij vinden dat taalvaardig zijn aan de basis ligt van een gezond en gelukkig leven’, aldus de jury over het Samenwerkingsverband Gooi en Vechtstreek. ‘Van taalsprekuren in ziekenhuizen tot workshops voor huisartsen om ook laaggeletterde cliënten verder te kunnen helpen. Deze beweging, gericht op taal en gezondheid, wordt steeds groter en sterker. Bruggenbouwers met een grandioze conditie en ambitie.’

Initiatief Stichting Lezen & Schrijven

De TaalHeldenPrijs is een initiatief van Stichting Lezen & Schrijven.



Opening Centrum voor Levensvragen

In de Week van de Palliatieve Zorg in oktober 2018 werd het nieuwe Centrum voor Levensvragen Gooi en Vechtstreek geopend. Het centrum is een initiatief van Amaris, Hilverzorg, Hospice Kajan, Inovum, Tergooi en het Netwerk Palliatieve Zorg Gooi en Vechtstreek.

Gekwalificeerde consulenten geven vanuit dit centrum spirituele ondersteuning aan mensen die thuis wonen en palliatieve zorg nodig hebben. Het Centrum voor Levensvragen richt zich op mensen die geen of een beperkt beroep kunnen doen op een geestelijk verzorger of mensen in eigen kring. De consulenten bezoeken de mensen thuis en gaan het gesprek aan over zingevingsvragen. Dit zijn vragen die sterk kunnen opspelen wanneer mensen te maken krijgen met een ongeneeslijke ziekte of een beperkte tijd van leven. Het kan gaan over geloof en spiritualiteit, maar ook over gebeurtenissen in het leven. De consulenten bieden professionele begeleiding aan iedereen, ongeacht culturele of religieuze achtergrond. Daarnaast biedt het Centrum voor Levensvragen scholing voor verpleegkundigen, verzorgenden, huisartsen en praktijkondersteuners van de huisartsen.

Convenant wondzorg

Tergooi en vijf thuiszorgorganisaties in de regio Gooi en Vechtstreek gaan nog intensiever samenwerken op het gebied van wondzorg. Door verbeterde afspraken kunnen medisch specialisten hun behandelplan overdragen aan zorgprofessionals van de thuiszorg. Patiënten worden daardoor sneller en dichterbij huis geholpen, met de meest efficiënte zorg tegen de laagste kosten. Op 27 juni 2018 tekenden Allertzorg, Amaris Zorggroep, Hilverzorg, Vivium, Buurtzorg en Tergooi het samenwerkingsconvenant.

De samenwerking richt zich in eerste instantie op de grote groep patiënten met ulcus cruris; een slecht genezende, open wond aan het onderbeen. Door de korte lijnen in de samenwerking en de snelle onderlinge afstemming, krijgen patiënten eerder en op de juiste plek de juiste zorg. Ze hoeven niet onnodig vaak naar het ziekenhuis. Alle betrokken zorgverleners hebben een eigen verantwoordelijkheid en taak: de huisarts, professionals van de thuiszorg en de dermatologen van het ziekenhuis. Wij hopen hiermee het behandeltraject in te korten naar drie weken – in plaats van acht weken op de polikliniek van het ziekenhuis. Het convenant tussen Tergooi en de thuiszorgorganisaties geldt voor onbepaalde tijd. We hopen dat we de samenwerking kunnen uitbreiden naar andere complexe wonden.

Palliatief informatieplatform

Bij de zorg voor mensen in de laatste levensfase – de palliatieve zorg – zijn veel verschillende zorgverleners en -instellingen betrokken. Denk aan huisartsen, wijkverpleegkundigen, thuiszorg, ziekenhuizen, apotheken, verpleeghuizen en hospices. Het streven is om deze zorg naadloos op elkaar te laten aansluiten. In september 2018 is Tergooi daarom gestart met een pilot met het digitale informatieplatform Get Real Health. Dit systeem zorgt ervoor dat zorgverleners die betrokken zijn bij de zorg rondom mensen in hun laatste levensfase, direct kunnen communiceren en tijdig over de juiste informatie beschikken. Door goede elektronische informatie-uitwisseling kan de samenwerking beter afgestemd worden.

De pilot is een initiatief van het netwerk Palliatieve Zorg Gooi en Vechtstreek, met Tergooi als trekker. De pilot is bovendien onderdeel van het wetenschappelijk programma ‘Pallisupport’ van het AUMC. De keuze voor Get Real Health is bewust gemaakt. In Canada, Amerika en Engeland wordt dit systeem al gebruikt als persoonlijke gezondheidsomgeving (PGO) voor burgers. Ook de Nederlandse overheid wil dat iedereen in 2020 een PGO heeft waar alle medische gegevens op één plek inzichtelijk zijn. De patiënt bepaalt zelf met wie hij deze gegevens deelt. Get Real Health zou zo’n PGO kunnen zijn. In de pilot worden daarom ook de voorwaarden voor een regiobreed gebruik van een persoonlijke gezondheidsomgeving verkend.



Hoofdstuk 8

Wetenschap, onderwijs en opleiding

- Tergooi Academie
- Studie verminderd antibioticagebruik bij baby's

Tergooi. Academie

Om onze patiënten de best mogelijke zorg te bieden, werken we met goed gekwalificeerde collega's. Onze medewerkers spelen namelijk een sleutelrol in het realiseren van onze ambities. Daarnaast zijn ze ons visitekaartje; ze dragen onze missie en kernwaarden uit. 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 leidt zoveel mogelijk zelf op. Dat doen we in de Tergooi Academie. Wij zorgen ervoor dat onze (toekomstige) medewerkers gekwalificeerd zijn, worden en blijven. En dat zij hun talenten kunnen ontwikkelen. Opleiden is dan ook een van onze kerntaken. We bieden medische, beroeps- en bedrijfsopleidingen. Bovendien ondersteunt de Tergooi Academie de uitvoering van toegepast, patiëntgericht wetenschappelijk onderzoek.

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. Bijvoorbeeld voor wijkverpleegkundigen van onze regionale ketenpartners.

Wetenschappelijk onderzoek

Wetenschappelijk onderzoek is een belangrijk onderdeel van de opleidingen binnen Tergooi. Ook speelt onderzoek een grote rol bij de vooruitgang van behandelmethoden. Wetenschap binnen Tergooi richt zich op het thema 'doelmatige en mensgerichte zorg'. Onze uitgangspunten:

- Tergooi is de juiste plek voor bijvoorbeeld doelmatigheidsonderzoeken en evaluaties van strategieën en richtlijnen voor veelvoorkomende aandoeningen.
- Tergooi is early adopter van nieuwe evidenced based toepassingen, maar we doen zelf geen fundamenteel onderzoek naar nieuwe zorg.
- Het Wetenschapsbureau geeft richting aan de keuzes voor onderzoek, op basis van een inventarisatie bij de vakgroepen.

Het Wetenschapsbureau stimuleert wetenschappelijk onderzoek, onder andere door symposia te organiseren, het Wetenschapsjournaal uit te geven en cursussen aan te bieden die gerelateerd zijn aan wetenschap. Het bureau doet jaarlijks verslag van alle wetenschappelijke activiteiten van Tergooi.

Coschappen en specialistische vervolgopleidingen

Voor coschappen heeft Tergooi een vast samenwerkingsverband met de faculteiten Geneeskunde van de Vrije Universiteit, Universiteit van Amsterdam en Universiteit Utrecht. Zo'n 500 studenten volgen jaarlijks een coschap in Tergooi. Ook realiseren we regelmatig keuze-coschappen voor studenten van andere faculteiten. Voor afgestudeerden biedt Tergooi erkende vervolgopleidingen en stages.

Dat zijn:

- 12 medisch-specialistische opleidingen
- 5 stages voor huisartsen in opleiding
- 5 specialistische vervolgopleidingen

De afdeling Medische opleidingen ondersteunt 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.

Kwaliteitsborging

Jaarlijks meten we het leerklimaat van Tergooi met de D-RECT vragenlijst. Alle artsen in opleiding tot specialist (aios) en artsen niet in opleiding tot specialist (anios) vullen deze vragenlijst in. De Centrale Opleidingscommissie (COC) krijgt een overzicht van de data van alle lokale opleidingsplannen, verbeterplannen en de verschillende kwaliteitsinstrumenten per specialisme. Zo houdt de commissie zicht op de gang van zaken en op de voortgang van kwaliteitsverbeteringen. Daarnaast volgen alle leden van opleidingsgroepen cursussen en congressen voor docentprofessionalisering. De COC organiseert jaarlijks een eigen opleidersdag, waaraan ook een aantal aios deelneemt.

E-learning

Digitaal leren wordt steeds belangrijker. Daarom werken we voortdurend aan de doorontwikkeling van het digitale aanbod van onze opleidingen en trainingen. We laten de klassieke opleidingstrajecten steeds meer los en stappen over op e-learningmethodes. Iedere medewerker kan deelnemen aan meer dan tachtig e-learningmodules (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 Kwaliteitsdashboard kan iedere medewerker van Tergooi de eigen opleidingsgegevens bekijken. We zijn met het gebruik van de digitale leeromgeving voorloper in Nederland.

Verkorte hbo-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. Helaas is er nog steeds een tekort aan gespecialiseerde verpleegkundigen. Tergooi biedt daarom als tweede ziekenhuis in Nederland een verkorte hbo-opleiding aan voor gespecialiseerde verpleegkundigen. Met het verkorte programma streven we ernaar het aantal (gespecialiseerde) hbo-verpleegkundigen in 2020 te vergroten. Het opleidingsinstituut Avans+ ontwikkelde de anderhalf jaar durende hbo-opleiding voor gespecialiseerde verpleegkundigen. De 'in bedrijf' gegeven opleiding betaalt Tergooi volledig.

Studie verminderd antibioticagebruik bij baby's

Een concreet resultaat van ons onderzoeksbeleid is het onderzoek naar antibioticagebruik bij baby's. Vijf onderzoekers van Tergooi toonden aan dat het percentage pasgeborenen dat antibiotica krijgt toegediend, drastisch omlaag kan. Daarvoor gebruikten ze een nieuwe objectieve meetmethode, waarmee op een veilige manier beoordeeld kan worden of antibiotica echt nodig is.

In Tergooi onderzochten we eerst of in circa duizend eerdere gevallen antibiotica zou zijn gegeven als de meetmethode als leidraad had gediend. De helft minder baby's zou dan antibiotica hebben gekregen. Dit leidde tot een eerste wetenschappelijk artikel. Daarna werd het onderzoek uitgebreid naar moeders die in Tergooi bevielen. Het aantal baby's dat antibiotica kreeg toegediend, bleek nu 44 procent lager te zijn dan het jaar ervoor – toen de meetmethode nog niet werd toegepast. Dit leidde tot een tweede publicatie.

Tergooi werkt als een van de eerste ziekenhuizen in Europa met deze methode en gaat dit onderzoek nu landelijk uitvoeren. Hier doen onder andere Martini Ziekenhuis Groningen, Isala Zwolle, Medisch Centrum Alkmaar, OLVG-West in Amsterdam en Westfriesgasthuis in Hoorn aan mee. Als ook dan de uitkomst positief is, wordt de meetmethode mogelijk onderdeel van de landelijke richtlijnen.

[Lees hierover meer in de bijlage Wetenschappelijk jaarverslag 2018](#)

Financiële stabiliteit

Financiële stabiliteit is een noodzakelijke voorwaarde om de kwaliteit van de zorg binnen Tergooi op hoog niveau te houden en vormt daarom een van de fundamentele bouwstenen van onze organisatie. 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 2018 bedraagt het geconsolideerd jaarresultaat € 4,1 miljoen. De opbouw van dit jaarresultaat lichten we in dit hoofdstuk nader toe.

Bedrijfsvoering, rendement en resultaat

Het jaar 2018 stond financieel gezien vooral in het teken van het doorvoeren van maatregelen die een bijdrage leveren aan de structurele rendementsverbetering van Tergooi.

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 een aantal financiële doelstellingen opgelegd. Deze zijn vertaald in de management case nieuwbouw, die kader stellend is voor onze meerjarenbegroting en de basis vormt voor de bancaire financiering van onze nieuwbouw. Onze financiële doelstellingen zijn voornamelijk 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. Deze betreffen de EBITDA, de solvabiliteit, en de Debt Service Coverage ratio.

EBITDA

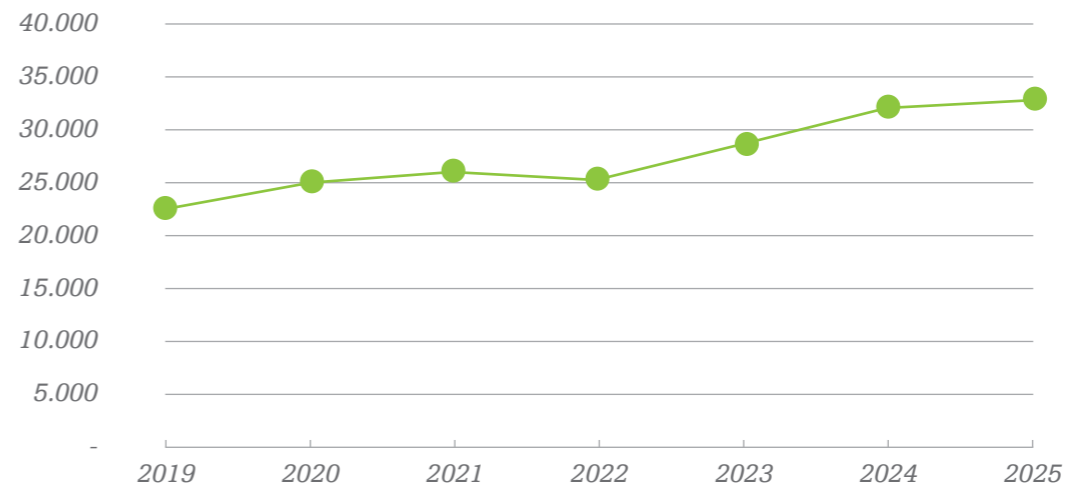
De EBITDA vormt de belangrijkste ratio. De definitie van deze ratio is: de totale bedrijfsopbrengsten minus de personele kosten, de honorariumkosten van medische specialisten en de materiële kosten (minus kosten operational lease). Een andere benadering van deze definitie, die de banken hanteren maar die per saldo op het zelfde uitkomt, is: de nettowinst plus de rentelasten, jaarlijkse leaseverplichtingen uit hoofde van lease en afschrijvingen en afboekingen, exclusief bijzondere en buitengewone baten en lasten en overige financiële baten en lasten.

Op basis van het behaalde financieel resultaat voldoet Tergooi aan de norm die de banken in het kader van de kredietovereenkomst uit 2016 aan Tergooi hebben gesteld. De EBITDA steeg van € 18,8 miljoen (2017) naar € 22,2 miljoen (2018) en voldoet daarmee ruimschoots aan de voor 2018 geldende norm van € 20 miljoen.

Onze EBITDA moet de komende jaren met meer dan € 10 miljoen stijgen om in onze exploitatierekening ruimte te maken voor de aflossings- en renteverplichtingen, die voortvloeien uit de leningen die de banken aan ons (gaan) verstrekken voor de realisatie van onze nieuwbouw. Boven op de reeds bestaande financiering van € 160 miljoen voor onze nieuwbouw en werkkapitaalbehoefte, is begin maart 2019 een aanvullende financieringsaanvraag bij ons bankconsortium (bestaande uit ABN AMRO en ING) ingediend. Tevens is het Waarborgfonds voor de zorgsector (WFZ) gevraagd de reeds bestaande bereidheid tot geborgde financiering van € 25 miljoen met € 10 miljoen te verhogen en is de gemeente Hilversum gevraagd garant te staan voor een bedrag van € 10 miljoen. De verwachting is dat begin juni 2019 met de beide banken een nieuwe kredietovereenkomst kan worden gesloten waarin deze aanvullende financiering formeel wordt overeengekomen. Het WFZ heeft aangegeven als dan de gevraagde borgstelling te verstrekken.

Onderstaande grafiek toont de ontwikkeling van de ratio voor de periode 2019 tot 2026. De realisatie van deze doelstelling vormde in 2018 en voor 2019 en komende jaren een belangrijk (zo niet het belangrijkste) aandachtspunt van (medisch) management en bestuur.

*EBITDA-route
(x 1.000)*



Solvabiliteit

De definitie van solvabiliteit (ook wel weerstandvermogen genoemd), die in de kredietovereenkomst wordt gehanteerd, is: het eigen vermogen gedeeld door totaal vermogen (op basis van de balans).

De solvabiliteit wordt gehanteerd als indicator voor de mate waarin een organisatie (tijdelijk) in staat is om negatieve exploitatieresultaten op te vangen.

Op basis van het behaalde financieel resultaat realiseerde Tergooi in 2018 een verbetering van de solvabiliteit. De solvabiliteit steeg verder van 40,9% (in 2017) naar 41,6% en voldoet ruimschoots aan de norm van 25%.

Debt Service Coverage Ratio (DSCR)

Debt Service Coverage Ratio (DSCR)

De definitie van de DSCR is: EDITBA gedeeld door de kosten van aflossingen en rente. Deze norm geeft een indicatie voor de mate waarin een organisatie in staat is om binnen zijn gewone bedrijfsuitoefening aan zijn rente- en aflossingsverplichtingen te voldoen.

Op basis van het behaalde financieel resultaat realiseerde Tergooi in 2018 een verbetering van de DSCR. De DSCR steeg verder van 2,24 (in 2017) naar 2,46 en voldoet daarmee ruimschoots aan de norm van 1,3.

In de tabel op de volgende pagina zijn alle relevante economische ratio's over 2018 en 2017 in een overzicht opgenomen.

<i>Economische ratio's</i> <i>(bedragen x € 1.000,-)</i>	2018	2017
EBITDA		
Totale opbrengsten	270.200	257.620
af: Personele lasten	131.244	129.002
af: Honorarium vrijgevestigde medische specialisten	38.753	38.095
af: Materiële kosten (minus operational lease)	78.033	71.725
	22.170	18.798
Solvabiliteit		
Eigen vermogen	61.107	55.434
Balanstotaal	147.067	135.570
Solvabiliteit	41,6%	40,9%

<i>Economische ratio's</i> <i>(bedragen x € 1.000,-)</i>	2018	2017
Debt Service Coverage Ratio		
EBITDA	22.170	18.798
Rentekosten en aflossingsverplichtingen	9.040	8.409
DSCR	2,5	2,2
Rentabiliteit		
Bedrijfsresultaat voor financiële baten en lasten	4.937	1.345
Balanstotaal	154.630	144.709
Rentabiliteit	3,2%	0,9%
Liquiditeit		
Current ratio		
Vlottende activa	60.837	55.380
Totaal kortlopende schulden	63.221	60.411
Current ratio	1,0	0,9

Toelichting op geconsolideerd resultaat 2018

Over 2018 bedraagt het geconsolideerd jaarresultaat € 4,1 miljoen. De opbouw van dit financieel resultaat wordt hiernaast toegelicht.

<i>Geconsolideerde resultatenrekening over 2018 (bedragen x € 1.000,-)</i>	<i>Ref.</i>	<i>2018</i>	<i>2017</i>
Bedrijfsopbrengsten			
Opbrengsten zorgprestaties	15	249.133	234.354
Subsidies	16	9.976	9.924
Overige bedrijfsopbrengsten	17	11.091	13.342
Som der bedrijfsopbrengsten		270.200	257.620
Bedrijfslasten			
Personeelskosten	18	131.244	129.002
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	19	16.677	16.877
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	20	38.753	38.095
Overige bedrijfskosten	21	78.589	72.301
Som der bedrijfslasten		265.263	256.275
Bedrijfsresultaat		4.937	1.345
Financiële baten en lasten	22	-840	-844
Resultaat		4.097	501
Belastingen	0	0	0
Resultaat na belastingen		4.097	501

Portfolio

In het kader van de verhoogde aandacht voor ons exploitatieresultaat en het voldoen aan de daaraan gestelde kaders is er in 2018 onder andere een begin gemaakt met portfolio-management. Dit houdt in dat we als Tergooi meer dan voorheen kijken naar welke zorg we tegen welke kosten en vergoeding, we voor welke patiënten leveren. Onder regie van de afdeling Marketing, Strategie en Verkoop zijn hiertoe informatiesets met data over omzet, productie, kostprijzen, vergelijkingen met andere ziekenhuizen, etc.). Op basis van deze informatiesets zijn met alle RVE's/vakgroepen gesprekken gevoerd. De gesprekken hebben geleid tot verbetering van het inzicht in de bedrijfsvoering van en bij de RVE's en waardevolle inzichten opgeleverd voor de onderhandelingen met zorgverzekeraars over de contracten voor 2019.

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.

Taskforce Beheersmaatregelen

Het risico dat het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening onvoldoende is om de ambitie van Tergooi waar te maken werd in 2018 deels gemitigeerd door de inspanningen van de Taskforce beheersmaatregelen. Deze taskforce heeft initiatieven genomen en voorstellen gedaan aan het Bestuurlijk Overleg om zowel de kostenkant als de omzet kant van Tergooi beter met elkaar in balans te krijgen. Tevens zijn gedurende enkele maanden alle vacatures beoordeeld en is terughoudend omgegaan met het invullen van nieuwe vacatures. 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.

Verbetering kwaliteit van de forecast draagt bij aan reductie onzekerheden in omzet

Om de betrouwbaarheid van de omzet forecast zo hoog mogelijk te laten zijn wordt er kort-cyclisch een omzet forecast opgesteld met ondersteuning van gevalideerde toolings (Logex). Dit wordt maandelijks gedaan op basis van geregistreerde en gecontroleerde productiedata, in combinatie met prijslijsten en de contractmonitor met zorgverzekeraars, waarbij maandelijks een datavalidatie wordt gedaan. Eventuele bijzonderheden worden tijdig gesignaleerd en gerapporteerd aan het management. Schommelingen in de productie van Tergooi leiden er toe dat er afgelopen jaren doorlopend sprake was van plafondoverschrijdingen. Toen begin van de zomer 2018 op basis van achtereenvolgende forecasts duidelijk werd dat de omzetplafonds 2018 gingen overschrijden, zijn er gesprekken gevoerd met zorgverzekeraars, waarbij in het najaar van 2018 met twee zorgverzekeraars afspraken zijn gemaakt over verruiming van de contractafspraken 2018 waardoor een deel van de overproductie alsnog wordt vergoed. Tevens is er in de onderhandelingen voor 2019 ingezet op betere verkoopprijzen van de belangrijkste zorgproducten.

Sturen in Tergooi

Om de operationele bedrijfsvoering in control te laten komen op onze ziekenhuis brede doelstellingen (behalen NIAZ-accreditatie, een klanttevredenheid van > 8,5 en een NPS-score > 20, een medewerkerstevredenheidscore van 7 en een financieel resultaat van € 4,7 miljoen) wordt er vanaf begin 2018 gewerkt met dag-en weekstarts in de operationele afdelingen en vonden er iedere maand en kwartaal reviewgesprekken plaats met het (medisch) management.

Om het geheel te ondersteunen is er in 2018 gewerkt met een rolling forecast, waarbij nieuwe inzichten gedurende het jaar 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 kwartaalniveau plaatsvindt.

Nieuwbouw

Onze nieuwbouwplannen voor de locatie Hilversum brengen vanzelfsprekend risico's met zich mee. Voor het mitigeren van deze risico's wordt maandelijks de risico-monitor geactualiseerd en besproken in de stuurgroep Bouw. is veel energie gestoken in het de robuust maken van onze financiële meerjarenramingen, die ten grondslag liggen van de financieringsaanvraag voor scenario 4, zoals toegelicht in hoofdstuk 6 van dit verslag.

Horizontaal toezicht

Tergooi heeft 2017 gebruikt om de basis te leggen voor de voorbereiding van de invoering van het Horizontaal Toezicht in de zorg. 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. De verdere voorbereidingen hebben in 2018 plaatsgevonden. Begin 2019 is het bestuurlijk besluit genomen te gaan starten met Horizontaal Toezicht. Het jaar 2019 zal gebruikt worden om de inventarisatiefase en de verbeterfase te doorlopen. In 2020 staat de implementatiefase gepland. In 2021 verwacht Tergooi zich te verantwoorden op basis van de Horizontaal Toezichtrelatie.

Doelmatigheid bevorderen met onze partner I2I

Tergooi voelt zich medeverantwoordelijk om zinnig en zuinig met de zorgkosten van Nederland om te gaan en streeft (zoals eerder in dit verslag vermeld) 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 de organisatie I2I, dat per specialisme onderzoekt in welke mate Tergooi doelmatige zorg levert. Afgelopen jaar heeft Tergooi de 18 (van de 20) ontvangen doelmatigheidscertificaten weten te behouden. De twee vakgroepen (Cardiologie en Urologie) die nog geen I2I certificering hebben, hebben een verbeterplan opgesteld. In streven is in 2019 volledige gecertificeerd te zijn door I2I.

Fiscaliteit

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 een BTW onderzoek op basis van het jaar 2014. 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. De uitkomsten van dit onderzoek worden thans besproken met de Belastingdienst. In 2019 zal tot afwikkeling van een en ander worden overgegaan en zullen de financiële gevolgen voor de jaren 2014 tot en met 2018 helder worden. Voor eventuele onvolledigheden die hieruit naar voren komen heeft Tergooi in het verleden al een financiële voorziening getroffen waar gebruik van kan worden gemaakt.

Financiële toekomstverwachtingen

Het genormaliseerde resultaat 2018 komt uit op € 3,9 miljoen. Hoewel dit een aanzienlijke verbetering is ten opzichte van vorig jaar, is het begrote resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening (€ 4,7 miljoen) niet gehaald. Het (medisch) management van Tergooi heeft daarom begin 2019 in het kader van de begroting 2019 stappen gezet om verdere margeverbetering te realiseren, waarbij enkele in gang gezette plannen nog doorlopen in 2019. De jaarrekening 2018 is opgesteld op basis van de waarderinggrondslagen en de continuïteitsveronderstelling waarbij de financiële ratio's per eind 2018 boven de banknormen liggen.

De productie gebonden omzet is over de eerste maanden van 2019 hoger dan dezelfde periode van 2018. Hoewel er betere afspraken met zorgverzekeraars zijn gemaakt, zal er in 2019 eveneens sprake zijn van niet vergoede productie. De ontwikkelingen tot en met mei 2019, die tot een lager dan begroot resultaat over deze periode leiden, zijn voor de Raad van Bestuur aanleiding geweest om maatregelen te treffen, zowel aan de omzet- als aan de kostenkant, gericht op het ombuigen naar een structureel positief rendement en het voldoen aan de EBITDA norm per 31-12-2019 die als vereiste is opgenomen in de bankconvenanten van het financieringsarrangement voor de nieuwbouw.

De verwachting van de Raad van Bestuur is dat de beschreven maatregelen voldoende effect zullen hebben, in het tweede halfjaar van 2019, om te voldoen aan de bankconvenanten ultimo 2019. De uitkomsten hiervan zijn vooralsnog onzeker. In de jaarrekening 2018 § 5.1.4.1. wordt een en ander nader toegelicht. De liquiditeitsprognose tot en met medio 2020 zien dat er geen majeure risico's zullen ontstaan in de verwachte kasstromen. Dit is mede te danken aan de nieuwe kredietovereenkomst, die op 3 juni 2019 is afgesloten, voor de financiering van het eind 2018 herziene vastgoedplan voor de versnelde realisatie van volledige concentratie nieuwbouw van Tergooi op locatie Hilversum. Voor het herziene vastgoedplan ('scenario 4') is begin maart 2019 een financieringsaanvraag gedaan bij ING en ABN AMRO. In combinatie met de toegezegde borging door het WFZ van een deel van de benodigde leningen (€ 35 miljoen van in totaal € 200 miljoen), de inbreng van eigen middelen (o.a. door de verkoop van de bestaande locaties Blaricum en Hilversum), en er van uitgaande dat de definitieve aanneemsom binnen het beschikbare kader past, zal de realisatie van de nieuwbouw in september 2019 aanvangen.

De realisatie van de nieuwbouw en de daaraan verbonden financiering stelt als randvoorwaarde dat (zoals eerder gesteld) het operationele resultaat (uitgedrukt in de EBITDA) de komende 10 jaar aanzienlijk moet verbeteren (met ruim € 10 miljoen). Dit is een ambitieuze opgave en de haalbaarheid is in het kader van de financieringsaanvraag onderzocht door een onafhankelijk onderzoeksbureau. Dit bureau heeft geconcludeerd dat de opgave van Tergooi groot is, maar niet uniek, en daarmee haalbaar. Tergooi heeft plannen (de zogenoemde “EBITDA route nieuwbouw”) ontwikkeld om deze uitdaging aan te gaan en zal zich de komende jaren inspannen om deze daadwerkelijk te realiseren.

Investeringsen

Naast de geplande investeringen in de nieuwbouw van Tergooi, investeert Tergooi in 2019 voor een bedrag van € 13 miljoen in inventarissen. Deze investeringen zijn afgestemd op de nieuwbouwambitie voor de komende jaren en zijn hiermee toekomstbestendig. Onze focus ligt daarbij op de noodzakelijke vervangingsinvesteringen van medische apparatuur en verdere verbetering van de ICT-omgeving. In het licht van de voorgenomen versnelde realisatie van de nieuwbouw op de locatie Hilversum (scenario 4) wordt het vorig jaar ontwikkelde plan van een versnelde concentratie van de SEH herzien en wordt in de nieuwbouwplanning voorzien in een vervroegde oplevering van de betreffende bouwdelen.

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 druk op de liquiditeit is in het eerste/tweede kwartaal altijd een punt van aandacht. De gedane inspanningen hebben er begin 2019 toe geleid dat de facturatie aan de zorgverzekeraars eind maart grotendeels op gang is gekomen. Dat is twee maanden eerder dan in 2018. De liquiditeitsprognose van begin 2019 geeft aan dat we tot medio 2020 binnen onze kredietlimiet blijven.

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 2018. Omdat dit verslag medio 2019 verschijnt, is er ook aandacht voor belangrijke ontwikkelingen die zijn gestart in 2018 en doorlopen in 2019.

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 2018. U kunt deze inzien via onze website: www.tergooi.nl/jaarverslag

-  **Visie 2023: Zorg moet dichterbij**
-  **Jaarrekening**
-  **Jaarverslag 2018 Medische Staf**
-  **Jaarverslag 2018 Ondernemingsraad**
-  **Jaarverslag 2018 Verpleegkundige raad**
-  **Jaarverslag 2018 Cliëntenraad**
-  **Jaarverslag 2018 Commissie Patiëntveiligheid**
-  **Jaarverslag 2018 Klachtenonderzoekscommissie**
-  **Jaarverslag 2018 Commissie Ethiek**
-  **Milieujaarverslag 2018**
-  **Wetenschappelijk Jaarverslag 2018**



tergooi

visie 2023

**Zorg moet
dichterbij.**

Tergooi zorgt vooruit.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Missie, profiel, visie, en aanpak	6
2.1 Onze missie: betekenisvol zijn voor patiënten en de regio. Vandaag en in de toekomst	6
2.2 Ons profiel: toegespitst op de populatie in de regio	6
2.3 Onze visie: zorg moet dichterbij	6
2.4 Onze aanpak: drie strategische veranderdoelen en een stevig fundament	7
7. Bijlage	16
Visie op de regio, trends en ontwikkelingen	16

1. Inleiding

1.1 Tergooi: Een waardevol ziekenhuis, een waardevolle werkplek, een waardevolle partner

Tergooi wil waardevol zijn. Een waardevolle omgeving voor patiënten, die weten dat hún kwaliteit van leven hier centraal staat. Een waardevolle partner voor alle zorgorganisaties in onze regio en daarbuiten. En een waardevolle werkplek waar we betekenisvol kunnen zijn voor onze patiënten en hun naasten, waar we trots op kunnen zijn en waar alle aandacht is voor werkplezier, groei en professionaliteit.



En ‘waardevol’ is daarbij veel meer dan zomaar een kreet. Het is het fundament onder onze ambitie. De ambitie waarmee we medisch specialistische zorg in de Gooi en Vechtstreek voor de toekomst willen garanderen, willen blijven verbeteren en de gezondheid in deze bijzondere regio willen bevorderen.

Daar zijn we al goed mee op weg: patiënten waarderen Tergooi met 8,3 en als collega’s geven we onze werkplek een 7,1. We hebben een enorme medische en gezondheidskundige expertise in huis, we worden gezien als een uitstekend leerbedrijf, we gaan een nieuw ziekenhuis bouwen en we zijn financieel gezond.

Stuk voor stuk zaken waar we trots op mogen zijn. Maar tegelijk er is nog alle ruimte (en noodzaak) voor verbetering en vooruitgang. En dan bedoelen we niet alleen nog mooiere rapportcijfers. Maatschappelijke, medische en economische veranderingen vragen dat we ons blijven ontwikkelen. Dat we vooruit blijven kijken, vooruit blijven denken en vooruit blijven zorgen. In deze visie 2023 laten we je zien hoe we dat – met elkaar – de komende vijf jaar, in verbinding met de bouw van ons nieuwe ziekenhuis, gaan doen.

Tergooi
zorgt vooruit

2. Missie, profiel, visie en aanpak

2.1 Onze missie: betekenisvol zijn voor patiënten en de regio. Vandaag en in de toekomst

Onze missie is dat we betekenisvol zijn, vandaag én in de toekomst, voor onze patiënten en hun naasten. We willen – ieder vanuit onze eigen expertise – daadwerkelijk het verschil maken. We willen er zijn voor wie ons nodig heeft. Vanuit die drijfveer bieden we de best denkbare medisch-specialistische zorg en ondersteuning. We hebben echt oog en aandacht voor hoe het met onze patiënten gaat en wat er voor hen belangrijk is. Dit gaat verder dan vriendelijk en gastvrij zijn: we zijn oprecht geïnteresseerd in de ander en intrinsiek gemotiveerd om van betekenis te zijn, ongeacht functie en plaats in de organisatie. Deze betekenisvolle zorg verlenen we met zorgpartners in de regio en daarbuiten. We werken nauw met hen samen, organiseren en faciliteren. Binnen en buiten de muren van ons ziekenhuis.

2.2 Ons profiel: toegespitst op de populatie in de regio

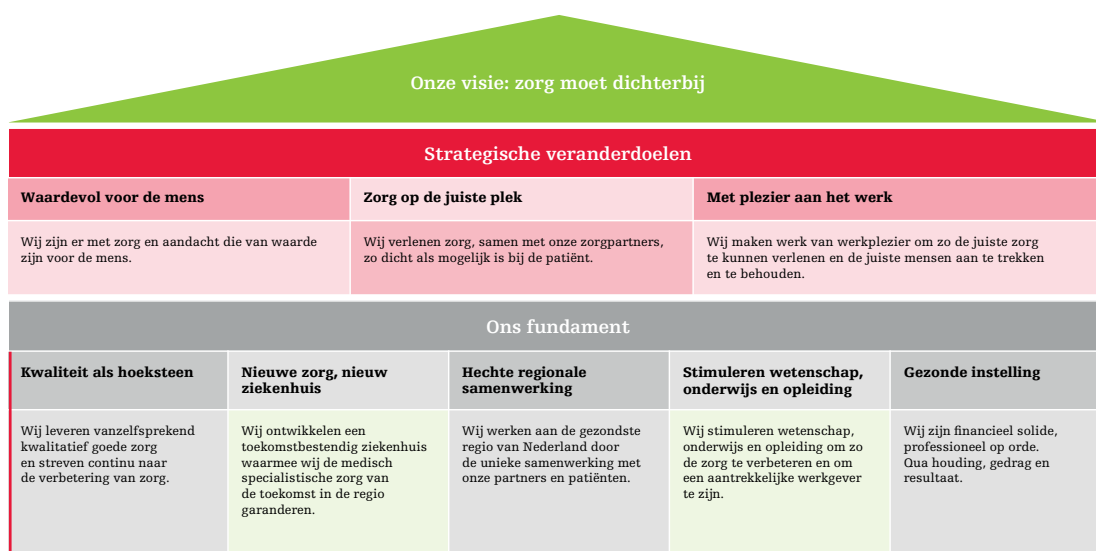
Wij zijn een regionaal ziekenhuis met een focus op acuut klinische zorg. Binnen het zorgnetwerk in de regio neemt Tergooi een centrale plaats in. Tergooi wil hét ziekenhuis van de regio zijn en voor de patiënten de eerste keuze in de regio. Gezien onze populatie (veel ouderen) kennen wij in de regio veel co-morbiditeit. Voor deze populatie vraagt ook relatief laag-complexe zorg een bredere behandeling dan in een zelfstandig behandelcentrum (ZBC), bijvoorbeeld de aanwezigheid van een IC. In lijn met de regionale populatie en samenhangende (verwachte) zorgvraag hebben wij drie inhoudelijke speerpunten: ouderenzorg, oncologie en hart- en vaatziekten.

2.3 Onze visie: zorg moet dichterbij

De meest waardevolle zorg, is zorg dichtbij de patiënt. Figuurlijk, doordat we onze patiënten heel goed kennen, op een gelijkwaardig niveau benaderen en hen in staat stellen de voor hen juiste keuzes te maken. Maar ook letterlijk, door onze zorg fysiek zo dicht mogelijk bij de patiënt aan te bieden. We noemen dat Zorg Op De Juiste Plek. De juiste plek is daar waar we onze zorg het meest patiëntvriendelijk, effectief en efficiënt kunnen verlenen. Als het moet binnen de muren van het ziekenhuis, maar als het kan ook daarbuiten, dichterbij de patiënt. Bijvoorbeeld in een regionaal medisch centrum, om de hoek in de huisartsenpraktijk of bij de verplegings- en verzorgingshuizen of zelfs bij de patiënt thuis. Zorg op de juiste plek is niet alleen goed, maar ook hard nodig. Door verschuiving van laagcomplexe zorg van de UMC's naar Tergooi, door de vergrijzing en door de groei van het aantal chronisch zieken neemt de druk op onze faciliteiten de komende jaren enorm toe. Om bij niet groeiende zorgbudgetten aan die groeiende zorgvraag te kunnen voldoen zullen we de komende jaren versneld inzetten op zorg buiten de muren van ons ziekenhuis.

2.4 Onze aanpak: drie strategische veranderdoelen en een stevig fundament

Om onze ambities te realiseren werken we vanuit een stevig fundament met twee stevige hoekstenen, aan drie strategische veranderdoelen. Deze zijn de komende jaren sturend voor hoe we ons werk doen, voor de keuzes die we als organisatie maken en voor hoe Tergooi als werkgever wil zijn.



Strategische veranderdoelen

1. Waardevol voor de mens

Dit betekent dat we zorgvuldige, zinvolle en passende zorg verlenen.

Wij stellen patiënten in staat de voor hen beste keuzes te maken

We ondersteunen onze patiënten bij het maken van behandelkeuzes, die bijdragen aan hun kwaliteit van leven. Zo geven zorgverleners inzicht in mogelijkheden die van waarde zijn voor de patiënt en zorgen we voor informatie op maat. Vanuit oprechte interesse in onze patiënten.

We zetten technologie in als dit een bijdrage levert aan de zorg voor patiënten. Bijvoorbeeld door inzet van thuismonitoring waardoor chronische patiënten minder vaak naar het ziekenhuis hoeven te komen. Monitoring op afstand helpt patiënten inzicht te geven in de ontwikkeling van de gezondheid, zorgt voor geruststelling en geeft de patiënt zo meer grip.

Wij verlenen zinvolle zorg

Zinvolle zorg ontstaat als medische expertise wordt toegespitst op wat belangrijk is voor de patiënt. Uitkomstinformatie wordt daarbij steeds belangrijker. Het gaat hier naast gezondheidswinst (bijvoorbeeld het ontstaan van infecties na een operatie of wat kán ik als patiënt weer na mijn operatie), ook om patiënttevredenheid over het hele zorgproces. We omarmen de landelijke ontwikkeling om in 2022 voor de helft van de ziektelast uitkomstinformatie beschikbaar te laten zijn.

Zowel de manier waarop we met mensen omgaan als onze omgeving dragen maximaal bij aan welbevinden en herstel

Onze echte aandacht voor de patiënt draagt bij aan hoe hij of zij zich voelt. In een omgeving die welzijn en herstel bevordert: groen en comfortabel. Wanneer het mogelijk is, worden mensen gestimuleerd om in beweging te komen en te blijven.

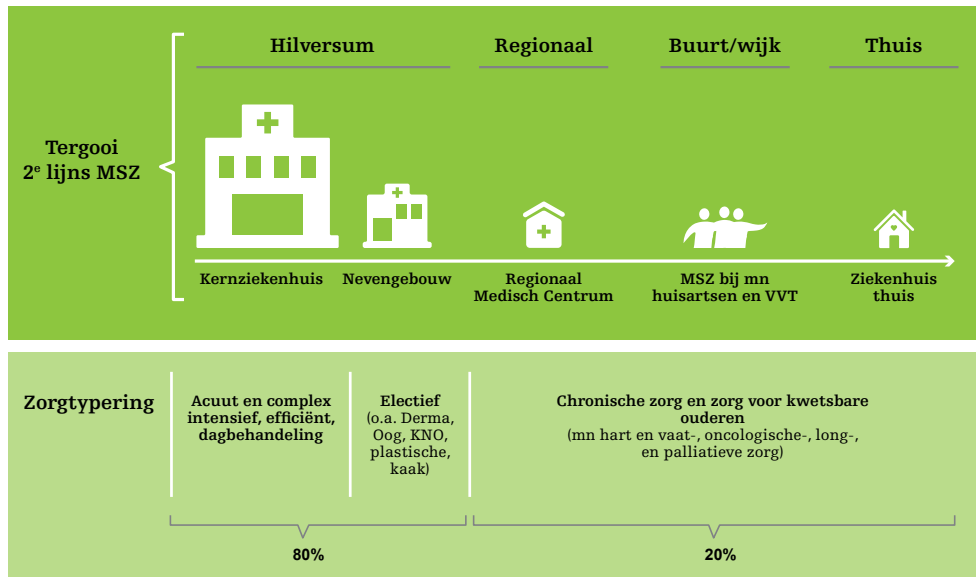
We houden sterk in ogeschouw dat we onze zorg op een duurzame en maatschappelijke verantwoorde wijze leveren en blijven leveren. Zodat niet alleen de patiënt van vandaag, maar ook de patiënt in de toekomst op deze zorg kan rekenen.

In 2023 waarderen patiënten en bezoekers Tergooi met een 9, ten opzichte van een 8,3 in 2019.

2. Zorg op de Juiste Plek: 20% Tergooi zorg buiten het ziekenhuis in 2023

In 2023 organiseren we 20% van onze zorg buiten de muren van het ziekenhuis, zo dicht mogelijk bij de patiënt. Omdat zorg in of dichtbij de eigen omgeving vaak prettiger is én omdat het noodzakelijk is om aan de groeiende zorgvraag te kunnen voldoen. We stemmen onze zorgportfolio daarom specifiek af op zorg op de juiste plek: zorg daar waar we deze het meest patiëntvriendelijk, effectief en efficiënt kunnen verlenen. Dat wil zeggen in de regio, in de buurt of de wijk waar de patiënt woont of bij de patiënt thuis. In de regio is voor netwerkpartners en patiënten goede (digitale) informatie beschikbaar over welke zorg op welke plek op welk moment zinvol is en waar men terecht kan voor gewenste ondersteuning.

Visie Tergooi: Zorg moet dichterbij (2^e lijns MSZ)



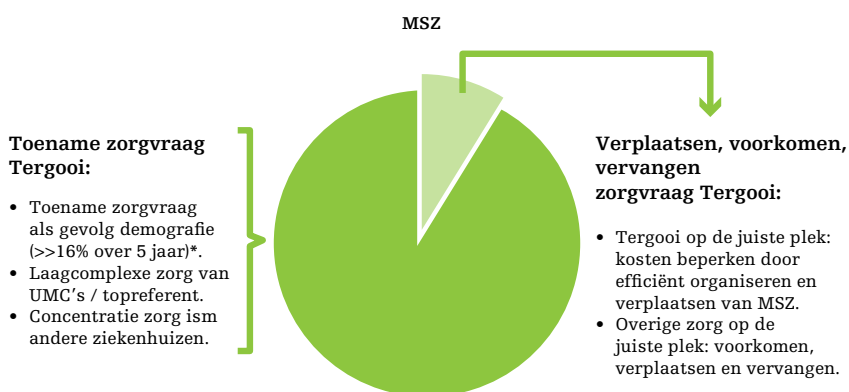
Wij organiseren waar het kan samen met onze partners (Tergooi) zorg in het Regionaal Medisch Centrum, de eerste lijn of bij de patiënt thuis

Medisch specialistische chronische zorg, zorg voor kwetsbare ouderen en oncologische zorg verlenen we zo dicht als mogelijk bij onze patiënt. Bijvoorbeeld in het Regionaal Medisch Centrum, bij de huisarts of verpleeg- en verzorgingstehuizen of bij de patiënt thuis.

Daarvoor maken we gebruik van ontwikkelingen in techniek (bijv. telemonitoring, videoconsult, persoonlijke gezondheid omgevingen) en in behandelvormen (bijv. thuistoediening en thuisbehandeling). We versterken onze samenwerking met regiopartners en in het bijzonder met de Gemeenschappelijke Huisartsen Organisatie Gooi en Omstreken (GHO-GO). Samen met Zilveren Kruis zorgen we voor passende financiering.

Het is beslist niet de verwachting dat de vraag naar medisch-specialistische zorg in de Gooi en Vechtstreek krimpt. Maar om deze stijgende zorgvraag binnen de beschikbare zorgbudgetten te laten passen is het noodzakelijk dat zorg anders wordt georganiseerd.

Zorgvraagontwikkeling en zorg op de juiste plek



Kortom, anders organiseren van zorg is nodig om een 0% volumegroei-scenario te kunnen realiseren, vanwege de toenemende en duurder wordende zorgvraag.

* De verwachting voor komende jaren is dat de zorguitgaven zonder beleidsinterventies zullen groeien met ongeveer 2,9 procent per jaar (RIVM, 2018).

Wij organiseren tweedelijnszorg op de juiste plek in de regio, samen met de academie en andere algemene ziekenhuizen

Tergooi onderhoudt structurele samenwerkingsverbanden met twee UMC's (Amsterdam UMC en UMC Utrecht) op het gebied van zorg, diagnostiek en opleiden. Deze samenwerking wordt geïntensiveerd om zo de vanzelfsprekende toegangspoort tot academische zorg voor inwoners van de Gooi en Vechtstreek te zijn. Bovendien onderzoeken we mogelijkheden om voor bepaalde complexe derdelijns behandelingen een regionale rol te vervullen. We willen zorg die voorheen alleen in de UMC's werd geleverd, betaalbaarder binnen de muren van ons ziekenhuis organiseren. Denk aan oncologie, ouderdoms- en vaatziekten.

Tergooi werkt intensief samen met de omliggende ziekenhuizen om tweedelijnszorg aan te kunnen bieden aan de inwoners in de regio. Door deze samenwerking wordt de nabijheid van laag volume hoog complexe zorg voor de regio Gooi en Vechtstreek gewaarborgd.

Wij werken intensief samen met de patiënt en hun naasten bij veranderingen die hun zorg raken

Wij zorgen dat Zorg Op de Juiste Plek niet alleen kwalitatief goed en veilig is, maar ook wordt omarmd door onze patiënten. Dit doen wij door zoveel mogelijk te werken met patient journeys, waardoor we bij vormgeven van de veranderingen in de zorg goed rekening houden met wensen en dilemma's van patiënten en hun naasten.

3. Met plezier aan het werk

Om zorg in de regio op hoog niveau te kunnen blijven vervullen, is het cruciaal dat Tergooi een fijne werkplek en werkgever is. Want alleen dan willen mensen hier graag komen of blijven werken. Mensen die met plezier aan het werk zijn kunnen ook het meeste betekenen voor de patiënt. Werk aan werkplezier pakken we daarom heel serieus aan: in 2023 geven we Tergooi als werkgever een 7,5. Nu is dat een 7,1.

Wij creëren een professionele omgeving waarin iedere professional zijn of haar vak met plezier kan uitoefenen

We willen dat de professional, professional kan zijn. Zo min mogelijk tijd kwijt is aan zaken die hier niet aan bijdragen of dit soms zelfs frustreren. We schrappen waar mogelijk de onnodige registratie- en administratieregels. We zorgen voor een faciliterende ICT infrastructuur. Voor werkplekken die prettig zijn. We maken gebruik van technologische ontwikkelingen die medewerkers optimaal ondersteunen om hun werk zo goed en efficiënt mogelijk te doen. Voor meer tijd en aandacht voor de zaken waar je in je werk energie van krijgt.

Wij zorgen voor een omgeving waarin professionals zich permanent kunnen ontwikkelen

In Tergooi kan iedereen zich ontwikkelen. Dat vragen we ook aan iedereen die bij Tergooi komt werken. Ontwikkeling zorgt voor persoonlijke groei en zorgt ervoor dat mensen blijven passen bij hun baan of kunnen mee veranderen in de veranderingen in de zorg. Eigen verantwoordelijkheid en autonomie zijn vanzelfsprekend op elk niveau in de organisatie. Daarvoor zijn ontwikkelingsmogelijkheden beschikbaar die aansluiten op de veranderingen en de ontwikkelingen in de zorg.

Wij zorgen voor een goede werkbalans

En tot slot is een goede werkbalans een grote prioriteit. Met tijd voor contact met collega's, tijd voor het professionele gesprek, reflectie en verdieping, tijd voor thuis, aandacht voor gezond werken en een minimum aan ziekmeldingen door werkomstandigheden.

Ons fundament

Om de verandoelen waar te kunnen maken, is het noodzakelijk dat ons fundament op orde is. Ons fundament bestaat uit vijf bouwstenen, met als stevige hoekstenen kwaliteit en een organisatie die professioneel en financieel op orde is.

1. Kwaliteit als hoeksteen

Wij leveren vanzelfsprekend kwalitatief goede zorg en streven continu naar de verbetering van zorg. Tergooi heeft hiervoor in december 2018 de NIAZ accreditatie behaald. Tergooi levert en garandeert goed georganiseerde, betrouwbare (tweedelijns) medisch specialistische zorg. Het gaat hierbij niet alleen over zorginhoudelijke kwaliteit maar ook over hoe de patiënt de zorg ervaart, wat het effect is op zijn of haar functioneren en wat de patiënt daarin waardevol vindt. Wij kiezen bewust voor kwaliteitsindicatoren die vanuit professionele expertise richting geven aan kwaliteit van zorg. Wij staan kritisch t.o.v. indicatoren die administratieve lasten verhogen zonder direct bij te dragen aan zinvolle zorg. Wij gaan in gesprek met betreffende instanties als registratie-last niet leidt tot verbetering van zinvolle uitkomsten en kwaliteitsverbetering.

2. Nieuwe zorg, nieuw ziekenhuis

Tergooi ziet vastgoed als een strategisch bedrijfsmiddel dat haar in staat stelt om haar ambities waar te maken. De nieuwbouw stelt Tergooi in staat om alle ziekenhuiszorg op één locatie te centraliseren en daarmee een compacter ziekenhuis te bouwen. Doordat er minder vierkante meters beschikbaar zijn in het nieuwe ziekenhuis ontstaat urgentie om ons strategische doel “Zorg Op de Juiste Plek” te realiseren. Het compacte ziekenhuis bestaat uit de acute en intensieve zorg inclusief kliniek met daarin de hoofdentry, grotendeels gestandaardiseerde klinieken en poliklinieken, restaurant, dagbehandeling, scopie en gespecialiseerde zorg oncologie (kliniek en dagbehandeling).

De nieuwbouw die we realiseren leidt tot een eigentijds, energiezuinig en duurzaam ziekenhuis, waarmee wij de medisch specialistische zorg van de toekomst in de regio garanderen. Met de komst van het nieuw te bouwen ziekenhuis wil Tergooi haar hele zorgaanbod in de regio logisch organiseren: zorg dichtbij de patiënt waar het kan, complexe en acute zorg centraal als het moet.

3. Hechte regionale samenwerking

Wij werken aan de gezondste regio van Nederland door de unieke samenwerking met onze partners en patiënten. Daarom is Tergooi initiatiefnemer en deelnemer in regionale samenwerking met huisartsen, Verpleeg- en Verzorgingstehuizen en Thuiszorg en overige (zorg)partners als de gemeente, om zo de (positieve) gezondheid¹ van de mensen in de regio te bevorderen.

Gezondheid draagt bij aan welzijn en geluk van mensen, aan hun arbeidsparticipatie en aan verlaging van zorgkosten. Wij willen samen met partners door een brede maatschappelijk geïntegreerde aanpak vermijdbare ziekten terugdringen.

Tergooi neemt haar maatschappelijke positie en verantwoordelijkheid bij preventie (o.a. door voorlichting) en geeft patiënten/inwoners handvatten voor meer grip op eigen gezondheid. Daling van zorgconsumptie is hiervan een concreet resultaat.

4. Stimuleren wetenschap, onderwijs en opleiding

Opleiden en onderzoek is één van de kerntaken van Tergooi. Wij stimuleren deze kerntaken om zo de zorg te verbeteren en om een aantrekkelijke werkgever te zijn. Wij zijn bij uitstek een ziekenhuis waar professionals zich voortdurend kunnen ontwikkelen op het gebied van nieuwe expertise, als ook op toegepast onderzoek en wetenschap. Hier zullen we veel aandacht aan blijven besteden.

Tergooi Academie draagt bij aan een krachtig opleidings- en leerklimaat voor zowel medische als bedrijfs- en beroepsopleidingen. Wij hebben binnen het domein van medisch opleiding erkenning voor diverse medisch specialistische opleidingen, bieden anios (arts niet in opleiding tot specialist) de kans om werkervaring op te doen en bieden stages aan coassistenten en stages voor HAIO's (huisarts in opleiding). Wij zetten ons, gezien de krapte op de arbeidsmarkt, maximaal in om medewerkers zoveel mogelijk zelf op te leiden.

Wetenschap is een belangrijk onderdeel binnen Tergooi, maar speelt ook een grote rol bij de vooruitgang in behandeling van patiënten. Wetenschap binnen Tergooi richt zich op het thema doelmatige en mensgerichte zorg: Tergooi is de juiste plek voor bijvoorbeeld doelmatigheidsonderzoeken, evaluaties van strategieën en richtlijnen voor veel voorkomende aandoeningen. Wij bieden talentvolle specialisten en verpleegkundigen de mogelijkheid om promotieonderzoek te verrichten onder begeleiding van toegewijde zorgprofessionals binnen ons ziekenhuis. Dit doen wij in samenwerking met academische ziekenhuizen en internationale partners. Wetenschappelijk onderzoek dat wij doen geeft waar mogelijk inzicht in de specifieke populatie in de regio Gooi en Vechtstreek en is daarmee onderscheidend. Door deelname aan multicenter studies dragen wij onder meer bij aan verhoging van de kwaliteit van zorg.

5. Gezonde instelling

Wij zijn financieel solide en professioneel op orde. Financieel solide met een rendement dat in overeenstemming is met onze meerjarenbegroting en de eisen die door onze financiers worden gesteld. Professioneel op orde met een heldere organisatiestructuur, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Alle medewerkers hebben en voelen verantwoordelijkheid voor een gezonde (financiële) bedrijfsvoering. Zorg dichterbij onze patiënten zorgt voor een belangrijke bijdrage aan de financiële gezondheid van Tergooi. De zorgverzekeraar is hierin een belangrijke partner. Waar nodig en mogelijk wordt met samenwerkingspartners opgetrokken richting en samengewerkt met de zorgverzekeraars.

¹ *Positieve Gezondheid (Machteld Huber) is de uitwerking in zes dimensies van de bredere kijk op gezondheid (Lichaamsfuncties, mentaal welbevinden, zingeving, kwaliteit van leven, meedoen en dagelijks functioneren). Met die bredere benadering draag je bij aan het vermogen van mensen om met de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen in het leven om te gaan. En om zo veel mogelijk eigen regie te voeren.*

Tergooi
een waardevol
een
werkplek,
waardevolle

ziekenhuis,
waardevolle
een
partner.

3. Bijlage

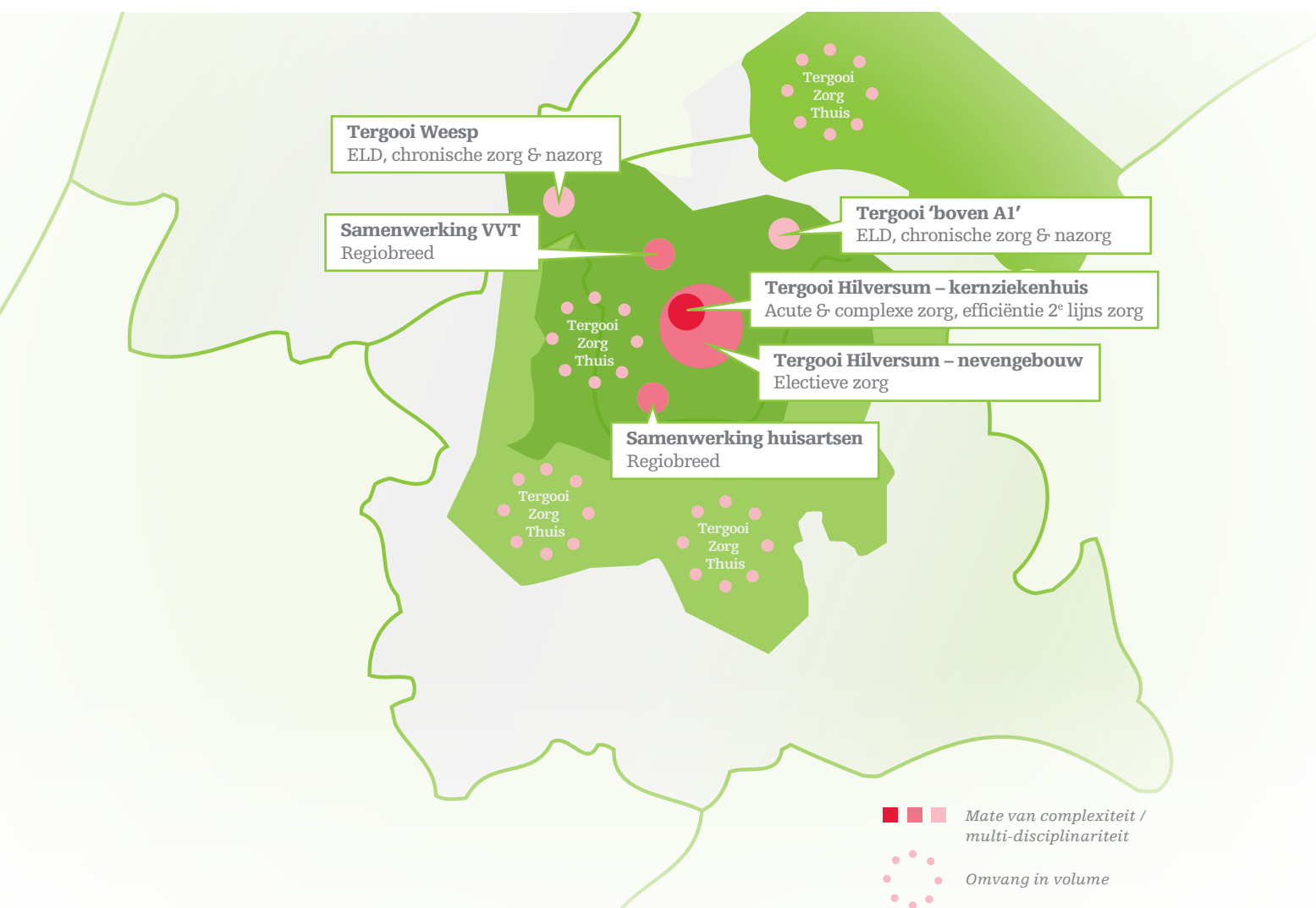
Visie op de regio, trends en ontwikkelingen

De Gooi- en Vechtstreek

Tergooi richt zich in de eerste plaats op inwoners van de regio Gooi en Vechtstreek. Het gebied omvat de gemeenten Blaricum, Gooise Meren, Eemnes, Hilversum, Huizen, Laren, Weesp en Wijdmeren. Het buitengebied betreft de gemeenten Almere, Baarn, Bunschoten, De Bilt, Soest en Stichtse Vecht. De regio Gooi en Vechtstreek kent een groot aantal ZBC's.

Het verzorgingsgebied van Tergooi heeft circa 250.000 inwoners. Het buitengebied (exclusief Almere) heeft ongeveer 220.000 inwoners. In het verzorgingsgebied zoals hierboven weergegeven bedroeg het marktaandeel in 2017 69%.

- *Figuur 1: Visuele weergave van het verzorgingsgebied van Tergooi.*
Bron: Tergooi (2018).



Trends en ontwikkelingen

Macro-economisch

De verwachting voor komende jaren is dat de zorguitgaven zonder beleidsinterventies zullen groeien met ongeveer 2,9 procent per jaar (RIVM, 2018). Vooral het aandeel van de uitgaven aan zorg voor 65-plussers zal naar verwachting groeien (van 44 procent in 2015 naar 50 procent in 2040). Ongeveer een derde van de kostenstijging is verklaarbaar door de veranderende demografie. Twee derde van de kostenstijging is verklaarbaar door veranderingen van zorggebruik ten gevolge van medische technologie en welvaartstijging.

Er komt een toename van zorg die thuis of dichterbij huis geleverd wordt. Dit wordt mogelijk gemaakt door technologie in de vorm van bijvoorbeeld datamonitoring, telemonitoring, thuistoediening en monitoring van gegevens door de patiënt zelf.

De overheid doet steeds meer een beroep op de eigen verantwoordelijkheid van de burgers, ook als het gaat om leefstijl. Ook vanuit de zorg is steeds meer aandacht voor preventie en leefstijl: omdat het goed is voor mensen, omdat mensen met een gezondere leefstijl beter een ziekteproces doorkomen, maar ook omdat het bijdraagt aan het betaalbaar houden van de zorg.

Hoog percentage oudere inwoners

Het aantal inwoners in het verzorgingsgebied is de afgelopen jaren gegroeid, in tegenstelling tot de prognose van 2012. Vooral de overspannen woningmarkt in Amsterdam heeft ervoor gezorgd dat de bevolking is toegenomen. De leeftijdsopbouw van de regio verandert. Er is sprake van vergrijzing, maar tegelijkertijd is ook het aantal jongeren (5–18 jaar) in de regio gegroeid. De grootste afname zien we bij gezinnen met jonge kinderen (0–4 jaar). De leeftijdsgroep van 60 tot 75 jaar is zowel absoluut als relatief het snelst gegroeid.

Per saldo komt de geprognostiseerde huishoudensgroei tot 2040 vrijwel geheel voor rekening van de groep ouderen (65+), met daarbinnen de groep 75+ als de snelste groeier. In het verzorgingsgebied van Tergooi is sprake van dubbele vergrijzing. De prognose is dat het percentage 65-plussers en het percentage van 80-plussers van 2015 tot 2040 toeneemt. Logischerwijze is daarmee de potentiële zorgvraag in deze leeftijdscategorie hoog (geriatrie, oogheelkunde, orthopedie, cardiologie, oncologie en meer in het algemeen chronische ziekten en co morbiditeit).

Hoofdlijnenakkoord

In het hoofdlijnenakkoord medisch-specialistische zorg 2018, dat is gesloten tussen het ministerie van VWS, de NVZ, de NFU, de NPCF, de ZKN, de FMS, ZN en V&VN, is onder meer het volgende afgesproken:

- Er wordt meer eerstelijnsverblijf ingekocht om de uitstroom van patiënten uit ziekenhuizen te bevorderen.
- Inzet van eHealth en innovatie wordt gestimuleerd.
- Inzicht in kwaliteit en uitkomsten van zorg wordt verbeterd.
- Bureaucratie voor professionals wordt verminderd.
- Stijgende kosten van geneesmiddelen worden verder aangepakt.
- Er wordt ingezet op het oplossen van de arbeidsmarktknelpunten.
- Wachtlijsten worden bestreden en voorkomen.
- Op dure ziekenhuiszorg wordt bezuinigd door deze waar mogelijk te vervangen met minder dure huisartsenzorg of wijkverpleging.

Er wordt op medisch specialistisch zorg een bezuiniging van 1,5 miljard beoogd. Een groot deel van de besparing moet gerealiseerd worden doordat ziekenhuizen anders gaan werken. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van telemonitoring en de behandelmogelijkheden van de huisarts te vergroten. Om de veranderingen te ondersteunen wordt van 2019 tot en met 2022 € 425 miljoen aan transformatiegelden beschikbaar gesteld. Dit om Zorg op de juiste Plek te stimuleren en realiseren. Voor medisch specialistische zorg is afgesproken dat de volumegroei jaarlijks afbouwt van 1,4% in 2018 naar 0,8% in 2019, 0,6% in 2020, 0,3% in 2021 en 0,0% in 2022. Zorgverzekeraars en zorgaanbieders stellen zich ten doel om in 2020 dure geneesmiddelen in nacalculatie te vergoeden op basis van lokaal gerealiseerde inkooprijzen. In het kader van toekomstbestendige digitalisering wordt een nieuw programma ingericht als opvolging van VIPP (Versnellingsprogramma Informatie-uitwisseling Patiënt en Professional). Dit programma richt zich op het realiseren van aansluiting bij het afsprakenstelsel van MedMij zodat de patiënt op een veilige manier over zijn gegevens kan beschikken in een PGO. Hiervoor is van 2020 tot en met 2022 € 25 miljoen per jaar beschikbaar (Onderhandelaarsakkoord medisch-specialistische zorg 2019 t/m 2022, april 2018).

Onmisbaar in Gooi en Vechtstreek

Tergooi is het enige ziekenhuis in de regio Gooi en Vechtstreek en is ook het enige ziekenhuis in de veiligheidsregio 't Gooi. Tergooi is de spil in de samenwerkingsverbanden met alle regionale zorgpartners en zorgorganisaties buiten de regio die een bijdrage leveren aan de zorg voor de inwoners van de Gooi en Vechtstreek. Tergooi staat midden in de regio.

Tergooi is één van de grootste werkgever van de regio. Er werken circa 200 medisch specialisten en circa 3.000 medewerkers (1.700 fte). Bij de samenwerkingspartners van Tergooi werkt een veelvoud van deze aantallen. In zowel economisch als maatschappelijk opzicht is Tergooi daarom van onmiskenbaar belang voor de regio Gooi en Vechtstreek.

Deze bijzondere positie en bijdrage van Tergooi wordt door alle betrokken partijen onderschreven. Collega ziekenhuizen waarmee wordt samengewerkt, alle regionale zorgpartners, zorgverzekeraars, patiëntenverenigingen en niet in de laatste plaats de gemeenten in de regio onderschrijven de verbindende factor die Tergooi is en vooral moet blijven.

Door de transities in de zorg de afgelopen jaren blijven burgers langer thuis wonen en krijgen de zorgaanbieders te maken met complexere patiënten. Hierdoor werd de behoefte aan een samenhangende visie op 'kwetsbare ouderen' en 'het voorkomen dat mensen onnodig kwetsbaar worden' in de regio groter. Ook is nauwe samenwerking tussen huisartsen, ziekenhuis, verpleging, verzorging en thuiszorg in de regio hierdoor noodzakelijk(er) geworden.

Daarom is in 2015 voorgesteld om het initiëren van nieuwe initiatieven, de samenhang hiertussen en het faciliteren van professionals samen te brengen in het Netwerk Goed en Gezond Leven Gooi & Vechtstreek. Een aantal op dat moment bestaande netwerken zijn hierin samengevoegd.

