

Basalt Bestuursverslag 2022



Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Algemene informatie	5
1.1 Doelstelling van de instelling	5
1.3 Juridische structuur en interne organisatiestructuur	7
1.5 Belangrijke elementen van het gevoerde beleid	10
2. Financiële ontwikkelingen	12
2.1 Ontwikkelingen gedurende het boekjaar	12
2.2 Behaalde omzet en resultaten	12
2.3 Solvabiliteit en liquiditeit	12
2.4 De kasstromen en financieringsbehoeften	13
3. Belangrijkste risico's en risicobeheersing	15
3.1 Beleid risicomanagement	15
3.2 Risicohouding en -bereidheid	15
3.3 Organisatie volgens het 'three lines of defence'-model	17
3.4 Intern en extern toezicht	17
3.5 Voornaamste risico's en beheersmaatregelen	18
4. Cultuur en gedrag	22
4.1 Grensoverschrijdend gedrag	22
4.2 Meldingen (MIMs)	22
4.3 Klachtenprocedure medewerkers en vertrouwenspersoon	23
4.4 Vitaliteitstrainingen	24
4.5 Gastgerichtheidstraining	24
5. Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten	25
5.1 Inleiding	25
5.2 Liquiditeitsrisico	25
5.3 Kredietrisico	26
5.4 Renterisico	26
6. Toepassing en naleving gedragscodes	27
6.1 Governance Code Zorg	27

6.2 Certificaat Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling Zorg	27
6.3 Visitatie revalidatiegeneeskunde	27
6.4 Visitatie longgeneeskunde (NVALT)	27
6.5 NEN7510	28
6.6 Horizontaal Toezicht	28
7. Onderzoek en ontwikkeling	29
7.1 Inleiding	29
7.2 Wetenschappelijke onderzoek	29
7.3 Innovatie	30
8. Toekomstverwachtingen	31
8.1 Verwachte gang van zaken	31
8.2 De werkzaamheden op het gebied van onderzoek en ontwikkeling	33
9. Niet-financiële prestatie-indicatoren/ maatschappelijke aspecten van ondernemen	34
9.1 Algemene maatschappelijke aspecten	34
9.4 Dialoog met de belanghebbenden (stakeholders)	41
10. Overig	47
10.1 Interne beheersing van processen en procedures	47
Bijlage 1 Raad van Bestuur en Raad van Toezicht op 31-12-2022	50
Bijlage 2 Promoties en publicaties	533

Voorwoord

Revalideren gaat om herstel en participatie van onze patiënten, van kinderen en volwassenen. Voor onze patiënten en hun familie, mantelzorgers en andere dierbaren is dit keer op keer een forse en intensieve opgave. Al deze inspanningen leiden tot geheel of gedeeltelijk herstel van de functionele beperkingen, tot het kunnen participeren in het gezin en samenleving en/of tot verbetering van de kwaliteit van het leven. Kortom, revalideren is intensief werken met een duidelijk perspectief. Alle medewerkers van Basalt zijn er trots op om dit waardevolle werk te kunnen en mogen leveren.

Wat geldt voor onze patiënten geldt voor Basalt en al haar medewerkers in 2022 in zekere zin ook. Diverse externe ontwikkelingen, zoals COVID bij de start van 2022, de oorlog in Oekraïne met al haar gevolgen en het duidingsrapport van het Zorginstituut Nederland over de medisch-specialistische revalidatie, hebben een grote impact op Basalt en al haar medewerkers gehad. Dit vraagt om intensief herstel met perspectief.

Basalt vertrekt daarbij vanuit een solide basis: de patiënttevredenheid is onverminderd hoog, de kwaliteit van zorg wordt als uitstekend beoordeeld, het tekort aan medewerkers is gelukkig uiterst beperkt gebleven en de financiën zijn ronduit gezond te noemen.

Het perspectief van Basalt, zoals ook beschreven in het strategisch beleidsplan 'Alles is gericht op Revalideren' blijft onverminderd de kracht van revalidatie. Revalideren is en blijft van grote meerwaarde voor individuele patiënten, voor alle zorgketen en voor de Nederlandse maatschappij. We werken hard aan waardevolle zorg met onder meer samen beslissen, waarde gedreven revalidatie en positieve gezondheid. We zetten duidelijke stappen in ons passend zorgaanbod met onder meer juiste zorg op de juiste plaats en innovatieve zorgconcepten. Uitgangspunt hierbij is dat de revalidatie voor alle burgers / patiënten in onze vijf regio's beschikbaar, bereikbaar en toegankelijk zijn en blijven. Daarom is Basalt in 2022 ook gestart met kinderrevalidatie in Zoetermeer en hartrevalidatie in Den Haag. De waardevolle zorg en het passend zorgaanbod zijn gekoppeld aan de digitaliserings-, innovatie en onderzoeksagenda van Basalt.

Alles staat en valt bij onze medewerkers; zij maken het verschil! Er is een ongelooflijk groot beroep op hen qua veerkracht en adoptievermogen gedaan. In de eerste maanden ging het vooral om COVID en alle gevolgen daarvan, zoals uitval van patiënten en collega's. Later in het voorjaar werd dat de inval van Rusland in de Oekraïne met als gevolg veel leed, inflatie en stijgende energieprijzen. Daarna werd de achterblijvende zorgproductie een belangrijk thema met stevige consequenties voor onze medewerkers. Dit heeft ertoe geleid dat er vanaf de zomer allerlei maatregelen zijn genomen om de zorgproductie te verhogen en de kosten te beperken. Dit herstelplan heeft er mede aan bijgedragen dat Basalt met positieve cijfers het jaar 2022 kan afsluiten.

Als Raad van Bestuur zijn wij ontzettend trots op de behaalde resultaten in 2022 en bovenal op onze collega's, de medewerkers van Basalt. Maar het belangrijkste van allemaal: we hebben in 2022 weer een groot aantal patiënten geholpen om hun leven, na een ongeval, aandoening of ziekte weer op te pakken. Daar doen we het uiteindelijk allemaal voor.

1. Algemene informatie

1.1 Doelstelling van de instelling

Basalt biedt revalidatiegeneeskundige zorg aan kinderen (poliklinisch) en volwassenen (klinisch en poliklinisch). Jaarlijks behandelt Basalt ruim 13.000 patiënten. Revalidatiegeneeskunde is gericht op het voorkomen of verminderen van belemmeringen in het dagelijks leven bij patiënten die leven met de gevolgen van ziekte, ongeval of een aangeboren afwijking. Omdat deze gevolgen vaak complex en blijvend zijn, werken in de revalidatiegeneeskunde meerdere disciplines intensief samen voor én met de patiënt. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de beperkingen van de patiënt, maar ligt de focus op wat iemand nog wél kan. Alle beschikbare mogelijkheden om mensen vooruit te helpen, uit te dagen en het beste uit zichzelf te halen worden gebruikt en de behandelaars zetten zich in om de patiënten zelfvertrouwen te geven, zichzelf te ontwikkelen en zelfstandiger te worden.

1.1.1 Missie Basalt

Door excellente revalidatiegeneeskunde helpen wij kinderen, jongeren en volwassenen in kracht te groeien om in de samenleving te participeren. Basalt is hét erkende expertisecentrum voor revalidatiezorg aan kinderen, jongeren en volwassenen met complexe motorische en/of cognitieve beperkingen als gevolg van (lichamelijke) ziekte, ongeluk of aangeboren aandoening:

- door het verzorgen van (complexe) medisch specialistische revalidatiegeneeskunde,
- door het continu innoveren van de revalidatiezorg en;
- door het voeren van regie op het netwerk van de revalidatiezorg voor, tijdens en na de behandeling binnen de medisch specialistisch zorg.

1.1.2 Visie Basalt

Afgeleid van de missie is de visie van Basalt kernachtig geformuleerd. De revalidatiezorg wordt door ons samen met de patiënt vormgegeven. Wij zijn gericht op de patiëntwaarde, ofwel het in kracht groeien van de patiënt om in de samenleving te participeren. Dit kan betrekking hebben op het dagelijks functioneren, de sociaal maatschappelijke participatie, de lichaamsfuncties, het mentaal welbevinden, de zingeving en/of de kwaliteit van leven. Kortom, op de zes gezondheidsdimensies van positieve gezondheid. Wij zijn gericht op het maximaliseren van de waarde van zorg voor de patiënt en het reduceren van de bijbehorende zorgkosten. Anders gesteld, positieve gezondheid gaat voor ons hand in hand met Value Based Healthcare. De revalidatiegeneeskunde maakt voor ons onlosmakelijk deel uit van de zorgketen en het netwerk van revalidatiezorg. Binnen de netwerken leveren wij expertise en regie op het revalidatieproces.

1.1.3 Kernwaarden Basalt

Onze missie en visie zijn voor ons de stip op de horizon. Onze kernwaarden geven weer hoe we bij die stip komen. Het zijn de waarden die ten grondslag liggen aan onze identiteit, ons gedrag, onze besluiten. De kernwaarden van Basalt zijn:

Grenzen verleggen omdat:

- we voor onze patiënten altijd op zoek zijn naar excellente en vernieuwende toepassingen en behandelmethodieken in de revalidatiegeneeskunde;
- we ons blijven ontwikkelen: als excellente professional en als organisatie;
- we ondernemers zijn met lef.

Samenwerken omdat:

- we het niet alleen kunnen: door samen te werken in teams, binnen de organisatie en met ons netwerk maken we ons als expertisecentrum waar;
- we ons bewust zijn van onze grenzen en die van de patiënt.

Deskundig omdat:

- we met onze deskundigheid bijdragen aan excellente revalidatiezorg;
- we onze deskundigheid interdisciplinair inzetten voor de patiënt;
- we met onze deskundigheid de unieke patiënt zien en horen;
- we door continu te verbeteren het deskundigheidsniveau hoog houden.

Eigenaarschap omdat:

- we ons voor patiënt, collega, team en organisatie verantwoordelijk voelen en daar de verantwoordelijkheid voor nemen;
- we met betrokkenheid het juiste doen.

1.2 Kernactiviteiten

Basalt verzorgt als kernactiviteit de revalidatiegeneeskundige behandeling van complexe problematiek van het bewegingsapparaat.

Patiëntenzorg	2021	2022
Aantal klinische verpleegdagen	38.495	36110
Aantal klinische opnamen (uitsluitend volwassenen)	873	762
Aantal gestarte poliklinische patiënten volwassenen	4.723	5308
Aantal gestarte poliklinische patiënten kinderen	931	1009
Totaal aantal behandelde patiënten	15.573	15.190

Het gaat hierbij om:

- Centraal neurologische aandoeningen
- Orthopedisch/traumatologische aandoeningen
- Hart- en longaandoeningen
- Aangeboren en verworven aandoeningen bij kinderen

De doelgroepen worden multidisciplinair behandeld, waarbij verschillende disciplines betrokken zijn.

Basalt biedt klinische en poliklinische revalidatie op de volgende locaties:

Klinische revalidatie

- Den Haag, Vrederustlaan
- Leiden

Poliklinische revalidatie

- Alphen aan den Rijn, locatie Alrijne
- Delft
- Den Haag, HagaZiekenhuis
- Den Haag, de Schoone Ley (&Basalt)
- Den Haag, locatie HMC Westeinde
- Den Haag, Vrederustlaan
- Gouda, locatie Büchnerweg
- Gouda, locatie Groene Hart Ziekenhuis
- Leiden
- Leiderdorp
- Zoetermeer, locatie Brechtzijde
- Zoetermeer, locatie Europaweg, Hand, Pols & Elleboogrevalidatie
- Zoetermeer, locatie LangeLand Ziekenhuis

Het geografische verzorgingsgebied van Basalt bestaat uit de regio's Haaglanden, Zuid-Holland Noord, Hollands Midden, Zoetermeer, Delftland, Westland en een deel Schieland.

1.3 Juridische structuur en interne organisatiestructuur

1.3.1 Juridische structuur

Basalt heeft de rechtsvorm van een stichting, met een Raad van Bestuur - Raad van Toezicht model. Basalt hanteert de uitgangspunten zoals benoemd in de Governancecode Zorg (2022).

1.3.2 Bestuur

De Raad van Bestuur bestaat uit een algemeen bestuurder en een bestuurder met een zorginhoudelijk profiel. De Raad van Bestuur bestond in 2022 uit drs. W. Wiegersma (voorzitter) en (met ingang van 1 november 2022) drs. N.W.M. van den Berge-Siebers (lid). Zie bijlage 1 voor informatie over de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de gehele organisatie en legt hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur wordt tijdens de dagelijkse werkzaamheden ondersteund door de afdeling Bestuursondersteuning onder leiding van de bestuurssecretaris.

1.3.3 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Basalt als maatschappelijke onderneming. Daarnaast staat de Raad van Toezicht de Raad van Bestuur met advies en als klankbord terzijde. De Raad van Toezicht vervult ook de werkgeversrol naar de Raad van Bestuur en benoemt de externe accountant. Zie bijlage 1 voor informatie over de samenstelling van de

Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft een separaat jaarverslag.

1.3.4 Medezeggenschap

De medezeggenschap heeft vorm gekregen door middel van een Ondernemingsraad voor de medewerkers en een Cliëntenraad voor de patiënten. Alle revalidatieartsen, cardiologen en longartsen zijn aan de organisatie verbonden via een arbeidsovereenkomst. Zij zijn verenigd in de Medische Staf. In de volgende paragraaf worden de taken en structuur van de Medische Staf alsmede de samenwerking met de Raad van Bestuur binnen een strategisch partnership nader uitgewerkt. Daarnaast zijn de Cliëntenraad en de Ondernemingsraad conform de vigerende wet- en regelgeving betrokken bij strategische thema's en beleidsmatige en organisatorische vraagstukken van Basalt.

In 2021 is de Verpleegkundige Adviesraad (VAR) opgericht. De VAR stelt zich ten doel om vanuit een beroepsinhoudelijke optiek te adviseren aan Raad van Bestuur en management om de kwaliteit van zorg te waarborgen en te verbeteren, beroepsinhoudelijke ontwikkelingen te stimuleren en professionalisering van de beroepsgroep te bevorderen.

In 2022 is de Kinderadviesraad (KAR) opgericht. Het doel van de KAR is om kinderen structureel te laten meedenken met Basalt over alle voor hun relevante vraagstukken. Door het opzetten van een Kinderadviesraad biedt Basalt een structurele en duurzame plek voor participatie in de kinderrevalidatie.

De VAR en de KAR functioneren als adviesorgaan voor de Raad van Bestuur. Anders dan het domein van eigen doelstelling, hebben de VAR en KAR geen andere formele positie in de governance van Basalt.

1.3.5 Medische staf

De Medische Staf (hierna MS) is het vertegenwoordigend orgaan van alle revalidatieartsen, cardiologen en longartsen in dienst van Basalt. Samen met de Raad van Bestuur geeft de MS vorm en inhoud aan de MS in het Statuut, onderdeel van de AMS, toegekende verantwoordelijkheden met betrekking tot kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de geleverde zorg.

De Raad van Bestuur en de Medische Staf hebben een samenwerkingsovereenkomst waarin nadere invulling wordt gegeven aan de strategische samenwerking op gezamenlijke thema's en ieders verantwoordelijkheden daarbinnen.

De MS voert overleg met de Raad van Bestuur en adviseert over medisch inhoudelijke zaken, kwaliteit & veiligheid (hierna K&V) en andere beleidszaken die de MS aangaan.

Structuur Medische Staf

De MS is als volgt georganiseerd:

- Medische Staf (MS), waar alle revalidatieartsen, longartsen en cardiologen (gewone leden) en AIOS in het 3^e en 4^e opleidingsjaar, basisartsen (ANIOS) en andere door de MS aangewezen personen (bijvoorbeeld physician assistants of een arts die consulten verzorgt) met een aanstelling voor onbepaalde tijd of de intentie daartoe en arts-wetenschappelijk onderzoekers verbonden aan Basalt (allen externe leden) deel van uitmaken. Per 31 december 2022 telt de Medische Staf 68 leden en 6 externe leden (ziekenhuisartsen en PA's).
- Kernstaf (KS), die fungeert als toets- en klankbord voor het Bestuur Medische Staf (BMS) en als schakel tussen BMS en MS. De KS bestaat uit 9 personen; uit elke Zorgeenheid één vertegenwoordiger.

- Bestuur Medische Staf (BMS), heeft de leiding van de MS en bestond in 2022 uit 3 leden, allen gekozen door de MS.
 - dhr. drs. F. Harberts, voorzitter
 - mw. drs. R.G.A. de Boer, lid en penningmeester
 - mw. drs. R. Grond, lid (tot 01.06.2022)
 - dhr. drs. H.J. van Wageningen, lid (vanaf 01.06.2022)

1.3.6 Interne organisatiestructuur

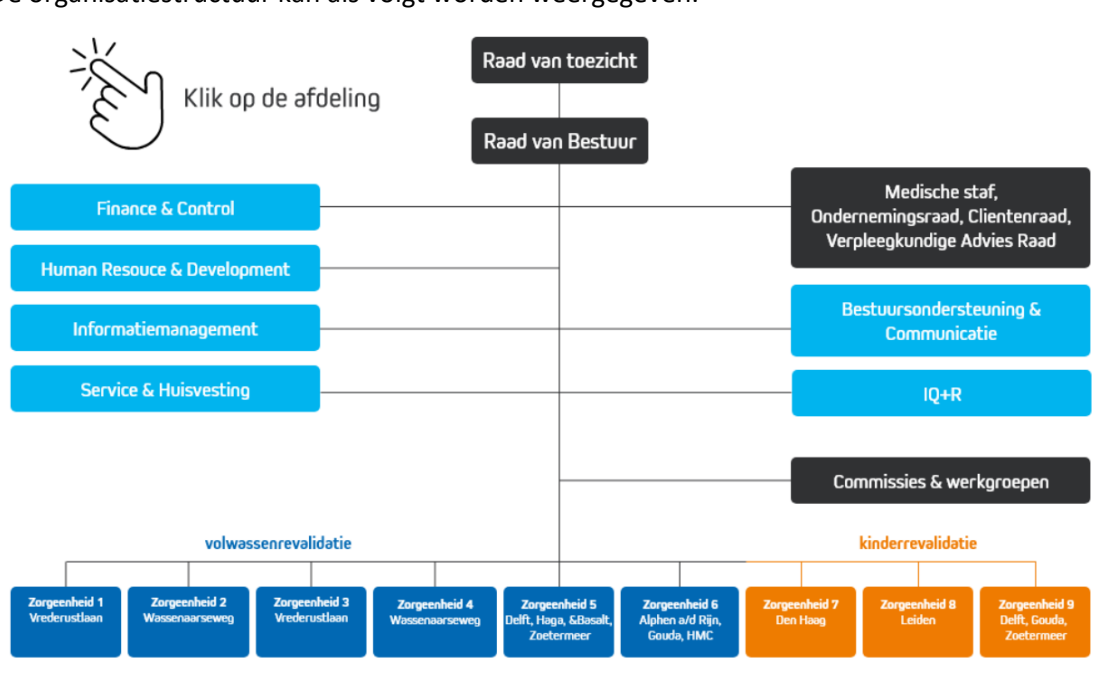
De organisatiestructuur wordt op strategisch niveau gevormd door een tweehoofdige Raad van Bestuur, bestaande uit een algemeen bestuurder en een bestuurder met een zorginhoudelijk profiel.

Direct onder de Raad van Bestuur vallen:

- de afdeling Bestuursondersteuning
- de afdeling Innovation, Quality & Research
- de ondersteunende eenheden Human Resources & Development, Informatiemanagement, Finance & Control en Services & Huisvesting

De organisatie-indeling van de patiëntenzorg is onderverdeeld naar zorgeenheden en onderliggende teams. Elke zorgeenheid heeft een zorgmanager en een medisch manager (een arts).

De organisatiestructuur kan als volgt worden weergegeven:



1.4 Personele bezetting

In 2022 blijft de krappe arbeidsmarkt een actueel thema binnen Basalt. In 2022 hebben in totaal 225 medewerkers Basalt verlaten (106 fte). Dit is een stijging ten opzichte van 2021 (190 medewerkers en 89,2 fte). Het aantal vacatures is onverminderd hoog gebleven (207 in totaal). 196 collega's zijn via werving & selectie aangenomen. Hiervan betreft het bij 58 personen interne doorstroom (30%, ongeveer gelijk aan 2021 toen het 31% betrof).

De personele bezetting per 31-12-2021:

Personeel	Aantal	FTE
Patiëntgebonden	715	461
Niet-patiëntgebonden	439	286
Totaal	1.154	747

De personele bezetting per 31-12-2022:

Personeel	Aantal	FTE
Patiëntgebonden	755	488
Niet-patiëntgebonden	375	270
Totaal	1.130	758

1.5 Belangrijke elementen van het gevoerde beleid

1.5.1 Samenwerking

Met de ziekenhuizen in Den Haag, Leiden, Alphen aan den Rijn, Delft, Gouda en Zoetermeer bestaan intensieve samenwerkingsrelaties waar de specialistische revalidatie van Basalt wordt ingezet ten behoeve van de ziekenhuispatiënten die revalidatiebehandeling nodig hebben.

Met het Leids Universitair Medisch Centrum bestaat een samenwerking op het gebied van patiëntenzorg, onderzoek, scholing en opleiding.

Op het gebied van de geriatrische revalidatie bestaan samenwerkingsrelaties met meerdere organisaties voor verpleging en verzorging (VVT). Tevens wordt ondersteuning en consultatie geboden aan instellingen voor mensen met een meervoudige beperking (o.a. KDC's).

Op de Mytyl- en Tytylscholen in Den Haag, Delft en Leiden krijgen alle kinderen revalidatie, dagbehandeling en therapie van een behandelteam van Basalt.

In 2022 is Basalt samenwerkingsrelaties aangegaan met partijen in de regio zoals Visio, Pieter van Foreest, ALS partners en het Groene Hart Ziekenhuis. Daar zijn alle poliklinische patiënten overgeheveld naar Basalt.

Een greep uit de overige samenwerkingen van Basalt met instellingen in de regio:

- '&Basalt': samenwerking met eerstelijnspartners onder één dak
- Neuronet
- Vereniging Gezondheidsregio Zoetermeer
- Samenwerking geriatrische herstelzorg regio Zuid-Holland Noord
- Sleutelnet Leiden
- Transmuralis Leiden
- Stichting Transmuraal Netwerk Den Haag
- Vereniging Gezondheidsregio Midden-Holland
- Parkinsonnet
- (Diagnosegerelateerde) zorgketens op het gebied van de CVA-zorg, de MS-zorg, de hartrevalidatieketen, pijnrevalidatie en de kinderrevalidatie

1.5.2 Revion

Met Revalidatie Friesland en Klimmendaal heeft Basalt een strategische samenwerking op het gebied van zorginhoud, innovatieve zorgconcepten en optimalisatie van ondersteunende diensten, met als doel continue inhoudelijke en kwaliteitsverbetering van de zorg. De samenwerking binnen Revion kreeg in 2022 concreter vorm. Er zijn gezamenlijke bijeenkomsten voor zorgverzekeraars georganiseerd, verbeterteams werkten aan uniforme en meetbare behandelplannen en de plannen voor een gezamenlijke backoffice zijn nader uitgewerkt. In 2022 is een intentieovereenkomst met Revant gesloten betreffende de toetreding tot Revion.

1.5.3 Uitbreiding zorgaanbod

Om de zorg voor patiënten te verbeteren, heeft Basalt de hartrevalidatie uitgebreid naar Den Haag. Voorheen moesten patiënten uitwijken naar Delft, Leiden of zelfs Zoetermeer, en nu kunnen ze dichtbij huis terecht op de Vrederustlaan. Hetzelfde geldt voor gezinnen in Zoetermeer met kinderen die worden doorverwezen naar Basalt. Zij kunnen nu in Zoetermeer locatie Brechtzijde terecht. Voor patiënten met chronische pijn is Basalt een adviescentrum in Delft gestart. Zij moesten eerst naar Alphen a/d Rijn voor hun triage en kunnen nu in Delft terecht voor een snelle verwijzing naar de juiste behandelaar.

1.5.4 Opleiding en innovatie

Basalt is een opleidingsziekenhuis voor revalidatiegeneeskunde en gezondheidspsychologie. Daarnaast investeert Basalt in wetenschappelijk onderzoek en innovatie, gericht op het vergroten van de kwaliteit van medisch specialistische revalidatiegeneeskunde. Hiervoor wordt samengewerkt met regionale partners op het gebied van revalidatiegeneeskunde, met hogescholen en universiteiten.

2. Financiële ontwikkelingen

2.1 Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

Als gevolg van COVID-19 is tussen de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen en Zorgverzekeraars Nederland voor de eerste 4 maanden van 2022 een continuïteitsregeling overeengekomen (een voortzetting van de CB-regelingen 2020 en 2021). Daarnaast is een vergoeding overeengekomen van 0,57% voor de meerkosten van COVID-19.

De revalidatiecentra (inclusief Basalt) vallen onder deze regeling (compensatie gedeerde inkomsten en generieke meerkosten als gevolg van COVID-19). De CB-regeling is van toepassing op de eerste vier maanden van 2022. Vanaf mei geldt als uitgangspunt de daadwerkelijk gerealiseerde omzet.

De vangnetregeling ziet er als volgt uit:

Uitgegaan wordt van de gerealiseerde omzet van de eerste vier maanden van 2019. Deze omzet wordt geïndexeerd met de indexen van 2020 en 2021 waarmee de basis bepaald is. Voor 2022 geldt een indexering van 3,71%. De aldus berekende omzet wordt afgezet tegen de gerealiseerde omzet 2022 en van het verschil wordt 92% vergoed. Daarnaast is rekening gehouden met een vergoeding van de meerkosten COVID-19.

Daarnaast speelde de oorlog in de Oekraïne een rol in de kostenontwikkelingen. De inflatie is gedurende het boekjaar sterk gestegen wat heeft geleid tot hogere materiële kosten. Vanwege het nog lopende energiecontract bleven de energiekosten nog op het begrote niveau. In de begroting van 2023 is rekening gehouden met een verdubbeling van de energiekosten.

2.2 Behaalde omzet en resultaten

De totale bedrijfsopbrengsten van Basalt zijn in 2022 gestegen van € 79,60 miljoen naar € 82,84 miljoen. Het genormaliseerde bedrijfsresultaat was in 2022 € 0,79 miljoen positief (2021: € 0,79 miljoen). Voor 2023 is een begroting met een overschot van € 0,884 miljoen vastgesteld en goedgekeurd.

2.3 Solvabiliteit en liquiditeit

2.3.1 Solvabiliteit

De solvabiliteit wordt bij zorginstellingen meestal uitgedrukt door het eigen vermogen als percentage van de bedrijfsopbrengsten te berekenen. Bij de beoordeling van solvabiliteit wordt daarnaast in de regel gebruik gemaakt van de gangbare ratio eigen vermogen als percentage van het totale vermogen.

Het eigen vermogen als percentage van de bedrijfsopbrengsten is gestegen van 30,8% in 2021 naar 31,8% in 2022. Dit percentage ligt ruim boven de eis van 15% die banken en het Waarborgfonds voor de Zorgsector stellen, maar heeft ook in 2023 de bijzondere aandacht.

Het eigen vermogen als percentage van het totale vermogen steeg van 27,1% in 2021 naar 28,9% in 2022.

2.3.2 Liquiditeit

De liquiditeit geeft de mate weer waarin Basalt in staat is om op korte termijn aan haar direct opeisbare verplichtingen te voldoen. Ten opzichte van 2021 is de liquiditeit in het verslagjaar 2022 verder verbeterd (+ € 2,922 miljoen).

Met de huisbankier is, in verband met de liquiditeit, een rekening-courant krediet van € 2,5 miljoen overeengekomen.

Ook in 2023 zal de liquiditeitspositie strak gemonitord worden. Ten behoeve hiervan wordt maandelijks een liquiditeitsoverzicht opgesteld met de verwachting voor de komende 12 maanden.

Op basis van de huidige inschattingen van de liquiditeitsprognose verwacht Basalt gedurende het gehele jaar 2023 geen beroep te hoeven doen op de rekening courant faciliteit.

De current ratio is een kengetal om de financiële toestand en specifiek de liquiditeit van een bedrijf te meten. Het geeft de mate aan waarin de verschaffers van het kort vreemd vermogen (kortlopende schulden) uit de vlottende activa kunnen worden betaald. Deze wordt met de volgende formule berekend: vlottende activa (inclusief liquide middelen) gedeeld door de kortlopende schulden. Ultimo 2021 bedroeg de current ratio 1,49. De current ratio is in 2022 licht gedaald en komt ultimo 2022 uit op 1,41 hetgeen een gezonde waarde is.

2.4 De kasstromen en financieringsbehoeften

Om te bepalen of Basalt over voldoende kas-genererend vermogen beschikt om aan toekomstige verplichtingen te blijven voldoen wordt jaarlijks gestuurd op de Debt Service Coverage Ratio en de Net/Ebitda. Daarnaast wordt tweemaal per jaar (bij het opstellen van de begroting en het opstellen van de jaarrekening) de meerjarenbegroting volgens het Montesquieumodel geactualiseerd en de impairment bepaald.

2.4.1 Debt Service Coverage Ratio

De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) is een kengetal om te beoordelen of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. De DSCR-ratio wordt berekend door de totale kasstroom uit operationele activiteiten te delen door het totaal aan rente en aflossingen. Ultimo 2021 bedroeg de DSCR 2,14. In 2022 is de DSCR verder verbeterd en uitgekomen op 2,38. De norm voor de DSCR, zoals overeengekomen met de huisbankier is minimaal 1,3.

2.4.2 Net/Ebitda

De Net/Ebitda ratio geeft aan in hoeveel jaar Basalt haar rentedragende schuld kan terugbetalen bij een gelijkblijvende jaarlijkse vrije kasstroom. In combinatie met de DSCR geeft de Net/Ebitda meer informatie over de financiële flexibiliteit van Basalt.

De Net Debt / Ebitda wordt bepaald door de langlopende en de kortlopende schulden minus de vlottende activa te delen door het operationele resultaat voor afschrijvingen en rentelasten. Voor zorginstellingen wordt in de regel uitgegaan van een norm < 4,00. Ultimo 2021 bedroeg de Net/Ebitda 3,93 en per balansdatum bedroeg deze 3,38.

2.4.3 Impairment

Bij het bepalen van de impairment worden de waardes van de activa zoals deze op de balans zijn vermeld vergeleken met de werkelijke waarde van de activa. Een eventueel verschil door impairment wordt afgeschreven en ten laste gebracht van het resultaat.

Per balansdatum 2022 heeft Basalt een impairment uitgevoerd waarmee rekening is gehouden met een WACC van 6%. Daarnaast is rekening gehouden met de toekomstige investeringen voor de nieuwbouw Delft en de ver- en nieuwbouw van Leiden.

Het verschil tussen de boekwaarde per 31 december 2022 en 31 december 2023 en de contante waarde van de toekomstige kasstromen is positief. Een nadere sensitiviteitsanalyse waarbij rekening is gehouden met een WACC variërend tussen 5,5% en 6,5% leidt tot een positieve uitkomst.

Aangezien het saldo positief is, zijn geen aanpassingen gedaan aan de waardering van het vastgoed.

Financiële ratio's

Ratio's	2022	2021	2020
Resultaatratio	2,25	1,83	1,95
Liquiditeitsratio	1,41	1,49	1,55
Solvabiliteitsratio	28,9%	27,1%	25,5%
Weerstandsvormogen	31,8%	30,8%	30,2%
DSCR	2,38	2,14	2,02
Net / Ebitda	3,38	3,93	4,32

3. Belangrijkste risico's en risicobeheersing

3.1 Beleid risicomanagement

Een van de kernwaarden van Basalt is eigenaarschap. Eigenaarschap houdt ook in het beheersen van de inherente risico's die verbonden zijn aan de activiteiten die ontplooid worden om ambities waar te maken. Met haar risicomanagement aanpak stelt Basalt zich ten doel meer zekerheid te verschaffen over de mate waarin risico's worden beheerst. En daarmee te voldoen aan de eisen die belanghebbenden daaraan stellen. Risicomanagement leidt tot betere besluitvorming, efficiëntere en effectievere processen en geeft lading aan de kernwaarde eigenaarschap bij Basalt.

Om hieraan te kunnen voldoen heeft Basalt een integraal risicomanagementsysteem ingericht. Hierbij heeft Basalt zich zo veel mogelijk laten leiden door de principes en richtlijnen zoals deze zijn vastgelegd in de ISO31000 standaard voor risicomanagement. Het integrale risicomanagement systeem strekt zich uit tot alle zorgverlenings- en bedrijfsvoeringactiviteiten van Basalt en alle eenheden en niveaus in de organisatie.

3.2 Risicohouding en -bereidheid

Het doel van het risicomanagementbeleid van Basalt is niet het volledig uitsluiten van risico's, maar het verkrijgen van inzicht en beheersing zodat optimaal kan worden ingespeeld op kansen en bedreigingen. De aard van de organisatie (WTZI), met een maatschappelijke verantwoordelijkheid, maakt dat Basalt in haar grondhouding risicomijdend is. Maar tegelijkertijd opereert Basalt in een complexe en dynamische omgeving en is grenzen verleggen ook een kernwaarde. Dit betekent dat Basalt strategische keuzes moet maken en daarbij bereid is op een beheerste wijze risico's te aanvaarden.

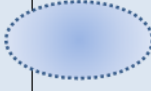



Basalt stelt uiteraard wel grenzen aan haar risicobereidheid. Zo mogen financiële risico's niet de financiële weerbaarheid van de organisatie in gevaar brengen. En streeft de organisatie te allen tijde een gezonde veiligheidsmarge met betrekking tot haar belangrijkste financiële ratio's na.

Basalt wil veiligheids- of gezondheidsrisico's zoveel mogelijk beperken. Protocollen, richtlijnen en werkafspraken borgen dit in een gecertificeerd kwaliteits- en veiligheidsmanagementsysteem dat erop gericht is vermijdbare risico's uit te bannen. Maar revalidatie wil zeggen patiënten in beweging krijgen en dat gaat gepaard met het gecontroleerd nemen van risico's.

Naleving van wet- en regelgeving is tevens het uitgangspunt. Basalt streeft ernaar de risico's van non-compliance zoveel mogelijk te minimaliseren en hanteert een lage tolerantie op dit gebied. Integriteit is belangrijk en Basalt hanteert een nultolerantiebeleid ten aanzien van integriteitsteksties, zoals fraude, misbruik en oneigenlijk gebruik.

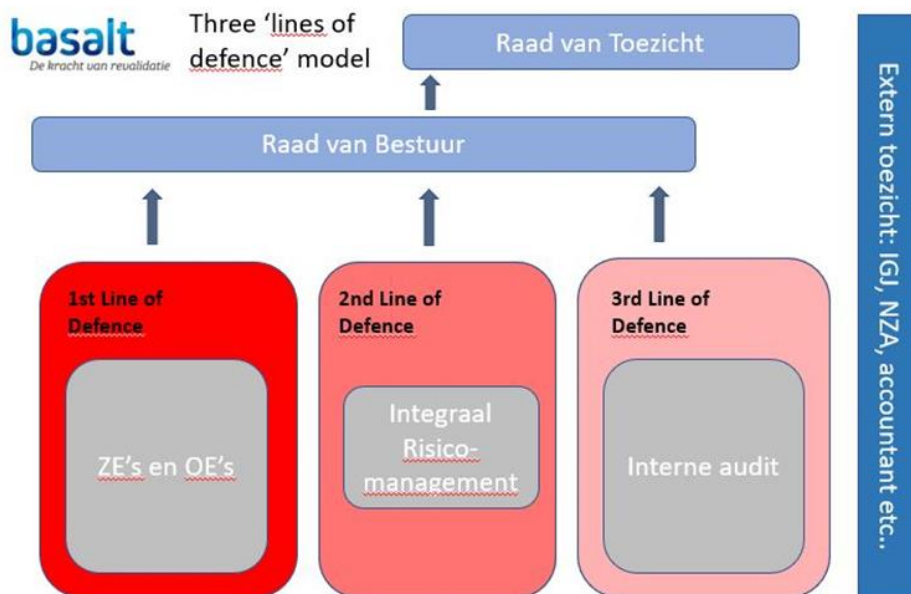
Risico's kunnen worden gemitigeerd met behulp van beheersmaatregelen. Bij het treffen van beheersmaatregelen zal Basalt altijd de proportionaliteit mee laten wegen. Dit houdt in dat de te nemen maatregelen in gezonde verhouding moeten staan tot de omvang van het risico dat gelopen wordt.

Samengevat ziet de risicohouding van Basalt er als volgt uit:

RISICO HOUDING	AVERS	MINIMAAL	NEUTRAAL	ZOEKEND
Risico	Zero tolerance op onzekerheid en afwijkingen	Streven naar zekerheid en vermijden afwijkingen	Beheerst risico's nemen is acceptabel	Maximaal rendement ongeacht risico
Strategisch				
Operationeel				
Compliance / Fraude				
Financieel				

3.3 Organisatie volgens het 'three lines of defence'-model

Bij de inrichting van het integrale risicomanagementsysteem hanteert Basalt het 'three lines of defence'-model. Dit stelsel van maatregelen bestaat uit drie 'lines of defence': de uitvoerende lijn, de risicomanagementfunctie en de interne auditfunctie.



De 'first line of defence' wordt gevormd door het lijnmanagement dat primair verantwoordelijk voor is voor de operationele processen en neemt het eigenaarschap voor het beheersen van de risico's in deze. De uitvoerende lijn wordt hoofdzakelijk ingevuld door het management van de zorgeenheden en de ondersteunende eenheden.

De 'second line of defence' wordt ingevuld door de risicomanagement-functie die toeziet op de inrichting en het functioneren van het risicomanagement systeem in een coördinerende en faciliterende rol. De risicomanagement-functie daarover rapporteert aan RvB en lijnmanagement.

De 'third line of defence' wordt vormgegeven door de onafhankelijke interne auditfunctie welke op basis van een jaarlijks te actualiseren intern auditplan opzet, bestaan en werking toetst van de bedrijfsprocessen inclusief het risicomanagement proces en daarover rapporteert aan RvB. Op dit moment heeft de interne auditfunctie van Basalt haar primaire focus op kwaliteit en veiligheid.

3.4 Intern en extern toezicht

Een bijzondere rol is weggelegd voor diverse toezichthouders. De RvT heeft een interne, statutair vastgelegde rol als toezichthouder op de bedrijfsvoering van Basalt. En daarom wordt het risicomanagementbeleid binnen Basalt en (wijzigingen in) het beleid met de RvT besproken.

De IGJ verzorgt het toezicht op de kwaliteit van de zorg die door Basalt wordt geleverd.

De NZA controleert of Basalt zich aan de regels houdt, de administratieve organisatie op orde heeft en op een juiste manier declareert.

Daarnaast is er de externe accountant. De externe accountant ziet middels eindejaarcontrole en interimcontrole op basis van een jaarlijks te actualiseren auditplan toe op opzet, bestaan en werking van de interne AO/IC en daarover rapporteert in jaarverslag en managementletter.

3.5 Voornaamste risico's en beheersmaatregelen

In 2022 heeft Basalt een integrale actualisering van de risico-inventarisatie en -beoordeling uitgevoerd. De belangrijkste maatregelen ter beheersing van de risico's zijn opnieuw gedefinieerd en beoordeeld. Onderstaand lichten we de belangrijke risico's voor Basalt toe en beschrijven we beknopt de mitigerende maatregelen die we treffen.

3.5.1 Risico's op het gebied van kwaliteit en veiligheid

Excellente revalidatiegeneeskunde waarbij patiëntwaarde centraal staat stelt hoge eisen aan de kwaliteit en veiligheid van de zorgverlening. Veiligheidsincidenten en -calamiteiten kunnen een grote impact hebben op de patiënt en organisatie. Om de kans hierop zo klein mogelijk te houden, besteedt Basalt veel aandacht aan kwaliteit en veiligheid. Protocollen, richtlijnen en werkafspraken borgen dit in een gecertificeerd kwaliteits- en veiligheidsmanagementsysteem dat erop gericht is vermijdbare risico's uit te bannen. Risico's worden actief in kaart gebracht en vertaald naar maatregelen. Incidenten en bijna-incidenten worden structureel geregistreerd om van te leren. Specifieke awareness programma's worden ingezet om het veilig werken continu onder de aandacht te houden. Het calamiteitenplan en de BHV-organisatie zijn opgezet om de gevolgen van een eventuele calamiteit zo goed mogelijk op te vangen. Het medisch crisisteam staat paraat bij medische incidenten en calamiteiten.

3.5.2 Cyberrisico's en risico's met betrekking tot de inzet van IT

Cybercrime vormt wereldwijd een van de grootste bedreigingen voor organisaties. Basalt is daarvoor evenmin immuun. Daarom heeft Basalt organisatorische- en IT-technische beschermingsmaatregelen gedefinieerd, en monitort Basalt voortdurend de effectiviteit daarvan. Aldus beoogt Basalt tevens vervolgrisico's als operationele verstoringen en het verlies van privacy-gevoelige informatie te reduceren. Een periodieke externe toets op de deugdelijkheid van deze maatregelen maakt onderdeel uit van deze aanpak.

Daarnaast is Basalt voortdurend bezig om de bedrijfsvoering en zorgverlening zo effectief mogelijk te ondersteunen met systemen en apps die qua connectivity goed bereikbaar zijn en datagestuurd werken ondersteunen. E-Health zal in toenemende mate een vast onderdeel worden van onze zorgverlening. Al deze ontwikkelingen vragen om hogere investeringen in IT. Het is onzeker of de rendabiliteit en financiële draagkracht van de Basalt organisatie voldoende zal zijn om dergelijke investeringen te kunnen financieren.

3.5.3 Risico's in de relatie met de verzekeraars en het ZIN

De financiële vergoedingen voor onze activiteiten komen voor het overgrote deel van de ZVW-opbrengsten van de zorgverzekeraars. De afgelopen jaren waren als gevolg van de pandemie bijzonder dynamisch, omdat reguliere zorgtrajecten en -vergoedingen terugliepen en extra kosten werden gemaakt. De landelijke continuïteits- en vangnetregelingen hebben ervoor gezorgd dat Basalt compensatie ontving voor DBC-omzetderving en COVID-19 gerelateerde meerkosten, waardoor de bedrijfsvoering rendabel bleef. Deze vangnetregeling is echter in mei 2022 beëindigd. Dit maakt Basalt kwetsbaarder voor vraaguitval als gevolg van mismatch tussen zorgvraag en -aanbod.

Verzekeraars stellen daarnaast voortdurend hogere eisen aan de effectieve zorgverlening bij Basalt en passen in toenemende mate doelmatigheidskortingen toe. Door te streven naar voortdurende verbetering van de zorgprogramma's en daarbij gericht en programmatisch te werken aan de doelmatigheid en het 'evidence based' zijn van de zorgverlening kan Basalt de balans tussen zorgverleningskosten en -opbrengsten in evenwicht houden. Daarbij zorgt een goede administratieve

organisatie ervoor dat er geen vergoedingen van DBC's worden misgelopen door onvolledige of onjuiste registratie van DBC's.

Aan de vergoedingsstructuren van de verzekeraars liggen de uitgangspunten en duidingsrapportages van het Zorginstituut Nederland ten grondslag. Wijzigingen in deze kunnen materiële effecten hebben op Basalt. Dit heeft betrekking op onder meer de algemene duiding van de revalidatiegeneeskunde en specifiek over pijnrevalidatie, oncologische revalidatie en arbeidsrevalidatie. Basalt bereidt zich hierop voor en inventariseert alternatieve bekostigingsstructuren.

De gehele zorg en de medisch-specialistische zorg daarbinnen staan voor forse opgaven in de komende jaren: de zorgvraag neemt jaarlijks toe, de nieuwe technologische mogelijkheden bieden nieuwe behandelingen en methodieken met hoge kosten, de arbeidsmarkt voor zorgprofessionals is structureel te krap, de betaalbaarheid van de zorg komt steeds verder onder druk te staan en de financiële onzekerheden voor de revalidatiesector worden groter gelet op het Integraal Zorg Akkoord (IZA). Een transitie is noodzakelijk. Basalt overlegt in Revion-verband met de verzekeraars over deze transitie. In hoeverre de verzekeraars bereid zijn transitiegelden ter beschikking te stellen ter financiering van deze omslag is onzeker.

3.5.4 Risico's rondom inflatie en kostenstijgingen

Wereldwijd worden huishoudens en organisaties getroffen door hoge inflatiecijfers. Extreme kostenstijgingen zijn aan de orde van de dag. Ook Basalt wordt hierdoor in haar financiële bedrijfsvoering geraakt. De kosten van alle materialen, voeding en energie zijn ongekend gestegen. Deze stijgingen kunnen slechts beperkt in de tarieven voor de zorgproductie 2023 verwerkt worden. Ook is de nieuwe cao met de ingangsdatum 1 februari 2023 rond. Gegeven de hoge inflatie kent deze een stevige loonontwikkeling kennen. Echter, de vraag is of beide effecten in voldoende mate door de OVA-compensatie gedekt worden. Daarmee bestaat er onzekerheid over de toekomstige rendabiliteit voor Basalt. Een problematiek die in de gehele MSR-sector aan de orde is. Basalt bereidt zich hier scenario-based op voor, versterkt het kostenbewustzijn in de organisatie, initieert besparende maatregelen en productiviteitsverbeteringen en onderzoekt pro-actief nieuwe strategische routes.

3.5.6 Risico's inzake techniek en huisvesting

Zorgvastgoed is een domein dat inherente strategische en operationele risico's met zich meebrengt. Verwerving van vastgoed, nieuwbouw of grootschalige onderhouds- en renovatieprojecten worden daarom altijd in een intensieve projectmanagement aanpak ondergebracht, met voorafgaande risico-analyses en getrapte besluitvorming. Een lange-termijn huisvestingsplan ligt hieraan ten grondslag. Het beheer is ingericht volgens een regiemodel en is gericht op het voortdurend verbeteren van processen, versterken van de beheerorganisatie en het investeren in een beter milieubeleid en nog meer MVO bestendige inkoop. Speciale aandacht gaat ook uit naar het beheer en de kwaliteitsborging van de medische apparaten die een cruciale kwaliteits- en veiligheidscomponent van de zorgverlening uitmaken.

3.5.7 Risico's met betrekking tot medewerkers en organisatie

Onze medewerkers zijn de cruciale schakel in onze zorgverlening en bedrijfsvoering. Het personeelsbeleid van Basalt is daarom erop gericht de kennis- en (digitale) vaardigheden, tevredenheid en kwantiteit van al onze medewerkers, zowel leidinggevend als uitvoerend, op het gewenste niveau te houden. Zeker in een gespannen arbeidsmarkt is dat van belang. De werkdruk is hoog en een hoog verloop kan leiden tot nog meer druk op de medewerkers en een verlies aan relevante vaardigheden en ervaring. Dit kan impact hebben op de kwaliteit en kwantiteit van de zorgverlening. Daarom zetten wij in op goed werkgeverschap en bevorderen proactief onze

aantrekkelijkheid als werkgever. Een vitaliteitsbeleid en ziekteverzuimpreventiebeleid maakt daar onderdeel van uit. De medewerkers-tevredenheid wordt gemonitord.

Goede arbeidsmarktcommunicatie gaat gepaard met effectieve recruitment en onboarding van nieuwe medewerkers. Er zijn ontwikkelprogramma's beschikbaar, digitale vaardigheden zijn daarbij een speerpunt.

3.5.8 Risico's met betrekking tot het voldoen aan veranderende wet & regelgeving en richtlijnen (compliance risico)

De activiteiten van Basalt zijn complex en in belangrijke mate onderhevig aan wettelijke kaders, richtlijnen en vergunningen. Deze zijn divers en veranderen voortdurend. Daarom hanteert Basalt compliance programma's die borgen dat Basalt voldoet aan richtlijnen, normen en vereisten en de wijzigingen daarin pro actief kunnen opvolgen. Het betreft niet alleen patiënt-gerelateerde kwaliteits- en veiligheidsprogramma's, maar betreft bijvoorbeeld ook AVG, MVO en milieumanagement. Basalt laat veel van de processen certificeren en onderwerpen deze aan externe audits. Basalt monitort dit voortdurend en zet in op continue verbetering van deze aanpak.

Op het vlak van onderhoud en wettelijke controles wordt dit daar waar het de kritische/directe bedrijfsprocessen betreft uitbesteed. Het sluiten van het contract is de start van een intensieve samenwerking. Contractimplementatie en het formuleren van de beheers afspraken per contract zijn noodzakelijk om als goede regisseur de processen te kunnen controleren. Hieronder zijn de desbetreffende wettelijke kaders nader gespecificeerd, aangevuld met de wijze van beheersing en controle:

Aandachtsgebied	Normering	Beheersing	Controle
Inkoop	Leveranciersprestatie meting	Inkoopbeleid	Accountantscontrole
Voeding	HACCP	Beheerplan	Externe audits
Schoonmaak	VSR keurmerk	Beheerplan	Externe audits
Infectiepreventie	Richtlijnen persoonlijke hygiëne (SRI)	Beheerplan	Externe audits
Techniek en Huisvesting	Zorgplicht onderhoud technische installaties	Beheerplan	Inspectierondes
	Wettelijke normeringen, omgevingswet	Beheerplan, vergunningen	Externe audits
	Veilig werken arbobesluit	VCA	Last Minute Risico Analyse
Medische apparatuur	Convenant Medische Technologie	Beheerplan	Interne audits
Medicatieveiligheid	Geneesmiddelenwet, Pharmacopea	Beheerplan	Externe controle keuringsinstantie
Duurzame bedrijfsvoering	Milieuplatform zorg, wet milieubeheer	Checklijst	Interne audits, jaarverslag
Energie besparingsplicht	Europese Energie Efficiency richtlijn / CO2 prestatieladder	Beheerplan EED	Externe audits
Gevaarlijke stoffen	Wet milieubeheer	Beheerplan	Externe audits

3.5.9 Risico's met betrekking tot fraude

Basalt onderkent de mogelijke risico's inzake fraude. Hoewel Basalt streeft naar en zich kenmerkt door een cultuur van eerlijk en ethisch gedrag waarbij het management voorbeeldgedrag vertoont zijn ook preventieve en repressieve beheersingsmaatregelen nodig om de kans op fraude zoveel mogelijk te beperken. Hiertoe is in 2019 een fraudebeheersingsbeleid vastgesteld dat in 2022 is geactualiseerd. Op basis van de interne beheersmaatregelen worden periodiek interne controles uitgevoerd. De bevindingen worden besproken met het management waarbij zo nodig voorstellen worden gedaan tot bijstelling van de getroffen beheersmaatregelen. In het verslagjaar is geen fraude geconstateerd.

4. Cultuur en gedrag

Binnen Basalt is een verzameling geschreven en ongeschreven regels die samen de cultuur vormen. De basis hiervoor vormen onze kernwaarden: grenzen verleggen, samenwerken, deskundig en eigenaarschap. Dit zijn de waarden die ten grondslag liggen aan onze identiteit, ons gedrag, onze besluiten (zie ook hoofdstuk 1). In 'De visie op de medewerker' heeft Basalt beschreven wat zij als werkgever van haar medewerkers verwacht, maar ook wat medewerkers van Basalt als werkgever mogen verwachten. Daarnaast hanteert Basalt voor iedere functie een functiebeschrijving en wordt er gewerkt met deskundigheidsprofielen.

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke items in het jaar 2022 het thema cultuur en gedrag raken, zoals grensoverschrijdend gedrag, meldingen (MIM's), klachtenregeling, klachtencommissie, vertrouwenspersoon, vitaliteitstrainingen en gastgerichtheidstraining.

4.1 Grensoverschrijdend gedrag

In 2022 zijn de bestaande regelingen inzake (signalen) van grensoverschrijdend gedrag geüpdatet. Er bestaan diverse werkwijzen, regelingen en folders hierover. Er is een protocol voor het omgaan met patiënten met een 'rugzakje' (bijvoorbeeld sociaal economisch) tot stand gekomen en daarnaast is er voor patiënten, medewerkers en bezoekers een nieuw 'Gedragsprotocol Sociaal Veilige Omgeving' opgesteld met daarin een Gedragscode. Basalt heeft een start gemaakt met het opstellen van de 'Wegwijzer Ongewenst Gedrag' om meer structuur te geven aan hoe te handelen bij grensoverschrijdend gedrag. In 2023 zal de 'Wegwijzer Ongewenst Gedrag' vastgesteld en geïmplementeerd worden. Via deze wegwijzer worden leidinggevenden en medewerkers naar de juiste aanpak geleid.

4.2 Meldingen (MIMs)

In 2022 zijn 123 interne meldingen door medewerkers gedaan. Dit valt uiteen in de volgende categorieën.

Meldingen 2022	2021	2022
Ongewenst gedrag	76	35
Gevaarlijke situatie werkomgeving	36	25
Werkdruk	6	6
Prikaccident	1	4
Werk- en rusttijden	5	3
Anders	54	49
Geen waarde	-	1
Eindtotaal	178	123

Veel interne meldingen betreffen de categorie ongewenst gedrag en gaan meestal over gedrag vanuit de patiënt richting de medewerker. Meldingen hierover vallen onder psychosociale arbeidsbelasting (PSA). In de meldingen is het gedrag van de patiënt richting de medewerker beschreven, vooral gedrag van volwassen klinische patiënten en poliklinische kinderen die agressie vertonen door overprikkeling. Er is een werkwijze bij ongewenst gedrag waarnaar verwezen wordt inclusief nazorg mogelijkheid.

De categorie 'Gevaarlijke situatie werkomgeving' geeft uiteenlopende beschrijvingen waarin veiligheid en gezondheid een thema is. Wanneer een bronoplossing mogelijk is, wordt hiervoor gekozen. In andere situaties wordt de beste oplossing gebruikt of advies gegeven hoe collega's zo goed mogelijk met de werksituatie om kunnen gaan.

De categorie 'Anders' gaan onder andere over de nieuwe BHV en MST-organisatie. Met name routine opbouwen in de vernieuwde rollen zijn een aandachtspunt. Er lopen acties die gericht zijn op het onder de aandacht brengen van de planning en de verantwoordelijkheid van de medewerker om hier zelf naar te kijken. Andere meldingen gaan over op zichzelf staande ervaringen die voor kunnen komen zoals een lastig gesprek, werkstress of problemen met het toegangshek en pasjes. Het kan zijn dat meerdere collega's hinder ervaren, alleen gaan medewerkers hier verschillend mee om.

Meldingen 2022	2021	2022
Ongewenst gedrag	76	35
Gevaarlijke situatie werkomgeving	36	25
Werkdruk	6	6
Prikaccident	1	4
Werk- en rusttijden	5	3
Anders	54	49
Geen waarde	-	1
Eindtotaal	178	123

4.3 Klachtenprocedure medewerkers en vertrouwenspersoon

In 2022 zijn er geen (medewerker)klachtenprocedures geweest. Ook is geen melding misstanden gedaan en er zijn geen adviesverzoeken voor de Adviescommissie Sociale Begeleiding (ASB) binnengekomen.

In 2022 werkten een interne en een externe vertrouwenspersoon voor Basalt. Samen kregen zij 70 meldingen. Dit aantal is in lijn met de voorafgaande jaren. Ten opzichte van 2020 en 2021 is een wijziging zichtbaar. In de voorgaande jaren lagen de meldingen met name op het horizontale vlak (medewerkers onderling). In 2022 betrof het met name meldingen in het verticale vlak (met betrekking tot de leidinggevende). Dit verslag is besproken met de Raad van Bestuur en wordt verder met het management opgepakt.

De meldingen van medewerkers onderling ging met name om bejegening. Bij de meldingen tussen de medewerker en de leidinggevende speelden communicatie, vertrouwen en bejegening een rol. Bij de overige meldingen waren er meldingen die te maken hadden met de bejegening door patiënten, maar ook een te hoge werkdruk/belasting en (financiële) problemen in de persoonlijke sfeer met gevolgen voor de werkvloer.

4.4 Vitaliteitstrainingen

Om medewerkers te ondersteunen in hun duurzame inzetbaarheid is de workshop Vitaliteit binnen Basalt uitgerold. De workshop is voor alle medewerkers toegankelijk en men handelt over gezondheid en de basisprincipes van vitaliteit. Naast de volledige workshop is het mogelijk om maatwerk te leveren via het HR&D team Arbeid Verzuim en Re-integratie (AVR). Subonderdelen worden dan in teamverband uitgelicht om vervolgens de vitaliteit in het team een boost te geven.

4.5 Gastgerichtheidstraining

In 2022 zijn de teams van de ondersteunde diensten Services & Huisvesting (S&H) en HR&D gestart met een training 'Gastgerichtheid' om de onderlinge samenwerking en de dienstverlening te verbeteren. In deze training ligt de focus op bewustwording en keuzes maken in houding en gedrag.

5. Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten

5.1 Inleiding

Basalt heeft ter ondersteuning van de realisatie van de strategische doelstellingen een Treasury Statuut met als doel het waarborgen van de financiële continuïteit van Basalt. Het ter beschikking staande maatschappelijk kapitaal is uitsluitend bestemd voor de activiteiten op het gebied van de medisch specialistische revalidatiezorg. Treasury is geen winstgerichte functie. Dat betekent dat speculatieve activiteiten en het streven om via treasury extra winsten te behalen niet zijn toegestaan.

Basalt heeft de volgende doelstellingen ten aanzien van de treasuryfunctie geformuleerd:

- Risico's goed te monitoren en tijdig kunnen signaleren bij het optreden van voorziene en en onvoorziene risico's, bij veranderende omgevingsfactoren en bij wijzigingen in de bekostigingssystematiek.
- Altijd in staat zijn om investeringen te kunnen doen die in het belang zijn voor de continuïteit van Basalt.
- Duidelijkheid verschaffen aan de organisatie en de kaders aangeven waarbinnen gehandeld moet worden om risico's beheersbaar te houden.
- Het Treasury statuut geeft de kaders aan waarbinnen het treasury beleid gevoerd dient te worden en kan gebruikt worden als toetsingskader door de Raad van Toezicht.

Basalt maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die Basalt blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de Balans zijn opgenomen.

Basalt handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en richtlijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan Basalt verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's

5.2 Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat Basalt niet aan de korte termijn verplichtingen kan voldoen. Om dat risico te beheersen wordt maandelijks een liquiditeitsoverzicht gemaakt die de verwachte inkomsten en uitgaven steeds 12 maanden vooruit prognosticeert. Hiermee kunnen inkomsten en uitgaven goed tegen elkaar worden afgezet en gepland. Voor de (uitzonderlijke) gevallen dat Basalt plotseling inkomsten moeten missen of voor uitgaven staat waarvoor het banksaldo niet toereikend is kan een beroep worden gedaan op een rekening-courant voorziening van € 2 miljoen.

Voor de liquiditeit per balansdatum wordt naar hoofdstuk 2 verwezen.

5.3 Kredietrisico

Basalt loopt kredietrisico over handels- en overige vorderingen alsmede de liquide middelen. De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor 71% geconcentreerd bij vijf grote verzekeraars. Er bestaat een gering risico dat de zorgverzekeraars niet aan hun verplichtingen zullen voldoen. De verplichtingen vloeien voort uit contractuele bepalingen, bovendien zijn zorgverzekeraars zeer solvabele partijen. Tot op heden hebben zij altijd tijdig aan hun betalingsverplichtingen voldaan. Het maximale kredietrisico bedraagt € 1,082 miljoen, zijnde het bedrag aan vorderingen op particulieren en derden.

5.4 Renterisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden in principe aangehouden tot het einde van de looptijd. Basalt heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Vanwege de (toen nog) lage stand van de rente op de kapitaalmarkten zijn de in 2013 aangegane nieuwe leningen tegen de maximale rentevast periode aangetrokken. Ook de in 2015 overgesloten leningen zijn tegen de maximale rentevast periode aangetrokken. In 2021 is vanwege de renteherzieningstermijn een lening overgesloten waarbij de te betalen rente is gedaald van 3,18% naar 0,80%.

6. Toepassing en naleving gedragscodes

6.1 Governance Code Zorg

Basalt onderschrijft de Governance Code Zorg en past deze code toe. Basalt werkt verder volgens:

- de statuten van de stichting en de reglementen van de Raad van Bestuur en de Raad van toezicht. De statuten zijn in lijn met de Governance Code Zorg. De reglementen (opgesteld in 2019) worden hierop getoetst.
- de samenwerkingsovereenkomst met de raad van bestuur en het bestuur medische staf;
- het Kader Goed Bestuur zoals opgesteld door de Nederlandse Zorgautoriteit en de IGJ.

Interne gedragscode

Basalt heeft een interne gedragscode ontwikkeld, waarin het kader wordt neergezet voor een sociaal veilige omgeving voor patiënten, bezoekers en medewerkers. Dit is nader uitgewerkt in hoofdstuk 4.

6.2 Certificaat Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling Zorg

Van 31 oktober tot en met donderdag 3 november 2022 vond bij Basalt de externe HKZ/VMS audit plaats. Het externe auditteam van DNV-GL bracht op deze dagen een bezoek aan verschillende locaties. De focus van deze audit was naast de PDCA (Plan Do Check Act) ook blended care en innovaties. Zoals alle afgelopen jaren is het certificaat voor de HKZ toegekend. Er is één categorie 2 bevinding: ZP'ers krijgen een overeenkomst van opdracht met Basalt bij aanvang en ondertekenen een gedragscode. Het aantonen van competenties en bekwaamheid t.a.v. voorbehouden handelingen wordt niet standaard opgevraagd. Voor deze bevinding heeft HR&D een verbeterplan opgesteld. Naast deze bevindingen zijn er nog een aantal observaties en aanbevelingen in de rapportage aangegeven.

6.3 Visitatie revalidatiegeneeskunde

Op 1 en 2 november 2022 heeft de visitatie van de vakgroep revalidatiegeneeskunde door de Vereniging van Revalidatie Artsen (VRA) plaatsgevonden. De visitatiecommissie heeft één zwaarwegend advies dat binnen twee jaar opgelost moet worden. Het gaat om het analyseren van de quickscan op netwerkniveau, deze te bespreken en verbeterplannen op te stellen en uit te voeren. Daarnaast is er een aantal aanbevelingen die over vijf jaar opgelost moeten worden.

6.4 Visitatie longgeneeskunde (NVALT)

In oktober 2022 heeft de visitatie van de longartsen door de Nederlandse Vereniging van Artsen voor Longziekten en Tuberculose (NVALT) plaatsgevonden in Leiden. De visitatiecommissie ad hoc is positief over de kleine vakgroep. Deze is goed zichtbaar binnen de organisatie en heeft een duidelijke stem die goed gehoord wordt. Er zijn drie aandachtspunten die te maken hebben met dossiervoering, longfunctie en randvoorwaarden goede zorgverlening (de benodigde voorzieningen en ondersteuning om goede zorgverlening mogelijk te maken). De volgende visitatie zal plaatsvinden over 5 jaar.

6.5 NEN7510

In 2022 is gestart met de implementatie van de zogeheten NEN7510 norm. Dit is een norm voor informatiebeveiliging voor de zorgsector in Nederland. De normen zijn doorlopen en beheersmaatregelen zijn beschreven in de vorm van beleid, processen of procedures. Daarnaast is gekeken of de werkwijze volgens deze processen of procedures voldoet of aangepast moet worden en wat de werking ervan is. Dit is gedaan door de privacy-officer, de security-officer en de functionaris gegevensbescherming van Basalt en zal voortduren in 2023.

6.6 Horizontaal Toezicht

Basalt heeft al een aantal jaren een convenant Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst. De afgelopen jaren zijn de regels rondom Horizontaal Toezicht door de Belastingdienst aangescherpt. Met organisaties dient een handhavingsconvenant overeengekomen te worden. In een handhavingsconvenant worden afspraken gemaakt over de wijze waarop de Belastingdienst en Basalt samenwerken. Om in aanmerking te komen voor het handhavingsconvenant wordt door de Belastingdienst verwacht dat Basalt beschikt over een adequaat werkend Tax Control Framework dan wel stappen heeft gezet om binnen afzienbare tijd een Tax Control Framework te implementeren. In 2022 is met de Belastingdienst overeenstemming bereikt over het Tax Control Framework en is een plan opgesteld om het TCF in 2023 te implementeren. Medio 2023 zal op basis hiervan een nieuw convenant worden gesloten met de Belastingdienst. Dit convenant heeft, in tegenstelling tot het eerdere convenant, maar een beperkte duur van 3 jaar.

7. Onderzoek en ontwikkeling

7.1 Inleiding

Het toegepast wetenschappelijk onderzoek is uitgebouwd langs de bestaande onderzoekslijnen, te weten:

- Ontwikkeling, evaluatie en implementatie van technologie (inclusief e-health) in de revalidatie;
- Doelmatigheid / toegevoegde waarde van zorg (effectieve, veilige en patiëntvriendelijke zorg voor de juiste patiënt op het juiste moment tegen aanvaardbare kosten);
- Bewegen en (aangepast) sporten (met name vormgegeven door het 6-jarig programma Basalt In Beweging).

Hoogleraar mw. Vliet Vlieland heeft een aanstelling bij Basalt en LUMC met als leerstoel *Doelmatigheid van revalidatieprocessen*. Samen met het LUMC werkt Basalt aan de aanstelling van een hoogleraar Revalidatiegeneeskunde. Er vindt intensieve samenwerking op het gebied van onderzoek plaats met de twee lectoren van de Haagse Hogeschool: de heer Meesters van het lectoraat Revalidatie en Technologie en mevrouw Berger van het lectoraat Technologie voor Inclusief Bewegen en Sport.

7.2 Wetenschappelijke onderzoek

Op dit moment werkt Basalt aan de volgende onderzoeken:

- Meedoen next step
Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van kinderen en jongeren met betrekking tot participatie, gezinsfunctioneren en kwaliteit van leven na een diagnose van NAH. Resultaat is een landelijk behandelprogramma voor kinderen en jongvolwassenen met niet-aangeboren hersenletsel. Dit onderzoek wordt uitgevoerd met subsidie van de Hersenstichting. Er is een promovendus betrokken bij dit onderzoek.
- SCORE+
Cohortstudie bij CVA-patiënten. Loopt vanaf 2014. Op basis van deze gegevens worden verschillende onderzoeksvragen beantwoord die betrekking hebben op de structuur, het proces en de uitkomsten van de revalidatie. Een deel van het onderzoek is uitgevoerd met subsidie van de SKMS, een deel met subsidie van het Wetenschapsfonds van HMC. Er is in 2023 een medewerker gepromoveerd op het onderzoek.
- Basalt in Beweging
Doel van dit meerjarig programma Basalt in Beweging is het bevorderen van gezond beweeggedrag van patiënten voor, tijdens en na een klinisch of poliklinisch behandel-traject bij Basalt, al dan niet met behulp van eHealth en technologie. Dit programma is mede mogelijk gemaakt door subsidie van het Fonds Vrienden van Basalt. Er zijn 3 promovendi verbonden aan het programma.

7.3 Innovatie

Innovatie projecten die in 2022 centraal stonden:

- De beweegvriendelijke kliniek, Nice4all. Onderzoeken hoe de slimme inzet van technologie en eHealth binnen de muren van een klinische instelling actief beweeggedrag van de klinische patiënt kan ondersteunen. Met subsidie van Rabobank.
- Ikoefenzelf.nl. Naast de revalidatie in het revalidatiecentrum kunnen patiënten thuis ook oefenen met oefenprogramma's die door onze behandelaren zijn klaargezet (blended care). Het project wordt uitgevoerd met SET-subsidie.
- Fieldlab Mobility and Technology. Jonge netwerkorganisatie die zich richt op het ontwikkelen, testen en implementeren van digitale toepassingen binnen de revalidatie. Het Fieldlab is een open community die bestaat uit medewerkers van revalidatie-instellingen, patiënten(verenigingen), mantelzorgers, studenten en docenten van kennisinstellingen, ondernemers, beleidsmakers, financiers en investeerders. Voorbeelden van producten: Cue2Walk: hulpmiddel voor Parkinson patiënten, Manometric; 3-D printen van spalken. Het Fieldlab wordt gerealiseerd met subsidie van Kansen voor West. Er is een promovendus betrokken bij dit onderzoek.
- Gezondheid-communicatieomgeving, Breinstraat. Is gericht op jonge patiënten met NAH met als doel het aanbieden van een gezondheid-communicatieomgeving (GCO), een afgeschermd online community moderator.

Basalt streeft ernaar patiënten te betrekken bij onderzoek en innovatie. Sinds 2011 is een groep (ex)patiënten met NAH als onderzoekspartner betrokken bij de onderzoekslijn NAH. Drie keer per jaar komen zij bij elkaar om onderzoeksvragen, (opzet en) resultaten te bediscussiëren. Daarnaast is sinds 2015 een groep (ex)patiënten op vergelijkbare wijze betrokken bij innovaties.

In bijlage 2 is een overzicht van de promoties en publicaties in 2022 toegevoegd.

8. Toekomstverwachtingen

Basalt staat er in beginsel goed tot zeer goed voor. Uit de visitaties en contacten met de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd blijkt dat de kwaliteit van de revalidatiezorg binnen Basalt zeer goed op orde heeft. De medewerkers zijn tevreden. De wervingskracht van nieuwe medewerkers is goed om de openstaande vacatures in te vullen. Het arbeidsverzuim ligt al jaren lager dan het gemiddelde van de sector. Qua bedrijfsvoering zijn er in de afgelopen jaren vele verbeteringen doorgevoerd en dat laat zien dat Basalt uitstekende scoort op het jaarlijks rendement en de andere financiële indicatoren. Kortom, de uitgangspositie voor de toekomst van Basalt is goed.

8.1 Verwachte gang van zaken

8.1.1 De investeringen

In uitwerking op het strategisch beleidsplan 'Alles is gericht op Revalideren' kent Basalt een tweetal investeringsplannen voor de komende jaren: het Lange Termijn Huisvestingsplan en het Strategisch Informatiemanagement. Deze investeringsplannen worden jaarlijks zo nodig bijgesteld aan de actualiteit en verwerkt in de meerjarenbegroting van Basalt. De verwerking daarvan vindt plaats in het gevalideerde Montesquieu-model. Voor de komende jaren zijn de volgende ontwikkelingen van belang:

- Het ontwikkelen van de nieuwbouw in Delft;
- De voorbereiden voor de nieuwbouw kliniek en vernieuwbouw deel poliklinieken in Leiden;
- Intensivering van informatisering en automatisering van de zorg.

In de komende periode wordt er nagedacht over de lange termijn investeringsplan om te komen tot verdere automatisering cq robotisering van de zorg.

Samen met de partners van Revion is er een propositie voor het Integraal Zorgakkoord aan de zorgverzekeraars aangeboden. Deze propositie is voorlopig vertaald naar een vijftal impactvolle transformatieplannen. Bij een eventuele goedkeuring van deze plannen is daar een investeringsprogramma in met name informatiemanagement gekoppeld.

8.1.2 De financiering

De financiering van de zorg van Basalt is geheel afkomstig uit de Zorgverzekeringswet en wordt gecontracteerd door de zorgverzekeraars. Basalt is nagenoeg de enige aanbieder van medisch-specialistische revalidatie binnen de regio's Haaglanden en Hollands-Midden en onderhoudt goede relaties met alle zorgverzekeraars. De financiering van de huidige investeringen zijn veelal geborgd door het Waarborgfonds. In aansluiting op de bovengenoemde investeringsplannen wordt er gewerkt aan financieringsarrangement voor de komende jaren. De nieuwbouw in Delft en de verkoop van de huidige grondpositie zijn daarin belangrijke elementen in de komende vijf jaar. Het financieringsarrangement vindt onder meer in overleg met de huisbankier Rabobank plaats.

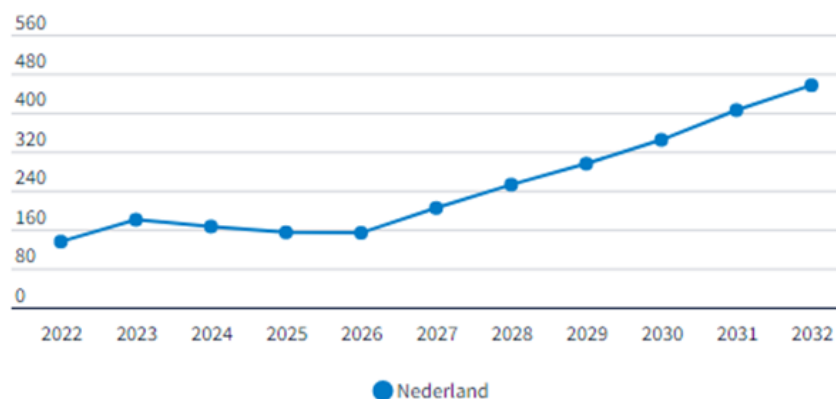
8.1.3 De personeelsbezetting

Naar verwachting zal de arbeidsmarkt voor de ziekenhuizen en overige medisch specialistische zorg de komende jaren zeer krap blijven en vanaf 2026 sterk gaan stijgen (zie onderstaande grafiek). De grootste tekorten in in- en uitstroom zullen in 2023 naar verwachting ontstaan voor de functies fysiotherapeut, apothekersassistent, verpleegkundige, ergotherapeut, maatschappelijk werker en planner. De laatstgenoemde vier functies zijn hierbij met name knelpunten, omdat in het verleden gebleken is

dat nieuw hiervoor personeel lastig te werven is. Andere lastig in te vullen vacatures zijn de revalidatiearts en GZ-psycholoog. Ook al ontstaat er een klein tekort, kan dit problemen op leveren in de werving. Slechts een klein deel van de uitstroom komt door medewerkers die in 2023 met pensioen gaan. Naar verwachting speelt vergrijzing dus nog geen grote rol.

Om op de tekorten te kunnen anticiperen wordt initiatief ondernomen tot het opzetten van een interne talentpool, het maken van een HR-dashboard om meer inzicht te krijgen in de toekomstige bezetting en het opzetten van een flexpool / capaciteitsplanning.

Arbeidsmarktspanningsindicator aantal vacatures per 100 werkzoekenden



Bron: Prognosemodel Zorg & Welzijn, Ziekenhuizen en overige medisch specialistische zorg.

Stagiaires

Basalt wil een aantrekkelijke werkgever en lerende organisatie zijn, een zorgorganisatie waar toekomstige (zorg)professionals zich graag en met plezier kunnen ontwikkelen tot volwaardige beroepsbeoefenaars. Gezien de huidige en verwachte toekomstige arbeidsmarktsituatie, investeert Basalt in stageplekken met als doel kweekvijver te zijn voor (zorg)professionals van de toekomst. Basalt wil hiermee haar maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen en bijdragen aan het opleiden van voldoende (zorg)professionals voor de toekomst. In de jaren 2019-2022 hadden we bij Basalt jaarlijks ongeveer 100 stagiaires (artsenstages niet meegerekend).

Basalt volgt de landelijke en regionale ontwikkelingen aangaande de instroom van studenten binnen de zorgsector. Daar waar de universiteiten nog altijd te maken hebben met stabiele tot stijgende (internationale) instroomcijfers, zijn het de hbo-opleidingen waar in 2022 een dalende trend te zien is. Ook de instroom bij zorgopleidingen in het mbo blijft om aandacht vragen. Reden te meer om onze contacten en samenwerking met deze onderwijsinstellingen te continueren en waar mogelijk te versterken.

In veel gevallen stromen stagiaires na hun afstuderen de arbeidsmarkt op. In een steeds krappere wordende arbeidsmarkt is het een groot voordeel als de verbinding tussen toekomstige werknemer en Basalt, in de vorm van de stage, al is gelegd. Het aanbieden van stages kan daarom een impuls geven aan de werving van nieuw zorgpersoneel. Met ons nieuwe stagebeleid, gereed in 2023, investeren we in de match tussen behoefte aan stagiaires aan de kant van Basalt en het aanbod van talent aan de kant van de student.

Vanaf 2023 heeft Basalt de ambitie om het aantal stagiaires met 10% te laten groeien. Dit is in lijn met de door Basalt in 2021 medeondertekende Verklaring Arbeidsmarkt Zorg, geïnitieerd door de NVZ en ondertekend door ziekenhuizen, revalidatiecentra en categorale instellingen. De betrokken organisaties zetten zich in voor 10 % meer stageplaatsen, 10 % meer behoud van medewerkers en opleiden volgens de FZO-ramingen.

8.1.5 Participatie projecten ZWConnect

In 2022 heeft HR&D Recruitementnetwerkbijeenkomsten bijgewoond en ook het Arbeidsmarktsymposium van ZWConnect. Daarnaast is Basalt aangesloten bij de pijler 'Behoud'. Basalt draagt ook bij aan bijeenkomsten, bijvoorbeeld door het geven van de presentaties 'Vacatureteksten schrijven' en 'Gedrag en Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)'. In 2023 zal Basalt ook hierin participeren.

8.2 De werkzaamheden op het gebied van onderzoek en ontwikkeling

Basalt zet stevig in op innovatie en onderzoek. Voor het toegepaste onderzoek wordt er intensief samengewerkt met de Haagse Hogeschool. De bestaande twee lectoren (Revalidatie en Technologie, Technologie voor inclusief Bewegen en Sporten) vormen de verbinding tussen Basalt en de Haagse Hogeschool. Gezamenlijk wordt er onderzocht op welke wijze deze samenwerking in de komende jaren verder kan worden uitgebouwd ter versterking van het Kenniscentrum E-health binnen de Haagse Hogeschool en ter verbreding van innovaties en onderzoek binnen informatiemanagement en kunstmatige intelligente binnen de revalidatie van Basalt.

Voor het wetenschappelijk onderzoek wordt er samengewerkt met het LUMC. Naast de bestaande hoogleraar Doelmatigheid van Revalidatieprocessen onderzoeken het LUMC en Basalt de mogelijkheden van een (bijzonder) hoogleraar Revalidatiegeneeskunde. In de komende jaren wordt dit verder ontwikkeld. Voor het onderzoeksprogramma Basalt in Beweging is er een samenwerking met de hoogleraar Actieve Leefstijl van het UMCG. Daarnaast participeert Basalt in de diverse onderzoek consortia.

9. Niet-financiële prestatie-indicatoren/ maatschappelijke aspecten van ondernemen

9.1 Algemene maatschappelijke aspecten

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is geen project, maar een integrale visie op de kernactiviteiten van een bedrijf. In de nieuwe economie staat positieve maatschappelijke impact op gelijkwaardige voet met positief financieel resultaat. De huidige nieuwe economie is gestoeld op meer dan financiële waarden alleen en past binnen de grenzen van de natuur en maatschappij. Binnen het maatschappelijk verantwoord werken zijn er zeven thema's bepaald door MVO Nederland die de agenda bepalen die duurzame ondernemers volgen richting die nieuwe economie.

De volgende drie thema's heeft ook Basalt hoog in het vaandel heeft staan:

- **Nieuwe rijkdom**
In de nieuwe economie streven ook bedrijven naar waarden als gezondheid, welzijn, tevredenheid en harmonie met de omgeving. Basalt is gericht op de patiëntwaarde, ofwel het in kracht groeien van de patiënt om in de samenleving te participeren. Dit kan betrekking hebben op het dagelijks functioneren, de sociaal maatschappelijke participatie, de lichaamsfuncties, het mentaal welbevinden, de zingeving en/of de kwaliteit van leven. Kortom, op de zes gezondheidsdimensies van positieve gezondheid. Qua harmonie met de omgeving stelt Basalt de restaurants van de locaties Delft, Den Haag en Leiden open voor de externe klant en wordt er veel gebruik gemaakt van de zwembaden op verschillende locaties door maatschappelijk verantwoorde organisaties zoals Haag 88, een sportvereniging voor sporters met een lichamelijke beperking.
- **Inclusief ondernemen**
Wie goed om zich heen kijkt, ziet dat de samenleving bestaat uit de meest uiteenlopende types. Door samenwerking met anderen leer je verder te kijken dan het geijkte, wat treffend wordt benoemd in de kernwaarde van Basalt; grensverleggend werken. Basalt werkt samen met Ipse de Brugge; een organisatie die al meer dan 100 jaar ervaring heeft in de zorg voor kinderen, jongeren en volwassenen met een verstandelijke beperking. Basalt gelooft dat door mensen met verschillende achtergronden, culturen en levenservaringen samen te brengen, je een uniek platform creëert om te kunnen innoveren. Leden van diverse teams zien en ervaren zaken op allerlei manieren en kijken ernaar met verschillende brillen. De kans is groter dat ze nieuwe en andere mogelijkheden en kansen zien; misschien zelfs onvervulde behoeften.

Ex-patiënten blijven verbonden met de organisatie via vrijwilligers werk. In 2022 zijn 125 vrijwilligers betrokken bij Basalt binnen de ondersteunende eenheid Services & Huisvesting:

- vrijwilligers zorg (volwassenen & kinderen)
- vrijwilligers voeding
- vrijwilligers Technische Dienst & Revalidatie Techniek
- vrijwilligers Facilitair
- vrijwilligers Kunst
- vrijwilligers Zwembad

- **Groene economie**
Om zowel op de wettelijke als de duurzaamheidseisen in te spelen heeft Basalt zich bij het ‘Milieu Platform Zorg’ aangesloten en GreenDeal 3.0 ondertekend. Het platform heeft de ambitie om de CO2 footprint in de zorg te reduceren. Basalt deed al veel om de CO2 te beperken met behulp van LED verlichting, WKO (warmte/kou opslag) en zo min mogelijk gasgebruik, en zal daar blijvend op inzetten. Bovendien selecteert Basalt leveranciers die duurzaam werken en roepen we onze collega’s op om alert te zijn op energiegebruik.

9.2 Milieuaspecten

9.2.1 Inleiding

Met de ondertekening van de Green Deal *Samen werken aan duurzame zorg* heeft Basalt zich gecommitteerd aan verwezenlijking van de doelstellingen van de Green Deal 3.0 met als centraal doel het bewerkstellingen van een onomkeerbare transformatie naar zorg met minimale impact op klimaat, milieu en leefomgeving in 2050.

Hierna volgt een beschrijving van de doelen uit de Green Deal gevolgd door de acties die Basalt heeft uitgezet.

9.2.2 Positieve gezondheid

Basalt zet in op positieve gezondheid. Onderdeel van de behandeling is bewustwording van gezonde en duurzame voeding in relatie tot leefstijl. Hiertoe wordt een integraal programma ontwikkeld en uitgerold. Voor medewerkers is reeds gezonde en duurzame producten op het menu van het personeelsrestaurant gezet.

Aandacht voor kwalitatief hoge, betaalbare en gezonde etenswaren en drinken heeft sinds enige tijd zijn intrede gedaan binnen de zorg. Voeding maakt een belangrijk onderdeel uit van het herstel van de patiënt. Er zijn diverse studies actief waarin het effect van voeding op het herstel van de patiënt wordt gemeten en vertaald naar effectief advies in de veranderende voedingskaders in Nederland. Basalt hecht grote waarde aan goede voeding en zal vanuit het gedachtengoed voor positieve gezondheid en lifestyle veranderingen, nieuwe voedingsconcepten voor zowel patiënten als medewerkers introduceren.

Duurzaamheid speelt in de profilering van de voedingsconcepten een belangrijke rol. Hierbij is het geenszins de bedoeling te grossieren in certificaten, maar duidelijke keuzes te maken vanuit het gedachtengoed rondom positieve gezondheid. Vanuit de milieuthermometer Zorg worden kaders gesteld voor voeding gerelateerde aandachtgebieden rondom de footprint die Basalt als zorgorganisatie achterlaat. Effectief zal dit worden vertaald in duurzame en ecologische producten en circulaire inzet van voedingsmiddelen binnen de voedingsconcepten.

9.2.3 Bevorderen van bewustwording en kennis over impact van de zorg op milieu en klimaat en vice versa

In 2022 heeft Services & Huisvesting het praktische milieumanagementsysteem ‘Milieuthermometer Zorg’ geïmplementeerd. Het systeem geeft Basalt heldere kaders aan om te verduurzamen op alle fronten, zijnde gevaarlijke stoffen, grondstoffen & afval, water, medicijnresten, vervoer, voeding. Ons (eerste) streven is om op niveau Brons te komen. De afdeling Innovatie, Quality & Research (IQ+R) heeft onze diensten ge-audit in het eerste kwartaal van 2023. Daardoor hebben we goed inzicht welke maatregelen nog uitgevoerd kunnen worden om dit niveau te bereiken.

9.2.4 Verminderen CO₂-emissie van gebouwen, energie en vervoer

Basalt versnelt haar EED verplichtingen. Dit betekent dat in 2023 wordt voldaan aan de EED eisen die voor 2025 gepland stonden. Op het vlak van energiemangement zijn de volgende stappen gezet.

Energiemanagement

Basalt heeft een Energie Efficiency Doelstelling, voortkomend uit de afspraken uit het klimaatakkoord en de Green Deal Duurzame Zorg met de zorgsector. De landelijke doelstelling voor de zorgsector is 49% CO₂ reductie in 2030 en 95% voor 2050.

De doelstelling van Basalt is om in 2030 55 % CO₂ reductie te realiseren ten opzichte van 2020. In 2050 moet dit zelfs 90 % CO₂ reductie zijn ten opzichte van 2020. Basalt heeft voor de gehele organisatie een portefeuille routekaart CO₂ reductie opgesteld.

CO₂-en energieverbruik reductie wordt (kosten)effectief aangepakt in de volgende volgorde:

- Energie besparen
- Van fossiele aardgas en fossiele brandstoffen af
- Duurzame energie opwekken en gebruiken
- Nieuwbouw (bijna) klimaat en energiekostenneutraal realiseren
- Duurzame energie inkopen

Concreet betekent dit voor de volgende locaties:

- Delft: nieuwbouw klimaatneutraal en energiekostenneutraal (geen maatregelen in bestaand gebouw)
- Locatie & Basalt: gasloos
- Locatie Leiden, Den Haag; duurzaam renoveren op natuurlijke momenten
- Locatie Gouda: Als huurder gericht op de wettelijke Erkende maatregelen

Energiebesparing

Eind 2022 is het huidige energiecontract van Basalt verlopen. In de huidige markt zullen de energiekosten per m³ gas of kWh elektra fors hoger uitvallen dan voorheen. In de exploitatiebegroting 2023 is hiermee rekening gehouden.

Ambitieniveaus energiemangement

In het licht van de huidige energiecrisis is de EED rapportage nogmaals kritisch onder de loep genomen met als doel om sneller energie te besparen, verdergaande maatregelen om van fossiele aardgas of brandstoffen af te komen en duurzame energie op te wekken.

Er zijn 3 ambitieniveaus inzichtelijk uitgewerkt:

- Wettelijk verplichte maatregelen uitvoeren (EED maatregelen)
- Extra maatregelen voor een (vrijwel) gasvrij Basalt
- Extra maatregelen om op energieverbruik te besparen.

De impact van de ambities is in dit overzicht weergegeven:

Ambitie	Investering	Gasreductie m3	Electrareductie kWh	Jaarlijkse besparing
Wettelijk verplichte maatregelen – EED maatregelen	€ 900.000	140.000	680.000	€ 90.000
Extra maatregelen voor een vrijwel gasvrij Basalt	€ 95.000	70.000		€ 16.000
Energiebesparende maatregelen	ntb	ntb	ntb	ntb

9.2.5 Circulair en spaarzaam met grondstoffen en materialen werken

Basalt heeft de criteria voor duurzaamheid in het (inkoop) beleid geïmplementeerd, inhoudende afspraken over de circulariteit en toepasbaarheid van grondstoffen, middelen en afspraken. Op het vlak van afvalscheiding zijn de volgende stappen gezet:

Samenwerking met Renewi afvalscheiding

Basalt heeft een samenwerkingsovereenkomst met Renewi. Renewi streeft ernaar het meest toonaangevende waste-to-productbedrijf te zijn door bij te dragen aan een duurzame samenleving voor hun belangrijkste stakeholders: klanten, medewerkers, lokale gemeenschappen en de aandeelhouders. Renewi richt zich daarbij exclusief op het verkrijgen van waarde uit afval in plaats van het verbranden of storten van afval.

Van de 14 miljoen ton afval die ze jaarlijks verwerken, wordt 89% gerecycled of gebruikt voor energieherwinning. Deze unieke aanpak sluit aan bij sociale en regelgevende ontwikkelingen en biedt de meest kapitaal-efficiënte oplossing voor een effectief recycling- en afvalbeheer.

Verminderen van de milieubelasting van medicatie(gebruik)

Basalt vermindert de milieubelasting door medicatie zoveel als mogelijk via baxterrollen te verstrekken.

Duurzaam inkopen

Naast onder meer patiëntveiligheid, gastvrijheid, kostenbeheersing en innovatie vindt Basalt verduurzaming van de zorg belangrijk. Een duurzame bedrijfsvoering, het reduceren van de milieu-impact, Total Cost of Ownership en standaardisatie zijn hierbij doelen die Basalt nastreeft. Duurzaam inkopen is het bewust en structureel expliciet maken van duurzaamheids- en milieuaspecten bij het aankopen van zowel facilitaire als medische producten en diensten binnen Basalt. Dit betekent dat duurzaamheid onderdeel uitmaakt van de inkoopplanning en dat duurzaamheidseisen en -criteria conform de milieuthermometer van het Milieuplatform Zorgsector worden toegepast in het inkoopproces. Per productgroep zullen minimaal de criteria meegenomen worden die zijn gecategoriseerd als minimumeis. De Europese Green Public Procurement criteria (EU-GPP) worden aantoonbaar toegepast en meegewogen voor tenminste 15% bij aanbesteding van medische apparaten. Verder volgen wij de MVI-criteria zoals PIANOo, het Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat deze beschikbaar heeft. PIANOo heeft als taak het inkopen en aanbesteden bij overheden te professionaliseren. Met oog voor rechtmatigheid én doelmatigheid.

In de tenderstrategie zal in overleg met de budgethouder en de milieucoördinator bepaald worden of het product/dienst zich leent voor de toepassing van milieueisen. In het geval dat duurzaamheidscriteria leiden tot onoverkomelijke technische of financiële bezwaren kan gemotiveerd worden afgeweken van duurzaam inkopen.

Als onderdeel van de KPI-rapportage zal Basalt jaarlijks de duurzaamheidsprestaties meten en rapporteren.

9.3 Sociale aspecten

9.3.1 Arbeidsverzuim en preventie

In 2022 is het verzuimpercentage 6,67%. In de onderstaande tabel is het verzuim opgedeeld in verzuimduurcategorieën. 56% van dit verzuimpercentage bestaat uit verzuim dat langer duurt dan 43 dagen. De meldingsfrequentie is 1,58.

Gemid. aantal medew.	Gemiddeld aantal fte's	ZMF	ZVP%	Bijdrage aan verzuimpercentage van verzuimduurcategorie					
				(0-7)	(8-42)	(43-91)	(92-182)	(183-365)	(366-730)
1.161,9	750,6	1,58	6,67%	Kort	Middellang	Lang I	Lang II	Lang III	Lang IV
				1,74%	1,21%	0,90%	1,11%	1,04%	0,68%

VerzuimXpert datum 2 maart 2023

Naast het begeleiden van verzuim is er meer aandacht gegeven aan preventie en is dit meer zichtbaar geworden. Er zijn structureel fysieke en online bijeenkomsten onder de aandacht gebracht over vitaliteit en werkplezier. Op verschillende locaties zijn werkplekken ten aanzien van fysieke belasting voorzien van nieuw meubilair. Ook is er, na het afschalen van de COVID-19 maatregelen, weer gestart met deelname aan sportevenementen om bewegen te promoten. Tevens is voor het management en de teamcoördinatoren een themamiddag 'Duurzame inzetbaarheid' georganiseerd. Tijdens de verschillende inspiratiesessies is aandacht geweest voor signalering van mentale overbelasting en algemene psychosociale arbeidsbelasting. Hiermee samenhangend is eind 2022 het levensfasebeleid afgerond om medewerkers te ondersteunen in duurzame inzetbaarheid.

9.3.2 Arbeidsomstandigheden

Het begin van het jaar 2022 is een intensieve periode geweest voor de Basalt COVID-19 teststraten in Leiden en Den Haag. Om de zorgmedewerkers gezond en veilig inzetbaar te houden werden dagelijks meer testmedewerkers ingezet vanwege de besmettelijke corona variant. Aan de hand van de regionale coronacijfers zijn de maatregelen ten aanzien van arbeidshygiëne versoepeld.

Op verschillende locaties is gefaseerd nieuw instelbaar meubilair geplaatst. Tijdens de uitlevering is er ergonomisch advies gegeven en uitleg over het materiaal. In het algemeen zijn er in 2022 meer werkplekonderzoeken aangevraagd en is er advies gegeven over houding en taakvariatie.

In de behandelteams van de klinieken is voorlichting gegeven over het beleid ongewenste omgangsvormen (werkwijzer). Vanwege de trend in meldingen ongewenst gedrag vanuit de patiënt en

bezoekers zijn de rollen en verantwoordelijkheden besproken.

In samenwerking met de Ondernemingsraad is de Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) opgestart. De Ondernemingsraad heeft ingestemd met het meetinstrument en de methode. De RI&E wordt uitgevoerd door HR&D team Arbeid, Verzuim en Re-integratie (AVR) met deskundige bijstand van de Arbo Unie. De kick-off met het projectteam heeft plaats gevonden in het najaar en de uitrol volgt in 2023.

9.3.4. Personeels- en salarisadministratie

Eind 2020 is de salarisadministratie uitbesteed aan RAET en is de verdere digitalisering van de personeelsadministratie een continu proces. In 2022 is wederom kritisch gekeken naar de administratieve handelingen in de personeelsadministratie en wat er nog meer gedigitaliseerd kan worden. Ook is er ingezet op de optimalisatie van de al gedigitaliseerde werkprocessen met als doel deze nog efficiënter in te richten. Steeds in overleg met Visma/RAET is hier verder vorm aan gegeven.

InPlanning

In 2021 zijn de capaciteitsplanners gestart met het meer proactief ondersteunen van het management bij het beheren van de capaciteit. In 2022 is deze ondersteuning doorgezet en steeds meer ervaart het management de toegevoegde waarde van de managementinformatie en de adviezen over roosters en ORT, maar ook voor de verrekening van reiskosten, verzuim en re-integratie, etc. De uitdaging daarbij blijft dat de behoefte aan het registreren van gegevens groter is dan waarvoor het programma oorspronkelijk is aangeschaft. Het spanningsveld tussen een functioneel en overzichtelijke applicatie versus een functioneel en gebruiksonvriendelijke applicatie vraagt vaak afwegingen door het functioneel beheer en de capaciteitsplanners.

Een punt van aandacht voor 2023 is de adaptatie van het programma door het management en de medewerkers. Op dit moment worden nog steeds veel gegevens door de capaciteitsplanners actueel gehouden. Management en medewerkers zijn zich nog niet altijd van bewust van de gevolgen van niet actuele gegevens in het systeem.

9.3.5. Werving en selectie (W&S)

De krappe arbeidsmarkt zorgt ervoor dat het lastiger is om zorgprofessionals aan te trekken. Gemiddeld ontving W&S in 2022 minder sollicitaties per vacature (gem. 6,8 in 2021 versus gem. 5,3 in 2022). Er zijn ook signalen dat kandidaten zich vaker terugtrekken uit een wervingsprocedure en dat het langer duurt tot vacatures worden vervuld. Om voldoende kwalitatief personeel te blijven werven, zijn acties ondernomen om de werving te stimuleren. Hierbij valt te denken aan deelname aan taskforces, het doorontwikkelen van de 'werken-bij' website, het vaststellen van aanbrenghelingsbeleid en een professionelere uitstraling van vacatureteksten.

Ook is een nieuwe recruitmenttool aangeschaft en geïmplementeerd, o.a. om het intensiever wordende werving- en selectieproces zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Dit heeft geresulteerd in de start van de implementatie van een nieuw recruitmentsysteem (Recruitee) in december 2022. Recruitee wordt in 2023 volledig geïmplementeerd met als doelstellingen:

- meer inzicht in de data omtrent werving en selectie
- automatisch voldoen aan de AVG
- automatiseren en stroomlijnen van werkprocessen
- meer inzicht voor de vacaturehouders

9.3.6 Ontwikkelen

Binnen het Leerhuis, onderdeel van de afdeling HR&D, wordt continu gewerkt aan vraagstukken rondom opleiding en ontwikkeling van medewerkers - en daarmee de ontwikkeling van Basalt. Het team van het Leerhuis bestaat uit adviseurs leren en ontwikkelen, gedreven ondersteuners en praktijkopleiders. Ook in 2022 heeft het Leerhuis bijgedragen aan de verwezenlijking van deze ambities. Hierna volgt een korte toelichting.

Nieuw leermanagementsysteem

In april ging ons huidige online leermanagement systeem 'CAPP' live. Met deze leeromgeving is een sterke basis gelegd voor gepersonaliseerd leren, het ontwikkelen van performance support en de inzet van door Basalt ontwikkelde (micro)learnings, waardoor ook social learning tot de mogelijkheden behoort. Dit maakt het voor een medewerker mogelijk zijn regie te pakken op leren, met collega's onderling te leren en 'Just in Time' te leren, ofwel voornamelijk tijdens de uitvoering van het werk. Met de integratie van Good Habitz e-learnings bieden wij professionals de mogelijkheid om zich te laten inspireren en ontwikkelen op het gebied van persoonlijke groei en tal van professionele vaardigheden.

Samen beslissen

In 2022 maakten de artsen, behandelaars en verpleegkundigen een start met 'Samen Beslissen'. Allen volgden een e-learning en een training waarbij gespreksvaardigheden werden geoefend om daadwerkelijk tot een beslissing te komen waar zowel zorgverlener als patiënt achter staan. Er is in 2022 ook vakinhoudelijke kennis opgedaan en gedeeld, zodat we het kennisniveau van de professional, en de organisatie als geheel, naar een hoger plan tilden.

Scholing

Er werden fysieke trainingen door externe scholingsinstituten gegeven en interne expertise gedeeld. Denk bij de laatste aan trainingen aangaande BHV en levensreddende handelingen, maar ook aan verdiepingsscholingen op het gebied van behandeling voor specialistische revalidatie en revalidatieverpleegkunde.

Deskundigheidsprofielen

De in 2022 ontwikkelde deskundigheidsprofielen zijn bruikbaar als basis voor het opleidingsplan. Deskundigheidsprofielen geven inzicht in de deskundigheidseisen die Basalt stelt aan de specifieke beroepsgroepen binnen medische specialistische revalidatie (getoetst met behandelkaders en evidence based practice) en de vertaling naar concreet handelen en gedrag.

Teamontwikkelprogramma

In 2022 hebben alle teams een teamontwikkelprogramma (TOP) op maat doorlopen. Ieder team is gekomen tot een eigen plan van aanpak waarbij excellent teamwerk centraal staat. Daarnaast werden alle teamcoördinatoren maandelijks ondersteund middels kennissessies, gericht op actuele en relevante onderwerpen zoals effectieve communicatie, het ontwikkelplan 2023 en het stimuleren van leren in het team.

Praktijkopleiding verpleegkundigen

In 2022 is een vierde praktijkopleider gestart voor onze studenten in de verpleging. De in 2021 ingezette implementatie van een Praktijk Leer Unit in Leiden, is in 2022 verder uitgerold en geoptimaliseerd. Onze praktijkopleiders hebben een prominente rol in het ontwerpen en implementeren van scenario-trainingen, welke worden ingezet om casuïstiek met betrekking tot medische spoed tijdens een oefensituatie te trainen. Met de Hogeschool Leiden is in 2022 een samenwerkingsovereenkomst gesloten om het onderwijs en de praktijk nader bij elkaar te brengen en meer verpleegkundigen op te leiden.

9.4 Dialoog met de belanghebbenden (stakeholders)

Basalt heeft te maken met een diversiteit aan stakeholders, zowel binnen als buiten de organisatie. Basalt hecht veel belang aan goed contact met deze verschillende groepen. Dit vindt plaats op verschillende niveaus en in verschillende samenstellingen structurele dialogen. Daarnaast is altijd ruimte voor tussentijdse afstemming met deze stakeholders.

In de volgende tabel is een globaal overzicht opgenomen van de verschillende stakeholders van Basalt en de wijze waarop met deze groepen de dialoog wordt gevoerd. De samenwerkingspartners van Basalt zijn benoemd in hoofdstuk 1.5.1. De belangrijkste thema's die in 2022 besproken zijn, zijn terug te vinden in de paragrafen inzake de betreffende stakeholder / gremia.

Stakeholder	Organisatievorm
Patiënten	Continue dialoog over diverse onderwerpen via onze klachtenregistratie, enquêtes/vragenlijsten, ontslaggesprekken, social media. De informatie wordt gebruikt om te kijken waar verbeteringen mogelijk zijn. Structurele dialoog met de Clientenraad (zie paragraaf 9.4.3)
Verwijzers	Via informatiebijeenkomsten Dialoog vanuit de afzonderlijke locaties en afdelingen
Medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Doorlopende communicatie via intranet, nieuwsbrieven en social media; • Structurele dialoog met de Ondernemingsraad (zie paragraaf 9.4.2)
Landelijke samenwerkingsverbanden	<ul style="list-style-type: none"> • NVZ • Revalidatie Nederland (RN) • Dialoog over uiteenlopende onderwerpen binnen diverse landelijke gremia

Regionale samenwerkingsverbanden	<ul style="list-style-type: none"> • LUMC • Ziekenhuizen in Den Haag, Leiden, Alphen aan den Rijn, Delft, Gouda en Zoetermeer • &Basalt (samenwerking met eerstelijnspartners onder één dak) • Neuronet • Vereniging Gezondheidsregio Zoetermeer • Samenwerking geriatrische herstellzorg regio Zuid-Holland Noord • Sleutelnet Leiden • Stichting Transmuralis Leiden • Vereniging Transmuraal Netwerk Den Haag • Vereniging Gezondheidsregio Zoetermeer • Revion • Instellingen voor GRZ in de regio • Dialoog over uiteenlopende onderwerpen binnen diverse regionale gremia
Onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerkingen met mytyl en tytylscholen in de regio • Samenwerkingen met kinderdagcentra in de regio • Samenwerkingen met Hogeschool Leiden en Haagse Hogeschool <p>Binnen genoemde samenwerkingen vindt regulier overleg plaats.</p>
Leveranciers	Afdeling S&H voert op strategisch, tactisch en operationeel niveau frequent overleg met leveranciers. Hiervoor is een structuur opgesteld.
Zorgverzekeraars	1 x per jaar open overleg, structurele overleggen inzake contracten
Banken	Regulier overleg vanuit F&C en Raad van Bestuur
Raad van Toezicht	Regulier overleg met Raad van Bestuur
Medische Staf	Regulier overleg met Raad van Bestuur (zie paragraaf 9.4.1)
Verpleegkundige Adviesraad	Regulier overleg met Raad van Bestuur (zie paragraaf 9.4.4)
Kinder Advies Raad	Regulier overleg met Raad van Bestuur (zie paragraaf 9.4.5)
Media	Afdeling Communicatie

9.4.1. Medische Staf

De Medische Staf van Basalt bestaat uit alle medisch specialisten (revalidatieartsen, cardiologen en longartsen) die een arbeidsovereenkomst hebben met Basalt. Het doel van de Medische Staf is om (gezamenlijk en onder gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van zijn leden) kwalitatief hoogwaardige revalidatiegeneeskunde aan de patiënten te bevorderen, de belangen van zijn leden te behartigen ten aanzien van de uitgangspunten en algemene regelingen op het gebied van de doelstellingen van Basalt zoals verwoord in de missie en visie.

De Medische Staf geeft samen met de Raad van Bestuur inhoud en vorm aan de hen in het Statuut en overeenkomst met de Raad van Bestuur toegekende (strategische) verantwoordelijkheden voor kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de geleverde zorg.

Overlegstructuur- en frequentie

De structuur bestaande uit het Bestuur Medische Staf, Kernstaf en Medisch Staf is uitgewerkt in hoofdstuk 1 (paragraaf 1.3.5). Hier is ook de wijze van overleg en frequentie benoemd, zowel onderling als met de Raad van Bestuur. In aanvulling hierop worden de focusgroepen benoemd:

- **Focusgroepen**
Een diagnose gebonden focusgroep bestaat uit leden en buitengewoon leden van de Medische Staf, die een specifieke doelgroep / diagnosegroep behandelen. Onderwerpen, die besproken worden tijdens de (in principe voor iedere focusgroep) 4 bijeenkomsten per jaar zijn: behandelprogramma's, keuze en inhoud klinimetric, planningsrecepten, jaarplan focusgroepen, opdracht aan de expertgroepen, richtlijnen, deskundigheidsprofielen (opdracht van de Raad van Bestuur), behandelkaders, uniforme werkwijzen over de locaties heen, andere relevante diagnose-specifieke ontwikkelingen (inter)nationaal.
- Naast diagnose gebonden focusgroepen wordt eind 2022 de gecombineerde, diagnose-overstijgende focus- en expertgroep spasticiteit en gangbeeldanalyse opgericht. Inhoudelijk voorzitter is een revalidatiearts, technisch voorzitter is één van de zorgmanagers.
- Twee maal per jaar vindt een overleg plaats van de voorzitters van de focusgroepen met (een delegatie van) het Bestuur Medische Staf.

Samenwerking Revion

In 2022 hebben delegaties van de besturen van de drie medische staven Basalt, Klimmendaal en Revalidatie Friesland twee keer overlegd met de raden van bestuur. Daarnaast overleggen de medisch managers van de drie partners met elkaar.

Naast samenwerking met betrekking tot de zorginkoop en andere ondersteunende processen (waaronder leersysteem, inrichting back office), worden ook drie medisch inhoudelijke projecten verder uitgewerkt: kinder-, pijn- en CVA/NAH-revalidatie, waarbij Basalt kartrekker zal worden voor het onderdeel CVA/NAH.

Adviezen

De Medische Staf heeft in 2022 de volgende adviezen uitgebracht:

Adviezen Medische Staf	
Reglement IPC	Positief advies
Flexpool medisch specialisten	Positief advies
Zorgconcept HPER (Hand-, pols- en elleboog revalidatie)	Positief advies
Samenwerkingsovereenkomst Groene Hart Ziekenhuis - Basalt	Positief advies
Herijkt LTHP (Lange Termijn HuisvestingsPlan)	Positief advies, met enkele aanbevelingen
Voorgenomen oprichting KAR (KinderAdviesRaad)	Positief advies
Profiel lid Raad van Toezicht	Positief advies

Reglement Geneesmiddelen Commissie	Positief advies
Businesscase REVION Arbeid	Positief advies, mits een aantal door de MS in het advies genoemde punten verhelderd dan wel toegepast worden.
Notitie inzet personeel bij toename COVID-19 verzuim	Positief advies
Profiel en procedure werving en selectie lid Raad van Bestuur (zorginhoudelijk profiel)	Positief advies
Visie ziekenhuisrevalidatie Basalt - Alrijne	Positief advies
Voorgenomen benoeming lid RvT	Positief advies
Intentieovereenkomst Basalt – Pieter van Foreest	Positief advies, met enkele suggesties en vragen met betrekking tot de vervolgstappen.
Behandelprogramma Dwarslaesie	Positief advies
Voorgenomen benoeming lid Raad van Bestuur (zorginhoudelijk profiel)	Positief advies

9.4.2. Ondernemingsraad

Er is structureel overleg tussen de Ondernemingsraad en de Raad van Bestuur en de manager HR&D. Hierbij komt de algemene gang van zaken aan de orde alsmede meer specifiek kwesties die de belangen van medewerkers betreffen.

Overlegstructuur Ondernemingsraad

Het dagelijks bestuur van de Ondernemingsraad kwam wekelijks bij elkaar. Naast het dagelijks bestuur heeft de Ondernemingsraad afzonderlijke commissies: een financiële, een VGWM commissie, een commissie sociaal beleid en een PR commissie. Voor alle leden van de Ondernemingsraad (commissies) waren er in 2022 één of meerdere trainingen om hun werk als Ondernemingsraad nog beter te kunnen uitvoeren.

Adviezen

De Ondernemingsraad heeft in 2022 de volgende adviezen uitgebracht c.q. instemmingsaanvragen behandeld:

Instemmingsaanvragen Ondernemingsraad	
Aanbrengbeloning	Instemming
Inzet personeel bij toename COVID-19 verzuim	Instemming
Verantwoording KiPZ 2021	Instemming
Dataregistratie parkeersysteem	Instemming
Kwartaal Uren Systematiek	Instemming
RI&E	Instemming
Harmonisatie diensten kliniek	Instemming
Levensfasebeleid	Instemming
Basalt ontwikkeljaarplan 2023	Instemming

Adviezen Ondernemingsraad	
Bijgestelde LTHP	Advies: doorgaan met de invoering van het besluit.
BC Revion Arbeid	Advies: doorgaan met de invoering van het besluit.
Profiel lid RvT	Advies: doorgaan met de invoering van het besluit.
Profiel lid RvB (zorginhoudelijk)	Advies: doorgaan met de invoering van het besluit.
Intentieovereenkomst Basalt-Pieter van Foreest	Advies: doorgaan met de invoering van het besluit.
Voorgenomen benoeming lid RvT	Advies: doorgaan met de invoering van het besluit.
Benoeming lid RvB met zorginhoudelijk profiel	Advies: doorgaan met de invoering van het besluit.
Uitwerking harmonisatieplan Revalidatietechniek	Loopt door in 2023

9.4.3. Cliëntenraad

De Cliëntenraad heeft als doel de medezeggenschap van de patiënten over het beleid in en van Basalt te waarborgen. De Cliëntenraad houdt zich daarom bezig met alles wat voor patiënten van belang is. Het kan daarbij gaan om het opnamebeleid, de behandeling, de kwaliteit van de zorg, de informatie aan en betrokkenheid van patiënten, maar ook om de huisvesting, de voeding of activiteiten. De Cliëntenraad let daarbij op de algemene gang van zaken, signaleert problemen en probeert deze op te lossen door overleg met en advies aan de Raad van Bestuur en overige betrokkenen in de organisatie.

Er is structureel overleg tussen de Cliëntenraad en de Raad van Bestuur. Hierbij komt de algemene gang van zaken aan de orde alsmede meer specifiek kwesties die de belangen van medewerkers betreffen.

Adviezen

De Cliëntenraad heeft in 2022 de volgende adviezen uitgebracht c.q. instemmingsaanvragen behandeld:

Adviezen Cliëntenraad	
Verlenging zittingstermijnen voorzitter en vice-voorzitter Klachtenadviescommissie	Positief advies
Exploitatiebegroting 2022 Basalt	Positief advies
Bijgesteld Lange Termijn HuisvestingsPlan (LTHP)	Positief advies
Beleidsnotitie en reglement t.b.v. oprichting KinderAdviesRaad (KAR)	Positief advies
Businesscase REVION Arbeid	Positief advies
Profiel lid Raad van Toezicht, op bindende voordracht van de Cliëntenraad	Positief advies
Notitie inzet personeel bij toename COVID-19-verzuim	Positief advies
Profiel klachtenfunctionaris	Instemming
Profiel lid Raad van Bestuur	Positief
Visie Ziekenhuisrevalidatie Basalt – Alrijne	Positief

Voorgenomen benoeming lid Raad van Toezicht op bindende voordracht van de Cliëntenraad	Positief
Intentieovereenkomst Basalt – Pieter van Foreest	Positief
Voorgenomen benoeming lid Raad van Bestuur	Positief
Voorgenomen herziening Klachtenregeling	Instemming
Parkeer- en vervoersmanagement Basalt – specifiek invoering betaald parkeren	Instemming

9.4.4 Verpleegkundige Advies Raad

De Verpleegkundige Advies Raad (VAR) is medio 2021 opgericht. De VAR bestaat uit 6 verpleegkundigen en verzorgenden die hun collega's van de kliniek in Leiden en Den Haag vertegenwoordigen.

In 2022 heeft de VAR gewerkt aan het verder opzetten van de VAR en het zichtbaar maken binnen de organisatie. De VAR heeft meerdere adviesvragen ontvangen van de Raad van Bestuur en eenmaal ongevraagd advies geschreven aan de Raad van Bestuur. In 2022 heeft de VAR over de volgende zaken advies uitgebracht:

Adviezen VAR aan Raad van Bestuur	
Adviesaanvraag inzake IPC	Positief advies
Adviesaanvraag inzake bijgesteld LTHP	Positief advies
Adviesaanvraag inzake GMC	Positief advies
Adviesaanvraag inzake profiel lid RvB (zorginhoudelijk)	Positief advies
Adviesaanvraag Intentieovereenkomst Basalt-Pieter van Foreest	Positief advies
Adviesaanvraag Basalt ontwikkeljaarplan 2023	Positief advies
Adviesaanvraag samenwerking GRZ in de regio	Positief advies
Adviesaanvraag harmonisatie diensten kliniek	Loopt door in 2023

Adviezen VAR op verzoek van een afdeling binnen Basalt	
Onderwerp	Afdeling
Richtlijn seksuele gezondheid	IQ+R

9.4.5. Kinder Advies Raad

De Kinderadvies Raad (KAR) is medio 2022 opgericht. De KAR is een adviesorgaan dat de schakel vormt tussen de Raad van Bestuur en de kinderen die revalideren bij Basalt. De KAR levert bouwstenen voor het beleid aan de Raad van Bestuur en het zorgmanagement over zaken die de kinderrevalidatie treffen.

In zijn algemeenheid is het doel het geven van advies, gevraagd en ongevraagd, aangaande alle aspecten van de revalidatie die de KAR zelf belangrijk vindt of waarvan Basalt graag de mening van de KAR zou willen weten. In 2022 heeft de KAR nog geen adviezen uitgebracht.

De KAR komt 4 keer per jaar bijeen voor een vergaderingen. Bij twee vergaderingen zal de Raad van Bestuur deels aansluiten en bij 1 vergadering (een afvaardiging van) de Cliëntenraad.

10. Overig

10.1 Interne beheersing van processen en procedures

In 2022 zijn de zorgprocessen op hoofdlijnen, de processen voor de medisch secretariaten en die voor de planning, die in 2021 geharmoniseerd en beschreven zijn, geïmplementeerd. Dit houdt in dat binnen alle afdelingen en locaties van Basalt op hoofdlijnen op dezelfde wijze gewerkt wordt. Hiermee is duidelijkheid voor de medewerkers en de patiënten gekomen, zodat op welke locatie of afdeling ook gewerkt of gerevalideerd wordt, dit op dezelfde manier gebeurt. De beheersbaarheid van de processen is hiermee vereenvoudigd. Procedures zijn beschreven en op een centrale plaats voor iedereen beschikbaar gesteld.

Administratieve organisatie/interne controle

Bij de AO/IC gaat het bij Basalt om het geven van zekerheid dat de gerapporteerde grootheden rondom het primaire proces juist, volledig en tijdig verantwoord zijn. De opzet van de interne beheersing wordt beschreven in de 'Procesbeschrijving AO/IC', waarin de taakverdeling en de benodigde functiescheiding voor de operationele handelingen vanaf aanmelding van een patiënt tot en met het declareren van de geleverde zorg bij de zorgverzekeraar zijn aangegeven.

Een separaat gehanteerde 'Risicokader' met risicomatrix beschrijft de geconstateerde en verwachte risico's per aandachtsgebied welke voortvloeien uit de AO/IC. Op deze wijze kan er, per risico, duidelijk worden gerelateerd aan de thans geldende wet- en regelgeving. Ook zijn de bijbehorende beheersmaatregelen en de controlepunten, die door Business Control binnen het risicokader worden getoetst, hierin vastgelegd. Dit bevordert het doel van het AO/IC-mechanisme, namelijk het meten of huidige processen in 'control' zijn. Het gaat hierbij om de beheersing van processen die een in- of uitgaande geldstroom tot gevolg hebben, waarbij ideeën voor procesverbetering kunnen leiden tot aanpassing van een risico, controle of beheersmaatregel.

Periodiek voert business control de controles uit, waaronder de interne controle op DBC's. Tijdens deze steekproefsgewijze controle wordt beoordeeld of een juiste verantwoording kan worden afgelegd over registratie en facturatie van DBC's aan zorgverzekeraars met als doel te borgen dat de productieregistratie volledig is. Hiermee heeft de interne controle zowel een toezicht- als een preventieve functie. Eventuele onvolkomenheden in processen komen aan het licht en preventieve maatregelen kunnen worden ingezet ter voorkoming van toekomstige inefficiënties. Basalt heeft meerdere interne controles zoals o.a. de controles op niet geautoriseerde- en dubbele afspraken ingericht.

Feedback d.m.v. een rapport van bevindingen op de controles maakt het proces compleet en is daarmee zelfsturend te noemen. Door het uitvoeren van het complete proces wordt gewaarborgd dat de juiste informatie op het juiste moment voor de verschillende stakeholders beschikbaar is, en geeft mede vorm aan het management control systeem van Basalt.

10.2 Kwaliteitsbeheersing

Om de kwaliteit te blijven borgen en te verbeteren, is een kwaliteitsbeheersingssysteem opgezet dat voldoet aan de wettelijke vereisten, standaarden en normen van de zorgsector. Eind 2022 is dit opnieuw aangetoond door het verkrijgen van een nieuw HKZ-certificaat voor een periode van drie jaar.

Gedurende 2022 zijn er verschillende activiteiten uitgevoerd om de kwaliteit van de geleverde zorg te

meten en te verbeteren. Het meten en verbeteren van de kwaliteit van de zorg is van belang voor de gezondheid en het welzijn van patiënten. Dit gaat bijvoorbeeld over het harmoniseren van evidence based behandelprogramma's door expertgroepen, uitvoeren van interne audits, evalueren van de effectiviteit van behandelingen en monitoren van patiënttevredenheid (in samenwerking met de Cliëntenraad).

Ook op het gebied van veiligheid zijn er verschillende activiteiten ontplooid. Voorbeelden hiervan zijn het implementeren van protocollen en procedures om infecties te voorkomen, implementeren van geharmoniseerde acute opvang (Medisch Spoedteam), monitoren van medicatiegebruik, uitvoeren van risicoanalyses en onderzoeken van incidenten en calamiteiten. Door de resultaten van deze activiteiten te analyseren en te evalueren, kan Basalt inzicht krijgen in waar verbeteringen nodig zijn en kunnen ze gericht actie ondernemen om de kwaliteit van zorg te verbeteren.

Het toevoegen van deze informatie aan het bestuursverslag laat zien dat Basalt zorginstelling transparant is over haar prestaties en open staat voor feedback en verbetering. Dit draagt bij aan het opbouwen van vertrouwen en het verbeteren van de kwaliteit en veiligheid van zorg.

10.3 Informatievoorziening in- en extern

Interne informatievoorziening

De afdeling Business Intelligence (BI) voorziet de organisatie van informatie op het gebied van kwaliteit van zorg, personeel en productiviteit + de kosten en opbrengsten van de geleverde patiëntenzorg. Deze informatie wordt zoveel mogelijk ontsloten met behulp van de applicatie Lighthouse. Met behulp van Lighthouse kunnen diverse onderwerpen uit verschillende bronnen gecombineerd worden tot informatieproducten. De informatieproducten kunnen bestaan uit bijvoorbeeld samenvattingen, visualisaties en controlelijsten. Voor medewerkers van een bepaalde zorgeenheid wordt alleen informatie getoond van de eigen zorgeenheid. Binnen Lighthouse wordt met name data uit HIX, Questmanager en Beaufort ontsloten. Naast het genereren van stuurinformatie voor de eigen organisatie zorgt BI ook voor de aanlevering van (verplichte) indicatoren aan externe partijen zoals de zorgverzekeraars en de NZA. In 2022 heeft de afdeling BI vooral ingezet op het verbeteren van performance, het zichtbaar worden bij een bredere gebruikersgroep en op dataveiligheid.

Bij grote en ingewikkelde rapportages is er veel rekenkracht nodig is en kan het lang duren voordat het overzicht klaar is. Een systeem dat traag werkt heeft echter een groot afbreukrisico. Dit hebben we opgelost door de basisgegevens van veel rapportages in zogenaamde *batchjobs* te plaatsen. Het rapport wordt dan 's nachts al gedraaid en de gebruiker ziet bij het opstarten van het overzicht direct de resultaten. Dit kost wel meer programmeertijd en er moet goed worden opgepast dat alle batchjobs tijdig, dus voor het begin van de werkdag, al zijn afgerond. De investering in een betere performance heeft er inmiddels voor gezorgd dat er meer rapportages, vaker en sneller in Lighthouse worden gebruikt.

Verder werd Lighthouse tot 2022 vooral gebruikt door zorgmanagers, medisch managers en teamcoördinatoren. Door nieuwe gegevensbronnen aan te sluiten en rapportages over andere/nieuwe onderwerpen te maken, proberen we meer gebruikersgroepen in hun werkzaamheden te ondersteunen. Zo kunnen nu bijvoorbeeld ook planners en medewerkers van IQR het voordeel van het werken met Lighthouse ervaren. Daarnaast proberen we wijzigingen en updates vaker en per mail te communiceren, zodat Lighthouse bij meer collega's onder de aandacht wordt gebracht. Binnen Basalt zijn er diverse applicaties waar grote hoeveelheden gegevens uit worden geëxporteerd om deze vervolgens met behulp van Excel te analyseren. Door de data van die applicaties op Lighthouse

aan te sluiten proberen we beter grip krijgen op de datastromen binnen Basalt. Het is namelijk ook mogelijk om ook vanuit Lighthouse data naar Excel te exporteren. Het grote voordeel van een Excel-export via Lighthouse is dat we beter inzicht krijgen in wie welke info exporteert en welke informatiebehoefte er bestaat. Hierdoor kunnen we onze rapportages steeds beter inrichten, wat de noodzaak om exports te maken weer verkleint. De kans op datalekken wordt op deze manier drastisch verminderd.

Externe informatievoorziening

Wat betreft de informatievoorziening naar patiënten hebben we in 2022 een uniformeringsslag gemaakt. De afdeling Communicatie heeft een beleid opgesteld en geïmplementeerd waardoor alle locaties van Basalt dezelfde, uniforme, informatie aan patiënten verschaffen bij de start van de revalidatie. De informatie wordt verschaft via het patiëntenportaal. Patiënten die niet digitaal vaardig genoeg zijn om in hun patiëntenportaal in te loggen, krijgen de folders in print. Voor anderstalige patiënten heeft afdeling Communicatie in 2022 een vertaaloptie op onze website toegevoegd en een folder gemaakt met tips voor het vertalen van documenten.

10.4 Beveiliging van patiëntgegevens en bedreigingen daarvan

Op het gebied van beveiliging van patiëntgegevens zijn grote stappen gemaakt. Aangezet door de brancheorganisatie NVZ is onderzocht hoe de autorisaties in het zorginformatiesysteem zijn geregeld en zijn ook andere NEN normen (zie hoofdstuk 6) versneld onderzocht en geïmplementeerd. Waar nodig zijn aanpassingen aangebracht.

Daarnaast is ervoor gezorgd dat onbevoegden geen toegang kunnen krijgen tot het zorginformatiesysteem doordat de authenticatie (de wijze van inloggen) extra beveiligd is. De manier van inloggen is uitgebreid met een tweede authenticatiemiddel.

Maandelijks controleert de afdeling Business Control of er ongeoorloofde inzages in dossiers zijn geweest. Patiënten kunnen ook zelf inloggen in hun medisch dossier. Hiertoe is een patiëntenportaal beschikbaar, waarin met DigiD ingelogd moet worden. DigiD is een laagdrempelige overheidsdienst die veel gebruikt wordt door burgers. Het gebruik ervan zorgt ervoor dat het inloggen in het portaal, waar de medische gegevens van de patiënt staan, op een veilige manier gebeurt. Na inloggen kunnen patiënten hun afspraken zien, een e-consult aanvragen, een videoconsult hebben met een behandelaar en hun medische- en behandelgegevens inzien.

Jaarlijks houdt Basalt een bewustwordingscampagne Basalt Bewust. Hierin wordt aandacht besteed aan informatieveilig werken en privacy vraagstukken. Afgelopen jaar is phishing en het klikken op verdachte links een onderwerp van de campagne geweest.

Bijlage 1 Raad van Bestuur en Raad van Toezicht op 31-12-2022

Raad van Toezicht

<i>Mw. prof. dr. M.J.E. Mourits</i>	
Functie in RvT	: Voorzitter RvT (afgetreden per 01.09.2022)
Woonplaats	: Glimmen
Leeftijd	: 66 jaar
Hoofdfunctie	: Gynaecologisch oncoloog
Nevenfuncties	: Hoogleraar gynaecologisch oncologie Universitair Medisch Centrum Groningen : Lid RvT Stichting Serviceappartementen Oranjewoud, Heerenveen : Lid Regionaal Tuchtcollege voor de Gezondheidszorg
Eerste benoemingstermijn	: 2014 - 2017
Eerste herbenoemingstermijn	: 2017 - 2021
Tweede benoemingstermijn	: 2021 - 2022

<i>Mw. mr. T.A.M. van den Ende</i>	
Functie in RvT	: Vice-voorzitter RvT : Voorzitter Remuneratiecommissie : Lid auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid (tot 01.09.2022) : Lid auditcommissie Financiën (per 01.09.2022)
Woonplaats	: Zwolle
Leeftijd	: 49 jaar
Hoofdfunctie	: Advocaat/Partner Zorg Nysingh N.V.
Nevenfuncties	: Voorzitter Raad van Toezicht Bovenij Ziekenhuis : Vice-voorzitter Adviescommissie KNMP : Voorzitter Raad van Commissarissen Zorg van de Zaak
Eerste benoemingstermijn	: 2018 – 2022

<i>Dhr. drs. A.M. Notermans</i>	
Functie in RvT	: Lid van de RvT (tot 01.09.2022) : Voorzitter RvT (per 01.09.2022) : Lid auditcommissie Financiën (tot 01.09.2022) : Lid remuneratiecommissie (per 01.09.2022)
Woonplaats	: Kolhorn
Leeftijd	: 60 jaar
Hoofdfunctie	: Raad van Bestuur Espria
Nevenfuncties	: Lid Raad van Commissarissen Stichting Landzijde : Bestuurslid Vereniging Nederlandse GGZ
Eerste benoemingstermijn	: 2020 – 2024

<i>Mw. MSc Y. Fokma</i>	
Functie in RvT	: Lid van de RvT : Lid auditcommissie Financiën (tot 01.09.2022) : Voorzitter auditcommissie Financiën (per 01.09.2022)
Woonplaats	: Amsterdam
Leeftijd	: 49
Hoofdfunctie	: Lid Raad van Bestuur Antoni van Leeuwenhoek
Nevenfuncties	: Lid Raad van Toezicht van Level tvs voorzitter van de auditcommissie (per 01.12.22)
Eerste benoemingstermijn	: 2020 – 2024

<i>Dhr. drs. A.G.J. van Marle</i>	
Functie in RvT	: Lid van de RvT : Voorzitter auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid
Woonplaats	: Den Haag
Leeftijd	: 48 jaar
Hoofdfunctie	: (Trauma-) chirurg Franciscus Gasthuis en Vlietland
Nevenfuncties	: Arbiter scheidsgerecht gezondheidszorg
Eerste benoemingstermijn	: 2021 - 2025

<i>Mw. dr. M. Ho-dac - Pannekeet</i>	
Functie in RvT	: Lid van de RvT (per 01.09.22) : Lid auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid (per 01.09.22)
Woonplaats	: Vinkeveen
Leeftijd	: 55 jaar
Hoofdfunctie	: Directeur Nierpatiëntenvereniging Nederland
Nevenfuncties	: Bestuurlijk adviesraad en klantadviesraad Nefrovisie (kwaliteitsinstituut nefrologie) : Lid Datagovernance commissie Kwaliteitsregistraties (VWS) namens de Patiëntenfederatie Nederland : Adviesraad Gezonde nieren
Eerste benoemingstermijn	: 2022 - 2026

Raad van Bestuur

<i>Dhr. drs. W. Wiegiersma</i>	
Functie in RvB	: Voorzitter Raad van Bestuur
Woonplaats	: Den Haag
Leeftijd	: 49 jaar
Nevenfuncties	: Lid van de Raad van Advies van Zorg & Welzijn ROC Mondriaan : Lid bestuurscommissie Sturing en Financiën Revalidatie Nederland : Voorzitter werkgroep Bekostiging Revalidatie Nederland : Lid bestuur van Vereniging Transmurale Zorg Den Haag : Lid bestuur van Stichting Transmuralis : Lid bestuur NVZ, penningmeester : Lid bestuur coöperatie PGGM

: Lid Raad van Commissarissen Bernhoven tvs voorzitter auditcommissie
: Lid Raad van Toezicht Stichting Diagnostisch Centrum &
Trombosedienst Bernhoven
: Lid Raad van Toezicht Stichting Zelfstandig Behandelcentrum
Bernhoven
: Lid Raad van Toezicht Stichting Bernbosch
: Bestuurder van Grouper

Mw. drs. N.W.M. van den Berge - Siebers

Functie in RvB : Lid Raad van Bestuur (per 01.11.2022)
Woonplaats : Bleiswijk
Leeftijd : 35 jaar

Bijlage 2 Promoties en publicaties

1. PROMOTIES

Geen promoties in 2022.

2. INTERNATIONALE PEER-REVIEWED PUBLICATIES

Fatigue in young patients with acquired brain injury in the rehabilitation setting: categorizing and interpreting fatigue severity levels

Allonsius F, van Markus-Doornbosch F, de Kloet A, Lambregts S, Vliet Vlieland T, van der Holst M. Dev Neurorehabil. 2022 Nov;25(8):542-553. doi: 10.1080/17518423.2022.2099994. Epub 2022 Jul 26. PMID: 35881762

[Towards a paradigm shift in pediatric rehabilitation: accelerating the uptake of evidence on participation into routine clinical practice.](#)

Anaby D, Khetani M, Piskur B, **van der Holst M**, Bedell G, **Schakel F, de Kloet A**, Simeonsson R, Imms C. Disabil Rehabil. 2022 May;44(9):1746-1757. doi: 10.1080/09638288.2021.1903102. Epub 2021 Apr 8. PMID: 33832391

[Use of Patient-Reported Outcomes Measurement Information System Measures in Clinical Research in Patients With Stroke: A Systematic Literature Review.](#)

Arwert HJ, Oosterveer DM, Schoones JW, Terwee CB, **Vliet Vlieland TPM.** Arch Rehabil Res Clin Transl. 2022 Mar 25;4(2):100191. doi: 10.1016/j.arrct.2022.100191. eCollection 2022 Jun. PMID: 35756978 **Free PMC article.** Review.

[The perceptions, needs and preferences of informal caregivers of nursing home residents with dementia regarding physical therapy: A qualitative study.](#)

Boer DE, Sterke S, Schmidt CB, **Vliet Vlieland TPM.** Geriatr Nurs. 2022 Mar-Apr;44:167-175. doi: 10.1016/j.gerinurse.2022.01.014. Epub 2022 Feb 16. PMID: 35182805

[Intensity of daily physical activity - a key component for improving physical capacity after minor stroke?](#)

Braakhuis HEM, Roelofs JMB, **Berger MAM**, Ribbers GM, Weerdesteijn V, Bussmann JBJ. Disabil Rehabil. 2022 Jun;44(13):3048-3053. doi: 10.1080/09638288.2020.1851781. Epub 2020 Dec 9. PMID: 33295227

[What works and why in the implementation of eRehabilitation after stroke – a process evaluation.](#)

Brouns B, Meesters JIL, de Kloet AJ, Vliet Vlieland TPM, Houdijk S, Arwert HJ, van Bodegom-Vos L. Disabil Rehabil Assist Technol. 2022 Jun 22:1-15. Doi: 10.1080/17483107.2022.2088867. Online ahead of print. PMID: 3573024

[Evaluating the Impact of Acromegaly on Quality of Life.](#)

Coopmans EC, **Andela CD**, Claessen KMJA, Biermasz NR. Endocrinol Metab Clin North Am. 2022 Dec;51(4):709-725. doi: 10.1016/j.ecl.2022.04.004. Epub 2022 Sep 22. PMID: 36244688

[A blended eHealth intervention for insomnia following acquired brain injury: a randomised controlled trial.](#)

Ford ME, Geurtsen GJ, Groet E, **Rambaran Mishre RD**, Van Bennekom CAM, Van Someren EJW. J Sleep Res. 2023 Feb;32(1):e13629. Doi: 10.1111/jsr.13629. Epub 2022 May 31. PMID: 35641443 Clinical Trial.

[The impact of the COVID-19 pandemic on different aspects of the delivery of physical therapy after total hip or knee surgery: Perspectives of patients and physical therapists.](#)

Groot L, **Vliet Vlieland TPM**, Peter WFH, Yildiz Ü, Reijman M, Gademan MGJ; PaTIO study group. Musculoskeletal Care. 2022 Dec;20(4):964-971. doi: 10.1002/msc.1648. Epub 2022 Jun 8. PMID: 35674185 **Free PMC article**. No abstract available.

[The impact of the COVID-19 pandemic on different aspects of the delivery of physical therapy after total hip or knee surgery: Perspectives of patients and physical therapists.](#)

Groot L, **Vliet Vlieland TPM**, Peter WFH, Yildiz Ü, Reijman M, Gademan MGJ; PaTIO study group. Musculoskeletal Care. 2022 Dec;20(4):964-971. doi: 10.1002/msc.1648. Epub 2022 Jun 8. PMID: 35674185

[Recovery and the use of postoperative physical therapy after total hip or knee replacement.](#)

Groot L, Latijnhouwers DAJM, Reijman M, Verdegaal SHM, **Vliet Vlieland TPM**, Gademan MGJ; Longitudinal Leiden Orthopaedics Outcomes of Osteoarthritis Study (LOAS) Group. BMC Musculoskelet Disord. 2022 Jul 13;23(1):666. doi: 10.1186/s12891-022-05429-z. PMID: 35831841 **Free PMC article**.

[Using Sensor Technology to Measure Gait Capacity and Gait Performance in Rehabilitation Inpatients with Neurological Disorders.](#)

Hendriks MMS, Vos-van der Hulst M, Weijs RWJ, **van Lotringen JH**, Geurts ACH, Keijsers NLW. Sensors (Basel). 2022 Nov 1;22(21):8387. Doi: 10.3390/s22218387. PMID: 36366088 **Free PMC article**.

[Differences in characteristics, health status and fulfillment of exercise recommendations between axial spondyloarthritis patients with and without supervised group exercise.](#)

Hilberdink B, Carbo M, Paap D, Arends S, **Vliet Vlieland T**, van der Giesen F, Spoorenberg A, van Weely S. Semin Arthritis Rheum. 2022 Aug;55:152035. doi: 10.1016/j.semarthrit.2022.152035. Epub 2022 May 28. PMID: 35661547

[Relationship Between Sporadic Behavioral Variant Frontotemporal Dementia and Primary Psychiatric Disorders: A Study in Families.](#)

Icho S, Korten N, Reus L, Belderok T, Krudop W, Gossink F, van Ruissen F, Cohn-Hokke P, Feller R, van Swieten J, Dols A, Pijnenburg Y. J Clin Psychiatry. 2022 Nov 2;83(6):21m13932. doi: 10.4088/JCP.21m13932. PMID: 36321927

[Stratified exercise therapy does not improve outcomes compared with usual exercise therapy in people with knee osteoarthritis \(OCTOPuS study\): a cluster randomised trial.](#)

Knoop J, Dekker J, van Dongen JM, van der Leeden M, de Rooij M, Peter WF, de Joode W, van Bodegom-Vos L, Lopuhaä N, Bennell KL, Lems WF, van der Esch M, **Vliet Vlieland TP**, Ostelo RW. J Physiother. 2022 Jul;68(3):182-190. doi: 10.1016/j.jphys.2022.06.005. Epub 2022 Jun 24. PMID: 35760724 Clinical Trial.

[Activities and participation after primary total hip arthroplasty; posterolateral versus direct anterior approach in 860 patients.](#)

Latijnhouwers DAJM, Laas N, Verdegaal SHM, Nelissen RGHH, **Vliet Vlieland TPM**, Kaptijn HH, Gademan MGJ; Longitudinal Leiden Orthopaedics Outcomes of Osteoarthritis Study (LOAS) Group. Acta Orthop. 2022 Jul 4;93:613-622. doi: 10.2340/17453674.2022.3149. PMID: 35819452 **Free PMC article**.

[Acute pain after total hip and knee arthroplasty does not affect chronic pain during the first postoperative year: observational cohort study of 389 patients.](#)

Latijnhouwers DAJM, Martini CH, Nelissen RGHH, Verdegaal SHM, **Vliet Vlieland TPM**, Gademan MGJ; Longitudinal Leiden Orthopaedics Outcomes of Osteoarthritis Study (LOAS) Group. Rheumatol Int. 2022 Apr;42(4):689-698. doi: 10.1007/s00296-022-05094-4. Epub 2022 Feb 26. PMID: 35218380 **Free PMC article**.

[Sex differences in perceived expectations of the outcome of total hip and knee arthroplasties and their fulfillment: an observational cohort study.](#)

Latijnhouwers DAJM, **Vlieland TPMV**, Marijnissen WJ, Damen PJ, Nelissen RGHH, Gademan MGJ; Longitudinal Leiden Orthopaedics Outcomes of Osteoarthritis Study (LOAS) Group. *Rheumatol Int.* 2022 Nov 28. doi: 10.1007/s00296-022-05240-y. Online ahead of print. PMID: 3643731

[Consensus-based recommendations on communication and education regarding primary care physical therapy for patients with systemic sclerosis.](#)

Liem SIE, **Vliet Vlieland TPM**, van de Ende CH, Dittmar S, Schriemer MR, Bodegom-Vos LV, Peter WFH, Vries-Bouwstra JK. *Musculoskeletal Care.* 2022 Jun 11. doi: 10.1002/msc.1664. Online ahead of print. PMID: 35689435

[Implementation of recommendations in rheumatic and musculoskeletal diseases: considerations for development and uptake.](#)

Loza E, Carmona L, Woolf A, Fautrel B, Courvoisier DS, Verstappen S, Aarrestad Provan S, Boonen A, **Vliet Vlieland T**, Marchiori F, Jasinski T, Van der Elst K, Ndosi M, Dziedzic K, Carrasco JM. *Ann Rheum Dis.* 2022 Oct;81(10):1344-1347. doi: 10.1136/ard-2022-223016. Epub 2022 Aug 12. PMID: 35961760

[Reflections on a contemporary European tragedy.](#)

McInnes IB, Iagnocco A, Aletaha D, Baraliakos X, Bijlsma JW, Mateus EF, Szekanecz Z, **Vliet Vlieland TPM** Smolen JS. *Ann Rheum Dis.* 2022 Jun;81(6):747-748. doi: 10.1136/annrheumdis-2022-222652. Epub 2022 Apr 25. PMID: 35470159 No abstract available.

[Position Statement on Exercise Dosage in Rheumatic and Musculoskeletal Diseases: The Role of the IMPACT-RMD Toolkit.](#)

Metsios GS, Brodin N, **Vlieland TPMV**, Van den Ende CHM, Stavropoulos-Kalinoglou A, Fatouros I, van der Esch M, Fenton SAM, Tzika K, Moe RH, van Zanten JJCSV, Koutedakis Y, Swinnen TW, Veskoukis AS, Boström C, Kennedy N, Nikiphorou E, Fragoulis GE, Niedermann K, Kitas GD; IMPACT-RMD Consortium. *Mediterr J Rheumatol.* 2021 Dec 27;32(4):378-385. doi: 10.31138/mjr.32.4.378. eCollection 2021 Dec. PMID: 35128335

[Exploring the effects of a combined exercise programme on pain and fatigue outcomes in people with systemic sclerosis: study protocol for a large European multi-centre randomised controlled trial.](#)

Mitropoulos A, Boström C, Mattsson M, Kouidi E, Dimitroulas T, Liem SIE, **Vlieland TPMV**, de Vries-Bouwstra JK, Jacobsen S, Cuomo G, Akil M, Klonizakis M. *Trials.* 2022 Nov 28;23(1):962. doi: 10.1186/s13063-022-06853-1. PMID: 36443836

[Determining the minimal important change of the 6-minute walking test in Multiple Sclerosis patients using a predictive modelling anchor-based method.](#)

Oosterveer DM, van den Berg C, Volker G, Wouda NC, Terluin B, Hoitsma E. *Mult Scler Relat Disord.* 2022 Jan;57:103438. Doi: 10.1016/j.msard.2021.103438. Epub 2021 Nov 30. PMID: 34871859

[Are There Differences in Long-Term Functioning and Recovery Between Hemorrhagic and Ischemic Stroke Patients Receiving Rehabilitation?](#)

Oosterveer DM, Wermer MJH, **Volker G, Vlieland TPMV**. *J Stroke Cerebrovasc Dis.* 2022 Mar;31(3):106294. Doi: 10.1016/j.jstrokecerebrovasdis.2021.106294. Epub 2022 Jan 10. PMID: 35021151

[Measurement properties and interpretability of the PROMIS item banks in stroke patients: a systematic review.](#)

Oosterveer DM, Arwert H, Terwee CB, Schoones JW, **Vlieland TPMV**. *Qual Life Res.* 2022 Dec;31(12):3305-3315. Doi: 10.1007/s11136-022-03149-4. Epub 2022 May 14. PMID: 35567674 Review.

[Improved ROSC rates in out-of-hospital cardiac arrest patients after introduction of a text message alert system for trained volunteers.](#)

Oosterveer DM, de Visser M, Heringhaus C. Neth Heart J. 2023 Jan;31(1):36-41. Doi: 10.1007/s12471-021-01656-6. Epub 2022 Jan 6. PMID: 34993887 **Free PMC article.**

[Determinants of Quality of Life in Adult Patients with Chronic Non-Bacterial Osteomyelitis \(CNO\) of the Sternocostoclavicular Region \(SCCH\): A Dutch Single Center Study.](#)

Ramautar AIE, **Andela CD**, Hamdy NAT, Winter EM, Appelman-Dijkstra NM. J Clin Med. 2022 Mar 27;11(7):1852. doi: 10.3390/jcm11071852. PMID: 35407460

[Lessons learned from a pilot implementation of physical activity recommendations in axial spondyloarthritis exercise group therapy.](#)

Rausch Osthoff AK, Vliet Vlieland TPM, Meichtry A, van Bodegom-Vos L, Topalidis B, Büchi S, Nast I, Ciurea A, Niedermann K. BMC Rheumatol. 2022 Jan 17;6(1):12. doi: 10.1186/s41927-021-00233-z. PMID 35034652 **Free PMC article.**

[EULAR recommendations for the management of rheumatoid arthritis with synthetic and biological disease-modifying antirheumatic drugs: 2022 update.](#)

Smolen JS, Landewé RBM, Bergstra SA, Kerschbaumer A, Sepriano A, Aletaha D, Caporali R, Edwards CJ, Hyrich KL, Pope JE, de Souza S, Stamm TA, Takeuchi T, Verschueren P, Winthrop KL, Balsa A, Bathon JM, Buch MH, Burmester GR, Buttgerit F, Cardiel MH, Chatzidionysiou K, Codreanu C, Cutolo M, den Broeder AA, El Aoufy K, Finckh A, Fonseca JE, Gottenberg JE, Haavardsholm EA, Iagnocco A, Lauper K, Li Z, McInnes IB, Mysler EF, Nash P, Poor G, Ristic GG, Rivellesse F, Rubbert-Roth A, Schulze-Koops H, Stoilor N, Strangfeld A, van der Helm-van Mil A, van Duuren E, **Vliet Vlieland TPM**, Westhovens R, van der Heijde D. Ann Rheum Dis. 2023 Jan;82(1):3-18. doi: 10.1136/ard-2022-223356. Epub 2022 Nov 10. PMID 36357155

[The course of depressive symptoms in the first 12 months post-stroke and its association with unmet needs.](#)

Stokman-Meiland DCM, Groeneveld IF, **Arwert HJ**, van der Pas SL, **Meesters JJJ**, **Rambaran Mishre RD**, **Vliet Vlieland TPM**, Goossens PH. Disabil Rehabil. 2022 Feb;44(3):428-435. Doi: 10.1080/09638288.2020.1769746. Epub 2020 Jun 17. PMID: 35130113

[Unmet needs in Cushing's syndrome: the patients' perspective.](#)

Valassi E, Chiodini I, Feelders RA, **Andela CD**, Abou-Hanna M, Idres S, Tabarin A. Endocr Connect. 2022 Jun 24;11(7):e220027. doi: 10.1530/EC-22-0027. Print 2022 Jul 1. PMID: 35904235

[Development of a core set of gait features and their potential underlying impairments to assist gait data interpretation in children with cerebral palsy.](#)

van der Krogt MM, Houdijk H, Wishaupt K, van **Hutten K**, Dekker S, Buizer AI. Front Hum Neurosci. 2022 Oct 20;16:907565. doi: 10.3389/fnhum.2022.907565. eCollection 2022. PMID: 36337854 **Free PMC article.**

[Caregiver strain and fatigue are independent determinants of anxiety among patients early after stroke.](#)

Van der Velde MY, Aerden LAM, van Oort A, Bodde K, **Rambaran Mishre R**, **Oosterveer DM**. Neuropsychol Rehabil. 2022 Jan 12:1-12. Doi: 10.1080/09602011.2021.2023583. Online ahead of print. PMID: 35019819

[Obtaining wheelchair kinematics with one sensor only? The trade-off between number of inertial sensors and accuracy for measuring wheelchair mobility performance in sports.](#)

van Dijk MP, van der Slikke RMA, Rupf R, Hoozemans MJM, **Berger MAM**, Veeger DHEJ. J Biomech. 2022 Jan;130:110879. doi: 10.1016/j.jbiomech.2021.110879. Epub 2021 Nov 27. PMID: 34871895

[The outcomes of a vocational rehabilitation and mentorship program in unemployed young adults with acquired brain injury.](#)

van Markus-Doornbosch F, **Meesters JJ**, **Volker G**, Ijzereef WA, van den Hout WB, **Vliet Vlieland TP**, **de Kloet AJ**. Work. 2022;72(2):553-563. doi: 10.3233/WOR-210038. PMID: 35527599

[Patient Activation During the First 6 Months After the Start of Stroke Rehabilitation.](#)

van Meijeren-Pont W, Tamminga SJ, Fiocco M, Avila AG, **Volker G**, **Janssen SMJ**, **Vlieland TPMV**, **Oosterveer DM**; SCORE Study Group. Arch Phys Med Rehabil. 2022 Jul;103(7):1360-1367. doi: 10.1016/j.apmr.2022.02.017. Epub 2022 Mar 17. PMID: 35307344

[Reporting quality of interventions using a wearable activity tracker to improve physical activity in patients with inflammatory arthritis or osteoarthritis: a systematic review.](#)

van Wissen MAT, **Berger MAM**, Schoones JW, Gademan MGJ, van den Ende CHM, **Vliet Vlieland TPM**, van Weely SFE. Rheumatol Int. 2022 Dec 1. doi: 10.1007/s00296-022-05241-x. Online ahead of print. PMID: 36454326

3. OVERIGE PUBLICATIES

Extracorporele Shock Wave Therapie als behandeling van spasticiteit. Homburg PJ, Kouwenhoven M, **Rambaran Mishre AD**. NTR 2022 Sep; 48-51

Gebruik van e-health bij de revalidatie van patiënten met niet-aangeboren hersenletsel. **Oosterveer DM**, de Graaf JA, Vloothuis JDM, **Jagersma E**, Visser-Meily JMA. NTR 2022 Dec;5:34-38.

Multidisciplinaire Reumazorg. Oorsprong en ontwikkeling van multidisciplinaire reumazorg in Nederland. **Vliet Vlieland TPM**, In Bernelot Moens H, Hillen H, van der Linden S (redactie). Nederlandse Vereniging voor Reumatologie 1945-2020. Lustrumboek over de geschiedenis van de eerste 75 jaar NVR. Boboh, Enschede, 2022. Pagina 67-73. ISBN /EAN 978-90-9036104-8.

Multidisciplinaire hartrevalidatie voor kinderen met een aangeboren hartafwijking. Derk Jan ten Harkel, Lieke Rozendaal, **Marianne Dieleman**. SINUS. Pagina 30-33, Jaargang 22, lente 2022. Patiëntenvereniging Aangeboren Hartafwijkingen